



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

**Sivil Toplum Örgütleri ve Kamu İlişkisi: Kurumsal
Eşbiçimlilik Üzerine Vaka Analizi**

Yüksek Lisans Tezi

Şadiye Öztekin

Ocak 2026



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

**Sivil Toplum Örgütleri ve Kamu İlişkisi: Kurumsal
Eşbiçimlilik Üzerine Vaka Analizi**

Yüksek Lisans Tezi

Şadiye Öztekin

Danışman

Prof. Dr. Mehmet Lütfi Arslan

Ocak 2026

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Şadiye Öztekin tarafından hazırlanan “Sivil Toplum Örgütleri ve Kamu İlişkisi: Kurumsal Eşbiçimlilik Üzerine Vaka Analizi” 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

Tez Savunma Tarihi: 02/ 12 / 2025

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda 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 İlkeler Sadakat Beyanı

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

İmza

Şadiye Öztekin

ÖZET

Sivil Toplum Örgütleri ve Kamu İlişkisi: Kurumsal Eşbiçimlilik Üzerine Vaka Analizi

Öztekin, Şadiye

Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Lütfi Arslan

Ocak 2026

Bu araştırma, Türkiye’de farklı alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri (STÖ) ile kamu kurumları arasında kurulan karmaşık etkileşimlerin yönetsel yansımalarını, kurumsal kuramın temel yapı taşlarından biri olan "kurumsal eşbiçimlilik" perspektifinden incelemektedir. Çalışmanın temel amacı; kamu kurumlarının yasal, mali ve idari otoritesinin, sivil toplum örgütlerinin örgütsel yapıları, karar alma mekanizmaları ve stratejik yönelimleri üzerindeki dönüştürücü etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, DiMaggio ve Powell tarafından literatüre kazandırılan zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik mekanizmalarının Türkiye’deki sivil toplum ekosisteminde nasıl bir işleyişe sahip olduğu detaylandırılmaktadır.

Nitel araştırma yöntemi tercih edilen çalışmada, vaka analizi (durum çalışması) yaklaşımı benimsenmiştir. Veri toplama sürecinde, farklı hizmet alanlarında faaliyet gösteren sivil toplum örgütlerinin üst düzey yöneticileri ve profesyonel çalışanları ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş; elde edilen mülakat verileri içerik analizi tekniğiyle sistematik bir biçimde çözümlenmiştir. Araştırma, STÖ’lerin meşruiyet kazanma ve kritik kaynaklara erişim sağlama süreçlerinde kamu kurumlarının beklentilerine uyum sağlama eğilimlerini kurumsal bir çerçevede ele almaktadır.

Bulgular, sivil toplum örgütlerinin özellikle yasal mevzuat, kamu fonlarına bağımlılık ve bürokratik denetim süreçleri nedeniyle yoğun bir "zorlayıcı eşbiçimlilik" baskısı altında olduğunu göstermektedir. Ayrıca, belirsiz çevre koşullarında kamunun başarılı bulduğu modellerin kopyalanması "taklitçi eşbiçimliliği", artan profesyonelleşme ihtiyacı ise "normatif eşbiçimliliği" tetiklemektedir. Bu süreçlerin sonucunda sivil toplum örgütlerinin örgütsel yapı bakımından kamu kurumlarına benzemeye başladığı, ancak bu durumun sivil toplumun özgün kimliği ve operasyonel özerkliği üzerinde riskler oluşturduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışma, Türkiye’deki STÖ-kamu ilişkilerini kurumsal eşbiçimlilik dinamikleri üzerinden açıklayarak, sivil toplumun

kurumsallaşma süreçlerine ve demokratik yönetimdeki konumuna dair kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Örgütleri, Kurumsal Benzeşme, Yönetim Süreçleri ve Kurumsallaşma, Demokratik Katılım, Örgütsel Uyum

ABSTRACT

“Civil Society Organizations and Public Relations: A Case Analysis on Institutional Isomorphism”

Öztekin, Şadiye

Master’s Thesis, Department of Civil Society Organizations Management

Supervisor: Prof. Dr., Mehmet Lütfi Arslan

January 2026

This research examines the managerial reflections of complex interactions established between civil society organizations (CSOs) operating in various fields in Türkiye and public institutions, through the perspective of "institutional isomorphism," one of the fundamental pillars of institutional theory. The primary objective of the study is to reveal the transformative impact of the legal, financial, and administrative authority of public institutions on the organizational structures, decision-making mechanisms, and strategic orientations of CSOs. In this context, the functioning of coercive, mimetic, and normative isomorphism mechanisms—introduced to the literature by DiMaggio and Powell—within the Turkish civil society ecosystem is detailed.

Adopting a qualitative research method, the study employs a case study approach. During the data collection process, semi-structured interviews were conducted with senior executives and professional employees of CSOs operating in different service areas; the resulting interview data were systematically analyzed using the content analysis technique. The research addresses the tendencies of CSOs to comply with the expectations of public institutions within an institutional framework during their processes of gaining legitimacy and accessing critical resources.

The findings indicate that CSOs are under intense "coercive isomorphism" pressure, particularly due to legal regulations, dependence on public funds, and bureaucratic audit processes. Furthermore, the copying of models perceived as successful by the public sector under uncertain environmental conditions triggers "mimetic isomorphism," while the increasing need for professionalization stimulates "normative isomorphism." It has been determined that as a result of these processes, CSOs have begun to resemble public institutions in terms of organizational structure; however, this situation poses risks to the authentic identity and operational autonomy of civil society. Consequently, by explaining CSO-public relations in Türkiye through the dynamics of institutional isomorphism, the study provides a comprehensive evaluation of the

institutionalization processes of civil society and its position within democratic governance.

Keywords: Civil Society Organizations, Institutional Isomorphism, Management Processes and Institutionalization, Democratic Participation, Organizational Adaptation

ÖNSÖZ

İstanbul'a bir üniversite öğrencisi olarak geldiğim yıllarda dahil olduğum sivil toplum çalışmaları, hem kişisel gelişimimde hem de mesleki yönelimimde belirleyici bir rol oynadı. Tanımadığım insanların yaşamlarına küçük de olsa dokunabilmenin verdiği manevi tatmin, toplumsal faydaya yönelik bir çabanın bireyde nasıl derin bir anlam yarattığını bana gösterdi. Bu deneyimler, sivil toplum alanına olan ilgimi giderek arttırırken, bu alanın yönetsel ve kurumsal boyutlarını daha yakından inceleme arzusu doğurdu. Bu nedenle yüksek lisans eğitimimde "Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi" alanına yönelerek hem teorik bilgimi hem de sahaya ilişkin farkındalığımı güçlendirmeyi amaçladım. "Sivil Toplum Örgütleri ve Kamu İlişkisi: Kurumsal Eşbiçimlilik Üzerine Vaka Analizi" başlıklı tez çalışmam da bu arayışın, merakın ve anlam arayışının bir ürünü olarak şekillendi.

Tezimin konu seçiminden saha çalışmalarının tamamlanmasına kadar her aşamada akademik rehberliğini, bilgi birikimini ve desteklerini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Mehmet Lütfi ARSLAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisi, bu çalışmanın hem bilimsel niteliğinin hem de araştırma yönünün gelişmesinde önemli bir yol gösterici olmuştur.

Hayatımın her döneminde koşulsuz desteğini hissettiğim sevgili biricik anneme, kıymetli babama ve kardeşlerime; akademik yolculuğum boyunca beni motive eden, güç veren ve bana ikinci bir aile olan dostlarıma şükran borçluyum. Sivil toplum ile beni tanıştıran ve bana bu yolda manevi rehberim olan Numan HOCAOĞLU'na ayrıca teşekkür ederim. Bu süreçte yanımda olan herkesin katkısı, bu çalışmanın tamamlanmasında benim için benzersiz bir anlam taşımaktadır.

Araştırmam için sivil toplum kuruluşlarıyla temas kurmamda yardımcı olan arkadaşlarıma ve görüşmelerde içtenlikle deneyimlerini paylaşarak çalışmamın zenginleşmesine katkı sunan sivil toplum örgütü yöneticilerine de ayrıca teşekkür ederim. Onların bilgi ve deneyimleri, bu tezin saha temelli niteliğini güçlendirmiştir.

Son olarak, bu çalışmayı, ders dönemindeyken yaşadığımız 6 Şubat 2023 depremlerinde başta Adıyaman'da kaybettiğim aile üyelerim olmak üzere tüm deprem şehitlerinin aziz hatırasına ithaf ediyorum. Bu kayıpların bıraktığı derin iz, hem kişisel yolculuğumda hem de toplumsal dayanışmanın anlamına dair bakışırda silinmez bir yer edinmiştir. Bu tez, bir yanıyla da onların anısına duyduğum saygının, dayanışmanın ve umudun bir yansımasıdır.

İÇİNDEKİLER

İçindekiler

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.3. Araştırma Hipotezleri.....	4
1.4. Özgün Yanı	5
1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	7
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ.....	9
2.1.1. Sivil Toplum	9
2.1.2. Sivil Toplum Örgütlerinin Tanımı ve İşlevleri	11
2.2. SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ	15
2.2.1. Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi	15
2.2.2. Kamu Yönetimi Perspektifinden Yönetim	25
2.2.3. İşletme Yönetimi Perspektifinden Yönetim.....	29
2.2.4. Üç Yönetim Biçiminin Karşılaştırılması	32
2.3. Kamu Yönetimi ve STÖ İlişkisi	37
2.3.1. Katılımcı Yönetim Yaklaşımı.....	37
2.3.2. Kamu-STÖ İşbirliği Modelleri	39
2.3.3. STÖ'lerin Kamu Politikalarına Katılımı	41
2.4. Kurumsal Kuram ve Eşbiçimlilik.....	44
2.4.1. Yeni Kurumsalcı Yaklaşım	45
2.4.2. Kurumsal Alan ve Rasyonalite	47
2.4.3. DiMaggio ve Powell'ın Kurumsal Eşbiçimlilik Kuramı	50
2.4.4. Eşbiçimlilik Türleri: Zorunlu, Taklitçi ve Normatif.....	53
3. YÖNTEM.....	58
3.1. Araştırma Deseni	58

3.2. Evren ve Örneklem	60
3.3. Veri Toplama Yöntemi	62
3.4. Veri Toplama Süreci.....	63
3.5. Analiz Yöntemi.....	64
3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik	65
3.7. Araştırmacının Rolü	66
3.8. Etik Hususlar	67
4. BULGULAR	68
4.1. ÖRGÜTSEL YAPI, YÖNETİM VE STRATEJİK SÜREÇLER TEMASI	71
4.1.1. Misyon ve Kurumsal Hedefler Kategorisi	71
4.1.2. Stratejik Planlama ve Karar Alma Kategorisi	72
4.1.3. Finansal Yönetim Kategorisi	73
4.1.4. İç ve Dış Etkenler Kategorisi.....	75
4.1.5. Kurumsal Kapasite Kategorisi	76
4.2. KAMU İLE İLİŞKİLER VE UYUM TEMASI	77
4.2.1. İşbirliği Stratejileri Kategorisi.....	77
4.2.2. Fırsatlar ve Zorluklar Kategorisi	78
4.2.3. Kamu Beklentilerinin Etkisi Kategorisi	79
4.2.4. Uyarılma ve Uyum Süreçleri Kategorisi	81
4.3. REGÜLASYON, FONLAMA VE ZORLAYICI UYUM TEMASI	83
4.3.1. Mevzuatın Etkisi, Raporlama ve Bürokratik Gereklilikler Kategorisi	83
4.3.2. Fonlama Koşulları ve Zorlayıcı Eşbiçimlilik.....	85
4.4. SEKTÖREL ETKİLEŞİM VE PROFESYONELLEŞME TEMASI.....	87
4.4.1. Diğer STÖ'lerden Öğrenme, Taklit ve Sektör Standartları Kategorisi	87
4.4.2. Profesyonel Ağlar, Normlar ve Rekabet–İşbirliği Dinamikleri Kategorisi	89
4.5. KURUMSAL EŞBİÇİMLİLİĞİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL KİMLİK TEMASI	90
4.5.1. Yapısal Değişim & Kimlik ve Misyon Etkilenmesi Kategorisi.....	91
4.5.2. Bağımsızlık, Özerklik ve Özgünlüğü Koruma Stratejileri Kategorisi	93
TARTIŞMA	95
SONUÇ	103
ÖNERİLER.....	105
STÖ'ler için Öneriler.....	105
Kamu Kurumları için Öneriler	105
Ortak Öneriler.....	105
Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	106
KAYNAKÇA	107

EKLER	116
-------------	-----

KISALTMALAR

Akt.: Aktaran

md. : Madde

STGM: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

STÖ: Sivil Toplum Örgütleri

vd. : ve devamı

vs. : vesaire

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sivil Toplum Örgütü Türleri

Tablo 2: Sivil Toplum Örgütleri Yönetimi Tablosu

Tablo 3: Kamu Yönetimi, İşletme Yönetimi ve Sivil Toplum Örgütleri Yönetiminin Karşılaştırılması

Tablo 4: Tema ve Alt Kategoriler Tablosu

ŞEMALAR LİSTESİ

Şema 1: Türkiye’de Kamu-STÖ İlişkisi: Yapısal Akış Şeması

Şekil 2: Bütün Görüşmelerde En Sık Rastlanan İfadelerden Oluşan Sözcük Bulutu

GİRİŞ

Günümüz toplumlarında sivil toplum örgütleri (STÖ), sosyal, ekonomik ve siyasi meselelerin ele alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kamu kurumlarıyla olan ilişkileri ise bu örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Modern yönetim anlayışında, sivil toplum ve kamu arasındaki iş birliği, demokratik süreçlerin güçlendirilmesinden toplumsal sorunların çözümüne kadar geniş bir yelpazede etkili sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak, bu etkileşim süreci aynı zamanda çeşitli zorlukları ve dönüşümleri de beraberinde getirmektedir.

STÖ'ler ve kamu kurumları arasındaki ilişkiler, karşılıklı güven, iş birliği ve uyum kadar, bürokratik ve kurumsal yapıların getirdiği benzeşme eğilimleriyle de şekillenmektedir. Bu noktada kurumsal eşbiçimlilik kavramı, bu ilişkilerin niteliğini anlamak ve analiz etmek için önemli bir teorik araç sunmaktadır. Kurumsal eşbiçimlilik, örgütlerin çevresel baskılar ve diğer aktörlerin etkisiyle benzeşme eğiliminde olduklarını öne süren bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, STÖ'lerin kamu kurumlarıyla olan ilişkilerinde normatif, zorlayıcı ve taklitçi mekanizmalar yoluyla nasıl bir uyum sergiledikleri, bu çalışmanın odak noktasıdır.

Bu araştırma, hem kuramsal hem de pratik bir perspektif sunarak STÖ-kamu ilişkilerinin kurumsal eşbiçimlilik bağlamında anlaşılmasını hedeflemektedir.

Araştırmada, bu sorulara yanıt aramak için belirli bir vaka incelenecektir. Seçilen vaka, STÖ'lerin kamu kurumlarıyla etkileşimlerini ve bu süreçte yaşadıkları dönüşümleri somut bir şekilde gözler önüne serecektir. Bu analiz, hem kuramsal çerçevenin pratikteki yansımalarını anlamak hem de kamu politikalarına yönelik öneriler geliştirmek açısından değerli bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Tezin kapsamı, sivil toplum ve kamu kurumları arasındaki ilişkilerin Türkiye özelindeki dinamiklerine odaklanmaktadır. Türkiye'nin kendine özgü toplumsal, siyasi ve bürokratik yapısı, bu ilişkilerin biçimlenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, araştırmanın bulgularının yerel bağlama özgü çıkarımlar sunması beklenmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, sivil toplum örgütlerinin kamu kurumlarıyla ilişkilerinde karşılaştıkları kurumsal baskıları ve bu baskıların eşbiçimlilik bağlamında nasıl bir dönüşüm yarattığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın bulgularının, STÖ'lerin etkili bir şekilde çalışabilmesi ve kamu kurumlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurabilmesi için bir rehber niteliği taşıması hedeflenmektedir.

Sivil toplum örgütleri ve kamu ilişkisi: kurumsal eş biçimlilik üzerine vaka analizi adlı tez çalışmasında, Türkiye'de farklı alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum örgütlerinin yönetim süreçleri ile kamu kurumlarının yönetim süreçleri arasında oluşan benzerlikleri sivil toplum örgütü yöneticilerinin bakış açısı ile tespit edilmesi, tespit edilen bu benzerliklerin incelenmesi, sosyal bilimler alanında yeni bir kavram olan eş biçimlilik kavramının yönetim alanında ele alınması ve bu alanda çalışmalar yürütmeyi planlayan kişi, kurum ve kuruluşlara kaynak oluşturacak nitelikte bir çalışma olması hedeflenmektedir. Literatürde sivil toplum kuruluşlarının yönetimine bu perspektiften yaklaşan ve inceleyen eser ve çalışma bulunmaması nedeniyle araştırmanın gerekli olduğu düşünülmüştür. Çalışma konusu belirlenirken güncel olan bir konu olarak eş biçimlilik belirlenmiş ve sivil toplum örgütleri yöneticilerinin bakış perspektiflerinden kamu kurumları ile sivil toplum örgütlerinin yönetim süreçlerinin eş biçimlilik gösterdiği noktaların tespit edilmesi hedeflenmektedir. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırasıyla "sivil toplum ve sivil toplum örgütleri kavramı, yönetim süreçlerinin karşılaştırılması ve son olarak sivil toplum örgütleri ve kamu ilişkisi: kurumsal eş biçimlilik üzerine vaka analizi'nin incelenmesidir.

1.1. Problem Durumu

Sivil toplum örgütleri (STÖ'ler) demokratik toplumlarda toplumsal ihtiyaçların karşılanması, toplumun temsil edilmesi ve kamu politikalarının şekillendirilmesinde önemli rol üstlenen vazgeçilmez aktörlerdir. Bunun yanı sıra Türkiye'de STÖ'lerin faaliyet göstermiş olduğu alanlar önemli ölçüde devletin düzenleyici, denetleyici ve yönlendirici rolü ile şekillenerek günümüzdeki hale gelmiştir. Kamunun baskın egemen olduğu böyle bir ortamda STÖ'lerin yönetim

süreçlerini ortaya koyarken kamu kurumlarının benimsediği süreçlere benzer bir şekilde bir yapı oluşturmaya eğilimli oldukları gözlemlenmektedir.

Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powell'ın kurumsal eşbiçimlilik (izomorfizm) yaklaşımına bakıldığında, örgütlerin çevre ile uyum sağlamayabilmek, belirsizlikleri azaltmak ve meşruiyet kazanabilmek için birbirlerine benzemeye başladığı ileri sürülmektedir. Bu kuramsal çerçeveye göre, yapılar arasındaki bu benzeşme zorlayıcı izomorfizm (yasal mevzuatlardaki düzenlemeler, kural ve baskılar), normatif izomorfizm (profesyonel normlar, mesleki standartlar) ve taklitçi izomorfizm (belirsizlik durumunda başarılı örneklerin rol model alınması) yoluyla meydana gelmektedir.

Türkiye'de kamu ve sivil toplum arasındaki ilişkiler çerçevesinde, STÖ'lerin yönetim yapılarında ve işleyiş süreçlerinde kamu kurumları ile ne ölçüde benzerlikler görüldüğü, hangi tür izomorfizm üzerinden bu benzeşmenin gerçekleştiği ve bunun STÖ'lerin özerkliği ile toplumsal işlevleri üzerinde meydana gelen etkileri verimli bir şekilde araştırılmamıştır. Buradan yola çıkarak, sivil toplumun gelişimi ve demokratik katılımın niteliği bakımından alan yazınında önemli bir boşluk olduğu tespit edilmektedir.

Bu sebeple, bu çalışmada Türkiye'de kamu kurumları ile irtibatla bulunan STÖ'lerin yönetim süreçlerinde meydana gelen kurumsal benzeşmenin kapsamı, içerikleri ve türleri incelenerek, sivil toplumun kurumsallaşma sürecine ışık tutulması amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'de sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları arasındaki ilişkilerin kurumsal eşbiçimlilik çerçevesinde nasıl şekillendiğini anlamak ve bu ilişkilerin örgütsel yapı, işleyiş ve karar alma süreçlerinde nasıl bir benzeşme yarattığını ortaya koymaktır. Vaka analizi yaklaşımıyla yürütülen çalışma, hem kamu otoritesinin düzenleyici ve yönlendirici gücünün STÖ'ler üzerindeki etkisini hem de STÖ'lerin meşruiyet arayışıyla benimsedikleri yapısal ve yönetsel pratikleri inceleyerek alandaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırma, Türkiye’deki STÖ-kamu ilişkilerine dair literatürde çoğunlukla yönetim, katılım veya işbirliği ekseninde ele alınan tartışmalara kurumsal kuram perspektifinden yeni bir açıklama zemini sunması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca, sahadan elde edilen nitel verilerin sistematik bir içerik analiziyle çözümlenmesi, kurumsal baskı türlerinin (zorunlu, taklitçi ve normatif) pratikte nasıl işlediğini görünür kılarak hem teorik literatüre hem de politika geliştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, STÖ’lerin kurumsallaşma dinamiklerini anlamak isteyen araştırmacılar için olduğu kadar, kamu-STÖ işbirliğini güçlendirmeyi hedefleyen karar alıcılar için de değerli bir referans niteliğindedir.

1.3. Araştırma Hipotezleri

H.1:

Türkiye’de kamu kurumları ile sivil toplum örgütlerinin yönetim süreçlerinde yapısal, yönetsel ve stratejik benzerlikler bulunmaktadır.

H.a.1:

Bu benzerlikler, DiMaggio ve Powell’ın kuramsallaştırdığı zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik türlerinin biri veya birkaçı ile açıklanabilir.

H.a.2:

STÖ’lerin kamu kurumlarına benzeşme eğilimleri, kurumların karar alma süreçleri, profesyonelleşme düzeyleri ve örgütsel özerklikleri üzerinde etkiler yaratmaktadır.

H.a.3 :

Kamu kurumlarıyla temas ve işbirliği düzeyi arttıkça STÖ’lerde zorlayıcı ve normatif eşbiçimlilik baskılarının belirginleşme eğilimi göstermektedir.

H.a.4:

STÖ’lerin faaliyet alanı, büyüklüğü ve kurumsallaşma düzeyi, kamu kurumlarıyla benzeşme ve eşbiçimlilik türlerinde farklılaşmaya yol açmaktadır.

1.4. Özgün Yanı

Bu çalışma, Türkiye’de farklı konularda ve farklı ölçeklerde faaliyet gösteren sivil toplum örgütlerinin yönetim süreçleri ile kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim süreçleri arasında var olan yapısal ve kurumsal benzerlikler yani eşbiçimlilik (izomorfizm) olgusunu sistematik biçimde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, kuramsal çerçeve olarak Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powell’un izomorfizm kuramı benimsenmiş; izomorfizmin zorlayıcı, normatif ve taklitçi türleri üzerinden STÖ-kamu etkileşimlerinin dinamikleri incelenecektir. Bu kapsamda, Türkiye’de devlet odaklı düzenlemelerin, hibelerin, denetim ve mevzuat baskılarının hâkim olduğu bir çevrede, STÖ’lerin meşruiyet kazanmak, hayatta kalmak ve etki alanı genişletmek için kamu kurumlarının işleyiş biçimlerini model alıp almadığını sistematik bir biçimde ortaya koymak hedeflenmektedir.

Literatürde genelde STK-devlet ilişkisi “iş birliği, katılım, demokrasi, denetim” perspektifleriyle ele alınmış olsa da, bu çalışmada, kurumsal yapı ve yönetim biçimleri bağlamında eşbiçimlilik özel olarak incelenecektir. Bu, hem STÖ’lerin işleyiş pratikleri, karar alma süreçleri, organizasyonel yapı, yönetim biçimi, kurumsal kimlik ve meşruiyet stratejileri; hem de kamu kurumlarının yapısı, normları ve işleyiş kodları arasındaki açık benzerlikleri kapsamaktadır.

Dolayısıyla bu tez, Türkiye açısından özellikle devlet ile etkileşim içinde olan STÖ’lerde izomorfizmin kapsamı, mekanizmaları ve türleri üzerine yapılan çalışmalara önemli bir katkı sunmayı; hem akademik literatürdeki boşluğu doldurmayı, hem de sivil toplum-kamu ilişkilerinin kurumsal boyutlarını görünür kılmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle, çalışma sadece STÖ-kamu ilişkileri üzerine bir analiz olmayıp; kuramsal düzeyde yeni kurumsalcılık perspektifini, pratik saha örnekleriyle Türkiye özelinde uyarlayan ve zenginleştiren özgün bir katkıdır.

Türkiye’de sivil toplum kuruluşları ve kamu yönetimi ilişkisini konu alan çalışmalar incelendiğinde, alan yazının önemli bir kısmının yönetişim ve katılım temelli bir yaklaşım benimsediği; buna karşın kurumsal eşbiçimlilik eksenli karşılaştırmalı analizlerin oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Örneğin,

Muhammet Emin Horuz tarafından 2018 yılında Marmara Üniversitesi'nde hazırlanan *“Türkiye’de Yönetişim ve Sivil Toplum Kuruluşları”* başlıklı yüksek lisans tezi, STK’ların yönetim içindeki rolünü ele almakta; katılım süreçleri ve yönetim pratikleri üzerine kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır. Ancak çalışma, STK’ların kurumsal biçimlerinin kamu kurumlarına benzeşmesini açıklayan izomorfizm kavramsallaştırmasına yer vermemektedir.

Benzer şekilde, 2025 yılında Nagihan Şenol tarafından yayımlanan *“Sivil Toplum Kuruluşlarının Türk Kamu Yönetimindeki Yeri ve Önemi”* başlıklı çalışma, STK’ların kamu yönetimi içerisindeki konumunu ve işlevsel önemini ortaya koysa da, kurumlar arası yapısal benzerliklerin izomorfik mekanizmalar çerçevesinde analiz edilmesini amaçlamamaktadır. Çalışma daha çok STK’ların kamu ile ilişkilerindeki rollerine ve yönetsel konumlanmalarına odaklanmaktadır.

Bunun yanında, 2008 yılında Derya Erdem tarafından yapılan *“Sivil Toplum Kuruluşlarında Etkinlik Ölçümü: Türkiye Örneği”* gibi araştırmalar, STK’ların performans ve etkinlik düzeylerine ilişkin ölçümler yapmakta; ancak bu kuruluşların yönetim süreçlerinin kamu kurumlarıyla benzeşmesini açıklayan kavramsal veya ampirik bir izomorfizm tartışması içermemektedir. Dolayısıyla STK’ların kurumsal yapılarına ilişkin incelemeler, daha çok performans odaklı değerlendirmelerle sınırlı kalmaktadır.

Literatürde izomorfizm kavramını ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte, bunlar genellikle kamu yönetimi içerisindeki farklı birimlerin karşılaştırılmasına yönelmektedir. Yusuf Coşkun’un 2022 yılında yayımlanan *“Spontane İzomorfizm Perspektifinden Bakan Yardımcılığı ve Müsteşarlık Pozisyonlarının Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi”* makalesi, kamu yönetimi içindeki pozisyonlar arasındaki kurumsal benzeşme süreçlerini incelemekte; ancak STK-kamu ilişkisi bağlamını kapsamamaktadır. Aynı şekilde, Ayşe Esmeray Yoğun Erçen’in 2010 tarihli *“Kurumsal Taklitçilik-İzomorfizm”* başlıklı makalesi de sağlık sektöründeki özel kuruluşlarda izomorfik eğilimleri tartışmakta olup, sivil toplum kuruluşları ile kamu kurumları arasındaki yapısal benzeşmeyi konu edinmemektedir.

Bu değerlendirmeler, hem Türkiye’de hem de uluslararası literatürde STK-kamu yönetim süreçlerinin kurumsal eşbiçimlilik perspektifiyle ele alınmasının oldukça sınırlı olduğunu göstermektedir. İncelenen çalışmaların odaklandığı alanların çeşitliliğine rağmen, STK’ların kamu kurumlarıyla etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan zorlayıcı, normatif ve taklitçi izomorfik baskıların bütüncül bir analizinin yapılmamış olması, bu tezin özgünlüğünü ve literatüre sağlayacağı katkıyı daha da belirgin hâle getirmektedir.

Tüm bu bilgiler göz önüne alındığında çalışmamız, alan yazınına kuramsal olarak izomorfizm türlerinin ST’lerde nasıl vücut bulduğu, hangi tür baskıların bu benzeşmeye yol açtığı ve bu benzeşmenin ST’nn meşruiyeti, hayatta kalışı ve kamu ile etkileşimi üzerindeki etkisi kuramsal ve uygulamalı katkısı olacaktır. Dolayısıyla çalışmamız akademik literatürde bir boşluğu doldurarak Türkiye’ye özgü kurumsal dinamikleri analiz edip somut örneklerle teorik çerçeveyi zenginleştirecektir.

1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, Türkiye’de sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları arasındaki ilişkileri kurumsal kuram ve özellikle kurumsal eşbiçimlilik perspektifinden incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın kapsamını, İstanbul merkezli ve en az 5 yıldır faaliyet gösteren belirli sivil toplum örgütleri üzerinde gerçekleştirilen vaka analizi ve bu örgütlerde görev yapan yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar oluşturmaktadır. Araştırma, ST-kamu ilişkilerini yönetsel, örgütsel ve kurumsal süreçler bağlamında anlamaya odaklanmakta; zorunlu, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik dinamiklerini saha verileri aracılığıyla analiz etmektedir. Bu kapsamda çalışma, seçilmiş örneklemdaki örgütlerin deneyimlerini, kamu kurumlarıyla geliştirdikleri işbirliği pratiklerini, karşılaştıkları yapısal baskıları ve uyum mekanizmalarını çok yönlü olarak değerlendirmektedir.

Araştırmanın kapsamı belirli çerçevelerle sınırlanmıştır. İlk olarak, çalışma yalnızca belirli bir coğrafi alan olan İstanbul’da faaliyet gösteren ST’leri içermekte; bu nedenle elde edilen bulgular Türkiye’deki tüm sivil toplum

yapılarının genellemesine imkan tanımamaktadır. İkinci olarak, araştırmanın örneklemini çeşitli tematik alanlarda çalışan ancak belirli büyüklükteki ve kurumsallaşma düzeyine sahip STÖ'lerle sınırlıdır. Bu durum, daha küçük ölçekli, gönüllülük esasına dayalı veya farklı illerde faaliyet gösteren örgütlerin deneyimlerinin kapsam dışında kalmasına neden olmaktadır.

Yöntemsel sınırlılık açısından, çalışma yarı yapılandırılmış mülakatlara dayandığı için, katılımcıların kişisel deneyim, algı ve yorumları araştırmanın temel veri kaynağını oluşturmaktadır. Bu durum, elde edilen sonuçların belirli bir öznel çerçevede şekillenmesine yol açabilir. Ayrıca saha verileri, STÖ yöneticileriyle yapılan mülakatlar üzerinden elde edildiği için, kamu kurumlarındaki temsilcilerin algı ve değerlendirmeleri araştırma kapsamına doğrudan dahil edilmemiştir. Bu durum, ilişki dinamiklerinin kamu tarafındaki kurum kültürü ve yönetim pratikleri açısından farklı yorumlanmasına neden olabilir.

Kurumsal eşbiçimliliğin tüm boyutlarını detaylı biçimde değerlendirmek için geniş bir veri çeşitliliği gerekmele birlikte, araştırmanın zaman, erişim ve etik izin süreçleri nedeniyle mülakat ve doküman incelemesiyle sınırlı bir tasarım benimsendiği belirtilmelidir. Bu nedenle, örgüt içi karar alma süreçlerinin ve kamu-STÖ ilişkilerini şekillendiren mikro politik dinamiklerin daha derinlemesine gözleme dayalı yöntemlerle incelenmesi mümkün olmamıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ

Çalışmanın bu bölümünde sivil toplum kavramı tanımlanarak sivil toplum örgütlerinin tanımı, önemi ve işlevleri açıklanacaktır.

2.1.1. Sivil Toplum

Ehrenberg (2022), sivil toplum kavramının köklerinin Antik Yunan siyaset felsefesine kadar uzandığını belirtmektedir. Fakat günümüzde kabul gören sivil toplum kavramı anlayışı tartışmalarının temelini 17.yüzyıl ve 19.yüzyıl arasında Avrupa’da yaşanan gelişmeler, İngiltere ve Amerika’da meydana gelen devrimler, pazar alanlarının değişmesi, keşifler gibi faktörlerin etkisinde kalan ve düşünceleri bu faktörler etkisi ile şekillenen düşünörlere dayandırılabilir (Doğan, 2015). Doğan (2015), kitabında Batı Avrupa filozoflarının, sivil toplum ve devlet ilişkisini tartıştığını ve bir sivil toplum tanımı oluştuğunu belirtir. Bu düşünörlere, John Locke, G.W. Friderich Hegel, Thomas Hobbes gibi isimlerdir. En genel tanımı ile bakıldığında zaman sivil toplum, bir taraftan devlet ve özel sektör dışında bir alanda kamu alanının bir parçasını meydana getirirken, diğer taraftan devlet ve otorite karşısında konumlanarak, bu yapıları sorgulayan ve bu yapıların sınırlarını zorlayan toplumsal yapıda bir kurum halini almış, denilmektedir (Alemdar,2015, s.178). Alemdar’ın (2018,s.178) çalışmasında, Şerif Mardin’den aktardığı tanıma göre sivil toplum, 12. Yüzyılda şehirleşmeye önem veren Batı Avrupa’da oluşan şehir yaşamının oluşturduğu hak ve yükümlölükler ile alakalı olduğunu ve sivil toplumun medeniyetin bir aşaması olduğunu belirtir. Hegel’in sivil toplum anlayışına bakılacak olursa, Hegel, devletteki bölünmüşlüğü ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Ona göre, sivil toplum kavramı ve devlet kavramı ayrı içeriklere sahiptir. Hegel’e göre sivil toplum, devlet tarafından denetlenmesi gereken bir alandır. Hegel’e göre, devlete hizmet etmek gereklidir. Hegel’ in anlayışına göre, devlete bir bağıllık olmalı ve günümüzde var olan örgütlü bir şekilde yapılanmış bir sivil toplum anlayışına gerek olmamalıdır. Meydana gelen sivil toplum yapıları devlete bağıllı bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmelidir (Doğan,2015,s.191-194). Alemdar'ın (2015,s.179) çalışmasında bahsettiği gibi, sivil toplum kavramı için

yapılan bütün tanımlamalardan yola çıkarak üç noktada ortak bir tanım yapılabilir. Sivil toplum toplumun genel olarak faydası ve iyiliğine yönelik etik tarafı olan bir yapıdır, kamu için bir alan oluşturabilir ve devletten bağımsız ayrı bir konumdadır. Sivil toplum, bir başka genel tanımlama ile, gönüllü, kendi kendine var olabilen, hukuksal anlamda bir düzene dayalı ve bu düzenin sınırları içerisinde yer alan, konum olarak devletten özerk olan, toplumsal olarak örgütlenmiş bir alan olarak tanımlanabilir (Aslan,2010,s.262). Sivil toplum için yapılan tanımlara bakarak bu yapıların, devlet dışında faaliyet gösteren fayda odaklı bir alan olduğuna dair bir çıkarımda bulunmak yanlış olmaz. Sivil toplum ve devlet arasında bir ilişkinin söz konusu olduğunu belirtmek yanlış olmaz. Bu ilişki bazı ülkelerde devletten bağımsız bir sivil toplum anlayışı olabilir, bazı ülkelerde devlet kontrolü altında özerk bir yapı olabilir, bazı ülkelerde devleti destekleyen faaliyetlerde bulunabilir ve bazı ülkelerde devlet kontrolünde olabilir. Bu ilişki türüne göre sivil toplum yapıları ve kuruluşları oluşum göstererek faaliyetlerini gerçekleştirir.

Çaha'nın (2016), çalışmasına bakılacak olursa, Osmanlı'nın kendine özgü bir sivil toplum yapılanması olduğundan söz eder. Osmanlı'nın sivil toplum unsurlarının incelenmesinde Osmanlı siyasal yapısının da göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtir. Burada Osmanlı sivil toplum yapısı ile Hegel'in sivil toplum tanımı ilişkilendirilerek incelenmesinde fayda olacağını belirtir. Çaha Osmanlı'nın devlet yapısı ile Hegel'in Aşkın devlet düşüncesinin birbirlerini tamamladığını vurgulamaktadır (Çaha,2016,s.142).

Sivil toplum kavramı özellikle 21. Yüzyılda sosyal bilim alanında ortaya çıkmış önemli bir kavramdır. Kavram olması dışında politik alanda ve yönetim alanında sivil toplum adında yeni bir aktör ortaya çıkmıştır.

Sivil toplumu, en genel anlamda , “devlet iktidarının baskısı ve denetimi altında olmayan gönüllü örgütlerin yer aldığı alan” şeklinde tanımını yapabiliriz. Ancak bu tanımlamada sivil toplumun demokratikleşme aşamalarına veya demokrasiyi benimseyen toplumun yönetimine katkı sağlamak gibi siyasi ve etik ilkeleri göz önünde bulundurmeyen yada sınırlı ifade eden bir tanımdır (Keyman,2004).

Modern toplumlarda sivil toplumu, devlet sistemine karşı, yeni bir anlam sistemi, değer, program ve yeni söylemler oluşturabilecek yeterliliğe sahip iktisadi, ideolojik ve örgütsel potansiyele sahip olan sosyal toplulukların varlığı ile eşdeğer görebiliriz. Sosyal topluluklar, gerektiği durumda siyasi ve resmi otoritenin politikalarını yeni ve farklı bir şekilde oluşturabilecek, değiştirebilecek veya sınırlayabilecek gücü temsil edebilmektedir (Bayhan,2002).

Sivil toplum, genel bir ifadeyle, devletle aile arasında, gönüllü, kendi kendini oluşturan, kendi ayakları üzerinde durabilen, hukuka dayalı bir düzenle veya ortak bir değerler kümesiyle sınırlandırılabilen, devletten özerk, örgütlü bir toplumsal yaşam alanı olarak tanımlanmaktadır(Aslan,2010).

Sivil toplum kavramında toplumun vurgulanan özelliği siyasinin baskısından kurtulabilmiş olması gerekliliğidir. Sivil kavramı Batı'nın özgürlükçü düşünce gelişiminde siyasi güçlerin baskısından kurtulmayı simgelediği için önemlidir(Güzel,2018).

Tüm bu tanımlara baktığımız zaman kesin bir tanım yapılamaz. Ancak bu tanımların değindiği ortak noktalardan yola çıkılırsa, sivil toplum ögesinin taşınması gereken özellikleri sayabiliriz. Devlet otoritesinin baskısından uzak, tamamı gönüllü insanlardan oluşan, ortak bir amacı gerçekleştirmek isteyen, demokrasiye önem veren, hukuki dayanakları olan ve özerk olan toplumsal bir yapıdır. Bu toplumsal yapılar ortak bir amaç etrafında toplanırlar ve eğer örgütlenmeyi gerektiği gibi oluştururlarsa iktidar politikalarında etkili olabilirler.

Burada belirtmek gerekir ki sivil toplum ve sivil toplum örgütleri aynı kavram değildir. Sivil toplum örgütleri, sivil toplum aktörlerinin bir tüzüğe bağlı olarak kurumsallaşmasıdır. Sivil toplum örgütleri, kar amacı olmayan örgütlerdir. Sivil toplumun örgütlü yapısına sivil toplum kuruluşu veya sivil toplum örgütü denir.

2.1.2. Sivil Toplum Örgütlerinin Tanımı ve İşlevleri

Sivil toplum örgütleri (STÖ) hukukun üstünlüğü çerçevesinde gerçek ve tüzel kişiler tarafından, devlet ve özel sektörden bağımsız olarak gönüllülük çerçevesinde kurduğu bağımsız kuruluşlar olarak tanımlanabilir (Çiftçi,2010-

2012).Dünya’da ve Türkiye’de özellikle 20.yüzyılın ortalarından sonra önem kazanmaya başlamıştır. Sivil toplum örgütü tanımı, faaliyet gösterdiği alan, faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik, sosyal ,siyasi ve kültürel yapısı ve tabi olduğu yasalar nedeni ile farklılıklar gösterebilmektedir.

Sivil toplum örgütleri, devletin doğrudan kontrolü olmadan bireylerin ortak bir değer, çıkar veya hedef çerçevesinde gönüllü bir şekilde kar amacı gütmeyen oluşumlardır (Salamon,1999,s.5). Dernek, vakıf, sendika, meslek kuruluşları gibi farklı kurumsal biçimlerde sivil toplum örgütleri ile karşılaşmaktadır.

Bir topluluk olarak belirli ve ortak bir amaç için bir araya gelen bu organizasyonlar, “sivil toplum örgütü”, “üçüncü sektör”, “kar amacı gütmeyen kuruluş”, “hükümet dışı kuruluş” veya “gönüllü kuruluş” gibi terimler ile isimlendirilerek tanımlanmaktadır (Duman,2008). Sivil toplum örgütleri kısaca STÖ olarak bilinmektedir. Bu çalışmada sivil toplum örgütü yani STÖ kavramı çerçevesinde bir yol izlenecektir. Sivil toplum örgütleri, kamu ve özel sektör alanından farklı bir alanda bulunduğu için “üçüncü sektör” olarak bilinmektedir.

Edwards’ın (2014), çalışmasında sivil toplum örgütleri, kar amacı gütmeyen, gönüllülük temelinde devlet dışı aktörler olarak toplumsal sorunları çözmeyi hedefleyen yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu yapılar demokratik katılımın güçlenmesine katkı sağlayan ve ortak değerler ve hedefler doğrultusunda bir araya gelerek oluşmaktadır (Edwards,2014,s.37). Sivil toplum örgütleri, sosyal hizmetlerin sunulmasında, kamu politikalarının şekillendirilmesinde ve savunuculuk faaliyetlerinde etkin bir rol oynamaktadır (Salamon,1994,s.109). Kaldor (2003), çalışmasında sivil toplum örgütlerinin devletin eksik kaldığı alanlarda hizmet sunmasının yanı sıra toplumsal denetim mekanizmalarının işlevini arttırarak yönetim süreçlerine katılım sağladığını belirtmektedir.

Sivil toplum örgütü, sosyal, kültürel, eğitimi dini temelli hizmetler ve hayır kurumları gibi çeşitli alanlarda ortak bir amaç etrafında hedefe ulaşabilmek için faaliyetleri planlayan ve harekete geçiren organizasyonlardır. Sivil toplum örgütleri iktidardan bağımsız, kar amacı gütmeyen, gönüllü çalışmanın esas olduğu ve kendi kendini yöneten yapılardır(Erdoğan,2022).

Sivil toplum örgütleri, siyasal sistemlerden, rasyonaliteden ve hukuksal çerçeveden bir ayrılma göstermeden; birey ve devlet arasında bulunan ilişkiyi sağlıklı bir şekilde sürdürerek ve bireylerin ortak isteklerini yönetim merkezine iletme amacıyla ihtiyaç duyulan oluşumlardır (Çelik ve Aykanat,2006).

Anheier (2005), çalışmasında sivil toplum örgütlerinin demokratikleşme süreçlerinde bireylerin haklarını savunma ve taleplerini dile getirebilmesi için bir alan sunduğunu belirtmektedir

Tablo 1: Sivil Toplum Örgütü Türleri

Tür	Tanım	Örnekler	Hukuki Dayanak
Dernekler	Belirli bir amacı gerçekleştirmek için en az 7 gönüllü kişi tarafından kurulan tüzel kişiliklerdir.	Çevre Dernekleri, Spor Kulüpleri	5253 Sayılı Dernekler Kanunu
Vakıflar	Belli bir mal varlığının, toplumsal faydaya hizmet için tahsis edilmesiyle kurulan kuruluşlardır.	Eğitim Vakfı, Kültür Vakfı	Türk Medeni Kanunu md. 101-117
Sendikalar	Çalışanların sosyal ve ekonomik çıkarlarını savunmak için oluşturulan örgütlerdir.	Eğitim-Sen, DİSK	6356 Sayılı Kanun
Meslek Odaları	Kamu kurumu niteliğinde mesleki örgütlenmelerdir.	TMMOB, Barolar Birliği	Anayasa md. 135
Kooperatifler	Ekonomik çıkarlar doğrultusunda üyelerin gönüllü birlikteliğiyle kurulan yapılardır.	Tarım Kredi Kooperatifleri	1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu
Platformlar	Ortak bir amaç çevresinde geçici olarak örgütlenen yapılardır.	Kadına Şiddete Hayır Platformu	Tüzel kişiliği yok
Girişimler / İnisiyatifler	Yerel düzeyde çözüm üretmeye çalışan, yapısı gevşek örgütlenmiş gruplardır.	Mahalle Dayanışmaları, Gençlik Girişimleri	Tüzel kişiliği yok
Uluslararası STÖ'ler	Ulus ötesi faaliyet gösteren, küresel sorunlara odaklı kuruluşlardır.	Amnesty International, Greenpeace	Uluslararası hukuk ve yerel mevzuatlar

Kaynak: T.C STİGM

2.2. SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ

2.2.1. Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi

Koçel (2010) yönetimi, işi başkaları aracılığı ile görmek olarak tanımlamaktadır. Yönetim bir süreçtir ve bir örgütün hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için elinde bulunan mali, fiziki ve beşeri kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetlenmesini kapsamaktadır (Erdoğan,2022,s.24). Yönetim, Robbins ve Coulter'in (2021), aktardığına göre, örgütsel amaçların verimli ve etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için insan, finans ve bilgi gibi çeşitli kaynakların planlanmasını, örgütlenmesini, yönlendirilmesini ve denetlenmesini içeren sistematik bir faaliyettir. Yönetim sadece kaynak oluşturmak değil, aynı zamanda karar alma, liderlik ve koordinasyon süreçlerini de içeren bir bütündür. Bu açıdan bakıldığında yönetim, bir bilim dalı olarak tanımlanabileceği gibi bir uygulama sanatı olarak da tanımlanabilir; örgütsel davranış, stratejik düşünme ve etik ilkeleri bir araya getirerek sürdürülebilir başarıyı hedefler (Koontz & O'Donnell, 1976).

Sivil toplum örgütleri, demokratik sistemlerde tamamlayıcı bir bileşen olarak, kamu yönetimi ile özel sektör arasındaki üçüncü alanda faaliyet gösteren, gönüllülük temeli üzerine kurulu, kâr amacı güdülmeyen ve kamu yararını önceliklendiren örgütlenmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerin yönetim biçimleri, klasik kamu yönetimi ilkeleri ve özel sektör yönetimi ilkelerinden farklılıklar göstermektedir. STÖ'ler, gönüllülük esaslı katılım, ahlaki sorumluluk, paydaşların katılımı ve toplumsal meşruiyet gibi değerlerle hareket etmektedir. (Ehrenberg, 2022). Olçar (2022), STÖ'lerin, demokratik katılım sürecinin kurumsal bir zeminde sürdürülebilmesi ve kamu taleplerinin karar alma süreçlerine etkili olması açısından önemli bir görev üstlendiğini belirtmektedir.

STÖ'lerin yönetimine yönetim bilimi açısından bakıldığında, bu süreçlerin sadece idari süreçlerin düzenlenmesi olmadığı aynı zamanda karar alma, kaynak veya fon tahsisi, gönüllü yönetimi ve hesap verebilirlik gibi süreçlerin bütün olarak işlenmesini kapsadığı görülmektedir. (Najam, 2000). Kooiman (2003), sivil toplum örgütlerinin yönetim anlayışının, "yönetişim" (governance) kavramı ile sıkı

biçimde ilişkili olduğunu ve bu kavramın, 1990'lar sonrasında kamu yönetimi literatüründe öne çıkan kamu-özel sektör-sivil toplum üçgeninde güç paylaşımını vurgulayan bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir. STÖ yönetimi, çok aktörlü, katılımcı ve esnek bir yapıda olması nedeni ile klasik yönetim anlayışından farklılaşmaktadır. Bu örgütlerde gönüllü çalışanlar, profesyonel çalışanlar, örgütlerin üyeleri, bağışçıları ve yararlanıcıları aynı yönetim yapısı içinde bir araya gelmektedir. Bu sebeple örgütlerde yönetim süreçleri emir-komuta zincirinden ziyade iletişim, katılım, güven ve etik değerler üzerinde şekillenen bir ilişki ağından beslenmektedir (STGM, 2011). Türkiye açısından, sivil toplum örgütlerinde yönetim 1980'li yıllardan itibaren yeniden şekillenmeye başlamaktadır. Özellikle 1990 sonrası döneme bakıldığında, uluslararası fonlarda yaşanan artış, Avrupa Birliği'ne giriş süreci ve yeni dernek mevzuatı, örgütlerin profesyonelleşme yönünde göstermiş oldukları eğilimleri güçlendirmiştir (Keyman & İçduygu, 2003). Bu tarz gelişmeler STÖ'lerin idari açıdan kapasitelerini artırmasının yanında hesap verebilirlik ve kaynak yönetimi gibi konularda yeni sorumluluklar doğurmuştur. Yılmaz (2018), çalışmasında, Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalarda, STÖ'lerin yönetim, kaynak yönetimi ve hesap verebilirlik gibi alanlarda kurumsallaşma sürecini tamamlamadığını fakat buna karşın demokratik kültürün gelişmesi nedeniyle sivil toplum alanında ilerleme kaydedildiğinden bahsetmektedir.

STÖ'ler, devlet ve özel sektörün faaliyet göstermediği bir çok farklı alanda faaliyetler gerçekleştirerek toplumda önemli bir görev üstlenmektedir. Yaşama Dair Vakfı'nın (2015) *"Verilerle Sivil Toplum Kuruluşları"* adlı raporuna göre statülerine göre, Türkiye'de 108.172 dernek, 4.968 vakıf, 221 sendika ve 13.369 oda ve kooperatif faaliyet göstermektedir.

Sivil toplum örgütlerinde yönetim üç ana boyutuyla ön plana çıkmaktadır. Bu boyutlardan ilki gönüllülük ve katılımcı yönetim; ikinci olarak, hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik değerlerin kurumsallaşması üçüncü ve son boyut ise kaynak yönetimi, bağış ve fon sağlama stratejileridir. Bu üç boyut, bir örgütün iç işleyişini

belirlemenin yanı sıra dış paydaşlara karşı da örgütlerin sorumluluklarını belirleyen yönetim çerçevesini oluşturmaktadır.

Bu nedenle, sivil toplum örgütlerinin yönetimini anlamak için yukarıda yer alan üç temel boyutu birlikte değerlendirmek gerekmektedir:

1. **Gönüllülük ve katılımcı yönetim**, örgütlerin karar alma süreçlerinde demokratik bir yapı kurulmasını sağlar.
2. **Hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik**, örgütlerin paydaş güveni kazanmasını sağlar.
3. **Kaynak yönetimi, bağış ve fon sağlama**, sürdürülebilirlik ve etkinlik açısından belirleyici unsurlardandır.

Yani, sivil toplum örgütlerinin yönetimi idari bir düzenleme alanı olmanın yanı sıra demokratik katılım, etik sorumluluk ve toplumsal dönüşümün kurumsal bir aracı olmaktadır. Aşağıdaki yer alan alt başlıklar çerçevesinde bu üç boyut ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

2.2.1.1. Gönüllülük ve Katılımcı Yönetim

Sivil toplum örgütlerinin var olmasını sağlayan temel dinamiklerinden biri gönüllülüktür. Gönüllü katılım, bireyin sadece maddi çıkar beklentisi olmadan toplumsal fayda odaklı harekete geçmesini ifade etmektedir. Bu açıdan gönüllülük, bireysel özverinin yanı sıra toplumsal dayanışmanın örgütlenmiş bir biçimidir. Katılımcı yönetim ise, sivil toplum örgütü gönüllülerinin örgüt içerisinde karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, fikirlerinin değerli görülmesi ve yönetsel süreçlerde temsil hakkı tanınmasını planlayan bir yönetim anlayışıdır (Dewi, Manochin, & Belal, 2019).

Mikołajczak ve Bajak (2021), gönüllülük ve katılımcı yönetim kavramlarının, birbirini tamamlayan iki temel ilke olduğunu belirtmektedir. Katılımcı yönetim olmadan gönüllülüğün, sadece emek sunumuyla sınırlı kalabileceğini; aynı şekilde örgüt gönüllülerinin karar alma süreçlerinde dışlanması, örgüte aidiyet duygusunun zayıflamasına yol açılabileceği belirtilmektedir (Mikołajczak & Bajak,

2021). Bu yüzden, sivil toplum örgütlerinde devamlı bir yönetim yapısı oluşturmak, gönüllü katılımının yalnızca eylem boyutuyla değil, stratejik düzeyde olması ile olmaktadır.

Gönüllülük, bireyin motivasyonlarıyla doğrudan ilişkilendirilebilmektedir. Deci ve Ryan (1985), öz-belirleme kuramına göre bireyin, anlam bulma gibi içsel motivasyon ve takdir edilme gibi dışsal motivasyon unsurlarını göz önünde bulundurarak gönüllü faaliyetlere katılım sağladığını belirtmektedir. Bu açıdan, örgütlerin gönüllülere yönelik yönetim stratejilerini, bireyin bu motivasyonlarına karşılık verecek şekilde yapılandırması gerekmektedir. Gönüllülerin örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme güdüsünün örgüt içerisinde uygulamalarla desteklenmesi, katılımı bir süreklilik sağlamaktadır. Örnek verilecek olursa, gönüllünün fikirlerinin dikkate alınması, karar alma süreçlerinde gönüllüye katılım fırsatı sunulması ve gönüllünün katkılarının görünür kılınması, örgüte karşı oluşan bağlılığı artıran ana etmenlerdendir.

Gönüllülük yönetim düzeyinde ele alındığında, sivil toplum örgütlerinde karar alma süreçlerinin daha demokratik hale gelmesine ve kurum içerisinde şeffaflığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu açıdan, katılımcı yönetim anlayışı için, yatay iletişimi destekleyerek, geleneksel hiyerarşik yapının aksine ortak aklın oluşmasını teşvik eden ve farklı seslerin sürece dâhil olmasına olanak tanıyan bir yapısı olduğu söylenebilmektedir (Mikołajczak & Bajak, 2021).

Katılımcı yönetim, gönüllülerin örgüt içerisinde üstlendikleri rolleri tanımlayan farklı modellerle desteklenmektedir. Danışma Temelli Katılım Model’inde, gönüllüler, karar alma süreçlerinde doğrudan değil, temsilciler üzerinden dâhil edilmektedir. Ortak Yönetişim Model’inde ise gönüllüler, yönetim kurulları veya mütevelli heyeti boyutunda söz hakkına sahip olduğu yapıları içermektedir (STGM, 2011).

Türkiye’de gönüllülüğün tarihi yardımseverlik, dayanışma ve cemiyet kültürüne dayanmaktadır. Osmanlı döneminde gönüllülük toplumsal yardımlaşma temeli üzerinde şekillenmiştir. Modern dönemde, gönüllülük kurumsal bir yapı kazanarak sadece insani yardım veya sosyal hizmet alanlarıyla sınırlı kalmayıp,

evre, eğitim, kültür, insan hakları ve afet yönetimi gibi çeşitli alanlarda da rol almaya başlamıştır (Olar, 2022). Gönüllüğün kurumsal bir zemine oturmasına karşın, ülkemizde gönüllülük oranları hâlâ Avrupa ortalamasının altında kalmaktadır. akmak ve Oruç (2023) tarafından derlenen raporda, ülkemizde yetişkin bireyler arasında bir gönüllülük faaliyetine katılım oranının %6,2 iken Avrupa’da bu oranın %40 düzeylerinde olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde gönüllü katılım oranının sınırlı olmasının sebepleri arasında örgütsel kapasitede var olan eksiklikler, gönüllü eğitimlerinin yetersiz kalması ve gönüllülerin karar alma süreçlerinde yeteri kadar yer almaması sıralanabilmektedir (Yılmaz, 2018). Bu gibi durumlar göz önüne alındığında, katılımcı yönetim anlayışının kurumsal açıdan ST’lerde yeteri kadar benimsenmediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcı yönetim anlayışı, sadece örgüt içerisindeki verimliliği güçlendirmekle kalmayıp sivil toplumun demokratik işlevini de güçlendirmektedir. Gönüllünün karar alma sürecine dahil edilmesi ile, “tabandan yukarıya” bir yönetişim anlayışı teşvik edilir ve demokratik temsil düzeni minimum seviyede yeniden retilbilir (Keyman & İçduygu, 2003). Bu açıdan, katılımcı yönetim anlayışı temelinin güçlenmesi, bireyin “vatandaşlık” duygusunu güçlendirerek; bireyin sorumluluk duygusunu ortak bir eyleme dönüştürmektedir. Bu açıdan, gönüllülük sadece hizmet üretmek değil, aynı zamanda yönetimde denetimci bir yapı haline gelmektedir.

Özellikle Sivil Toplum Geliştirme Merkezi’nin (STGM, 2020) hazırladığı rehberde, gönüllü yönetiminin örgütlerin sürdürülebilirliği için önemli bir alan olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra, ST’lerde örgütsel bağlılığın uzun vadeli olmasını sağlamak için gönüllülere yönelik örgütsel kültürün kapsayıcı, eşitlikçi ve katılımcı bir düzen haline getirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, gönüllülük ve katılımcı yönetim, sivil toplum örgütlerinin sadece işlevsel kapasitesini değil aynı zamanda demokratik özelliklerini de belirleyen unsurlardan sayılmaktadır. Örgütlerin toplumsal güven ve içsel sürdürülebilirlik açısından güçlenmesini sağlayan unsurlardan bir tanesi gönüllünün karar alma süreçlerinde rol almasıdır. Bu açıdan, sivil toplum alanında demokratik bir

dönüşümün temel ön koşulu olarak katılımcı yönetim kültürünün kurumsal bir hale gelmesi sayılabilir.

2.2.1.2. Hesap Verebilirlik, Şeffaflık ve Etik

Sivil toplum örgütleri hesap verebilir, şeffaf ve etik değerleri benimseyerek yönetim süreçlerini bu ilkelere uyumlu bir hale getirerek topluma karşı güveni kazanıp, sürdürülebilir bir meşruiyete sahip olabilmektedir. Bu ilkeler, örgütlerin iç işleyiş düzenlerinde ve toplumsal ilişkilerinde sorumluluk bilincini benimsemelerini sağlamaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi, STÖ'lerin paydaşlarına karşı eylemleri açıklama ve eylemlerin sonuçlarını toplumla paylaşma sorumluluğunu ifade etmektedir (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, & Moreno-Albarracín, 2020). STÖ etkinliklerinin, finansal işlemlerin ve karar alma süreçlerinin topluma açık bir şekilde ve toplum tarafından erişilebilir biçimde kamuya sunulması ilkesi ise şeffaflık ilkesidir.

Hesap verebilirlik ilkesi, finansal denetimin yanı sıra örgüt performansı, karar alma süreçleri ve sonuçların analiz edilmesi gibi süreçleri içermektedir. Ebrahim (2003), çalışmasında, örgütlerin eylemleriyle ve paydaşlarının beklentileri arasında süreklilik arz eden bir geri bildirim döngüsü, cümlesi ile hesap verilebilirliği tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hesap verebilir özelliğe sahip olan örgütlerin, başarılarının yanı sıra hatalarını, sınırlılıklarını ve öğrenme aşamalarını da paylaşan yapılar olduğu söylenebilir.

Şeffaflık ilkesi için hesap verebilirlik ilkesinin görünür yüzüdür denmesinde bir sakınca yoktur. Chaudhry, Dotson ve Heiss (2025), bağışçılarla örgüt arasında kurulan güven ilişkisinde mali bilgilerin kamuya açık bir şekilde paylaşılmasının belirleyici bir etmen olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, Nurdiani ve arkadaşları (2025), mali açıdan şeffaflık oranı yüksek olan STÖ'lerin, ulusal ve uluslararası fon sağlayan yapılar özelinde kolaylıkla mali destek bulunabildiğini vurgulamaktadır. Şeffaflık sivil toplumda “bilgi açıklığı” anlamının yanı sıra örgütsel süreçlerin izlenebilirliği ve sorumluluk ağının net biçimde tanımlanması anlamına geldiği belirtilmektedir (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, &

Moreno-Albarracín, 2020). Bu açıdan, şeffaflık finansal raporlama, veri paylaşma gibi teknik boyutu ve dürüstlük, açık iletişim ,adalet gibi ahlaki boyutuyla değerlendirilmelidir.

Türkiye’de şeffaflık konusunda olumlu gelişmelerin meydana gelmesinin yanı sıra, birçok STÖ halen sistematikleşmiş bir raporlama mekanizmasına sahip değildir. STGM,(2020) tarafından yayımlanan rehberine göre, bilgi paylaşımının dış paydaşların yanında örgüt içindeki profesyonel çalışanlar ve gönüllülerle de sistematik bir şekilde yapılması, içsel şeffaflığı güçlendirmektedir.

Etik, örgütlerin yönetim süreçlerinde yönlendirici bir çerçeve sunmaktadır. Etik yönetim, belirli davranış kurallarına uymayı ve karar alma süreçlerinde ahlaki sorgulamayı temel almayı gerektirmektedir. Bu açıdan, etik yönetim için çıkar çatışmalarının önlenmesi, kaynakların adil kullanımı ve gönüllü emeğinin korunması gibi ilkeleri kapsadığı söylenebilmektedir (STGM, 2020).

Uluslararası boyutta etik yönetim anlayışı, şeffaflık ve hesap verebilirlikle ayrılmaz bir yapıya sahiptir. Gönüllülerin etik değerlere dayanarak yönetim süreçlerine katılımı göstermesi, hesap verebilirliğin niteliğini artırdığı ifade edilmektedir (Dewi et al., 2019). Bu bakış açısında, sadece dış paydaşlara karşı değil, örgüt içerisinde kurulan ilişki ağlarında da adalet ve güven temelli bir denge kurulması sağlanmaktadır.

Etik yönetim anlayışı, kurumsal itibarın korunmasının yanında gönüllülerin ve profesyonel çalışanların örgüte olan güveninin korunması açısından da önem taşımaktadır. Etik ihlallerinin meydana gelmesi örgüt içerisinde ki uyum ve toplumsal itibarını sarsabilmektedir.

Bu üç kavram birbirini tamamlayan yönetimsel ilkelerdir. Hesap verebilirlik, şeffaflık sayesinde işlev kazanırken etik ise bu iki ilkenin uygulanabilirliğini garanti altına almaktadır. Bu yüzden, hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik standartların örgüt kültürüne eklenmesiyle, STÖ’ler kurumsal kapasitesini güçlendirebilmektedir.

Sivil toplum örgütlerinin yönetim kalitesini, meşruiyetini ve toplumsal güvenilirliğini belirleyen üç temel ilke hesap verebilirlik, şeffaflık ve etik olarak sıralanabilmektedir. Hesap verebilirlik, örgütlerin eylemlerini açık bir şekilde paylaşması ve eylemlerin sorumluluğunu alma bilincini; şeffaflık, bu eylemlerin görünür olmasını; etik ise bu süreçlerin adalet ve dürüstlük temelinde yürütülmesini sağlamaktadır. Türkiye’de sivil toplumun kurumsal bir hale gelmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, bu ilkelerin örgüt kültürüne uyumlu hale getirilmesi ile ilişkilidir.

2.2.1.3. Kaynak Yönetimi, Bağış ve Fon Sağlama

Sivil toplum örgütlerinde kaynak yönetimi, para bulma, eylemi olmasının yanında gelir kaynaklarının stratejik olarak çeşitlendirilmesi, riskin dağıtılması, kısıtlı olan fon durumunun gözetilmesi ve şeffaf raporlama süreçlerini kapsayan bir yönetim alanı olarak tanımlanabilir. Türkiye’de 2000’li yıllarla birlikte artan Avrupa Birliği hibeleri, uluslararası vakıf fonları, kurumsal sosyal sorumluluk destekleri ve dijital bağış kanalları, örgütlerin fonlama yapısını dönüştürmüştür (ECNL & TÜSEV, 2019).

Gelir çeşitlendirme STÖ’lerin bağımlı olma riskini azaltan temel ilkelerden biridir. Türkiye’de bu durum, tek kaynağa bağımlı olmanın kurumsal sürdürülebilirliği zayıflattığı ve stratejik özerkliği sınırladığı yönündeki bulgularla da desteklenmektedir (Ertükel, 2009).

Bağışçı davranışı üzerinde, şeffaflık ve hesap verebilirlik doğrudan etkiye sahiptir. Chaudhry ve Heiss (2025) tarafından yürütülen araştırmada, mali alanda şeffaflığın sağlanmasının bireysel bağış tutarını artırdığı ortaya koyulmuştur. Türkiye’de yapılan araştırmalar, şeffaflık konusunda eksikliğin bulunmasının bağış yapma niyetini olumsuz etkilediğini göstermektedir (Ünal & Aydın, 2025).

Kamu fonlarına erişimde “eşitlik, rekabet ve şeffaflık” ilkeleri belirleyicidir. ECNL ve TÜSEV (2020) tarafından yayımlanan rapora göre, fon çağrılarında açık duyuru, bağımsız bir değerlendirme, sözleşme süreçlerinde verilerin paylaşımı ve

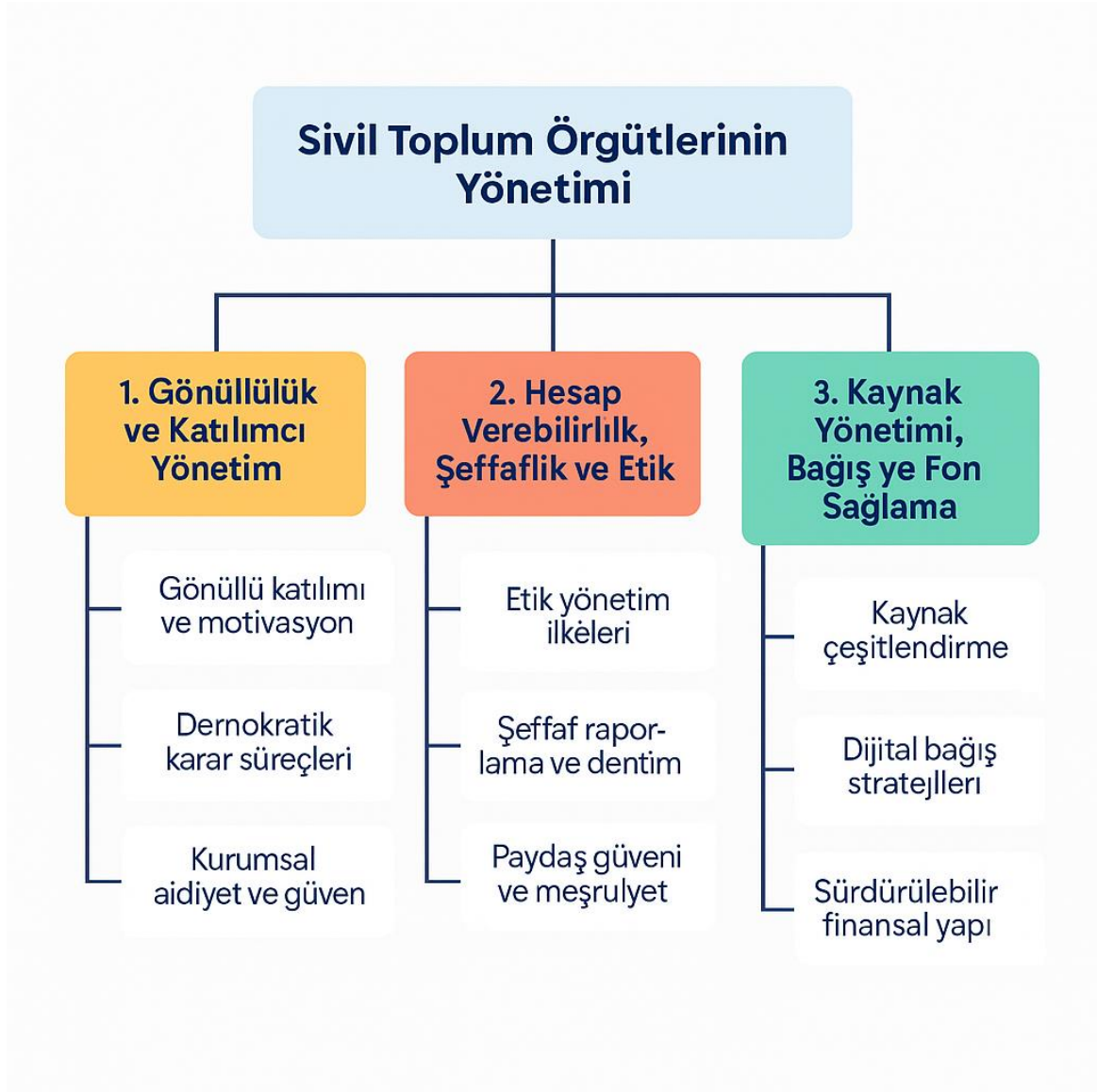
sonuçların kamuya açıklanması, kamu-STÖ işbirliğinde etkinliğin ön koşulları olarak sayılmaktadır. Bu yaklaşım, “etkin kamu fonu-etkin örgüt” döngüsünü hedeflemektedir.

Kurumsal bağışlar ve kurumsal destekler Türkiye’de çoğu STÖ için önemli bir gelir kaynağı olmaktadır. Etki odaklı raporlama, çıkar çatışmasının yönetimi ve etik bağış politikaları oluşturulması ile kaynağın sürdürülebilir olması arasında bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde etik ve şeffaflığın bağışçı güvenini yükselttiği, bunun da bağış sürekliliği üzerinde olumlu etki yarattığı vurgulanmaktadır (Dethier, Delcourt, & Dessart, 2024).

Kaynak yönetiminde, kaynağı izleme ve değerlendirmek ve etki raporlaması da büyük önem taşımaktadır. TÜSEV ve STGM rehberleri, fon arama dönüşümünün proje yazım noktası dışında, ön-analiz, uygulama kapasitesi, bütçe gerçekçiliği ve sürdürülebilirlik planlamasını da kapsamı gerektiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, küçük ve orta ölçekli STÖ’ler için kurumsal kapasiteyi arttıracak araçların geliştirilmesi önerilmektedir.

Pandemi ve afet dönemleri, STÖ’lerin ani kaynak seferberliğini ve hesap verebilirlik kapasitesini test etmiştir. COVID-19 ve 2023 depremi STÖ’lerin finansal olarak test edildiği süreçler olarak örnek gösterilebilmektedir.

Tüm bu bulgular, şeffaflık, etik ve hesap verebilirlik ilkelerinin normatif değerlerin yanında stratejik değer taşıdığını da göstermektedir. Etkin bir kaynak yönetimi, STÖ’nün misyonuna sadık kalmasını ve paydaş güvenini sürdürmesini sağlamaktadır. Şeffaf raporlama, açık veri ve düzenli etki paylaşımı, bağışçı güveninin temelini oluşturmaktadır.



Tablo 2: Sivil Toplum Örgütleri Yönetimi Tablosu

2.2.2. Kamu Yönetimi Perspektifinden Yönetim

Kamu yönetimi, toplumsal yaşam alanının düzenlenmesi, kamu hizmetlerinin etkin biçimde yürütülmesi ve devlet-vatandaş ilişkilerinin kurumsallaştırılması açısından temel bir yönetim alanıdır. Yönetim olgusuna kamu yönetimi perspektifinden bakmak, sadece örgütsel süreçleri değil; aynı zamanda meşruiyet, hesap verebilirlik, yetki devri ve kurumsal denge gibi ilkeleri de incelemeyi gerektirmektedir. Bu açıdan kamu yönetimi, hukuksal, yönetsel ve etik boyutlarıyla bir “yönetişim disiplini” olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde, kamu yönetimi iki temel eksen etrafında incelenecektir: ilki, hiyerarşi, yasal yetki ve hesap verebilirlik ilişkisi; ikincisi ise merkeziyetçilik ve bürokratik yapı arasındaki yönetsel dengedir. Böylece kamu yönetiminin teorik temelleri, kurumsal ve yönetim açıdan değerlendirilecektir.

2.2.2.1.Hiyerarşi, Yasal Yetki ve Hesap Verebilirlik

Kamu yönetiminde hiyerarşi, örgüt içinde yetki, sorumluluk ve karar alma ilişkilerinin yukarıdan aşağıya bir şekilde örgütlendiği dikey bir yapılanma biçimini ifade etmektedir. Max Weber’in bürokrasi modelinde hiyerarşi, örgütsel düzenin ve hukuka dayalı otoritenin temelini oluşturmaktadır. Weber’e (1947) göre hiyerarşi, görevlerin sistemli bir şekilde dağıtıldığı ve her alt birimin üst birime karşı sorumlu olduğu bir yapı kurarak kurumsal rasyonelliği sağlamaktadır. Bu yapı, yönetimde düzenin ve öngörülebilirliğin garantisi anlamına gelmektedir (Weber, 1946).

Türkiye’de kamu yönetimi anlayışı, önemli bir ölçüde Weberyen hiyerarşi modelinin etkisiyle şekillenmiştir. Özellikle Cumhuriyet’in kuruluşundan itibaren idari yapılanmada “merkezden yönetim” ilkesi, kamu otoritesinin bütünlüğünü koruma gerekçesiyle öncelik kazanmıştır (Eryılmaz, 2020). Bakanlıklar, valilikler ve bu yapılara bağlı idareler arasında oluşan hiyerarşik düzen, kararların bütünlüğünü güvence altına almanın yanında alt düzey yöneticilerin inisiyatif alanını sınırlandırmaktadır (Heper, 1987).

Bu yönüyle hiyerarşi, örgütsel etkinlik ve siyasal denetim bakımından avantajlar taşımasının yanında aşırı hiyerarşik yapılanma, katılımı sınırlayan ve yenilikçi düşünceyi bastıran bir yapıya dönüşebilmektedir. Bu sebeple modern kamu yönetiminde hiyerarşi, esneklik ve yönetim ilkeleriyle yeniden yorumlanmaktadır.

Yasal yetki, kamu yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını hukuk kuralları çerçevesinde kullanabilmesini ifade etmektedir. Türk kamu yönetimi, hukuka bağlılık ilkesini idarenin temel dayanağı olarak benimsemektedir. 1982 Anayasası'nın 125. maddesi, "İdarenin her türlü eylem ve işlemi yargı denetimine tabidir" hükmüyle bu ilkeyi güvence altına almaktadır. Weber'in otorite tipolojisi incelendiğinde "rasyonel-yasal otorite", kamu yönetiminin meşruiyetini belirleyen temel ilkedir (Weber, 1947). Bu çerçevede kamu görevlileri, kişisel sadakat ile değil yasal olarak tanımlanmış görev ve yetkiler temelinde hareket etmektedir.

Bu açıdan, hiyerarşinin işleyebilmesi için yasal yetkinin açık biçimde tanımlanması gerekmektedir. Yasal yetki devri, bürokrasinin esnekliğini artıran bir araç olarak görülmesine karşın Türkiye'de bu süreç çoğunlukla merkezi idare kontrolü altında gerçekleşmektedir (Heper, 1987). Hukuki yetkinin meşruiyeti, formel kuralların yanı sıra etik ilkelere ve kamu yararına uygunluğa da dayanmaktadır.

Yasal yetkinin meşruluğu yalnızca yazılı kurallarla değil, yöneticilerin etik tutumları ve kamu yararına bağlılıklarıyla da ilişkilidir. Bu açıdan "hukuk devleti" anlayışı, yetkinin sadece verilmiş bir güç değil, aynı zamanda bir sorumluluk olarak kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Hesap verebilirlik, kamu yöneticilerinin faaliyetlerinden dolayı kamuya, yasama organına ve üst yönetime karşı sorumlu tutulması anlamına gelmektedir. Bovens (2007), "bir aktörün davranışlarını açıklaması ve gerekçelendirmesi süreci" cümlesi ile hesap verebilirliği tanımlamaktadır. Bahsi geçen bu süreç, demokratik yönetimlerde güvenin tesis edilmesini ve kamu kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Türkiye'de, hesap verebilirliği kurumsal düzeyde güçlendiren en

önemli yasal düzenlemelerden biri olarak 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu örnek verilebilmektedir. Bu yasa, performans esaslı bütçeleme ve iç denetim sistemleriyle yöneticilerin mali sorumluluğunu artırmıştır.

Hiyerarşi, yasal yetki ve hesap verebilirlik, kamu yönetimi yapısının örgütsel düzenini ve demokratik meşruiyetini belirleyen üç temel ilkedir. Hiyerarşi, görev ve sorumluluk arasındaki ilişkileri netleştirir; yasal yetki, bu ilişkilerin hukuki çerçevesini oluşturur; hesap verebilirlik ise yönetim faaliyetlerin denetlenebilir ve açıklanabilir olmasını sağlamaktadır.

Türk kamu yönetiminde bu ilkeler, tarihsel olarak merkeziyetçi bir yönetim geleneğinin etkisiyle güçlü biçimde kurumsallaşmıştır. Ancak modern yönetim anlayışı, sadece hiyerarşik düzenin değil, katılım, şeffaflık ve performans odaklı yönetimin de önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kamu yönetiminin geleceği, hiyerarşik istikrarla demokratik esnekliğin dengelendiği bir yönetim modeline bağlı görünmektedir.

2.2.2.2. Merkeziyetçilik ve Bürokratik Yapı

Merkeziyetçilik ve bürokrasi, kamu yönetiminde birbiri ile sıkı bir ilişki ağı olan iki yapısal özelliktir. Merkeziyetçilik, kamu yönetiminde karar alma ve uygulama yetkisinin üst düzeyde bulunan merkezî otorite tarafından yoğun biçimde yürütüldüğü örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Bu yapı, devletin birliği, eşgüdümü ve politik istikrarını sağlamayı amaçlamasının yanında yerel birimlerin özerkliğini sınırlayabilmektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışı, birliğin ve eşgüdümün sağlanabilmesi için merkeziyetçiliği zorunlu olarak görmüştür (Gulick, 1937). Türkiye’de bu anlayış, Osmanlı’nın taşra idaresinden devralınan güçlü bir mirasa sahiptir. Türkiye örneğinde, devlet-geleneksel yönetim modelinin kökenlerinde güçlü bir merkeziyetçilik anlayışı yer almaktadır. Anayasa madde 123 “İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür” diyerek merkezî yönetimin üstünlüğünü vurgulamaktadır. Bu anlayış, özellikle güvenlik, birlik ve modernleşme kaygıları

çerçevesinde şekillenmiş olup yerel düzeyde özerklikten ziyade merkezden bir yürütme mekanizmasının hâkim olduğu bir sistem geliştirilmiştir.

Merkeziyetçiliği uygulayan yapılarda, kaynakların tek bir yerden planlanması, politikalar arasında tutarlılık olması, kararların hızlı alınabilmesi ve yüksek düzeyde olan iletişim hali avantajlardan bir kaçısı olarak sayılabilmektedir. Dezavantajlara bakıldığında ise yerel ihtiyaçlara duyarlılığın azalabilmesi, katılımcılığın sınırlanması, esneklik eksikliği ve bürokratik mekanizmaların yerel düzeyde etkin işlerliğinin azalması gibi durumlar sıralanabilmektedir. Bu sebeple mevcut kamu yönetimi literatürü, merkezileşme veya yerinden yönetim arasında bir tercih yapılması yerine, “uygun ölçüde merkezileşme ve yerindenleşme” dengesinin önemine işaret etmektedir (Altamimi, Liu & Jimenez, 2023).

Bürokrasi, kamu yönetimi açısından bir örgütlenme biçimi olarak uzmanlaşma, yazılı kurallar, hiyerarşik yapı, kariyer-temelli atama ve hukuka dayalı yetki sistematiziyle karakterize edilir. Weber’in otorite tipolojisi tezinde ideal-tip bürokrasi “rasyonel-yasal otorite” üzerine inşa edilmiştir (Weber, 1947). Bu bakış açısına göre, kamu kurumlarının düzenli ve öngörülebilir biçimde işleyebilmesi sağlanırken, bürokratik aşırılıklar da örgütsel esnekliği ve yenilik kapasitesini sınırlayabilmektedir.

Türkiye’de siyasi iktidarların değişmesi bürokratik yapıda bir dönüşüm meydana getirebilmektedir. Cumhuriyet’in kurulduğu ilk dönemlerde görülen ve devletçi olan bürokrasi modeli, 1980’e gelindiğinde neoliberal reformlar etkisiyle “yeni kamu yönetimi” ilkelerine doğru evrilmeye çalışmıştır (Eryılmaz, 2020). Bu yeni yaklaşım beraberinde, özel sektör alanına ait olan verimlilik, performans ölçümü ve müşteri odaklılık gibi teknikleri kamu yönetimine getirmiştir.

Günümüzde Türkiye’nin kamu yönetimi, klasik bürokrasi ile yeni yönetim anlayışı arasında karma bir duruş sergilemektedir. Bu karma yapı, hukuki düzeni ve devlet bütünlüğünü korumasının yanında esneklik ve yenilikçilik arayışlarını sınırlı biçimde içermektedir.

Kamu yönetiminde merkeziyetçilik ile bürokratik yapının ana unsurlar olarak işlev görmesi ile birlikte düzen ve istikrarın sağlanması da mümkün olmaktadır. Söz konusu bu kavramların kurumsallaşması olduğunda katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkelerinin gelişimi noktasında bir sınırlanabilme ihtimali söz konusu olmaktadır. Türkiye’de kamu yönetiminin geleceği konusunda, merkeziyetçi denetim ile yerel oluşumlar arasında dengede bir modelin kurulabilmesine bağlı görünmektedir. Bu doğrultuda, kamu yönetiminde gerçekleştirilen yenilenme çabalarının sadece yapısal alanda yapılacak yeniliklerle sınırlı kalmaması bunların yanında kültürel dönüşüm ve kurumsal esneklik ilkeleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Weberyen bürokrasi anlayışının güçlü olduğu yönleri koruyarak demokratik yönetim ilkeleriyle uyumlu bir yönetim kültürü oluşturmak, sürdürülebilir ve etkin bir kamu yönetimi için zorunlu bir koşul hâline gelmektedir.

2.2.3.İşletme Yönetimi Perspektifinden Yönetim

Günümüz örgüt yapıları, hızla bir şekilde değişim gösteren piyasa koşulları, artan rekabet baskısı ve küreselleşmenin neden olduğu yapısal dönüşümler sebebiyle işletme yönetimine yeni sorumluluklar yüklemektedir. İşletmelerin uzun vadeli varlıklarını devam ettirebilmesi için operasyonel süreçlerin etkin yönetiminin yanında stratejik düşünme, performans odaklılık ve maliyet duyarlılığı gibi temel yönetim becerilerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. İşletme yönetimi, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla sahip oldukları kaynakları etkin, verimli ve stratejik bir biçimde kullanmalarını sağlayan çok boyutlu bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.

Modern yönetim anlayışı, içsel süreçlerin düzenlenmesinin yanında aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamının doğru bir şekilde analiz edilmesini, çevresel değişkenlere hızlı uyum sağlanmasını ve sürdürülebilir değer yaratma kapasitesinin güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Koçel, 2020). Bu sebeple işletme yönetimi perspektifi, örgütlerin performansını belirleyen niceliksel ve niteliksel göstergeleri içeren kapsamlı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

İşletme yönetimi perspektifinin, yöneticilerin iç çevre dinamikleri ve dış çevre baskılarını değerlendirerek karar almalarına yardımcı olan disiplinler arası bir yapı olduğu söylenebilmektedir. Performans ölçümü, verimlilik artışı ve kârlılık gibi göstergeler işletmenin sürdürülebilirliğinin temel belirleyicileri iken maliyet yönetimi, rekabet gücü ve stratejik yönelimler ise işletmenin dış çevre ile kurduğu ilişkileri biçimlendirmektedir.

2.2.3.1. Performans, Verimlilik ve Kar Amacı

Performans ve verimliliğin, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilme boyutunu ortaya koyan iki kritik gösterge olmasının yanında, yönetimin planlama ve kontrol süreçleri açısından merkezi bir öneme sahip olduğu söylenebilmektedir.

Performans kavramı, işletmelerin hedeflerini hangi ölçüde gerçekleştirebildiklerini gösteren çok boyutlu bir yönetim göstergesi olmasının yanında finansal çıktıları, çalışan davranışları, süreç etkinliği, yenilik kapasitesi gibi geniş bir alanı kapsamaktadır (Armstrong, 2009). Verimlilik ise girdilerin çıktılara hangi ölçüde dönüştürüldüğünü ifade etmektedir ve özellikle üretim ve hizmet işletmelerinde maliyet minimizasyonu ve kaynak kullanım etkinliği açısından stratejik bir rol üstlenmektedir (Koçel, 2020).

İşletmeler açısından kâr amacı, sadece finansal bir getiriye değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve rekabet gücünü temsil eden bir yönetim motivasyonu olarak tanımlanabilmektedir.

Drucker'a (2007) göre kâr, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için bir koşul olmaktadır çünkü kâr elde edemeyen işletmeler, yenilik yapamaz, yatırım çekemez ve stratejik esneklik geliştirememektedir. Bu sebeple performans, verimlilik ve kârlılık birbirini tamamlayan üç ana yönetim bileşeni olarak görülmektedir.

STÖ ve kamu kurumları ile karşılaştırıldığında, işletmelerde ölçülebilirlik düzeyinin daha yüksek olduğu ve hesap verme süreçlerinin daha belirgin performans göstergelerine dayandığı görülür. Bu yönüyle işletme yönetimi

yaklaşımı, organizasyonel etkililik analizlerinde önemli bir referans çerçevesi sunmaktadır.

2.2.3.2.Rekabet, Maliyet ve Stratejik Yönetim

Rekabet kavramı, işletmenin pazar alanında konumlanma türlerini, ürün ve hizmetlerini geliştirme süreçlerini ve uzun vadede stratejik tercihlerini doğrudan etkileyen belirleyici bir dış çevre unsuru olarak tanımlanabilmektedir. Porter'ın (1985) rekabet stratejisi yaklaşımı, işletmelerin sektörde rekabet avantajı elde etmek için maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden birini benimsemeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında maliyet yönetimi, işletmelerin üretim maliyetlerini düşürme ve kaynaklarının rasyonel biçimde dağılması süreçlerini kapsamaktadır.

Maliyet yönetimi, işletmelerin rekabet gücü açısından kritik bir unsur olarak stratejik yönetim uygulamalarıyla doğrudan ilişkilendirilebilmektedir. Geleneksel maliyetleme yaklaşımlarının yetersiz kaldığı dönemde işletmeler analitik yöntemlere yönelmektedir. Hedef maliyetleme, faaliyet tabanlı maliyetleme ve değer zinciri analizi gibi modern yöntemler, işletmelerin süreçleri ayrıntılı bir şekilde ölçmesine, gereksiz maliyetleri belirlemesine ve değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırmasına imkân tanımaktadır (Horngren, Datar & Rajan, 2018).

Stratejik yönetim sürecinin önemli bir tamamlayıcı unsuru da stratejik maliyet yönetimi olarak belirtilebilmektedir. Bu yaklaşım, maliyetlerin finansal bir yük olarak değil, işletmenin rekabet konumunu belirleyen stratejik bir faktör olarak ele alınmasını sağlamaktadır. Hedef maliyetleme, ürün fiyatının piyasanın kabul ettiği seviyeden belirlenmesini ve maliyetlerin bu seviyeye uyarlanmasını öngörerek işletmelere önemli esneklik kazandırmaktadır. Aynı şekilde faaliyet tabanlı maliyetleme, süreç odaklı analizler ile maliyetlerin gerçek nedenlerini ortaya çıkartarak daha doğru maliyet tahsisi yapılmasına katkı sunmaktadır (Horngren et al., 2018). Bu yöntemlerin tümü, işletmelerin stratejik planlama

süreçlerini veriye dayalı hale getirerek rasyonel temelli kararlar almasını mümkün kılmaktadır.

Stratejik yönetim, rekabet ve maliyet arasındaki ilişki, işletme yönetimi perspektifinin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Maliyet, örgütün içsel verimliliğini ve rekabet gücünü belirleyen kritik bir değişken olarak belirtilebilmektedir. Özellikle maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birlikte ele alındığı çalışmalarda, stratejik maliyet yönetimi uygulamalarının işletmelerin pazar konumunu güçlendirdiği, kârlılık ve verimliliği artırdığı görülmektedir (Uçma Uysal, Yazıcı & Kurt, 2018). Bu bakış açısına göre maliyet yönetimi, operasyonel bir faaliyet değil, stratejik karar alma süreçlerini şekillendiren bir yönetim aracıdır.

Rekabet, maliyet yapısı ve stratejik yönetim arasındaki ilişki, işletmelerin sürdürülebilir değer yaratma kapasitesinin temel belirleyicilerindendir. Maliyet odaklılık tek başına yeterli olmayıp, stratejik yönetimin bakış açısıyla desteklenmediğinde uzun vadeli rekabet avantajı sağlamak güçleşmektedir. Bu sebeple işletme yönetimi perspektifinden bakıldığında, maliyet optimizasyonu ile stratejik yönetim süreçlerinin bütünleşik ve uyumlu bir şekilde ele alınması gerekliliği kabul görmektedir.

2.2.4.Üç Yönetim Biçiminin Karşılaştırılması

Yönetim alanının, farklı örgüt türlerinin amaçları, yapıları, kültürleri ve dış çevre ile kurdukları ilişkiler bakımından oldukça geniş bir çeşitliliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Kamu yönetimi, işletme yönetimi ve sivil toplum örgütleri yönetimi benzer yönler taşımalarının yanında kurumsal işleyiş açısından da önemli farklılıklar göstermektedir. Kamu yönetimi, Weberyen bürokratik mirası temel alan hiyerarşik bir model üzerine kurulu olup hukuka uygunluk, tarafsızlık ve kamu yararı gibi ilkeleri öncelemektedir (Eryılmaz, 2020; Weber, 1978). İşletme yönetiminin ise rekabet baskısı ve piyasa dinamikleri altında şekillenen performans, verimlilik ve stratejik pozisyon alma gibi unsurları ön plana çıkaran bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilmektedir (Drucker, 2007). Buna karşılık sivil

toplum örgütleri gönüllü katılım, toplumsal fayda ve etik yönetim ilkelerine dayanan daha yatay ve katılımcı bir yönetim modelini benimsemektedir (Ehrenberg, 2022).

Bu bölümde üç yönetim biçimi; yapısal farklılıklar, motivasyon ve amaç, yönetsel stratejiler ve paydaş profilleri açısından karşılaştırılacak, bölüm sonunda ise kapsamlı bir karşılaştırma tablosu sunulacaktır.

2.2.4.1.Yapısal Farklılıklar

Kamu yönetimi, işletme yönetimi ve STÖ yönetiminin örgütsel yapıları; meşruiyet kaynakları, karar alma mekanizmaları, yetki dağılımı ve kurumsal kültür bakımından çeşitlenmektedir.

Kamu yönetimi hiyerarşi, merkeziyetçilik ve yasal otorite üzerine inşa edilmiş olup Weberyen bürokrasi anlayışının temel özelliklerini taşımaktadır (Eryılmaz, 2020). Yetki devri sınırlı, karar süreçleri ise kural ve prosedürlerle sıkı biçimde düzenlenmiştir. Bu yapı, kamu hizmetlerinin eşitlik ve hesap verebilirlik esasına göre yürütülmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

İşletme yönetiminin ise kamu yönetiminin aksine daha esnek, performans odaklı ve piyasa şartlarına duyarlı bir örgütlenme modeline sahip olduğu söylenebilmektedir. Hiyerarşi bulunmakla birlikte karar alma süreçleri genellikle rasyonel analizlere, maliyet-fayda değerlendirmelerine ve rekabet koşullarına göre şekillenmektedir (Koçel, 2020). Esneklik, yenilikçilik ve hızlı uyum mekanizmalarının işletme yapılarının temel belirleyicileri olduğu söylenebilmektedir.

Sivil toplum örgütlerinin ise genellikle yatay örgütlenmeye, gönüllülüğe dayalı katılımcı karar alma süreçlerine ve sınırlı finansal kurumsal kaynaklara sahip olduğu söylenebilmektedir (Ehrenberg, 2022).Bu üç yapısal model göz önüne alındığında, kamu yönetiminin durağan ve kurallı, işletme yönetiminin performans odaklı ve rekabetçi, STÖ yönetiminin ise katılımcı ve esnek bir tasarıma sahip olduğu söylenebilmektedir.

2.2.4.2.Motivasyon ve Amaç

Yönetim biçimleri arasındaki ayırt edici temel farklılıklardan biri olarak, örgütlerin varlık nedenlerinden kaynaklanan motivasyon yapılarından söz edilebilmektedir. Kamu kurumlarında temel amacın, kamu yararının gerçekleştirilmesi ve toplumsal düzenin korunması olduğu söylenebilmektedir. Kamu yönetiminin, kârlılık gibi ekonomik çıktılara değil kamu yararı, toplumsal düzen ve hizmet sunumu gibi kolektif hedeflere yönelik olduğu belirtilmektedir (Eryılmaz, 2020). Bu sebeple kamu yöneticilerinin motivasyonlarının, siyasi otorite tarafından belirlenen politik amaçlar ve bürokratik sorumluluklarla uyumlu olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

İşletme yönetimi ise temel olarak kâr elde etme, pazar payını artırma, verimlilik sağlama ve rekabet avantajı oluşturma gibi ekonomik hedeflerle yönlendirilmektedir (Drucker, 2007). Çalışan motivasyonu çoğunlukla performans, ödül mekanizmaları ve kariyer fırsatları üzerinden şekillenmektedir. İşletme yöneticileri için verimlilik, performans ölçümü ve stratejik planlama kritik öneme sahip olmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinde hedeflenen toplumsal sorunları çözmek, hak temelli çalışmalar yürütmek ve toplumsal faydaya katkıda bulunmaktır (Ehrenberg, 2022). Gönüllü motivasyonu çoğunlukla değer temelli bir bağlılık, toplumsal katkı sağlama isteği ve aidiyet duygusu üzerinden gelişmektedir. Finansal kazanç en önemli motivasyon unsuru olmadığından, örgüt içi katılım ve ortak vizyonun korunması kritik önem taşımaktadır.

Sonuç olarak motivasyon boyutunda bakıldığında, kamu yönetimi kamu yararına, işletmeler ekonomik değere, STÖ'ler ise sosyal faydaya odaklanmaktadır.

2.2.4.3.Yönetimsel Stratejiler ve Paydaşlar

Kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin paydaş profilleri ve stratejik yönetim anlayışları da önemli farklılıklar göstermektedir. Kamu yönetiminin vatandaşlar, siyasi otorite, bürokratik kurumlar ve denetim mekanizmaları gibi

geniş bir paydaş ağına sahip olduğu söylenebilmektedir. Kamu politikalarının uygulanmasında hesap verebilirlik ve hukuka uygunluk stratejik önceliklerdir (Eryılmaz, 2020).

İşletme yönetiminde paydaşlar arasında müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler ve rekabet ortamının aktörleri yer almaktadır. Stratejiler veri temelli analizlere, performans yönetimine, maliyet kontrolüne ve yenilik süreçlerine dayanmaktadır. Stratejik yönetim; rekabet analizi, maliyet liderliği, hizmet farklılaştırma ve uzun vadeli pazar konumlandırma üzerine kurulmaktadır (Porter, 1985). Maliyet yönetimi, verimlilik optimizasyonu ve yenilikçilik, işletmelerin stratejik kararlarında belirleyici rol oynamaktadır.

Sivil toplum örgütlerinde paydaşlar daha heterojen bir yapı göstermektedir. Bu paydaşlar, gönüllüler, bağışçılar, yararlanıcı gruplar, kamu kurumları, özel sektör, uluslararası fon sağlayıcılar ve topluluklar olarak sıralanabilmektedir. Yönetimsel stratejiler de bu çeşitlilik nedeniyle ilişki yönetimi, güven inşası, şeffaflık, kaynak geliştirme ve savunuculuğa dayanmaktadır (Salamon, Sokolowski, & Haddock, 2017). Katılımcı karar alma mekanizmaları, STÖ'lerde paydaş bağlılığının sürdürülmesinde kritik rol oynamaktadır.

Bu üç örgüt birlikte değerlendirildiğinde, yönetimsel stratejilerin kamu sektöründe mevzuata uyum, işletmelerde rekabet avantajı, STÖ'lerde ise toplumsal etki ve güven ilişkisi üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Kamu yönetimi, işletme yönetimi ve sivil toplum örgütleri yönetimi; yapısal düzenlemeleri, amaçları, motivasyon mekanizmaları ve paydaş ilişkileri bakımından önemli ayrışmalar göstermektedir. Ancak üç yönetim biçimi de toplumsal sistemin bütünsel işleyişine katkı sağlamakta ve birbirini tamamlayan yönleri sahiptir.

Tablo 3: Kamu Yönetimi, İşletme Yönetimi ve Sivil Toplum Örgütleri Yönetiminin Karşılaştırılması

Sektör	Kamu Yönetimi	İşletme Yönetimi	Sivil Toplum Örgütleri Yönetimi
Amaç	Kamu yararı, toplumsal düzen	Kârlılık, verimlilik, rekabet avantajı	Toplumsal fayda, savunuculuk
Örgütsel Yapı	Hiyerarşik, merkeziyetçi	Esnek, performans odaklı	Yatay, katılımcı
Motivasyon Kaynakları	Kamu hizmeti, mevzuat	Performans, ödül, rekabet	Gönüllülük, değer odaklılık
Paydaş Profili	Vatandaşlar, kamu kurumları	Müşteriler, yatırımcılar	Gönüllüler, bağışçılar
Kontrol Mekanizmaları	Hukuki denetim, bürokrasi	Piyasa denetimi, performans ölçümü	Şeffaflık, etki raporlaması
Stratejik Öncelik	Kamu politikalarının uygulanması	Rekabet ve pazar payı	Toplumsal etki, sürdürülebilirlik
Kaynak Yapısı	Kamusal bütçe	Piyasa gelirleri	Bağışlar, hibeler
Esneklik Düzeyi	Düşük	Yüksek	Orta

2.3. Kamu Yönetimi ve STÖ İlişkisi

Kamu yönetimi ile STÖ'ler arasındaki ilişki, demokratik yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi, politika süreçlerinin çoğulculaştırılması ve kamu hizmetlerinin daha kapsayıcı hâle getirilmesi açısından temel bir boyut taşımaktadır. Geleneksel kamu yönetimi paradigması, karar alma süreçlerinin merkezî, bürokratik ve hiyerarşik bir yapıda örgütlendiği bir model sunarken; modern kamu yönetimi yaklaşımı, yöneticiliğin sadece hiyerarşik yapı içinde gerçekleşen bir süreç olmadığını aksine politika üretiminin çok aktörlü, ağ yapılarıyla örülü ve müzakere temelli bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Pierre & Peters, 2005). Bu yeni anlayış, devletin tek başına politika üreticisi olmadığını; STÖ'lerin, özel sektörün, akademinin ve yurttaşların politika tasarımının asli paydaşları hâline geldiği bir çerçeveye sunmaktadır.

Türkiye’de ise STÖ-kamu ilişkileri çok boyutlu bir gelişim sürecinden geçmesine karşın bu sürecin kurumsal ve hukuksal düzeyde süreklilik ve standartlaşma sorunları taşıdığı görülmektedir. TÜSEV tarafından gerçekleştirilen kapsamlı saha araştırması, STÖ-kamu ilişkilerinin yapısal çerçevesinin eksik olduğunu, katılım mekanizmalarının kurumsallaşmadığını ve işbirliği süreçlerinin kamu kurumlarının inisiyatifine bağlı yürüdüğünü ortaya koymaktadır (TÜSEV,2013).

2.3.1. Katılımcı Yönetim Yaklaşımı

Katılımcı yönetim, modern yönetim anlayışının temel bileşenlerinden biri olarak kamusal karar alma süreçlerinde STÖ'ler gibi devlet dışındaki aktörlerin etkin rol üstlenmesini öngören bir model olarak tanımlanmaktadır. Arnstein’in (1969) klasikleşmiş “Katılım Merdiveni” yaklaşımı, katılımın yalnızca bilgilendirme düzeyinden ibaret olmadığını; gerçek katılımın yurttaşların ve örgütlü toplumun karar süreçlerinde etkide bulunabildiği “müzakere” ve “yetki devri” basamaklarında gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı, günümüzde katılımcı yönetimin teknik bir araç olmasının yanında demokratik yönetimin normatif bir ilkesi olarak değerlendirilmesine zemin hazırlamaktadır.

Katılımcı yönetim yaklaşımı, yönetim teorisinin temel ilkelerinden biri olarak, karar süreçlerinde kamu bürokrasisi haricinde STÖ'ler, akademi, meslek örgütleri, yurttaş inisiyatifleri gibi toplumsal aktörlerin etkin rol almasını öngörmektedir (Bovaird & Löffler, 2016). Bu bakış açısına göre katılım, demokratik meşruiyeti güçlendirdiği gibi, politika çıktılarının etkinliğini de artırmaktadır.

Türkiye bağlamında TÜSEV'in yürüttüğü saha araştırması, STÖ'lerin büyük çoğunluğunun kamu kurumları tarafından eşit paydaş olarak görülmediğini, katılımın çoğu zaman kamu kurumlarının takdirine bağlı olduğunu ve mekanizmaların sistematik biçimde işletilmediğini göstermektedir (TÜSEV,2013).Bu durum, katılım süreçlerinin istisnai ve kişisel ilişkilere bağlı biçimde gelişmesine yol açmakta ve özellikle hak temelli çalışan STÖ'ler bu süreçlerden dışlanabilmektedir.

Katılımcı yönetim yaklaşımının güçlü yönlerinden biri olarak, farklı bilgi türlerini politika süreçlerine dâhil ederek karar kalitesini artırması gösterilebilmektedir. Fischer (2009), politika üretiminde sadece teknik uzmanlığın değil, toplumsal deneyime dayalı bilgilerin de önemli olduğunu savunmaktadır. STÖ'ler, özellikle kadın, çocuk, çevre, engellilik ve yoksulluk gibi alanlarda sahaya dayalı bilgi üretme kapasitesine sahip olmaktadır. Bu nedenle birçok politika analisti, katılımın yalnızca demokratik bir norm değil, aynı zamanda politika etkinliğini artıran bir araç olduğu konusunda hemfikirdir (Smith, 2009).

Bununla birlikte Türkiye'de katılımcı yönetimin kurumsallaşması önünde çeşitli yapısal engeller bulunmaktadır. Mevzuatın katılımı zorunlu kılan net hükümler içermemesi, kamu kurumları arasında STÖ'lerle ilişkiye dair tutarlı bir politika çerçevesinin olmaması ve seçici muhataplık uygulamaları bu engeller arasında öne çıkmaktadır. TÜSEV raporuna göre, STÖ'lerin katılımı çoğu zaman kamusal süreçlerin rutin bir parçası olarak değil, yöneticilerin takdirine bağlı istisnai bir uygulama biçiminde gerçekleşmektedir (TÜSEV,2013). Bu durum, katılımcı yönetimin sürdürülebilirliğini zayıflatmakta ve katılımın tüm aktörler açısından öngörülebilir bir mekanizmaya dönüşmesini engellemektedir.

Türkiye’de özellikle yerel yönetimlerde katılımcı yönetimin daha görünür olduğu, bazı belediyelerde katılımcı bütçeleme, tematik meclisler, danışma kurulları ve sivil toplum platformları gibi araçların kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Nilüfer ve Çanakkale belediyeleri, STÖ-kamu ilişkilerinin kurumsallaştığı yerel yönetimler arasında gösterilmektedir (TÜSEV,2013). Bu uygulamalar, Türkiye’de katılımcı yönetimin yalnızca normatif bir ideal değil, uygun yönetsel irade ve kurumsal yapı sağlandığında uygulanabilir bir model olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak katılımcı yönetim, STÖ-kamu ilişkilerinin temelini oluşturan normatif ve işlevsel bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, Türkiye’de henüz kurumsal olgunluğa tam olarak ulaşmamış olmakla birlikte, ulusal araştırmalar ve uluslararası normlar incelendiğinde gelişime açık ve stratejik bir alan olarak değerlendirilmektedir.

2.3.2. Kamu-STÖ İşbirliği Modelleri

Salamon (1995), devlet ve STÖ’ler arasındaki ilişkiyi “karşılıklı bağımlılık kuramı” kapsamında değerlendirerek, kamunun düzenleme, finansman ve koordinasyon kapasitesi ile STÖ’lerin yenilikçilik, toplumsal ihtiyaçları tespit etme ve sahadan bilgi üretme kapasitesi bir araya geldiğinde kamu yararı açısından daha etkin sonuçlar üretilebileceğini belirtmektedir. Osborne (2006) da kamu-STÖ ortaklıklarını yeni kamu yönetişiminin vazgeçilmez bir unsuru olarak değerlendirmekte ve özellikle karmaşık sosyal sorunların çözümünde bu iki aktörün farklı kapasite ve kaynaklarının birbirini tamamladığını vurgulamaktadır.

Türkiye’de kamu-STÖ işbirliği ilişkileri tarihsel ve kurumsal olarak gelişmekle birlikte, hâlâ belirgin yapısal sınırlılıklar içermektedir. TÜSEV’in saha araştırmasına göre, STÖ-kamu işbirliği çoğu zaman kişisel ilişkiler, kurumsal inisiyatif ve yöneticilerin yaklaşımına bağlı olarak şekillenmekte; kurumsallaşmış bir çerçeveye sahip olmamaktadır (TÜSEV,2013). Bu durum, işbirliği modellerinin sürekliliğini zayıflatmakta ve STÖ’lerin farklı politika alanlarına eşit şekilde dahil olmasını engellemektedir. Buna karşın araştırma, özellikle yerel yönetimlerde işbirliğinin daha olumlu bir seyir izlediğini, birçok belediyenin STÖ’lerle danışma,

ortak proje yürütme veya teknik destek sağlama temelli işbirlikleri geliştirdiğini göstermektedir.

Kamu-STÖ işbirliği modelleri, yalnızca hizmet sunumu odaklı bir yaklaşımın ötesine geçerek politika geliştirme, toplumsal izleme, kapasite geliştirme ve ortak bilgi üretimi gibi farklı alanları kapsamaktadır. Çok boyutlu işbirliği süreçleri “üçüncü sektörün karma işlevselliği” olarak adlandırmakta; STÖ’lerin hizmet sağlayıcı, savunucu ve yenilikçi aktörler olarak kamusal alanın dönüşümüne katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır (Evers & Laville 2004). Özellikle sosyal politikalar, çevre, engellilik hakları, çocuk koruma ve kadın hakları gibi alanlarda STÖ’ler, kamu kurumlarının uzmanlık kapasitesini tamamlayan önemli bir toplumsal aktör konumundadır. Türkiye’de engellilik alanında yürütülen “Erişilebilirlik İzleme ve Denetleme Yönetmeliği” çalışmalarında STÖ’lerin aktif katkı sağlaması, bu tür işbirliklerinin somut örneklerinden biri olarak gösterilebilmektedir (TÜSEV,2013).

Uluslararası kuruluşlar, kamu-STÖ işbirliğinin kurumsallaşmasının demokratik yönetim açısından stratejik önem taşıdığını vurgulamaktadır. OECD (2018), özellikle katılımcı politika yapımı, veri paylaşımı ve kamu hizmetlerinde ortak üretim uygulamalarının kamu yönetiminde yenilikçiliği ve etkinliği artırdığını belirtir. Bu çerçevede kamu-STÖ işbirliği, yalnızca bir yönetim aracı değil; aynı zamanda demokratik dönüşümün, hesap verebilir yönetimin ve toplumsal kapsayıcılığın temel dayanaklarından biridir.

Türkiye’nin mevcut tabloya ilişkin karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde en önemli eksikliklerinden biri, kamu kurumlarının STÖ’lere yönelik bütüncül bir yaklaşım geliştirememiş olmasıdır. Kurumlar arasında STÖ’lerle ilişkiye dair standartlar, ortak raporlama mekanizmaları veya koordinasyon yapıları bulunmadığı için işbirliği pratikleri kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, kamu-STÖ işbirliği Türkiye’de potansiyeli yüksek olmasına rağmen kurumsal açıdan geliştirilmesi gereken bir alan olarak değerlendirilebilmektedir. Mevzuatın güçlendirilmesi, işbirliğini

kurumsallaştıran standartların oluşturulması, şeffaf bilgi paylaşımının artırılması ve STÖ'lerin uzmanlık kapasitesinin tanınması, Türkiye'de kamu-STÖ işbirliğini uluslararası normlara uygun bir düzeye taşıyacaktır.

2.3.3. STÖ'lerin Kamu Politikalarına Katılımı

Sivil toplum örgütlerinin kamu politikalarına katılımı, yalnızca demokratik yönetişimin değil, aynı zamanda kamusal karar alma süreçlerinin etkinliği, meşruiyeti ve toplumsal kapsayıcılığı açısından kritik önem taşımaktadır. STÖ'ler, toplumsal sorunları tespit etme, hak temelli savunuculuk, veri üretme, kamuoyu oluşturma, politika izleme ve karar süreçlerine katkı sunma gibi çok boyutlu roller üstlenerek kamusal politikaların şekillenmesine katkı sağlamaktadırlar. Bu sebeple Osborne (2006), modern kamu yönetiminde STÖ'leri "alternatif hizmet üreticisi" değil, "politikayı şekillendiren stratejik ortaklar" olarak tanımlamaktadır.

STÖ'lerin politika süreçlerine katılımı, danışma toplantılarına katılım haricinde aynı zamanda politika üretiminin farklı aşamalarına fikir, veri, analiz ve saha deneyimi sunarak katma değer sağlama anlamına gelmektedir (Gaventa, 2006). Bu katılım, politika döngüsünün tasarım, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında gerçekleşebilmektedir. Özellikle çevre, engellilik, kadın hakları, çocuk koruma, yaşlılık, sağlık ve göç alanlarında çalışan STÖ'ler, kamu politikalarının içeriğini, uygulanma biçimini ve izleme mekanizmalarını etkileme kapasitesine sahiptir (Evers & Laville, 2004).

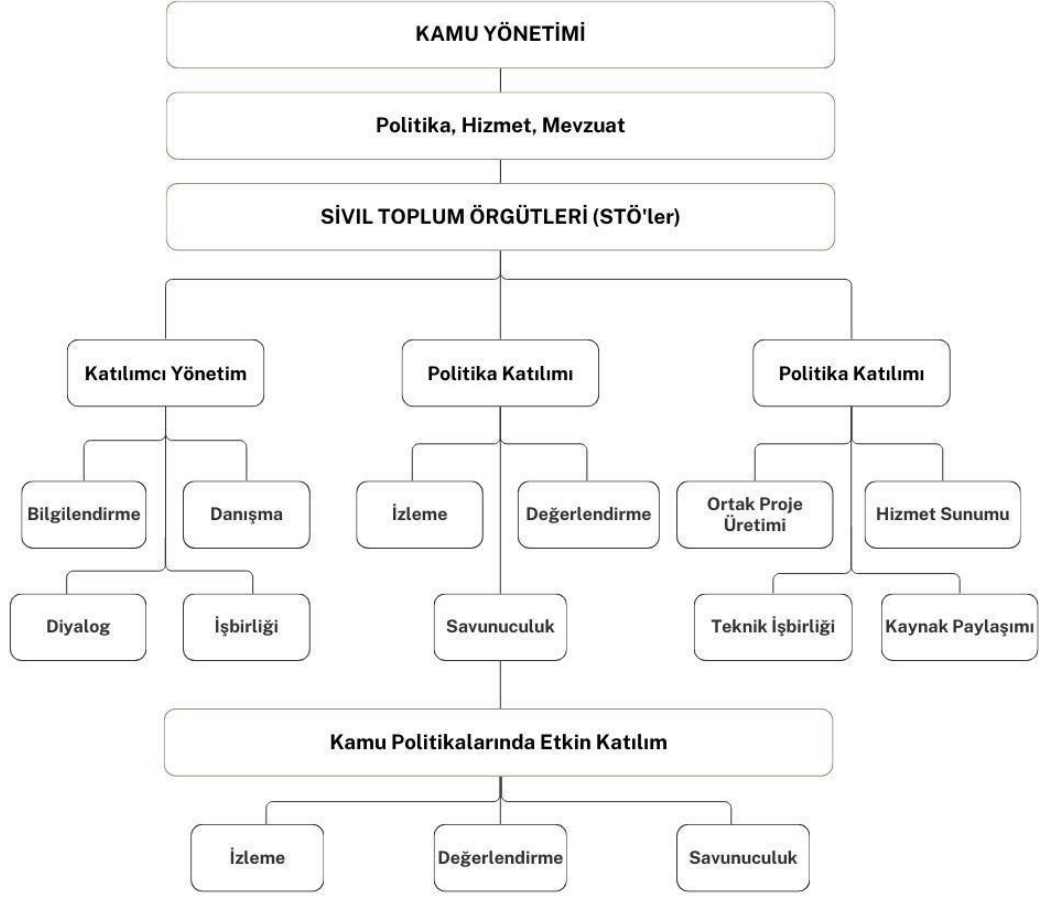
Türkiye bağlamında STÖ'lerin kamu politikalarına katılımı, mevzuat ve uygulama açısından hâlâ kurumsal düzeyde istenilen noktada değildir. TÜSEV'in yürüttüğü saha araştırması, kamu kurumlarının STÖ'lere çoğu zaman yalnızca "danışılan" fakat karar süreçlerine dahil edilmeyen aktörler olarak yaklaştığını ve katılımın büyük ölçüde yönetsel inisiyatiflere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (TÜSEV,2013). Rapora göre birçok kamu kurumu politika hazırlık süreçlerinde STÖ'lerle görüşmeler gerçekleştirmekte, ancak bu görüşlerin politika metinlerine nasıl aktarıldığı konusunda şeffaflık bulunmamaktadır. Ayrıca bilgi edinme hakkı

kapsamında yapılan başvuruların önemli bir kısmının yanıtlanmadığı veya bürokratik gerekçelerle ertelendiği belirtilmektedir; bu da katılımın hesap verebilirlik yönünü zayıflatmaktadır (TÜSEV,2013).

STÖ'lerin kamu politikalarına katılımı, yalnızca kamu kurumlarının yapısal eksikliklerinden değil, aynı zamanda STÖ'lerin kendi kurumsal yetersizliklerinden de etkilenmektedir. Bu durum, özellikle ulusal düzeyde politika süreçlerine katılım kapasitesini sınırlamakta ve STÖ'ler arasında temsil eşitsizliği yaratmaktadır. Katılımın önünde bazı siyasal ve toplumsal engeller de bulunmaktadır. Siyasal kutuplaşma, toplumsal güven eksikliği ve kamu kurumlarında STÖ'lere yönelik şüpheli yaklaşım, katılımın kurumsallaşmasını zorlaştırmaktadır.

Geleceğe yönelik olarak, STÖ'lerin politika süreçlerine etkili katılımını güçlendirmek için üç temel koşul ön plana çıkmaktadır: katılımın yasal güvence altına alınması, şeffaf ve açık temsil mekanizmalarının oluşturulması, STÖ'lerin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi. Bu koşullar sağlandığında, STÖ'lerin kamu politikalarına katılımı, yalnızca danışma mekanizmalarına katılım değil; aynı zamanda politika süreçlerini şekillendiren, izleyen, değerlendiren ve dönüştüren aktif bir demokratik ortaklığa dönüşecektir.

Türkiye'de Kamu-STÖ İlişkisi: Yapısal Akış Şeması



Şema 1: Türkiye’de Kamu-STÖ İlişkisi: Yapısal Akış Şeması

2.4. Kurumsal Kuram ve Eşbiçimlilik

Kurumsal kuram, örgütlerin davranış biçimlerini teknik gereklilikler veya rasyonel maliyet fayda hesaplarıyla açıklamasının yanında, bu davranışların içinde bulundukları sosyal, kültürel ve normatif çevreler tarafından şekillendirildiğini ileri süren güçlü bir teorik çerçevedir. Kuramın temel kabulünün, örgütlerin meşruiyet kazanmak, toplumsal kabul görmek, kaynaklara erişimi sürdürmek ve aldıkları kararların meşru görünmesini sağlamak için belirli kurumsal yapılara, kurallara ve normlara uyum sağlama eğiliminde olduğu söylenebilmektedir (Meyer & Rowan,1977). Dolayısıyla örgütsel davranış, içsel stratejik tercihlerden ve kurumlaşmış çevresel beklentilerden ve normatif baskılardan da etkilenmektedir.

Kurumsal kuramın ortaya çıkışı, 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başına dayanmaktadır. Bu dönemde Meyer ve Rowan’ın (1977) “kurumsallaşmış organizasyonlar” yaklaşımı ile örgütlerin sembolik uyum ve meşruiyet sağlama amacıyla kurumsallaşmış yapıları benimsediği; Zucker’ın (1977) çalışmalarında ise kurumsal normların bireyler ve örgütler üzerindeki içselleştirilmiş etkisi vurgulanmıştır. Bu temel katkılar, kurumsal kuramın giderek genişleyen bir açıklama gücü kazanmasını ve örgütsel alanlara ilişkin en etkili teorilerden biri hâline gelmesini sağlamıştır.

Kurumsal kuramın STÖ’ler ve kamu yönetimi ilişkilerini açıklamada önemli bir avantajı bulunmaktadır. STÖ’ler hizmet sunan teknik yapılar olmalarının yanında politik, sosyal ve normatif beklentilerle çevrili örgütlerdir. Özellikle kamu kurumlarıyla temas hâlindeki STÖ’ler, yasal düzenlemelerden, fon sağlayıcıların beklentilerinden ve mesleki standartlardan güçlü bir biçimde etkilenmektedir. Bu nedenle STÖ’ler, kamusal alanın taleplerine uyum sağlayarak meşruiyetlerini pekiştirmeye çalışmakta ve bu uyum süreci kurumsal kuramın açıklayıcılığını daha da güçlendirmektedir (Tolbert & Zucker, 1996).

Kurumsal kuramın temel kavramlarından biri, kurumsal eşbiçimliliktir. Eşbiçimlilik, örgütlerin zaman içinde birbirlerine benzemeye başlaması ve

toplumsal çevrede kabul gören örgüt modellerine uyum sağlaması anlamına gelmektedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) çalışması, eşbiçimliliği örgütlerin meşruiyet arayışıyla açıklayarak kurumsal kuramın en etkili bileşenlerinden biri hâline getirmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütler performanslarını artırma amacının beraberinde meşruiyet elde etmek için de birbirlerine benzemektedirler. Özellikle kamu kurumlarının güçlü varlık gösterdiği alanlarda, STÖ'lerin uyum baskısı altında benzeşme süreçleri daha hızla ortaya çıkmaktadır. Sivil toplum örgütleri bağlamında eşbiçimlilik kavramı, özellikle Türkiye gibi kamu otoritesinin düzenleyici etkisinin yoğun olduğu ülkelerde daha belirgin hâle gelmektedir.

Bu bölümün amacı, kurumsal kuramın temel unsurlarını açıklamak ve sivil toplum-kamu ilişkileri bağlamında eşbiçimliliğin nasıl ortaya çıktığını kuramsal bir çerçeveye ortaya koymaktır. Alt başlıklarda sırasıyla Yeni Kurumsalcı Yaklaşım, Kurumsal Alan ve Rasyonalite, DiMaggio ve Powell'ın Kurumsal Eşbiçimlilik Kuramı ve eşbiçimliliğin türleri (zorunlu, taklitçi, normatif) ayrıntılı biçimde ele alınacaktır. Bu yapısal bütünlük sayesinde STÖ'lerin kamu kurumlarıyla kurdukları ilişkilerin neden ve nasıl benzeşme süreçleri yarattığı daha sistematik bir biçimde tartışılacaktır.

2.4.1. Yeni Kurumsalcı Yaklaşım

Yeni kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin içsel dinamiklerine değil çevresel normlar, kültürel beklentiler ve toplumsal meşruiyet gereklilikleri tarafından şekillendiğini ileri süren önemli bir örgüt kuramı olarak belirtilebilmektedir. 1970'li yılların ortalarından itibaren literatüre giren bu yaklaşım, klasik örgüt teorilerinin rasyonaliteyi ve teknik verimliliği merkeze alan anlayışına eleştiri getirerek örgütsel davranışı daha geniş bir toplumsal bağlama yerleştirmiştir (Meyer & Rowan, 1977). Bu çerçevede örgütler, ekonomik aktörler olmalarının yanı sıra aynı zamanda normatif, kültürel ve bilişsel süreçler içerisinde anlam kazanan sosyal yapılardır denilebilmektedir.

Yeni kurumsalcı yaklaşım, örgüt davranışını açıklarken düzenleyici, normatif ve bilişsel-kültürel yapı taşları olarak açıkladığı üç temel unsur üzerinde

durmaktadır. Scott (2014), bu üç yapı taşı kurumsal yapıların örgütleri nasıl şekillendirdiğini anlamada merkezi kavramlar olarak tanımlamaktadır. Düzenleyici unsur, yasa, yönetmelik ve zorlayıcı mekanizmaları; normatif unsur, toplumsal değerleri ve uygunluk beklentilerini; bilişsel unsur ise paylaşılan inançları ve kültürel kodları içermektedir. Örgütler bu üç unsurun baskısıyla karşı karşıya kalmakta ve zamanla bu baskılara uyum sağlayarak meşruiyet kazanmaktadır.

Yeni kurumsalcılığın önemli isimlerinden biri olan Selznick (1957), örgütlerin sadece teknik birimler olarak değil, kendi kimliğini, kültürünü ve değerler sistemini oluşturan sosyal aktörler olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu bakış açısına göre kurumsallaşma, örgüt yapılarının içsel olarak benimsenmesi ve örgütün değerlerinin zamanla rutinlere dönüşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu süreç, formel kuralların sembolik birer unsur hâline gelmesiyle sonuçlanabilmektedir.

Yeni kurumsalcılık ayrıca örgütlerin rasyonel aktörlere göre değil çevrelerinin beklentilerine uyum sağlayan yapılar olduğunu vurgulamaktadır. Zucker (1987), örgütlerin belirli davranışları sorgulamadan tekrar etmesinin, bu davranışların normatif ya da kültürel olarak içselleştirilmiş olmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Buradan örgütsel süreçlerin, teknik gerekçelerden dolayı değil kurumsal baskıların etkisiyle şekillendiği sonucu çıkartılabilmektedir. Bu noktada yeni kurumsalcılığın klasik rasyonel seçim teorilerinden ayrıldığı temel noktalardan biri olduğu söylenebilmektedir.

Yeni kurumsalcı yaklaşımın örgütsel alanlara getirdiği bir başka yeniliğin örgütsel benzeşme ve meşruiyet kavramlarına yaptığı vurgu olduğu söylenebilmektedir. Powell ve DiMaggio'nun (1991) derlediği "*Örgütsel Analizde Yeni Kurumsalcılık*", örgütlerin performanstan daha çok toplumsal kabul görmek amacıyla birbirlerine benzediklerini ortaya koyarak literatürde dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşım, dış baskıların örgüt yapılarını nasıl homojenleştirdiğini açıklarken kurumsal eşbiçimlilik kavramını merkeze almaktadır. Bu bakış açısına göre yeni

kurumsalcılık, örgütsel değişimin yalnızca stratejik kararlarla değil, aynı zamanda kurumsallaşmış çevresel normlar yoluyla şekillendiğini savunmaktadır.

Sivil toplum örgütleri bağlamında yeni kurumsalcı yaklaşım oldukça açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. STÖ'ler, kamu kurumlarıyla, uluslararası fon sağlayıcılarla ve toplumsal aktörlerle yoğun ilişki içerisinde bulunmaktadır. Özellikle kamu kurumlarıyla çalışan STÖ'lerin, prosedürleri ve yönetim rutinlerini kamu yönetimi standartlarına benzetmesi bu yaklaşım kapsamında güçlü bir biçimde açıklanabilmektedir.

Yeni kurumsalcılık, Türkiye'deki STÖ-kamu ilişkileri açısından önemli kavramsal imkânlar sunmaktadır. Türkiye'de yasal düzenlemelerin, denetim mekanizmalarının ve fon sağlayıcı kurumların belirgin etkisi, STÖ'lerin kurumsal uyum ve meşruiyet arayışını daha da merkezi bir hâle getirmektedir. STÖ'lerin şeffaflık raporlaması, stratejik plan hazırlama girişimleri, hesap verebilirlik mekanizmaları geliştirmesi ve profesyonel kadrolar oluşturması bu kurumsal baskıların somut örnekleri olarak değerlendirilebilmektedir. Bu sebeple yeni kurumsalcı yaklaşım, STÖ'lerin yönetim yapılarının neden belirli yönelimlere sahip olduğunu anlamada önemli bir teorik merceğe sağlamaktadır.

Sonuç olarak yeni kurumsalcılığın, örgütleri sosyal aktörler olarak ele alması, meşruiyet ve kurumsallaşmış normlara uyumu merkezileştirmesi ve kurumsal baskıların örgütsel yapıları nasıl şekillendirdiğini açıklaması bakımından kamu yönetimi ve sivil toplum alanında güçlü bir analitik araç olduğu söylenebilmektedir.

2.4.2. Kurumsal Alan ve Rasyonalite

Kurumsal kuramın en önemli kavramlarından biri olan kurumsal alan, belirli bir sektör, politika alanı veya toplumsal etkileşim düzleminde birbirleriyle ilişki içinde bulunan örgütler, aktörler, kurallar, normlar ve kültürel beklentiler bütünüdür. DiMaggio ve Powell'ın (1983) kurumsal alan tanımı, *"benzer hizmetleri sunan, benzer kaynaklara başvuran ve birbirini karşılıklı olarak dikkate*

alan örgütlerin oluşturduğu yapı” dır. Bu alan içinde örgütler sadece rekabet etmez, aynı zamanda birbirlerinin davranışlarını gözlemler, taklit eder ve benzeşirler. Bu sebeple kurumsal alanın, eşbiçimlilik süreçlerinin ortaya çıktığı temel mekânlardan biri olduğu söylenebilmektedir.

Kurumsal alan kavramının öneminin, örgütlerin kendi içsel dinamikleri dışında, dış çevredeki beklentilerle de şekillendiğini göstermesi olduğu söylenebilmektedir. Scott (2014), kurumsal alanları *“örgütlerin nasıl davranması gerektiğine ilişkin normların, kuralların ve kabul görmüş pratiklerin üretildiği sosyal sistemler”* olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan kurumsal alan, örgütler arasındaki etkileşimin biçimlendiği bir makro bağlam niteliği taşımaktadır. Özellikle kamu kurumları, uluslararası fon sağlayıcıları, mesleki birlikler, medya ve sivil toplum örgütleri gibi aktörlerin aynı alanda yer alması, alanın normatif yapısını daha da güçlendirmektedir.

Kurumsal alanların oluşumu, zaman içinde örgütler arasında artan etkileşim, bilgi paylaşımı ve ortak normların gelişmesiyle gerçekleşmektedir. DiMaggio (1988), bir alanın gelişimini dört aşamada açıklamaktadır. Bu aşamaların ilki, dağınık örgütler aşaması, ikinci aşaması artan etkileşim, üçüncü aşaması alanın yapılandırılması ve son aşaması kurumsallaşma olarak sıralanmaktadır. Son aşamada örgütler artık rasyonel tercihler doğrultusunda değil, alanın kurallaşmış normlarına uygun hareket eder hâle gelmektedir. Bu süreç, Türkiye’deki STÖ-kamu ilişkilerinde de açıkça görülebilmektedir. STÖ’lerin kamu fonlarına erişebilmesi, kamu kurumlarıyla işbirliği yapabilmesi veya projelerini sürdürebilmesi için belirli bürokratik prosedürlere uyum sağlaması gerekmektedir (TÜSEV,2020) . Bu uyum zorunluluğu, zamanla alan içinde ortak davranış kalıpları yaratmaktadır.

Kurumsal alan kavramı, örgütsel rasyonalitenin nasıl şekillendiğini anlamayı sağlamaktadır. Klasik örgüt teorileri rasyonalitenin verimliliği, ekonomik faydayı veya teknik etkinliği öncelediğini savunurken; yeni kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin kurumsal rasyonalite adı verilen başka bir mantıkla da hareket ettiğini

belirtmektedir. Kurumsal rasyonalite, örgütlerin teknik olarak en verimli tercih yerine toplumsal olarak en meşru görünen davranışı seçme eğilimini ifade etmektedir (Meyer & Rowan, 1977). Bu nedenle örgütler çoğu zaman teknik performansı artıracak kararlar yerine, kurumsal alanda saygınlık ve kabul sağlayacak uygulamaları benimsemektedirler.

Örgütlerin çevrede kabul gören kurumsal modelleri benimseme eğilimi, kurumsal rasyonalitenin önemli bir boyutu olarak örnek verilebilmektedir. Bu modeller çoğu zaman teknik gerekliliklerden dışında sembolik anlam taşımaktadır. Meyer ve Jepperson (2000), modern dünyada örgütlerin “kurumsal aktörler” hâline geldiğini ve meşruiyet sağlamak amacıyla belirli kurumsal söylemleri içselleştirdiğini belirtmektedir. Örneğin şeffaflık, sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, etik kodlar gibi kavramların giderek yaygınlaşması, kurumsal alanların geniş anlam dünyasının örgütlere nüfuz ettiğinin örnekleri olarak gösterilebilir.

Türkiye’de STÖ’lerin faaliyet gösterdiği kurumsal alan, kamu yönetiminin düzenleyici yapısı ve uluslararası normların oluşturduğu beklentiler nedeniyle güçlü bir dış çevre tarafından şekillendirilmektedir. Avrupa Birliği fonları, uluslararası sözleşmeler ve ulusal mevzuatta yer alan standartlar, bu örgütlerin çalışma biçimlerine dolaylı olarak yön vermekte ve alan içinde hangi uygulamaların meşru kabul edildiğini belirlemektedir. Bu açıdan STÖ’ler, kamu kurumlarında yerleşik olan raporlama pratiklerini, proje yönetim süreçlerini ve bürokratik işleyiş tarzını benimseyerek alanda kabul görme çabası içine girmekte; böylece kurumsal baskıların etkisiyle benzeşme süreçlerine dâhil olmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983). Bu durum, STÖ-kamu ilişkilerinde kurumsal alanın niteliğinin örgütsel davranışları belirleyen temel bir unsur hâline geldiğini göstermektedir.

Sonuç olarak kurumsal alan kavramı, örgütlerin neden belirli davranışları benimsediğini açıklamada kritik bir araçtır. Alanın düzenleyici, normatif ve bilişsel baskıları örgütlerin rasyonalite anlayışını dönüştürmekte, teknik

etkinlikten ziyade meşruiyeti önceleyen bir yönetim anlayışı ortaya çıkarmaktadır.

2.4.3. DiMaggio ve Powell'ın Kurumsal Eşbiçimlilik Kuramı

DiMaggio ve Powell'ın (1983) kurumsal eşbiçimlilik kuramı, modern örgütlerin neden giderek birbirine benzediğini açıklayan örgüt kuramının en etkili ve en çok atıf alan yaklaşımlarından olarak kabul görmektedir. Yazarlar, Max Weber'in rasyonelleşme ve bürokratikleşme iddialarını yeniden ele alarak çağdaş örgütlerin teknik verimlilikten çok meşruiyet ve kurumsal kabul sağlama amacıyla benzeştiğini öne sürmektedir. Bu sebeple eşbiçimlilik, örgütlerin rekabet baskısıyla değil, kurumsal baskılar yoluyla birbirlerine benzemesi süreci olarak tanımlanmaktadır. DiMaggio ve Powell'a (1983) göre eşbiçimlilik, örgütlerin içinde bulundukları kurumsal alandaki ortak normlar, beklentiler ve zorlayıcı mekanizmalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda örgütlerin benzeşmesi kaçınılmaz bir eğilim şeklinde görülmektedir. Bunun nedeninin, modern örgütsel çevrenin, örgütlerin belirli kuralları takip etmesini adeta zorunlu kılan bir "kurumsal kafes" yaratması olduğu savunulmaktadır. Dolayısıyla örgütler özgünlüklerini koruma çabası içinde olsalar bile, meşru kabul edilen yapı ve süreçlere uyum sağlama yönünde güçlü baskılarla karşılaşmaktadırlar.

Kuramın açıklayıcı gücü, örgütsel davranışın yalnızca rasyonel tercihlerle değil; aynı zamanda toplumsal meşruiyet, alanın beklentileri ve kurumsallaşmış normlar tarafından yönlendirildiğini göstermesidir. Bu nedenle eşbiçimlilik, örgütler arası benzerliğin ardındaki görünür ve görünmez güçleri inceleyen önemli bir teorik mercektir.

DiMaggio ve Powell (1983), eşbiçimliliği üç temel baskı türü üzerinden açıklamaktadır. Bunlar zorunlu, taklitçi ve normatif baskılar olarak sıralanmaktadır. Bu sınıflandırma, örgütlerin neden ve nasıl benzeştiğini kavramsal olarak düzenleyen ve bugüne kadar binlerce akademik çalışmada kullanılan bir çerçeve hâline gelmiştir. Bu baskılar çoğu zaman aynı anda ortaya çıkar; ancak her biri örgütsel uyumun farklı bir yönünü temsil etmektedir.

Zorunlu baskılar, örgütlerin uyum davranışını yasal düzenlemeler, kamu otoriteleri ve kaynak sağlayıcıların açık ya da örtük talepleri doğrultusunda geliştirmelerini ifade etmektedir. Bu baskılar genellikle hukuki zorunluluklar, denetim mekanizmaları, fon sağlayıcıların standartları ve sertifika süreçleri gibi araçlarla ortaya çıkmaktadır. DiMaggio ve Powell (1983), bu tür baskıların örgütleri, zorunlu uyum, yoluyla benzer yapılara yönlendirdiğini belirtmektedir.

Türkiye bağlamında STÖ'lerin Dernekler Kanunu, Vakıflar Kanunu, İçişleri Bakanlığı denetimleri ve mali raporlama zorunlulukları nedeniyle belirli bürokratik prosedürleri benimsemesi zorunlu baskılara güçlü bir örnek verilebilir. Bu tür düzenleyici baskılar, örgütlerin kendi özgün pratiklerinden ziyade dış çevrede geçerli kabul edilen bürokratik yapı ve süreçlere yaklaşmasına yol açmaktadır. Kurumsal kuram perspektifine göre örgütler, içinde bulundukları alanda meşruiyet elde edebilmek için bu tür zorunlu baskılara uyum sağlamak ve böylece benzer uygulamaları benimsemektedirler. DiMaggio ve Powell'ın (1983) belirttiği üzere, eşbiçimlilik bu tür zorlayıcı mekanizmalar yoluyla ortaya çıkmakta; örgütler teknik gerekliliklerden çok kurumsal beklentilere uyum sağlama yönünde hareket ederek birbirlerine benzemektedir.

Taklitçi baskılar, örgütlerin belirsizlik, risk veya bilgi eksikliği yaşadığı durumlarda başarılı ya da meşru kabul edilen örgütleri örnek alarak onların yapı ve süreçlerini taklit etmesiyle oluşmaktadır. DiMaggio ve Powell (1983) bu baskı türünü özellikle karmaşık, hızlı değişen veya bilgi akışının sınırlı olduğu alanlarda güçlü bulduklarını belirtmektedirler.

Türkiye'de sivil toplum alanında, özellikle ulusal ve uluslararası fonlara erişen büyük STÖ'lerin yönetsel pratiklerinin diğer örgütler tarafından benimsendiği sıklıkla görülmektedir. Fon sağlayıcı kuruluşların proje döngüsü yönetimi, raporlama standartları, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri gibi konularda oluşturduğu beklentiler, bu örgütlerin çalışma modellerinin hızla yayılmasına zemin hazırlamaktadır. TÜSEV'in (2019) değerlendirmelerinde de vurgulandığı üzere, birçok STÖ stratejik planlar hazırlamakta, performans göstergeleri

kullanmakta ve kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek alandaki genel standartlara uyum sağlamaya çalışmaktadır. Benzer biçimde OECD (2018), sivil toplum örgütlerinin fon sağlayıcıların tercih ettiği yöntemleri benimseme eğiliminin, örgütlerin iş yapış biçimlerinin giderek standartlaşmasına ve alanda ortak yönetim uygulamalarının yayılmasına katkı sağladığını belirtmektedir. Bu durum, Türkiye’de STÖ’ler arasında kurumsal baskılar yoluyla ortaya çıkan benzeşme süreçlerinin pratik bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Taklitçi baskılar, örgütlerin teknik olarak en iyi çözümü bulmak yerine, belirsizliği azaltmak amacıyla meşru görülen uygulamalara yönelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler, en iyi uygulama olarak sunulan standart modellere yönelmekte ve böylece alandaki çeşitlilik zamanla azalmaktadır.

Normatif baskılar, mesleki normlar, uzmanlık alanları, eğitim kurumları ve profesyonel değerlerden kaynaklanan benzeşme süreçlerini ifade etmektedir. Bu tür baskılar genellikle profesyonelleşme düzeyi yükseldikçe daha belirgin hâle gelmektedir. Üniversiteler, sertifika programları, meslek birlikleri ve uluslararası standartlar örgütlerin davranışlarını normatif olarak şekillendirmektedir (Scott, 2014).

STÖ alanında profesyonel çalışanların artması, proje yönetimi, finansal raporlama, izleme ve değerlendirme gibi alanlarda standartlaşmış yöntemlerin benimsenmesine yol açmıştır. Uluslararası kuruluşların belirlediği etik ilkeler, hesap verebilirlik standartları ve yönetim modelleri, Türkiye’deki STÖ’ler arasında normatif eşbiçimliliği güçlendirmektedir (TÜSEV, 2019). Bu süreç, STÖ’lerin kamu kurumlarıyla işbirliği yaparken ortak bir “profesyonel dil” kullanmasını da mümkün kılmaktadır.

DiMaggio ve Powell’ın kuramı, eşbiçimliliğin temel nedeninin örgütlerin teknik başarısından çok meşruiyet sağlama çabası olduğunu vurgulamaktadır. Örgütler, paydaşlar tarafından kabul görmek ve kurumsal alanda varlıklarını sürdürebilmek için uygun görülen yapılara uyum sağlamak zorundadır (Meyer & Rowan, 1977). Bu nedenle eşbiçimlilik, örgütsel rasyonelliğin yeniden

tanımlandığı bir alan yaratarak teknik rasyonalite yerine kurumsal rasyonalite ön plana çıkarmaktadır.

STÖ-kamu ilişkilerinde benzer bir dinamik geçerli olmaktadır. STÖ'lerin kamu kurumları nezdinde meşruiyet kazanmak için bürokratik raporlama formatlarına uyması, profesyonel yönetim araçları kullanması ve resmi prosedürlere uygun hareket etmesi, eşbiçimlilik kuramının temel varsayımlarını doğrulamaktadır.

Sonuç olarak DiMaggio ve Powell'ın eşbiçimlilik kuramı, modern örgütlerin yapısal benzeşme eğilimlerini açıklamada güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Zorunlu, taklitçi ve normatif baskıların her biri, örgütlerin bulunduğu kurumsal alanın özelliklerine göre farklı yoğunlukta ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle STÖ-kamu ilişkilerinin kurumsal dönüşümünü anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde bu üç eşbiçimlilik türü ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

2.4.4. Eşbiçimlilik Türleri: Zorunlu, Taklitçi ve Normatif

Kurumsal eşbiçimlilik, örgütlerin içinde bulundukları kurumsal alanda zamanla benzer yapılara, süreçlere ve yönetim pratiklerine yönelmesini ifade etmektedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) geliştirdiği bu yaklaşım, örgütlerin yalnızca rekabet veya rasyonel hesaplar nedeniyle değil, aynı zamanda kurumsallaşmış toplumsal normlar ve beklentiler nedeniyle benzeştiklerini savunmaktadırlar. Eşbiçimlilik, zorunlu, taklitçi ve normatif baskılar olmak üzere üç temel baskı türü üzerinden açıklanmaktadır. Bu üç baskı genellikle iç içe geçer ve aynı örgüt üzerinde eşzamanlı etkiler yaratmaktadır. Özellikle kamu kurumlarıyla yakın çalışan STÖ'lerde bu baskıların bir arada ve güçlü biçimde ortaya çıktığı görülmektedir.

2.4.4.1. Zorunlu Eşbiçimlilik: Yasal ve Politik Baskıların Etkisi

Zorunlu eşbiçimlilik, örgütlerin davranışlarını devlet kurumlarının yasaları, regülasyonları, denetim mekanizmaları ve kaynak sağlayıcıların talepleri doğrultusunda şekillendirmesini ifade etmektedir. DiMaggio ve Powell (1983), zorunlu baskıların örgütlerin, yasallık ve meşruiyet elde etmek için uyum sürecine

girdiğini belirtmektedirler. Bu baskılar hukuki zorlamalar, yaptırımlar, fon şartları veya denetim standartları gibi mekanizmalar üzerinden ilerlemektedir.

Türkiye’de STÖ’ler açısından zorunlu eşbiçimliliği ortaya çıkaran en önemli faktörlere bakılacak olursa aşağıda belirtildiği şekilde sınıflandırılabilir.

Dernekler Kanunu ve Vakıflar Kanunu’nun getirdiği yükümlülükler ile yıllık faaliyet raporu sunma, genel kurul süreçleri, mali kayıt tutma zorunluluğu gibi uygulamalar STÖ’lerin formel yapılarının benzeşmesine yol açmaktadır. İçişleri Bakanlığı ve Vakıflar Genel Müdürlüğü gibi kamu kurumlarının gerçekleştirdiği düzenli denetimler, STÖ’lerin belirli bir idari standardı benimsemesini zorunlu kılmaktadır. AB fonları, Kalkınma Ajansları, UNDP ve diğer uluslararası kuruluşlar gibi finansman sağlayıcı kurumlar, belirli raporlama formatları, bütçe yönetimi ilkeleri ve izleme-değerlendirme standartları talep etmektedirler. Bu talepler örgütlerin proje yönetim süreçlerinde benzeşmeye yol açmaktadır. Yerel yönetimlerle işbirliği protokolleri aracılığıyla belediyelerin destek verdiği STÖ’lerin, belediyenin idari süreçlerine uyum sağlaması zorunlu baskıların yerel düzeydeki karşılığı olarak gösterilebilmektedir .(TÜSEV,2019).

Zorunlu eşbiçimlilik, STÖ’lerin otonomisini bazen sınırlandırabilir; ancak aynı zamanda alan içinde hesap verebilirlik, şeffaflık ve kurumsal istikrar açısından ortak bir standart oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bu nedenle zorunlu baskılar dışsal bir dayatmanın yanı sıra kurumsal alanın düzenleyici yapısını güçlendiren önemli bir unsur olarak görünmektedir.

2.4.4.2. Taklitçi Eşbiçimlilik: Belirsizlikle Başa Çıkma Stratejileri

Taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin belirsizlik, bilgi eksikliği veya çevresel karmaşıklık yaşadıkları durumlarda, alanda başarılı veya meşru kabul edilen örgütleri model almalarıyla ortaya çıkmaktadır. DiMaggio ve Powell (1983), özellikle teknoloji alanında yaşanan belirsizlik, hedef karmaşası veya çevresel istikrarsızlığın yüksek olduğu dönemlerde örgütlerin güvenli bir yol arayışıyla örnek aldıkları modelleri tekrar etme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Bu nedenle taklitçi baskılar,

örgütlerde rasyonel hesaplamalardan ziyade meşruiyet arayışına dayalı davranışları tetiklemektedir.

Özellikle proje yönetimi araçları, stratejik planlama modelleri ve kurumsal kimlik standartları, alanda rol model olarak görülen büyük STÖ'lerden hızla yayılmaktadır. TÜSEV' in (2019) yayınladığı raporu da yerel STÖ'lerin kapasite, raporlama ve iletişim stratejileri açısından uluslararası örgütleri örnek aldığı altını çizmektedir.

Belirsizliğin arttığı pandemi, afet ve kriz dönemlerinde taklitçi baskıların güçlendiği görülmektedir. Uluslararası STÖ'lerin Türkiye'de faaliyet göstermesi de yerel örgütlerin bu kurumların fon yönetimi, şeffaflık, raporlama ve hesap verebilirlik standartlarını benimsemelerine yol açarak taklitçi benzeşmeyi güçlendirmektedir. Bu süreç teknik verimliliği her zaman artırmasa da, örgütlere kurumsal meşruiyet, görünürlük ve bağışçı güveni açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.

2.4.4.3. Normatif Eşbiçimlilik: Profesyonelleşme ve Uzmanlık Etkisi

Normatif eşbiçimlilik, profesyonel normların, eğitim kurumlarının, meslek standartlarının ve uzmanlaşmanın örgütleri benzer olan yapılara yönlendirmesini ifade etmektedir. Scott (2014), normatif baskıların özellikle mesleklaşma süreçleriyle yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Profesyonel eğitim programları, ortak etik ilkeler ve sektör standartları örgütsel davranışların benzeşmesinde önemli rol oynamaktadır.

Sivil toplum alanında normatif eşbiçimliliği ortaya çıkaran bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, STÖ'lerde profesyonelleşme düzeyinin artmasıdır. Gönüllülük temelli organizasyonlardan profesyonel çalışanlara dayalı yönetim modellerine geçiş, örgütlerin benzer mesleki dil, etik kodlar ve yönetim pratikleri geliştirmesine yol açmaktadır. Hwang ve Powell'ın (2009) çalışmasında bahsettiği gibi profesyonelleşen STÖ'ler, benzer kariyer süreçlerinden gelen çalışanlar aracılığıyla ortak yönetim kalıpları üretmektedir. İkinci unsur olarak proje döngüsü yönetimi, izleme-değerlendirme, mali yönetim ve stratejik planlama gibi

alanlarda uygulanan uluslararası eğitim, sertifikasyon ve teknik rehberlik sistemleri, STÖ'lerin ortak standartlara yönelmesini sağlamaktadır. Bu standartlar, örgütlerin teknik kapasitesini arttırmasının yanı sıra benzer kurumsal yapılara sahip olmasına da katkıda bulunmaktadır. Üçüncü unsur, ara kurum olarak isimlendirilen meslek birlikleri, federasyonlar, platformlar, ağ yapıları ve tematik çalışma gruplarıdır. Bu kurumlara üyelik, örgütlere ortak davranış normları, etik ilkeler ve işleyiş standartları kazandırdığı için normatif eşbiçimliliği güçlendirmektedir (Guo & Musso, 2007). Normatif eşbiçimliliği ortaya çıkaran son unsur olarak üniversiteler ve akademik alanın etkisi örnek verilebilmektedir. Sivil toplum, sosyal politika, kamu yönetimi ve sosyal hizmet gibi bölümlerde verilen eğitim, STÖ'lerde çalışan uzmanların ortak mesleki normlarla yetişmesini sağlamaktadır. Böylece akademi, normatif baskıların üretildiği ana kaynaklardan biri hâline gelmektedir.

Normatif eşbiçimlilik, teknik bilgi ve uzmanlığa dayandığı için çoğu zaman örgütlerin kapasitesini güçlendiren bir etki yaratmaktadır. Bu baskılar zorunlu veya taklitçi baskılarla birlikte ortaya çıktığında, alanda güçlü bir standartlaşma süreci işler hâle gelmektedir.

Bu bilgiler ışığında eşbiçimlilik türlerini birbirinden tamamen ayırtırmak söz konusu değildir. Bu türler eşzamanlıdır ve örgütler üzerinde çok boyutlu etkiler yaratmaktadır. Örnek verilecek olursa; bir STÖ, kamu fonuna başvururken zorunlu baskılarla, aynı alandaki başarılı STÖ'leri örnek alırken taklitçi baskılarla, proje yönetimi eğitimlerine katılan profesyoneller aracılığıyla normatif baskılarla karşılaşmaktadır.

Bu durum, STÖ-kamu ilişkilerinde benzeşmenin çok boyutlu bir süreç olduğunu gözler önüne sermektedir. Türkiye'de STÖ'lerin kamu kurumlarıyla ortak projeler yürütmesi, mali kaynağa erişim ve düzenli bir raporlama sistemi kurması bu üç baskının bir arada çalıştığı aktif bir eşbiçimlilik örüntüsü oluşturmaktadır.

Eşbiçimlilik, alanda şeffaflık, hesap verebilirlik, standartlaşma ve kurumsal olgunluk açısından olumlu etkiler yaratabilmektedir. Tüm bu olumlu etkilerin yanında bu durum örgütlerin özgünlüklerini kaybetmesine, yenilik kapasitesinin

zayıflamasına ve tek bir tipte örgüt oluşmasına da yol açabilmektedir. Bu sebeple eşbiçimliliğin STÖ-kamu ilişkilerinde fırsatlar ve sınırlılıklar oluşturduğu söylenebilmektedir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın bilimsel temelleri ve yöntemi detaylı olarak açıklanmaktadır. Araştırmaya başlamadan önce ilk aşamada çalışmanın konusunun ele alınış biçimi, yöntemi, deseni, veri toplama tekniği ve bu verilerin analizinin yapılacağı belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmada örnek alınan araştırma yaklaşımı ve deseni, katılımcıların belirlenme süreci, veri toplama ve analiz yöntemleri sistematik bir şekilde açıklanmaktadır. Araştırmanın güvenilirlik ve geçerlik ölçütleri, araştırmanın rolü ve etik ilkelere ilişkin süreçler ile ilgili bilgiler de bu bölümde ele alınmaktadır.

3.1. Araştırma Deseni

Çalışma konusunu ele alırken biçimine, yöntemibilimine ve amaçlarına göre bir sınıflandırma yapılarak ele alınabilmektedir (İslamoğlu ve Alınacak,2014). Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, sosyal olguları doğal ortamı çerçevesinde anlamaya, katılımcıların deneyimlerini ve bu deneyimlerin oluştuğu neden-sonuç ilişkisini derinlemesine incelemeye odaklanmış bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntem, olguların nicel olarak ölçülmesi yerine olguların anlamlandırılması, yorumlanması, süreçlerin ve ilişkilerin keşfedilmesi üzerine kurulmaktadır. Nitel araştırma yapan araştırmacı, araştırma alanına en yakın şekilde durarak katılımcıların bakış açılarını şeffaf bir şekilde meydana çıkartmayı amaçlamaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2021) nitel araştırmayı, insanların yaşamış oldukları sosyal gerçeklikleri kendi bakış açılarıyla anlamlandırması ve bu gerçekliği doğal ortamında incelemeyi amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, nitel araştırmanın özellikle bağlamsal derinlik, sürece odaklı olması, esnek veri toplama teknikleri ve yorum temelli analiz özellikleriyle öne çıktığını vurgulamaktadır. Kurumsal eşbiçimlilik gibi örgütsel bir dönüşüm sürecini anlayabilmek için, aktörlerin algıları, kurum içi dinamikleri, yönetim ilişkileri ve projelere ilişkin deneyimlerin yorumlanmasını gerektirdiğinden dolayı nitel araştırma yöntemi uygun görülmektedir.

Araştırmanın deseni olarak vaka çalışması deseni yaklaşımından faydalanılmaktadır. Vaka çalışması, belirli bir olgu, süreç veya sosyal yapının kendi bağlamı içerisinde bütün bir şekilde değerlendirilerek anlaşılmasını hedefleyen bir araştırma desenidir. Vaka çalışmaları gerçek yaşam içerisinde bulunan bağlamın belirleyici olduğu araştırmalarda kullanılan sistematik bir yöntem olarak tanımlanabilmektedir (Yin,2018). Bu çalışmada görüşülen STÖ'lerin her biri bir vaka olarak ele alınarak bu vakalar arasında benzerlikler ve farklılıklar incelenmektedir. Dolayısıyla bu yöntemle belirli STÖ'lere ilişkin derinlikli analiz yapılarak vakalar arası karşılaştırma yapma imkânı doğmaktadır (Merriam, 2009). Creswell (2009), vaka çalışması desenin belirli bir program, kurum, olay veya süreci çoklu veri kaynakları aracılığıyla detaylı biçimde analiz etmesine dayalı bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada da sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları arasındaki ilişkilerin, kurumsal baskılar ve eşbiçimlilik kavramları çerçevesinde nasıl şekillendiğini anlayabilmek amacıyla belirli bir kurumsal alan derinlemesine incelenmektedir. Görüşmeler, belge incelemeleri ve ilgili raporların birlikte kullanılması, vaka çalışmalarının gerektirdiği çoklu veri kaynağı yaklaşımıyla uyum göstermektedir. Bu sebeple vaka çalışması deseni, hem araştırmanın amacına hem de STÖ-kamu ilişkilerinin bağlam temelli yapısına uygun bir yöntemsel çerçeve sunmaktadır.

Bu çalışmada analiz süreci üç temel aşama üzerinden ilerlemektedir. İlk aşamada veriler yazıya dökülmüş, araştırmacı notlar ve ilk gözlemlerden edinilen bilgilerle veriye aşinalık sağlamıştır. Bu aşamada amaç, görüşmelerin bütünsel akışını kavrayabilmek ve tekrar eden temaları tespit ederek belirlemektir. İkinci aşamada kodlama süreci gerçekleştirilerek veri içerisindeki anlamlı ifadeler düşük düzey kodlara dönüştürülmüş ve benzer kodlar ortak kategoriler altında toplanmıştır. Bu yaklaşım uygulanırken, Miles, Huberman ve Saldaña'nın (2018) belirttiği, verileri analiz ederek azaltmak, veri düzenlemek ve verileri anlamlandırarak sonuç çıkarmak döngüsüyle uyumlu olmasına dikkat edilmiştir.

Üçüncü aşamada Braun ve Clarke'ın (2006) geliştirdiği altı aşamalı tematik analiz yaklaşımından yararlanılmaktadır. Altı aşamalı tematik analiz yaklaşımına göre:

elde edilen kodlar bir araya getirilerek ön temalar oluşturulmuş, oluşturulan temalar araştırma sorularıyla uyumu açısından gözden geçirilmiş ve son hâline getirilmiştir. Bu süreçte temaların açık bir biçimde adlandırılması ve temalar arasındaki ilişkilerin kuramsal çerçeve ile tutarlı şekilde yorumlanmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca araştırmada belgelerin incelenmesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme teknikleri bir arada kullanılmaktadır.

Sonuç olarak nitel veri analizi, bu çalışmada esnek ve kuramsal çerçeveye uyumlu bir biçimde yürütülerek kodlar, kategoriler ve temalar üzerinden elde edilen bulgular, araştırmanın amacı doğrultusunda bütüncül bir yorumlama sürecine dönüştürülmüştür. Bu analiz yaklaşımı, araştırmanın sahaya dayalı yönünü ve kuramsal boyutunu güçlendiren çok katmanlı bir yöntemsel zemin sunmaktadır. Tüm bunlar göz önüne alındığında araştırmada nitel araştırma yöntemi, temel veri toplama teknikleri ve tematik analiz yöntem ve teknikleri sentezlenerek araştırmanın amacına uygun sonuçlara ve bilgilere ulaşılması hedeflenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Nitel araştırmalarda, anlam derinliğini sağlayabilmek için amaçlı örnekleme stratejileri tercih edilmektedir (Patton, 2015). Bu sebeple örneklem seçimi için, maksimum çeşitlilik örnekleme ve uygun durum örnekleme bir arada kullanılmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, farklı faaliyet alanlarında çalışan STÖ'lerin seçilmesi, eşbiçimliliğin türlerinin (zorunlu, taklitçi, normatif) farklı bağlamlarda belirlenmesine imkân sunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Uygun durum örnekleme kullanılarak ise araştırmanın zaman, örgütlerle iletişim kurma potansiyeli ve kaynak kısıtları dikkate alınarak iletişim kurulabilen örgütler tercih edilecektir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri oluşturmaktadır. Araştırma, zaman, erişim ve kaynak sınırlılıkları göz önünde bulundurularak İstanbul ilinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile sınırlandırılmaktadır. Örneklem kapsamında iletişim kurulabilen ve en az beş yıldır faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri ile görüşmelere gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çeşitliliği sağlamak amacıyla farklı alanlarda faaliyet gösteren

örgütlerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu örneklem tercihinin temel gerekçesi olarak, farklı alanlarda faaliyet gösteren, ulaşılabilir olan ve en az 5 yıldır sivil toplum alanında çalışan örgütlerden elde edilecek verilerin, araştırma sorularına en uygun biçimde yanıt sağlayacak olması gösterilebilir. Böylelikle, kurumsal eşbiçimlilik sürecine ilişkin elde edilen bulguların çeşitliliği ve derinliği artırılmıştır.

Araştırma kapsamında, Uluslararası Genç Derneği, Türkiye Teknoloji Takımı Vakfı (T3 Vakfı), Sivil Yaşam Derneği (SİYAMDER), Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Divan Derneği, İnsani Yardım Vakfı (İHH), Umuda Koşanlar Derneği, İlke Vakfı, Kızılay, Cansalığı Vakfı, Hayata Destek Derneği, Yeni Dünya Vakfı, İnsan İzi Derneği, Assalam Vakfı, Türk Eğitim Vakfı (TEV), İyilikhane Çocuk Derneği, Kadın Girişimcileri Derneği (KAGİDER), Tohum Otizm Vakfı, Kanseri Çocuklara Umut Vakfı (KAÇUV), Sosyal Gelişim ve Dayanışma Derneği (SGDD-ASAM), Maya Vakfı, Saadet Öğretmen Çocuk İstismarı ile Mücadele Derneği (UCİM), Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG), Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) gibi 30'a yakın dernek veya vakıftan tez çalışması kapsamında görüşme talebinde bulunulmuştur. Bu dernek ve vakıflardan olumlu geri dönüş sağlayan 10 STÖ ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu STÖ'leri, Uluslararası Genç Derneği, Umuda Koşanlar Derneği, İlke Vakfı, Kızılay, Yeni Dünya Vakfı, İnsan İzi Derneği, Assalam Vakfı, İyilikhane Çocuk Derneği, İlim Yayma Cemiyeti, Sosyal Gelişim ve Dayanışma Derneği (SGDD-ASAM) olarak belirtebiliriz. Bu STÖ temsilcileri ile çevrimiçi veya yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, kuruluşlarının yönetim ve karar alma süreçlerinde aktif görev üstlenen kişilerden seçilmiş olup, yönetici veya karar laıcı gibi pozisyonlarda görev yapan kişiler örnekleme dâhil edilmiştir. Bu kapsamda mülakat yapılan STK katılımcılarının bulundukları kurumdaki çalışma pozisyonları şu şekildedir: Mali İşler Koordinatörü, Vakıf Başkanı, İdari İşler ve Satın Alma Müdürü, Genel Sekreter, Yönetim Kurulu Üyesi, Eğitim Birimi Sorumlusu, Dernek Başkan Yardımcısı, Dernek Başkanı, İdari İşlerden Sorumlu Genel Sekreter, Mütevelli Heyeti Üyesi. Söz konusu katılımcıların meslekleri şu

şekildedir: Mali Birim Yöneticisi, STÖ Çalışanı, Avukat, Eğitim Danışmanı, Yönetici, Akademisyen.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama süreci, yarı yapılandırılmış mülakatlar ve doküman incelemesi yöntemleri üzerinden yürütülerek nitel araştırmanın bağlam odaklı ve çoklu veri kaynağı gerektiren yapısıyla uyumlu ilerlemesi sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği, ana bir soru formu üzerinde şekillenmekle birlikte görüşme içerisinde katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve örgüt içi süreçlere ilişkin değerlendirmelerini detaylı bir şekilde ortaya koymalarını mümkün kılan esnek bir yapı sunmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2021), bu tekniğin araştırmacıya belirli bir yönelim kazandırdığını ve konuşmanın olağan seyrinde ortaya çıkan yeni temaları keşfetme fırsatı sunduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada mülakat formunda kurumsal eşbiçimlilik, yönetsel ilişki pratikleri, kamu-STÖ etkileşim alanları ve örgütsel uyum stratejilerine ilişkin açık uçlu sorular yer almış; dolayısıyla katılımcıların deneyimlerinden oluşan bir veri seti elde edilmiştir. Mülakatlar dışında, STÖ'lerin faaliyet raporları, yönetmelikler, kamu kurumlarınca yayımlanan mevzuat, uluslararası fon sağlayıcı kuruluşların rehber dokümanları ve izleme-değerlendirme raporları sistematik biçimde incelenmiştir. Patton'a (2015) doküman incelemesini, araştırmacının örgütlere özgü olan uygulamaları, resmi süreçleri ve yazılı ifadeleri objektif bir şekilde analiz etmesini mümkün kılan tamamlayıcı bir teknik olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada doküman analizi mülakat verilerinin doğrulanmasını ve kurumsal yapıların nasıl biçimlendiğine ilişkin detaylı bir bağlam sunulmasına imkan tanımıştır. Elde edilen tüm veriler içerik analizi yaklaşımıyla çözümlenerek Miles, Huberman ve Saldaña'nın (2018) ortaya koyduğu şekilde kodlar oluşturulmuş, benzer kodlar kategorilere dönüştürülmüş ve bu kategorilerden araştırmanın kuramsal çerçevesiyle uyumlu olacak temalar geliştirilmiştir. İçerik analizinin kullanılmasının nedeni, katılımcı ifadelerindeki örüntülerin ve resmi dokümanlardaki kurumsal yönelimlerin sistemli bir şekilde karşılaştırılmasını mümkün kılmasıdır.

Katılımcı grubu, Nisan 2025 - Kasım 2025 tarihleri arasında görüşmeye dâhil edilen toplam 10 sivil toplum örgütü temsilcisinden oluşmaktadır. Görüşmeler, katılımcıların çalıştıkları STÖ'lerde yüz yüze ve gereken durumlarda çevrim içi platformlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Mülakat sürecinde hazırlanan sorular araştırmacı tarafından katılımcılara yöneltilerek alınan cevaplar, katılımcıların açık onayı doğrultusunda not kağıdına ve ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Katılımcıların gönüllü olarak katılmış olmaları ve ses kayıtlarının etik kurallara uygun bir biçimde yürütülmesi amacıyla kişisel verilerin gizli tutulacağı ve örgüt adlarının kodlanacağı önceden belirtilmiştir. Bu çerçevede anonimlik sağlanarak elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılmıştır. Görüşmelerin süresi 20 ile 105 dakika arasında olarak gerçekleşmiş, ortalama görüşme süresi ise 45 dakika olarak tespit edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, araştırmanın amacı ve soruları çerçevesinde planlanmış ve sistematik bir şekilde yürütülmüştür. İlk olarak en az 5 yıldır faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları belirlenerek iletişime geçilmiş ve çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında örgütün yönlendirdiği ilgili katılımcı ile görüşme talep edilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların görev aldığı STÖ'lerde yüz yüze veya çevrim içi platformlarda gerçekleştirilmiştir.

Her görüşme öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgilendirilme yapılarak çalışmanın etik kurul onayı aldığı olduğu bilgisi verilmiş ve kişisel verilerin göz önünde bulundurularak gerçekleştirilecek mülakatın kayıt altına alınacağına yönelik katılımcılardan açık onayları alınmıştır. Görüşmeler sırasında araştırmacı, katılımcıları yönlendirmemeye dikkat ederek katılımcıların deneyimlerini şeffaf bir şekilde aktarmalarına olanak sağlamıştır. Elde edilen veriler, araştırmacının tuttuğu notlar ve ses kayıtları aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Ses kayıtları daha sonra bilgisayar ortamına müdahale olmaksızın aktarılmış, yazıya dökülmüş ve analiz sürecine entegre edilmiştir. Bir diğer husus olarak görüşmeler, katılımcıların sosyal bağlamı dikkate alınarak gerçekleştirilerek araştırmacı verilerin yorumlanmasına katkı sağlamıştır.

3.5. Analiz Yöntemi

Bu araştırmada ortaya çıkan mülakat ve doküman verileri, nitel veri analizinin temel ilkeleri çerçevesinde MAXQDA yazılımından faydalanılarak çözümlenmiştir. Nitel veri analizinde hedeflenen, verilerde tekrarlayan örüntüleri, ilişkileri ve anlam katmanlarını sistematik bir şekilde ortaya çıkarmaktır. Yıldırım ve Şimşek'in (2021) çalışmasında belirttiği üzere, nitel analiz süreci kodlama, kategori oluşturma ve temalara ulaşma gibi aşamalardan oluşmakta ve araştırmacının veriyle sürekli bir etkileşim içinde olmasını gerektirmektedir. MAXQDA verilerin analizi sürecinde profesyonel bir analiz ortamı sunarak görüşme verilerinin düzenlenmesi, kodların oluşturulması, kod sıklıklarının incelenmesi ve temalar arası ilişkilerin görselleştirilmesi işlemlerini akademik standartlara ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadır. Yazılımın ortaya çıkardığı kod-matrisi tarayıcıları, frekans tabloları, kategori haritaları ve memo sistemi, analiz sürecinde şeffaflığı ve verilerin yeniden izlenebilirliğini artırmaktadır. Miles, Huberman ve Saldaña'nın (2018) belirttiği çok aşamalı nitel analiz yaklaşımıyla uyum sağlayarak veriler açık kodlama yoluyla anlamlı birimlere ayrılarak benzer kodlar bir araya getirilmiş ve üst düzey kategoriler oluşturulmuş ve son aşamada araştırmanın kuramsal çerçevesiyle bütünleşen temalara ulaşılmıştır.

Verilerin analizi sürecinde açık kodlama tekniği uygulanarak kodlama işlemleri araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Verilerin analizi sürecinde aşağıda yer alan adımlar uygulanmıştır:

1. Mülakatların dikte edilerek yazıya aktarılması
2. Kod oluşturma
3. Kodlardan kategori elde edilmesi
4. Kategorilerin temalara dönüştürülmesi

Açık kodlama sonucu olarak ortaya çıkan kodlar, içerik benzerlikleri ve kavramsal yakınlıkları göz önünde bulundurularak kategoriler oluşturulmuştur. Bu süreçte kodlar arasında ortak olan noktalar belirlenerek, benzer anlam taşıyan ifadeler ortak kavramlar altında bir araya getirilmiştir. Bu yöntemle veriler sistemli bir yapı ile bütüncül bir analiz zemininde değerlendirilmiştir.

Bu noktada beş ana tema ortaya çıkarılmıştır:

1. Örgütsel Yapı, Yönetim ve Stratejik Süreçler
2. Kamu ile İlişkiler ve Uyum
3. Regülasyon, Fonlama ve Zorlayıcı Uyum
4. Sektörel Etkileşim ve Profesyonelleşme
5. Kurumsal Eşbiçimliliğin Sonuçları ve Örgütsel Kimlik

Araştırmanın güvenilirliğini desteklemek için kodlama sürecinde araştırmacı objektifliği sağlamak amacıyla bulguları doğrudan alıntılarla desteklemiş ve verilerin özgün bağlamı korumuştur. MAXQDA'nın sunduğu görsel araçlar sayesinde temalar arasındaki ilişkiler genel bir çerçevede değerlendirmiştir. Dolayısıyla analiz, yazılım destekli sistematik bir yapı içinde yürütülerek araştırmanın çok katmanlı nitel verilerini derinlemesine anlamlandırmayı mümkün kılmıştır.

3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu çalışmada, nitel çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirliği sağlamaya ve arttırmaya yönelik temel ilkeler titizlikle uygulanmıştır. Nitel çalışmalarda geçerlilik, elde edilen verilerin olguyu doğru ve bütün bir şekilde yansıtması ile ilişkilirken güvenilirlik ise araştırma sürecinin tutarlı ve izlenebilir olmasıyla ilişkilidir. Yıldırım ve Şimşek'e (2021) göre nitel bir çalışmada güvenilirliğin sağlanması için veri toplama ve analiz süreçlerinin detaylı bir şekilde açıklanması, araştırmacı notlarının sistemli bir şekilde tutularak verilerin çoklu kaynaklardan elde edilmesi önem taşımaktadır. Bu amaçla çalışmada mülakatlar, resmi

dokümanlar ve raporlardan meydana gelen çeşitli veri kaynakları ile veri çeşitlemesi sağlanmıştır. Ayrıca analiz sürecinin şeffaflığını güçlendirmek amacıyla MAXQDA üzerinden oluşturulan kodlar, kategoriler ve temalar sistematik bir şekilde gözden geçirilmiş; araştırmacının kişisel önyargılarını sürece dahil etmemeye çalışılmıştır.

3.7. Araştırmacının Rolü

Bu araştırmada araştırmacının rolü, veri toplama sürecinin sağlıklı yürütülmesi ve elde edilen verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi sürecinde belirleyici bir konumdadır. Nitel araştırma gereği araştırmacı, alanla etkileşim halinde olan, katılımcıların deneyimlerini ve aktarmış oldukları bilgileri anlamlandırmaya çalışan ve elde edilen veriyi yorumlayarak araştırmanın bütüncül bir çerçeveye oturmasını sağlayan önemli ve aktif bir konumdadır. Bu çalışmada araştırmacı, mülakatların yürütülmesinde katılımcıları yönlendirmeyen, katılımcıların kendi deneyimlerine dayalı anlatımlarını serbestçe ifade etmelerine imkân veren ve sadece dinleyen ve gözlemleyen konumunda bir yaklaşım benimsemiştir. Araştırmacı, görüşmeler sırasında farkında olmadan istemsiz bir şekilde ortaya çıkabilecek yönlendirme, beklenti veya yorum içeren tepkileri en aza indirmek için yansızlık ilkesine bağlı kalarak iletişim sürecinde güven ve açıklık ortamı sunarak katılımcıların rahat bir şekilde kendilerini ifade etmelerine ve görüşlerini sunmalarına katkı sağlamıştır.

Veri analiz sürecinde araştırmacı, elde edilen görüşmenin ses kayıtlarını yazıya aktararak MAXQDA yazılımından faydalananarak elde edilen verileri sistematik bir analiz sürecine tabi tutmuştur. Veriler kodlanarak benzer kodlar bir araya getirilerek kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. MAXQDA'nın ortaya koyduğu kod matrisi, frekans tabloları, kategori haritaları ve görsel analiz araçları, araştırmacının verileri nesnel bir şekilde bir analiz çerçevesine oturtmasına yardımcı olmuştur. Analiz sürecinin döngü şeklinde ilerlemesi nedeniyle araştırmacı, kodlamalarda ortaya çıkan yeni anlam örüntülerini dikkate alarak daha önce belirlenen temaları tekrar gözden geçirmiş ve gerekli durumlarda

temalar arasında revizeye gitmiştir. Bu süreçte araştırmacının kendi konumunun, bakış açısının ve varsayımlarının analize etkisini en aza indirme çabası önem taşımıştır. Dolayısıyla araştırmacı, veriyle yakın temas halinde kalan ancak yorumlama aşamasında metodolojik tutarlılığı muhafaza eden bir konumda araştırmayı yürütmüştür.

3.8. Etik Hususlar

Bu araştırmanın yürütülmesi sürecinde bilimsel araştırma etiğinin temel ilkeleri göz önünde bulundurularak tüm veri toplama aşamaları etik çerçeveye uygun biçimde yapılandırılmıştır. Çalışmaya katılan bireylerden görüşme öncesinde sözlü onay alınarak; araştırmanın amacı, kullanılacak verilerin niteliği, gizlilik koşulları, görüşmelerin kayıt altına alındığı, kayıtların yazıya geçirildikten sonra imha edileceği katılımcılara açık biçimde ifade edilmiştir. Katılımcı ifadelerinin anonimleştirilmesi için gerçek isimler, kurum adı ve kimlik belirleyici tüm bilgiler çıkarılmış ya da nötr ifadelerle değiştirilmiştir. Ayrıca araştırma sürecinde araştırmacı yönlendirici, baskılayıcı veya hiyerarşik bir ilişki oluşturabilecek tüm uygulamalardan kaçmıştır. Mülakatlarda cevaplara müdahale edilmeden katılımcıların rahat bir şekilde ifade vermesi sağlanmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler, güvenli dijital ortamlarda saklanmış ve sadece araştırmacı tarafından erişilebilecek şekilde korunmuştur. Mülakatlar gönüllü katılımcılarla yürütülmüş, elde edilen veriler ise sadece bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümü araştırma çerçevesinde elde edilen verilerin analiz edilerek analiz sonucunda ulaşılan bulguların raporlanması için oluşturulmuştur. Verilerin analiz süreci sonucunda elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar, araştırmanın bulgularına yönelik genel bir bakış açısı sunarak ve görsel çıktılarından yararlanarak oluşturulmuştur. Temalar ve alt kodlardan yararlanarak görüşmeye katılan katılımcıların görüşlerinden seçilen alıntılar ile detaylandırılmıştır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen kodlar, kategoriler ve temalara göre aşağıda yer alan şekilde bulgular analiz edilmiştir.

Tema ve alt kategorilere ait alt temaları aşağıda yer alan tablo aşağıda yer almaktadır.

TEMALAR	ALT KATEGORİLER
ÖRGÜTSEL YAPI, YÖNETİM VE STRATEJİK SÜREÇLER TEMASI	• Misyon ve Kurumsal Hedefler Kategorisi • Stratejik Planlama ve Karar Alma Kategorisi • Finansal Yönetim Kategorisi • İç ve Dış Etkenler Kategorisi • Kurumsal Kapasite Kategorisi
KAMU İLE İLİŞKİLER VE UYUM TEMASI	• İşbirliği Stratejileri Kategorisi • Fırsatlar ve Zorluklar Kategorisi • Kamu Beklentilerinin Etkisi Kategorisi • Uyarılma ve Uyum Süreçleri Kategorisi
REGÜLASYON, FONLAMA VE ZORLAYICI UYUM TEMASI	• Mevzuatın Etkisi, Raporlama ve Bürokratik Gereklilikler Kategorisi • Fonlama Koşulları ve Zorlayıcı Eşbiçimlilik Kategorisi
SEKTÖREL ETKİLEŞİM VE PROFESYONELLEŞME TEMASI	• Diğer STÖ'lerden Öğrenme, Taklit ve Sektör Standartları Kategorisi • Profesyonel Ağlar, Normlar ve Rekabet-İşbirliği Dinamikleri Kategorisi
KURUMSAL EŞBİÇİMLİLİĞİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL KİMLİK TEMASI	• Yapısal Değişim & Kimlik ve Misyon Etkilenmesi Kategorisi • Bağımsızlık, Özerklik ve Özgünlüğü Koruma Stratejileri Kategorisi

Tablo 4: Tema ve Alt Kategoriler Tablosu

Şekil 2: Bütün Görüşmelerde En Sık Rastlanan İfadelerden Oluşan Sözcük Bulutu



4.1. ÖRGÜTSEL YAPI, YÖNETİM VE STRATEJİK SÜREÇLER TEMASI

Örgütsel yapı, yönetim ve strateji süreçler teması 5 kategoriden oluşmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde görüşmelerden elde edilen verilerin bu kategorilere göre analizleri yapılacaktır.

4.1.1. Misyon ve Kurumsal Hedefler Kategorisi

Görüşmelerde bütün katılımcılar, kurumlarının misyonunu insana dokunan, değer temelli ve toplumsal faydayı önceleyen bir çerçevede tanımlamaktadır. Öne çıkan ortak vurgu, klasik anlamda “yardım ulaştırma”yı aşan, daha dönüştürücü bir hedef anlayışıdır.

Bazı katılımcılar (özellikle Katılımcı 1, Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 8), kendilerini klasik “gıda, giyim, nakit yardım” yapan yapıdan daha fazla, “sürdürülebilir dönüşüm” hedefleyen kurumlar olarak anlatıyor.

Katılımcı 1, geleneksel insani yardım anlayışını yeterli bulmadığını, amaçlarının yalnızca gıda ya da nakit destek sağlamak değil, kriz yaşayan birey ve toplulukların “kendi ayakları üzerinde durabilecekleri bir seviyeye” gelmesine katkı sunmak olduğunu anlatmaktadır.

Katılımcı 3, köklü bir cemiyet geleneğinden geldiklerini, misyonlarını “ahlaki ve insani değerleri kuşatan bir iyilik anlayışı” üzerinden kurduklarını; gençleri bu değerleri taşıyan bireyler olarak yetiştirmeyi amaçladıklarını vurgulamaktadır. Ayrıca Katılımcı 3, kurumsal dönüşüme rağmen misyonun sürekliliğini özellikle vurguluyor:

“Kimlik ve misyonumuz değişmedi.”

Bu vurgu, kurumsal eşbiçimlilik tartışması açısından önemli: Yapılar profesyonelleşip büyüse de, en azından kendi söylemlerine göre, temel misyonlarını “değişmeyen çekirdek” olarak konumlandırıyolar.

Katılımcı 7, misyonlarını “iyilik üreten, insanı ve insan onurunu merkeze alan bir yapı olmak” şeklinde tarif ederken, aynı zamanda eğitim, sağlık ve insani yardım alanlarında “üst kurum olma” hedefinden söz eder.

Katılımcı 8, Afrika bağlamına odaklanan çalışmalarını, “uzak bir coğrafyaya yardım götüren Türkiye merkezli bir yapı” olmaktan ziyade, “Afrika’daki yerel aktörlerle birlikte yola çıkan ve onların kapasitesini artıran bir ortak” olarak konumlandırmaktadır.

Katılımcı 10, bir gençlik örgütü olarak misyonlarını, “gençleri hem gönüllülük hem mesleki yetkinlik açısından güçlendiren bir okul” metaforu ile açıklamakta; gönüllüleri “yalnızca iş yapan kişi değil, yetiştirilen bir insan kaynağı” olarak gördüklerini söylemektedir.

Burada iyilik, adalet, merhamet, insan onuru gibi değer temelli ve gençler, dezavantajlı gruplar, afet mağdurları, Afrika toplumları gibi hedef kitle temelli bir misyon dili görülmektedir. Misyon ve kurumsal hedefler kodu, bütün katılımcılarda yüksek yoğunlukta görünmekte; örgütlerin kendi varlık gerekçelerini oldukça net ve sözlü olarak güçlü biçimde ifade ettiklerini göstermektedir.

4.1.2. Stratejik Planlama ve Karar Alma Kategorisi

Stratejik planlama süreçleri büyük oranda kurul temelli, yazılı planlara dayalı ve düzenli toplantılarla yürüyen bir yapı arz ediyor. Yine de katılımcılar arasında farklar tespit edilmektedir.

Katılımcı 7, derneğin “*üç yılda bir yenilenen stratejik planlarla*” çalıştığını, bu planların yıllık programlara ve haftalık toplantılara indirgenerek takip edildiğini ifade etmektedir. Yönetim kurulu haftalık toplanmakta; gönüllü ekiplerden gelen geri bildirimler bu toplantılara taşınmaktadır.

Katılımcı 5, “*tek personelli küçük bir inisiyatiften, çok birimli ve 40 kişilik kadroya sahip bir kuruma dönüşüm*” sürecinde, karar alma mekanizmasını aşamalı hâle getirdiklerini anlatır. Önce birimlerden gelen talepler yazılım ortamında toplanmakta, icra kurulu bu talepleri öncelik ve bütçe açısından değerlendirmekte, son aşamada ise yönetim kurulu nihai kararı vermektedir.

Katılımcı 6 ve Katılımcı 9, vakıf statüsünün gerektirdiği şekilde, stratejik kararların mütevelli heyet ve yönetim kurulu üzerinden alındığını, üç yıllık planların her yıl

gözden geçirildiğini, bütçe-kesin hesap döngüsünün de bu planlara bağlandığını belirtmektedir.

Katılımcı 1 ve Katılımcı 8, daha esnek ve saha odaklı bir yapıdan geldikleri için, yazılı stratejik planlardan çok, *“vizyoner kurucu ekip”* ve *“sahadan gelen veri”*yi merkeze alan daha çevik bir planlama anlayışından söz etmektedir. Ancak bu kurumlarda da proje bazlı hedefler, yıllık öncelik listeleri ve düzenli toplantılar bulunmaktadır.

Burada farklı düşünen ya da farklı uygulayanlar da vardır: örneğin daha küçük ölçekli ve gönüllülük temelli bir kurumda Katılımcı 10, yazılı stratejik plan yerine *“büyümeyi kontrol altında tutma”* ve *“gönüllü omurgasını koruma”* kaygısı daha baskın görünmektedir. K10, hızlı büyümenin gönüllü ilişkilerini zedeleyebileceğini düşündüğü için, yer yer *“planlı yavaşlama”* stratejileri uyguladıklarını ifade etmektedir.

Bu noktada, kurumsallaşma düzeyi yüksek vakıflar ile daha genç ve esnek dernekler arasında belirgin bir ayrım var: Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, stratejik planı yazılı ve formel bir belge olarak görürken, genç ve esnek dernekler çoğu zaman stratejik yönelimi sözlü kültür ve ekip vizyonu üzerinden tanımlıyor.

4.1.3. Finansal Yönetim Kategorisi

Finansal yönetimle ilgili anlatılar iki ana kutupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, bağış temelli klasik model olup bireysel bağışçılar, kampanyalar, ayni yardımlar, yer yer kamu destekleri ile finansmanlarını sağlamaktadır. İkinci kutup ise, çeşitlendirilmiş ve sosyal girişim odaklı model olup bağışa bağımlılığı azaltan, düzenli gelir akışı sağlayan sosyal girişimler, akarlar, kitap satışları gibi gelirler ile finansmanlarını sağlamaktadır.

Katılımcı 3 ve Katılımcı 5, kurumlarının büyük ölçüde bireysel ve kurumsal bağışçılara dayandığını, kamu fonu veya proje hibesi almadıklarını özellikle vurgular. Bu tercih, *“bağımsız kalma”* ve *“gündemi kendilerinin belirlemesi”* ile gerekçelendirilir.

Finansal yönetim kodu açısından düşünce ayrışması en çok kamu fonu ve proje hibesine yaklaşımda ortaya çıkmaktadır.

Katılımcı 3, kamu fonlarından özellikle uzak durduklarını, bunun hem kimliklerini korumak hem de bağımsız kalmak için bilinçli bir tercih olduğunu belirtiyor:

“Biz kamu kurumuna finansal destek almıyoruz.” (Katılımcı 3)

Katılımcı 3 aynı zamanda, fonlama koşullarının genel işleyiş üzerindeki etkisini küçümseyen bir çizgide duruyor: *“Bizi çok fazla etkilemiyor.”* (Katılımcı 3)

Buna karşılık, Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 9 kamu kaynaklarını ve proje hibelerini kurumsal kapasiteyi artıran bir imkân olarak değerlendiriyor; ancak ihale, proje çağrısı, hibe prosedürlerinin karmaşık ve uzun olduğunu da vurguluyorlar.

Katılımcı 6 ve Katılımcı 9, vakıf yapıları gereği, *“vakıf malları, akar ve ticari işletmeler”* üzerinden gelir sağladıklarını, buna ek olarak proje temelli hibe kaynaklara başvurduklarını anlatmaktadır. Bu kurumlar, yıllık bütçe–kesin hesap süreçlerini özel sektör mantığına yakın bir disiplinle yürütmektedir.

Katılımcı 8, uzun yıllar bir hava yolu şirketiyle ortak yürüttükleri sosyal sorumluluk projelerinden doğan birikimi, Afrika odaklı sosyal girişim modeline dönüştürmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Böylece Afrika’daki yerel ortaklarla birlikte üretim ve istihdam yaratarak, bağış bağımlılığını kademeli olarak azaltmayı amaçlamaktadır.

Katılımcı 1, proje çağrılarındaki teknik şartnamelerin çoğu zaman kurumun kendi planını gölgelediğini dolaylı yoldan ifade ediyor; bu bağlamda örnek verdiği cümlede, proje tasarımında fon verenin beklentilerinin belirleyiciliğine işaret ediyor.

“Para alan emir alır.” (Katılımcı 1)

Katılımcı 3 gibi bazı kurumlar kamu fonlarından tamamen uzak durmayı bağımsızlığın şartı olarak görürken, Katılımcı 6 ve Katılımcı 9 hattındaki kurumlar,

şeffaflık ve protokollerin doğru kurgulanması hâlinde bu fonların bağımsızlığı zedelemekten kullanılabileceğini savunuyor.

4.1.4. İç ve Dış Etkenler Kategorisi

STÖ'lerin yönetim pratikleri ve stratejik tercihlerinin, hem içsel dinamikler hem de dış çevre tarafından şekillendiği görülmektedir. Burada bahsi geçen iç dinamikler, kurucu kadronun vizyonu, örgüt kültürü, gönüllü profili, kurumsal değerlerden oluşmaktadır. Dış çevre ise afetler, ekonomik krizler, göç, uluslararası politik iklim, kamu mevzuatı ve fonlayıcıların beklentilerinden oluşmaktadır.

Katılımcı 7, kuruluş sürecinde *“mevzuatı tam bilmedikleri ama sahada karşılaştıkları ihtiyaçlardan yola çıkarak deneme-yanılma yoluyla bir yol haritası oluşturdular”*, zamanla hem yasal metinleri hem de benzer kurumların deneyimlerini daha sistematik biçimde takip etmeye başladıklarını belirtmektedir.

Katılımcı 1, pandemi, deprem ve ekonomik kriz gibi büyük şokların kurumun önceliklerini anlık olarak değiştirdiğini ancak buna rağmen *“kimseyi yarı yolda bırakmama”* ilkesi gereği, mevcut kurum kültürünün korunduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcı 8, Türkiye–Afrika ilişkilerinin siyasal düzlemdeki seyrinin, kendi faaliyet alanlarını ve ülkelerini de etkilediğini belirterek FETÖ sonrası açılan boşluk ve Afrika ülkelerindeki yeni işbirliği arayışlarının, STÖ'ler için hem fırsat hem de sorumluluk yarattığını anlatmaktadır.

“Türkiye'nin de Afrika için çalım yaptığı bir noktada ve özellikle FETÖ' den dolayı boşluk oluşan bir süreçte bizim gibi STÖ' lerin devrede olması bence önemli bir faktördü.”
(Katılımcı 8)

Bu alt kodda, neredeyse bütün katılımcılar yüksek yoğunlukta bir dış çevre farkındalığı göstermektedir. Ancak Katılımcı 3 dış çevreye uyumdan çok *“kuruluş değerlerini korumaya”* odaklanırken, Katılımcı 8 daha pragmatik ve stratejik bir dış çevre okuması yapmaktadır.

Katılımcı 1'in özellikle proje süreçlerine ilişkin değerlendirmesi, kamu kaynaklarıyla çalışırken karşılaşılan teknik zorunlulukları net ortaya koyuyor:

“Bu genelde teknik şartnamelere göre çok değişiyor.” (Katılımcı 1)

Bu cümle, kurumun kendi ihtiyaç ve önceliklerinden ziyade, proje çağrısı şartlarının mantığının belirleyici olduğuna dair bir kabul içeriyor.

4.1.5. Kurumsal Kapasite Kategorisi

Kurumsal kapasite, bazı kurumlarda örgütsel yapı, personel ve yazılım üzerinden tanımlanırken bazılarında ise gönüllü omurgası ve ilişkisel sermaye üzerinden tanımlanmaktadır. Kurumsal kapasite, özellikle personel sayısı, organizasyon şeması, yazılım altyapısı ve gönüllü yönetimi gibi boyutlarda ele alınmaktadır.

Katılımcı 5, birimleşme ve iş akış yazılımı sayesinde, *“artık hiçbir işin tek bir kişinin üzerinde kalmadığını, sürecin sistem tarafından takip edildiğini”* söylemekte; kurumsal kapasiteyi *“kişilerden bağımsız işleyen süreçler”* üzerinden tanımlar.

Katılımcı 6 ve Katılımcı 9, iş takip programları, performans değerlendirme araçları ve düzenli raporlamayla kurumsal hafızayı güçlendirdiklerini belirtmektedir. Vakıflarındaki pozisyon değişikliklerinin işleyişi aksatmaması için, her sürecin yazılı prosedür hâline getirildiğini anlatırlar.

Katılımcı 10 ise kurumsal kapasiteyi daha çok *“gönüllü omurgasının niteliği”* üzerinden tanımlar. Ona göre asıl kapasite, *“gönüllüleri sadece iş yapan kişi olarak değil, yetişen insan kaynağı olarak görmek ve onları uzun vadede kurumla bağlı kılmak”* tır.

“STÖ omurgası niteliğine sahip bir yapı oluşturmak STÖ’yü geliştirir.” (Katılımcı 10)

Burada da farklı bir bakış ortaya çıkmaktadır. Bazı kurumlar kapasiteyi ağırlıklı olarak personel, yazılım ve prosedür üzerinden gibi faktörler üzerinden ifade ederken, özellikle gençlik odaklı yapılar kapasiteyi, ilişkisel ve kültürel sermaye ile açıklamaktadır. Bu fark, kurumsal eşbiçimlilik açısından da önemli olmaktadır. Aynı mevzuat alanında yer alan kurumlar, kapasiteyi farklı bileşenler üzerinden inşa ediyor; bu da tam bir homojenleşmeyi sınırlandırmaktadır.

4.2. KAMU İLE İLİŞKİLER VE UYUM TEMASI

Kamu ile ilişkiler ve uyum teması 4 alt kategoriden oluşmaktadır. Araştırmanın bu başlığında elde edilen verilen kamu ile ilişkiler ve uyum teması ve alt kategorilere göre sınıflandırılarak analizleri yapılmıştır.

4.2.1. İşbirliği Stratejileri Kategorisi

Kamu kurumlarıyla işbirliği stratejileri, görüşmelerde genellikle tamamlayıcı ve işbirlikçi, zaman zaman da mesafeli ve seçici bir çizgide aktarılmaktadır. Birçok katılımcı, kamu kurumlarıyla yapılan işbirliklerinin görünürlük, meşruiyet ve hedef kitlelere erişim açısından önemli fırsatlar sunduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda bu ilişkilerin sıkı raporlama, izin süreçleri ve bürokratik gereklilikler getirdiği ve özellikle afetsel durumlarda sahadaki esnekliği sınırlayabildiği ifade edilmektedir.

Katılımcı 3, kurumlarının tarihsel olarak devlete paralel bir toplumsal rol üstlendiğini, devletin eksik kaldığı alanlarda *“yardımcı ve tamamlayıcı”* bir aktör olarak konumlandıklarını belirtmektedir.

Katılımcı 7, özellikle afet dönemlerinde AFAD ve yerel yönetimlerle koordineli çalıştıklarını, buna rağmen kendi iç dinamiklerini korumaya özen gösterdiklerini vurgulamaktadır.

Katılımcı 5, kamu kurumlarıyla protokoller çerçevesinde işbirliği yaptıklarını, ancak sürekli ve organik bir bağımlılıktan kaçındıklarını; *“kamu ile yan yana durmayı, iç içe geçmekten daha sağlıklı”* bulduklarını ifade etmektedir.

Katılımcı 1 ve Katılımcı 8 gibi daha uluslararası veya saha odaklı çalışan kurumlarda, kamu ile işbirliği daha çok *“izin, koordinasyon ve meşruiyet”* boyutunda görülmekte; günlük işleyişte doğrudan bir ortak yönetim ilişkisinden ziyade, gerektiğinde bir araya gelinen işbirlikleri söz konusu olmaktadır.

Katılımcı 7 ve Katılımcı 10’un anlatılarında, bürokrasi eleştirisi daha güçlü: izin süreçleri, evrak yükü, mevzuatın sahadaki gerçeklikten kopuk oluşu gibi temalar öne çıkmaktadır.

“Belgelenme olayı güzel ama kırtasiyecilik olumsuz.” (Katılımcı 10)

Burada K10’un tavrı dikkat çekmektedir. Mevzuat ve fon koşullarının örgüt yapısı ve süreçlerini etkilemediğini vurguluyor ve bu etkiyi bilinçli olarak sınırladıklarını söylemektedir.

“Örgüt yapısı ve süreç bu durumdan etkilenmiyor.” (Katılımcı 10)

Farklı düşünenler açısından bakıldığında, özellikle kamu fonu almayan kurumlar Katılımcı 3, Katılımcı 5 gibi, kamu ile ilişkide belirgin bir mesafe çizmekte ve işbirliğini *“prensipleriyle uyumlu olduğu ölçüde”* kabul edilebilir görmektedir.

“Biz kamu kurumuna finansal destek almıyoruz. Bir kere kanunlara dikkat ediyoruz ama süreçlerimizi kamuya göre şekillendirmiyoruz.” (Katılımcı 3)

Buna karşın Katılımcı 6, Katılımcı 7 ve Katılımcı 9 gibi kurumlar, kamu-STÖ ortaklıklarını hem görünürlük hem de etki gücü açısından stratejik fırsat olarak okumaktadır.

“Kamu ile yaptığımız çalışmaların etkisi proje içeriğine bağlı ama çoğu zaman işbirliği görünürlüğümüzü ve erişimimizi artırıyor.” (Katılımcı 7)

4.2.2. Fırsatlar ve Zorluklar Kategorisi

Kamu ile ilişkilerde öne çıkan fırsatlara bakıldığında; STÖ’nün meşruiyetinin ve görünürlüğünün artması, hedef kitlelere erişimde kolaylık ve ortak projeler ve protokoller aracılığıyla daha geniş etki alanı oluşturması olarak sıralanabilmektedir.

Zorluklar ise çoğunlukla; bürokratik süreçlerin yavaşlığı, izin ve onay mekanizmalarındaki belirsizlikler, evrak ve raporlama yükünün ağırlaşması ve zaman zaman *“STÖ’lerin potansiyel risk olarak görülmesi”* duygusu olarak sıralanabilmektedir.

Özellikle Katılımcı 7 ve Katılımcı 10, bürokrasinin olumsuz etkilerini güçlü şekilde dile getirmektedir. Katılımcı 7, büyük bir afet örneğinde, sahadaki acil ihtiyaç ile resmî izin süreçleri arasındaki uçurumun altını çizirken; Katılımcı 10, *“belgeleme*

ve raporlamayı prensip olarak doğru bulduklarını ama kırtasiyeciliğin örgüt işleyişini yavaşlattığını” belirtmektedir.

Öte yandan Katılımcı 6 ve Katılımcı 9, güçlü kurumsal kapasite ve hukuk bilgisi sayesinde bu bürokratik yükü yönetilebilir gördüklerini; kamu kurumlarıyla uzun süreli ilişkilerin, karşılıklı güven oluştuğunda süreçleri kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Böylece bürokrasinin farklı kurumlarda farklı deneyim ve algılar üretmektedir.

Katılımcı 7, afet ortamında bürokrasinin geciktirici etkisine vurgu yapmaktadır.

“Böyle büyük bir afette sahada hemen bir şey yapılması gerekirken izin süreçleri gerçekten bizi çok yavaşlattı. Müdahale etmek istiyorsun ama prosedürü beklemek zorundasın.”

Bu ifade, özellikle afet dönemlerinde bürokratik izin-onay süreçlerinin acil müdahaleyi geciktirmesi temasını doğrudan desteklemektedir.

Katılımcı 6, kurumsal kapasite iyi olduğunda bürokrasi yönetilebilir fikrini savunmaktadır.

“Bizim kurumda ekip bu süreçlere alışkın olduğu için evrak ve izin kısmını yönetebilir buluyoruz. Kamu ile uzun süredir çalıştığımız için zorlanmıyoruz.”

Bu ifade, güçlü kurumsal kapasitenin bürokrasi yükünü azaltıcı bir tampon mekanizma olarak işlediğini göstermektedir.

Katılımcı 9, kamu ilişkisi güven ve görünürlüğü artırdığını vurgulamaktadır.

“Bu da içinde bulunduğumuz topluma ilham veren, güvenilirliğine katkı yapan bir işbirliği modeli oluşturuyor.”

Bu cümle, kamu-STÖ işbirliğinin meşruiyet, güven ve görünürlük açısından önemli bir fırsat olduğunu vurgulayan tipik bir örnektir.

4.2.3. Kamu Beklentilerinin Etkisi Kategorisi

Kamu beklentileri, STÖ'lerin işleyişini özellikle raporlama, denetim ve izin mekanizmaları üzerinden etkilemektedir.

Katılımcı 1 ve Katılımcı 3, dernekler mevzuatı ve ilgili yönetmeliklerin, en azından finansal ve idari süreçlerde asgari bir standart dayattığını; bu standartlara uymanın hem yasal zorunluluk hem de bağışçılar karşısında güven unsuru olduğunu kabul etmektedir.

Katılımcı 1, mevzuatın asgari standart dayatmasını savunmaktadır.

“Hem finansal hem idari süreçlerde mevzuatın istediği standartları sağlamak zorundasın; bu hem yasal gereklilik hem de bağışçılar için güven unsuru oluyor.” (Katılımcı 1)

Bu cümle, Katılımcı 1’in hem mevzuatın dayattığı asgari çerçeveyi kabul ettiğini, hem de bunun bağışçılar nezdinde güven yarattığını vurgulamaktadır.

Katılımcı 3, mevzuata uyumun zorunluluğundan bahsetmektedir.

“Bir kere kanunlara dikkat ediyoruz. Süreçlerimizi de buna göre yürütmek zorundayız.”

Bu ifade, Katılımcı 3’ün mevzuata uyumun zorunlu olduğunu ve işleyişi etkilediğini doğrudan kabul ettiğini gösteriyor.

Katılımcı 7, mevzuatın sahadaki gerçeklikten kopuk olduğu durumlarda, kurumların *“yasal metin ile fiili ihtiyacı uzlaştırmak için”* gayri resmî yollar aramak zorunda kaldığını; bunun da kurumsal belirsizlik yarattığını söylemektedir.

Katılımcı 7, mevzuatın sahadan kopuk oluşunun altını çizmektedir.

“Sahada başka bir ihtiyaç var ama yasal metin bunu karşılamıyor. O zaman da fiili durumu yasal metinle uzlaştırmak için gayri resmî yollar aramak zorunda kalıyorsun.”

Bu cümle, Katılımcı 7’nin belirttiğin değerlendirmeyi tam olarak karşılamaktadır.

Katılımcı 6 ve Katılımcı 9, kamu fonlu projelerde özellikle imza, ödeme ve hakkeş süreçlerindeki öngörülemezliğin, planlamayı zorlaştırdığını; bazı durumlarda proje süresi içinde tamamlanamayan işlemler nedeniyle faaliyetlerden vazgeçmek zorunda kaldıklarını örneklendirmektedir.

Katılımcı 6, kamu fonlu projelerde öngörülemeyen imza/ödeme süreçleri olduğuna dikkat çekmektedir.

“Ödeme ve imza süreçleri bazen o kadar uzuyor ki, planladığımız faaliyeti proje süresi içinde bitiremiyoruz.”

4.2.4. Uyarılama ve Uyum Süreçleri Kategorisi

Mülakat verileri, STÖ’lerin kamu kurumlarıyla çalışırken tam uyum-seçici uyum-minimum uyum arasında farklı stratejiler geliştirdiğini göstermektedir. Uyum çoğunlukla üç alan etrafında şekillenmektedir. Bu alanlar, yasal gereklilikler denilen mevzuat, izinler, bildirimlerin olduğu, ikinci olarak, fon veren kurumların beklentileri ve son olarak sahanın ihtiyaçları ile mevzuat arasındaki uyumsuzluğu yönetme çabası olarak sırlanabilmektedir. Bu üç alan farklı katılımcılarda farklı uyum tiplerini ortaya çıkarmaktadır.

Bazı kurumlar için uyum, daha çok *asgari bir yasal zorunluluk* olarak kabul edilmekte ve pratikte bu gereklilikler yerine getirilmektedir.

Katılımcı 3, bu yaklaşımı çok açık ifade etmektedir:

“Bir kere kanunlara dikkat ediyoruz. Süreçlerimizi de buna göre yürütmek zorundayız.”

Bu tür kurumlarda uyum süreci çoğunlukla, tüzük, Dernekler Kanunu, bildirim ve finansal rapor gereklilikleri çerçevesinde yürütülmekte; fakat örgütün iç mantığı ve kültürü büyük ölçüde korunmaktadır. Bu tür bir uyum, *“kurumsal zorunlulukların yerine getirilmesi”* şeklinde olup, daha çok dışsal baskılarla şekillenen minimal uyum örneğidir. İç süreçlere etkisi sınırlıdır.

Bazı kurumlar, kamu ile işbirliği yaparken uyumu daha çok teknik şartnameler, proje çağrıları ve raporlama formatları üzerinden deneyimlemektedir.

Katılımcı 1, bu durumu şöyle özetlemektedir:

“Bu genelde teknik şartnamelere göre çok değişiyor.”

Bu ifade iki şeyi açıkça göstermektedir: Uyum, kurumun kendi önceliklerinden çok teknik dokümanların formatına göre belirlenmektedir. İkinci olarak ise, bu uyum esnek değil, fon sağlayıcı tarafından *“tasarlanmış”* bir yapıdır. Fon kaynaklı uyum, STÖ’lerin proje tasarımını, bütçeleme modelini ve raporlama

dilini ciddi biçimde şekillendirmektedir. Bu nedenle bu tür uyum, “yarı-zorunlu ve yapısal” bir nitelik taşır.

Bazı katılımcılar, sahada karşılaştıkları acil ihtiyaçların mevzuatla uyumsuz olduğu durumlarda “pragmatik uyum” geliştirdiklerini belirtmektedir.

Bu durumu en net dile getiren Katılımcı 7’dir:

“Sahada başka bir ihtiyaç var ama yasal metin bunu karşılamıyor. O zaman da fiili durumu yasal metinle uzlaştırmak için gayri resmî yollar aramak zorunda kalıyorsun.”

Bu ifade, uyum sürecinin bazen STÖ’leri “boşluk doldurma” rolüne ittiğini ve mevzuatın gerçek ihtiyaçla çeliştiği durumlarda ortaya çıkan belirsizliğe işaret etmektedir. Bu tip uyum, STÖ’leri: sahadaki aciliyet, kamu mevzuatı ve yerel uygulama zorunlulukları arasında müzakere eden aktörler hâline getirmektedir. Bu uyum türü “pragmatik-durumsal uyum” olarak tanımlanabilir.

Bazı kurumlar, kamu süreçlerini yalnızca “dış gereklilik” olarak görüp, iç işleyişlerinin buna göre değişmesine izin vermemektedir.

Bu stratejiyi en açık ifade eden Katılımcı 10’dur:

“Örgüt yapısı ve süreç bu durumdan etkilenmiyor.”

Bu cümlede iki önemli vurgu vardır. Mevzuat ve raporlama gibi dış talepler “dış kabukta” karşılanıyor ve ancak örgütün iç yapısı, karar süreçleri ve kültürü bu etkiden bilinçli olarak yalıtılıyor. Bu bir seçici uyum stratejisidir. Kurum hem kamuya uyum sağlayıp hem de kimliğini ve işleyişini korumaya çalışır.

Kamu süreçlerine uyumun bir başka boyutu, öngörülemeyen imza-hakediş-ödeme süreçleridir.

Katılımcı 6, bunu şöyle dile getirir:

“Ödeme ve imza süreçleri bazen o kadar uzuyor ki, planladığımız faaliyeti proje süresi içinde bitiremiyoruz.”

Katılımcı 9, ise benzer bir noktaya dikkat çeker:

“Bazı süreçler hiç öngörülemiyor; süre uzayınca proje kapsamında yapmayı planladığımız şeylerden vazgeçmek zorunda kaldığımız oldu.”

Bu bulgu, “yüksek uyum maliyeti” olarak okunabilir. STÖ’ler kamu beklentilerine uyum sağlamaya çalışırken, belirsizlik nedeniyle örgütsel ritim ve planlama bozulmaktadır.

4.3. REGÜLASYON, FONLAMA VE ZORLAYICI UYUM TEMASI

Araştırmanın bu bölümünde, regülasyon, fonlama ve zorlayıcı uyum teması çerçevesinde 2 alt kategorisi çerçevesinde elde edilen verilerin analizleri yer almaktadır.

4.3.1. Mevzuatın Etkisi, Raporlama ve Bürokratik Gereklilikler Kategorisi

Mülakat verileri, STÖ-kamu ilişkilerinde en fazla yoğunlaşan iki zorlayıcı unsurun, mevzuatın belirleyiciliği ve raporlama ile bürokratik yükün ağırlığı olduğunu göstermektedir. Katılımcılar bu iki alanı hem “zorunlu uyum” hem de “işleyişi şekillendiren baskı” olarak değerlendirmektedir.

Birçok katılımcıya göre mevzuat, STÖ’lerin işleyişini en azından asgari standart düzeyinde belirlemektedir. Mevzuata uyum, hem yasal gereklilik hem de kurumsal güven için vazgeçilmez görülmektedir.

Katılımcı 3, mevzuatı zorunlu ve belirleyici bir çerçeve olarak görmektedir.

“Bir kere kanunlara dikkat ediyoruz. Süreçlerimizi de buna göre yürütmek zorundayız.”

Bu ifade, mevzuatın STÖ yönetiminde en temel uyum alanı olduğunu açıkça göstermektedir.

Katılımcı 1, mevzuatın finansal ve idari süreçlerde standartlaştırışı etkisi olduğunu belirtmektedir.

“Hem finansal hem idari süreçlerde mevzuatın istediği standartları sağlamak zorundasın; bu hem yasal gereklilik hem de bağışçılar için güven unsuru oluyor.”

Burada mevzuat yalnızca bir zorunluluk değil, aynı zamanda meşruiyet üreten bir mekanizma olarak da konumlanmaktadır.

Bazı katılımcılar, mevzuatın sahadaki gerçek ihtiyaçları karşılamadığı durumlarda kurumların zorlayıcı bir uyum boşluğu ile karşılaştığını belirtmektedir. Bu durum, özellikle afet dönemlerinde belirginleşmektedir.

Katılımcı 7, sahadaki ihtiyaç ile mevzuat arasındaki uyumsuzluktan bahsetmektedir.

“Sahada başka bir ihtiyaç var ama yasal metin bunu karşılamıyor. O zaman da fiili durumu yasal metinle uzlaştırmak için gayri resmî yollar aramak zorunda kalıyorsun.”

Bu alıntı, mevzuatın şekillendirdiği sınırların her durumda sahaya uyarlanamadığını; bu nedenle “pragmatik uyum” mekanizmalarının ortaya çıktığını göstermektedir.

Katılımcılar, raporlama süreçlerinin hesap verebilirlik açısından önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, özellikle kamu kurumlarıyla çalışırken bürokrasinin işleyişi yavaşlattığını belirtmektedir.

Katılımcı 10, raporlamanın doğru ama yükün fazla olması nedeniyle *“Belgeleme ve raporlamayı prensip olarak doğru buluyorum ama aşırı evrak işi örgütün işini yavaşlatıyor.”* ifadesini kullanmaktadır.

Özellikle kamu fonlu projelerde imza, ödeme, hakediş gibi süreçlerin yavaş ve öngörülemez ilerlemesi, kurumların planlamasını doğrudan etkilemektedir.

Katılımcı 6, uzayan imza ve ödeme süreçleri nedeniyle faaliyetlerin aksamasını şu cümle ile özetlemektedir:

“Ödeme ve imza süreçleri bazen o kadar uzuyor ki, planladığımız faaliyeti proje süresi içinde bitiremiyoruz.”

Katılımcı 9, süreçlerin öngörülemez olduğunu belirtmektedir.

“Bazı süreçler hiç öngörülemiyor; süre uzayınca proje kapsamında yapmayı planladığımız şeylerden vazgeçmek zorunda kaldığımız oldu.”

Bu alıntılar bürokrasinin sadece yük oluşturmadağını, aynı zamanda fiilî faaliyetleri doğrudan şekillendirdiğini ve bazen engellediğini göstermektedir. Veriler bir arada değerlendirildiğinde, mevzuat ve bürokratik gerekliliklerin, STÖ'lerin: planlama süreçlerini, raporlama biçimlerini, faaliyet tasarımını ve hatta sahadaki operasyonlarını ciddi biçimde şekillendirdiği görülmektedir.

4.3.2. Fonlama Koşulları ve Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Mülakat verilerine göre, kamu veya uluslararası fon veren kurumların talepleri; STÖ'lerin proje tasarımını, raporlama biçimini, bütçe planlamasını ve hatta örgütsel yapıları üzerindeki belirleyiciliğiyle zorlayıcı eşbiçimlilik üretmektedir. Katılımcıların ifadeleri, bu baskının hem “zorlayıcı” hem de “standartlaştırıcı” bir nitelik taşıdığını göstermektedir.

Bazı kurumlar, fon sağlayıcıların istediği teknik formatlara uyum sağlamak zorunda kaldıkları için bu durum proje düşüncesinin bile dışsal beklentilere göre şekillenmesine yol açmaktadır. Katılımcı 1, bu durumu açık biçimde belirtmiştir:

“Bu genelde teknik şartnamelere göre çok değişiyor.”

Bu cümle, fonlama süreçlerinde tasarım, bütçe, raporlama ve yöntemlerin kurumun kendi önceliklerinden çok fon sağlayıcının istediği şablona göre belirlendiğini göstermektedir. Bu süreç, STÖ'lerde “özgün proje yaklaşımı” yerine “fon verenin diline uyarlanmış standart proje biçimi” üretir. Burada zorlayıcı bir eşbiçimlilikten bahsedilebilmektedir.

Bazı katılımcılar, fonların şeffaflık adına belge ve rapor talep etmesini doğru bulsa da bunun fazlaya kaçtığına örgütsel yavaşlamaya neden olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcı 10'un ifadesi, bu ikilemi açıkça ortaya koymaktadır:

“Belgeleme ve raporlamayı prensip olarak doğru buluyorum ama aşırı evrak işi örgütün işini yavaşlatıyor.”

Bu alıntı, fon sağlayıcıların raporlama taleplerinin yalnızca hesap verebilirlik aracı değil, aynı zamanda örgütsel esnekliği azaltan zorlayıcı bir mekanizma olduğunu

göstermektedir. Bu da STÖ'lerde fon kaynaklı eşbiçimliliğin bürokratik bir biçimde ortaya çıktığını kanıtlar.

Fonlu projelerde imza, ödeme, hakediş gibi süreçlerde yaşanan gecikmeler nedeniyle kurumların stratejik planlamaları bozulmaktadır.

Katılımcı 6, konuyu şöyle ifade eder:

“Ödeme ve imza süreçleri bazen o kadar uzuyor ki, planladığımız faaliyeti proje süresi içinde bitiremiyoruz.”

Katılımcı 9 ise yaşadığı kayıpları şu şekilde dile getirir:

“Bazı süreçler hiç öngörülemiyor; süre uzayınca proje kapsamında yapmayı planladığımız şeylerden vazgeçmek zorunda kaldığımız oldu.”

Fon kaynaklı bürokrasi, yalnızca belge yükü yaratmamakta; STÖ'lerin faaliyetlerinin gerçekleşmesini doğrudan etkileyen yapısal bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu, klasik zorlayıcı eşbiçimlilik örneğidir.

Bazı kuruluşlar, fon alabilmek için kurumsal yapısını, yönetim modelini veya faaliyet sistemini bilinçli şekilde dönüştürdüğünü ifade etmektedir.

Katılımcı 3 fon almama kararını ‘kurumsal bağımsızlık’ gerekçesiyle açıklamaktadır.

“Biz kamu kurumuna finansal destek almıyoruz. Süreçlerimizi kamuya göre şekillendirmiyoruz.”

Bu bulgular, fon sağlayıcı kurumların yalnızca raporlama ve proje formatlarını değil, aynı zamanda örgüt kimliğini ve bağımsızlık algısını etkileyebildiğini göstermektedir. Fonlama koşulları, STÖ'lerin yalnızca proje yönetimini değil; örgütsel yapısını, karar süreçlerini, stratejik önceliklerini ve bağımsızlık algısını şekillendiren zorlayıcı bir kurumsal baskı mekanizmasıdır. Bu baskı, DiMaggio ve Powell'ın (1983) tanımladığı **zorlayıcı eşbiçimlilik** modeline büyük ölçüde uyum göstermektedir.

4.4. SEKTÖREL ETKİLEŞİM VE PROFESYONELLEŞME TEMASI

Araştırmanın bu bölümünde, sektörle etkileşim ve profesyonelleşme teması çerçevesinde 2 alt kategorisine göre elde edilen verilerin analizleri yer almaktadır.

4.4.1. Diğer STÖ'lerden Öğrenme, Taklit ve Sektör Standartları Kategorisi

Mülakat verileri, STÖ'lerin aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütleri aktif biçimde takip ettiğini, iyi uygulamaları incelediğini, gerektiğinde danışarak ilerlediğini ve kurumsal yapılarını bu doğrultuda uyarladığını göstermektedir. Bu durum, hem taklitçi eşbiçimlilik başarılı görülen aktörlerin model alınması gibi hem de normatif eşbiçimlilik mesleki normlar, uzmanlık, profesyonelleşme gibi mekanizmalarının eş zamanlı çalıştığı bir alanı ortaya koymaktadır. Katılımcıların önemli bir kısmı, aynı alanda faaliyet gösteren diğer STÖ'leri takip ettiklerini, iyi örnekleri incelediklerini ve gerektiğinde danışarak ilerlediklerini söylemektedir.

Katılımcı 7, benzer alanlarda çalışan kurumlarla hem resmî toplantılarda hem gayri resmî ortamlarda yoğun etkileşim içinde olduklarını ve mevzuat uygulamaları, proje yönetimi, gönüllü koordinasyonu gibi konularda bu örgütlerin deneyimlerinden yararlandıklarını vurgulamaktadır.

"Benzer kurumlarla hem toplantılarda hem de daha gündelik ortamlarda sürekli etkileşim hâlindeyiz; mevzuat uygulamaları veya proje yönetimi gibi konularda onların deneyimlerinden yararlanıyoruz." (Katılımcı 7)

Bu ifade, örgütler arası bilgi akışının oldukça yoğun olduğunu ve Katılımcı 7'nin stratejik süreçlerinde diğer STÖ'lerden aktif biçimde beslendiğini göstermektedir. Bu, DiMaggio & Powell'ın tanımıyla mimetik eşbiçimlilik örneğidir. Belirsizlik koşullarında başarılı görülen örgütlerin davranışları örnek alınmaktadır.

Katılımcı 5, yönetim süreçlerini yeniden tasarlarlarken, uluslararası STÖ'lerin kurumsal yapılarından ilham aldıklarını; global ölçekte insani yardım yapan

kurumların bir kısmında görev yapmış danışmanlardan destek aldıklarını belirtmektedir.

“Yönetim süreçlerini yenilerken uluslararası kurumların yapılarına baktık; daha önce büyük insani yardım kuruluşlarında görev yapan danışmanlardan destek aldık.”
(Katılımcı 5)

Bu ifade, kurumun global STÖ standartlarını referans aldığını, yalnızca yerel alana değil, uluslararası normlara uyum sağlama eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu durum hem başarılı uluslararası örnekleri alma hem de normatif baskıların birlikte işlediğini göstermektedir.

Katılımcı 6 ve Katılımcı 9, bütçe ve kesin hesap süreçlerini ve organizasyon şemasını oluştururken, özel sektörde kullanılan bazı modelleri uyarladıklarını; böylece hem bağışçılara hem denetleyici kurumlara karşı daha güçlü bir kurumsal görünüm elde ettiklerini ifade etmektedir.

“Bütçe ve organizasyon yapısında özel sektörde kullanılan bazı modelleri uyarladık; bu hem bağışçıya karşı daha profesyonel görünmemizi sağladı.” (Katılımcı 6)

“Kesin hesap ve bütçe sürecini özel sektör mantığıyla düzenledik; böylece hem denetimlerde hem fon başvurularında daha düzenli bir yapı oluşturduk.” (Katılımcı 9)

Bu hem normatif eşbiçimlilik hem de mimetik eşbiçimlilik mekanizmalarını yansıtmaktadır.

Bu bulgular, STÖ'lerin yalnızca kamu baskılarıyla değil, aynı zamanda alan içi etkileşim, mesleki normlar ve profesyonelleşme süreçleriyle de şekillendiğini göstermektedir. Katılımcıların aktardığı deneyimler, alandaki örgütlerin birbirlerinden öğrendiklerini, kurumsal yapılarını benzer model ve standartlara doğru uyarladıklarını ve böylece STÖ ekosisteminde anlamlı bir kurumsal yakınsama meydana geldiğini ortaya koymaktadır.

4.4.2. Profesyonel Ağlar, Normlar ve Rekabet-İşbirliği Dinamikleri Kategorisi

Birçok katılımcı, çeşitli federasyonlar, platformlar, tematik ağlar ve kamu-STÖ toplantılarına düzenli katıldıklarını belirtmiştir. Bu mekanizmalar, hem bilgi ve deneyim paylaşımı hem de ortak standart ve dil oluşumu açısından önem taşımaktadır.

Katılımcılar, bu ağlara katılımın yalnızca bilgi alışverişi değil, aynı zamanda STÖ alanında ortak bir kurumsal kültürün gelişmesine katkı sunduğunu belirtmektedir.

“Benzer kurumlarla hem toplantılarda hem de daha gündelik ortamlarda sürekli etkileşim hâlindeyiz; mevzuat uygulamaları veya proje yönetimi gibi konularda onların deneyimlerinden yararlanıyoruz.” (Katılımcı 7)

Bu ifade, ağ yapılarına katılımın hem resmî hem gayri resmî ortamlarda sürekli bir bilgi akışı yarattığını ve bu akışın mesleki pratiklerin uyumlaşmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Diğer bazı katılımcılar, alanda “görünmez” bir rekabet olduğunu ifade etmekte ancak bunun açıkça dile getirilmediğini belirtmektedir. Bu durum, STÖ’lerin hem işbirliği hem rekabeti aynı anda yaşadığı bir alan yapısına işaret eder.

“Öteki STÖ’leri rakip değil, aynı meseleye farklı pencerelerden bakan yol arkadaşları olarak görmek istiyoruz ama sahada bazen rekabet duygusu da hissediliyor.” (Katılımcı 10)

Bu ifade, STÖ’lerin dışarıya işbirliği odaklı bir söylem sunsa da sahadaki koşulların zaman zaman rekabet duygusunu tetiklediğini göstermektedir. Rekabet, özellikle proje fonları, bağış toplama ve görünürlük alanlarında taklitçi eşbiçimliliği artırır. STÖ’ler, “başarılı görülen” rakip kuruluşların stratejilerini, iletişim dilini veya raporlama modellerini benimsemeye başlamaktadır.

Katılımcıların ifadeleri, STÖ’ler arasındaki ilişkilerin yalnızca bilgi paylaşımı değil, aynı zamanda mesleki normların aktarımı yoluyla profesyonelleşmeyi de teşvik ettiğini göstermektedir.

“Yönetim süreçlerini yenilerken uluslararası kurumların yapılarına baktık; daha önce büyük insani yardım kuruluşlarında görev yapan danışmanlardan destek aldık.”
(Katılımcı 5)

Her ne kadar bu ifade uluslararası STÖ'lere referans içerse de, benzer mantık ulusal STÖ-STÖ etkileşimlerinde de geçerlidir. STÖ'ler alandaki başarılı örneklerin yöntemlerini içselleştirerek mesleki standarda yaklaşmaktadır.

Rekabet-işbirliği dengesi ise şu şekilde özetlenebilir. Kimi kurumlar, aynı hedef kitleye yönelik çalışan STÖ'lerle işbirliği yapmayı tercih ettiğini, *“aynı mahallede üç ayrı yardım kuruluşunun aynı aileye gitmesinden, koordinasyonun daha doğru”* olduğunu belirtmektedir. Diğer bazıları, proje ve bağış yarışı nedeniyle alanda örtük bir rekabet olduğunu; kurumların görünürlük ve kaynak için yarıştığını ancak bunu açıkça dile getirmekten kaçındıklarını söylemektedir.

Katılımcı 10, bu durumu *“öteki STÖ'leri rakip değil, aynı meseleye farklı pencerelerden bakan yol arkadaşları olarak görmek istiyoruz ama sahada bazen rekabet duygusu da hissediliyor”* şeklinde tarif etmektedir.

Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, STÖ alanındaki eşbiçimlilik süreçlerinin yalnızca devlet tarafından uygulanan zorlayıcı baskılarla değil, aynı zamanda, STÖ-STÖ işbirliği, ağ yapıları, mesleki etkileşim, görünürlük ve kaynak rekabeti, iyi uygulamaların transferi gibi alan içi mekanizmalarla da şekillendiği ortaya çıkmaktadır. Veriler, STÖ'lerin yalnızca kamu kurumlarından kaynaklanan zorlayıcı baskılarla değil, kendi aralarındaki etkileşim, rekabet ve mesleki normlar yoluyla da alan içinde hızla birbirine benzer yapılara dönüştüğünü göstermektedir. Bu durum, kurumsal alanın içsel dinamiklerinin eşbiçimliliği güçlendiren bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

4.5. KURUMSAL EŞBİÇİMLİLİĞİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL KİMLİK TEMASI

Araştırmanın bu bölümünde, kurumsal eşbiçimliliğin sonuçları ve örgütsel kimlik teması ve alt kategorisi elde edilen veriler çerçevesinde analiz edilecektir.

Bu tema ve alt kodlar sayesinde kurumsal eşbiçimliliğin örgütler ve kamu arasında nasıl bir ilişki oluşturmuş olduğu sonucuna ulaşılacaktır.

4.5.1. Yapısal Değişim & Kimlik ve Misyon Etkilenmesi Kategorisi

Mülakat verileri, görüşülen kuruluşların neredeyse tamamının yıllar içinde gönüllü temelli, küçük ölçekli yapılardan daha profesyonel, kurumsal ve çok birimli organizasyonlara dönüştüğünü göstermektedir. Bu dönüşüm, liderlik yapılarından bütçe süreçlerine, uluslararası faaliyetlerden insan kaynağı modeline kadar geniş bir alanda izlenebilmektedir.

Hemen tüm katılımcılar, kurumlarının zaman içinde gönüllü temelli küçük yapılardan, daha kurumsal ve profesyonel organizasyonlara dönüştüğünü anlatmaktadır.

“Arkadaş çevresinde başlayan bir inisiyatifin bugün çok birimli ve onlarca personeli olan bir kuruma evrilmesi hem olumlu hem riskli yönler barındırıyor.” (Katılımcı 5)

Bu ifade, kurumsal büyümenin hem kapasite artırıcı hem de kimliksel gerilim yaratıcı yönlerini göstermektedir.

Bazı kurumlar yalnızca büyümekle kalmamış; faaliyet alanlarını farklı ülkelere yayarak daha karmaşık yönetim modelleri oluşturmuştur. Katılımcı 8, başlangıçta *“tek ülke–tek proje”* mantığıyla ilerlerken, bugün Afrika’da birden fazla ülkede, yerel ortaklarla birlikte işleyen programlar yürüttüklerini; bu süreçte kurumsal biçimlerinin de daha karmaşık hâle geldiğini belirtir.

“Başlangıçta tek ülke–tek proje mantığıyla ilerliyorduk; şimdi Afrika’da birden fazla ülkede yerel ortaklarla yürüten programlarımız var.” (Katılımcı 8)

Bu genişleme, kurumsal yapının hem operasyonel hem de stratejik düzeyde karmaşıklaştığını göstermektedir.

Katılımcı 10, büyümeye rağmen *“gönüllü atmosferini kaybetmeme”* kaygısını öne çıkarmakta; profesyonelleşmenin gönüllü motivasyonunu zayıflatmaması için, özellikle gençlerle olan ilişkileri sıcak tutmaya çalıştıklarını söylemektedir. Kimlik ve misyonun etkilenmesi noktasında, farklı yönelimler bulunmaktadır.

“Büyüdük ama gönüllü atmosferini kaybetmemek için özellikle gençlerle olan ilişkimizi sıcak tutmaya çalışıyoruz.” (Katılımcı 10)

Bu ifade, büyümenin örgütsel kültür üzerinde yarattığı baskının yönetilmesi için bilinçli bir çabanın sürdürüldüğünü göstermektedir.

Katılımcı 3, misyon ve kimliklerinin tarihsel olarak çok güçlü bir değer zemini üzerine kurulu olduğunu, bu nedenle kurumsal yapının değişse bile misyonun görece sabit kaldığını savunmaktadır.

Misyonumuz tarihsel olarak çok güçlü bir değere dayanıyor; yapı değişse de bu misyon sabit kalıyor.” (Katılımcı 3)

Bu ifade, içsel değerlerin değişime karşı koruyucu bir “örgütsel çekirdek” işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Katılımcı 7 ve Katılımcı 9, değişen çevre koşulları ve kamu beklentileri nedeniyle, zaman zaman söylem ve önceliklerini yeniden çerçevelediklerini, ancak temel değerlerden sapmamaya özen gösterdiklerini ifade eder.

“Değişen koşullara göre bazı söylemleri yeniden çerçeveliyoruz ama temel değerlerden sapmamaya dikkat ediyoruz.” (Katılımcı 7)

“Kamu beklentileri bazen öncelikleri yeniden düzenlememizi gerektiriyor; yine de değer çizgisini korumaya çalışıyoruz.” (Katılımcı 9)

Bu iki ifade, kurumsal kimliğin tamamen sabit olmadığı; dış baskılarla yeniden biçimlendiği, ancak “temel değer çekirdeğinin” korunmaya çalışıldığı dinamik bir yapıya işaret etmektedir.

Katılımcı 5 ve Katılımcı 8, uluslararası işbirlikleri ve sosyal girişim pratiğinin, klasik “yardım kuruluşu” kimliğini dönüştürdüğünü; kendilerini daha çok “güçlendirici aktör” veya “stratejik ortak” olarak tanımlamaya başladıklarını belirtir.

“Uluslararası işbirlikleri bize sadece kaynak değil, başka bir çalışma perspektifi de kazandırdı.” (Katılımcı 5)

“Artık kendimizi sadece yardım yapan bir kurum değil, güçlendirici bir ortak olarak tanımlıyoruz.” (Katılımcı 8)

Bu alıntılar, kurumsal kimliğin yalnızca büyüme ile değil, yeni iş yapma biçimleri ve küresel ağlarla etkileşim sonucunda da dönüştüğünü göstermektedir.

Veriler bir arada değerlendirildiğinde, STÖ’lerin zaman içinde: gönüllü temelli küçük birimlerden profesyonel organizasyonlara, tek proje modelinden çok ülke-çok programlı yapılara, yardım sağlayan yapıdan güçlendirici stratejik aktöre, sabit misyon-değişen kurumsal yapı ikilemine, profesyonelleşme-gönüllü ruhunu koruma gerilimine doğru evrildiği görülmektedir. Bu dönüşüm hem örgütsel yapı değişimini, hem de kimlik ve misyonun yeniden yorumlanmasını aynı anda içermekte; bazı durumlarda dönüşüm uyumlu bir genişleme olarak yaşanırken, bazı durumlarda kimliksel gerilimlere yol açmaktadır.

4.5.2. Bağımsızlık, Özerklik ve Özgünlüğü Koruma Stratejileri Kategorisi

Bağımsızlık konusu, özellikle kamu fonları, uluslararası hibe programları ve kurumsal işbirliği modelleri bağlamında katılımcılar arasında farklı stratejik duruşların ortaya çıktığı bir alandır. Veriler, STÖ’lerin hem kaynak çeşitlendirmesi hem de eleştirel duruşlarını korumaya yönelik çeşitli tampon mekanizmalar geliştirdiklerini göstermektedir.

Katılımcı 3 ve Katılımcı 5, kamu fonu almamayı bilinçli bir tercih hâline getirmekte; böylece gündemlerinin “fon verenlerin öncelikleri” tarafından belirlenmediğini, kendi kitlelerinin beklentilerine göre hareket edebildiklerini savunmaktadır.

“Biz kamu kurumuna finansal destek almıyoruz. Süreçlerimizi kamuya göre şekillendirmiyoruz.” (Katılımcı 3)

Bu cümle, Katılımcı 3’ün kaynak bağımsızlığını, örgütsel özerkliğin temel koşulu olarak gördüğünü açıkça ortaya koymaktadır.

“Arkadaş çevresinde başlayan bir inisiyatifin bugün kurumsal bir yapıya dönüşmesi olumlu ama temel değerlerin fon verenlerin önceliklerine göre değişmemesi gerekiyor.” (Katılımcı 5)

Bu ifade, fon almama tercihinin ardındaki motivasyonun kurumsal kimliği koruma olduğunu göstermektedir.

Katılımcı 6 ve Katılımcı 9 ise, fon verenle ilişkide net yazılı protokoller, şeffaflık ve hesap verebilirliği korudukları sürece, bağımsızlıklarının zarar görmediğini; aksine, daha geniş ölçekli işler yapabildikleri için etki güçlerinin arttığını belirtir.

“Bütçe ve organizasyon yapısında özel sektör modellerini uyarladık; bu hem bağışçıya karşı güçlü durmamızı hem de süreçleri kontrol etmemizi sağlıyor.” (Katılımcı 6)

Bu ifade, fon almanın bağımsızlığı zedelemek zorunda olmadığını; doğru kurumsal çerçevelerle bunun yönetilebilir olduğunu göstermektedir.

“Kesin hesap ve bütçe sürecini özel sektör mantığıyla düzenledik; böylece hem denetimlerde hem fon başvurularında daha düzenli bir yapı oluşturduk.” (Katılımcı 9)

Bu alıntı, fon veren kurumlarla çalışmanın bağımsızlığı azaltmaktan ziyade kurumsal kapasiteyi güçlendirerek etkiyi artırabileceği yönündeki görüşü yansıtmaktadır.

Katılımcı 7 ve Katılımcı 10, bağımsızlığı yalnızca finansman ilişkisi üzerinden değil, aynı zamanda “eleştirel mesafe” üzerinden tarif eder. Kamu ile işbirliği yaparken, yanlış gördükleri uygulamalara karşı söz söyleyebilme kapasitesini korumanın önemli olduğunu vurgularlar.

“Değişen koşullara göre bazı söylemleri yeniden çerçeveliyoruz ama temel değerlerden sapmamaya dikkat ediyoruz.” (Katılımcı 7)

Bu ifade, Katılımcı 7’nin bağımsızlığı değer temelli bir eleştirel duruş olarak yorumladığını göstermektedir.

Özgünlüğü koruma stratejilerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür. Kendi kurumsal dilini ve anlatısını koruma, gönüllülüğü merkezde tutma ve gönüllüleri bir “kaynak”tan ziyade “ortak” olarak görmek, diğer STÖ’leri örnek alırken birebir kopyalamaktan kaçınma ve kamu ile ilişkide “yan yana durma, iç içe geçmeme” prensibi sayılabilir.

Bu stratejiler, zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılara rağmen tam bir homojenleşmeyi engelleyen önemli tampon mekanizmalar olarak değerlendirilebilir. Tüm bu bulgulara bakıldığında, bağımsızlık, eşbiçimlilik baskıları arasında bir tampon mekanizmasıdır, çıkarımı yapılabilmektedir. Mülakat verilerine göre STÖ'ler; kamu mevzuatı, fonlayıcı talepleri gibi zorlayıcı baskılara, başarılı STÖ modelleri, uluslararası yapılar gibi aktörlerin etkisiyle taklitçi baskılara ve mesleki standartlar, danışmanlık, profesyonelleşme gibi faktörlerle normatif baskılara maruz kalmakla birlikte, bu baskıların tam bir homojenleşmeye yol açmasını engelleyen güçlü özerklik stratejileri geliştirmektedir. Bu stratejiler, STÖ'lerin kendi kimliklerini koruyarak alan içi eşbiçimliliğe karşı dengeleyici mekanizma oluşturdıklarını göstermektedir.

TARTIŞMA

Bu araştırmada Türkiye'de farklı ölçek, tarihsel köken ve faaliyet alanlarına sahip sivil toplum örgütlerinin kamu kurumlarıyla ilişkileri, kurumsal eşbiçimlilik kuramının üç baskı türü olan, zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskı türleri çerçevesinde incelenmiş ve bu baskıların örgütlerin yönetim süreçleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bulgular, STÖ'lerin yalnızca kamu kurumlarının belirlediği dışsal beklentilere uyum sağlamadığını; aynı zamanda alan içi rekabet, mesleki normlar ve profesyonelleşme baskıları doğrultusunda da şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, Türkiye'de STÖ-kamu ilişkilerinin kurumsal eşbiçimliliğin çok boyutlu etkisiyle yeniden yapılandığını ortaya koymaktadır.

Aşağıda, araştırmanın bulguları ilgili literatürle ilişkilendirilerek değerlendirilmektedir. STÖ'lerin karar alma süreçleri, örgütsel kimlikleri, özerklik stratejileri ve demokratik katılımındaki rolleri bağlamında kapsamlı bir tartışma sunulmaktadır.

Araştırma bulguları, STÖ'lerin stratejik planlama, bütçe yönetimi, raporlama süreçleri, organizasyon şeması oluşturma, yazılı prosedürler geliştirme ve yazılım tabanlı iş akış sistemleri kullanma gibi yönetsel uygulamalarda kamu kurumlarına belirgin biçimde yaklaştığını göstermektedir. Katılımcıların aktardığı 3 yıllık stratejik planlar, haftalık kurul toplantıları, birim raporlamaları ve performans

takip mekanizmaları gibi uygulamalar, STÖ'lerin formelleşme ve kurumsallaşma yönünde güçlü bir değişim yaşadığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, Meyer ve Rowan'ın (1977) kurumsal çevre beklentilerinin örgüt biçimlerini şekillendirdiği yönündeki klasik argümanı ile uyumludur. STÖ'ler, kamu kurumlarının talep ettiği standartlara uydukça yalnızca yasal uygunluk sağlamakla kalmamakta aynı zamanda bağışçı nezdinde meşruiyet kazanmakta ve profesyonel görünürlüğünü artırmaktadır. Bu nedenle STÖ'lerin yönetim süreçlerinde görülen kamusal benzerlikler, yalnızca kurumsal baskıların sonucu değil; aynı zamanda meşruiyet arayışının doğal bir çıktısıdır.

Bununla birlikte bu süreç, kurumsallaşmanın istenen bir gelişim olarak mı yoksa eşbiçimlilik baskılarının dayattığı bir zorunluluk olarak mı ortaya çıktığı tartışmasını gündeme getirmektedir. Afrika'da proje yürüten veya uluslararası işbirlikleri geliştiren STÖ'lerde "güçlendirici ortak" söylemine doğru evrilen misyon kurgusu, kurumsal kimliklerin kamu kurumlarına benzeme yoluyla değil; faaliyet alanlarının genişlemesi ve profesyonelleşme ihtiyacıyla dönüşmekte olduğunu göstermektedir.

Bulgular, STÖ-kamu ilişkilerinin en belirgin eşbiçimlilik mekanizmasının zorlayıcı eşbiçimlilik olduğunu göstermektedir. Dernekler Kanunu, raporlama yükümlülükleri, izin süreçleri, proje şartnameleri ve kamu fonlarındaki karmaşık prosedürler, STÖ'leri belirli bir yapısal modele yönlendirmektedir. Özellikle afet müdahale süreçlerinde yaşanan *"izin süreçlerinin yavaşlatıcı etkisi"*, mevzuatın sahadaki ihtiyaçlara uyumsuzluğunu ortaya koymakta ve STÖ'leri, yasal çerçevenin dışına çıkmadan fiilî çözümler geliştirmeye zorlamaktadır. Ayrıca kamu fonlarının teknik şartnamelerinin proje tasarımını belirlemesi, STÖ'lerin faaliyetlerini kendi stratejik önceliklerine göre değil, fon verenin öngördüğü çerçeveye göre şekillendirmesine yol açmaktadır. Bu, DiMaggio ve Powell'ın zorlayıcı eşbiçimlilik tanımıyla birebir örtüşmektedir. Özellikle Katılımcı 1'in *"para alan emir alır"* ifadesi, fon sağlayıcının uyguladığı zorlayıcı baskının STÖ'lerin karar alma süreçleri üzerindeki etkisini net biçimde göstermektedir.

Bununla birlikte bazı büyük vakıfların, bürokratik süreçleri “yönetilebilir” olarak değerlendirmesi ve özel sektör tarzı bütçe ve kesin hesap modellerini benimsemesi, kamu fonlarının yalnızca baskı üretmediğini; aynı zamanda kurumsal kapasiteyi güçlendirebilen bir araç olarak da işlediğini ortaya koymaktadır.

STÖ alanında profesyonelleşme eğilimi, normatif eşbiçimliliğin en belirgin örneklerinden birini oluşturmaktadır. Katılımcıların federasyon toplantıları, platformlar, tematik ağlar ve danışmanlık süreçleri aracılığıyla diğer STÖ’lerle etkileşim hâlinde olması; mesleki normların ve ortak bir çalışma dilinin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır.

Alanda uluslararası modellerin benimsenmesi, iyi uygulamaların transferi ve özellikle genç kuruluşların deneyimli örgütlerden danışmanlık alması, normatif baskıların hem bilgi paylaşımı hem de mesleki standart üretimi yoluyla güçlü bir benzeşme yarattığını göstermektedir.

Özellikle Katılımcı 5’in uluslararası STÖ modellerinden yararlanarak yönetim süreçlerini yeniden yapılandırıldığını belirtmesi, normatif eşbiçimliliğin yalnızca ulusal değil, küresel düzeyde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Türkiye STÖ ekosisteminin uluslararası mesleki standartlara giderek daha fazla uyum sağladığını göstermektedir.

Normatif baskılar yalnızca profesyonelleşme üzerinden değil aynı zamanda özel sektörün kurumsal modellerinin STÖ’lere uyarlanması yoluyla da ortaya çıkmaktadır. Kurumsal şema, performans değerlendirme ve süreç yönetimi araçlarının benimsenmesi, profesyonel görünürlük arayışının eşbiçimlilik üzerindeki etkisini güçlendirmektedir.

Taklitçi eşbiçimlilik özellikle belirsizlik koşullarında örgütlerin başarılı örneklerle yönelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Araştırma bulguları, STÖ’lerin hem ulusal hem de uluslararası alanda “iyi pratikleri” model aldığını göstermektedir. Bu durum en çok:

- Afet yönetimi

- Gönüllü koordinasyonu
- Muhasebe ve bütçe süreçleri
- Uluslararası proje yönetimi

gibi alanlarda belirgindir.

Bununla birlikte STÖ'lerin sahadaki görünmez rekabeti de taklitçi eşbiçimliliği artıran bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Görünürlük, bağış toplama kapasitesi ve hedef kitleye erişim gibi faktörler, kurumların birbirine yaklaşmasına yol açmakta; bu da kurumsal alanın giderek daha benzer yönetim modellerine doğru evrildiğini göstermektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, STÖ'lerin eşbiçimlilik baskılarına rağmen örgütsel kimliklerini ve misyonlarını korumaya yönelik güçlü stratejiler geliştirmesidir.

Bazı kuruluşlar kamu fonu almamayı tamamen ilkesel bir duruş olarak tanımlamakta ve böylece hem gündemlerini bağımsız belirleme hem de değer temelli kimliklerini sürdürme çabası göstermektedir. Bu durum, kurumsal eşbiçimlilik baskılarının bir noktaya kadar etkili olduğunu ancak örgütlerin içsel motivasyonları ve değer sistemleri tarafından sınırlandırıldığını göstermektedir.

Diğer taraftan kamu fonu alan kuruluşlar, özerkliklerini korumak için:

- yazılı protokoller,
- şeffaflık mekanizmaları,
- bağımsız bütçe kaynakları,
- gönüllülük temelli örgüt kültürü

gibi içsel tampon mekanizmaları devreye sokmaktadır.

Bu bulgular, STÖ'lerin kamu kurumlarına tamamen benzeyen yapılara dönüşmediğini; aksine kamusal alanla ilişkilerini stratejik biçimde yöneterek özgünlüklerini koruduklarını göstermektedir. Bu bağlamda kurumsal eşbiçimlilik,

tek yönlü bir dönüşüm değil; örgütlerin aynı anda hem uyum sağlama hem de direnç geliştirme pratikleri ürettiği dinamik bir süreçtir.

Araştırma verileri demokratik katılım temasını doğrudan incelememekle birlikte, eşbiçimliliğin bu alana etkisini dolaylı biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle özerklik stratejileri, profesyonelleşme ve karar alma süreçlerinde görülen kamusal benzerlikler, STÖ'lerin politika süreçlerinde üstlendikleri rolün yeniden şekillendiğini göstermektedir.

Profesyonelleşme düzeyi yüksek STÖ'lerin kamu kurumları tarafından daha meşru ve güvenilir aktörler olarak görüldüğü; böylece karar alma süreçlerine daha düzenli katılabildiği anlaşılmaktadır. Buna karşın bürokratik yüklerin artması ve fonlara bağımlılığın özerkliği sınırlandırması, demokratik katılımın niteliğini zayıflatabilmektedir.

Dolayısıyla eşbiçimliliğin demokratik katılıma etkisi tek yönlü değildir: Profesyonelleşme katılımı güçlendirebilir, zorlayıcı fon ve mevzuat baskısı ise özerkliği sınırlandırabilir. Bu çift yönlü etki, revize edilen H.1.5'i desteklemektedir.

Araştırmada geliştirilen hipotezler, saha verilerinden elde edilen bulgular doğrultusunda yeniden değerlendirilmiş; hem kuramsal hem de ampirik açıdan doğrulanma düzeyleri tartışılmıştır. Aşağıda her bir hipotez, hem kuramsal çerçeve hem de görüşme anlatıları üzerinden ayrı ayrı ele alınmıştır.

H.1: Türkiye’de kamu kurumları ile sivil toplum örgütlerinin yönetim süreçlerinde yapısal, yönetsel ve stratejik benzerlikler bulunmaktadır.

Bu hipotez, araştırmanın bulguları tarafından büyük ölçüde doğrulanmaktadır. Görüşülen kurumların büyük bölümünde yazılı stratejik planlar, sistematik raporlama süreçleri, organizasyon şemaları, performans takip sistemleri ve bütçe-kesin hesap döngüsü gibi kamu kurumlarına benzer uygulamaların giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Bu durum yalnızca büyük ve kurumsal vakıflarda değil, sahada çalışan esnek derneklerde dahi belirli ölçülerde görünmektedir. STÖ'lerin çoğunda “düzenli kurul toplantıları”, “planlı bütçe yönetimi”, “belge

temelli işleyiş” ve “kurumsal hafıza oluşturma” çabaları, yönetsel benzeşmenin örneklerini oluşturmakta; hatta bazı katılımcılar bu süreci “kaçınılmaz bir kurumsallaşma” olarak adlandırmaktadır.

Ancak, bu benzeşmenin pasif bir uyum değil, büyüme ve kapasite geliştirme ihtiyacından kaynaklanan bilinçli tercihlerle de şekillendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu hipotez doğrulanmakla birlikte, benzeşme sürecinin tek yönlü değil, stratejik uyum ve özgünlük dengesine dayalı hibrit bir dönüşüm olduğu söylenebilir.

H.1.1: Benzerlikler, DiMaggio ve Powell’ın kuramsallaştırdığı zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik türlerinin biri veya birkaçı ile açıklanabilir.

Araştırma bulguları, eşbiçimliliğin üç türünün de Türkiye’deki STÖ-kamu ilişkisini açıklamak için geçerli olduğunu açıkça göstermektedir. Özellikle:

- **Zorlayıcı eşbiçimlilik**, mevzuat, izin süreçleri, raporlama zorunlulukları ve fon şartnamelerinin örgüt yapısını şekillendirmesiyle belirgin biçimde görünmektedir.
- **Normatif eşbiçimlilik**, federasyonlar, danışmanlık ağları, profesyonelleşme, ortak platformlar, eğitim ve standartlaşmış raporlama pratikleriyle kendini göstermektedir.
- **Taklitçi eşbiçimlilik**, iyi uygulama örneklerini model alma, uluslararası STÖ yapılarının referans alınması ve alandaki rekabet nedeniyle benzer projelere yönelme şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle hipotez saha bulgularıyla güçlü biçimde doğrulanmıştır.

H.1.2: STÖ’lerin kamu kurumlarına benzeşme eğilimleri, kurumların karar alma süreçleri, profesyonelleşme düzeyleri ve örgütsel özerklikleri üzerinde etkiler yaratmaktadır.

Elde edilen bulgular, bu hipotezi büyük ölçüde desteklemektedir. Fon veren kurumların belirlediği proje şablonları, bütçe kalemleri ve raporlama formatları; STÖ’lerin karar alma süreçlerini ve stratejik önceliklerini doğrudan

etkileyebilmektedir. Özellikle kamu fonu veya uluslararası hibelerle çalışan kurumlarda, proje tasarımının fon verenin mantığına göre şekillendiği görülmektedir. Katılımcı 1'in "*Para alan emir alır*" ifadesi, bu mekanizmanın en açık örneklerinden biridir.

Bununla birlikte bazı kuruluşların bu baskıya karşı seçici uyum stratejileri geliştirdiği; dış kabukta mevzuata uyarken iç işleyişi değer temelli olarak koruma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu durum, benzeşme ve özerklik arasında karmaşık ama bilinçli bir denge arayışının olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla hipotez doğrulanmakla birlikte, bu etkinin her zaman baskın değil, bazen yönetilebilir olduğu da görülmektedir.

H.1.3: Kamu kurumlarıyla temas ve işbirliği düzeyi arttıkça STÖ'lerde zorlayıcı ve normatif eşbiçimlilik baskılarının belirginleşme eğilimi göstermektedir.

Bu hipotez, özellikle mülakat verileri bağlamında koşullu olarak doğrulanmıştır. Bulgular, yoğun kamu ilişkisine sahip kurumlarda:

- Mevzuata uyum, raporlama, izin mekanizmaları gibi zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarının arttığını;
- Mesleki normlar, şeffaflık, protokoller ve süreç yönetimi gibi normatif eşbiçimlilik etkilerinin güçlendiğini göstermektedir.

Buna karşılık, kamu ile sınırlı işbirliği yapan kuruluşlarda bu iki baskı görece düşük düzeydedir. Dolayısıyla hipotez, koşullu olarak doğrulanmaktadır. Ancak kamu ile temasın taklitçi eşbiçimliliği her zaman artırmadığı da görülmektedir.

H.1.4: STÖ'lerin faaliyet alanı, büyüklüğü ve kurumsallaşma düzeyi, kamu kurumlarıyla benzeşme ve eşbiçimlilik türlerinde farklılaşmaya yol açmaktadır.

Bu hipotez, bulgular tarafından güçlü biçimde desteklenmiştir. Araştırma verileri göstermektedir ki:

- Büyük, kurumsal ve vakıf statüsündeki STÖ'lerde zorlayıcı ve normatif eşbiçimlilik baskısı daha belirgindir.

- Gönüllülük temelli, yerel ölçekli STÖ'lerde benzeşme daha sınırlı ve çoğunlukla taklitçi ve normatif biçimdedir.
- Uluslararası ağlarla çalışan STÖ'lerde hem global normatif eşbiçimlilik hem de melezleşmiş model transferi görülmektedir.

Bu durum, eşbiçimlilik türlerinin kurumun ölçek, faaliyet alanı ve kurumsallaşma düzeyiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Hipotez açık biçimde doğrulanmıştır.

Hipotezlerin tamamına yakını araştırma bulguları ve kuramsal çerçeveye uyum içindedir. Özellikle kurumsal eşbiçimlilik türlerinin (zorlayıcı, normatif ve taklitçi) Türkiye'de STÖ-kamu ilişkisini açıklamada verimli bir analitik çerçeve sunduğu görülmektedir. Ancak bu kavramsal çerçevenin yanı sıra, örgütlerin değer temelli direnç stratejileri, gönüllülük kültürü, yerel alan bilgisi ve manevra becerileri gibi unsurlar da STÖ'lerin yalnızca uyum sağlayan değil, aktif olarak kimliklerini koruyan aktörler olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle araştırmanın en önemli katkısı, eşbiçimliliği tek yönlü bir dönüşüm süreci olarak değil, örgütlerin hem benzeşen hem de özgün kalan hibrit bir yolculuğu olarak ele almasıdır.

SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye’de sivil toplum örgütleri ile kamu kurumları arasındaki yönetsel etkileşimin kurumsal eşbiçimlilik bağlamında nasıl şekillendiğini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, STÖ’lerin kamu kurumlarıyla yürüttükleri işbirliği, mevzuata uyum zorunluluğu ve fon sağlayıcı kurumların talepleri doğrultusunda giderek daha bürokratik ve formel bir yapıya evrildiğini göstermektedir. Bu durum, özellikle zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmalarının belirginliğini artırmakta; yasal düzenlemeler, raporlama gereklilikleri ve denetim süreçleri STÖ’lerin işleyiş biçimlerini kamu kurumlarına benzer bir yapıya yönlendirmektedir.

Bununla birlikte, çalışma alanındaki belirsizliklerin ve başarı kriterlerinin net tanımlanmamış olmasının, STÖ’lerin kamu kurumlarının uygulamalarını model almalarına yol açtığı; böylece taklitçi eşbiçimliliğin özellikle küçük ve orta ölçekli örgütlerde yoğun biçimde ortaya çıktığı belirlenmiştir. Profesyonelleşme eğilimleri, eğitimler, mesleki ağlara katılım ve sektör içi standartlar ise normatif eşbiçimlilik mekanizmasını güçlendiren önemli unsurlar olarak öne çıkmıştır.

Bu üç mekanizmanın birleşik etkisi, STÖ’lerin kurumsal kimliği üzerinde hem güçlendirici hem de sınırlandırıcı sonuçlar doğurmaktadır. Bir taraftan raporlama, şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal kapasite artışı gibi olumlu kazanımlar sağlanırken, diğer taraftan örgütlerin esnek yapıları sertleşmekte, gönüllülük temelli katılım zayıflayabilmekte ve bağımsız hareket edebilme kapasitesi sınırlanabilmektedir. Bulgular, özellikle kamu ile yoğun temas hâlindeki örgütlerde özerklik tartışmasının daha görünür hâle geldiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, STÖ’lerin kurumsallaşma süreçlerinin dışsal faktörlerden güçlü biçimde etkilendiği ve Türkiye’deki sivil toplum alanının değişen politik, ekonomik ve yönetsel koşullar karşısında yeniden şekillendiğidir. Bu çerçevede çalışma, STÖ-kamu ilişkisini yalnızca işbirliği veya yönetim düzeyinde ele alan mevcut literatüre kıyasla, kurumsal baskı türlerini ayrıntılı biçimde analiz ederek belirgin bir kuramsal katkı sunmaktadır.

Sonuç olarak, sivil toplum örgütlerinin kamu kurumlarıyla ilişkilerinde ortaya çıkan eşbiçimlilik olgusunun, Türkiye’de sivil toplumun gelişim yönünü belirleyen temel dinamiklerden biri olduğu görülmektedir. Bu nedenle, STÖ’lerin hem kurumsal kapasitesini güçlendirecek hem de özgünlüğünü ve toplumsal rolünü koruyacak yeni yönetişim modellerine ihtiyaç duyulduğu çalışma kapsamında açıkça ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular, hem karar alıcılar hem de sivil toplum aktörleri için geleceğe yönelik politika ve strateji geliştirilmesinde yol gösterici niteliktedir.

ÖNERİLER

Bu araştırmada ortaya çıkan bulgular, Türkiye’de STÖ-kamu ilişkilerinin kurumsal eşbiçimlilik mekanizmaları tarafından önemli ölçüde şekillendiğini ancak örgütlerin aynı zamanda güçlü direnç ve özerklik stratejileri geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki öneriler, hem kamu kurumlarına hem sivil toplum örgütlerine hem de politika yapıcılara yönelik uygulanabilir öneriler sunmaktadır.

STÖ’ler için Öneriler

1. Örgütsel kimliğin korunması için “çekirdek değer çerçevesi” oluşturulmalıdır.
2. Fon veren bağımlılığını azaltmak için gelir çeşitliliği stratejileri geliştirilmelidir.
3. Kamu ile çalışırken “ikili yapı modeli” kullanılmalıdır.
4. Gönüllülük yönetimi profesyonelleştirilirken gönüllü ruhu zedelenmemelidir.
5. STÖ’ler arası rekabetin değil, öğrenme süreçlerinin öne çıkması için açık platformlar kurulmalıdır.

Kamu Kurumları için Öneriler

1. Açık mevzuat ve basitleştirilmiş izin süreçleri oluşturulmalıdır.
2. Kamu-STÖ ortaklıklarında karşılıklı güveni artıracak “şeffaf protokoller” kullanılmalıdır.
3. STÖ’lerin politika yapım sürecine düzenli katılımı kurumsallaştırılmalıdır.

Ortak Öneriler

1. Ortak veri tabanı ve bilgi paylaşım platformu kurulmalıdır.

2. STÖ çalışan ve gönüllülerine yönelik kamu odaklı eğitim programları tasarlanmalıdır.
3. Kamu-STÖ işbirliklerinde etki değerlendirme zorunlu olmalıdır.
4. STÖ'lerin özerkliklerini koruyabilmeleri için politika desteği gereklidir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

- Farklı STÖ türlerinin (hak temelli, insani yardım, gençlik, çevre vb.) eşbiçimlilik düzeyleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Türkiye’de STÖ’lerin politika yapım süreçlerine etkisi üzerine özel saha çalışmaları yapılabilir.
- Kamu fonlarının bağımsızlık ve karar alma süreçleri üzerindeki etkisi uzunlamasına araştırmalarla analiz edilebilir.
- Kurumsal eşbiçimlilik ile gönüllü bağlılığı arasındaki ilişki derinleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ü. (2020). *Uluslararası siyasetin belirlenmesinde sivil toplum kuruluşlarının (NGO) rolü ve önemi. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi (USBED)*, 2(2), 57-80. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbed>
- Alemdar, Z. (2018). Baskı grupları ve sivil toplum. S. Sayarı ve H.D. Bilgin (Ed.), *Karşılaştırmalı siyaset temel konular ve yaklaşımlar içinde* (ss. 169-184). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Altamimi, H., Liu, Q., & Jimenez, B. S. (2023). *Not Too Much, Not Too Little: Centralization, Decentralization, and Organizational Change. Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 170-190
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management*. Kogan Page.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Arslan, S. (2018). Osmanlı'dan günümüze sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlık eğitimine katkıları. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 59-77.
- Aslan, S. (2010). Türkiye'de sivil toplum. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 260-283.
- Barkan, Ö. L. (1970). *Osmanlı İmparatorluğu'nda Bir İskan ve Kolonizasyon Metodu Olarak Vakıflar*. Vakıflar Dergisi, 2, 279-386.
- Bostan, M. (2017). Osmanlı'da vakıfların yeri ve önemi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*. 2(7), 120-128.

- Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2016). *Public management and governance* (3rd ed.). Routledge.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Buluş, A. (2009). Sivil toplum kuruluşlarına tarihsel bir örnek: Osmanlı vakıfları. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 21-35.
- Çaha, Ö.(2016). Sivil toplum ve devlet. Ankara: Orion.
- Çakmak, F. M., & Oruç, M. (Ed.). (2023). *Türkiye’de sivil toplum kuruluşları ve gönüllülük raporu*. Sivil Toplum Merkez Üssü.
- Çekin, A. (2013). Batıda ve Türkiye’de sivil toplum ve din, *Marife*, ss.23-43.
- Çelik, A., & Aykanat, Ş. (2006). Sivil toplum örgütlerinin siyasal iktidarı etkileme yöntemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 215–226.
- Chaudhry, S., Dotson, M., & Heiss, A. (2025). *Navigating hostility: The effect of nonprofit transparency and accountability on donor preferences in the face of shrinking civic space*. Manuscript in press, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.<https://stats.andrewheiss.com/silent-skywalk/manuscript/output/manuscript.pdf>
- Çiftçi, C. (2010–2012). *Sivil toplum: Kökenler, örgütlenme ve çalışma yaklaşımları (Kamu personeli için)*. Türkiye’nin Az Gelişmiş Bölgelerindeki Kadın ve Kadın STK’larının Güçlendirilmesi Projesi.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.

- Dethier, F., Delcourt, C., & Dessart, L. (2024). *Donor perceptions of nonprofit organizations' transparency: Conceptualization and operationalization*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(5), 1230-1260.
<https://doi.org/10.1177/08997640231211212>
- Dewi, M. K., Manochin, M., & Belal, A. (2019). *Marching with the volunteers: Their role and impact on beneficiary accountability in an Indonesian NGO*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1117-1145.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2016-2727>.
- DiMaggio, P. (1988), "Interest and agency in institutional theory". In L. Zucker (Ed), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (3-21). Ballinger Publishing, Massachusetts.
- 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.
- Doğan, İ. (2015). *Sivil toplum anlayışı ve siyasal sistemler*. Ankara: Astana.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperCollins.
- Duman, F. (2008). *Sivil toplum, siyaset*. Ed. Mümtaz'er Türköne, Ankara: Lotus Yayınevi.
- Ebrahim, A. (2003). *Accountability in practice: Mechanisms for NGOs*. *World Development*, 31(5), 813-829.
- Edwards, M. (2014). *Civil society* (2nd ed.). Polity Press.
- Ehrenberg, J. (2022). *Sivil Toplum: Bir Fikrin eleştirel tarihi*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, N.(2022). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü ve Profesyonel Çalışma*. İstanbul: Nokta Yayınları.
- Erdoğan, N., ve Sayın, Z. (2022). *Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal yönetim: Temel meseleler ve güncel yönelimler*. Nokta Yayınları.

- Eren, F. (1987). Osmanlı dönemi vakıfları. *Vakıf Haftası Dergisi*, 5, 195-201.
- Ertükel, D. (2009). *Sivil toplum örgütleri için kaynak geliştirme rehberi* (F. Ağduk & M. Sahillioğlu, Çev.; A. Kanat, Düzeltili; G. Göker, Yay. haz.; M. Erol, Ed.). Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV). Ankara. https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/Kaynak_Gelistirme_Rehberi.pdf
- Eryılmaz, B. (2020). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- European Center for Not-for-Profit Law (ECNL) & Third Sector Foundation of Turkey (TÜSEV). (2019). *Standards and good practices for public funding of civil society organisations*. Budapest: ECNL. https://ecnl.org/sites/default/files/2020-09/TUSEV%20Public%20Funding%20Report_Final.pdf
- Evers, A., & Laville, J. L. (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar.
- Fischer, F. (2009). *Democracy and expertise: Reorienting policy inquiry*. Oxford University Press.
- Gaventa, J. (2006). Triumph, deficit or contestation? Deepening the “deepening democracy” debate. *IDS Working Paper*, 264.
- Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration* (pp. 3–13). Institute of Public Administration.
- Guo, C., & Musso, J. (2007). Representation in nonprofit and voluntary organizations: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 308–326.
- Heper, M. (1987). *The State and Public Bureaucracies: A Comparative Perspective*. Praeger Publishers.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson.

- Hwang, H. ve Powell, WW (2009). Hayırseverliğin rasyonelleştirilmesi: Kâr amacı gütmeyen sektörde profesyonelliğin etkileri. *İdari Bilimler Dergisi*, 54 (2), 268–298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
- İslamoğlu, H. ve Alınacak Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (4) İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kaldor, M. (2003). *Global civil society: An answer to war*. Polity Press.
- Karakurt Tosun, E. (2007). *Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde Türkiye'de yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları. Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(2). <http://www.paradoks.org>
- Kaymaz, Y.S. (2022). Osmanlı devleti'nde sivil topluma ilişkin bir değerlendirme. *Türk Dünyası Araştırmaları*, 132 (260), 143-158.
- Keyman, E. F., & İçduygu, A. (2003). Globalization, civil society and citizenship in Turkey: Actors, boundaries and discourses. *Citizenship Studies*, 7(2), 219–234. <https://doi.org/10.1080/1362102032000065982>
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: Sage Publications.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, D. (2009). Nongovernmental organizations, definition and history. In H. K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *Encyclopedia of civil society* (pp. 1056–1062). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_3
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Meyer, J. W., & Jepperson, R. L. (2000). The 'actors' of modern society: The cultural construction of social agency. *Sociological Theory*, 18(1), 100–120.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mikołajczak, P., & Bajak, P. (2021). *Does NGOs' commercialization affect volunteer work? The crowding out or crowding in effect*. *Public Organization Review*, 21(1), 103–118. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00478-1>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE.
- Najam, A. (2000). The Four C's of Third Sector–Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 375–396. <https://doi.org/10.1002/nml.10403>
- Nurdiani, T., Rahmawati, D., Pogo, T. ve Bakar, NRBA. (2025). Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Finansal Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Sistematik Bir Literatür İncelemesi. *ITQAN: İslam Ekonomisi, Yönetimi ve Finansı Dergisi*, 4 (2), 166–180. <https://doi.org/10.57053/itqan.v4i2.102>
- OECD. (2016). *Open government: The global context and the way forward*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268104>
- OECD. (2018). *Open government: The global context and the way forward*. OECD Publishing.
- Olçar, K. (2022). Sivil Toplum Örgütlerinin Kavramsal ve Tarihsel Gelişimi. *İzlek*, 5(2), 42–57. <https://doi.org/10.53804/izlek.1381408>
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). *Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review*. *Sustainability*, 12(14), 5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE.

Pierre, J., & Peters, B. G. (2005). *Governing complex societies: Trajectories and scenarios*. Palgrave Macmillan.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Powell, W. ve DiMaggio, P. (1991). *Örgütsel Analizde Yeni Kurumsalcılık*. Chicago Üniversitesi Yayınları.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.

Sağlam, M.T. (2020). Türkiye’de sivil toplumun tarihi gelişimi ve sivil toplumun örgütlü yapısı olarak STK’lar. *Turkish Studies - Social Sciences*, 15(1),591-610.

Şahin, H. (2017). Vakıf ve sivil toplum. *Vakıflar Genel Müdürlüğü Dergisi*, 1(1), 77-89.

Salamon, L. M. (1994). The rise of the nonprofit sector. *Foreign Affairs*, 73(4), 109–122.

Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service: Government–nonprofit relations in the modern welfare state*. Johns Hopkins University Press.

Salamon, L. M. (1999). *America's nonprofit sector: A primer* (2nd ed.). Foundation Center.

Salamon, L. M. (2014). *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*. Oxford University Press.

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2017). *Explaining civil society development*. Johns Hopkins University Press.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper & Row.

Skoric, V. (2020). *Sivil toplum kuruluşlarının kamu fonlarıyla desteklenmesinde standartlar ve iyi uygulamalar*. İstanbul: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV).

Smith, G. (2009). *Democratic innovations: Designing institutions for citizen participation*. Cambridge University Press.

STGM (Sivil Toplum Geliştirme Merkezi). (2011). *Sivil Toplum Örgütleri için Yönetişim Rehberi*.

Tabakoğlu, A. (2017). Türkiye iktisat tarihi. İstanbul: Dergah.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). *Institutional sources of change in the formal structure of organizations*. Administrative Science Quarterly, 28(1), 22–39.

Toprak, B. (2018). *Sivil toplum: Kavramlar, kuramlar, arayışlar* (3. baskı). İletişim Yayınları.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV). (2013). *Sivil toplum kuruluşları ile kamu sektörü ilişkileri: Sorunlar-beklentiler. İstişare sonuçları ve değerlendirme*.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV). (2025). *Kolektif rehber: Sivil toplum kuruluşlarının itibar ve iletişim stratejilerini keşfetmek* (No. 107). Fulden Ergen, Sema Merve İş & Tütengül Küçükler (Ed.). TÜSEV Yayınları. ISBN 978-625-96314-1-7

TÜSEV. (2013). *Sivil toplum izleme raporu 2011–2012*. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı.

TÜSEV. (2019). *Türkiye’de sivil toplumun görünümü: Sivil toplum izleme raporu 2018*. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı.

TÜSEV. (2020). *Sivil toplum için elverişli ortam izleme matrisi: 2019 Türkiye raporu*. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı.

Uçma Uysal, T., Yazıcı, N., & Kurt, G. (2018). *KOBİ’lerde rekabet avantajı olarak stratejik maliyet yönetimi: Muğla ili örneği*. TOBB Yayınları.

Umuttepe Yayınları.

- Ünal, A., & Aydın, İ. (2025). The Effect of Trust in Charities on Donation Intention. *İzmir İktisat Dergisi*, 40(3), 714-727.
- Weber, M. (1946). *Max Weber'den Seçmeler: Sosyoloji Üzerine Denemeler* (H. H. Gerth ve C. Wright Mills, Ed. ve Çev.). New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. University of California Press.
- Yaşama Dair Vakıf. (2015). *Verilerle sivil toplum kuruluşları*. Yaşama Dair Vakıf (YADA). ISBN 978-605-83578-2-2
- Yeşilyurt, Y. (2020). Sivil toplum ve ulus devlet. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 6, 20-37.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2013). Osmanlı dönemi sivil toplum ve devlet ilişkisinde vakıfların yeri Üzerine Bir Değerlendirme. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 2(1), 49-77.
- Yılmaz, M. (2018). *Sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları: Türkiye'de bilgi hizmetlerine yönelik oluşturulmuş STK'lar ve bu kuruluşlara yönelik bir araştırma*. *Zeitschrift für die Welt der Türken / Journal of World of Turks*, 10(1), 249-272.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). SAGE.
- Zucker, L. (1977). *The role of institutionalization in cultural persistence*. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.
- Zucker, L. G. (1987). *Institutional theories of organization*. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-46

EKLER

Mülakat Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu mülakat soruları, Sivil Toplum Örgütleri ve Kamu İlişkisi: Kurumsal Eşbiçimlilik Üzerine Vaka Analizi

başlıklı tez çalışması çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu görüşmede sivil toplum kuruluşlarının yönetim süreçleri ile kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim süreçleri arasında oluşan benzerlikleri tespit etmek ve incelemek amaçlanmaktadır. Görüşme esnasında vermiş olduğunuz bilgiler, yalnızca bilimsel bir çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılacak olup başka bir amaçla kullanılmayacak ve başka kurum, kuruluş yada kişilerle paylaşılmayacaktır.

1. Kurumsal Yapı ve Süreçler Hakkında

- a) Kurumunuzun (sivil toplum örgütünüzün) temel misyonu, vizyonu ve hedefleri nelerdir?
- b) Yönetim süreçlerinizi (stratejik planlama, karar alma, finansman vb.) nasıl tanımlarsınız?
- c) Yönetim süreçlerinizi şekillendirirken neleri dikkate aldınız?
- ç) Türkiye'deki kamu kurumlarının çalışma prensipleri ve yönetim süreçleri, sizin yönetim biçiminizi ne şekilde etkiliyor?
- d) Örgütünüz, kamu kurumlarıyla olan ilişkilerinde nasıl bir strateji izliyor? Bu stratejilerin belirlenmesinde çevresel dinamikler nasıl bir rol oynuyor?
- e) Kamu kurumlarıyla olan iş birliği süreçlerinizde hangi yasal, ekonomik veya sosyal gereklilikler sizi etkiliyor?
- f) Örgütünüz, kamu ile ilişki süreçlerinde karşılaştığı belirsizlikleri azaltmak için başka STÖ'lerin uygulamalarını örnek alıyor mu? Eğer evet, bu örnek alma süreçleri nasıl işliyor?
- g) Alanınızdaki daha başarılı veya daha tanınmış örgütlerle benzerlikler kurmak sizin için önemli mi?
- ğ) Kamu kurumlarından gelen mevzuat, düzenlemeler veya fonlama koşulları örgüt yapınızı veya süreçlerinizi nasıl etkiledi?
- h) Kamu kurumlarından finansal destek alıyorsanız, bu desteklerin örgütsel bağımsızlığınıza etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

2. Kamu Kurumlarıyla İlişkiler ve İşbirliği

- a) Kamu kurumlarıyla işbirliği yaparken karşılaştığınız en büyük fırsatlar ve zorluklar nelerdir?
- b) Kamu kurumlarının beklentileri, süreçlerinizi veya politikalarınızı şekillendirdi mi? Eğer cevabınız evet ise, nasıl bir şekillendirme yaşandı?
- c) Kamu kurumlarıyla işbirliğinde karşılıklı uyum sağlamada (eşbiçimlilik) en çok hangi alanlarda değişiklik yapmanız gerekti?

3. Regülasyon ve Uyumluluk

- a) Yasal düzenlemeler ve kamu kurumlarının prosedürleri, çalışma yöntemlerinizi nasıl etkiliyor?

- b) Kamu kurumlarının sunduğu finansman veya destekler, örgüt içi karar alma süreçlerinizi değiştiriyor mu?
- 4. Kurumsal Eşbiçimlilik Üzerine**
- a) Kamu kurumlarıyla eşbiçimlilik sağlamak için yaptığınız en belirgin kurumsal değişiklik nedir?
- b) Bu değişiklikler sivil toplum örgütü kimliğiniz ve misyonunuz üzerinde nasıl bir etki yarattı?
- c) Kamu kurumlarının yönetim süreçlerini taklit etmek ya da onlara uyum sağlamak zorunda hissettiğiniz oldu mu? Olduysa, hangi alanlarda?
- ç) Kamu kurumlarının mevzuat veya fonlama şartları gibi faktörlerle örgütünüzü getirdiği zorunluluklar var mı?
- d) Benzer STÖ'lerin kamu ile çalışma yöntemlerinden etkilenip benimsediğiniz yaklaşımlar var mı?
- e) Kamu ile iş birliği yaparken sektör standartları veya profesyonel ağlardan etkileniyor musunuz?
- 5. Diğer Örgütlerle Karşılaştırma**
- a) Diğer sivil toplum örgütlerinin kamu kurumlarıyla kurduğu ilişkiler, sizin örgütünüzü nasıl etkiliyor?
- b) Sivil toplum örgütleri arasında rekabet ya da işbirliği olduğunu düşünüyor musunuz?
- 6. Stratejik Uyum ve Gelecek Perspektifi**
- a) Kamu kurumlarının değişen önceliklerine uyum sağlamak için uzun vadeli bir stratejiniz var mı?
- b) Kamu kurumlarıyla ilişkilerinizin örgütünüzün bağımsızlığına veya esnekliğine etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
- c) Kamu taleplerine uyum sağlamanın olumlu ve olumsuz yanlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 7. Kurumsal Benzeşmenin Sonuçları**
- a) Kamu kurumlarıyla olan ilişkileriniz, örgütünüzün kimliğini veya misyonunu değiştirdi mi? Değiştirdiyse, bu süreç nasıl gelişti?
- b) Kamu ile iş birliği yapmanın, örgütünüzün diğer STÖ'lerden farklılaşmasını zorlaştırdığını düşünüyor musunuz?
- 8. Örgütsel Dayanıklılık ve Farklılaşma**
- a) Kamu kurumlarıyla ilişkilerinizde örgütünüzü diğer STÖ'lerden farklı kılan unsurlar nelerdir?
- b) Kurumsal benzeşme baskısına rağmen özgünlüğünüzü korumak için nasıl stratejiler geliştiriyorsunuz?

Sayı : E-38510686-050.04-2500028213
04.05.2025
Konu : Şadiye Öztekin'in Başvurusu

İlgili Makama,

İMÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 29.04.2025 tarihli oturumunda, İMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi **Şadiye Öztekin**'in “Sivil Toplum Örgütleri ve Kamu İlişkisi: Kurumsal Eşbiçimlilik Üzerine Vaka Analizi” başlıklı YL tezi kapsamında (dan. Prof. Dr. M. Lütfi Arslan) veri toplanmasına yönelik araştırma dosyası görüşülmüş, içerik bakımından etik bir sorun bulunmadığı sonucuna varılarak kurulun 2025/04 sayılı ve 29.04.2025 tarihli kararıyla, araştırmacının izin talebi uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Tuncay BAŞOĞLU
Etik Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: F393AHC

Belge Takip Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-medeniyet-universitesi-ebys>

Adres: Ünalın Mah. Göztepe Kavşağı Yanı, D-100 Karayolu 5/4 34700 Üsküdar / İstanbul

Bilgi için:

Tuncay Başoğlu
Etik Kurul Başkanı

Telefon No: (0 216) 2803333

Faks No:

Telefon No:

e-Posta:

İnternet Adresi: www.medeniyet.edu.tr

Direkt Hat:

Kep Adresi: istanbulmedeniyetuni@hs01.kep.tr

