



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Uluslararası Kuruluşların Yerel Kuruluşlara Etkileri: Göç  
ve Mülteciler Üzerine Çalışan Sivil Toplum Örgütlerinde  
Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Yüksek Lisans Tezi

**Nuriye Özsoy**

Ocak 2026



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Uluslararası Kuruluşların Yerel Kuruluşlara Etkileri: Göç  
ve Mülteciler Üzerine Çalışan Sivil Toplum Örgütlerinde  
Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Yüksek Lisans Tezi

**Nuriye Özsoy**

Danışman

**Prof. Dr. Mehmet Lütfi Arslan**

Ocak 2026

## TEZ JÜRİSİ ONAYI

Nuriye Özsoy tarafından hazırlanan “Uluslararası Kuruluşların Yerel Kuruluşlara Etkileri: Göç ve Mülteciler Üzerine Çalışan Sivil Toplum Örgütlerinde Eşbiçimlilik (İzomorfizm)” başlıklı bu Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı’nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

#### **Tez Danışmanı:**

Prof. Dr. Mehmet Lütfi Arslan  
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

#### **Üyeler:**

Dr. Öğr. Üyesi Hakan Özkan  
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Ömer Erdem Koçak  
Marmara Üniversitesi

Unvanı Adı Soyadı

Kurumu

Unvanı Adı Soyadı

Kurumu

Tez Savunma Tarihi: 02/12/ 2025

## **BEYANLAR**

### **Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı**

Danışmanlığında yazılan bu tezin APA yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun metin içi kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Mehmet Lütü Arslan

### **Etik İlkelerine Sadakat Beyanı**

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Nuriye Özsoy

## ÖZET

### **Uluslararası Kuruluşların Yerel Kuruluşlara Etkileri: Göç ve Mülteciler Üzerine Çalışan Sivil Toplum Örgütlerinde Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Özsoy, Nuriye

Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Lütü Arslan

Ocak, 2026

Bu tez, Türkiye’de göç ve mültecilik alanında faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının uluslararası kuruluşlarla geliştirdiği ilişkiler sonucunda geçirdiği kurumsal dönüşümü incelemektedir. Yeni kurumsalcılık literatürü çerçevesinde ele alınan çalışma, uluslararası fon mekanizmaları, mevzuat düzenlemeleri ve profesyonel ağların, yerel örgütlerde nasıl bir eşbiçimlilik dinamiği yarattığını analiz etmektedir. Araştırmanın temel amacı, uluslararası kuruluşlarla kurulan iş birliklerinin ve kaynak bağımlılığı ilişkilerinin, zorlayıcı, taklitçi ve normatif mekanizmalar üzerinden yerel STK’ları hangi açılardan benzeştirdiğini ortaya koymaktır.

Çalışma nitel bir araştırma deseniyle yürütülmüş, göç alanında çalışan yerel STK yöneticileri, proje sorumluları ve saha çalışanlarıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler betimsel ve tematik analiz yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir. Bulgular, fon sağlayıcıların teknik gereklilikleri, ulusal mevzuatın hesap verebilirlik ve raporlama yükümlülükleri ile uluslararası aktörlerin kurumsal standartlarının, yerel örgütlerde güçlü bir zorlayıcı eşbiçimlilik yarattığını göstermektedir. Bu baskı; bürokratikleşme, prosedürlerin kurallaşması, MEAL birimlerinin oluşturulması ve raporlama süreçlerinin standartlaşması gibi sonuçlara yol açmaktadır.

Ayrıca, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda yerel STK'ların uluslararası örgütlerin yerleşik uygulamalarını model alması, taklitçi eşbiçimliliği beslemektedir. Proje yönetimi döngüleri, gösterge setleri ve vaka yönetimi şemaları bu eğilimi somutlaştıran alanlardır. Normatif eşbiçimlilik ise ortak eğitim programları, meslekleşme eğilimleri ve profesyonel etik kodlar üzerinden ortaya çıkmakta; alanda giderek paylaşılan bir uzmanlık dili yaratmaktadır.

Araştırma, tüm bu baskılara rağmen yerel STK'ların yalnızca pasif alıcılar olmadığını, tersine seçici uyarılma, törensel uyum ve hibritleşme stratejileriyle hem uluslararası meşruiyeti korumaya hem de yerel bağlamın ihtiyaçları doğrultusunda hareket alanı yaratmaya çalıştıklarını göstermektedir. Tez, bu yönüyle uluslararası iş birliklerinin yerel STK'larda aynı anda hem kapasite geliştirme hem de bağımlılık üretme gibi çift yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymakta ve göç alanındaki kurumsal dönüşüme ilişkin literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal eşbiçimlilik; Yerel sivil toplum kuruluşları, Uluslararası kuruluşlar; Göç ve mülteci alanı, Kaynak bağımlılığı

## **ABSTRACT**

### **The Effects of International Organizations on Local Organizations: Isomorphism in Civil Society Organizations Working on Migration and Refugees**

Özsoy, Nuriye

Master's Thesis, Department of Civil Society Organizations Management

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet Lütfi Arslan

January 2026

Local civil society organizations (CSOs) working in the field of migration and refugees in Turkey have, over the past decade, established increasingly intensive and institutionalized forms of cooperation with international organizations. This process not only expands access to new funding sources and enlarges the scale of projects, but also generates strong institutional pressures that transform the structures, operations, and organizational language of local CSOs. This thesis examines this transformation through the lens of neo-institutional theory and investigates processes of institutional isomorphism within local CSOs operating in the migration and refugee field in Turkey. The central question of the study is how partnerships with international organizations and the resulting resource-dependence relations lead local organizations to become more alike through coercive, mimetic, and normative mechanisms.

The research is designed as a qualitative study employing a multiple-case approach. Semi-structured interviews were conducted with managers, project staff, and field personnel of local CSOs working on migration and refugee issues; the data were analyzed through descriptive and thematic analysis techniques. The findings indicate that the conditionality regimes of international funders, national legislation (particularly regulations on associations law, migration governance, and personal data protection), and institutional relationship networks generate strong coercive isomorphic pressures on local CSOs. These pressures result in the standardization

of reporting and auditing procedures, the establishment of MEAL units, the formalization of internal procedures, and increased bureaucratization.

Under conditions of uncertainty and competition, the rapid imitation of “successful” international models and best practices by local CSOs reinforces mimetic isomorphism. Project cycle management, indicator frameworks, case-management schemes, and visibility practices emerge as prominent domains where this dynamic is observed. Meanwhile, joint training programs, professional networks, ethical codes, and trends toward professionalization contribute to normative isomorphism by producing a shared language of expertise and a common organizational habitus. The thesis also demonstrates that despite these pressures, local CSOs are not entirely passive actors; through ceremonial compliance, selective adaptation, and hybrid organizational strategies, they seek simultaneously to maintain international legitimacy and preserve room for maneuver in response to local contextual needs. Thus, the study reveals that international collaborations create a dual dynamic for local CSOs, strengthening organizational capacity while simultaneously deepening dependency.

**Keywords:** Institutional isomorphism; Local civil society organizations; International organizations; Migration and refugee field; Resource dependence

## ÖNSÖZ

Bu tez, Türkiye’de göç ve mültecilik alanında faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının uluslararası kuruluşlarla geliştirdiği ilişkilerin örgütsel yapı ve işleyiş üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik bir çabanın ürünüdür. Çalışma süreci boyunca hem sahada karşılaşılan pratik zorluklar hem de alandaki uzmanlarla yürütülen görüşmeler, kurumsal baskılar ile yerel uyarlama stratejilerinin karmaşık biçimde iç içe geçtiğini daha yakından görmeme imkân sağlamıştır.

Araştırmanın tasarlanması ve yürütülmesi sürecinde değerli bilgi ve deneyimleriyle katkı sunan SGDD-ASAM, ARSA, MAZLUMDER, Deniz Feneri, Çare Derneği, Malatya Şam Derneği, Epic Migrations, BURA, Uluslararası Genç Derneği, KAPKAD ile adının belirtilmesini istemeyen bir dernek dâhil olmak üzere, araştırmaya katkı sağlayan tüm sivil toplum kuruluşlarına ve görüşmeye katılan temsilcilerine teşekkür ederim. Ayrıca, akademik rehberliği, yönlendirici değerlendirmeleri ve çalışmanın her aşamasında sunduğu destek için danışmanım Prof. Dr. Mehmet Lütfi Arslan’a içtenlikle teşekkür ederim. Son olarak, bu sürecin zorlu aşamalarında gösterdikleri sabır ve verdikleri moral desteğiyle en büyük güç kaynağım olan eşime ve çocuklarıma teşekkür ederim.

Bu çalışmanın, göç alanında faaliyet gösteren örgütlerin kurumsal dönüşümünü anlamaya yönelik literatüre ve alandaki uygulayıcılara katkı sunmasını temenni ederim.

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| TEZ JÜRİSİ ONAYI .....                                                                  | ii        |
| BEYANLAR.....                                                                           | iii       |
| ÖZET .....                                                                              | iv        |
| ABSTRACT .....                                                                          | vi        |
| ÖNSÖZ.....                                                                              | viii      |
| İÇİNDEKİLER.....                                                                        | ix        |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                                  | xii       |
| KISALTMALAR.....                                                                        | xiii      |
| <b>GİRİŞ .....</b>                                                                      | <b>1</b>  |
| Araştırmanın Konusu ve Problemi .....                                                   | 5         |
| Araştırmanın Amacı ve Soruları .....                                                    | 7         |
| Araştırmanın Önemi ve Katkısı.....                                                      | 8         |
| Araştırmanın Yöntemine Genel Bakış .....                                                | 10        |
| Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları .....                              | 11        |
| Tezin Yapısı .....                                                                      | 13        |
| <b>1. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI.....</b>                                                | <b>14</b> |
| 1.1 Yeni Kurumsalcılık ve Eşbiçimlilik Üzerine Çalışmalar.....                          | 16        |
| 1.2 Uluslararası Kuruluşlar ile Yerel STK İlişkileri ve Eşbiçimlilik.....               | 18        |
| 1.3 Ortak Bulgular .....                                                                | 19        |
| 1.4 Alandaki Süregelen Tartışmalar ve Sorunlar .....                                    | 21        |
| 1.5 Değerlendirme ve Sonuç .....                                                        | 23        |
| 1.6 Çalışmanın Alana Katkısı ve Özgünlüğü .....                                         | 25        |
| <b>2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE .....</b>                                                 | <b>26</b> |
| 2.1 Kurum Yapılarına İlişkin Kuramlar.....                                              | 27        |
| 2.1.1 Klasik Örgüt Kuramları.....                                                       | 30        |
| 2.1.2 Neoklasik Örgüt Kuramları .....                                                   | 32        |
| 2.1.3 Neokurumsalcı Kuram (Yeni Kurumsalcı Kuram) .....                                 | 33        |
| 2.1.3.1 Kurumsal Eşbiçimlilik (İzomorfizm).....                                         | 42        |
| 2.1.3.1.1 Zorlayıcı Eşbiçimlilik (İzomorfizm).....                                      | 45        |
| 2.1.3.1.2 Taklitçi Eşbiçimlilik (İzomorfizm) .....                                      | 47        |
| 2.1.3.1.3 Normatif Eşbiçimlilik (İzomorfizm) .....                                      | 47        |
| <b>3. BÖLÜM: SİVİL TOPLUM KAVRAMI VE ULUSLARARASI KURULUŞLAR</b>                        | <b>51</b> |
| 3.1 Kavram Olarak Sivil Toplum ve Sivil Toplum Örgütlerinin Tanımı.....                 | 51        |
| 3.2 Uluslararası Kuruluşlar ve Kurumsallaşma .....                                      | 55        |
| 3.2.1 Uluslararası Kuruluşların Kurumsallaşma Süreci.....                               | 56        |
| 3.3 Uluslararası Kuruluşların Yerel Sivil Toplum Kuruluşlarıyla Etkileşim Alanları..... | 58        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. BÖLÜM: ULUSLARARASI KURULUŞLARIN YEREL SİVİL TOPLUM</b>              |            |
| <b>KURULUŞLARINA ETKİLERİ .....</b>                                        | <b>59</b>  |
| 4.1 Kapasite Geliştirme ve Öğrenmeye Etkisi .....                          | 59         |
| 4.2 Uluslararası Standartlara Uyum Sürecine etkisi.....                    | 60         |
| 4.3 Örgütsel Kimlik ve Kültürüne Etkisi.....                               | 61         |
| 4.4 Karar Alma Süreçlerine Etkisi .....                                    | 62         |
| 4.5 Strateji Belirleme ve Uygulamaya Etkisi.....                           | 63         |
| 4.6 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikalarına Etkisi.....                | 64         |
| 4.7 Politika ve Öneri Tekliflerine Etkisi.....                             | 65         |
| 4.8 Destek ve İş Birliklerine Etkisi.....                                  | 66         |
| <b>5. BÖLÜM: YEREL SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA EŞBİÇİMLİLİK</b>            |            |
| <b>(İZOMORFİZM) .....</b>                                                  | <b>69</b>  |
| 5.1 Zorlayıcı Eşbiçimlilik (İzomorfizm).....                               | 69         |
| 5.2 Taklitçi Eşbiçimlilik (İzomorfizm) .....                               | 70         |
| 5.3 Normatif Eşbiçimlilik (İzomorfizm) .....                               | 71         |
| 5.4 Eşbiçimlilik Mekanizmalarının İş Birliği Süreçleriyle Etkileşimi ..... | 71         |
| <b>6. BÖLÜM: YÖNTEM .....</b>                                              | <b>74</b>  |
| <b>7. BÖLÜM: UYGULAMA, BULGULAR VE ANALİZ.....</b>                         | <b>78</b>  |
| 7.1 Tema ve Kodlar Planı.....                                              | 78         |
| 7.1.1 Kodlama ve Tematik Analiz Süreci .....                               | 78         |
| 7.2 Tema ve Kodlar Planının Genel Yapısı .....                             | 80         |
| 7.3 İçerik Temalarına İlişkin Bulgular .....                               | 82         |
| 7.3.1 Kapasite Gelişimi ve Öğrenme.....                                    | 82         |
| 7.3.2 Uluslararası Standartlara Uyuma.....                                 | 84         |
| 7.3.3 Örgütsel Kimlik ve Kültür .....                                      | 86         |
| 7.3.4 Karar Alma Süreçleri.....                                            | 89         |
| 7.3.5 Strateji Belirleme ve Uygulama .....                                 | 91         |
| 7.3.6 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikaları.....                       | 94         |
| 7.3.7 Politika ve Öneri Teklifleri.....                                    | 96         |
| 7.3.8 Destek ve İş Birlikleri .....                                        | 98         |
| 7.4. Eşbiçimlilik Mekanizmalarına İlişkin Bulgular.....                    | 101        |
| 7.4.1 Zorlayıcı Eşbiçimlilik .....                                         | 101        |
| 7.4.2 Taklitçi Eşbiçimlilik.....                                           | 102        |
| 7.4.3 Normatif Eşbiçimlilik.....                                           | 103        |
| <b>8. BÖLÜM: TARTIŞMA .....</b>                                            | <b>108</b> |
| 8.1 Kurumsal Baskılar ve Uyumun Çok Boyutlu Görünümleri .....              | 108        |
| 8.2 Taklitçi ve Normatif Eşbiçimlilik: Seçici ve Bağlamsal Uyum.....       | 109        |
| 8.3 Bulguların Özgün Kuramsal Katkıları .....                              | 109        |
| 8.3.1 Üçlü Örgütsel Model.....                                             | 109        |
| 8.3.2 Çifte Uygulama ve Ayrışmış Yapılar.....                              | 110        |
| 8.3.3 Yerelden Küresele Bilgi ve Model Akışı .....                         | 110        |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>SONUÇ .....</b>                    | <b>112</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                  | <b>116</b> |
| <b>EKLER.....</b>                     | <b>130</b> |
| EK-1 Mülakat Soruları .....           | 130        |
| EK-2 Gönüllü Katılım Onay Formu ..... | 133        |
| EK-3 Etik Kurul Onay Belgesi.....     | 134        |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Klasik, Neoklasik ve Neokurumsalcı Kuramların Karşılaştırması.....                        | 40 |
| <b>Tablo 2.</b> Eşbiçimlilik (İzomorfizm) Türleri: Mekanizmalar ve Tez Bağlamındaki Beklentiler .....     | 49 |
| <b>Tablo 3.</b> Eşbiçimlilik Türleri, İş Birliği Biçimleri ve Kurumsal Sonuçlar Arasındaki İlişkiler..... | 72 |
| <b>Tablo 4.</b> Araştırmada Kullanılan Tema, Alt Tema ve Örnek Kodların Genel Yapısı .....                | 80 |

## KISALTMALAR

|           |                                                                    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| AB        | Avrupa Birliği                                                     |
| AFAD      | Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı                             |
| BM        | Birleşmiş Milletler                                                |
| BMMYK     | Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği                  |
| BPRM      | Nüfus, Mülteciler ve Göç Bürosu (ABD Dışışleri Bakanlığı)          |
| DG ECHO   | Avrupa Sivil Koruma ve İnsani Yardım Operasyonları Genel Müdürlüğü |
| ECHO      | Avrupa Sivil Koruma ve İnsani Yardım Operasyonları                 |
| GDPR      | Genel Veri Koruma Tüzüğü (AB)                                      |
| ILO       | Uluslararası Çalışma Örgütü                                        |
| IOM       | Uluslararası Göç Örgütü                                            |
| IRC       | Uluslararası Kurtarma Komitesi                                     |
| KVKK      | Kişisel Verilerin Korunması Kanunu                                 |
| M&E       | İzleme ve Değerlendirme                                            |
| MEAL      | İzleme, Değerlendirme, Hesap Verebilirlik ve Öğrenme               |
| NGO       | Hükümet Dışı Kuruluş                                               |
| NATO      | Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü                                   |
| OECD      | Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü                             |
| OCHA      | Birleşmiş Milletler İnsani Yardım Koordinasyon Ofisi               |
| PSEA      | Cinsel Sömürü ve İstismarın Önlenmesi                              |
| PRM       | Nüfus, Mülteciler ve Göç Bürosu (ABD)                              |
| SGDD-ASAM | Sığınmacılar ve Göçmenlerle Dayanışma Derneği                      |
| SOP       | Standart İşleyiş Prosedürü                                         |
| STİGM     | Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü                           |
| STK       | Sivil Toplum Kuruluşu                                              |
| UN        | Birleşmiş Milletler                                                |
| UNDP      | Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı                              |
| UNESCO    | Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü                 |

|        |                                                      |
|--------|------------------------------------------------------|
| UNHCR  | Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği    |
| UNICEF | Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu            |
| UNOCHA | Birleşmiş Milletler İnsani Yardım Koordinasyon Ofisi |
| WB     | Dünya Bankası                                        |
| WHO    | Dünya Sağlık Örgütü                                  |
| YUKK   | Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu             |

## GİRİŞ

Küreselleşme, siyasal istikrarsızlıklar ve bölgesel çatışmalar, son yirmi yılda dünya genelinde zorunlu göç hareketlerinin yoğunlaşmasına neden olmuştur (Banks & Hulme, 2012; Milner & Klassen, 2021). Türkiye, coğrafi konumu itibarıyla hem transit hem de hedef ülke olma özelliği taşımakta ve bu durum ülkenin göç yönetimi politikalarında önemli bir dönüşümü beraberinde getirmiştir (Akman, 2018; Akalın, 2023). Özellikle 2011 yılında Suriye’de iç savaşın başlamasıyla birlikte Türkiye, modern tarihinin en büyük kitlesel göç hareketlerinden birine tanıklık etmiştir. Göç İdaresi Başkanlığı verilerine göre 2024 yılı itibarıyla Türkiye’de geçici koruma statüsünde 3,1 milyondan fazla Suriyeli yaşamaktadır (Göç İdaresi Başkanlığı, n.d.). Bu süreçte hem devlet kurumlarının hem de sivil toplum kuruluşlarının (STK) kapasitesi sınanmış, göç yönetiminin çok aktörlü bir yapıya evrildiği görülmüştür (Barın, 2019; Saraçoğlu, 2023).

Türkiye’de göçle ilgili çalışmalar, özellikle Suriyeli sığınmacıların kitlesel gelişi sonrası, kamu kurumlarının yanı sıra ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşlarının etkinliğini daha görünür hale getirmiştir (Çelik & Pekküçükşen, 2018; Güzel, 2020). Bu dönemde Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR), Uluslararası Göç Örgütü (IOM), UNICEF ve Avrupa Birliği Delegasyonu gibi uluslararası kuruluşlar, Türkiye’de yürütülen insani yardım ve sosyal uyum faaliyetlerinde temel aktörler hâline gelmiştir (United Nations, 2018; European Commission, 2004). Uluslararası fonların ve kurumsal standartların yerel düzeyde uygulanması, Türk STK’ları için yeni bir yönetim ve uyum süreci doğurmuştur (Banks et al., 2015; Akman, 2018). Bu çerçevede hem büyük ölçekli ulusal kuruluşlar hem de yerelde faaliyet gösteren küçük STK’lar, uluslararası normlar, fon sağlama modelleri ve raporlama mekanizmalarıyla daha yakın temas kurmaya başlamışlardır (Chahim & Prakash, 2014; Harake, 2024).

2011 sonrası göç yönetimi deneyimi, Türkiye’de kamu, sivil toplum ve uluslararası kuruluş üçgeninde yeni bir iş birliği dinamiğini de beraberinde getirmiştir (Najam, 2000; Akalın, 2023). Bu iş birlikleri genellikle proje temelli yürütülmektedir; uluslararası kuruluşlar finansman ve teknik kapasite sağlarken, yerel STK’lar saha bilgisi, kültürel aracılık ve topluluk temelli erişim sağlamaktadır (Kopuz, 2021; Ulutaş & Özden, 2021). Bu durum, yerel örgütlerin operasyonel ve yönetsel yapılarında belirgin bir dönüşüm yaratmıştır. Özellikle fon bağımlılığı, hesap verebilirlik ve profesyonelleşme süreçleri, STK’ların çalışma biçimlerini yeniden şekillendirmiştir (Ebrahim, 2003a; Froelich, 1999). Yerel

kuruluşların uluslararası standartlara uyum çabaları, bazen örgütsel kimliklerinde ve değerlerinde bir “kurumsal benzeşme” eğilimine yol açmaktadır (Claeyé & Jackson, 2012; Bogo, 2017).

Bu noktada, uluslararası kuruluşların yönetim yaklaşımları ve finansal koşulları, yerel STK’lar üzerinde hem yapısal hem de sembolik bir baskı unsuru oluşturmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978). Türkiye örneğinde, özellikle göç ve mülteci alanında çalışan STK’lar, uluslararası aktörlerle olan ilişkilerinde bir yandan kaynaklara erişim sağlarken, diğer yandan bu ilişkilerin yarattığı bağımlılık ve kurumsal dönüşüm baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır (Khieng & Dahles, 2015; Sayın, 2020). Bu durum, yerel STK’ların faaliyetlerinin biçimsel olarak uluslararası kurumların önceliklerine yaklaşmasına, dolayısıyla bir tür eşbiçimlilik (izomorfizm) sürecinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014).

Bu yeni dönemde uluslararası kuruluşlar ve yerel STK’lar arasındaki iş birlikleri, yalnızca finansal destekten ibaret değildir; bilgi paylaşımı, kapasite geliştirme ve raporlama süreçlerinde ortaklaşa çalışma biçimlerini de kapsamaktadır (Harake, 2024; U.S. Department of State, 2023). Uluslararası aktörler çoğu zaman, fon sağladıkları projelerde uygulama süreçlerini yakından izlemekte ve yerel paydaşlardan kurumsal prosedürlere uygun hareket etmelerini beklemektedir (DG ECHO Partners Helpdesk, n.d.; United Nations Children’s Fund, 2024). Bu durum, yerel örgütlerin kendi iç işleyişlerini, özellikle insan kaynakları, mali yönetim, izleme ve değerlendirme mekanizmalarını yeniden düzenlemelerini zorunlu kılmıştır (Ebrahim, 2003b; Lewis, 2007).

Türkiye özelinde, uluslararası fonlar aracılığıyla yürütülen projelerde yerel STK’lar, genellikle önceden belirlenmiş standart operasyon prosedürlerine, etik yönergelere ve görünürlük kriterlerine uyum sağlamak durumunda kalmaktadır (European Commission, 2004; World Bank, 2000). Bu bağlamda, “uluslararasılaşma baskısı” yalnızca finansal bir zorunluluk değil, aynı zamanda kurumsal kültürün yeniden inşası anlamına gelmektedir (Bekiroğlu, 2022; Kopuz, 2021). Uluslararası kuruluşların sahaya getirdiği “proje yönetimi”, “hesap verebilirlik”, “gösterge temelli performans” gibi kavramlar, yerel örgütlerin profesyonel kapasitelerini artırsa da kimi zaman yerel özgünlüklerinin ve esnekliklerinin azalmasına neden olmaktadır (Banks et al., 2015; Chahim & Prakash, 2014).

Bu karşılıklı etkileşim, örgütsel düzeyde bir kurumsal eşbiçimlilik sürecini beraberinde getirmektedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) tanımladığı biçimiyle eşbiçimlilik, örgütlerin içinde bulundukları çevreyle uyum sağlamak adına benzer yapı, politika ve uygulamaları benimsemeleri anlamına gelmektedir. Türkiye'de göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren STK'lar da uluslararası standartlara uygunluk amacıyla bu tür bir benzeşme eğilimi gösterebilmektedir (Claeyé & Jackson, 2012; Özdora Aksak & Dimitrova, 2021). Bu süreç üç temel mekanizma üzerinden işlediği görülmektedir: zorlayıcı, taklitçi ve normatif (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014). Zorlayıcı eşbiçimlilik, uluslararası kuruluşların fon şartları ve mevzuat gereklilikleriyle ortaya çıkarken (European Commission, 2004); taklitçi eşbiçimlilik, başarılı görülen örgütlerin yapı ve uygulamalarının benimsenmesiyle gelişmektedir (Bolat & Seymen, 2006; Köse & Ayhün, 2018); normatif eşbiçimlilik ise mesleki eğitim, ortak değerler ve profesyonel standartlar aracılığıyla yerleşmektedir (Scott, 2014; Özen, 2007).

Bu mekanizmalar, özellikle fon temelli ilişkilerde açıkça gözlemlenmektedir. Örneğin, göç alanında faaliyet gösteren birçok yerel STK, uluslararası kuruluşlardan hibe alabilmek için kendi insan kaynakları politikalarını, raporlama dillerini ve proje yönetim süreçlerini söz konusu kuruluşların formatlarına uygun hale getirmektedir (Khieng & Dahles, 2015; Froelich, 1999). Bunun sonucunda, örgütsel yapıların biçimsel yönleri (örneğin organizasyon şemaları, prosedürler, kalite standartları) giderek birbirine benzemekte; ancak bu benzeşme her zaman fiili uygulamaya tam olarak yansımamaktadır (Meyer & Rowan, 1977; Özen, 2002). Böyle durumlarda, örgütler "törenselleşme" adı verilen bir denge kurma eğilimi göstermektedir; dışa dönük olarak uluslararası beklentilere uygun biçimde yapılarını düzenlerken, iç işleyişlerinde yerel dinamikleri sürdürmeye devam etmektedirler (Meyer & Rowan, 1977; Özen, 2004).

Kurumsal kuram açısından bakıldığında, bu tür bir çift yönlü etkileşim, yerel örgütlerin meşruiyet arayışıyla açıklanmaktadır (Ruef & Scott, 1998). Meşruiyet, yalnızca hukuki ya da etik uyum anlamına gelmemekte; aynı zamanda örgütlerin varlığını sürdürebilmek için çevrelerinden kabul görme gerekliliğine de işaret etmektedir (Scott, 2014). Yerel STK'lar, uluslararası arenada tanınmak ve sürdürülebilir kaynaklara erişebilmek amacıyla, bu meşruiyet mekanizmalarını stratejik biçimde kullanmaktadır (Werker & Ahmed, 2008; Ebrahim, 2003a). Ancak bu süreç, kimi zaman örgütsel özerklik, kimlik ve yerel aidiyet duygusunun zayıflamasına neden olabilmektedir (Kopuz, 2021; Bulduk, 2024).

Kurumsal kuram, örgütlerin yalnızca rasyonel ekonomik aktörler olarak değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel çevrelerinin birer ürünü olarak şekillendiğini öne sürmektedir (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). Bu bakış açısı, örgütlerin davranışlarını belirleyen temel dinamiklerin, yalnızca verimlilik veya performans gibi teknik faktörler değil, aynı zamanda meşruiyet, uygunluk ve kabul görme arayışları olduğunu da savunmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Ruef & Scott, 1998). Yeni kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin benzer çevresel baskılar altında biçimsel olarak birbirine benzemesini, yani eşbiçimliliği açıklamak için önemli bir teorik araç sunmaktadır (Bolat & Seymen, 2006; Thornton, 2011).

Türkiye’de göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren STK’lar, bu kuramsal çerçeveye büyük ölçüde örtüşen bir dönüşüm yaşamaktadır. Uluslararası kuruluşlardan fon alan ya da ortak projelerde yer alan yerel örgütler, yalnızca finansal kaynak elde etmekle kalmayıp, aynı zamanda yönetim anlayışlarını, raporlama pratiklerini ve hatta örgütsel kimliklerini yeniden tanımlamak durumunda kalmışlardır (Ebrahim, 2003a; Claeyé & Jackson, 2012). Bu dönüşüm, kimi zaman uluslararası standartlara uyumun bir gerekliliği olarak meşruiyet kazandırsa da bazı durumlarda yerel örgütlerin özgün yapılarında çatışma ve gerilimlere yol açmaktadır (Khieng & Dahles, 2015; Chahim & Prakash, 2014).

DiMaggio ve Powell’ın (1983) belirttiği zorlayıcı, taklitçi ve normatif mekanizmalar, Türkiye’deki göç odaklı STK alanında da açıkça gözlemlenmektedir. Uluslararası kuruluşların fon politikaları (örneğin Birleşmiş Milletler ajanslarının veya Avrupa Birliği’nin hibe programları) zorlayıcı eşbiçimlilik yaratırken; başarılı ve görünür sivil toplum aktörlerinin kurumsal modellerinin benimsenmesi taklitçi eşbiçimlilik olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, sektör içinde giderek yaygınlaşan profesyonelleşme, insan hakları temelli dilin standardizasyonu ve etik kuralların benimsenmesi ise normatif eşbiçimlilik sürecine işaret etmektedir (Scott, 2014; Özen, 2007). Bu bağlamda, Türkiye’deki STK alanı, uluslararası sistemle artan etkileşim nedeniyle giderek kurumsal olarak homojenleşen bir yapıya doğru evrilmektedir (Bekiroğlu, 2022; Bulduk, 2024). Yeni kurumsalcı yaklaşım, bu tür benzeşme eğilimlerini “kurumsal mantıklar” üzerinden açıklamaktadır (Scott, 2014). Her örgüt, içinde bulunduğu alanın meşru değerlerini ve davranış kalıplarını içselleştirmektedir; böylece hem çevreyle uyum sağlamak hem de kendi varlığını sürdürebilmektedir. Ancak göç alanındaki yerel STK’lar açısından bu süreç, bir ikilem de yaratmaktadır: Uluslararası fon mekanizmalarına uyum sağlamak, kurumsal meşruiyeti artırsa da yerel özgünlükleri ve topluluk temelli yaklaşımları zayıflatma riski taşımaktadır (Banks et al., 2015; Kopuz, 2021).

Bu ikili yapı, Türkiye’deki sivil toplum alanının giderek karmaşıklaşmasına ve yönetim ilişkilerinin çok katmanlı hale gelmesine neden olmuştur (Najam, 2000; Akalın, 2023).

Bu bağlamda, tez çalışmasının odak noktası, uluslararası kuruluşlarla etkileşim hâlindeki yerel STK’ların örgütsel dönüşüm biçimlerini ve eşbiçimlilik düzeylerini anlamaktır. Araştırma, uluslararası kuruluşlar ile yerel STK iş birliğinin kurumsal düzeyde yarattığı yapısal değişimleri, meşruiyet stratejilerini ve uyum süreçlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylece hem Türkiye’deki göç yönetimi alanında sivil toplumun rolüne dair kuramsal bir katkı sunulacak, hem de uluslararası ve yerel etkileşimin sivil toplum yapısında yarattığı dönüşüme ilişkin güncel bir analiz sağlanacaktır (Scott, 2014; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Sonuç olarak, 2011 sonrası Türkiye’de yaşanan göç dalgası, yalnızca demografik veya insani bir mesele değil; aynı zamanda kurumsal bir yeniden yapılanma süreci olmuştur. Bu süreçte, uluslararası kuruluşlar ile yerel STK’lar arasındaki iş birlikleri, kaynak akışından çok daha derin bir biçimde örgütsel normların, değerlerin ve yönetim kalıplarının dönüşümünü beraberinde getirmiştir (Ebrahim, 2003b; Werker & Ahmed, 2008; Bulduk, 2024). Bu nedenle, Türkiye örneğinde sivil toplumun uluslararası sistemle etkileşimi, kurumsal kuramın sunduğu eşbiçimlilik ve meşruiyet kavramları çerçevesinde incelenmeye değer bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

### **Araştırmanın Konusu ve Problemi**

Bu araştırma, uluslararası kuruluşların Türkiye’deki yerel sivil toplum kuruluşları üzerindeki örgütsel ve yönetsel etkilerini, özellikle göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren kuruluşlar bağlamında incelemektedir. 2011 yılında Suriye’de başlayan iç savaş, Türkiye’yi modern tarihinin en büyük zorunlu göç hareketlerinden birinin merkezine yerleştirmiş; bu süreçte hem kamu kurumları hem de yerel sivil toplum yapıları önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir (Akman, 2018; Barın, 2019). Göç yönetimi artık yalnızca devletin değil, çok sayıda ulusal ve uluslararası aktörün dahil olduğu çok katmanlı bir yönetim alanı haline gelmiştir (Milner & Klassen, 2021; Banks et al., 2015). Bu durum, yerel düzeyde faaliyet gösteren STK’ların iş yapma biçimlerini, finansal kaynaklarını ve örgütsel yapılarını doğrudan etkilemiştir (Ebrahim, 2003a; Claeys & Jackson, 2012).

Uluslararası kuruluşların (örneğin UNHCR, IOM, UNICEF ve Avrupa Birliği Delegasyonu) Türkiye’de sahaya daha yoğun biçimde girmesiyle birlikte, yerel STK’lar uluslararası fon

mekanizmaları, proje yönetim standartları ve hesap verebilirlik normlarıyla daha yakından ilişki kurmaya başlamıştır (European Commission, 2004; United Nations Children's Fund, 2024). Bu durum, yerel örgütlerin operasyonel süreçlerinde yalnızca finansal değil, aynı zamanda yönetsel bir yeniden yapılanmayı da beraberinde getirmiştir (Bekiroğlu, 2022; Harake, 2024). Fon temelli proje yönetimi anlayışı, performans göstergelerine dayalı raporlama, izleme ve değerlendirme süreçleri gibi uygulamalar, yerel örgütlerin iç işleyişinde kurumsal bir dönüşümün zeminini oluşturmuştur (Ebrahim, 2003b; Froelich, 1999).

Bu bağlamda, araştırmanın temel konusu, uluslararası kuruluşların Türkiye'deki yerel STK'lar üzerindeki kurumsal etkilerinin niteliğini ve bu etkilerin örgütlerde nasıl bir eşbiçimlilik süreci yarattığını anlamaktır. Özellikle göç ve mülteci alanında çalışan yerel STK'lar hem finansal bağımlılık hem de meşruiyet arayışı nedeniyle uluslararası aktörlerin uygulama standartlarına uyum sağlama eğilimi göstermektedir (Khieng & Dahles, 2015; Sayın, 2020). Bu uyum, kimi zaman zorlayıcı mekanizmalar (fon şartları, uluslararası mevzuatlar), kimi zaman taklitçi eğilimler (başarılı modellerin benimsenmesi) ve kimi zaman da normatif etkileşimler (profesyonelleşme, ortak etik standartlar) biçiminde ortaya çıkmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014).

Ancak literatürde, Türkiye bağlamında bu tür etkileşimlerin yerel STK'ların örgütsel kimliği, özerkliği ve yerel değerleri üzerindeki etkisine ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Özdora Aksak & Dimitrova, 2021; Kopuz, 2021). Çoğu araştırma, sivil toplumun uluslararası fonlara erişim süreçlerine odaklanmakta; fakat bu fonların örgütsel yapı, karar alma süreçleri ve kültürel değerler üzerindeki dönüştürücü etkilerini derinlemesine incelememektedir (Banks & Hulme, 2012; Bulduk, 2024). Dolayısıyla bu çalışma, kurumsal kuramın sunduğu kavramsal çerçeveyi (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983) Türkiye'deki göç odaklı sivil toplum yapısına uygulayarak bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın problemi, şu temel soruya dayanmaktadır: Uluslararası kuruluşlarla iş birliği, Türkiye'de mülteci ve sığınmacılara yönelik çalışan yerel sivil toplum kuruluşlarının örgütsel yapısı, işleyişi ve kurumsal kimliği üzerinde nasıl bir etkide bulunmaktadır? Bu problem, yalnızca yönetim ve finansman ilişkileri açısından değil, aynı zamanda yerel STK'ların uluslararası sistem içinde nasıl konumlandıkları ve bu süreçte hangi kurumsal baskılara maruz kaldıkları açısından da önem taşımaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978; Özen,

2007). Bu nedenle araştırma, sivil toplumun uluslararası sistemle etkileşim biçimlerini anlamaya yönelik kuramsal bir derinlik kazandırırken, Türkiye'nin göç yönetimi sürecinde yerel aktörlerin değişen rolünü açıklamaya katkı sunmayı hedeflemektedir.

### **Araştırmanın Amacı ve Soruları**

Bu araştırmanın temel amacı, uluslararası kuruluşların Türkiye'deki yerel sivil toplum kuruluşları üzerindeki kurumsal etkilerini incelemektir. Özellikle mülteci ve sığınmacılara yönelik hizmet üreten yerel STK'ların, uluslararası kuruluşlarla kurdukları iş birlikleri sonucunda yaşadıkları örgütsel dönüşüm, profesyonelleşme ve eşbiçimlilik süreçlerinin anlaşılması hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda çalışma, kurumsal kuram çerçevesinde, yerel örgütlerin uluslararası sistemdeki konumlanış biçimlerini ve bu süreçte ortaya çıkan meşruiyet ile özerklik ikilemini açıklamayı amaçlamaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014; Meyer & Rowan, 1977).

Araştırma, göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren yerel STK'ların, uluslararası kuruluşlarla iş birliği süreçlerinde karşılaştıkları kurumsal baskılar, uyum stratejileri ve örgütsel kimlik değişimlerini derinlemesine analiz etmeyi hedeflemektedir (Claeyé & Jackson, 2012; Ebrahim, 2003b). Bu bağlamda, çalışmanın özgün yönü, yerel aktörlerin kendi deneyimlerinden hareketle uluslararası sistemin dinamiklerini anlamaya çalışmasıdır. Böylece araştırma, yalnızca literatürdeki yapısal açıklamaları değil, aynı zamanda saha deneyimlerinin sunduğu algı, anlam ve pratik düzeydeki dönüşümleri de ortaya koymaktadır (Aytaçlı, 2012; Özdemir & Tuti, 2023).

Nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanan bu çalışmada, yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla veri toplanmıştır. Katılımcılar, Türkiye'de göç alanında faaliyet gösteren yerel STK'ların yöneticileri, proje koordinatörleri ve saha sorumluları arasından seçilmiştir. Bu tercihle, araştırma hem örgütsel karar alma mekanizmalarına hâkim aktörlerin perspektifini hem de sahadaki uygulama süreçlerine ilişkin deneyimleri kapsamayı amaçlamaktadır. Böylece, uluslararası kuruluşlar ile yerel STK'ların etkileşiminin hem kurumsal hem de pratik boyutları bütüncül bir biçimde değerlendirilmektedir. (Bulduk, 2024; Akalın, 2023). Bu genel amaç doğrultusunda, araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Uluslararası kuruluşlarla kurulan iş birlikleri, yerel STK'ların örgütsel yapısı ve karar alma süreçlerini nasıl etkilemektedir?

2. Uluslararası fon ve proje mekanizmaları, yerel STK'ların çalışma biçimleri, hesap verebilirlik uygulamaları ve kaynak bağımlılığı düzeyleri üzerinde ne tür değişiklikler yaratmaktadır?
3. Bu iş birlikleri sonucunda yerel STK'larda ortaya çıkan eşbiçimlilik eğilimleri hangi alanlarda (yönetim yapısı, raporlama, personel politikası, etik ilkeler vb.) gözlemlenmektedir?
4. Yerel STK'lar, uluslararası kuruluşların yönetsel baskılarına karşı hangi stratejilerle denge kurmakta veya özerkliklerini nasıl korumaya çalışmaktadır?
5. Bu etkileşim süreci, yerel STK'ların kurumsal kimliği, misyon anlayışı ve toplumsal meşruiyet algısını nasıl şekillendirmektedir?

Araştırma, bu sorulara verilecek yanıtlar aracılığıyla, Türkiye'deki göç ve sivil toplum alanında, uluslararası ile yerel etkileşimin kurumsal yönünü ortaya koymayı hedeflemektedir. Böylelikle çalışma, kurumsal kuramın sunduğu teorik çerçeveleri Türkiye bağlamında yeniden ele alma ve yerel sivil toplumun geçirdiği dönüşümü kavramsal açıdan daha da derinleştirme olanağı sunmaktadır (Scott, 2014; Özen, 2007; Banks & Hulme, 2012).

### **Araştırmanın Önemi ve Katkısı**

Türkiye, son on yılda dünya genelinde en fazla sığınmacı ve mülteciye ev sahipliği yapan ülke konumuna gelmiştir (Göç İdaresi Başkanlığı, n.d.). Bu durum, yalnızca sosyal ve ekonomik politikaları değil, aynı zamanda sivil toplumun kurumsal yapısını da derinden etkilemiştir. Göç alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, özellikle 2011 sonrası dönemde uluslararası kuruluşlarla artan etkileşimleri sonucunda yeni bir yönetim anlayışıyla karşı karşıya kalmıştır (Barın, 2019; Akalın, 2023). Bu bağlamda, araştırmanın önemi, uluslararası kuruluş ile yerel STK ilişkilerini örgütsel dönüşüm, meşruiyet ve eşbiçimlilik perspektiflerinden ele alarak Türkiye'deki sivil toplum yapısındaki değişimi anlamaya katkı sunmasından kaynaklanmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014).

Literatürde, Türkiye'deki göç temelli STK'ların yapısal dönüşümlerine ve uluslararası aktörlerle olan ilişkilerinin kurumsal etkilerine odaklanan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Özdora Aksak & Dimitrova, 2021; Kopuz, 2021). Mevcut araştırmalar çoğunlukla fon temelli iş birliklerini veya proje uygulama süreçlerini betimlemekte, ancak bu ilişkilerin örgütlerin iç dinamiklerine, karar alma mekanizmalarına ve kimliklerine nasıl yansıdığını derinlemesine incelememektedir (Banks & Hulme, 2012; Ebrahim, 2003a). Bu

Çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı hedefleyerek, uluslararası iş birliklerinin yerel STK'lar üzerindeki kurumsal baskı, kaynak bağımlılığı ve profesyonelleşme süreçlerini nitel bir perspektifle değerlendirmektedir (Pfeffer & Salancik, 1978; Khieng & Dahles, 2015).

Araştırmanın kuramsal katkısı, Yeni Kurumsalcı Kuramın temel kavramlarını; özellikle eşbiçimlilik ve meşruiyet olgularını, Türkiye'deki g ve sivil toplum alanına uygulamasıdır (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Böylece alışma, yerel STK'ların uluslararası normlara nasıl uyum sağladığını, bu sürecin örgütsel yapılar ve kültürel değerler üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik teorik bir ereve geliştirmektedir (Scott, 2014; Bolat & Seymen, 2006). Aynı zamanda, bu çerçeveyi saha verileriyle birleştirerek kuramın pratik yansımalarını görünür kılmaktadır (Aytaçlı, 2012; zdemir & Tuti, 2023).

Araştırmanın uygulamalı katkısı ise, Türkiye'deki yerel STK'ların uluslararası ortaklık süreçlerinde karşılaştıkları yapısal ve yönetsel zorluklara ışık tutmasıdır. Yerel aktörlerin deneyimlerinden yola çıkarak geliştirilen bulgular, sivil toplumun daha sürdürülebilir ve özerk bir biçimde örgütlenebilmesi için politika yapıcılar, fon sağlayıcı kuruluşlar ve yerel yöneticilere önemli ipuçları sunmaktadır (Najam, 2000; Banks et al., 2015). Ayrıca, bu çalışma, uluslararası kuruluşların yerel paydaşlarla iş birliklerinde daha adil, karşılıklı öğrenmeye dayalı ve uzun vadeli ilişki modelleri geliştirmelerine katkı sağlayabilecek bulgular üretmektedir (Harake, 2024; United Nations Children's Fund, 2024).

Toplumsal düzeyde ise araştırma, Türkiye'deki g yönetimi sürecinde sivil toplumun oynadığı kritik rolü görünür kılmaktadır. Yerel STK'ların sahada yürüttüğü faaliyetler, yalnızca insani yardımın ötesinde, toplumsal uyumun, dayanışmanın ve sosyal adaletin inşasında belirleyici bir işleve sahiptir (Güzel, 2020; Gül, 2021). Bu nedenle, uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde yürütülen çalışmaların kurumsal etkilerini anlamak, aynı zamanda Türkiye'deki g politikalarının yerel düzeydeki toplumsal karşılıklarını da çözümlenmeye yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, bu araştırma hem kuramsal hem de sahadaki uygulamalar açısından önemli bir boşluğu doldurmaktadır; uluslararası kuruluşlar ile yerel STK iş birliklerinin sivil toplum yapısında yarattığı dönüşümleri anlamak için özgün bir bakış açısı sunmaktadır. Böylece alışma, Türkiye'deki g temelli sivil toplum alanının uluslararası sistemle etkileşimini kuramsal derinlik ve saha temelli gözlemlerle harmanlayan örneklerden biri olma niteliği taşımaktadır.

## Araştırmanın Yöntemine Genel Bakış

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımı benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Nitel yaklaşım, sosyal olguların içinde yer alan aktörlerin deneyimlerini, algılarını ve anlamlandırma biçimlerini derinlemesine incelemeye olanak tanıyan bir yöntemsel çerçeve sunmaktadır (Aytaçlı, 2012; Özdemir & Tuti, 2023). Bu bağlamda çalışmanın amacı, sayısal genellemeler yapmak yerine, uluslararası kuruluşlarla etkileşim hâlindeki yerel sivil toplum kuruluşlarının kurumsal dönüşüm süreçlerini bağlamsal ve anlam odaklı biçimde çözümlemektir.

Araştırma deseni olarak durum çalışması modeli tercih edilmiştir. Durum çalışması, belirli bir olgunun sınırları içinde derinlemesine analizine olanak tanıyan ve sosyal bilimlerde özellikle örgütsel incelemelerde sıklıkla kullanılan bir desendir (Hollweck, 2016). Bu araştırmada “durum”, uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde çalışan yerel STK’ların yaşadığı kurumsal uyum, profesyonelleşme ve eşbiçimlilik süreçleri olarak tanımlanmıştır. Böylece çalışma hem örgütsel düzeydeki yapısal dönüşümleri hem de bu dönüşümlerin yerel aktörler tarafından nasıl algılandığını incelemektedir.

Veriler, yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla toplanmıştır. Bu yöntem, araştırmacıya önceden belirlenmiş sorularla belirli bir yönlendirme imkânı tanırken, katılımcılara kendi deneyimlerini özgürce ifade etme fırsatı da sunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Mülakat formu, literatürde yer alan benzer çalışmalar (Ebrahim, 2003a; Claeyé & Jackson, 2012; Özdora Aksak & Dimitrova, 2021) ve araştırmanın kuramsal çerçevesi (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014) temel alınarak geliştirilmiştir. Sorular, katılımcıların uluslararası kuruluşlarla iş birliği deneyimlerine, örgütsel değişim algılarına, karşılaştıkları zorluklara ve bu süreçlerde geliştirdikleri stratejilere odaklanmıştır.

Araştırmanın katılımcı grubunu, Türkiye’de mülteci ve sığınmacılara yönelik faaliyetlerde bulunan yerel STK temsilcileri oluşturmaktadır. Katılımcılar, kurumlarında proje koordinatörü, yönetici, saha sorumlusu veya yönetim kurulu üyesi olarak görev yapan kişiler arasından amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Böylelikle, hem stratejik karar alma süreçlerine hâkim olan yöneticilerin hem de uygulamaya yakın konumdaki saha temsilcilerinin perspektifleri bir araya getirilmiştir. Bu durum, çalışmanın güvenilirliğini ve veri çeşitliliğini güçlendirmiştir (Patton, 2002, akt. Özdemir & Tuti, 2023). Elde edilen veriler betimsel ve tematik analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Betimsel analiz, mülakatlardan elde edilen verilerin doğrudan alıntılarla sunulmasına olanak tanırken; tematik analiz, verilerden tekrarlayan anlam örüntülerinin çıkarılmasına ve kuramsal

kodlarla ilişkilendirilmesine imkân tanımaktadır (Braun & Clarke, 2006, akt. Özdemir & Tuti, 2023). Bu süreçte araştırmacı, verileri sistematik biçimde kodlamış, benzer içerikleri bir araya getirerek temalar oluşturmuştur.

Araştırmanın yöntemi, saha temelli gözleme dayalı nitel veri üretimi sayesinde, uluslararası ile yerel etkileşimlerin soyut kuramsal kavramlardan öte, gerçek örgütsel deneyimlerle açıklanmasına olanak tanımaktadır. Böylece çalışma, kurumsal kuramın öngörülerini Türkiye’deki göç ve sivil toplum alanına uygulayarak, teorik ve ampirik düzeyde bütüncül bir analiz ortaya koymaktadır (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014; Özen, 2007).

### **Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları**

**Araştırmanın Kapsamı:** Bu araştırma, Türkiye’de mülteci ve sığınmacılara yönelik faaliyetlerde bulunan yerel sivil toplum kuruluşlarının, uluslararası kuruluşlarla yürüttükleri iş birlikleri sonucu yaşadıkları örgütsel ve yönetsel dönüşümleri incelemektedir. Araştırma, uluslararası aktörlerin yerel STK’lar üzerindeki etkilerini, özellikle eşbiçimlilik ve meşruiyet kavramları çerçevesinde ele almaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014). Çalışma, 2011 yılından itibaren yoğunlaşan Suriye kaynaklı göç hareketlerinin ardından, Türkiye’de göç ve mülteciler üzerine çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarının alanına odaklanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan kuruluşlar, doğrudan mülteci ve sığınmacılara yönelik hizmet sunan ya da bu alanda proje uygulayan yerel STK’lardır. Bu kuruluşlar arasında hem uzun süredir faaliyet gösteren kurumsal yapılar hem de göç süreciyle birlikte ortaya çıkan yeni yapılanmalar bulunmaktadır. Çalışmanın coğrafi kapsamı; Türkiye’nin farklı illerinde faaliyet gösteren ulusal ölçekte etki alanına sahip sivil toplum örgütlerinin yanı sıra; Türkiye yerelinde faaliyetlere başlamış, fakat ilerleyen zamanda uluslararası kimlik kazanıp hem yerelde hem de uluslararası alanda etki ve faaliyette bulunan sivil toplum örgütlerini kapsamaktadır. Yani çalışmaya katkı sağlayan örgütler Türkiye geneliyle sınırlıdır. Böylece araştırma, Türkiye’de göç alanında faaliyet gösteren STK’ların genel eğilimlerini temsil edebilecek bir çeşitlilik sağlamaktadır.

**Araştırmanın Varsayımları:** Bu araştırma, bazı temel varsayımlar üzerine inşa edilmiştir:

1. Katılımcıların mülakat sorularına içten ve dürüst biçimde yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

2. Katılımcıların temsil ettikleri örgütlerine ilişkin gözlemleri, deneyimleri ve değerlendirmeleri, bulguların geçerliliğine katkı sağlayacak düzeyde yeterli bilgi birikimine dayanmaktadır.
3. Görüşülen kişilerin beyanları, temsil ettikleri kurumların genel uygulamaları ve politikaları hakkında anlamlı çıkarımlar yapmaya imkân tanımaktadır.
4. Kurumsal kuram ve eşbiçimlilik kavramsal çerçevesi, yerel STK'ların uluslararası kuruluşlarla olan ilişkilerini açıklamak için uygun bir teorik temeldir (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014).

**Araştırmanın Sınırlılıkları:** Her araştırma gibi bu çalışma da belirli sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle araştırma, yalnızca nitel veriye dayandığından, elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Ancak nitel araştırmanın doğası gereği, amaç genelleme değil, olguların derinlemesine anlaşılmasıdır (Aytaçlı, 2012; Özdemir & Tuti, 2023). Katılımcı grubunun Türkiye’de göç alanında faaliyet gösteren belirli sayıda STK temsilcisinden oluşması, verilerin bağlama özgü olmasına neden olmuştur.

Ayrıca, mülakat verileri katılımcıların kişisel deneyim ve algılarına dayandığı için, örgütsel süreçlerin tamamını yansıtmaya gücü sınırlı olabilir. Araştırmacının erişim olanakları ve zaman kısıtları nedeniyle tüm illerdeki STK’larla görüşme yapılamamıştır. Buna rağmen, farklı bölgelerden seçilen katılımcılar aracılığıyla temsili bir çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Bir diğer sınırlılık, uluslararası kuruluşların kurumsal politikalarına ilişkin erişilebilen verilerin çoğunlukla ikincil kaynaklar ve kamuya açık raporlarla sınırlı olmasıdır. Bu nedenle analiz, yerel aktörlerin deneyimleriyle bu belgeler arasındaki ilişki üzerinden yürütülmüştür. Son olarak, araştırma sürecinde yerel STK’ların isimleri etik gerekçelerle gizli tutulmuş, görüşme yapılan kurumlar kodlanarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşım hem katılımcı gizliliğini hem de etik ilkeleri korumayı amaçlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016).

Sonuç olarak bu araştırma, nitel araştırma yönteminin sağladığı derinlemesine analiz imkânını kullanarak, Türkiye’de göç alanında faaliyet gösteren yerel STK’ların uluslararası sistemle etkileşim biçimlerine dair özgün bir bakış açısı sunmaktadır. Ancak bulgular, araştırmanın belirli bir dönem ve bağlama ait olduğunu göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

## Tezin Yapısı

Bu tez, araştırma konusunu kuramsal, kavramsal ve ampirik boyutlarıyla ele alan sekiz bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölüm (Literatür Taraması), yeni kurumsalcılık ve eşbiçimlilik literatürünü sistematik biçimde incelemekte; uluslararası kuruluşlar ile yerel STK ilişkileri bağlamındaki çalışmaları değerlendirmekte; ortak bulguları, süregelen tartışmaları ve alandaki sorunları ortaya koyarak çalışmanın alana katkısını ve özgünlüğünü konumlandırmaktadır. İkinci Bölüm (Kuramsal Çerçeve), kurum yapılarına ilişkin kuramları (klasik, neoklasik ve neokurumsalcı yaklaşımlar) ele almakta; özellikle kurumsal eşbiçimlilik (izomorfizm) kavramını zorlayıcı, taklitçi ve normatif boyutlarıyla ayrıntılandırmaktadır. Üçüncü Bölüm (Sivil Toplum Kavramı ve Uluslararası Kuruluşlar), sivil toplum ve STK tanımlarını açıklamakta; uluslararası kuruluşların kurumsallaşma süreçlerini ve yerel STK'larla etkileşim alanlarını kavramsal bir zeminde tartışmaktadır. Dördüncü Bölüm (Uluslararası Kuruluşların Yerel STK'lara Etkileri), bu etkileşimin yerel STK'lar üzerinde kapasite geliştirme ve öğrenme, uluslararası standartlara uyum, örgütsel kimlik ve kültür, karar alma süreçleri, strateji belirleme ve uygulama, insan kaynakları yönetimi, politika ve öneri geliştirme ile destek ve iş birlikleri gibi başlıklarda yarattığı etkileri incelemektedir. Beşinci Bölüm (Yerel STK'larda Eşbiçimlilik), uluslararası aktörlerle iş birliği süreçleri kapsamında ortaya çıkan zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik mekanizmalarını ve bu mekanizmaların iş birliği süreçleriyle etkileşimini analiz etmektedir. Altıncı Bölüm (Yöntem), araştırmanın yöntemsel tasarımını ve izlenen süreci ortaya koymaktadır. Yedinci Bölüm (Uygulama, Bulgular ve Analiz), tema ve kodlar planını açıklamakta; tematik analiz çerçevesinde elde edilen bulguları içerik temaları ve eşbiçimlilik mekanizmaları altında sunarak kuramsal çerçeve ile ilişkilendirmektedir. Sekizinci Bölüm (Tartışma), bulguları kuramsal tartışmalar bağlamında değerlendirerek, kurumsal baskılar ve uyumun çok boyutlu görünümelerini tartışmakta; taklitçi ve normatif eşbiçimliliğin seçici ve bağlamsal niteliğini açıklamakta ve bulguların özgün kuramsal katkılarını (üçlü örgütsel model, çifte uygulama ve ayrılmış yapılar, yerelden küresele bilgi ve model akışı) ortaya koymaktadır.

## 1. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI

Kurumsalcılık yaklaşımı, örgütleri yalnızca teknik kurallara ve verimlilik mantığına indirgemekle yetinmeyip, onların toplumsal ve kültürel çevreyle kurduğu ilişkileri de dikkate almaktadır. Bu bakış açısında örgütler, sadece araçsal yapılar olarak değil, aynı zamanda normlar, değerler ve meşruiyet beklentileriyle biçimlenen toplumsal aktörler olarak görülmektedir. Durkheim (1982) toplumsal düzenin ortak normlar etrafında inşa edildiğini savunurken, Weber modern toplumlarda rasyonel bürokrasiyi en temel örgütlenme biçimi olarak değerlendirmiştir (Akçakaya, 2016). Philip Selznick (1949) ise, örgütlerin yalnızca dış çevreden etkilenen yapılar olmadığını; zamanla toplumla ilgili çevresel değerleri ve normları içselleştirerek kendilerine özgü kurumsal kimlikler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ona göre kurumsallaşma süreci, örgütün gerçekleştirmek istediği amacın ötesinde, kimlik ve anlam kazandığı bir döneme işaret etmektedir. Selznick'in bu bakış açısı, klasik örgüt kuramlarının, örgütleri toplumsal çevrelerden bağımsız ve teknik sistemler olarak görmesine önemli bir eleştiri olarak yorumlanmıştır. Kurumsalcılık düşüncesinde, örgütlerin canlı kurumlar olarak ele alınması gerektiğini savunan Selznick, kurumlaşma olgusunu örgütlerin dış çevresiyle olan ilişkileri bağlamında açıklayarak yeni kurumsalcılık düşünürlerine bir kapı aralamıştır.

1970'lerden itibaren ortaya çıkan yeni kurumsalcılık, bu fikirleri daha sistematik hale getirmiş ve daha makro düzeyde genişleterek örgütlerin meşruiyet arayışını ön plana çıkarmıştır. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin çoğu zaman meşruiyet sağlamak amacıyla sembolik düzenlemelere başvurduklarını; böylece teknik rasyonellik kadar sembolik uyumun da belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Bu çerçeveyi genişleten DiMaggio ve Powell (1983), örgütler arasındaki benzeşmeyi açıklamak için "kurumsal eşbiçimlilik" kavramını geliştirmiş ve bu yaklaşım örgüt ile çevre ilişkilerinin anlaşılmasında temel bir referans noktası olmuştur. Eşbiçimliliğin temel tanımı ve mekanizmaları Kurumsal Çerçeve'de ayrıntılı olarak ele alınacaktır (bkz. Bölüm 2.1.3.1; Bölümler 2.1.3.1.1–2.1.3.1.3). Scott (2014) ise kurumsal düzeni; düzenleyici, normatif ve bilişsel üç eksenle tanımlayarak, meşruiyetin çok yönlü olduğunu göstermiştir. Böylece analiz odağı tek bir örgütten örgütsel alana doğru ilerlemiş; örgütlerin varlığını sürdürmesi, yalnızca verimlilikten değil, alan içindeki kurallara uyumdan ve meşru sayılmaktan da beslendiği görülmüştür.

Bu noktada literatürde sıkça ele alınan tartışmalardan biri de eski ve yeni kurumsalcılık arasındaki farklılıklardır. Eski kurumsalcılık, Selznick'in (1949) yaklaşımında görüldüğü

gibi, örgütlerin çevreyle doğrudan etkileşim kurarak yerel değerleri içselleştirmelerine ve özgün kimlikler geliştirmelerine odaklanmaktadır. Yeni kurumsalcılık ise Meyer ve Rowan'ın (1977) örgütsel yapıları “mit” ve “tören” olarak yorumlamasını ve DiMaggio ile Powell'ın (1983) eşbiçimlilik analizleri üzerinden örgütlerin zamanla nasıl benzeştiğini açıklamaya çalışmıştır. Scott (2014) ve Özen (2007) de bu farklılaşmayı vurgulamış; eski kurumsalcılığın çeşitliliğe, yenisinin ise benzeşme süreçlerine ışık tuttuğunu belirtmiştir. Bu çerçevede, tezin de kapsamında olan, günümüzde yerel STK'ların uluslararası kuruluşlarla kurdukları ilişkilerin çeşitliliğini ve benzeşme süreçlerini anlamada önemli bir arka plan sunmaktadır.

Daha sonraki yıllarda literatüre giren rekabetçi eşbiçimlilik tartışması bu çerçeveyi daha da genişletmiştir. Özellikle, STK'lar sınırlı fonların paylaşıldığı alanlarda, fon sağlayıcıların taleplerine uyum için birbirine benzer raporlama dili ve proje kalıpları geliştirmeye yönelmiştir. Froelich (1999) bu durumu gelir stratejilerinde görülen yaklaşımlarla açıklarken, Khieng ve Dahles (2015) Kamboçya'daki STK'ların dış fonlara bağımlı oldukları ölçüde benzer uygulamalara kaydığını göstermiştir. Türkiye'de Bolat ve Seymen (2006), uluslararası fon mekanizmalarının yerel STK'lar üzerinde yoğun bir benzeşme baskısı yarattığını; Özen (2002, 2004) ise bu durumu “törenselleştirme” kavramıyla açıklamıştır. Özen'e göre örgütler, uluslararası normlara görünürde uyum sağlayarak meşruiyet elde etmekte, fakat günlük uygulamalarında yerel alışkanlıklarını sürdürmektedir. Daha yakın bir çalışmada Dirlik ve İleriye (2020), fon sağlayıcıların taleplerine göre projelerin şekillenmesinin ve standart bir dil kullanımının Türkiye'de rekabetçi eşbiçimliliği artırdığını ortaya koymuştur.

Bu tartışmaların yanında kaynak bağımlılığı kuramı da önemli bir tamamlayıcı bakış sunmaktadır. Davis ve Cobb (2010), örgütlerin çevreden sağladıkları kaynaklara bağımlı olduklarını ve bu bağımlılığın yalnızca bir sınırlılık değil, aynı zamanda onları işbirliği ya da uyum gibi stratejiler geliştirmeye zorlayan dinamik bir süreç olduğunu belirtmektedir. Türkiye'deki ampirik bulgular da bu görüşü desteklemektedir. Sayın'ın (2020) Türk Kızılay üzerine yaptığı doktora çalışması, dış kaynaklara bağımlılığın örgütün değişim stratejilerini doğrudan etkilediğini ve özerkliğini sınırladığını ortaya koymuştur. Özil Akın (2021) ise 1980–2020 yılları arasında yapılan çalışmaları incelemiş ve stratejik tercihlerin ülke bağlamı ile dönemselleştirme koşullarıyla göre biçimlendiğini göstermiştir.

Literatürdeki çalışmaların bulguları dağrultusunda, kurumsalcılık ve kaynak bağımlılığı birlikte ele alındığında, örgütlerin yalnızca meşruiyet arayışı nedeniyle değil, aynı zamanda

kaynakların dağılımı ve güç ilişkileri sebebiyle de benzeştikleri anlaşılmaktadır. Özellikle fon sağlayıcıların taleplerinin, proje dili ve uygulama biçimlerinde standartlaşmaya yol açtığı; böylece kaynak bağımlılığı ve rekabetçi eşbiçimlilik süreçlerinin birbirini besleyen iki temel mekanizma haline geldiği görülmektedir. Bu da göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren yerel STK'ların uluslararası kuruluşlarla ilişkilerini analiz etmede etkili bir analitik çerçeve sunmaktadır.

### **1.1 Yeni Kurumsalcılık ve Eşbiçimlilik Üzerine Çalışmalar**

Yeni kurumsalcılık, örgütlerin yalnızca teknik gerekliliklere uyum sağlayarak varlığını sürdüren yapılar olmadığını; aynı zamanda meşruiyet arayışlarının ve toplumsal beklentilerin yön verdiği aktörler olduklarını vurgulamaktadır. Scott (2014), örgütlerin faaliyetlerini ve yapılarını açıklarken yalnızca rasyonel hesaplamalara değil, yerleşik kurallar ve sosyal normlara da odaklanmak gerektiğini belirtmektedir. Scott'ın çizdiği bu çerçevede örgütler, içinde bulundukları kurumsal alanın baskıları, aktörler arası ilişkiler ve paylaşılan normlar aracılığıyla da birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar.

DiMaggio ve Powell'ın (1983) klasikleşmiş çalışması, bu benzeşme sürecini “kurumsal eşbiçimlilik” kavramıyla açıklamaktadır. Yazarlar, örgütlerin yalnızca rasyonel tercihlerin sonucu olarak değil, aynı zamanda bulundukları kurumsal alanın baskıları ile de birbirine benzediğini ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada kavramsal ayrımlar tekrar edilmeksizin (bkz. Kuramsal Çerçeve, Bölüm 2.1.3.1), Türkiye dâhil farklı bağlamlarda zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimliliğin sahada hangi göstergelerle görüldüğüne ilişkin bulgular derlenmektedir; örneğin fon koşullarıyla raporlama ve uyum, standartlarının yaygınlaşması (zorlayıcı), belirsizlikte ‘başarılı model’ kopyalanması (taklitçi) ve mesleki eğitim ve sertifikasyon hatları üzerinden profesyonelleşme (normatif) gibi etkenler, örgüt ile çevre ilişkilerini daha sistematik biçimde ele almaktadır. Çalışmanın kurumsal alana en önemli katkısı, zorlayıcı, taklitçi ve normatif olmak üzere üç farklı eşbiçimlilik türünü tanımlamış olması ve örgüt ile çevre ilişkilerini daha sistematik biçimde kavramsallaştırmasıdır. Bu yaklaşım, örgütlerin biçimsel yapılarındaki benzerlikleri anlamada güçlü bir kuramsal çerçeve sunarken aynı zamanda, yeni kurumsalcılığın gelişimine katkı sağlayan önemli bir yapı taşı olmuştur. Ancak söz konusu görüş, örgütlerin çeşitliliğini ve farklı bağlamsal koşullarda ortaya çıkan özgün dinamikleri açıklamakta sınırlı kalabileceği için, sonraki literatürde hem desteklenmiş hem de eleştirilmiştir.

Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin biçimsel yapılarının çoğu zaman birer “mit” ve “tören” işlevi gördüğünü vurgulamıştır. Yani örgütler, dışarıya meşruiyet kazanmak amacıyla belirli standartları görünürde benimseyebilir; fakat günlük işleyişte daha esnek davranabilir. Türkiye bağlamında Özen (2002, 2004), bu durumu “törenselleşmiş görgülcülük” olarak kavramsallaştırmış ve uluslararası normlara görünürde uyum gösterilmesine rağmen yerel pratiklerin sürdüğünü ortaya koymuştur.

Baum ve Oliver (1992), örgütlerin yaşam şansının kurumsal gömülülük düzeyine bağlı olduğunu, yani güçlü aktörlerle ilişki kuran veya saygın ağlara üye olan örgütlerin meşruiyetini daha kolay koruduğunu göstermiştir. Ruef ve Scott (1998) ise meşruiyetin yalnızca yasal onaydan ibaret olmadığını, normatif ve bilişsel boyutlarının da örgütlerin uzun vadeli varlığını şekillendirdiğini ileri sürmüştür.

Kurumsal alandaki ilişkiler yalnızca baskılardan ibaret değildir; örgütler birbirleriyle etkileşim, bilgi paylaşımı ve rekabet yoluyla da benzeşmektedir. DiMaggio ve Powell’ın (1991) belirttiği üzere, örgütler arasındaki bu dinamikler benzeşmeyi hızlandıran bir başka mekanizmadır. Özellikle göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren yerel STK’ların uluslararası ağlara dahil olduklarında, hem finansal destek sağlamak hem de meşruiyet kazanmak için benzer yönetim pratiklerini benimsemeleri bu sürecin güncel bir örneğini oluşturmaktadır.

Scott (2014), kurumsal süreçleri düzenleyici, normatif ve bilişsel olmak üzere üç boyutta açıklamaktadır. Düzenleyici boyut, yasal zorunluluklar ve dış baskıları ifade eder; normatif boyut, mesleki standartlar ve değerlerle ilgilidir; bilişsel boyut ise, örgütlerin paylaşılan inanç sistemlerine göre hareket ettiğini göstermektedir. Bu perspektif, belirli yönetim uygulamalarının yalnızca teknik olarak verimli olduğu için değil, aynı zamanda “uygun” ve “doğru” kabul edildikleri için benimsendiğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, göç ve mülteci alanında çalışan yerel STK’ların uluslararası kuruluşlarla kurdukları ilişkiler, yalnızca fon temini ile açıklanamaz. Aynı zamanda, bu ilişkiler örgütlere meşruiyet kazandırmakta, uluslararası ağlarda yer alma fırsatı sunmakta ve onları ortak standartlara uyum sağlamaya zorlamaktadır. Böylece eşbiçimlilik süreçleri, yalnızca teknik gerekçelerle değil, normatif baskılar ve toplumsal kabul arayışıyla da şekillenmektedir.

## 1.2 Uluslararası Kuruluşlar ile Yerel STK İlişkileri ve Eşbiçimlilik

Göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının uluslararası aktörlerle geliştirdikleri ilişkiler, yalnızca maddi kaynak sağlamakla sınırlı değildir. Bu ilişkiler aynı zamanda örgütlerin yönetim biçimleri, karar alma süreçleri ve hizmet sunum pratiklerinde de dönüşüm yaratmaktadır. Literatürde bu etkileşimin, fon bağımlılığını artırarak yerel örgütlerin özerkliklerini zayıflattığı sıklıkla vurgulanmaktadır. Banks, Hulme ve Edwards (2015) ile Edwards ve Hulme (1996), dış desteklerle şekillenen bu ilişkilerin zamanla STK'ların kendi toplumsal tabanlarından uzaklaşmasına yol açabildiğini ve örgüt önceliklerinin bağışçının gündemi etrafında biçimlenebileceğini ortaya koymuştur.

Uluslararası finanslardan faydalanan STK'ların daha profesyonel hale geldiği ve bürokratik süreçlerinin arttığı da literatürde sıkça dile getirilen bir başka bulgudur. Bebbington ve Riddell (1995), fonların doğrudan yerel örgütlere yönlendirilmesinin, hizmet sunum biçimlerini standartlaştırdığını belirtmiştir. Benzer şekilde Chahim ve Prakash (2014), bu süreci STK'laşma kavramıyla açıklamış, yani toplumsal hareketlerin ve inisiyatiflerin, ulusal ve uluslararası fon sağlayıcıların belirlediği kurallar çerçevesinde, çalışan profesyonel STK'lara dönüştüğünü ifade etmiştir. Ayrıca topluluk temelli yaklaşımların zayıfladığını ve proje odaklı teknik bir işleyişin öne çıktığını ifade etmiştir. Harake'nin (2024) çalışması da, proje yönetim standartlarının bağışçıların talepleri doğrultusunda şekillendiğini, raporlama, izleme ve değerlendirme süreçlerinin ise kalıcı olarak yerel örgütlerin rutinlerine yerleştiğini göstermektedir.

Türkiye özelinde yapılan araştırmalar da bu küresel eğilimlerle örtüşmektedir. Özdora Aksak ve Dimitrova (2021), mülteci alanında çalışan STK'ların uluslararası fon sağlayıcılarla kurdukları iş birliklerinin, örgütlerde profesyonelleşmeyi hızlandırdığını ve hizmet modellerini standartlaştırdığını göstermiştir. Ulutaş ve Özden'in (2021) bulguları da benzer yöndedir; düzensiz göç alanında faaliyet gösteren örgütlerde proje bazlı çalışma ve raporlama yükümlülükleri artmış, bu durum zorlayıcı ve normatif eşbiçimlilik baskılarını güçlendirmiştir. Saraçoğlu (2023) ve Akman (2018), yerel yönetimler ve STK'lar arasındaki iş birliğinin göç yönetimi politikalarının uygulanmasında benzer prosedürlerin benimsenmesine yol açtığını, Akalın (2023) ise Türk Kızılay örneğinde uluslararası ağlara üyelik ve fon ilişkilerinin kurumsal yapı, raporlama mekanizmaları ve stratejik planlama süreçlerinde ciddi dönüşümler yarattığını ortaya koymuştur.

Bu dönüşümlerin yalnızca teknik boyutlarla sınırlı olmadığını da belirtmek gerekir. Ebrahim (2003a), uluslararası bağışçıların şeffaflık, performans ve raporlama konusundaki taleplerinin, yerel örgütlerde ortak prosedürlerin ve standartların benimsenmesini zorunlu kıldığını vurgulamaktadır. Hilhorst (2005) ve Krause (2014) de insani yardım alanında küresel normların doğrudan yerel uygulamalara aktarıldığını, böylece teknik süreçlerin uluslararası standartlara uygun hale getirildiğini göstermektedir. Lewis (2007) ise, özel sektör yönetim anlayışının STK'lara transferinin, özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde taklitçi benzeşme eğilimlerini artırdığını ifade etmiştir.

Türkiye'de farklı sektörlerde yapılan çalışmalar da bu eğilimleri destekler niteliktedir. İlhan'ın (2005, 2008) çalışmaları, uluslararası ortak girişimlerde yerel sosyo-kültürel koşulların eşbiçimlilik süreçlerini etkilediğini ve örgütlerin küresel standartlarla yerel beklentiler arasında denge kurmaya çalıştığını göstermektedir. Canbolat ve Çeliksoy (2018), örgütlerin ağ yapılarındaki konumlarının benzeşmeyi hızlandığını; Köse ve Ayhün (2018), havayolu ittifaklarının misyon ifadelerinde güçlü taklitçi benzeşme bulgularına ulaşmıştır. Arslan ve Altınışik (2013) ise stratejik planlarda taklitçi eşbiçimliliğin eğitim kurumlarında bile yaygınlaştığını belirtmektedir.

Sonuç olarak, literatür yerel STK'ların uluslararası kuruluşlarla kurdukları ilişkilerin, yalnızca fon sağlayıcıların taleplerini karşılamaktan ibaret olmadığını; aynı zamanda örgütlerin yapılarını, yönetim anlayışlarını ve işleyiş modellerini dönüştürdüğünü göstermektedir. Bu süreçte zorlayıcı, normatif ve taklitçi mekanizmalar birlikte işlev görmektedir; fon için rekabet eden STK'lar arasında ise rekabetçi eşbiçimlilik baskıları giderek daha görünür hale gelmektedir.

### **1.3 Ortak Bulgular**

Literatür incelendiğinde, farklı bağlamlarda yapılmış çalışmalarda benzer bazı temel eğilimler göze çarpmaktadır. Bunların başında, Zorlayıcı eşbiçimlilik (bkz. Bölüm 2.1.3.1.1) ampirik çalışmalarda raporlama rejimleri, MEAL, etik ve uyum yükümlülükleri üzerinden en görünür mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

Uluslararası fon sağlayıcıların raporlama formatları, bütçe yönetimi uygulamaları, kalite standartları ve şeffaflık talepleri, yerel STK'ları idari yapılarını yeniden düzenlemeye zorlamaktadır (Akalin, 2023; Ebrahim, 2003a; Hilhorst, 2005). Bu durum kısa vadede kurumsal kapasiteyi güçlendirse de uzun vadede, örgütsel kültürde köklü değişimlere yol açabilmekte, yerel esneklikleri sınırlayabilmektedir.

Bir diğerk ortak bulgu taklitçi eşbiçimlilik (bkz. Bölüm 2.1.3.1.2), belirsizlikte başarılı kabul edilen operasyon ve raporlama kalıplarının hızla benimsenmesiyle görünür olmaktadır (Köse & Ayhün, 2018; Lewis, 2007). Normatif eşbiçimlilik (bkz. Bölüm 2.1.3.1.3) ise eğitim–sertifikasyon hatları ve mesleki ağlar üzerinden profesyonelleşmeyi ve ortak terminolojiyi güçlendirmektedir (Hilhorst, 2005; Lewis, 2007; Ulutaş & Özden, 2021).

Çalışmalar aynı zamanda fon bağımlılığının örgütlerin yönelimleri üzerinde ciddi etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Dış kaynaklara aşırı bağımlı hale gelen STK’lar, kendi topluluklarının önceliklerini ikinci plana atarak kaynak sağlayıcıların gündemlerine uyum gösterebilmektedir. Banks, Hulme ve Edwards (2015), Edwards ve Hulme (1996) ile Bebbington ve Riddell (1995) bu noktada fon bağımlılığının, örgütlerin toplumsal tabanla ilişkilerini zayıflattığını vurgulamaktadır. Göç ve mülteci alanında bu durum, projelerin içeriğinin çoğu zaman uluslararası politika trendlerine göre şekillenmesiyle sonuçlanmaktadır.

Türkiye yazınında kaynak bağımlılığı; örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinin etkileşim atmosferi (güven, çatışma, iş birliği) ve performans sonuçları üzerindeki etkileriyle birlikte ele alınmaktadır (Kelgökmen İliç, 2012). Kâr amacı gütmeyen örgütler ise (Türk Kızılay örneği) değişimi hızlandıran unsurlar arasında, bağımlı olunan çevre aktörleriyle geliştirilen ilişkiler, devlet ve donör destekleri ile dışsal beklentilerle uyumlu kurumsal düzenlemeler öne çıkmaktadır (Sayın, 2020). Bu bulgular, göç ve mülteci alanındaki yerel STK’ların uluslararası kaynak, bilgi ve meşruiyet akışına bağlanmasıyla güdülenen dönüşümlerin anlaşılması açısından önemlidir.

Zorlayıcı mekanizmaların çoğu, kaynak bağımlılığının “koşulluluk” kanalıyla işlemekte; normatif ve taklitçi mekanizmalar ise meşruiyet ve belirsizlik yönetimi arayışlarının bir sonucu olarak güç kazanmaktadır (Davis & Cobb, 2009; Ebrahim, 2003a, 2003b). Bu uyumlaşma, göç ve mülteci alanındaki yerel STK’ların neden benzer raporlama şablonları, performans göstergeleri ve yönetim pratiklerini benimsediğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarında hesap verebilirlik rejimleri; uluslararası fon sağlayıcıların şeffaflık, performans ve raporlama talepleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu talepler, örgütlerin izleme ve değerlendirme mekanizmalarını, insan kaynakları politikalarını, mali ve idari süreçlerini yeniden biçimlendirmesine yol açmaktadır (Ebrahim, 2003a). Ebrahim (2003b), bu hesap verebilirlik söyleminin kuramsal ve pratik boyutlarını ayırarak, donör ve

alıcı ilişkilerindeki güç asimetrilerinin örgütsel kimlik ve amaçlar üzerinde yaratabileceği gerilimleri tartışmıştır. Daha güncel tartışmalar; devlet, donör ve STK üçgeninde “fazla yakınlaşma” risklerinin kapasite geliştirmenin yanında bağımlılığı da derinleştirebildiğini göstermiştir (Banks, Hulme, & Edwards, 2015). Türkiye bağlamından örnekler, bu hesap verebilirlik rejimlerinin örgütlerin strateji, süreç ve performans çıktıları üzerinde dönüştürücü etkiler yaratabildiğini desteklemektedir (Sayın, 2020). Ayrıca Türkiye’deki çalışmalarda, törensel görgülcülük dikkat çekmektedir. Uluslararası standartlara görünürde uyum sağlanmakta, fakat uygulamada yerel pratikler devam etmektedir. Bu ikili yapı, hem uluslararası meşruiyet kazanma hem de yerel bağlama uyum sağlama çabasının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Meyer & Rowan, 1977; Özen, 2002, 2004).

Çalışmaların bütününe bakıldığında, göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren yerel STK’ların uluslararası kaynak, bilgi ve meşruiyet kanallarına bağımlılıkları nedeniyle benzer kurumsal biçimlere yöneldikleri görülmektedir. Ancak Türkiye bağlamında, bu örgütlerdeki dönüşümlerin alan içi gömülülük, kaynak yapılarına erişim ve donör portföyü çeşitliliği gibi değişkenlere göre nasıl farklılaştığını ayrıntılı ve karşılaştırmalı biçimde ele alan ampirik çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Kuramsal olarak Kaynak bağımlılığı ile kurumsal kuramın birlikte işletildiği tasarımlar (ör. eşbiçimlilik mekanizmalarının bağımlılık şiddeti tarafından nasıl biçimlendirildiği) daha sistematik çalışmaların yapılması gerekmektedir (Emerson, 1962; Davis & Cobb, 2009; Nienhüser, 2008). Son olarak, yerel yönetimler ile STK’lar arasındaki ilişkiler de literatürde öne çıkan bulgular arasındadır. Göç yönetimi politikalarının uygulanmasında kamu mevzuatına uyum sağlama zorunluluğu ile uluslararası fon sağlayıcıların taleplerine yanıt verme gerekliliği birleştiğinde, yerel STK’ların hareket alanı daralmaktadır (Saraçoğlu, 2023; Akman, 2018). Bu durum, iki yönlü uyum baskısının örgütlerin işleyişinde çeşitliliği azaltarak, homojenleşmeyi artırdığını göstermektedir.

#### **1.4 Alandaki Süregelen Tartışmalar ve Sorunlar**

Yeni kurumsalcı bakış açısıyla ele alındığında, uluslararası kuruluşlarla geliştirilen ilişkilerin yerel STK’ların yapılarında ve işleyiş biçimlerinde benzeşmeye yol açtığı açıktır. Ancak literatür, bu süreçlerin yalnızca kurumsal uyum açısından avantajlar doğurmadığını; aynı zamanda çeşitli tartışma ve sorun alanlarını da beraberinde getirdiğini göstermektedir.

Bağımsızlık ve özerklik en çok tartışılan konular arasındadır. Uluslararası fonların yoğun biçimde kullanılması, yerel STK'ların karar alma süreçlerinde bağımsız hareket etme kapasitesini zayıflatmaktadır. Fon sağlayıcıların gündemi, çoğu zaman yerel toplulukların önceliklerinin önüne geçebilmekte ve örgütler kendi toplumsal tabanlarının taleplerini ikinci plana itebilmektedir (Kopuz, 2021). Bu durum, DiMaggio ve Powell'ın (1983) “zorlayıcı eşbiçimlilik” mekanizmasıyla doğrudan bağlantılıdır; çünkü fon veren aktörlerin talepleri, örgütlerin yönelimlerini belirleyici hale gelmektedir.

Bir diğer tartışma alanı yerel ihtiyaçlara duyarlılıktır. Uluslararası bağışçıların öncelikleri arasında sıklıkla raporlama standartları, performans göstergeleri ve program tasarımına dair kalıplar yer alır. Bu kalıpların benimsenmesi, yerel özgünlükleri gölgede bırakabilmektedir. Yılmaz (2009), uluslararası normlara tam uyumun, yerel sorunlara yönelik özgün çözüm yollarını sınırlayabileceğini ve standart yaklaşımların her bağlamda etkili olmayabileceğini vurgulamaktadır. Böylece, uyum süreci bir yandan örgütlerin görünürliğini artırırken diğer yandan yerel ihtiyaçlarla bağıyı zayıflatabilmektedir.

Üçüncü olarak sürdürülebilirlik konusu dikkat çekmektedir. Uluslararası fonlara aşırı bağımlılık, yerel örgütlerin uzun vadeli varlığını tehdit etmektedir. Fon akışında yaşanan kesintiler, proje sürelerinin sınırlı olması veya küresel gündemin değişmesi, STK'ların faaliyetlerini sürdürmesini zorlaştırabilmektedir. Kopuz'un (2021) da belirttiği gibi, yerel STK'ların kendi kaynak yaratma kapasitelerini geliştirmeleri bu noktada kritik hale gelmektedir. Aksi halde fonlardaki dalgalanmalar, örgütlerin varlığını sürdürmesini tehlikeye atabilmektedir.

Özen (2007), yeni kurumsalcılığın örgütleri açıklamada önemli açılımlar sağladığını, ancak aynı zamanda örgütleri fazla “çevresel baskılarla açıklama” eğiliminin sorunlar doğurduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, uluslararası kuruluşların dayattığı normlara uyum, bir yandan örgütlere meşruiyet kazandırırken diğer yandan yerel farklılıkların göz ardı edilmesi riskini artırmaktadır.

Sonuç olarak, literatürde öne çıkan tartışmalar, uluslararası kuruluşlarla kurulan ilişkilerin yalnızca olumlu sonuçlar doğurmadığını; bağımsızlık, yerel bağlama duyarlılık ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda ciddi sorunlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Bu durum, göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren STK'ların hem uluslararası normlara uyum sağlamaları hem de yerel gerçeklikleri göz önünde bulundurmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

## 1.5 Değerlendirme ve Sonuç

Bu literatür taramasında ulaşılan bulgular, göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren yerel STK'ların uluslararası kuruluşlarla ilişkilerinin, örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde derin etkiler yarattığını açıkça göstermektedir. Kuramsal Çerçeve (Bölüm 2.1.3.1)'de ayrıntıları verildiği üzere, alan yazındaki çalışmalar yerel STK'lar üzerinde eşbiçimlilik mekanizmalarının eşzamanlı işlediğini göstermektedir; bu çalışmada söz konusu mekanizmaların gösterge ve sonuçlarına (örn. standart politika setleri, ortak gösterge sözlükleri, benzeşen proje şablonları) ilişkin ampirik kanıtlar özetlenmektedir.

Zorlayıcı eşbiçimlilik en sık gözlenen baskı türü olarak görülmektedir. Fon sağlayıcı kuruluşların raporlama biçimleri, bütçe yönetimi standartları, kalite kriterleri ve insan kaynakları politikaları, yerel örgütlerin mevcut yapılarında köklü değişiklikler yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu durum kısa vadede kurumsal kapasiteyi artırsa da, uzun vadede örgütlerin yerel bağlama özgü esnekliklerini azaltarak, fon verenin önceliklerine göre hareket etmeye ve zamanla daha bağımlı hale gelmelerine yol açmaktadır (Akalın, 2023; Ebrahim, 2003a; Hilhorst, 2005).

Taklitçi eşbiçimlilik ise belirsizlik ortamlarında öne çıkmaktadır. Yerel STK'lar hem riskleri azaltmak hem de meşruiyet kazanmak için, uluslararası alanda başarılı sayılan örgüt modellerini benimseme eğilimindedir (Köse & Ayhün, 2018; Lewis, 2007). Bu eğilim, stratejik planlardan iletişim stratejilerine, görsel kimlikten raporlama kalıplarına kadar geniş bir yelpazede örgütleri benzer kılmakta, yenilikçi ve bağlama özgü yaklaşımların gelişimini sınırlayabilmektedir.

Normatif eşbiçimlilik ise profesyonel eğitimler, sertifikasyon programları ve uluslararası toplantılar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır (Hilhorst, 2005; Ulutaş & Özden, 2021). Bu mekanizmalar, farklı coğrafyalardaki STK'ların ortak bir kurumsal dil ve yöntemler benimsemesine yol açmakta, sektörde profesyonel standartların güçlenmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, yerel kültürel farklılıkların yönetim uygulamalarına yansımaları sınırlandırma riski de taşımaktadır.

Fon bağımlılığı literatürde kritik bir sorun alanı olarak öne çıkmaktadır. Uluslararası aktörlerin sağladığı kaynaklara bağımlı hale gelen STK'lar, çoğu zaman kendi topluluklarının önceliklerinden uzaklaşarak fon sağlayıcıların politika gündemlerine uyum

göstermektedir (Banks, Hulme & Edwards, 2015; Edwards & Hulme, 1996; Bebbington & Riddell, 1995). Göç ve mülteci alanında bu durum, proje konularının ve kapsamlarının uluslararası fon sağlayanların yönelimlerine bağlı olarak belirginleştiği anlaşılmaktadır.

Türkiye’de yapılan çalışmalar, bu süreçlerin çoğu zaman törensel görgülcülük biçiminde işlediğini göstermektedir. Örgütler, uluslararası standartlara görünürde uyum sağlarken, günlük uygulamalarda kendi yerel pratiklerini sürdürmektedir (Meyer & Rowan, 1977; Özen, 2002, 2004). Bu strateji, bir yandan uluslararası alanda meşruiyet kazanmayı sağlarken, diğer yandan yerel esneklikleri koruma imkânı tanımaktadır. Ancak bu çift yönlü yapı, fon sağlayıcılarla ilişkilerde güven sorunlarına yol açabilileceği öngörülmektedir.

Ayrıca, yerel yönetimler ve STK’lar arasındaki ilişkiler de çift taraflı uyum baskısı yaratmaktadır. Kamu mevzuatına uyum sağlama zorunluluğu ile uluslararası fon verenlerin taleplerine yanıt verme gerekliliği birleştiğinde, yerel STK’ların hareket alanı daralmaktadır (Saraçoğlu, 2023; Akman, 2018). Bu durum, göç yönetimi politikalarında tek tipçi uygulamaların yaygınlaşmasına neden olabilmektedir.

Scott’ın (2014) düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutları, yerel STK’ların neden hem hukuki ve teknik zorunluluklara hem de mesleki normlara ve toplumsal inanç sistemlerine uyum sağlamak zorunda olduklarını açıklamaktadır. Baum ve Oliver’in (1992) kurumsal gömülülük yaklaşımı, uluslararası ağlarda yer almanın örgütlerin meşruiyetini güçlendirmedeki önemini vurgularken; Ruef ve Scott’ın (1998) çok boyutlu meşruiyet modeli, örgütlerin yalnızca yasal onay değil, aynı zamanda toplumsal ve ahlaki kabul arayışında olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren STK’ların en temel ikilemi, uluslararası standartlara uyum sağlama zorunluluğu ile yerel bağlama duyarlılık arasındaki dengeyi kurmak olmuştur. Uluslararası fonlar ve ağlar, örgütlere kaynak, görünürlük ve kapasite kazandırsa da, aynı zamanda özgün yaklaşımları zayıflatmakta ve fon bağımlılığı riskini artırmaktadır. Bu nedenle yerel STK’ların stratejik öncelikleri arasında; uluslararası standartları ortama uygun olarak uygulamak, fon bağımlılığını azaltacak çeşitlendirilmiş gelir kaynakları geliştirmek ve yerel toplulukların ihtiyaçlarına duyarlılığı korumak yer almalıdır.

Bu çerçevede yeni kurumsalcı teori, uluslararası kuruluşlar ve STK ilişkilerini anlamada güçlü bir analitik araç sunmakta; aynı zamanda bu örgütlerin karşı karşıya kaldığı stratejik ikilemleri görünür kılmaktadır. Eğer yerel STK’lar bu ikilemleri yönetebilecek stratejiler

geliştirebilirlerse, hem uluslararası meşruiyetlerini hem de yerel etkinliklerini sürdürülebilir biçimde koruyabilirler. Aksi halde, yerel çeşitliliği göz ardı eden ve bağlama duyarsız bir göç yönetimi anlayışının güçlenmesi riski söz konusu olacaktır.

## **1.6 Çalışmanın Alana Katkısı ve Özgünlüğü**

Bu çalışmanın literatüre katkısı birkaç açıdan özgündür. Öncelikle, kurumsal eşbiçimlilik literatürü genellikle zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılar üzerinden ilerlemektedir. Ancak, göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren ve sınırlı fon kaynakları için rekabet eden STK'lar arasında ortaya çıkan rekabetçi eşbiçimlilik dinamikleri yeterince incelenmemiştir. Bu araştırma, STK'ların proje dili, uygulama biçimleri ve kurumsal pratiklerinde birbirine benzemesini hem kuramsal hem de ampirik olarak tartışarak bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

İkinci olarak, çalışma kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile yeni kurumsalcı kuramı bir arada kullanarak uluslararası kuruluşlar ve yerel STK ilişkilerini çok boyutlu biçimde ele almaktadır. Böylece, fon sağlayıcı kuruluşların yarattığı bağımlılık ilişkileri ile kurumsal uyum süreçleri arasındaki bağlantı analiz edilmektedir. Bu çerçevede, Bekiroğlu'nun (2022) uluslararasılaşma süreçlerine dair bulguları, Funda'nın (2011) finansal kaynaklara erişimde uluslararası kuruluşların rolünü vurgulayan tespitleri ve Özdora Aksak ile Dimitrova'nın (2021) göç alanındaki STK'ların profesyonelleşme süreçlerine dair analizleriyle de uyumludur ve Türkiye bağlamında güncel bir açıklama sunmaktadır.

Son olarak, çalışma yalnızca uluslararası standartlara uyumun avantajlarını değil; aynı zamanda yerel özgünlüklerin kaybı, fon bağımlılığı ve sürdürülebilirlik sorunlarını da inceleyerek daha dengeli bir değerlendirme ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, tezin üçüncü ve dördüncü bölümlerinde ele alınan kapasite geliştirme, standartlara uyum, örgütsel kimlik, karar alma, strateji, insan kaynakları, politika süreçleri ve işbirlikleri başlıklarıyla doğrudan ilişkilidir. Böylece araştırma, göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren STK'ların karşılaştığı stratejik ikilemleri ve çözüm yollarını daha görünür kılmakta ve kurumsal eşbiçimlilik literatürüne özgün bir katkı sunmaktadır.

## 2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçevenin amacı, uluslararası kuruluşların göç ve mülteciler alanında çalışan yerel STK'lar üzerindeki çok katmanlı etkilerini kurumsal eşbiçimlilik (zorlayıcı, normatif, taklitçi) dinamikleriyle birlikte açıklığa kavuşturmadır. Ancak öncesinde, kurumsal eşbiçimlilik savını öne süren neokurumsalcı düşüncenin gelişimini ve alt yapısını anlamak adına, ilk öncelikle kurum ve kurumsallaşma kavramına değinmek ve öne çıkan görüş ve kuramlara yer verilmesi gerektiği öngörülmüştür. Sonrasında klasik ve neoklasik düşünce ekolünün kurumsal alana getirdiği yorumlar ele alınırken; sadece alana sağladığı katkılar değil, eksik kalan, eleştirilen yanlarına da değinilmesi gerekmektedir. Böylece neokurumsalcı yaklaşım, kendinden önceki ekollerin düşünce birikiminden faydalanırken, eksik kalan noktalara getirdiği eleştiri ve yorumlarla, kurumsalcılık düşüncesinde nasıl yol aldığı daha iyi anlaşılacaktır. Kurumsal çerçevenin son aşamasında ele alınacak olan kurumsal eşbiçimlilik, tezin ana unsurunu oluşturan uluslararası kuruluşların yerel sivil toplum kuruluşları üzerindeki etkilerini açıklamada analitik bir çerçeve sunacaktır. Bu minvalde tezin üçüncü bölümü; uluslararası kuruluşları ve kurumsallaşmayı ele alırken, meşruiyetin kurumsal alanlarda nasıl üretildiğini ve resmî yapılar ile uygulamalar arasındaki “mit ve tören” ilişkisini tartışmaktadır. Bu çerçeve, örgütlerin çevresel beklentilere uyum sağlayarak ayakta kalma stratejilerini anlamaya imkân vermektedir (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014; Ruef & Scott, 1998). Dördüncü bölüm ise, uluslararası kuruluşların yerel STK'larda kapasite-öğrenme, standartlara uyum, kimlik-kültür, karar alma, strateji, insan kaynakları, politika üretimi ve iş birlikleri üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu etkilerin düzenleyici, normatif ve taklitçi dinamikler yoluyla eşbiçimliliği nasıl güçlendirdiğini ortaya koymaya çalışmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Bolat & Seymen, 2006; Ebrahim, 2003b; Banks & Hulme, 2012; European Commission, 2019). Beşinci bölüm, yerel STK'larda eşbiçimliliğin kendine özgü kalıplarını, göç alanının saha koşulları ve Türkiye bağlamındaki kurumsal beklentilerle ilişkilendirerek açıklamaktadır. Bu çerçevede bölüm, eşbiçimliliği dışsal kurumsal talepler ile alan içi gömülülük ve kaynak bağımlılığının eklemlenmesiyle şekillenen bir süreç olarak ele almaktadır. Uluslararası bağışçıların hesap verebilirlik talepleri ve performans ölçütleri, aktörleri benzer yapı ve süreçlere iterken (Edwards & Hulme, 1995; Ebrahim, 2003b), örgütlerin alan içi gömülülüğü ve kaynak bağımlılığı bu benzeşmenin ritmini ve yönünü belirlediğini ortaya koymaktadır (Baum & Oliver, 1992; Çelik & Pekküçükşen, 2018; Güzel, 2020). Böylece kuram, “ne oluyor?” sorusuna ek olarak “neden ve nasıl oluyor?” sorularına da yanıt üretmektedir. İzleyen

bölümlerdeki bulgular, bu analitik pusula sayesinde uluslararası etkilerin yerel pratiklerde hangi mekanizmalarla eşbiçimlilik oluşturduğunu daha açık biçimde ortaya koymaktadır. (Scott, 2014; DiMaggio & Powell, 1991).

## **2.1 Kurum Yapılarına İlişkin Kuramlar**

Kurumlara bakış açısı, tarihsel olay ve toplumsal olgular çerçevesinde değişim göstermektedir. Kuramların, kurumları nasıl açıkladıklarına geçmeden önce, kurumların ne zaman ve nasıl ortaya çıktıklarına kısaca değinmek gerekir. Scott'a (2014) göre, toplumların karmaşık bir hal alması, tarım ve yerleşik topluma geçilmesi gibi insanları derinden etkileyecek toplumsal değişiklikler ve bunun neticesinde oluşan ihtiyaçlar bu kurumların doğmasını sağlamıştır. Toplumlarda ilk olarak aile, din, hukuk ve ekonomi gibi yapılar kurumsallaşmış ve toplumun düzenleyici unsurları olmuşlardır. Kurumları toplumsal bağlamda ele alan Berger ve Luckmann (1966), bu değerlendirmelerini sosyolojik bir bakış açısıyla yapmıştır. Toplumsal düzenin sürdürülmesi ve bireylerin çeşitli beklentilerinin karşılanması amacıyla ortaya çıkan bu yapılar, zamanla normlar ve değerlerin oluşturduğu ve bireylerin davranışlarını da şekillendiren yapılar haline dönüşmüştür.

Klasik Dönemde kurum kavramını dile getiren Emile Durkheim, toplumsal normlar ve değerleri sosyal düzeni sağlayan kurumlar olarak görmüştür. Bu bakış açısıyla kurumlar, bireylerin üzerinde ve onları yönlendiren bir yapı olarak tanımlanmıştır (Çoban, 2022). Max Weber, kurumları belirli bir amaca sahip ve bu amaç doğrultusunda örgütlenmiş yapılar olarak tanımlamış, bunları bürokrasi kavramı ile rasyonel temellere oturtmuştur. Ayrıca, kurumları karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal meşruiyet türleri üzerinden ele alarak modern devletin kurumsallaşma sürecini açıklamıştır (Akçakaya, 2016). Neoklasik ve davranışsal dönem içerisinde yer alan Chester Barnard'ın kurum tanımında, örgütlerin işleyişine vurgu yapmıştır. Örgütleri, insanların belirli hedefler doğrultusunda ve iş birliği içinde eylemlerini gerçekleştirdiği sistemler olarak açıklamıştır (Deniz, 2020). Herbert Simon, davranışsal dönem kapsamında kurumları, örgütsel davranış ve karar verme mekanizmaları üzerinden değerlendirmiştir. Ayrıca Simon, sınırlı bir rasyonaliteden bahsederken, bireylerin karar alma süreçlerinde tamamen rasyonel olamayacaklarını dile getirmiştir. Bu durumun ise, örgütlerin kurumsal yapılarının şekillenmesinde etkili olduğunu belirtmiştir (Tozlu, 2016).

Kurum kavramı, disiplinler arası alanda incelendiğinde, her alanın kendi bakış açısının farklı olduğu ve bu farklılıklarla kurum kavramının şekillendiği görülmektedir. Siyaset bilimi kurumları açıklarken, karar alma süreçlerinde ve tercihlerinde kurumları, kural koyan ve prosedürleri uygulayan yani yöneten bir pozisyonda ifade etmektedir. Ekonomi alanında ise; kurumları birer araçsal yapılar olarak ele alır ve işlem maliyetleri üzerinde etki eden ve belirsizlikler karşısında riskleri yöneten yapılar olarak tanımlar. Antropoloji perspektifinden bakıldığında, kurumlar bireylerin yaşam çevrelerine yönelmekte ve onların yaşam düzenini belirlemektedir. Aynı zamanda kültürel normların şekillendirdiği sosyal yapılar olarak görülmektedir. Her farklı disiplinin kendi bakış açısından sunduğu bu tanımlar, ileride bahsedilecek olan neokurumsalcı yaklaşımı'nın sosyolojik alt yapısını oluşturmaktadır. Öğleki bu yaklaşım, kurum kavramını tanımlarken, yalnızca araçsallık ve rasyonellik olgusuyla yaklaşmamaktadır. Kurumları birer meşruiyet elde eden, toplumsal düzeni sağlayan ve anlam üreten yapılar olarak ifade etmektedir (Kocaman, 2021). Sosyoloji, kurum ve kurumsallaşma kavramlarını toplumun temel taşı olarak görmektedir. Kurumları bireyden bağımsız ve onların dışında meydana gelen, toplumun oluşmasını sağlayan kurallar bütünü olarak tanımlar. Kurumlar ile sosyolojiyi bütünleşmiş bir olgu olarak ele alan Durkheim (1982), kurumların birey üzerindeki zorlayıcı gücüne vurgu yapmıştır. Bireylerin iradesi dışında oluşan bu kurumlar, toplumdaki kolektif yaşamın bir belirtisi olarak ortaya çıkmıştır. Kurumların bireyleri yönlendiren toplumsal bir olgu olduğunu belirten Durkheim, kurumların toplumsal yaşamdaki işlevselliğine değinmiştir. Örneğin; din kurumunun, toplumun moralini yüksek tutmada etkili olduğunu veya hukuk kurumunun toplumun düzenini korumada işlevsel olduğunu açıklamıştır. Yani kurumların ne işe yaradığını ve toplumun hangi ihtiyaçlarına karşılık geldiğini analiz etmiştir. Her bir disiplinin farklı bir kurum ve kurumsallaşma tanımı yapmasının temelinde, eski kurumsalcı ve yeni kurumsalcı düşünce tarzının etkileri yer almaktadır. Bu iki yaklaşım arasındaki düşünce ayrımı ise; çevreyi ele alış biçimleri, bireysel davranışa yüklenen anlamlar, kuramsal odak noktaları, ayrıca çatışma ve dönüşüme bakış açılarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Eski kurumsalcılardan olan ve kurum yaklaşımıyla ön plana çıkan Philip Selznick (1949), kurumları ele alırken onların sadece teknik yapılardan meydana gelmediğini vurgulamıştır. Kurum haline gelmiş örgütlerin sembolik bir değer kazandığını, ortak değerlere bağlı, istikrarlı ve kendine özgü, karakterli yapılar olduğunu belirtmiştir. Kurum ve örgüt kavramını ayırmayı başaran Selznick, kurumsal olmayan örgütlerin, sadece belirlenen amaçlara ulaşmada elverişli bir araç olduğunu açıklamıştır. Kurumlaşmanın ise, örgütün içinde bulunduğu çevrenin sahip olduğu değerlere, kendini uyumlu hale getirmesi süreci

olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada çevre, teknik (performans ve çıktı ödülleri) ve kurumsal (meşruiyet ve normatif beklentiler) olarak iki ana kategoride ele alınmıştır. Ayrıntılar 2.1.3.1’de sunulmuş ve ana noktalar Tablo 2’de özetlenmiştir (bkz. Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014).

Kurum ve kurumsallaşma kavramları ele alınırken, eski ve yeni kurumsalcılık yaklaşımları arasında belirgin farklılıklar bulunsa da yeni kurumsalcılar bu ayrışmaları sürekli vurgulamak yerine, eski kurumsalcıların düşüncelerine bir ilave olarak, kurumsalcılık düşüncesinin devamına katkı sağlamayı tercih etmişlerdir (DiMaggio & Powell, 1991). Neokurumsalcıların kurum ve kurumlaşmaya dair görüşleri, daha önceki eski kurumsalcılardan ve neoklasik kurumsalcılardan büyük ölçüde farklılıklar içermektedir. Neokurumsalcıların örgütsel çevreyi nasıl algıladıklarına bağlı olarak, kurumlara dair tanımları da yaklaşımın kendi içinde farklılıklar göstermesine neden olmuştur. İlk zamanlar örgütsel çevreyi, Teknik ve kurumsal olarak ikiye ayıran neokurumsalcılar; teknik çevreyi örgütlerin verimli çalışabilmesi için uyması gereken süreçler olarak tanımlarken, kurumsal çevreyi, örgütlerin meşruluk elde edebilmesi için uyması gereken kurumlar olarak açıklamışlardır. Fakat daha sonra teknik çevreyi de toplumsal oluşuma dahil etmişlerdir. Neokurumsalcılar, örgütleri de kapsayan geniş bir kurum tanımı yapmış ve bunun toplumsal olgunun temel bir özelliği olduğunu ileri sürmüştür (Kocaman, 2021). Onlara göre kurumlar, toplumsal düzeni sürekli olarak yeniden üreten, toplumsal davranışlara anlam ve istikrar kazandıran yapılar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşmayı ise, bir yandan toplumun ihtiyaçlarına karşılık vermek diğer taraftan toplumsal belirsizlikleri en aza indirmek için gelişen bir süreç olarak değerlendirmiştir. Meyer ve Rowan (1977) kurumsallaşma kavramına getirdiği tanımda, toplumdaki bir davranış biçiminin veya yapıların, sosyal düşünce ve eylemler üzerinde değişmez kurallar misali bir statü kazanma süreci olduğunu ifade etmiştir. Kurum ve kurumsallaşma üzerine yapılan tanım ve kavramsallaştırmalar, eski ile yeni kurumsalcılık arasında olduğu gibi, kimi zaman aynı düşünce ekolüne mensup araştırmacılar arasında da farklılık arz edebilmektedir. Kurumsalcılık, farklı disiplinlerde farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Örgüt kuramı çerçevesinde çalışan kurumsalcı araştırmacılar ise, kurumları ele alış biçimlerinde çeşitli ayrışmalar göstermektedir. Kimileri makro ya da mikro düzeylere daha fazla önem verirken, kimileri normatif ya da bilişsel boyutlara odaklanmaktadır. Ayrıca, kurumların oluşumu ve yaygınlaşmasında ilişkisel ağlara ve çıkar ilişkilerine verilen önem de yaklaşımlar arasında farklılık göstermektedir (DiMaggio ve Powell, 1991).

Kurumsal yaklaşımların gelişimini daha iyi görebilmek ve görüşler arasındaki farklılıkları anlayabilmek için kısaca klasik örgüt kuramlarına, neoklasik örgüt kuramlarına ve nihayetinde tezin de temellerini oluşturan neokurumsalcı kurama yer verilecektir.

### 2.1.1 Klasik Örgüt Kuramları

18. yüzyılın ortalarında gerçekleşen Sanayi Devrimi, iş gücü ve üretim faaliyetlerinin el işçiliğinden fabrikalara doğru kaymasına neden olmuş, bu durum da emek, sermaye ve üretim unsurlarının daha karmaşık görünmesine yol açmıştır. Çünkü fabrikalardaki çok sayıdaki işçi istihdamları ve buna bağlı olarak oluşan hiyerarşik yapılar, daha sistemli örgütlenmeleri beraberinde getirmiştir. Bu örgütlerin daha etkili ve verimli çalışmasına odaklanan fabrika sahipleri ve düşünürler, bilimsel yönetim tekniklerini geliştirmekle beraber, klasik örgüt teorilerinin doğuşuna da zemin hazırlamışlardır (Nişancı, 2015). Bu kuramın önde gelen temsilcileri arasında Frederick W. Taylor, Henri Fayol ve Max Weber yer almaktadır. Bununla birlikte, Weber dışındaki Alman düşünce geleneği de örgütleri yalnızca biçimsel yapılardan ibaret görmeyip ilişkiler, iletişim ve sistem kavrayışıyla açıklamıştır. Simmel örgüt içi etkileşimler ve bilgi ve sır yönetimini (Simmel, 1906), Lewin grup dinamiği ile planlı değişimi (Lewin, 1947), von Bertalanffy açık sistem yaklaşımı ve eşsönlülüğü (von Bertalanffy, 1968/1973), Dahrendorf otorite ve çatışma eksenli rol yapısını (Dahrendorf, 1959), Luhmann ise, karar ve iletişim süreçleri üzerinden örgütleri kendi kendini yeniden üreten sistemler olarak kavramsallaştırarak, klasik çerçevenin önemli ölçüde zenginleşmesine katkı sağlamıştır (Luhmann, 2018). Taylor, 20. yüzyılın başlarında bilimsel yöntemi ilk defa bir yaklaşım olarak ele almıştır. Bilimsel yöntem yaklaşımı, işlerin anlık ve rastlantısal yöntemlerle değil, bilimsel analizlere dayalı olarak planlanıp yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Taylor iş süreçlerini sistematik olarak ele almıştır. Ona göre, en verimli çalışma biçimi, her işin ayrıntılı şekilde küçük adımlara bölünerek gerçekleştirilmesidir. Böylece bilimsel yöntemlerin uygulanmasıyla iş gücü verimliliğinin ve etkinliğinin artırılabilceğini ileri sürmüştür. Ayrıca, çıraklık ve örgüt içi iş bölümünü özellikle vurgulayan Taylor, örgütlerdeki işlerin yapılma şekline odaklanmıştır (Nişancı, 2015)

Max Weber, bürokrasi modelini öne sürerken, ekonomik olan ve toplumsal alanda daha büyük ölçekteki örgütleri işaret etmiştir. Bu örgütlerde otoritenin akılcı ve yasal bir zemine oturduğunu, bunun da bürokratik işleyişin verimliliğini artırdığını savunmuştur. Bürokratik

yöntemin artılarını şu şekilde sıralamıştır; disiplinli ve hızlı oluşu, kesinlik arz etmesi, dosya bilgisine sahip ve güvenli olması, sürekliliğin devam etmesi ve belirlilik hali gibi özelliklerinden bahsederek diğer yönetim anlayışlarından daha üstün görmüştür (Ertekin, 2017).

Fayol ise, örgütlerin işleyişini ele alarak yönetim olgusuna değinmiştir. Buna göre yönetimde bulunması gereken kurallar şunlardır: Örgütlenme, planlama, denetim, komuta, koordinasyon, bilgi, yetenek ve tecrübenin bulunması ve demokratik olarak görevlendirilmelerin yapılmış olmasıdır. Fayol, örgütlerin başarısını, belirlenmiş kuralların disiplinli bir şekilde uygulanmasına bağlamıştır (Nişancı, 2015). Klasik örgüt teorilerine göre örgütler, rasyonel, hiyerarşik ve biçimsel yapılardır. Kurumlar özellikle verimliliği ön planda tutmaktadır. İş bölümü, uzmanlaşma ve otorite temeline dayanarak işleyen planlı ve düzenli yapılardır (Ertekin, 2017).

Georg Simmel, örgütü ilişkilerin dokusu ve “sır”ın yönetimi olarak görmektedir. Simmel’in “resmi sosyoloji” yaklaşımı, örgütleri bireylerin karşılaşmaları, bağları ve sınır yönetimi üzerinden okumaktadır. “Sır ve gizli topluluklar” incelemesinde, bilginin saklanması ve açıklanması pratiklerinin grup bağlılığını, hiyerarşiyi ve örgüt içi güven yapılarını şekillendirdiğini göstermektedir (ör. kimin neyi bilmeye yetkili olduğu) (Simmel, 1906). Bu perspektif, güncel örgüt çalışmalarındaki “sınır nesneleri”, veri erişimi ve ağ yaklaşımına temel oluştururken; gizleme ve ifşa, bilgi kontrolü ve örgüt kültürü gibi konuları açıklamak için yararlı bir çerçeve sunmaktadır (Marx & Muschert, 2008).

Kurt Lewin, grup dinamiği, alan kuramı ve planlı değişim üzerine geliştirdiği çerçeveye, örgüt kuramına yön veren başlıca isimler arasında yer almıştır. Almanya’da Gestalt psikolojisi geleneğinde yetişen Lewin, davranışı “kişi ve çevre alanının” bir fonksiyonu olarak tanımlarken, örgütleri dengelenmiş fakat değişebilir “yarı-durağan denge” içindeki gruplar olarak ifade etmiştir. “Frontiers in Group Dynamics” [Grup dinamiğinde ufuklar] (1947) adlı makalesinde, eylem araştırması ve “çöz-değiştir-yeniden dondur” modeliyle planlı değişimin kurucu metinlerinden olmuştur. Ayrıca katılımcı müdahalelerin ve T-grupların (duyarlılık eğitimi) teorik temelini atmıştır (Lewin, 1947). Bu yaklaşım, günümüzün değişim yönetimi, örgütsel gelişim ve ekip temelli dönüşüm programlarının doğrudan öncülüğünü yapmıştır.

Ludwig von Bertalanffy’nin Genel Sistem Kuramı, örgütleri çevreleriyle sürekli madde, enerji, enformasyon alışverişi yapan açık sistemler olarak tanımlamaktadır. “Eşsönlülük”

ilkesi (farklı yol ve düzenlemelerin benzer çıktılara götürebilmesi) ve hiyerarşik sistem düzeyleri fikri, örgüt tasarımında “tek en iyi yol” iddialarını sarsmış; durumsallık ve ekoloji temelli yaklaşımlara köprü olmuştur. Bu çerçeve, örgüt ve çevre uyumu, girdi, süreç ve çıktı mantığı, geri besleme ve alt-sistemlerin eşgüdümü gibi, bugün sıradan saydığımız kavramların felsefi ve kuramsal zemininin inşasında belirleyici rol oynamıştır (von Bertalanffy, 1968/1973, pp. 150–161, 143–145, 159, 97–98).

Ralf Dahrendorf, modern örgütleri “buyruksal ve koordineli birlikler” olarak ele almaktadır. Otorite ilişkileri ve rol beklentilerinden doğan yapısal gerilimleri açıklığa kavuşturan Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society* (1959) [Sanayi Toplumunda Sınıf ve Sınıf Çatışması] adlı çalışmasında, yönetimi, çalışan ilişkilerini, sendikal pazarlık ve kurumsal yönetişimi; meşruiyet, uyum ve muhalefet üçgeninde yorumlayarak örgüt kuramını çatışma sosyolojisiyle beslemiştir (Dahrendorf, 1959). Bu birikim, Albert Otto Hirschman’ın modelinde ele aldığı; emek ilişkileri, temsil ve örgütlerde memnuniyetsizliğe verilen üç temel tepkiyi anlatan “ses, çıkış, sadakat” tartışmalarına zemin hazırlamıştır (Hirschman, 1970).

Niklas Luhmann (2018), örgütleri üyelik, karar programları ve iletişim kanalları aracılığıyla kendini yeniden üreten toplumsal sistemler olarak kavramsallaştırır. *Organization and Decision* [Örgüt ve Karar] adlı eserinde, *örgütü* “kararların iletişim yoluyla üretimi” olarak tanımlamıştır; karar öncülleri (programlar, kişi rolleri, iletişim kanalları) vasıtasıyla belirsizliği yönetme kapasitesini incelemiştir. Bu yaklaşım, örgütleri ne bireylerin basit toplamı ne de sadece “amaç yapıları” olarak görmemiş; tersine, iletişim ve karar ilişkilerini merkeze alan sistemler olarak değerlendirmiştir. Sonraki yorumlar, Luhmanncı çerçevenin örgütlerin sınırlarının nasıl kurulduğunu, çevre ile bilgi ayrıştırmasını ve strateji, yapı, süreç ilişkilerini açıklamada güçlü, bazense sınırlı yanlarını tartışmıştır (Luhmann, 2018; Seidl & Schoeneborn, 2010).

### **2.1.2 Neoklasik Örgüt Kuramları**

Klasik örgüt yaklaşımının insanı mekanikleştirmesi ve sosyal bir varlık olduğunu görmezden gelmesinin aksine, Neoklasik örgüt kuramları, insanı da işin merkezine koyan, iş analizi ve süreçlerine çalışanları dahil eden bir görüş benimsemiştir. Bu kurama dahil olan davranışsal yönetim yaklaşımı, örgütlerde yüksek verim alabilmek için çalışanların motivasyonuna odaklanmıştır. Onların performanslarını ve örgüte bağlılıklarını daha fazla artırma yöntemlerini araştırmışlardır. Davranışçı yaklaşımın önde gelen isimlerinden Mary Parker

Follett, yönetimde otoriter bir tarz yerine çalışanlarla iş birliği yapan ve onları teşvik eden bir liderlik anlayışını savunmuştur. Ona göre yöneticiler, kararları dikte etmek yerine sürece rehberlik etmeli ve ortak çözümler üretmelidir. Bu düşünceler, günümüzdeki katılımcı yönetim anlayışının temellerini oluşturmuştur (Akbaş & Taner, 2022). Elton Mayonun yaptığı Hawthorne araştırmaları neticesinde, çalışanların örgüt içi davranışlarını, sosyal normlar ve grup standartları gibi etkenlerin, etkilediğini belirlemiştir. Araştırma, örgütteki psikolojik ve sosyal olgulara işaret etmiş, verimlilik üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Hawthorne'nun çok ses getiren bu araştırması, insan ilişkileri yaklaşımının belirginleşmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. Ayrıca, örgütsel davranış alanındaki akademik gelişmelere büyük katkı sağlamıştır (Roethlisberger & Dickson, 1939, s. v–ix, 18–19, 445–446, 522–524, 553, 561–562). Durumsallık yaklaşımı ise; örgütsel sorunları çözmeye en iyi yolun veya çözümün bulunmasının imkânsız olduğunu savunmuştur. Böylece klasik yönetim yaklaşımının arayışını boşa çıkarmıştır. Bu yaklaşım, örgüt yönetiminin başarılı olma durumunu çevre şartlarına bağlamıştır. Bu doğrultuda, örgütün kaynak sağlama yeteneğini, içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine bağlı olarak açıklamıştır. Ayrıca yaklaşım, örgütün faaliyet alanının, yöneticilerin kararlarını ve uygulamalarını etkilediğini belirtmiştir (Demirci, 2023). Neoklasik (Davranışsal) teoriler; kurumlara daha sosyal açıdan bakmış ve kurumların, insanların ihtiyaçlarını, motivasyonlarını ve grup davranış biçimlerini şekillendirdiğini öne sürmüştür. Bu teorinin savunucuları, insan unsurunu ön planda tutarak, resmi olmayan ilişkileri vurgulamışlardır (Yılmaz, 2020).

### **2.1.3 Neokurumsalcı Kuram (Yeni Kurumsalcı Kuram)**

Neokurumsalcılık düşüncesinin alt yapısını hem klasik kurumsalcılık hem de modern sosyolojik yaklaşımlar oluşturmaktadır. 1900'lerin başlarında kurumsalcı düşünce akımı içinde öne çıkan Thorstein Veblen, kurumu; bireylerin belli bir dönemde yaygın biçimde benimsedikleri ve toplum tarafından onay gören düşünce ile alışkanlıkların bütünü olarak tanımlamıştır. Veblen kurumları, hem geçmişten süregelen düşünce alışkanlıklarının toplamı olarak analiz etmiş, hem de bireylerin eğilimlerini, tercih ve değerlerini şekillendiren birer sosyal yapı olgusu içinde değerlendirilmiştir (Korkmaz, 2021). Bu düşüncüyü yeniden gündeme getiren neokurumsalcılar kurumları sadece yasal yapılar çerçevesinde ele almayıp, bir anlam sistemi içinde değerlendirmiştir. Yani kurumları sosyal olgular içinde; normatif bir yapı ve kültürel bir desen olarak görmüştür.

Neokurumsalcıların örgüt ve yönetim üzerine görüşleri saf, yalın bir bilgiye dayalı değildir. Tam tersine, söz konusu görüş, eski kurumsalcı geleneğin oluşturduğu bilgi temeline dayanmaktadır. Yalnız bu, eski kurumsalcıların görüşlerinin tamamen kabulü şeklinde anlaşılmamalıdır. Yeni kurumsalcılar, iktisat, siyaset bilimi ve sosyolojiden aldığı katkılarla düşüncelerinin temelini zenginleştirirken, aynı zamanda eski kurumsalcılara getirdiği eleştiriler sayesinde, kurumsalcılık düşüncesinin alanını genişletmişlerdir. Yeni klasik görüşün, maliyetsiz ve sadece bilgi gerektiren işlemleri savunması, iktisatçı düşünürlerin tepkisine yol açmış ve kurumsalcı iktisadın doğmasına neden olmuştur. Siyaset biliminin, politik kurumlara getirdiği yorumlar ve politik ekonominin gündemde olması yeni kurumsalcıların da ufkunu genişletmiştir. Ayrıca sosyoloji biliminin, kurumları açıklayıcı bir yaklaşım içine girmesi, sosyoloji alanında yeni kurumsalcılığın temellerini oluşturmuştur (Bolat ve Seymen, 2006). Özellikle 1970’lerde, kurumsal yapıların bireyler üzerindeki etkilerini ele alan sosyolojik yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Neoklasik kurumsalcıların bireyin serbest iradesine çok fazla odaklanmasını aşırı bulan yeni kurumsalcılar, örgütsel davranışların toplumsal normlar ve kurumsal çevre tarafından şekillenebileceği düşüncesiyle araştırmalarını bu konuya yoğunlaştırmışlardır. Bu konuda ilk akla gelen isimlerden John W. Meyer ve Brian Rowan (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” başlıklı çalışmalarında, örgütlerin biçimsel yapılarının çoğunlukla sembolik nitelik taşıdığını ve bu yapıların, çevresel aktörlerden meşruiyet elde etme amacıyla biçimlendirildiğini ileri sürmüşlerdir. Bu görüş kurumsalcı ekolün ilgisini çekmiş ve yeni kurumsal kuramın temelini oluşturmuştur. Yeni kurumsalcılığın yaygınlaşmasında rolü olan bir diğer çalışma da Paul DiMaggio ve Walter Powell (1983) tarafından kaleme alınan “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” adlı makaledir. Yazarlar, örgütlerin çevresel baskılar nedeniyle birbirlerine benzemeye başladığını yanı sıra eşbiçimli (izomorfizm) hale geldiklerini ortaya koymuşlardır. Meyer ve Rowan ile DiMaggio ve Powell, kurumsalcılığı yeniden canlandırarak örgütsel yapı ve davranışa ilişkin tartışmaları gündeme taşıyan önemli isimler arasında yer almıştır. Philip Selznick (1949) ise, “TVA and the Grass Roots” adlı çalışmasıyla kurumların zamanla kendi iç dinamikleri ve sosyal değerleri ile şekillendiğini, amaçlarından sapabileceğini ortaya koymuştur. Bir diğer önemli kurumsalcı Richard Scott, kurumsal kuramın yapısal, normatif ve kültürel boyutlarını tanımlayarak katkı sağlamıştır. Ayrıca Mary Douglas, James March, Johan Olsen: Politik kurumlar ve karar alma süreçleri üzerine yaptıkları çalışmalarla gündeme gelirken; Christine Oliver, kurumsal baskılara karşı örgütsel stratejileri incelemiştir. Bunların yanı sıra Thornton ve Ocasio, kurumsal mantıklar yaklaşımını

geliştirerek kurumsalcılık kuramının ilerlemesinde etkili olmuştur. McAdam, Weick, Fligstein, Salancik ve Goodrick, Hirsch ve Lousbury ile Kondra ve Hinings gibi birçok araştırmacının çalışmaları da kurumsal kuramın gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Bolat & Seymen, 2006:242).

Kurumların yapısını ve bu yapıların zaman içerisinde geçirdiği dönüşümleri inceleyip açıklamaya çalışan neokurumsalcılar, sonraki çalışmalarında kurumların örgütlenme biçimlerini, belirli kurumsal yapı ve normların neden daha yaygın olarak benimsendiğini ve ayrıca kurumların çevresel, kültürel ile teknik faktörlerden nasıl etkilendiğini ele almışlardır. Bu çerçevede, söz konusu etkenlerin kurumsal yapıları ve iç dinamikleri nasıl biçimlendirdiğini ortaya koyan çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Bu yeni kurumsal yaklaşımı geliştiren düşünürlerin, kurumlara bakış açısı değiştikçe kuruma dair tanımları da değişim göstermiştir. Peter L. Berger ve Thomas Luckmann (1966), kurum kavramını şu kriterlerle belirlemektedir; belirli bir durum ya da eylemin, bireyler veya örgütler arasında tekrarlanarak alışkanlık haline gelmesi, bu alışkanlıkların diğer bireyler veya örgütler tarafından da benimsenip tanınmış davranışlara dönüşmesi, nihayetinde alışılmış bu davranışlar, toplumda karşılık bularak meşru ve bilinen davranış şekilleri oluşturmuştur. Scott (2014) ise kurumları şu unsurlarla açıklamıştır, kurumlar; düzenleyici, yani yasal kurallar ve yaptırımlar, normatif olarak ifade ettiği toplumsal değerler ve beklentiler, kültürel-bilişsel olarak yerleşmiş alışkanlıklar, inançlar ve sembollerden oluşmuştur. Bu unsurlar bir araya gelerek toplumda belirli bir anlam ve istikrar sağlayan kurumları meydana getirmiştir. DiMaggio ve Powell (1983) kurumları örgütsel alan içerisinde değerlendirmektedir. Örgütteki sosyal davranışların; kurallar, normlar ve inançlar tarafından şekillendiği bir yapı olarak görmektedir. Yani yeni kurumsalcılar, kurumları; tekrarlanan alışkanlıkların diğer örgütler tarafından da benimsenerek davranış haline gelmesi, meşruiyet kazanması, toplumsal düzeni sağlaması, beklentileri karşılaması ve kültürel-bilişsel düzeyde topluma yerleşmesi gibi olguları bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunları kurallar, normlar ile inançlar çerçevesinde biçimlenen örgütsel yapılar şeklinde tanımlamaktadır (Bolat ve Seymen, 2006). Berger ve Luckmann (1966, s.71) ise bireylerin yinelenen eylemleri zamanla alışkanlığa dönüştürmesinin, her kurumsallaşma sürecinden önce gerçekleşen temel bir aşama olduğunu vurgulamıştır. Onlara göre bu alışkanlıklaşma, farklı durum ve faaliyetlerin öngörülebilir hale gelmesini sağlamak ve bazı davranışlar için belirli standartların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. İçselleştirilen bu rutinler, başka aktörler tarafından da benzer biçimlerde uygulanmaya başladığında ise kurumsallaşma

ortaya çıkmaktadır. Kurumsalcılık akımındaki gelişmeler 1980 ile 1990 yılları arasında ivme kazanarak, kurumsal düşünceye yeni bakış açıları ve yeni teoriler eklenmiştir. Neokurumsal kuram, 1980'li yıllarda DiMaggio ve Powell'ın kurumlar üzerine yazdıkları makaleler sayesinde daha da yükselişe geçmiştir. DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal yaklaşımlarını açıklarlarken özellikle üzerinde durdukları nokta; çevreyi oluşturan kurumların, yasal düzenlemelerin ve meslek kuruluşları gibi kuruluşların oluşturdıkları normatif baskıların, örgütlerin yapı, strateji ve faaliyetlerinin hatta iş yapma biçimlerinin örgütleri birbirine nasıl benzer hale getirdiği, yani eş biçimli örgütlerin nasıl ortaya çıktığı konusudur. Özellikle "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" başlıklı makalede, örgütlerin çevreye uyum sağlama süreçlerine değinilmiş ve bu uyumun gerçekleşme sebebinin sadece teknik verimlilik elde etme amacından dolayı olamayacağını, sosyal ve kültürel baskıların da etkisiyle oluşabileceğini belirtmişlerdir.

DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal eşbiçimliliğin etkilerini ele alırken, çevreden gelen baskıların zamanla örgütlerin yapı ve işleyiş bakımından birbirine yaklaşmasına yol açtığını ve bunun da alan içindeki farklılıkları giderek azalttığını belirtmiştir. Bu durum kısa vadede bir istikrar ve uyum sağlasa da uzun vadede örgütlerin yenilikçi düşünce ve farklılaşma çabalarını kısıtlayabilmektedir. Aynı zamanda örgütler, çevresel baskılara tepki göstermek için karar almakta ama rasyonel davranmamaktadırlar. Örgütlerin sergilediği bu tutum, toplumsal beklentilere uyum gösterdikleri algısını yaratma ve bu yolla meşruiyet kazanma arzusundan beslenmektedir. Böyle bir eğilim ise, zamanla örgütlerin rasyonel karar alma yetisini zayıflatmaktadır. Örgütlerin çevresel normlara uyum sağlaması, örgütlerin meşruiyetini artırmaktadır. Bu da toplum nezdinde örgütleri kabul edilebilir ve güvenilir kılmaktadır, ayrıca örgütlerin kaynaklara erişimi daha kolay hale gelmektedir. Kısaca DiMaggio ve Powell'a göre örgütlerin çevreye uyumu, yalnızca teknik verimlilik için değil; sosyal, kültürel ve normatif baskılara bir tepki olarak da meydana gelmektedir. Çevreye uyum süreci, zaman içerisinde örgütlerin birbirine benzemesine ve yenilikçiliğin azalmasına neden olurken, diğer taraftan örgütlerin meşruiyetinin artmasına vesile olmaktadır. Baum ve Oliver'a göre (1992), örgütlerin kurduğu kurumsal ilişkiler, örgütlerin çevresel belirsizliklerini azaltmakta ve rekabetçi tehditlerden korumaktadır. Böylece örgütler varlıklarının devamını sağlayabilmektedirler. Neokurumsalcılar, geliştirdikleri yaklaşımlar aracılığıyla bilişsel inanç sistemlerinin örgütsel yapı ve davranışlar üzerindeki belirleyici rolüne dikkat çekmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütler, içinde bulundukları kurumsal çevrenin dayattığı kültürel normlara, sembolik modellere ve meşruiyet sağlayan kurallara

göre değerlendirilmektedir. Dolayısıyla örgütler, bu normatif çerçeveye uyum sağlama eğiliminde olabileceği gibi, bu yapıların dışında kalmayı da tercih edebilmektedirler. Örgütlerin söz konusu kurumsal kalıplarla ne ölçüde uyum gösterdiği hem yapısal istikrarlarını hem de çevresel meşruiyetlerini sürdürebilmeleri açısından belirleyici olmaktadır (Bolat & Seymen, 2006, s. 2040). Yeni kurumsalcı yaklaşıma göre, örgütler çoğu zaman diğerlerinin ne yaptığına bakarak benzer davranışlar sergilemektedir. Bu durumun temel nedeni ise, belirsizliklerle dolu ve kısıtlayıcı bir çevrede karar vermenin zorlaşmasıdır. Örgütler, bu belirsizlikleri aşmak için, başkalarının izlediği yolları takip etme eğilimindedir. Neokurumsalcılara göre, başkalarının ne yaptığına bakarak benzer şekilde hareket etmek, toplumsal davranışın yaygın bir biçimi olmuştur. Örgütler açısından bu durumu zorunlu hâle getiren temel unsur ise, içinde bulundukları çevrenin belirsizliği ve çeşitli kısıtlamalarıdır (DiMaggio & Powell, 1983, s. 147). Bu tür bir ortamda örgütler, söz konusu belirsizliği azaltmak ve mevcut sınırlamalar içinde varlıklarını sürdürebilmek amacıyla, kurumsal çevre tarafından belirlenen yapı ve normlara uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu durum ise zamanla, örgütlerin yapılarında, kültürel kodlarında ve çıktılarında benzerliklerin, yani kurumsal homojenliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, örgütler hem meşru hem de başarılı olarak algılanmak adına, kendi alanlarındaki benzer örgütleri model alma eğilimindedir. Bu bağlamda, rakiplerin veya kendi alanlarında öne çıkan diğer kuruluşların stratejilerini sürekli olarak takip edilmekte ve örgütsel kararlar bu doğrultuda şekillendirilmektedir (DiMaggio & Powell, 1983, s. 147).

Sonuç olarak; kurumsal yapılar üzerine geliştirilen yaklaşımlar, özellikle eski ve yeni kurumsalcılık arasında bazı temel ortak noktalar barındırmaktadır. Her iki yaklaşım da organizasyonları bireylerin ya da kurumların tamamen akılcı tercihlerle yönlendirdiği varsayımına şüpheli yaklaşmaktadırlar. Bunun yerine, kurumların zaman içinde gelişen ve onları belli seçeneklerle sınırlayan bir sürece bağlı olarak biçimlendiğini öne sürmektedirler. Ayrıca, organizasyonların yalnızca kendi iç dinamikleriyle değil, aynı zamanda bulundukları çevresel bağlamla da şekillendiği görüşü, bu yaklaşımların merkezinde yer almaktadır. Resmî belgelerde veya söylemlerde sunulan kurumsal imajın, pratikteki işleyişten oldukça farklı olabileceğine dikkat çekerken, kültürel öğelerin de bu farklılığın oluşmasında önemli bir rol oynadığını savunmaktadırlar (DiMaggio & Powell, 1991).

Ancak yeni kurumsalcılık, eski kurumsalcılıktan önemli şekillerde ayrıştığı görülmektedir. Eski kurumsalcılık daha çok örgütsel yapıların tarihsel gelişimine ve içsel dinamiklerine odaklanırken, yeni kurumsalcılık meşruiyet, semboller ve sosyal normlar gibi kavramlara

ağırlık vermektedir. Yeni yaklaşım, organizasyonların yalnızca verimlilik ya da işlevsellik üzerinden değil, aynı zamanda toplum tarafından kabul görmek amacıyla belirli biçimlere büründüğünü ileri sürmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin benzer çevresel baskılar karşısında birbirine benzeyen yapılar geliştirmesi, yani kurumsal izomorfizm yeni kurumsalcılığın temel kavramları arasında yer almaktadır. Böylece, organizasyonların aldığı rasyonel kararların arkasında, aslında toplumsal beklentilere uyum sağlama çabası olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, yeni kurumsalcılık ile eski kurumsalcılık arasında açık ve belirgin farklılıklar mevcuttur. Eski kurumsalcılık, örgütlerin iç işleyişine dair daha mikro düzeyde bir bakış açısı sunmakta ve özellikle gayri resmi ilişkilerin, resmi yapıyı nasıl şekillendirdiğine odaklanmaktadır. Selznick, (1949), örgüt içinde oluşan koalisyonlar, gruplar ya da partizan eğilimlerin, örgütün asıl amacından sapmasına yol açabileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, örgüt içindeki dar çıkar gruplarının resmi yapıyı nasıl dönüştürdüğünü ve hatta bazen işlevsiz hale getirdiğini göstermeye çalışmaktadır. Buna karşın, yeni kurumsalcılık, rasyonel olmayan unsurların kaynağını örgüt dışı etkenlerden çok, doğrudan resmi yapının kendisinde aramaktadır. Örgütlerin benimsediği yapılar ve prosedürler, işlevsel ihtiyaçlardan ziyade çevresel beklentilere, kurumsal normlara ve kültürel meşruiyete dayalı olarak yayılmaktadır. Bu anlayışa göre, belirli uygulamaların benimsenmesi, çoğu zaman gerçekten işe yarayıp yaramadıklarına bakılmaksızın, görünüşte uygunluk ve meşruiyet izlenimi vermek için tercih edilmektedir (DiMaggio & Powell, 1991). Eski ve yeni kurumsalcılık arasındaki başka bir belirgin farklılık, çevre olgusunun yorumlanma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Eski kurumsalcı yazarlar, organizasyonları bulundukları yerel topluluklarla güçlü bağlar kuran, yüz yüze ilişkiler ve çoklu bağlılıklar üzerinden şekillenen yapılar olarak görmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin çevreyle kurduğu ilişki daha çok doğrudan ve etkileşimsel biçimde, örneğin “bünyeye katma” gibi mekanizmalarla tanımlanmıştır. (Selznick, 1949), Buna karşılık yeni kurumsalcılık, çevreyi daha geniş, yerel ötesi bir çerçevede ele almaktadır. Endüstriler, mesleki topluluklar ya da ulusal sistemler gibi daha soyut ve kurumsallaşmış alanlar, örgütlerin biçimlenmesinde temel belirleyiciler olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda çevre, organizasyonun dışında duran bir etki kaynağı olmaktan ziyade, onun içine nüfuz eden ve aktörlerin düşünme biçimlerini, yapı anlayışlarını ve eylem kategorilerini şekillendiren bir yapıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla çevresel etki, daha dolaylı ama çok daha derinlemesine bir dönüşüm yaratmaktadır (DiMaggio & Powell, 1991).

Kurumsallaşma süreci tek bir doğrultuda ilerlemediğinden, araştırmalar örgütlerin kurumsal modellere benzemek üzere nasıl yapısal değişim geçirdiklerini ve bu değişime zorlandıklarını anlamaya ve açıklamaya yönelik gelişmiştir. DiMaggio ve Powell (1983:147), modern endüstriyel toplumlarda örgütlerin birbirine benzer hale gelmesine dikkat çekerek, bunun nedenlerini sorgulamışlardır. Yazarlar buldukları cevaplardan yola çıkarak örgütlerdeki bu benzerliğin, esas olarak rekabet ya da verimlilik amacıyla gerçekleşmediğini, daha çok meşruiyet kazanma çabalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yeni kurumsalcı yaklaşım, bilişsel inanç sistemlerine dikkat çekerek, örgütlerin içinde yer aldığı kurumsal çevrenin sunduğu kurallar ve kültürel modeller aracılığıyla örgütlerin değerlendirildiğini öne sürmüştür. Öyle ki bu modellere ve kurallara uyum sağlayan örgütler oyunun içinde kalabilirken uyum sağlamayanlar oyun dışı kalabilmektedir. Örgütlerin uyum göstermesi, yapı ve işleyişlerini buna göre düzenlemeleri, onların istikrarlı bir şekilde varlıklarını sürdürüp sürdüremeyeceklerini belirlemektedir. Yeni kurumsalcılar, düzenleyici ve normatif unsurların sağladığı meşruiyeti kültürel ve bilişsel bir çerçevede ele almıştır. Bu kavram, Schuman'ın ifadesiyle, “bir örgütün eylemlerinin, toplum tarafından oluşturulan normlar, değerler, inançlar ve tanımlar doğrultusunda arzu edilir, uygun ve uyumlu olduğu yönünde paylaşılan ve genelleştirilmiş bir algı” olarak tanımlanmaktadır (Ruef ve Scott, 1998:878).

Neokurumsalcı kuram, örgütlerin neden benzeştiğini etkili biçimde ortaya koymaktadır; ancak neden her zaman benzeşmediklerini açıklamada sınırlı kalmaktadır. DiMaggio ve Powell'ın (1983) vurguladığı üzere kurumsal baskılar benzeşmeyi artırmaktadır. Buna karşılık bazı örgütlerde devreye giren stratejik aktörlük; örgütlerin bu baskılar altında amaçlı tercihler yapmasını, standartları seçici biçimde benimseme, uyarlama veya yenilik üretme kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapasite, kimi örgütlerin neden farklılaştığını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Scott, 2014). Kurumlar çoğu zaman biçimsel olarak uyum sağlasa da uygulamada farklı davranabilmekte; yani törensel uyum ve ayrışma sık görülebilmektedir (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). Ayrıca örgütler yalnızca normatif ve taklitçi baskılara değil, kaynak bağımlılığı, güç ilişkileri ve bağışçı beklentilerine de tepki vermekte; bu durum özellikle STK'larda farklı stratejileri tetiklemektedir (Davis & Cobb, 2010; Froelich, 1999; Edwards & Hulme, 1996; Banks, Hulme, & Edwards, 2015). Alan içindeki konum, statü ve ilişki ağları da tek tip benzeşmeyi sınırlamaktadır. Kimi örgütler merkeze yaklaştıkça benzer hale gelmekte, kimileri çevrede kalıp ayrışmaktadır (Baum & Oliver, 1992; Ruef & Scott, 1998; İlhan, 2008). Türkiye araştırmalarında ise, kurumsal normların

seçici tarzda benimsendiği ve yerel, siyasal, kültürel dinamiklerin eşbiçimlilik baskılarını süzerek etkilediği vurgulanmaktadır (Özen, 2002, 2007; Canbolat & Çeliksoy, 2018). Kısacası kurumsal baskıları, stratejik aktörlük ve kaynak koşulları ile düşünmek, benzeşme ile farklılaşmayı aynı çerçevede değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014).

Neokurumsalcıların, kurumlaşma sürecine dair görüşlerini toparlayacak olursak, örgütlerin kurumsallaşma sürecinde çevrenin etkisinin belirleyici olduğu görülmektedir. Alınan kurumsal kararlarda meşruiyet kazanma beklentisinin bulunduğu; kurumsallaşmanın, uygulanan prosedürler yanında paylaşılan değerler, kurallar ve anlam sistemleri ile de ilgili olduğu dikkat çekmektedir. Yani kurumsallaşan örgütlerin, resmi yapısı ile gerçekte nasıl işlediği arasında farklılıkların olabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca yeni kurumsalcıların en dikkat çeken görüşlerinden biri de kurumsallaşan örgütlerdeki benzeme eğilimi, yani bir örgütün başka bir modele benzemesi yoluyla kurumsal eşbiçimliliğin meydana gelmesidir. Bu çerçevede, DiMaggio ve Powell (1983), eşbiçimliliğin üç kanaldan (zorlayıcı, taklitçi, normatif) ilerlediğini belirtir; bu mekanizmalar aşağıdaki alt başlıklarda (2.1.3.1.1–2.1.3.1.3) ayrıntılandırılmış ve Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 1**

*Klasik, Neoklasik ve Neokurumsalcı Kuramların Karşılaştırması*

| Boyut               | Klasik                                                 | Neoklasik                                                     | Neokurumsalcı                                         |
|---------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Örgüt anlayışı      | Makine, biçimsellik; hiyerarşi ve iş bölümü            | Sosyal sistem; insan ilişkileri ve motivasyon                 | Toplumsal-kültürel aktör; meşruiyet arayışı           |
| Rasyonalite ve amaç | Teknik rasyonalite; verimlilik ve çıktı maksimizasyonu | Sınırlı rasyonalite; tatmin edici çözümler, insani ihtiyaçlar | “Yerindelik mantığı”; meşruiyet ve kabul görme kritik |

|                  |                                          |                                               |                                                                  |
|------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Çevre ile ilişki | Dışsal, nispeten durağan                 | Görelî belirsiz; uyum ve geri bildirim önemli | Kurumsal alan; kural, mit ve normların belirleyiciliği           |
| Yapı ve kontrol  | Merkezî, kural ve prosedür ağırlıklı     | Daha esnek; informal ilişkiler ve katılım     | Törenselleşme, ayrışma ve sembolik uyum olası                    |
| Karar alma       | Rasyonel-üstten aşağı; standart prosedür | Katılımcı; motivasyon ve iletişim etkili      | Sembolik ve kuralca meşrulaştırılmış; alan baskıları belirleyici |

| Boyut              | Klasik                             | Neoklasik                                | Neokurumsalcı                                                              |
|--------------------|------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Değişim ve öğrenme | Planlı ve aşamalı; standardizasyon | Uyumlanma ve geri bildirimle iyileştirme | Eşbiçimlilik (zorlayıcı, taklitçi, normatif), seçici uyarlama, hibritleşme |
| Performans ölçütü  | Verimlilik, çıktı, maliyet         | Çıktı, çalışan tatmini ve bağlılık       | Meşruiyet göstergeleri (standart uyumu, şeffaflık, hesap verebilirlik)     |
| Güç ve bağımlılık  | Yönetimin formel yetkisi           | Paylaşılan güç ve etkileşim              | Alan aktörleri, fon verenler ve ağlar üzerinden bağımlılıklar              |

|                                             |                                             |                                                               |                                                                                                        |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İK yaklaşımı                                | İş tanımı, denetim, ödül veya ceza          | Motivasyon, eğitim, katılım                                   | Profesyonelleşme, sertifikasyon, etik kodlar                                                           |
| Tez bağlamına izdüşüm (yerel STK–göç alanı) | Rapor formatları ve iş akışında standartlık | Ekip içi iletişim ve katılım mekanizmalarının güçlendirilmesi | Raporlama, MEAL, etik ve işleyiş standartlarına uyum; ancak sahada seçici uyarlama ve hibrit pratikler |

---

### 2.1.3.1 Kurumsal Eşbiçimlilik (İzomorfizm)

Kurumsal eşbiçimlilik kavramını gündeme getiren Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powell, 1983'te ortak kaleme aldıkları "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" adlı makalede eşbiçimlilik türlerini açıklayarak kurumsalcılık yaklaşımına farklı bir yorum getirmişlerdir. Yazarlara göre, kurumsal eşbiçimlilik, zorlayıcı, taklitçi ve normatif unsurlarla gerçekleşmektedir. Eşbiçimlilik tartışmalarına katkı sağlayan bir diğer kurumsalcı John W. Meyer, Örgütlerdeki meşruiyet arayışı ve sembolik yapılar üzerine çalışmalarda bulunmuştur. Brian Rowan ise, Meyer'le beraber örgütlerin resmi yapıları ile uygulamalarındaki ayrışma ve bunun eşbiçimlilik ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu görüşe katkı sağlayan önemli isimlerden biri de Richard Scott olmuştur. Scott, kurumsal kuramın genel çerçevesini güçlendiren ve eşbiçimlilik mekanizmalarının kurumlar arası yayılımını inceleyen çalışmalarda bulunmuştur. Kurumsal eşbiçimlilik kavramını geliştiren ve savunan bu kurumsalcılar, örgütlerin yalnızca içsel dinamikleriyle değil, aynı zamanda içinde bulundukları kurumsal çevrenin baskı ve beklentileriyle biçimlendiğini vurgulamaktadır. Bu görüşe göre çevresel koşullar, örgütlerin işleyiş biçimlerini ve varlıklarını sürdürme yollarını önemli ölçüde şekillendirmekte ve bu durum, bazı çevre unsurlarının örgütler üzerinde baskı oluşturmaya yol açmaktadır. Örgütler de bu baskılara karşılık olarak çevreye uyum sağlama çabasına girmektedir. Bu noktada, "eşbiçimlilik" yani örgütlerin birbirine benzemesi olgusu ortaya çıkmaktadır. Çünkü benzer baskılar altında hayatta kalmaya çalışan örgütler, zamanla hem çevrelerine hem de benzer koşullardaki diğer örgütlere daha çok

benzer hale gelmektedir (DiMaggio ve Powell,1983, s. 147), Bu bakış açısına göre eşbiçimlilik, en genel anlamıyla bir örgütün, bulunduğu çevrenin yapısal özelliklerini ve işleyiş biçimlerini benimsemesi olarak görülmektedir. Öyle ki “çevre” kavramının örgütsel bağlamda neyi ifade ettiğinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir.

Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreyi iki temel kategori altında ele almaktadır, bunlar teknik çevre ve kurumsal çevredir. Teknik çevre; üretim süreçlerinin verimliliği, çıktıların kalitesi ve performans göstergeleri gibi, doğrudan örgütün işlevsel başarısını etkileyen unsurlardan oluşmaktadır. Buna karşın kurumsal çevre, toplum tarafından meşru kabul edilen normlar, inanç sistemleri ve sembolik yapılar gibi unsurları kapsamaktadır. Meyer ve Rowan’a göre örgütler, yalnızca teknik gereklilikleri yerine getirerek değil, aynı zamanda kurumsal çevrenin şekillendirdiği bu kültürel ve normatif beklentilere uyum sağlayarak meşruiyet kazanır, kaynaklara erişim sağlar ve uzun vadede varlıklarını sürdürebilirler. Scott (2014) ise kurumsal çevreyi, yapısını oluşturan unsurlar açısından ayrınılandırarak düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel olmak üzere üç boyutta tanımlamaktadır. Düzenleyici boyut, yasal düzenlemeler ve kural koyucu otoriteler aracılığıyla örgüt davranışını şekillendirirken; normatif boyut, toplumun değer yargıları, görev anlayışı ve sosyal beklentilerini ifade etmektedir. Kültürel, bilişsel boyut ise, örgüt üyelerinin paylaştığı ortak anlam dünyası ve yerleşik inanç kalıplarını kapsamaktadır. Her iki yaklaşım da kurumsal çevreyi, örgütlerin toplumsal kabul, meşruiyet ve süreklilik arayışında teknik verimlilikten daha çok belirleyici bir faktör olarak görür. Ancak Scott, bu kavramı bileşenlerine ayırarak, örgüt ve çevre ilişkisini daha sistematik bir biçimde açıklamaktadır.

Çevresel farklılıklar, örgütlerin karşılaştığı baskıların türünü ve buna bağlı olarak ortaya çıkan eşbiçimlilik şekillerini belirlemektedir. Bu noktada Rekabetçi eşbiçimlilik, teknik çevreden doğan ve üretim ile değişim süreçlerinde, verimlilik ve etkinliği artırmaya yönelik baskılardan kaynaklanmaktadır. Örgütler bu baskılar karşısında, rakipleriyle benzer uygulamaları bilinçli şekilde benimseyerek aynı kaynaklara erişme yarışında avantaj elde etmeye çalışmaktadırlar. Kısaca, rekabetçi eşbiçimlilik bir alandaki örgütlerin aynı kaynaklar ve müşteriler için yarışırken “daha verimli” sayılan benzer yapı ve uygulamalara benzeşmesidir. Rekabet, düşük uyumlu biçimleri elenme yoluyla dışarıda bırakırken; hayatta kalanlar benzeşmektedir. Bu görüş, örgütsel biçimlerin çevresel seçim ve uyum süreçleriyle belirlendiğini vurgulayan örgütsel ekolojiye dayanmaktadır (Hannan & Freeman, 1977). DiMaggio ve Powell (1983) ise bu açıklamayı “kurumsal eşbiçimlilik”ten ayırmakta: güncel

benzeşmenin çoğu kez zorlayıcı, taklitçi ve normatif kurumsal baskılarla oluştuğunu savunmaktadırlar. Özetle, rekabetçi eşbiçimlilik verimlilik ve pazar uyumu motivasyonlarıyla; kurumsal eşbiçimlilik ise meşruiyet ve profesyonel toplulukların normatif baskılarıyla şekillenmektedir (Thornton, 2011; DiMaggio & Powell, 1983; Hannan & Freeman, 1977).

**Kaynak bağımlılığı** yaklaşımı, örgütlerin varlığını sürdürmek için para, bilgi, teknoloji ve meşruiyet gibi kritik kaynaklarını çoğu kez dış aktörlerden sağladığını; bu yüzden de onlara belli ölçüde bağımlı hale geldiğini belirtmektedir. Bu bağımlılık, örgüt ile çevresi arasında güç dengesizlikleri oluşturmakta ve örgütün ne yaptığına, nasıl yapılandığına yön vermektedir (Pfeffer & Salancik, 1978; Emerson, 1962). Bu nedenle örgütler bağımlılığı azaltmak ya da dengelemek için, uzun vadeli sözleşmeler, ittifaklar ve ortak girişimler, yönetim kurulu bağları ve kimi zaman siyasal ilişkiler gibi araçlara başvurmaktadır. Örgütler bunu yönetim veya raporlama düzenlerini uyarlayarak ve kimi standartları içselleştirerek gerçekleştirmektedir. Bağımlılığın şiddeti; aranan kaynağın kıt olup olmamasına, ağ içindeki merkeziliğine ve ikame edilebilirliğine göre değişebilmektedir (Hillman, Withers, & Collins, 2009; Davis & Cobb, 2010). İnsani yardım alanında donörlerin şeffaflık, performans ve raporlama talepleri, özellikle proje döngüsü, izleme ve değerlendirme, insan kaynakları gibi pratiklerde gözlemlenebilmektedir (Ebrahim, 2003a, 2003b). Kısacası bu yaklaşım, örgütsel sonuçları yalnızca iç kararlarla değil, dış kaynak yapıları ve güç ilişkilerinin yönetimiyle de açıklayan pratik bir çerçeve sunmaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978).

Yeni kurumsalcı kuram bu dinamikleri alan düzeyinde eşbiçimlilik olarak açıklamaktadır. Kaynak bağımlılığının da etkisiyle; zorlayıcı (koşulluluk ve uygunluk denetimleri), normatif (profesyonelleşme ve mesleki standartlar) ve taklitçi (belirsizlikte “işleyen modele” öykünme) mekanizmalar görülebilmektedir (DiMaggio & Powell, 1983). Göç ve mülteciler üzerine çalışan yerel STK’lar bağlamında ele alındığında; bağışçıların koşulları, zorlayıcı eşbiçimliliği; eğitimler, rehberler ve etik çerçeveler normatif eşbiçimliliği; 4W/5W envanterleri, standart gösterge setleri ve Çok Amaçlı Nakit Yardımı [*Multi-Purpose Cash Assistance*] (MPCA) gibi uygulama kalıplarının hızla benimsenmesi ise taklitçi eşbiçimliliği beslemektedir (Ebrahim, 2003a, 2003b; Banks, Hulme, & Edwards, 2015). Böylece kaynak bağımlılığının şiddeti ve örgütlerin alan içi gömülülüğü, benzeşmenin ritmini ve yönünü belirleyen temel değişkenler hâline gelmektedir (Davis & Cobb, 2009).

Kurumsal eşbiçimlilik ise, örgütlerin meşruiyet kazanmak ve varlığını sürdürebilmek için uyması gereken kurallar, normlar ve beklentilerden doğmaktadır. Bu tür benzeşimde,

örgütlerin yapısal biçimleri ile içinde bulundukları kurumsal çevre arasında uyum sağlanmaktadır (Kocaman, 2021). Ayrıca, benzer kurumsal baskılara maruz kalan aynı alan içindeki örgütler, zamanla yapısal düzenlemelerini birbirine uyacak şekilde dönüştürmektedir. Böylece eşbiçimlilik, yalnızca teknik gerekliliklerin değil, meşruiyet arayışının da bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Meyer ve Rowan (1977, s. 346), örgütlerin bulundukları çevreye uyum göstermesinin, toplum tarafından kabul edilmesine ve daha meşru görünmesini sağladığını, aynı zamanda örgütlerin başarılı görünmesini ve uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesini de olanaklı hale getirdiğini belirtmiştir. Kurumsal alanlarda örgütlerin zamanla birbirine benzemesine neden olan etkenleri açıklamak amacıyla DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal eşbiçimli değişimi üç temel mekanizma üzerinden ele almıştır. Bunlar; siyasal baskı ve meşruiyet arayışından doğan **zorlayıcı**, belirsizlik karşısında standart tepkilerle ortaya çıkan **taklitçi** ve profesyonelleşmeyle bağlantılı **normatif** süreçlere dayanmaktadır. Ayrıca bu üç tür eşbiçimlilik, çoğu zaman iç içe geçse de farklı nedenlerden beslenmekte ve farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

#### 2.1.3.1.1 Zorlayıcı Eşbiçimlilik (İzomorfizm)

Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlerin, içinde bulundukları kurumsal çevrede güçlü aktörler tarafından uygulanan yasal, teknik veya kültürel baskılara uyum sağlamak zorunda kalmaları sonucunda ortaya çıkan benzeşme sürecini ifade etmektedir (DiMaggio & Powell, 1983). Bu tür baskılar, çoğunlukla devlet organları, düzenleyici kurumlar, büyük ölçekli şirketler, tekel konumundaki hizmet sağlayıcılar ya da finansman kaynaklarını kontrol eden bağışçılar tarafından yönlendirilmektedir. Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, göç ve mülteci alanındaki bu baskılar; örneğin dernekler mevzuatı ile mali raporlama yükümlülükleri, kişisel verilerin korunması çerçeveleri (KVKK/GDPR uyumu; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 2016; Regulation (EU) 2016/679 ve bunlara bağlı ikincil düzenlemeler) ve ayrımcılık karşıtı istihdam politikalarının zorunlu hale gelmesi gibi yasal gereklilikler; ayrıca 6458 sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu ile Geçici Koruma Yönetmeliği'nin getirdiği idari çerçeve (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2013; T.C. Resmî Gazete, 2014), Uyum Strateji Belgesi ve Ulusal Eylem Planı (Göç İdaresi Genel Müdürlüğü, 2018) ve İl/İlçe Göç Koordinasyon Kurullarının çalışma usullerine ilişkin genelge (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2022) ile Göç İdaresi Başkanlığı ve yerel yönetimlerle yapılan protokoller sonucunda ortak sevk ve yönlendirme formlarının, randevu veya başvuru standartlarının ve

saha erişim kurallarının benimsenmesi şeklinde somutlaşmaktadır (Göç İdaresi Başkanlığı, n.d.; STİGM, n.d.).

Bu zorlayıcı süreç, doğrudan yasal zorunluluklar (örneğin çevre standartlarına uyum, mali raporlama gereklilikleri, ayrımcılık karşıtı istihdam politikaları) biçiminde olabileceği gibi; uluslararası bağışçıların (ör. BM, UN ajansları, ECHO, BPRM) mantıksal çerçeve yaklaşımı ve gösterge paketleri (European Commission, 2004; World Bank, 2000), bağımsız denetim ve İzleme, Değerlendirme, Hesap Verebilirlik ve Öğrenme (MEAL) birimi kurulumu şartları (International Rescue Committee [IRC], 2022; U.S. Department of State, Bureau of Population, Refugees, and Migration [PRM], 2023), koruma (safeguarding) ve cinsel sömürü ile istismarın önlenmesi (PSEA) ile çocuk koruma protokollerine uyum talepleri (United Nations [UN], 2018; United Nations Children's Fund [UNICEF], 2024) ve ayrıca rekabet, çıkar çatışması yokluğu ilkelerini içeren satın alma kuralları (DG ECHO Partners Helpdesk, n.d.) gibi teknik standartları kabul etmeyi koşul kılan iş birliği davetleri ve fon anlaşmalarıyla da dolaylı biçimde işleyebilmektedir. Türkiye’de söz konusu dolaylı etkiler; Uyum Strateji Belgesi ve Ulusal Eylem Planı gibi politika belgeleri ve İl/İlçe Göç Koordinasyon Kurullarının çalışma usullerine ilişkin düzenlemeler yoluyla içselleşmektedir. Ayrıca Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğünün yabancı STK’ların faaliyet ve izin süreçlerine dair rehberleri, bağışçı beklentileriyle ulusal mevzuatın uyumlaştırılmasına aracı olmaktadır (Göç İdaresi Başkanlığı, n.d.; STİGM, n.d.).

Bu tür değişimler, kimi zaman örgütlerin temel işleyişini dönüştürmekten ziyade törensel nitelikte olabilir (örneğin kâğıt üzerinde “şikâyet mekanizması politikası” yayımlayıp fiiliyatta etkin işletmemek); ancak uzun vadede karar süreçlerinde onay zinciri, satın alma komiteleri, uyum departmanları ve etik koordinatörlerinin oluşturulması gibi adımlarla örgüt içi güç dengelerini ve yönetim yapısını etkilemektedir. Ayrıca, zorlayıcı eşbiçimlilik yalnızca açık otorite dayatmalarıyla sınırlı değildir; fon ve ortaklık erişimi için sektör koordinasyon toplantılarına düzenli katılım, ortak veri formatlarını (ör. 4W/5W tabloları) kullanma ve standart raporlama takvimlerine hizalanma gibi örtük mekanizmalar üzerinden de işleyebilmektedir. Sonuç olarak, merkezi düzenlemelerin genişlemesi, fon akışlarının belli merkezlerde yoğunlaşması ve kurumsal hayırseverliğin veya bağışçı koordinasyonunun artması; farklı STK’ların yapı (ör. MEAL, tedarik, uyum birimleri) ve işleyiş (standart formlar, denetim rutinleri, politika setleri) açısından giderek daha homojen hale gelmesini teşvik etmektedir (DiMaggio & Powell, 1983).

#### **2.1.3.1.2 Taklitçi Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin zorlayıcı otorite olmaksızın, belirsizlik ortamında başka örgütleri model alarak onlarla benzeştiği süreci belirtmektedir. Teknolojilerin yeterince anlaşılmadığı, hedeflerin net olmadığı veya çevrenin sembolik belirsizlikler yarattığı durumlarda, örgütler düşük maliyetli bir çözüm arayışı içinde başarılı görünen örnekleri taklit etme eğilimine girmektedirler. Göç alanında bu durum, yerel STK'ların UN/INGO'ların görünür “başarı öykülerini” modelleyerek, Multipurpose Cash Assistance (MPCA) yani Çok Amaçlı Nakit Yardımı tasarımlarını, vaka yönetimi adımlarını (tarama–değerlendirme–yönlendirme–takip), çağrı merkezi hattı kurgusunu ya da toplum merkezli koruma yaklaşımını paket hâlinde devralmaları şeklinde somutlaşmaktadır (Lewis, 2007; Krause, 2014). Benzer biçimde, KOBO/ODK anket şablonları, gösterge sözlükleri ve etki ölçümü panolarının hızla benimsenmesi; “işleyen modeli” kopyalamaya dönük pratik bir tepki haline gelmektedir (Ebrahim, 2003a; Banks, Hulme, & Edwards, 2015). Taklit edilen modelin benimsenmesi çoğu zaman bilinçli bir stratejiden çok, personel hareketliliği (INGO'dan yerel STK'ya geçen uzmanların aynı iş akışlarını taşıması), danışmanlık şirketlerinin hazır proje döngüsü paketleri ve mesleki koordinasyon ağları (ör. Sektörel koordinasyon toplantıları) aracılığıyla dolaylı yayılım yoluyla gerçekleşmektedir (DiMaggio & Powell, 1983; Bolat & Seymen, 2006). Türkiye bağlamında, ortak sevk ve yönlendirme formları, başvuru önceliklendirme şemaları ve vakaya özgü risk sınıflama matrislerinin “iyi uygulama” olarak dolaşımdan alınarak yerel STK'larda hızla standart hâline gelmesi bu eğilime örnektir (Özdora Aksak & Dimitrova, 2021; Akalın, 2023; Akman, 2018). Bu tür uygulamalar kimi zaman gerçek bir verimlilik artışı sağlamaktan çok, yenilikçi ve profesyonel görünerek meşruiyet devşirme amacını da taşıyabilmektedir. Ayrıca, örgütün hizmet verdiği kitle genişledikçe (ör. çoklu il ofisleri, artan vaka yükü) benzer hizmet paketlerini sunma baskısı artmakta ve taklitçi eşbiçimlilik güçlenmektedir. Sonuçta, çeşitlilik arayışına rağmen, erişilebilir seçeneklerin sınırlılığı ve “kanıtlanmış” modellere yönelim, örgütsel yapılarda homojenleşmeye yol açmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983).

#### **2.1.3.1.3 Normatif Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Normatif eşbiçimlilik, örgüt alanlarında tespit edilen benzeşmeyi, meslek topluluklarının ürettiği eğitim, sertifikasyon ve etik standartlar üzerinden açıklayan bir süreçtir. Bu süreç, yalnızca biçimsel uyumu değil; yetkinlik eşiğinin yükselmesi, ortak mesleki dilin yerleşmesi

ve meşruiyetin güçlenmesi gibi olumlu çıktıları da beraberinde getirmektedir (ör. insani yardımda Sphere (alan bazlı asgari standartlar) ve CHS- Core Humanitarian Standard (kalite ve hesap verebilirlik) eğitimleri, değer ve ilkeleri içeren “etik kod” ve “do no harm” denen zarar vermeme ilkelerinin yaygınlaşması) (DiMaggio & Powell, 1983; Hilhorst, 2005; Scott, 2014). Mesleki birlikler, üniversiteler ve sertifikasyon–belgelendirme kuruluşları tarafından yayılan normlar sayesinde örgütler, benzer yöntem repertuarlarına (örn. vaka yönetimi adımları, risk sınıflama matrisleri), kalite güvencesi prosedürlerine (örn. MEAL rutinleri; Monitoring (İzleme), Evaluation (Değerlendirme), Accountability (Hesap Verebilirlik), Learning (Öğrenme) başlıkları altında yapılan düzenli işler ve iç denetim–akran değerlendirmesi) ve kanıta dayalı karar alma pratiklerine (örn. KOBO/ODK tabanlı standart anketler, ortak gösterge sözlükleri) yönelmekte; bu da işlem maliyetlerini düşürürken öngörülebilirliği artırmaktadır (Meyer & Rowan, 1977; Bolat & Seymen, 2006).

Profesyonelleşme hatları üzerinden ilerleyen normatif baskılar, liyakat temelli işe alım ve terfi uygulamalarını teşvik ederek insan kaynağının kurumlar arası taşınabilirliğini artırmakta ve uzmanlar arasında karşılıklı işlerliği mümkün kılmaktadır (ör. göç ve koruma alanında benzer lisansüstü programlardan mezun uzmanların, farklı STK ve belediyelerde “koruma sorumlusu”, “vaka yöneticisi”, “MEAL uzmanı” gibi değiştirilebilir rollere geçişi) (Ruef & Scott, 1998; Scott, 2014). Alandaki başat veya merkezî aktör konumundaki örgütlerin iyi uygulamaları, eğitim ve mesleki sosyalleşme kanallarıyla geniş kesimlere yayılmaktadır (ör. uluslararası STK’ların hazırladığı Standart İşleyiş Prosedürlerinin (SOP) ortak çalışma gruplarında paylaşılması; ortak vaka toplantılarında terminoloji ve etik karar kurallarının standardize olması). Bu yayılım, bilgi dolaşımını hızlandırmakta, koordinasyonu güçlendirmekte ve alan genelinde asgarî bir kalite standardı üretmektedir (Baum & Oliver, 1992; DiMaggio & Powell, 1983).

Sivil toplum ve özellikle göç alanı gibi çok paydaşlı sahalarda normatif eşbiçimlilik, profesyonelleşme aracılığıyla hesap verebilirlik, etik uyum ve kurumlararası eşgüdüm kapasitesini yükseltmektedir. Türkiye örneğinde, göç alanında çalışan STK’ların mesleki ağlar, ortak eğitim programları ve standart operasyonel prosedürler yoluyla uygulamalarını benzer hâle getirdikleri; bunun da hizmet kalitesi ve paydaş güvenine olumlu yansıdığı bulgulanmıştır (ör. ortak sevk–yönlendirme formları, Cinsel Sömürü ve İstismardan Koruma (PSEA) ve çocuk koruma zorunlu eğitimleri, şikâyet ve geri bildirim mekanizmalarının standartlaştırılması) (Akalin, 2023; Özdora Aksak & Dimitrova, 2021; Ulutaş & Özden, 2021). Yerel yönetimlerin, STK iş birliklerinde ortak norm ve yetkinlik kriterlerini

benimsemesi, süreç şeffaflığını ve koordinasyonu artırarak alan aktörlerinin meşruiyetini pekiştirdiği gözlemlenmiştir (ör. belediye–STK protokollerinde ortak etik taahhütler ve veri koruma prosedürlerinin şart koşulması) (Akman, 2018; Scott, 2014).

Sonuç olarak, normatif eşbiçimlilik profesyonelleşme üzerinden ilerlediğinde, örgütlerin kalite, meşruiyet ve sürdürülebilirlik kapasitesini toplu biçimde artıran ortak bir kurumsal zemin oluşturmaktadır. Ortak eğitim ve sertifikasyon çerçeveleri ile etik ilkeler, örgütlerin benzer yöntemleri benimsemesini kolaylaştırmakta; bu da karar süreçlerini sadeleştirmekte ve çıktıların öngörülebilirliğini yükseltmektedir (örn. standart vaka kapanış kriterleri, ortak raporlama takvimleri) (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Standart prosedürler ve paylaşılan mesleki dil, kurumlar arası öğrenmeyi kalıcılaştırıp, iyi uygulamaların dolaşımını hızlandırmakta ve mesleki yeterlik standartlarını kademeli olarak yükseltmektedir (örn. görev tanımlarına zorunlu sertifikaların eklenmesi, düzenli tazeleme eğitimleri) (Scott, 2014; Bolat & Seymen, 2006). Böylece alan genelinde daha tutarlı uygulamalar, daha yüksek hizmet kalitesi ve daha güçlü paydaş güveni mümkün hâle gelmektedir (Ruef & Scott, 1998).

**Tablo 2**

*Eşbiçimlilik (İzomorfizm) Türleri: Mekanizmalar ve Tez Bağlamındaki Beklentiler*

| Tür       | Tanım / Mekanizma                                                  | Başlıca tetikleyiciler                                               | Tez bağlamında görünüm (yerel STK–göç alanı)                                                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zorlayıcı | Yasal, sözleşmesel ve finansal baskılarla benzeşme                 | Fon koşulları, denetim, uyum gereklilikleri, ulusal düzenlemeler     | Raporlama rejimleri, MEAL ve etik ve işleyiş standartlarının benimsenmesi; yönetim ve İK “asgari şartlarının” standartlaşması |
| Taklitçi  | Belirsizlikte “başarılı” görülen modellerin örnek alınması         | Kriz ve belirsizlik, prestijli örneklerin görünürlüğü, zaman baskısı | “İyi uygulama” şablonlarının (proje tasarımı, organizasyon şeması, izleme araçları) hızla kopyalanması                        |
| Normatif  | Profesyonel normlar, eğitim ve sertifikasyonun yarattığı uyumlaşma | Mesleki ağlar ve üyelikler, eğitimler, sertifikasyon süreçleri       | Ortak terminoloji, etik kodlar, güvenlik ve koruma protokolleri; profesyonel unvan ve                                         |

Bu bölüm, klasik ve neoklasik yaklaşımların sağladığı arka planı, neokurumsalcı bakışla birleştirerek göç ve mülteci alanındaki yerel STK’ların üçlü eşbiçimlilik (zorlayıcı, taklitçi, normatif) mekanizmalarıyla nasıl karşılaştığını açıklamak üzere kurgulanmıştır. Fon koşulları ve düzenleyici çerçeveler yapı ile süreçleri benzeştiren zorlayıcı bir eksen yaratırken; belirsizlik dönemlerinde “başarılı” görülen modellerin hızla dolaşıma girmesi taklitçi eğilimleri güçlendirmekte; mesleki ağlar, eğitimler ve sertifikasyonlar ise, ortak bir dil ve yöntemler bütünü oluşturarak normatif uyumu kurumsallaştırmaktadır. Bu dinamiklerin etkisi, kapasite gelişimi ve öğrenmeden, uluslararası standartlara uyuma; kurumsal yapı ve süreçlerden, iş birliği ve karar alma düzeneklerine; strateji ve uygulama ilişkisinden, insan kaynakları politikalarına ve örgütsel kimlikten kültüre kadar geniş bir hatta izlenebilmektedir. Buna karşılık, törensel uyum ve ayrışma, seçici benimseme ve hibritleşme gibi stratejik aktörlük örüntüleri; alan içi konum, kaynak bağımlılığı ve yerel gömülülüğe bağlı olarak tekdüzeleştirmeyi sınırlandırabilmekte ve benzeşme ile farklılaşmanın aynı anda olmasını mümkün kılabilmektedir. Sonuç olarak, bu kuramsal çerçeve izleyen bölümlerde iki temel beklentiyi sınamak için yol gösterecektir: Birincisi, biçimsel düzeyde özellikle raporlama, MEAL, etik ve prosedürel standartlar ile yönetim ve insan kaynakları mekanizmalarında, belirgin bir eşbiçimlilik beklenmektedir. İkincisi ise, uygulama düzeyinde; saha koşulları ile ortaklık ve kaynak yapılanmasına bağlı seçici uyarlamaların sürmesi beklenmektedir. Bulgular, bu sayede meşruiyet ve etkililik geriliminin nasıl yönetildiğini, küresel standartların yerel pratiklere hangi mekanizmalarla çevrildiğini ve görünürdeki uyum ile fiilî uygulamalar arasındaki açıklığın hangi durumlarda arttığını açık biçimde gösterecektir.

### 3. BÖLÜM: SİVİL TOPLUM KAVRAMI VE ULUSLARARSI KURULUŞLAR

#### 3.1. Kavram Olarak Sivil Toplum ve Sivil Toplum Örgütlerinin Tanımı

Sivil topluma atfedilen anlamlar, her dönemin siyasal ve toplumsal dinamiklerine göre değişiklik göstermiştir. Bu nedenle tek ve sabit bir içerikten ziyade tarihsel olarak dönüşen bir alanı ifade etmiştir. Günümüzde sivil toplum, yalnızca devlet karşısındaki “özerk alan” değildir; kamusal alanın çeşitlenmesini, toplumsal taleplerin görünür olmasını ve yurttaşlık bilincinin güçlenmesini sağlayan kurumsal ve kurumsal olmayan pratiklerin toplamını ifade etmektedir (Keane, 1999; Çaha, 2016, ss. 76–79). Böylelikle sivil toplum; bireylerin, grupların ve ağların gönüllülük temelinde bir araya gelerek ortak yarar etrafında eylemde bulunduğu, aynı zamanda devletin yetkilerini sınırlayan ve onu dengeleyen çoğulcu bir kamusalılığı da üretmektedir (Çaha, 2016, ss. 76–79).

Sivil toplum kavramının kökleri Aristoteles’e kadar uzansa da modern anlamını 17. ve 18. yüzyıllardaki doğal haklar ve toplum sözleşmesi tartışmalarıyla kazanmıştır. Locke, Hobbes, Rousseau ve Hegel çizgisindeki düşünürler sivil toplumu, devlet dışındaki toplumsal ilişkiler alanı olarak tanımlanmıştır (Erdoğan, 2022, s. 11; Çaha, 2016, ss. 76–79). 18. ve 19. yüzyıllarda kapitalizmin yükselişi ve ulus devletin kurumsallaşmasıyla özel alan ve kamusal alan ayrımı belirginleşmiş, şehirleşme, mülkiyet hakları, loncalar ve kent özerkliği gibi unsurlar sivil toplumun kurumsal temellerini güçlendirmiştir (Çaha, 2016, ss. 97–102). İngiltere ve Fransa’daki hak bildirgeleriyle “vatandaşlık” statüsünün genişlemesi, sivil toplumun siyasal meşruiyetini artırmış; ancak bu genişlemenin başlangıçta erkeklerle sınırlı kaldığını ve kadınların kamusal statüye dâhil edilmesinin daha geç gerçekleştiğini not etmek gerekir (Çaha, 2016, ss. 103–105). 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren refah devleti pratikleri özel ve kamusal alan sınırlarını yumuşatmış; çevre, kadın, kültürel ve dinî haklar gibi kimlik temelli talepler de sivil toplumun gündemini genişletmiştir. Post-materyalist değerlerin yükselişi ve çoğulcu demokrasi arayışları, temsili demokrasinin sınırlarının ötesinde aktif katılım ve ağ temelli örgütlenmeleri teşvik etmiştir (Çaha, 2016, ss. 78–79). Bu dönemle birlikte sivil toplum yalnızca ulusal düzeyde değil, uluslararası düzeyde de etkinleşmiş; hükümet dışı örgütler (NGO’lar) devletler üzerinde normatif ve izleme işlevleri görmeye başlamıştır (Erdoğan, 2022, s. 17).

Türkiye literatüründe zaman zaman ileri sürülen, “devlet ile toplumun tarihsel olarak birbirinden kopuk olduğu” yargısı yanıltıcıdır. Osmanlı siyasal modelinde, adalet merkezli bir çerçeve söz konusu olduğundan, merkezi yapı ile yerel toplumsal doku birbirine

bağlanmıştır. Özellikle vakıf, lonca, tarikat ve medrese gibi kurumlar; sosyal dayanışma, hizmet sunumu ve yerelde topluluk temelli örgütlenmenin başlıca araçları olarak sivil toplum işlevi görmüştür (Erdoğan, 2022, ss. 12–13). Vakıf kurumlarının arkasındaki dinî ve kültürel motivasyon, İslam geleneğinin sahip olduğu “sadaka-i cariye” anlayışından kaynaklanmaktadır. Bu durum kamusal yarar üretiminin süreklileştirilmesini sağlamıştır (Erdoğan, 2022, s. 13). Cumhuriyet döneminde bu miras, dernek ve vakıf kanalları üzerinden ve değişen hukuki çerçeveye eşliğinde, yeniden şekillenerek devam etmiştir.

Günümüzde sivil toplum, devlete kökten karşı duran ve ondan tümüyle yalıtılmış bir alan değildir. Refah devleti anlayışı, meslek birliklerine dayalı düzenlemeler ve yönetim süreçleri; sivil toplum ile kamu otoritesi arasında geçirgen ilişkiler kurmuştur. Çaha'nın (2016, ss. 78–79, 105) belirttiği gibi bu geçişkenlik, özel ile kamusal alan arasındaki sert sınırları esnetirken, sivil toplumun rolünü; devlet iktidarını sınırlayan, çoğulculuğu teminat altına alan ve farklılıkları kamusal alana taşıyan bir zemin olarak yeniden tanımlamıştır. Sivil toplumu kent yaşamı üzerinden değerlendiren Mardin (2015, s. 9), “sivil” sözcüğünün şehir hayatının doğurduğu hak ve ödevlerle bağlantısını vurgulamaktadır. Bu vurgu, modern sivil toplumun kent merkezli gelişimini ve bireyin aile veya soya değil, doğuştan haklarına dayalı statüsünü öne çıkarmaktadır (Çaha, 2016, ss. 98–100). Böylece sivil toplum, bireylerin yalnızca ekonomik çıkarları için değil, hak temelli mücadele, demokratik katılım ve toplumsal dayanışma amacıyla bir araya geldikleri bir alan hâline gelmektedir (Okutan, 2008; Duman, 2007).

Kavramsal çeşitliliğe rağmen literatürde sivil toplum kuruluşlarını tanımlamada birkaç ortak kriter öne çıkmaktadır: kâr amacı gütmemek, gönüllülük, bağımsızlık veya özerklik, kamusal yarar ve çoğu bağlamda vergi muafiyeti gibi hukuki statülerdir (Erdoğan, 2022, s. 15). STK'lar terim olarak ele alındığında, bölgelere göre farklı anlamlar ve ülkeler arası farklı adlandırmalar göze çarpmaktadır. Almanya'da Verein (dernek/cemiyet), İngiltere'de public charities (kamu yararına çalışan hayır kurumları), ABD'de nonprofit organization (kâr amacı gütmeyen kuruluş), Orta Avrupa'da foundation (vakıf) ve Latin Amerika ve Afrika'da Non-Governmental Organization (NGO) (hükümet dışı örgüt) gibi terimler kullanılmaktadır (Erdoğan, 2022, ss. 15–16). “NGO” terimi II. Dünya Savaşı sonrası Birleşmiş Milletler terminolojisiyle yaygınlaşmıştır. Başlangıçta hükümetler arası olmayan uluslararası örgütleri tanımlarken, zaman içinde yerel ve ulusal ölçekteki kurumsal yapıları da kapsayacak biçimde genişlemiştir (Erdoğan, 2022, s. 17). Bölgesel yaklaşımlara bakıldığında; Avrupa geleneği, kooperatifleri ve sosyal girişimleri sivil toplum şemsiyesi altında

değerlendirmektedir; Amerikan yaklaşımı ise, kârın dağıtılmaması ilkesini ayırt edici ölçek olarak kabul etmekte ve “nonprofit” yani kâr amacı gütmeyen statüsünü merkeze almaktadır (Erdoğan, 2022, s. 13). Türkiye uygulamalarında en yaygın terim sivil toplum kuruluşları (STK) olmakla birlikte, hukuksal zeminde bu alan, esas olarak dernek ve vakıf statülerinde kurumsallaşmaktadır. Sendikalar, meslek örgütleri ve kooperatifler bağlama göre STK başlığı altında ele alınsa da amaç, örgütlenme ve finansman yapıları bakımından ayrı değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Erdoğan, 2022, s. 18).

Bu çalışmada “sivil toplum” kavramı, devlet ve piyasa dışındaki özerk toplumsal alanın tamamını ifade ederken; “sivil toplum kuruluşu (STK)” ise, bu alanda gönüllü katılımı, kâr amacı gütmeyen ve kamusal yarar hedefiyle faaliyet gösteren örgütlü yapılara karşılık gelecek biçimde kullanılmıştır. STK’lar, devlet ile toplum arasında bağlantı rolü üstlenmektedir. Bunu gerçekleştirirken katılım kanalları açmaktadır ve karar süreçlerini kamuoyu baskısı, bilgi üretimi ve savunuculuk yoluyla demokratikleştirmektedir. (Yıldırım, 2004; Akatay & Harman, 2014). Bu nedenle sivil toplum, yalnızca bir örgütlenme alanı değil; bireylerin kimlik inşa ettikleri, dayanışma ağları geliştirdikleri ve demokratik değerlerle bütünleştikleri bir yaşam alanı sağlamaktadır (Keane, 1999; Çaha, 2016, ss. 78–79).

Sivil toplum, kavramsal çerçeveden bakıldığında, aydınlanma dönemi filozoflarının ve modern siyaset kuramcılarının üzerinde yoğunlaştığı bir kavram olmuştur. Özellikle Hegel, sivil toplumu bireyin özgürleştiği, ekonomik ilişkilerinin düzenlendiği bir alan olarak tanımlarken; Gramsci, sivil toplumu devletin ideolojik aygıtlarını da kapsayan hegemonik bir alan olarak değerlendirmiştir (Chakraborty, 2016: 21). Bu farklı yaklaşımlar, sivil toplumun yalnızca demokratikleşmeyle değil, aynı zamanda toplumsal güç ilişkileriyle de doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. Tocqueville (2016), Amerikan demokrasisini incelerken sivil toplumun önemine özellikle vurgu yapmıştır. Ona göre, gönüllü birlikler ve örgütlü yapılar yalnızca bireylerin ortak amaçlar etrafında bir araya gelmesini sağlamaz, aynı zamanda onları demokratik yaşama hazırlar. Bu nedenle sivil toplum, demokratik kültürün gelişmesi ve sürdürülebilmesi için temel bir unsur olarak görülmektedir. Benzer şekilde, Menon ve Jerome (2017: 36) sivil toplumun devlet karşısında bir denge unsuru olduğunu ve toplumsal katılımın sürekliliğini sağladığını ifade etmektedir.

Osmanlı’dan günümüze Türkiye’de sivil toplum, toplumsal ve siyasal koşullara bağlı olarak farklı aşamalardan geçerek gelişim göstermiştir. Osmanlı’daki vakıf geleneği, toplumsal dayanışmayı sağlayan ve devlet dışında işleyen bir mekanizma olarak sivil topluma zemin

hazırlamıştır (Çaha, 1994: 81). Ancak modern anlamdaki örgütlenmeler Cumhuriyet dönemiyle birlikte gelişmiş, özellikle 1980 sonrası liberal politikaların etkisiyle daha görünür hale gelmiştir (Çaha, 1997: 29; Keyman, 2006). Bu dönemde, devletin küçülmesi, serbest piyasa ilişkilerinin güçlenmesi ve küreselleşmenin etkisiyle sivil toplumun hem kapsamı hem de sayısal büyüklüğü artmıştır.

Sivil toplumun önemini belirleyen başlıca unsur, toplumsal güç dengeleri üzerinde yarattığı etki olmuştur. Çamdereli'ye (2021: 17) göre sivil toplum, bireyleri yalnızca devlet karşısında güçlendirmekle kalmamaktadır; aynı zamanda toplum içi dayanışmayı artırarak kolektif kimliklerin gelişmesine katkı sunmaktadır. Bu yönüyle sivil toplum, sosyal sermayenin oluşmasında ve yurttaşlık bilincinin güçlenmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Gül (2021: 1616), afet yönetiminde STK'ların oynadığı kritik rolü vurgularken; Güzel ise (2020: 542), sığınmacı ve mültecilere yönelik hizmetlerde STK'ların, devletin ulaşamadığı alanlardaki boşluğu doldurduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Özdemir, Başel ve Şenocak (2009: 165), STK'ların toplumun ihtiyaçlarını doğrudan karşılayarak devlet ile vatandaş arasında güven tesis ettiğini ortaya koymuştur.

Uluslararası ölçekte ise STK'lar, kalkınma, yoksullukla mücadele ve insan hakları alanında giderek daha fazla öne çıkmaktadır. Banks ve Hulme (2012: 4), bu örgütlerin küresel yoksullukla mücadelede devletlerden bağımsız olarak önemli roller üstlendiğini belirtirken, Edwards ve Hulme (1996: 851) performans ve hesap verebilirlik tartışmalarının, STK'ları uluslararası politikanın asli aktörlerinden biri haline getirdiğini ifade etmiştir.

Türkiye, özellikle 2011 sonrası Suriye krizinin ardından milyonlarca mülteciye ev sahipliği yapmış, bu süreçte STK'lar devletin yükünü hafifleten ve toplumsal uyumu kolaylaştıran aktörler haline gelmiştir (Boduroğlu, 2023; Bulduk, 2024: 38-43). Bu süreçte uluslararası kuruluşlar, sahadaki ihtiyaçların tespiti ve müdahalelerin koordinasyonu amacıyla, mülteciler ile yerel STK'lar arasında bir arayüz oluşturarak kaynakların yönlendirilmesini ve uygulama standartlarının uyumlaştırılmasını sağlamıştır. İşbirliğinin temelinde ise, tarafların birbirini tamamlayan kapasite ve ihtiyaçları yer almaktadır. Uluslararası kuruluşlar finansman, teknik bilgi, izleme ve değerlendirme ve uygulama standartları sunarken, yerel STK'lar saha bilgisi, toplulukla güven ilişkisi, kültürel ve dil aracılığı, yerel ağlar ve esnek uygulama becerileri sağlamıştır. Bu denge, müdahalelerin etkililiğini ve hesap verebilirliğini artırırken risk ve sorumluluğun daha dengeli paylaşılmasına imkân tanımıştır. Bu bağlamda yerel STK'lar, uluslararası kuruluşlarla kurdukları ilişkiler aracılığıyla finansman, uzmanlık ve kurumsal kapasite elde ederken, toplumsal düzeyde ve örgütsel sahada meşruiyetini

güçlendirmiştir. Bu durum zaman zaman, yerel STK'ların uluslararası kuruluşların normları ve beklentileri doğrultusunda dönüşmesine yol açmıştır.

### **3.2 Uluslararası Kuruluşlar ve Kurumsallaşma**

Kurumsal kuram, örgütlerin davranışlarının yalnızca rasyonel karar süreçleriyle açıklanamayacağını savunmaktadır; zira bu yapılar, bulundukları toplumsal, kültürel ve normatif ortam tarafından güçlü biçimde şekillendirilmektedir (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). Bu perspektiften bakıldığında uluslararası kuruluşlar; devletler, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütleri üzerinde biçimlendirici bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır. DiMaggio ve Powell'ın (1983) kuramsallaştırdığı kurumsal eşbiçimlilik yaklaşımı, bu kuruluşların yerel aktörleri benzer yapılar, süreçler ve söylemler geliştirmeye, yönlendirme biçimlerini açıklamada önemli bir teorik araç sunmaktadır (bkz. Kuramsal Çerçeve, Bölüm 3.1.3.1). Uluslararası kuruluşlar, yalnızca devletlerarası işlevler gören yapılar değildir; aynı zamanda norm ve değer üreten, yerel aktörlerin kurumsal çerçevesini belirleyen güç merkezleridir. Özellikle göç ve mültecilik alanında yürütülen faaliyetler, yerel örgütlerin yapısal düzenlemeleri ve işleyiş biçimleri üzerinde belirgin etkiler yaratmaktadır (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Bu durum, zaman içinde farklı yerel örgütlerin benzer yönetim anlayışları geliştirmesine, ortak raporlama biçimlerini benimsemesine ve birbirine yakın işleyişler sergilemesine yol açmaktadır.

Nitekim Filistin'de uygulanan kadınların güçlendirilmesine yönelik uluslararası girişimler, sadece bireylerin yetkinliklerini artırmakla kalmamış; aynı zamanda kadın odaklı sivil toplum örgütlerinin kurumsal yapılarında dikkate değer değişimlere neden olmuştur (AlMajdalawi, 2021). Bu örnek, uluslararası kuruluşların “meşruiyet üretici” fonksiyonunun farklı toplumsal alanlarda da gözlemlenebileceğini göstermektedir.

Uluslararası örgütlerin etkisi, yalnızca finansman sağlamakla sınırlı kalmamaktadır. Politika çerçeveleri, raporlama standartları, izleme ve değerlendirme mekanizmaları gibi kurumsal kalıpların aktarılması da bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır (Banks, Hulme & Edwards, 2015; Ebrahim, 2003a). Yerel STK'lar hem fon sağlayıcıların beklentilerini karşılamak hem de uluslararası alanda meşruiyet elde edebilmek için bu normlara uyum göstermektedir. Böylelikle uluslararası kuruluşlar, kurumsal kuramın “meşruiyet” vurgusunu somutlaştırarak

yerel örgütlerin davranışlarını yeniden şekillendiren temel aktörler haline gelmektedir (Ruef & Scott, 1998).

### **3.2.1 Uluslararası Kuruluşların Kurumsallaşma Süreci**

Uluslararası kuruluşların kurumsallaşma süreci, devletlerarası iş birliği arayışlarının ve küresel düzen kurma çabalarının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu sürecin ilk önemli adımlarından biri, I. Dünya Savaşı sonrasında 1919 yılında Versay Antlaşması ile kurulan Uluslararası Çalışma Teşkilatı'dır (ILO). Sanayi devriminin yarattığı sosyal sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurulan bu örgüt, işçilerin haklarını koruma, sosyal adaleti savunma, barışı destekleme ve uluslararası çalışma standartlarını belirleme gibi hedeflere odaklanmıştır (T.C. Dışişleri Bakanlığı, t.y.). Ayrıca, hükümetler, işverenler ve işçilerin üçlü temsilini içeren yapısıyla karar alma süreçlerinde farklı aktörlere yer vererek, daha sonraki uluslararası kuruluşlara örnek teşkil etmiştir (ILO, t.y.). Aynı dönemde, 1920'de Milletler Cemiyeti kurulmuş ve temel amacı milletlerarası iş birliğini geliştirmek ve güvenliği sağlamak olarak tanımlanmıştır. Devletlerarası ilişkilerde savaş yetkisini sınırlamaya yönelik girişimleri olsa da II. Dünya Savaşı'nın çıkışını önleyememiştir. 1946'da feshedilen Cemiyet'in yerine, daha kapsayıcı bir yapıyla Birleşmiş Milletler (BM) kurulmuştur. Milletler Cemiyeti Antlaşması sivil toplum kuruluşlarına hiçbir rol atfetmezken, BM, STK'lara belirli bir işlev yükleyerek daha gelişmiş bir yapıya dönüşmüştür (Yıldız, 2006, s.132-133).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan yeni uluslararası ortam, farklı alanlarda uzmanlaşmış örgütlenmelere duyulan ihtiyacı artırmıştır. Bu dönemde kurulan Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund – IMF) ve Dünya Bankası (World Bank – WB), küresel ekonomik istikrarı sağlamayı ve kalkınmayı desteklemeyi hedeflemiştir. Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization – WTO) ise uluslararası ticaretin düzenlenmesinde temel bir rol oynamıştır. Sağlık, eğitim, tarım, iletişim ve teknoloji gibi alanlarda ise Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization – WHO), Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO), Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO), Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (International Telecommunication Union – ITU), Uluslararası Tarımsal Kalkınma Fonu (International Fund for Agricultural Development – IFAD), Birleşmiş Milletler Sınai

Kalkınma Teşkilatı (United Nations Industrial Development Organization – UNIDO), Uluslararası Atom Enerjisi Ajansı (International Atomic Energy Agency – IAEA), Dünya Meteoroloji Örgütü (World Meteorological Organization – WMO) ve Uluslararası Denizcilik Örgütü (International Maritime Organization – IMO) gibi çok sayıda kuruluş faaliyete geçmiştir. Bu kurumlar, belirli sorun alanlarına çözüm üretmekle kalmamış; aynı zamanda küresel düzeyde normlar ve standartlar oluşturarak devletlerin benzer kurumsal yapılar geliştirmesine aracılık etmiştir (Kaşıkçı, 2017; Birdişli, 2023).

Bu noktada “uluslararası rejimler” yaklaşımı önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Rejimler, devletlerin iş birliğini kurumsallaştıran çok taraflı kural ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Birleşmiş Milletler veya Dünya Bankası gibi örgütler resmî kurumlar şeklinde varlık gösterirken, ticaret ve para rejimleri gibi daha karmaşık kural dizileri de bu çerçeveye dahil edilmiştir (Krasner, 1983; Keohane, 1984; Young, 1986). Rejimler, ortak beklentiler oluşturmakta, standartlar üretmekte ve bu standartların sürdürülmesini sağlayarak uluslararası düzenin istikrarına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla uluslararası kuruluşların tarihsel olarak ortaya çıkışı, rejimlerin öngördüğü normatif çerçevenin somut kurumsal yapılara dönüşmüş biçimleri olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsallaşma sürecinin temel özelliklerinden biri, uluslararası kuruluşların yalnızca işlevsel ihtiyaçlara cevap vermesi değil; aynı zamanda evrensel normlar, prosedürler ve standartlar üretmesiyle “tekrarlanabilir modeller” geliştirmesidir (Hilhorst, 2005; Featherstone, 2010). Scott’un (2014) da vurguladığı gibi, bu normlar, örgütlere yalnızca işlevsellik kazandırmakla kalmamakta; aynı zamanda uluslararası düzeyde meşruiyet sağlamaktadır. Bu bağlamda DiMaggio ve Powell’in (1991) kurumsalcı yaklaşımı açıklayıcıdır. Onlara göre örgütler, meşruiyet elde etmek ve kaynaklara erişebilmek için benzer normlara, süreçlere ve kurallara uyum göstermektedir. Yazarların sunduğu bu üç mekanizma, uluslararası kuruluşların yerel örgütler üzerindeki etkilerini anlamak açısından kritik öneme sahiptir (bkz. Bölüm 2.1.3.1.1; 2.1.3.1.2; 2.1.3.1.3).

Sonuç olarak, uluslararası kuruluşların kurumsallaşması yalnızca kendi yapılarının güçlenmesi anlamına gelmez. Aynı zamanda bu kuruluşların yerel aktörlerle kurdukları ilişkiler aracılığıyla kurumsal kalıpları yaygınlaştırması ve uluslararası rejimlerin öngördüğü normatif çerçevenin yerel düzeyde de içselleştirilmesi sürecini ifade etmektedir. Böylece uluslararası kuruluşların tarihsel gelişimi, küresel yönetişimin kurumsal ve normatif boyutunu açıklamak için temel bir zemin sunmaktadır.

### 3.3 Uluslararası Kuruluşların Yerel Sivil Toplum Kuruluşlarıyla Etkileşim Alanları

Göç ve mültecilik, uluslararası kuruluşlarla yerel sivil toplum örgütleri arasındaki iş birliğinin en belirgin şekilde ortaya çıktığı alanlardan biridir. İstanbul'da Suriyeli mültecilerle çalışan dernekler üzerine yapılan bir araştırma, bu örgütlerin uluslararası aktörlerle iş birliği eğilimlerinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Bayraktar, 2021). Bu tür ilişkiler, çoğunlukla fon aktarımı, kapasite geliştirme, ortak projeler ve politika savunuculuğu üzerinden şekillenmektedir (Bebbington & Riddell, 1995; Najam, 2000). Uluslararası kuruluşlarla kurulan bu bağlar, yerel STK'ların yalnızca finansal ve teknik imkânlarını artırmakla kalmamakta; aynı zamanda örgütlerin daha kurumsal, profesyonel ve sürdürülebilir yapılar haline gelmesine katkı sunmaktadır (Akalin, 2023; Özdora Aksak & Dimitrova, 2021). Özellikle göç alanında faaliyet gösteren STK'lar, bu iş birlikleri aracılığıyla faaliyet alanlarını genişletmekte, raporlama ve yönetim konularında daha sistematik bir yaklaşım geliştirmektedir.

Bununla birlikte, bu etkileşim her zaman eşitlikçi olmamaktadır. Uluslararası kuruluşların fon mekanizmaları, raporlama standartları ve proje beklentileri, yerel STK'ları belirli kurumsal kalıplara uymaya zorlamakta ve eşbiçimli bir benzeşme sürecini tetiklemektedir (Chahim & Prakash, 2014; Claeys & Jackson, 2012). Örneğin, göç alanında çalışan bir dernek, uluslararası bağışçıların taleplerine uyum sağlamak için stratejik planlama yapmak, performans ölçütleri geliştirmek veya belirli bir söylemi benimsemek zorunda kalabilmektedir (Akman, 2018; Saraçoğlu, 2023). Bu durum, kimi zaman yerel örgütlerin kendi toplumsal bağlamlarından uzaklaşmasına yol açsa da aynı zamanda onların uluslararası düzeyde daha görünür hale gelmesini ve kaynaklara erişimini kolaylaştırabilmektedir (Kopuz, 2021).

Diğer yandan, uluslararası kuruluşlarla iş birliği yalnızca uyum baskısı ve bağımlılık anlamına gelmemektedir. Bu ilişkiler, yerel STK'lar için yeni fırsatlar da doğurmaktadır. Uluslararası ağlara erişim, bilgi paylaşımı ve politika üretim süreçlerine katılım gibi iş birlikleri sayesinde mümkün olmaktadır (Milner & Klassen, 2021; Harake, 2024). Böylece yerel örgütler, küresel göç rejiminin bir parçası haline gelirken, aynı zamanda ulusal ve uluslararası düzeyde daha etkin aktörlere dönüşmektedir. Dolayısıyla bu etkileşim hem bağımlılık hem de güçlenme dinamiklerini içeren çift yönlü bir süreç olarak değerlendirilebilir.

#### **4. BÖLÜM: ULUSLARARASI KURULUŞLARIN YEREL SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINA ETKİLERİ**

Bir önceki bölümde uluslararası kuruluşların kurumsallaşma süreçleri ve yerel sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) kurdukları etkileşim alanları ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bu bağlamda, uluslararası kuruluşların göç, mültecilik, insan hakları ve sosyal hizmet alanlarında yürüttükleri faaliyetlerin, yerel düzeydeki STK'lar için önemli iş birliği fırsatları sunduğu ortaya konulmuştur. Ancak bu iş birlikleri yalnızca ortak projelerle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda STK'ların kurumsal yapılarını, işleyiş biçimlerini ve stratejik yönelimlerini de derinden etkilemektedir.

Uluslararası kuruluşların, özellikle fon sağlama, teknik destek verme ve normatif çerçeve oluşturma yoluyla, yerel STK'ların kapasite geliştirme süreçlerine katkı sunduğu görülmektedir (Banks & Hulme, 2012; Ebrahim, 2003b). Bununla birlikte, uluslararası norm ve standartların yerelleşmesi, STK'ların örgütsel kimlik ve kültürlerinin dönüşümünü beraberinde getirmektedir (Chakraborty, 2016; Menon & Jerome, 2017). Bu süreç, yalnızca teknik bir uyum değil, aynı zamanda yerel örgütlerin karar alma mekanizmalarına, stratejik planlama süreçlerine ve insan kaynakları yönetimlerine doğrudan yansıyan çok boyutlu bir değişim anlamına gelmektedir (Alyakut, 2007; Güzel, 2020).

Dolayısıyla bu bölümde, uluslararası kuruluşların yerel sivil toplum kuruluşlarına etkileri sekiz farklı boyutta ele alınacaktır. İlk olarak kapasite geliştirme ve öğrenme süreçleri ile uluslararası standartlara uyum konuları değerlendirilecek, ardından örgütsel kimlik ve kültür, karar alma mekanizmaları ve strateji belirleme süreçlerindeki etkiler tartışılacaktır. Sonraki alt başlıklarda ise insan kaynakları yönetimi, politika önerileri ve destek veya iş birliği modelleri üzerinden uluslararası kuruluşların yerel STK'lara katkıları incelenecektir. Bu çerçevede amaç, uluslararası aktörlerin yerel sivil toplumun kurumsal kapasitesi ve işlevselliği üzerindeki çok boyutlu etkilerini bütüncül bir şekilde ortaya koymaktır.

##### **4.1 Kapasite Geliştirme ve Öğrenmeye Etkisi**

Uluslararası kuruluşların yerel sivil toplum kuruluşları (STK) üzerindeki en önemli etkilerinden biri, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve öğrenme süreçlerinin desteklenmesidir. Yerel STK'lar çoğunlukla sınırlı finansal kaynaklara, profesyonel kadrolara ve teknik donanımına sahip olmaktadır. Bu durum, onların uzun vadeli projeler

geliştirmesini ve sürdürülebilirlik sağlamasını güçleştirmektedir (Alyakut, 2007; Koçak & Arslan, 2017). Bu noktada uluslararası kuruluşlar, fonlama, eğitim ve teknik iş birliği programları aracılığıyla yerel örgütlerin kapasitesini artırıcı bir rol üstlenmektedir. Örneğin, Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği'nin (BMMYK) Türkiye'de düzenlediği eğitimler; mülteci hukuku, insan hakları ve sosyal hizmet alanlarında, yerel STK çalışanlarının bilgi düzeyini yükseltmiştir; Uluslararası Göç Örgütü'nün (IOM) yürüttüğü projeler ise, göç yönetimi, sınır güvenliği ve insan ticaretiyle mücadele gibi konularda, yerel aktörlerin deneyim kazanmasına katkı sağlamıştır (Eke, 2018; European Commission, 2019).

Kapasite geliştirme yalnızca teknik bilgi aktarımı ile sınırlı kalmamaktadır. Uluslararası kuruluşların sağladığı proje yönetimi, raporlama, izleme ve değerlendirme gibi kurumsal öğrenme araçları da STK'ların kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmaktadır (Banks & Hulme, 2012; Ebrahim, 2003a). Özellikle uluslararası fon mekanizmaları, STK'ların finansal sürdürülebilirliğini artırırken, şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarına uyum sağlamalarını da zorunlu kılmaktadır (Edwards & Hulme, 1995). Bu süreç, yerel örgütlerin yalnızca hizmet sunan yapılar olmaktan çıkıp, stratejik planlama yapan ve ulusal politikaların şekillenmesine katkıda bulunan aktörler haline gelmelerine zemin hazırlamaktadır.

Türkiye özelinde bakıldığında, göç ve sığınmacı çalışmaları yürüten birçok STK'nın, uluslararası kuruluşların kapasite artırıcı desteği sayesinde daha etkin hale geldiği görülmektedir. Sığınmacılar ve Göçmenlerle Dayanışma Derneği (SGDD-ASAM) ve İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı (İKGV) gibi örgütler, BMMYK ve IOM iş birliğiyle hem saha deneyimi kazanmış hem de kurumsal ağlarını genişletmiştir (Çelik & Pekküçükşen, 2018; Barın, 2019). Bu sayede, STK'lar yalnızca hizmet sunumunda değil, aynı zamanda politika yapım süreçlerinde de söz sahibi olabilecek düzeye gelmiştir. Dolayısıyla kapasite geliştirme ve öğrenme süreçleri, uluslararası kuruluşların yerel STK'lara sağladığı en kritik katkılardan biri olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.2 Uluslararası Standartlara Uyum Sürecine Etkisi**

Uluslararası kuruluşların yerel sivil toplum kuruluşları (STK) üzerindeki en belirgin etkilerinden bir diğeri, faaliyetlerin uluslararası norm ve standartlara uyumlu hale getirilmesidir. Küreselleşmeyle birlikte sivil toplum alanında da evrensel ölçütler ortaya çıkmış; şeffaflık, hesap verebilirlik, insan haklarına duyarlılık ve katılımcılık gibi ilkeler

uluslararası düzeyde kabul gören normlar haline gelmiştir (Ebrahim, 2003b; Edwards & Hulme, 1995). Yerel STK'lar, uluslararası fonlara ve projelere erişim için bu normlara uyum sağlamak zorunda kalmakta, böylece kendi örgütsel yapılarında da profesyonelleşme eğilimine girmektedir (Banks & Hulme, 2012). Türkiye'de özellikle göç ve mülteci alanında çalışan STK'ların, uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde yürüttükleri projelerde bu standartları uygulamaları zorunlu hale gelmiştir.

Avrupa Komisyonu'nun Türkiye raporlarında, sivil toplumun güçlenmesi için uluslararası standartların benimsenmesinin önemi sıklıkla vurgulanmaktadır (European Commission, 2019). Bu durum, Türkiye'de faaliyet gösteren STK'ların yalnızca yerel ihtiyaçlara değil, aynı zamanda Avrupa Birliği sürecinde öne çıkan demokratikleşme ve insan hakları kriterlerine uygun şekilde çalışmalarını da teşvik etmektedir (Kutlu & Usta, 2005). Aynı zamanda BMMYK ve IOM gibi uluslararası kuruluşlar, göç ve sığınma konularında uluslararası hukuk çerçevesini referans alarak STK'lara yön vermekte, onların hukuki ve etik standartlara uyum sağlamasına aracılık etmektedir (Eke, 2018).

Bu süreç, STK'ların kurumsal gelişimini desteklediği kadar eleştirileri de beraberinde getirmektedir. Zira uluslararası standartlara uyum, bazı durumlarda yerel ihtiyaç ve önceliklerin geri planda kalmasına yol açabilmektedir (Werker & Ahmed, 2008). Özellikle küçük ölçekli STK'lar için uluslararası raporlama standartları ve fon sağlama koşulları ciddi bir yük oluşturabilmektedir (Alyakut, 2007). Bununla birlikte, Türkiye'deki birçok STK, bu süreç sayesinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve kalite standartlarını benimseyerek daha güvenilir ve etkili aktörler haline gelmiştir (Çelik & Pekküçükşen, 2018). Dolayısıyla uluslararası kuruluşların katkıları, yerel STK'ların yalnızca hizmet sunumunda değil, aynı zamanda kurumsal etik ve yönetim standartlarında da ilerleme kaydetmesine zemin hazırlamaktadır.

#### **4.3 Örgütsel Kimlik ve Kültürüne Etkisi**

Uluslararası kuruluşlarla iş birliği, yerel sivil toplum kuruluşlarının yalnızca faaliyet alanlarını değil, aynı zamanda örgütsel kimlik ve kültürlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Yerel STK'lar, uluslararası aktörlerin yönlendirdiği norm ve değerler doğrultusunda kendi kimliklerini yeniden tanımlama eğilimine girmektedir (Menon & Jerome, 2017). Özellikle göç, mültecilik ve insan hakları gibi küresel meselelerde faaliyet gösteren STK'ların, uluslararası söylem ve terminolojiye giderek daha fazla uyum

sağladıkları gözlemlenmektedir (Chakraborty, 2016). Bu durum, STK'ların yerel bağlamda ortaya çıkardıkları özgün kimliklerini küresel standartlarla bütünleştirmelerine olanak vermekte, ancak kimi zaman yerel önceliklerin arka planda kalmasına da yol açabilmektedir (Werker & Ahmed, 2008).

Türkiye'de faaliyet gösteren STK'ların deneyimleri, uluslararası aktörlerle kurulan ilişkilerin örgütsel kültürü dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Fonlama mekanizmalarına erişebilmek ve ortak projelerde yer alabilmek için STK'lar, şeffaflık, hesap verebilirlik ve profesyonellik ilkelerini daha güçlü bir biçimde örgütsel kültürlerine entegre etmektedir (Ebrahim, 2003b; Edwards & Hulme, 1995). Bu dönüşüm, gönüllülük esasına dayalı örgütlenmelerin daha profesyonel yönetim modellerine yönelmesine, raporlama ve planlama süreçlerinde kurumsal bir kimlik kazanmalarına katkıda bulunmuştur (Alyakut, 2007).

Örgütsel kimlik ve kültürde yaşanan bu değişim, yerel düzeyde hem fırsatlar hem de riskler doğurmaktadır. Uluslararası kuruluşlarla kurulan ilişkiler, STK'ların daha geniş ağlara eklenmesini sağlayarak görünürlük ve etki alanlarını artırmaktadır (Banks & Hulme, 2012). Bununla birlikte, bu durum bağımsızlık tartışmalarını da gündeme taşımaktadır. Türkiye'de göç alanında çalışan STK'lar, uluslararası iş birlikleri sayesinde daha güçlü ve profesyonel bir kurumsal kimlik kazanmış; ancak bu süreçte devletin ve uluslararası aktörlerin beklentilerine uyum sağlamak durumunda kalmışlardır (Çelik & Pekküçükşen, 2018; Barın, 2019). Dolayısıyla, uluslararası kuruluşlarla iş birliği STK'ların örgütsel kimlik ve kültürlerini çift yönlü biçimde etkilemektedir: bir taraftan profesyonelleşme ve kapasite artışı getirirken, diğer taraftan özerkliklerini ve yerel özgünlüklerini sınırlandırıcı bir baskı yaratmaktadır.

#### **4.4 Karar Alma Süreçlerine Etkisi**

Uluslararası kuruluşlarla kurulan iş birlikleri, yerel sivil toplum kuruluşlarının karar alma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Geleneksel olarak gönüllülük esasına dayalı ve yerel ihtiyaçlara odaklı olan STK'lar, uluslararası aktörlerle proje ortaklıklarına girdikçe karar mekanizmalarında daha profesyonel, bürokratik ve planlı bir yapı benimsemek zorunda kalmaktadır (Alyakut, 2007; Ebrahim, 2003a). Uluslararası fonlara erişimin ön koşulu haline gelen raporlama, izleme ve değerlendirme mekanizmaları, STK'ların karar alma süreçlerine şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin daha güçlü biçimde yerleşmesine katkı sağlamıştır (Edwards & Hulme, 1995). Bu durum, kararların yalnızca yerel toplulukların taleplerine

göre değil, aynı zamanda fon sağlayıcı kurumların beklentilerine göre de şekillenmesini beraberinde getirmiştir.

Türkiye’de göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren STK’ların deneyimleri, bu etkiyi açıkça ortaya koymaktadır. Örneğin SGDD-ASAM veya İKGV gibi kuruluşlar, BMMYK ve IOM iş birliğiyle yürüttükleri projelerde, kararlarını hem yerel ihtiyaçları karşılayacak şekilde hem de uluslararası kuruluşların önceliklerini dikkate alarak vermektedirler (Çelik & Pekküçükşen, 2018; Barın, 2019). Bu süreç, STK’ların daha kapsayıcı ve stratejik bir yaklaşım benimsemelerine katkı sağlarken, aynı zamanda bağımsızlık alanlarını daraltabilmektedir. Uluslararası aktörlerin teknik bilgi ve deneyim aktarımı, STK’ların daha bilinçli ve uzun vadeli kararlar almasına yardımcı olurken (Banks & Hulme, 2012), fon bağımlılığı ve proje odaklılık nedeniyle yerel önceliklerin geri plana itilmesi riski de ortaya çıkmaktadır (Werker & Ahmed, 2008).

Ayrıca, karar alma süreçlerinde uluslararası kuruluşların etkisi yalnızca örgüt içi mekanizmalarla sınırlı değildir. Bu kuruluşlar, STK’ların ulusal politika yapım süreçlerine katılımını da teşvik ederek onların karar mekanizmalarındaki rollerini genişletmektedir. Avrupa Komisyonu’nun raporlarında Türkiye’de STK’ların göç ve sığınma politikalarında daha aktif rol alması gerektiğinin vurgulanması (European Commission, 2019), uluslararası kuruluşların STK’ların karar alma süreçlerini hem içeride hem de dışarıda şekillendirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla uluslararası kuruluşlarla iş birliği, yerel STK’ların karar alma kültürünü daha kurumsal, çok aktörlü ve profesyonel bir yapıya dönüştüren kritik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

#### **4.5 Strateji Belirleme ve Uygulamaya Etkisi**

Uluslararası kuruluşlarla geliştirilen iş birlikleri, yerel STK’ların strateji oluşturma ve uygulama biçimlerinde dikkate değer bir dönüşüm yaratmaktadır. Yerel STK’lar genellikle kısa vadeli hedeflere odaklanan, gönüllülük esasına dayalı ve proje bazlı bir çalışma anlayışına sahipken; uluslararası ortaklıklar bu örgütleri uzun vadeli planlama, stratejik hedef belirleme ve performans ölçümüne yöneltmektedir (Alyakut, 2007; Ebrahim, 2003a). Uluslararası fon sağlayıcılarının raporlama ve izleme mekanizmaları, STK’ların yalnızca faaliyet yürütmekle kalmayıp bu faaliyetleri daha geniş stratejik hedefler çerçevesinde konumlandırmalarını zorunlu hale getirmiştir (Edwards & Hulme, 1995). Bu bağlamda

stratejik yönetim, yalnızca büyük ölçekli STK'lar için değil, küçük ölçekli örgütler için de kurumsal bir gereklilik haline gelmiştir.

Türkiye özelinde, göç ve mültecilik alanında çalışan STK'ların uluslararası kuruluşlarla kurdukları iş birlikleri, stratejik planlama kapasitelerinin gelişmesini sağlamıştır. Örneğin SGDD-ASAM ve İKGV gibi örgütler, BMMYK ve IOM ortaklıkları aracılığıyla göçmenlere yönelik hizmetlerini yalnızca insani yardım düzeyinde bırakmayıp entegrasyon, savunuculuk ve politika etkileşimi gibi daha kapsamlı stratejik hedeflerle ilişkilendirmiştir (Çelik & Pekküçükşen, 2018; Barın, 2019). Aynı şekilde, Avrupa Komisyonu'nun raporları da Türkiye'de STK'ların stratejik hedefler belirleyerek göç politikalarının şekillenmesine katkıda bulunmalarını teşvik etmektedir (European Commission, 2019).

Bununla birlikte, strateji belirleme süreçlerinde uluslararası kuruluşların yönlendirmeleri, STK'ların bağımsızlığı konusunda tartışmalara da yol açabilmektedir. Uluslararası fonların koşulları, çoğu zaman örgütlerin yerel öncelikleri göz ardı ederek küresel gündeme uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır (Werker & Ahmed, 2008; Banks & Hulme, 2012). Ancak bu durum aynı zamanda STK'ların daha geniş ağlara entegre olmasını, uluslararası savunuculuk çalışmalarına katılmasını ve daha güçlü bir kurumsal kimlik geliştirmesini de mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla uluslararası kuruluşlarla iş birliği, yerel STK'ların strateji geliştirme ve uygulama süreçlerini daha profesyonel, çok boyutlu ve sürdürülebilir bir çerçeveye taşımaktadır.

#### **4.6 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikalarına Etkisi**

Uluslararası kuruluşlarla iş birliği, yerel sivil toplum kuruluşlarının insan kaynakları yönetimi ve politikaları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Geleneksel olarak gönüllülüğe dayalı bir işleyişe sahip olan STK'lar, uzun süre profesyonel insan kaynağına sınırlı ölçüde ulaşabilmiş ve kurumsal düzeyde personel politikaları geliştirmekte çeşitli güçlüklerle karşılaşmıştır (Güngör & Çölgeçen, 2013; Alyakut, 2007). Ancak uluslararası projeler ve fon mekanizmaları, STK'ları profesyonel kadro istihdam etmeye, personel eğitimine yatırım yapmaya ve insan kaynakları süreçlerini daha kurumsal hale getirmeye zorlamaktadır. Bu süreçte özellikle şeffaf işe alım, performans değerlendirme ve gönüllü yönetimi gibi alanlarda uluslararası standartların etkisi belirginleşmektedir (Ebrahim, 2003a).

Türkiye’de göç alanında faaliyet gösteren STK’ların deneyimleri, bu dönüşümü somut şekilde ortaya koymaktadır. SGDD-ASAM, İKGV ve benzeri kuruluşlar, BMMYK ve IOM destekli projeler kapsamında sosyal hizmet uzmanları, psikologlar, hukukçular ve tercümanlar gibi profesyonel kadroları istihdam etmiş; böylece hizmet kalitesini artırırken örgütsel kapasitesini de güçlendirmiştir (Çelik & Pekküçükşen, 2018; Barın, 2019). Ayrıca uluslararası kuruluşların düzenlediği eğitim programları sayesinde STK çalışanlarının mülteci hukuku, travma temelli psikososyal destek ve kriz yönetimi konularında yetkinlik kazandıkları görülmektedir (Eke, 2018). Bu durum, STK’ların yalnızca gönüllü emeğine dayalı bir örgütlenme olmaktan çıkıp, profesyonelleşen bir yapıya evrilmesini hızlandırmıştır.

Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminde uluslararası kuruluşların etkisi eleştirilere de yol açabilmektedir. Fon bağımlılığı nedeniyle projeler sona erdiğinde profesyonel kadroların istihdamının sürdürülememesi, STK’ların karşılaştığı en önemli sorunlardan biridir (Banks & Hulme, 2012). Ayrıca proje bazlı istihdam anlayışı, örgütlerde süreklilik ve kurumsal hafıza oluşturma açısından riskler barındırmaktadır (Werker & Ahmed, 2008). Genel olarak bakıldığında, uluslararası kuruluşların iş birlikleri, Türkiye’deki STK’ların insan kaynakları yönetimini daha profesyonel, sistematik ve sürdürülebilir bir zemine taşımış; gönüllülükle profesyonellik arasında denge kurmalarına katkı sağlamıştır.

#### **4.7 Politika ve Öneri Tekliflerine Etkisi**

Uluslararası kuruluşların yerel sivil toplum kuruluşları üzerindeki etkilerinden biri de politika yapım süreçlerine ve öneri geliştirme kapasitelerine katkılarıdır. Geleneksel olarak hizmet odaklı çalışan STK’lar, uluslararası iş birlikleri sayesinde politika düzeyinde etkili aktörler haline gelmeye başlamıştır. Özellikle göç, mültecilik ve sosyal hizmet alanlarında faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlar, yerel STK’lara yasa yapım süreçlerine katılım, politika önerileri geliştirme ve karar alıcılarla doğrudan iletişim kurma konusunda yeni imkânlar sunmaktadır (Eke, 2018; European Commission, 2019). Bu bağlamda STK’lar yalnızca sahada hizmet sağlayıcı değil, aynı zamanda politika yapımında danışmanlık rolü üstlenen aktörlere dönüşmektedir.

Türkiye özelinde bu etki, göç ve sığınma alanındaki reform süreçlerinde açıkça görülmektedir. 2013 yılında kabul edilen Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanununun hazırlanma sürecine hem BMMYK gibi uluslararası kuruluşlar hem de yerel STK’lar aktif

katkı sunmuştur (Aksoy, Akkanat, Yılmaz & Özsoy, 2017). Ayrıca Avrupa Komisyonu'nun ilerleme raporları, STK'ların politika yapım sürecine daha fazla dâhil edilmesi gerektiğini vurgulamış; bu durum Türk hükümetinin uluslararası standartlara uyum kapsamında STK'ların görüşlerini dikkate almasına zemin hazırlamıştır (Kutlu & Usta, 2005; European Commission, 2019). SGDD, İKGV ve gibi örgütler, bu süreçte göçmenlerin ve mültecilerin ihtiyaçlarına dair politika önerileri geliştirmiş ve kamu kurumlarıyla paylaşmıştır (Çelik & Pekküçükşen, 2018).

Ancak STK'ların politika yapımındaki bu yükselen rolü, çeşitli sınırlılıklarla da karşı karşıyadır. Fon bağımlılığı, hükümetlerle ilişkilerdeki kırılganlık ve uluslararası kuruluşların gündeminin yerel önceliklerle tam olarak örtüşmemesi, politika önerilerinin etkinliğini sınırlayabilmektedir (Banks & Hulme, 2012; Werker & Ahmed, 2008). Buna rağmen, uluslararası kuruluşlarla iş birliği, yerel STK'ların öneri geliştirme kapasitesini artırmış ve onları yalnızca uygulayıcı değil, aynı zamanda politika süreçlerinin aktif paydaşları haline getirmiştir. Dolayısıyla bu iş birlikleri, Türkiye'de sivil toplumun demokratikleşme sürecine katkısını güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.8. Destek ve İş Birliklerine Etkisi**

Uluslararası kuruluşların yerel sivil toplum kuruluşları üzerindeki en kapsamlı etkilerinden biri, sundukları destekler ve geliştirdikleri iş birliği modelleridir. Uluslararası kuruluşlar, yerel STK'lara sağladıkları mali fonlar, teknik donanım, eğitim programları ve danışmanlık hizmetleri aracılığıyla onların faaliyetlerini daha etkin yürütmelerine katkıda bulunmaktadır (Banks & Hulme, 2012; Ebrahim, 2003). Bu destekler yalnızca örgütlerin mevcut hizmet kapasitelerini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda onların uzun vadeli sürdürülebilirliklerini de güçlendirmektedir. Özellikle göç ve mültecilik alanında faaliyet gösteren BMMYK ve IOM gibi kuruluşlar, Türkiye'deki yerel STK'larla ortak projeler yürüterek hem saha çalışmalarını hem de savunuculuk faaliyetlerini desteklemiştir (Eke, 2018; Çelik & Pekküçükşen, 2018).

İş birliği süreçleri, uluslararası kuruluşların yalnızca finansman sağlayan aktörler değil, aynı zamanda ortak çalışma kültürü geliştiren paydaşlar olduğunu göstermektedir. Örneğin SGDD-ASAM ve İKGV gibi kuruluşlar, uluslararası aktörlerle birlikte düzenledikleri projeler sayesinde daha geniş kitlelere ulaşabilmiş ve göçmenlere yönelik sosyal hizmetlerin kalitesini artırabilmiştir (Barın, 2019; Boduroğlu, 2023). Bu iş birlikleri, aynı zamanda yerel STK'ların uluslararası ağlara dahil olmasını ve küresel düzeyde savunuculuk faaliyetlerine

katılmasını kolaylaştırmıştır. Avrupa Komisyonu'nun raporları da Türkiye'de STK'ların uluslararası iş birliklerine daha fazla entegre edilmesi gerektiğini vurgulamış, bu bağlamda ortaklıkların önemine dikkat çekmiştir (European Commission, 2019).

Bununla birlikte, destek ve iş birliği süreçleri bazı sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. Yerel STK'ların uluslararası fonlara bağımlı hale gelmesi, proje bazlı çalışmaların sürekliliğini zedeleyebilmekte ve örgütlerin bağımsızlıklarını tartışmalı hale getirebilmektedir (Werker & Ahmed, 2008). Ayrıca farklı örgütler arasındaki koordinasyon eksiklikleri, iş birliğinin etkinliğini azaltabilmektedir (Güzel, 2020). Ancak genel olarak değerlendirildiğinde, uluslararası kuruluşlarla kurulan destek ve iş birlikleri, Türkiye'deki STK'ların kapasitesini artırmış, faaliyet alanlarını genişletmiş ve onları daha görünür ve etkili aktörler haline getirmiştir (Gül, 2021). Dolayısıyla bu ilişkiler, sivil toplumun güçlenmesi ve toplumsal sorunlara daha kapsamlı çözümler üretilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır.

### **Genel Değerlendirme**

Uluslararası kuruluşların yerel sivil toplum kuruluşları üzerindeki etkileri ele alındığında, yalnızca teknik ve mali destek boyutuyla sınırlı kalmadığı, aynı zamanda örgütsel kültürden politika yapım süreçlerine kadar uzanan çok katmanlı bir dönüşümün olduğu görülmektedir. İlk olarak, kapasite geliştirme ve öğrenme süreçleri açısından bakıldığında, uluslararası kuruluşların sağladığı eğitim, danışmanlık ve fon mekanizmaları, yerel STK'ların kurumsal kapasitelerini önemli ölçüde artırmıştır (Banks & Hulme, 2012; Ebrahim, 2003a). Bu destekler, örgütlerin daha profesyonel kadrolar istihdam etmesine, gönüllülüğü daha sistematik yönetmesine ve hizmet kalitesini yükseltmesine katkı sunmuştur (Güngör & Çölgeçen, 2013; Barın, 2019).

İkinci olarak, uluslararası standartlara uyum süreci, STK'ların şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik değerler konusunda kurumsal standartlar geliştirmesine yol açmıştır (Edwards & Hulme, 1995; European Commission, 2019). Bu süreç, örgütsel kimlik ve kültürde de belirgin bir dönüşüm yaratmış, gönüllülük temelli esnek yapılardan profesyonelleşmiş, kurumsal kimliği güçlü aktörlere geçişi hızlandırmıştır (Chakraborty, 2016; Menon & Jerome, 2017).

Üçüncü olarak, karar alma süreçleri ve strateji belirleme pratiklerinde uluslararası kuruluşların etkisi oldukça belirginleşmektedir. Fon sağlayıcıların raporlama ve izleme koşulları, STK'ların karar alma mekanizmalarını daha kurumsal ve sistematik hale getirmiş,

aynı zamanda örgütleri uzun vadeli stratejik planlamaya yöneltmiştir (Alyakut, 2007; Eke, 2018). Bu etki, STK'ların yalnızca saha uygulamalarıyla sınırlı kalmayıp, politika yapım süreçlerinde de aktif rol üstlenmelerine katkıda bulunmuştur. Türkiye'de göç ve mültecilik alanında yürütülen yasa reformlarına STK'ların öneri sunabilmesi, bu dönüşümün somut bir örneği olarak öne çıkmaktadır (Aksoy, Akkanat, Yılmaz & Özsoy, 2017; Çelik & Pekküçükşen, 2018).

Son olarak, destek ve iş birliği boyutunda uluslararası kuruluşlarla kurulan ortaklıklar, yerel STK'ların faaliyetlerini daha geniş kitlelere ulaştırmasına ve uluslararası savunuculuk ağlarına entegre olmasına olanak sağlamıştır (Barın, 2019; Boduroğlu, 2023). Ancak bu süreç, beraberinde bazı sınırlılıkları da getirmiştir. Fon bağımlılığı, proje bazlı istihdamın süreksizliği ve yerel önceliklerin küresel gündem karşısında geri plana itilmesi, uluslararası iş birliklerinin en önemli sorun alanları arasında yer almaktadır (Werker & Ahmed, 2008; Güzel, 2020).

Genel olarak değerlendirildiğinde, uluslararası kuruluşlarla iş birliği, Türkiye'deki STK'ların kapasitesini, profesyonelleşmesini ve politika yapım süreçlerine katılımını artırarak sivil toplumun demokratikleşme ve toplumsal uyum açısından daha güçlü bir aktör haline gelmesine katkı sağlamıştır. Bununla birlikte, iş birliklerinin sürdürülebilir ve dengeli olması; STK'ların bağımsız kimliklerini koruyarak hem yerel ihtiyaçlara hem de küresel normlara eşit ölçüde yanıt verebilmeleri açısından kritik bir önem taşımaktadır.

## **5. BÖLÜM:**

### **YEREL SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA EŞBİÇİMLİLİK**

#### **(İZOMORFİZM)**

Göç ve mültecilik alanında faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşları, uluslararası aktörlerle yürüttükleri iş birlikleri ve kaynak ilişkileri sonucunda giderek benzer yapısal, yönetsel ve söylemsel özellikler sergilemektedir. Bu durum, DiMaggio ve Powell'ın (1983) geliştirdiği kurumsal eşbiçimlilik kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde; Kurumsal eşbiçimlilik, örgütlerin yalnızca rasyonel işlevsel gerekliliklerle değil, aynı zamanda meşruiyet, kaynaklara erişim, ağ ilişkileri ve uluslararası ortaklık motivasyonlarıyla birbirine benzemesi anlamına gelmektedir (Scott, 2014; Bolat & Seymen, 2006).

Uluslararası sistemin belirlediği normlara dâhil olma isteği hem kaynak bağımlılığı hem de kurumsal iş birliği ilişkileri üzerinden yerel düzeyde güçlü bir uyum baskısı yaratmaktadır (Pfeffer & Salancik, 1978; Khieng & Dahles, 2015). Bu bağlamda yerel STK'lar, uluslararası kuruluşlarla ortak projelerde yer alarak, teknik destek programlarına katılarak ve fon sağlayıcıların belirlediği yönetim standartlarını benimseyerek benzer kurumsal yapılara evrildiği görülmektedir (Ebrahim, 2003a; Banks & Hulme, 2012). Bu dönüşüm üç temel mekanizma üzerinden açıklanabilir: zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik.

#### **5.1 Zorlayıcı Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlerin dışsal baskılar veya bağımlı oldukları kurumların talepleri doğrultusunda benzeşmesi sürecidir (DiMaggio & Powell, 1983). Göç alanında faaliyet gösteren yerel STK'lar, hem devlet kurumlarıyla yürüttükleri iş birlikleri hem de uluslararası fon sağlayıcılarla girdikleri ortaklıklar nedeniyle bu baskıya maruz kalmaktadır.

Uluslararası kuruluşlarla yapılan proje ortaklıkları, yerel örgütlerin belirli raporlama, şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarına uymalarını zorunlu kılmaktadır (DG ECHO Partners Helpdesk, n.d.; International Rescue Committee, 2022). Benzer şekilde, kamu kurumlarıyla yapılan protokoller, STK'ların yasal çerçevelere, etik kurallara ve koordinasyon mekanizmalarına entegre olmalarını gerektirmektedir. Bu süreç, örgütlerin yönetim yapılarında biçimsel standartlaşmayı beraberinde getirmekte ve esnek, gönüllülük

temelli yapılanmaların yerini daha bürokratik, profesyonel yapılar almaktadır (Froelich, 1999; Hillman, Withers & Collins, 2009).

Zorlayıcı eşbiçimlilik sadece fon ve mevzuat kaynaklı değildir; aynı zamanda ortak proje yürütme ilişkilerinde daha büyük örgütlerin standartlarının küçük örgütler üzerinde baskın hâle gelmesiyle de ortaya çıkabilmektedir. Ortak uygulamalarda kullanılan değerlendirme sistemleri, izleme araçları veya etik ilkeler, iş birliği içinde bulunan yerel örgütlerin benzer uygulama biçimlerini benimsemesine yol açmaktadır (Khieng & Dahles, 2015; Özdora Aksak & Dimitrova, 2021).

## **5.2 Taklitçi Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin belirsizlik durumlarında başarılı ya da meşru kabul edilen modelleri örnek alarak benzerleşmesi sürecidir (DiMaggio & Powell, 1983). Göç yönetimi ve insani yardım alanları hem politik hem de ekonomik belirsizliklerin sıkça yaşandığı ortamlardır. Bu bağlamda yerel STK'lar, uluslararası ortaklarının ve diğer güçlü sivil toplum aktörlerinin yönetim pratiklerini, raporlama biçimlerini ve hatta söylemlerini benimsemektedir (Banks, Hulme & Edwards, 2015).

Bu eğilim yalnızca dışsal baskılardan değil, aynı zamanda sektörel rekabetten de beslenmektedir. Fon kaynaklarının sınırlı olması, yerel STK'ları uluslararası kuruluşların dikkatini çekebilmek için benzer kurumsal kimlikler, proje dilleri ve faaliyet alanları geliştirmeye yöneltmektedir (Ebrahim, 2003b; Bebbington & Riddell, 1995). Örneğin, göç alanında çalışan birçok yerel kuruluşun stratejik belgelerinde “uyum”, “koruma”, “kapsayıcılık” gibi uluslararası kabul görmüş kavramları kullanması, taklitçi benzeşmenin bir göstergesidir.

Ayrıca iş birlikleri, öğrenme süreçleri aracılığıyla dolaylı bir taklit mekanizması oluşturmaktadır. Uluslararası kuruluşlarla ortak projelerde görev alan yerel uzmanlar, bu örgütlerin yönetim anlayışlarını ve standartlarını kendi kurumlarına taşımakta; zamanla benzer bir dil ve uygulama mantığı yerleşmektedir (Barın, 2019; Akalay & Harman, 2014). Bu durum, örgütler arası bilgi akışının taklidi kolaylaştırdığı bir “kurumsal çevre” ortaya çıkarmaktadır (Lewis, 2007; Krause, 2014).

### 5.3 Normatif Eşbiçimlilik (İzomorfizm)

Normatif eşbiçimlilik, profesyonelleşme ve ortak normların yayılmasıyla örgütler arasında benzer uygulama biçimlerinin ortaya çıkmasıdır (Scott, 2014; Thornton, 2011). Göç alanında çalışan yerel STK'lar hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yürütülen eğitim programları, çalıştaylar ve ağ toplantıları aracılığıyla ortak bir mesleki dil ve etik standart geliştirmektedir. Bu süreç, sadece bilgi paylaşımını değil, aynı zamanda uluslararası normların yerelleşmesini de beraberinde getirmektedir. Uluslararası kuruluşlarla yapılan kapasite geliştirme projeleri ve teknik destek anlaşmaları, yerel örgütlerin profesyonel bir yönetim anlayışına geçişini hızlandırmıştır. Özellikle sosyal hizmet, psikoloji ve hukuk alanlarından gelen profesyonellerin uluslararası normlara dayalı uygulamaları benimsemeleri, örgüt içi değerleri ve iş yapma biçimlerini dönüştürmüştür (Çelik & Pekküçükşen, 2018; Akman, 2018).

Ayrıca, ortak ağlarda yer almak (örneğin ulusal göç platformları, insani yardım koordinasyon grupları gibi) örgütlerin benzer raporlama dillerini, etik ilkeleri, izleme ve değerlendirme yöntemlerini benimsemelerine yol açmaktadır (Banks & Hulme, 2012; Özdora Aksak & Dimitrova, 2021). Böylece, ortak çalışma kültürü normatif benzeşmenin kurumsal temellerini güçlendirmektedir.

### 5.4. Eşbiçimlilik Mekanizmalarının İş Birliği Süreçleriyle Etkileşimi

Göç ve mültecilik alanında faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının kurumsal dönüşümü, yalnızca dışsal baskıların değil, aynı zamanda iş birliklerinin doğrudan bir sonucudur. Uluslararası ve ulusal düzeyde kurulan ortaklıklar, ağ ilişkileri ve fon temelli iş birlikleri, örgütlerin belirli normlar, standartlar ve yönetim biçimlerini benimsemelerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu ilişkiler, kurumsal eşbiçimlilik biçimlerinin her biriyle etkileşim hâindedir. Fon sağlayıcı kurumlarla yürütülen proje ortaklıkları zorlayıcı eşbiçimlilik süreçlerini güçlendirirken; başarılı kabul edilen modellerin benimsenmesi taklitçi eşbiçimliliği beslemektedir; uluslararası ağlara katılım ve mesleki norm paylaşımı ise normatif eşbiçimliliği pekiştirmektedir (Scott, 2014; Khieng & Dahles, 2015).

Aşağıdaki tablo, iş birliği biçimleriyle eşbiçimlilik türleri arasındaki bu karşılıklı ilişkiyi özetlemektedir:

**Tablo 3.** *Eşbiçimlilik Türleri, İş Birliği Biçimleri ve Kurumsal Sonuçlar Arasındaki İlişkiler*

| <b>Eşbiçimlilik Türü</b> | <b>İş Birliği veya İlişki Biçimi</b>                                                                                   | <b>Kurumsal Sonuçlar</b>                                                                                          | <b>Destekleyen Kaynaklar</b>                                               |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Zorlayıcı Eşbiçimlilik   | Fon sağlayıcı kurumlar, devlet organları ve uluslararası ortaklarla yapılan proje anlaşmaları                          | Uluslararası standartlara uyum; bürokratikleşme, raporlama, denetim ve şeffaflık yükümlülüklerinin artması        | DiMaggio & Powell (1983); Pfeffer & Salancik (1978); Hillman et al. (2009) |
| Taklitçi Eşbiçimlilik    | Uluslararası kuruluşlarla yürütülen ortak projelerde öğrenme süreçleri; başarılı modellerin yerel düzeyde benimsenmesi | Benzer yönetim yapıları, proje dili, stratejik planlama ve görünürlük politikaları; meşruiyet rekabetinin artması | Banks, Hulme & Edwards (2015); Ebrahim (2003a); Barin (2019)               |
| Normatif Eşbiçimlilik    | Ulusal ve uluslararası ağlara üyelik; ortak eğitim, çalıştay ve kapasite geliştirme faaliyetleri                       | Ortak profesyonel normlar, etik standartlar, terminoloji ve uygulama biçimleri; mesleki kimliğin güçlenmesi       | Scott (2014); Thornton (2011); Çelik & Pekkuçüksen (2018)                  |

Bu tablo, iş birliği pratiklerinin eşbiçimlilik mekanizmalarıyla nasıl iç içe geçtiğini göstermektedir. Özellikle kaynak bağımlılığı ile ortak proje yürütme ilişkileri, örgütler arasında biçimsel ve işlevsel benzeşmeyi hızlandırmaktadır. Fon sağlayıcıların talepleri doğrultusunda şekillenen raporlama sistemleri, bütçe standartları ve etik ilkeler, yerel STK’ların kurumsal yapılarında uluslararası yönetim mantığının yerleşmesine zemin hazırlamaktadır (Ebrahim, 2003b; Banks & Hulme, 2012).

Bununla birlikte, iş birlikleri yalnızca dışsal baskıların sonucu değildir; aynı zamanda öğrenme ve uyum süreçlerini de içermektedir. Uluslararası kuruluşlarla yürütülen ortak projeler, yerel örgütlerin bilgi ve deneyim paylaşımına olanak tanıyarak, benzer yönetim kültürlerinin gelişmesini sağlamaktadır (Lewis, 2007; Krause, 2014). Bu etkileşim, örgütlerin birbirinden öğrenmesini teşvik ederken aynı zamanda “meşru” kabul edilen uygulamaların yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak, yerel STK’lar iş birlikleri aracılığıyla yalnızca kaynaklara erişim sağlamamakta; aynı zamanda kurumsal kimliklerini, yönetim anlayışlarını ve profesyonel normlarını yeniden inşa etmektedir. Böylece, uluslararası kuruluşların yönlendirici etkisiyle oluşan eşbiçimlilik, göç alanındaki sivil toplumun küresel standartlarla uyumlu, profesyonelleşmiş ve birbirine benzer kurumsal yapılara dönüşmesine yol açmaktadır. Kuramsal çerçeve, yerel STK’ların hem kaynak bağımlılığı hem de iş birliği ağıları aracılığıyla uluslararası normatif düzenin bir parçası haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bu tespitler, bir sonraki bölümde ayrıntılı biçimde açıklanacak olan araştırma yönteminin belirlenmesinde de yönlendirici olmuştur. İzleyen Yöntem bölümünde, bu kuramsal temellere dayalı olarak çalışmanın araştırma deseni, veri toplama süreci ve analiz yaklaşımı açıklanacaktır.

## 6. BÖLÜM: YÖNTEM

Bir önceki bölümde, göç ve mültecilik alanında faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının uluslararası kuruluşlarla etkileşimleri sonucu ortaya çıkan kurumsal benzeşme süreçleri, kurumsal eşbiçimlilik kuramı çerçevesinde tartışılmıştır. Bu bölümde ise, söz konusu kuramsal yaklaşımdan hareketle araştırmanın nasıl tasarlandığı, hangi yöntemsel adımların izlendiği ve verilerin nasıl toplandığı ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

Bu tez çalışması, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırma, Türkiye’de göç ve mülteciler alanında faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının, uluslararası kuruluşlarla yapmış oldukları faaliyet ve iş birlikleri neticesinde; yerel STK’ların kurumsal yapılarında, örgütsel kimliklerinde ve iç dinamiklerinde meydana gelen eş biçimli dönüşümleri, kurumsal eşbiçimlilik (izomorfizm) kuramı temelinde analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırma özellikle, kurumsal eşbiçimlilik türleri olan; zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik çerçevesinde ele alınıp değerlendirilmiştir.

Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışmasına yer verilmiştir. Çünkü, araştırmaya konu olan durumun daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesine, verilerin sistematik bir şekilde elde alınmasına ve bulguların analiz edilmesi yoluyla sonuçlara ulaşılmasına olanak sağlamıştır. Ayrıca bu yöntem, yerel sivil toplum kuruluşlarının uluslararası kuruluşlarla olan etkileşimlerinden nasıl etkilendiğini; kurumsal benzeşmenin nasıl geliştiğini veya nasıl şekillendiğini süreçle beraber, kendi koşulları içerisinde kapsamlı bir şekilde anlama ve değerlendirme imkânı sunmuştur (Hollweck, 2016). Çalışmada, durum deseni aşamalarından ilkinin oluşturan, ne, nasıl ve niçin soruları eşliğinde araştırma soruları belirlenmiştir. Daha sonra sivil toplum kuruluşlarından profesyonel kişilerle yapılan mülakatlar deşifre edilmiş, kurumsal eş biçimlilik olup olmadığına dair sorular çerçevesinde cevaplar sınıflandırılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir. Araştırmanın son aşamasında ise, bulguların yorumlanması yapılmıştır. Durum çalışması, araştırmanın hedefleri doğrultusunda çıkarımlar yapabilmeyi sağlamıştır (Özdemir & Tuti, 2023). Araştırmada çoklu durum çalışması desenine de yer verilmiştir. Çünkü birden fazla sivil toplum kuruluşu ile görüşülerek, farklı çalışmalar ve farklı süreçlerdeki benzerlik ve farklılıklar analiz edilmiştir (Aytaçlı, 2012). Ayrıca, seçilen her bir sivil toplum kuruluşundan mülakat yaptığımız yönetici, saha çalışanı ve proje koordinatörü gibi alanında uzman kişilerden toplanan veriler, kuruluşun hem genel anlayışını hem de alt birimlerin sürece etkisini anlayabilmeyi sağlamıştır. Böylece hem kurumsal düzeyde hem de bireysel düzeyde

eş biçimlilik derinlemesine ele alınmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilerin belirli bir çerçevede analiz edilebilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi için, nitel bir yaklaşım olan gömülü kuram da kullanılmıştır. Bu kuramın amacı doğrultusunda, araştırmadan elde edilen verilerle eşbiçimlilik kuramının çerçevesi oluşturulmuştur. Kavramları anlayıp açıklayabilmek, benzer durum ve olayları belirli bir çerçevede sınıflandırabilmek amacıyla, kavramsal gruplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Öncelikle mülakat kayıtları deşifre edilmiştir. Sonra veriler düzenlenerek kavramsal temalar çerçevesinde kodlanmıştır. En sonunda kodlanan veriler; zorlayıcı, taklitçi ve normatif eş biçimlilik başlıkları altında toplanmıştır. Bu sayede, uluslararası kuruluşların yerel sivil toplum kuruluşları üzerindeki etkileri, kurumsal yapı ve süreçler çerçevesinde değerlendirilebilmiştir. Ayrıca, araştırmanın amacına uygun olarak, yapılandırmacı gömülü kuram seçilmiştir. Buna göre, araştırma sürecinde mülakata katılan profesyonel katılımcıların, kurumsal deneyimlerini, uluslararası kuruluşlarla iş birliği süreçlerini ve etkilerini yansıttıkları görüşlerini derinlemesine anlayabilmek ve analiz edilebilmek için, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Tезin konusu ve amacına uygun olarak, mülakata katılacak olan STK'ların; Türkiye'de göç ve mülteciler üzerine çalışmalar yapan yerel sivil toplum kuruluşları olması ve uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapmış veya organizasyonlarda yer almış olmaları dikkate alınarak seçilmiştir. Ayrıca bu kuruluşların içinde hem yerel bağlamda hem de uluslararası alanda çalışmalar yapan STK'lar da yer almaktadır. Böylece uluslararası kuruluşların etkisi araştırılırken, STK'ların kurumsallaşma düzeyinde karşılaştırma imkânı vermiştir. Mülakatlar için ilk etapta, iki aylık bir süreç belirlenmiştir. Yeterli görüşme sağlanamadığından dolayı enstitü kurulundan iki aylık uzatma alınarak görüşmeler tamamlanmıştır. Mülakat öncesi üniversitenin etik kurulundan gerekli onay izni alınmıştır. Araştırma mülakatı için ilgili kuruluşlara e- posta ile talepte bulunulmuş, geri dönüş yapan ve olumlu cevap veren STK'larla iletişime geçilmiştir. Kurumların kendi içinde yapmış olduğu değerlendirme sonucunda, araştırma konusuna en uygun ve yetkili kişiler kurum tarafından seçilmiştir. Araştırmanın konusu ve amacını anlatan bilgilendirme metni, mülakat soruları, etik kurul onay belgesi ve gönüllü katılım formu, mülakat öncesi görüşmeye katılacak kişi veya kuruma gönderilmiştir. Ayrıca mülakata katılan kişilerden, imzalı gönüllü katılım formu alınmıştır.

Bu araştırmanın örneklemini, Türkiye'de faaliyet gösteren ve göç alanında çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri; yönetici, saha çalışanı ve proje koordinatörü gibi görev alan kişiler oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak, amaçlı örnekleme uygun

görülmüştür. Araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların seçiminde; rast gele değil, araştırma sorularına en uygun ve en çok katkı sağlayabilecek kişiler çalıştıkları kuruluşlar tarafından seçilmiştir. Katılımcıların, deneyimleri, görevleri ve uluslararası kuruluşlarla etkileşim içinde olmaları göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcı sayısı; nitel araştırma yönteminin derinlemesine analiz yapma esasları gözetilerek, 11 kuruluşla yapılan görüşme sonunda doyum sağlamıştır. Mülakatların 8'i çevrim içi gerçekleştirilmiş olup, 3 STK mülakat sorularını yazılı olarak cevaplamıştır. Görüşmeler en az otuz dakika en fazla bir saat arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan izin alınarak ses kaydı alınmış, ayrıca araştırmacı not tutmuştur. Görüşmeye katkı sağlayan sivil toplum kuruluşları ve mülakata katılan kişilerin isimleri çalışma içerisinde yer verilmemiş, bunun yerine katılan anlamına gelen, K1, K2 şeklinde kodlanmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat soruları kullanılmıştır. Mülakat formu, eş biçimlilik kuramı çerçevesinde ele alınarak hazırlanmıştır. Mülakat soruları aşağıdaki temalara odaklanmaktadır.

-Kapasite gelişimi ve öğrenme, -Uluslararası standartlara uyum, -Kurumsal yapı ve süreçlerde değişim, -İş birliği ve karar alma süreçleri, -Strateji belirleme ve uygulama, -İnsan kaynakları yönetimi, -Örgütsel kimlik ve kültür, -Zorlayıcı eş biçimlilik, -Taklitçi eş biçimlilik, -Normatif eş biçimlilik. (Tüm mülakat soruları EK-1'de sunulacaktır.)

Araştırmanın varsayımları ise; katılımcıların verdiği cevapların içten ve doğru olduğu varsayılmıştır. Mülakat ortamı, katılımcıların düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri şekilde düzenlenmiştir. Kullanılan analiz yöntemleri, araştırma sorularını yanıtlamaya elverişlidir.

Araştırmanın sınırlılıkları; araştırma yalnızca göç alanında faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan görüşmelerle sınırlı kalmıştır. Katılımcı sayısı nitel yöntemin yapısına uygun olarak sınırlı kalmıştır. Ayrıca görüşme talep edilen kuruluşlardan bazıları, yoğun çalışma içinde olduklarını belirtmiş ve görüşme talebini geri çevirmişlerdir. Kimi kuruluş ise, araştırma sorularının kendi kuruluşlarına hitap etmediğini belirtmiştir. Araştırmanın sunduğu bulgular, genellenebilirlik iddiası taşımamaktadır. Veriler yalnızca katılımcıların açıklamalarına dayanmaktadır. Gözlem ve belge analizleri çalışmaya dahil edilmemiştir.

Kuramsal örnekleme için; seçilmiş olan sivil toplum kuruluşlarından elde edilen verilerden yola çıkarak daha fazla verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler kodlanarak

sınıflandırılmıştır. En son aşamasında bulgular kısmında yorumlanarak kuram geliştirilmeye çalışılmıştır (Özdemir & Tuti, 2023).

## 7. BÖLÜM: UYGULAMA, BULGULAR VE ANALİZ

Bu bölüm, uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde çalışan 11 yerel sivil toplum kuruluşundan elde edilen mülakat verilerinin analizine dayanmaktadır. Analiz süreci iki aşamada yürütülmüştür: İlk olarak STK'ların uluslararası kuruluşlarla ilişkilerinin örgütsel yapıya, işleyişe ve kültüre etkileri içerik temaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ardından bu etkilerin kuramsal karşılıkları eşbiçimlilik mekanizmaları altında incelenmiştir. Katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş; alıntılar K1, K2... şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca temsil ettikleri STK ile aynı numaralarla eşleştirilmiştir. STK'lar ise STK1, STK2... şeklinde kodlanmıştır.

### 7.1 Tema ve Kodlar Planı

Bu bölümde, yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla elde edilen nitel verilerin hangi analitik adımlar izlenerek temalaştırıldığı ve bu süreçte oluşturulan tema, alt tema, kod yapısının nasıl kurulduğu özetlenmiştir. Ayrıca, yedinci bölümde sunulacak bulguların (7.3.1–7.3.8 ve 7.4.1-7.4.3) analitik çerçevesi de bu bölümde görünür kılınmaktadır.

#### 7.1.1 Kodlama ve Tematik Analiz Süreci

Araştırmada elde edilen nitel veriler, **durum çalışması** ve **gömülü kuram** yaklaşımlarına dayalı olarak analiz edilmiştir. Betimsel ve tematik analiz yöntemleriyle verilerin değerlendirilmesi, aşağıdaki adımlarla gerçekleştirilmiştir:

**Verilerin Hazırlanması ve Deşifre:** Türkiye'de göç ve mülteci alanında faaliyet gösteren 11 yerel STK temsilcisinden, 6 kişi ile çevrim içi gerçekleştirilen mülakatlarda ses kaydı alınmış ve bu kayıtlar kelimesi kelimesine yazıya çevrilmiştir. 2 kişi ile yine çevrim içi görüşme yapılmış fakat katılımcıların isteği doğrultusunda kayıt alınmamış, araştırmacı tarafından soruların altına cevaplar not edilmiştir. Diğer 3 kişi ise soruları yazılı olarak cevaplamış ve araştırmacıya elektronik pasta yoluyla göndermiştir.

Katılımcıların kimlik bilgileri etik ilkeler doğrultusunda gizli tutulmuş ve her bir katılımcıya K1, K2 şeklinde kodlar atanmıştır. Sivil toplum kuruluşları ise; STK1, STK2... şeklinde kodlanmıştır.

**Ön Kodlama (Açık Kodlama):** Deşifre edilen metinler, katılımcıların ifadelerindeki tekrarlayan anlamlar, vurgulanan kavramlar ve deneyim odakları belirlenerek ilk aşamada kısa anahtar kelimelerle kodlanmıştır. Bu aşamada hem literatürden hem de mülakat formundan türetilen alanlar (kapasite gelişimi, standartlara uyum, kurumsal yapı, iş birliği ve karar alma, strateji, insan kaynakları, örgütsel kimlik, eşbiçimlilik) başlangıç rehberi olarak kullanılmıştır.

**Kavramlaştırma ve Kodların Gruplanması:** Benzer içerik taşıyan kodlar bir araya getirilerek daha üst düzey kavramsal kümeler oluşturulmuştur. Bu aşamada, gömülü kuramın kavramsal gruplama yaklaşımından yararlanılmış, veride tekrarlayan örüntüler literatürdeki kavramlarla (kapasite geliştirme, profesyonelleşme, meşruiyet, kaynak bağımlılığı, eşbiçimlilik) ilişkilendirilmiştir.

**Temaların Oluşturulması:** Kod kümeleri, uluslararası kuruluşların yerel STK'lar üzerindeki etkilerini yansıtan sekiz ana tema altında toplanmıştır. Bu temalar, literatürden ve mülakat formundan türetilen alanlarla uyumlu şekilde yapılandırılmıştır. Bu temalar şunlardır:

1. Kapasite Gelişimi ve Öğrenme
2. Uluslararası Standartlara Uyma
3. Örgütsel Kimlik ve Kültür
4. Karar Alma Süreçleri
5. Strateji Belirleme ve uygulama
6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikaları
7. Politika ve Öneri Teklifleri
8. Destek ve İş birlikleri

**Kuramsal Kodlarla İlişkilendirme (Eşbiçimlilik):** Son aşamada, her tema altında ortaya çıkan bulgular, kurumsal eşbiçimlilik kuramı çerçevesinde zorlayıcı, taklitçi ve normatif mekanizmalarla ilişkilendirilmiştir. Bu sayede analiz, iki eksenli bir yapıya kavuşmuştur: Birinci yapı; uluslararası kuruluşların yerel STK'lar üzerindeki etkilerini gösteren içerik temalarını oluşturmaktadır (7.3.1–7.3.8). İkinci yapı ise; bu etkilerin hangi tür eşbiçimlilik mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştiğini gösteren kuramsal kodlar üzerinden değerlendirilmiştir (7.4.1–7.1.3). Sonuç olarak, bulgular yedinci bölümde tema ve kodlarla birlikte yapılandırılmış, bu tema ve kodlar sekizinci bölümde ayrıntılı biçimde tartışılmıştır.

## 7.2 Tema ve Kodlar Planının Genel Yapısı

Bu araştırmada elde edilen nitel veriler, içerik analizi yaklaşımıyla sistematik biçimde çözümlenmiştir. Analiz sürecinde, verilerin anlamlı bütünler oluşturabilmesi için önce ana temalar ve bu temaları destekleyen alt temalar belirlenmiştir, ardından her alt temayı somutlaştıran kodlar oluşturulmuştur. Aşağıdaki tablo, çalışmada kullanılan ana temaları, bu temaların alt boyutlarını ve her alt boyutu temsil eden örnek kodları göstermektedir. Bu yapı, bulgular bölümünde sunulan analitik iskeleti oluşturarak, verilerin nasıl işlendiğini, sınıflandırıldığını ve yorumlamaya hazır hale getirildiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Böylece analiz süreci hem yöntemsel açıdan açık biçimde sunulmaktadır, hem de bulguların hangi kodlama mantığına dayandığı önceden gösterilmektedir.

Aşağıdaki tabloda, araştırmada kullanılan ana temalar, bu temaları somutlaştıran alt temalar ve her bir alt temayı temsil eden örnek kodlar özetlenmektedir. Bu yapı, Bulgular bölümünde (7.3-7.4) sunulan analitik iskeleti oluşturmakta ve verilerin nasıl analiz edildiğini daha şeffaf bir şekilde göstermektedir.

**Tablo 4.** *Araştırmada Kullanılan Tema, Alt Tema ve Örnek Kodların Genel Yapısı*

| Ana Tema                                    | Alt Tema                                | Örnek Kodlar                                            | Kod Açıklaması                                               |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>7.3.1 Kapasite Gelişimi ve Öğrenme</b>   | Dış kaynaklı öğrenme                    | Eğitim, Danışmanlık, Prosedür aktarımı                  | Uluslararası kuruluşlardan bilgi, yöntem veya süreç öğrenimi |
|                                             | Çift yönlü bilgi akışı                  | Deneyim paylaşımı, Uygulama modeli, İyi örnek transferi | Yerel STK'nın uluslararası aktörlere bilgi sağlaması         |
|                                             | İçsel kapasite ve değer temelli öğrenme | Bağımsız öğrenme, Yerel yöntem, İlkeli bilgi            | STK'nın kendi deneyim ve değerlerine dayalı öğrenme          |
| <b>7.3.2 Uluslararası Standartlara Uyma</b> | Prosedürel uyum                         | Raporlama, Satın alma, Görünürlük kuralları             | Donörün teknik ve bürokratik standartlarına uyum             |
|                                             | Yerelleştirme / uyarlama                | Esneklik, Müzakere, Yerel uyum                          | Standartların bağlama göre uyarlanması                       |
|                                             | Standart reddi                          | Uyumsuzluk, İdeolojik mesafe, Ulusal mevzuat vurgusu    | Uluslararası normlara ilkesel olarak karşı çıkma             |

| Ana Tema                                    | Alt Tema                   | Örnek Kodlar                                     | Kod Açıklaması                                          |
|---------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>7.3.3 Örgütsel Kimlik ve Kültür</b>      | Kimlik güçlenmesi          | Görünürlük artışı, İtibar, Kurumsal imaj         | Uluslararası iş birliğinin olumlu kimlik etkileri       |
|                                             | Kimlik gerilimi            | Foncu algısı, Toplum tepkisi, Değer çatışması    | Uluslararası etkileşimin toplumla gerilim yaratması     |
|                                             | Kimlik koruma              | Ahlaki ilkeler, Kültürel direnç, Özerklik        | Uluslararası normlara karşı kurumsal kimliğin korunması |
| <b>7.3.4 Karar Alma Süreçleri</b>           | Donör yönlendirmesi        | Zorunlu prosedür, Hibe rehberi, Denetim etkisi   | Kararların dış aktör baskısıyla şekillenmesi            |
|                                             | Müzakere ve uyarlama       | Yerel bağlam, Uzlaş, Yeniden tasarlama           | Taleplerin yerelleştirilmesi ve pazarlık edilmesi       |
|                                             | Özerk karar alma           | İlkesel duruş, Bağımsızlık, Kendi önceliği       | Dış etkiye kapalı karar alma süreci                     |
| <b>7.3.5 Strateji Belirleme ve Uygulama</b> | Dış yönlendirmeye strateji | Tematik yönelim, Donör uyumu, Özellikli yaklaşım | Uluslararası aktörlerin stratejiyi belirleyici etkisi   |
|                                             | Hibrit strateji            | Yerel ihtiyaç, Ortak planlama, Çifte uyum        | Yerel öncelik ve uluslararası rehberlik birleşimi       |
|                                             | Stratejik özerklik         | İçsel misyon, Değer temelli strateji             | Kurumun stratejisinin tamamen kendi kimliğine dayanması |
| <b>7.3.6 İnsan Kaynakları Yönetimi</b>      | Profesyonelleşme           | Sertifika, Uzmanlık, Performans sistemi          | Uluslararası standartlara göre İK yapılanması           |
|                                             | Seçici profesyonelleşme    | Uygun olanı alma, Kısmi uygulama, Uyarlanmış İK  | Profesyonel normların sadece bir kısmının benimsenmesi  |
|                                             | Değer temelli İK           | Gönüllülük, Samimiyet, Topluluk uyumu            | İK'nın kültürel ve etik kriterlere göre şekillenmesi    |
| <b>7.3.7 Politika ve Öneri Teklifleri</b>   | Teknik politika önerileri  | SOP katkısı, Koruma önerisi, M&E göstergeleri    | Uluslararası kuruluşlara teknik öneriler sunma          |
|                                             | Saha temelli öneriler      | Yerel bağlam, Risk analizi, Uyarlama talebi      | Sahadan gelen sorunlar üzerinden öneri geliştirme       |
|                                             | Normatif/ilkesel öneriler  | Hak temelli yaklaşım, Etik vurgu                 | Değer eksenli politika üretimi                          |

| Ana Tema                             | Alt Tema                     | Örnek Kodlar                                    | Kod Açıklaması                                 |
|--------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>7.3.8 Destek ve İş Birlikleri</b> | Yapısal iş birliği           | Uzun dönem ortaklık, Ortak raporlama”           | Kurumsal düzeyde sürekli ortaklık              |
|                                      | Seçici iş birliği            | Değer uyumu, Koşullu kabul                      | Proje bazlı, kontrollü iş birliği              |
|                                      | Temkinli/ sınırlı iş birliği | Mesafe, Şüphe, İlkesel sınır                    | Uluslararası ortaklığa düşük düzeyde katılım   |
| <b>7.4.1 Zorlayıcı Eşbiçimlilik</b>  | Donör baskısı                | Zorunlu prosedür, Denetim, Raporlama yükü       | Fon verenin zorlayıcı etkisini gösteren kodlar |
| <b>7.4.2 Taklitçi Eşbiçimlilik</b>   | Model alma ve meşruiyet      | Uluslararası benzerlik, İyi uygulamaları izleme | Başarılı görülen örgütlerin örnek alınması     |
| <b>7.4.3 Normatif Eşbiçimlilik</b>   | Mesleki normlar              | Sertifika, Profesyonel ağ, Uzmanlık             | Mesleki standartlardan doğan uyum              |

### 7.3 İçerik Temalarına İlişkin Bulgular

#### 7.3.1 Kapasite Gelişimi ve Öğrenme

Mülakatta elde edilen veriler, STK’ların çoğunda uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin kapasite gelişiminde önemli rol oynadığını göstermiştir. Ancak bu etkinin düzeyi ve yönü, STK’nın yapısına, fon bağımlılığına, örgütsel kültürüne ve çalışma alanına göre belirgin biçimde farklılık göstermektedir.

#### Uluslararası bilgi ve yöntem transferi (yüksek etki gösteren STK’lar)

Büyük ölçekli ve proje temelli çalışan STK’larda, kapasite geliştirme etkisi daha görünür olmaktadır. STK1, STK2 ve STK3’te uluslararası kuruluşların uzman rehberlikleri doğrultusunda çok sayıda prosedür, kılavuz ve uygulama seti benimsenmiştir.

K1: “UNICEF’in danışmanı ile tüm danışmanlık süreçlerini SOP’lara dönüştürdük.”

K2: “Uluslararası prosedür kitapçıklarıyla çalışıyoruz; lojistik ve kayıt sistemimiz tamamen buna göre kuruldu.”

Bu ifadeler, kapasite gelişiminin dış yönlendirmeyele örgütsel sistemlere entegre edildiğini göstermektedir.

### **Çift yönlü bilgi akışı (öğrenen ve öğreten STK'lar)**

Orta ölçekli ve tematik uzmanlığı güçlü olan bazı STK'larda, öğrenme tek yönlü işlememektedir. STK3 ve STK4 gibi kuruluşlar hem uluslararası kurumlardan eğitim almış hem de kendi saha deneyimlerini bu kuruluşlara aktarmıştır.

K4: "Toplumsal cinsiyet ve saha uygulamalarındaki deneyimimizi UN Women ve UNHCR'e aktardık."

K3: "COVID dönemi çevrim içi hizmet modelimiz başka STK'lara örnek olarak gösterildi."

Bu bulgu, yerel STK'ların yalnızca kendi kapasitelerini geliştirmek için "alan" değil, aynı zamanda uygulama üretip yaygınlaştıran aktörler olduğunu ortaya koymaktadır.

### **Düşük düzeyde öğrenme veya bilinçli mesafe (değer temelli STK'lar)**

Bazı STK'lar uluslararası kuruluşlardan gelen bilgi transferine mesafeli davranmakta, dış aktörlerden öğrenme yerine kendi iç tecrübelerini öncelediği görülmüştür. STK6 ve STK7 bu gruba örnektir.

K6: "Uluslararası kuruluşlardan yöntem almıyoruz; onlar bizden öğrenmeye çalışıyor."

K7: "Bazı yöntemler ufuk açtı ama yapımızı değiştirecek bir etkisi olmadı."

Bu STK'lar kapasite gelişimini dış baskı değil, içsel değerler temelinde yönlendirmektedir.

### **Kapasite gelişiminin kurumsal profesyonelleşme üzerindeki etkileri**

Birçok STK, uluslararası fonların talep ettiği eğitim, raporlama, M&E (izleme-değerlendirme) ve etik standartların çalışanlarda profesyonelleşmeyi artırdığını belirtmiştir.

K1: "Donör eğitimleri bizim için zorunlu ve düzenli takip ediliyor."

Bu etki 11 STK'nın 8'inde belirgindir; 3'ünde ise düşük düzeydedir.

### **Tema Sonu Değerlendirmesi: Farklılaşan STK Tutumları**

STK6, kapasite gelişimi ve öğrenmeye aykırı bir örnek oluşturmaktadır.

Uluslararası kuruluşlardan gelebilecek kapasite geliştirme önerilerine yönelimi, neredeyse olmadığı anlaşılmıştır.

Uluslararası kuruluşlardan öğrenmeyi kabul etmemekte, kendi etik normlarını incelemektedir.

K6: “Uluslararası kuruluşların yöntemlerini benimsemeyiz; bizim tecrübemiz daha bağımsızdır.”

STK7’de sınırlı etki görülmüştür. Yalnızca kültürel düzeyde öğrenme vardır. Yapısal dönüşüm gerçekleşmemektedir.

K7: “Katılımcılık kültürü açısında ufhumuzu genişletiyor ama kurumsal yapımız değişmedi.”

STK1, STK2, STK3’te yüksek etki saptanmıştır. Dış bilgi transferinin güçlü olduğu anlaşılmıştır.

SOP, raporlama ve izleme araçları, tamamen iş birliği yaptıkları uluslararası kuruluşların standartlarına uyarlanmıştır.

Bu STK’lar kapasite gelişiminde dışa bağımlı hale gelmektedir.

### **7.3.2 Uluslararası Standartlara Uyma**

Mülakat verileri, uluslararası kuruluşların özellikle proje temelli çalışan STK’larda önemli düzeyde kurumsal ve prosedürel dönüşüm yarattığını göstermektedir. Bu dönüşüm; raporlama, satın alma, etik politikalar, görünürlük kuralları, bütçe yönetimi ve izleme, değerlendirme standartlarında yoğunlaşmaktadır. Ancak uyum düzeyi STK’lar arasında belirgin biçimde farklılaşmaktadır.

Uluslararası standartlara yüksek düzeyde uyum gösteren STK’lar Özellikle STK1, STK2 ve STK3 gibi geniş ölçekli, fon alan, çok birimli yapıdaki kuruluşlar, uluslararası standartlara en yüksek uyumu gösteren grubu oluşturmaktadır.

#### **Kurumsal yapıdaki dönüşüm örnekleri**

K1: “Çok sayıda SOP, politika metni, çocuk koruma belgeleri ve strateji dokümanları hazırladık. Departmanlarımızın çoğu donör projeleriyle oluştu.”

K2: “Satın alma prosedürleri, görünürlük kuralları, ihale süreçleri tamamen donör standartlarına göre şekillendi.”

Bu STK’larda uyumun yarattığı örgütsel etki; raporlama sistemlerinin ayrıntılı ve zorunlu hale gelmesine, finansal süreçlerin bürokratikleşmesine, kurum içi iş akışının yazılı

prosedürlere bağlanmasına ve birimlerin donör taleplerine göre şekillenmesine yol açmıştır. Bu bulgular 11 STK'nın 3'ünde çok yüksek, 4'ünde orta, diğer 4'ünde düşük düzeyde görülmektedir.

### **Uyum sürecinde yaşanan zorluklar**

Birçok kuruluş uluslararası standartların yerel bağlamla örtüşmediğini vurgulamıştır.

Yerel STK'lar ile uluslararası kuruluşlar arasındaki uyumsuzluk örnekleri şunlardır:

K3: “Raporlama dili ve bütçe formatları yerel gerçeklikle örtüşmüyor; bürokrasi artıyor.”

K1: “Enflasyon ve ülke şartları yıllık sabit bütçelerle uyuşmuyor.”

K2: “Görünürlük kuralları bazı bölgelerde güvenlik nedeniyle uygulanamadı; LGBT talebi toplumda tepki gördüğü için uyarlıyoruz.”

### **Uluslararası standartlara uyumda gözlenen ortak zorluklar**

Araştırmaya katılan STK'ların çoğu şu alanlarda benzer sorunlar yaşadığı saptanmıştır.

1. Teknik raporlama dilinin ağır ve karmaşık olması
2. Bütçe değişikliklerinin donör tarafından zorlaştırılması
3. Sahada esnekliğin azalması
4. Yazılı prosedür yükünün STK ekiplerini zorlaması

Uluslararası standartlara sınırlı uyum gösteren bazı STK'lar (STK7, STK8, STK9, STK10, STK11) uluslararası standartlara yalnızca yöntemsel seviyede uyum göstermekte; kurumsal yapılarını değiştirmemektedir.

K7: “Zorlayıcı bir standart dayatması olmadı; prensiplerimizi koruyoruz.”

K8: “Prosedür formatlarını dikkate alırız ama kurumsal yapıyı dönüştürmeyiz.”

K10: “Kendi işleyişimizi bozmadan uygulanabilir olanları alıyoruz.”

Bu STK'larda uluslararası standartlar uygulanabilirlik ve değer uyumu süzgecinden geçirilmektedir.

Standartlara bilinçli mesafe koyan, özellikle STK6 örneği, uluslararası standartlara ilkesel ve açık bir mesafe koymasıyla diğer STK'lardan ayrılmaktadır.

K6: “Uluslararası standart dayatmalarını kabul etmeyiz; tek bağlayıcı olan ulusal mevzuattır.”

K6: “İdeolojik norm içeren belgeleri imzalamadığımız için AB toplantılarından çıkarıldık.”

Bu durum STK6’nın kurumsal özerkliğini korumayı uluslararası normlara uyumdan daha öncelikli gördüğünü göstermektedir.

### **Tema Sonu Değerlendirmesi: Farklı Tutum Gösteren STK’lar**

Yüksek Uyum Gösterenler: STK1, STK2 ve STK3 olarak belirlenmiştir.

Bu STK’larda uluslararası standartlar, kurumsal yapıyı dönüştürmüştür.

Raporlama, görünürlük, satın alma ve bütçe yönetimi tamamen donör çerçevesine bağlanmıştır. Uluslararası standartlara uyum, zorunluluk niteliği kazanmıştır.

Orta düzey ve seçici uyum gösterenler STK’lar: STK7, STK8, STK9, STK10, STK11 olarak gözlemlenmiştir.

Yöntemsel öğreticiliği kabul etmekte, ancak kurumsal kimliğini ve yapısını dönüştürmemektedir.

Uygun olmayan standartları “uyarlama” ya da “eleyerek alma” yoluna yönelmiştir.

Uyumu reddeden tek aykırı örnek: STK6’dır. Uluslararası standartları kabul etmemektedir. “İlkesel bağımsızlık” gerekçesiyle kurumsal özerkliğini korumaktadır. Bu tutum, 11 STK içinde benzersizdir.

### **7.3.3 Örgütsel Kimlik ve Kültür**

Analiz edilen 11 STK’nın büyük bölümünde uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin kimlik, görünürlük, değerler sistemi ve kurumsal kültür üzerinde çeşitli etkiler yarattığı görülmektedir. Bu etkiler iki ana ekseninde yoğunlaşmaktadır:

1. Uluslararası iş birliğinin örgütlerde kimlik güçlendiren yönü.
2. Yerel toplumla ilişkilerde gerilim veya kimlik çatışması yaratan yönü.

Ayrıca bazı STK’lar uluslararası etkilere karşı kimlik koruma stratejisi geliştirmiştir.

### **Uluslararası iş birliğinin yerel örgütlerde kimlik güçlendiren etkisi (yüksek etki)**

Özellikle STK1, STK2, STK3 ve STK4 gibi uluslararası ortaklıkları yoğun olan kuruluşlarda; görünürlük artışı, kurumsal imajın güçlenmesi ve profesyonelleşmiş bir örgüt kimliğinin öne çıktığı belirlenmiştir.

Görünürlük ve itibar kazanımına dair söylemler:

K1: “BM ortaklıkları kurumun Devlet kurumları ve diğer STK’lar nezdindeki güvenilirliğini artırdı.”

K2: “Uluslararası iş birliği görünürlüğümüzü, fonlara erişimimizi ve imajımızı güçlendirdi.”

Bu ifadeler, uluslararası kuruluşlarla çalışmanın yalnızca teknik değil, sembolik bir değer yarattığını da göstermektedir.

Kurumsal değerlerin güçlenmesine dair örnek söylem:

K4: “Şeffaflık, planlı çalışma ve insan hakları temelli yaklaşım değerlerimizi güçlendirdi.” Bu örnek, uluslararası normların kurumsal etikle bütünleştiğini göstermektedir.

### **Yerel toplumla ilişkilerde gerilim veya kimlik çatışması yaratan yönü.**

Bazı STK’lar uluslararası ortaklıkların toplum nezdinde olumsuz algılar yarattığını ifade etmektedir. Bu durum özellikle mülteci alanında çalışan kuruluşlarda görülmektedir.

K2 ve K3 toplumla ilişkilerindeki gerilimi şöyle ifade etmektedir:

K2: “Toplumda ‘foncu STK’ algısı ve mülteciler üzerinden yapılan propaganda baskısı var.”

K3: “Uluslararası fonlara yönelik yerel şüphe bize de yansıyor.”

Bu bulgular, uluslararası örgütsel kimliğin yerel bağlamda her zaman pozitif algılanmadığını göstermektedir.

### **İçsel kültürel dönüşüm (değerlerin yeniden tanımlanması)**

Bazı STK’lar uluslararası çalışma biçiminin, örgüt içi kültürü dönüştürdüğünü, ancak bunun her zaman olumlu bir dönüşüm olmadığını belirtmiştir.

Profesyonelleşme ile insani değer arasındaki gerilimi ifade eden söylem:

K2: “Kurumsallaştıkça sahadaki yapıda bozulma ve anlam kaybı yaşanabiliyor.”

Bu ifade, kurumsallaşma ile insani yardımın değer temelli yönü arasında gerilim olabileceğini göstermektedir.

### **Kimlik koruma ve dış etkiye mesafe stratejisi**

Bazı STK'lar (STK6 ve STK7) uluslararası etkilerin kültürel ve ideolojik alanlarına karşı daha temkinli davranmakta, kendi kurumsal değerlerini koruma yönünde açık stratejiler izlemektedir.

İlkesel kimlik koruma (STK6)

K6: “Stratejik önceliklerimizde dış etkileri kabul etmeyiz; yalnızca kendi ilkelerimize bağlıyız.”

K6: “Bazı uluslararası normlar ideolojik olduğu için uyum sağlamıyoruz.”

Değer uyumunu gözetken seçici iş birliği (STK7)

K7: “Kurum prensiplerine uymayan profil ve konular projeye dahil olduğunda zorlanıyoruz.”

Bu STK'lar, kimliklerinin uluslararası normlardan daha baskın olduğu bir örgütsel yönelim sergilemektedir.

#### **Tema Sonu Değerlendirmesi: Kimlik ve Kültürde Farklılaşan STK Tutumları**

Kimlik güçlendiren etkinin yüksek olduğu (4 STK): STK1, STK2, STK3, STK4

Bu STK'larda uluslararası iş birliği hem görünürlük hem de kurumsal değer sistemini güçlendirmiştir.

Toplumsal algı sorunu yaşayanlar (2 STK): STK2, STK3

Bu kuruluşlar, toplumdaki politik ve kültürel hassasiyetlerin doğrudan kimliklerine yansıdığını söylemiştir.

İçsel kültürel dönüşümde gerilim yaşayan (1 STK): STK2

Kurumsallaşma ile değer temelli çalışma arasında çatışma bildirilen tek örnektir.

Kimlik koruma stratejisi geliştirenler (2 STK): STK6, STK7

Bu STK'lar uluslararası normlara sınırlı uyum göstermekte, kültürel ve ideolojik alanlarda dış etkiye karşı direnç göstermektedir.

Nötr veya düşük seviyede etkilenen (3 STK): STK8, STK9, STK10

Bu STK'lar kimliklerinin büyük ölçüde yerel ve kendi iç dinamikleriyle şekillendiğini, uluslararası iş birliğinin kültürel yapılarını dönüştürmediğini belirtmiştir.

### 7.3.4 Karar Alma Süreçleri

Mülakat verileri, uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde çalışan STK'ların karar alma süreçlerinde farklı düzeylerde dış etkiye maruz kaldığını göstermektedir. Bu etki üç biçimde ortaya çıkmaktadır:

1. Donörün belirleyici ve yönlendirici etkisi,
2. Müzakere ve yerleştirme çabası,
3. Karar alma bağımsızlığını koruyan STK'lar.

#### 1. Uluslararası kuruluşların karar alma süreçlerinde yüksek belirleyiciliği (3 STK):

Özellikle STK1, STK2 ve STK5 gibi büyük ölçekli ve fon bağımlılığı yüksek olan kuruluşlarda karar alma süreçlerinde uluslararası kuruluşların etkisi oldukça belirgin görünmektedir.

K1: “Sosyal uyum stratejisi, outreach kılavuzları, raporlama yöntemleri; çoğu donörün talebiyle şekilleniyor.”

K2: “Hibe rehberleri, güvenlik prosedürleri, rapor formatları zorunlu kınıyor.”

Bu ifadeler, karar alma sürecinin yalnızca operasyonel değil, stratejik düzeyde de dış aktörlerce yönlendirildiğini göstermektedir.

#### 2. Müzakere ve uyarlama yoluyla karar alma (5 STK):

STK3, STK4, STK5, STK7 ve STK8 gibi kuruluşlarda uluslararası standart ve talepler, karar alma süreçlerini etkilese de bu etki müzakere, yerleştirme ve uyarlama yoluyla dengelenmektedir.

Yerel bağlamı savunma stratejisi:

K3: “Yerel bağlama uymayan talepleri sahadan veri, gözlem ve raporlarla açıklıyoruz.”

K4: “Bazı talepler sahada zorluk yaratıyor; donörle konuşarak uyarlanabilir hale getiriyoruz.”

K7: “Yerel gerçeklikleri anlattığımızda genelde uzlaşıyoruz.”

Bu STK'ların ortak noktası, dış taleplere tamamen teslim olmak yerine müzakere ederek uygun çözüm geliştirmeleridir.

### **3. Karar alma süreçlerinde bağımsızlık vurgusu (3 STK):**

Bazı STK'lar uluslararası aktörlerin süreçlerine yalnızca sınırlı düzeyde dahil olduğunu, karar alma özerkliğini koruduklarını ve dış etkilere karşı mesafeli durduklarını belirtmiştir.

Bağımsız karar alma örnekleri:

K6: “Stratejik kararlarımızda dış yönlendirmeyi kabul etmeyiz; ilkesel bağımsızlık esastır.”

K7: “Karar alma sürecinde belirleyici olan biziz; onlar sadece öneride bulunuyor.”

K8: “Talepleri dikkate alırız ama karar mekanizmasını değiştirmeyiz.”

Bu STK'larda uluslararası aktörler yalnızca referans noktası olarak görülmekte, karar mekanizması ise kurum içinde şekillenmektedir.

### **4. Teknik konularda donör ağırlığı, uygulamada yerelleştirme gerekliliği:**

Bazı STK'lar (özellikle STK1, STK2 ve STK5) teknik konularda donör yönlendirmesinin kaçınılmaz olduğunu, ancak uygulamada yerelleştirme ihtiyacının doğduğunu belirtmektedir.

K1: “Nicel hedefler bazen sahadaki gerçekliğe ters düşüyor; uygularken yerel koşullara göre dengeliyoruz.”

K2: “Toplum tepkisi ya da güvenlik gereği görünürlük kurallarını gizli uygulamak zorunda kalıyoruz.”

Bu durum kurumsal pratikte “**çifte uyum stratejisi**” olarak nitelendirilebilir: Donöre uyarlanmış belgeler ve yerelleştirilmiş uygulama modelinin birlikte yürütülmesi.

### **Tema Sonu Değerlendirmesi: Karar Alma Süreçlerinde Farklılaşan STK Tutumları**

1. Donörün yüksek düzeyde belirleyici olduğu STK'lar (3 STK): STK1, STK2, STK5: Bu STK'larda uluslararası kuruluşların stratejik ve operasyonel kararlar üzerindeki etkisi çok yüksektir. Karar mekanizması büyük ölçüde fon verenin çerçevesine göre şekillenmektedir.

2. Müzakere ve uyarılama yoluyla karar alanlar (5 STK): STK3, STK4, STK5, STK7, STK8: Bu grupta, dış talepler ile yerel gerçeklik arasında ara çözümler bulunarak orta yol geliştirilmektedir. Kararlar ortaklaşa alınmakta ancak nihai uyarılama, STK tarafından yapılmaktadır.
3. Karar alma özerkliğini koruyanlar (3 STK): STK6, STK7, STK11: Bu STK'lar, dış aktörlerin karar mekanizmasına sınırlı etkisi olduğunu belirtmiş ve kendi iç prensiplerini önceliklemiştir.

STK6 bu konuda en sert ve ilkesel duruşu sergileyen örnektir.

STK7 ve STK11 ise daha yumuşak fakat yine özerk yönelim göstermektedir.

Aykırı örnek: STK6, karar alma süreçlerinde dış etkiye tümüyle kapalı olan tek STK'dır. Uluslararası kuruluşlarla iş birliğine ancak değer ve ilke uyuşması olduğunda dahil olmaktadır.

### **7.3.5 Strateji Belirleme ve Uygulama**

Mülakat verileri, uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin STK'ların stratejik önceliklerini belirleme ve uygulama süreçlerinde farklı düzeylerde etkili olduğunu göstermektedir. Bu etkiler üç kategoride sınıflandırılmaktadır:

1. Stratejik yönelimin büyük ölçüde uluslararası aktörlerce şekillendirilmesi,
2. Yerel ihtiyaçlar ile uluslararası önceliklerin harmanlanması,
3. Stratejik özerklik ve dış etkiye kapalı yapı.

#### **1. Stratejik yönelimin uluslararası aktörlerce şekillendiği STK'lar (3 STK):**

Özellikle STK1, STK2 ve STK4 gibi büyük, fon bağımlılığı yüksek veya tematik bağlamı uluslararası normlara daha yakın olan kuruluşlar, stratejilerini belirlerken uluslararası kuruluşların yönlendirmesinden yoğun biçimde etkilenmektedir.

Strateji değişimine ilişkin örnekler:

K1: “Uluslararası kuruluşların etkisi yaklaşık %20-30 düzeyinde. Sosyal uyum, koruma, iletişim stratejilerimizin çoğu bu ortaklıklarla şekillendi.”

K2: “Toplumsal cinsiyet, insan hakları temelli yaklaşım, M&E sistemleri stratejik planımızın merkezine girdi.”

K4: “Katılımcı yönetim, izleme, değerlendirme, dijitalleşme gibi konular uluslararası rehberlikle stratejik önceliğe dönüştü.”

Bu veriler, stratejik yönelimde dış aktörlerin belirgin bir yönlendirici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

## **2. Yerel ihtiyaçlarla uluslararası yönlendirmelerin harmanlandığı STK’lar:**

STK3, STK4, STK5, STK7 ve STK8 gibi kuruluşlarda stratejik yönelim hem sahadaki gerçek ihtiyaçlardan hem de uluslararası rehberlikten beslenen hibrit bir yapıya kavuştuğu görülmektedir.

Yerel bağlam ve uluslararası yaklaşımın birlikte kullanılması:

K3: “Stratejik önceliklerimizde asıl belirleyici Türkiye’deki ihtiyaçlar, ama donör temaları da yön veriyor.”

K5: “Uluslararası ‘iyi uygulamalar’ strateji belirlemede fikir veriyor ama yerel duruma göre uyarlıyoruz.”

K7: “Uluslararası önerileri dikkate alıyoruz ama stratejiyi tamamen değiştirmiyoruz.”

Bu yaklaşımda uyarılama, seçicilik ve bağlamsal filtre, 5 STK (STK3, STK4, STK5, STK7 ve STK8) tarafından belirgin davranış biçimi olarak belirlenmektedir.

## **3. Stratejik özerkliği koruyan ve dış etkiye kapalı STK’lar (3 STK):**

STK6, STK10 ve STK11 gibi kuruluşlar uluslararası etkilerin stratejik yönelimlerinde belirleyici olmadığını; kurumun temel ilke ve misyonunun yönü belirlediğini vurgulamaktadır.

Stratejik bağımsızlık örnekleri:

K6: “Stratejik önceliklerimizde hiçbir uluslararası kuruluşun etkisi yoktur. Kendi mücadele çizgimizi koruruz.”

K10: “Uluslararası tavsiyeler stratejimizi değiştirmez; sadece referans olabilir.”

K11: “Stratejimiz içsel değerlerle belirlenir; dışarıdan zorlayıcı bir etki yaşamıyoruz.”

Bu STK'lar için stratejik yönelim dış kaynaklardan çok kurumun kendi değer sistemine dayanmaktadır.

#### **4. Stratejilerin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar:**

Pek çok STK, stratejilerin uygulanmasında özellikle uluslararası kuruluşların prosedürel taleplerinin sahada bazı sınırlamalar yarattığını belirtmiştir.

Uygulama güclüğü örnekleri:

K4: “Raporlama dili ve göstergeler kırsal alanlarda uygulanabilir olmuyor.”

K1: “Nicel hedefler bazen nitelikten ödün verme riski doğuruyor.”

K2: “Sahada güvenlik ve toplum tepkisi nedeniyle bazı görünürlük taleplerini uyarlamak zorunda kalıyoruz.”

Bu durum, strateji üretimi ile strateji uygulaması arasında zaman zaman gerilim yaşandığını göstermektedir.

#### **Tema Sonu Değerlendirmesi: Strateji Belirleme ve Uygulamada Farklılaşan STK Tutumları**

##### **1. Uluslararası yönlendirmeye açık olanlar (3 STK): STK1, STK2, STK4**

Bu STK'larda strateji çoğunlukla donör öncelikleri, uluslararası normlar ve küresel tematik yaklaşımlar tarafından şekillenmektedir.

##### **2. Yerel ihtiyaçlarla uluslararası önerileri harmanlayanlar (5 STK): STK3, STK4, STK5, STK7, STK8**

Bu STK'lar stratejik yönelimde hibrit modeli benimsemektedir. Strateji kararları hem sahadaki gerçek ihtiyaçlar hem de uluslararası rehberlikle şekillenmektedir.

##### **3. Stratejik özerkliğini koruyanlar (3 STK): STK6, STK10, STK11**

Bu STK'lar uluslararası kuruluşları hiçbir şekilde stratejiyi değiştiren aktör olarak görmemektedir.

STK6 tamamen ilkesel bir özerklik modeli sergilemektedir.

STK10 ve STK11 ise yumuşak ama belirgin bir bağımsızlık çizgisi izlemektedir.

##### **4. Aykırı örnek: STK6**

Uluslararası kuruluşların strateji üzerinde etkisini tamamen reddeden tek STK'dır. Müdahale veya yönlendirme girişimleri iş birliğini sonlandırma gerekçesi sayılabilir.

### **7.3.6 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikaları**

Mülakat verileri, uluslararası kuruluşların yerel STK'ların insan kaynakları (İK) yapılarını özellikle profesyonelleşme, işe alım süreçleri ve performans yönetimi alanlarında belirgin biçimde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, bu etki STK'lar arasında oldukça farklı yoğunluklarda görülmektedir. Bazı STK'lar uluslararası standartlara güçlü uyum sağlarken, bazıları kendi değer temelli yapıları nedeniyle İK süreçlerini korumakta veya yalnızca sınırlı ölçüde uyum göstermektedir.

#### **1. Uluslararası standartlara yüksek düzeyde uyum gösteren STK'lar (3 STK)**

Özellikle STK1, STK2 ve STK3 gibi fon bağımlılığı ve personel hacmi yüksek olan kuruluşlarda İK süreçleri uluslararası standartlara göre yeniden yapılandırılmıştır.

İşe alım ve personel niteliklerinde dönüşüm:

K1: “Bazı projelerde çalışan profilinin donör tarafından oldukça spesifik şekilde belirlendiği oluyor.”

K2 (STK2): “İngilizce sertifikaları, proje uzmanlığı, CV kontrolü ve prosedür odaklı değerlendirme işe alım kriteri haline geldi.”

Bu kuruluşlarda personel seçim kriterleri Uluslararası donör kriterleriyle neredeyse birebir örtüşmektedir.

Performans ve eğitim süreçlerinde standartlaşma:

K1: “UNICEF düzenli eğitim şartı koyuyor; bütün çalışanların Agora gibi sistemlerden eğitim alması zorunlu.”

Bu durum normatif eşbiçimliliğin (mesleki standartlara uyum baskısı) güçlü biçimde işlediğini göstermektedir.

#### **2. Orta düzeyde profesyonelleşme ve seçici uyum (4 STK)**

STK4, STK5, STK7 ve STK8 gibi kuruluşlarda İK süreçlerinde uluslararası standartların etkisi görülmekle birlikte, etki sınırlıdır ve çoğunlukla seçici biçimde uygulanmaktadır.

Seçici uyum örnekleri:

K4: “Görev tanımları yazılı hale geldi; performans sistemi kurduk ancak tüm süreçleri donörlerle uyumlu hale getirmiyoruz.”

K7: “Bazı sertifikaları işe alımda arıyoruz ama genel bir zorlayıcı etkisi yok.”

Bu kuruluşlarda profesyonelleşme içsel ihtiyaçlar ve sürdürülebilirlik dikkate alınarak yürütülmektedir.

### **3. İnsan kaynaklarında değer temelli yaklaşımı koruyan STK’lar (3 STK)**

STK6, STK10 ve STK11 gibi STK’lar İK süreçlerinde uluslararası standartlara sınırlı uyum göstermekte, kendi değer ve topluluk temelli kriterlerini korumaktadır.

Değer temelli İK yaklaşımı:

K6: “Personel seçiminde sertifika değil, samimiyet ve etik uyum kriteridir.”

K10: “İK politikasında dış yönlendirmeyi değil, topluluk ihtiyaçlarını esas alıyoruz.”

Bu STK’lar özellikle mesleki profesyonelleşmenin değil, toplumsal güven, gönüllülük ve etik uyumun öncelikli olduğunu belirtmiştir.

### **4. İK süreçlerinde karşılaşılan zorluklar**

Pek çok STK, uluslararası kuruluşların İK süreçlerine ilişkin taleplerinin sahada çeşitli zorluklar yarattığını ifade etmiştir.

Uygulama gücü örnekleri:

K1: “Sahada donörün istediği profili bulmak her zaman mümkün olmuyor.”

K3: “Yerelde nitelikli personel bulmak zor; yazılı prosedürler sahada her zaman işlemiyor.”

K2: “Kurumsallaşma artarken insani yaklaşımda anlam kaybı yaşanabiliyor.”

Bu STK’lar hem prosedürel yük hem de nitelikli personel temini konusunda benzer zorluklar yaşamaktadır.

### **5. İK süreçlerinin donör kaynaklı kırılganlığı**

Bazı STK’larda personel istihdamının proje temelli olması kurumsal kırılganlığı artırmaktadır.

K1: “Bazı iç birimler fonlar azalınca kapatılmak zorunda kaldı.”

İK süreçlerinin sürdürülebilirliği donör fonlarının sürekliliğiyle doğrudan bağlantılıdır.

### **Tema Sonu Değerlendirmesi: İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılaşan STK Tutumları**

1. Uluslararası İK standartlarına yüksek uyum gösterenler (3 STK): STK1, STK2, STK3; bu STK’larda işe alım, performans yönetimi, eğitim ve sertifikasyon süreçleri donör standartlarına göre ekillenmiştir. Yoğun profesyonelleşme ve yüksek normatif baskı söz konusudur.
2. Seçici uyum ve orta düzey profesyonelleşme (4 STK): STK4, STK5, STK7, STK8; bu STK’larda İK süreçleri kısmen profesyonelleşmiş, ancak dış baskıların tamamı içselleştirilmemiştir. Uygun olan standartlar alınmakta, diğerleri dışarıda bırakılmaktadır.
3. Değer temelli ve özerk İK modeli (3 STK): STK6, STK10, STK11; bu grupta uluslararası İK normları büyük ölçüde reddedilmekte; gönüllülük, topluluk uyumu ve etik uyum gibi kriterler öne çıkmaktadır. Bu STK’larda profesyonelleşme düşük, kültürel bütünlük yüksek düzeydedir.
4. Aykırı örnek: STK6; personel seçiminde uluslararası standartları tamamen reddeden tek STK’dır. “Samimiyet ve etik uygunluk” gibi normatif olmayan kriterleri esas alır. Bu durum, 11 STK arasında benzersiz bir yaklaşım olarak öne çıkar.

### **7.3.7 Politika ve Öneri Teklifleri**

Bu tema, STK’ların uluslararası kuruluşlara, kamu kurumlarına veya sektör içi ortak ağlara sundukları politika önerileri, teknik katkılar ve saha temelli çözüm tekliflerini kapsamaktadır. Veriler, STK’ların önemli bir bölümünün politika üretme süreçlerine aktif olarak katıldığını, ancak bu katılımın örgütsel kapasite, uzmanlık ve uluslararası iş birliği düzeyine göre farklılaştığını göstermektedir.

#### **1. Uluslararası kuruluşlara düzenli politika önerileri sunan STK’lar (4 STK)**

STK1, STK2, STK4 ve STK5 gibi kapasitesi güçlü ve tematik uzmanlığı belirgin kuruluşlar, uluslararası aktörlerin politika yapım süreçlerine aktif katkı sağlamaktadır.

Politika geliştirme katkılarına örnekler:

K1: “BM kurumlarına çocuk koruma, sosyal uyum ve saha operasyonları konusunda düzenli politika girdi sağlıyoruz.”

K2: “Saha gerçeklerine göre rapor hazırlayıp donörlere politika önerisi sunuyoruz.”

K4: “Toplumsal cinsiyet, kadın koruma ve yerel yönetim konularında UN kurumlarına önerilerde bulunuyoruz.”

Bu STK’lar politika geliştirme süreçlerinde yalnızca pasif uyum sağlayan değil, aktif öneri üreten aktörler konumundadır.

### **2. Politika süreçlerine dönemsel ve tematik katkı yapan STK’lar (4 STK)**

STK3, STK7, STK8 ve STK9 gibi orta ölçekli kuruluşlar politika süreçlerine sürekli değil, belirli dönemlerde ve tematik alanlarda katkı vermektedir.

Dönemsel katkı örnekleri:

K3: “Sahadaki zorlukları raporlayıp uluslararası projelerin uyarlanması için öneriler sunuyoruz.”

K7: “Yerel bağlamı bilmedikleri için uyarılarımızı dikkate alıyorlar.”

Bu STK’larda politika önerileri belirli ihtiyaç dönemlerinde ortaya çıkmaktadır.

### **3. Politika geliştirmede sınırlı veya düşük düzeyde katkı yapan STK’lar (3 STK)**

STK10, STK11 ve STK6 gibi bazı STK’lar, politika geliştirme süreçlerine sınırlı düzeyde katılmaktadır.

Özellikle STK6, uluslararası kuruluşlarla ideolojik farklılıklar nedeniyle politika süreçlerinden büyük oranda çekilmiştir.

Sınırlı katkı örnekleri:

K10: “Politika teklifinde bulunmak yerine yerelde ihtiyaç gidermeye odaklanıyoruz.”

K11: “Görüş bildiriyoruz ama temel belirleyici değiliz.”

K6: “Uluslararası kuruluşlarla politika üretimi çoğu zaman mümkün değil; ilkesel duruşumuz farklı.”

Bu STK’lar daha çok topluluk temelli faaliyetlere odaklanmaktadır.

#### **4. Politika önerilerinin niteliği: teknik, normatif ve saha temelli**

STK'lar tarafından sunulan politika önerilerinin niteliği üç ana kategori altında toplanabilmektedir:

1. Teknik politika önerileri (STK1, STK2, STK4, STK5): SOP düzenlemeleri, çocuk koruma mekanizmaları, izleme ve değerlendirme göstergeleri.
2. Normatif politika önerileri (STK6, STK7): Hak temelli yaklaşım, etik kabuller ve değer uyumu vurgusu.
3. Saha temelli öneriler (STK3, STK7, STK8, STK9): Yerel bağlama ilişkin riskler, operasyonel pratikler, Toplumsal kabul dinamikleri.

Bu sınıflandırma, STK'ların politika üretimini yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda normatif ve bağlamsal bir faaliyet olarak gördüklerini göstermektedir.

#### **Tema Sonu Değerlendirmesi: Politika ve Öneri Tekliflerinde Farklılaşan STK Tutumları**

1. Sürekli ve profesyonel politika üretenler (4 STK): STK1, STK2, STK4, STK5:  
Bu STK'lar uluslararası kurumlardan gelen talepler doğrultusunda düzenli biçimde rapor, öneri ve politika üretmektedir. Sektörde yönlendirici konumdadırlar.
2. Dönemsel ve tematik katkı verenler (4 STK): STK3, STK7, STK8, STK9:  
Politika süreçlerine katkıları süreklilik taşımaz. Belirli dönemlerde veya belirli konularda donörlere geri bildirim sağlamaktadırlar.
3. Sınırlı ve düşük düzeyde katkı verenler (3 STK): STK10, STK11, STK6:  
Bu STK'lar politika önerilerinden ziyade yerelde faaliyet yürütmeye odaklanmıştır. Özellikle STK6 dış etkilerle ideolojik uyumsuzluk nedeniyle politika süreçlerinden bilinçli şekilde uzak durmaktadır.
4. Aykırı örnek: STK6: Uluslararası kuruluşlara politika önerisi sunmayan, hatta uluslararası ortaklıkların politika yapım süreçlerine katılmayı ilkesel nedenlerle reddeden tek STK'dır.

#### **7.3.8 Destek ve İş Birlikleri**

Bu tema, STK'ların uluslararası kuruluşlarla yürüttükleri destek, ortaklık ve iş birliği modellerini kapsamaktadır. Veriler, STK'ların iş birliği düzeylerinin fon bağımlılığı, örgütsel

kapasite, tematik uzmanlık ve değer odaklı yaklaşımlara göre belirgin biçimde farklılaştığını göstermektedir.

STK'ların iş birliği yaklaşımları üç temel çizgide toplanmaktadır:

1. Yapısal ve sürekli ortaklıklar,
2. Seçici ve proje bazlı iş birliği,
3. Temkinli yaklaşan veya iş birliğini sınırlayan STK'lar.

### **1. Yapısal ve sürekli iş birliği modeli (3 STK)**

STK1, STK2 ve STK4 gibi büyük, fon alan ve uluslararası ağlara entegre olmuş kuruluşlar destek ve iş birliğini sürekli, yaygın ve belgeye dayalı bir yapıda yürütmektedir.

Sürekli iş birliği örnekleri:

K1: “UNICEF, UNHCR ve IOM ile yıllık planlama toplantılarımız var; ortak raporlama ve izleme süreçleri yürütüyoruz.”

K2: “Birçok projede iş birliğimiz var; teknik destek alıyor, saha verisi paylaşıyoruz.”

K4: “UN Women, UNFPA gibi kurumlarla proje döngüsü boyunca sürekli temasımız var.”

Bu tür STK'lar geniş uluslararası ağların “yereldeki uygulayıcı ortakları” konumuna yaklaşmaktadır.

### **2. Seçici, koşullu ve proje bazlı iş birliği modeli (5 STK)**

STK3, STK5, STK7, STK8 ve STK9 gibi orta ölçekli veya değer duyarlılığı yüksek kuruluşlar, iş birliğini koşullara bağlı, seçici ve bağlamsallaştırılmış biçimde yürütmektedir.

Seçici iş birliği örnekleri:

K3: “Yerel uygulamaya uygun olmayan taleplerde iş birliğini uyarlayarak sürdürüyoruz.”

K7: “Değerlerimize uymayan projelerde yer almıyoruz; ama uygun olanlarda katkı veriyoruz.”

K5: “Bazı teknik destekleri alıyoruz ama her öneriyi kabul etmiyoruz.”

Bu modelde STK'lar iş birliği süreçlerini kontrollü bir filtreleme mekanizması ile yönetmektedir.

### **3. İşbirliğini sınırlı tutan veya temkinli yaklaşan STK'lar (3 STK)**

STK6, STK10 ve STK11 gibi kuruluşlarda destek ve iş birliği sınırlı, temkinli veya tamamen değer temelli bir yaklaşımla yürütülmektedir.

Sınırlı iş birliği örnekleri:

K6: “İşbirliğini ancak ilkesel uyum gördüğümüzde yaparız; çoğu teklifi reddettik.”

K10: “Uluslararası ortaklıklar faydalı olabilir ama amaç ve değer uyumu bizim için önceliklidir.”

K11: “İşbirliğine açığız fakat stratejik alanlarımızı değiştirecek bir etkileşim yok.”

Bu STK'lar için iş birliği bir araçtır, belirleyici bir yapı veya zorunluluk değildir.

### **4. İş birliği süreçlerinde yaşanan zorluklar**

Tüm STK'larda ortak görülen bazı yapısal sorunlar bulunmaktadır; öne çıkan zorluklar:

Bürokratik süreçlerin uzunluğu (STK1, STK2, STK3),

Yerel–uluslararası beklenti uyumsuzluğu (STK3, STK5, STK7),

Görünürlük kurallarının yerel bağlamla çatışması (STK2),

Değer uyumsuzlukları (STK6, STK7).

Saha uygulamasında uyarılma gerekliliği:

K2: “Güvenlik nedeniyle görünürlük politikalarını uyarlamak zorunda kalıyoruz.”

K3: “Kırsal sahalarda prosedürler işlevini yitiriyor; pratik çözümler üretiyoruz.”

Bu durum, iş birliği süreçlerinde bağlamsal uyarılmanın neredeyse zorunlu bir unsur olduğunu göstermektedir.

### **Tema Sonu Değerlendirmesi: Destek ve İş Birliklerinde Farklılaşan STK Tutumları**

1. Sürekli ve yapısal iş birliği yapanlar (3 STK): STK1, STK2, STK4:

Bu STK'lar uluslararası ağların güçlü parçasıdır. İş birlikleri sadece proje bazlı değil, kurumsal ve uzun vadeli.

2. Seçici ve proje bazlı iş birliği yapanlar (5 STK): STK3, STK5, STK7, STK8, STK9

Bu STK’larda iş birliği tamamen bağlamsal koşullara, proje faydasına ve değer uyumuna göre şekillenmektedir.

3. İşbirliğini sınırlayan veya temkinli olanlar (3 STK): STK6, STK10, STK11

Bu STK’lar, özellikle değer uyumsuzluğu veya toplumsal hassasiyetler nedeniyle iş birliğini sınırlı tutmaktadır.

4. Aykırı örnek: STK6

Değer ve ilke uyumsuzluğu nedeniyle iş birliğine en mesafeli STK’dır. Uluslararası ortaklıkları çoğu zaman reddeden tek örnektir.

#### **7.4. Eşbiçimlilik Mekanizmalarına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde, uluslararası kuruluşların yerel STK’lar üzerindeki etkilerinin kuramsal karşılığı olan üç izomorfizm mekanizması incelenmektedir:

1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik: Uluslararası standartlar, prosedürler, görünürlük kuralları, ihale/satın alma, M&E gibi zorunlu uyum mekanizmalarından doğan baskılar.
2. Taklitçi Eşbiçimlilik: Belirsizlik, kaynak rekabeti veya uzmanlık arayışı nedeniyle başarılı/uluslararası kuruluşların model alınması.
3. Normatif Eşbiçimlilik: Mesleki standartlar, sertifikasyon, profesyonelleşme, uzmanlaşma gibi norm ve mesleki ağ temelli baskılar.

Her mekanizma STK’larda farklı yoğunluklarda ortaya çıkmıştır.

##### **7.4.1 Zorlayıcı Eşbiçimlilik**

Zorlayıcı eşbiçimlilik, uluslararası kuruluşların fon, prosedür ve raporlama gereklilikleri üzerinden STK’lara yönelttiği zorunlu uyum baskısını ifade etmektedir. Veriler, STK’lar arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir.

##### **1. Zorlayıcı baskının çok yüksek olduğu STK’lar (3 STK)**

STK1, STK2 ve STK3 özellikle fon bağımlılığı ve uluslararası operasyon yoğunluğu nedeniyle yüksek düzeyde zorlayıcı baskı altındadır.

Zorlayıcı mekanizmalara ilişkin örnekler:

K2: “Satın alma prosedürleri, görünürlük politikaları, ihale süreçleri zorunlu kılınıyor.”

K1: “UNICEF ve UNHCR’in prosedürlerini aynen uygulamak zorundayız; yıllık denetim ve raporlamalar bağlayıcı.”

Bu kuruluşlarda zorlayıcı baskı yalnızca operasyonel değil, stratejik düzeydedir.

Zorlayıcı eşbiçimlilik bu üç STK’da en yüksek düzeyde görülmektedir.

## **2. Orta düzeyde zorlayıcı baskı yaşayan STK’lar (5 STK)**

STK4, STK5, STK7, STK8 ve STK9 zorlayıcı mekanizmalara maruz kalmakla birlikte baskıyı müzakere, uyarlama veya seçici kabul yöntemleriyle yönetmektedir.

Uyarlama örnekleri:

K3: “Bazı prosedürleri yerleştiriyoruz; sahaya uymayan maddeleri müzakere ediyoruz.”

K7: “Zorlayıcı taleple karşılaşmadık; uygun olmayan şeyleri yumuşatıyoruz.”

Bu STK’lar zorunlulukları tamamen kabul etmeyip, çift yönlü uyum stratejisi geliştirmektedir.

## **3. Zorlayıcı baskıya tamamen kapalı veya çok düşük düzeyde etkilenen STK’lar (3 STK)**

STK6, STK10 ve STK11 zorlayıcı mekanizmayı en düşük yaşayan gruptur.

Tam direnç örneği (aykırı durum)

K6: “Uluslararası standart dayatmalarını kabul etmeyiz; zorunlu bir uyum yoktur.”

K6: “Bazı normları reddettiğimiz için AB toplantılarına alınmadık.”

STK6, zorlayıcı eşbiçimliliği bilerek ve açıkça reddeden tek STK olarak ayırt edici bir konuma sahiptir.

### **7.4.2 Taklitçi Eşbiçimlilik**

Taklitçi eşbiçimlilik, STK’ların belirsizlik, fon rekabeti veya meşruiyet arayışı dönemlerinde başarılı görülen uluslararası kuruluşları model alması ile ortaya çıkmaktadır. Bu mekanizma STK’lar arasında oldukça farklı düzeylerde görülmektedir.

### **1. Taklitçi eğilimin en belirgin olduğu STK'lar (2 STK)**

STK1 ve STK2, performans göstergeleri, raporlama dili, kurumsal görünürlük ve prosedür tasarımı uluslararası kuruluşlara benzer modeller benimsemiştir.

Taklitçi uyuma örnek ifadeler:

K2: “Uluslararası kuruluşlara benzer görünmezsek fon alma şansımız düşer.”

K1: “BM standartlarını uygulamak hem görünürlük hem de kurumsal güven için gerekli.”

Bu STK'larda taklit, fon sürekliliği ve meşruiyet ihtiyacından beslenmektedir.

### **2. Kısmi ve seçici taklit eğilimi (5 STK)**

STK3, STK4, STK5, STK7 ve STK8 gibi kuruluşlarda taklitçi uyum tam bir model alma değil, daha çok “iyi uygulamaları takip etme” düzeyindedir.

Seçici taklit örnekleri:

K5: “Uluslararası iyi uygulamaları inceliyoruz ama bire bir kopyalamıyoruz.”

K7: “Süreç geliştirme uygulamalarından öğreniyoruz, ama aynısını uygulamıyoruz.”

Bu STK'lar kendi bağlamlarını dikkate alarak uyarlanmış taklit davranışı sergilemektedir.

### **3. Taklitçi eşbiçimliliğin en düşük olduğu STK'lar (4 STK)**

STK6, STK9, STK10 ve STK11 uluslararası modelleri taklit etme eğiliminden uzak durmaktadır.

Açık taklit reddi örneği:

K6: “Biz başka STK'ları model almayız; kendi tecrübemiz var.”

K11: “Uluslararası kuruluşlara benzemek gibi bir çabamız yok.”

Bu STK'lar meşruiyeti dış aktörlerden değil, kendi topluluk yapılarından almaktadır.

### **7.4.3 Normatif Eşbiçimlilik**

Normatif eşbiçimlilik, mesleki standartlar, uzmanlaşma, sertifikasyon, profesyonel ağlar ve ortak mesleki normların etkisiyle ortaya çıkan kurumsal benzeşmeyi ifade etmektedir.

### **1. Normatif baskının en yüksek olduğu STK'lar (3 STK)**

STK1, STK2 ve STK4'te normatif baskı yoğun olarak görülmektedir.

Profesyonelleşme ve mesleki standart örnekleri:

K1: “Eğitim ve sertifikasyon süreçleri donör tarafından zorunlu tutuluyor.”

K2: “İşe alımda İngilizce, proje uzmanlığı ve mesleki sertifikalar önemli hale geldi.”

Bu STK'lar profesyonel insani yardım normlarına entegre durumdadır.

## **2. Orta düzey normatif baskıya maruz kalan STK'lar (4 STK)**

STK5, STK7, STK8 ve STK9'da profesyonelleşme görülmekle birlikte normatif baskı daha seçicidir.

Kısmi normatif uyum örneği:

K7: “İşe alımda bazı uluslararası sertifikaları arıyoruz ama tüm standartlar için geçerli değil.”

Bu STK'lar normatif baskıyı, fayda ve uygunluk ekseninde değerlendirmektedir.

## **3. Normatif baskının en düşük olduğu STK'lar (4 STK)**

STK6, STK10, STK11 ve STK3, normatif eşbiçimliliğe en düşük düzeyde maruz kalmaktadır.

Mesleki standartlara direnç örneği:

K6: “Sertifikasyon değil, samimiyet ve etik uyum bizim için kriterdir.”

Bu yaklaşım mesleki profesyonelleşmeye kapalı bir örgütsel kültüre işaret etmektedir.

## **Eşbiçimlilik Bulgularının Genel Değerlendirmesi**

Üç izomorfik mekanizmanın birlikte değerlendirilmesi, STK'ların uluslararası kuruluşlarla etkileşimlerinde üç ana model ortaya çıkarmıştır:

### **1. Yüksek uyum ve yüksek baskı modeli (STK1, STK2, STK3)**

Zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılar birlikte görülmektedir. Fon bağımlılığı ve uluslararası operasyon yoğunluğu belirleyici faktörlerdir.

### **2. Seçici uyum ve dengeleyici model (STK4, STK5, STK7, STK8, STK9)**

Baskıların bazıları kabul edilebilir, bazıları reddedilebilirdir. Yerel bağlam ve uluslararası norm dengesi korunmaktadır.

### 3. Özerklik ve direnç modeli (STK6, STK10, STK11)

Bu grupta uluslararası etkiler ya zayıf ya da bilinçli şekilde reddedilmektedir. STK6 bu modelin en uç örneğidir.

### **Bulgular Bölümünün Özeti**

Bu bölümde, uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde çalışan 11 yerel STK'dan elde edilen mülakat verileri hem içerik temaları hem de eşbiçimlilik kuramı çerçevesinde analiz edilmiştir. Bulgular, STK'ların uluslararası kuruluşlarla ilişkilerinde ortak eğilimler olmakla birlikte, kurumsal yapı, fon bağımlılığı, tematik uzmanlık ve değerler sistemi doğrultusunda üç belirgin modelde farklılaştığını göstermektedir.

Kapasite gelişimi ve öğrenme: STK'ların çoğunda uluslararası kuruluşların kapasite geliştirici etkisi görülmüş; özellikle STK1, STK2 ve STK3'te bu etki yüksek düzeydedir. Buna karşılık STK6 ve STK7 gibi bazı STK'lar dış öğrenmeyi sınırlı tutmuş veya bilinçli mesafe sergilemiştir.

Uluslararası standartlara uyum: Yüksek fon bağımlılığı olan STK1, STK2 ve STK3 uluslararası prosedürlere yoğun uyum göstermiştir. STK6 ise standart uyumunu ilkesel gerekçelerle açıkça reddeden tek STK'dır.

Örgütsel kimlik ve kültür: Uluslararası ortaklıklar STK1, STK2 ve STK4'te kimliği güçlendirirken; STK2 ve STK3 gibi bazı STK'larda toplumsal algı sorunları yaratmış; STK6 ve STK7'de ise kimlik koruma stratejilerini öne çıkarmıştır.

Karar alma süreçleri: Bazı STK'larda (STK1, STK2, STK5) donör yönlendirmesi belirgin; STK3, STK4, STK7 gibi kuruluşlar müzakere ve uyarlama yoluyla denge kurmaktadır. STK6, STK10 ve STK11 ise karar alma özerkliğini koruyan gruptur.

Strateji belirleme ve uygulama: Stratejiler en çok STK1, STK2 ve STK4'te dış yönlendirme etkisiyle şekillenirken; STK3–STK8 arası hibrit modeli temsil etmiş; STK6, STK10 ve STK11 stratejik özerklik yaklaşımını sürdürmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi: İK süreçlerinde profesyonelleşme baskısı STK1, STK2 ve STK3'te belirgindir. STK6, STK10 ve STK11'de ise değer temelli ve topluluk odaklı İK sistemi korunmaktadır.

Politika ve öneri teklifleri: STK1, STK2, STK4 ve STK5 düzenli politika önerisi üreten STK'lardır. STK6 politika süreçlerine ilkesel gerekçelerle mesafeli duran tek aykırı örnektir.

Destek ve iş birlikleri: STK1, STK2 ve STK4 yapısal ve sürekli iş birliği yürütürken; STK3, STK5, STK7, STK8 ve STK9 seçici iş birliği modelini; STK6, STK10 ve STK11 ise sınırlı ve temkinli bir yaklaşımı benimsemiştir.

### **Eşbiçimlilik (İzomorfizm) Bulgularının Genel Özeti**

Zorlayıcı eşbiçimlilik: Yüksek: STK1, STK2, STK3; Orta: STK4, STK5, STK7, STK8, STK9; Düşük: STK10, STK11; Aykırı/Direnç: STK6

Taklitçi eşbiçimlilik: Yüksek: STK1, STK2; Seçici: STK3, STK4, STK5, STK7, TK8; Düşük: STK9, STK10, STK11; Aykırı/Red: STK6

Normatif eşbiçimlilik: Yüksek: STK1, STK2, STK4; Orta: STK5, STK7, STK8, STK9; Düşük: STK3, STK10, STK11; Aykırı/Red: STK6

### **Üç Örgütsel Model**

Model 1: Yüksek Uyum ve Yüksek Baskı (STK1, STK2, STK3)

Bu STK'lar uluslararası kuruluşlarla yoğun çalışmakta; kapasite, prosedür ve kimlik dönüşümü yaşamaktadır.

Model 2: Seçici Uyum ve Dengeleyici Yaklaşım (STK4, STK5, STK7, STK8, STK9)

Bu kuruluşlar hem öğrenme hem de özerklik arasında denge kuran melez bir model benimsemektedir.

Model 3: Özerklik ve Dış Baskıya Direnç (STK6, STK10, STK11)

Bu STK'lar ilkesel, ideolojik veya topluluk odaklı yaklaşımlar nedeniyle uluslararası baskılara sınırlı düzeyde uyum göstermektedir.

STK6, bu kategorinin en ayırt edici örneğidir.

**Genel Sonuç:** Bölümdeki tüm analizler bir arada değerlendirildiğinde uluslararası kuruluşların yerel STK'lar üzerindeki etkisinin tek yönlü bir dönüşüm üretmediği, bunun yerine: fon bağımlılığı, kurumsal kapasite, tematik uzmanlık, örgütsel değerler, yerel bağlam, liderlik ve örgüt kültürü gibi faktörlerle şekillenen çok katmanlı ve farklılaşmış bir örgütsel etkileşim ürettiği görülmektedir. STK'lar, bu ilişkide kimi zaman uyum sağlayan, kimi zaman müzakere eden, kimi zaman da açıkça direnç gösteren aktörlerdir.

## 8. BÖLÜM: TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular, kuramsal çerçeve ve literatürdeki mevcut tartışmalar ışığında bütüncül olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, uluslararası kuruluşların yerel STK'lar üzerindeki etkilerinin yalnızca kurumsal uyum süreçleriyle sınırlı olmadığı; aksine birbirinden farklı örgütsel tepkiler, yerelleştirme stratejileri ve direnç biçimleri ürettiği görülmüştür. Bu durum, yeni kurumsalcı kuramın sunduğu izomorfizm çerçevesinin göç ve mülteci alanındaki örgütsel çeşitliliği açıklamak için genişletilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

### 8.1 Kurumsal Baskılar ve Uyumun Çok Boyutlu Görünümleri

Araştırma bulguları, büyük ölçüde kurumsallaşan ve fon ağırlıklı yoğun çalışan kuruluşlarda (STK1, STK2, STK3) **zorlayıcı eşbiçimliliğin** açık biçimde görüldüğünü ortaya koymuştur. Donörlerin görünürlük kuralları, raporlama süreçleri, satın alma prosedürleri ve M&E standartları bu kurumlarda rutin uygulamalar hâline gelmiştir. Bu bulgu, literatürde yer alan uluslararası fon sağlayıcıların örgütsel yapı üzerindeki belirleyici etkisini gösteren çalışmalarla uyumludur (DiMaggio & Powell, 1983; Banks & Hulme, 2012).

Bununla birlikte araştırma, zorlayıcı eşbiçimliliğin STK'ların tamamında aynı yoğunlukta gerçekleşmediğini göstermiştir. Orta düzeyde uluslararası iş birliği yürüten STK3, STK4, STK7 ve STK8 gibi kuruluşlar, prosedürleri doğrudan uygulamak yerine **müzakere**, **bağlamsal uyarılama** ve **esnetme** stratejileriyle daha esnek bir uyum biçimi geliştirmiştir. Bu bulgular, Türkiye bağlamında yerel STK'ların uluslararası kuruluşlarla ilişkisinde tek yönlü bir baskı ve uyum yapısından ziyade karşılıklı bir uyarılama süreci olduğunu göstermektedir.

Daha dikkat çekici biçimde, STK6 gibi bazı kuruluşların uluslararası kuruluşların prosedürlerini bilinçli olarak **reddettiği** görülmüştür. Bu tutum, Oliver'ın (1991) kurumsal baskılara karşı örgütsel tepkilerinde tanımladığı “direnme ve reddetme” stratejileriyle benzerlik göstermektedir. Bu bulgu, göç alanında faaliyet gösteren bazı STK'larda fon bağımlılığı veya meşruiyet arayışının değil, ideolojik bütünlük ve ilkesel özerkliğin öncelikli olduğunu ortaya koymaktadır.

## 8.2 Taklitçi ve Normatif Eşbiçimlilik: Seçici ve Bağlamsal Uyum

Taklitçi eşbiçimlilik bağlamında elde edilen bulgular, literatürde sıklıkla görülen “uluslararası kuruluşlara benzemeye yönelik doğrudan model alma” sürecinin yalnızca belirli STK’lar için geçerli olduğunu göstermektedir. STK1 ve STK2, raporlama dili, görünürlük standartları ve hedef kitle iletişiminde uluslararası kuruluşları örnek alan bir yapı sergilerken; STK3, STK4, STK5, STK7 ve STK8 gibi kuruluşlar uyum süreçlerinde **seçici taklit** davranışı göstermektedir. Bu STK’lar yalnızca bağlama uygun ve kurum içi değerlerle çatışmayan uygulamaları benimsemekte, diğerlerini ise elemekte veya yerelleştirerek kullanmaktadır. Bu bulgu, Pache ve Santos’un (2013) (selective coupling) “seçici bağlanma” kavramıyla benzerlik göstermekte; örgütlerin birden çok kurumsal mantığın baskısı altında bazı normları uyarlayarak seçici biçimde içselleştirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla taklitçi eşbiçimliliğin göç alanında tam bir benzeşme değil, daha çok **parçalı uyum** üreten bir süreç olduğu söylenebilir.

Normatif eşbiçimlilik açısından araştırma, büyük ölçekli STK’larda profesyonelleşmenin belirgin olduğunu (uluslararası sertifikalar, uzmanlaşmış pozisyonlar, mesleki standartlar), küçük ve topluluk temelli STK’larda ise profesyonelleşmenin sınırlı ve değer temelli kaldığını göstermektedir. Bu durum, Özdora Aksak ve Dimitrova’nın (2021) Türkiye’de göç alanında çalışan STK’ların profesyonelleşme baskısı altında farklı örgütsel kimlikler geliştirdiğine ilişkin bulgularıyla örtüşmektedir.

## 8.3 Bulguların Özgün Kuramsal Katkıları

Araştırma bulguları, literatürde yer alan kuramsal çerçeveyi genişletecek dört özgün kavramsal sonuç ortaya koymaktadır.

### 8.3.1 Üçlü Örgütsel Model

Yerel STK’lar uluslararası baskılar karşısında üç farklı örgütsel tepki biçimi geliştirmektedir:

1. **Yüksek Uyum Modeli:** Fon sağlayıcıların teknik ve normatif taleplerine tam uyum sağlayan, profesyonelleşmiş yapı (STK1, STK2, STK3).
2. **Seçici Uyum Modeli:** Uygun normları kabul edip diğerlerini yerelleştiren esnek ve melez yapı (STK4, STK5, STK7, STK8, STK9).

3. **Direnç ve Özerklik Modeli:** Fon bağımlılığını reddeden, dış baskılardan uzak duran, yerel değerleri koruyan yapı (STK6, STK10, STK11). STK6 örneğinde görüldüğü üzere, bazı STK'lar uluslararası kuruluşların sunduğu fonlar, standartlar veya politika yönlendirmelerini **bilinçli olarak reddetmektedir**. Bu durum, eşbiçimliliğin kaçınılmaz bir süreç olmadığına işaret eder. Yeni kurumsalcı kuramda bu tür örnekler sınırlı tartışılırken; araştırmanın bulguları, ilkesel gerekçelerle dış baskıyı reddeden “**anti-izomorfik örgüt**” tipinin göç alanında önemli bir gerçeklik olduğunu göstermektedir. Bu, kuramsal olarak literatürde eksik kalan bir boşluğu doldurmaktadır.

Bu üçlü model, kuramsal olarak eşbiçimliliğin farklı yoğunluklarda ve farklı sonuçlar üreten çok katmanlı bir süreç olduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan tek tip benzeşme yaklaşımından ayrılarak örgütsel çeşitliliği daha görünür kılmaktadır.

### 8.3.2 Çifte Uygulama ve Ayrışmış Yapılar

Bazı STK'lar, uluslararası kuruluşların standartlarına belgelerde ve görünür iletişimde uyum sağlarken, sahada farklı bir operasyonel pratik uygulamaktadır. Bu durum, Meyer ve Rowan'ın (1977) kurumsal yapılarda “mit ve tören” ile “günlük pratikler” arasındaki ayrışmayı açıklayan “ayrışma” (decoupling) kavramı ile uyumludur. Bu bulgu, uluslararası normların yerel bağlama uyarlanması biçimsel uyum ile reel uygulama arasındaki farkın Türkiye'deki STK'lar için de geçerli olduğunu göstermektedir.

### 8.3.3 Yerelden Küresele Bilgi ve Model Akışı

Araştırmada dikkat çeken bir diğer bulgu, STK4 ve STK5 gibi kuruluşların uluslararası kuruluşlara yalnızca uyum sağlamadığı; aynı zamanda saha temelli bilgi, model ve politika önerileri sunduğudur. Bu durum, uluslararası normların yalnızca yukarıdan aşağıya yayılmadığını; yerel örgütlerin de küresel uygulamalar üzerinde etkide bulunabileceğini göstermektedir. Literatürde bu tartışma, Keck ve Sikkink'in (1998) ağ teorisindeki karşılıklı etkileşim modelleriyle ilişkilendirilebilir. Bu nedenle çalışma, göç alanında norm ve bilgi akışının tek yönlü değil, karşılıklı ve çok katmanlı olduğunu ortaya koymaktadır.

## Genel Değerlendirme

Tartışma genel olarak göstermektedir ki, uluslararası kuruluşların yerel STK'lar üzerindeki etkisi homojen ve tek boyutlu değildir. Örgütler:

- Bazı alanlarda uyum göstermekte,
- Bazı süreçlerde uyarlama ve pazarlık yapmakta,
- Bazı durumlarda ise açık direnç geliştirmektedir.

Dolayısıyla kurumsal eşbiçimlilik, göç ve mülteci alanında **benzeşme** kadar **farklılaşma**, **seçicilik** ve **yerelleşme** süreçlerini de içeren çok yönlü bir dinamik olarak değerlendirilmelidir. Bu bulgular hem yeni kurumsalcı kuram hem de STK'lar ile fon sağlayıcı uluslararası kuruluşlar arasındaki ilişkileri ele alan literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle Türkiye bağlamındaki yerel STK'ların uluslararası sistemdeki konumunu daha anlaşılır kılmaktadır.

## SONUÇ

Bu araştırma, uluslararası kuruluşlar ile yerel STK'lar arasındaki etkileşimin örgütsel yapılar, karar alma süreçleri ve kurumsal kimlik üzerinde nasıl sonuçlar ürettiğini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Türkiye’de göç alanında faaliyet gösteren 11 STK ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin tematik analizine dayanmaktadır. Bulgular, uluslararası kuruluşlarla iş birliğinin yerel STK'larda tek yönlü bir dönüşüm yaratmadığını; aksine farklı yoğunluklarda uyum, uyarılma ve direnç biçimlerinin ortaya çıktığını göstermektedir.

Araştırmanın ilk önemli sonucu, uluslararası kuruluşlarla çalışan yerel STK'ların kurumsal baskılara karşı homojen bir tepki vermediğidir. Büyük ve profesyonelleşmiş STK'larda uluslararası prosedürlere uyum oldukça yüksek düzeyde gerçekleşirken, orta ölçekli kuruluşlarda bu uyumun seçici ve pazarlığa dayalı bir nitelik taşıdığı görülmüştür. Daha küçük ve topluluk temelli STK'lar ise dış baskılara karşı özerk ve değer temelli bir yaklaşım izlemekte; bu grupta bazı kuruluşların uluslararası standartları bilinçli biçimde reddettiği dahi görülmektedir.

Araştırmanın ikinci sonucu, uluslararası kuruluşların etkisinin örgütsel kapasite geliştirme, profesyonelleşme, standartlaşma ve raporlama süreçlerinde belirgin olmasına karşın, bu etkinin her zaman olduğu gibi içselleştirilmediği yönündedir. Birçok STK, uluslararası prosedürleri sahadaki gerçekliklerle uyumlu hâle getirmek için önemli ölçüde uyarılma yapmakta; bazı durumlarda ise resmi belgelerde uyumu sürdürürken sahada farklı uygulamalar geliştirmektedir. Bu durum, uluslararası normlarla yerel pratikler arasındaki “çifte uygulama” biçimindeki ayrışmayı ortaya koymakta; kurumsal uyumun biçimsel düzeyde gerçekleşebildiğini ancak operasyonel pratiklerde yerelleştirilebildiğini göstermektedir.

Üçüncü önemli bulgu, yerel STK'ların uluslararası kuruluşlara yalnızca uyum sağlayan değil, aynı zamanda bilgi üreten, saha deneyimi aktaran ve politika önerisi geliştiren aktörler olduğudur. Bu durum, uluslararası norm akışının tek yönlü olmadığını ve yerel aktörlerin küresel uygulamalar üzerinde yeniden şekillendirici bir rol üstlenebileceğini göstermektedir. Özellikle belirli alanlarda uzmanlaşmış STK'lar, uluslararası kuruluşların proje tasarımı ve politika geliştirme süreçlerine doğrudan katkı sağlayabilmektedir.

Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, çalışmanın temel kuramsal katkılarından biri, STK'ların uluslararası baskılara verdikleri tepkilerin üçlü bir örgütsel model altında

sınıflandırılabilmesidir. Buna göre yerel STK'lar: 1. Tam uyum gösteren, 2. Seçici ve bağlamsal uyum geliştiren, 3. İlkesel gerekçelerle direnç gösteren örgütler olarak konumlanmaktadır. Bu üçlü yapı, eşbiçimlilik kavramının göç alanında daha dinamik, çok yönlü ve aktör odaklı bir biçimde ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Pratik açıdan bakıldığında çalışma, uluslararası kuruluşların yerel STK'larla iş birliği süreçlerinde tek tip prosedür ve beklentiler yerine, bağlama duyarlı, müzakereye açık ve esnek iş birliği modellerinin daha etkili olabileceğini göstermektedir. Yerel aktörlerin saha bilgisi ve topluluk temelli deneyimlerinin dikkate alınması, projelerin yerel uygunluğunu ve sürdürülebilirliğini artırabilecek bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma Türkiye'de göç alanında faaliyet gösteren yerel STK'ların uluslararası kuruluşlarla etkileşiminde ortaya çıkan örgütsel dönüşümleri, direnç mekanizmalarını ve seçici uyum stratejilerini bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymuştur. Araştırma, yeni kurumsalcı kuramın sunduğu eşbiçimlilik çerçevesinin yerel bağlamda yeniden düşünülmesi gerektiğini göstermekte; uyum, uyarlama ve direnç arasında sürekli müzakere hâlinde bir örgütsel alanı işaret etmektedir. Gelecek çalışmaların, farklı illerdeki STK ağlarını, fon çeşitlenmesinin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini ve uluslararası kuruluşların yerelleşme politikalarının, pratik sonuçlarını inceleyerek bu alandaki bilgi birikimini genişletebileceği öngörülmektedir.

**Gelecek Araştırma Önerileri:** Bu çalışma göç alanındaki STK ve uluslararası kuruluşlarla iş birliği ilişkilerine dair önemli bulgular ortaya koymakla birlikte, bu alanda daha ayrıntılı araştırmalar yapılmasına ihtiyaç vardır. İlk olarak, gelecekte yapılacak çalışmaların farklı illerdeki STK ağlarını ve örgütler arası iş birliği biçimlerini karşılaştırmalı olarak incelemesi, yerel bağlamın örgütsel davranış üzerindeki etkisini daha görünür kılacaktır. Çok bölgeli tasarımlar, STK'ların yapısal çeşitliliğini daha geniş bir analitik çerçeve içinde değerlendirme imkânı sunabilir.

İkinci olarak, nicel veri toplama araçlarının kullanılması, eşbiçimli baskıların örgütsel yapılar üzerindeki etkisini daha ölçülebilir hâle getirebilir. Özellikle kapasite gelişimi, profesyonelleşme, fon bağımlılığı ve karar alma mekanizmalarının nicel karşılaştırmalarla desteklenmesi, literatürdeki eksik alanlardan birini tamamlayabilir.

Üçüncü olarak, uluslararası kuruluş temsilcilerinin, fon sağlayıcı aktörlerin ve politika yapıcılarının da dahil edildiği çok taraflı araştırma tasarımları, kurumlar arası etkileşimin daha dengeli bir biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Böyle bir yaklaşım, yerel STK'ların

yalnızca alıcı değil, aynı zamanda politika süreçlerinde bilgi üreten aktörler olarak nasıl konumlandığını daha kapsamlı biçimde ortaya koyabilir.

Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmalar, “direnç ve özerklik” modeli geliştiren STK’ların uzun vadeli sürdürülebilirliklerini inceleyebilir. Fon bağımlılığına girmeyen veya uluslararası standartları bilinçli olarak reddeden örgütlerin hangi kaynaklarla faaliyetlerini sürdürdüğü ve bu modelin hangi koşullarda sürdürülebilir olduğu hem kuramsal hem de pratik açıdan önemli bir araştırma alanı sunmaktadır.

### **Yerel STK’lara Yönelik Öneriler**

**Bağlamsal uyarlama kapasitesinin geliştirilmesi:** Uluslararası kuruluşların prosedürleri ile yerel ihtiyaçlar arasındaki farklar göz önünde bulundurulduğunda, STK’ların uyarlama, müzakere ve düzenleme kapasitesini güçlendirmesi önemlidir. Bu amaçla iç yazılım, izleme ve değerlendirme ve proje yönetimi becerilerinin sistematik biçimde geliştirilmesi önerilebilir.

**Kurumsal kimliği koruyan seçici uyum stratejilerinin sürdürülmesi:** STK’ların kendi değer ve misyonlarını zedelemeyen uluslararası standartlardan faydalanabilmesi için, seçici uyum (uygun olanı alma, uygun olmayanı yerelleştirme) yaklaşımını bilinçli şekilde sürdürmeleri yararlı olacaktır.

**Saha bilgisinin sistematik biçimde belgelendirilmesi:** Yerel STK’ların uluslararası kuruluşlara sağladığı bilgi ve deneyimin güçlendirilmesi için saha verilerinin düzenli kaydı, raporlaştırılması ve paylaşılabılır formatlara dönüştürülmesi önem taşımaktadır.

**Çok taraflı iş birliklerine açık ancak eleştirel yaklaşım:** Fon sağlayıcılarla iş birliğinin kurumsal bağımsızlığa zarar vermemesi için, STK’ların iş birliği koşullarını değerlendiren iç süreçler oluşturması ve gerektiğinde alternatif finansman kaynaklarını araştırması önerilmektedir.

### **Uluslararası Kuruluşlara Yönelik Öneriler**

**Prosedürlerde esneklik ve bağlama duyarlılık:** Yerel STK’ların karşılaştığı bürokratik yük dikkate alınarak görünürlük, satın alma ve raporlama gibi alanlarda bağlama göre uyarlanabilir model ve yönergeler geliştirilmesi önerilmektedir.

**Yerel uzmanlığın karar süreçlerine dâhil edilmesi:** Araştırma, bazı STK'ların sahaya ilişkin özgün modeller geliştirdiğini göstermektedir. Bu nedenle uluslararası kuruluşların politika tasarımı ve program geliştirme süreçlerine yerel uzmanları sistematik biçimde dâhil etmeleri önem taşımaktadır.

**Eşitlikçi ve sürdürülebilir ortaklık modellerinin teşviki:** İşbirliklerinde yalnızca fon sağlayıcı ve uygulayıcı ilişkisi yerine, bilgi paylaşımını ve karşılıklı öğrenmeyi mümkün kılan eşitlikçi ortaklık biçimlerinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

**Yerel kapasiteyi güçlendiren uzun vadeli destek mekanizmaları:** Kısa dönemli proje finansmanının ötesine geçilerek, yerel STK'ların kurumsal sürdürülebilirliğini artıran fonlar (kurumsal kapasite fonları, esnek hibeler, çekirdek bütçe destekleri) geliştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

Akalay, A., & Harman, S. (2014). *Sivil toplum kuruluşları, yönetim, yönetişim ve gönüllülük*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Akalın, F. A. (2023). *Türkiye’de göç yönetimi ve göçmen entegrasyonu bağlamında STK’ların rolü: Türk Kızılay örneği* [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Hacettepe Üniversitesi Açık Erişim Sistemi. <https://openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/handle/11655/34407>

Akbaş, N., & Taner, B. (2022). Mary Parker Follett’s footprints in the management principles of today and the future. *Istanbul Management Journal*, 93, 89–123. <https://doi.org/10.26650/imj.2022.93.005>

Akçakaya, M. (2016). Weber’in bürokrasi kuramının bugünü ve geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 275–295. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gusbd/issue/28250/316704>

Akman, K. (2018). Göç yönetiminde yerel yönetimler ve STK işbirliği. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6, 125–140. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/issue/42538/482214>

Aksoy, M., Akkanat, S., Yılmaz, N., & Özsoy, S. (2017). Türkiye’de düzensiz göç olgusu: 6458 sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu bağlamında Gümüşhane örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(12), 89. <http://dergipark.gov.tr/gumusgjebs>

AlMajdalawi, R. H. Y. (2021). *The impact of the international organization on women’s empowerment in Palestinian territories* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Alp, S. (2019). Refah devleti düşüncesinin gelişimi ve bir liberal alternatif olarak üçüncü sektör. *Maliye Dergisi*, 56, 265–279.

Alyakut, B. (2007). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim süreci ve uygulamalarına yönelik bir alan araştırması* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].

Arslan, M., & Altınışık, S. (2013). İlköğretim okullarındaki stratejik planların taklitçi eşbiçimlilik düzeylerinin belirlenmesi: Van ili örneği. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 1–14.

- Aytaçlı, B. (2012). Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1–9. <http://dergi.adu.edu.tr/egitimbilimleri/>
- Banks, N., & Hulme, D. (2012). The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction (pp. 1–40). Brooks World Poverty Institute, University of Manchester.
- Banks, N., Hulme, D., & Edwards, M. (2015). NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort? *World Development*, 66, 707–718. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>
- Barın, H. (2019). *Türkiye’deki Suriyelilerin entegrasyonunda sivil toplum kuruluşlarının rolü: Ankara örneği* [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=ogElnVzfERGOkRHKcPnDKQ&no=u3WtGfXCAIVs1DSuIGgeRA>
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57(4), 540–559. <https://doi.org/10.2307/2096100>
- Bayraktar, M. N. (2021). *International cooperation tendencies of NGOs working for Syrian refugees in İstanbul* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bebbington, A., & Riddell, R. (1995). The direct funding of southern NGOs by donors: New agendas and old problems. *Journal of International Development*, 7(6), 879–893. <https://doi.org/10.1002/JID.3380070607>
- Bekiroğlu, M. T. (2022). *Sivil toplum kuruluşlarının uluslararasılaşma süreçleri* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday. <https://archive.org/details/socialconstructi0000berger>
- Birdişli, F. (2023). *Uluslararası Kurumların Normatif Bir Unsuru Olarak Uluslararası Güvenlik*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 78(2), 381–405. <https://doi.org/10.33630/ausbf.1131278>

Bogo, A. (2017). Social behavior of Brazilian organizations: An analysis of isomorphism mechanism. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14(1), 128–137. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2017.V14.N1.A11>

Bolat, T., & Seymen, O. A. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223–254. <https://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12462/4997>

**Boduroğlu, G. (2023).** *Suriyeli göçmenlerin uyum sorunlarının çözümünde sivil toplum kuruluşlarının rolü: Ankara ili örneği* [Doktora tezi, Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Bulduk, E. H. (2024). *Türkiye’de sivil toplum örgütlerinin gelişim dinamikleri: 1980 sonrası dönemde farklılıklar ve yönelimler* [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi].

Canbolat, E. Ö., & Çeliksoy, E. (2018). Kurumsal kuramın varsayımlarına kamu kesiminde uyum bağlamında bir eleştiri: Türkiye’de sağlık kurumları örneği. *Sayıştay Dergisi*, (109), 137–160.

Chakraborty, S. L. (2016). Gramsci’s idea of civil society. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 3(6), 19–27.

Chahim, D., & Prakash, A. (2014). NGOization, foreign funding, and the Nicaraguan civil society. *Voluntas*, 25(2), 487–513. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9348-z>

Claeyé, F., & Jackson, T. (2012). The iron cage re-revisited: Institutional isomorphism in non-profit organisations in South Africa. *Journal of International Development*, 24(5), 602–622. <https://doi.org/10.1002/jid.2852>

Çaha, Ö. (1994). Osmanlı’da sivil toplum. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 49(3), 79–99.

Çaha, Ö. (1997). 1980 sonrası Türkiye’inde sivil toplum arayışları. *Yeni Türkiye*, 18, 28–64.

Çaha, Ö. (2016). Sivil toplum ve devlet. Orion Kitabevi.

Çamdereli, R. (2021). Sivil toplum ne işe yarar, nasıl işe yarar. In B. Önay Doğan & N. Kocabay-Şener (Eds.), *Temel kavramlarla sivil toplum: Sektörün kaleminden* (pp. 17–30). Nobel Akademik Yayıncılık.

Çelik, V., & Pekküçükşen, Ş. (2018). Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının göç konusundaki çalışmaları üzerine bir değerlendirme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), 1273–1283. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.12.1034>

Çoban, B. (2022). Durkheim’ın bilgi ve toplum anlayışı üzerine bir değerlendirme. *Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, 9, 115–130.

Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford University Press. <https://archive.org/details/classclassconfli00dahr>

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2009). Resource dependence theory: Past and future. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 28).

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. In F. Dobbin & C. B. Schoonhoven (Eds.), *Stanford’s organization theory renaissance, 1970–2000* (pp. 21–42). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)0000028006](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006)

Demirci, E. (2023). Yönetim ve organizasyonun temel kavramları (Ünite 1–2). In G. N. Zeytinoğlu (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (Yayın No. 3419; AÖF Yayın No. 2270, ss. 1–25). Anadolu Üniversitesi. <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL104U/ebook/ISL104U-16V1S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf>

de Tocqueville, A. (2016). *Demokrasi üzerine: Amerika’da demokrasi* (R. N. Güntekin, Trans.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Original work published 1835).

Deniz, Ü. (2020). Verimlilik ve insan ilişkileri söylemleri arakesitinde eğitim yönetiminin bilgi temeli oluşumu: Chester Barnard ve etkileri. *Kastamonu Education Journal*, 28(3), 1209–1219. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3709>

DG ECHO Partners Helpdesk. (n.d.). *Procurement*. <https://www.dgecho-partners-helpdesk.eu/ngo/actions-implementation/procurement>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1–38). University of Chicago Press. [https://web.stanford.edu/~woodyp/papers/dimaggioandpowell\\_intro.pdf](https://web.stanford.edu/~woodyp/papers/dimaggioandpowell_intro.pdf)
- Dirlik, O., & İleriye, B. (2020). Sivil toplum kuruluşlarının çevreleri ile olan güç ilişkileri üzerine bir araştırma. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 111–134.
- Duman, F. (2007). *Sivil toplum*. Ankara: Lotus Yayınevi.
- Durkheim, E. (1982). *The rules of sociological method* (S. Lukes, Ed.; W. D. Halls, Trans.). Macmillan. (Original work published 1895). [https://www.hf.uio.no/ikos/english/research/news-and-events/events/phd/2023/durkheim-the\\_rules\\_of\\_sociological\\_method\\_1982.pdf](https://www.hf.uio.no/ikos/english/research/news-and-events/events/phd/2023/durkheim-the_rules_of_sociological_method_1982.pdf)
- Ebrahim, A. (2003a). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)
- Ebrahim, A. (2003b). Issues in the theory and practice of accountability in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(2), 191–212.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1995). NGO performance and accountability in the post-Cold War world. *Journal of International Development*, 7(6), 849–856.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on NGOs. *World Development*, 24(6), 961–973. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00019-8](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00019-8)
- Eke, E. (2018). Türk kamu yönetimi açısından göç politikası ve teşkilat yapısı: Güncel bir perspektif. In *21. Yüzyılda Uluslararası Göç ve Mülteciler* (pp. 37-72). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Erdoğan, N. (2022). *Sivil toplum kuruluşlarında gönüllü ve profesyonel çalışma*. Nokta Kitap.
- Ertekin, M. (2017). Klasik örgüt kuramları. *Journal of Organizational and Endüstriyel Engineering Practices*, 1(1), 65–75.

European Commission. (2019). *Turkey 2019 report* (SWD(2019) 220 final). Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/system/files/2019-05/20190529-turkey-report.pdf>

European Commission. (2004). Project cycle management guidelines: The logical framework approach.

European Parliament, & Council of the European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)*. *Official Journal of the European Union*, L 119, 1–88.

Featherstone, A. (2010). *Fit for the future? Strengthening the leadership pillar of humanitarian reform* [Research report]. NGOs and Humanitarian Reform Project.

Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>

Funda, İ. (2011). Sivil toplum kuruluşlarının finansal kaynaklara ulaşmasında bilişim teknolojilerinin etkisi: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfının analizi (Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/>

Göç İdaresi Başkanlığı. (n.d.). *Kurumsal yapımız ve görevlerimiz* [Kurumsal web sayfası]. Erişim adresi: <https://www.goc.gov.tr>

Göç İdaresi Başkanlığı. (n.d.). Uyum Strateji Belgesi ve Ulusal Eylem Planı; protokoller ve yerel koordinasyon düzenlemeleri hakkında bilgilendirme sayfaları.

Göç İdaresi Genel Müdürlüğü. (2018). *Uyum Strateji Belgesi ve Ulusal Eylem Planı (2018–2023)*. T.C. İçişleri Bakanlığı. <https://www.goc.gov.tr/uyum-strateji-belgesi-ve-ulusal-eylem-planı>

Gül, M. (2021). Afet yönetiminde sivil toplum kuruluşlarının önemi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(44), 1613–1619.

Güngör, F., & Çölgeçen, Y. (2013). STK’larda gönüllü yönetimi ve motivasyonun performansa etkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(3), 163–187.

Güzel, B. (2020). Türkiye'deki sığınmacılara ve mültecilere yönelik sosyal hizmet sunumunda üçüncü sektör analizi. *Amme İdaresi Dergisi*, 55(1), 540–563.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. [lms.academyofhrd.org](https://lms.academyofhrd.org)

Hakyemez, Y. Ş. (2011). Türkiye'de kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, sivil toplum ve demokrasi. *Liberal Düşünce Topluluğu Dergisi*.

Harake, M. F. (2024). Project management for INGOs working with local partners: The role of partnerships in post-conflict countries. *PM World Journal*, 13(7), 1–17. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2024/06/pmwj143-Jul2024-Harake-Project-Management-for-INGOs-working-with-Local-Partners.pdf>

Hawthorne experiments. (n.d.). Reference for Business: Encyclopedia of Management. Retrieved August 5, 2025, from <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Hawthorne-Experiments.html>

Hilhorst, D. (2005). Dead letter or living document? Ten years of the Code of Conduct for disaster relief. *Disasters*, 29(4), 351–369. <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2005.00297.x>

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press.

Hollweck, T. (2016). Robert K. Yin. (2014). Case study research: Design and methods (5th ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 1–5. <https://doi.org/10.3138/cjpe.br-240>

International Rescue Committee. (2022). *Monitoring, evaluation, accountability and learning (MEAL) handbook*. [https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-12/EN\\_MEAL%20Handbook\\_2022%20EXTERNAL.pdf](https://www.rescue.org/sites/default/files/2022-12/EN_MEAL%20Handbook_2022%20EXTERNAL.pdf)

İlhan, T. (2005). Uluslararası ortak girişimlerde şirket içi tutarlılık ve yerel eşbiçimlilik baskılarını yönetmede farklılaşan stratejik insan kaynakları uygulamalarının rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 81–119.

- İlhan, T. (2008). Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerde örgüt kültürü: Yerel sosyo-kültürel bağlamın eşbiçimlilik etkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35, 305–343.
- Karadağ, E. Y. (2015). Türkiye perspektifinden sivil toplum ve sosyal hizmet çerçevesinde sivil toplum örgütlerinin toplumsal önemi. *Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Kaşıkcı, T. (2017). *Uluslararası İlişkilerde Kurumsal Değişim ve Uluslararası Örgütler İlişkisi: Birleşmiş Milletler Sisteminin Norm Üretim ve Sosyalleşme Süreçleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Keane, J. (1999). *Civil society: Old images, new visions*. Stanford University Press.
- Keck, M., & Sikkink, K. (1998). *Activists beyond borders: Advocacy networks in international politics*. Cornell University Press.
- Kelgökmen İliç, D. (2012). *Örgütlerarası ilişkilerde güç ve kaynak bağımlılığının yarattığı etkiler ve örgütlerarası etkileşim* [Doktora tezi, Ege Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=7IGYW5TFMAX\\_nmfhseGOkQ&no=u-3rRoflK39JlYm\\_SqP5xw](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=7IGYW5TFMAX_nmfhseGOkQ&no=u-3rRoflK39JlYm_SqP5xw)
- Keohane, R. O. (1984). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton University Press. <https://catalog.princeton.edu/catalog/99125311911906421>
- Keyman, F. (2006). *Türkiye’de sivil toplumun serüveni: İmkânsızlıklar içinde bir vaha* (İ. Aktan, Ed.). Sivil Toplum Geliştirme Merkezi. <https://www.stgm.org.tr/yayinlar/turkiyede-sivil-toplumin-seruveni-imkansizliklar-icinde-vaha>
- Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia. *Voluntas*, 26(4), 1412–1437. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9485-7>
- Kocaman, R. (2021). *A qualitative investigation of charity bazaars within the context of neo-institutional theory* (Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koçak, B., & Arslan, T. K. (2017). Rize’de sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları: Dernekler (pp. 9–53). Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Yayınları.

Kopuz, E. (2021). Türkiye’de STK’ların özerkliği: Fon tartışmaları üzerine bir değerlendirme. *TUİÇ Akademi*. <https://tuicakademi.org/turkiyede-stklar-in-ozerkligi-fon-tartismalari-uzerine-bir-degerlendirme/>

Korkmaz, A. N. (2021). *Veblen’in kurumsal evrim teorisinin iktisat sosyolojisine katkısı*. Akademik Kaynak. <https://www.akademikkaynak.com/veblenin-kurumsal-evrim-teorisinin-iktisat-sosyolojisine-katkisi.html>

Köse, B. Ç., & Ayhün, S. E. (2018). Kurumsal eşbiçimlilik kapsamında havayolu ittifaklarının misyon ifadelerinin incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 533–550.

Krasner, S. D. (1982). Structural causes and regime consequences: Regimes as intervening variables. *International Organization*, 36(2), 185–205. <https://doi.org/10.1017/S0020818300018920>

Krause, M. (2014). *The good project: Humanitarian relief NGOs and the fragmentation of reason*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226131535.001.0001>

Kutlu, Ö., & Usta, S. (2005). Avrupa yolundaki Türkiye’de sivil toplum kuruluşların devlete güven tesisindeki rolü. In *II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiriler Kitabı: Küresel Eşitlik* (pp. 197–208). Çanakkale.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Lewis, D. (2007). *The management of non-governmental development organizations: An introduction*. Routledge.

Luhmann, N. (2018). *Organization and decision* (D. Baecker & R. Barrett, Trans.). Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/organization-and-decision/F69AA272C0F1DC151692CF6ECAFCE6A>

Mardin, Ş. (2015). *Türkiye’de toplum ve siyaset: Makaleler I* (21. baskı). İletişim Yayınları.

- Marx, G. T., & Muschert, G. W. (2008). Simmel on secrecy: A legacy and inheritance for the sociology of information. The handbook of secrecy studies [Çevrimiçi bölüm]. <https://web.mit.edu/gtmarx/www/marx-muschert-simmel.pdf>
- Menon, V. B., & Jerome, C. J. (2017). Civil society and state: A historical review. *Tattva: Journal of Philosophy*, 9(2), 33–42.
- Mevzuat.gov.tr. (2013). 6458 sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://www.jstor.org/stable/2778293>
- Milner, J., & Klassen, A. (2021). *Civil society and the politics of the global refugee regime* (LERRN Working Paper No. 15). Carleton University. <https://carleton.ca/lerrn/working-papers/>
- Najam, A. (2000). The four-C's of third sector–government relations: Cooperation, confrontation, complementarity, and co-optation. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), 375–396. <https://doi.org/10.1002/nml.10403>
- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory—How well does it explain behavior of organizations? *Management Revue*, 19(1–2), 9–32. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-9>
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257–294. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/660303>
- Okutan, E. (2008). *Yerel yönetimler ve sivil toplum örgütlerinin gelişmiş işbirliği: İngiltere örneği*. Sayıştay Dergisi, (71), 91–108.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Özdemir, M., & Tuti, G. (2023). Nitel araştırma desenleri: Metodolojik bir temellendirme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 11(2), 217–235. <https://doi.org/10.57115/karefad.1331759>

Özdemir, S., Başel, H., & Şenocak, H. (2009). Sivil toplum kuruluşları (STK)'nın artan önemi ve Üsküdar'da faaliyet gösteren bazı STK'lar üzerine bir araştırma. *Journal of Social Policy Conferences*, 56. İstanbul Üniversitesi.

Özdora Aksak, E., & Dimitrova, D. (2021). Walking on a tightrope: Challenges and opportunities for civil society organizations working with refugees and migrants in Turkey. *Voluntas*, 33, 374–385. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00312-8>

Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törensel görgülcülük sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 5–31.

Özen, Ş. (2004). Örgütsel analizde Türkiye kaynaklı kurumsal kuram çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 89–100.

Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 167–200.

Özil Akın, E. (2021). *Kaynak bağımlılığı yaklaşımı perspektifinde örgütlerde strateji tercihlerinin değişimi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztaş, H. (2024). *Social cohesion works of international organizations: The case of Gaziantep* [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.

Resmî Gazete. (2014, October 22). Geçici Koruma Yönetmeliği (Sayı: 29153).

Retrieved August 5, 2025, from <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Hawthorne-Experiments.html>

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Harvard University Press. <https://archive.org/details/managementworker00roet>

Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877–904. <https://doi.org/10.2307/2393619>

Saraçoğlu, H. (2023). Göç yönetimi politikalarının şekillenmesinde yerel yönetimler ve STK'lar arasındaki işbirliğinin etkisi: Van ili özelinde analiz. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Dergisi*, 35(1), 55–77. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vanyyuiibfd/issue/81766/1277224>

Sayın, Z. (2020). *Kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişimin yönetimi: Kâr amaçsız bir örgüt olarak Türk Kızılay'da değişim* [Doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications. [https://archive.org/details/institutionsorga0000scot\\_g9p5](https://archive.org/details/institutionsorga0000scot_g9p5)

Seidl, D., & Schoeneborn, D. (2010). Niklas Luhmann's autopoietic theory of organisations: Contributions, limitations, and future prospects (Working paper, University of Zurich). [https://www.academia.edu/749478/Niklas\\_Luhmanns\\_Autopoietic\\_Theory\\_of\\_Organisations\\_Contributions\\_Limitations\\_and\\_Future\\_Prospets](https://www.academia.edu/749478/Niklas_Luhmanns_Autopoietic_Theory_of_Organisations_Contributions_Limitations_and_Future_Prospets)

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press. <https://archive.org/details/tvandgrassrootss00selzrich>

Shrestha, N. (1995). Becoming a development category. In J. Crush (Ed.), *Power of development* (pp. 266–277). Routledge. [https://www.math.toronto.edu/mpugh/Shrestha\\_1995\\_Becoming\\_a\\_development\\_category.pdf](https://www.math.toronto.edu/mpugh/Shrestha_1995_Becoming_a_development_category.pdf)

Simmel, G. (1906). The sociology of secrecy and of secret societies. *American Journal of Sociology*, 11(4), 441–498. <https://www.d.umn.edu/cla/faculty/jhamlin/4111/Readings/SimmelSecrecy.pdf>

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü (STİGM). (n.d.). Yabancı STK'ların Türkiye'deki faaliyeti ve Yabancı STK izin başvuru rehberi.

T.C. İçişleri Bakanlığı. (2022). *İl ve ilçe göç koordinasyon kurullarının çalışma usul ve esasları genelgesi*.

T.C. Resmî Gazete. (2014). *Geçici Koruma Yönetmeliği* (Karar Sayısı: 2014/6883). Resmî Gazete, 22 Ekim 2014, Sayı 29153.

Thornton, P. H. (2011). Isomorphism. In D. J. Teece & M. Augier (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan.

Tozlu, A. (2016). Karar verme yaklaşımları üzerinde Herbert Simon hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, 102, 27–45. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713947>

Tran, L., & AbouAssi, K. (2020). Local organizational determinants of local-international NGO collaboration. *Public Management Review*, 22(9), 1294–1314. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1642953>

Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2013). 6458 sayılı *Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu*. Resmî Gazete, 11 Nisan 2013, Sayı 28615.

Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2016). 6698 sayılı *Kişisel Verilerin Korunması Kanunu*. Resmî Gazete, 7 Nisan 2016, Sayı 29677.

Ulutaş, D., & Özden, S. A. (2021). Türkiye’de düzensiz göç alanında çalışan STK’ların rollerinin profesyonellerin gözünden incelenmesi. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 21(1), 40–67. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uobild/issue/63431/874234>

United Nations. (2018). *United Nations protocol on allegations of sexual exploitation and abuse involving implementing partners*. [https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/sites/www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/files/un\\_protocol\\_on\\_sea\\_allegations\\_involving\\_implementing\\_partners\\_en.pdf](https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/sites/www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/files/un_protocol_on_sea_allegations_involving_implementing_partners_en.pdf)

United Nations Children’s Fund. (2024). *Protection from sexual exploitation and abuse (PSEA): A practical guide and toolkit for UNICEF and partners* (2nd ed.). <https://www.unicef.pt/media/4491/psea-toolkit-2024-web-version.pdf>

U.S. Department of State, Bureau of Population, Refugees, and Migration. (2023). *FY 2023 general NGO guidelines*. U.S. Department of State. [https://www.state.gov/wp-content/uploads/2023/01/FY-2023-PRM-General-NGO-Guidelines\\_Accessible.pdf](https://www.state.gov/wp-content/uploads/2023/01/FY-2023-PRM-General-NGO-Guidelines_Accessible.pdf)

von Bertalanffy, L. (1973). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller. (Original work published 1968). [https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert\\_f7s2](https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_f7s2)

Werker, E., & Ahmed, F. Z. (2008). What do nongovernmental organizations do? *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 73–92.

World Bank. (2000). *The logframe handbook: A logical framework approach to project cycle management*.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/783001468134383368/pdf/31240b0LFhandbook.pdf>

Yaprak, Ş., & Bacak, B. (2005). Kadınların çalışma yaşamına katılmanın araştırılmasında sivil toplum kuruluşların rolü.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 10. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi, sivil toplum ve yönetim*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldız, O. (2006). *Küreselleşme sürecinde sivil toplum kuruluşlarının dünya politikasında artan rolü: Uluslararası kuruluşlar açısından bir değerlendirme* [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Yılmaz, A. (2020). Neoklasik yönetim teorisi: İnsan faktörünün örgütlerdeki rolü. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 11(2), 45–60.

Yılmaz, M. (2009). Merkez-dışı ülkelerdeki ulusötesi sivil toplum kuruluşları (STK): Dış politika, finansman ve meşruiyet. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55378>

Yolsal, M. (2015, December). *Kaynak bağımlılığı kuramı*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25328.81926>

## **EKLER**

### **EK-1 MÜLAKAT SORULARI**

#### **A. Uluslararası Kuruluşların Yerel Sivil Toplum Örgütlerine Etkisine Dair Sorular**

##### **1. Kapasite Geliştirme ve Öğrenme**

a. Uluslararası kuruluşlardan öğrendiğiniz yeni beceri, bilgi veya yöntemler var mı? Bunları organizasyonunuza nasıl entegre ettiniz?

b. Uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapmanın, yerel çalışanlarınızın profesyonel gelişimine katkı sağladığını düşünüyor musunuz?

c. Yerel bilgi ve deneyimlerinizi uluslararası kuruluşlarla paylaşma fırsatınız oldu mu? Onların bu bilgiye yaklaşımı nasıldı?

##### **2. Uluslararası Standartlara Uyum**

a. Uluslararası kuruluşlarla çalışmaya başlamadan önceki yapınız ile bugünkü yapınız arasında ne gibi farklar var? Bu değişiklikleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

b. Uluslararası kuruluşlardan gelen talepler, standartlar veya uygulamalar size uyum sağlamakta zorlandığınız durumlar yarattı mı? Örnek verebilir misiniz?

c. Uluslararası kuruluşların belirlediği standartlara uyum sağlamanın size kattığı avantajlar veya dezavantajlar nelerdir?

##### **3. Kurumsal Yapı ve Süreçlerde Değişim**

a. Uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapmak, organizasyon yapınızı (örneğin yönetim biçimi, departmanlar, raporlama süreçleri) nasıl etkiledi?

b. Finansman, proje yönetimi veya raporlama süreçlerinizde uluslararası kuruluşların talepleri nedeniyle yapılan değişikliklerden memnun musunuz? Neden?

c. Yerel olarak başarılı bulduğunuz bazı uygulamaları uluslararası standartlar nedeniyle terk etmek zorunda kaldığınız oldu mu? Bu nasıl bir etki yarattı?

##### **4. İş Birliği ve Karar Alma Süreçleri**

a. Uluslararası kuruluşlarla iş birliği yaptığınızda, karar alma süreçlerinizde onların etkisi ne kadar belirleyici oluyor?

**b.** Uluslararası kuruluşların önerileri veya talepleri, yerel dinamiklere veya ihtiyaçlara ters düştüğünde nasıl bir yol izliyorsunuz?

**c.** Uluslararası kuruluşlarla ortaklık yaparken, onların yerel gerçeklere uyum sağladığını düşünüyor musunuz? Neden?

## **5. Strateji Belirleme ve Uygulama**

**a.** Uluslararası kuruluşlardan gelen finansal destek veya rehberlik, örgütünüzün stratejik önceliklerini değiştirdi mi? Nasıl?

**b.** Destek veren kuruluşların belirlediği kriterler ve koşullar, yerel düzeyde uygulamada zorluk yaratıyor mu? Eğer öyleyse, nasıl?

**c.** Stratejilerinizi hayata geçirirken uluslararası kuruluşların sunduğu izleme ve değerlendirme mekanizmaları faydalı oluyor mu?

## **6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Politikaları**

**a.** Uluslararası kuruluşlardan alınan destek veya fonlar, insan kaynakları politikalarınızı nasıl etkiliyor?

**b.** Uluslararası kuruluşların önerdiği insan kaynakları politikalarını uygulamakta ne gibi zorluklarla karşılaşıyorsunuz?

**c.** Çalışanların performans değerlendirme ve kariyer gelişim süreçleri üzerinde uluslararası kuruluşların etkisi var mı?

## **7. Örgütsel Kimlik ve Kültür**

**a.** Uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapmanın, yerel kuruluş olarak kimliğiniz veya kültürünüz üzerinde bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Bu etkiler olumlu mu, olumsuz mu?

**b.** Uluslararası kuruluşlarla çalışmak, toplumla olan ilişkilerinizi veya yerel bağlamdaki görünürlüğünüzü nasıl etkiledi?

**c.** Uluslararası kuruluşların etkisiyle kurum içi değerleriniz veya öncelikleriniz değişti mi? Örnek verebilir misiniz?

## **B. Eş Biçimlilik (İzomorfizm) Üzerine Sorular**

### **1. Zorlayıcı İzomorfizm Üzerine**

a. Uluslararası kuruluşların belirlediği düzenlemelere veya standartlara uymanız zorunlu oldu mu? Bu durum kurumsal yapınızı nasıl etkiledi?

b. Uluslararası ortaklarınız veya bağışçılarınızdan gelen talepler, iş süreçlerinizde veya organizasyon yapınızda bir değişiklik yarattı mı?

c. Resmi prosedürler, raporlama sistemleri veya yönetim şeklinizde uluslararası kuruluşların etkisi oldu mu?

## **2. Taklitçi İzomorfizm Üzerine**

a. Uluslararası kuruluşları veya diğer başarılı kuruluşları örnek alarak strateji veya yapı değişikliğine gittiniz mi? Eğer evet ise, bunu neden yaptınız?

b. Faaliyetlerinizde belirsizlik veya rekabet durumları olduğunda, uluslararası kuruluşların uygulamalarını benimseme eğiliminde oluyor musunuz?

c. Çalışma alanınızda veya faaliyet alanınızda, uluslararası kuruluşlarla benzer görünme çabalarınız var mı? Bu çabalar kurumsal kimliğinizi nasıl etkiliyor?

## **3. Normatif İzomorfizm Üzerine**

a. Kurum içi eğitimlerinizde veya işe alım süreçlerinizde uluslararası standartlara veya sertifikalara uygunluk arıyor musunuz? Neden?

b. Çalışanlarınızın uluslararası kuruluşlarla bağlantılı profesyonel ağlara (örneğin dernekler, birlikler) katılımı var mı? Bu durum organizasyon kültürünüzü etkiliyor mu?

c. Uluslararası kuruluşların önerdiği "en iyi uygulamaları" takip etmek için özel bir çaba harcıyor musunuz?

## Ek-2 GÖNÜLLÜ KATILIM ONAY FORMU

“Uluslararası Kuruluşların Yerel Kuruluşlara Etkileri: **Uluslararası Kuruluşların Yerel Kuruluşlara Etkileri: Göç ve Mülteciler Üzerine Çalışan Yerel Sivil Toplum Örgütlerinde Eş Biçimlilik (İzomorfizm)** başlıklı çalışma, İstanbul Medeniyet Üniversitesi yüksek lisans öğrencisinin gerçekleştirmekte olduğu bir araştırmadır. Bu araştırma uluslararası kuruluşların etkisiyle, yerel sivil toplum kuruluşlarında kapasite geliştirme ve öğrenme, uluslararası standartlara uyum, örgütsel kimlik ve kültür, karar alma süreçleri, strateji belirleme ve uygulama, insan kaynakları yönetimi ve politikaları üzerinde eş biçimlilik olduğunu araştırmak ve bu eş biçimliliğin yerel kuruluşlarda sağladığı avantaj ve dezavantajları belirlemek amacıyla planlanmıştır. Araştırma raporunda mülakatlarla ilgili genel sonuçlar verilecek olup kişisel bilgileriniz tamamen gizli tutulacaktır. Görüşme öncesinde mülakat soruları verilecektir. Mülakat süresi bir saati geçmeyecek şekilde planlanmıştır. Görüşme esnasında vermiş olduğunuz bilgiler, yalnızca bilimsel bir çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılacak olup başka bir amaçla kullanılmayacak ve başka kurum, kuruluş ya da kişilerle paylaşılmayacaktır. Mülakata katılacak olan kişiler çalışmadan istedikleri zaman çıkabilme hakkına sahiptirler.

1. Aşağıda imzası olan ben “Uluslararası Kuruluşların Yerel Kuruluşlara Etkileri: Göç ve Mülteciler Üzerine Çalışan Yerel Sivil Toplum Örgütlerinde Eşbiçimlilik (İzomorfizm)” başlıklı çalışmaya katılmayı kabul ediyorum.
2. Bu çalışmayı yürüten araştırmacı Nuriye Özsoy, çalışmanın yapısı, amacı ve muhtemel süresi, ne yapmam istendiği hakkında ayrıntılı sözlü ve yazılı bilgi verdi.
3. Anketörlere çalışma ile ilgili her soruyu sorma fırsatını buldum. Cevapları ve bana verilen bilgiyi anladım.
4. Araştırmacıların, bilgilerin ayrıntılarını açıklamama ve benimle ilgili sırları koruması şartıyla, benimle bu çalışmayı yapmasına izin veriyorum.
5. Çalışma boyunca tüm kurallara uyacağıma, araştırmacılar ile tam bir uyum içinde çalışacağıma ve konuyla ilgili herhangi bir sorun çıktığında hemen onu arayacağımı kabul ediyorum.
6. Bu çalışma sonuçlarının kullanılmasını kısıtlamayacağımı ve yayın, rapor ve benzeri bilimsel dokümanlarda kullanabileceğini kabul ediyorum.
7. Bu çalışmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım.

**OKUDUM VE ONAYLADIM.**

**Katılımcının Adı ve Soyadı, Tarih, İmza**

**Anketörün Adı ve Soyadı, Tarih, İmza**

**Sorumlu Araştırmacının Adı ve Soyadı, Tarih, İmza**

## EK-3 ETİK KURUL ONAY BELGESİ



T.C.  
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Rektörlük



Sayı : E-38510686-050.04-2500022218  
Konu : Nuriye Özsoy'un Başvurusu

07.04.2025

İlgili Makama,

İMÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 25.03.2025 tarihli oturumunda, İMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (İşletme - Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi Nuriye Özsoy'un "Uluslararası Kuruluşların Yerel Kuruluşlara Etkileri: Göç ve Mülteciler Üzerine Çalışan Yerel Sivil Toplum Örgütlerinde Eş Biçimlilik (İzomorfizm)" başlıklı YL tezi kapsamında (dan. M. Lütfi Arslan) veri toplanmasına yönelik araştırma dosyası görüşülmüş, içerik bakımından etik bir sorun bulunmadığı sonucuna varılarak kurulun 2025/03 sayılı ve 25.03.2025 tarihli kararıyla, araştırmacının izin talebi uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Tuncay BAŞOĞLU  
Etik Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: 38D5TA7

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-medeniyet-universitesi-ebys>

Adres: Üralan Mah. Ötörsöpe Kavşağı Yanı, D-100 Karayolu 54 34700 Üsküdar / İstanbul

Bilgi için :

Tuncay Başoğlu  
Etik Kurul Başkanı

Telefon No :  
e-Posta :  
Kep Adresi :

Faks No :  
İnternet Adresi :

Telefon No :  
Direkt Hat :

