



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsallaşmanın
Gönüllüler Üzerindeki Etkileri**

Yüksek Lisans Tezi

RABİYA KAZAK ACI

Haziran 2024



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsallaşmanın
Gönüllüler Üzerindeki Etkileri**

Yüksek Lisans Tezi

Rabiya KAZAK ACI

Danışman

Prof. Dr. Faruk BAL

Haziran 2024

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Rabiya KAZAK AÇI tarafından hazırlanan Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsallaşmanın Gönüllüler Üzerindeki Etkileri" 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. Faruk BAL

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Dr. Şükrü Mutlu KARAKOÇ

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Muhammed Erdal OKUTAN

Marmara Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 27/ 06/ 2024

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 APA kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Faruk BAL

Etik İlkelerine Sadakat Beyanı

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

İmza

Rabiya KAZAK ACİ

ÖZET

Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsallaşmanın Gönüllüler Üzerindeki Etkileri

Rabiya KAZAK ACI

Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Faruk BAL

06 2024

Toplum ve devlet arasında ara bölge olan, aynı zamanda üçüncü sektör olarak adlandırılan ve ortak amaçları bulunan kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları Sivil Toplum Kuruluşları (STK), azımsanmayacak büyüklüklere ve etkilere ulaşmışlardır. Ulusal ve uluslararası arenada insan hakları, sosyal yardımlaşma, ekonomik ve çevresel sorunlar gibi birçok alanda faaliyet gösteren kurumların sayıları giderek artmaktadır. Özel sektör ve kamu için önemli bir paydaş haline gelen bu kurumlar, hızla değişen dünyada sivil ruhlarını kaybetmeden ayakta kalmak ve verimli çalışmalar gerçekleştirebilmek için, yönetim yaklaşımlarında da yenilikçi çözümler üretmek durumundadırlar. Özel sektör ve kamuda uzun yıllardır uygulanmakta olan kurumsallaşma yaklaşımı, sivil toplum kuruluşları nezdinde hayata geçirilmeye başlanmıştır.

Yapılan bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllüler üzerine etkisi ele alınmıştır. Bu etki nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Öncelikli olarak konuyla alakalı literatür taraması yapılmış, daha sonra 8 sivil toplum örgütü, bu sivil toplum kuruluşlarında görev alan gönüllüler ile anket çalışması yapılarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Örgütleri, Kurumsallaşma, Gönüllülük, Sivil Toplum Kuruluşu, Gönüllü Yönetimi

ABSTRACT

The Impact of Institutionalization in Non-Governmental Organizations on Volunteers

Rabiya KAZAK ACİ

Master's Thesis, Department of Management of Non-Governmental Organizations

Supervisor: Prof. Dr. Faruk BAL

06 2024

Non-Governmental Organizations called as the third sector which are the intermediate range between society and the state, and as well where it is found by the individuals gathering around common aims have reached to undeniable size and effectiveness. The numbers of the institutions operating in many fields not only from human rights to social services but also from the solution of environmental problems to the economy in the national and international arena gradually increase. These institutions, which have become an important partner for the private sector and the public, have to create innovative solutions in management approaches in order to survive and work efficiently without losing their civilian spirits in a globalized and rapidly changing world. In this project, the implementation of the quality management system practices, which have been implemented in the private sector and the public for many years, has been dealt with in order to be able to actualize that for non-governmental organizations.

This study examines the impact of institutionalization on volunteers within civil society organizations. This impact has been explored using both qualitative and quantitative research methods. Initially, a literature review related to the topic was conducted, and subsequently, a survey was carried out with volunteers working in 8 civil society organizations, and the findings were evaluated.

Keywords: Non-Governmental Organizations (NGOs), Institutionalization, Volunteerism, Civil society organization, Volunteer management

TEŞEKKÜR

Çalışmamın hazırlanması sırasında destek ve katkılarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Faruk BAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmaya aktarmış olduğum bilgileri uygulamaya geçirmeme vesile olan, teorik bilgilerimi pratiğe dönüştürdüğüm ve gönüllü olarak görev aldığım ilgili sivil toplum kuruluşu ailelerime ve her daim desteğini hissettiğim kıymetli eşim Köksal ACİ'ya teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Rabiya KAZAK ACİ
İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

TEZ JÜRİSİ ONAYI	iii
BEYANLAR	iv
TEŞEKKÜR	vii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI	3
1.1. Sivil Toplum Kuruluşları Kavramı	3
1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri	3
1.3. Statülerine Göre Sivil Toplum Kuruluşları	4
1.3.1. Vakıflar	5
1.3.2. Dernekler	6
1.3.3. Meslek Odaları	8
1.3.4. Sendikalar	9
1.3.5. Yerel Kooperatifler	9
1.3.6. Konfederasyonlar	10
İKİNCİ BÖLÜM	11
GÖNÜLLÜLÜK	11
2.1. Gönüllülük Kavramı	11
2.2. Gönüllülük Kazanımları	13
2.3. Gönüllü Yönetimi Süreci	14
2.3.1. Gönüllü Görev Tanımlarını Oluşturmak	14
2.3.2. Gönüllülere Ulaşmak	14
2.3.3. Gönüllü Seçimi ve Görevlendirme	15
2.3.4. Gönüllülerin Kurum Oryantasyonu	15

2.3.5. Kurum İçi Eğitim ve Yetiştirme.....	15
2.3.6. Gönüllülerin Motivasyonu.....	15
2.3.7. Performans Değerlendirme; Kayıt ve Raporlama	16
2.3.8. Ödüllendirme	16
2.4. Sivil Toplum Kuruluşları İçin Gönüllülüğün Önemi	17
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	20
KURUMSALLAŞMA.....	20
3.1. Kurumsallaşma Kavramı	20
3.2. Kurumsallaşmanın İlkeleri	22
3.2.1. Etkili İletişim Sisteminin Oluşturulması	23
3.2.2. Hesap Verebilirlik (İç Denetim Faaliyetleri).....	23
3.2.3. Karar Alma Şekli.....	24
3.2.4. Kurum Anayasası	26
3.2.5. Stratejik Planlama Süreci	27
3.2.6. Profesyonelleşme	28
3.2.7. Yetki Devri ve Yetkilendirme	29
3.2.8. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	29
3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsallaşma	30
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	35
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR	35
4.1. Araştırmanın Amacı	35
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	35
4.3. Nitel Verilerin Toplanması	36
4.4. Nicel Verilerin Toplanması.....	37
4.4.1. Kurumsallaşma Ölçeği.....	38
4.4.2. Gönüllülük Ölçeği	38
4.5. Araştırma Hipotezi	39
4.6. Analiz ve Bulgular	39
4.6.1. Nitel Analiz Bulguları.....	39
4.6.2. Nicel Analiz Bulguları	51
4.7. Değerlendirme	72

SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA	79
EKLER.....	85

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yıllara göre Türkiye'de Vakıf Sayılarının Dağılımı (Kaynak VGM)	5
Tablo 2: Yıllara göre Türkiye'de Dernek Sayılarının Dağılımı (Kaynak Derbis/STİGM)	6
Tablo 3: Türlerine Göre Dernek Sayılarının 2022-2023 Yılları Değişimi (Kaynak Derbis/STİGM)	7
Tablo 4: Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmeleri ile kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmelerinin planlama fonksiyonlarının karşılaştırılması. (Karpuzoğlu, 2000)	22
Tablo 5: Kurumların Türleri ve Faaliyet Bölgeleri	37
Tablo 6: Kurumsallaşma Kod-Matris İlişkisi	45
Tablo 7: Kurumsallaşma Durumu Kod Matris İlişkisi	48
Tablo 8: Kurumsallaşmanın Gönüllülüğe Etki Kod Matris İlişkisi	51
Tablo 9: Kurumsallaşma Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma	51
Tablo 10: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapma	52
Tablo 11: Gönüllü Olma Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma	52
Tablo 12: Gönüllü Olma Alt Boyutlarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapma	52
Tablo 13: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	53
Tablo 14: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Analizi	54
Tablo 15: Gönüllü Ölçeği Madde Analizi	55
Tablo 16: Kurumsallaşma KMO ve Bartlett Test Sonucu	56
Tablo 17: Gönüllü KMO ve Bartlett Test Sonucu	56
Tablo 18: Gönüllülük Ölçeği Faktör Yükleri	57
Tablo 19: Gönüllülük Ölçeği Güvenirlik Analizi	57
Tablo 20: Kurumsallaşma Gönüllülük Korelasyon Analizi	58
Tablo 21: Kurumsallaşma Gönüllülük Regresyon Analizi	59
Tablo 22: Kurumsallaşma Gönüllülük Boyutları Regresyon Analizi	60
Tablo 23: Araştırmaya Katılanların Demografik ve Tanımlayıcı Özellikleri	62
Tablo 24: Cinsiyet – Kurumsallaşma T-testi	64

Tablo 25: Cinsiyet – Gönüllülük T-testi	65
Tablo 26: Kurumdaki Görev – Kurumsallaşma T-testi	65
Tablo 27: Kurumdaki Görev – Gönüllülük T-testi	65
Tablo 28: Kurumsallaşma – Yaş ANOVA Testi.....	66
Tablo 29: Kurumsallaşma – Mezuniyet ANOVA Testi	67
Tablo 30: Kurumsallaşma – Kurum Kıdemi ANOVA Testi	67
Tablo 31: Kurumsallaşma – Gönüllülük Kıdemi ANOVA Testi.....	68
Tablo 32: Kurumsallaşma – Gönüllüğe Ayrılan Zaman ANOVA Testi	69
Tablo 33: Kurumsallaşma – Gönüllü Olma Yolu ANOVA Testi	69
Tablo 34: Kurumsallaşma – Gönüllü Olma Sebebi ANOVA Testi	70
Tablo 35: Kurumsallaşma – Harcırak Ödemesi ANOVA Testi.....	70
Tablo 36: Kurumsallaşma – Yapılan İş Sebebi ANOVA Testi	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsallaşma Kod Haritası.....	45
Şekil 2: Kurumsallaşma Durumu Kod Haritası.....	48
Şekil 3: Kurumsallaşma Ölçeği Saçılım Grafiği.....	54
Şekil 4: Gönüllü Ölçeği Saçılım Grafiği	55

KISALTMALAR

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

STİGM Sivil toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü

STK Sivil Toplum Kuruluşu

STK Sivil Toplum Örgütü

VGM Vakıflar Genel Müdürlüğü

vb. ve benzerleri

vd. ve diğerleri

GİRİŞ

Sivil toplum kuruluşlarının (bundan sonra sivil toplum örgütü olarak da adlandırılacaktır) ulusal veya küresel sorunlara çözüm üretebilmesi için çalışmalarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu ise ancak doğru bir işleyiş ile gerçekleştirilebilecektir. Bulunduğumuz dönemin en önemli unsurlarından bilgiyi yönlendirmektir. Hızlı değişimlere ayak uydurabilmek ve değişimi fırsatlara döndürebilmek için sürekli yeni arayışlar içinde gelişmekle mümkün olacaktır. Özellikle de uluslararası alanda çalışma yapan sivil toplum örgütleri (STÖ) için kurumsallaşma konusu çok önem kazanmaktadır.

Uygulamalar konusunda sivil toplum örgütlerinin en fazla istifade ettiği alan işletmelerdir. Mevcut uygulamaları sivil toplum örgütlerine aktarırken STÖ'lerin temel özelliklerini dikkate alarak hareket etmeli ve bu alana uygun olacak şekilde geçişi sağlanmalıdır. Özel veya kamu kurumlarında olmayan bazı kavramlar sivil toplum kuruluşlarının devamlılığı için büyük önem taşımaktadır Sivil toplum örgütlerinin amacı toplumsal değerleri korumak, desteklemek ve geliştirmek için çalışmalar yaptıklarından, bu kurumların yapısı ve işleyişinde etik kavramının önemli bir yere sahiptir. Amaçları toplumsal değerlerle bütünleşmiş olan bir sivil toplum örgütü etik konusunu da bir görev olarak üstlenmiştir. Profesyonel bir bakış açısıyla oluşturulacak olan yeni uygulamaların bu kavramlardan uzak olmaması gerekmektedir. Özellikle de kuruluşlar için bir yol gösterici olan kurumsallaşmanın sivil toplum örgütlerine uygulanması ve geliştirilmesi, STÖ'lerin bireylerden bağımsız hareket etmeleri konusunda kendilerine yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı Sivil Toplum örgütlerinde kurumsallaşma sürecinin kavramsal çerçevesi ve aşamalarını tanımlayarak, kurumsallaşmış olan sivil toplum örgütlerinde uygulanan yenilikçi yaklaşımların kurumun vazgeçilmezi olan gönüllüler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Birinci bölümde sivil toplum

kuruluşları tanımlanmış ve özelliklerine değinilmiştir. Bunun yanında statülerine göre sivil toplum kuruluşlarından bahsedilmiştir. STK'ların; kişilerin gönüllülük esasına dayalı bir araya gelmesi, kar amacı gütmemesi ve herkese açık kurumlar olması özelliklerine dayanarak çalışmaya sadece dernek ve vakıflar dahil edilmiştir. İkinci bölümde sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirliği için en önemli unsurlardan biri olan gönüllülük kavramı tanımlanmış, sivil toplum kuruluşları için gönüllülerin önemine değinilmiştir. Gönüllü yönetimini kapsayan süreçler anlatılmıştır. Yurtdışındaki ve Türkiye'deki gönüllü bakış açısı ve özellikleri farklı olduğundan dolayı sadece Türkiye'de yapılmış olan kaynaklardan istifade edilmiştir. Üçüncü bölümde kurumsallaşma kavramına detaylı olarak incelenmiştir. Bunun yanında kurumsallaşmanın özelliklerine yer verilmiş, kurumsallaşmanın ilkeleri tanımlanmıştır. Son olarak sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma konusundan değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise kurumsallaşmanın gönüllüler üzerine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada nitel ve nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Gerçekleştirilen anketler ile gönüllülerin destek oldukları sivil toplum örgütlerindeki kurumsallaşmanın gönüllerdeki etkisi ortaya konulacaktır. Amatör ruhla çalışan sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşmasıyla gönüllülerin nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemiyle yarı yapılandırılmış görüşme yapılan kurumların gönüllülerine anket uygulanmıştır. KVKK kapsamında gönüllü bilgilerini paylaşmayan kurumlardan gönüllülerine anket formunu iletmeleri istenmiştir. Bu da çalışmanın zorlu ve planlanandan yavaş ilerlemesine neden olmuştur. Bu tez, Türkiye'de sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşması sürecinde gönüllü çalışmalarının verimliliğini ve motivasyonunu arttıracak bir model oluşturma açısından yol gösterici bir kaynak olacak, literatüre ve sivil toplum alanına katkı sağlayacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Bu bölümde Sivil toplum örgütleri genel anlamıyla tanımlanmış ve sivil toplum kuruluşlarının özelliklerine değinilmiştir. Yine sivil toplum kuruluşlarına dair bazı sayısal veriler paylaşılmıştır. Bölüm sonunda sivil toplum kuruluşları statülerine göre ayrılmış ve tanımlanmıştır.

1.1. Sivil Toplum Kuruluşları Kavramı

Sivil Toplum Örgütü kavramı üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanıma henüz sahip değildir. STK yerine kâr amacı gütmeyen kuruluş, üçüncü sektör kuruluşları, gönüllü kuruluşlar gibi ifadeler de kullanılmaktadır. Sivil toplum, gönüllü kuruluş, veya kâr amaçsız kuruluş ifadeleri dernek ve vakıfları akla getirmektedir. (İçduygu, vd, 2011). Yine sivil toplum, toplumsal gruplar tarafından doldurulan ve devlet dışında kalan alanı ifade eden bir kavram olarak da kullanılır. (Çaha, vd, 2013)

Sivil toplum örgütleri aynı amaç ve hedeflere ulaşmak adına bir araya gelen kişilerden oluşan ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için faaliyetlerin yürütülmesini gerekli sağlayan kuruluşlardır. Sivil toplum örgütleri insan odaklı ve gönüllü çalışmanın ön planda olduğu kuruluşlar olduğundan sosyal tarafın teknik taraftan daha fazla öne çıkmış olduğu yapılardır (Erdoğan, 2022).

1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

Sivil toplum örgütlerinin temel amacı, toplumun yararına katkıda bulunacak çalışmalar yapmak ve toplumu oluşturan bireylerin bu

faaliyetlere katılımını sağlayarak yapılan çalışmaların olumlu sonuçlar vermesini desteklemektir. (Şentürk, 2005 s99).

Sivil toplum kuruluşlarının taşıması gereken temel özellikler şu şekilde sınıflandırabiliriz (Çakmak, 2002);

- Sivil toplum örgütleri toplum yararına çalışmalı ve kâr amacı gütmemelidirler.
- Gönüllülük esasına göre bir araya gelmiş kişilerden oluşmalıdır.
- Devlet dışı organizasyonlar olmalıdırlar.
- Yatay ilişkilerin ön plana çıktığı ve katılımcı bir yönetim yapısına sahip olmalıdırlar.
- Şeffaf ve denetlenebilir olmalıdır.
- Herkes için kurulmuş yani herkese açık olan bir kuruluş olmalıdır.

1.3. Statülerine Göre Sivil Toplum Kuruluşları

Üçüncü sektör olarak da adlandırılan Sivil Toplum Örgütleri toplumun gelişmesi adına önemli görev ve fonksiyonlar üstlenmektedirler. Ülkemizde sivil toplum kuruluşları oluşum biçimleri, organizasyon yapıları, faaliyetleri, gönüllü çalışmaları, sundukları hizmetler bakımından farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklara bağlı olarak sivil toplum örgütlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Akatay & Nazan Yelkikalan 2007).

- Vakıflar
- Dernekler
- Meslek Odaları
- Sendika
- Yerel Birlikler ve Kooperatifler
- Konfederasyonlar

1.3.1. Vakıflar

Vakıflar bulundukları toplumun sosyal özellikleri, kültürel yapısı ve değerlerinden ortaya çıkmışlardır. Başka bir ifadeyle, toplumsal ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan değerlerin gerçekleştirilmesini amaçlayan kuruluşlardır (Erşahin, 2003).

“Türk Medeni Kanunu’na göre Vakıflar, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır. Bir malvarlığının bütünü veya gerçekleşmiş ya da gerçekleşeceği anlaşılan her türlü geliri veya ekonomik değeri olan haklar vakfedilebilir.” (Türk Medeni Kanunu, 2001)

Eğitim, sağlık, kültür, sosyal, vb alanlarda faaliyet gösteren bu kurumlar, kendi alanlarında toplum ve ülke yararına katkılar sağlamaktadırlar. Medeniyetimiz boyunca ülkemizde binlerce vakıf kurulmuştur. Vakıflar Yönetmeliğinde de belirtildiği üzere vakıflar yönetimleri bakımından beşe ayrılırlar;

- Mazbut vakıf
- Mülhak vakıf
- Cemaat vakfı
- Esnaf vakfı
- Yeni vakıf

Yıllara Göre Türkiye'de Vakıf Sayılarının Dağılımı									
Yıllar	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Yeni Vakıf Sayıları	4.881	5.003	5.089	5.093	5.211	5.313	5.423	5.586	5.754

Tablo 1: Yıllara göre Türkiye'de Vakıf Sayılarının Dağılımı (Kaynak VGM)

1.3.2. Dernekler

Dernekler kanununa göre “Dernek: Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarını” ifade etmektedir (Dernekler Kanunu, 2004). Dernekler genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu organlarından olmaktadır.

Genel kurul derneğe kayıtlı olan üyelerden oluşmakla birlikte, derneğin en yetkili karar organıdır. Görevleri Türk Medeni Kanunu’nda;

- Dernek organlarını seçmek,
- Üyeliğe kabul ve üyelikten çıkarma hakkında son kararı vermek,
- Derneğin diğer bir organına verilmemiş olan görevleri yerine

getirmek olarak tanımlanmıştır.

Yıllara Göre Türkiye'de Dernek Sayıları										
Yıllar	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Faal										
Dernek	102.620	105.391	108.197	110.886	114.193	117.523	121.190	122.241	120.799	101.806
Sayıları										

Tablo 2: Yıllara göre Türkiye'de Dernek Sayılarının Dağılımı (Kaynak Derbis/STİGM)

Tablo 2’de görüldüğü üzere Türkiye’de dernek sayılarında genel olarak artış eğilimi görülmektedir. Bunun Yanında dernek sayılarında 2023 yılında yaşanan azalmanın sebebi 26 Nisan 2022 tarih ve 31821 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu’nun geçici 1. maddesi ile açıklamak mümkündür. Bu kanunla birlikte daha önce 5253 sayılı kanun kapsamında kurulmuş olan Spor Kulüpleri dernek statüsünden çıkarılarak Spor Kulübü Tüzel Kişiliği şeklinde Gençlik ve Spor Bakanlığına devredilmiştir. Gerçekleştirilen bu değişiklikle birlikte dernek çeşitlerine ait verilere Tablo 3’te yer verilmiştir.

Dernek Türü	2022	2023
Mesleki ve Dayanışma Dernekleri	38196	38375
Spor ve Spor ile İlgili Dernekler	27806	7272
Dini Hizmetlerin Gerçekleştirilmesine Yönelik Faaliyet Gösteren Dernekler	18096	17652
Eğitim Araştırma Dernekleri	6205	6232
Kültür, Sanat ve Turizm Dernekleri	5911	6025
İnsani Yardım Dernekleri	5784	5950
Toplumsal Değerleri Yaşatma Dernekleri	2769	2750
Çevre, Doğal Hayat, Hayvanları Koruma Dernekleri	2691	2722
Sağlık Alanında Faaliyet Gösteren Dernekler	2675	2685
Bireysel Öğreti ve Toplumsal Gelişim Dernekleri	2526	2537
İmar, Şehircilik ve Kalkındırma Dernekleri	1648	1575
Hak ve Savunuculuk Dernekleri	1536	1529
Engelli Dernekleri	1360	1301
Düşünce Temelli Dernekler	1070	1035
Kamu Kurumları ve Personelini Destekleyen Dernekler	963	919
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Alanında Faaliyet Gösteren Dernekler	848	845
Dış Türkler ile Dayanışma Dernekleri	712	746
Uluslararası Teşekküller ve İşbirliği Dernekleri	587	560
Şehit Yakını ve Gazi Dernekleri	493	495
Yaşlı ve Çocuklara Yönelik Dernekler	312	308
Çocuk Dernekleri	14	14
Bilinmiyor	1	2
Toplam	122203	101529

Tablo 3: Türlerine Göre Dernek Sayılarının 2022-2023 Yılları Değişimi (Kaynak Derbis/STİGM)

Derneklerde yönetim ve temsil organı yönetim kuruludur, görevini dernek tüzüğüne uygun olarak yerine getiri. Türk Medeni kanununda belirtildiği üzere derneklerin en az beş asıl ve beş yedek üyeden oluşmalıdır. Yönetim kurulu asıl ve yedek üye sayısı dernek tüzüğünde belirtilen sayılardan oluşur.

Derneklerde denetim kurulu, dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyelere oluşur, fakat kurul üç asıl ve üç yedek üyeden az olamaz. Dernek tüzüğünde belirtilen esas ve usullere uygun olarak denetleme görevini yerine

getirir. Denetleme sonrası oluşan raporları genel kurul ve yönetim kuruluna sunmakla görevlidir.

1.3.3. Meslek Odaları

Meslek odaları, aynı mesleğe sahip olan kişilerin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, ortak ihtiyaçlarını karşılamak, ilgili mesleğin gelişimine katkı sağlamak, meslek mensuplarının birbirleriyle ilişkilerini devamlı ve güvenli kılmak, mesleğin ahlakını ve disiplinini korumak amacıyla kurulmuş ve bu yönde faaliyet ve girişimlerde bulunan kuruluşlar olarak tanımlanabilir.

Meslek kuruluşlarının örgütlenme şekilleri dernek ve oda olarak ikiye ayrılır. Mesleki derneklere üyelik serbestken, odalara üyelik zorunlu tutulmuştur. (Akatay, Yelkikalan, 2007) Meslek odalarının çalışma usul ve esasları 5362 Numaralı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu'yla belirlenmiştir.

Meslek odaları da dernekler gibi üç kuruldan oluşmaktadır. Bunlar; genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Genel kurul en temel görevleri oda başkanı, yönetim kurulu ve denetim kurullarının asıl ve yedek üyelerini seçmek veya ibra etmektir. Yine faaliyet ve denetim raporları, gelir ve gider hesaplarını incelemek, kabul etmek veya reddetmek, yeni döneme ait çalışma programını aynen veya değiştirerek kabul etmek görevleri arasındadır.

Odalardaki yönetim kurulu sayıları üye sayılarına göre belirlenmiştir. Buna göre başkan dahil olmak üzere, üye sayısı 1000'den az olan odalarda yedi, üye sayısı 1000-2000 olanlarda dokuz, 2000'den fazla olan odalarda onbir kişiden oluşan yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyeler genel kurul üyeleri arasında seçilir ve asıl sayısı kadar yedek üye seçilmektedir. Görevlerini oda işlerini genel kurul kararları ve mevzuata uygun olarak gerçekleştirmek ve Bakanlığın mevzuat gereği vereceği görevleri yerine getirmek olarak iki başlık altında toplayabiliriz.

Denetim kurulu genel kurul üyeleri arasından üç asil, üç yedek olacak şekilde seçilir. Görevleri ise, genel kurulda alınan kararların yapılan işlemlerin mevzuat ve oda ana sözleşmesi çerçevesinde yönetim kurulu tarafından doğru bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini incelemektir.

1.3.4. Sendikalar

Sendikalar, işçilerin ya da işverenlerin toplumsal ve kültürel konular yönünden çıkarlarını, kazanç, iş ve haklarını korumak, işçilerin, çalışma yaşamına ilişkin sorunlarını çözmek, yeni haklar sağlamak ve daha da iyileştirmek amacıyla kendi aralarında yasalar çerçevesinde kurdukları örgütler olarak tanımlanabilir.

Kuruluşların organları; genel kurul, yönetim kurulu, denetleme kurulu ve disiplin kuruludur. Sendikalarda, genel kurul dışında kalanların üye sayıları üçten az dokuzdan fazla olamaz.

Genel kurulun görevlerini organların asıl ve yedek üyelerinin seçilmesi veya ibrazı, tüzük değişiklikleri ile ilgili kararların alınması, bütçenin kabulü olarak sıralayabiliriz. Yönetim kurulu kuruluşların yönetim ve icrasından sorumlu olan organdır. Denetleme kurulu, sendikanın tüzüğüne uygun olarak idari ve mali denetleme sürecini yürütür. Ayrıca yönetim kurulunun mevzuata ve genel kurul kararlarına uygun işlemleri yürütüp yürütmediğini denetler. Disiplin kurulu, kuruluşun amaç ve ilkelerine, tüzüğüne, genel kurul kararlarına veya mevzuata aykırı hareket ettiği öne sürülen yönetici veya üyelerle ilgili soruşturma sürecini takip eder ve iddianın kanıtlanması durumunda ilgili üyeye yönetmelikte belirtilen cezaların verilmesini yürütür.

1.3.5. Yerel Kooperatifler

Kooperatifler, 1162 sayılı Kooperatif Kanunu'nda "tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler,

belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküller olarak” tanımlanmıştır.

Kooperatifler genel kurul, yönetim kurulu ve denetçiler olacak şekilde üç ayrı organdan meydana gelir. Diğer kuruluşlarda olduğu gibi kooperatiflerin icrasında da yine yönetim kurulları sorumludur ve yönetim kurulu genel kurul tarafından seçilerek göreve getirilir.

1.3.6. Konfederasyonlar

Konfederasyonlar farklı iş alanlarında çalışmalar yapan ve en az beş kurumun bir araya gelerek kurdukları tüzel kişiliğe sahip üst kuruluştur. Konfederasyonlarda yönetim kurullarının üye sayıları beşten az yirmi ikiden fazla olamaz. Genel kurul dışında yer alan organlara asıl üye sayısı kadar yedek üye seçilir. Konfederasyonlar ihtiyaç halinde başka organlar da kurabilir. Fakat genel kurul, yönetim kurulu, denetim ve disiplin kurullarının görev ve yetkileri kurulan yeni organlara devredilemez.

Sivil Toplum Kuruluşu denildiğinde yukarıda kısaca bahsedilen kurumlar akla gelmektedir. Bu sivil toplum örgütleri çeşitlerinden sendikalar, odalar ve kooperatiflerin bazıları devletten bağımsız olma durumu, gönüllülük, iktisadi fayda gibi bazı kıstaslar sebebiyle bazı yorumlarda STK olarak değerlendirilmezler. STK kavramının daha geniş yorumlarında ise bu kuruluşlara ek olarak üniversiteleri ve siyasi partileri de STK olarak değerlendirme eğilimleri vardır. (YADA, 2015). Bu sebeple çalışmada sivil toplum örgütü olarak değerlendirilen vakıf ve derneklerde kurumsallaşmanın gönüllülere etkisi ele alınmıştır. Vakıf ve Derneklerin tercih edilme nedeni ise bu kurumların daha fazla gönüllülük esasına dayanmaları etkili olmuştur. Bir sonraki bölümde gönüllülük kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

GÖNÜLLÜLÜK

Bu bölümde gönüllülük kavramı genel anlamıyla tanımlanmış gönüllü yönetim sürecine değinilmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının vazgeçilmezi olan gönüllülük çalışmalarına dair bazı sayısal veriler paylaşılmıştır. Bölüm sonunda sivil toplum kuruluşları için gönüllülüğün önemine değinilmiştir.

2.1. Gönüllülük Kavramı

Gönüllülük ile ilgili birçok kaynakta farklı tanımlara ulaşılabilir. En geniş anlamıyla tanımlayacak olursak gönüllülük; kişilerin sosyal sorumluluk anlayışıyla, çıkar gözetmeden veya maddi bir karşılık beklemeden toplumun ve ailesi dışındaki bireylerin yaşam kalitesini artırmak, vakit, bilgi, deneyim ve kaynaklarını kendi istekleri çerçevesinde gönüllü faaliyetler yürüten bir kurumun amacına uygun olarak kullanmaları ile toplumun gelişmesine katkı sağlamaları olarak tanımlanabilir (Yaman, 2003).

Gönülleri daha etkin yönetmek ve onlarla çalışırken karşılaşılabilecek sorunları engellemek için bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Gönüllülük sorunlarının çözümü için (Arslan 2018) aşağıdaki somut önerileri sunmuştur;

- Gönüllülük kavramının yeniden tanımlanması,
- Gönüllüler için vizyon ve stratejisi oluşturulması,
- Gönüllülerin görünürlüğünün arttırılması
- İlgili tüm paydaşların sürece dahil edilmesi,
- Gönüllülere yatırım yapılması,
- Ortamın gönüllü dostu olacak şekilde oluşturulması,
- Yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Gönüllü görevlendirmesinin doğru yer ve doğru zamanda yapılması,
- Gönüllüleri kapsayan yasal bir çalışma yapılması.

Gönüllülük, bireyin kendi isteğiyle maddi bir karşılık beklemeden, başkalarına yardım etmek amacıyla davranışlar sergilemesidir. Gönüllü kişi belirleyeceği vakit içerisinde maddi veya manevi tüm olanaklarını zorunluluk olmaksızın, kendi isteğiyle sivil toplum örgütlerinin hizmetine sunabilir. Gönüllük sayesinde önemli büyük işler küçük bütçe ve kaynaklar ile hayata geçirilebilmekte, sorunlar çözüme kavuşabilmektedir (Özmutaf, 2011).

Gönüllülük, bütünlük ile toplumun refahının sağlanmasına yönelik, kişilerin ve kuruluşların tüketici-üretici veya vatandaşları olarak topluma, içinde yaşadıkları çevreye karşı duyarsız olmadıklarının ifadesidir. Dünyaya artı değer katan değişimler için bireyler, kurumlar ve toplum olarak farkındalık oluşturacak çalışmalar yapmaktır. Bireylerin veya kurumların; ekonomik sosyal veya çevresel sorunlara çare üretebilmek için sorumluluk almasıdır(Özcan, 2022). Gönüllü olmak, kişilerin toplumun gelişmesine katkı sağlayacak faaliyetlerde ve oluşumlarda etkin olmak ve bu amaçla kurulmuş olan sivil toplum kuruluşlarına destek almak için, bünyelerinde görev almaktır.

Bireylerin gönüllü faaliyetlere katılmaları onların bazı beklentilerinin karşılanmasıyla doğru orantılıdır. Bu beklentileri Yaman, (2022) şu şekilde sıralamıştır;

- Kişinin sosyal bir çevre edinerek yalnızlık duygusundan kurtulmak istemesi,
- İnandığı bir kuruma veya çalışmaya katkı sunmak istemesi,
- Kendisini ihtiyaç duyulan birisi olarak görmek istemesi,
- Bir sorunun çözümüne katkı sağlayan kişi olmak istemesi,
- Bazı yeteneklerini başkalarıyla paylaşmak istemesi,
- Yeni beceriler ve tecrübeler kazanmak istemesi,
- İçinde bulunduğu sosyal çevrede önemli birisi olmak istemesi,
- Yeni bir arkadaş çevresi edinmek istemesi,
- Aidiyet duygusunu yaşama ihtiyacının var olması.

STK'ların toplumsal güven çerçevesinde amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, bu kuruluşların en önemli unsuru gönüllü çalışanlar ile doğrudan bağlantılıdır. Bu yüzden gönüllülerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilerek motivasyonlarının yüksek tutulması önem arz etmektedir.

2.2. Gönüllülük Kazanımları

Gönüllülük, bir görev değil tercihtir, başkalarının haklarına saygı duymadır, insan haklarını ve eşitliği savunmak, kişilerin şahsi beklenti içerisinde olmaksızın sunduğu hizmet aracılığıyla kendinin ve toplumun gelişmesine katkı sağlamasıdır. Paylaşımcılık temelinde gönüllülük; kişisel motivasyon, karşılıklı güven ve ekip çalışması ile hayata geçirilir. Bütün bu tanımlarda gönüllülükte vurgulanmak istenen unsur; çalışmalarda maddi çıkar ve menfaat beklentisi içerisinde olunmaması ve herhangi bir zorlama olmaksızın bireylerin özgür iradeleriyle ve kendi isteklerine bağlı olarak çalışmalarda yer almasıdır. Gönüllülük, sadece bireye özel bir durum değildir, aynı zamanda tüzel kişiliği de kapsayabilecek bir yaşam biçimidir (Akatay & Harman, 2014).

Gönüllülük, herhangi bir beklenti olmadan yapılan bir çalışma olsa dahi gönüllüye katkı sunduğu faydaları bulunmaktadır. 2019 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre gönüllülerin kazanımları sırasıyla şunlardır:

- Yeni insanlarla tanışmak,
- Fayda sağlayan işler yaptığını hissetmek,
- Yeni şeyler öğrenme katkı sağlamak,
- Toplumda saygı gülen bir insan olmak,
- Çevresi tarafından takdir edilen bir kişi olmak,
- Çevresi tarafından danışılan bir kişi olmak,
- İş veya okul hayatında olumlu etkilerini görmek,
- Aile ile ilişkilerinin iyileştiğini görmek.

2.3. Gönüllü Yönetimi Süreci

Gönüllüler, sivil toplum kuruluşları için oldukça bir unsurdur. Birçok STK'nın sınırlı bütçelerle ve güçlkle yürüttükleri projeler, gönüllülerin desteğiyle hayata geçirilebilmektedir. Bu da ancak gönüllülerin kurumla bütünleşmesini sağlayarak ve potansiyellerini ortaya çıkararak gerçekleşecektir. Bu bilgiler ışığında gönüllü yönetiminin bazı süreçlerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Çölgeçen, 2014).

- Gönüllü görev tanımlarını oluşturma
- Gönüllülere ulaşmak
- Gönüllü seçimi ve görevlendirme
- Gönüllülerin kurum oryantasyonu
- Kurum içi eğitim ve yetiştirme
- Gönüllülerin motivasyonu; kayıt ve raporlama
- Performans değerlendirme
- Ödüllendirme

2.3.1. Gönüllü Görev Tanımlarını Oluşturmak

Sivil toplum kuruluşunun gönüllüye ihtiyacı olan alanların tespiti ve bu alanlarda görev alacak gönüllülere dair görev tanımlarının yapılacağı süreci kapsamaktadır.

2.3.2. Gönüllülere Ulaşmak

İhtiyacı tespit edilen gönüllülere ulaşabilmek adına yürütülecek yol haritasının planlanmasını kapsayan süreçtir. Gönüllülere nereden ve nasıl ulaşılacağına dair planların yapılarak hayata geçirilmesidir.

2.3.3. Gönüllü Seçimi ve Görevlendirme

Gönüllülere ulaşım süreci tamamlandıktan sonra doğru gönüllülerin seçimi ve bu gönüllülerin doğru alanlarda etkin olabilecekleri doğru görevleri verebilmek adına yapılan değerlendirme sürecidir.

2.3.4. Gönüllülerin Kurum Oryantasyonu

Bu aşamayı Sivil Toplum kuruluşunda gönüllü olarak destek vermeye başlayan kişilerin kuruma uyumunu sağlamak amacıyla almış olduğu eğitim ve uyum süreci olarak tanımlayabiliriz. Bu süreçle birlikte gönüllüler kurumun yapısı ile ilgili detaylı bilgi sahibi olmakla birlikte kurumda nasıl davranmaları gerektiği, kimlere karşı sorumlu oldukları gibi bilgilere sahip olmaktadır.

2.3.5. Kurum İçi Eğitim ve Yetiştirme

Gönüllüleri daha aktif ve verimli değerlendirebilmek adına görev aldıkları süre boyunca kurum içerisinde farklı eğitimlerle desteklenmesini sağlayan süreçtir. Burada hem kuruma daha faydalı olmak hem de kendisini yetiştirmek adına katkı görecekları bir süreçtir.

2.3.6. Gönüllülerin Motivasyonu

Gönüllülerin sürdürülebilirliğini sağlamak için motivasyonlarını yüksek tutmak gerekmektedir. Bu motivasyonu sağlayacak unsurlardan yukarıdaki başlıklarda bahsedilmiştir.

2.3.7. Performans Değerlendirme; Kayıt ve Raporlama

Sivil toplum örgütlerinde görev alan gönüllülerin yapmış oldukları çalışmaların verimliliğini ölçülebilmesi sürecidir. Gönüllülerin yapmış olduğu çalışmalarının kayıt altına alınması ve raporlanması performans değerlendirmesi için önem arz etmektedir.

2.3.8. Ödüllendirme

Gönüllüler her ne kadar kendi istekleri ve beklentisiz olarak görev alsalar dahi motivasyonlarını yüksek tutabilmek adına onları ödüllendirme sürecini kapsamaktadır. Bu ödüllendirme bir teşekkür veya bir hediye şeklinde olabilir.

Yukarıda belirtilmiş olan adımların gerçekleştirilmesi için kurumların bu işi profesyonel olarak yürütecek ve takip edecek bir gönüllü yöneticisine ihtiyaç duyacaktır. Gönüllü yöneticilerin, gönüllülerin maddi bir karşılık beklemeden kuruma katkı sağladığını her daim göz önünde bulunması gerekmektedir.

Gönüllülerin devamlılığının sağlanabilmesi ancak başarılı bir gönüllü yönetimi ile gerçekleştirilebilir. Gönüllü yönetimi için bazı noktalara özellikle dikkat edilmesi bu süreci olumlu yönde etkileyecektir. Gönüllünün ihmal edilmemesi ve sürekli takibinin yapılması, gönüllüler için görev tanımlamalarının yapılması, verilen görevler için yetkilendirmenin de verilmiş olması, kurum aidiyetini sağlayabilmek amacıyla gönüllü oryantasyonunun yapılması, gönüllü performanslarının ölçülmesi ve buna bağlı olarak ödüllendirmenin yapılması olarak özetleyebiliriz. Sonuç olarak gönüllü yöneticilerinin yukarıda belirtilmiş olan bu aşamaları iyi planlaması ve uygulamaya alması gerekmektedir.

Gönüllü yönetimi, hem gönüllüler hem de STK'lar bakımından ilişkinin verimli şekilde yürütülmesi için bir iletişim sistemi içinde geri bildirimin

temeline oturtulmuştur. Etkin gönüllü yönetiminin, STK'nın gönüllüler ile uzun süreli ve her iki tarafın da en çok faydasına olacak biçimde çalışmasını sağlamaktadır. Gönüllü yönetimde, stratejik planlama yardımı ile sürdürülebilir gönüllülük programlarına dönüşebilmektedir. Gönüllü yönetimde başarılı olmak, etkin koordinasyona bağlı görünmektedir. STK'larda, gönüllüler ile ilgilenecek bir gönüllü koordinatörünün bulunması sağlıklı bir gönüllü yönetiminin en önemli faktörüdür. Başarılı olan bir gönüllü koordinatörü de aşağıdaki konularda bilgi sahibi olmalarıdır.

- İnsan kaynakları yönetimi
- Halkla ilişkiler-pazarlama
- İletişim
- Kaynak geliştirme
- Toplumu geliştirme
- Eğitim ve kalkınma
- Yönetimsel beceri

Sivil toplum kuruluşlarının devamlılığını sağlayabilmeleri için gerekli en önemli ikinci unsur kaynak geliştirme konusudur. Kâr amacı gütmeyen faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının maddi sürdürülebilirliğini iki madde üzerinde temellendirilebilir. Bunlardan biri bağışçılar, bir diğeri ise proje hibeleridir. Bağışçılarda kurum için en önemli gönüllü sınıflarından biridir.

2.4. Sivil Toplum Kuruluşları İçin Gönüllülüğün Önemi

Sivil toplum kuruluşları topluma fayda sağlayabilmek amacıyla gönüllülerin desteğiyle oluşturulan, kamu ve özel sektörün boş bıraktığı konularda çözüm bulmak için faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu tanımda gönüllü kavramı ifadesi oldukça önemlidir. Çünkü sivil toplum kuruluşlarında insan kaynaklarının önemli bir çoğunluğunu gönüllüler oluşturmaktadır. Gönüllüler kurumun gücünü, devamlılığını ve etkinliğini belirleyen önemli

unsurlardandır. Nitelikli gönüllüler, gönüllü kuruluşun maddi olanaklarıyla sahip olamayacağı insan kaynağını, parasal bir harcama yapmadan kendi bünyesinde değerlendirebilmesi anlamına gelmektedir. Sivil toplum kuruluşları sahip oldukları gönüllüler ile kısıtlı bütçelerle gerçekleştirmek istedikleri hizmetlerin tamamını hayata geçirme imkanına sahip olmaktadır (Akatay, 2008).

Kurumların en kıt kaynaklarından biri de sermayedir. Sivil toplum kuruluşları için ise bu kıt olan kaynaklara insan kaynaklarını da ekleyebiliriz. Gönüllüler, toplumsal alanda etkin olma, etkinliklerde aktif rol alma, sivil toplum kuruluşlarına yeni üyeler kazandırmak, bilgilendirme yapmak ve gündem oluşturabilmek görevleri sebebiyle gönüllüler de STK'lar için önemli bir kaynak olma özelliğine sahiptir. Misyon ve vizyonu organizasyonlar, eğitimler, konferanslar, etkinlikler ve kitle iletişim araçları aracılığıyla kamuoyuna aktarabilmeleri için gönüllülerle birlikte ulusal ve yerel sivil toplum kuruluşlarında hâlâ en önemli gelir kaynaklarını oluşturan aidat ve bağış gelirlerini arttırma imkânına katkı sağlayacaktır. Gönüllülerin sivil toplum kuruluşlarında yapabileceği işler Bilgi Üniversitesi tarafından yapılan araştırma kaynak alınarak şu örnekler verilebilir;

- İlgi alanı olduğu konularda eğitim vermek,
- Gerçekleştiren faaliyetlerin organizasyonlarında görev almak,
- Reklam ve tanıtım faaliyetlerine destek vermek,
- Bilgili olduğu konularla ilgili araştırma yapmak, yazı yazmak,
- Yönetim kademesinde görev almak,
- Sivil toplum kuruluşları arasında ağ kurmak,
- Gelir getirici faaliyetlerde görev almak,
- Proje yazmak,
- Danışmanlık yapmak,
- Ofis içi günlük işlerde yardımcı olmak,
- Tercüme yapmak, vd.

Gönüllüler hem sivil toplum kuruluşlarının toplumdaki temsilcileri hem de sivil toplum kuruluşları içerisinde toplumun temsilcileridirler. Bu sebeple toplumun ihtiyaçlarını bilen gönüllüler sivil toplum kuruluşlarında farklı fikirler ve projeler üreterek topluma direkt etki etmekle birlikte kurumun etkinliğinin artmasına katkı sağlarlar. Gönüllüler kurumun tanınmasında ve toplum tarafından benimsenmesinde önemli bir etkindir. Gönüllü faaliyetleri ve gönüllüleri aktif olan sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirlikleri artar ve hizmet kaliteleri yükselir.

Sivil toplum örgütlerinin en temel özelliklerinden biri de bireylerin toplumsal sorumluluk anlayışına gönüllü olarak destek verebilecek bir adres olmalarıdır. Sivil toplum örgütlerinin sürdürülebilirliğini sağlamaları ve amaçlarına uygun faaliyetlerde bulunabilmeleri için gönüllü katılımına önem vermeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bununla beraber gönüllülerin motivasyonu ve devamlılığının sağlanması için sivil toplum kuruluşlarının sistemsal bir bakış açısına sahip olmaları bilinmektedir. Bunu gerçekleştirmelerini sağlayacak unsurlardan biri de kurumsallaşmadır. Bir sonraki bölümde kurumsallaşma konusu ele alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Üçüncü bölümde kurumsallaşma kavramı tanımlanmış ve kurumsallaşmanın özelliklerine değinilmiştir. Kurumsallaşmanın ilkeleri olan; Etkili İletişim Sisteminin Oluşturulması, Hesap Verebilirlik (İç Denetim Faaliyetleri), Karar Alma Şekli, Kurum Anayasası, Stratejik Planlama Süreci, Profesyonelleşme, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma başlıkları tanımlanmıştır. Son olarak sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma konusuna değinilmiştir.

3.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramı, iktisadi bilimler açısından organizasyon veya örgüt olarak tanımlanan kurumların sürdürülebilirliklerini sağlamak için kurum içi farklılaşma, gelişim ve iyileşme ile ilgili değişiklikleri kapsayan süreç ve kurallar olduğunu söyleyebiliriz (Çağlar, 2019) Bu süreç bireylerden bağımsız olacak şekilde değişen şartlara uygun kurallar ve standartlar belirlenerek, bunlara uygun hareket etmeyi gerektirir.

Kurumsallaşma, Türk Dil Kurumuna göre kurumsal olma durumuna gelmek ve süreklilik kazanmak olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma kavramı, küreselleşmenin de etkisiyle kurumlar tarafından daha önemli ve gerekli hale gelmiştir. Kurumsallaşmayı genel olarak kurumun tamamının yeniden inşası olarak ifade edebiliriz (Doğan, 1998). Kurumların devamlılığını sağlayabilmeleri için kurumsal kimlik elde etmeleri kurumsallaşmış olmaları gerekmektedir (Birbil & Özdemir, 2007).

Kurumsallaşma; kurumların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere belirlenen kurallar, değerler ve ilkeler çerçevesinde sistemli bir şekilde yönetilmesidir. (Özdemir Aydın & Tan, 2019). Kurumsallaşma, kişilerden

bağımsız olarak; belirlenen kurallar ve standartlar uygun hareket ederek değişen şartlara elverişli ve uyum sağlayabilecek yapılar oluşturma sürecidir.

Kurumsallaşma, kurumların bulundukları çevre ve bu çevrede kabul görmüş kurallarla etkileşimi ve gözetmesi gereken kurum için iç etkenden ziyade dış etken olarak tanımlanan değerlere uyum sağlamaya yönelik sahip olması gereken özellikleri hayat geçirme süreci olarak da ifade edilebilir. (İşçi, vd, 2013).

Kurumsallaşmanın kendine özgü bazı özellikleri bulunur. Bu özellikler şunlardır: (Derin & Şimşek İlkin, 2016)

- Kurumsallaşma değişimi ve yeniden yapılanmayı kapsayan bir süreçtir,
- Kurumsallaşma birlikte kurumlar, değişen koşullarda konumlarıyla ilgili alt yapı oluşturabilirler,
- Kurumsallaşma, kamusal veya özel alanda faaliyet gösteriyor olsun bütün kurumlar için önemlidir,
- Kurumsallaşma değişimi ve gelişimi gerektirdiği için zaman alan ve sabır gerektiren bir süreçtir.

Kurumsallaşma organizasyonlar için yenilik ve gelişme aracıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Kurumsallaşma; organizasyonun yasallığı, kararlılığı, sürdürülebilirliği için düzenli ve istikrarlı olarak kurumsal ortama uyum sağlayan yapılanmaya dönüşerek bunu kurumda bulunan bütün çalışanların bu süreci içselleştirilmesidir (Apaydın, 2008). Kurumsallaşma, organizasyonun belirlenmiş olan kural ve kaidelere uygun olarak bir bütün olarak hareket etmeyi, belirlenen ilkeler ile yönetilmesidir. Aynı zamanda kurumun bireylerden bağımsız olarak işleyen ve yeniliklere açık bir sistem haline gelmesidir.

Kurumsallaşma kavramı içinde bulunduğu organizasyona göre farklı alt sistemlerden oluşan, kurum içi veya dışı yönetsel ilişkilerin belirlenmesi ve

bu sistemleri bir bütün olarak gözetleyip üst sistemin sürdürülebilirliğini sağlayan işletme prensibi olarak tanımlanabilir (Temel & Bulut, 2008,). Kurumsallaşma kurumun amaç ve hedeflerini hayat geçirebilmek için kurum bünyesinde örgüt şeması oluşturulur ve görev tanımlarını yazılı hale getirilir. Bu sistemle birlikte bütün çalışanların görev ve sorumluluğu belli olmasından dolayı uzmanlaşmış bir yönetim şekli mevcuttur (Aydın, 2020). Kurumsallaşma denildiğinde çoğu zaman patronun veya aile üyelerinin yönetim işleyişini uzmanlara bırakması anlaşılır. Halbuki kurumsallaşma patronun veya aile üyelerinin ilgili konunun uzmanlarıyla birlikte çalışarak kurumu daha verimli ve profesyonel çalışan bir hale getirmesidir (Çelik, vd., 2006).

	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri
Planın öğeleri	Hedefler	Amaç, hedefler, misyon, vizyon
Planların süreleri	Orta ve Kısa	Kısa, Orta ve Uzun
Planlama çeşitleri	Eylemsel ve yönetsel plan	Stratejik planlama
Planlamada dikkat edilen unsurlar	Aile değerleri, ailenin ve işletmenin amaçları	Aile ile işletmenin değerlerinin bütünleştirilerek amaçların uyumlu hale getirilmesi

Tablo 4: Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmeleri ile kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmelerinin planlama fonksiyonlarının karşılaştırılması. (Karpuzoğlu, 2000)

3.2. Kurumsallaşmanın İlkeleri

Kurumsallaşma ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aylan ve Koç, 2017; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009)

- Etkili İletişim Sisteminin Oluşturulması,
- Hesap Verebilirlik (İç Denetim Faaliyetleri)
- Karar Alma Şekli,

- Kurum Anayasası,
- Stratejik Planlama Süreci,
- Profesyonelleşme,
- Yetki Devri ve Yetkilendirme,
- Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma,

3.2.1. Etkili İletişim Sisteminin Oluşturulması

Kurum bünyesine görev alan yönetim kadrosu, çalışan, gönüllü gibi organizasyonun bütün üyeleri olarak adlandıracağımız bireyler arasında, açık ve anlaşılır bir iletişim ağının kurulması kurumsallaşmanın bir ilkesidir. Organizasyonların kurumsal bir yapıda olması, süreklilik gösteren çok yönlü ve etkili bir iletişim sistemine sahip olması demektir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Etkili iletişim sistemi ortak bir amacı yerine getirmek için, her etkinliğin diğerine bağlı olduğu ve kendi alanına özel bir işleyiş özelliği olan parçaların bütünü organizasyonda görev alan herkes tarafından bilgi sahibi olunması şeklinde ele alınabilir.

Kurumsal amaçlara ve hedeflere ulaşılması, organizasyonda birlik ve beraberlik ruhunun oluşturularak takım çalışmasının hayata geçirilmesi, sorunların hızlı çözülebilmesi ancak sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin oluşmasına bağlıdır (Karaçor ve Şahin, 2004).

3.2.2. Hesap Verebilirlik (İç Denetim Faaliyetleri)

Hesap verebilirlik, verilen kararların sebeplerini açıklama zorunluluğu anlamına gelmektedir, yani neyin neden yapıldığını açıkça kamuoyu ile paylaşma yaklaşımının benimsenmesidir. Faaliyet ve bütçe ile ilgili veriler, alınan kararlar, yazılı ve sözlü olarak yapılan değerlendirme sonuçlarının hem gönüllüler hem de kamuoyu ile paylaşılması kurumun güvenilirlik algısını da olumlu yönde etkileyecektir (Atila,2007).

Yönetişimde hesap verebilirlik tüm müşterilere veya kurumlara karşı gösterilen duyarlılığı, talepleri doğrultusunda onlara karşı bilgi ve verilerin açıklanmasıdır. Devlet yönetiminde ise, devlet yönetimiyle ilgili gereken bilgileri vatandaşların edinebilmesi için gerekli alt yapının oluşturulması ve bunun anayasal ve yasal normlar ile desteklenmesidir (Yıldırım, 2004). Kamu yönetiminde, gerçekleştirilen bütün çalışmaların doğru ve açık olarak kamuoyuna duyurulması, kamu imkanlarının nasıl ve nerelere kullandığının ulaşılabilir şekilde vatandaşın bilgisine sunulması anlamına gelmektedir (Gündoğan, 2004)

STK'ların bilişim alt yapılarının güçlendirilmesi, teknoloji entegrasyonunun sivil toplum kuruluşları tarafından aktifleştirilmeye başlanması STK'ların görünürlüğünü, maliyet etkin hizmetlerini, şeffaflığını ve hesap verilebilirliğini artıracaktır. Türkiye'de son zamanlarda oluşan sivil toplum kuruluşlarına karşı temkinli olma probleminin en aza indirilmesine kurumun şeffaf olması katkı sağlayacaktır. Yapılan her işin, alınan ve harcanan her bağışın kaydının tutulup kamuoyu ile paylaşılması kurumun güvenilir olmasını da sağlayacaktır.

3.2.3. Karar Alma Şekli

Karar verme bütün yönetim faaliyetleri içerisinde en önemli unsurlardan biridir. Etkin liderlik ve yöneticiliğin en önemli özelliklerinden biri; kabul edilebilir ve uygulanabilir özellikte olan kararları zamanında vermektir. Karar verme organizasyonel yönetimin bütün alanlarını kapsayan bir unsurdur. (Naktiyok & İşcan, 2004).

Sahanın ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve gerçekleştirilecek faaliyetlerinin içeriğinde gönüllülerin önerilerini dikkate alan ve projelerini geri bildirimleriyle oluşturulan kurumlar daha verimli çalışmalar ortaya çıkarmaya başlayacaklardır. Özellikle ulusal ve uluslararası çalışan sivil toplum

kuruluşları için sahada faaliyet gösteren gönüllülerin kararlarda yer alması faaliyetlerin verimli ve etkin bir biçimde sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır.

Sivil Toplum Kuruluşlarının ülke yönetimine ilişkin kararlara katılım ise dışsal katılım olarak ifade edilebilir. Gençlerle birlikte çalışan STK'ların, temsili demokrasi aracılığıyla mecliste sandalye sahibi olma şansı vermeleri dışsal katılımı örnek olarak verilebilir. Benzer şekilde sosyal olarak dışlanan gruplar politikaya katılımları için, STK'lar aracılığıyla ilgili oldukları konularda taleplerini duyurabilirler ve bu konularda tartışma başlatabilirler (Akatay & Harman, 2014)

STK'lar bağlamında katılım, içsel ve dışsal olmak üzere gerçekleşmektedir. İçsel katılım Sivil toplum kuruluşu içindeki gönüllünün söz konusu bu STK'daki kararlarda etkin olmasıdır. Katılımın hem gönüllü hem de toplum olarak yararları söz konusudur. Örneğin acil yardım ekiplerinde görev alan gönüllü kişiler, bir sonraki olası felakette yapılacakların planını kurgulayabilmektedirler. Benzer şekilde sosyal dışlanmaya da yoksullukla mücadele için çalışan gruplar, bir yandan bireylerin ihtiyaç duydukları hizmeti sağlarken, diğer yandan hangi grupların ve hangi politikalar sebebiyle sosyal dışlanmaya maruz kaldıklarını ya da yoksullukla karşı karşıya geldiklerini görünür kılabilirler, kamuoyuna açıklayabilirler ve kampanyalar düzenleyebilirler. Bu durumda birey politik yaklaşımını korumaktadır, olaylara eleştirel bakmayı ve kendi dünya görüşü çerçevesinde alternatif politikalar önermeyi sürdürebilmektedir. Aynı zamanda birlikte çalıştığı grubun hayatta kalma ya da var olma sürecini desteklemektedir. Sadece yönetim kurulunun verdiği kararlara uygulamak yerine, sahadaki gönüllülerin karar verici olmasını sağlayan kurumlar bulunmaktadır. Bu tür katılımın en güzel örneklerini gençlik ve insan hakları konusunda faaliyet gösteren STK'larda görmek mümkün olmaktadır (Yurttagüler & Akyüz, 2006).

3.2.4. Kurum Anayasası

Kurum Anayasasını oluşturmak kuruma standart çerçevesinde bir şeyin hayata geçirilmesi için belirlenen yol olarak tarif edilebilir. Bu işler bazen bir ürünün üretilmesi, bazen bir hizmetin sunulmasını, bazen bir sürecin yönetilmesi gibi müşterilerin kullanması için kurumlar tarafından karşılanan faaliyetleri ve etkinlikleri içermektedir. Kurum Anayasaları temsil ettikleri kurumların ihtiyaçlarını bilen ve bir konu üzerinde uzman olan kişi veya organizasyonların oluşturduğu bilgiler toplamıdır. Bir diğer ifade ile kurum anayasası bir işin yapılma şeklini belirleyen, işin yapılırken uyulması gereken kuralları taşıma şekli olarak da tanımlanabilir.

Sivil toplum kuruluşlarında daha etkin sonuçlar alabilmek için verimi arttırmak gerekmektedir. Verimin artmasının sağlanması ancak gerekli sistemin kurulması ile mümkün olacaktır ve bu sağlandıktan sonra sonuç toplumu direkt olarak etkileyen bir unsur olacaktır. Burada özellikle üzerinde durulması gereken konu bu değişimi ve gelişmeyi doğru ve bilinçli hayata geçirebilmektir. STK'lar her ne kadar amatör bir ruhla kurulmuş organizasyonlar olsalar da günümüzün gitgide zorlaşan şartlarında devamlılıklarını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için etkin ve etkili yönetim yapıları inşa etmek zorundadırlar. Bu bağlamda başarılı bir organizasyon ve yönetim yapısının oluşturulmasında önemli araçlardan biri olan kurumsallaşma doğrultusunda ilgili dokümanların oluşturulması uygulanması, gerekliliklerin yerine getirilmesi, sivil toplum kuruluşlarının yönetsel yeteneklerinin gelişmesinde ve kapasitelerinin güçlendirilmesinde etkili olacaktır.

Performans ölçümünden hizmet kalitesinin değerlendirilmesine kadar tüm süreçlerde bu konuya dikkat ederek hareket etmek gerekmektedir. Çünkü herhangi bir kurumun uygulamalarından yola çıkarak hazırlanmış olan yöntemler, tam anlamıyla bir bütün olarak uygulanmadığı takdirde süreçler başarıya ulaşmayabilir hatta tam tersi bir sonuca da sebebiyet verebilir. Burada

dikkat edilmesi gereken her kurumun kendi süreçlerini belirlemesi, bu süreçlerin hayata geçirilmesi için gerekli planlama ve çözümlemesini yaparak uygulamaları hayata geçirmesidir. Böylelikle kuruma uygun bir kurumsallaşmadan söz edilebilecektir. Kurumsallaşmak ve ölçerek değerlendirebilmek için kuruma uygun olan araç ve yöntemler seçilerek hareket edilmelidir. Yani sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın hâkim olabilmesi ve mevcut kalitenin geliştirilmesi için başarılı olmuş herhangi bir yöntemi doğrudan uygulamaktan ziyade, kurumun misyon ve vizyonuna uygun oluşturulacak yöntemlerin hayata geçirilmesi daha doğru olacaktır.

3.2.5. Stratejik Planlama Süreci

STK'lar toplumu değişimine katkı sağlamayı misyonunu görev olarak kabul etmekte ve bunu yerine getirmek amacıyla faaliyetlerini yürütmektedir. Fakat gerçekleştirilebilen değişiklikler sonunda STK'lar kendilerini geliştirebildikleri ve yeni hedefler belirleyebildikleri sürece kendi varlığını devam ettirebilecektir (Us, 2005). Amaç, hedef ve stratejilerin net olması, kaynak arama/bulma konusunda sivil toplum kuruluşlarına kolaylıklar sağlayacaktır.

Stratejik planlama, sivil toplum kuruluşunun sürdürülebilirliğini devam ettirmesi ve kurumun geleceğini planlaması için önemlidir. Bu süreç ana amaçları, bu amaçlara ulaşmak için hedeflenen kısa ve uzun vadeli planları içermektedir. Stratejik plan sırasıyla aşağıda belirtilen aşamalardan oluşur; (Erdoğan, 2022)

- a.** Gaye (kurumun varoluş sebebi)
- b.** Stratejik Amaçlar (3-5 yıllık odaklanılacak alanlar)
- c.** Performans Programı (Hedefler, Yıllık planlar)
- d.** Denetim (Planlanan hedeflerin gerçekleş durumunun takibi)

Stratejik planlama kuruluşların kendi alanlarına yönelik uygulamaları için bir yol göstericidir. Daha önce de belirttiğimiz üzere sivil toplum

kuruluşları özel ve kamu kuruluşlarından farklı olan unsurları bünyelerinde taşımaktadır. Mesela, gönüllü kavramı sivil toplum kuruluşları için hem müşteri hem de insan kaynağı niteliğindedir. Gönüllüyü müşteri olarak düşünüp memnuniyetini arttırmayı hedefler iken, aynı zamanda gönüllünün STK'lar için bir insan kaynağı olduğunu unutmayıp motivasyonunun yükseltilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.

3.2.6. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, organizasyonlarda önemli bir unsur olarak öne çıkan insan kaynağının uzmanlaşmasıdır (Aydın ve Tan, 2019). Kurumlarda profesyonelleşme, görev dağılımlarının eğitilmiş ve tecrübeli kişilere göre düzenlenmesidir. Profesyonelleşme ilkesine bağlı olarak, organizasyon bünyesinde yer alan görevlerin uzman kişilerce yapılması ve bunun yanında organizasyon dışında yer alan gönüllülerin de ilgili görevlerde gereklilikleri karşılamaları durumunda organizasyon içerisine dahil edilerek bu görevlerin sorumluluklarının bu kişilere verilmesi gerekmektedir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009).

Kurumun hedef ve amaçları doğrultusunda hizmetlerini gerçekleştirilmesi gereken işler ile ilgili kişilerin sorumluluk üstlenmesi, bu işlerde görev alacak kişilerin eğitim, bilgi ve tecrübeleri göz önünde bulundurulmasıyla yetkinlikleri bağlamında kişilere sorumluluk vermek profesyonelleşme olarak tanımlanabilir (Sağır, 2022). Sivil Toplum Kuruluşu çalışanlarının ve gönüllülerinin kendilerine verilmiş olan görev ve sorumluluklarını hayata geçirmesi, motivasyonlarının yüksek tutulmasına dolayısıyla bu kişilerin başarılı ve etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. STK personelleri genellikle gönüllülük esasına bağlı olarak çalıştığı için tatmin edici bir yönetim şekli en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum amaçları çerçevesinde hem çalışanların motivasyonu artırılmalı hem de gönüllüler ile çalışanların uyumuna odaklanılmalıdır.

Kâr amaçlı olsun veya olmasın tüm organizasyonlar belirli süreçlerden geçerek zamanla olgunlaşmalarını tamamlar. Bu organizasyonları oluşturan kişilerin birlikte zamanla olgunlaşması da bunun sebepleri arasındadır. Olgunlaşmanın etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gereken bilgi ve beceriler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Kamu veya özel kurumlarda uygulanan bu bilgi ve beceriler bütünüünün sivil toplum kuruluşlarında farklılık göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.

3.2.7. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Kurumun amaçları ve hedeflerini hayata geçirebilmesi için yapılması gereken faaliyet ve işleri yerine getirecek görevdeki kişilere organizasyonun sahipleri tarafından, onlar adına işlerin yerine getirilmesini sağlamak için karar verme, risk alma, iş yapma ve yaptırma, gibi hususlara dair yetkinin devredilmesidir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009). Yetkilendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların kurumla ilgili tüm bilgi ve belgelere ulaşabilmesi gerekir. Kurumla ilgili gizli bilgi olmamalıdır. Burada önemli olan hususlardan birisi katılımcı bir yapıya önem veriliyor olması nedeniyle yetki devri ve paylaşımına istinaden en az veya düşük yetkiler devredilmiş birey ile en fazla yetkiyi barındıranın dahi birbirlerine mesaj iletebileceklerine dair koşulların ve güvenin tesis edilmesinin gerekliliğidir.

3.2.8. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Toplumlarda, kurum veya kuruluşlarda motivasyonu artırma zorunlulukları, sağlıklı kararların ilgili kesimlerin katkılarıyla ortaya çıktığının anlaşılması büyüyen ve gelişen kurumların yönetim yükünün az sayıda yönetici kadrosu ile kaldırılamayacağını anlaşılması ve gibi nedenler yönetime katılımı kaçınılmaz kılmıştır. Katılım hem gelişmekte olan toplumlarda demokrasinin benimsenmesinde, gelişmiş ülkelerde ise demokrasinin işlerliğinde gerekli ve zorunlu bir araç olmaktadır. Ulusal, yerel

veya çalışma yaşamı gibi alanlarda katılıma ilişkin uygulamalar söz konusudur (Yıldırım, 2004)

STK'lar; farklı kültürlerden, farklı bakış açılarından, birbirine yakın amaçlara sahip insanların bir araya gelmesine ve sosyal katılımında bulunmasına imkân sağlamaktadır. Bu kurumlar toplumun gelişmesine ve problem çözme kapasitelerine katkıda bulunurlar. Sivil toplum kuruluşlarının toplumun gelişimi için devlet politikalarını yönlendirecek boyuta ulaşmaya başlamışlardır. Toplumsal katılımı artırmak ve kültürel değerleri korumak, geliştirmek gibi sivil toplum alanında görünürlüğü az olan önemli roller üstlenirler.

Bireyler toplumda sosyal alandaki konulara değer katmak ve desteklemek amacıyla katılma davranışı gerçekleştirirler. Toplumsal bir eylem olan katılma davranışına yön veren en önemli üç unsur; bireyin beklentileri, talepleri ve değerleri olmaktadır. İyi yönetim amaçlarından birisi toplumsal davranış ile siyasal sistem değerler arasındaki uyumsuzlukların giderilmesini sağlamak olmalıdır. Yönetişimde katılım, organizasyonda görev alan her kişinin karar süreçlerine katılımı veya toplumun faydasına çalışan sivil toplum kuruluşları aracılığıyla bireylerin isteklerini iletebilmeleri demektir (Yıldırım, 2004).

3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsallaşma

Sivil toplum örgütlerinde kurumsallaşmanın özel sektörde uygulanan modellerin örnek alınarak gerçekleştirilmeye başlandığı söylenebilir. Sivil Toplum Örgütleri kurumsallaşmayı profesyonel bakış açısını kazanabilmek, beklentileri karşılayabilmek ve kapasitelerini geliştirebilmek adına kurumlarında uygulamalıdır. Sivil toplum kuruluşlarının neden özel sektörden farklı olması gerektiği sorusunun cevabı sivil alanın politik konumlanmasıyla ve finansal durumu ile ilintilidir. Burada dikkat edilmesi gereken iki önemli etken ön plana çıkmaktadır (Akay, 2007).

- STÖ'lerin ürettikleri değer, sağladıkları gelir değil, ulaştıkları toplumsal amaçtır.
- STÖ'ler gelirlerini tüketicilerin satın aldıkları mallar yoluyla sağlamazlar.

Sivil toplum alanında yaşanan değişimler ve gelişmeler, STÖ'lerin yeni organizasyonel ve yönetsel uygulamalar geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Yeni örgütsel yapıların oluşturulabilmesi için yeni yaklaşımlara ve yeni iş yapma usul ve esaslarına ihtiyaç duyulmaktadır. Sivil toplum örgütlerinin gönüllü kurumlar olarak belli bir amacı hayata geçirmek için çalıştıklarını varsayarsak bu kurumların amaçlarına ulaşmak için alana ait güncel yönetim yaklaşımlarını ve kurumsal yapıları benimsemeleri gerekmektedir (Erdoğan, 2022)

Üretilen değer üzerinden gerçekleştirilen ilk vurgu STÖ'lerin motivasyon kaynaklarına, misyonuna, vizyonuna ve ürettikleri değer ne olduğu ve nasıl ölçülebileceğine atıf yapmaktadır. Bir gelir elde etmek için değil de, toplumsal fayda sağlamak amacıyla yola çıkan sivil toplum örgütleri kurumsallaşma sürecini kurgularken, belirlenebilecek hedefler, gönüllüler ve kaynakların kullanımı gibi birçok kilit faktörü toplumsal sonuçları olan misyonlarını göz önünde bulundurarak gerçekleştirmek zorundadırlar. (Üsküplüoğlu, 2020) Özel sektörde üretilen temel değer tüketicilere sağlanan kullanım değeri ve hissedarlara aktarılan mali gelirler olarak şekillenirken, STÖ'lerin ürettikleri değer hedef kitlenin, çalışanların ve destekçilerin aldığı doyum olarak ortaya çıkmaktadır. STÖ'lerin ortaya çıkarmak için çalıştıkları değerlerin tam olarak ölçülmesini sağlayacak nesnel bir performans ölçütünün varlığından söz etmek oldukça güçtür (Alyakut, 2013).

Sivil toplum kuruluşları birçok konuda işletmelerden faydalanmaktadır. Özellikle pratik uygulamalar nezdinde kamu ve özel sektör kurumlarından STK'lar istifade etmektedir. Lakin bu uygulamalar sivil toplum kuruluşlarına aktarılırken dikkat edilmelidir. İlgili alanlar için özel veya kamu kurumu ile

STK geçişinin uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Farklı bir işletme veya ülkede başarılı olmuş bazı uygulamalar Türkiye’de veya sivil toplum kuruluşlarında aynı başarılı sonuçlara ulaşmayabilir (Sarıca, 2019). Başarılı olmayı sağlayan gerekli unsurlar bir başka ülke veya kurumda oluşmayabilir.

Kurumsallaşma adına kamu ve özel sektörde geliştirilen modeller, sivil toplum kuruluşlarında uygulanırken sivil alanın özelliklerine uygun olarak yeniden şekillendirilmesi gereken bir konudur. STK ve kamu/özel sektörün farklılaştığı noktalar göz önünde bulundurularak kurumsallaşmanın uygulanması faydalı olacaktır (Güler, 2022).

Sivil toplum örgütleri genel olarak özel sektöre cazip gelmeyen veya kamunun kısıtlı kaynaklara sahip olmasında dolaylı eğilemediği ve uygulamaya dahil olamadığı alanlardaki faaliyetlerin yerine getirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, STÖ’lerin özel sektör ve kamu kuruluşlarından farklılıkları aşağıda belirtilen alanlarda ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 1998):

- Sivil toplum örgütlerinde içsel hiyerarşi önemli bir unsur değilken, kamu ve özel sektörde hiyerarşi esastır.
- STÖ’ler yönetsel amaçlardan ziyade iletişim veya koordinasyon gibi hedefler doğrultusunda pozisyonlar oluşturup, yatay ilişkileri esas alarak faaliyet göstermektedirler. Kamu ve özel sektör ise yönetim esasına dayalıdır.
- Sivil toplum örgütlerinde sorumluluk genellikle belli bir komitenin üzerindedir. Ancak her ne kadar bir komitenin varlığından söz edilse de, kararlar ortaklaşa fikir alışverişiyle alınmakta ve sorumluluk paylaşılmaktadır. Özel sektör ve kamu da ise, işleri planlayan, hayata geçirilmesini sağlayan ve ortaya çıkacak sonuçlar sorumlu olan bir yöneticisi bulunmaktadır.

- Özel sektörde ve kamuda, yöneticilik vasfıyla çalışmaları gerçekleştirmeye yönelik bilgi ve tecrübe önemliyken; sivil toplum örgütlerinde, mesleki ve teknik bilgi ön plana çıkmazken, yöneticilik vasfının yanında fedakâr olabilmek önem kazanmaktadır.
- STÖ'ler, amaçladıkları belirlenmiş olan bir hedefe göre yapılırken; kamuda daha çok devlet politikası, özel kurumlarsa kar amacı ön plandadır. Diğer bir deyişle, kamu sektöründe yer alan kuruluşların yönetiminde politik etkiler oldukça fazladır. Bunun yanında, kar amaçlı kuruluşlarda hedef, uzun dönemde karlılığı optimize etmekken; kamu sektörü ile STÖ'lerdeki temel hedef, ihtiyaç duyulan hizmeti sunmada başarılı olmaktır.
- Sivil toplum örgütlerinde gönüllü çalışma esası bulunurken; kamuda atama, özel sektörde ise performansa yönelik çalışma sistemleri öne çıkmaktadır. Özellikle -vakıflar gibi- topluma hizmeti temel misyon ve görev olarak benimsemiş kurumlarda, çalışanların büyük bir kısmı gönüllülük esasına göre hizmet vermektedirler. Bu kişilerin temel çalışma motivasyonu da çalıştıkları kurumun misyonunu benimsemeleridir.
- Kamu kuruluşları, ihtiyaç duydukları fonları daha çok vergilerden; özel sektör kuruluşları özel sermaye veya borçlanma gibi yollarla elde ederken; STÖ'ler ise, bağış hibe fonları ve üyelik aidatları gibi gelirlerle ayakta kalmaya çalışmaktadırlar.
- Özel sektör kuruluşları, maddi bir beklenti ve çıkara dayalı rekabet içerisinde hayatlarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple, faaliyetlerini müşterilerin istek ve beklentilerine uygun olacak şekilde düzenlenmektedir. STÖ'lerde ise, rekabet ortamı çok fazla söz konusu değildir.

- Sivil toplum örgütlerini resmi yarı resmi kurumlardan ayıran en temel özellik, devlet bünyesine bağlı olmamaları ve genel itibariyle gönüllü odaklı çalışma yapmalarıdır. Bu nedenle, yarı kamusal nitelikteki barolar/meslek odaları ve ilgili teşekküllere üyelik mesleğin icrası için zorunlu olduğundan, bunları STK olarak ele alınması tekrar değerlendirilmelidir.

- Özel ve kamusal sektörde farklılıkları doğrultusunda, STK'larla ilgili olarak bazı hususlara açıklık getirmekte de anlamlı olacaktır. Bu bağlamda, STÖ'lerin -örneğin dernek ve vakıf şeklinde örgütlenenlerin- hukuki düzenleme alanına alınmaları söz konusu olabilmektedir. Ancak bu hukuki düzenleme, bu örgütlerin iç ilişkilerine devlet müdahalesi veya bunların yönlendirilmesi biçimine dönüştürülemez. Bazı sivil toplum oluşumları, hukuki çerçevesi çizilmemiş -deyim yerinde ise kayıt dışı bir mekanizma içinde- bir araya gelen ve dağılan topluluklar biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Sivil toplum düşüncesinin temelinde devlet yönetiminin olmayışı bulunduğu göre, bu tür oluşumları en liberal sivil toplum oluşumlarına; özellikle dini, kültürel, sosyal ve hayır/yardım amaçlı grup ve topluluklar gösterilebilir. Ancak, sivil toplumun devletin güdümünde ve kontrolünde olmaması, bu kuruluşların hukukun dışına çıkabilecekleri anlamına da gelmemektedir. Şüphesiz sivil kuruluşları da bireyler gibi faaliyetlerini yürürlükteki hukuk kurallarına uygun olarak yerine getirmek durumundadırlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışmanın son bölümünde kurumsallaşmanın gönüllüler üzerine etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Araştırmanın amacı, kısıtları, yöntemi detaylı olarak anlatılacak, yapılan analizlerin sonuçları ve elde edilen bulgular ortaya konulacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllüler üzerindeki etkisini araştırmaktır. Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ve gönüllülük ile alakalı tez, makale ve kitap literatür araştırması yapılmıştır. Ancak sivil toplum kuruluşlarındaki kurumsallık ve gönüllülük ilişkisini konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada sivil toplum örgütlerinde kurumsallaşma ve gönüllülük ilişkisi ele alınarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında sivil toplum kuruluşlarındaki kurumsallaşma ile gönüllülük arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere nitel ve nicel veriler toplanarak analiz edilmiştir. Öncelikle nitel veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanarak analiz edilmiştir. Daha sonrasında ise nicel veriler sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan anket yöntemiyle toplanmış ve analiz edilmiştir.

Araştırma modeli sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde etkili olduğu varsayımına dayanmaktadır. Araştırma, bağımlı ve bağımsız iki değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni gönüllülük, bağımsız değişkeni ise kurumsallıktır.

Ayrıca;

- Çalışmaya katılan sivil toplum kuruluşu yetkililerinin ve gönüllülerin veri toplama amacı ile sorulan sorulara dürüstlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Çalışma araştırmaya katılan 8 sivil toplum kuruluşu ve onların gönüllüleri ile sınırlıdır.
- Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, kullanılan anket soruları ve görüşmede kullanılan sorularla sınırlıdır.

4.3. Nitel Verilerin Toplanması

Araştırma için verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından kurum yetkililerine uygulanmıştır. Formda yer alan sorular katılımcılara sorulduktan sonra katılımcıların vermiş olduğu cevaplara herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Form aracılığıyla elde edilen veriler araştırmacı tarafından çözümlenmiştir. Verilerin analizi ve yorumu yine araştırmacı tarafından yapılmıştır. Nitel verilerin elde edilmesinde aşağıda verilen sorular kullanılmıştır:

1. Kuruluşunuz ne zamandan beri faaliyet göstermektedir? Kuruluşunuzun faaliyet alanları nelerdir?
2. Kurumda görev alan çalışan ve gönüllü sayılarınız kaçtır? Projelerinizi hayata geçirirken gönüllülerinizden nasıl destek alıyorsunuz?
3. Kurumsallaşma kavramı sizin için neyi ifade etmektedir?
4. Derneğinizi/vakfınızın kurumsal olduğunu düşünüyor musunuz? Kurumsallaşma adına yapmış olduğunuz çalışmalar nelerdir?
5. Kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

Araştırma kapsamında yerel, ulusal ve uluslararası alanda faaliyette bulunan 8 adet sivil toplum kuruluşu (dernek ve vakıf) yetkilileriyle keşif amaçlı görüşme yapılmıştır. Bu kapsamında; 5 uluslararası, 2 ulusal, 1 yerel, sivil toplum kuruluşunda görev alan yetkili ile görüşülmüştür. Aşağıdaki tabloda kurumların türleri ve faaliyet gösterdikleri bölgeler belirtilmiştir.

Görüşme	Tür	Uluslararası	Ulusal	Yerel
G1	Dernek		x	
G2	Dernek	X		
G3	Dernek			x
G4	Dernek			x
G5	Vakıf		x	
G6	Vakıf	X		
G7	Dernek	X		
G8	Dernek	X		

Tablo 5: Kurumların Türleri ve Faaliyet Bölgeleri

4.4. Nicel Verilerin Toplanması

Araştırmanın bu aşamasında veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma verileri SPSS 26.0 yazılım programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde yüzde, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden olan faydalanılmıştır. İki bağımsız grup arasındaki verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden çok bağımsız grup arasındaki verilerin karşılaştırılmasında ise ANOVA testi kullanılmıştır. Kurumsallaşma ve gönüllülük arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Kurumsallaşmanın gönüllüler üzerindeki etki durumunu tespit etmek için regresyon analizi uygulanmıştır.

Elde edilen anketlerden 8 tanesi verilen cevapların çakışması sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Analize 162 adet anket formu dahil edilmiştir.

Anket formu 41 sorudan oluşmaktadır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Demografik Sorular (11 Soru)
- Farkındalık Soruları (10 Soru)
- Kurumsallaşma Ölçeği (10 Soru)
- Gönüllülük Ölçeği (10 Soru)

Ölçeklerde ters anlamlı soru bulunmamaktadır. Cevaplar 5-li Likert ölçeğine göre;

- Kesinlikle Katılmıyorum (1),
- Katılmıyorum (2),
- Kararsızım (3),
- Katılıyorum (4) ve
- Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak düzenlenmiştir.

4.4.1. Kurumsallaşma Ölçeği

Kurumsallaşma ölçeği için; Aylan ve Koç, 2017; Yazıcıoğlu ve Koç, Bilgin, 2007; Kıran, 2007; Yaşa, 2006; Karpuzoğlu, 2000; Yıldırım, 2007 çalışmalarında kullanılan ölçek sorularından faydalanılmıştır.

4.4.2. Gönüllülük Ölçeği

Gönüllülük ölçeği için; Yıldız, Yıldırım ve Koçak, 2015; Şentürk, Adıgüzel, 2016; Erdoğan ve diğerkleri, 2020 çalışmalarında kullanılan ölçek sorularından faydalanılmıştır.

4.5. Araştırma Hipotezi

Araştırmanın bağımsız değişkeni kurumsallık, bağımlı değişkeni ise gönüllülük oluşturmaktadır. Daha önceki yapılan çalışmalarda kurumsallık ve gönüllülük ilişkisi ele alınmamıştır. Araştırma kapsamında sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük üzerinde kurumsallaşmanın etkilerini öğrenmek ve araştırma sorularını yanıtlamak üzere aşağıdaki varsayım geliştirilmiştir.

- H₀: Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ile gönüllüler arasında ilişki vardır.
- H₁: Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ile gönüllüler arasında vardır.
- H_{1a}: Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ile gönüllüler arasında vardır.
- H_{1b} : Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ile gönüllüler arasında vardır.
- H_{1c} : Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ile gönüllüler arasında vardır.

4.6. Analiz ve Bulgular

Bu başlıkla araştırmaya dair analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

4.6.1. Nitel Analiz Bulguları

Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yetkililere yöneltilen sorulara verilen cevaplar aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmiştir.

4.6.1.1. Kurumun Faaliyet Alanı ve Kuruluş Zamanı

Yapılan görüşmede öncelikle kurumun faaliyet alanı ve faaliyet göstermeye başladığı yıl sorulmuştur. Dernek veya vakıfların kuruluş yılları ve faaliyet alanları birbirinden farklılık göstermektedir.

“2017 yılından kurulan derneğimizin faaliyet alanı eğitimidir” (G3).

“Vakfımız gençlerin gelişimine katkı sağlayacak etkinlikler gerçekleştirmek; gençlerin sosyal, fiziksel, zihinsel, manevi gelişimlerine katkı sağlayacak ve kendilerini geliştiren, kültürel birikime önem veren nitelikli bireyler olmasına katkı sağlamak amacıyla 2013 yılında kurulmuştur” (G6).

“Derneğimiz 2020 yılından itibaren faaliyet göstermektedir. Misyonumuz; fiziksel aktivite, egzersiz ve sporu kişilerin günlük yaşamı ile bütünleştirerek toplumun yaşam kalitesini artırmak. Vizyonumuz ise fiziksel aktivite, egzersiz ve spora dair tüm hizmet alanlarında yenilikçi çözümler ve projeler üreterek yaşam boyu fiziksel aktivite, egzersiz ve spor kültürü ilkesiyle dünya ölçeğinde aktif yaşama yön veren bir sivil toplum kuruluşu olmaktır” (G2).

“Derneğimiz 2017 yılından beri faaliyet göstermektedir. Faaliyet alanımızı dünya üzerinde açlık, doğal afet, savaş, yoksulluk sebebiyle zorlaşan yaşam koşullarının iyileştirilmesi için ihtiyaç sahiplerine yardımlar ulaştırmak ve onlara kalıcı eserler bırakmak olarak tanımlayabiliriz” (G7)

“Kuruluşumuz 2008 yılında beri faaliyet göstermektedir. Aslında ihtiyaç sahibi çocukların bayram kıyafetlerini temin etmek amacıyla yola çıkmıştık. Daha sonrasında ihtiyaç sahibi çocukların sadece bayramlık değil okul ihtiyaçlarını, kışlık kıyafet ihtiyaçlarını karşıladığımız bir serüvene dönüştü. Tabii bunları yaparken ihtiyaç sahibi çocukların derslerine katkı sağlayabilmek adına gönüllerimizle birlikte onlara ders vererek derslerine başarılı olmalarına katkı sağlamaya çalışıyoruz” (G4).

Görüşme yapılan kişilerin ifadelerinde anlaşıldığı gibi dernek ve vakıflar bireylerin temel ihtiyaçlarından, sosyal etkinliklere kadar ihtiyaç duyulan her alanda faaliyet göstermektedirler. Yerel, ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren bu kurumlarda gerçekleştirilen projeler ve faaliyetler insanı ve diğer canlıları baz alarak planlanmaktadır. Görüşülen kurumlar, gençlik, eğitim, hayvan, insani yardım, çevre, spor gibi konularda faaliyetlerini sürdürmektedir.

4.6.1.2. Gönüllü ve Çalışan Sayıları

Sivil toplum kuruluşlarının ücretli ve gönüllü çalışanları bulunmaktadır. Faaliyetlerini gerçekleştirirken çalışanların yanında gönüllülerden de destek almaktadırlar. Bu kurumların çalışan ve gönüllü sayıları farklılık göstermektedir.

“Projelerin fikir aşamasında olsun planlama, yürütme, izleme gibi birçok sürecinde görev dağılımına ve kişilerin yetkinliklerine uygun bir şekilde destekler alıyoruz. Gönüllülerimizi projelerimize dahil ederek aidiyet duygusunu da pekiştirmiş oluyoruz. Şu an 43 profesyonel çalışanımız, 18000 bine yakın gönüllümüz bulunmaktadır” (G1).

“Vakfımızda 1 çalışanımız bulunuyor. Gönüllülerle ilgili bir rakam vermem mümkün değil, daha çok çevremizden bizi yakından tanıyan insanların verdiği gönüllü desteklerimiz oluyor ama tabi önümüzdeki süreçte gönüllü sayımızı arttırmak istiyoruz. Hali hazırda çalışmaları devam eden projelerimiz hayata geçtikçe gönüllülük noktasında daha rahat olacağımıza inanıyoruz” (G5)

“Derneğimizde şu an çalışanımız bulunmuyor, bütün çalışmalarımızı gönüllülerimiz aracılığıyla gerçekleştiriyoruz. Yaklaşık 40 civarında aktif gönüllümüz bulunuyor. Bu gönüllülerimiz hem öğrencilerimize biraz önce bahsettiğim gibi ders vermekte, hem de kıyafet yardımı, okul ihtiyaçlarının karşılanması, sosyal medya hesaplarının yönetilmesi, paylaşım yapılması, duyuruların yapılması gibi çalışmaları yürütüyorlar.

Vermiş olduğum bu rakam içerisinde bağışçılarımızı gönüllü olarak değerlendirmiş olmadım çünkü tek seferlik bağış yapan gönüllerimiz de var" (G4).

"Derneğimizde 31 çalışan bulunuyor yine 40 bini aşkın gönüllerimiz mevcut. Bütün çalışmalarımızda gönüllülerimizden destek alıyoruz. Örneğin bir sosyal yardım çalışmasında; paketlenmeden yardımı ulaştırmaya varıncaya kadar olan bütün süreçlerimizi gönüllerle birlikte yürütüyoruz. Bunun yanında sosyal medya için içerik üretimi, video çalışması, fotoğraf çekimi, kurban kesimi gibi birçok alanda yine gönüllerimizden istifade ediyoruz. Elbette bağışçılarımızı unutmamalıyız, onlar sayesinde çok daha fazla kişiye ulaşma imkanı sağlıyoruz" (G7).

Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük kavramının sürdürülebilirliğin en temel unsurlarından biri olduğunu almış olduğumuz cevaplardan anlaşılmaktadır. Bunun yanında bağışçıların gönüllü olarak değerlendirilmesi kuruma göre farklılık göstermektedir. Bazı kurumlar bağışçıları direkt gönüllü olarak değerlendirirken, bazı kurumlar gönüllülüğü faaliyetlere fiziksel katılım veya sürdürülebilir iletişimin kurulması olarak değerlendirmektedir.

"Kurumda profesyonel olarak çalışan 2 kişi bulunuyor. 1725'lik bir gönüllü sayımız var. Gönüllülerimize proje üretme ve uygulama aşamaları, bilimsel araştırma ve yayın gruplarında görev alma, çeşitli fiziksel aktivite ve spor faaliyetlerinde gönüllü olma, tercüme ve çeviri süreleri, proje tanıtım faaliyetlerinde görevlendirme yapıyoruz" (G2).

"Derneğimizde 3 profesyonel çalışan bulunmaktadır. 50 kişi de gönüllü olarak destek vermektedir. Projelerimizde fikirler, fikirlerin hayata geçirilmesi ve sonuç değerlendirmeleri tamamen gönüllü ekibimiz tarafından yapılmaktadır" (G3).

4.6.1.3. Kurumsallaşma Kavramı

Yetkililer kurumsallaşmayı benzer şekilde ifade etmişlerdir. Sürdürülebilirlik için kurumsallaşmanın gerekli olduğunun üzerinde

durulmuştur. Görüşülen yetkililere göre kurumsallaşma; Kurumsallaşma, bir organizasyonun sistematik ve standart bir şekilde çalışmasını sağlayarak daha profesyonel, verimli ve sürdürülebilir hale gelmesini amaçlayan bir süreçtir.

Bu süreç, organizasyonun büyüme ve gelişme aşamalarında karşılaşılabileceği zorlukları azaltır ve sistemin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamaktadır. Kurumsallaşma, sadece özel sektör değil, aynı zamanda sivil toplum ve kamu sektöründeki organizasyonlar için de geçerlidir ve bu organizasyonların performansını artırarak hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

“Kurumsallaşmayı sürdürülebilirlik için her kurumda gerekli olan bir yapının oluşturulması olarak tanımlayabilirim. Belirlenmiş olan kurallar çerçevesinde sistemin oluşturulması, takip edilmesi olarak da değerlendirebiliriz. Kurumsallaşmanın bizim için birçok avantajı bulunmaktadır. Mesela kurumumuzun şeffaf olmasını, görevlerin belirlenmiş olmasını, düzenli bir şekilde çalışılmasını sağlanması gibi örnekler verebiliriz. Yine hesap verilebilirlik, denetimin sağlanması gibi birçok alanda güvenilirlik konusunda kuruma faydası bulunmaktadır. Bunun yanında profesyonelliğinde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Yine kurumun daha uzun süre ve daha verimli çalışabileceği bir sistemin oluşturulmasında en önemli unsurlardan biridir” (G7).

“Kurumsallaştırma kavramı güvenli çalışma ortamı ve düzen demektir. Sivil toplum kuruluşlarında çoğunluk gönüllü ekiplerden oluştuğu için çok düzenli bir çalışma hayatı oluşmuyor, bu düzenin sağlanması için büyük öneme sahip olan bir kavramdır” (G3).

“Kurumsallaşma, bir kurumun kişilere bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan yapısal bir sistemdir. Sivil toplum kuruluşlarında insan sirkülasyonu çok fazla olduğundan bizler için olmazsa olmaz bir konudur. Aslında daha etkin çalışmalar yürütebilmek için oluşturulan kurallar bütünü de diyebiliriz Kurumsallaşma, STK'ların daha profesyonel, şeffaf ve etkili bir şekilde çalışmasını destekler” (G1).

“Kurumsallaşma kavramı işlerin daha sistemli daha kurallara uygun bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayan sistem bütünü olarak tanımlayabilirim. Kurumsallaşma dediğimiz şeyin sadece kurumla ilgili değil, aynı zamanda çalışanların davranışlarıyla da ilgili bir durum olduğunu düşünmekteyim. Bu yüzden kurumsallaşma adına yapılan çalışmalar; dokümantasyon ve kuralların oluşturulması, belli periyotlarda raporların çıkartılması, stratejik plan çalışmalarının hayata geçirilmesi kadar mühim bir konu da personel veya gönüllerimize kurumsallaşmayı içselleştirmemizdir. Bunu yapmadığımız sürece kurumsal yapıyı tam olarak oluşturduğunuz anlamına gelmez” (G6).

“Kurumsallaşma sürdürülebilirliğin en önemli girdisidir. Kalitenin artırılması demektir. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, süreçlerin oluşturulmasıdır. Kurum kültürünün ve kurumsal kimlik çalışmalarının oluşturulmasıdır. Oluşturulan bu değerlerin gelecek nesillere aktarılmasıdır. Kişilere bağlı çalışmaktan ziyade sisteme bağlı çalışmaktır” (G2).

“Kurumsallaşma sistematik olarak çalışmaların yürütülmesi anlamına gelmektedir. Organizasyonun işleyişini düzenleyen, kurallar koyarak standartlaştıran süreçlerin bütünüdür. Bu süreç, organizasyonun daha profesyonel, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla yapılır. Kurumsallaşma, organizasyonların büyüme ve gelişme süreçlerinde karşılaşılabilecekleri zorlukları minimize etmeye yardımcı olur ve daha düzenli bir işleyiş sağlar” (G4).

“Bir organizasyonun performansını artırmak, hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmak ve sürdürülebilir bir şekilde büyümek için gerekli yetenek ve kaynakları güçlendirmeye yönelik bir süreçtir. Bu kavram, hem sivil toplum kuruluşları hem de özel sektör ve kamu sektöründeki organizasyonlar için geçerlidir. Kurumsallık, organizasyonun tüm yönlerini kapsayarak daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlar” (G5).

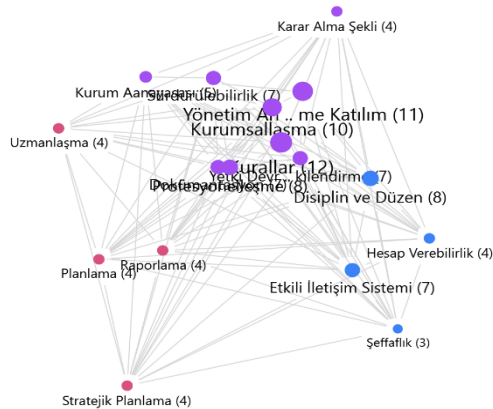
Kurumsallaşmaya ait alınan cevaplar Maxqda 24 ile analiz edilmiştir. Kurumsallaşmaya ait kod matris ilişkisine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Kod Sistemi	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	TOPL...
✓ Kurumsallaşma									10
• Sürdürülebilirlik									7
• Etkili İletişim Sistemi									7
✓ Hesap Verebilirlik									4
• Şeffaflık									3
• Karar Alma Şekli									4
✓ Kurum Aanasası									5
• Disiplin ve Düzen									8
• Dokümantasyon									7
• Kurallar									12
✓ Stratejik Planlama									4
• Raporlama									4
• Planlama									4
✓ Profesyonelleşme									8
• Uzmanlaşma									4
• Yetki Devri ve Yetkilendirme									7
• Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılım									11
Σ TOPLAM	17	21	7	12	4	20	20	8	109

Tablo 6: Kurumsallaşma Kod-Matris İlişkisi

Kurumsallaşmaya ait kod matrisi incelendiğinde; sürdürülebilirlik kelimesi 7, iletişim 7, hesap verebilirlik 4, şeffaflık 3, kural 12, disiplin ve düzen 8, dokümantasyon 7, stratejik plan 4, raporlama 4, planlama 4, profesyonelleşme 8, karar alma 4, uzmanlaşma 4, yetkilendirme 7 ve katılım 11 adet kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar ile yapılan görüşmelerde en fazla vurgu yapılan kelime kural kelimesi, daha sonra ise yönetime katılım olmuştur.

Kurumsallaşmaya ait kod haritası ise aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1: Kurumsallaşma Kod Haritası

Kod haritası incelendiğinde tüm kodların birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma, kurum anayasası ve profesyonelleşme en çok bağlantıya sahip kategorilerdir. Bu kategoriler, birçok diğer kategoriyle güçlü bir ilişkiye sahip olup, organizasyonel yapı ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

4.6.1.4. Kurumsallaşma Adına Yapılan Çalışmalar

Katılımcılara kurumsal olma durumları ve kurumsallaşma adına yapmış oldukları çalışmalar sorulmuştur. Kurumsallaşmanın önemini vurgulayan katılımcı sayısı çoğunlukta olsa da kurumsallaşmanın sivil toplum örgütleri için özellikle yerel bazda çalışan kurumlar için uygun görmediğini belirten katılımcılarımız da mevcuttur.

“Derneğimizin kurumsallaşma adımlarında dokümantasyon yönetimi, kayıtların kontrolü, yasal mevzuatın takibi gibi kurumsallaşma bileşenlerinde iyi bir düzeydedir. Kurumsallaşma da liderlik özelliği, kendi kendini yöneten çevik takımlar, kayıtların kontrolünü yönetimde teknolojinin imkanlarını kullanma, mevzuat takibi noktasında ilgili makamlardan doğrudan bilgi alma, iş süreçlerinin belirli ve tanımlı olması, süreçlerin takibi hususunda iş planlarını gibi hususlara gereken önem verilmektedir” (G2).

“Kurumsal yapıda olduğumuza inanıyoruz. Öncelikle kuruluş amacımıza uygun olarak organizasyon yapımızı, vizyonumuzu, misyonumuzu belirledik. Daha sonrasında bütün süreçlerimizi tanımladık ve yazılı hale getirdik, yine bu süreçlerimizi performansını geliştirebilmek adına kontrollerden geçiriyoruz. 4 yıl önce stratejik planımızı oluşturduk ve stratejik planımızı sürekli olarak kontrol ediyoruz. Hedeflerimizi ve hedeflerimize hedef göstergelerimizi belirledik. Hedeflerimizin gerçekleşme durumlarını periyodik olarak kontrol ediyor, gerekirse revizelerimizi gerçekleştiriyoruz” (G6).

“Kurumsallaşmak için emin adımlarla ilerliyoruz. Kurum içi kurallar ve yönergeler oluşturuldu, kurumumuzun kendisine has temel ilkeleri belirlendi, toplantıların haftalık ve

aylık periyotlarda yapılması gerekli notların alınması, takip edilmesi ve arşivlenmesi takip ediliyor. Çok yakın bir zamanda stratejik plan çalışmasını başlatmayı planlıyoruz” (G1).

“Yüzdelik oran olarak belirtmek gerekirse %90 kurumsallaşmayı tamamladığımızı düşünüyoruz. Amaç ve hedeflerimize bağlı olarak oluşturulan dokümantasyon çalışmalarımızı tamamladık. Hedeflerimizi ve faaliyetlerimizi takip ediyor, performansımızı ölçüyoruz. Kurum içerisinde gerçekleştirilen çalışmaların çoğunu ERP yazılımı ile birlikte hayata geçiriyor, yazılım üzerinden kolaylıkla takip ediyoruz” (G7).

“Yeni kurulan bir vakıf olduğumuz için kurumsallaşma adına gerçekleştirdiğimiz bir çalışma henüz olmadı. Faaliyetlerimiz gerçekleştikçe, projelerimiz hayata geçtikçe kurumsallaşma da gereklilik haline gelecektir.” (G5).

“Tam olarak kurumsallaştığımızı söyleyemesem de kurumsallaşmak için çalışmaktayız” (G3).

Bunların yanında kurumsallaşmanın genellikle büyük ölçekli veya uzun vadeli hedefleri olan organizasyonlar için önemli olduğunu ve kendilerinin mevcut kapasite ve ölçekleri ile daha küçük çaplı faaliyetler yapması sebebiyle kurumsallığın öncelikleri olmadığını belirten katılımcılar da bulunmaktadır.

“Her ne kadar kurumsal olduğumuzu düşünmesek de yapmış olduğumuz bazı çalışmalar da var. Mesela bizim gönülllerimiz kuruma geldiğinde kurumla ilgili kendilerine bir oryantasyon eğitimi veriyoruz bilgilendirme yapıyoruz bunun yanında yine yapmış olduğumuz faaliyetlere ait bilgilendirmeleri faaliyet raporları aracılığıyla başişçılarımıza iletiyoruz. Bu çalışmaları kurumsallaşma adına yaptığımızı söyleyemeyiz. Kurumsallaşma, genellikle büyük ölçekli işletmelerde ya da uzun vadeli büyük hedeflere sahip organizasyonlarda önemlidir. Biz mevcut kapasitemizle daha küçük çaplı faaliyetler yapma niyetindeyiz” (G4).

“Kurumsallaşmanın tek tipteştirerek amatör ruhu öldürdüğünü düşünüyoruz. Bu sebeple kurumsallaşmanın tüm gerekliliklerini yerine getirmekten ziyade işimizi kolaylaştıracak unsurlara odaklanıyoruz” (G8).

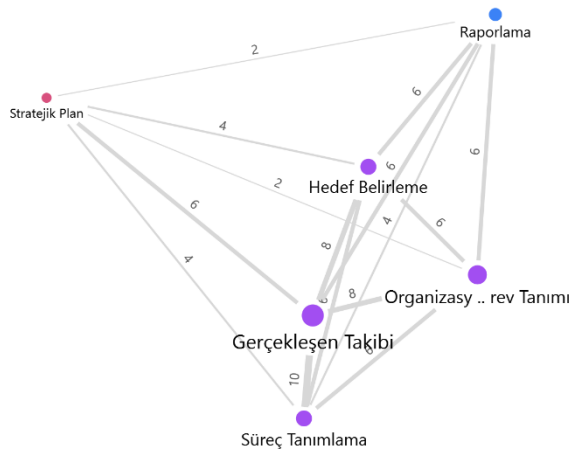
Kurumsallaşma adına yapılan çalışmalara dair verilen cevaplar Maxqda 24 ile analiz edilmiş ve kurumsallaşma durumu kod matris ilişkisine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Kod Sistemi	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	TOPLAM
✓ Kurumsallık Durumu									0
Organizasyon Yapısı ve Görev Tanım		■		■	■	■	■		5
Süreç Tanımlama	■	■				■	■		4
Stratejik Plan	■					■			2
Hedef Belirleme	■			■		■	■		4
Gerçekleşen Takibi	■	■				■	■		6
Raporlama				■		■	■		3
Σ TOPLAM	4	3	0	3	1	8	5	0	24

Tablo 7: Kurumsallaşma Durumu Kod Matris ilişkisi

Kurumsallaşma durumu kod matrisi incelendiğinde; organizasyon yapısı ve göre tanımlar 5, süreç tanımlama 4, stratejik plan 2, hedef belirleme 4, gerçekleşen takibi 6 ve raporlama kelimesi 3 kez kullanılmıştır. Sivil toplum örgütleri kurumsallık tanımı altında en fazla gerçekleşen takibi daha sonra ise organizasyon yapısı belirlenmesi ve görev tanımlarının oluşturulmasıyla ilgili çalışmaları baz almışlardır.

Kurumsallık durumuna ait kod haritası aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2: Kurumsallaşma Durumu Kod Haritası

Kurumsallık durumuna ait kod haritası incelendiğinde en yüksek ilişki; Gerçekleşen takibi ve süreç tanımlama arasında olduğu görülmektedir.

4.6.1.5. Kurumsallaşmanın Gönüllüler Üzerindeki Etkisi

Katılımcılar kurumsallaşmanın gönüllüler üzerindeki etkisini farklı açılardan ele almıştır. Kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceği vurgulanmıştır. Kurumsallaşma, verimliliği ve organizasyon performansını artırabilirken, bazı gönüllüler için esneklik eksikliği ve kuralların getirdiği zorluklar gibi olumsuz etkilerinin olduğunun üzerinde durulmuştur.

“Gönüllü kuruluşların faaliyetlerini yürütürken gönüllülüğü kaybetmeden daha organize, sistemli ve verimli çalışmaları önem arz etmektedir. Böylelikle STK’lar için ahlaki değerlere uygun, etkin, adil, şeffaf dolayısıyla güvenilir bir yönetim sistemi ve daha verimli çalışabilen kurumsal yapılar oluşur. Bu ortamlar gönüllülerin motivasyonunu ve devamlılığını olumlu etkiler” (G1).

“Kurumsallaşmanın gönüller üzerinde etkisi olduğunu düşünüyorum. Kurumsallaşma sadece daha önce de bahsettiğim gibi sadece kurumu değil kurum içerisinde yer alan bireyleri de direkt olarak etkileyen bir unsurdur. Kurumsallaşan dernek veya vakıflardaki gönüllülerin çalışmalara çok daha sürdürülebilir katkı sağladığını düşünüyorum. Gönüllüler kendi gelişimlerini takip edebiliyorlar yine kurumsallık unsurları gereği geri bildirimlerini daha sağlıklı olarak verdiklerini düşünüyorum” (G6).

“Elbette gönüllüler üzerinde etkisi olduğunu düşünüyorum. Dernek gönüllülerimiz genel olarak kurumsal bir yapıda gönüllü olarak öğrenmek ve deneyim kazanmak istiyorlar. Derneğimizde yeni mezunken gönüllü olup verilen görevleri yerine getirip kazandığı tecrübe ile kamu kurumlarına ve diğer Sivil toplum kuruluşlarında profesyonel çalıştıklarını öğreniyoruz. Derneğin örgüt tasarımı küçük olsa da yaptığı

işler ve sosyal etkisi yüksek düzeydedir. Gönüllüler küçük yapıların hızla karar alma gibi olumlu özellikleri onların çok hoşuna gidiyor ve özgüven kazanıyorlar” (G2).

Katılımcılar için kurumsallaşmanın olumlu yönleri; sistemli bir organizasyon, verimlilik artışı, deneyim kazanımı, sürdürülebilir katkı olarak özetlenebilir.

“Gönüller üzerinde etkisi var mı tam olarak bir cevap veremem. Kurumsallık adına yapmış olduğumuz birçok çalışmayı ERP yazılımımız üzerinden takip ediyor ve geliştiriyoruz. Yazılımımızı ise daha çok personelimizle birlikte kullanıyoruz. Kurumsallaşma adına yapılan diğer çalışmalarda sadece hesap verebilirlik noktasında gönüllerimizin içini daha rahatlatan bir süreç olduğunu söyleyebilirim” (G7).

“Kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde etkisinin olduğunu hatta olumsuz bir etkisinin olduğunu düşünüyorum. Gönüllü kişilerin rutin hayatları günümüz şartlarında bir hayli zorlu olduğu için gönüllülük yaptığı kurumda belirli kurallar içinde çalışması zorlayıcı olabiliyor. Gönüllülerimiz daha esnek, daha rahat çalışabilecekleri ortamlar arıyorlar” (G3).

“Evet etkisi olduğunu düşünüyorum. Şöyle ki; kurumsallaşma gönüllülük esasıyla yürütülen faaliyetlerde amatör ruhun kaybedilmesine yol açacağını düşünüyorum. Sistematik yaklaşımla hareket etmenin bir süre sonra meselelere özveri ile yaklaşımın önüne geçeceğine kanaat getiriyorum” (G8).

“Kurumsallaşmanın gönüller üzerinde etkisi var mı açıkçası tam olarak bilemiyorum yani kurumsallık adına bir çalışma henüz yapamadığımız için kıyaslama yapamıyorum. Ama şunu söyleyebilirim biz biraz daha aile gibi çalışıyoruz. Kurumsal kelimesi bile biraz daha resmi biraz daha soğuk gelen bir kavram. Biz gönüllerimizi bir aile gibiyiz ve hakikaten çalışmalarımızı samimiyetle sürdürüyoruz” (G4).

Kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde etkisi var mıdır sorusuna verilen cevaplar Maxqda 24 ile analiz edilmiş ve kurumsallaşma durumu kod matris ilişkisine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Kod Sistemi	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	TOPLAM
 Fikrim Yok									2
 Etkilemez									0
 Olumsuz Etkiler									2
 Olumlu Etkiler									4
 TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	8

Tablo 8: Kurumsallaşmanın Gönüllülüğe Etki Kod Matris İlişkisi

Kurumsallaşmanın gönüllülüğe etkisi kod matrisi incelendiğinde fikrim yok 2, olumsuz etkiler 2, olumlu etkiler 4 katılımcı tarafından cevaplanmıştır. Etkilemez cevabını veren katılımcı olmamıştır.

4.6.2. Nicel Analiz Bulguları

Bu bölümde nicel araştırmaya yönelik analiz ve bulgular ele alınmıştır.

4.6.2.1. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumsallaşma ölçeğinin ortalama ve standart sapması aşağıda verilmiştir.

Kurumsallaşma Ölçeği	Ort.	Ss
	3,778	0,776

Tablo 9: Kurumsallaşma Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

Kurumsallaşmanın alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapmalara ait bilgiler aşağıda verilmiştir. Elde edilen verilerin istatistiksel dağılımı incelendiğinde en yüksek değerin 4,43 KGE5'te gerçekleşmiştir. En düşük değer ise 2,76 ile KGE3 'te yer almaktadır.

Kurumsallaşma Ölçeği	$\bar{x}$	ss.	n
KGE1	3,77	1,252	162
KGE2	4,04	1,168	162
KGE3	2,76	1,591	162
KGE4	4,01	1,297	162
KGE5	4,43	0,971	162
KGE6	4,09	1,133	162
KGE7	3,81	1,254	162
KGE8	4,39	0,967	162
KGE9	3,20	1,503	162
KGE10	3,29	1,477	162

Tablo 10: Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapma

Gönüllü olma ölçeğinin ortalama ve standart sapması aşağıda verilmiştir.

Gönüllü Olma Ölçeği	Ort.	Ss
	3,850	0,709

Tablo 11: Gönüllü Olma Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

Gönüllülük alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapmalara ait bilgiler aşağıda verilmiştir.

Gönüllülük Ölçeği	$\bar{x}$	ss.	N
GE1	3,65	1,306	162
GE2	3,95	1,215	162
GE3	3,33	1,528	162
GE4	3,99	1,193	162
GE5	4,23	1,072	162
GE6	3,89	1,120	162
GE7	3,70	1,270	162
GE8	4,20	1,046	162
GE9	3,67	1,405	162
GE10	3,88	1,265	162

Tablo 12: Gönüllü Olma Alt Boyutlarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapma

Elde edilen verilerin istatistiksel dağılımı incelendiğinde en yüksek değerin 4,23 GE5'te gerçekleşmiştir. En düşük değer ise 3,33 ile GE3 'te yer almaktadır.

4.6.2.2. Ölçeklerin Güvenirlikleri

Güvenirlik, ölçeklerde olması gereken en önemli özelliklerden biridir. Güvenirlik aynı koşullar içinde gerçekleştirilen ölçümlerde ulaşılan sonuçların kararlılığını ifade etmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 212). Kurumsallaşma ve Gönüllü Ölçeklerinin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen alfa katsayısına (α) göre ölçeklerin güvenilirliği hakkında bir karar verilir. (Özdamar, 2004).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Ölçekler	Cronbach's Alpha (α)	Madde Sayısı
Kurumsallaşma	0,810	10
Gönüllülük	0,766	10

Tablo 13: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

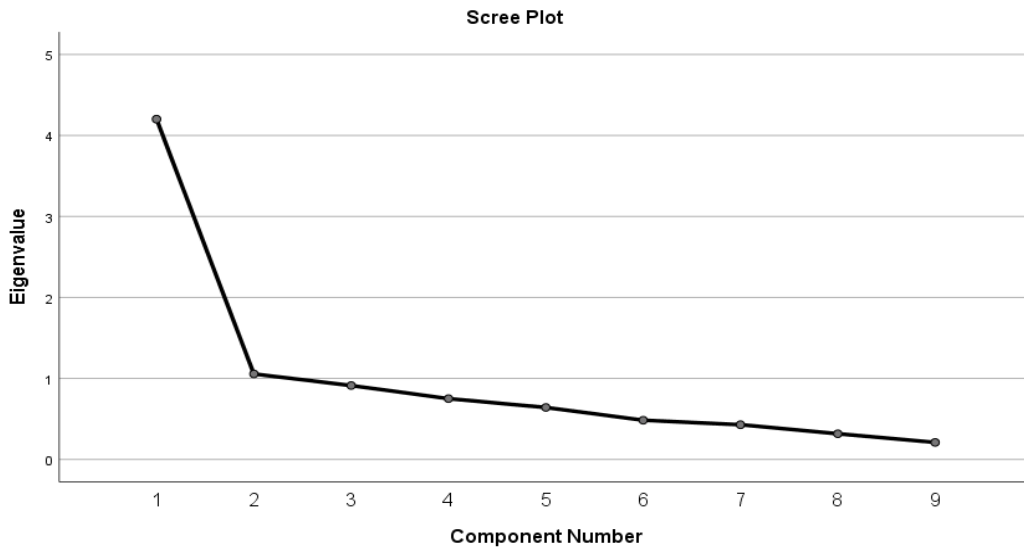
Kurumsallaşma ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,810 olarak bulunmuştur. Kurumsallaşma ölçeği yüksek güvenilirliğe sahiptir. Gönüllü ölçeğinde ise Cronbach's Alpha katsayısı 0,766 olarak bulunmuştur. Gönüllü ölçeği oldukça güvenilir bir ölçektir.

Kurumsallaşma ölçeği için maddelerin iç tutarlılığa etkilerine dair madde çözümlemesi aşağıda yer almaktadır. Kurumsallaşma ölçeğinde madde toplam korelasyonu 0,3 altında kalan madde bulunmadığı görülmüştür.

Maddeler	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde ölçek farkı	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
KGE1	34,01	48,019	0,611	0,779
KGE2	33,74	49,373	0,575	0,784
KGE3	35,02	49,099	0,384	0,809
KGE4	33,77	47,221	0,633	0,776
KGE5	33,35	51,085	0,588	0,786
KGE6	33,69	48,438	0,663	0,776
KGE7	33,97	48,216	0,597	0,781
KGE8	33,39	51,370	0,569	0,788
KGE9	34,58	49,761	0,385	0,807
KGE10	34,49	55,233	0,326	0,837

Tablo 14: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Analizi

Madde silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri ve madde toplam korelasyonu incelendiğinde iç tutarlılığı düşüren madde bulunmadığı saptanmıştır. Burada KGE6 (0,663) ve KGE4 (0,633) en yüksek korelasyona sahiptir. Ölçek faktörlerine ilişkin saçılım grafiği aşağıda gösterilmektedir.



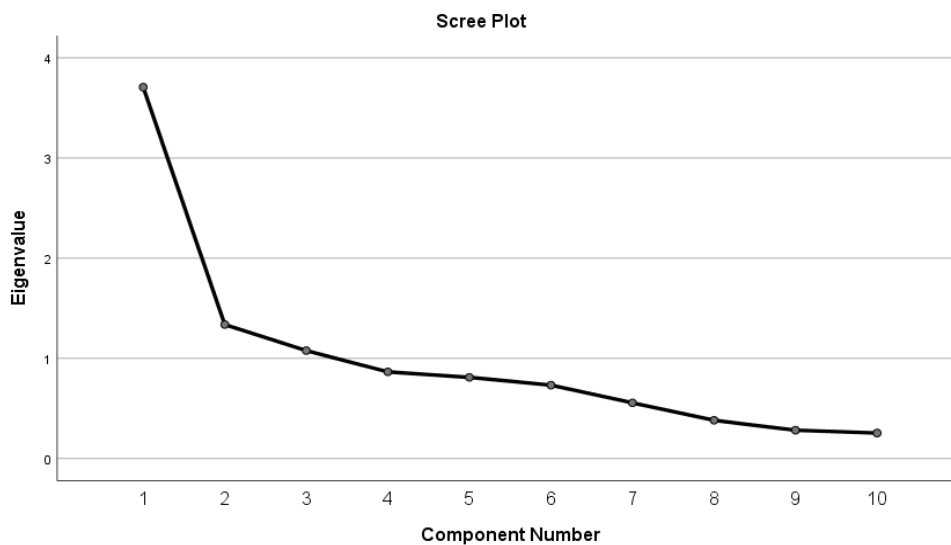
Şekil 3: Kurumsallaşma Ölçeği Saçılım Grafiği

Gönüllülük ölçeği için maddelerin iç tutarlılığa etkilerine dair madde çözümlemesi aşağıda yer almaktadır. Gönüllülük ölçeğinde madde toplam korelasyonu 0,3 altında kalan madde bulunmadığı görülmüştür.

Maddeler	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde ölçek farkı	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
GE1	34,846	39,547	0,553	0,729
GE2	34,549	40,112	0,569	0,728
GE3	35,173	41,473	0,332	0,764
GE4	34,506	45,009	0,344	0,770
GE5	34,265	41,575	0,551	0,733
GE6	34,611	40,413	0,609	0,725
GE7	34,796	40,250	0,526	0,733
GE8	34,296	41,241	0,595	0,729
GE9	34,833	41,556	0,376	0,755
GE10	34,623	47,155	0,391	0,790

Tablo 15: Gönüllü Ölçeği Madde Analizi

Madde silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri ve madde toplam korelasyonu incelendiğinde iç tutarlılığı düşüren madde bulunmadığı saptanmıştır. Burada GE6 (0,609) en yüksek korelasyona, GE3 (0,332) en düşük korelasyona sahiptir. Ölçek faktörlerine ilişkin saçılım grafiği aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 4: Gönüllü Ölçeği Saçılım Grafiği

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, gözlemlenen korelasyon katsayıları ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırır. KMO testi analizi ile bulunan değerler şunları ifade eder;

- 0,50'nin altında ise değer kabul edilemez.
- 0,50 ise zayıf değeri ifade eder.
- 0,60 ise orta değeri ifade eder.
- 0,70 ise iyi değeri ifade eder.
- 0,80 ise çok iyi değeri ifade eder.
- 0,90 ise mükemmel değeri ifade eder (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 86-87).

KMO ve Bartlett Testi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		
KMO ve Bartlett Testi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		0,827
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	573,264
	Df	45
	Sig.	0,000

Tablo 16: Kurumsallaşma KMO ve Bartlett Test Sonucu

Kurumsallaşma ölçeğine ait Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,827 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çok iyi değeri ifade eder. Sonuca faktör çözümlemesi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir

KMO ve Bartlett Testi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		
KMO ve Bartlett Testi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		0,784
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	498,808
	Df	45
	Sig.	0,000

Tablo 17: Gönüllü KMO ve Bartlett Test Sonucu

Gönüllü ölçeğine ait Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,784 olarak bulunmuştur. Bu sonuç iyi değeri ifade eder ve sonuca göre faktör çözümlemesi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Gönüllülük Ölçeği	Faktör Yükleri
GE2	0,861
GE1	0,798
GE6	0,775
GE5	0,707
GE8	0,666
GE7	0,640
GE9	0,722
GE10	0,670
GE3	0,663
GE4	0,665

Tablo 18: Gönüllülük Ölçeği Faktör Yükleri

Gönüllülük ölçeğine ait faktör yükleri yukarıdaki tabloda verilmiştir.

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Cronbach's Alpha	KMO
Bağlılık	GE2	0,861	3,95	1,215	1,476	0,766	0,784
	GE1	0,798	3,65	1,306	1,706		
	GE6	0,775	3,89	1,120	1,255		
	GE5	0,707	4,23	1,072	1,150		
	GE8	0,666	4,20	1,046	1,095		
	GE7	0,640	3,70	1,270	1,614		
İlgi	GE9	0,722	3,67	1,405	1,975	0,766	0,784
	GE10	0,670	3,88	1,265	1,600		
	GE3	0,663	3,33	1,528	2,333		
Güven	GE4	0,665	3,99	1,193	1,422		

Tablo 19: Gönüllülük Ölçeği Güvenirlik Analizi

Yapılan faktör çözümlemesi sonucunda değişkenlerin toplam açıklanan değişirliği %61,202 olan 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Güvenirliğine ilişkin bulunan Cronbach's Alpha, KMO ve açıklanan değişirlik değerine göre gönüllülük ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir. Faktörlere ait detaylı tabloya aşağıda yer verilmiştir.

4.6.2.3. Korelasyon Analizi

İstatistikte rastgele iki değişken arasında bulunan ilişki “basit korelasyon” olarak tanımlanır. Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirleyen bir istatistiksel ölçümdür. İki değişken arasındaki ilişki pozitif, negatif veya sıfır olabilir. Sonucun pozitif çıkması değişkenler arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğunu, sonucun negatif çıkması ise değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu gösterir. Elde edilen korelasyon katsayısı;

- -1 veya +1 arasında ise güçlü ilişki,
- 0,5' e yaklaşıyorsa orta büyüklükte bir ilişki,
- 0' a yaklaşıyorsa zayıf bir ilişki vardır (Karaboğa, 2015).

Kurumsallaşma ölçeği ortalaması ile performans ölçeği ortalaması arasındaki korelasyon çözümlemelerine ait tablo aşağıdaki sunulmuştur.

		Kurumsallaşma	Gönüllülük
Kurumsallaşma	Pearson Correlation	,404**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	162	162
Gönüllülük	Pearson Correlation	1	,404**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	162	162

** .01 seviyesinde korelasyon önemlidir (2-tailed).

Tablo 20: Kurumsallaşma Gönüllülük Korelasyon Analizi

Analiz sonucunda kurumsallaşma ile gönüllülük ölçek puanları ortalaması arasında istatistiksel açıdan ($p=0,000<0.01$) anlamlı ve $r=0,404$ gücünde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

4.6.2.4. Regresyon Analizi

Regresyon, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ortalama ilişkinin istatistiksel bir fonksiyon ile ifadesidir (Akkaya ve Pazarlıoğlu, 2000). Regresyon analizi değişkenler arasında bulunan sebep-sonuç ilişkisini incelenir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi en iyi tanımlayacak doğru denklemi bulmak ve bu ilişkiye bağlı olarak konu ile ilgili tahminler yapmak regresyon analizinin amacıdır (Hamzaoglu, 2015).

Kurumsallaşma ölçeği ortalaması ile performans ölçeği ortalaması arasındaki regresyon çözümlemelerine ait tablo aşağıdaki sunulmuştur.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R	R ²
Gönüllülük	Sabit		9,621	0,000	31,246	,404 ^a	0,163
	Kurumsallaşma	0,404	5,590	0,000			

Tablo 21: Kurumsallaşma Gönüllülük Regresyon Analizi

Analiz sonucu incelendiğinde anlamlılık düzeyi $p=0,00<0,05$ olduğundan regresyon modeli anlamlıdır. Kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde pozitif yönde etkisi ($\beta =0,404$) olduğu görülmektedir. Gönüllülük düzeyindeki toplam değişim %16,3 oranında kurumsallaşma ($R^2 =0,163$) tarafından açıklanmaktadır.

Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	R	F	R ²
Bağlılık	Sabit		5,573	0,000	0,536	64,600	0,288
	Kurumsallaşma	0,536	8,037	0,000			
Kişisel İlgî	Sabit		8,921	0,000	0,039	0,247	0,002
	Kurumsallaşma	0,039	0,497	0,620			
Güven	Sabit		9,483	0,000	0,075	0,913	0,006
	Kurumsallaşma	-0,075	-0,956	0,341			

Tablo 22: Kurumsallaşma Gönüllülük Boyutları Regresyon Analizi

Analiz sonucu incelendiğinde kurumsallaşma ve bağlılık arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi çözümlenmesinde $p=0,00<0,05$ olduğundan anlamlı bulunmuştur. Kurumsallaşma değişkeninin bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif olduğu ($\beta =0,536$); kurumsallaşma arttıkça bağlılığın da arttığı görülmektedir. Bağlılık düzeyindeki toplam değişim %28,8 oranında ($R^2 =0,288$) kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır.

Kurumsallaşma ve kişisel ilgi arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi çözümlenmesinde $p=0,620<0,605$ olduğundan kurumsallaşmanın güven üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Kişisel ilgi düzeyindeki toplam değişim %0,2 oranında ($R^2 =0,002$) kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuç kurumsallaşmanın kişisel ilgi üzerindeki etkisinin zayıf ve anlamlı olmadığını göstermektedir.

Kurumsallaşma ve güven arasında neden sonuç ilişkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi çözümlenmesinde $p=0,341<0,05$ olduğundan kurumsallaşmanın güven üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Güven düzeyindeki toplam değişim %0,6 oranında ($R^2 =0,006$) kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuç kurumsallaşmanın güven üzerindeki etkisinin zayıf ve anlamlı olmadığını göstermektedir.

4.6.2.5. Demografik Özelliklere Ait İstatistiklerinin Analizi

Bu bölümde ölçekler yoluyla araştırmaya katılanların verdiği cevaplardan elde edilen demografik ve tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

Görev	Frekans (n)	Yüzde
Yönetim/Denetim Kurulu Üyesi	77	47,5
Gönüllü	85	52,5
Toplam	162	100,0
Cinsiyet		
Kadın	100	61,7
Erkek	62	38,3
Toplam	162	100,0
Yaş		
15-22	9	5,6
23-30	52	32,1
31-40	57	35,2
41-50	26	16,0
51 ve üzeri	18	11,1
Toplam	162	100,0
Mezuniyet		
Ortaöğretim	14	8,6
Ön Lisans & Lisans	108	66,7
Yüksek Lisans	38	23,5
Doktora	2	1,2
Toplam	162	100,0
Kurum Kıdemi		
1 yıldan az	31	19,1
1-3 yıl	50	30,9
4-6 yıl	32	19,8
7-9 yıl	10	6,2
10 yıl ve üzeri	39	24,1
Toplam	162	100,0
Gönüllülük Kıdemi		
1 yıldan az	21	13,0
1-3 yıl	40	24,7
4-6 yıl	33	20,4
7-9 yıl	11	6,8
10 yıl ve üzeri	57	35,2
Toplam	162	100,0

Ayrılan Zaman		
1 saatten az	9	5,6
1-3 saat	40	24,7
4-6 saat	48	29,6
7-9 saat	15	9,3
10 saat ve üzeri	50	30,9
Toplam	162	100,0
Gönüllü Olma Yolu		
Arkadaşım, akrabam, tanıdığım kurumda gönüllü	76	46,9
Stk çalışanı/gönüllüsü teklif etti	43	26,5
Sosyal medya, internet aracılığıyla	14	8,6
Stk kurucularındanım	29	17,9
Toplam	162	100,0
Gönüllü Olma Sebebi		
Faaliyet Alanı ve Hedef Kitesi	48	29,6
Güvenilir olması	56	34,6
Kimliğimi temsil etmesi	31	19,1
Tanınır olması	5	3,1
Kurumsal bir yapıda olması	22	13,6
Toplam	162	100,0
Gönüllü Olarak Yapılan İş		
İlgi alanı olduğu konularda eğitim vermek	20	12,3
Gerçekleştiren faaliyetlerin organizasyonlarında görev almak	50	30,9
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine destek vermek	14	8,6
Bilgili olduğu konularla ilgili araştırma yapmak, yazı yazmak	1	0,6
Yönetim kademesinde görev almak	63	38,9
Sivil toplum kuruluşları arasında ağ kurmak	2	1,2
Gelir getirici faaliyetlerde görev almak	3	1,9
Proje yazmak	4	2,0
Danışmanlık yapmak	1	0,6
Ofis içi günlük işlerde yardımcı olmak	2	1,2
Tercüme yapmak	2	1,2
Toplam	162	100,0
Harcırah Durumu		
Çoğunlukla Kendim	115	71,0
Çoğunlukla STK	29	17,9
Ortak Öderiz	18	11,1
Toplam	162	100,0
Toplam	162	100,0

Tablo 23: Araştırmaya Katılanların Demografik ve Tanımlayıcı Özellikleri

Araştırmaya katılanların %47,5 i yönetim veya denetim kurulu üyesi, %52,5 'i gönüllü olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmaya katılanların %61,7'si kadın, %38,3'ü erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların %5,6'sı 15-22 yaş arasında, %32,1'i 23-30 yaş arasında, %35,2'si 31-40 yaş arasında, %16'sı 41-50 yaş arasında, %11,1'i 51 ve üzerinde olduklarında belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanlarda ilkokul mezunu bulunmamaktadır. %8,6'sı ortaöğretim mezunu, %66,7'si ön lisans veya lisans mezunu, %23,5'i yüksek lisans mezunu, %1,2 si doktora mezunu olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmaya katılanların %19,1'i 1 yıldan az, %30,9'u 1-3 yıl arasında, %19,8'i 4-6 yıl arasında, %6,2'si 7-9 yıl arasında, %24,1'i 10 yıl ve üzerinde destek verdikleri kurumda gönüllü olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında araştırmaya katılanların %13'ü 1 yıldan az, %24,7 1-3 yıl arasında, %20,4'ü 4-6 yıl arasında, %6,8'i 7-9 yıl arasında, %35,2'si 10 yıl ve üzerinde gönüllü olarak destek olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların %5,6'sı 1 saatten az, %24,7'si 1-3 saat arasında, %29,6'sı 4-6 saat arasında, %9,3 7-9 saat arasında, %30,9'u 10 saat ve üzerinde her hafta bulundukları kuruma gönüllü destek verdiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar bulundukları kuruma gönüllü olma yolunun %46,9'u Arkadaşım, akrabam, tanıdığım kurumda gönüllü olduğundan, %26,5'i STK çalışan veya STK gönüllüsü teklifi üzerine kuruma destek olduklarını belirtmişlerdir. %8,6'sı bulundukları kuruma sosyal medya veya internet aracılığıyla gönüllü olduklarını ifade etmişlerdir. %17,9'u ise STK kurucusu olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların %29,6'sı faaliyet alanı ve hedef kitlesi, %34,6'sı kurumun güvenilir olması, %19,1'i kimliğini temsil etmesi, %3,1'i kurumun

tanınır ve bilir olması, %13,6'sı ise kurumsal yapıda olması sebebiyle bulundukları kurumda gönüllü olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların gönüllü olarak yapmış oldukları işlerin farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların %12,3'ü kişisel ilgi alanı oldukları konularda eğitim verdiklerini, %30,9'u gerçekleştiren faaliyetlerin organizasyonlarında görev aldıklarını, %8,6'sı reklam ve tanıtım faaliyetlerine destek verdiklerini, %38,9'u yönetim kademesinde görev aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar %0,6'sı bilgilili olduğu konularla ilgili araştırma yaptıklarını veya yazı yazdıklarını, %1,2'si sivil toplum kuruluşları arasında ağ kurduklarını, %1,9'u gelir getirici faaliyetlerde görev aldıklarını, %2,5'i kuruma destek olmak adına proje yazdıklarını, %0,6'sı danışmanlık yaptıklarını, %1,2'si ofis için günlük işlerde yardımcı olduklarını, %1,2'si tercüme yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların destek oldukları çalışmalarda gerekli harcamaları %71'i çoğunlukla kendim, %17,9'u çoğunlukla STK tarafından ödendiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %11,1'i kurumla birlikte ortak ödediklerini belirtmişlerdir.

Demografik sorulara ait cevapların T-testi ve ANOVA analizleri aşağıda sunulmuştur. T-testi iki veri grubunun ortalamaları arasındaki farkı değerlendirmek için kullanılan parametrik istatistik testidir. Üç veya daha fazla grup arasındaki ortalamaları arasındaki farkı değerlendirmek için kullanılan parametrik istatistik testidir.

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Kurumsallaşma	Kadın	100	3,8080	0,77312	0,629	0,531
	Erkek	62	3,7290	0,78393		

Tablo 24: Cinsiyet – Kurumsallaşma T-testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplara cinsiyetin etkisini değerlendirmek için T-testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,531>0,05$) kurumsallaşma puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Gönüllülük	Kadın	100	3,8380	0,68251	-0,273	0,786
	Erkek	62	3,8694	0,75630		

Tablo 25: Cinsiyet – Gönüllülük T-testi

Gönüllüğe verilen cevaplara cinsiyetin etkisini değerlendirmek için T-testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,786>0,05$) gönüllülük puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

	Kurumdaki Görev	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Kurumsallaşma	Yönetim/Denetim Kurulu Üyesi	77	3,9442	0,73260	2,646	0,009
	Gönüllü	85	3,6271	0,78716		

Tablo 26: Kurumdaki Görev – Kurumsallaşma T-testi

Kurumsallaşmaya verilen cevapların kişinin kurumdaki görevinin etkisini değerlendirmek için T-testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,009<0,05$) kurumsallaşma puanının kişinin kurumdaki görevine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Yönetim/Denetim Kurulu üyesi olanların kurumsallaşma puanlarının ($\bar{x}=3,9442$) gönüllü olanların kurumsallaşma puanından ($\bar{x}=3,6271$) yüksek olduğu görülmektedir.

	Kurumdaki Görev	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Gönüllülük	Yönetim/Denetim Kurulu Üyesi	77	3,9675	0,72265	2,026	0,044
	Gönüllü	85	3,7435	0,68425		

Tablo 27: Kurumdaki Görev – Gönüllülük T-testi

Gönüllülüğe verilen cevapların kişinin kurumdaki görevinin etkisini değerlendirmek için T-testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,044<0,05$) gönüllülük puanının kişinin kurumdaki görevine göre anlamlı bir farklılık

gösterdiği görülmüştür. Yönetim/Denetim Kurulu üyesi olanların gönüllülük puanlarının ($\bar{x}=3,9442$) gönüllü olanların gönüllülük puanından ($\bar{x}=3,6271$) yüksek olduğu görülmektedir.

	Yaş Aralığı	N	$\bar{x}$	ss	
Kurumsallaşma	15-22	9	3,8889	0,8268	
	23-30	52	3,7346	0,7983	
	31-40	57	3,7895	0,7009	
	41-50	26	3,6423	0,8524	
	51 ve üzeri	18	4,0056	0,8271	
	Toplam	162	3,7778	0,7758	
Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arası	1,627	4	0,407		
Gruplar içi	95,273	157	0,607	0,670	0,614
Toplam	96,900	161			

Tablo 28: Kurumsallaşma – Yaş ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda yaş dağılımının etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,614>0,05$) yaş grubuna göre kurumsallaşma algısında belirgin bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

	Mezuniyet	N	$\bar{x}$	ss
Kurumsallaşma	İlkokul	0		
	Ortaöğretim	14	3,7214	0,9963
	Ön Lisans & Lisans	108	3,7065	0,7688
	Yüksek Lisans	38	3,9842	0,6977
	Doktora	2	4,1000	0,5657
	Toplam	162	3,7778	0,7758

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arası	2,420	3	0,807		
Gruplar içi	94,480	158	0,598	1,349	0,260
Toplam	96,900	161			

Tablo 29: Kurumsallaşma – Mezuniyet ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda mezuniyet durumunun etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,260>0,05$) mezuniyet durumuna göre kurumsallaşma algısında belirgin bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

	Kurum Kıdemi	n	$\bar{x}$	ss.
Kurumsallaşma	1 yıldan az	31	3,4161	0,9893
	1-3 yıl	50	3,8620	0,5595
	4-6 yıl	32	3,8813	0,8686
	7-9 yıl	10	3,9500	0,5276
	10 yıl ve üzeri	39	3,8282	0,7462
	Toplam	162	3,7778	0,7758

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arası	5,148	4	1,287		
Gruplar içi	91,752	157	0,584	2,202	0,071
Toplam	96,900	161			

Tablo 30: Kurumsallaşma – Kurum Kıdemi ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda mezuniyet durumunun etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,071>0,05$) mezuniyet durumuna göre kurumsallaşma algısında belirgin bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

	Gönüllülük Kıdemi	n	$\bar{x}$	ss
Kurumsallaşma	1 1 yıldan az	21	3,2905	0,9690
	2 1-3 yıl	40	3,7225	0,7526
	3 4-6 yıl	33	3,9939	0,6098
	4 7-9 yıl	11	3,8364	0,7047
	5 10 yıl ve üzeri	57	3,8596	0,7571
	Toplam	162	3,7778	0,7758

Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
Gruplar Arası	7,071	4	1,768			
Gruplar içi	89,829	157	0,572	3,089	0,018	3>1
Toplam	96,900	161				

Tablo 31: Kurumsallaşma – Gönüllülük Kıdemi ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda gönüllülük kıdeminin etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlara göre gönüllülük kıdemi ile kurumsallaşma algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Özellikle 4-6 yıl kıdemli gönüllüler kurumsallaşma algısını daha yüksek ($\bar{x}=3,9939$) değerlendirirken, 1 yıldan az kıdemli gönüllüler daha düşük ($\bar{x}=3,2905$) değerlendirdiği görülmüştür. Bu sonuç, gönüllülerin kurumsallaşma algısının kıdem süresine göre değiştiğini göstermektedir. Gönüllü kıdem süresi arttıkça algının genellikle iyileştiği sonucuna varılmıştır.

	Gönüllüğe Ayrılan Zaman	n	$\bar{x}$	ss.
Kurumsallaşma	1 saatten az	9	3,6111	0,85797
	1-3 saat	40	3,6875	0,76600
	4-6 saat	48	3,6500	0,83053
	7-9 saat	15	3,8800	0,66246
	10 saat ve üzeri	50	3,9720	0,73068
	Toplam	162	3,7778	0,77580

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arası	3,403	4	0,851		
Gruplar içi	93,497	157	0,596	1,428	0,227
Toplam	96,900	161			

Tablo 32: Kurumsallaşma – Gönüllülüğe Ayrılan Zaman ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda gönüllülüğe ayrılan zamanın etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,227>0,05$) kişinin kurumda gönüllülüğe ayırdığı zamanın kurumsallaşma algısında belirgin bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Gönüllü Olma Yolu				n	$\bar{x}$	ss.
Kurumsallaşma	Arkadaşım, akrabam, tanıdığım kurumda gönüllü			76	3,7579	0,7944
	Stk çalışanı/gönüllüsü teklif etti			43	3,7953	0,7188
	Sosyal medya, internet aracılığıyla			14	3,6786	0,8666
	Stk kurucularındanım			29	3,8517	0,7967
	Diğer			0		
	Toplam			162	3,7778	0,7758
Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	
Gruplar Arası	0,340	3	0,113			
Gruplar içi	96,560	158	0,611	0,185	0,906	
Toplam	96,900	161				

Tablo 33: Kurumsallaşma – Gönüllü Olma Yolu ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda kurumda gönüllü olma yolunun etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,227>0,05$) kişinin kurumda gönüllü olma yolunun kurumsallaşma algısında belirgin bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Kurumda Gönüllü Olma Sebebi				n	$\bar{x}$	ss.
Kurumsallaşma	Faaliyet Alanı ve Hedef Kitesi			48	3,7583	0,7573
	Güvenilir olması			56	3,7679	0,8173
	Kimliğimi temsil etmesi			31	3,6387	0,8574
	Tanınır olması			5	3,7200	1,0474
	Kurumsal bir yapıda olması			22	4,0545	0,4595
	Toplam			162	3,7778	0,7758
Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	
Gruplar Arası	2,325	4	0,581			
Gruplar içi	94,575	157	0,602	0,965	0,428	
Toplam	96,900	161				

Tablo 34: Kurumsallaşma – Gönüllü Olma Sebebi ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda kurumda gönüllü olma sebebinin etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,227>0,05$) kişinin kurumda gönüllü olma sebebinin kurumsallaşma algısında belirgin bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Harcırah Ödemesi				n	$\bar{x}$	ss
Kurumsallaşma	Çoğunlukla Kendim			115	3,7939	0,72720
	Çoğunlukla STK			29	3,5310	0,98347
	Ortak Öderiz			18	4,0722	0,60274
	Toplam			162	3,7778	0,77580
Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	
Gruplar Arası	3,356	2	1,678			
Gruplar içi	93,544	159	0,588	2,852	0,061	
Toplam	96,900	161				

Tablo 35: Kurumsallaşma – Harcırah Ödemesi ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda kurumda harcırah ödenme şeklinin etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda ($p=0,227>0,05$) harcırah ödenme şeklinin kurumsallaşma algısında belirgin bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda yapılan işin etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır.

Yapılan İş		n	$\bar{x}$	ss		
Kurumsallaşma	1 İlgi alanı olduğu konularda eğitim vermek	20	4,0800	0,55593		
	2 Gerçekleştiren faaliyetlerin organizasyonlarında görev almak	50	3,7120	0,73280		
	3 Reklam ve tanıtım faaliyetlerine destek vermek	14	3,1214	1,08215		
	4 Bilgili olduğu konularla ilgili araştırma yapmak, yazı yazmak	1	4,2000			
	5 Yönetim kademesinde görev almak	63	3,9111	0,72582		
	6 Sivil toplum kuruluşları arasında ağ kurmak	2	3,7500	1,06066		
	7 Gelir getirici faaliyetlerde görev almak	3	3,8333	0,57735		
	8 Proje yazmak	4	3,0500	0,70475		
	9 Danışmanlık yapmak	1	3,8000			
	10 Ofis içi günlük işlerde yardımcı olmak	2	4,4500	0,77782		
	11 Tercüme yapmak	2	3,3000	0,28284		
Varyans Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
Gruplar Arası	12,863	10	1,286			
Gruplar içi	84,037	151	0,557	2,311	0,015	
Toplam	96,900	161				

Tablo 36: Kurumsallaşma – Yapılan İş Sebebi ANOVA Testi

Kurumsallaşmaya verilen cevaplarda gönüllülük kıdeminin etkisini değerlendirmek için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlara göre farklı gönüllü iş türleri arasında kurumsallaşma algısında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özellikle bazı iş türleri, gönüllülerin kurumsallaşma algısını diğerlerinden daha yüksek veya düşük bir şekilde etkilemektedir. İlgi alanı olduğu konularda

eğitim vermek ($\bar{x}= 4,0800$) ve bilgili olduğu konularla ilgili araştırma yapmak, yazı yazmak ($\bar{x}=4,2000$) gibi iş türlerinde görev alan kişilerin kurumsallaşma algısını diğer iş türlerde görev alanlara kıyasla daha yüksek değerlendirdiği görülmektedir. Reklam ve tanıtım faaliyetlerine destek vermek ($\bar{x}=3,1214$) ve proje yazmak ($\bar{x}=3,0500$) gibi iş türlerinde görev alan gönüllülerin ise daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

4.7. Değerlendirme

Nitel araştırma kapsamında kurum yetkililerine; kurum faaliyet alanları, faaliyet süreleri, çalışan ve gönüllü sayıları, gönüllülerden nasıl destek alındığı, kurumsallaşma adına dernek veya vakıfta yapılan çalışmaların neler olduğu, kurumun kurumsallık düzeyi ve kurumsallığın gönüllüler üzerindeki etkileri ile ilgili sorular sorulmuştur.

Dernek ve vakıfların faaliyet alanları ve faaliyette bulunma süreleri birbirinden farklıdır. Görüşmeye katılan kurumların faaliyet süreleri 16 ile 1 yıl arasında farklılık göstermektedir. Kurumların çalışan sayıları da farklılık göstermektedir. Hiç çalışan olmayan kurum olmakla birlikte 186 kişi çalışan olan kurum da bulunmaktadır. Faaliyet alanları da eğitimden sosyal yardıma, gençlik çalışmalarından spor etkinliklerine kadar farklılık göstermektedir.

Katılımcılar tarafından kurumsallaşmanın, organizasyonun sistematik bir şekilde çalışmasını sağlayarak profesyonellik, verimlilik ve sürdürülebilirliği artırdığı vurgulanmıştır. Katılımcıların kurumsallaşmayı tanımlarken genellikle düzen, sistem ve kurallar üzerinde durduğu görülmüştür. Yine kurumsallaşmanın yalnızca organizasyon yapısına değil, aynı zamanda kurumsal kültüre ve çalışanların davranışlarına da etki ettiğini söyleyen katılımcılar bulunmaktadır. Bunun yanında kurumsallaşmanın dernek ve vakıflar için gerekli olmadığını belirten katılımcılar da bulunmaktadır.

Kurumsallaşma adına yapılan çalışmaların detaylı bir şekilde ele alındığında katılımcıların farklı seviyelerde kurumsallaşma süreçlerine yaklaşımları olduğu görülmektedir. Katılımcıların vermiş olduğu bilgiler

doğrultusunda kurumların kurumsallaşma seviyelerini; iyi durumda olanlar: (Stratejik planlama, dokümantasyon, performans izleme ve süreç tanımlama gibi konularda ilerleme kaydetmiş olanlar) gelişme aşamasında olanlar (Kurumsallaşma adımları atmış olan ancak süreci henüz tamamlanmış bir yapıya sahip olanlar), henüz başlamamış olanlar (Yeni kurulan veya küçük ölçekli kuruluşlar kurumsallaşma sürecine henüz başlamamış) şeklinde sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırma, STK'ların ölçeği ve mevcut kapasitelerine göre kurumsallaşma sürecinin değiştiğini ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşmanın gönüllüler üzerindeki etkisini katılımcılar olumlu ve olumsuz etkileri olarak iki ana açıdan ele alınmıştır.

Kurumsallaşma ile ilgili kod matrisleri ve kod haritaları baz alındığında; kural, organizasyon yapısı, süreç tanımlama, stratejik planlama gibi kodlar, kurumsallaşmanın önemli bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Gerçekleşen takip ve süreç tanımlama arasındaki güçlü ilişki, bu iki alanın kurumsallaşma sürecinde ne kadar kritik olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan analizlerde, 162 gönüllü ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Kurumsallaşma ölçeği ortalaması 3,778 ve standart sapması 0,776 olarak bulunurken, gönüllülük ölçeği ortalaması 3,850 ve standart sapması 0,709 olarak tespit edilmiştir.

Güvenirlilik analizleri, kurumsallaşma ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,810 ve gönüllülük ölçeğinin 0,766 olduğunu göstermektedir; bu da her iki ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda kurumsallaşma ile gönüllülük arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,404$, $p<0,01$). Bu durum, kurumsallaşmanın gönüllülük düzeyini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Regresyon analizi sonuçları, kurumsallaşmanın gönüllülük üzerinde pozitif bir etki yarattığını ($\beta=0,404$, $p<0,05$) ve gönüllülük düzeyindeki

değişimin %16,3'ünün kurumsallaşma ile açıklandığını göstermektedir. Bağlılık ve kurumsallaşma arasında da pozitif bir ilişki saptanmıştır ($\beta=0,536$, $R^2=0,288$), ancak kurumsallaşmanın kişisel ilgi ve güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Regresyon analizi sonuçları, kurumsallaşmanın gönüllülük üzerindeki pozitif etkisini göstermektedir ($\beta=0,404$, $p<0,05$). Gönüllülük düzeyindeki toplam değişimin %16,3'ü kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma ve bağlılık arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=0,536$, $R^2=0,288$). Ancak, kurumsallaşmanın kişisel ilgi ve güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Gönüllülerin demografik özellikleri ile kurumsallaşma algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Gönüllülerin kuruma katılım şekilleri, kurumdaki görevleri, yaş aralığı ve kuruma ayırdıkları zaman gibi faktörlerin kurumsallaşma algısı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, kurum kıdemi ve gönüllülük kıdemi gibi değişkenler üzerinde analiz edilmiştir. Verilerin analizinde T-testi ve ANOVA kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %61,7'sinin kadın, %38,3'ünün erkek olduğu göstermektedir. Yaş dağılımı açısından en fazla katılımcı 31-40 yaş aralığındadır (%35,2). Mezuniyet düzeyine göre, katılımcıların %66,7'si ön lisans veya lisans mezunudur.

Kurumsallaşma algısı üzerinde cinsiyetin etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p=0,531$). Ancak, kurumda görevli olanların kurumsallaşma puanları, gönüllülerin puanlarından anlamlı şekilde yüksektir ($p=0,009$). Gönüllülük kıdemi arttıkça kurumsallaşma algısının da yükseldiği gözlemlenmiştir ($p=0,018$). Örneğin, 4-6 yıl kıdemli gönüllülerin kurumsallaşma algısı en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{x}=3,9939$).

Katılımcıların gönüllü olma sebepleri arasında en fazla güvenilirlik (%34,6) ön plandadır. Gönüllü olarak yapılan işlerin türleri arasında ise,

yönetim kademesinde görev almak (%38,9) en yüksek oranı temsil etmektedir. İlgi alanına göre eğitim vermek de ($\bar{x}=4,0800$) kurumsallaşma algısını olumlu etkileyen bir faktör olarak öne çıkmıştır.

Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallığın gönüllüler üzerindeki etkileri konulu araştırma kapsamında dört adet hipotez oluşturulmuştur. Hipotezlerin ikisi kabul edilirken, ikisi reddedilmiştir. Araştırmanın hipotezleri ve hipotez sonuçlarına ait sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Hipotez	Sonuç
H ₀ : Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₁ : Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
H _{1a} : Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllü bağlılığı üzerinde olumlu etkisi vardır.	Kabul
H _{1b} : Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllülerin kişisel ilgileri üzerinde etkisi vardır.	Ret
H _{1c} : Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllülerin güven algısı üzerinde etkisi vardır.	Ret

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sivil toplum kuruluşları (STK), toplumda eksik olduğu düşünülen alanlarda sosyal, kültürel, ekonomik veya çevresel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulan, kar amacı gütmeyen ve gönüllülük temeline dayanan organizasyonlardır. Gönüllülük esasına dayalı çalışan bu kurumlar bireylerin topluma katkıda bulunmalarını sağlarlar. Toplum için önemli bir paydaş haline gelen bu kurumlar, değişen dünyada sivil ruhlarını kaybetmeden sürdürülebilirliklerini sağlamak durumundadırlar. Bunun için çalışmalarında yenilikçi çözümler üretmek durumundadırlar.

Kurumsallaşma, bir organizasyonun daha düzenli, etkili ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesi için gerekli olan yapı ve süreçlerin oluşturulmasıdır. Bu araştırmada Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşmanın gönüllüler üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Birinci bölümde Sivil toplum kuruluşları kavramı ve çeşitleri, ikinci bölümde gönüllülük kavramı, üçüncü bölümde kurumsallaşma kavramı ele alınmıştır. Dördüncü bölümde araştırma ve bulgular analiz edilerek sunulmuştur.

Araştırma kapsamında nitel ve nitel analizlere yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili bulgular araştırma verilerinin değerlendirilmesi kapsamında ele alınmıştır. Araştırmada öncelikle nitel veriler toplanarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında 5 uluslararası, 2 ulusal, 1 yerel, vakıf veya dernekte görev alan yetkili ile görüşülmüştür. Araştırmada kurumsallaşmanın STK'larda gönüllüler üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Yetkililer ile yapılan görüşmelerde kurumsallaşmanın, genellikle profesyonelleşme ve sürdürülebilirlik açısından önemli olarak görüldüğü cevabı alınmıştır. Bunun yanında her STK'nın kapasitesi ve hedefleri doğrultusunda farklı kurumsallık seviyelerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu belirtmişlerdir. Olumlu etkileri; kurumsallaşmanın

gönüllülerin motivasyonunu artırdığı, sürdürülebilir katkı sağladığı ve deneyim kazandırdığı olarak belirtilmiştir. Olumsuz etkileri olarak; katılımcılar bazı gönüllülerin kuralların getirdiği esneklik eksikliği ve sistematik yaklaşımın amatör ruhu öldürebileceğini vurgulanmıştır. Katılımcılara göre kurumsallaşmanın gönüllülerin bağlılığı ve motivasyonu üzerinde iki yönlü etkileri olabileceğini belirtmişlerdir. Kurumsallaşma sürecinde, gönüllülerin esneklik ve kişisel tatmin beklentilerinin de dikkate alınması gerektiğinin üzerinde durulmuştur.

Nicel araştırma kapsamında nitel araştırma yapılan dernek ve vakıfların gönüllüleri ile anketler yapılarak veriler analiz edilmiştir. Katılımcılara ankette 11 adet demografik, 10 adet gönüllülük, 10 adet kurumsallaşmaya dair soru sorulmuştur. Araştırma sonucu kurumsallaşmanın gönüllülük üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma süreçlerinin benimsenmesi, gönüllülerin motivasyonunu artırmakta ve bağlılık düzeyini yükseltmektedir. Ancak, kurumsallaşmanın kişisel ilgi ve güven üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, STÖ'lerinin kurumsallaşma süreçlerini güçlendirmeleri gerektiğini ve gönüllülerin katılımını artıracak stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Cinsiyetin kurumsallaşma ve gönüllülük algısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, kurumda görev (yönetim/denetim kurulu üyesi veya gönüllü) kurumsallaşma algısını önemli ölçüde etkilemiştir. Ayrıca, gönüllülük kıdemi arttıkça kurumsallaşma algısının iyileştiği gözlemlenmiştir. Gönüllülerin yaptıkları işlerin türü de algılar üzerinde farklı etkiler göstermekte; özellikle eğitim verme ve araştırma yapma gibi işler, kurumsallaşma algısını artırırken, reklam ve tanıtım faaliyetleri gibi işler daha düşük puanlarla değerlendirilmiştir.

Sivil toplum kuruluşları kurumsallaşma süreçlerine daha fazla önem vermeli ve gönüllülerin motivasyonunu artıracak programlar geliştirmelidir. Bunun yanında vakıf ve dernekler daha esnek ve şeffaf yapılar geliştirmelidirler. Kurumsallaşmak bazen konulan kurallar sebebiyle esneklik

kaybına yol açmaktadır. Kurumsallaşma çalışmaları yapılırken dikkat edilmesi konulardan biri de esneklik kaybının olmamasıdır.

Çalışma ile özel sektörde ve kamuda hayata geçirilen kurumsallaşma uygulamalarının sivil toplum kuruluşlarına aktarılırken gönüllülere uygun bir şekilde geçiş tamamlanmalıdır. Özellikle sivil toplum kuruluşlarının devamlılığın en temel unsuru olan gönüllü alanlarını da kapsayacak ve sivil toplumun amatör ruhunu kaybetmeden kurumsallaşma sürecine yeni bir bakış kazandırılmalıdır.

Gönüllülük, kişisel ilgi ve güven arasındaki ilişkiyi incelemek için daha derinlemesine araştırmalar yapılmalıdır. Kurumsallaşmanın etkileri farklı bağlamlarda ve farklı sivil toplum kuruluşlarında incelenmelidir. Gelecekte yapılacak çalışmalar bu ilişkileri farklı bağlamlarda daha derinlemesine incelemeyi hedeflemelidir.

Sonuç olarak bu bulgular STK'ların gönüllülük ve kurumsallaşma açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Bu çalışma, Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ve gönüllülük ilişkisini anlamak adına önemli bir adım olarak değerlendirilerek gelecekte yapılacak çalışmalara zemin hazırlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akatay, A. (2008). Gönüllü kuruluşların insan kaynakları sorunlarına eğitsel bir çözüm. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(1), 115-137.
- Akatay, A. ve Harman, S. (2014). *Sivil toplum kuruluşları yönetim, yönetişim ve gönüllülük*. Ekin Yayınevi.
- Akatay, A. ve Yelkikalan, N. (2007). *Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük ve insan kaynakları yönetimi*. Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Akay, H. (2007). *Sivil toplum kuruluşları için stratejik düşünme-strateji geliştirme*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Akkaya, Ş. ve Pazarlıoğlu, M. V. (2000). *Ekonometri 1*. Anadolu Matbaacılık.
- Alyakut, B. (2013). *Sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları için stratejik yönetim*. Cinius Yayınları.
- Apaydın, F. (2009). *Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 1-22.
- Arslan, M. L. (2018). *Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük: Sorunlar ve çözüm yolları*. İlke İlim Kültür Eğitim Derneği.
- Atila, E. (2007). *Türkiye'deki aile şirketlerinde kurumsallaşma: Görünürde kurumsallık üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Aydın, Ö. F. (2020). *Aile işletmeleri ve kurumsallaşma sürecinde karşılaştığı zorluklar* (Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Aylan, S., ve Koç, H. (2017). *İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 564-585.

- Bilgin, N. (2007). *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara KOBİ örneği* (Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi) YÖK Tez Merkezi.
- Birbil, D., ve Özdemir, Ö. (2007). *Kütahya ili sanayi işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi araştırma raporu*. Milli Prodüktivite Merkezi.
- Çağlar, G. M. (2019). *Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma uygulamaları üzerine nitel bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çaha, Ö., Çaylak, A., ve Tutar, H. (2013). *TRA2 bölgesi sivil toplum kuruluşları profili*. Serhat Kalkınma Ajansı.
- Çakmak, A. (2002). *STK'lar yerelleşme ve yerel yönetimler*. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.
- Çelik, A., Soysal, A., ve Alıcı, S. (2004). Aile işletmelerinde kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: Kahraman Maraş örneği. T. Koçel (Ed.), *Birinci Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 189-201). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Çölgeçen, Y. (2014). *Gönüllü yönetimi*. İHH İnsani ve Sosyal Araştırmalar Merkezi.
- Derin, N., ve Şimşek İlkin, N. (2016). Kurumsallaşma çabalarının lider-üye etkileşimiyle ilişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (merkezi yöneticileri üzerine) bir inceleme. *Birey ve Toplum*, 6(12), 23-48.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları.
- Doğan, S. (1998). İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: Kurumsallaşma ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 143-168.
- Ercan, İ., ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.

- Erdoğan, N., ve Sayın, Z. (2022). *Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal yönetim: Temel meseleler ve güncel yönelimler*. Nokta Yayınları.
- Erşahin, S. (2003). Vakıf düşüncesini doğuran temel dinamikler üzerine. Vakıf *Medeniyeti Sempozyumu* (s. 28). Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Güler, B. (2022). *Sosyal girişimlerde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans üzerine bir araştırma* (Doktora tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Gündoğan, E. (2004). Yönetim reformlarının gerekliliği bağlamında iyi yönetim ve Türkiye’de uygulanabilirliği. *Sivil Toplum Düşünce ve Araştırma Dergisi*, 2(6-7), 19.
- Hamzaoglu, S. (2013). *Çoklu regresyon yöntemlerinde güç analizi* (Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- İçduygu, A., Meydanoglu, Z., ve Sert, D. Ş. (2011). Türkiye’de sivil toplum: Bir dönüm noktası uluslararası sivil toplum endeksi projesi. *Türkiye ülke raporu II*. Tüsev Yayınları.
- İşçi, E., Bal Taştan, S., ve Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: Hastane çalışanları örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.
- Karaboğa, T. (2015). Girişim odaklılık farklılaştırma stratejisi ve firma performansı ilişkisi (Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi) YÖK Tez Merkezi.
- Karaçor, S., ve Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karagöz, Y., ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.

- Karpuzoğlu, E. (2000). *Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma*. Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. Hayat Yayınları.
- Kıran, C. (2007). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve İstanbul İOSB'deki aile şirketleri üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Naktiyok, A., ve İşcan, Ö. F. (2004). Örgütlerde farklı karar verme modelleri ve yöneticilerin performans değerlendirme kriterleri ile bireysel karar verme süreçleri arasındaki ilişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1-2), 287-306.
- Özcan, M. (2022). *Sivil toplum ve gönüllülüğün dijitalleşen dünyadaki yeri: E-gönüllülük* (Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Kaan Kitabevi.
- Özdemir Aydın, Ç., ve Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235.
- Özdemir, Ç., ve Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD)*, 3(2), 225-235.
- Özmutaf, N. M. (2011). Sivil toplum kuruluşlarında kurum felsefesi ve gönüllü takımların yönetsel nitelikleri: Yönetici ve üye perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 147-166.
- Sağır, A. (2022). *Vakıflarda kurumsallaşma ve bir vakıf örneği* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Sarıca, A. (2019). *Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme zorlukları* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Şentürk, M. (2005). STK'larda halkla ilişkiler uygulamaları. *Sivil Toplum Düşünce ve Araştırma Dergisi*, 3(9), 99.
- Temel, E. K., ve Bulut, Z. A. (2008). *Kurumsallaşmadan büyüme olur mu? Bir aile işletmesinin incelenmesi*. T. Koçel (Ed.), Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi (s. 151-158). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Us, A. T. (2005). Sivil toplum kuruluşlarında sürekliliğin garantisi: Toplam kalite yönetimi. *Sivil toplum kuruluşları için yönetim rehberi* (s. 129). Kaknüs Yayınları.
- Üsküplüoğlu, M. K. (2020). *Sivil toplum örgütlerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yaman, Y. (2003). Gönüllülük psikolojisi ve gönüllü yönetimi. *Sivil Toplum Düşünce ve Araştırma Dergisi*, 1(2), 99.
- Yaşa, E. (2006). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma: Mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Tez Merkezi.
- Yaşama Dair Vakfı. (2015). YADA - Verilerle sivil toplum kuruluşları.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi, sivil toplum kuruluşları ve yönetim*. Seçkin Yayıncılık.
- Yurttagüler, L., ve Akyüz, A. Politik bir duruş olarak gönüllülük; *Gönüllülerle işbirliği* (s. 23). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

İNTERNET KAYNAKLARI

T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. Yıllara göre faal dernek sayıları. Yıllara Göre Faal Dernek Sayıları (siviltoplum.gov.tr) adresinden 7 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

Türk Medeni Kanunu. (2001). 4721 sayılı türk medeni kanunu'nun vakıflar ile ilgili maddeleri. 4721-sayili-turk-medeni-kanununun-vakiflar-ile-ilgili-maddeleri.pdf (vgm.gov.tr) adresinden 7 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

Dernekler Kanunu. (2004). 1.5.5253.pdf (mevzuat.gov.tr) adresinden 2 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

Esnaf Ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanunu. (2005). 1.5.5362.pdf (mevzuat.gov.tr) adresinden 4 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

Kooperatifler Kanunu. (1969). 3959 (mevzuat.gov.tr) adresinden 5 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

Spor Kulüpleri Ve Spor Federasyonları Kanunu. (2022).Mevzuat Bilgi Sistemi adresinden 13 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

Vakıflar Genel Müdürlüğü. (VGM). Yeni vakıfların yıl bazında dağılımı. (02-YENÝ VAKIFLARIN YIL BAZINDA DAĐILIMI \ (2001-16.07.2024 \).xlsx) (vgm.gov.tr) adresinden 9 Ocak 2024 tarihinde alınmıştır.

EKLER

Görüşme / Mülakat Soruları

1. Kuruluşunuz ne zamandan beri faaliyet göstermektedir? Kuruluşunuzun faaliyet alanları nelerdir?
2. Kurumda görev alan çalışan ve gönüllü sayılarınız kaçtır? Projelerinizi hayata geçirirken gönüllülerinizden nasıl destek alıyorsunuz?
3. Kurumsallaşma kavramı sizin için neyi ifade etmektedir? Derneğinizin / vakfınızın kurumsal olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Kurumsallaşma adına yapmış olduğunuz çalışmalar nelerdir?
5. Kurumsallaşmanın gönüllüler üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

Anket Soruları

1. Kurumdaki Görevi :
 - a. Yönetim/Denetim Kurulu Üyesi,
 - b. Gönüllü,
2. Cinsiyet:
 - a. Kadın
 - b. erkek
3. Yaş:
 - a. 15-22
 - b. 23-30
 - c. 31-40
 - d. 41-50
 - e. 51 ve üzeri
4. Mezuniyet:
 - a. ilkokul
 - b. Ortaöğretim ,
 - c. Ön lisans & Lisans,
 - d. Yüksek Lisans,
 - e. Doktora

5. Kurumda bulunma süresi:
- 1 yıldan az,
 - 1-3 yıl,
 - 4-6 yıl,
 - 7-9 yıl,
 - 10 yıl ve üzeri
6. Gönüllülük yapmaya başladığınız zaman:
- 1 yıldan az,
 - 1-3 yıl,
 - 4-6 yıl,
 - 7-9 yıl,
 - 10 yıl ve üzeri
7. Gönüllü olduğunuz kurumda bir haftada ayırdığınız zaman:
- 1 saatten az,
 - 1-3 saat,
 - 4-6 saat,
 - 7-9 saat,
 - 10 saat ve üzeri
8. Bulunduğunuz STK'ya gönüllü olma yolunuz hangisidir
- Arkadaşım, akrabam, tanıdığım kurumda gönüllü
 - Stk 'da çalışanı teklif etti
 - Sosyal medya, internet aracılığıyla
 - Stk kurucularındanım.
 - Diğer (açıklama)
9. En sık gönüllü destek olunan kurumun seçilme sebebi
- Faaliyet Alanı ve Hedef kitlesi
 - Güvenilir olması
 - Kimliğimi temsil etmesi
 - Tanınır olması
 - Kurumsal bir yapıda olması

10. Gönüllü olarak çalışılan kurumda yapılan işler:

- a. İlgi alanı olduğu konularda eğitim vermek,
- b. Gerçekleştiren faaliyetlerin organizasyonlarında görev almak,
- c. Reklam ve tanıtım faaliyetlerine destek vermek,
- d. Bilgili olduğu konularla ilgili araştırma yapmak, yazı yazmak,
- e. Yönetim kademesinde görev almak,
- f. Sivil toplum kuruluşları arasında ağ kurmak,
- g. Gelir getirici faaliyetlerde görev almak,
- h. Proje yazmak,
- i. Danışmanlık yapmak,
- j. Ofis içi günlük işlerde yardımcı olmak,
- k. Tercüme yapmak,

11. Gönüllülük yaparken ulaşım, yiyecek, iletişim gibi masrafları kim karşılar?

- a. Çoğunlukla Kendim,
- b. Çoğunlukla STK,
- c. ortak öderiz

Kurumsallaşma Soruları

- 1. Kurumumuzda her birey birbiriyle aracısız bir şekilde iletişim kurar.
- 2. Kurumumuz her konuda paydaşlarına karşı şeffaftır.
- 3. Gönüllü olduğum kurumda karar alınırken olabildiğince çok kişiden görüş alınır.
- 4. Kuruma ait prosedür, iş talimatı, gibi dokümantasyon oluşturulmuştur.
- 5. Kurumda işler alanında uzman kişilerce yerine getirilmektedir.
- 6. STK ya ait organizasyon şeması ve görev tanımları oluşturulmuştur.
- 7. Misyon ve Vizyon açık bir şekilde belirlenmiş ve gönüllüler tarafından bilinmektedir.
- 8. Belirlenmiş periyotlara bağlı olarak hedefler belirlenmiş ve paydaşlarla paylaşılmıştır.
- 9. Paydaşlar kuruma ait maddi tablolar hakkında bilgi sahibidir
- 10. Sivil Toplum Örgütümüz bir stratejik plana sahiptir.

Gönüllülük Soruları

1. Stk yöneticileri tarafından motivasyonum önemsenir.
2. Kurum yöneticileriyle aynı etkinlikte yer alırım.
3. Gönüllü olarak destek verdiğim kurumda bilgi, beceri ve yeteneklerimi kullanırım.
4. Gönüllü olduğum stk'da mali tablolar paydaşlarla paylaşıldığından kurumuma güven duyuyorum.
5. Gönüllü olduğum kurumda karar alınırken fikirlerim önemsenir.
6. Gönüllü olduğumu kurum eğitim ve gelişimime önem verir.
7. Gönüllü olduğum kurumda işe yaradığımı hissediyorum.
8. Gönüllü olduğum stk'nın yaptığı işlerden memnunum.
9. Gönüllü olduğum stk'ya önümüzdeki yıl da destek olmaya devam ederim.
10. Gönüllü olduğum stk'da, gönüllü olarak çalışmayı yakınlarıma da tavsiye ederim.