

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ PROGRAMLAR ENSTİTÜSÜ SOSYAL PROJELER VE SİVİL  
TOPLUM KURULUŞLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLERİN KAYNAK  
GELİŞTİRME SÜREÇLERİNE KATILIMI

Nebahat Seda ÖZTÜRK

114706015

Dr. Öğr. Üyesi Ali Alper AKYÜZ

İSTANBUL 2019

TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLERİN  
KAYNAK GELİŞTİRME SÜREÇLERİNE KATILIMI

THE PARTICIPATION OF VOLUNTEERS IN RESOURCE DEVELOPMENT  
PROCESSES OF NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS IN TURKEY

Nebahat Seda ÖZTÜRK

114706015

**Tez Danışmanı:** Dr. Öğr. Üyesi Ali Alper AKYÜZ

İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi

**Jüri Üyesi:** Doç. Dr. İtir ERHART

İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi

**Jüri Üyesi:** Doç Dr. Murat ŞENTÜRK

İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi

**Tezin Onaylandığı Tarih :** 18.01.2019

**Toplam Sayfa Sayısı:** 77

**Anahtar Kelimeler**

- 1)Gönüllülük
- 2)Kaynak Geliştirme
- 3) Sivil Toplum Kuruluşları
- 4) Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı
- 5) İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

**Keywords**

- 1) Volunteering
- 2) Resource Development
- 3) Non Governmental Organizations
- 4) Resource Dependence Theory
- 5) Human Resources Management Theory

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının kaynak geliştirme süreçlerine gönüllülerin katkısı konusu, kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımı perspektiflerinden tartışılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle tez konusunu seçerken ve tezi hazırlarken büyük bir sabırla bana destek olan tez danışmanım Dr. Ali Alper Akyüz’e teşekkür ederim. Çalışmanın güçlenmesine yönelik verdikleri geri bildirimler ve değerli katkılar için Doç. Dr. Murat Şentürk’e ve Doç. Dr. İtir Erhart’a teşekkür ederim.

Tez yazım sürecimde bana destek olan değerli dostlarım M. Yelda Şimşek, Serap M. Durak, Esra K. Soysal, Zeynep Öztürk, Mustafa Erdoğan ve Orkun Toy’a; nitel araştırma çalışmalarında, katkı sundukları için Buse Yavuz, Esra Berberoğlu ve Doç. Dr. Özlem Yorulmaz’a; çalışma grubuna dahil olan Sivil Toplum Kuruluşlarının çalışanlarına ve gönüllülerine teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca en iyi dostum, yol göstericim ve destekçim olan annem Y. Sevim Müderrisoğlu’na, şu an çok uzaklarda olsa da bir yerlerden beni izlediğini hissettiğim babam C. Tayfun Müderrisoğlu’na, hayatım boyunca her konuda yanımda olan ve bana örnek olan canım abilerim M. Volkan Müderrisoğlu’na ve R. Tolga Müderrisoğlu’na şükranlarımı sunarım. Tez hazırlama sürecimde oyun ve ilgi zamanlarından çaldığım canım kızım İpek’e ve karşılaştığım sıkıntılarda bana daima güç veren ve sevgisini hep yüreğimde hissettiğim değerli eşim Emre Öztürk’e teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR .....	vi
TABLolar .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÖZET.....	ix
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	5
1.1 SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞU .....	5
1.1.1 Sivil Toplum Kavramı .....	5
1.1.2 Sivil Toplumun Tarihsel Gelişimi.....	6
1.1.3 Modern Dönemde Sivil Toplum .....	8
1.1.4 Sivil Toplum Kuruluşu Kavramı.....	10
1.2 GÖNÜLLÜLÜĞÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	11
1.2.1 Gönüllülüğün Tanımı .....	11
1.2.2 Gönüllülerin Rollerini .....	14
İKİNCİ BÖLÜM .....	16
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	16
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMI .....	16
2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı Perspektifinden Gönüllülük ...	16
2.2 KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI .....	23
2.2.1 Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Tanımı .....	24
2.2.2 Sivil Toplum Örgütleri Perspektifinden Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı .....	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	31

<b>SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA .....</b>	<b>31</b>
<b>KAYNAK GELİŞTİRME VE GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 KAYNAK GELİŞTİRMENİN TANIMI.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 KAYNAK GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 BAĞIŞ, BİREYSEL BAĞIŞÇILIK, FİLANTROPİ, HAYIRSEVERLİK.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 GÖNÜLLÜLERİN KAYNAK GELİŞTİRME ETKİNLİKLERİ .....</b>	<b>37</b>
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>42</b>
<b>SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLERİN KAYNAK GELİŞTİRME SÜREÇLERİNE KATKISININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 ARAŞTIRMA SORULARI.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>43</b>
<b>4.4 ÇALIŞMA GRUBUNUN OLUŞTURULMASI.....</b>	<b>44</b>
<b>4.5 BULGULAR .....</b>	<b>46</b>
<b>4.5.1 Vakıf Çalışanlarına Yönelik Bulgular .....</b>	<b>46</b>
<b>4.5.2 Gönüllülere Yönelik Bulgular .....</b>	<b>58</b>
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>69</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 SONUÇ.....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 ÖNERİLER .....</b>	<b>72</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>EK 1:.....</b>	<b>80</b>
<b>YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU .....</b>	<b>80</b>

## **KISALTMALAR**

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

PVO: Private Volunteer Organization

STEP: Sivil Toplum Endeksi Projesi

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TEGV: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı

TOG: Toplum Gönüllüleri Vakfı

TÜSEV: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı



## **TABLÖLAR**

Tablo 2.1 Gönüllü Yönetim Süreci

Tablo 4.1 Mülakat Yapılan Kişiler Hakkında Bilgiler



## **ABSTRACT**

Non-governmental organisations need human and financial resources to sustain their existence and fulfil their missions. They can actuate their internal and external stakeholders by setting up organisational systems for providing, managing and sustaining the resources.

The aim of this study is to analyse the participation of volunteers in resource development processes of non-governmental organisations by the Human Resources Management and Resource Dependence approaches.

Three NGOs in Turkey had been involved to the study in order to examine both the contributions of volunteers to the resource development processes of NGOs and the contributions of these works to the volunteers' soft skills and voluntary roles.

**Keywords:** Non-governmental Organisations, Resource Development, Volunteering, Resource Dependence Approach, Human Resources Management Approach



## ÖZET

Sivil Toplum Kuruluşları, varoluşlarını sürdürebilmek ve misyonlarını yerine getirebilmek için beşeri ve maddi kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynakların sağlanabilmesi, yönetilebilmesi ve sürdürülür olabilmesi için organizasyonel sistemler geliştirerek iç ve dış paydaşlarını harekete geçirebilirler.

Bu araştırma ile Türkiye’de kaynak geliştirme ve gönüllü yönetimi süreçlerini işleten sivil toplum kuruluşlarında gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine katılımları konusunun İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kaynak Bağımlılığı yaklaşımları temelinde analiz edilmesi amaçlanmıştır. 3 STK’nın dahil olduğu çalışma ile; hem gönüllülerin kaynak geliştirme çalışmalarına olan katkılarına, hem de gönüllülerin bu süreçlere dahil olmalarının gönüllülük rollerine ve kişisel kazanımlarına olan katkısına bakılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Toplum Kuruluşu, Gönüllülük, Kaynak Geliştirme, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

## GİRİŞ

Misyonlarını kamuya doğru anlatan ve sadece kurucuları tarafından değil; üyeleri, gönüllüleri, bağışçıları tarafından sahiplenilen sivil toplum örgütleri, maddi ve beşeri kaynak bulma konularında güçlenebilmektedirler.

Sivil toplum örgütlerinin sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini gerçekleştirme yönündeki çabalarında; liderleri, profesyonel çalışanları ve gönüllüleri çeşitli roller üstlenmektedir. ‘Örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde gerek karar aşamasında, gerekse faaliyetin uygulanmasında gönüllülerle işbirliğine gitmesi, STÖ’nün tabandan örgütlenerek kendini zenginleştirmesine imkân tanınmasının yanı sıra, misyonunu yerine getirmesi için yapacağı faaliyetlere kaynak bazında olanaklar sağlayacaktır’ (*Yurttagüler ve Akyüz, 2006, 53*).

Hem gönüllü hem de profesyonel olarak sivil toplum kuruluşlarında 15 yıldır edindiğim tecrübeye, mali ve beşeri kaynakların sınırlılıkları konusundaki gözlemlerim beni bu çalışmayı yapmaya isteklendirmiştir. Gönüllülerin ve profesyonellerin kaynakların temini için sundukları katkıların ve STK’ların bu katkıları karşılama ve destekleme seviyelerinin değişkenlik gösterdiğini söyleyebilirim. Kendi deneyimlerimden yola çıktığımda; gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine katılımları hem gönüllülüğe atfettikleri anlam (kişisel gelişim ve / veya diğerkamalık duygusu) hem de kuruma aidiyetleri ve bağlılıkları noktasında birbiriyle geçişken bir ilişki içerisinde olabilmektedir. Fakat STK’ların gönüllülüğe ve gönüllüğe bakış açıları farklılık gösterdiğinden, yani hizmet odaklı STK’larda gönüllünün iş gücü, savunu odaklı STK’larda da gönüllünün aktivist bir duruş olarak görülebildiği gözlemlenmiş, bunun bir uzantısı olarak da, kaynak geliştirme mekanizmalarında gönüllülerin ne tür roller üstlenebilecekleri sınırlandırılabilmiştir. Örneğin; iş gücü olarak görülen gönüllü emeğinin, maddi bir karşılık olarak hesaplanarak, kuruma dolaylı bir bağış gibi düşünülmesi mümkün olabildiği gibi; gönüllülerinden bağış yapmasını veya kaynak çalışmalarında rol

almalarını talep etmekten, 'para' ile doğrudan teması olmaması gerektiği düşüncesiyle, uzak durulduğu durumlarla da karşılaşmıştır.

Buna karşın STK'lar, gönüllülerinden veya çalışanlarından bağışçı olmalarını talep edebilmekte veya yakın çevrelerini harekete geçirerek kaynak yaratabilecekleri bazı kitlesel bağış yöntemlerinde (örn. yardımseverlik koşusu) çalışanın isteği ile veya zorla yer almalarını talep edebilmektedirler. Bu durum da gönüllü, çalışan, bağışçı rollerinin iç içe geçmesi ile bir gerginlik alanı oluşturabilmektedir.

Bu araştırma ile Türkiye'de kaynak geliştirme ve gönüllü yönetimi süreçlerini işleten sivil toplum kuruluşlarında gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine katılımları konusu ele alınmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kaynak Bağımlılığı yaklaşımları temel alınarak, kaynak geliştirmenin boyutları tanımlanmaya çalışılmıştır. STK'lar için kaynak geliştirmenin boyutları bu çalışma ile yapılan nitel araştırma sonuçları da incelenerek; ilişki geliştirme, şeffaflık ve hesap verebilirlik, kaynakları çeşitlendirme, takip etme ve değerlendirme ve ilişkiyi sürdürme olarak belirlenmiştir.

Kaynak Bağımlılığı yaklaşımına göre örgütler, kaynak sağlayıcıların taleplerine çevrelerindeki belirsizlik ve kıtlık baskısıyla baş edebilmek için uyum gösterir. Bu kaynaklar beşeri, mali, bilgi odaklı veyahut sosyal-politik olabilir. İşletme odaklı bakıldığında her nasıl, şirketler bu dışa bağımlılıklarını özerkliklerini koruyarak yönettikleri sürece ayakta kalabiliyorlarsa sivil toplum örgütleri için de benzer bir durum söz konusudur.

Sivil Toplum Kuruluşlarının gönüllülüğü beşeri bir kaynak olarak görme ve kuruluşun içerisinde var olan bir birim haline getirme, özellikle son 20 yılda öne çıkmaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi yaklaşımı perspektifinden bakıldığında, işletmelerdeki insan kaynağının yönetiminde uygulanan performans yönetimi, işe yerleştirme ve işten çıkarma gibi konuların STK'larda da görülebildiği, gönüllü yönetimi uygulamalarında gönüllükten çıkarma, gönüllü motivasyonu, gönüllülerin

doğru iŒe yönlendirilmeleri ve gönüllülerin sosyalleŒmelerini sağlayıcı i iletiŒim kanallarının aktive edilmesi gibi alıŒmalar benzerlik gösterebildiği söylenebilir.

3 STK'nın dahil olduğu alıŒma ile; hem profesyonellerin gözünden gönüllülerin kaynak geliŒtirme alıŒmalarına olan katkılarına hem de gönüllülerin kaynak geliŒtirme srelerine dahil olmalarının gönüllülük rollerine, kiŒisel kazanımlarına ve örgütün kaynak geliŒtirme faaliyetlerine olan katkısına bakılmıŒtır.

alıŒma 4 bölümden oluŒmaktadır. Birinci bölümde; sivil toplum, sivil toplum kuruluŒu ve gönüllülük kavramları tanımlanmıŒtır. İkinci bölümde alıŒmanın temelini oluŒturan Kaynak Bağımlılığı YaklaŒımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi YaklaŒımı aıklanmıŒ ve tez alıŒması ile olan iliŒkisi tanımlanmıŒtır. alıŒmanın nc bölümünde; kaynak geliŒtirme ve gönüllü yönetimi tanımlanarak, STK'larda bađıŒı ve gönüllü gibi paydaŒların rollerine, kuruma ne derece katkı sunabildiklerine, sürdürülebilirliklerine olan etkisine bakılmıŒ ve STK'larda bu iki fonksiyonun birbiriyle olan iliŒkisi tartıŒılmıŒtır.

AraŒtırma; Türkiye'deki sivil toplum kuruluŒlarının kaynak geliŒtirme srelerinde gönüllülerin kaynakların eŒitlendirilmesi ve maddi sürdürülebilirliğin sağlanması konularına katkıları ortaya koymak amacıyla yapılmıŒtır.

AraŒtırma kapsamında yapılan mülakatlardan elde edilen veriler incelendiğinde karŒımıza ıkan temel konulardan biri, gönüllülerin bu srelere katılıp katılmadıklarıdır. Gönüllülerin verdiği yanıtlardan, kaynak geliŒtirme faaliyetlerinde görev aldıkları, aynı ve nakdi yardımda bulunmak isteyen kiŒileri yönlendirmek konusunda kurumlarına destek sağladıkları ve kendilerinin de bađıŒı olmak konusunda hevesli oldukları görülmektedir. Vakıf alıŒanlarının verdiği yanıtlardan, gönüllülerin kendi istekleri doğrultusunda kaynak geliŒtirme srelerine dahil oldukları, vakıfların bu konuda zorlayıcı ve gönüllüyü edilgen yapan uygulamalardan kaınmaya alıŒtıkları görülmektedir.

Vakfın etkinliklerinde ve gelir getirici uygulamalarında çalışanların ve gönüllülerin gerektiğinde iş birliği yaptıkları yorumu çıkartılabilir. En çok bilinen ve iş birliği yapılan kaynak getirici etkinliğin Maraton (yardım koşusu) olduğu söylenebilir. Ayrıca, gönüllülük tanımı çerçevesinde bakılırsa, Musick ve Wilson'un gönüllülüğün özgecil bir davranış biçimi olduğu, topluma maddi bir mükafat beklentisi olmadan yardım sağlamayı amaçlaması tanımıyla örtüşen bulgular elde edilmiştir (2008:3).

Türkiye'de akademik alanda gönüllülerin kaynak geliştirme faaliyetlerine katkısının incelenmemiş olması, STK'lar tarafından yapılan araştırmaların da kapsamının ve içeriğinin dar olması sebebiyle, araştırmanın hem akademik alana katkı sunması hem de STK'lar için bir kaynak vazifesi görmesi amaçlanmıştır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1.1 SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞU**

##### **1.1.1 Sivil Toplum Kavramı**

Sivil toplum kuruluşlarını tanımlamadan önce ‘sivil toplum’ kavramının tanımına ve tarihsel sürecine bakmak anlamlı olacaktır. Sivil toplum kavramının kökeni Antik Yunan’a kadar dayandırılır. Antik çağda yönetici sınıf ile halkın oluşturduğu bütün ‘sivil’ olarak adlandırılmaktaydı. ‘Sivil’, Latince kökenli bir kelime olup, anlamı ‘civitate’ (devlet, şehir, site) olup, ilk akla gelen anlamları yurttaşa, haklarına ve hayatına ilişkin olandır (Hocaoğlu, 1997: 106).

Tarih boyunca farklı dönemlerde sivil toplum kavramı farklı düşünürler tarafından devletle olan ilişkisi bağlamında farklı tanımlanmış ve kavram farklı şekillerde incelenmiştir. Sivil Toplum kavramı ilk kez Aristoteles ile karşımıza çıkar ve Aristoteles’in en uygun yönetim biçimi olarak gördüğü ‘politike koinonia’ yasalarla belirlenmiş kurallar sisteminde özgür ve eşit yurttaşların toplumu, yani polistir. Bu kavram Latince’ye ‘societas civilis’ olarak aktarılmış olup, fark edici özelliği sivil toplumu devlet ve siyasal toplumdaki ayrı ve karşısında tanımlıyor olmasıdır (Onbaşı, 2005, 13).

Feodalitenin dağılması ve burjuvazinin gelişmesi süreçleri Batı Avrupa’da onikinci yüzyıldan itibaren yaşanırken, şehirler yeniden önem kazanmış ve Roma hukuku yeniden düzenlenerek kullanılmaya başlamıştır. Sivil toplum kavramı sivil toplumun şehir içerisinde bir arada yaşamasına yönelik düzenlemeleri, hakları ve sorumlulukları içermektedir (Bayhan,2005,149).

### 1.1.2 Sivil Toplumun Tarihsel Gelişimi

Sivil toplum en genel anlamıyla, devletten özerk, hukuksal bir düzende ve belirli bir ortak amaç çerçevesinde bir araya gelen gönüllü bireylerden oluşan toplumsal yaşam alanı olarak tanımlanabilir.

Toplumsal Sözleşme kuramında devlet-sivil toplum ikililiği yerine, doğa durumundan (bir yönetim durumu olmadığı varsayımı) sivil ve politik topluma geçişten söz edilir.

Toplumsal Sözleşme kuramının ilk temsilcilerinden olan Hobbes, Aristoteles'den farklı olarak, insanın doğası gereği bir arada bulduklarını fakat bunun doğuştan gelen bir durum olmadığını söyler ve merkezi bir iktidar olmaması halinde insanlar kalabalıktan ibaret olacaktır, çünkü insan doğa durumunda özgür ve eşittir der. Toplumsal Sözleşme Kuramı'nın bir diğer temsilcilerinden olan John Locke'a göre en temel hak özgürlüktür ve kusursuz bir özgürlüğün ve eşitliğin olduğu doğa durumunda insanlar arasında karşılıklı güven, iyi niyet ve yardımlaşma vardır. Ancak bu özgürlüğün sınırlanmasında, insanlar kendi özgürlükleri için başkalarının özgürlük alanına müdahale etmemelidir. Locke'un teorisinde Hobbes'un aksine, insanlar kendi çıkarları peşinde koşarken başkalarının alanlarına müdahale etmemeleri gerektiğinin bilincindedirler. 'Locke, Hobbes'dan farklı olarak sivil toplum içerisindeki sosyal gruplara önemli bir ağırlık verir' (Bayhan,2005:151). Locke' a göre Sivil Toplum halkın rızasıyla oluşur (Seligman, 1992, 25). Jean Jacques Rousseau ise toplumsal sözleşme kuramının üçüncü temsilcisidir ve ona göre doğa durumunda insanın yaşam şekli; yiyecek, içecek ve barınak bulma amaçları bakımından hayvandan farksızlaşır. Doğa durumunda özel mülkiyetin olmaması sebebiyle, oluş halinde ortaya çıkan eşitsizlikler de yoktur ve bireyler birbirlerine karşı bir sorumluluk barındırmadan ayrı ayrı yaşamaktadır. Zamanla insanların artan ihtiyaçlarını karşılamada güçlük çekmeleri sonucu özel mülkiyet kavramı ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda insanlar bir arada yaşamaya zorunlu olmuş ve birbirinden bağımsız yaşayabilen insanlar mülkiyetin sebep olduğu kavga ve çatışma ortamını düzenlemek için bir otoritenin boyunduruğuna girmeyi kabul

etmiştir. Böylece de devletli yani politik bir sivil topluma geçmek durumunda kalmıştır.

Hegel 1821 yılında yazdığı Hukuk Felsefesi eserinde sivil toplum ve devlet arasındaki farkı ilk kez ortaya koymuş ve sivil toplumun özgürlüklerin güvencesi olmadığına değinmiştir. Sivil toplumu sözleşme ile düzenlenemeyen ve devlete bağlı olmayan birey ve kurumların bütünü olarak tanımlamıştır. Birey yaşadığı toplumdan ayrı düşünemediği için özgürlüğün bireysel değil toplumsal olarak düşünülmesi gerektiğini belirtir. 'Hegel için sivil toplum; (Bürgerliche Gesellschaft) içinde yaşayan kişilerin yaşamasını sağlayacak bütün faaliyetleri içeren, yapılı ve organize bir iktisadî sistemi, bir hukuk sistemi ve bunların düzenli bir şekilde çalışmasını sağlayacak otoriteye sahip bir cemiyettir' (Mardin, 1990, 22).

Fransız düşünür Tocqueville'in Amerika'da bulunduğu 1830-1840 yılları arasında gözlemlediği sivil toplum ve gönüllü çalışmalara hayran kalışı sonrasında demokrasinin inşasında temel öge olarak sivil toplumu ele almıştır. Sivil toplumun bugünkü anlamını kazanmasına önemli katkıları olan 2 diğer düşünür de Karl Marx ve Gramsci'dir. Marx, sivil toplumu burjuva toplum ile eş anlamlı olarak kullanır. Marx sivil toplumu devletten ayırır ve 18. Yüzyıl Avrupasında burjuvazi ile birlikte geliştiğini söyler. 'Ona göre sivil toplum, üretici güçlerin belirli evrimsel gelişiminde ortaya çıkan ekonomik ilişkilerdir' (Bayhan,2005:153).

Karl Marx, 18. yy'da sivil toplum ile burjuvazinin birlikte geliştiğini ortaya atarken sivil toplumun devlete değil, devletin sivil topluma bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu teoriye göre, sivil toplumun devlete bir bağımlılığı olmayıp, devletin belirleyicisi sivil toplumdur. Sivil toplumu alt-yapı, devleti ise üst-yapı olarak tanımlayan bu teoride, burjuva sınıfın devlet üzerinde bir denetimi vardır ve ekonomik ilişkilerin geliştirildiği sivil toplum, hukuki ve siyasi üst yapı konumundaki devletin sosyo-ekonomik temeli oluşturur (Alıntılaman Gözübüyük Tamer, 2010: 98). Antonio Gramsci ise sivil toplumu Marx'ın aksine alt yapı değil üst yapı olarak ele alır ve sivil toplumu bir sosyal grubun tüm toplum üzerinde yürüttüğü kültürel hegomonya olarak görür (Bayhan,2005:153).



‘Modern toplumlarda sivil toplumun, karar vericileri etkileyici eylemlerde bulunacak gücü temsile edebilecek, ekonomik, ideolojik ve organizasyonel yeterlilikteki sosyal gruplar olduğu söylenebilir’ (Bayhan,2005:154).

Bu bağlamda sivil toplum, devletin denetim alanının içerisine girmeyen, politik nitelik taşıyan, toplum temelli problemleri çözmeye yönelik etkinlik ve ilişkileri içerisinde barındırır. Kısaca ‘sivil toplum için demokratikleşme, toplumsal sorunlara çözüm arama ve kamusal tartışma alanıdır’ (Keyman, 2006:15).

### **1.1.3 Modern Dönemde Sivil Toplum**

Batı’da onikinci ve ondokuzuncu yüzyıllar arasında yaşanan dönüşüm ve değişim sürecinin ardından, kavram bugünkü kullanımına yakın bir anlam kazanmaya başlamıştır.

Modern dönemde, devlet ve toplum arasındaki mesafe toplumsal sınıflar, dengeler ve ekonomik ilişkiler bağlamında uzaklaştığı savunulmuştur. Hegel’den Gramsci’ye uzanan dönemi içeren bu süreçte, çatışma alanının yoğunlaşması söz konusudur. Öte yandan Alexis de Tocqueville gibi düşünürler ise, bireysel çıkarlar ile devlet arasında bir denge unsurunun varlığından söz etmişlerdir (Seligman, 1992: 3).

Tocqueville ’e göre; tabandan örgütlenen (grassroot) yurttaş birlikleri olmazsa demokrasi çöker ve örgütlenememiş, korkulu, yalnız, öfkeli, küçük düşünen ve kötü kalpli bir nüfus egemen olur ve, insanların doğuştan kötü ve iyi kalpli veya kötü ve iyi olarak sınıflandırmak yerine, toplumun onları bu şekilde eğittiğini ve ortak anlayışın böyle oluştuğunu, iyi insanların iyi toplumları oluşturduğunu aynı şekilde iyi toplumların da iyi bireyleri oluşturduğunu ve sivil birliklere katılmanın bireylere duygusal, bilişsel ve politik faydalar sunduğunu söyler (Eliasoph, 2013:12).

Ancak buradaki ‘ortak iyi’ tanımı Aristo’nun ‘erdemli yurttaş’ tanımı gibi ya da Edward Said’in Oryantalizm adlı eserinde eleştirdiği ‘Modernizm’ tanımı gibi ‘aynı beden herkese uyar’ (one size fits all) dan çok uzak değildir. Zaman zaman subjektif olan ve toplumsal iyilerin çakışabileceği, farklı kültürlerin farklı ihtiyaçlarına cevap vermek için ortak iyinin her zaman değişebileceğinden hareketle, sağlanacak olan duygusal, bilişsel ve politik faydanın kimin sayesinde ve kimin için olduğunu düşünmek gerekir.

Liberalizm ile sivil toplum ile devlet ilişkisinde farklı perspektifler ortaya çıkmıştır. Bu farklılaşma bir süreç olarak değerlendirildiğinde dört farklı aşamadan bahsedilebilir: (Sarıbay, 1998: 90). İlk aşamada sivil toplum, devletle ya da siyasal toplumla özdeşleşen anlamından kurtulmaktadır. İkinci aşamada, sivil toplum devlete karşı; özerklik elde etmekte ve içerisinde yer alan topluluklar örgütlenerek savunuculukları meşruiyet kazanmaktadır. Üçüncü aşamada, sivil toplumun yapısında bulunan özgürlüğün gerçekleştirilmesine olan devlet müdahalelerinin, toplumsal çatışmaları önleyici bir niyetle gerçekleştirildiği düşüncesi kabul edilmiştir. Son aşamada ise, devletin sivil toplumu boğan müdahaleci rolüne karşı durulmuş ve devlet dışında bir alanın varoluşu savunulmuştur. (Özalp, 2007: 43).

Sovyetler Birliği’nin çöküşünden sonra ‘Sivil Toplum’ kavramı, Sosyal Bilimler literatüründe ideal bir sosyal ve politik organizasyonun temel kavramı olarak yer edinmeye başladı. Merkez ve Batı Avrupa’da 1989’dan sonra meydana gelen değişimler ve dönüşümler sayesinde kavram sadece devletten özerk olan olarak tanımlanmamış, demokratikleşmenin ana elementi olan devlete karşı da bir denge unsuru olarak görüşmüştür. Böylece sivil toplum, siyasal değişim dalgalanmaları esnasında çoğulculuk, katılım, gönüllülük, özerklik gibi bazı normatif unsurlar çerçevesinde demokrasiyi teşvik etmede merkezi bir role büründürüldü. Bu eksenlerden de etkilenerek sivil toplum kavramının ilişkilendirildiği ve birlikte açıklandığı çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Başlıcaları: küreselleşme, post modernizm, çok kültürlülük ve çoğulcu kamusal alan.

#### 1.1.4 Sivil Toplum Kuruluşu Kavramı

Sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları, tanımları farklı olsa da birbirleri yerine kullanılan ve karıştırılan iki kavramdır. Sivil toplum kuruluşu, sivil toplumun örgütlenmiş ve tüzel bir kişilik kazanmış halidir.

Birleşmiş Milletler Ana Sözleşmesi'nde Sivil Toplum Kuruluşları (non-governmental organisations) hükümet dışı kuruluşlar olarak tanımlanmıştır (Bayhan,2005:156). Ancak bu tanım Türkçe'deki karşılığı tam olarak yansıtmamaktadır. Türkçe'deki 'Sivil Toplum Kuruluşu' kavramı İngilizce'ye Civil Society Organisations olarak çevrilse de, devlet denetimi dışında olup olmaması durumunu yansıtmayan bir adlandırmadır. 'Hükümet dışı' söylemi, 'hükümet karşıtı' olarak anlaşılabilceği için, ABD'de sivil toplum örgütleri 'Private Volunteer Organization' (PVO) yani, 'Özel Gönüllü Kuruluşlar', kar amaçsız gönüllü kuruluşlar, 'üçüncü sektör' olarak kullanılabilmektedir (Bayhan, 2005:156).

'Bireylerin gönüllülük temelinde, ortak bir amaç için bir araya gelerek oluşturdukları ve sivil toplumu oluşturan yapılar olan sivil toplum kuruluşları; devletin hukuki, idari, üretici ve kültürel organlarının dışındaki alanlarda oluşturdukları örgütlenmelerdir' (alıntılayan Erdoğan,2014: 5 ).

Sivil toplum örgütleri, bireyler tarafından kurulan ve yürütülen inisiyatiflerdir. Farklı bireylerin farklı ajandaları olduğu gibi, farklı örgütlenmelerin de kendine ilişkin farklı değerleri, hedefleri ve öncelik verdiği grup ya da grupları vardır. Sivil toplum örgütleri bireylerin toplumu dönüştürme ya da toplum içinde aktif olarak var olabilmelerini sağlayan yapılar olarak ortaya çıkarlar.

İlk bölümde değinilen demokrasi ve sivil toplum ilişkisine bakıldığında, sivil toplumun gelişmesi demokrasinin ön koşuludur ve gelişen sivil toplum kuruluşları

da sivil toplumu destekleyen ve güçlendiren birer aktördür. Sivil toplumun sadece örgütlenmiş kuruluşlardan oluştuğunu düşünmek yanlış olur. Bireylerin demokratik bir toplumun yaratım sürecinde birer nesne değil özne olarak görülmesi sivil toplum kuruluşları ile mümkün olabilecektir. Bireylerin sivil toplum kuruluşları ile yaptıkları faaliyetler; devlet ile aralarındaki alanın biçimlenmesi ya da buna talip olmak ve/ veya STK'lar aracılığıyla toplumsal iyi için çalışmak olabilir. Katılımın STKlar aracılığıyla etkinleşmesi; bireylerin toplumsal meselelerde hizmet götürmesi için STK'larda gönüllülük yapmaları veya karar vermek ve politik süreçleri etkilemek için aktivizm odaklı çalışmalar yapmaları da olabilir. 'Kymlicka ve Norman'a göre demokrasinin bir yönetim biçimi olarak ne denli işler olduğu, yurttaşların katılımlarının ne denli etkin olduğu ile doğrudan ilişkilidir' (Yurttagüler, 2013: 20). Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarında örgütlenen bireyler (üyeler, kurucular, gönüllüler); sivil toplumu inşa etmek ve sürdürmek için özgür hissettikleri, kamuoyu tartışmalarına katıldıkları ve karşılıklı saygı ve anlayış normlarını inşa ettikleri birer faaliyet alanı yaratmaktadır.

Türkiye'de son yıllarda dönüşüm ve gelişim sürecine girmiş olan sivil toplumun en önemli aktörlerinden olan sivil toplum örgütleri, ülkenin kalkınmasına ve gelişmesine katkıda bulunurken sayıları da gün geçtikçe artmaktadır. Türkiye'de Aralık 2017 itibariyle, yaklaşık 112.000 dernek ve 5100 vakıf bulunmaktadır (TÜSEV, 2018, 6). Türkiye Nüfusunun % 13,6'sı bir sivil toplum kuruluşuna üyedir, yani Türkiye'de her 690 kişiye 1 STK düştüğü belirtilebilir ( a.g.e,8).

## **1.2 GÖNÜLLÜLÜĞÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

### **1.2.1 Gönüllülüğün Tanımı**

Meydan Larousse ansiklopedisine göre, gönüllük kavramının kökeninde yer alan "gönül" kelimesi, "yüreğin manevi (soyut) yönü ya da yürekte bulunduğu varsayılan duygu kaynağı olarak" tanımlanmaktadır. Diğer bir bakış açısıyla "kalp" bireyde bulunan yaşamsal bir organ olarak somut boyutu, gönül ise onun rasyonel

akılla yoğrulmuş duygusal yani soyut boyutunu temsil eden bir kelimedir. Gönüllü ise, herhangi bir mecburiyeti olmadığı halde kendi istek ve arzusu ile bir işi gören birey, topluluk ya da kuruluştur. Hayat Büyük Türk Sözlüğü ne göre, Türkçe’de yer alan “gönüldeş” kelimesi de “aynı duyguları taşıyanların her biri” anlamına gelmektedir.

Kavram olarak gönüllülük, Sovyetler Birliği'nin çöküşünden sonra demokratikleşen ülkelerin altyapısını oluşturmaya yönelik katılımcı siyasetin inşa edilmesi sürecinde daha sık gündeme gelmekte ve incelenmektedir. Kavram üzerinde çeşitli literatürler farklı tanımlar yapmaktadır.

Gönüllülük; bireylerin kendi bilgi, beceri, deneyim, zaman ve diğer kaynaklarını toplumsal bir yarar ve sorumluluk gözeterek, maddi bir çıkar beklentisi olmadan gönüllü bir kuruluşun amacına katkı sunmak için kullanmasıdır şeklinde tanımlanabilir (Alıntılayan Akatay,2008:119). UNV de buna benzer bir şekilde gönüllülüğü; bireylerin yaşadıkları topluma katılma, önemli olduklarını hissetme ihtiyacıyla ilişki kurma ve insan ilişkilerinin dışı vurumu olarak tanımlanmaktadır (2011: 20).

Birleşmiş Milletler Gönüllüleri (UNV) gönüllülüğü insan davranışının en temelinde yatan, karşılıklı alıp vermeye, paylaşmaya dayandırmaktadır. İfadenin özünde ilişkilerin bireylerin ve toplumların refahını artırma potansiyelinin olduğunu söyler. Gönüllülüğün olduğu yerde sosyal ilişkilerdeki bağlılık ve güven duygusunun yükseldiği ve her toplumun ayrılmaz bir parçası olduğu ifade edilebilir (2011: 2). Akatay ise, UNV tarafından yapılan tanıma benzer bir şekilde, gönüllülüğü toplumsal bütünlük ve refahın sağlanmasında bireylerin ve kurumların içinde yaşadıkları topluma ve çağdaş dünyaya karşı duyarlı olmaları şeklinde tanımlamaktadır (2008: 8).

Emma Goldman, mesai dışı saatlerle sınırlanan gönüllülük yerine, yurttaş katılımının günü en fazla geçirilen zamana yayılması gerektiğini ortaya atmış ve

çalışma alanı demokrasisini yurttaş birliği modeli olarak sunmuştur. Çalışanların karar aldığı ve parayı toplayan patronsuz, bir formdaki bu model için Goldman, çalışma alanı ortalama kişilerin günlük hayatlarına dair karar verme alanına dönüştüğünde, devletlere gerek olmadığını varsayar (Eliasoph, 2013, 33-34).

Tocqueville, sivil toplumun demokrasilerde daha çok gerekli olduğunu vurgularken, gönüllü birliklerin bireylere, daha önce tarihte hiç rastlanmadığı kadar, yönetme tecrübesini kazanma zevkini tattırdığını, özellikle kendi hayatlarını hep birlikte yönetme zevki yaşattığını ve hiç bir zorlama olmadan gönüllü olarak hep birlikte katıldıklarını, belli bir amaç için gönüllülük yaptıklarını söyler (Eliasoph, 2013:23).

Gönüllülük; özgecil bir davranış biçimidir, bir gruba, kuruluşa, soruna veya topluma maddi bir mükafat beklentisi olmadan yardım sağlamayı amaçlar (Musick ve Wilson, 2008:3). Bu tanımda maddi çıkar olmaksızın yapılan çalışmaların altı çizilmesine rağmen; eklenmesi gereken, ‘gönüllülerin toplumsal örgütlenmelerin ana öğeleri olduğu ve örgütlerin karar alma mekanizmalarında da yer alması gerektiğidir’ (Yurttagüler ve Akyüz, 2006:8). Önceki tanımın da tamamlayıcısı olarak Leigh (2011: 2) gönüllülüğü , insan davranışının en temel ifadelerinden biri olarak gördüğü bir tanım yapmıştır: “Karşılıklı alıp vermeye ve paylaşmaya dayanan eski ve köklü geleneklerden doğmuştur. Özünde, ilişkiler ve bu ilişkilerin bireylerin ve toplulukların refahını arttırma potansiyeli yatar. Örneğin, gönüllülüğün olduğu yerde sosyal bağlılık ve güven canlanır. Gönüllülük sadece sivil toplum kuruluşlarının, sosyal ve politik hareketlerin belkemiği olmakla kalmaz, aynı zamanda pek çok sağlık, eğitim, barınma ve çevre programının, dünya çapındaki diğer sivil toplum, kamu ve özel sektör programının da belkemiğidir. Gönüllülük her toplumun ayrılmaz bir parçasıdır.”

Diğer bir bakış açısıyla; profesyonel insan kaynağının maddi gelir karşılığında çalışıyor olsa da; yani emeğinin karşılığında ücret alıyor olsa da, hatta çalışanların düşünceleri gönüllülük bile olmasa da, nihai olarak sivil toplum örgütünün misyonunu gerçekleştirmeye ve vizyonuna yaklaştırmaya yönelik faaliyetlere hizmet

ettikleri için, sivil toplum örgütlerinde çalışanlar da gönüllü olarak adlandırılabilir (alıntılayan Erdoğan, 2014: 41).

Çeşitli tanımlarda karşımıza çıkan toplumsal hizmet için karşılık beklemeden sorumluluk alma, gönüllülüğün tanımında sık karşılaşılan vurgulardır. Ancak gönüllülük, maddi karşılık olmadan çalışılabilen bir yapı olarak değil, maddi olarak farklı bir alanda kazanç sağlayanların da uygulayabileceği bir konsept olarak görülmelidir. Yukarıda belirtilen tanımlamalardan alınan bilgiler ışığında kapsayıcı bir tanım yapmak gerekirse gönüllülük; bireylerin maddi bir çıkar beklentisi olmadan, toplumsal iyi hedefine ulaşmak için kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, toplumsal bir girişim ya da bir sivil toplum kuruluşunda (STK) sürdürdüğü faaliyetler olarak tanımlanabilir.

### **1.2.2 Gönüllülerin Roller**

Sivil toplum kuruluşlarının çalışanları, gönüllüleri ve maddi kaynakları varoluşları için oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle sivil toplum örgütleri, misyonlarını kamuya doğru anlatmalı ve sadece kurucuları tarafından değil, toplum tarafından da sahiplenilmesini sağlamalıdır. Bu noktada üyeleri, gönüllüleri, bağışçıları tarafından sahiplenilen bir sivil toplum örgütü, güçlenmektedir.

‘Gönüllülüğün tanımı toplum tarafından anlaşıldığında, bireylerin gönüllü çalışmalara katılımı artacak, kuruluşlar da ihtiyaç duydukları nitelik ve nicelikteki gönüllülere ulaşabileceklerdir’ (Akatay, 2008,4). ‘Gönüllülük kavramının, maddi bir çıkar veya mükafat beklentisi olmadan ‘çalışma’ olarak tanımlanması sıklıkla karşımıza çıksa da, burada ‘çalışma’ya yapılan vurguya ilaveten, gönüllülerin toplumsal örgütlenmelerde ana öge olarak konumlandırılmaları ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmeleri gereğidir’ (Yurttagüler ve Akyüz, 2006: 8).

Gönüllülüğün tanımı çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde yapılmasına rağmen, gönüllüden beklentiler net olarak ortaya konmalıdır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde gerek karar aşamasında, gerekse faaliyetin uygulanmasında

gönüllülerle işbirliğine gitmek, STK'nın tabandan örgütlenerek kendini zenginleştirmesine imkân tanımanın yanı sıra, misyonunu yerine getirmesi için yapacağı faaliyetlere kaynak bazında olanaklar sağlayacaktır (Yurttagüler ve Akyüz, 2006: 53).

Gönüllü çalışmalar, gayri resmi yardımlaşma ve yardımseverlikten; devlet ajansı, kar amacı gütmeyen kuruluş, savunucu grup, kaynak bulma kampanyası, kulüp veya sosyal dernekler adına yapılması ile ayırt edilir. Gönüllü çalışmalar, yukarıdakilerle birlikte, örgütlenerek yapılmış deneyimlerdir. Gayri resmi yardımlaşma ile gönüllülük arasındaki ilkesel fark; kişinin bireysel değişimlerinin kontrolünün, kuruluş tarafından sağlanan fiziksel, sosyal ve mali kaynaklarının kendi kaynaklarından fazla olmasıdır (Musick ve Wilson, 2008: 420).

Gönüllülük, STK'lar aracılığıyla hizmet vermek, karar verme süreçlerine katılmak ya da savunucu faaliyetlerde bulunmak olarak kurgulanabilir ve hangi çerçevede faaliyetleri gerçekleştirdiklerinin tanımlanması önemlidir (Yurttagüler ve Akyüz, 2006:21). STK'lar ofis içi işler, teknoloji, savunuculuk, eğitim verme, tanıtım, saha çalışmaları, projelerde rol alma, kaynak geliştirme gibi çeşitli alanlarda gönüllülerin desteğinden faydalanmaktadır.

Sivil Toplum Örgütleri misyonlarına göre ayrıştırıldıklarında gönüllülerin katılım türleri ve düzeyleri değişkenlik göstermektedir. Yardım kuruluşları aktif üyeliği, belli bir amacı olan kuruluşlar aktif yurttaşlığı, hizmet temelli kuruluşlar ise gönüllü katılımı temel aldıklarını açıklamakta ve bu katılı türlerine göre yönetim programlarına ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Alıntılayan: Palabıyık, 2011: 91).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, örgüt için gerekli olan insan kaynağını çeşitli yöntemleri kullanarak bulmayı ve örgütün ihtiyaçları doğrultusunda yönetmeyi amaçlar. Bu amaçla, kurumun ihtiyacı olan işleri ayırtmak ve tanımlamak, gerekli insan kaynağının da özelliklerini belirlemek demektir. İş tanımının yapılarak gerekli yere doğru kişinin yerleştirilmesi ve performans ölçümü yapmak, gerekirse işten çıkarmak, çalışanları motive edici önlemler planlamak işlevleri arasındadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı kar amacı güden şirketlerin karlılıklarını, verimliliklerini artırmak, üretimin devamlılığını sağlamak için oluşturulmuş bir yaklaşımdır. Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarına uyarlanması konusunda bir ikilem yaratmaktadır.

##### 2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı Perspektifinden Gönüllülük

Sivil toplum kuruluşlarının şirketlerden farklı olarak gönüllüleri vardır ve bu gönüllülerin 'para'dan farklı manevi boyutta bir aidiyetleri söz konusudur. Gönüllülerin de STK'nın misyonuna ve vizyonuna katkı sunan çalışmalar yapması dolayısıyla, gönüllü yönetimi süreçleri yapılandırılarak, departmanlaşarak veya gönüllü inisiyatifinde yürütülmektedir. O nedenle performans yönetimi, işten çıkarma gibi konuların sadece ücret karşılığı çalışanlarda değil, gönüllülerde de uygulanabildiği söylenebilir. Buna ilaveten; gönüllü motivasyonu, gönüllülerin doğru işe yönlendirilmeleri ve gönüllülerin sosyalleşmelerini sağlayıcı iç iletişim kanallarının aktive edilmesi gibi çalışmalar benzerlik gösterebilir.

Bürokratik süreçleri gelişmiş STK'larda gönüllüler birer insan kaynağı olarak görülür ve içerisinde buldukları çalışma ortamı, tabii oldukları denetim

mekanizmaları, yöneticilerle ilişkileri ve anlamlandırma süreçleri incelenirken emek sürecinden yararlanılabilir. Sonuçta gönüllüler oturmuş bir yapı içerisinde kendi istekleri doğrultusunda değil, verilen işler arasından seçim yaparak gönüllü hizmette bulunurlar; bu durum da yöneticiler ile gönüllüler arasında bir hiyerarşi yaratır, bu nedenle bu kapsamda bir emek sürecinden bahsedilebilir (Akyüz, 2017: 13).

Sivil Toplum Kuruluşlarının gönüllülüğü beşeri bir kaynak olarak görmesi ve kuruluşun içerisinde var olan bir birim haline getirmesi, özellikle son 30 yılda öne çıkmaktadır. ‘Bireylerin karar alma mekanizmalarına katılımları noktasında önemli bir kurum olarak ortaya çıkan gönüllülüğe iş gücü olarak bakan yaklaşım; gönüllü kuruluşlara da politika öneren veya hak savunuculuğu yapan kurumlar yerine hizmet götürmeyi amaçlayan kurumlar olarak bakmaktadır (Yurttagüler ve Akyüz, 2006, 7 ).

Gönüllülerinden aldığı desteğin yanı sıra; STK’ların fon geliştirme, proje tekliflerinin hazırlanması, finansal yönetim ve proje yönetimi gibi konularda uzman desteğine ihtiyaç duyduğu ve bu alanlarda çalışan kişiler istihdam ettiği görülebilmektedir. Bu uzmanlaşma gereği doğrultusunda, faaliyet alanının yaygınlığı ve etkisine çoğunlukla bağlı kalarak, departmanlaşma ve nitelikli eleman alımı ihtiyacı ortaya çıkmış, bu da insan kaynakları yaklaşımı bağlamında işe alım süreçlerinin işletilmesine ve kişilerin performansının değerlendirilmesine kadar işletmelere dönük uygulamaların STK’ların da hayatına girmesine sebebiyet vermiştir. Aynı şekilde gönüllülerin de birer insan kaynağı olmasından hareketle, gönüllülerine aynı profesyonel çalışanların süreçlerine benzer şekilde oryantasyon ve hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi, performansına bağlı olarak farklı pozisyonlara yükseltilmesi (eğitmen, koordinatör, lider vbg...) ve motivasyonlarını ve aidiyetlerini artırıcı bir takım uygulamaların (işe alım, teşekkür prosedürleri ile ödüllendirilmesi vbg...) ‘gönüllü yönetimi’ dahilinde İKY uygulamalarından esinle yapıldığı görülmektedir.

Örneğin Türkiye’de, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Toplum Gönüllüleri Vakfı, Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Kaynakları Koruma Vakfı, Anne Çocuk Eğitim Vakfı gibi kuruluşların bünyelerinde profesyonel olarak hem kaynak geliştirme uzmanları istihdam ettiği, hem de gönüllü yönetimi süreçlerini işlettiği görülebilmektedir.

Çalışmalar, STK’larda İnsan Kaynakları Yönetimi’nin özel sektör ve kamu sektöründen farklı olduğunu göstermektedir. STK’lar, gerekli insan kaynağını (gönüllü veya çalışan) çekmek ve karar almada rehberlik etmek için misyonlarına güvenirlere. Misyon cümleleri, çalışanları motive etme ve kurumun amaçlarına odaklanma konularında güçlü birer yönetim aracı olarak görülür (Alıntılanlar: Guo, Brown, Ashcraft, Carlton, Yoshioka, Dong, 2011: 251).

Gönüllülerin, sivil toplum örgütünde üstlenecekleri görev ve sorumlulukları, kendi kaynak, bilgi ve becerileri doğrultusunda ve kendilerini geliştirmek istedikleri alanlarla doğru eşleştirilebilmelidir. Bu noktada sivil toplum örgütlerinin gönüllerle çalışma ilkeleri geliştirirken, gönüllünün iş tanımını ortaya koymalarının önemine de değinmek gerekmektedir. Gönüllülerle iş birliği yapabilmek için bilinmesi gereken ilk konular arasında, gönüllünün ihtiyaçları ve motivasyonları bulunur. Bir diğer gereklilikse hangi iş ya da pozisyon için gönüllüye ihtiyaç duyulduğunun netleştirilmesidir. İş tanımı, gönüllünün gerçekleştirmesi beklenen işte hangi beceri ve bilgilere ihtiyaç duyulduğunu, ne kadar zaman harcanması gerektiğini ve örgütün gönüllüye sunabileceği katkıları tanımlayan bir araçtır (Yurttagüler ve Akyüz, 2006: 62).

Gönüllülerin maddi bir çıkarı olmasa da toplumsal konulara katkı sunarak bireysel ve vicdanı donanımlar elde ettiği bir gerçektir. TEGV’in Türkiye’de Gönüllülüğün Durumu Araştırması sonuçlarında, gönüllülük faaliyetlerinin getirisi konusunda verilen cevaplarda en fazla yanıt diğerkam kazanım elde etmek olmuştur. Gönüllü faaliyetlere katılım konusunda gönüllülerin elde ettiği en önemli bireysel kazanımlar arasında da yeni insanlarla tanışmak ve yeni yetenekler yer almaktadır (TEGV, 2012, 34).

Ancak örgütlerin gönüllüleri insan kaynağı olarak kullanırken belirli yönetsel stratejileri hayata geçirdiği görülebilmektedir. İşletmeler, insan kaynaklarını doğru ve etkin kullandıklarında rekabet edebilirlikleri, işleri yürütenlerin çalışanlar olması dolayısıyla, artmaktadır. Mali kaynakların ve fiziksel koşulların güçlü olması, insan kaynağında aynı güç yoksa, ürünlerin (sivil toplum örgütleri için etki diyebiliriz) de başarıya ulaşacağı anlamını taşıyamaz.

Gönüllü yönetimi kavramı sivil toplum örgütlerine insan kaynakları yönetimi yaklaşımından aktarılmış ve sivil toplum örgütlerinin işletmelerde uygulanan bu yöntemi kendilerine aktarırken ‘sivil katılım’ ve ‘aktif yurttaşlık’ perspektifiyle gönüllülük yapan kişileri bir nevi araçsallaştırmaya başlamıştır. Yurttagüler, ‘Politik bir duruş olarak gönüllülük’ adlı makalesinde: ‘Gönüllüğün “insan kaynağı” sağlayan bir kurum olarak görülmesi, gönüllülükle birlikte ulaşılmaya çalışılan katılımcı demokrasi idealini, hatta gönüllülüğün politik bir duruş olduğunu gölgeleyebilir ya da es geçilmesine neden olabilir. Oysa gönüllülüğün katılımcı demokrasinin ana ayaklarından birini oluşturduğunun altı çizilmelidir’ der (2006: 23). Ancak işletme perspektifinde durum farklı tanımlamalara olanak verebilmektedir. Şöyle ki: Profesyonel sivil toplum çalışanlarının ve yöneticilerinin gönüllü yönetiminde uzmanlaşmış olmaları ve insan kaynağını etkin yönetebilmesi dolayısıyla kar amacı güden örgütlerden farklı olarak bir takım insan kaynakları işlevlerinde (arama-bulma, işe yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, motivasyon) zorluk yaşanmamaktadır. STK, gönüllülük yapmaya istekli kişileri daha önceki iş deneyimleri, bilgisi, sunmak istediği katkıya ilişkin motivasyonu, ayırabileceği zaman ve kişisel özelliklerini göz önünde tutarak değerlendirecektir (Kurt ve Taş, 2015, ss208-209).

Sivil toplum kuruluşlarının misyonunu başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için özel sektör kuruluşları gibi, bir takım yönetsel süreçleri izlemeye ihtiyacı vardır. Bu süreçlerin içerisine insan kaynağı hem profesyonelleri hem de gönüllüleri ile dahildir. Gönüllü yönetimi literatürde yeni bir kavram olsa da, gönüllülerin

nasıl yönetileceği ve hangi süreçlere nasıl dahil edilebilecekleri akademinin ve pek çok sivil toplum örgütünün çalışma konusu olmuş ve bu alanda çalışmalar yapılmıştır.

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi tarafından yayınlanan ‘Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi’ kitapçığında adım adım gönüllü yönetimi 6 aşamada değinilmektedir. İlk adım olan gönüllü iş tanımının oluşturulmasında gönüllülerle birlikte belirleme yapılması gerektiği, yönetim veya profesyoneller tarafından yapılan bir iş belirleme çalışmasının gönüllüden edilgen bir duruş beklenmesine sebep olabilmektedir. İkinci adım olarak gönüllü kazanma, yani gönüllü insan kaynağının bulunması ve doğru değerlendirilmesidir. STK’nın var olan misyon, vizyon ve hedeflerine uygun kişilerin seçildiği yani işletmelerde olduğu gibi bir seçim olduğu belirtilmektedir. Gönüllü desteğinin ücretsiz işgücü, kısıtlı bütçe ile faaliyetleri sürdürmede araç gibi lanse edilmesi, STK’larda gönüllü yönetiminin bu aşamasında farklı yorumlanabilen ve suistimal edilmeye açık bir durumdur. Üçüncü adım gönüllü oryantasyonu yani STK’nın değerleri ve yer alacağı gönüllü çalışmaların, kurumun gönüllü politikalarının gönüllüye gönüllü politikasının anlatıldığı süreçtir. Akyüz ve Yurttagüler Gönüllülerle İşbirliği adlı kitapta gönüllülerle işbirliği kurulurken bireylerin neden gönüllü olduklarına dair motivasyonlarına, nasıl yönetildiklerine, kurum için amaçların belirlenmesinde ne derece katkı sunabildiklerine dikkat edilmesi gerektiğini, katılım mekanizmalarına dahil olunmaması durumunda gönüllünün işgücünün sömürülmesine hizmet edebilir şeklinde belirtmişlerdir (2006:54). Rehberde belirtilen dördüncü adım gönüllü eğitimidir. Gönüllülerin bir sivil toplum kuruluşunda gönüllülük rolleriyle ilişkili yapılandırılmış ve detaylandırılmış bir eğitimden geçmesi yararlı olabilir. Fakat bu da gönüllülerin hareket alanının daralması riskini taşıyabilmektedir. Gönüllü; kendini gerçekleştirmekten ziyade, örgütün faaliyetini uygulayan bir araca zamanla dönüşebilir. Afet gönüllülüğü gibi uluslararası kabulleri ve teamülleri olan çalışma alanları burada tartışma dışı tutulmuştur. Örneğin; Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, gönüllü el rehberi kitabında adım adım gönüllülük sürecinden bahsetmiş ve

gönüllülerin saha çalışmalarına başlamadan önce alması gereken eğitimleri ve yapabileceği işleri sıralamıştır. Vakıf tanıtımı, temel gönüllü eğitimi ve program gönüllü eğitimleri ile gönüllüler yapılandırılmış eğitim programlarından geçtikten sonra ilgili gönüllü çalışmalara yönlendirilebilirler.

Gönüllülerin, kurumda aldığı rolü benimsemesi, kurum ile özdeşleşmesi gönüllülük isteğini de canlı tutmasını ve kuruma daha aktif ve etkili bir şekilde katkı sunmasını sağlamaktadır. Burada da beşinci aşama olarak gönüllü motivasyonu konusu devreye girer. Sivil Toplum Kuruluşları, gönüllüleri ödüllendirme, teşekkür prosedürleri veya çeşitli etkinliklerle motivasyonlarını yükseltmeyi amaçlarlar. Bu kılavuzda ise vurgulanan başlıca yöntem, gönüllünün yapacağı iş ile ilgili sürecin tüm aşamalarına katılmasıdır. Son adım olarak gönüllü, çalışma öncesinde tanımladığı beklentilerine ve elde etmeyi öngördüğü sonuçlara çalışmasının sonunda ne derece ulaşabildiği gönüllü ve çalışanların birlikte değerlendirmeleri gereken bir süreçtir.

Gönüllülüğün kendini gerçekleştirme boyutunda değerlendirme süreci, deneyimlerin bilgiye dönüşmesi ve ilgili becerilerin gelişmesi anlamında gönüllüye katkı sağlayıcı olmasının yanı sıra, kuruma da yetkin ve sürdürülebilir gönüllülerle çalışmanın zeminini oluşturmaktadır. ‘Acil yardım ekiplerinde gönüllü olanlar, bir sonraki felakette yapılacakların planını kurgulayabilir, işlemeyen mekanizmaları ortaya çıkarabilirler. Benzer şekilde sosyal dışlanma ya da yoksullukla mücadele için çalışan gruplar, bir yandan bireylerin ihtiyaç duydukları hizmeti sağlarken, öte yandan hangi grupların ve hangi politikalar nedeniyle sosyal dışlanmaya maruz kaldıklarını ya da yoksullukla karşı karşıya geldiklerini görünür kılabilir, kamuoyuna açıklayabilir ve kampanyalar düzenleyebilirler’ (Yurttagüler ve Akyüz, 2006: 23).

Güneydoğu Avrupa Gençlik Ağı (SEEYN- South East European Youth Network) tarafından yayınlanan Gönüllü Yönetimi El Kitabı’nda; gönüllülerin de profesyonel çalışan gibi farklı yetkinlikleri ve özellikleri olduğunda ve bir örgüt gönüllü programını doğru bir şekilde düzenlediğinde, gönüllü işlerin daha etkin ve verimli

yapılacağından söz edilmektedir. Bu amaçla bir gönüllü yönetimi süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Matorčević ve Gligorović, 2017, 35).

Planlama İhtiyacı	Gönüllü Yöneticisi ( kuruluş sahipse)
İş Geliştirme ve Tasarım	+ Ücretli Personel ve İlgili Üyeler
Eleman Alımları	Gönüllü Yöneticisi ( kuruluş sahipse) + Yönetim Desteği
Görüşme ve Eşleşme	
Oryantasyon ve Eğitim	
Gözetim ve İzleme	
Motivasyon ve Tanıma	
Değerlendirme	Gönüllü Yöneticisi ( kuruluş sahipse) + Ücretli Personel ve İlgili Üyeler + Toplum Katılımı

**Tablo 2.1** Gönüllü Yönetim Süreci

Gönüllülerle yapılacak olan işbirliğinin yapısı, örgütün yapısına bağlı olmakla birlikte gönüllü yönetimine aktarılan para, zaman ve işgücü de yine örgütün büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Gönüllülerin işe yerleştirilmesinden, alacakları eğitime kadar farklılıklar gösteren gönüllü yönetimi uygulamalarında, örgütün kendi misyonu ve vizyonu doğrultusunda bir yol çizmesinin gerekliliği ve her kurumun kendine özgü bir sisteme ihtiyaç duyabileceği akılda tutulmalıdır (Yurttagüler ve Akyüz, 2006:54).

Gönüllülük iki taraflı olarak düşünülmesi gereken bir kavramdır: Bir tarafından bireylerin ucuz iş gücüne dönüşmelerini sağlayan, onları yaptıkları işe yabancılaştıran bir taraf; diğeri ise, bireylerin ihtiyaçları ve istekleri için mücadele

ettikleri, aktif yurttaş oldukları bir taraf. Tek bir bakış açısı ile değerlendirmek, veya tanımlamak eksik kalacaktır. Gönüllülerin sunduğu katkının ekonomik olarak değerlendirilmesi, gönüllülerin insan kaynağı olmasını öne çıkartırken, gönüllülüğün politik bir duruş olmasını ve katılımcı demokrasiye katkı sunma gayesini gölgede bırakabilir. Öte yandan gönüllülüğe salt politik duruş, katılımcı demokrasi idealini hayata geçirmek için yapılan aktivist ve savunucu çalışmalar perspektifinden bakmak da uygulama sürecine aktif katılımı gölgeleyebilir (Yurttagüler,a, 2006:22- 26).

Gönüllülerin, gönüllülükleri süresince elde edeceği kazanımlar; öğrenme, beceri kazanma, iş bulma, sosyalleşme olabilir. TEGV tarafından 2008 yılında yayınlanan ‘Türk Gençlerinde Gönüllülük ve Sosyal Sermaye Sonuç Raporu’na göre; ‘gönüllü faaliyetlere katılmayan bir genç, gönüllülüğün diğerkam bir yaklaşıma sahip olarak, yaşadığı çevrenin sorunlarına ve ihtiyaçlarına katkı sunan bir kurumda yardım etmenin tatmininden bahsederken, gönüllülük yapmış bir genç bireysel kazanımların daha fazla olduğunu düşünmektedir ( 2008:17).

Yurttagüler ve Akyüz’ün Gönüllülerle İşbirliği (2006:15) adlı kitabının oluşum aşamasında yapılan anketin sonuçlarına göre; gönüllülere örgütte hangi işleri yaptıkları sorulduğunda, işlerin, en yüksekten en düşük orana göre; faaliyet organizasyonunda yer almak, eğitim vermek, kampanyaların organize edilmelerine katılmak şeklinde sıralandığı görülmüştür. Öte yandan danışmanlık yapmak, lobi faaliyetlerinde bulunmak ya da kampanyaların organize edilmesini sağlamak gibi karar vermeye ilişkin konuların yüzdelerinin daha az olduğu gözlemlenmiştir.

## **2.2 KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI**

Kar amacı güden kuruluşlarda olduğu gibi kar amacı gütmeyen sivil örgütlenmelerde de yararlanılabilecek bir yaklaşım olarak kaynak bağımlılığı yaklaşımı, çevrenin yarattığı güçlükler ve tehditler karşısında örgütlerin neleri, neden yaptıkları ile örgütü, çevresini ve örgüt-çevre ilişkisini tanımlama biçimiyle ilgilenmektedir.



Bu bölümde kaynak bağımlılığı yaklaşımının tanımı yapılarak, kar amacı güden kuruluşların varoluşlarını sürdürebilmek için elde etmesi gereken karlılığa ve verimliliğe katkı sunan bir yaklaşım olarak kabul edilen kaynak bağımlılığı yaklaşımı, varoluşunu sürdürebilmek için beşeri ve maddi kaynaklarını geliştirme kaygısındaki sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkisine bakılacaktır.

### 2.2.1 Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Tanımı

1950'li yılların sonlarında geliştirilen durumsalcı yaklaşımın ortaya çıkışından on yıl sonra kaynak bağımlılığı yaklaşımının temeli atılmıştır. Stanford Üniversitesi Profesörü Jeffrey Pfeffer tarafından 1970 yılında ilk örnekleri sunulan teori, 1976 yılında Pfeffer ve Aldrich tarafından, yaklaşım olarak ilk kez ortaya atılmıştır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, arkasından geldiği durumsalcı düşünceyle önemli ve o zamanlar için yeni olan bir yönelimi paylaşmaktaydı. Her iki yaklaşımın da örgütlerin iyi yönetimi için yapılan araştırmaları içyapısından dışarıya taşımakta, çevrenin örgütler için taşıdığı önemi vurgulamaktaydı. Aldrich ve Pfeffer'in de belirttiği üzere: 'Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, durumsalcı düşünceden farklı olarak dikkati 2 iddiaya çeker' ve kaynak bağımlılığı yaklaşımının esasını bu 2 tez oluşturur:

- 1- Örgütlerin faaliyetleri kendi amaç ve yöneticileri kadar çevrenin yarattığı baskı ve kısıtlara da bağlıdır. Örgütler bu baskı ve sınırlamalara karşılık verirken sadece uyum gösterme değil çevreyle olan ilişkilerinde kendi çıkarlarını da gözetme eğilimindedirler.
- 2- Örgütlerin kendi içlerinde güç önemli bir rol oynar. Dolayısıyla karar alma süreçleri siyasi bir nitelik taşır.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının esas meselesi, çevrenin yarattığı güçlükler ve tehditler karşısında örgütlerin neleri, neden yaptıklarıdır ve yaklaşımın özgün tarafı; örgütü, çevresini ve örgüt-çevre ilişkisini tanımlama biçimidir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütlerin esas kaygısını varoluşlarını sürdürme olarak belirtilmekte, salt mevcudiyet bir veri oluşturmamaktadır. Örgüt, bu varlığını sürdürme mücadelesinde her zaman kendi kendine yeterli olamaz. İhtiyaç duyduğu

kaynakları çevresindeki unsurlardan temin etmek zorunda kalır, bu da başka örgütlerle ilişki içine girmeyi gerektirir (Üsdiken, 2007, 80). Örgütlerin istikrarlılığı için kaynaklarını temin ve muhafaza edebilmesi gereklidir. Temin noktasında kaynak sağlayanlara ilişkileri önem taşır ve bu önem kaynak sağlayıcının taleplerini ve beklentilerini karşılama gerekliliğine götürür. Böylece örgütler, başarıları ile değil, bu taleplere verdikleri karşılık ölçüsünde tanımlanabilirler. Ancak başarı ile birlikte özerklik yani serbesti de önemlidir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımının örgütlerin istikrarı için vurguladığı 2 noktayı “istikrar” ve “özerklik” olarak özetleyebiliriz.

Çevre ve güç ilişkileri etkin olsa da kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre çevrenin örgüt üzerindeki etkisi bütünüyle belirleyici olmamaktadır. Örgütler için aynı ortamda, farklı özellikler ve yollarla ayakta kalabilmek mümkündür. Aldıkları kararlarla çevrelerine karşılık verebilirler, uyum sağlayabilirler veya çevrelerini yönetebilirler (Üsdiken, 2007, 89). Örgütün kaynak alışverişinde bulunduğu başka örgüt veya grupların taleplerine boyun eğmesi, uyum sağlamanın bir yoludur (a.g.e., 90).

Kaynak alışverişinde istikrarsızlığa çare olarak örgüt bir takım önlemler alabilir. Bunlar; stok tutma, uzun süreli sözleşmeler yapma, rakiplerden yönetici alma ve yönetimde yer alacakların seçimi ile işbirliği olanaklarını arttırma olabilir. Daha zorlayıcı ortamlar, örgütü bağımlı ve güçsüz kılan durumlarda daha büyük adımlar atmak örgüt için gerekli hale gelebilir. Bunlar çevreyi kendi çıkarları için uyumlu hale getirmek olabileceği gibi, örgütün iç işleyişinde de bir takım değişimleri de içerebilir. Pfeffer ve Salancik bu adımları 3 gruba ayırmaktadır (a.g.e., 91-95).

#### **a) Örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirme**

Örgütlerin bağımlılıklarını değiştirmenin 4 şekli vardır. Dördünde de hem kendisinde hem de çevresinde değişiklikler yaratmaktadır.

- i. Dikey Bütünleşme: örgüt varoluşu için önemli olan kaynağı kendi bünyesine dahil etmektedir.

- ii. Yatay Bütünleşme: Rakiplerin aynı örgüt çatısı altında birleşmesidir. Böylece; birleşen örgütler kaynak alışverişinde buldukları diğer çevreye karşı üstünlüklerini arttırabilirler ve kaynak teminindeki rekabet yüzünden birbirleri için yarattıkları belirsizliği azaltmış olurlar.
- iii. Faaliyetlerin Çeşitlendirilmesi: örgütlerin tek bir faaliyet alanı ile sınırlı olması durumunda ve sermaye veya yasal kısıtların dikey ve yatay bütünleşmeye olanaklı olmadığı durumlarda, faaliyetlerin çeşitlenip yeni alanlara girmeyi önerir.
- iv. Büyüme: Sözü edilen 3 seçeneğin hepsi bir şekilde örgütsel büyümeyi ifade eder. Büyüme ile de bağımlılıkların yapısı değişmiş olur.

#### **b) Örgütler arası eşgüdümü arttırma**

Örgütler bağımlılık yapısını her zaman değiştiremeyebilirler. Ancak birbirleriyle eşgüdümü arttıracak ve çevreleriyle ilişkilerinde birlikte hareket etmelerini sağlayacak farklı bağlar kurabilirler. Bu bağlar, ne ölçüde resmi oldukları ve ne sayıda örgütü kapsadıkları açısından farklılık gösterebilir.

- i. En resmi ve az sayıda örgütü içeren -> ortak şirket kurma girişimleri-> yoğunlaşmanın orta seviyede olduğu şirketlerde karşılaşılır.
- ii. Daha az resmi, bağların daha uzak ve dolaylı olduğu, daha geniş ağların oluşuma imkan veren -> yönetim kurulu üyelikleri-> çevresel unsurların örgütte temsil edilmesini sağlar, örgütleri birbirlerine yakınlaştırmaya, bilgi alışverişine ve meşruiyet kazanmaya katkı sunar.
- iii. Daha çok örgüt arasında bilgi alışverişine, bağları kuvvetlendirmeye ve diğer çevresel unsurlar üzerindeki etki ve üstünlüklerini arttırmaya yönelik örgütsel düzenleme-> resmi nitelikli dernekler ve birlikler, gayri resmi haliyle karteller

#### **c) Çevrenin şekillenişinde siyaseti ve kamu kuruluşlarını etkileme**

- i. Yasalar ve kamu kuruluşlarınca konulan kurallar örgütlere kolaylık, üstünlük ve zorluk getirebilir. Örgütler ulusal ve yerel düzeylerde siyaseti etkileme gayretiyle siyasi aktör haline gelebilir. Pfeffer ve Salancik'e göre siyasi girişimleri 2 duruma bağlıdır.
- ii. Aralarında eşgüdüm sağlanacak aktör ve kaynakların dağınkılığı sebebiyle çevreyle ilişkilerin yönetiminde daha önce sözü edilen yöntemlerin yetersizliği
- iii. Devletin iktisadi hayata müdahalesinin örgütler üzerindeki etkisinin yüksek olduğu durumlar
- iv. Örgütler bu tür siyasi faaliyetlere tek başlarına veya başka örgütlerle birlikte girebilirler.

Pfeffer ve Salancik, örgütlerin küçük, faaliyetlerin benzer ve çıkarların ortak olduğu durumlarda örgütlerin toplu hareketlerinin daha muhtemel olduğunu belirtmektedir.

### **2.2.2 Sivil Toplum Örgütleri Perspektifinden Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı**

Sivil Toplum Örgütleri, sivil toplum içerisinde, kolektif ve organize olmuş, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına dayandırılarak, Sivil Toplum Örgütleri ile örgütlerin işbirliklerine kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde bakılabilir. Ayrıca yine bu kuruluşların devlet ile de işbirliği halinde oldukları durumlar var olabilmektedir. Esasen yaklaşımın “örgüt” olarak sözünü ettiği kuruluşlar, kar amacı güden işletmeler olsa da, yaklaşımın esas aldığı pek çok nokta kar amacı gütmeyen kuruluşlara da (Sivil Toplum Kuruluşları) uyarlanabilir niteliktedir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; örgütler stratejik kaynak sağlayıcıların taleplerine çevrelerindeki belirsizlik ve kıtlık baskısıyla baş edebilmek için uyum gösterir. Bu kaynaklar maddesel (para, insan kaynağı), bilgi ve sosyal veya politik destek olabilir. Örgütler, dış gruplara olan bağımlılıklarını yöneterek ve özerkliklerini koruyarak, bu kaynak akışını doğru yönetebilirlerse hayatta kalabilirler.

Sivil Toplum Kuruluşları, sürekli şekilde maddi desteğe ihtiyaç duyarlar. Devlet desteği, özel işletmelerden gelen bağışlar veya bireysel bağışlar, Sivil Toplum Kuruluşlarının bu kaynak ihtiyacını gidermede çevre olarak adlandırılabilir. Bunun yanı sıra, hedef kitlesine ulaşması, misyonunu yerine getirebilmesi için gerekli izinleri alabilmesi veya gönüllü desteği için insan kaynağına ihtiyaç duyması noktasında çevre ile ilişkilerini yönetebilme becerisi önem taşır.

Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarına bakıldığında kaynak bağımlılığı yaklaşımını temel alarak eleştiri yapılması gerekirse, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın, maddi kaynaklarını geliştirmede; hem devletin, hem fon veren diğer örgütlerin, hem de bireylerin desteğini almak için bağış ürünlerini çeşitlendirmiş olduğu görülmektedir (TEGV, 2017, 43-47). Ancak bunun yanında faaliyetlerini gerçekleştirirken çoğunlukla Milli Eğitim Bakanlığı ile yaptığı "İlköğretime Destek Protokolü" çerçevesinde ilk okul ve orta okullara hem gezici öğrenim birimleri hem de gönüllüleri ile girebildiği ve bu okullardan ders saatleri içerisinde öğrenci alabildiği ve böylece hedef kitlesi olan 6-16 yaş gurubu çocuklara bu destek sayesinde ulaşabildiği görülmektedir. Burada, maddi kaynak anlamında tek bir kuruma bağımlı olmadığı halde faaliyetlerini gerçekleştirme anlamında hedef kitlesine ulaşmada neredeyse bağımlı olan bir kuruluş olarak örnek verilebilir.

Özellikle devlet tarafından desteklenen kuruluşların hükümet politikalarıyla ters düşecek faaliyetlerden ve savunucu faaliyetlerden kaçındıkları görülmektedir. Greenpeace Akdeniz ve Uluslararası Af Örgütü gibi savunucu örgütler ise, herhangi bir kuruluşla yan yana anılmayı istemedikleri için yüz yüze bağış toplama yöntemini kullanmakta ve bireysel bağışçıya ulaşmayı hedeflemektedir.

Uluslararası sivil toplum kuruluşları için yönetim oldukça önemlidir ve bu bağlamda, uluslararası sivil toplum kuruluşlarının paydaşları ile ilişkileri de önem taşır. Uluslararası sivil toplum kuruluşlarının da, diğer sivil toplum kuruluşları gibi, kar amacı güden girişimlerin ortakları gibi resmi bir sahibi olmayıp, bağışçıları ve gönüllüleri gibi çeşitli sahipleneni vardır. Rehli ve Jäger'in yaptığı araştırmada (Rehli ve Jager, 2011: 587); İki tür temsiliyetten bahsedilmektedir: ilki, yönetim

kurulunun örgütsel aktörler ve üyeler tarafından seçildiği üyelik örgütleri; ikincisi, yönetim kurulunun en etkili dış paydaşlar tarafından atandığı ya da kendi kendini seçme veya kendi içinde yeni üye seçme hakkı olduğu kurul-yönetimli örgütlerdir.

Üyelik tabanıyla yönetilen örgütlerde otorite ve kontrol eninde sonunda INGO üyelerine aittir. Üye tabanıyla yönetilen örgütler daha demokratik, daha hesap verebilir, daha eşitlikçi ve toplumda savundukları nitelikleri yansıtıcı olarak anlaşıldığı gibi, maliyet ve karmaşıklık üretme özelliği ile de anlaşılır. Yönetim kurulu ile yönetilen örgütlerde yönetim; yönetim kurulu üyelerinin bütünlüğüne ve çeşitli iç ve dış paydaşlara karşı hesap verilebilirliklerine dayanır (2011:590). Üye tabanıyla yönetilen örgütlerin yıllık genel kurullarında üyeler, STK'nın yönetimi için yönetim kurulu seçer. Yönetim kurulu tarafından yönetilen örgütlerde ise, üyeler dış bir organ tarafından atanır. Pratikte hangi modelin daha işlevsel olduğu bilinmemektedir. Teorik modele göre, Uluslararası sivil toplum örgütleri, öncelikli kaynak sağlayıcılarına göre bir yönetim kurulu modeli seçerler. Mevcudiyetleri ve etkileri dışsal kaynaklarına bağlıdır.

Yönetim kurulunun başlıca görevleri;

- Çevre ile bağ kurmak
- Maddi kaynak yaratmak
- Gerekli bilgileri temin etmek
- Dış paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak ve geliştirmek
- Örgütün dışsal değişimlere cevap verebilmesinde yardımcı olmak
- Meşruiyeti geliştirmek

Bu teorinin uygulaması, özellikle, Uluslararası sivil toplum kuruluşları ağırlıklı dış kaynaklara, gönüllü işgücüne ve devlet desteğine bağımlı ise verimlidir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının örgütlerin istikrarı için vurguladığı 2 nokta olan istikrar ve özerklik kavramları çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarına tekrar bakmak gerekirse, maddi sürdürülebilirlik ve misyon etrafında toplanmış bireylerin (gönüllü, üye, çalışan) istikrara katkısı ve çevreden gelebilecek müdahaleler karşısında serbestisini ne derece koruyabildiğine bakmak gerekebilir.

STK'larda bağışçı ve gönüllü gibi paydaşlarının rollerine, kuruma ne derece katkı sunabildiklerine, sürdürülebilirliklerine olan etkisine ileriki bölümlerde değineceğiz. Bir sonraki bölümde kaynak geliştirme ve gönüllü yönetimi tanımlanarak, STK'larda bu iki fonksiyonun birbiriyle olan ilişkisi tartışılacaktır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KAYNAK GELİŞTİRME VE GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

#### 3.1 KAYNAK GELİŞTİRMENİN TANIMI

Sivil toplum kuruluşları, misyonlarını yerine getirebilmek için insan kaynağının yanı sıra maddi kaynağa da ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacı kurum içi veya kurum dışı geliştirdikleri kaynaklarla karşılarlar. Kurucuları, üyeleri veya gönüllüleri tarafından aynı veya maddi olarak desteklenen STK'lar, kurumlardan veya bireylerden de bağış veya destek talep etmektedirler.

Insitution of Fundraising tarafından yapılan tanıma göre Kaynak Geliştirme; hayır kurumlarının kamudan, işletmelerden, hükümetten, vakıflardan ve diğer birey ve kurumlardan bağış veya mali destek talep etmeleridir (IoF, erişim tarihi 20 Nisan 2018).

Kaynak geliştirme sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirliği ve etkinliğinin artırılması için en önemli konulardan birisidir. Kaynak geliştirilirken işbirliği yapan kurumların mevcut siyasi ve ekonomik konjonktürden de etkilenerek, ortak hedef ve çıkarlar çerçevesinde bir işbirliği geliştirdiği görülebilir. Tüm bu konuların göz önüne alınmasıyla kurumun bir strateji oluşturarak, var olan ve ihtiyaç olan kaynaklara ulaşabilmek, ulaştığı kaynağı da verimli bir şekilde kullanabilmek için kendi koşulları özelinde planlama yapması gereklidir. STK'ların faaliyet alanları, misyonları ve büyüklükleri de kullandıkları kaynak yöntemlerini çeşitlendirebilmektedir. Stratejik planlama, mali planlama ya da insan kaynakları planlaması gibi, kaynak geliştirme yol haritası da kuruma ve koşullara özgüdür. Konu kaynak planlamasına geldiğinde her şeye uyan bir çözüm yoktur. Ancak, genel kaynak geliştirme yöntemleri ve tüm kaynak geliştirme yaklaşımları genelinde sivil toplum örgütlerine kendi değerlerini ortaya koyan bağışçı kategorileri olarak (bireysel bağışçılar, vakıflar, şirketler vbg.) bazı temel ilkelere söz edilmektedir ( Heyman, 2011:292 ).



Kaynak geliştirme faaliyetini belirli bir sistematik dahilinde, profesyonel ekibiyle yürüten STK'lar olduğu gibi, yönetim kurulu veya gönüllü üyeleri ile de bu süreci işleten STK'lar bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının bir işletme gibi kar amacı gütmeyen para kazanma gayesi ile işlettiği bir takım önlemler ve girişimler bulunabilir. STK'ları işletmelerden ayıran en önemli özellik 'iyi' bir amaç için para topluyor veya satış yapıyor olmasıdır. Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi kitabında kaynak geliştirme klasikleri; pazarlar, müzayedeler, tombalalar, sokak satışları, partiler, spor karşılaşmaları ve piyangolar olarak belirtilmiştir (2006, 13).

Şanagan'ın Sivil Toplum Örgütlerinin temel alması gereken kaynak geliştirme prensiplerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Küçük bağışçılardan bir kurul oluşturmak ve bağışlarını küçük dahi olsa düzenli hale getirmelerini sağlamak, kuruma kalıcılık ve politik güç verir.
- En iyi bağışçılarla uzun vadeli ilişkiler geliştirmek, güvenlerini kazanmayı sağlar.
- Bağışçılara seçenekler sunmak ve yılın farklı dönemlerinde farklı yöntemlerle kapılarını çalmak önemlidir.
- Bağışçıların etik kaynak geliştirme doğrultusundaki taleplerini karşılamak gerekir (Şanagan, 1999, ss 2,3).

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi tarafından yayınlanan Sivil Toplum Kuruluşları için Kaynak Geliştirme Rehber'nde STK'ların gelirlerini çeşitlendirecek ve sürdürülebilirliklerini sağlamaya yardımcı olacak sekiz temel uygulama olduğundan bahsedilmektedir:

1. 'Kaynakları çeşitlendir
2. Trendleri takip et
3. İlişki Kur
4. İlham ver
5. Bağış İste

6. Şeffaf ol ve hesap ver
7. Planla ve Koordine et
8. Yatırım Yap'( Ertükel, 2009, 10-12)

### 3.2 KAYNAK GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Kaynak Bağımlılığı yaklaşımına göre örgütler, kaynak sağlayıcıların taleplerine çevrelerindeki belirsizlik ve kıtlık baskısıyla baş edebilmek için uyum gösterir. Bu kaynaklar beşeri, mali, bilgi odaklı veyahut sosyal-politik olabilir. İşletme odaklı bakıldığında her nasıl, şirketler bu dışa bağımlılıklarını özerkliklerini koruyarak yönettikleri sürece ayakta kalabiliyorlarsa da sivil toplum örgütleri için de benzer bir durum söz konusudur.

Sivil toplum örgütleri kaynak faaliyetleri için çeşitli yöntemler kullanabilmektedir. 'Sürdürülebilirliğin tanımlayıcı özelliği, kuruluşun tek bir gelir kaynağına bağımlılığını en aza indirip, fon olanaklarındaki dalgalanmalara veya bağışçının tercihlerine karşı korunmak için fon kaynaklarını çeşitlendirmektir' (Ertükel, 2009:9). Uzun vadede başarılı ve sürdürülebilir olmak için, büyüme ve yenilenmeyi sağlamak, bağışçılarla ortak yararı geliştirebilmek, ve bağışçılara hesap verilebilir olmak için bir takım bağış yapma araçları ile ( özel etkinlikler, direk mesaj, çevrimiçi ve yüzyüze) çeşitlendirilmiş bağışçı tabanına sahip olmak gerekir ( Heyman, 2011:297 ).

Fon yaratma kampanyaları ve etkinlikleri, insanların önem verdikleri konular etrafında birleşmelerini sağlar, ancak bağış toplamanın kusursuz olması sadece paranın getirilmesiyle ilgili değildir. Bu; destekçilerle pozitif, sürdürülebilir ve saygılı ilişkiler geliştirmek ve kurumun değerlerini stratejiye dahil etmek ve parayı artırmak için olan yaklaşımları da kapsar (IoF,erişim tarihi 20 Nisan 2018).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımından yola çıkılarak, STK'lar için kaynak geliştirmenin boyutları aşağıdaki gibi belirtilebilir:

1. İlişki Geliştirme: Kurumun kaynak istediği konuyla ilgili aktörlerle ( çalışan, gönüllü, paydaş, yönetici) bir araya geldiği, potansiyel kaynakları ortaya koyduğu ve işbirliği geliştirdiği aşamadır. Yani kaynak bağımlılığını değiştirmenin bir yolu olan çevre ile eşgüdümü artırma prensibi burada temel alınabilir.
2. Şeffaflık ve hesap verebilirlik: Kurumun mali ve idari süreçlerinin ve sonuçlarının bağışçılar ve destekçiler tarafından anlaşılabilmesi, takip edilebilmesi ve bilgi paylaşımında bulunabilmesi için raporlanmalıdır. STK'lar kendi çevrelerinin şekillenişinde, şeffaf ve hesap verilebilir olduklarında daha güvenilir kurumlar oldukları izlenimini çevreye sunarlar.
3. Kaynakları çeşitlendirme: Kurumun kaynak geliştirme için kullanacağı gelir getirici ve gider kısıtlayıcı önlemleri, faaliyetleri ve araçları geliştirmesi önemlidir. STK'ların tek bir çevreye bağımlılığını ortadan kaldırmak için faaliyetlerini çeşitlendirmesi (burada kaynak geliştirme faaliyetlerinden söz edilebilir) önem taşımaktadır.
4. Takip etme: Kurum gündemdeki sektörel, siyasi ve ekonomik gelişmeleri takip etmeli ve gerektiğinde kaynak getirici faaliyetlerini, gider kısıtlayıcı önlemlerini ve işbirliklerini bu adımdaki gelişmelere göre yeniden revize etmelidir. Devletin iktisadi alana müdahalesi ve politik durumlar STK'nın misyonunu yerine getirmesinde destekleyici veya kısıtlayıcı etmenlerin orataya çıkışına zemin hazırlayabilir.
5. Değerlendirme ve İlişkiyi sürdürme: Kurum kaynak geliştirdiği faaliyetin sonuçlarını analiz etmeli, raporlamalı ve kaynak sağlayıcı ile paylaşmalıdır. Kurum kaynak sağlayıcı ile ilişkilerini sürdürülebilir kılmalı, yeni bir kaynak geliştirme faaliyeti için yine aynı kişilerle iletişime geçmesi gerektiğini ve her destekçinin yeni bir destekçiyi doğurabileceğini unutmamalıdır.

### **3.3 BAĞIŞ, BİREYSEL BAĞIŞÇILIK, FİLANTROPİ, HAYIRSEVERLİK**

Bağış, bir kişinin bilgi, zaman, beceri veya birikimini bir maddi karşılık beklentisi olmadan, belirli bir amaç için kullanıma sunması olarak tanımlanabilir ( Şahin, 2013:6).

Bağışçılık (filantropi) ile hayırseverlik (charity) birbirinden farklı iki kavram olarak kullanılır. Toplumsal sorunların temelindeki esas sebepleri tespit edip, giderilmesine yönelik yapılan sosyal yatırımları ifade eden filantropi kelimesinin kökeni Yunanca'dan gelir ve insan türüne duyulan sevgi manasını taşır. Hayırseverlik ise, toplumsal sorunların temeline inerek sorunları ortadan kaldırmak yerine, anlık ve acil ihtiyaçların giderilmesine yönelik olan yardımları anlatır (Kılıçalp İaconantonio, 2013: 14-15).

Hibe veren kurumlar, kurumsal sosyal sorumluk çerçevesinde sponsorluk veren şirketler ve hatta bireysel bağışçılar bağış yaptıkları kurumun kurumsal veya kişisel değerleri ile örtüşmesine dikkat etmekte, kamu oyundaki bilinirliklerine ve marka imajlarına olumlu katkı sağlamasına önem vermektedirler. Bununla birlikte; güven veren, şeffaf ve verilen bağışın amacına uygun kullanımı gibi konularda titiz olmaktadır.

Giderek artan bir şekilde bireysel bağışçılar, pasif bağışlar ve katkılardan ziyade, bağışlarını hem kendi topluluklarında hem de sosyal alanlarında dinamik yatırımlar olarak görmektedir. Bağışları, 5 dolar veya 5 milyon dolar, ne olursa olsun, yatırımın getirisi ve etki sonuçları için büyük beklentileri vardır. Bireysel bağışçılar bağışlarını, toplumun iyiye gitmesi ve insani koşulların iyileşmesindeki menfaatlerinin sosyal yatırımı olarak görürler. Filantropik yatırımı “2 portföy” bakış açısıyla örneklendirirler: değer temelli getiri elde etmek istedikleri için finansal yatırım portföylerinden sosyal yatırım portföylerine para aktarırlar: kansere yakalanmış çocuklar, aile içi şiddetten korunan aileler, toplumda kültür ve sanata erişim, çocuklar için daha iyi eğitim ya da bağışçının yatırım yapmak istediği farklı herhangi bir konu (Heyman, 2011:310).

Bireysel Bağışçıları bağış yapmaya teşvik eden dini inançlardan toplumsal görevlere uzanan çok çeşitli etkenler vardır. Bağış yapan kişileri bağış yapmaya teşvik eden etmenler şu şekilde belirtilebilir (Avrupa Komisyonu ve Avrupa Konseyi, 2006, 33):

- İnsanlara yardım etmenin tatmini
- Bir yandan önemli bir fark yaratırken bir yandan da toplumda uzun yıllar kalıcı olacak bir iz bırakmak
- Bir dizi görüşü veya felsefeyi destekleme arzusu
- Bir arkadaş veya sevilen biri için anıt oluşturmak
- Destek vermiş bir topluluğa 'borç' ödemek
- Vergi kazançları sağlamak

TÜSEV tarafından yapılan, “Türkiye’de Bireysel Bağışçılık ve Hayırseverlik” araştırması bulgularına göre: ‘Türk toplumunun büyük bölümünün bir şekilde birbirine yardım etme eğiliminde olduğunu göstermektedir: Bireylerin %34’ü geçtiğimiz bir yıl içerisinde akraba, komşu veya bir ihtiyaç sahibine yiyecek, giyecek, yakacak veya para yardımında bulunduğunu söylemiştir’ (Çarkoğlu ve Aytaç ,2016:43).

TÜSEV (Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı) tarafından CIVICUS iş birliği ile hazırlanan Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası adlı raporda Türkiye’de bağış oranlarının oldukça düşük olduğu bulgusu yer almaktadır. Buna göre: ‘Nüfusun sadece %14’ü son bir ay içinde bir STK’ya nakdi bağış yapmıştır. Türkiye bağış, gönüllülük ve tanımadığı birine yardım etme eğilimleri açısından 153 ülke içinde 134.sirada yer almıştır’ (TÜSEV, 2011:19).

TÜSEV tarafından yapılan Türkiye’de Bireysel Bağışçılık ve Hayırseverlik Araştırması sonuçlarına göre: ‘Bireylerin büyük çoğunluğu, bireyden bireye ve doğrudan bağışları tercih etmektedir (%88). Ancak bireyler STK’lara güvenip, toplumsal sorunların çözümünde önemli rol oynayacaklarını düşünse de bu durum bağışlarında etkili olmamaktadır. Bu tercihlerin sebebi sorulduğunda

bireyler sırasıyla bağışların miktarının azlığı (%52), düzensiz aralıklarla yapılması (%26), kurumlara duydukları güvensizlik (%13) ve konudaki bilgi eksikliğini (%5) saymışlardır' (Çarkoğlu ve Aytaç ,2016:47).

Kaynak geliştirme yöntemleri her ne olursa olsun, sivil toplum örgütlerinin mali sıkıntılarını aşabilmeleri ve finansal sürdürülebilirlik sağlamaları için bağışçıları ile çevrimiçi, telefonla veya yüz yüze, düzenli ve dinamik bir ilişki sürdürmeleri gerekmektedir. Kaynak geliştirme çalışmaları bağış sonrası destek mekanizmalarını işletilebilmesi ve kaynak geliştirme stratejisinde bağışçıyla sıcak ve direkt iletişimin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

### **3.4 GÖNÜLLÜLERİN KAYNAK GELİŞTİRME ETKİNLİKLERİ**

Sivil toplum örgütleri misyonlarını kamuya doğru anlatmalı ve sadece kurucuları tarafından değil, toplum tarafından da sahiplenilmesini sağlamalıdır. Üyeleri, gönüllüleri, bağışçıları tarafından sahiplenilen bir sivil toplum örgütü güçlenmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini gerçekleştirme yönündeki çabalarında; liderleri, profesyonel çalışanları ve gönüllüleri çeşitli roller üstlenmektedir. STKlar gerçekleştirdikleri faaliyetlerde gerek karar aşamasında gerekse faaliyetin uygulanmasında gönüllülerle iş birliğine gitmesi, STK'nın tabandan örgütlenerek kendini zenginleştirmesine imkân tanınmasının yanı sıra, misyonunu yerine getirmesi için yapacağı faaliyetlere kaynak bazında olanaklar sağlayacaktır (Yurttagüler ve Akyüz, 2006:53).

Türkiye'deki sivil toplum örgütleri faaliyetlerini son derece kısıtlı mali imkânlarla gerçekleştirmektedir. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın 2011 yılında yapmış olduğu Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) Türkiye Ülke Raporu'na göre: 'Türkiye'de STK'ların en önemli sorunlarının başında mali sıkıntılar gelmektedir ve bu durum kaynakların yetersizliği kadar sürdürülebilir olmamasıyla da yakından ilişkilidir: Türkiye'de STK'ların neredeyse yarısının (%44,6) yıllık gelirleri 10.000 TL'nin altındadır, ayrıca %15,7 gibi önemli bir kesiminin yıllık gelirlerinin 2.000 TL'nin

altında olduğu, 200.000 TL'nin üzerinde geliri olan kuruluşların ise %8,8'i geçmediği görülmektedir' (İçduygu, Meydanoğlu ve Sert, 2011:20).

Giderek artan bir eğilimde görüldüğü üzere, STK'ların büyük bir çoğunluğu mali kaynak sıkıntısı çekmekte ve mevcut kaynaklarını yetersiz bulmakta, emek ve zamanlarını en fazla kaynak bulmaya harcamaktadırlar. Tacso tarafından 2011 yılında yapılan ihtiyaç değerlendirme çalışması bulgularına göre; STK'ların %70'inden fazlası en önemli ilk üç sorunlarından birini mali kaynak yetersizliği olarak bildirmiştir (2011:26). Ayrıca fon bulma ve mevcut mali kaynakların etkin kullanımı konusundaki uzmanlıklarının eksik oluşundan, bazı büyük STK'ların bağışları çoğunlukla kendilerine çektiği gerçeğinden ve küçük ve yerel çaptaki STK'ların bağışçıya ulaşabilme ve kendini gösterebilme konusunda herhangi bir mekanizmanın olmayışından söz etmektedirler (Alıntılayan Tacso, 2011:28).

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda kaynak geliştirme stratejisi kilit kişilerin tümünü dahil eder ve gönüllü desteğinin alınmasıyla strateji başarıya ulaşır (Mullin, 2002:22). STK'lar tabii ki kendi insan kaynakları doğrultusunda yardım toplama yönünde çabalara girişeceklerdir ve özellikle yönetimde bulunan kişiler çevrelerinden “para isteme” ve sonra “teşekkür etme” ritüelini yerine getirecektir. Ancak kaynak geliştirme bundan ibaret değildir.

Yönetim kurulundaki kişilerin bireysel ilişkilerini harekete geçirmeleri bir yana, daha sistemli bir kaynak yaratma stratejisi için takım çalışması esastır. Hatta STK'larda kaynak geliştirme alanında çalışan kişilerden teklif hazırlamayı, görüşmeye gitmeyi, proje yazmayı çok iyi bilen kişiler olabilir ancak gönüllülerin de eğitimle ve rehberlikle, profesyonellerin hiç ulaşamayacağı ve hatta ulaşmayı düşünemediği, çalıştıkları, yaşadıkları, vakit geçirdikleri kontakları harekete geçirmeleri önemlidir. Ayrıca, gönüllüler ileride liderlik koltuğuna oturabilirler, buna bugünden hazırlıklı olmaları gerekir. Başlarda kaynak yaratma faaliyeti birkaç kişide olduğunda işler yolunda gitse de zamanla iş yükü çoğalacaktır. Ancak iyi gönüllülerin eğitilmesi ilk sene zaman alsa da ikinci seneye gelindiğinde gönüllüler

artık sadece biraz rehberlikle kaynak yaratma faaliyetini başarıyla yerine getirebiliyor olacaktır (Şanagan, 1999:24). ‘STK’lar ofis çalışmaları, eğitim faaliyetleri, tanıtım ve iletişim faaliyetleri, saha desteği, proje yönetimi ve savunuculuk çalışmaları gibi çeşitli alanlarda gönüllülerin desteğinden faydalanmaktadır’ (TÜSEV, 2012: 2). Gönüllüler genellikle izleme, eğitim ve destek amaçlı görülse de kaynak yaratma alanında, bir kişi dahi olsa, doğru yönetildiğinde gönüllülerden de faydalanılabilir. Doğru fon yaratma bilgi zenginliği üzerine kuruludur ve para ile çalışan kişilerin isteseler de, ulaşılabilir fonları ve hedefleri yakaladıkları için her zaman araştırma yapacak vakti olmaz (Toal, 2013).

Amerika’da ve Avrupa’da yaygın olarak “volunteer fundraising” modeli bulunmaktadır. “Kaynak gönüllüsü” olarak bu çalışmada tercüme edeceğimiz bu kavram için İngiltere’de bulunan Institute of Fundraising: “İngiltere’de gönüllülerin kaynak geliştirme faaliyetlerine öncülük etmesi, halkı bu yönde desteklemesi en sık karşılaşılan modeldir. Gönüllü yönetimindeki iyi uygulamalar, kaynak geliştirme için önemlidir. İnsanlar, gönüllü olarak kaynak yaratma tecrübesi edindiklerinde, kaynak yaratma hakkında bir anlayış kazanırlar, hem kendileri hem de çevreleri için hayır kurumlarına destekte bulunurlar, gönüllülük ve sivil toplum alanı temelinde bir takım faaliyetleri ilişkilendirir.” demektedir ( Institute of Fundraising, 2015). Kaynak gönüllülüğü, kuruma ve hedef kitlesine acil etki yaratabilecek bir görev olarak duyurulabilir ve gönüllülerin yetenekleri doğrultusunda onlardan destek alınabilir: araştırma konusunda iyi olanlardan fon araştırmaları, insan ilişkilerinde iyi olanlardan ise kaynak getirici etkinlikler için bilet satışı istemek gibi (Toal, 2013)...

2008 yılında Türkiye’de kurulan ve dünyadaki ‘charity run’ kitlesel bağış yönteminin Türkiye uyarlaması olan Adım Adım oluşumu, sosyal sorumluluk alanında maddi ve tanıtım desteği sağlamayı amaçlar. Bu kapsamda, 2018 yılı itibariyle 40.000 üyesi olan oluşumun bugüne kadar desteklediği STK sayısı kırktır.



Bu STK'ların bireysel bağışlarının %30'u yardımseverlik koşulları sayesinde toplanmaya başlanmıştır (Adım Adım, 2018, erişim tarihi: 27 Aralık 2018).

Gönüllülerin kaynak geliştirme stratejilerine dahil edilmesine pek çok kaynakta ve sivil toplum örgütünün uygulamasında farklı modellerde rastlanabilir. Yerel düzeyde ve sınırlı insan kaynağı ile çalışan STK'larda kaynak geliştirme faaliyetlerinde gönüllüler aktif olarak yer alırken, kaynak geliştirme için profesyonel insan kaynağı olan STK'larda bu durum değişebilmektedir. Türkiye'deki sivil toplum örgütleri büyüklük, yaygınlık ve gönüllülere verdiği roller bakımından farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, gönüllülerinin kaynak yaratma faaliyetlerinde yer almasını kabul etse de para ile direkt olarak temasını prensip olarak kabul etmediğini söylemektedir (Kişisel Görüşme, Çınar A., Ocak 2015). TEGV tarafından yapılan bir araştırmada gönüllü destek vermek dışında herhangi bir STK'ya son bir sene içinde bağış yapıp yapmadıkları sorulduğunda, %3.2'sinin aynı bağış, %27.4'ünün maddi bağış, %33.9'unun hem aynı, hem de maddi bağış yaptığı, anketi cevaplayanların %35.5'inin ise bağış yapmadıkları görülmüştür. Gönüllüler, doğrudan bağış yapmasalar da, sivil toplum örgütünün projelerine finansman desteği bulma noktasında destek olabilmektedirler (alıntılayan Erdoğan, 2014: 42). Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) gönüllülerini hem yerel hem de ulusal düzeydeki kaynak geliştirme faaliyetlerine dahil etmektedir. Toplum Gönüllüsü gençler ağırlıklı olarak üniversite kulüplerinde örgütlenerek kendi etraflarındaki sorunların çözümünde aktif rol oynayarak ve yerelde kaynak geliştirerek projelerini gerçekleştirmektedirler. Bir başka STK'dan örnek vermek gerekirse, AKUT, gönüllülerinden bağış yapmalarını beklemek yerine, onları 'bağış elçisi' olarak konumlandırmakta ve gönüllüleri de çevrelerini bağış yapmaları için harekete geçirmektedirler. Bu şekilde AKUT'a yapılan bağışların miktarı artıyor. Bu hedefe ulaşılması ve bağışçılığın yaygınlaştırması için de yardımseverlik koşulları ve doğum günü bağışları gibi çeşitli yöntemler uygulanıyor ( Değişim İçin Bağış, 2016: erişim tarihi: 01.04.2018).

Gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine katılımları konusunda pek çok STK'da farklı uygulamalar olduğunu görebiliyoruz. Gönüllüler ve profesyonel çalışanlar; ortak hedefler doğrultusunda kaynak geliştirme çalışmaları kapsamında işbirliği yaptığı uygulamalar mevcut iken gönüllülerin doğrudan STK'nın maddi sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla önlemler ve faaliyetler geliştirmesi de söz konusudur. Bir sonraki bölümde anlatılan 3 STK'nın dahil olduğu araştırma ile; hem profesyonellerin gözünden gönüllülerin kaynak geliştirme çalışmalarına olan katkıları hem de gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine dahil olmalarının gönüllülük rollerine, kişisel kazanımlarına ve örgütün kaynak bağımlılığında özerkliğini korumasına olan etkisine bakılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLERİN KAYNAK GELİŞTİRME SÜREÇLERİNE KATKISININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırma; Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının kaynak geliştirme süreçlerinde gönüllülerin, kaynakların çeşitlendirilmesi ve maddi sürdürülebilirliğin sağlanması konularına katkılarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Türkiye’de akademik alanda gönüllülerin kaynak geliştirme faaliyetlerine katkısının incelenmemiş olması, STK’lar tarafından yapılan araştırmaların da kapsamının ve içeriğinin dar olması sebebiyle, araştırmanın hem akademik alana katkı sunması hem de STK’lar için bir kaynak vazifesi görmesi amaçlanmıştır.

#### **4.2 ARAŞTIRMA SORULARI**

1. Gönüllüler ve profesyonel çalışanlar; ortak hedefler doğrultusunda kaynak geliştirme çalışmaları kapsamında ne tür iş birlikleri yapmaktadırlar?
2. Gönüllüler STK’nın maddi sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla ne tür önlemler ve faaliyetler geliştirirler?
3. STK’ların gönüllü yönetimi süreci işletmeleri, gönüllülerin kaynak geliştirme çalışmalarına aktif katılımlarını nasıl etkiler?
4. Gönüllülerin kaynak geliştirme çalışmalarına olan katılımı STK’ya nasıl bir katkı sunar?
5. Gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine dahil olmaları; gönüllülük rollerine ve kişisel kazanımlarına nasıl katkı sunar?

### 4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yaklaşımında olgubilim (fenomenoloji) seçilmiştir. Gönüllüler ve profesyonel çalışanlarla gerçekleştirilmek istenen araştırma, çalışma grubunun bireysel tecrübelerinin paylaşımına dayalı olduğu için bu yaklaşım seçilerek, olguların tanımlanması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında 2 veri toplama tekniği kullanılmıştır:

1. Gönüllüler ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği
2. STK'larda Kaynak Geliştirme ve Gönüllü yönetimi birimlerinde çalışanlar ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği

Mülakatlar için hem gönüllü yönetimi hem de kaynak geliştirme yönetimi departmanları olan 3 vakıf amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar sivil toplum kuruluşlarının gönüllüleri ve çalışanları ile yapılmıştır. Yöntem olarak nitel veri toplama gerçekleştirilmiş, mülakatlar deşifre edilmiş ve ardından betimsel veri analizi yapılmıştır. Daha sonra nitel yöntemin bulguları yorumlanmıştır.

Nitel araştırma için 3 sivil toplum kuruluşundan 6 çalışan ve 6 gönüllü olmak üzere 12 kişi ile görüşülmüştür. Tüm mülakatlar, çalışma grubu ile, online bir uygulama üzerinden yapılmış ve ses kaydı alınarak veri kaybının önlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca eş zamanlı olarak, verilen cevaplar not tutulmuştur. Tüm mülakatlar sorulara göre alt alta sıralanmış, öne çıkan ve tekrar eden cevaplar bir araya getirilerek, katılımcıların görüşlerindeki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Ardından, farklı görüşlerin ortaya çıkabilmesi için katılımcıların mülakatlardaki ifadelerinden alıntılarla görüşleri aktarılmış ve yorumlanmıştır. Mülakat yapılan katılımcıların isimleri kullanılmayıp, gönüllülere G1, G2...; profesyonellere P1, P2.. gibi rumuzlar verilmiştir. Mülakatlar ortalama 30 dakika sürmüş olup, toplam 7 saatte tamamlanmıştır.

#### **4.4 ÇALIŞMA GRUBUNUN OLUŞTURULMASI**

Şüphesiz ki araştırmaya konu olmuş pek çok STK bulunmaktadır. Araştırmaya katılacak olan kişilere ulaşmak için kaynak geliştirme ve gönüllü yönetimi süreçlerini işleten STK'larda profesyonel olarak çalışan kişilerle doğrudan iletişime geçilerek, kurumun kaynak geliştirme ve gönüllülük süreçlerine vakıf olan kişilerin dahil edilmek istendiği çalışma grubunun oluşturulabilmesi için destek talep edilmiş, çalışan ve gönüllü kişiler içerisinde yapılan duyuruda, ilk istekli ile mülakat randevuları alınmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemiyle bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu yöntemde araştırmacı, kendi kişisel gözlemlerini baz alarak araştırma sorunsalına uygun olacağını düşündüğü denekleri seçip, çalışma grubunu oluşturur (Gürbüz ve Şahin, 2015:134).

##### **4.4.1 Çalışma Grubu Hakkında**

Çalışma Grubu'na dahil olacak STK'lar belirlenirken, kaynak geliştirme ve gönüllü yönetimi süreçlerini işleten STK'lar amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Kurumlardan biri, belirli bir sağlık problemi sonucunda tedavi görmesi gereken ve ekonomik açıdan kısıtlı imkanlara sahip çocukların tedavilerinin sürekliliğini sağlamakta, psikolojik ve sosyal olarak da desteklenmelerine gönüllüleri ile birlikte katkı sunmaktadır. Kurumun gönüllülük anlayışı, gönüllülerin tedavi gören çocuklara ve ailelerine psikolojik olarak uygun ortamı sağlaması, faaliyetleri görünür kılması ve kaynakların arttırılmasına olanak sağlaması olarak ifade edilmektedir. Aktif gönüllülük anlayışı ile kurgulanan yapıda yılda ortalama 1.300 gönüllü aktif olarak çalışmalarda yer almaktadır.

Mülakatlarda görüşülen bir diğer kurum ise çevresindeki sorunlara çözüm üretebilen, kendine güvenen, girişimci ve duyarlı gönüllü gençlerin katkılarıyla, toplumsal değişimi yaratarak, toplumsal barışa ulaşmayı hedeflediğini ifade

etmektedir. İlgili kurum, yılda ortalama 74.000 aktif gönüllü ile faaliyetlerini yürütmektedir.

Üçüncü kurum ise çocukların donanımlı ve nitelikli bireyler olarak yetiştirilmeleri amacıyla eğitime gönüllüleri ile birlikte destek olmayı hedeflemektedir. Kurum, gönüllülerin hem sosyal sorumluluklarını yerine getirme fırsatı bulduğunu hem de kişisel gelişimlerine katkı sağladıklarını belirtmektedir. Yılda ortalama 8.000 gönüllü ile faaliyetlerini yürüten kurum, gönüllü yönetim modelini uygulayarak gönüllüleri odağa almak ve gönüllülerin karar alma süreçlerine aktif katılımlarını sağlamayı hedeflemektedir.

#### 4.4.2 Demografik Veriler

Mülakat yapılan kişilerin demografik bilgileri, kurumdaki çalışma ve gönüllülük süreleri ve farklı bir kurumda gönüllü veya profesyonel olarak çalışma durumlarına dair bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 4.1 Görüşülen kişiler hakkında bilgiler

Rumuz	Yaş	Cinsiyet	Görev Süresi	STK'da Çalışma Biçimi	Farklı bir kurumda çalışıyor mu? (Gönüllü/ Profesyonel)
P1	35	Kadın	7 Yıl	Profesyonel	Hayır
P2	33	Erkek	8 Yıl	Profesyonel	Hayır
P3	28	Kadın	2 Yıl	Profesyonel	Hayır
P4	34	Erkek	7 Yıl	Profesyonel	Evet, gönüllü
P5	26	Erkek	10 Ay	Profesyonel	Evet, gönüllü
P6	46	Kadın	20 Yıl	Profesyonel	Hayır
G1	25	Kadın	4 Yıl	Gönüllü	Evet, profesyonel
G2	24	Erkek	3 Yıl	Gönüllü	Evet, gönüllü
G3	26	Erkek	2 Yıl	Gönüllü	Hayır
G4	35	Kadın	10 Yıl	Gönüllü	Evet, profesyonel ve gönüllü
G5	20	Kadın	1,5 Yıl	Gönüllü	Evet, profesyonel
G6	33	Kadın	1 Yıl	Gönüllü	Evet, profesyonel

Tablo 4.1'e göre, mülakat yapılan kişilerden yedisi kadın, beşi erkektir. 9 kişi 20-34 yaş aralığında, 3 kişi ise 35-60 yaş aralığındadır. Katılımcılardan yedisi 5 yıl ve altında süre ile bu kurumlarda çalışmakta veya gönüllülük yapmaktadır, beşi ise 6 yıl ve üzerinde bu kurumlarda çalışmakta veya gönüllülük yapmaktadır. Mülakat yapılan kişilerden altısı tam zamanlı olarak bu STK'larda profesyonel olarak çalışmakta, altısı da gönüllülük yapmaktadır. Mülakat yapılan kişilerden yedisi başka bir kurumda gönüllü ve /veya profesyonel olarak çalıştığını bildirmiştir.

## 4.5 BULGULAR

Farklı hedef kitlelerle, farklı alanlarda ve farklı sürelerle profesyonel veya gönüllü olarak çalışmış olan kişilerle yapılan mülakat sonuçları, farklı sorular yöneltildiği için ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış mülakat formu profesyoneller için 13, gönüllüler için 15 sorudan oluşmuş ve çalışma grubunun kaynak yönetimi, gönüllü yönetimi, gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine ne ölçüde katkı sunabildikleri hakkındaki görüşleri olabildiğince açık ve net bir biçimde tanımlayabilecek nitelikte olmasına dikkat edilmiş, mülakat yapılan kişilere cevapların anonim olarak analiz edileceği bilgisi verildiği için, cevaplarda bağlı oldukları (gönüllü veya profesyonel) kurumun adı geçtiği takdirde, 'vakıf' olarak bahsedilmiştir.

### 4.5.1 Vakıf Çalışanlarına Yönelik Bulgular

#### 4.5.1.1 Kurumun Kaynak Geliştirme Yöntemleri

Soru	Kurumda kaynak bulma süreci nasıl geliyor?
P1	Bireysel bağışlar, kurumsal bağışlar, ürün satışı, özel sektör işbirlikleri, gönüllü işgücü
P2	Bireysel bağışlar, kurumsal bağışlar
P3	Kurumsal bağışlar
P4	Bireysel bağışlar, kurumsal bağışlar, ürün satışı, hibeler ve fonlar

P5	Özel sektör işbirlikleri, aynı destekler, yerel destekler
P6	Bireysel bağışlar, kurumsal bağışlar, ürün satışı, özel sektör işbirlikleri, etkinlikler

Mülakat yapılan vakıf çalışanlarına kurumun kaynak geliştirme yöntemleri sorulmuştur. Vakıf çalışanları bu soruya genel olarak ‘Kurumsal bağışçılığı’ kaynak geliştirme yöntemi olarak belirtmiştir. Çalışanlardan dördü bireysel bağışçılardan, üçü iktisadi işletme aracılığıyla satılan ürünlerden, üçü özel sektör ile kurdukları işbirliklerinden bahsetmiştir. Çalışanlardan birisi yerel kaynak geliştirme, birisi ise hibe ve fonlara yaptıkları başvuruları kaynak geliştirme yöntemi olarak belirtmiştir. Çalışanlardan birisi kaynak getirici faaliyetlerden ve özel etkinliklerden söz etmiştir. Vakıf çalışanlarından birisi gönüllülerin verdiği katkıyı maliyet bazında hesapladıklarını ve bunun da bir nevi kaynak geliştirici bir eylem olduğunu belirtmiştir. Mülakat yapılan kişilerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*‘‘Kurumsal ve bireysel kaynak geliştirme olarak ikiye ayrılıyor. Kurumsal kaynak geliştirme, büyük projeler ve sahiplendirmeler, özel sektörle yapılan işbirlikleridir. Bireysel kaynak geliştirme iktisadi işletme üzerinden yapılan ürün satışları olabiliyor. Gönüllülerin aslında direkt kendisi kaynak. Örneğin bu sene gönüllüler 290.000 saat çocuklarla etkinlik yaptı. Bu faaliyetler, ücretle yapıldığı zaman 7-8 milyon TL ‘lik bir bağış demek ( P1).’’*

P1’in bireysel ve kurumsal olarak ikiye ayırdığı ve detaylandığı kaynak geliştirme yöntemlerinden kaynaklarını çeşitlendirildiğini anlayabiliriz. Ayrıca gönüllülerin verdiği desteğin bir kaynak olarak görülmesi ve maddi getirisinin hesaplanması, insan kaynakları yönetimi perspektifinden bakıldığında, gönüllülerin ‘iş gücü’ olarak görülmesi şeklinde değerlendirilebilir.



*‘Gençlerin geliştirdiği sosyal sorumluluk fikirleri ile ilgili gençlerin kaynak geliştirmelerini bekliyoruz. Yerelde kaynaklarını geliştiriyorlar. Özel günlerde veya ortak çalışmak istedikleri tematik konular var, öne çıkan faaliyetlerle ilgili de kurum olarak kaynak arıyoruz. Kobilerle çalışıyorlar. Yerel yönetimler destek oluyor. Ama kurumsal büyük firmalarda hibelerde Projeler Departmanı, özel sektörde de Kaynak Geliştirme Departmanı çalışıyor. Ekiplere merkezden destek oluyoruz, mentörlük veriyoruz ( P5).’*

P5’in gençler olarak değindiği ekip, vakfın gönüllü ekibidir. Burada gönüllülerin kaynak geliştirme faaliyetlerinin birebir içerisinde yer aldığını, gerektiğinde vakıf çalışanları tarafından desteklendiklerini anlayabiliriz. Yerel’deki kobiler, yerel yönetimler yani potansiyel kaynak sağlayıcılar ile ilişki geliştirdiklerini belirtmiş, kaynak geliştirme boyutlarından ‘ilişki kurma’ aşamasını doğrular nitelikte bir eylemden söz edilmiştir.

#### **4.5.1.2 Gönüllülerin Kaynakların Sürdürülebilirliğine ve Yeni Kaynak Kazanımına Yönelik Katkıları**

Soru	Gönüllülerin yeni kaynak kazanımına yönelik katkıları nasıldır, ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
P1	kaynak gönüllüsü olma, aynı bağış bulma, maratonda bağış toplama, ürün alma
P2	kaynak gönüllüsü olma, aynı bağış bulma
P3	kaynak gönüllüsü olma, maratonda bağış toplama, çevrelerini harekete geçirme, aynı bağış bulma, vakfı anlatma
P4	çevrelerini harekete geçirme, vakfı anlatma
P5	aynı bağış bulma
P6	vakfı anlatma, maratonda bağış toplama, aynı bağış bulma, çevrelerini harekete geçirme

Mülakat yapılan vakıf çalışanlarına gönüllülerin kaynakların sürdürülebilirliği ve yeni kaynak kazanımına yönelik katkıları ve ne tür çalışmalara katıldıkları sorulmuştur. Mülakat yapılan kişilerin üçü kaynak gönüllülüğünün işletildiğinden

bahsetmiştir. Vakıf çalışanlarından beşi gönüllülerin aynı destek bulma konusundaki katkılarından ve üçü de çevrelerini harekete geçirdiğinden bahsetmiştir. Mülakat yapılan kişiler, gönüllülerin bağışçılar ile kurdukları ilişkilerin sürdürülebilir olup olamayacağına dair net ifadelerden kaçınmışlardır. Vakıf çalışanlarından üçü gönüllülerin vakfı kaynak bulma amacıyla anlattığını ve bu konuda bağışçı ile, bir vakıf çalışanına kıyasla daha samimi ve içten ilişki kurabildiğinden bahsetmiştir. Vakıf çalışanlarından üçünün verdiği cevap ile, gönüllülerin yardım toplama koşullarında, görev aldıkları anlaşılmaktadır. Mülakat yapılan kişilerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*“Gönüllülükte 8 tip var, birisi kaynak geliştirme gönüllülüğü. Bunların doğrudan kaynak bulmasa da faaliyetlerde destek olması beklenir. Mesela maraton gibi. Kurumsal gönüllülerimizin kaynak geliştirmede etkisi çok büyük. Toplantılarda dinlediklerini kurumlarla paylaşıyorlar. Vakıflarla veya fon kaynaklarıyla görüşüyorlar. Kurumlar direkt bizim ihtiyacımız olan ürünleri sağlamaya çalışıyorlar. Sürdürülebilirlik biraz bireysel. Gönüllünün bu işe ne kadar inandığı ile ilgili. 5 yıldır çalışan gönüllüler de var, kaynak geliştirme açısından bunu kuruma taşıyanlar da var. Tek sefer gelip gidenler de oluyor. Bir şeyler yapmak isteyip hayata geçiremeyenler de oluyor. Hikaye de önemli bir taraftan. İnsanlar kurumların projelerine, hikayelerine ne kadar inanırsa o kadar gönüllü oluyor ve motivasyonu o inanmışlığa göre artıyor (P3).”*

P3, gönüllülük rollerinden birisinin kaynak gönüllülüğü olduğundan bahsetmiş ve gönüllülerin ilişki geliştirme ve aynı destek bulma konularındaki katkılarına değinmiştir. Kaynak geliştirme boyutlarından ilişkinin geliştirilmesi aşamasına katkı sunar nitelikteki bu durum, gönüllünün motivasyonunu etkilemesi ve ilişkinin sürdürülebilir olması konusunda, kurumun hikayesine inanma ve inandırıcı olabilme durumuyla ilişkilendirilmiştir.

*“Gönüllülerle çıkarsız bir ilişkimiz olduğu için onların temsiliyeti daha samimi oluyor. Vakfı en iyi gönüllü anlatıyor. Kurumsal gönüllünün*

*kurumunda anlatması, bireysel anlatması bizlerin kuracağı cümlelerden daha etkin. Sürdürülebilir sonuçlar mı bilemeyiz. Yapılandırılırsa sağlanabilir. Ama gönüllünün kaynak potansiyeli kullanılabilir tabi (P4).''*

P4 gönüllülerden vakfa kaynak sağlama beklentisini çıkar sağlama ile ilişkilendirmiştir. Gönüllülerin kuracağı ilişkilerin daha samimi olacağına ancak yapılandırılmış bir destek mekanizması kurulmadığına dikkat çekmektedir. Bir yandan da gönüllülerin kaynak potansiyellerinin harekete geçirilebileceğine değinmiştir.

#### **4.5.1.3 Kaynak Geliştirme Süreçlerine Katılımın Gönüllü Aidiyeti ve Sürdürülebilirliğine Katkısı**

Soru	Bu sürece katılım, Gönüllü aidiyeti ve sürdürülebilirliğine nasıl katkı sağlamaktadır?
P1	olumlu duygu hissetme, aidiyet
P2	olumlu duygu hissetme, bağışçı olma potansiyelinin artması
P3	aidiyet, diğerkamlik
P4	olumlu duygu hissetme, kaynak geliştirici faaliyetlerde yer alma isteği
P5	olumlu duygu hissetme, diğerkamlik, aidiyet, bağışçı olma potansiyelinin artması
P6	aidiyet, olumlu duygu hissetme, kaynak getirici faaliyetlerde yer alma isteği

Mülakatta vakıf çalışanlarına bu sürece katılımın, gönüllü aidiyeti ve sürdürülebilirliğine nasıl katkı sağladığı sorusu yöneltmiştir. Dördü, vakfa duyulan aidiyete katkısı olduğunu ifade etmiştir. Vakıf çalışanlarından dördü, kaynak yaratan gönüllülerin olumlu duygu hissettiklerini belirtmişlerdir. Görüşülen kişilerden ikisi diğerkamlılığı geliştirdiğinden, ikisi de bağışçı olarak vakfa katkı sağlama potansiyellerinin olduğundan ve kaynak getirici etkinliklerde daha fazla yer almak istediklerinden bahsetmiştir. Mülakat yapılan kişilerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*‘‘İnandıkları projeleri çevrelerine anlattıklarında her zaman olumlu dönüş olmayabiliyor. Bu da daha çok insana ulaşmalıyız, daha güçlü olmalıyız isteği ile geri dönüyor. Mezun olduklarında kendi yaşadıkları zorlukları düşününce bireysel bağışçı olma potansiyelleri artıyor ( P2) ’’.*

*‘‘Kendilerini ifade etme biçimleriyle ilgili, yaşadıkları münasebet bir dönüşüm yaratıyor. Olumlu veya olumsuz, bir şeyler yapmak lazım diye dönebiliyorlar, farkındalık boyutunda.*

*Daha çok çalışmamız lazım motivasyonuna dönüşebiliyor veya inananlar olduğunda biz bir şeyler başarabiliriz diyorlar. Kendilerini ifade etme ve özgeciler becerileri gelişiyor. Kendisine bir şey isterken zorlanan, utanan gönüllüler başkası için isterken daha cesur olabiliyor. Projeye veya kuruma aidiyetlerine destek oluyor. Sunum ve iletişim becerileri artıyor.*

*Fayda yaratıyorum ve kendimi de geliştiriyorum diyerek kuruma aidiyetleri artıyor.*

*Potansiyel bağışçılar olarak değerlendirildiklerinde, bu sürecin destekçisi olduklarını ifade edebilirim. Bağışçı olarak dönebiliyor eski gönüllüler. Başka STK'lara da destek olabiliyorlar. Bağış yapmak istedikleri kurumların şeffaf hesap verebilir olup olmadıklarına bakıyorlar. Daha bilinçli bağışçılar oluyorlar ( P5) ’’.*

P2 ve P5 gönüllülerin kaynak geliştirmek için yaptıkları görüşmelerin, gönüllerde olumlu bir dönüşüm yarattığından bahsetmiştir. Aidiyetin yanısıra, gönüllülerde olumlu davranış değişikliklerinin beraberinde gelebileceği duygusal yansımalar ve farkındalıklar doğabilmektedir. İleride bağışçı olma potansiyeli elde etmeleri de bu dönüşümlerden birisi olarak görülebilir.

#### **4.5.1.4 Gönüllülerin Yerel Bağışçılığın Arttırılmasına Yönelik Katkıları**

Soru	Gönüllülerin yerel bağışçılığın arttırılmasına ve yerel desteğin alınmasına yönelik katkıları nasıldır?
P1	Aynı bağış

P2	Aynı bağış
P3	Aynı bağış, sosyal medya, yerel bazda gelir getirici etkinlikler düzenleme
P4	Stand çalışmaları, yerel bazda gelir getirici etkinlikler düzenleme
P5	Yerel bazda gelir getirici etkinlikler düzenleme, çevrelerini harekete geçirme, aynı bağış
P6	Aynı bağış, çevrelerini harekete geçirme, maraton

Mülakatta vakıf çalışanlarına, gönüllülerin yerel bağışçılığın artırılmasına ve yerel desteğin alınmasına yönelik katkıları sorulmuştur. Vakıf çalışanlarından beşi gönüllülerin aynı bağış sağladığını belirtmişlerdir. Mülakat yapılan kişilerden üçü yerel bazda gelir getirici etkinlikler düzenlediklerinden, ikisi de çevrelerini harekete geçirdiklerinden bahsetmiştir. Sosyal medya paylaşımları, stand çalışmaları ve maraton desteği ise birer kez verilen cevaplar olmuştur. Mülakat yapılan kişilerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*“Vakıf tanıtımlarında kaynak geliştirme gönüllüsü olarak neler yapabilecekleri anlatılıyor. Stand çalışması yapıyorlar, farklı etkinlikler düzenliyorlar. Her eğitimden sonra bazı yöntemlerden gelen bireysel bağışların arttığını söyleyebilirim. Kart vizitler geliyor koşu veya işbirliği için ( P4) ”.*

*“Aynı destekler oluyor. Etraflarını harekete geçiriyorlar. Maratonda da destekleri oluyor gönüllülerin. Bağış elçilerimiz vakfı anlatıyorlar, Gönüllülerimiz ulaşamayacağımız bir çok kişiye ulaşıyorlar. Kurumlara, ailelere, çevrelerine vakfı anlatıyorlar. Sadece bağış değil, iletişimde de katkıları oluyor (P6) ”.*

P4’e göre gönüllüler, kaynak geliştirmeye ilişkin eğitim aldıklarında, yerelle etkileşim kuracak faaliyet yaparak, farklı kanallardan gelen bağışları harekete geçiriyorlar. P6 ise gönüllülerin, kaynak geliştirme profesyonellerinin ulaşamayacağı kişilere ulaşabildiklerinden ve vakfı anlattıklarından bahsediyor, bu yolla etraflarını harekete geçirdiklerini ve aynı bağışlar bulabildiklerini belirtiyor.

Gelen cevaplar ile, kaynak geliştirme boyutlarından kaynakları çeşitlendirme ve ilişki geliştirme aşamalarına gönüllülerin katkı sunduğu söylenebilir.

#### 4.5.1.5 Kaynak Bulma Aşamasında Yaşanan Zorluklar

Soru	Kaynak bulma aşamasında yaşanan zorluklar nelerdir?
P1	Vakfin çalışma alanını anlatma
P2	Bağışçı taleplerini karşılama
P3	Ülkede yaşanan ekonomik sıkıntılar
P4	Kurumsal bağışçıya ulaşma, bireysel bağışçıya ulaşma
P5	Vakfin çalışma alanını anlatma, yasal zorluklar ve prosedürler
P6	Vakfin çalışma alanını anlatma, kurumsal bağışçıya ulaşma

Mülakatta vakıf çalışanlarına, kaynak bulma aşamasında yaşanan zorluklar sorulmuştur. Vakıf çalışanlarından üçü vakfin çalışma alanını anlatmanın zor olduğunu ifade etmişlerdir. Mülakat yapılan kişilerden ikisi kurumsal bağışçıya ulaşmayı zor bulurken, bu kişilerden birisi bireysel bağışçının da kolay olmadığını belirtmiştir. Yasal zorluklar ve prosedürler, ülkede yaşanan ekonomik sıkıntılar ve bağışçı taleplerini karşılama ise birer kez verilen cevaplar olmuştur.

Mülakat yapılan kişilerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*Son dönemde ülkedeki ekonomik durumla birlikte kaynak sıkıntısına girecek gibiydi. Özel sektör tasarrufa gittiğinde sosyal sorumluluk ilk kısıntı noktası olmayabiliyor. Ama fonların, desteklerin miktarlarını azaltıyorlar. Bir de bireysel bağışçılar için kurumdaki etki azaldığında, onları mutlu etmek, vakfın durumunu iyi yansıtmak, teşekkür etme mekanizmalarını artırmak gerekiyor. Geçen yıla göre kaynağın daha fazla aktarıldığını görüyoruz.*

*Saha çalışmalarına olan kaynak aktarımı kısıldı, vakfın bina yapımı olduğu için o tarafa aktı. Pek çok kuruluş arasında kaynak açısından iyi bir noktadayız. Bunun örneği de maraton idi zaten (P3)''.*

P3'ün ifadesinden de anlaşılacağı üzere, ülkedeki ekonomik ve politik hadiseler STK'ların kaynak geliştirme süreçlerinde dalgalanmalar yaratabilir, misyonlarını yerine getirmede kısıntıları devreye sokabilir. Kaynak geliştirme boyutlarında tanımlanan takip etme aşamasında da açıklandığı üzere, kurum; gündemdeki sektörel, siyasi ve ekonomik gelişmeleri takip etmeli ve gerektiğinde kaynak getirici faaliyetlerini, gider kısıtlayıcı önlemlerini ve işbirliklerini bu adımdaki gelişmelere göre yeniden revize etmelidir.

*Kurumsal bağışçıya ulaşmak en zoru. Kontak yoksa bile bunu harekete geçirmek zor. Bireysel bağışçıya ulaşmak daha kolay, insanlara farklı hikayeler sununca bu yönetilebiliyor. Hibe ve fonlar vakfın önceliklerine göre yapılıyor. Türkiye'de küçük bir bağışçı kitlesi var. Onlara ulaşmak ve onları ikna etmek zor. İnsanların talep olmadığı küçük bağışçının peşindeydik. İlk baslarda bunun avantajlarını gördük. Onları süreçlere dahil etmek, aidiyetlerini sağlamak kolay. Şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağladığında güvenilirliği aşılabiliyorsun ama sıkıntı o kişiye nasıl ulaşacağın. Açtığımız standlarda 1 ürün almaya gelen kişi aslında potansiyel bağışçı. Onları son 2 yıldır düzenli bağışçı yapmaya çalıştık. Bireysel bağışçıların bu potansiyeli yüksek. Telefundraisinge bu geri dönüş %15-20 civarı (P4)''.*

P4, bireysel bağışçıya ulaşmanın zor olduğunu, ulaşılsa da ikna etmenin şeffaflık ve hesap verilebilirlikle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. STK'lar bağışçılar tarafından anlaşılabilir ve takip edilebilmelidir. Kaynak geliştirmenin boyutlarında da açıklandığı gibi, kendi çevrelerinin (*bağışçı, destekçi*) şekillenmesinde, şeffaf ve hesap verilebilir olduklarında daha güvenilir kurumlar oldukları izlenimini çevreye sunarlar. Bu doğrultuda çeşitli yöntemlerle ulaşılabilen bireysel bağışçıyı sürdürülebilir kılmak mümkün olabilir.

#### 4.5.1.6 Bağışçılara Yapılan Raporlamaların Biçimi ve Sıklığı

Soru	Bağışçıya raporlama yapıyor musunuz? Ne sıklıkla ve nasıl?
P1	Evet. Faaliyet Raporları. Yıllık ve 6 aylık
P2	Evet. Etkinlik bazlı anket sonuçları
P3	Evet. Faaliyet Raporları. Yıllık
P4	Evet. Faaliyet Raporları. Yıllık ve aylık
P5	Evet. Faaliyet Raporları. Yıllık ve 3 aylık
P6	Evet. Faaliyet Raporları. Yıllık ve 6 aylık

Mülakatta vakıf çalışanlarına, bağışçılara raporlama yapıp yapmadıkları, sıklığı ve şekli sorulmuştur. Vakıf çalışanlarının hepsi 'evet' yanıtını vermiştir. Mülakat yapılan kişilerden beşi aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık olarak değişen, farklı periyotlarda rapor gönderdiklerine değinirken, biri etkinliklerin sonunda hedef kitle ile uyguladıkları anketlerin sonuç raporlarını gönderdiklerini belirtmiştir.

Bu soruya, mülakat yapılan kişiler tarafından birbirine yakın cevaplar verilmiştir. Bu sonuç, kaynak geliştirme boyutlarından değerlendirme ve ilişkiyi sürdürme ile şeffaflık ve hesap verebilirlik aşamalarına katkı sunar niteliktedir. Kurum kaynak geliştirdiği faaliyetin sonuçlarını analiz etmeli, raporlamalı ve kaynak sağlayıcı ile paylaşmalıdır. Bağışçı, verdiği desteğin sonuçlarını takip edebildiğinde ve yapılan faaliyetin etkisini görebildiğinde, bağışçının desteğinin sürdürülebilir olmasına katkı sağlanabilir.

#### 4.5.1.7 Gönüllülerin Bağışçı Olmaya Yönlendirilmesi

Soru	Gönüllüleri bağışçı olmaları konusunda yönlendiriyor musunuz?
P1	Hayır. Eski gönüllüleri bağışçı olarak kazanma
P2	Hayır. Eski gönüllüleri bağışçı olarak kazanma
P3	Hayır. Kaynak geliştirme çalışmalarında etkin olma
P4	Hayır. Kaynak geliştirme çalışmalarında etkin olma
P5	Hayır. Eski gönüllüleri bağışçı olarak kazanma



P6	Hayır. Eski gönüllüleri bağışçı olarak kazanma
----	--

Kapalı uçlu olarak sorulan bu soruya, vakıf çalışanlarının hepsi hayır cevabı vermiştir. Mülakat yapılan kişiler, soruya daha detaylı açıklama yapmıştır. Mülakat yapılan kişilerden dördü eski gönüllülerini bağışçı olarak kazanma yönünde girişimleri olduğundan veya hali hazırda bunu uyguladıklarından, ikisi de nakdi bağış istemek yerine, kaynak geliştirme çalışmalarında etkin olmalarını istediklerini ifade etmişlerdir. Gelen cevaplardan bir kaçı aşağıdaki gibidir:

*“Hayır. İtici geliyor. Ama kaynak yaratmasını istiyoruz. Doğum gününü bağışlamak, arkadaşlarıyla yardım severlik koşusu yapamak, Givin uygulaması ile eşyalarını satmak gibi...Cebinden para çıkmadan iyilik kazansın gibi sistemlerin yaygınlaştırmasını istiyoruz ( P4)”*.

*“Haftada en az 2 saat vakit veriyorlar o nedenle bağış için ayrı bir talepte bulunmuyoruz. Ama CRM ile belirli bir havuzda toplamak istiyoruz. Bu yazılım sayesinde gönüllüyü de segmente edip, bağışçı gibi yönlendirebiliyoruz. Öğretmenlere öğretmenler gününde veya çalışana diğer özel günler için farklı bir ürünle ulaşabilmeyi hedefliyoruz ( P6)”*.

Mülakata katılan vakıf çalışanlarından çoğu bu soruya hayır cevabı verseler de, verdikleri cevapları 2 kategoride toparlamak mümkündür.

1. Gönüllüden doğrudan nakdi bağış istemeden, çeşitli kaynak geliştirme yöntemleriyle kuruma destek sağlamasını talep etmek
2. Eski gönüllülere ulaşarak, onları bağışçı olarak kazanmak

Kaynakları çeşitlendirme, ilişki geliştirme ve ilişkiyi sürdürme boyutlarından bakıldığında, her iki uygulama da kaynak bağımlılığını değiştirmenin bir yolu olan çevre ile eşgüdümü artırma ve STK’ların tek bir çevreye bağımlılığını ortadan kaldırmak için faaliyetlerini çeşitlendirme prensiplerine katkıda bulunmaktadır.

#### **4.5.1.8 Gönüllülere Kaynak Geliştirme Konusunda Eğitim Verilmesi**

Soru	Gönüllü eğitimlerinde kaynak geliştirme konusuna yer veriyor musunuz?
P1	Evet bahsediliyor, kaynak gönüllülüğüne değiniliyor .
P2	Evet, bu konuya özel eğitim veriliyor.
P3	Evet bahsediliyor, kaynak gönüllülüğüne değiniliyor.
P4	Evet bahsediliyor, kaynak gönüllülüğüne değiniliyor.
P5	Evet, bu konuya özel eğitim veriliyor.
P6	Evet bahsediliyor, kaynak gönüllülüğüne değiniliyor.

Mülakatta vakıf çalışanlarına, gönüllü eğitimlerinde kaynak geliştirme konusuna yer verip vermedikleri sorulmuştur. Vakıf çalışanlarının hepsi ‘evet’ yanıtını vermiştir. Mülakat yapılan kişilerden dördü verilen eğitimlerde kaynak gönüllülüğüne değinildiğini ifade ederken, ikisi sadece kaynak geliştirme konusuna odaklanılan bir eğitim verdiklerini belirtmiştir. Mülakat yapılan kişilerden bazılarının verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Gönüllü eğitimlerinde bahsediyoruz. Kaynak gönüllülüğü yapabileceklerini de söylüyoruz ( P1)”.*

*“Sosyal sorumluluk proje fikirlerini harekete geçirme ile ilgili aşamalarından bahsediyoruz. Temel gönüllü eğitiminde bir modül olarak aktarıyoruz. Hatta simülasyon da yapıyoruz kaynak görüşmesi hakkında. Ayrıca bir de kit veriyoruz. Kaynak sorumluları eğitim almadılarsa bu kiten yararlanabiliyor. Yaptıkları görüşmeleri kaydediyorlar. Türkiye çapında, gönüllü ekiplerin Whatsapp grupları var, oradan da aralarında bilgileri paylaşıyorlar( P5)”.*

Gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine katılımı konusunda vakıf çalışanlarının gayreti ve bu konuda onları donanımlı hale getirebilmek için bilgilendirme yaptıkları görülmektedir. Kaynak geliştirme konusundan bahsedildiğini söyleyen kişilerin, kurumlarında ‘kaynak gönüllülüğü’ adı altında bir gönüllükten bahsettikleri fark edilmektedir. İlişki geliştirme boyutunda, çevre ile eşgüdümü

artırma perspektifinden bakıldığında, bu rol ile gönüllüleri bağışçı çevreyle etkileşim kurmaya cesaretlendirdikleri söylenebilir.

#### 4.5.2 Gönüllülere Yönelik Bulgular

##### 4.5.2.1 Gönüllülerin Vakıftaki Rollerini

Soru	Vakıftaki gönüllülük rolleriniz nelerdir? Bu rolü siz mi seçtiniz yoksa vakıf tarafından mı atandınız?
G1	Kendim seçtim. Etkinlik gönüllüsü, Ofis Gönüllüsü
G2	Kendim seçtim. Proje koordinatörü, kaynak gönüllüsü
G3	Kendim seçtim. Etkinlik Gönüllüsü
G4	Kendim seçtim. Ofis gönüllüsü, etkinlik gönüllüsü Eğitmen
G5	Kendim seçtim. Gönüllü koordinatörü
G6	Kendim seçtim. Etkinlik gönüllüsü

Mülakatta gönüllülere, kurumdaki gönüllük rolleri ve bu rolü kendilerinin mi seçtiği sorulmuştur. Mülakat yapılan kişilerin hepsi gönüllülük rollerini kendilerinin belirlediğini söylemiştir. Gönüllülerin çok çeşitli roller aldıkları görülse de esas itibariyle hepsinin sivil toplum kuruluşlarının sahasında birebir hedef kitleler ile çalıştıkları belirlenmiştir.

Vakıf tarafından ihtiyaç duyulan işe ‘gönüllü ataması’, gönüllüyü edilgen bir pozisyona getireceğinden dolayı, gönüllülerin kendi rollerini seçebilmeleri onların kurumda daha aktif olmalarını ve kurumu sahiplenmelerini sağlayabilir. Burada verilen cevaplardan hali hazırda kurum tarafından sunulan gönüllülük çeşitleri içerisinden, gönüllülerin görevleri seçtikleri anlaşılmaktadır. Burada hem bir irade durumu hem de vakıf tarafından bir yönlendirmenin söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır.

##### 4.5.2.2 Kurumun Kaynak Geliştirme Yöntemleri

Soru	Kurumda kaynak geliştirme yöntemleri nelerdir?
------	--

G1	Özel sektör işbirlikleri, ürün satışı, doğum günü bağışları, maratonda bağış toplama
G2	Maratonda bağış toplama, etkinlikler
G3	Bireysel bağışlar, kurumsal bağışlar
G4	Maratonda bağış toplama, etkinlikler
G5	Etkinlikler
G6	Maratonda bağış toplama, etkinlikler, aynı bağışlar

Mülakatta gönüllülere, kurumdaki kaynak geliştirme yöntemleri sorulmuştur. Mülakat yapılan kişilerden dördü maratonda bağış toplama yöntemini söylemiştir. Gönüllülerden dördü kaynak getirici çeşitli etkinliklerin yapıldığını ifade ederken, bir kişi kurumsal ve bireysel bağışları, bir kişi aynı bağışları, bir kişi de özel sektör işbirlikleri, doğum günü bağışları ile ürün satışlarını kurumda uygulanan kaynak geliştirme yöntemi olarak belirtmiştir. Mülakat yapılan kişilerden bazılarının verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir:

*‘İstanbul Maratonu’nda koşuldu, özel sektör işbirlikleri ile etkinlikler yapılmakta. Bir de, kafe şeklinde bir araçla sıcak içecek satışı yapılarak katkı sağlanıyor, ürün satışları var, doğum günü bağışları var ( G1)’’.*

*‘Kaynak departmanı ile kaynak gönüllüleri irtibatla olur. Etkinlikler düzenliyor ( G5)’’.*

G1 ve G5 ‘in verdiği yanıtlardan, gönüllülerin kaynak geliştirme yöntemleri konusunda detaylı bilgiye sahip olmadıkları anlaşılabilir. Gönüllülerin çoğu maraton ( yardım koşusu) ile bağış toplama konusunu etkin bir kaynak geliştirme yöntemi olarak görebilmektedir.

#### **4.5.2.3 Gönüllülerin Kaynak Geliştirme Çalışmalarında Faal Olma Durumları**

Soru	Siz hiçbir kaynak geliştirme, gelir getirici etkinlik vs. görev aldınız mı? Aldığınız görevi tanımlar mısınız?
G1	Evet. Ürün satışı
G2	Evet. Maratonda görev alma, ürün satışı
G3	Evet. Maratonda görev alma, ürün satışı
G4	Evet. Aynı bağış bulma, bağışçı yönlendirme
G5	Evet. Maratonda görev alma, bağışçı yönlendirme
G6	Hayır. Aynı destek için bağışçı yönlendirmek istiyorum

Mülakatta gönüllülere, hiçbir kaynak geliştirme, gelir getirici etkinlikte görev alıp almadıkları sorulmuş, aldılarsa görevi tanımlamaları istenmiştir. Görüşülen kişilerden beşi evet biri hayır yanıtını vermiştir. Gönüllülerden üçü maratonda görev aldığını söylemiştir. Ürün satışı cevabını da üç kişi vermiştir. Evet cevabı veren gönüllülerden ikisi bağışçı yönlendirdiğini ifade ederken, hayır cevabı veren gönüllü de aynı destek verebilecek bağışçı yönlendirebileceğini belirtmiştir. Mülakat yapılan gönüllülerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*Evet, en son bulunduğum görev, birkaç sanatçının bir galeride eserlerinin satılması idi. Bağışçılara bağışlarla neler yapıldığına dair bilgilendirme yaptık. Maraton'da kurumsal koşucularla görüşmeler yaptım (G2)''.*

*Evet yer aldım. Hatta kendim de bağışçısı oldum. Bir de kurumları ve arkadaşlarımı bağışçı olarak yönlendirdim. Bulduğum birim için de aynı ve nakdi bağışçı yönlendirmesi yaptım (G4)''.*

Gönüllülerin verdiği yanıtlardan, kaynak geliştirme faaliyetlerinde görev aldıkları ve bağışçı yönlendirmek konusunda da kurumlarına destek sağladıkları görülmektedir.

#### **4.5.2.4 Gönüllülerin Kaynak Geliştirme Faaliyetlerine Katılımlarının Kişisel Gelişimlerine Etkisi**

Soru	Bu faaliyete katılımın sizin kişisel gelişiminize etkisi nasıldı?
G1	Bir etkisi olmadı
G2	İkna becerileri, satış becerileri, iletişim becerileri, özgüven, diğerkâmlık, sivil toplum kuruluşlarında yer alma isteği
G3	Diğerkâmlık, motivasyon, ekip çalışması, iletişim becerileri, dijital beceriler
G4	Diğerkâmlık, iletişim becerileri
G5	İletişim becerileri, ikna becerileri
G6	Hiç görev almadım

Mülakatta gönüllülere, kaynak geliştirme faaliyetine katılımın kişisel gelişimlerine etkisi sorulmuştur. Mülakat yapılan kişilerden ikisi ikna becerilerini geliştirdiğini söylemiştir. Gönüllülerden üçü iletişim becerilerini geliştirdiğini ifade etmiştir. Diğerkâmlık üç gönüllü tarafından verilen cevap olmuştur. Bir gönüllü hiç bir etkisi olmadığı belirtmiştir. Mülakat yapılan gönüllülerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*“Kaynak geliştirme faaliyetleri bilinirliği artırıyor. Benim için değil ama vakıf için güzel bir şey. Benim bu etkinliklere katılmakla hayatımda pek bir şey değişmedi, destek oldum o gün orada. Pek bir şey yapmadım, ürün satışı yapmış oldum. Çocuklarla yapılan etkinlik bana daha çok şey kazandırıyor ( G1)”*.

G1 , kaynak geliştirme faaliyetlerine katılımın kendisine kişisel gelişim anlamında bir katkısı olmadığını, çocuklarla yaptığı etkinliklerden daha çok şey öğrendiğini ancak, vakfın bilinirliğine katkı sunduğunu, bu açıdan mutlu olduğunu belirtmiştir. Buradan gönüllünün hizmet odaklı bir çalışma biçimine yönlendirildiği görülmektedir.

*“En başta böyle ikna becerimin olduğunu hiç bilmiyordum. Sunum becerilerimi ve satış becerilerimi geliştirdim. İletişim konusunda da nelere dikkat etmemiz gerektiğini deneyimledim. Özellikle özel sektörle ilişkilerde*

*neye dikkat etmemiz gerekiyor öğrendim. Öz güvenim gelişti. Sivil topluma kendimi adadım. Kaynak geliştirmeye verdiğim desteklerden sonra evet ben sivil toplumda olmalıyım dedim. Diğerkâmlık düzeyimin arttığını düşünüyorum ( G2)''.*

G2'nin verdiği yanıt ile, kaynak geliştirme sürecine dahil olarak pek çok kazanım elde ettiğini ve bunun kişisel gelişime pek çok yansıması olduğunu hatta sivil toplum kuruluşları ile çalışmaya devam etme yönünde bir motivasyona dönüştüğünü anlayabiliriz. Gönüllü için bu dahil oluş, bir öğrenme sürecine dönüşmüştür. G3 ise verdiği yanıt ile öğrenme süreçlerini tanımlamış ve diğer gönüllülerden farklı olarak dijital becerilerinin de geliştiğini belirtmiştir.

#### **4.5.2.5 Gönüllülerin Kaynak Geliştirme Faaliyetlerine Katılımlarının STK'ya Olan Aidiyetlerine Etkisi**

Soru	Bu faaliyete katılımın sizin kuruma olan aidiyetinize etkisi nasıldı?
G1	Bir etkisi olmadı
G2	Vakfa aidiyetimi arttırdı, iletişimimi güçlendirdi
G3	Vakfa aidiyetimi arttırdı
G4	Vakfa aidiyetimi artırdı
G5	Vakfa aidiyetimi artırdı
G6	Vakfa aidiyetimi artırdı

Mülakat yapılan gönüllülere, kaynak geliştirme faaliyetine katılımın vakfa olan aidiyetlerine etkisi sorulmuştur. Mülakat yapılan kişilerden beşi vakfa olan aidiyetlerini artırdığını belirtmiştir. Bir kişi aynı zamanda vakıf ile olan iletişimini

de güçlendirdiğini eklemiştir. Bir Gönüllü hiç bir etkisi olmadığı belirtmiştir. Mülakat yapılan gönüllülerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*“Vakfa olan aidiyetimi kaynak geliştirme faaliyetine katılımıma bağlamam doğru olmaz, bu çok küçük bir parçası idi. Bağlılığım arttı diyemem. Zaten bağlılığım vardı, o da küçük bir etkinlikti benim için (G1)”*.

*“Vakfı bir vücut olarak düşünecek olursak, her bir parçasında görev alıyorum. Bu da beni daha çok ait hissettiriyor. Sürekliliğini sağlamak istiyorum(G3)”*.

*“Aidiyet olmadan kaynak süreçlerine katkı sunulamaz, sunulunca da aidiyet artar, Aslında yumurta tavuk ilişkisi var diyebiliriz(G6)”*.

G3 ve G6 vakfa olan aidiyetlerini, kaynak geliştirme süreçlerinde verdikleri destek ile doğrudan ilişkilendirmeseler de, vakfın çalışmalarına verdikleri desteğin onları vakfa daha ait hissettirdiğini belirtmekte. Bu durum hizmet odaklı bir yaklaşımla gönüllülerin, vakıf tarafından kaynak geliştirme çalışmalarına katılımları konusundaki beklentilerini karşılamaktan çekinmediklerini ve fakat ‘kaynak gönüllülüğü’nü odağa koymadıklarını gösterebilir. Gönüllülerin gerektiğinde profesyonel çalışanlarla; ortak hedefler doğrultusunda kaynak geliştirme çalışmaları kapsamında iş birliği yaptığını söyleyebiliriz.

#### 4.5.2.6 Gönüllülerin Yerel Bağışçılığın Arttırılmasına Katkıları

Soru	Yerel bağışçılığın arttırılmasına ve yerel desteğin sağlanmasına yönelik katkılarınız olduğunu söyleyebilir misiniz? Katkılarınızdan bahsedebilir misiniz?
G1	Yakın çevresini harekete geçirme
G2	Yerelden aynı bağış isteme
G3	İşyerini ve yakın çevresini harekete geçirme
G4	maraton, iş yerini ve yakın çevresini harekete geçirme yerelden aynı bağış isteme



G5	maraton, yakın çevresini harekete geçirme
G6	Hayır

Mülakat yapılan gönüllülere, yerel bağışçılığın arttırılmasına ve yerel desteğin sağlanmasına yönelik katkıları sorulmuştur. Mülakat yapılan kişilerden yakın çevrelerini ( iş, aile, arkadaş) harekete geçirdiklerini belirtmiştir. İki kişi maraton cevabını vermiştir. Bir Gönüllü bu konuda bir çabası olmadığı belirtmiştir. Mülakata katılan gönüllülerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*“Arkadaşlarım neler yaptığımızı soruyor. Çalıştığım yerde de vakfın bilinirliğini arttırdım ve bağış yaptılar. Farklı şehirdeki arkadaşlarım da gönüllü olmak istiyorlar (G3)”*.

*“Soranlara cevap veriyorum. Ama doğrudan bağışa yönlendirmiyorum. Bazı şeylerin içten gelerek yapılacağını düşünüyorum. O nedenle ben kaynak yaratma konusunda bir çabada bulunmuyorum(G6)”*.

Gönüllülerden gelen yanıtlarda sıkça yakın çevrelerini yönlendirdikleri yönünde cevaplar alınmıştır. Yerel bağışçılık kavramının yakın çevre ile ilişkilendirilmiş olduğu fark edilmektedir. Gönüllülerin kendi çevreleri haricindeki yerel potansiyel bağışçıları kazanmak doğrultusunda yöntemsel olarak desteklenmesi gerektiği söylenebilir. Kaynak geliştirmenin boyutlarından ilişki geliştirme aşamasında bahsi geçen ilgili aktörlerden birisi olan gönüllülerle, potansiyel kaynakların ortaya konması ve iş birliği geliştirilmesinin eksik olması, çevre ile eşgüdümü artırma prensibini göz ardı edebilir.

#### 4.5.2.7 Gönüllülerin Bağışçı Olma Durumları

Soru	Hiç bağış yaptınız mı? İleride gönüllüsü olduğunuz kuruma veya başka bir kuruma bağış yapmayı düşünüyor musunuz?
G1	Evet yaptım, ileride de yapmayı planlıyorum.
G2	Evet yaptım, ileride de yapmayı planlıyorum.
G3	Evet yaptım, ileride de yapmayı planlıyorum.

G4	Evet yaptım, ileride de yapmayı planlıyorum.
G5	Evet yaptım, ileride de yapmayı planlıyorum.
G6	Evet yaptım, ileride de yapmayı planlıyorum.

Mülakat yapılan gönüllülere, bağış yapıp yapmadıkları ve ileride bağışçı olmayı planlayıp planlamadıkları sorulmuştur. Mülakat yapılan gönüllülerin hepsi bağış yaptıklarını ve ileride de gönüllüsü oldukları kurumlara veya başka STK'lara bağış yapmayı planladıklarını belirtmişlerdir. Mülakat yapılan gönüllülerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*“O anki ihtiyaca yönelik şeyleri alıyorum. Örneğin, etkinlikte satranç takımı eksikti ve almıştım. Diğer STK'lara destek sağlayan ürünleri alarak bağış yapıyorum. İlerde gönüllüsü olduğum kuruma bağış yapacağım (G3)”*.

*“Maratonda bağış yaptım. İlk bağıştı. Ekonomik bağımsızlığım olmadığı için yapamıyorum. Ancak ileride de yapmak istiyorum. Gençlere destek olmayı isterim(G5)”*.

G3 ve G5 tarafından verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi, gönüllülerin bağışçı olma konusunda olumlu eğilimleri olduğu görülmektedir. Gönüllüler hem gönüllüsü oldukları hem de diğer STK'lara destek olma konusunda istekli olduklarını belirtmişlerdir.

#### 4.5.2.8 Kaynak Bulma Aşamasında Yaşanan Sıkıntılar

Soru	Kaynak bulma aşamasında yaşanan sıkıntılar sizce nelerdir?
G1	Bilmiyorum.
G2	Kurumsal bağışlar zor süreçler gerektiriyor, lojistik sıkıntılar, kriz yönetiminin yetersiz kalması, diğer gönüllülerin isteksiz olabilmesi
G3	Ülkenin koşulları
G4	Kriz yönetiminin yetersiz kalması, yeni bağış yöntemlerine muhafazakar yaklaşılması

G5	Diğer gönüllülerin isteksiz olmaları
G6	STK'lar arası rekabet

Mülakat yapılan gönüllülere, kaynak bulma aşamasında yaşanan sıkıntılar sorulmuştur. Mülakata katılan gönüllülerin verdikleri cevaplar farklılık göstermektedir. Kişilerden ikisi diğer gönüllülerin isteksiz olmaları cevabını verirken, kriz yönetiminin yetersiz kalması cevabı da iki kez tekrarlanmıştır. Mülakat yapılan gönüllülerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*“Daha çok çocuğa ulaşmak için daha çok bağışa ihtiyacı olduğunu biliyorum. Bağış kısmı yetersiz olduğu için bazı illerde yok. Örneğin bir birimin kurulmasında çok kaynak gerekiyor. Hem sponsor bulunması gerekiyor. Hem de devamlılığının sağlanması gerekiyor. Ama bence kaynak geliştirme sıkıntısı yok. Ülke durumu etkileyebilir (G3)”*

G3, kurumun misyonunu yerine getirebilmesi için daha çok bağışa ihtiyaç olduğunu ancak kurumun bu konuda pek sıkıntı yaşamadığını belirtirken, ülke koşullarının kaynak akışını etkileyen bir koşul olduğundan bahsetmektedir. Kaynak bağımlılığı perspektifinden bakıldığında; ülkedeki ekonomik koşullar STK'ların misyonlarını yerine getirmesini sekteye uğraticı bir etmen olarak karşımıza çıkabilir ve STK'lar böyle bir duruma karşı gider kısıtlayıcı önlemler ve işbirlikleri geliştirebilmelidir.

*“Farklı bağış yöntemlerinden habersizler. Adım adım koşusunda yetersiz olduğunu düşünüyorum. Geleneksel bağış yöntemlerini hala uyguluyor. İnovatif yöntemler gerekli (G4)”*

G4, gönüllüsü olduğu kurumun hala geleneksel bağış yöntemlerini kullandığını, yeni yöntemler konusunda muhafazakar kaldığını ifade etmektedir. Kurumun daha inovatif yöntemler bulma konusunda bir ihtiyacı olduğunu ifade ederken, diğer sorulara verdiği cevaplara bakıldığında, bir gönüllü olarak kaynak geliştirme

çalışmalarında yer aldığı, kurumuna bu noktada verdiği desteği aidiyeti ile ilişkilendirdiği söylenebilir.

*‘‘Artık bu tarz çok dernek aktif. Çoğunluğun içerisinde kaybolmamızı sağlıyor. Herkes farkındalık yaratmak için çalışıyor. O kadar çok ki, insanlar fark edemiyor. Ufak çaplı bir rekabet var diyebilirim(G6)’’.*

G6, STK’ların toplumsal faydayı odağa koyan ve kar amacı gütmeyen kurumlar olmalarına karşın, sayıca fazlalaşmalarının toplumda yaratılmak istenen farkındalığı geriye yürüttüğünü bunun da kamuoyunda yaratılmak istenen farkındalık boyutunda bir rekabete dönüşebildiğini belirtiyor denebilir. Burada STK’nın dışarıdan gelebilecek müdahalelere veya misyonuna yönelik karşılaştığı tehditlere göğüs gerebilme ve değişime ayak uydurabilme kapasitesi belirleyici olmaktadır.

#### **4.5.2.9 Kaynak Geliştirme Konusunda Gönüllülere Yönelik Gerçekleştirilen Bilgilendirmeler**

Soru	Vakfin eğitimlerinde kaynak geliştirme konusunda bir bilgilendirme yapılıyor mu ? Evet ise kısaca bahseder misiniz?
G1	Eğitim materyallerinin doğru kullanımı ve tasarruf
G2	Proje yöntemi ve kaynak geliştirme eğitimi
G3	Hayır
G4	Kaynak gönüllülüğünün anlatılması
G5	Proje yöntemi ve kaynak geliştirme eğitimi
G6	Eğitim materyallerinin doğru kullanımı ve tasarruf

Mülakat yapılan gönüllülere ‘Vakfin eğitimlerinde kaynak geliştirme konusunda bir bilgilendirme yapılıyor mu? Evet ise kısaca bahseder misiniz’ şeklinde sorulmuştur. Mülakat yapılan gönüllülerin verdikleri cevaplar farklılık göstermektedir. Kişilerden ikisi Proje yöntemi ve kaynak geliştirme eğitimi aldıklarını iletmiştir. Gönüllülerden ikisi doğrudan kaynak geliştirmeye yönelik bir eğitim almadıklarını ancak, kaynakların verimli kullanılması gereği doğrultusunda eğitim materyallerinin doğru kullanımı ve tasarruf konusunda bilgilendirildiklerini aktarmıştır. Gönüllülerden birisi herhangi bir bilgilendirme almadığını, bir diğeri

de kaynak gönüllülüğünden bahsedildiğini iletmiştir. Görüşmeye katılan gönüllülerden bazılarının verdiği cevaplar şöyledir:

*“Var olan kaynakların daha iyi kullanımı konusu eğitimlerde anlatılıyor. Geri dönüşüm konusunda bilgilendirme ve bilinçlendirme yapılıyor ( G6)”*.

G6'nın verdiği cevaptan çıkarılabilecek sonuç, vakfın gönüllülerden bir kaynak getirme beklentisi olmasından ziyade, kaynak geliştirmenin bir diğer boyutu olan var olan kaynakların verimli kullanımına ilişkin bilinçlendirme yaptığıdır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1 SONUÇ

Bu araştırma ile, Türkiye’de kaynak geliştirme ve gönüllü yönetimi süreçlerini işleten sivil toplum kuruluşlarında gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine katılımları konusunun İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı temelinde analiz edilmesi amaçlanmıştır. 3 STK’nın dahil olduğu çalışma ile; hem profesyonellerin gözünden gönüllülerin kaynak geliştirme çalışmalarına olan katkılarına hem de gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine dahil olmalarının gönüllülük rollerine, kişisel kazanımlarına ve örgütün kaynak geliştirme faaliyetlerine olan katkısına bakılmıştır. STK’ların hem gönüllülerinin hem de profesyonellerinin kaynak geliştirme çalışmalarında iş birliği yapıp yapmadıkları sorgulanmış, gönüllülerin STK’nın maddi sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla ne gibi faaliyetlerde yer aldığına bakılmış ve gönüllü yönetimi süreci işleten STK’larda gönüllülerin kaynak geliştirme çalışmalarında aktif rol alıp almadıkları aranmıştır.

Sivil toplum kuruluşlarının sınırlılık alanlarından birisi de mali kaynaklarının sürdürülebilir olmasıdır. Kurumun bir strateji oluşturarak, var olan ve ihtiyaç olan kaynaklara ulaşabilmek, ulaştığı kaynağı da verimli bir şekilde kullanabilmek için kendi koşulları özelinde planlama yapması gereklidir. STK’ların faaliyet alanları, misyonları ve büyüklükleri de kullandıkları kaynak yöntemlerini çeşitlendirebilmektedir.

Araştırma kapsamında sorulan ortak sorulardan birisi, kurumun kaynak geliştirme yöntemleri olmuştur. Gönüllülerin verdiği yanıtlardan, kaynak geliştirme yöntemleri konusunda detaylı bilgiye sahip olmadıkları anlaşılabilir. Gönüllülerin çoğu etkinlikler, özel sektör iş birlikleri ve maraton cevabını vermişlerdir. Maraton (yardım koşusu) ile bağış toplama konusu etkin bir kaynak geliştirme yöntemi olarak görülebilmektedir. Profesyoneller ise bireysel, kurumsal bağışlar ve hibe fon

kaynakları cevapları vermiş ve bunun yanı sıra iki profesyonel, gönüllülerin verdiği ‘iş gücü’ desteğini bir kaynak olarak görerek, kaynak geliştirme yöntemleri arasında saymışlardır. Yani kurum, gönüllüyü kaynak geliştirme süreçlerinin bir parçası yapmayı ele alırken bir yandan da verdikleri desteği maddi karşılık ile ilişkilendirmiştir. Burada gönüllülüğü ekonomik bir katkı olarak değerlendirmek, insan kaynağı olma değerini ön plana çıkartırken, ‘gönüllülükle birlikte ulaşılmaya çalışılan katılımcı demokrasi idealini, hatta gönüllülüğün politik bir duruş olduğunu gölgeleyebilir’ (Yurttagüler, 2006:22- 26).

Yapılan mülakatlardan elde edilen veriler incelendiğinde karşımıza çıkan temel konulardan biri, gönüllülerin kaynak süreçlerine katılıp katılmadıklarıdır. Burada katılımı belirlemek istenen; gönüllülerin etkinliklerde rol alması, kendilerinin etkinlikler düzenlemeleri, bağışçı ile doğrudan iletişime geçip geçmedikleri, çevrelerini harekete geçirme ve yerelden destek bulma çabaları ve kendilerinin de bağışçı olma potansiyelleridir. Gönüllülerin verdiği yanıtlardan, kaynak geliştirme faaliyetlerinde görev aldıkları, ayni ve nakdi yardımda bulunmak isteyen kişileri yönlendirmek konusunda kurumlarına destek sağladıkları ve kendilerinin de bağışçı olmak konusunda hevesli oldukları görülmektedir. Vakıf çalışanlarının verdiği yanıtlardan, gönüllülerin kendi istekleri doğrultusunda kaynak geliştirme süreçlerine dahil oldukları, vakıfların bu konuda zorlayıcı ve gönüllüyü edilgen yapan uygulamalardan kaçınmaya çalıştıkları görülmektedir. Kaynak gönüllülüğü rolünün var olduğu, fakat işlevselliğinin tartışılabileceği görülmektedir. Gönüllülerin ve vakıf çalışanlarının verdiği cevaplar birlikte okunduğunda, gönüllülerin ayni destek bulma çabaları ve bağışçılar ile daha olumlu ilişkiler geliştirebildikleri göze çarpan ifadeler olmuştur. Vakfın etkinliklerinde ve gelir getirici uygulamalarında çalışanların ve gönüllülerin gerektiğinde iş birliği yaptıkları yorumu çıkartılabilir. En çok bilinen ve iş birliği yapılan kaynak getirici etkinliğin maraton (yardım koşusu) olduğu söylenebilir. Ayrıca, gönüllülük tanımı çerçevesinde bakılırsa, Musick ve Wilson ‘un gönüllülüğün özgecil bir davranış biçimi olduğu, topluma maddi bir mükafat beklentisi olmadan yardım sağlamayı amaçladığı tanımıyla örtüşen bulgular elde edilmiştir (2008:3).

Görüşme yapılan sivil toplum kuruluşlarında vakıf çalışanları, kaynak bulma konusunda yaşanan zorluğun ne olduğu sorusuna en sık şekilde, vakfin misyonunu bağışçıya anlatmak cevabını vermişlerdir. Buna karşın, gönüllülerin vakfı daha samimi anlattıklarını farklı bir soruda cevap olarak vermişlerdir. Görüşmeye katılan gönüllülerin yaşanan zorluklar sorusuna verdikleri cevaplar farklılık göstermektedir. Lojistik desteklerin azlığı, kurumlara ulaşmanın zorluğu, gönüllülerin isteksiz olmaları, kriz yönetiminin yetersiz kalması cevapları gönüllüler tarafından verilmiştir. Her iki grubun da bu soruya verdikleri cevaplar birlikte okunduğunda; gönüllülerin gönüllülük yaptıkları kurumları anlatırken bir sorun yaşamadıkları ancak bağışçılar ile iletişime geçme konusunda istekli gönüllülerin, lojistik ve kriz yönetimi anlamında daha fazla desteklenmeye ihtiyaç duydukları, yine vakıf çalışanlarının da gönüllüleri kurumlarla yapılan görüşmelere dahil edebilecekleri sonucuna varılabilir.

Ayrıca gönüllülerin de profesyonellerin de yardım koşusu, maraton gibi cevapları farklı sorularda dahi tekrarlayan cevap olarak vermeleri, bu faaliyetin gönüllüleri, vakfı ve bağışçıları buluşturan bir etkinlik olarak en çok bilinen kaynak geliştirme yöntemi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yöntem araştırma kapsamında ele alınan sorulardan birisi olan gönüllüler ile profesyonellerin kaynak geliştirme çalışmaları kapsamında iş birliği yapıp yapmadıklarına doğru bir örnek olabilir. Maraton etkinliği, kaynak geliştirme faaliyeti olarak her iki hedef kitlede de gönüllülerin dahil olduğu kaynak geliştirme yöntemi olarak belirtilmiştir.

Ayrıca gönüllülere ve profesyonellere sorulan, gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine katılımlarının kurum aidiyetlerine ve sürdürülebilir gönüllülüğe olan katkısı sorulduğunda, her iki hedef kitle de olumlu katkısından söz etmiş; gönüllüler iletişim ve ikna becerilerinin geliştiğine değinmişlerdir. Her iki grubunda verdiği ortak cevap diğerkamlık olmuştur. Araştırma kapsamında ele alınan konulardan birisi olan gönüllülerin gözünden kaynak geliştirme süreçlerine katkı konusunun kazanım boyutu bu şekilde açıklanabilmektedir.



Çalışma grubuna dahil edilen STK'ların, gönüllülerine yönelik eğitim ve oryantasyon süreçleri işlettiği, bu eğitimlerde kaynak geliştirme yöntemlerinden farklı detaylarda bahsedildiği ifadeleri yer almaktadır. Gelen cevaplar arasında mentorlük desteği uygulamalarının da olduğu görülebilmektedir. Gönüllüler kullanılan materyallere yönelik tasarruf mesajlarının verildiği bilgilendirmelerden ve 'kaynak gönüllülüğü' rolünden sıklıkla bahsetmiş ancak verilen diğer cevaplardan anlaşılacağı üzere, kurumun kaynak geliştirme stratejisi veya yaklaşımına dair bir bilgilendirme aldıkları cevabıyla karşılaşılmamıştır. Etkinlik odaklı destek verme, çevrelerini harekete geçirme veya aynı destek bulma konularında gönüllülerin desteğinin arandığı görülebilmektedir.

Gönüllü yönetimi süreci işleten STK'larda gönüllülerin kaynak geliştirme çalışmalarında aktif rol aldığı sonucu bulgular arasında olsa da, gönüllülerin çevrelerini harekete geçirme noktasındaki etkinliği, kurumun doğrudan yeni bir bağışçı ile ilişki geliştirmesi noktasında bulunmamaktadır. Gönüllü eğitimlerinde kaynak geliştirme ve yerel bağışçılığın geliştirilmesi konularında yapılandırılmış bir eğitim içeriği bulunan STK'da gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerinde daha aktif yer aldıkları görülmektedir.

## **5.2 ÖNERİLER**

Görüşme yapılan sivil toplum kuruluşlarında, kaynak bulma konusunda yaşanan zorluk olarak, vakıfların kendilerini anlatma konusunda yaşadıkları zorluğun en sık verilen cevap olmasının arkasında yatan etmenler daha derinlemesine araştırılmalıdır. Gönüllülerin 'vakfı anlatma' konusunda katkı sunabilecekleri öngörüldüğünden, görüşme süreçlerine dahil edilmeleri gerektiği veya vakıf çalışanlarının da gönüllülük yapmaları ve/veya sahadaki faaliyetlere daha yakından izlem ve gözlem yapmaları önerisi ortaya konabilir.

STK'lar bağışçılar tarafından anlaşılabilir ve takip edilebilmelidir. Kaynak geliştirmenin boyutlarında da açıklandığı gibi, kendi çevrelerinin (bağışçı, destekçi)

şekillenişinde, şeffaf ve hesap verilebilir olduklarında daha güvenilir kurumlar oldukları izlenimini çevreye sunarlar. Kurum gündemdeki sektörel, siyasi ve ekonomik gelişmeleri takip etmeli ve gerektiğinde kaynak getirici faaliyetlerini, gider kısıtlayıcı önlemlerini ve iş birliklerini bu aşamadaki gelişmelere göre yeniden revize etmelidir.

Gönüllülerin, gönüllülük yaptıkları kurumların kaynak geliştirme yöntemleri konusunda verdiği cevaplar, vakıf çalışanlarının verdiği cevaplar ile örtüşse de, bilgilerinin çok detaylı olmadığı anlaşılmaktadır. Gönüllülerin bu konuda eğitim aldıkları veya verilen eğitimlerde kaynak geliştirme konusuna değinildiği her iki çalışma grubunda da söylenmiş olup, gönüllülerin yaşadıkları zorluklar ve kişisel kazanımları etkilemediği cevabını veren gönüllülerin olması, verilen eğitimlerin yetersiz kaldığını gösterebilir. Gönüllülerin kendi çevreleri haricindeki yerel potansiyel bağışçıları kazanmak doğrultusunda yöntemsel olarak desteklenmesi gerektiği varsayımı ortaya konulabilir. Her ne kadar vakıf çalışanları gönüllüler ile kaynak geliştirme çalışmalarında iş birliği yapma eğiliminde olsalar da, gönüllülerin bu konudaki eğilimleri denk bulunamamıştır.

Şüphesiz ki, çalışmanın bulguları arasında yardımseverlik koşuları en çok bilinen ve gönüllüleri dahil eden kaynak yaratma faaliyeti olarak en sık verilen cevap olmuştur. Koşu aracılığıyla bireysel bağışçılığı artırarak toplumsal fayda yaratmayı amaçlayan yardımseverlik koşuları; Türkiye’de son 10 yılda artan bir şekilde yaygınlaşan bir kaynak yaratma yöntemi olmuştur, Uzun yıllardır STK’larda profesyonel ve gönüllü olarak çalışan birisi olarak gözlemim, gönüllülerin veya çalışanların kendi istekleri ile olduğu kadar birtakım zorlamalar ile de bağış toplama talebiyle karşılaşılıyor olduğudur. Özellikle, STK yönetimi tarafından bağış toplamaya zorlanmaları, hatta birbirleriyle yarıştırmaları nedeniyle oluşan gerilim alanı; bağışçı, gönüllü/ çalışan ikililiği yaratabilmektedir. Bu kişilerin, artan rekabet sebebiyle, sürekli olarak bağışçı olmaları konusunda harekete geçirdikleri çevreleri de ,esasen çoğunlukla aynı kişilerden oluşmaktadır. Bu rekabet ortamının ve oluşan gerginlik alanlarının, bireysel bağışçılığın son yıllarda artan ivmesini düşü-

geçirebileceği endişesi, bu çalışmanın sonucunda akla gelen bir başka araştırma sorusu olmuştur.

EK: 1 Yarı yapılandırılmış görüşme formu



## KAYNAKÇA

Adım Adım Oluşumu web sayfası: <https://ipk.adimadim.org/nedir>. Erişim Tarihi: 27.12.2018

Akatay, A. (2008). Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm, Araştırma Makaleleri

Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu (2006). 'Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi' İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, STK Çalışmaları-Eğitim Kitapları-2: İstanbul.

Akyüz, A. A. (2017) "Giriş", Doğan Yenisey, K., Kabakçı, M. Gönüllü Emegi Ve İş Hukuku, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları içinde

Bayhan, V. (2005), Sivil Toplum ve Demokrasi. İstanbul: İletişim Yayınları

Çarkoğlu A. ve Aytaç S. E. (2016). Türkiye'de Bireysel Bağışçılık ve Hayırseverlik. İstanbul: TÜSEV Yayınları.

Değişim İçin Bağış, TÜSEV.(2016). Röportaj: 'Bir Değişim Hikayesi: Gönüllüden Bağışçı Yaratma'. <http://degisimicinbagis.org/bir-degisim-hikayesi-gonulluden-bagisci-yaratma/>. Erişim Tarihi: 01.04.2018

Düzen N.E. ve Ezgin Ö. (2010). TOG Etki Araştırması. İstanbul: Toplum Gönüllüleri Vakfı ( TOG), 4-26

Eliasoph N. (2013), The Politics of Volunteering, Cambridge: Polity Press

Erdoğan E. (2013). Türkiye'de Gönüllülük Araştırmaları. TEGV. İstanbul.

Erdoğan, Y. (2014) Sivil Toplum Örgütleri Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Ve Sosyal Girişimcilik Gönüllü Yönetimi Modeli Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 5-42

Ertükel, D. (2009), Sivil Toplum Kuruluşları için Kaynak Geliştirme Rehberi. Ankara: STGM

Gözübüyük Tamer, M. (2010). Tarihsel Süreçte Sivil Toplum, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 27/1.

Gürbüz S. ve Şahin, F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Seçkin Yayıncılık

Heyman, D. (2011). Nonprofit management 101 a complete and practical guide for leaders and professionals. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 292-297

Hocaoğlu, D.(1997). Sivillik ve Demokrasi, Yeni Türkiye, Sivil Toplum Özel Sayısı, 18:101-119

Institute of Fundraising (2018), <https://www.institute-of-fundraising.org.uk> (erişim tarihi 20 Nisan 2018)

İçduygu A., Meydanoğlu Z. ve Sert D.Ş.(2011) Türkiye’de sivil toplum: bir dönüm noktası CIVICUS uluslararası sivil toplum endeksi projesi (STEP). İstanbul: TÜSEV.

Keane, J. (1993). Sivil Toplum ve Devlet Avrupa da Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Ayrıntı yayımları

Keyman, E.F. (2006). Türkiye’de Sivil Toplumun Serüveni: İmkânsızlıklar İçinde Bir Vaha. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi.

Kılıçalp Iaconantonio, S.( 2013) Bireysel Bağışçılar için Rehber ve İlham Veren Bağışçı Öyküleri, İstanbul: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV)

Kurt S. ve Taş Y. (2015). Sivil Toplum Örgütlerinde Profesyonel ve Gönüllü Çalışma İlişkileri: Tehditler ve Fırsatlar. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi Cilt: 4, Yıl: 4, Sayı: 8

Leigh, R. (2011), Dünya’da Gönüllülüğün Durumu Raporu. Türkiye: Birleşmiş Milletler Gönüllüleri (UNV)

Mardin, Şerif. (1990), ‘Türkiye’de Toplum ve Siyaset’, İstanbul: İletişim Yayınları

Mullin, R. (2002). Fundraising Strategy. Glasgow: Directory of Social Change. 22

Musick, M.A. ve Wilson, J. ( 2008), Volunteers: A Social Profile.Bloomington: Indiana University Press

Onbaşı, F. (2005). Sivil Toplum, İstanbul: L& M Yayınları

Özalp, A. (2007), ‘Sivil Toplum Düşüncesinde Kırılma Noktası’,Sosyoloji Dergisi Sayı:18 Yıl:2007

Palabıyık H. ( 2011). Gönüllülük ve Yerel Hizmetlere Gönüllü Katılım Üzerine Açıklamalar. Yönetim Bilimleri Dergisi 9:1. 87-114

Rehli, F., Jager ,U.P. (2011). The governance of international nongovernmental organizations: How funding and volunteer involvement affect board nomination modes and stakeholder representation in international nongovernmental organizations. Voluntas 22. International Society for Third-Sector Research and The John’s Hopkins University. 587-612

Sarıbay, A. Yaşar. (1998), “Küreselleşme, Postmodern Uluslaşma ve İslam”, (Der.) Fuat Keyman & A.Yaşar Sarıbay, Küreselleşme, Sivil Toplum ve İslam, Ankara: Vadi Yayınları.

Seligman, A. (1992) The Idea of Civil Society , Princenton University Press, Princenton.

Matorčević D. Ve Gligorović A. (2017). Volunteer Management Handbook, Bosna Hersek: South East European Youth Network.

Şahin, H. (2013) Bireysel ve Kurumsal Bağışçılar İçin Yasal ve Vergisel Düzenlemeler Rehberi. İstanbul: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) 6

Şanagan, J. (1999). Successful fundraising: A complete handbook for volunteers and professionals. Chicago: Contemporary Books. 2-24

TACSO. ( 2011). Türkiye’de sivil toplumun gelişimine dair ihtiyaç analizi raporu. İstanbul: TACSO.

Toal R. ( 2013). Fundraising Essentials: Recruiting Volunteers to Raise Funds-Funds for NGOs. Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015. <http://www.fundsforngos.org/featured-articles/fundraising-essentials-recruiting-volunteers-raise-funds/>

Toplum Gönüllüleri Vakfı (2017). Gençlik Çalışmasının Toplumsal Katılıma Etkisi Araştırması. İstanbul : TOG.

Toplum Gönüllüleri Vakfı.(2015). Erişim Tarihi:10 Ocak 2015.  
[http://tog.org.tr/hakkimizda\\_125](http://tog.org.tr/hakkimizda_125)

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı( 2008) . Türk Gençlerinde Gönüllülük ve Sosyal Sermaye Sonuç Raporu, İstanbul: TEGV.

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı( 2012) . Türkiye’de Gönüllülüğün Durumu Raporu, İstanbul: TEGV.

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, (2017). 2017 Yılı Faaliyet Raporu, İstanbul: TEGV.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı –TÜSEV. ( 2012). STK’larda gönüllülük ve gönüllülük politikaları: Vaka analizi. İstanbul: TÜSEV.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı –TÜSEV, CIVICUS (2011) STEP (Sivil Toplum Endeksi Projesi). Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası. İstanbul:TÜSEV

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı –TÜSEV. (2018). Monitoring Matrix on Enabling Environment for Civil Society Development The Civil Society Environment in Turkey 2017 Report . İstanbul: TÜSEV.

Birleşmiş Milletler Gönüllüleri (UNV). (2011). Dünya’da Gönüllülüğün Durumu Raporu, Beyaz Gemi Eğitim Danışmanlık Yayıncılık.

Üsdiken, B. ( 2007). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı.İstanbul: İmge Yayınevi.



**EK 1:****YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU**

Bu mülakat, “Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülerin Kaynak Geliştirme Süreçlerine Katılımı” konulu tez çalışmasına gerekli verileri toplamak amacı ile yapılmaktadır. Cevaplarınız sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Tarih:

Görüşme Başlangıcı: ... : ... Bitiş: ... : ...

Görüşülenin Kodu:

**KİŞİSEL BİLGİLER**

Cinsiyet:

Yaş:

Kurumdaki Görev Süresi:

Farklı bir kurumda gönüllü /profesyonel olarak çalışıp çalışmadığı:

**MÜLAKAT SORULARI:****Vakıf çalışanlarına yöneltilen sorular:**

1. Kurumda kaynak bulma süreci nasıl gelişiyor?
2. Kaynak geliştirme yöntemleriniz nelerdir?
3. Gönüllülerin kaynakların sürdürülebilirliği ve yeni kaynak kazanımına yönelik katkıları nasıldır, ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
4. Bu sürece katılım, Gönüllü aidiyeti ve sürdürülebilirliğine nasıl katkı sağlamaktadır?

5. Yerel bağışçılığın arttırılmasına ve yerel desteğın alınmasına yönelik katkıları nasıldır?
6. Kaynak bulma aşamasında yaşanan sıkıntılar nelerdir?
7. Gönüllüleri bağışçılığa olma konusunda yönlendiriyor musunuz?
8. Eğitimlerde gönüllülerinize kaynak geliştirme ile ilgili yer veriyor musunuz?
9. Bağışçılığa raporlama yapıyor musunuz? Ne sıklıkla ve nasıl?

### **Gönüllülere yöneltilen sorular:**

1. Sizin vakıftaki gönüllülük rolleriniz nelerdir?
2. Gönüllü olarak bu rolü siz mi seçtiniz yoksa gönüllü yönetimi tarafından mı size sunuldu?
3. Gönüllü olarak sizden kurumun beklentilerini nasıl tanımlarsınız?
4. Gönüllü yönetimi birimi tarafından size verilen eğitimler, destekler nelerdir?
5. Gönüllü olduğunuz kurumda hangi kaynak geliştirme faaliyetleri sürdürölmekte?
6. Siz hiçbir kaynak geliştirme, gelir getirici etkinlik vs görev aldınız mı? Aldığınız görevi tanımlar mısınız?
7. Bu görev sizin kişisel gelişiminize etkisi nasıldı?
8. Vakfa olan aidiyetinize etkisi?
9. Yerel bağışçılığın arttırılmasına ve yerel desteğın alınmasına yönelik katkılarınız olduğunu söyleyebilir misiniz? Katkılarınızdan bahseder misiniz?
10. Bağış yaptınız mı yapıyor musunuz? İleride bu kuruma veya başka bir kuruma bağışçılığa olmayı düşünüyor musunuz?
11. Kaynak bulma aşamasında yaşanan sıkıntılar sizce nelerdir?