



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**STK’larda Dijitalleşmenin Kurumsal Dönüşüm ve Bağış
Yönetimine Etkisi: Bosna-Hersek Yerel STK’larına Yönelik
Bir Alan Araştırması**

Yüksek Lisans Tezi

Betül Kaplan

Kasım 2025



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**STK’larda Dijitalleşmenin Kurumsal Dönüşüm ve Bağış
Yönetimine Etkisi: Bosna-Hersek Yerel STK’larına Yönelik
Bir Alan Araştırması**

Yüksek Lisans Tezi

Betül Kaplan

Danışman

Prof. Dr. Hamza Ateş

Kasım 2025

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Betül Kaplan tarafından hazırlanan “STK’larda Dijitalleşmenin Kurumsal Dönüşüm ve Bağış Yönetimine Etkisi: Bosna-Hersek Yerel STK’larına Yönelik Bir Alan Araştırması” 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. Hamza Ateş

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Prof. Dr. Emel Poyraz

Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. Sezai Öztop

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 01/ 12/ 2025

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

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

İmza

Prof. Dr. Hamza Ateş

Etik İlkelere Sadakat Beyanı

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

İmza

Betül Kaplan

ÖZET

STK’larda Dijitalleşmenin Kurumsal Dönüşüm ve Bağış Yönetimine Etkisi: Bosna-Hersek Yerel STK’larına Yönelik Bir Alan Araştırması

Kaplan, Betül

Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hamza Ateş

Kasım, 2025

Bu tez, Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının (STK) dijital dönüşüme uyum düzeylerini ve yeni nesil bağış yöntemlerine yönelik kapasitelerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Dijital dönüşüm, günümüz STK’larının kurumsal görünürlüklerini artırması, bağışçı ve gönüllülerine daha etkin ulaşabilmesi ve politika yapıcılara taleplerini iletebilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında, Bosna-Hersek’teki 11 bine yakın yerel STK arasından rastgele örneklem yöntemiyle seçilen organizasyonlarla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bu yöntem, STK’ların dijital araçlara olan farkındalık, insan kaynağı ve mali kapasite açısından mevcut durumunu analiz etmeyi mümkün kılmıştır. Tezin hipotezleri, STK’ların dijital dönüşüme katılım eksikliklerinin, hedef gruplarına ulaşımında başarısızlıklara ve kurumsal iletişimde yetersizliklere neden olduğunu öngörmektedir. Ayrıca, STK’ların bağışçılara erişim ve bağış süreçlerini optimize etmek için dijital teknolojilere adaptasyonunun gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu çalışma, dijital dönüşüm ve yeni nesil bağışçılık konularında Bosna-Hersek özelinde yapılan ilk saha araştırması olması sebebiyle özgün bir değer taşımaktadır ve hem literatüre hem de STK’ların uygulamalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital dönüşüm, Sivil toplum kuruluşları, Bağış yönetimi, Kurumsal iletişim, Bosna-Hersek

ABSTRACT

The Impact of Digitalization on Institutional Transformation and Donation Management in NGOs: A Field Study on Local NGOs in Bosnia and Herzegovina

Kaplan, Betül

Master's Thesis, Department of Management of Nongovernmental Organizations

Supervisor: Prof. Hamza Ateş

November, 2025

This thesis aims to evaluate the adaptation levels of local non-governmental organizations (NGOs) in Bosnia and Herzegovina to digital transformation and their capacities for adopting new-generation donation methods. Digital transformation is critical for today's NGOs to enhance their institutional visibility, reach donors and volunteers more effectively, and communicate their demands to policymakers efficiently. The study will involve semi-structured interviews and surveys conducted with a randomly selected sample of NGOs among the more than 11.000 registered organizations in Bosnia and Herzegovina. The hypotheses suggest that the lack of participation in digital transformation leads to failures in reaching target groups and deficiencies in institutional communication.

The study emphasizes the importance of technological integration in enhancing visibility, sustainability, and accessibility, particularly for small and emerging NGOs. Digital transformation enables NGOs to strengthen advocacy, build global solidarity, and respond more effectively to societal needs. As the first field study focusing on digital transformation and new-generation donation methods among NGOs in Bosnia and Herzegovina, this thesis aims to contribute both to academic literature and to practical strategies for improving NGOs' operational capacity.

Keywords: Digital transformation, Non-governmental organizations, Donation management, Institutional communication, Bosnia and Herzegovina

ÖNSÖZ

Bu çalışma, dijitalleşmenin sivil toplum kuruluşlarında meydana getirdiği kurumsal dönüşüm ve bağış yönetimi üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır ve dijital dönüşümün, STK'ların operasyonel verimliliğini artırmanın yanı sıra, sürdürülebilirlik ve şeffaflık gibi alanlarda nasıl bir fark yarattığına dair yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Özellikle Bosna-Hersek yerel STK'larına odaklanılarak, bu dönüşümün bölgesel dinamikler üzerindeki etkileri saha araştırması ile ortaya konulmuştur. Çalışma bulgularının, sivil toplum ve dijitalleşme kesişiminde literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Tez araştırmaları esnasında birincil ve güncel kaynaklardan yararlanmaya dikkat edilmiştir. Uzun tez çalışması döneminde bilişim teknolojilerinde gerçekleşen değişim ve araya giren yenilikler sonrası iyice belirginleşen kurumsal dijital adaptasyon ve yenilenme ihtiyacı olgusu; çalışmanın güncelliği açısından dikkate alınmış ve STK'ların dijital dönüşümlerine katkı ve etkileri açısından analitik bir şekilde irdelenmiştir.

Tez çalışmam boyunca engin tecrübesiyle beni daima destekleyen ve gecikmeleri hoş gören tez danışmanım sayın Prof. Dr. Hamza ATEŞ'e teşekkür ediyor ve minnetlerimi sunuyorum.

Canım oğullarım Ali Marsay ve Barış Gökay'a...

Kasım 2025

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I	4
1. SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI	4
1.1. Kavram Olarak Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuramları.....	8
1.2. Sivil Toplum Kuruluşları ve İşlevleri	11
1.3. Kurumsal İletişim Kavramı ve STK'lar Bağlamında Önemi	15
BÖLÜM II.....	19
2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM.....	19
2.1. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Kavramları.....	20
2.2. Dijital Dönüşümün STK'lara Yapısal ve İşlevsel Etkileri.....	23
2.3. Bağış Yönetimi ve Dijital Bağış Yöntemleri.....	26
BÖLÜM III	30
3. BOSNA-HERSEK'TEKİ STK'LARIN YAPISI VE ÇALIŞMA ALANLARI	30
3.1. Tarihsel Arka Plan: Osmanlı'dan Avusturya-Macaristan'a, Yugoslav Sosyalist Dönemden Bağımsız Bosna-Hersek'e	30
3.2. Bosna-Hersek'te Faaliyet Gösteren Yerel STK'lar.....	33
3.3. Yerel STK'ların Dijital Dönüşüme Adaptasyonunda Karşılaştığı Engeller	37
3.4. Bosna-Hersek'te Yerel STK'ların Faaliyet Alanlarına Göre Sınıflandırılması	39
3.5. Bosna-Hersek'te Devlet - Uluslararası Aktör - STK Etkileşimi	42
3.6. Bosna-Hersek'te Dijitalleşme Seviyesinin STK'lara Etkisi	45
3.7. Bosna-Hersek'te Dijital Bağış Kültürü ve Toplumsal Kabul	48
BÖLÜM IV	51

4.	ALAN ARAŞTIRMASI.....	51
4.1.	Araştırmmanın Amacı ve Yöntemi	51
4.2.	Araştırma Bulguları ve Analiz	55
4.2.1.	Araştırmaya Dahil Olan STK'lar Hakkında Bilgi.....	55
4.2.2.	STK'ların Mevcut Dijital Altyapısı ve İş Süreçlerinde Kullanılan Araçlar	58
4.2.3.	Dijital İletişim ve Görünürlük.....	64
4.2.4.	Dijital Yönetişim ve Şeffaflık	70
4.2.5.	Dijital Eğitim ve Kapasite Geliştirme	74
4.2.6.	Dijital Fonlara ve Bağış Sistemlerine Erişim	78
	SONUÇ VE ÖNERİLER	84
	KAYNAKÇA.....	88

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AÇEV	: Anne Çocuk Eğitim Vakfı
BiH	: Bosna i Herzegovina
CRM	: Customer Relationship Management
ERP	: Enterprise Resource Planning
LÖSEV	: Lösemili Çocuklar Sağlık ve Eğitim Vakfı
	Spesific: Spesifik
	Measurable: Ölçülebilir
SMART	Achievable: Ulaşılabilir
Hedefler:	Relevant: İlgili
	Time-Bound: Zaman Sınırlı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TEMA	: Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
UNICEF	: United Nations International Children's Emergency Fund

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1 : Sivil Toplumun Yapısal Sorunları: 7 Boyutlu Bir Analiz

Tablo 2 : Katılımcı Kuruluşların Genel Özellikleri

Tablo 3 : Mevcut Dijital Altyapılar ve Kullanılan Araçlar

Tablo 4 : Dijital Görünürlük ve Sosyal Medya Performansı

Tablo 5 : STK'ların Dijital Fon ve Bağış Sistemleri Kullanımı

GİRİŞ

Küreselleşme çağının hızla değişen dinamikleri, sadece ekonomik ve siyasi sistemleri değil, toplumsal örgütlenme biçimlerini de derinden dönüştürmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte dünya, mekânsal sınırlamaların büyük ölçüde ortadan kalktığı, bireylerin ve kurumların yüksek hızda etkileşim kurabildiği bir dijital ekosisteme dönüşmüştür. Bu dönüşüm, devlet kurumları kadar özel sektör ve sivil toplum kuruluşları (STK'ları) da yakından etkilemiş; özellikle sivil toplum için dijitalleşme, yeni fırsatların yanı sıra yeni riskler ve kurumsal uyum gereklilikleri doğurmuştur. Dijitalleşmenin yarattığı bu çok boyutlu dönüşüm, artık sivil toplum alanında ihmal edilmesi mümkün olmayan bir inceleme konusu hâline gelmiş; STK'ların hem iç işleyişinde hem de topluma ulaşma stratejilerinde paradigmatik değişimlere yol açmıştır.

Geleneksel STK yapıları, uzun yıllar boyunca fiziksel mekâna dayalı örgütlenme, yüz yüze iletişim, gönüllülük temelli katılım ve klasik bağış toplama yöntemleriyle varlığını sürdürmüştür. Ancak dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte STK'ların çalışma biçimleri köklü bir dönüşüme uğramış, örgütler artık dijital platformlar üzerinden daha geniş kitlelere ulaşabilmekte, daha görünür olabilmekte ve toplumsal sorunlara daha hızlı yanıt verebilmektedir. Dijitalleşme, bu kurumların sadece teknik kapasitesini değil, aynı zamanda yönetim anlayışlarını, hesap verebilirlik mekanizmalarını ve kamuoyu ile etkileşim biçimlerini de yeniden tanımlamaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm, salt operasyonel verimlilik artışı olarak değil, sivil toplumun demokratik işleyişteki rolünü yeniden şekillendiren bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

STK'ların dijitalleşme süreci, özellikle sosyal medya, veri analitiği, çevrim içi bağış sistemleri, dijital kampanya yönetimi, mobil uygulamalar ve blockchain tabanlı izleme araçları gibi teknolojilerin yaygınlaşmasıyla hız kazanmıştır. Bu araçlar, örgütlerin hedef kitle segmentasyonu, bağışçı davranış analizi, dijital savunuculuk kampanyaları ve kriz iletişimi gibi alanlarda yeni olanaklar sunmaktadır. Örneğin sosyal medya platformları, katılım kültürünü yeniden biçimlendirmekte; bireyler artık kampanyalara fiziksel bir toplantıya gitmeden, sadece birkaç saniyelik bir etkileşimle (paylaşma, imzalama, bağış

yapma vb.) katkı sağlayabilmektedir. Böylece dijital çağda katılım kavramı daha esnek, daha hızlı ve daha kapsayıcı bir nitelik kazanmıştır.

Bu bağlamda dijital dönüşüm, STK'ların sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen bir unsur hâline gelmektedir. Çünkü dijital araçlara uyum sağlayabilen STK'lar, daha şeffaf veri yönetimi sağlayabilmekte, bağışçı güvenini artırabilmekte ve uluslararası fonlara erişimde daha avantajlı bir konuma gelebilmektedir. Buna karşılık dijital kapasitesi zayıf olan örgütler, görünürlük, hesap verebilirlik ve kaynak geliştirme açısından ciddi dezavantajlar yaşamaktadır. Dijitalleşme kapasitesindeki bu farklılıklar, STK'lar arasında yeni bir eşitsizlik türü olarak ortaya çıkmakta ve sivil toplum alanında kurumsal kırılmalıkları artırmaktadır.

Bosna-Hersek, savaş sonrası yeniden yapılanma süreci nedeniyle sivil toplum araştırmaları için önemli bir örneklem sunmaktadır. Ülkede 1990'ların ortasından itibaren uluslararası kuruluşların yoğun etkisiyle güçlü bir STK ekosistemi oluşmuş, demokratikleşme, insan hakları, sosyal uyum, barış inşası ve kalkınma gibi alanlarda binlerce STK faaliyet göstermeye başlamıştır. Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, USAID, SIDA ve Open Society Fund gibi aktörlerin destekleri, ülkenin sivil toplum alanının kurumsallaşmasına önemli katkı sağlamıştır. Resmî kayıtlara göre ülkede 11.000'den fazla aktif STK bulunmaktadır; ancak bu kuruluşların çoğu düşük kurumsal kapasite, sınırlı finansal sürdürülebilirlik ve yetersiz dijital donanım nedeniyle etkilerini geniş kitlelere yaymakta zorlanmaktadır.

Bosna-Hersek'in siyasi yapısı, etnik bölünmüşlük, çok katmanlı yönetim modeli ve karmaşık bürokratik yapısı nedeniyle sivil toplumun rolü ülke için özel bir önem taşımaktadır. STK'lar, kamu hizmeti sunumundaki boşlukları doldurmakta, barış ve uzlaşma süreçlerine katkı sağlamak ve dezavantajlı gruplara yönelik sosyal destek mekanizmaları geliştirmektedir. Bu nedenle Bosna-Hersek'teki STK'ların dijitalleşme düzeyini anlamak, ülkenin hem demokratikleşme süreci hem de sosyal kalkınma hedefleri açısından stratejik bir değere sahiptir.

Ayrıca literatürde Bosna-Hersek STK'larının dijital kapasitesine ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin *TACSO (Technical Assistance for Civil Society Organisations)* tarafından hazırlanan raporlar, ülkedeki STK'ların dijital okuryazarlık düzeylerinin düşük

olduğunu, birçok örgütte profesyonel iletişim çalışanı bulunmadığını ve dijital bağış yöntemlerinin oldukça sınırlı kullanıldığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde *USAID Civil Society Sustainability Index* (CSSI) verileri, Bosna-Hersek sivil toplumunun özellikle finansal sürdürülebilirlik ve örgütsel kapasite alanlarında zorluk yaşadığını, dijitalleşmenin ise bu sorunları aşmak için kritik bir araç olduğunu vurgulamaktadır.

Ülkede dijitalleşme göstergeleri değerlendirildiğinde, internet erişim oranlarının son yıllarda artmasına rağmen özellikle kırsal bölgelerde dijital erişim eşitsizliğinin devam ettiği görülmektedir. Avrupa Komisyonu'nun 2023 İlerleme Raporu'na göre Bosna-Hersek, dijital kamu hizmetleri ve dijital ekonomi alanlarında bölgesel ortalamanın gerisinde kalmaktadır. Bu durum STK'ların dijitalleşme kapasitesini doğrudan etkilemektedir.

Bosna-Hersek'te dijitalleşmeyi başarıyla uygulayan bazı STK örnekleri de dikkat çekmektedir:

- *Mozaik Foundation*: Dijital girişimcilik ve gençlik projeleriyle bilinen kuruluş, çevrim içi bağış kampanyaları ve dijital proje platformlarıyla örnek bir model oluşturmaktadır.
- *KULT Institute for Youth Development*: Dijital eğitim modülleri, çevrim içi katılım araçları ve gençlik politikaları analizleriyle dijitalleşmeyi aktif kullanan STK'lardandır.
- *Transparency International Bosnia and Herzegovina*: Dijital veri tabanları, online şikâyet mekanizmaları ve interaktif raporlama araçlarıyla şeffaflık alanında güçlü bir dijital altyapıya sahiptir.
- *BH Women's Network*: Sosyal medya kampanyaları ve çevrim içi savunuculuk faaliyetleriyle kadın hakları mücadelesinde dijital araçları etkin biçimde kullanmaktadır.

Bu örnekler, dijitalleşmenin STK'ların görünürlüğünü, politika yapıcılar üzerindeki etkisini ve fon kaynaklarına erişimini nasıl artırabileceğini göstermektedir. Ancak çoğu STK, benzer seviyede dijital altyapıya sahip değildir. Çeşitli çalışmalar, ülkedeki örgütlerin büyük bölümünde kurumsal web sitesinin güncel olmadığını, sosyal medya yönetiminin sistematik

biçimde yapılmadığını ve dijital bağış mekanizmalarının neredeyse hiç kullanılmadığını göstermektedir. Bu tablo, dijital kapasite geliştirme stratejilerinin aciliyetini ortaya koymaktadır.

Bu tez çalışması, Bosna-Hersek STK'larının dijital dönüşüm süreçlerini kurumsal kapasite, yönetim, iletişim stratejileri ve bağış yönetimi ekseninde inceleyerek literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Özellikle dijital bağış sistemleri, veriye dayalı kampanya stratejileri ve dijital iletişim uygulamalarının STK'ların kurumsal sürdürülebilirliğini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Saha araştırmasıyla elde edilen bulgular, dijitalleşme düzeyi yüksek olan STK'ların:

- bağışçı güveni bakımından daha avantajlı olduğunu,
- görünürlük ve şeffaflık düzeylerinin daha yüksek olduğunu,
- uluslararası fonlara erişimde daha başarılı olduğunu,
- toplumsal etki oluşturma kapasitesinin arttığını,
- kurum içi karar alma süreçlerinde daha veriye dayalı hareket ettiğini göstermektedir.

Öte yandan dijital kapasitesi düşük STK'ların hedef kitlelere ulaşmada güçlük yaşadığı, bağış toplama kampanyalarının sınırlı kaldığı ve proje sürdürülebilirliğinde ciddi zorluklar olduğu tespit edilmiştir. Bu yönüyle çalışma, sadece akademik literatüre katkı sunmakla kalmayıp, Bosna-Hersek'teki STK yöneticileri, karar vericiler ve uluslararası fon sağlayıcılar için de politika önerileri geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Dijital kapasitenin iyileştirilmesi, örgütlerin uzun vadeli başarısı için stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir.

BÖLÜM I

1. SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Sivil toplum, modern siyaset bilimi, kamu yönetimi, sosyoloji ve iletişim bilimlerinin kesişim noktasında yer alan çok katmanlı ve çok boyutlu bir kavram olarak, yalnızca bireylerin devletten bağımsız örgütlenme pratiklerini değil, aynı zamanda toplumsal ilişkilerin niteliğini, kamusal alanın işleyişini ve demokratik yönetim biçimlerini belirleyen yapısal bir alanı ifade etmektedir. Bu nedenle sivil toplumun kuramsal temellerinin açıklanması,

özellikle Bosna-Hersek gibi tarihsel olarak çatışma yaşamış, çok katmanlı yönetim yapısına sahip ve dış müdahale/uluslararası fon akışlarıyla şekillenen ülkelerde STK'ların dijital dönüşüm kapasitelerinin anlaşılması açısından kritik önem taşımaktadır.

Bu çalışmada sivil toplumun ele alınması yalnızca kavramsal bir giriş niteliği taşımamakta, aynı zamanda STK'ların dijital dönüşüm süreçlerini biçimlendiren yapısal koşulları anlamak için zorunlu bir zemin sunmaktadır. Dijitalleşme, özellikle 21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, sivil toplumun kurumsal yapısını, katılım biçimlerini, bağış toplama yöntemlerini ve kamuoyu ile iletişim stratejilerini köklü biçimde dönüştürmüş; geleneksel sivil toplum modellerinin yeniden değerlendirilmesini zorunlu hâle getirmiştir. Bu bağlamda dijital dönüşümün STK'lar üzerindeki etkilerinin tartışılması, ancak sivil toplumun tarihsel ve kuramsal kökenlerinin sağlam bir çerçeve ile ele alınmasıyla mümkün olacaktır.

Sivil toplum kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu kavramın farklı zamanlarda farklı anlamlar kazandığı görülmektedir. İlk dönem siyaset filozofları için sivil toplum, düzenli siyasal topluluk ile eş anlamlı iken; modern dönemde devlet karşısında özerk, gönüllü örgütlenmeler alanına dönüşmüştür. Yine de sivil toplumun devletle ilişkisi, toplumsal düzenin niteliği, birey haklarının korunması ve demokratik yönetişimin sağlanması gibi temel konular etrafında şekillendiği söylenebilir. Modern akademik literatürde ise sivil toplumun üç ana anlamı öne çıkmaktadır: *Devletten bağımsız örgütlenmiş alan, kamusal tartışma ve demokratik katılım alanı ve sınıfsal/ideolojik mücadelenin yürütüldüğü üstyapı alanı*. Bu farklı tanımlamalar, sivil toplumun statik bir kavram değil, toplumsal bağlama göre değişebilen dinamik bir yapı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle sivil toplumun kuramsal olarak tartışılması, STK'ların günümüzde karşı karşıya olduğu dönüşümü anlamak açısından gereklidir.

Dijital dönüşüm açısından bakıldığında, sivil toplum kavramı klasik literatürdeki anlamının çok ötesine geçmiş, çevrimiçi platformlar, sosyal medya hareketleri, dijital kampanya ağları ve çevrimiçi bağış kanalları gibi yeni pratiklerle genişlemiştir. Bugün katılım, yalnızca fiziki toplantılara katılmak veya örgütlere üye olmakla sınırlı değildir; tek bir sosyal medya paylaşımı, dijital imza kampanyaları, robotik otomasyonla bağış takibi veya büyük veri analizine dayalı kampanya hedeflemesi sivil toplumun güncel araçları arasına girmiştir. Bu

nedenle modern sivil toplum hem fiziksel hem dijital alanı kapsayan “hibrit bir toplumsal alan” olarak ele alınmalıdır.

Bosna-Hersek bağlamında dijitalleşme, STK’ların fonlara erişimi, görünürlük sağlayabilmesi, uluslararası iş birlikleri geliştirmesi ve savunuculuk faaliyetlerini yürütmesi için kritik önemdedir. Ülkedeki STK ekosistemi, savaş sonrası dönemin toplumsal yaralarını sarmaya çalışan, barış inşası ve uzlaşma süreçlerinde aktif rol oynayan, ancak dijital kapasite açısından oldukça heterojen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çalışmanın kuramsal çerçevesi, sadece genel sivil toplum literatürünü değil, aynı zamanda post-konflikt toplumlarda sivil toplumun işlevsel özelliklerini de kapsayacak biçimde genişletilmiştir. Aşağıdaki alt başlıklarda, sivil toplumun kuramsal temelleri, STK’ların toplumsal konumu ve kurumsal işlevleri ile modern iletişim pratiklerinin rolü ayrıntılı biçimde ele alınacak; bu analizler, Bosna-Hersek’teki dijital dönüşüm tartışmalarına zemin hazırlayacaktır.

Sivil toplum kavramının bu çok boyutlu yapısı, yalnızca teorik düzeyde değil, pratik ve kurumsal düzeyde de önem taşımaktadır. Günümüz dünyasında sivil toplum, devletin ulaşamadığı veya yeterince etkin olmadığı alanlarda tamamlayıcı bir rol üstlenmekte; piyasanın neden olduğu toplumsal eşitsizliklere alternatif çözümler önerebilen, toplumsal gruplar arasında dayanışmayı örgütleyebilen ve demokratik değerlerin sürdürülebilirliğini sağlayabilen bir mekanizma işlevi görmektedir. Bu bağlamda sivil toplumun gücü, yalnızca örgüt sayısı ile değil, örgütlenme biçimlerinin niteliği, toplumsal tabanla kurduğu ilişki, gönüllülük kapasitesi ve kamusal alandaki görünürlüğü ile ölçülmektedir.

Bu durum özellikle Bosna-Hersek gibi savaş sonrası yeniden inşa sürecindeki toplumlar için son derece kritik bir nitelik taşımaktadır. 1990’lı yıllardaki savaşın ardından toplumsal dokunun zedelenmesi, göç hareketleri, etnik ayrışma, ekonomik gerileme ve güven eksikliği gibi faktörler, sivil toplumun toplumsal yeniden yapılanma sürecinde önemli görevler üstlenmesine yol açmıştır. Bosna-Hersek’te STK’lar yalnızca sosyal hizmet sunan yapılar değil, aynı zamanda barış inşası, uzlaşma kültürü, travma iyileştirme, gençlik güçlendirme, kadın hakları ve yerel toplulukların kapasitelerinin artırılması gibi alanlarda kritik roller icra eden çok işlevli örgütler hâline gelmiştir. Bu nedenle, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde

incelenecek olan dijital dönüşüm kapasitesi, bu çok katmanlı toplumsal rollerin sürdürülebilirliği açısından doğrudan belirleyici bir faktör olarak ele alınmaktadır.

Ayrıca, post-konflikt toplumlarda sivil toplumun güçlenmesi yalnızca iç dinamiklerin gelişmesine değil, aynı zamanda uluslararası yatırımlar, fon akışları ve kurumsal iş birlikleriyle de ilişkilidir. Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, USAID, SIDA gibi aktörler Bosna-Hersek'te sivil toplumu destekleyen başlıca dış paydaşlardır. Bu kuruluşlar hem maddi fonlar sağlamakta hem de STK'ların kurumsal kapasitesini artırmak üzere eğitim, dijital araçlar, şeffaflık rehberleri ve raporlama mekanizmaları geliştirmektedir. Bu yönüyle modern sivil toplumun dijitalleşme süreci, yalnızca yerel taleplerin değil, aynı zamanda uluslararası normların, standartların ve yönetim ilkelerinin etkisi altında gerçekleşmektedir.

Dolayısıyla sivil toplum, modern kuramsal tartışmalarda hem mikro düzeyde bireylerin katılımını kolaylaştıran bir toplumsal alan, hem mezo düzeyde örgütlü yapıları içeren bir kurumsal alan, hem de makro düzeyde devlet-toplum ilişkilerini şekillendiren bir politik alan olarak ele alınmaktadır. Kavramın bu çok katmanlı karakteri, STK'ların dijital dönüşümünü incelerken yalnızca örgütsel düzeyde değil, politik ve sosyo-kültürel düzeyde de çok boyutlu bir analiz gerektirdiğini göstermektedir.

Bu bağlamda, sivil toplumun kuramsal temelleri üzerine yapılan tartışmalar, dijital çağyla birlikte yeni boyutlar kazanmıştır. Dijital dönüşüm; bilgiye erişimi hızlandırmış, örgütlenme biçimlerini çeşitlendirmiş, katılım kanallarını çoğaltmış ve sivil toplumun etki alanını genişletmiştir. Özellikle sosyal medya platformları, çevrim içi bağış altyapıları, dijital kampanya araçları, kompakt veri yönetim sistemleri ve e-şeffaflık uygulamaları, STK'ların görünürlüğünün artmasına, bağışçı davranışlarının daha kolay analiz edilebilmesine ve toplumla daha hızlı iletişim kurulabilmesine olanak sağlamıştır. Ancak aynı süreç, dijital uçurum, bilgi güvenliği, veri mahremiyeti, teknik kapasite eksikliği gibi yeni sorun alanlarını da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla dijitalleşme, STK'lar için hem fırsatlar hem de riskler içeren çift yönlü bir dönüşüm dinamiği sunmaktadır.

Bu çerçevede sivil toplumun kuramsal temelleri üzerinde durmak, dijital dönüşümün STK'lar üzerindeki etkilerini hem kavramsal hem de eleştirel bir perspektiften değerlendirebilmek için zorunludur. Aşağıdaki alt bölümlerde Locke'tan Gramsci'ye,

Habermas'tan Putnam'a kadar farklı düşünürlerin sivil toplum anlayışları derinlemesine incelenerek, bu kuramların modern sivil topluma yönelik yorumları ortaya konulacaktır. Bu kuramsal tartışmalar, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde dijital dönüşüm kapasitesinin nasıl analiz edileceği konusunda da metodolojik bir çerçeve sunmaktadır. Bu nedenle 1. bölüm yalnızca temel tanımları içeren bir giriş olmaktan ziyade; sivil toplumun tarihsel gelişimini, felsefî zeminini, demokratik işlevlerini, toplumsal entegrasyon süreçlerindeki rolünü ve modern çağda geçirdiği dönüşümü bütüncül bir biçimde ele alan bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, çalışmanın ampirik kısmında kullanılacak olan analiz birimlerinin seçilmesini, STK'ların dijital kapasitelerinin değerlendirilmesini ve bağış yönetimi süreçlerinin çözümlenmesini mümkün kılan kavramsal bir dayanak görevi görmektedir.

Sivil toplumun kuramsal temellerinin bu kadar geniş bir perspektifle ele alınmasının nedeni, dijital dönüşümün yalnızca teknik bir süreç olmayıp, toplumsal ilişkilerin niteliğini, örgütlenme modellerini, katılım biçimlerini ve kurumsal davranışları dönüştüren yapısal bir süreç olmasıdır. Böylece, sivil toplumun tarihsel ve teorik bağlamı ile dijital dönüşüm süreçleri arasında güçlü bir ilişki kurulmakta; bu ilişki, çalışmanın Bosna-Hersek bağlamındaki analizlerinin entelektüel temelini oluşturmaktadır.

1.1.Kavram Olarak Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuramları

Sivil toplum kavramı, sosyal bilimler literatüründe hem tarihsel gelişimi hem de kuramsal çeşitliliği bakımından en tartışmalı ve en kapsamlı kavramlardan biridir. Kavramın içeriği, farklı dönemlerde ve farklı düşünürler tarafından yeniden tanımlanmış; özellikle modern devletin ortaya çıkışı, kapitalist ekonomik düzenin gelişimi, yurttaşlık ve hak kavramlarının dönüşümü, kamusal alan teorisinin yükselişi ve demokratikleşme süreçleri sivil toplumun anlam dünyasını sürekli olarak genişletmiştir. Bu nedenle sivil toplum, yalnızca devlet dışı örgütlerin toplamı değil; toplumsal ilişkilerin niteliğini belirleyen, kamusal alanı şekillendiren, demokratik katılımı mümkün kılan ve toplumsal değerlerin üretildiği bir alan olarak ele alınmalıdır.

Sivil toplumun modern anlamda gelişimi, 18. yüzyıldan itibaren siyaset felsefesinin merkezinde yer almış; özellikle Locke, Rousseau ve Hegel gibi düşünürler kavramın temellerini atmıştır. Locke'un doğal haklar, bireysel özgürlük ve toplumsal sözleşme

vurgusu, sivil toplumun bireylerin haklarını güvence altına alan bir alan olarak anlaşılmasına yol açmıştır (Locke, 1980: 45–60). Rousseau ise sivil toplumun kolektif bir irade temelinde örgütlenmesi gerektiğini savunmuş; toplumun bütün üyelerinin eşit katılımı olmadan gerçek anlamda bir toplumsal düzenin kurulamayacağını ileri sürmüştür (Rousseau, Ünalp Çepel, 2006: 35). Bu iki düşünürün sivil toplum anlayışı özellikle modern demokratik kuramın gelişiminde belirleyici olmuştur.

Habermas'ın kamusal alan kuramı, modern sivil toplum tartışmalarının en etkili çerçevelerinden biridir. Habermas'a göre sivil toplum, rasyonel tartışmanın, eleştirel kamusal müzakerenin ve demokratik katılımın gerçekleştiği bir iletişim alanıdır (Habermas, 1991: 130–165). Kamusal alan, bireylerin ortak meseleler üzerinde eşit koşullarda tartışabildiği, devlet ile özel alan arasında aracılık eden özerk bir toplumsal mekândır. Dolayısıyla Habermas'ın kuramında sivil toplumun en temel rolü, demokratik karar alma süreçlerinin meşruiyetini güçlendirmektir.

Gramsci ise sivil toplumu hegemonya mücadelesinin yürütüldüğü bir alan olarak değerlendirmiştir. Ona göre sivil toplum, egemen sınıfların kültürel ve ideolojik üstünlük kurarak toplumsal düzeni sürdürdüğü; ancak aynı zamanda karşı-hegemonik hareketlerin ortaya çıkabileceği bir mücadele sahasıdır (Gramsci, 1971: 200–224). Gramsci'nin bu yaklaşımı, özellikle otoriter rejimler, sömürge sonrası toplumlar ve savaş sonrası devletlerde sivil toplumun siyasi dönüşümde oynadığı rolü açıklamak açısından önem taşımaktadır. Bosna-Hersek gibi etnik ayrışmaların ve tarihsel kırılmaların belirgin olduğu toplumlarda sivil toplumun hem uzlaşa üretmesi hem de çatışmayı yeniden üretebilmesi, Gramsci'nin hegemonya analizi açısından anlamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Putnam'ın sosyal sermaye kuramı ise sivil toplumun demokratik performans üzerindeki etkisini açıklamada başvuru noktası hâline gelmiştir. Putnam'a göre sivil toplumun işleyişi, bireyler arasındaki güven ilişkileri, örgütlenme biçimleri ve sosyal ağların niteliği ile yakından bağlantılıdır (Putnam, 2000: 65–95). Yüksek sosyal sermaye düzeyi, hem demokratik kurumların etkin çalışmasını sağlar hem de kolektif eylemin başarısını artırır. Bu nedenle Putnam'ın yaklaşımı, STK'ların yalnızca örgütsel yapı olarak değil, toplumsal ilişkileri güçlendiren ağlar olarak değerlendirilmesini gerektirir.

Sivil toplumun tarihsel gelişimi incelendiğinde kavramın başlangıçta devletle eş anlamlı kullanıldığı; ancak modernleşme ile birlikte devlet-dışı bir toplumsal alanı ifade eder hâle geldiği görülmektedir. Hegel, sivil toplumu bireyin ekonomik faaliyetlerde bulunduğu ve özel çıkarlarını gerçekleştirdiği bir alan olarak tanımlar. Hegel’e göre sivil toplum, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli örgütlenmelere başvurduğu; ancak istikrarsızlık potansiyeli nedeniyle devlet tarafından düzenlenmesi gereken bir yapıdır (Hegel, 1991: 140–175). Bu görüş, sivil toplumun devletle bağı ve özerklik düzeyi tartışmalarında önemli bir kuramsal temeldir.

Marx ise sivil toplumu ekonomik ilişkilerin ve sınıfsal çıkarların belirlediği bir alan olarak değerlendirir. Ona göre sivil toplum, kapitalist üretim biçiminin bir yansımasıdır ve devlet bu ilişkilerin ideolojik bir aracıdır (Çaha, 1997: 29). Bu nedenle Marx’ın yaklaşımı, sivil toplumun eşitsizlikleri yeniden üreten bir alan olabileceğine işaret etmektedir. Bu bakış açısı, özellikle fon bağımlılığı, dış paydaş etkisi, uluslararası STK’ların yerel STK’lar üzerindeki belirleyiciliği gibi konuların analizinde oldukça önemlidir.

Tocqueville’in sivil toplum anlayışı ise özellikle Amerika incelemeleri üzerinden şekillenmiştir. Ona göre sivil toplum, demokrasinin kök saldıği temel alanlardan biridir ve bireylerin devlete karşı korunmasını sağlayarak özgürlüklerin sürdürülmesine katkıda bulunur. Tocqueville, özellikle yerel gönüllülük örgütlerinin toplumun kendi kendini yönetme kapasitesini güçlendirdiğini savunur (Karataş, 2008: 14; Tocqueville, 2016: 110–140). Bu yaklaşım, savaş sonrası yeniden yapılanma süreçlerinde —Bosna-Hersek gibi— yerel örgütlenmenin neden kritik olduğunu anlamak açısından değerlidir.

Bu kuramsal tartışmalar, günümüzde sivil toplumun yalnızca devlet-dışı örgütlerin toplamı değil, demokratikleşme süreçlerinde rol oynayan bir toplumsal alan olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir. Diamond’ın belirttiği gibi sivil toplumun gelişmesi için hukukun üstünlüğü, ifade özgürlüğü ve örgütlenme hakkı temel koşullardır; bu koşullar sağlanmadan sivil toplumun gerçek anlamda özerk ve etkili olması mümkün değildir (Diamond, 1999: 210–235).

Bu kuramsal çerçeve, çalışmanın Bosna-Hersek bağlamındaki analizine doğrudan zemin oluşturmaktadır. Bosna-Hersek’te çok katmanlı yönetim yapısı (Devlet, Federasyon, Sırp

Cumhuriyeti, kantonlar ve belediyeler), STK'ların işleyişini doğrudan etkilemektedir. Sivil toplumun devletle ilişkisine dair Hegelci yorumlar; etnik ayrım çizgileri üzerinde örgütlenen STK'ların hegemonya mücadelesi bağlamında Gramsciye bir okuma; yerel katılım mekanizmalarının zayıflığı açısından Tocquevilleci bir yaklaşım; güven, ağ yapıları ve toplumsal bağların zedelenmesi bakımından Putnam'ın sosyal sermaye kuramı, Bosna-Hersek'i analiz etmek için son derece uygun teorik araçlardır.

Savaş sonrası dönemde uluslararası aktörlerin etkin rolü, sivil toplumun finansman kaynaklarını dışa bağımlı kılmış; bu durum Marx ve Gramsci'nin kuramsal çerçevelerinin tartışılmasını gerekli kılmıştır. Etnik gruplar arasında güvensizlik, Putnam'ın sosyal sermaye düzeyinin düşüklüğünü açıklar niteliktedir. Öte yandan Habermas'ın kamusal alan kuramı, Bosna-Hersek'in medya ve siyasi kutuplaşma ortamında kamusal müzakere kapasitesinin sınırlılıklarını anlamak için güçlü bir teorik zemin sunmaktadır.

Sonuç olarak sivil toplum kavramı, klasik felsefi tartışmalardan çağdaş iletişim, yönetim ve demokratikleşme kuramlarına uzanan geniş bir literatürün ürünüdür. Bu literatür, dijital dönüşümün sivil toplum üzerindeki etkilerini anlamak için vazgeçilmez bir teorik bağlam sağlamaktadır. Dijitalleşme, sivil toplumun hem örgütsel yapısını hem toplumsal işlevini dönüştürmekte; katılım biçimlerini yeniden şekillendirmekte ve kamusal alanın sınırlarını genişletmektedir. Bu nedenle çalışmanın merkezinde yer alan dijital dönüşüm tartışması, sivil toplumun bu çok katmanlı teorik zemini üzerinde yükselmekte; kuramsal temeller, ampirik analizlerin yorumlanmasında kritik bir rol oynamaktadır.

1.2.Sivil Toplum Kuruluşları ve İşlevleri

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), modern toplumların hem sosyoekonomik hem de siyasal işleyişinde merkezi bir role sahip olan, devletten ve piyasadan farklı bir mantıkla çalışan, gönüllülük ve kamusal yarar ilkelerine dayalı örgütlenmelerdir. STK'lar, tarihsel süreç boyunca toplumların karşı karşıya kaldığı sorunlara çözüm üretmek amacıyla ortaya çıkmış; zamanla hem işlevsel hem de kurumsal açıdan çeşitlenerek güçlenmiştir. Bu kuruluşlar, yalnızca ihtiyaç sahiplerine yardım sunan yapılar değil; aynı zamanda toplumsal değişim, demokratikleşme, hesap verebilirlik ve katılım gibi değerlerin kurumsal zeminde yaşama geçirilmesini sağlayan aktörler hâline gelmiştir.

Modern literatürde STK’lar, devletin erişemediği alanlarda hizmet sunan, toplumsal farkındalık oluşturan, yurttaş katılımını teşvik eden, kamu politikalarını etkileyen ve hak temelli faaliyetler yürüten çok boyutlu aktörler olarak görülmektedir (Yıldırım, 2004: 52; Aksoy, 2018; Korkmaz, 2022). Bu bağlamda STK’ların işlevleri, yalnızca toplumsal yardım ve dayanışma ile sınırlı kalmamakta; iyi yönetim, demokratik kültür, toplumsal mobilizasyon, hesap verebilirlik ve kolektif eylem gibi birçok alanı kapsamaktadır.

STK’ların toplum içinde bu denli önemli hâle gelmesinin nedenlerinden biri, modern devlet yapısının değişen doğasıdır. Devlet, küreselleşme, neoliberal politikalar, kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi ve artan toplumsal talepler nedenleriyle bazı alanlarda kapasite kaybı yaşamış; bu boşluk çoğu zaman STK’lar tarafından doldurulmuştur. Bu yönüyle STK’lar, “tamamlayıcı kamu aktörleri” olarak da değerlendirilmektedir. Özellikle eğitim, sağlık, çevre, insan hakları, gençlik, kadın hakları ve sosyal hizmetler gibi alanlarda yürüttükleri çalışmalar, STK’ların toplum refahına doğrudan katkı sunduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte STK’lar, devletin karar alma süreçlerini etkileme kapasitesi bakımından da önemlidir. Erol’un (1995: 57) belirttiği gibi STK’lar zaman zaman bir baskı grubu işlevi görerek belirli politikaların kabul edilmesi, değiştirilmesi veya reddedilmesi yönünde kamuoyu oluşturmaktadır. Demokratik toplumlarda bu işlev, siyasal süreçlerin şeffaf ve katılımcı biçimde işlenmesini sağlayan temel unsurlardan biridir. Böyle bir ortamda STK’lar, yalnızca politika üretim sürecinin pasif aktörleri değil; aynı zamanda süreci yönlendirebilen, talepleri görünür kılabilen ve toplumun farklı kesimlerini temsil edebilen aktif birer paydaş hâline gelir.

STK’ların bu çok boyutlu işlevlerinin tarihsel kökenleri incelendiğinde, modernleşme sürecinin belirleyici etkisi görülmektedir. 19. yüzyılda yaygınlaşan yardım cemiyetleri, dini temelli hayır örgütleri ve dayanışma yapıları, modern STK modelinin öncülleridir. Bu yapılar, yoksullara yardım etmenin yanı sıra toplumsal dayanışmayı artırmayı ve sosyal istikrarı güçlendirmeyi amaçlamıştır. Zamanla bu kuruluşların faaliyet alanları genişlemiş; çevre korumasından kadın haklarına, eğitim projelerinden demokratikleşme çalışmalarına kadar çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren örgütler ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2004: 73).

STK'ların siyasal işlevleri, özellikle demokratikleşme süreçlerinde hayati bir önem taşır. Erdoğan Tosun'un (1998: 16) vurguladığı üzere STK'lar, otoriter rejimlerde siyasal baskıya karşı toplumsal direnç noktaları oluştururken; demokratik sistemlerde demokratik değerlerin korunmasına yardımcı olur. Bu nedenle STK'lar, siyasal sistemin meşruiyetinin pekiştirilmesinde, güçler ayrılığının korunmasında ve yurttaş haklarının savunulmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, STK'ların baskı grubu olarak faaliyet göstermesi, demokratik sürecin ayrılmaz bir parçasıdır.

Sivil toplum kuruluşlarının nicel yönü de demokratik kapasiteyi anlamak açısından önemlidir. Onbaşı (2005: 67) ve Bayraktar (2005: 12), bir ülkedeki STK sayısının ve STK'ların üye tabanının geniş olmasının, o toplumun demokratik düzeyiyle ilişkili olduğunu ifade eder. Bu çerçevede STK yoğunluğunun yüksek olduğu ülkelerde, yurttaşların hak arama yolları daha çeşitlidir ve devlet politikalarına müdahale etme kapasitesi daha yüksektir.

STK'ların örgütsel sınıflandırılması literatürde farklı şekillerde yapılmıştır. Özdemir ve diğerleri (2009) STK'ları üç ana kategoriye ayırmaktadır. *Aktivite merkezli STK'lar* (Spor kulüpleri, kültür dernekleri, hobi ve rekreasyon amaçlı örgütlenmeler), *toplum merkezli STK'lar* (Sendikalar, siyasi partiler, çevre örgütleri, hak temelli savunuculuk kuruluşları) ve *refah merkezli STK'lar* (Sosyal hizmet sunan, eğitim, sağlık ve yardım alanlarında faaliyet gösteren kuruluşlar). Bu sınıflandırma, STK'ların toplum içindeki işlevsel çeşitliliğini ve örgütsel farklılaşmasını anlamak açısından oldukça değerlidir. Aynı zamanda bu ayırım, STK'ların dijital dönüşüm ihtiyaçlarının da birbirinden farklı olduğunu göstermektedir. Örneğin aktivite odaklı bir STK için dijitalleşme daha çok iletişim ve duyuru kanallarının güçlendirilmesi anlamına gelirken; sosyal hizmet sunan bir STK için veri yönetimi, bağış altyapıları ve şeffaf raporlama çok daha kritik bir önem taşımaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının hukuki çerçevesi de işlevlerini doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Türkiye'de sivil toplum kuruluşları dernek, vakıf ve kooperatif statülerinde örgütlenmektedir. Her bir statü, kurumsal yapı, karar alma mekanizmaları, faaliyet alanları ve şeffaflık yükümlülükleri açısından farklı özellikler taşır. Bu hukuki çerçeve, STK'ların

demokratikleşme süreçlerine katkı sunma kapasitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir.

STK'lar sosyal kalkınmanın da önemli aktörleridir. Özellikle eğitim, sağlık, çocuk koruma, gençlik faaliyetleri, çevre, yoksullukla mücadele ve engelliler gibi alanlarda yürüttükleri projeler, toplumsal refahın artırılmasına doğrudan katkı sağlar. Avrupa ve İskandinav ülkelerindeki STK modelleri, refah devletlerinin tamamlayıcıları olarak işlev görmüş; sosyal hizmetlerin etkin sunumunda devletle güçlü bir iş birliği yürütmüşlerdir (Anheier, 2014:112). Gelişmekte olan ülkelerde ise STK'lar genellikle devletin hizmet sunamadığı alanlarda kritik bir boşluğu doldurur.

Uluslararası STK'ların küresel sorunlara dikkat çekmesi, insan hakları, çevre, sağlık ve insani yardım gibi konularda evrensel standartların oluşmasına önemli katkı sağlamıştır. Amnesty International ve Greenpeace gibi kuruluşlar, dünya genelinde farkındalık yaratan kampanyalar yoluyla sivil toplumun küresel ölçekte etkili olabileceğini göstermiştir (European Commission, 2020). Hollanda, Almanya, Norveç ve İsveç gibi ülkelerde uluslararası fon ve destek mekanizmalarının gelişmiş olması, STK'ların sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir.

STK'ların işlevleri sadece toplumsal değil; ekonomik boyut da taşır. Birçok STK, istihdam yaratmakta, yerel ekonomiye katkı sağlamakta ve toplumsal yatırımların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Özellikle kalkınma odaklı STK'lar, yerel girişimciliği destekleyen projeler yürütmekte; mikro finans, eğitim, iş geliştirme ve dijital beceri kazanımı gibi alanlarda toplumun ekonomik kapasitesini artırmaktadır.

Savaş sonrası veya kırılgan devletlerde STK'ların rolü daha da belirgin hâle gelir. Bosna-Hersek, Kosova, Ruanda, Güney Sudan gibi örneklerde STK'lar, sosyal barışın yeniden inşasında, psikososyal destek alanlarında, savaş mağdurlarının rehabilitasyonunda ve toplumsal uzlaşma süreçlerinde kritik işlevler üstlenmiştir. Bu nedenle STK'lar yalnızca hizmet sunan kuruluşlar değil; aynı zamanda sosyal dokunun onarımında görev alan, demokratik siyasal kültürün yeniden inşasında rol oynayan aktörlerdir.

Bu geniş çerçeve, çalışmanın Bosna-Hersek bağlamındaki analizleri için oldukça önemlidir. Bosna-Hersek'te yaklaşık 11.000'den fazla STK mevcuttur; ancak bunların önemli bir kısmı sınırlı faaliyet göstermekte, dijital kapasite eksikliği nedeniyle etkinlik düzeyleri düşmektedir. Uluslararası fonlara erişim, dijital görünürlük ve proje yönetimi becerileri açısından yaşanan bu eşitsizlikler, STK'ların toplumsal etkisini sınırlayan temel faktörlerden biridir.

Sonuç olarak STK'ların işlevleri, modern toplumsal yapıyı anlamak açısından vazgeçilmez bir alan sunmaktadır. STK'lar; demokratikleşme, sosyal kalkınma, insan hakları, çevre koruma, toplumsal mobilizasyon ve kamusal hesap verebilirlik gibi alanlarda kritik roller üstlenmekte; dijital dönüşüm ise bu rollerin etkinliğini artırmada temel bir dinamik hâline gelmektedir. Bu nedenle STK'ların dijital dönüşüm kapasitelerini incelemek, yalnızca teknik bir analiz değil; aynı zamanda toplumsal yapının dönüşümüne dair bütüncül bir değerlendirme gerektirir.

1.3.Kurumsal İletişim Kavramı ve STK'lar Bağlamında Önemi

Kurumsal iletişim, çağdaş örgüt yönetimi içinde stratejik öneme sahip disiplinler arası bir alan olup, bir kurumun hem iç hem de dış çevresiyle yürüttüğü tüm iletişim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, koordine edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. İletişim, örgütsel yapının yalnızca tamamlayıcı bir unsuru değil; örgüt içi koordinasyonun, kurumsal kimliğin, kurumsal itibarın ve paydaş ilişkilerinin temel belirleyicisi olan çok katmanlı bir süreçtir. Kurumsal iletişimin kapsamı genişledikçe, özellikle 1990'lardan itibaren, iletişim bilimleri ile yönetim bilimleri arasındaki etkileşim artmış; alan hem teorik hem pratik açıdan farklı boyutlar kazanmıştır.

Kurumsal iletişimin geleneksel tanımı, kurum içinde bilgi akışının sağlanması, örgütsel rollerin anlaşılması ve dış paydaşlarla karşılıklı iletişimin yürütülmesi üzerine kuruludur. Ancak modern teoriler, iletişimi yalnızca bilgi transferi değil; kurum kültürünün inşası, örgütsel anlam üretimi, güç ilişkilerinin yeniden şekillendirilmesi, kimlik ve imaj yönetimi gibi daha niteliksel boyutları içeren dinamik bir süreç olarak değerlendirmektedir (Tunçel, 2011; Ozan ve Yolcu, 2022). Bu bağlamda iletişim, örgütün varlığını devam ettirmesine,

çevre ile uyum sağlamasına ve stratejik hedeflerine ulaşmasına olanak tanıyan temel bir yönetim aracıdır.

Kurumsal iletişimin tarihsel gelişimi incelendiğinde, özellikle 1900'lerin başında ortaya çıkan Taylorist ve Weberyen yaklaşımların bilgi akışını mekanik bir süreç olarak değerlendirdiği; iletişimin daha çok emir-komuta zinciri içinde bir işlev gördüğü görülmektedir. 1980'li yıllara kadar yapılan araştırmalar, yönetim ve örgütsel psikoloji temelli olup, iletişimi mesaj transferi, verimlilik ve örgütsel etkinlik bağlamında ele almıştır. Ancak 1980 sonrasında, özellikle kültürel dönüşüm, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, sembolik etkileşimcilik ve eleştirel kuramın yükselişiyle birlikte, kurumsal iletişim alanı çok daha derin bir analitik çerçeve kazanmıştır (Yüksel, t.y.).

Bu dönüşümle birlikte kurumlar artık yalnızca bilgi iletmekle kalmamakta; aynı zamanda örgüt içinde anlam yaratmakta, çalışanların kurumsal aidiyetini güçlendirmekte ve kurum kimliğini inşa etmektedir. Bu nedenle iletişim, örgütün hem iç hem dış dünyada nasıl algılandığını belirleyen kritik bir boyut hâline gelmiştir.

Kurumsal iletişim süreçlerini anlamak için geliştirilen modeller, STK'lar açısından da önemli açıklayıcı güce sahiptir. Özellikle Lee Thayer'ın iletişim modeli, örgütlerde karar alma süreçlerinin iletişim aracılığıyla gerçekleştiğini vurgular. Thayer'e göre kurumların üç temel iletişim sistemi vardır: *İşlemsel iletişim sistemi* (günlük işleyiş ve görev koordinasyonu), *düzenleyici iletişim sistemi* (kuralları, politikaları ve kararları aktaran mekanizmalar), ve *koruma-geliştirme iletişim sistemi* (kurum kültürünü, aidiyeti ve uzun vadeli gelişimi destekleyen süreçler). Bu üç sistem STK'larda da kurumun sürdürülebilirliğini belirleyen temel yapılarıdır (Paksoy & Acar, 2001, aktaran Korkmaz, 2022). Örneğin bir yardım STK'sında işlemsel iletişim sahadaki gönüllülerin koordinasyonunu sağlar. Düzenleyici iletişim, bağış süreçlerinin şeffaflığını garanti eder. Koruma-geliştirme iletişimi ise STK kimliğini oluşturur ve toplumla güven ilişkisini pekiştirir. Benzer şekilde Shannon-Weaver'ın klasik iletişim modeli (1949), mesaj iletimi ve gürültü kaynaklarını açıklarken; Schramm'ın geri bildirim temelli modeli, çift yönlü iletişimin önemini ortaya koymaktadır. STK'lar bağlamında geri bildirim mekanizmalarının güçlü olması, bağışçı güveni ve toplumsal meşruiyet açısından kritik bir gerekliliktir. Modern STK'lar gerek bağışçılarla

gerek yararlanıcılarla gerekse devlet kurumlarıyla sürekli iletişim hâlinde oldukları için, iletişim süreçlerinin kesintisiz, şeffaf ve güvenilir olması zorunludur.

Kurumsal iletişim, STK'ların amaçlarına uygun biçimde hareket edebilmesini, toplumsal etkisini artırmasını ve paydaşlarla güven ilişkisi kurmasını sağlayan temel unsurdur. Bu nedenle iletişim, sadece teknik bir süreç değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracıdır. Taşkın'ın (1992:58) vurguladığı gibi STK'lar planlama, örgütleme, yürütme ve denetim gibi temel yönetim işlevlerini iletişim üzerinden gerçekleştirir. STK'larda iletişim eksikliği şu sorunlara yol açabilir: Gönüllülerin motivasyon kaybı, geri bildirim mekanizmalarının zayıflaması, bağışçı güveninin azalması, kurum içi koordinasyon bozukluğu, toplumsal görünürlüğün düşmesi, medya ilişkilerinin kopması ve proje performansının zayıflaması. Bu nedenle kurumsal iletişim, sadece STK'nın faaliyetlerini duyurması değil; aynı zamanda kurumsal kimliğin sürdürülebilirliği, toplumla güven ilişkisinin korunması ve paydaşların etkin şekilde yönetilmesi anlamına gelir.

Kurumsal iletişim faaliyetlerinin en önemli çıktılarından biri kurumsal kimliktir. Kurumsal kimlik; STK'nın değerlerini, hedeflerini, çalışma ilkelerini ve topluma sunduğu katma değeri yansıtan bir üst anlatıdır. Kurumsal itibar ise bu kimliğin dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Peltekoğlu'nun (2001) belirttiği gibi STK'ların toplumsal güven kazanması, iletişim süreçlerinin sürekli, tutarlı ve şeffaf olmasına bağlıdır. STK'larda itibar yönetimi, kâr amacı güden işletmelere göre daha hassas bir süreçtir çünkü kaynaklar bağış, hibeler ve gönüllü emeğine dayanır, kamuoyunun güveni kurumsal varlık için kritiktir, şeffaflık ve hesap verebilirlik normlara dönüşmüştür ve sosyal medya üzerinden algılar çok hızlı şekillenmektedir. Bu nedenle kurumsal iletişim, STK prestijinin sürdürülebilirliğinde belirleyici bir rol oynar.

İç iletişim, çalışanlar, gönüllüler ve yönetim arasındaki etkileşimleri kapsar. STK'ların motivasyon ve aidiyet düzeyleri, büyük ölçüde bu iç iletişim süreçlerine bağlıdır. İyi organize edilmiş bir iç iletişim sistemi şu avantajları sağlar: Görev dağılımının netleşmesi, saha ve merkez çalışanları arasındaki uyum, gönüllülerin motivasyonunun artması, kurumsal bilgi birikiminin korunması, kurumsal hafızanın güçlenmesi ve organizasyonel bağlılığın artması. İç iletişim yetersiz olduğunda ise, özellikle büyük ve çok ayaklı STK'larda ciddi

koordinasyon problemleri ortaya çıkar. STK'ların dış iletişimi ise; bağışçılar, medya, devlet kurumları, uluslararası kuruluşlar, sponsorlar, yararlanıcılar ve toplumun geneliyle kurulan iletişimi kapsar. Bu süreç, STK'nın toplumdaki görünürlüğünü, güvenilirliğini ve etkisini belirleyen temel araçtır. Etkin bir dış iletişim politikası, STK'nın hedef kitlesiyle uyumlu mesajlar üretmesini ve doğru kanalları kullanarak toplumsal etkileşim yaratmasını sağlar.

Paydaş yönetimi açısından dış iletişimin STK'lara sunduğu avantajlar şunlardır: Kamuoyu desteğinin artması, uluslararası fonlara erişimin güçlenmesi, devlet kurumlarıyla iş birliğinin kolaylaşması, kriz zamanlarında hızlı tepki verebilme kapasitesi ve medyada görünürlüğün artması. Dijitalleşme, bu süreci hem kolaylaştırmış hem de daha karmaşık hâle getirmiştir. STK'lar artık sadece basın bültenleriyle değil; sosyal medya, e-posta kampanyaları, dijital tanıtım videoları, çevrim içi bağış platformları ve veri analitiği gibi araçlarla dış iletişim yürütmektedir.

Dijitalleşme, kurumsal iletişimde devrim niteliğinde değişiklikler yaratmıştır. Günümüzde STK'lar; sosyal medya yönetimi, web sitesi içerikleri, çevrim içi bağış kanalları, e-şeffaflık platformları, mobil uygulamalar, veri tabanı yönetim sistemleri, chatbot'lar ve otomatik mesaj sistemleri vr dijital kampanya yönetimi gibi araçları kullanarak toplumla iletişim kurmaktadır. Bu araçlar STK'lara şu avantajları sunar: Daha geniş kitlelere erişim, daha düşük maliyetle etkin kampanyalar, şeffaflık ve hesap verebilirlikte artış, bağışçı davranışlarını analiz edebilme, gerçek zamanlı geri bildirim alma ve mesajları hedef kitleye göre özelleştirme. Ancak bu süreç, veri güvenliği, dijital uçurum, personel yetersizliği ve teknik altyapı eksiklikleri gibi yeni zorlukları da beraberinde getirmiştir.

Bosna-Hersek'te STK'ların kurumsal iletişim kapasitesi oldukça heterojendir. Ülke içindeki birçok STK, güçlü dijital altyapılara ve profesyonel iletişim ekiplerine sahip değildir. Bunun nedenleri şunlardır: Finansal kaynakların kısıtlılığı, personel sirkülasyonu, dijital uzmanlık eksikliği, etnik bölünmüşlük nedeniyle parçalı iletişim ağları, ulusal medya yapısının kutuplaşması ve kamu kurumlarının dijital iş birliği mekanizmalarının zayıflığı. Bu nedenle dijital kurumsal iletişim kapasitesi yüksek STK'lar ulusal ve uluslararası görünürlük elde ederken, düşük kapasiteye sahip STK'lar toplum nezdinde görünürlüğünü artırmakta zorlanmaktadır.

Kurumsal iletişim, STK’larda kurumsal kimliği şekillendirir, toplumsal güveni inşa eder, paydaş ilişkilerini yönetir, bağışçı davranışını etkiler, dijital dönüşümü mümkün kılar ve kurumsal sürdürülebilirliği garanti eder. Dolayısıyla kurumsal iletişim, modern STK yönetiminin merkezinde yer alan stratejik bir süreçtir ve bu süreç dijitalleşme ile daha da kritik bir hâle gelmiştir.

BÖLÜM II

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların kullanımına indirgenemeyecek kadar derin, çok katmanlı ve geniş etkiler yaratan bir süreç olarak modern organizasyonların tamamını dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, küresel ölçekte kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum yapıları için hem kaçınılmaz bir zorunluluk hem de stratejik fırsatlar bütünü hâline gelmiştir. Özellikle sivil toplum kuruluşları (STK’lar) açısından dijital dönüşüm, sınırlı kaynaklarla daha etkili faaliyet yürütme gerekliliği nedeniyle, kurumsal varlıklarını sürdürülebilir biçimde ilerletebilmeleri için kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Dijital teknolojilerin giderek ucuzlaması, mobil cihaz kullanımının yaygınlaşması, yapay zekâ ve büyük veri teknolojilerinin gelişmesi, STK’ların operasyonel süreçlerinde kapsamlı bir dönüşüm yaratmaktadır.

Dijital dönüşümün STK’lar açısından en belirgin etkisi, toplumsal sorunlara müdahale biçiminin dijital araçlar üzerinden yeniden tanımlanmasıdır. Geleneksel olarak yüz yüze toplantılar, fiziksel kampanyalar veya kapıdan kapıya bağış toplama yöntemleriyle faaliyet gösteren STK’lar; bugün sosyal medya, dijital bağış platformları, yapay zekâ destekli analizler, çevrim içi eğitim modülleri ve mobil uygulamalar gibi araçları kullanarak çok daha geniş kitlelere ulaşabilmektedir. Bu dönüşüm yalnızca araçların değişmesi değil, aynı zamanda kurum kültürünün, yönetim anlayışının ve karar alma mekanizmalarının dijital odaklı bir yapıya evrilmesi anlamına gelmektedir.

Bu nedenle dijital dönüşüm, yalnızca dijital araç kullanımı değil, aynı zamanda bir kurumsal zihniyet değişimi, bir örgütsel yeniden yapılanma ve bir stratejik sürdürülebilirlik modeli olarak görülmelidir.

STK'lar için dijital dönüşümün kritik öneminin bir diğer nedeni, modern bağışçı profilinin değişmesidir. Günümüz bağışçıları, geleneksel yöntemlerden çok daha hızlı, şeffaf, izlenebilir ve mobil uyumlu bağış süreçlerine ihtiyaç duymaktadır.

Bununla birlikte, dijital dönüşüm, STK'ların hesap verebilirlik, şeffaflık, paydaş katılımı ve kamuoyu oluşturma süreçlerine de doğrudan etki etmektedir. Örneğin, dijital raporlama araçları sayesinde bağışçı ve gönüllü güveni artmakta; veri analitiği sayesinde kampanya stratejileri daha doğru planlanmakta; sosyal medya üzerinden yürütülen savunuculuk faaliyetleri toplumsal farkındalığı daha hızlı şekilde yükseltmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, STK'ların toplumsal etki düzeyinin artmasında bir çarpan etkisi yaratmaktadır.

Bosna-Hersek bağlamında dijital dönüşümün önemi daha da belirgindir. Ülkede 1995 Dayton Antlaşması sonrası yeniden yapılanan sivil toplum yapısı, hem kurumsal kapasite hem de dijital altyapı açısından oldukça heterojen bir yapı arz etmektedir. Uluslararası kuruluşların varlığı (UNDP, USAID, EU Delegation, SIDA), STK'lara önemli fonlar sağlamakla birlikte, dijital raporlama, veri şeffaflığı ve etki ölçümü konularında yüksek standartlar dayatmaktadır. Bu nedenle Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren STK'lar için dijital dönüşüm yalnızca bir gelişim alanı değil, fonlara erişim için bir gereklilik hâline gelmiştir.

2.1.Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Kavramları

Dijitalleşme (digitization) ve dijital dönüşüm (digital transformation) kavramları, özellikle son on yılda kamu yönetimi, işletme bilimleri ve sivil toplum çalışmaları literatüründe giderek daha fazla yer bulan, ancak çoğu zaman birbirine karıştırılan iki farklı süreçtir. Bu kavramların kapsamlarının doğru biçimde ayrıştırılması, özellikle kaynakları sınırlı, insan kaynağı kapasitesi kısıtlı ve operasyonel esnekliği nispeten düşük olan sivil toplum kuruluşları (STK'lar) için hayati öneme sahiptir. Çünkü dijitalleşme çoğu zaman teknik bir güncelleme veya araç temelli bir değişimi ifade ederken, dijital dönüşüm örgütün bütünsel yapısını, karar alma süreçlerini, kültürel kodlarını ve stratejik yönelimlerini dönüştüren çok daha derin bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir. Bu nedenle kavramların doğru anlaşılması, STK'ların stratejik planlama süreçlerinde yanlış yatırımlardan kaçınmaları ve dijital kapasite geliştirme süreçlerini doğru temellere oturtmaları açısından kritik önem taşır.

Dijitalleşme, Türk Dil Kurumu'nun (TDK, 2024) ifadesiyle “sayısallaşma” süreci olup analog formdaki verilerin, belgelerin, süreçlerin ve iletişim kanallarının dijital forma dönüştürülmesi anlamına gelir. Bu yönüyle dijitalleşme, teknik bir süreçtir ve kurumların operasyonel verimliliğini artırmaya, iş süreçlerini hızlandırmaya ve bilgi yönetimini daha erişilebilir hâle getirmeye yönelik bir modernizasyon girişimi olarak değerlendirilebilir.

Dijitalleşme örnekleri şunlardır:

- Fiziksel evrak arşivlerinin taranarak PDF veya benzeri dijital formatlara aktarılması,
- Kâğıt tabanlı başvuru formlarının çevrim içi başvuru sistemlerine dönüştürülmesi,
- Manuel kayıt defterlerinin elektronik veri tabanlarında tutulması,
- Görsel-işitsel materyallerin dijital ortama aktarılması,
- Excel, CRM veya veri yönetim sistemlerinin kurum içi operasyonlara entegre edilmesi.

Dijitalleşme süreci kurumlara hız ve erişilebilirlik kazandırsa da örgütsel kültürü, karar alma düzenini, yönetim biçimini veya değer üretme mantığını doğrudan dönüştürmez. Başka bir ifadeyle dijitalleşme, yüzeysel bir modernizasyon olup kurumun varlık nedenine, çalışma kültürüne ve stratejik pozisyonlanmasına dokunmaz. Bu nedenle literatürde dijitalleşme, çoğunlukla operasyonel bir yenileme veya teknik bir altyapı iyileştirmesi olarak tanımlanmaktadır (DinamikCRM, 2024; Seyitoğlu, 2019). Dolayısıyla dijitalleşme, dijital dönüşümün yalnızca ilk ve en temel aşamasıdır; fakat tek başına dönüşüm yaratmaktan uzaktır. Dijital dönüşüm kavramı ise dijitalleşmeden çok daha kapsamlı bir dönüşüme işaret etmektedir. Dijital dönüşüm, yalnızca yeni dijital araçların kullanılmasını değil, örgütün stratejik hedeflerinin, iş modellerinin, kültürel kodlarının, organizasyonel yapısının ve dış paydaşlarla kurduğu ilişkilerin köklü bir şekilde yeniden tasarlanmasını gerektirir.

Bu bağlamda dijital dönüşüm; karar alma mekanizmalarının veri temelli hâle getirilmesini, kurum kültürünün dijital yetkinlikleri önceleyen bir yapıya evrilmesini, iş yapış biçimlerinin teknoloji destekli süreçlerle yeniden tasarlanmasını, hizmet sunum modellerinde inovasyon yaratılmasını, paydaş ilişkilerinin dijital platformlar üzerinden yürütülmesini, kurum içi yetkinliklerin dijital beceriler doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılar. Burada kritik nokta şudur: Dijital dönüşüm bir teknoloji projesi değildir; bir değişim

yönetimi sürecidir. Bu görüş, sosyo-teknik sistem kuramları, inovasyon yayılımı kuramı (Rogers, 2003), Teknoloji Kabul Modeli (TAM) (Davis, 1989) ve dijital olgunluk modelleri gibi literatürde yer alan pek çok teorik çerçeve tarafından da desteklenmektedir. Bu teoriler, dijital dönüşümün salt araç temelli bir değişim olmadığını, esasen örgüt kültürünü dönüştürmeye yönelik bir süreç olduğunu güçlü biçimde ortaya koymaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm; teknik, kültürel ve stratejik boyutları olan çok katmanlı bir dönüşümdür.

Dijital dönüşüm süreçlerinin başarısı yalnızca teknolojik altyapının kalitesiyle değil, insan kaynağının bu teknolojiyi benimseme düzeyiyle de doğrudan bağlantılıdır. Renaud ve Van Biljon (2008), teknoloji kabulü üzerine yaptıkları çalışmada, modern dijital sistemlere geçişte en kritik unsurun bireylerin teknolojiyi kullanma istekliliği olduğunu ileri sürmüştür.

Bu bağlamda dijital dönüşümün insan boyutu üç temel unsur üzerine kuruludur:

1. *İnsan Kaynağı:* Dijital dönüşüm, çalışanların yeni sistemleri kullanma kapasitesine ve motivasyonuna bağlıdır. Dijital okuryazarlık düzeyi düşük olan kurumlarda teknoloji yatırımları işlevsiz kalabilmektedir.
2. *Dijital Yetkinlikler:* Veri analizi, sosyal medya yönetimi, dijital iletişim, siber güvenlik ve çevrim içi proje yönetimi gibi beceriler günümüz STK'larında temel profesyonel gereklilik hâline gelmiştir.
3. *Eğitim ve Adaptasyon Süreçleri:* Dijital dönüşüm statik değil, dinamik bir süreçtir; sürekli öğrenmeyi, gelişmeyi ve uyumu gerektirir.

STK'larda bu dönüşümün başarısı genellikle insan faktörüne bağlıdır; çoğu çalışmada dönüşümün en zor kısmının "teknoloji" değil "örgüt kültürü ve insan davranışı" olduğu belirtilmektedir.

Varol (2017), dijital dönüşümde verinin stratejik değerini vurgulayarak, modern kurumların artık yalnızca veriyi toplamamaları, aynı zamanda veriyi anlamlandırarak kurumsal kararlara dönüştürmeleri gerektiğini belirtir. Dijital çağın kurumları için veri, yeni bir "stratejik sermaye" olarak görülmektedir. STK'lar bağlamında büyük veri ve veri analitiği başışçı davranışlarının segmentasyonu, kampanya başarı tahmin modelleri, sosyal medya etki analizleri, hedef kitleye göre özelleştirilmiş iletişim stratejileri, gönüllü yönetim süreçlerinin

optimizasyonu, risklerin erken tespiti ve kriz iletişim stratejileri ve etki analizi ve ölçümleme modelleri gibi alanlarda kullanılmaktadır. Veri temelli yaklaşım, STK'ların daha düşük maliyetle daha yüksek etki yaratmalarını mümkün kılar. Dijital araçlarla toplanan verilerin analizi, kampanyaların etkinliğini artırır, bağışçı ve gönüllü bağlılığını güçlendirir ve kurumun sürdürülebilirlik kapasitesini belirgin biçimde yükseltir.

2.2.Dijital Dönüşümün STK'lara Yapısal ve İşlevsel Etkileri

Dijital dönüşümün sivil toplum kuruluşları (STK'lar) üzerindeki etkileri, yüzeysel bir teknik yenilenmenin çok ötesine geçerek örgütün yapısal, işlevsel ve stratejik bütünlüğünü dönüştüren çok boyutlu bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir. Dijital dönüşüm, STK'ların yalnızca iletişim, bağış toplama veya gönüllü yönetimi gibi belirli fonksiyonlarını modernize etmekle kalmayıp, aynı zamanda bu kuruluşların karar alma mekanizmalarını, örgütsel kültürünü, paydaş ilişkilerini ve toplumsal etki üretme biçimlerini radikal şekilde yeniden tanımlamaktadır. Akademik literatür, dijital dönüşümün özellikle kaynakları sınırlı olan STK'larda hem fırsatlar hem de yeni kurumsal kırılganlıklar yarattığını göstermektedir (Brainard & Siplon, 2004; Onat, 2010).

Dijital dönüşümün STK'lar üzerindeki etkileri üç düzeyde incelenebilir: yapısal etkiler, işlevsel etkiler ve stratejik etkiler. Bu üç boyut, dijital dönüşümün organizasyonun tüm katmanlarına nüfuz eden karmaşık bir süreç olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

A. Yapısal Etkiler

Dijital araçların yaygınlaşmasıyla birlikte STK'larda geleneksel hiyerarşik yapılar yerini daha yatay, esnek ve hızlı karar alma mekanizmalarına bırakmaya başlamıştır. Bu dönüşümün en belirgin araçları arasında bulut tabanlı iletişim ve dosya paylaşım platformları (Google Workspace, Dropbox, Nextcloud); dijital proje yönetim araçları (Trello, Asana, Monday.com); ve çevrim içi toplantı ve karar alma sistemleri (Zoom, Teams, Webex) gibi teknolojiler bulunmaktadır. Bu araçlar, kurum içi iletişimde demokratikleşmeyi artırmakta, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve çalışanlar arasındaki bilgi akışını kolaylaştırmaktadır. Literatürde bu durum "dijital yataylaşma" olarak tanımlanır (Jarrahi, 2018). STK'larda bu yataylaşma bürokratik yükü azaltır, ekiplerin daha hızlı mobilize

olmasını sağlar ve gönüllülerin karar süreçlerine daha etkin katılımını mümkün kılar. Özellikle Bosna-Hersek gibi genç nüfusu yüksek, ancak kurumsal kapasite çeşitliliği olan ülkelerde bu yataylaşma örgütsel verimlilik üzerinde belirgin etki yaratmaktadır.

Modern STK'ların başarısı artık yalnızca insan kaynağına veya mali kaynaklara değil, aynı zamanda dijital kapasiteye bağlıdır. Dijital altyapı, kurumsal sürdürülebilirlik için bir “zorunlu bileşen” hâline gelmiştir. Bu altyapının temel unsurları şunlardır:

- Dijital veri tabanları ve bağışçı yönetim sistemleri (CRM platformları)
- Siber güvenlik altyapısı ve veri koruma politikaları
- Dijital kampanya stratejileri (SEO, sosyal medya hedefleme, içerik otomasyonu)
- Topluluk oluşturma araçları (Slack, Discord, gönüllü portalları)

STK'ların dijital kapasitesi, giderek örgütün kurumsal itibarını, fon bulma şansını ve paydaşlarla iş birliği düzeyini belirleyen önemli bir değişkene dönüşmektedir. AB fon mekanizmalarının büyük bölümü, dijital kayıt sistemine ve raporlama altyapısına sahip olmayan kurumların başvurularını kabul etmemektedir. Bu nedenle dijital kapasite, STK'ların gelecekteki varlığını belirleyen stratejik bir unsur hâline gelmiştir.

Dijital dönüşümün yapısal etkilerinden biri de STK'larda veri temelli karar alma süreçlerinin kurumsallaşmasıdır. Bu dönüşüm, yalnızca verilerin toplanması değil, analitik düşünmenin örgüt kültürünün merkezine yerleşmesi anlamına gelir. Bu modelde STK'lar hedef kitle davranışlarını veriyle analiz eder, bağışçı eğilimlerini tahmin modelleriyle öngörür, kampanya stratejilerini performans verilerine göre optimize eder ve toplumsal etki ölçümünü nicel göstergelerle yapar. Bu yaklaşım, geleneksel sezgi temelli yönetim biçiminden ciddi bir kopuşu temsil eder.

B. İşlevsel Etkiler

Dijital iletişim, STK'ların en hızlı dönüşen işlevsel alanlarından biridir. Onat (2010) ve Peltekoğlu (2001), dijitalleşmenin kurum içi ve dışı iletişimi yalnızca hızlandırmakla kalmayıp, etkileşimi de artırarak yeni bir iletişim paradigması yarattığını belirtir. Dijital iletişim STK'lara şu avantajları sağlar:

- Kampanyaları anında duyurabilme
- Hedef kitleden anlık geri bildirim alabilme
- Gönüllülerle sürekli etkileşim kurabilme
- Kriz iletişimini hızla yönetebilme
- Topluluk oluşturma kapasitesini artırma

Örneğin, sosyal medya algoritmaları doğru kullanıldığında bir STK'nın kampanyası saatler içinde yüz binlerce kişiye ulaşabilir.

Dijital bağış yöntemleri, bağış toplama süreçlerini erişilebilir, düşük maliyetli ve ölçülebilir kılmıştır. Bu yöntemler klasik bağış modellerine göre çok daha kapsayıcıdır. Öne çıkan dijital bağış yöntemleri şunlardır:

- Sosyal medya bağış kampanyaları
- Online bağış sayfaları ve ödeme sistemleri
- Kitle fonlaması platformları
- QR kod bağış sistemleri
- Kripto para bağışları

Dijitalleşme, bağış toplama maliyetlerini dramatik biçimde düşürürken görünürlüğü artırmakta, bağışçı sadakatini güçlendirmektedir.

Günümüzün gönüllü profili dijital araçlarla etkileşime alışkın, esnek çalışma biçimlerine açık ve motivasyon unsurlarına duyarlı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle STK'ların gönüllü yönetim süreçleri dijitalleşmek zorundadır.

Dijital gönüllü yönetimi araçları arasında online eğitim modülleri (e-learning), dijital sertifika sistemleri, gönüllü takip yazılımları, etkileşimli mobil uygulamalar ve dijital görev dağıtım sistemleri yer almaktadır. Bu araçlar gönüllü bağlılığını, motivasyonunu ve performansını artırmakta; gönüllü yönetimi süreçlerini ölçülebilir hâle getirmektedir.

C. Stratejik Etkiler

Dijital dönüşüm, STK'ların stratejik planlama kapasitelerini ciddi biçimde güçlendirir. Veri analitiği ve dijital izleme araçları sayesinde toplumsal eğilimler, bağışçı beklentileri, kampanya başarı olasılıkları ve riskli alanlar ve kriz senaryoları önceden tahmin edilebilir hâle gelir. Bu durum STK'ların daha isabetli stratejik kararlar almasını sağlar.

Güncel uluslararası fon sağlayıcıları (AB, USAID, UNDP, SIDA vb.) dijital raporlama, dijital şeffaflık ve etki analizi sistemlerini zorunlu tutmaktadır. Özellikle Bosna-Hersek gibi fon bağımlılığı yüksek ülkelerde dijital dönüşüm fon başvurularının kabul edilmesinde, fonların sürdürülebilir şekilde yönetilmesinde ve hesap verebilirlik standartlarının karşılanmasında kritik bir faktördür.

Dijital platformlar aracılığıyla STK'lar bağış harcamalarını anlık izlenebilir kılabilir, etki raporlarını daha geniş kitlelere ulaştırabilir ve bağışçı ve gönüllülerle düzenli geri bildirim döngüsü kurabilir. Bu durum, kurumun güvenilirliğini artırır ve uzun vadeli bağışçı sadakati sağlar.

2.3.Bağış Yönetimi ve Dijital Bağış Yöntemleri

Bağış yönetimi, sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) finansal sürdürülebilirliğini belirleyen temel yönetim alanlarından biridir. Modern STK'lar için bağış yönetimi yalnızca kaynak toplama sürecini değil, aynı zamanda bağışçı ilişkilerini, etki iletişimini, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve kurumsal güven inşasını içeren çok boyutlu bir yapıyı temsil eder. Dijitalleşmenin bu alana nüfuz etmesiyle bağış yönetimi, geleneksel yöntemlerin ötesine geçmiş; veri odaklı, analitik, hızlı ve kullanıcı dostu bir yapıya bürünmüştür. Dijital dönüşüm, bağış süreçlerini hem maliyet hem etkinlik hem de erişilebilirlik bakımından yeniden tanımlamış; bağışçı davranışlarının anlaşılmasında ve bağışçı sadakatinin artırılmasında yeni fırsatlar yaratmıştır. Dijital bağış yöntemlerinin gelişimi, küresel insani yardım ekosisteminde 2010 sonrasında belirgin bir ivme kazanmış; COVID-19 pandemisi sırasında ise çevrim içi bağış hacmi birçok ülkede %40–%70 oranında artmıştır. Bu durum, dijital bağış altyapısının yalnızca bir tercih değil, aynı zamanda bir zorunluluk hâline geldiğini göstermektedir. Özellikle Bosna-Hersek gibi uluslararası fon mekanizmalarına

yüksek oranda bağımlı olan ülkelerde, STK'ların dijital bağış sistemlerine sahip olması, kurumsal rekabet güçlerini doğrudan belirleyen bir faktör hâline gelmiştir.

Dijital araçların bağış yönetimine entegrasyonu, STK'ların geleneksel bağış toplama pratiklerini dönüştürmüştür; bağışçılarla kurulan ilişkilerin daha sürdürülebilir, daha veriye dayalı ve daha şeffaf bir yapıya kavuşmasını sağlamıştır. Dijital bağış süreçlerinin en önemli yeniliklerinden biri, bağışçı davranışlarının sistematik olarak analiz edilebilmesine imkân tanıyan veri altyapısının gelişmesidir. STK'lar, dijital analitik araçlar sayesinde aşağıdaki verilere ulaşabilmektedir:

- Bağışçıların yaş, cinsiyet, gelir seviyesi gibi demografik özellikleri
- Bağış sıklığı, bağış miktarı ve bağış zamanı gibi davranışsal göstergeler
- Hangi kampanyalara daha fazla ilgi gösterildiği
- Bağışçıların hangi iletişim kanallarını daha etkin kullandığı
- Kampanya duyurularına verilen anlık geri dönüşler

Bu veriler, STK'lara kişiselleştirilmiş bağış çağrılarını hazırlama, bağışçıyı elde tutma stratejileri geliştirme ve bağış kampanyalarının dönüşüm oranlarını optimize etme imkânı sunmaktadır. Uluslararası literatür, veri temelli bağış yönetiminin bağış dönüşüm oranlarını ortalama %30–%40 oranında artırdığını göstermektedir (Nonprofit Tech for Good, 2022). Bu analiz kapasitesi, bağışçılarla kurulan ilişkinin bir defalık katkılardan sürdürülebilir destek modellerine dönüşmesini sağlamaktadır.

Dijital bağış yöntemleri, bağış sürecinin hem bağışçı hem de STK açısından daha hızlı ve daha düşük maliyetli bir hâle gelmesini sağlar. Dijital bağış ekosistemi şu avantajları sunmaktadır:

- *Zaman tasarrufu:* Bağışçı, mobil cihazıyla birkaç saniyede bağış yapabilir.
- *Operasyonel tasarruf:* STK'lar için kâğıt, posta, fiziki organizasyon ve personel maliyetlerinde önemli düşüş sağlar.
- *İzlenebilirlik:* Dijital sistemlerde yapılan tüm işlemler kayıt altındadır; denetim süreçlerini kolaylaştırır.

- *Uluslararası bağış kabulü:* Dijital ödeme sistemleri STK'ların küresel bağışçılara erişimini mümkün kılar.

Bu kolaylıklar, özellikle genç bağışçı kitlesi (18–35 yaş) için bağış süreçlerini son derece cazip hâle getirmektedir. Bu yaş grubunun %70'i bağış yaparken dijital yöntemleri tercih etmektedir (Global Trends in Giving Report, 2023). Dijital bağış sistemlerinin en güçlü etkilerinden biri, bağışçı güvenini artıran şeffaflık mekanizmalarını güçlendirmesidir. Bu kapsamda STK'lar harcamaları anlık olarak görüntüleme panelleriyle paydaşlara açabilir, etki raporlarını çevrim içi yayımlayabilir, otomatik teşekkür mesajları, sertifikalar ve bağış makbuzları üretebilir ve geri bildirim döngüsünü daha sistematik hâle getirebilir. Dijital şeffaflık, bağışçı güveni üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Araştırmalar, şeffaflık mekanizmalarının güçlendirilmesinin bağışçı sadakatini yaklaşık %50 oranında artırdığını göstermektedir (CAF World Giving Index, 2021). Güven temelli bu ilişki, STK'ların uzun vadeli finansal sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir.

Dijitalleşme ile birlikte bağış yöntemlerinde önemli çeşitlenmeler yaşanmış, bağışçıların çevrim içi platformlar üzerinden STK'larla etkileşim kurma biçimleri dönüşmüştür. Bu yeni nesil bağış yöntemleri hem erişilebilirliği artırmakta hem de maliyetleri düşürmektedir.

- *Kitle Fonlaması (Crowdfunding)*, çok sayıda bireyden küçük miktarlarda bağış toplanması esasına dayanır ve özellikle proje temelli çalışan STK'lar için son derece etkili bir mekanizmadır. Dünya çapında popüler platformlar arasında GoFundMe, GlobalGiving, Kickstarter (sosyal projeler için), JustGiving ve Türkiye'de İdeanest (TTGV) yer almaktadır. Kitle fonlaması; düşük maliyet, yüksek erişim kapasitesi, anlık geri bildirim ve kampanyaların viral olma potansiyeli gibi avantajlar nedeniyle STK'lar tarafından yaygın şekilde kullanılmaktadır.
- *Mobil bağış sistemleri*, bağış sürecini “tek tıkla bağış” mantığına indirgeyerek bağış yapmayı son derece kolaylaştırmaktadır. Bu uygulamalar özellikle genç bağışçı profili için en etkili yöntemlerden biridir. Örnek uygulamalar arasında HelpSteps (Adım sayısını bağışa dönüştürme sistemi), GiveMobil ve STK'lara özel bağış uygulamaları bulunmaktadır. Mobil bağışların en önemli avantajı, bağışçıyı gündelik yaşam rutininin içinde bağışçı davranışına yönlendirebilmesidir.

- Facebook, Instagram ve YouTube gibi *sosyal medya* platformlarında yer alan bağış butonları, kampanya paylaşım mekanizmaları ve canlı yayın bağış özellikleri, özellikle genç nüfus ve dijital yerliler üzerinde oldukça yüksek etki oluşturmaktadır. STK'lar bu sayede topluluk mobilizasyonunu kolaylaştırmakta, kampanyalarının görünürlüğünü artırmakta ve mikro bağışları artırmaktadır.
- *Kripto para bağışları*, bağış ekosisteminin en yeni ve hızla büyüyen alanlarından biridir. UNICEF, Greenpeace, Electronic Frontier Foundation (EFF) gibi önde gelen kuruluşlar kripto bağışı kabul etmekte ve bunu yenilikçi finans modellerinin bir parçası olarak değerlendirmektedir. 2022 yılında Ukrayna'ya 60 milyon dolardan fazla kripto bağışı yapılmıştır (Coindesk, 2023). Kripto bağışları uluslararası transferi kolaylaştırmakta ve hızlı işlem imkânı sunmaktadır.
- *QR kodlar*, özellikle saha etkinliklerinde, konserlerde, fuarlarda ve bağış kampanyalarında hızlı bağış toplanmasını mümkün kılan yenilikçi bir yöntemdir. Bağışçı, akıllı telefonunu kullanarak saniyeler içinde bağış yapabilir.

Dijital bağış yöntemleri çok sayıda avantaj sunmakla birlikte, bazı yapısal ve teknik riskleri de beraberinde getirir. En önemlileri şunlardır:

- Veri güvenliği ve kişisel verilerin korunması
- Dijital okuryazarlık eksikliği
- Siber saldırılara karşı kırılganlık
- Dijital platform ve altyapı maliyetleri
- Algoritmalara ve sosyal medya görünürlüğüne bağımlılık
- Dijital bölünme (özellikle kırsal kesim veya yaşlı bağışçılar)
- Dijital kampanya yorgunluğu ve bilgi kirliliği

Bu zorlukların doğru yönetilmesi, dijital bağış stratejilerinin sürdürülebilirliği açısından belirleyici niteliktedir.

BÖLÜM III

3. BOSNA-HERSEK'TEKİ STK'LARIN YAPISI VE ÇALIŞMA ALANLARI

Bosna-Hersek'teki sivil toplum kuruluşlarının (STK) yapısı, ülkenin tarihsel, sosyo-politik ve kültürel dönüşümleriyle doğrudan ilişkili olup, Balkan coğrafyasının geçirdiği travmatik çatışmalar, imparatorluk mirası, etnik parçalanma ve dış müdahaleler nedeniyle oldukça karmaşık, kırılgan ancak bir o kadar da dinamik bir karakter sergilemektedir. Bu bölümde amaç, Bosna-Hersek'teki STK ekosisteminin tarihsel köklerini, savaş sonrası yeniden yapılanma sürecini, mevcut idari-siyasal yapının sivil toplum üzerindeki etkilerini ve güncel kurumsal kapasiteyi çok boyutlu bir yaklaşımla analiz etmektir. Bu çerçevede Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren STK'ların tarihsel arka planı, savaş sonrası oluşan sivil toplum mimarisi ve günümüzde karşılaşılan yapısal zorluklar ayrı ayrı ele alınmaktadır.

3.1.Tarihsel Arka Plan: Osmanlı'dan Avusturya-Macaristan'a, Yugoslav Sosyalist Dönemden Bağımsız Bosna-Hersek'e

Bosna-Hersek'in sivil toplum geleneği, Osmanlı dönemindeki vakıf, lonca (ahi) yapıları ve dini temelli dayanışma ağlarıyla başlamıştır. Osmanlı'nın 19. yüzyıl sonlarında bölgeden çekilmesinin ardından oluşan siyasi boşluk, Müslüman toplumun kimliğini korumaya yönelik bir dizi kurumsal girişimi beraberinde getirmiştir. Avusturya-Macaristan yönetimi, İslam toplumu üzerindeki kontrolü sağlamak amacıyla 1882'de Bosna'daki ilk resmî Diyanet İşleri Başkanlığı'nı kurarak (Boşnak Haber, 2017), dini ve kültürel örgütlenmenin kurumsal zeminini güçlendirmiştir. Aynı dönemde “Behar”, “Yeni Behar” gibi dergiler Boşnak aydınlanması ve ulus bilincinin oluşumunda temel rol oynamış; 1903'te kurulan “Gayret” cemiyeti Müslüman öğrencilerin eğitimi için burs sağlayarak modern anlamda ilk “sosyal hizmet STK'sı” olarak işlev görmüştür.

Yugoslavya döneminde (1947–1991) sosyalist ideoloji sivil toplum alanını büyük ölçüde sınırlamış, bağımsız örgütlenmeler merkezi otorite tarafından sıkı şekilde denetlenmiştir. Bununla birlikte dini cemaatler, kültürel dernekler ve esnaf dayanışma yapıları, rejimin baskısına rağmen toplumsal sürekliliği korumuştur (Erken, 2018).

1992–1995 Bosna Savaşı, yalnızca insan kaybı ve kitlesel göçler açısından değil, sivil toplumun yok olması bakımından da büyük bir yıkım yaratmıştır. 150.000’den fazla insanın öldüğü, 1.2 milyon kişinin yerinden edildiği ve dini-kültürel mirasın kasıtlı olarak yok edildiği bu dönem (Macic, 2009), savaş sonrası STK ekosisteminin oluşumunu doğrudan şekillendirmiştir. Savaş sonrası süreçte, STK’lar üç temel işlev üstlenmiştir: İnsani yardım ve sosyal destek, savaş suçlarının araştırılması ve mağdurlara hukuki destek ve topluluklar arası güvenin yeniden inşası. Uluslararası Kayıp Kişiler Komisyonu (ICMP) ve Srebrenica Anneleri gibi kuruluşlar, kimlik tespiti, mezar araştırmaları ve uluslararası hukuk süreçlerinde kritik roller üstlenmiştir (ICMP, 2019).

1995 Dayton Barış Anlaşması, Bosna-Hersek’te merkezi olmayan çok katmanlı bir yönetim modeli yaratmıştır: Bosna-Hersek Devleti, Bosna-Hersek Federasyonu, Republika Srpska, Brčko Özerk Bölgesi, 10 kanton ve 147 belediye. Bu karmaşık idari yapı, STK’ların faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir: Karar alma süreçleri yavaştır, fon dağıtımları parçalıdır, etnik temelli siyaset stk’ları baskılamaktadır ve kamu-STK iş birliği kurumsallaşamamaktadır (Lamba & Hisoğlu Koç, 2022). Dolayısıyla sivil toplumun siyasal süreçlere katılım kapasitesi sınırlı, örgütsel istikrarı ise kırılgan hâle gelmiştir.

1996–2005 arası dönem “uluslararası STK çağı” olarak adlandırılmaktadır. Dünya Bankası’na göre Bosna’ya 1998 sonu itibarıyla 4,2 milyar dolar bağış taahhüdü yapılmış, bunun 2,8 milyarı sahada uygulanmıştır (ReliefWeb, 1999). Bu fonlar 500’e yakın uluslararası STK’nın ülkeye girişini, yerel STK sayısının hızlı artışını, STK’lar arası rekabet ve fon bağımlılığını ve “proje ekonomisi” denilen yapının oluşumunu beraberinde getirmiştir (Martin & Miller, 2003). Uluslararası fon akışı, kısa vadede toparlanmayı hızlandırmış olsa da uzun vadede STK’ların dış fonlara bağımlı hâle gelmesi, yerel katılımın sınırlı kalması ve proje bazlı çalışmanın kalıcılığı zayıflatması gibi sorunları ortaya çıkarmıştır.

Bosna-Hersek’te sivil toplum kuruluşlarının (STK) nüfusa oranı, Avrupa ülkeleriyle karşılaştırıldığında oldukça dikkat çekici bir yoğunluğa işaret etmektedir. Worldometers’ın 2024 yılı verilerine göre ülkenin nüfusu 3.150.500’dür. GlobalGiving’in 2024 yılı kayıtlarına göre ise ülkede toplam 23.372 kâr amacı gütmeyen STK faaliyet göstermektedir. Bu veriler birlikte değerlendirildiğinde, Bosna-Hersek’te her 136 kişiye bir STK düştüğü

görülmektedir. Söz konusu oran, Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında Bosna-Hersek'in STK yoğunluğu bakımından üst sıralarda yer aldığını göstermektedir. Örneğin Almanya'da yaklaşık her 137 kişiye bir STK düşerken, İsveç'te bu oran her 41 kişiye bir STK, Fransa'da ise her 45 kişiye bir STK şeklindedir. Bu karşılaştırma, Bosna-Hersek'in nüfus ölçeğine kıyasla oldukça yüksek bir STK yoğunluğuna sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, literatürde de vurgulandığı üzere, ülkedeki STK sayısının fazlalığı, bu yapıların etkinlik, sürdürülebilirlik ve kurumsal kapasite açısından güçlü oldukları anlamına gelmemektedir. Nitekim Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren STK'ların önemli bir kısmının sınırlı kaynaklarla çalıştığı, profesyonelleşme düzeylerinin düşük olduğu ve toplumsal etki üretme kapasitelerinin çoğu zaman yetersiz kaldığı çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konmuştur. Bu nedenle STK yoğunluğu niceliksel olarak yüksek olsa da, niteliksel açıdan ciddi zorluklarla karşı karşıya olunan bir alan görünümü sunmaktadır.

Aşağıdaki tablo, Bosna-Hersek'teki sivil toplumun mevcut yapısal sorunlarını yedi temel boyut üzerinden sistematik biçimde sınıflandırarak, ülkenin sivil toplum ekosisteminin karşı karşıya olduğu çok katmanlı zorlukları bütüncül bir çerçevede ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Sivil Toplumun Yapısal Sorunları: 7 Boyutlu Bir Analiz

Boyut	Temel Sorunlar
1. Siyasal ve Hukuki Ortam	• Çok katmanlı yönetim yapısı karar alma süreçlerini zorlaştırır. • Etno-milliyetçi partiler STK'lar üzerinde kontrol kurma eğilimindedir. • Hukuki çerçeve uygun olsa da uygulamada siyasal baskılar vardır. • STK–devlet iş birliği mekanizmaları kurumsallaşmamıştır.
2. Sivil Toplumun Genel Yapısı	• STK'ların yalnızca %50'si aktiftir. • Ulusal ölçekte etkin STK oranı %6,4'tür. • STK'ların %85'i mikro ölçekli yapılardır.

3. Finansal Kapasite ve Bağımlılık	• STK'lar dış fonlara bağımlıdır (AB, USAID, UNDP). • Yıllık bütçelerin %60'ı 15.000 € altındadır. • Siyasi etki fon dağılımında belirleyicidir.
4. İnsan Kaynakları ve Teknik Kapasite	• STK'ların %50'sinde ücretli çalışan yoktur. • Kurumsallaşma zayıftır. • Teknik altyapı ve dijital yetkinlikler sınırlıdır.
5. Kamu Katılımı ve Halkın Güveni	• Halkın STK'lara güveni düşüktür. • Şeffaflık eksikliği bağışçılığı azaltır. • Ekonomik zorluklar gönüllülüğü sınırlar.
6. Dijital Dönüşüme Uyum Sorunları	• Dijital bağış yöntemleri düşük oranda benimsenmektedir. • Dijital altyapı eksikliği yaygındır. • COVID-19 kapasite zayıflıklarını görünür kılmıştır.
7. Uluslararası Destek ve Müdahale	• AB ve BM destekleri fırsatlar yaratır ancak sürdürülebilir değildir. • Uluslararası fonların geçici doğası kurumsallaşmayı zayıflatır.

Bosna-Hersek'te sivil toplum yüksek sayıda STK ile geniş, ancak kapasite, sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm açısından kırılgan ve siyasal parçalanma ve dış fon bağımlılığı nedeniyle yapısal olarak zayıf bir görünüm sergilemektedir. Bu bağlamda STK'ların dijital dönüşüm ve dijital bağış yöntemlerini benimseme kapasitelerinin değerlendirilmesi hem sektörel profesyonelleşme hem de finansal sürdürülebilirlik açısından kritik bir gerekliliktir.

3.2.Bosna-Hersek'te Faaliyet Gösteren Yerel STK'lar

Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşları, ülkenin tarihsel kırılmaları, etnik çoğulculuğu ve savaş sonrası yeniden yapılanma sürecinin belirleyici etkileri altında şekillenmiş, son derece heterojen bir yapıya bütününe sahiptir. Yerel STK'lar, çoğu zaman dış fonların yönlendirdiği uluslararası STK'lara kıyasla daha mikro ölçekte çalışmalar yürütmelerine rağmen, toplumsal ihtiyaçları en yakından gören ve yerel halkla doğrudan temas hâlinde olan önemli aktörlerdir. Bu nedenle, Bosna-Hersek'in sosyal entegrasyon,

barış inşası, topluluk dayanışması ve demokratikleşme süreçlerinin dinamiklerini anlamada yerel STK'ların yapısının incelenmesi kritik bir analitik öneme sahiptir.

Yerel STK'ların kurumsal profili, ülkedeki parçalı siyasi yapı, kantonal yönetim sistemi ve etnik temelli siyasal rekabet nedeniyle oldukça farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bosna-Hersek'in 10 kantona bölünmüş federatif yapısı, her kantonda ayrı bir hukuki ve idari ortam yarattığından, yerel STK'ların kayıt süreçleri, fonlara erişimi ve kamu kurumlarıyla iş birliği imkânları bölgeden bölgeye değişmektedir. Bu durum, ülke genelinde eşitsiz ve parçalı bir sivil toplum manzarası oluşmasına neden olmaktadır (Global Pluralism Monitor, 2023). Yerel STK'ların faaliyet alanları büyük çeşitlilik göstermektedir; ancak özellikle insan hakları, insani yardım, eğitim, çevre koruma, topluluk kalkınması, gençlik ve kadın çalışmaları gibi alanlarda yoğunlaşma gözlemlenir. Bu kuruluşlar, günlük yaşamda karşılaşılan sosyal sorunlara hızlı ve pratik müdahalelerde bulunabilmeleri nedeniyle, yerel halk tarafından çoğu zaman devlet kurumlarından daha erişilebilir görülmektedir. Bununla birlikte, gerek finansal sürdürülebilirlik gerek kurumsallaşma düzeyi bakımından yerel STK'ların önemli dezavantajlarla karşı karşıya olduğu da bilinmektedir.

Yerel STK'ların gelişiminde en kritik kırılma noktası hiç kuşkusuz 1992–1995 savaşıdır. Savaş sırasında ve sonrasında ortaya çıkan insani kriz, yerel organizasyonların spontane bir şekilde kurulmasına ve acil ihtiyaçlara yönelik hizmet üretmesine yol açmıştır. Savaş döneminde birçok yerel STK şunlara odaklanmıştır: Yerinden edilenlere barınma ve gıda desteği, sağlık ve psikososyal destek, çocuklara ve kadınlara koruyucu hizmetler ve altyapısı çöken topluluklarda temel insani ihtiyaçların karşılanması. Savaş sonrası dönemde ise yerel STK'ların rolü birincil olarak toplumsal rehabilitasyon, barış inşası ve geçiş dönemi adaleti alanlarında yoğunlaşmıştır. Özellikle savaş suçlarının araştırılması, kayıp kişilerin bulunması ve toplulukların yeniden bir araya getirilmesi alanında yerel STK'lar vazgeçilmez aktörler hâline gelmiştir. Uluslararası Kayıp Kişiler Komisyonu (ICMP) ile iş birliği içinde çalışan pek çok yerel örgüt, toplu mezarların araştırılması ve kimlik tespiti süreçlerinde aktif rol oynamıştır (ICMP, 2019). Bu çabalar yalnızca adalet mekanizmalarına katkı sağlamakla kalmamış, aynı zamanda savaş sonrası travmanın toplumsal düzeyde işlenmesine ve mağdurlar arasında dayanışmanın güçlenmesine de hizmet etmiştir.

Yerel STK'ların en büyük yapısal engeli, Bosna-Hersek'in çok katmanlı ve etno-politik açıdan rekabetçi yönetim modelidir. Ülkede 1 devlet düzeyi, 2 entite, 1 özerk bölge, 10 kanton ve 147 belediyeden oluşan idari yapı, STK'ların devlet kurumlarıyla ilişkilerini son derece karmaşık hâle getirmektedir (Lamba & Hisoğlu Koç, 2022).

Temel sorunlar şöyle özetlenebilir:

1. *Aşırı bürokrasi*: Her kantonda farklı mevzuat ve kayıt prosedürleri vardır.
2. *Siyasi baskı ve etnik ayrışma*: STK'ların politik olarak “hangi gruba yakın” olduğu sürekli sorgulanır.
3. *Merkezi koordinasyon eksikliği*: Yerel yönetimler ile devlet düzeyi arasında kurumsal ortak platformlar bulunmamaktadır.
4. *Katılım mekanizmalarının zayıflığı*: STK'ların kamu politikalarına etki etme kapasitesi çok düşüktür.

Bu nedenlerle yerel STK'lar çoğu zaman yalnızca saha uygulayıcısı olarak görülmekte, politika belirleyici aktörler arasında yer bulamamaktadır.

Yerel STK'ların sürdürülebilirliğini etkileyen en belirgin faktör finansal kapasitedir. Yapılan araştırmalar, yerel STK'ların büyük bölümünün yıllık 5.000–15.000 Euro arasında değişen mikro bütçelerle faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır (Global Pluralism Monitor, 2023). Bu durum üç temel sonucu doğurmaktadır: Uluslararası fonlara aşırı bağımlılık, yerel kaynak geliştirmenin zayıflığı ve c. insan kaynağı sorunu.

Yerel STK'lar bütçelerinin çoğunu AB, USAID, UNDP ve çeşitli vakıf hibelerinden sağlamaktadır. Bu bağımlılık proje bazlı çalışma kültürünü zorunlu kılar, uzun vadeli planlamayı imkânsızlaştırır, ve yerel topluluğa hesap verme yerine fon sağlayıcıya hesap vermeyi öncelikli hâle getirir.

Bosna-Hersek'te bağış kültürünün kurumsallaşmamış olması, yerel STK'ların dijital bağış, bireysel bağışçılık ve kurumsal sponsorluk gibi alanlarda düşük kapasiteli olmasına neden olmaktadır. Yerel STK'ların yaklaşık yarısında hiç ücretli çalışan bulunmamakta, projelerin tamamı gönüllülerle yürütülmektedir. Bu durum profesyonelleşmeyi ciddi biçimde

engellemektedir. Bosna-Hersek'te STK'lara yönelik halk algısı genel olarak temkinli ve mesafelidir. Yapılan araştırmalar halkın %40'ının STK'ları "yabancı fonlarla çalışan kuruluşlar" olarak gördüğünü, %25'inin STK'lara güvenmediğini, ve %10'undan daha azının düzenli olarak STK faaliyetlerine katıldığını göstermektedir (Belloni, 2001; Fagan, 2005). Bu algının oluşmasında üç faktör etkilidir:

1. *Şeffaflık eksikliği*: Çok az sayıda STK yıllık faaliyet ve mali raporlarını yayınlamaktadır.
2. *Siyasi yanlılık algısı*: STK'ların etnik-siyasi kamplaşmalarla ilişkilendirildiği düşünülmektedir.
3. *Ekonomik zorluklar*: Halkın büyük kısmı ekonomik problemler nedeniyle gönüllü katılım ve bağış için zaman/para ayıramamaktadır.

Bu nedenle yerel STK'ların dijitalleşme ve şeffaflık süreçlerini güçlendirmesi, halkla ilişkiler stratejilerini geliştirmesi büyük önem taşımaktadır.

Dijital araçlara erişim, yerel STK'lar için ciddi bir eşitsizlik alanıdır. Büyük şehirlerde bulunan STK'lar (Saraybosna, Banja Luka, Mostar), dijital iletişim, çevrim içi görünürlük ve dijital bağış yöntemlerini nispeten etkin kullanabilmekteyken; kırsal bölgelerdeki birçok STK dijital araçlara ya hiç sahip değildir ya da teknik bilgi eksikliği nedeniyle kullanamamaktadır. Bazı temel rakamlar şöyledir: Web sitesi olmayan STK oranı %60'tır. Sosyal medya hesaplarını aktif kullanan STK oranı %30'dur. Online bağış kabul eden STK oranı %5'in altındadır. Dijital altyapı yatırımı yapan STK oranı %10'un altındadır. COVID-19 pandemisi bu zorlukları daha görünür hâle getirmiş; ancak yerel STK'ların önemli bir kısmı dijital dönüşüm için gerekli insan kaynağı, finansman veya bilgi düzeyine sahip olmadığından süreç daha da ağır ilerlemiştir.

Tüm zorluklara rağmen yerel STK'ların belirgin güçlü yönleri bulunmaktadır: Yerel topluluklarla doğrudan temas hâlindeyler. Kırsal bölgelerde devletin ulaşamadığı hizmetleri tamamlayıcı roller üstlenirler. Etnik gerilim bulunan bölgelerde mikro ölçekli barış projeleri yürütme kapasitesine sahiptirler. Gençlik ve kadın örgütlenmesi güçlüdür. Uluslararası STK'larla iş birliği deneyimi yüksektir. Bu güçlü yönler, dijital dönüşüm ile birleştiğinde yerel STK'ların finansal sürdürülebilirliklerini artırma potansiyeli oldukça

yüksektir. Bu nedenle yerel STK'ların mevcut finansal bağımlılık düzeyi, insan kaynağı kapasitesi, teknolojik altyapı eksiklikleri, halkın algısı ve güven düzeyi ve siyasi-idari yapıdaki engeller dijital dönüşümün ne ölçüde uygulanabilir olduğunu doğrudan belirleyen faktörlerdir. Yerel STK'ların düşük dijital kapasiteye sahip olması, dijital bağış platformları ve online fon geliştirme stratejilerinin benimsenmesini güçleştirmektedir. Dolayısıyla bu bölüm, araştırmanın ilerleyen aşamalarında yapılacak olan ampirik analiz için temel teşkil etmektedir.

3.3.Yerel STK'ların Dijital Dönüşüme Adaptasyonunda Karşılaştığı Engeller

Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlama kapasiteleri, ülkedeki sosyo-politik koşullar, ekonomik sınırlılıklar, kurumsal altyapı eksiklikleri ve teknik yetersizlikler nedeniyle oldukça sınırlı kalmaktadır. Dijital dönüşüm literatürü (Weerakkody et al., 2020; Helms, 2013), dijitalleşmenin yalnızca teknoloji teminiyle değil, insan kaynağı, stratejik vizyon, örgütsel kültür ve ekonomik sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu unsurlarla bağlantılı olduğunu vurgular. Bu nedenle Bosna-Hersek'teki STK'ların dijital kapasite geliştirme çabalarını değerlendirmek için bu çok boyutlu yapının her bir unsuru ayrı ayrı ele alınmalıdır.

Savaş sonrası devlet yapısının parçalı ve merkezi olmayan niteliği, dijital dönüşümün önündeki en büyük yapısal engellerden biridir. 1 devlet, 2 entite, 1 özel bölge, 10 kanton ve 147 belediyeden oluşan aşırı derecede parçalı yönetim sistemi, politika eşgüdümünü ve dijital altyapı yatırımlarını zorlaştırmakta; kamu altyapısının eşit olmayan biçimde dağılmasına yol açmaktadır. Yerel STK'lar, faaliyet gösterdikleri bölgenin teknik kapasitesine bağımlı oldukları için, özellikle Republika Srpska ile Bosna-Hersek Federasyonu arasındaki altyapı farklılıkları dijital adaptasyon süreçlerinde eşitsizlik yaratmaktadır (Global Pluralism Monitor, 2023).

Bir diğer kritik engel, dijital beceri eksikliği ve insan kaynağı yetersizliğidir. Bosna-Hersek'te STK'ların %50'sinden fazlasının hiçbir ücretli çalışanı bulunmamakta, proje yürütme ve raporlama süreçleri çoğunlukla gönüllülerin inisiyatifine bırakılmaktadır. Bu durum, Planlama, veri analizi, dijital bağış sistemlerinin yönetimi veya sosyal medya kampanyacılığı gibi belirli düzeyde teknik uzmanlık gerektiren çalışmaların

sürdürülebilirliğini zayıflatmaktadır. Dijitalleşme, gönüllülük esasına dayanan örgütlerde daha kırılgan bir süreç olup, insan kaynağındaki süreksizlik, dijital projelerin yarım kalmasına veya hiç başlatılamamasına neden olmaktadır.

Finansal kapasite sınırlılıkları da dijital dönüşümün önündeki önemli engellerden biridir. STK'ların %60'ından fazlası yıllık 15.000 Euro'nun altında bir bütçeyle faaliyet göstermektedir ve bu kaynaklar çoğunlukla temel operasyonel giderlere ayrılmaktadır. Dijital dönüşüm için gerekli olan yazılım lisansları, teknik ekipman, web sitesi bakımı, dijital güvenlik çözümleri ve profesyonel personel istihdamı gibi kalemler çoğu STK için karşılanabilir değildir (Helms, 2013). Uluslararası donörler tarafından sunulan fonlar çoğunlukla proje bazlıdır ve uzun vadeli kurumsal kapasite inşasını desteklememektedir. Bu nedenle STK'ların dijitalleşme süreçleri süreklilik arz eden bir kurumsal stratejiye dönüşmemektedir.

Dijital dönüşümün önündeki bir diğer engel ise kurumsal kültür ve stratejik yönetim eksikliğidir. Çoğu yerel STK, kısa vadeli proje döngülerine odaklı çalışmakta ve dijitalleşmeyi örgütsel bir dönüşüm alanı olarak değil, geçici bir araç olarak görmektedir. Yönetim kurullarının yaş ortalamasının yüksek olması, dijital araçlara yönelik kültürel direnci artırmakta; genç çalışanların veya gönüllülerin önerileri karar süreçlerine yeterince yansımamaktadır. Dijital dönüşüm literatürü, teknolojinin benimsenmesinde liderliğin ve örgütsel vizyonun kritik rol oynadığını göstermektedir (Brooks & Bode, 2020). Bu bağlamda, çoğu yerel STK'da vizyon eksikliği, dijital dönüşüm stratejilerinin oluşmasını engellemektedir.

Ek olarak, dijital güvenlik ve veri koruma sorunları Bosna-Hersek'teki STK'lar için önemli bir risk alanı oluşturmaktadır. Veri ihlalleri, bağışçı bilgilerinin çalınması, web sitesi saldırıları veya sosyal medya hesaplarının ele geçirilmesi gibi siber tehditler, dijital bağış yöntemlerine olan güveni zayıflatmaktadır. Ülkede GDPR uyumlu veri koruma mevzuatı bulunsa da STK'ların çoğu bu mevzuatı uygulayabilecek kurumsal kapasiteye sahip değildir. Siber güvenlik yatırımları yetersiz olduğunda, dijital bağış sistemlerinin sürdürülebilirliği de tehlikeye girmektedir. Son olarak, toplumsal düzeyde dijital okuryazarlık seviyesinin düşük olması, STK'ların dijital araçlarla topluma ulaşmasını zorlaştırmaktadır. World Bank

verilerine göre Bosna-Hersek'te dijital okuryazarlık AB ortalamasının oldukça altındadır. Özellikle kırsal kesimde internet erişimindeki eşitsizlik, STK'ların dijital eğitim, çevrim içi bağış kampanyaları veya sosyal medya farkındalık çalışmaları yürütmesini sınırlamaktadır.

Bosna-Hersek'teki yerel STK'ların dijital dönüşüme adaptasyon süreci, yapısal, ekonomik, teknik ve kültürel çok boyutlu engellerle şekillenmektedir. Bu engeller, yalnızca STK'ların dijital bağış yöntemlerini benimsemelerini değil, aynı zamanda toplumla kurdukları ilişkinin niteliğini ve sürdürülebilirliğini de doğrudan etkilemektedir.

3.4.Bosna-Hersek'te Yerel STK'ların Faaliyet Alanlarına Göre Sınıflandırılması

Bosna-Hersek'te sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanları, ülkenin tarihsel deneyimleri, etnik yapısı, siyasi kurumsallaşma düzeyi ve ekonomik koşullar tarafından şekillenen karmaşık bir toplumsal bağlam içinde oluşmuştur. Savaş sonrası toparlanma süreci, uluslararası aktörlerin yoğun varlığı, devletin zayıf yönetim kapasitesi ve parçalı bürokratik yapı, STK ekosisteminin fonksiyonlarını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Belloni, 2001; Helms, 2013). Bu nedenle Bosna-Hersek'teki STK'ların faaliyet alanları yalnızca tematik tercihlerden kaynaklanmamakta, aynı zamanda ülkedeki yapısal ihtiyaçların zorunlu kıldığı bir çeşitlilik sergilemektedir. Yerel STK'lar hem toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek hem de donör önceliklerine uyum sağlamak amacıyla geniş bir faaliyet yelpazesinde faaliyet göstermekte; bu durum, ülkenin sivil toplum ekosisteminin heterojen ve çok katmanlı niteliğini ortaya koymaktadır.

Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren yerel STK'ları tematik olarak sınıflandırmak hem bu kuruluşların toplumsal rolünü hem de dijitalleşme süreçlerine adaptasyon kapasitelerini anlamak açısından kritik öneme sahiptir. Tematik sınıflandırma, yalnızca örgütsel farklılıkları değil, aynı zamanda her bir alandaki dijitalleşme imkanları, kısıtları ve stratejik fırsatları da görünür hâle getirmektedir. Aşağıda Bosna-Hersek'te STK'ların yoğunlaştığı temel faaliyet alanları, literatür ve saha gözlemlerine dayanarak detaylı biçimde incelenmektedir.

Bosna-Hersek'in yakın tarihinin en travmatik dönemi olan 1992–1995 savaşının ardından, insan hakları ve adalet odaklı STK'lar ülkenin yeniden yapılanmasında merkezi bir rol

üstlenmiştir. Savaş suçlarının araştırılması, kayıpların bulunması, geçiş dönemi adalet mekanizmalarının kurulması ve mağdurların desteklenmesi gibi konular, yerel ve uluslararası STK'ların en yoğun faaliyet alanlarından biri hâline gelmiştir (ICMP, 2019; Fagan, 2005). Özellikle *Srebrenica Anneleri*, *Zene u Crnom (Women in Black)*, *Youth Initiative for Human Rights (YIHR)* gibi örgütler, hem hukuk hem de toplumsal bellek alanında önemli işlevler üstlenmektedir.² Bu kuruluşların faaliyetleri dijitalleşme ile birlikte yeni bir boyut kazanmış; dijital arşivleme, çevrim içi tanıklık platformları, sosyal medya kampanyacılığı gibi yöntemler, savaş suçlarının görünür kılınmasında etkili araçlar hâline gelmiştir. Ancak dijital güvenlik riskleri, bu STK'ların hassas bilgi içeren çalışmalarında önemli sınırlamalar yaratmaktadır.

Bosna-Hersek'te etnik bölünmüşlük hem siyasi sistemde hem de sosyal yaşamda belirleyici bir etkidir. Bu nedenle barış inşası ve uzlaşma çalışmaları yürüten STK'lar, ülkenin demokratikleşme sürecinde kritik bir konuma sahiptir. *Nansen Diyalog Merkezi*, *Centre for Peacebuilding*, *CIM (Centar za Izgradnju Mira)* gibi kuruluşlar; çok etnisiteli toplumlarda karşılıklı güven inşası, gençlerin etkileşimi ve travma sonrası toplumsal iyileşme alanlarında çalışmalar yürütmektedir. Bu STK'lar açısından dijitalleşme, uzaktan atölyelerin düzenlenmesi, genç gruplar arasında dijital diyalog platformlarının kurulması ve nefret söylemine karşı çevrim içi kampanyaların yürütülmesi açısından büyük fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte, sosyal medya üzerinden yayılan dezenformasyon ve nefret söylemi, uzlaşma odaklı STK'ların çalışmalarını tehdit eden dijital risk alanları yaratmaktadır (Global Pluralism Monitor, 2023).

Bosna-Hersek nüfusunun önemli bir kısmı göç ve işsizlik nedeniyle ülke dışına yönelmekte; gençler arasında umutsuzluk ve ekonomik kırılganlık yaygın bir durumdur. Bu nedenle gençlik alanında faaliyet gösteren STK'lar ülkenin geleceği açısından stratejik bir öneme sahiptir. PRONI, KULT, Omladinski Resursni Centar (ORC) gibi kuruluşlar gençlerin liderlik, gönüllülük, dijital okuryazarlık ve demokratik katılım alanlarında güçlendirilmesini hedeflemektedir.⁰ Gençlik STK'ları dijital araçlara en hızlı uyum sağlayan kuruluşlar arasında yer almaktadır. E-egitim platformları, çevrim içi gönüllülük programları, dijital kampanya yönetimi ve sosyal medya mobilizasyonu gibi yöntemleri erken dönemde

benimsemişlerdir. Buna karşılık, kırsal alanlardaki gençlerin dijital erişim sorunları, dijitalleşmenin kapsayıcılığını sınırlandırmaktadır.

Savaş sırasında ve sonrasında kadınların maruz kaldığı sistematik şiddet, cinsel suçlar ve ekonomik kırılmalık, kadın hakları alanında faaliyet gösteren STK'ların güçlenmesine zemin hazırlamıştır. Medica Zenica, Fondacija CURE, Ženska Mreža BiH gibi örgütler, kadınların hukuki güvencelere erişimi, psikososyal destek, ekonomik güçlenme ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarında çalışmalar yürütmektedir. Bu kuruluşlar için dijitalleşme, hem kadınlara yönelik hizmetlerin hızla ulaştırılmasını hem de farkındalık kampanyalarının geniş kitlelere yayılmasını sağlamaktadır. Ancak dijital şiddet, çevrim içi taciz ve veri gizliliği sorunları, kadın STK'ları için önemli risk unsurları arasında yer almaktadır.

Bosna-Hersek'in doğal kaynakları ve biyolojik çeşitliliği zengin olmakla birlikte, çevresel yıkım ve plansız sanayileşme ciddi tehditler oluşturmaktadır. Bu alanda faaliyet gösteren STK'lar, özellikle nehirlerin korunması, hidroelektrik santrallere karşı mücadele, orman yönetimi ve çevresel aktivizm alanlarında etkili bir rol üstlenmektedir. Eko Akcija, Center for Environment (Banja Luka) gibi kuruluşlar, çevresel haklar konusunda aktif kampanyalar yürütmektedir. Çevre STK'ları dijital araçları özellikle kampanyacılık amacıyla etkin kullanmakta; veri görselleştirme, dijital imza kampanyaları, çevrim içi raporlama ve sosyal medya mobilizasyonu temel araçları oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bilimsel veri üretim kapasitesinin sınırlı olması ve devlet kurumlarından veri erişimindeki bürokratik engeller, dijital çevresel izleme çalışmalarını sınırlandırmaktadır.

Bosna-Hersek'te geniş bir yoksulluk kitlesi, sosyal hizmetlere erişimde önemli boşluklar ve devlet kurumlarının sınırlı kapasitesi nedeniyle sosyal hizmet odaklı STK'lar ülkenin refah sisteminde tamamlayıcı bir rol oynamaktadır. Gıda yardımı, yaşlı bakımı, yetim desteği, sosyal rehabilitasyon ve engelli hakları alanında faaliyet gösteren yerel STK'lar; hem kriz dönemlerinde hem de rutin sosyal destek süreçlerinde kritik işlevler görmektedir. Bu kuruluşların dijitalleşme kapasitesi diğer alanlara kıyasla daha zayıftır. Çoğu zaman dijital sistemlere adaptasyon, saha faaliyetlerinin yoğunluğu nedeniyle ikinci planda kalmakta; fakat COVID-19 pandemisi sonrasında dijital bağış sistemleri, çevrim içi başvuru süreçleri ve otomatik veri kayıt sistemleri bu kuruluşlar için zorunlu hâle gelmiştir.

Bosna-Hersek'in çok kültürlü yapısı nedeniyle kültürel mirasın korunması ve kültürel çeşitliliğin yaşatılması alanında çalışan STK'lar, ülkenin kimlik politikaları açısından büyük önem taşımaktadır. Müzik, tarih, edebiyat, mimari miras ve sanat projeleri, STK'ların güçlü olduğu alanlardan biridir. Bu kuruluşlar dijital arşivler, çevrim içi sergiler ve dijital hikâye anlatımı (digital storytelling) yöntemlerinden faydalanarak kültürel mirası görünür kılmaya başlamıştır. Ancak bu alandaki dijitalleşme, yüksek ekipman maliyetleri ve uzmanlık gerektirdiği için sınırlı düzeyde ilerlemektedir.

Yerel STK'ların faaliyet alanlarına göre sınıflandırılması, Bosna-Hersek'te sivil toplum tematik çeşitliliğini ve dijitalleşme kapasiteleri arasındaki farkları açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle insan hakları, barış ve gençlik alanındaki STK'lar dijital araçlara daha hızlı uyum sağlarken; sosyal hizmet ve kültürel miras odaklı STK'ların dijital kapasitesi görece olarak düşüktür. Bu durum, dijital dönüşüm politikalarının sektör bazlı tasarlanması gerektiğini göstermektedir.

3.5.Bosna-Hersek'te Devlet – Uluslararası Aktör – STK Etkileşimi

Bosna-Hersek'te devlet, uluslararası aktörler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki etkileşim, ülkenin benzersiz yönetim mimarisinden ve savaş sonrası dönemin şekillendirdiği siyasal gerçekliklerden bağımsız düşünülemez. 1995 Dayton Barış Anlaşması ile oluşturulan çok katmanlı idari yapı, devletin klasik anlamda işleyen bir bürokrasiye sahip olmasını zorlaştırmış; bunun sonucunda sivil toplum kuruluşları hem kamu politikalarında tamamlayıcı bir aktör hem de uluslararası toplulukla yerel yönetimler arasında köprü görevi gören bir aracı olarak konumlanmıştır (Belloni, 2001; Bieber, 2006). Bu nedenle, Bosna-Hersek'te devlet-STK ilişkisi yalnızca iş birliği ya da çatışma ekseninde değil, aynı zamanda karşılıklı bağımlılık, temsil sorunları ve uluslararası baskı mekanizmaları çerçevesinde incelenmesi gereken bir yapıya sahiptir.

Bu etkileşimi anlamak için üç düzey kritik öneme sahiptir: Devletin STK'lara yönelik kurumsal yaklaşımı, uluslararası donörlerin ve örgütlerin sivil toplum üzerindeki belirleyici etkileri ve STK'ların bu çok katmanlı ortamda kendilerini konumlandırma stratejileri. Bosna-Hersek'te devletin STK'larla ilişkisini şekillendiren en önemli unsur, ülkenin aşırı derecede parçalı yönetim yapısıdır. Federal, entite, kanton ve belediye seviyelerinde toplam yaklaşık

180 farklı idari birim, politika üretimi ve uygulama süreçlerinde koordinasyon eksikliği yaratmaktadır. Bu parçalı yapı, STK'ların devletle kurumsal iş birliği yapmasını zorlaştırmakta; aynı STK'nın farklı bölgelerde farklı mevzuatlarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Lamba & Hisoğlu Koç, 2022).

Devletin sivil toplumu bir politika ortağı olarak görme kapasitesi sınırlıdır. Bunun temel nedenleri şunlardır:

- Etnik siyaset ve patronaj ilişkileri, STK'ları bağımsız aktörler olmaktan çok siyasi rekabetin bir parçası hâline getirmektedir.
- Kamu fonlarının dağıtımı çoğu zaman şeffaflıktan uzak, parti bağlantılı örgütlere yönelmektedir.
- Kamu kurumlarında sivil toplumla stratejik iş birliğini yürütecek kurumsal birimlerin eksikliği bulunmaktadır.
- Devletin yetersiz hizmet kapasitesi nedeniyle STK'lar çoğu zaman kamu hizmetlerinin yerine geçen “tamamlayıcı sağlayıcılar” rolüne zorlanmaktadır.

Bu nedenle Bosna-Hersek'te devlet-STK ilişkisi, Avrupa Birliği ülkelerindeki gibi kurumsallaşmış bir ortaklık modeli yerine, daha çok *proje bazlı, kırılğan ve kişisel ilişkilere dayalı* bir işleyiş göstermektedir.

Bosna-Hersek'te sivil toplumun şekillenmesinde uluslararası aktörler belirleyici bir etkiye sahiptir. Dayton sonrası dönemde ülkeye giren uluslararası örgütler, özellikle de AB (Avrupa Birliği) Delegasyonu, UNDP, OSCE, USAID, Dünya Bankası, ve OHR (Office of the High Representative) sivil toplumun hem kuruluş sürecini hem de operasyonel kapasitesini büyük ölçüde etkilemiştir (Perry, 2010). Bu uluslararası aktörlerin etkisi üç boyutta görülmektedir: Finansal bağımlılık, uluslararası normlara uyum baskısı ve siyasi ve kurumsal baskı mekanizmaları.

STK'ların en az %60'ı uluslararası fonlara bağımlıdır (ALEEP, 2009). Bu bağımlılık beraberinde üç sonuç getirmektedir: Gündem belirleme gücü yerelle değil donörlerle ilişkilidir (STK'lar çoğu zaman toplumsal ihtiyaçlara göre değil, donörlerin fon önceliklerine göre proje geliştirir). Kısa süreli proje mantığı, uzun vadeli kurumsal gelişimi engeller

(Donörler proje döngüsü (1–2 yıl) ile çalıştığından STK’lar kalıcı yapı kurmakta zorlanır). Dışa bağımlılık, toplum nezdinde güven sorununa yol açar (Halkın önemli bir kesimi STK’ları “yabancı fonlarla çalışan ajanslar” olarak görmektedir). AB sürecinin getirdiği şeffaflık, hesap verebilirlik, insan hakları standartları ve hukuki reformlar alanlarında STK’lar genellikle devletin önünde ilerlerken, devletin bu normlara uyum kapasitesinin zayıf olması STK-devlet ilişkisini daha da karmaşık hâle getirmektedir (Fagan, 2005). Uluslararası aktörler çoğu zaman sivil toplumu, etnik siyasete karşı “dengeleyici bir güç” olarak görmüş; bu nedenle STK’lara demokratikleşme süreçlerinde merkezi roller yüklemiştir. Ancak bu yaklaşım, yerel bağlamla uyumlu olmayan “yukarıdan aşağıya demokratikleşme” eleştirilerine neden olmuştur (Belloni, 2001).

Yerel STK’lar, hem devletin sınırlı kapasitesi hem de uluslararası donörlerin baskınlığı nedeniyle karmaşık bir aktör haritasında faaliyet yürütmek zorundadır. Bu durum STK’larda üç temel stratejiyi ortaya çıkarmıştır: Aracılık (intermediary) hizmet sağlayıcı ve savunuculuk stratejileri. Birçok STK, uluslararası fon sağlayıcılar ile yerel topluluk arasında aracı kurum rolü üstlenmiştir. Bu strateji STK'lara kaynak sağlar; ancak onları toplumdan ziyade donörlere karşı sorumlu hâle getirme riski taşır. Devletin sosyal hizmetlerdeki eksikliği nedeniyle STK’lar sosyal yardım, psikososyal destek, eğitim hizmetleri, savaş mağdurlarına bakım ve kadın ve çocuk destek programları gibi alanlarda kamu kurumlarının yerine geçen bir rol üstlenmektedir (Helms, 2013). Bu durum STK’ların toplumsal meşruiyetini artırsa da, devletin zayıflığını kronikleştirme eleştirilerine yol açmaktadır. Bazı STK’lar, özellikle insan hakları ve yolsuzlukla mücadele alanında, devletin hesap verebilirliğini artırmaya yönelik güçlü savunuculuk faaliyetleri yürütmektedir. Ancak etnik siyasete dayalı güç yapıları bu STK’ların etkisini sınırlamakta; hatta bazı durumlarda siyasi baskılara maruz kalmalarına neden olmaktadır (Global Pluralism Monitor, 2023).

Devlet–donör–STK ilişkisi, Bosna-Hersek’te dijital dönüşüm süreçlerini doğrudan şekillendirmektedir:

- Devletin dijital altyapısının zayıflığı, STK’ların dijitalleşme hızını sınırlamaktadır.
- Uluslararası donörler, dijital raporlama standartlarını zorunlu hâle getirerek STK’ları dijitalleşmeye teşvik etmektedir.

- STK'ların kurumsal kapasite eksikliği, dijital araçların uzun vadeli kullanımını zorlaştırmaktadır.
- Bağışçıların şeffaflık beklentisi, dijital bağış yöntemlerinin gelişmesinde belirleyici olmaktadır.

Bu nedenle Bosna-Hersek'te dijital dönüşüm yalnızca teknolojik bir süreç değil, aynı zamanda yönetişimsel bir müzakere alanı hâline gelmiştir.

3.6.Bosna-Hersek'te Dijitalleşme Seviyesinin STK'lara Etkisi

Bosna-Hersek'te dijitalleşme, hem kamu kurumlarının hem de özel sektörün hem de sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerini doğrudan etkileyen yapısal bir dönüşüm alanıdır. Ancak ülkenin siyasi parçalanmışlığı, ekonomik kırılganlığı, altyapı eşitsizlikleri ve dijital politika oluşturmadaki koordinasyon eksikliği, dijitalleşmenin sivil toplum üzerindeki etkisini diğer Avrupa ülkelerine kıyasla daha karmaşık ve çok katmanlı bir hâle getirmektedir. Bu bağlamda, Bosna-Hersek'te STK'ların dijital dönüşümünü anlamak için yalnızca teknolojik imkânlar bakmak yeterli değildir; aynı zamanda dijitalleşmenin ekonomik, sosyo-kültürel ve yönetişimsel boyutlarının da bütüncül bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir.

Bosna-Hersek Devlet İstatistik Kurumu ve Avrupa Birliği'nin e-Devlet ve dijital ekonomi endeksleri, ülkenin dijitalleşme konusunda bölgedeki diğer ülkelerin gerisinde kaldığını göstermektedir. Örneğin, *Avrupa Komisyonu'nun 2023 Dijital Ekonomi ve Toplum Endeksi (DESI) genişleme raporunda*, Bosna-Hersek dijital altyapı, e-yönetişim, dijital beceriler ve dijital kamu hizmetleri kategorilerinde düşük performans sergileyen ülkeler arasında yer almıştır (European Commission, 2023). Bu veriler, sivil toplum kuruluşlarının dijital kapasitelerini doğrudan etkilediği gibi, dijital bağış sistemlerinin ve çevrim içi faaliyetlerin yaygınlaşmasını da sınırlamaktadır.

Bosna-Hersek'teki dijitalleşme seviyesinin STK'lar üzerindeki etkisi üç temel boyutta görülmektedir: Dijital altyapı ve erişim eşitsizliklerinin etkisi, dijital beceriler ve insan kaynağı kapasitesinin sınırlılığı ve dijitalleşmenin stk faaliyet alanlarını dönüştürücü etkisi.

Bosna-Hersek'te dijital altyapı, özellikle kırsal bölgelerde hâlâ yetersizdir. İnternet penetrasyon oranı şehirlerde ortalama %80'in üzerine çıkarken, kırsal bölgelerde %50'nin altına düşmektedir (ITU, 2022). Bu durum, üç önemli etkiye yol açmaktadır: Dijital hizmetlere erişimde coğrafi eşitsizlikler, dijital bağış kanallarının kullanılamaması ve dijital altyapı eksiklikleri sebebiyle artan maliyetler. Yerel STK'ların büyük kısmı, küçük şehirlerde ve kırsal bölgelerde faaliyet göstermektedir. Ancak bu bölgelerde yüksek hızlı internet altyapısının olmaması, mobil şebeke kapsama kalitesinin düşük olması ve dijital cihazlara erişim maliyetlerinin yüksekliği STK'ların dijital platformlara erişimini sınırlamakta, özellikle çevrim içi bağış sistemlerinin kullanılmasını engellemektedir. Yani Coğrafi eşitsizlik, dijitalleşmenin demokratikleşmesini engelleyen bir faktördür.

İnternet altyapısının bölgesel olarak zayıf olması da dijital bağış kampanyalarının verimliliğini düşürmektedir. Çoğu yerel STK hâlâ yüz yüze bağış toplama, basılı broşür kampanyaları ve yerel etkinlikler gibi geleneksel yöntemlere bağlıdır. Bu durum, dijital bağışların Bosna-Hersek'te neden sınırlı kaldığını açıklayan başlıca faktörlerden biridir. Kapsamlı dijital kampanya yürütmek için gerekli altyapılar (sunucu hizmetleri, şifreleme sistemleri, çevrim içi ödeme modülleri, güvenlik yazılımları) yüksek maliyetlidir. Geliri düşük olan yerel STK'lar için bu maliyetler giriş engeli oluşturmaktadır.

STK'ların dijitalleşme sürecinde karşılaştığı en büyük engellerden biri, insan kaynağı kapasitesinin sınırlı olmasıdır. Bosna-Hersek'teki STK'ların %50'sinde hiçbir tam zamanlı çalışan bulunmaması, %85'inde ise 10'dan az personelin görev yapması (EC Delegation BiH Report, 2020) dijital dönüşüm kapasitesinin neden düşük olduğunu ortaya koymaktadır. UNDP'nin 2021 Dijital Beceri Araştırması, Bosna-Hersek'te yetişkin nüfusun yalnızca %32'sinin temel dijital becerilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum STK'lar üzerinde iki etki yaratmaktadır: Kurumsal dijital projeleri yönetme kapasitesi zayıftır ve dijital bağış ve raporlama süreçlerinde hata oranı yüksektir. STK çalışanları, teknoloji kullanımı konusunda eğitim almamış oldukları için, dijital araçlara uyumda gecikmeler yaşanmaktadır.

Genç nüfus (özellikle 15–30 yaş arası), sivil toplumda dijital dönüşümü en çok destekleyen kesimdir. Ancak ülkede gençlerin yoğun bir şekilde göç etmesi, STK'ların dijital dönüşüm

için gerekli beşerî sermayeyi kaybetmesine neden olmaktadır. Öte yandan, Bosna-Hersek'teki STK'ların çok azı dijital strateji belgesine sahiptir. Bunun nedenleri arasında uzun vadeli planlama kültürünün zayıflığı, proje bazlı fonlara bağımlılık, dijital dönüşümün maliyetli görülmesi ve yönetim kadrolarında dijital bilgi eksikliği öne çıkmaktadır. Bu koşullar, dijitalleşmenin sistematik değil reaktif ve proje odaklı gerçekleşmesine neden olmaktadır.

Dijitalleşme, STK'ların yalnızca iletişim ve bağış toplama süreçlerinde değil, aynı zamanda faaliyet alanlarının tamamında dönüşüm yaratmaktadır. Bu dönüşüm üç temel kategoride incelenebilir: Savunuculuk ve toplumsal mobilizasyonun dijitalleşmesi, dijital bağış sistemlerinin gelişiminin sınırlı olması ve dijital şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının yaygınlaşması.

Bosna-Hersek'te dijital aktivizm, özellikle genç kuşak tarafından etkili şekilde kullanılmaktadır. Dijital savunuculuk araçları olarak sosyal medya kampanyaları, çevrim içi imza platformları, dijital protesto hareketleri, veri görselleştirme araçları ve çevrim içi medya atölyeleri STK'ların kamusal görünürlüğünü artırmaktadır (Helms, 2013). Bununla birlikte, ülkenin kutuplaşmış medya ortamı ve etnik temelli söylem yapıları, dijital savunuculuk faaliyetlerinin etkisini sınırlayan bir unsur olarak kalmaktadır.

Dijital bağış yöntemleri STK'ların finansal sürdürülebilirliğini artırma potansiyeline sahip olsa da Bosna-Hersek'te bu potansiyelin tam olarak kullanılamamasının nedenleri olarak düşük dijital güven, finansal sistemde dijital ödeme araçlarının yetersiz olması, bankacılık sistemine güvensizlik, yaşlı nüfus oranının yüksekliği ve dijital kültürün görece zayıflığı önemli görülmektedir. Avrupa ülkelerinde yaygın olan QR bağış, mobil cüzdan bağışları ve temassız ödeme bağışları, Bosna-Hersek'te ancak büyük ölçekli STK'larda kullanılmaktadır. Öte yandan, uluslararası donörlerin zorunlu tuttuğu dijital raporlama sistemleri sonucunda birçok STK elektronik raporlama, dijital etki değerlendirme ve çevrim içi harcama izleme gibi uygulamalara geçmiştir. Bu dijitalleşme, STK'ların hesap verebilirlik kapasitesini artırmış; ancak kurumsal dijital becerileri zayıf olan küçük STK'lar için ek yük oluşturmuştur.

Bosna-Hersek'te dijitalleşme düzeyinin STK'lara etkisi dört ana sonuç doğurmaktadır:

1. Yenilikçi bağış yöntemlerine adaptasyon sınırlıdır.
2. STK'lar arasında dijital kapasite uçurumu oluşmuştur. Büyük STK'lar dijitalleşirken, küçük STK'lar geride kalmaktadır.
3. Uluslararası fonlara erişim dijital standartlara bağlı hâle gelmiştir.
4. Dijital dönüşüm, STK'ların toplumsal görünürlüğünü artırsa da sosyo-ekonomik eşitsizlikleri derinleştirme riski taşımaktadır.

Bu nedenle dijitalleşme, Bosna-Hersek'te STK'lar için bir fırsat olduğu kadar, eşitsizlikleri artıran bir faktör olarak da görülmelidir.

3.7.Bosna-Hersek'te Dijital Bağış Kültürü ve Toplumsal Kabul

Bosna-Hersek'te bağış kültürü, tarihsel, dini, sosyo-ekonomik ve siyasal faktörlerin güçlü bir etkileşimi içinde şekillenen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Ülkedeki Müslüman, Katolik ve Ortodoks toplulukların sadaka, hayır, vakıf geleneği ve sosyal dayanışmaya dayalı geleneksel yardım kültürü oldukça gelişmiştir. Ancak bu tarihsel bağış pratikleri modern dijital bağış yöntemleriyle tam anlamıyla bütünleşememiştir. Bunun temel nedeni, dijital bağış kültürünün yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda güven ilişkisini, toplumsal algıyı ve bağışçının psikolojik motivasyonlarını da yeniden şekillendirmesi gerektiğidir. Bosna-Hersek'te dijital bağış yöntemlerine yönelik toplumsal kabulün sınırlı olmasının ardında üç temel dinamik bulunmaktadır:

Toplumsal güven eksikliği, dijital okuryazarlık ve dijital güvenlik kaygıları ve ekonomik koşullar nedeniyle bağış kapasitesinin düşüklüğü. Bu üç temel dinamiği anlamak, dijital bağış yöntemlerinin neden yavaş benimsendiğini ve hangi yönetsel ve sosyal müdahalelerin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bosna-Hersek'in yakın tarihindeki savaş, toplu göç, soykırım ve siyasal parçalanmışlık, toplumsal güvenin yeniden inşa edilmesini oldukça güçleştirmiştir. Bu durum sadece siyasal kurumlara değil, aynı zamanda STK'lara duyulan güveni de etkilemektedir. Avrupa Konseyi'nin 2019 Civil Society Index araştırmasına göre Bosna-Hersek halkının yalnızca %27'si STK'lara güven duyduğunu belirtmiştir (Council of Europe, 2019). Toplumsal güven

eksikliğinin dijital bağışlara etkisi iki yönlüdür: STK'lara güvende zayıflık ve yolsuzluk ve hesap verebilirlik algısı.

Birçok vatandaş, dijital bağışların nereye gittiğini takip edemeyeceği kaygısıyla çevrim içi bağış yapmaktan kaçınmaktadır. “Donör bağımlılığı” eleştirileri, STK'ların yerel bağış toplayabilme kapasitesini zayıflatmaktadır. Transparency International'ın 2023 raporuna göre, Bosna-Hersek yolsuzluk algısında 180 ülke arasında 108. sıradadır. Bu durum dijital bağış yapma isteğini azaltmakta, bağışçıların dijital sistemlere güvenmesini zorlaştırmaktadır. Toplumsal güven eksikliği, dijital bağış kültürünün yaygınlaşmasının önündeki en büyük sosyo-psikolojik engellerden biri olarak değerlendirilebilir.

UNDP'nin 2021 Dijital Beceri Araştırması, Bosna-Hersek'te yetişkin nüfusun yalnızca %32'sinin temel dijital becerilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu oran, dijital bağış yöntemlerinin neden sınırlı düzeyde benimsendiğini açıklayan temel göstergelerden biridir. Dijital güvenlik kaygıları üç ana kategoriye ayrılmaktadır: Finansal güvenlik kaygıları, kişisel veri güvenliği kaygıları ve dijital beceri eksikliği. Birçok bağışçı, çevrim içi ödeme sistemlerine güvenmemektedir. Bunun nedenleri arasında çevrim içi ödeme dolandırıcılıklarının artması, bankacılık sistemine güvensizlik ve veri koruma farkındalığının düşük olması öne çıkmaktadır. GDPR gibi veri koruma standartlarının tam olarak uygulanmaması, bağışçıların kişisel verilerinin nasıl kullanılacağı konusunda belirsizlik yaratmaktadır. Özellikle kırsal bölgelerde yaşayan yaşlı nüfus, dijital bağış yöntemlerini kullanmayı zor bulmakta ve bunu riskli bir işlem olarak görmektedir. Bu faktörler, dijital bağış yöntemlerinin neden büyük şehirlerde daha yaygın; kırsal bölgelerde ise oldukça sınırlı kaldığını açıkça göstermektedir.

Bosna-Hersek, Avrupa'nın kişi başı gelir düzeyi en düşük ülkelerinden biridir. Dünya Bankası verilerine göre Bosna-Hersek'te kişi başı yıllık gelir 2023 itibarıyla 7.600 USD civarındadır (World Bank, 2023). Bu ekonomik gerçeklik bağış kültürünü üç şekilde etkilemektedir: Düzenli bağış yapabilen kitle sınırlıdır, bağışlar daha çok “kriz odaklıdır” ve dijital bağışın “mikro-bağış” modeli daha uygundur. Sabit gelirli kişilerin bağış yapma kapasitesi düşüktür.

Bu durum, dijital bağış kampanyalarının sürdürülebilirliğini olumsuz etkiler. Araştırmalar,

Bosna-Hersek'te bağışların çoğunlukla doğal afetler, sağlık sorunları ve acil yardım kampanyaları dönemlerinde arttığını göstermektedir (GlobalGiving, 2024). Ekonomik koşullar nedeniyle daha çok 1–5 EUR'luk mikro bağışlar, SMS bağışları ve düşük maliyetli kitlesel fonlama gibi yöntemlerin daha yüksek kabul gördüğü bilinmektedir.

Bosna-Hersek'te bağış çoğunlukla “yakın çevreye yardım” ve “yüz yüze destek” şeklinde tanımlanan eylemci dayanışma kültürüne dayanır (Helms, 2013). Dijital bağışlar ise daha soyut ve kurumsallaşmış bir yapıya sahiptir. Bu da toplumsal kabulün düşük olmasına yol açmaktadır. Toplum bağışı bir "sosyal ilişki eylemi" olarak görmektedir. Dijital bağışlar ise çoğu kişiye anonim, soğuk ve ilişkisiz gelmektedir. Ayrıca Boşnak Müslüman toplulukta sadaka geleneği güçlüdür; ancak sadakanın dijital platformlar aracılığıyla verilmesi henüz yeni bir olgudur. Geleneksel olarak sadaka verme eylemi, kişisel niyet ve yüz yüze iletişimle ilişkilendirilir.

Bosna-Hersek'te dijital bağış konusunda en yaygın yöntemlerin SMS bağış sistemleri, banka transferi, sosyal medya kampanyaları ve PayPal üzerinden bağış (özellikle diaspora tarafından) olduğu görülmektedir. Kitle fonlaması (GoFundMe, GlobalGiving kampanyaları), temassız ödeme bağışları ve STK'ların kendi mobil uygulamaları ise gelişmekte olan yöntemler olup kripto para bağışları, QR kod bağış sistemleri ve otomatik aylık dijital bağışlar çok sınırlı durumdadır. Bu tablo, dijital bağış kültürünün gelişmekte ancak henüz olgunlaşmamış olduğunu göstermektedir.

Bosna-Hersek diasporası (Almanya, Avusturya, İsviçre, Türkiye, ABD) dijital bağış kültürünün en güçlü taşıyıcısıdır. Diaspora bağışlarının özellikleri arasında şu hususlar öne çıkmaktadır: Daha yüksek dijital okuryazarlık, daha yüksek gelir düzeyi, daha yüksek dijital güven ve memleket odaklı mikro-projeleri destekleme eğilimi. GlobalGiving'in 2024 raporuna göre Bosna-Hersek ile ilgili dijital bağışların %60'ından fazlası diaspora kaynaklıdır. Bu bulgu, dijital bağış kültürünün ülkede değil, ülke dışında yaşayan Bosnalılar tarafından güçlendirildiğini göstermektedir.

BÖLÜM IV

4. ALAN ARAŞTIRMASI

4.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, Bosna-Hersek coğrafyasında aktif olarak faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının (STK'lar) mevcut dijital dönüşüme adaptasyon düzeylerini ve özellikle dijital bağış toplama yöntemlerini benimseme kapasitelerini çok boyutlu bir perspektiften analiz etmektir. Bu kapsamlı çalışma, STK'ların dijitalleşme sürecindeki güncel konumlarını, bu süreçte karşılaştıkları çeşitli zorlukları ve dijitalleşmenin kurumların yapısal ve operasyonel dönüşümü üzerindeki derinlemesine etkilerini titizlikle incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın odak noktalarından biri, dijital bağış yöntemlerinin STK'lar arasında ne oranda kabul gördüğü ve bu dijital araçların kullanım düzeylerinin hangi aşamada bulunduğuudur. Bosna-Hersek'in kendine özgü karmaşık siyasi yapısı ve merkezi olmayan idari düzenlemeleri göz önünde bulundurulduğunda, STK'ların dijitalleşme sürecinin hangi dinamikler çerçevesinde şekillendiği, hangi alanlarda daha fazla destek ve kapasite geliştirme ihtiyacı bulunduğu ayrıntılı şekilde ortaya konuldu. Bu bağlamda ülkenin kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklerinin dijital adaptasyonu nasıl etkilediği de dolaylı biçimde değerlendirildi.

Ayrıca bu araştırma, dijitalleşmenin STK'ların mevcut kurumsal yapılarına nasıl entegre edildiğini, dijital araçların operasyonel verimliliği artırma potansiyelini ve bu dönüşüm sürecinin kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açısından sunduğu avantajları derinlemesine analiz etmektedir. Dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir geçiş olmanın ötesinde, STK'ların misyonlarını daha geniş kitlelere ulaştırma, kaynak yaratma süreçlerini optimize etme ve paydaş ilişkilerini güçlendirme açısından sunduğu fırsatlar da araştırmanın önemli bir boyutunu oluşturmuştur. Araştırma bulguları doğrultusunda yalnızca mevcut durumun ortaya konulması değil, aynı zamanda Bosna-Hersek'teki STK'ların gelecekteki dijital dönüşüm süreçlerine rehberlik edecek stratejik yol haritalarının ve uygulanabilir politika önerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Bu çalışma kapsamında, araştırma yöntemi olarak nitel yaklaşım benimsenmiştir. Bu tercihin ardında yatan temel neden, bireylerin ya da grupların eylemlerini anlama, algılarını ve tutumlarını doğru bir biçimde yorumlayabilme konusunda olanak sunmasıdır. Sosyal yapıların karmaşıklığı ve birey/grupların öznel farklılıklar, bu yöntemin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Nitel araştırma; gözlem, yapılandırılmamış/yarı yapılandırılmış görüşme, görsel ve işitsel kayıtlar ile doküman analizi gibi çeşitli teknikleri bünyesinde barındırır. Bu çoklu teknikler sayesinde, incelenen konu tüm yönleriyle ortaya konulabilmekte ve yorumlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Creswell, 2018).

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak, nitel araştırma teknikleri arasında yer alan yarı yapılandırılmış görüşmeler tercih edilmiştir. Niteliksel araştırmalar bağlamında, görüşmeler en sık kullanılan ve özellikle yarı yapılandırılmış görüşmelerin bu alanda önemli bir rol oynadığı veri toplama araçlarından biridir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, önceden belirlenmiş bir akışa sahip olmakla birlikte, birey/grup üzerinde uygulandığında esnekliğe geniş bir alan tanıyan bir yaklaşımdır. Bu yöntem, tamamen önceden tasarlanmış ve katı kurallara bağlı (yapılandırılmış) görüşmelerle, tamamen serbest ve doğal bir sohbet ortamı sunan (yapılandırılmamış) görüşme yaklaşımlarının incelikli bir sentezini temsil etmektedir. Bu görüşme formunda, görüşmecinin elinde, görüşme öncesinde dikkatlice tasarlanmış belirli bir dizi ana soruyu içeren bir soru taslağı veya rehberi bulunmaktadır. Ancak, görüşme süreci ilerledikçe, elde edilen verinin daha detaylı bir şekilde analiz edilmesi veya ilk sorularla tam olarak ortaya konulamayan eksik noktaların tamamlanması amacıyla, bu soru taslağındaki temel sorulara ek olarak, konuyu derinleştirmeye yönelik takip edici veya tamamlayıcı sorular yöneltilebilir. Bu tür bir esneklik, araştırmanın genel hedeflerine uygun, son derece kapsamlı ve bilgi açısından zengin veriler elde edilmesini teminat altına almak üzere stratejik olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, görüşmelerin yüz yüze, telefon aracılığıyla veya dijital ortamlardaki çeşitli platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi gibi farklı uygulama biçimleri de mümkündür, bu da yöntemin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini ortaya koymaktadır. (Sevencan ve Çilingiroğlu, 2007; Karataş, 2017; Polat, 2022). Tüm bu sebeplerden ötürü, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- H1: Araştırmaya dahil olan STK'ların dijital dönüşüm farkındalığı, dijital araçlara yönelik bilgi düzeyi ve kapasitesi ile kurumsal iletişim yöntemleri hakkında etkinlikleri yeterli düzeyde değildir.
- H2: Araştırmaya dahil olan STK'ların dijital dönüşüme yönelik insan kaynağı ve mali kapasitesi yeteri düzeyde değildir.
- H3: Dijital dönüşüme dahil olmayan STK'ların bağışçı ve gönüllülerine ulaşmada başarısız olmaları söz konusudur.
- H4: Dijital dönüşüme dahil olmayan, dijital araçları kullanamayan ve kurumsal görünürlüklerini doğru yönetemeyen STK'lar hedef gruplarına doğru, yeteri ve sürdürülebilir düzeyde ulaşamazlar.

Bosna-Hersek'te resmi kayıtlı çok sayıda STK bulunduğundan, çalışma evreni geniş bir kitleyi kapsamaktadır. Ancak araştırmanın belirlenen zaman ve kaynak çerçevesinde etkin bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla örneklem, rastgele yöntemle seçilmiştir. Araştırmaya, Bosna-Hersek'in Saraybosna Merkez, Tuzla ve Hersek-Neretva kantonlarında faaliyet gösteren 8 yerel STK dahil edilmiştir. Örneklem seçiminde hak temelli, insani yardım, çocuklar ve gençler üzerine faaliyet gösteren STK'lara odaklanılmıştır.

STK'lar internet araştırması ve ilgili veri tabanlarının incelenmesi yoluyla belirlenmiş; e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve katılım onayları alınmıştır. Ayrıca, STK'ların faaliyet durumları resmi vergi daireleri aracılığıyla sorgulanarak doğrulama yapılmıştır.

Veri toplama süreci, mail ve online görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme katılımcılara esneklik sağlarken, aynı zamanda belirlenen araştırma hipotezlerine yönelik verilerin sistematik şekilde toplanmasına imkân vermiştir. Görüşmelere katılan her STK'dan 1 kişi olmak üzere toplamda 8 kişi araştırmaya katkıda bulunmuştur.

Katılımcılara gönderilen online formlarda, kuruluş adı, kuruluş tarihi ve faaliyet alanı gibi teknik soruların yanı sıra dijital dönüşüm konusuyla ilgili 10 temel soru yöneltilmiştir. Sorular; dijital araçların kullanımı, bağış toplama süreçlerinde dijitalleşmenin etkisi, kurumsal kapasitenin dijital dönüşümle güçlendirilmesi gibi konuları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

Bu araştırmada toplanan verilerin analizi için, nitel araştırma yaklaşımları içerisinde bulunan Tematik Analiz yöntemi kullanılmıştır. Tematik analiz, geniş bir yelpazeye yayılan çeşitli araştırma alanlarında sıklıkla başvurulan ve nitel verilerin derinlemesine incelenmesine olanak tanıyan, güçlü bir çözümlleme metodolojisi olarak öne çıkmaktadır. Özellikle sosyal bilimler, eēitim bilimleri, saēlık araştırmaları ve psikoloji gibi akademik disiplinlerdeki çalışmalarda yaygın bir biçimde tercih edilmekte olup, bu yöntem, elde edilen metinsel veriler içerisindeki ana temaları, belirgin örüntüleri ve altında yatan daha derin anlam katmanlarını sistematik bir süreç izleyerek belirlemeyi, zmllemeyi ve nihayetinde raporlamayı amaçlamaktadır. Tematik analiz, ham veriyi en küçük bileşenlerine ayırarak son derece kapsamlı ve zengin betimlemeler sunarken, aynı zamanda bununla sınırlı kalmayarak araştırma konusunun birçok farklı boyutunu da derinlemesine anlamlandırmayı hedefler. Ayrıca bu yöntem, herhangi bir spesifik kuramsal çerçeveye baēlı olmaması sayesinde, farklı araştırma türlerinde ve çeşitlilik gösteren veri tipleriyle kolaylıkla uygulanabilir; bu da onu araştırmacılar için son derece esnek ve pratik bir analiz aracı haline getirmektedir (Boyatzis, 1998; Braun ve Clarke, 2019). Tüm bu bilgiler ıřıēında, bu analiz türünün araştırmanın amaçları için en uygun olduēu dşnlmş ve bu nedenle seçilmiştir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmada ele alınan veriler Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren belirli sayıda 'yerel' STK ile yapılan görüşmeler elde edildiēinden, elde edilen bulgularla gerek Bosna-Hersek (ulusal), gerek Balkanlar gerekse Avrupa ve dünyada faaliyet gösteren STK'ları kapsayacak genellemeler yapmak yeterli deēildir. Katılımcı kuruluşların dijital dönüşüme yönelik algıları ve uygulamaları, STK'ların faaliyet gsterdiēi sektör, büyüklük ve coērafi konum gibi faktörlere baēlı olarak deēiřiklik gösterir. Bu nedenle, araştırma bulguları belirli bir baēlam içinde deēerlendirilmelidir. Ayrıca her ülkenin dijital altyapısı, baēıř kültürü ve STK ekosistemi farklı olduēundan, çalışma sonuçlarının farklı baēlamalarda geerliliēi sınırlı olacaktır. Bu nedenle, gelecekte farklı ülkelerle karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

İkinci olarak, çalışma dijital baēıř yöntemlerine odaklanmakta olup, geleneksel baēıř yöntemlerinin etkilerini sınırlı bir şekilde ele almaktadır. Bu durum, dijital baēıř yöntemlerinin STK'lar üzerindeki etkilerini daha geniş bir perspektifte deēerlendirme konusunda kısıtlamalar ortaya çıkarabilir. Ayrıca, çalışmada dijital baēıř yöntemlerinin

teknik ve hukuki boyutları derinlemesine incelenmemekte, daha çok STK'ların dijital bağış stratejilerine odaklanılmaktadır.

Araştırmanın zaman kısıtlaması nedeniyle de uzun vadeli etkileri değerlendirmek mümkün değildir. Dijital dönüşüm süreci dinamik bir yapı sergilediğinden, araştırma bulgularının zamanla güncellenmesi ve yeni teknolojik gelişmelerin entegrasyonu gerekecektir.

Araştırma sürecinde de bazı kısıtlar oluşmuştur. Öncelikle, STK'lara yalnızca e-posta ve online görüşmeler yoluyla ulaşılmış olması, bazı katılımcılarla yüz yüze detaylı görüşmelerin yapılamamasına neden olmuştur. Ayrıca, dijital okuryazarlık seviyesinin düşük olması nedeniyle bazı katılımcıların çevrimiçi formları doldurma konusunda zorlandığı gözlemlenmiştir. Örneklem sayısının nispeten az olması, bulguların genelleştirilebilirliğiniz sınırlamakta; ancak elde edilen veriler, yerel STK'ların dijital dönüşüm sürecine ilişkin önemli tahminler sunmaktadır.

4.2.Araştırma Bulguları ve Analiz

Bu bölümde, çalışmanın belirlenen araştırma amaçları doğrultusunda, 11 ana başlık altında katılımcılardan elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Sunulan bu bulgular, detaylı bir tematik analiz yöntemiyle incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Verilerin hızlı, etkin bir şekilde işlenmesi ve katılımcı sivil toplum kuruluşlarının (STK) kişisel verilerinin korunması amacıyla anonimleştirme yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda, her bir katılımcı STK kuruluşuna "STK1", "STK2" gibi kurum kodları atanmış ve bulguların sunumunda bu kodlar kullanılmıştır. STK'ların gerçek isimleri yalnızca Tablo 1'de belirtilmiş olup, sonraki tüm veri sunum ve analizlerinde bu kodlar esas alınmıştır. Bu yöntem sayesinde, katılımcı gizliliği sağlanırken, veri analizinin şeffaflığı ve izlenebilirliği de korunmuştur.

4.2.1. Araştırmaya Dahil Olan STK'lar Hakkında Bilgi

Bu başlık altında çalışma grubunu oluşturan STK'lara ilişkin temel bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Söz konusu veriler, devamında tematik analiz yöntemiyle ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tablo 2: Katılımcı Kuruluşların Genel Özellikleri

Kurum Adı	Temsilci	Faaliyet Alanı	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri
Association "Pomozi.ba"	Proje Yöneticisi	Fakirlere yardım, insan hakları, yetimler, eğitim, sağlık, kalkınma	2012	Saraybosna (Başkent)
Ass. for mutual assistance in mental distress "Feniks" Tuzla	Psikolog / Proje Koordinatörü	Ruh Sağlığı	2000	Tuzla (Bosna-Hersek'in üçüncü büyük şehri)
Bosnian Representative Association for Valuable Opportunities- BRAVO	Direktör	Gençlik, Girişimcilik ve Spor	2017	Saraybosna (Başkent)
Association "Education builds Bosnia and Herzegovina"	Proje Yöneticisi	Kültür ve sanat; insan hakları, iş birliği ve değişimler; eğitim, bilim ve araştırma, savunmasız gruplara destek	1994	Saraybosna (Başkent)
Udruženje za pomoć i solidarnost šehidima	Uzman	İnsani Yardım ve Sosyal Uyum	2000	Saraybosna-Iljaš (Kasaba)
Dobrotvorne S.z.Sir.	Kıdemli Proje Yöneticisi	İnsani yardım, şehit çocuklarına destek	2001	Goražde (Şehir)
Kültürel Miras Vakfı	Uzman	Kültür, sanat, eğitim	2010	Neretva (Kasaba)
M. S. Umova	Kurumsal İletişim Sorumlusu	Gençlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek, girişimcilik ruhunu teşvik etmek ve sosyal sorumluluk bilincini artırmak	2009	Tuzla (Bosna-Hersek'in üçüncü büyük şehri)

Sivil toplum kuruluşlarının, toplumun farklı sosyal ve toplumsal ihtiyaçlarına yanıt vermeyi hedefledikleri anlaşılmaktadır. Bu kuruluşların faaliyet alanlarının insan hakları, eğitim, gençlik çalışmaları, girişimcilik, ruh sağlığı, kültür ve sanat, insani yardım, sosyal uyum ve kalkınma gibi tematik başlıklarda yoğunlaştığı görülmektedir. Söz konusu çeşitlilik, Bosna-Hersek'teki STK'ların farklı toplumsal kesimlere yönelik çok boyutlu hizmet üretme kapasitesine sahip olduklarına işaret etmektedir. İnsani yardım ve sosyal uyum alanında faaliyet gösteren STK sayısının en yüksek düzeyde olduğu (üç kuruluş) dikkat çekmektedir. Bu durum, Bosna-Hersek'te özellikle bu tematik alandaki toplumsal ihtiyaçların öncelikli olduğuna veya bu alanda daha yoğun STK faaliyetlerinin yürütüldüğüne işaret edebilir. Öte yandan ruh sağlığı alanında faaliyet gösteren STK sayısının yalnızca bir kuruluşla sınırlı olması, bu alandaki örgütlenmenin diğer alanlara kıyasla daha zayıf olduğuna dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Diğer faaliyet alanları olan gençlik ve girişimcilik ile eğitim, kültür ve bilim başlıklarında ise ikişer kuruluşun yer aldığı, bu alanlarda daha dengeli bir dağılımın olduğu gözlenmektedir.

Tablo 2'de yer alan sekiz sivil toplum kuruluşunun kuruluş tarihleri 1994 ile 2017 yılları arasındadır. Bu dağılım, STK'ların kuruluşlarının özellikle 2000'li yıllarda yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. En erken kuruluşun 1994 yılına, en güncel kuruluşun ise 2017 yılına ait olması, STK sayısının zaman içerisinde arttığını ve farklı toplumsal ihtiyaçlara yanıt vermek üzere çeşitli dönemlerde yeni kuruluşların faaliyete geçtiğini göstermektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının coğrafi olarak Bosna-Hersek'in farklı bölgelerine ve yerleşim türlerine yayıldığı anlaşılmaktadır. İncelenen sekiz kuruluşun üçü başkent Saraybosna'da, ikisi ülkenin üçüncü büyük şehri olan Tuzla'da, kalan üçü ise Goražde (şehir), Ilijaš (kasaba) ve Neretva (kasaba) gibi daha küçük yerleşim birimlerinde faaliyet göstermektedir.

Bu dağılım, sivil toplum kuruluşlarının yalnızca büyükşehirlerde değil, daha küçük ölçekli yerleşimlerde de etkin faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, üç STK'nın başkentte ve iki STK'nın büyükşehir statüsündeki bir kentte konumlanmış olması, bu kuruluşların ülkenin idari ve demografik açıdan yoğun merkezlerinde kümелendiğini düşündürmektedir. Bu durum, büyük kentlerin hâlen sivil toplum kuruluşları için birer çekim merkezi niteliği taşıdığını göstermektedir.

Tablo 2’de yer alan sivil toplum kuruluşlarının temsilci profilleri incelendiğinde, proje yönetimi, uzmanlık ve koordinasyon rollerinin öne çıktığı görülmektedir. Proje Yöneticisi ve Proje Koordinatörü unvanlarının sıkça kullanılması, STK faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve izlenmesinde bu rollerin merkezi bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra, Psikolog ve alan bazlı Uzman unvanlarının bulunması, özellikle insani yardım ve sosyal uyum gibi spesifik alanlarda teknik bilgi ve sektörel deneyime duyulan ihtiyaca işaret etmektedir. Kurumsal İletişim Sorumlusu gibi görevlerin varlığı ise, STK’ların dış ilişkiler, halkla ilişkiler ve paydaş iletişimine önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Temsilcilerin görev dağılımı, kuruluşların profesyonel ve çok disiplinli bir organizasyonel yapıya sahip olduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

4.2.2. STK’ların Mevcut Dijital Altyapısı ve İş Süreçlerinde Kullanılan Araçlar

Bu başlık altında katılımcılara, dijital altyapı durumları ve günlük faaliyetlerinde kullandıkları dijital araçlar sorulmuş; alınan yanıtlar doğrultusunda ortak anlam örüntüleri belirlenmiş ve dört temel tema oluşturulmuştur. Aşağıda, bu temalar çerçevesinde ulaşılan bulgular ve yapılan analizler sunulmaktadır.

Tablo 3: Mevcut Dijital Altyapılar ve Kullanılan Araçlar

Kurum Kodu	Dijital Araç Kategorileri	Kullanılan Araçlar / Platformlar	Açıklama / Öne Çıkanlar
STK1	Ofis, İletişim, Sosyal Medya, İçerik Üretimi	Gmail, Google Docs/Sheets, MS Word/Excel/Teams, Zoom, Viber, WhatsApp, Canva, Adobe, Photoshop, CRM	Hem iç iletişim hem içerik üretimi için çok çeşitli araçlar kullanılıyor.
STK2	Ofis, Görsel, İletişim	Zoom, Google (Mail, Drive, Sheets, Docs, Calendar), Canva, MS Teams	Gündelik işler için yaygın kullanılan araçlara yer verilmiş.

Kurum Kodu	Dijital Araç Kategorileri	Kullanılan Araçlar / Platformlar	Açıklama / Öne Çıkanlar
STK3	Proje, Eğitim, İçerik, Sosyal Medya, Analitik	Slack, Zoom, Teams, Trello, Asana, Moodle, Google Classroom, Adobe, Canva, WordPress, Google Analytics, CRM, Hootsuite	Eğitimden proje yönetimine kadar tüm süreçlerde dijital altyapı etkin biçimde kullanılıyor.
STK4	Ofis, Veri, Eğitim, İletişim	Zoom, Teams, Google Workspace, MS Excel, iç veritabanı sistemleri	Eğitim ve raporlama süreçlerinde yaygın kullanılan araçlar mevcut.
STK5	Ofis, Görsel, Sosyal Medya, Webinar	Google Drive, Canva, Zoom, Google Meet, Facebook, Instagram, YouTube, Web sitesi, e-bülten	Sosyal medya ve sunum araçları odakta. Yerel görünürlük dijitalle artırılmış.
STK6	Veri, İçerik, İletişim	Airtable, Notion, Slack, Canva, Adobe Express, Web Sitesi, Zoom, Google Meet, Mailchimp	Mobil uyumlu, çok dilli ve proje takibine uygun bir altyapı geliştirilmiş.
STK7	Temel Ofis, Sosyal Medya, Anket	Microsoft Office, Google Drive, Facebook, Instagram, WhatsApp, Google Forms	Web sitesi bulunmuyor, dijital işler sosyal medya ile yürütülüyor.
STK8	Temel Ofis, Sosyal Medya	Microsoft Word, Excel, e-posta, Facebook	Dijital altyapı zayıf, internet erişimi sınırlı. Kayıtlar hâlâ çoğunlukla manuel.

Bosna-Hersek'teki STK'ların dijitalleşme düzeyini değerlendirirken öncelikle dijital altyapı ve teknik kapasite durumlarına bakmak gerekmektedir. Araştırmamıza katılan tüm STK'ların temel düzeyde bilgisayar, internet bağlantısı, e-posta gibi dijital altyapılara erişimi

bulunmakla birlikte, bu altyapının kalitesi ve kapsamı kurumdan kuruma büyük farklılık göstermektedir. Tüm kuruluşlar ofis içi iletişim ve belge yönetimi için yaygın ofis yazılımlarını ve bulut servislerini kullanmaktadır.

Örneğin katılımcıların tamamı Google Workspace uygulamaları (Docs, Sheets, Drive, Gmail) veya Microsoft Office araçlarını (Word, Excel, Teams) aktif kullandıklarını belirtmiştir. Bu temel araçlar, günlük iş akışının dijital omurgasını oluşturmakta ve dijital dönüşümün ilk adımı sayılabilecek bir ortak zemin yaratmaktadır. İnternet ve bilgisayar gibi altyapıların varlığı noktasında sorun bildiren olmasa da altyapının kapasitesi ve sürekliliği konusunda bazı kuruluşlar sınırlılıklarla karşılaşmaktadır.

Katılımcı STK'lar arasında dijital altyapı bakımından belirgin bir uçurum olduğu söylenebilir. Örneğin, bazı STK'lar güçlü ve çeşitlendirilmiş bir dijital ekosisteme sahipken bazıları en temel düzeyde kalmaktadır. STK6 temsilcisi, “mobil uyumlu ve çok dilli bir dijital altyapı geliştirdik” diyerek kurumlarının proje takibini kolaylaştıran, farklı dillerde içerik sunabilen gelişkin bir teknik platform kurduğunu vurgulamıştır. Gerçekten de STK6 gibi kuruluşlar Airtable, Slack, Notion, Mailchimp gibi ileri araçları bile kullanarak kapsamlı bir dijital ekosistem oluşturmuş durumdadır. Benzer şekilde STK3'ün de web sitesi, kapsamlı proje/eğitim platformları ve hatta veri analitiği araçlarını içeren güçlü bir teknik kapasiteye yatırım yaptığı görülmektedir. Bu ileri seviye dijital altyapı sayesinde STK3 ve STK6, faaliyetlerini neredeyse tümüyle dijital platformlar üzerinden planlayıp izleyebildiklerini belirtmişlerdir.

Buna karşılık, STK7 ve STK8 gibi görece düşük kapasiteye sahip kuruluşlar, dijital altyapı açısından oldukça kısıtlı bir profil sergilemektedir. STK7'nin henüz kurumsal bir web sitesi bulunmamakta, dijital iletişim ihtiyaçları büyük ölçüde Facebook gibi sosyal medya hesapları üzerinden ve WhatsApp gruplarıyla yürütülmektedir. STK8'de ise internet bağlantısının dahi süreklilik arz etmediği, kurum içi kayıtların ve arşivlerin hâlâ fiziki (manuel) yöntemlerle tutulduğu belirtilmiştir. Bu ifadeler, dijital altyapı eksikliğinin kurumsal işleyişi yavaşlattığını ve verimlilik kaybına yol açtığını göstermesi bakımından çarpıcıdır.

Ofis ve iletişim araçları, tüm katılımcı STK'lar tarafından kurum içi belge paylaşımı, toplantılar ve proje yönetimi için aktif olarak kullanılmaktadır. Google Workspace (Docs,

Sheets, Drive), Microsoft Office (Word, Excel, Teams), Zoom, WhatsApp ve Google Meet gibi platformlar, coğrafi olarak dağınık ekiplerin bir arada çalışmasına imkan tanımaktadır. Örneğin, bir STK temsilcisi “Google Drive üzerinden belgelerimize herkes anında erişebiliyor, Slack ile de sürekli iletişim halindeyiz” diyerek bu araçların işbirliğini nasıl kolaylaştırdığını anlatmıştır.

Bu araçlar, dijital altyapının temelini oluşturmakta ve STK’ların coğrafi olarak dağınık ekiplerini bir arada tutma işlevi görmektedir.

Sosyal Medya ve İçerik Üretim Araçları: Araştırmaya dahil olan STK’ların tamamına yakını sosyal medya platformlarını dış iletişim ve görünürlük amacıyla kullanmaktadır. Facebook, Instagram en yaygın kullanılan platformlar olup, bazı STK’lar YouTube, Twitter ve LinkedIn gibi diğer mecralarda da aktiftir. Bulgular, STK1, STK3, STK5, STK7 ve STK8’in düzenli olarak sosyal medya hesaplarını güncellediğini ve takipçileriyle etkileşim kurduğunu göstermektedir. Örneğin STK1 temsilcisi, *“Tüm platformlarımızda düzenli ve zamanında paylaşımlar yapıyor, dikkat çekici görseller ve videolarla etkileşimi artırmaya çalışıyoruz”* diyerek sosyal medyayı kurumsal görünürlüğün ana unsuru olarak gördüklerini belirtmiştir. Aynı şekilde STK3, farklı içerik formatlarını (video, blog yazıları, infografikler vb.) kullandıkları kapsamlı bir içerik stratejisi izlemektedir. Sosyal medya yönetimini kolaylaştırmak ve profesyonel hale getirmek için Canva, Adobe Photoshop gibi tasarım araçları da yaygın biçimde kullanılmaktadır. STK1, STK3 ve STK6 gibi dijital yetkinliği yüksek kurumlar, Canva/Adobe gibi araçlarla özgün görsel içerik üretebilmekte; kampanyalarını destekleyici videolar ve grafikler hazırlayabilmektedir. Dolayısıyla, sosyal medya ve içerik üretim boyutu, incelenen STK’ların dijital araç kullanımında en görünür dışa dönük faaliyet alanıdır. Ancak her kuruluşun bu alana ayırdığı kaynak farklılık göstermektedir: Kimisi günlük paylaşımlar ve etkileşimlerle geniş kitlelere ulaşmaya çalışırken, kimisi haftalık veya ihtiyaç halinde güncellemeler yapmaktadır. Örneğin, STK8 sadece haftalık Facebook güncellemeleriyle sınırlı bir görünürlük sergilediğini, bunun ötesinde dijital içerik üretme kapasitesi olmadığını belirtmiştir.

Proje Yönetimi ve Eğitim Araçları: Daha özel bir kategori olarak, dijital proje yönetimi yazılımları ve çevrim içi eğitim platformları bazı STK’larda kullanılmaktadır. Bulgular, STK3 ve STK6’nın bu konuda diğerlerinden ayrıştığını göstermektedir. STK3, Trello ve

Asana gibi proje yönetim araçlarını kullanarak ekip içi görev takibini dijital ortamda yapmaktadır. Yine STK3 ve kısmen STK6, Google Classroom, Moodle gibi çevrim içi eğitim platformlarını projelerinde uygulamış; hedef kitlelerine uzaktan eğitimler sunmuştur. Buna karşılık diğer STK'larda bu tür gelişmiş araçların pek kullanılmadığı gözlenmektedir. Örneğin STK4, proje takibini halen Excel tabloları ile yaptığını, küçük ölçekli bir ekip oldukları için karmaşık yazılımlara ihtiyaç duymadıklarını belirtmiştir. Proje ve eğitim araçlarının sınırlı kullanımının bir nedeni, bazı STK'ların insan kaynağı ve uzmanlık eksikliği olabilir. Yine de STK5'in Zoom ve Google Meet üzerinden webinarlar düzenlediği, STK7'nin ise Google Forms ile basit çevrim içi anket ve geri bildirim toplama yöntemlerini kullandığı tespit edilmiştir. Bu örnekler, proje ve eğitim amaçlı dijitalleşmenin örneklemde birkaç kurumla sınırlı kaldığını, ancak potansiyel olarak diğer STK'lara da yayılabileceğini göstermektedir.

Veri Analitiği ve CRM Araçları: STK'ların dijitalleşme olgunluğunu gösteren en ileri düzey göstergelerden biri de veri yönetimi ve analiz araçlarının kullanımudur. Elde edilen verilere göre, incelenen kuruluşlardan yalnızca birkaçı bu alanda adım atmıştır. Özellikle STK3, STK4 ve STK6, müşteri/bağışçı ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri, Google Analytics, Airtable gibi araçları kullanarak veri toplama ve analiz yapabilmektedir. Örneğin STK6, Airtable kullanarak proje verilerini derleyip analiz ettiğini, STK3 ise web sitesi ve sosyal medya performansını Google Analytics ile izlediğini belirtmiştir. STK1 ve STK6'nın bağışçı ve gönüllü bilgilerini izlemek için basit de olsa CRM yazılımları kullandığı anlaşılmaktadır. Bu dijital araçlar sayesinde bazı kurumlar, faaliyetlerinin etkisini ölçme, kitlelerinin demografik özelliklerini anlama ve stratejik karar alma süreçlerinde veriye dayalı yaklaşımlar benimsemiştir. Nitekim STK6 temsilcisi, *“Programlarımızın etkinliğini ölçmek ve stratejik planlamamızı veriye dayalı yapmak için dijital analiz araçlarını kullanıyoruz”* diyerek veri odaklı yönetimin karar süreçlerine entegre edildiğini vurgulamıştır. Bunun kurumsal öğrenme ve hesap verebilirlik açısından önemli kazanımlar sağladığı, bu yaklaşımla iletişim ve katılımın arttığı da ifade edilmiştir. Öte yandan, çoğu STK veri analitiği araçlarına henüz giriş yapmamıştır; veriler genellikle Excel gibi temel araçlarla tutulmakta ve derinlemesine analiz yapılmamaktadır. Bu da dijitalleşmenin ileri aşamalarında kapasite eksikliğine işaret etmektedir.

Anket ve Geri Bildirim Araçları: STK'ların dijital katılım ve değerlendirme pratikleri açısından, çevrim içi anket ve geri bildirim araçları da dikkate değerdir. Bulgular, örnekleme bu araçların oldukça sınırlı kaldığını göstermektedir. Yalnızca STK7'nin Google Forms kullanarak hedef kitlesinden geri bildirim toplamaya çalıştığı, fakat bunun da düzensiz ve sınırlı bir kullanım olduğu belirtilmiştir. Diğer STK'lar, geri bildirimleri e-posta, sosyal medya yorumları veya yüz yüze yöntemlerle almayı sürdürmektedir. Bu durum, dijital araç kullanımındaki öncelik sıralamasında, katılımcı STK'ların geri bildirim mekanizmalarını dijitalleştirmeyi henüz yeterince önemsemediğini ya da teknik bilgi eksikliği yaşadığını düşündürmektedir.

Genel olarak bakıldığında, STK'ların dijital araç kullanımında birkaç farklı düzey ortaya çıkmaktadır. İlk grup, "yüksek dijitalleşme düzeyi" olarak adlandırılabilir STK1, STK3 ve STK6'dır. Bu kuruluşlar ofis ve iletişim araçlarından sosyal medyaya, proje/egitim platformlarından veri analizine kadar geniş bir yelpazede dijital araç kullanmakta ve güçlü bir altyapıya sahip görünmektedir. Örneğin STK3, neredeyse tüm kategorilerde araca sahip olup, dijital araç setini kurumsal stratejisinin merkezine yerleştirmiştir. İkinci grup, "orta düzey dijitalleşme" olarak tanımlanabilecek STK2, STK4 ve STK5'tir. Bu kuruluşlar, günlük ihtiyaçları karşılayacak düzeyde ofis, iletişim ve sosyal medya araçlarını kullanmakta; ancak daha ileri düzey araçlara geçiş yapmamış ya da sınırlı ölçüde yapmıştır. Örneğin STK5, sosyal medyayı etkin kullanmakla birlikte veri analitiği veya gelişmiş CRM uygulamalarına sahip değildir; STK4 ise eğitim ve raporlama için temel araçları kullanmakta ancak örneğin bir proje yönetim yazılımı bulunmamaktadır. Son grup ise "düşük dijitalleşme düzeyi" diyebileceğimiz STK7 ve STK8'dir. Bu iki kuruluş sadece temel ofis ve sosyal medya araçlarıyla yetinmekte, hatta STK8 örneğinde olduğu gibi internet erişimi kısıtlı olduğu için dijital faaliyetler çok sınırlı kalmaktadır. Bu sınıflandırma bize, kurumlar arası dijitalleşme farklarının oldukça belirgin olduğunu göstermektedir. Bazı STK'lar dijital araçları yoğun ve çeşitli biçimde kullanarak kapsamlı bir dönüşüm sağlarken, diğerleri hâlâ dijitalleşme yolculuğunun başında veya temel aşamalarında kalmıştır. Bu tablo, Bosna-Hersek'te STK ekosisteminin dijital kapasite bakımından heterojen bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim ulusal düzeyde yapılan bazı çalışmalar da ülkedeki STK'ların dijital okuryazarlık seviyelerinin düşük, profesyonel iletişim ve BT personeli istihdamının nadir, dijital bağış ve kampanya yöntemlerinin sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Bizim bulgularımız da bu genel

manzarayı desteklemektedir: Yalnızca birkaç örgüt ileri teknolojiye yatkınken, çoğunluk basit dijital araçların ötesine geçememektedir.

Dijital araç kategorilerinin kullanımında karşılaşılan bu farklılıkların nedenleri üzerine düşünüldüğünde, kurumsal vizyon, kaynak ve eğitim unsurları öne çıkmaktadır. Dijital araçları çeşitli alanlarda etkin kullanan STK'ların genellikle dijital dönüşümü stratejik bir hedef olarak benimsediği, bu alana bütçe ve zaman ayırdığı, personelinin dijital becerilerini geliştirdiği görülmektedir. Aksine, dijital araç kullanımında geri kalan STK'lar ise ya kaynak yetersizliği nedeniyle yatırım yapamamakta ya da değişime direnç ve vizyon eksikliği nedeniyle mevcut geleneksel yöntemleri sürdürmektedir. Bu, dijital araç adaptasyonunda insan faktörünün önemini göstermektedir. Ayrıca eğitime ilişkin bulgular (Bölüm. 4.2.5 Dijital Eğitim ve Kapasite Geliştirme) da gösteriyor ki, dijital araçları etkin kullanabilmek için personelin yetkinlik kazandırılması kritik rol oynamaktadır. Son olarak, dijital araçların birbiriyle entegrasyonu ve kurumların iş yapış biçimine uyumu da önemli bir faktördür. Bazı katılımcılar farklı dijital araçların birlikte kullanımında zorlandıklarını, standart bir platform belirlemenin gerekliliğini dile getirmiştir. Örneğin STK2'de birden fazla iletişim aracı kullanılması zaman zaman karmaşaya yol açmış, bu da dijital ekosistemin planlı yönetilmesinin önemini ortaya koymuştur. Tüm bu değerlendirmeler, dijital araçların sadece temin edilmesi veya kullanıma açılmasıyla değil, kurum kültürüne yerleştirilmesi ve sürekli geliştirilmesiyle gerçek faydayı sağlayacağını göstermektedir.

4.2.3. Dijital İletişim ve Görünürlük

Dijital dönüşüm bağlamında STK'ların hem iç hem dış iletişim süreçleri önemli değişimler geçirmektedir. Bu başlık altında, katılımcı STK'ların dijital araçlar vasıtasıyla nasıl iletişim kurdukları ve dijital mecralardaki görünürlüklerini artırmak için ne tür stratejiler benimsedikleri ele alınmıştır. Bulgular, STK'ların büyük çoğunluğunun sosyal medya ve web tabanlı iletişim kanallarını aktif şekilde kullandığını, ancak bu kullanımın planlı stratejiler çerçevesinde ve yüksek etkileşim hedefiyle yapılıp yapılmadığının kuruma göre değiştiğini göstermektedir. Ayrıca dijital iletişimin sadece dış dünyaya yönelik değil, aynı zamanda kurum içi iletişim ve iş birliğini de kapsadığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede bulguları, (i) dış iletişim ve dijital görünürlük stratejileri ve (ii) kurum içi dijital iletişim ve koordinasyon şeklinde iki alt boyutta değerlendirmek yararlı olacaktır.

Tablo 4: Dijital Görünürlük ve Sosyal Medya Performansı

Katılımcı	Kullandığı Platformlar	Gönderi Sıklığı	Takipçi Sayısı (Tahmini)	Web Sitesi Var mı?
K1	Facebook, Instagram	Aylık	500-1000	Yok
K2	Facebook	Düzensiz	<500	Yok
K3	Facebook, Instagram, YouTube	Haftalık	1000+	Var
K4	Instagram	Düzensiz	<500	Yok
K5	Facebook, Twitter	Haftalık	750+	Var
K6	Facebook, Instagram, Twitter	Haftalık	1500+	Var
K7	Facebook	Aylık	<500	Yok
K8	Facebook	Düzensiz	<500	Yok

Dış İletişim ve Dijital Görünürlük: İncelenen STK’lar, hedef kitlelerine ulaşmak, destekçi ve bağışçı edinmek, kamuoyunda farkındalık yaratmak gibi amaçlarla sosyal medya başta olmak üzere dijital iletişim kanallarını yoğun olarak kullanmaktadır. Her ne kadar 4.2.2’de sosyal medya araçlarının kullanılma düzeylerinden bahsedilmiş olsa da burada özellikle görünürlüğü artırmaya yönelik stratejiler ve bunların etkinliği üzerinde durulmaktadır. Katılımcılardan elde edilen bilgilere göre, düzenli ve çeşitli içerik paylaşımı, görsel unsurların kullanımı, etkileşim odaklı kampanyalar yürütme gibi yöntemler öne çıkmaktadır. Örneğin STK1, tüm sosyal medya platformlarında sürekli ve zamanlı paylaşımlar yaparak takipçilerini güncel tutmaya özen göstermektedir. *“Her gün en az bir paylaşım yapıyoruz, kampanyalarımızın gelişmelerini anında aktarıyoruz”* diyen STK1 temsilcisi, bu sayede dijital takipçi kitlesinin ilgisini canlı tuttuklarını belirtmiştir. Görseller ve kısa videolar ile desteklenen iletilerin, etkileşim oranlarını artırdığı ifade edilmektedir. Nitekim STK1’in paylaşımlarında infografik, fotoğraf ve video kullanımına özel önem verdiği gözlemlenmiştir. STK5 ve STK7 gibi kuruluşlar ise hikâye anlatıcılığı yöntemini dijital

iletişimde kullanmaktadır. STK7 temsilcisi, *“Desteklediğimiz çocukların başarı hikayelerini paylaşıyoruz, insanlar bu sayede yaptığımız işi daha iyi anlıyor”* diyerek duygusal hikâye anlatımının takipçiler üzerindeki etkisine değinmiştir. Gerçekten de STK7, destek olduğu bireylerin öykülerini, başarılarını görsel materyallerle birlikte paylaşarak toplulukta duygusal bir bağ kurmayı başarmıştır. Bu tür içeriklerin kitlelerin dikkatini çekmede ve uzun vadeli bağlılık oluşturmada etkili olduğu literatürde de vurgulanmaktadır. Sosyal medyada duygusal anlatılar ve görsel içerikler kullanan STK’ların takipçi etkileşimini ve destek toplama kapasitesini artırdığına dair çalışmalar mevcuttur. Nitekim uluslararası deneyimler, hikâye odaklı dijital kampanyaların toplumsal farkındalık yaratmada hız kazandırdığını göstermektedir.

STK’ların dijital görünürlüğünü artırma stratejileri arasında, çeşitlendirilmiş içerik ve etkileşim teknikleri de bulunmaktadır. STK3 bu konuda iyi bir örnek oluşturmaktadır: Kuruluş, video, blog, infografik, podcast gibi çeşitli formatlarda içerikler üreterek geniş bir kitleye hitap etmeye çalışmaktadır. Ayrıca sosyal medya hesaplarında takipçileriyle etkileşime girmek için anketler, soru-cevap etkinlikleri düzenledikleri, yorumları teşvik ettikleri belirtilmiştir. STK3 temsilcisi, *“Sosyal medyada sadece bilgi vermiyoruz, aynı zamanda sorular sorup görüş alıyoruz; böylece kitemizle diyalog kuruyoruz”* diyerek interaktif yöntemlerin önemine dikkat çekmiştir. Bunun yanında, STK3 ve STK6 gibi daha dijital yetkinliğe sahip STK’lar arama motoru optimizasyonu (SEO) ve dijital reklamlar gibi ileri taktikler de uygulamaktadır. STK6 örneğin, web sitesindeki içeriklerini SEO uyumlu hale getirmeye çalıştığını, Google Ads ve Facebook reklamlarıyla kampanyalarının görünürlüğünü artırmaya yönelik küçük bütçeler ayırdığını ifade etmiştir. Bu çabaların sonucunda, özellikle genç ve teknolojiye aşina kitlelere erişimde başarı sağladıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular, çeşitlendirilmiş ve sürekli içerik paylaşımının dijital erişim ve etkileşimi artırmada etkili bir strateji olduğunu ortaya koymaktadır. Düzenli içerik üretip yayımlayan STK’ların marka bilinirliklerini ve toplumsal görünürlüklerini olumlu yönde pekiştirdikleri gözlemlenmiştir. Buna karşın, dijital iletişimi daha düşük yoğunluklu yürüten STK’ların (ör. STK8’in haftalık tek bir paylaşım ile sınırlı kalması) çevrim içi ortamda daha silik bir profil çizdiği, dolayısıyla hedef kitlelerine ulaşmada zorluk yaşayabildikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, dijital çağda iletişim frekansı ve çeşitliliğinin ne denli önemli olduğuna işaret etmektedir.

Dış iletişimde dikkati çeken bir diğer strateji, paydaş iş birliği ve platformlar arası etkileşimi kullanmak olmuştur. STK2, dijital görünürlüğünü artırmak için diğer STK'larla çevrim içi iş birliklerine gitmekte, karşılıklı olarak birbirlerinin kampanyalarını paylaşmakta ve ağ etkisinden faydalanmaktadır. STK2 temsilcisi, *“Benzer amaçlı derneklerle sosyal medyada dayanışma içindeyiz, birbirimizin paylaşımlarını destekliyoruz”* diyerek platformlar arası sinerji yaratmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu yaklaşım, dijital ekosistemde ortaklıklar yoluyla görünürlüğü artırma stratejisi olarak değerlendirilebilir. Yine STK6, dijital itibarını güçlendirmek amacıyla mikro-influencer iş birliklerine başvurduğunu ifade etmiştir. Özellikle LinkedIn ve Instagram gibi mecralarda alanında itibarlı kişilerle iş birliği yaparak mesajlarını daha geniş kitlelere duyurma yoluna gitmektedir. Bu sayede STK6, kurumsal kimliğini pekiştirdiğini ve yeni destekçilere ulaştığını aktarmıştır. Görüldüğü üzere, ortaklık ve paydaş etkileşimi dijital görünürlüğü artırmak için önemli bir fırsat alanı olarak değerlendirilmektedir. Literatürde de sivil toplum kuruluşlarının dijital ağlar kurarak birbirlerinin kitlelerine erişmelerinin, kaynakların etkin kullanımı ve kolektif etki yaratma açısından faydalı olduğu vurgulanmaktadır.

Kurum İçi Dijital İletişim ve İş Birliği: Dijitalleşmenin iletişim boyutu sadece dışa dönük faaliyetlerle sınırlı kalmamaktadır. Araştırma bulguları, STK'ların iç iletişim ve koordinasyonunda da dijital araçlardan yoğun şekilde yararlanmaya başladığını göstermektedir. Özellikle coğrafi olarak farklı ofislere sahip ya da saha ekipleri bulunan STK'lar, dijital platformlar sayesinde iç iletişimlerini güçlü tutabilmektedir. STK4 ve STK6, ekip içi görev yönetimi ve koordinasyon için Trello, Slack, Google Chat gibi araçları kullandıklarını belirtmişlerdir. Örneğin STK5, farklı şehirlerde eş zamanlı çalışan gönüllülerini Slack kanalları ve ortak Google Drive klasörleri üzerinden bir arada tutarak, gerçek zamanlı iş birliği sağlamıştır. STK5 temsilcisi, *“Slack ve Drive kullanarak, İstanbul'dan Saraybosna'ya kadar farklı şehirlerdeki ekip üyelerimizle anbean koordinasyon kurabiliyoruz”* diyerek dijital araçların coğrafi engelleri nasıl azalttığını somutlaştırmıştır. Bu uygulamalar sayesinde, bir projede görevli olan herkes anlık güncellemeleri takip edebilmiş, belgeler anında paylaşılabilmiş ve kararlar hızla alınabilmiştir. Bu bulgu, dijital iletişimin kurum içi verimlilik ve esneklik sağladığını açıkça ortaya koymaktadır.

Öte yandan, dijital iç iletişim kapasitesi de tüm STK'larda eşit düzeyde değildir. STK7'nin iç iletişimi büyük ölçüde yüz yüze toplantılar ve telefon görüşmeleriyle sürdürdüğü, dijital araç kullanımının sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu kuruluştaki sadece basit WhatsApp grupları saha koordinasyonuna destek olmakta, ancak kapsamlı bir dijital iş birliği platformu bulunmamaktadır. STK8'de ise dijital iç iletişim pratiklerine dair bilgi neredeyse hiç elde edilememiştir, muhtemelen dijital altyapı eksikliği nedeniyle kurum içinde bu yönde bir uygulama yoktur. Bu durum, dijital altyapı ve eğitim eksikliklerinin kurum içi iletişim ve iş birliğini de kısıtladığını göstermektedir. Nitekim dijital platformları etkin kullanamayan ekiplerin, özellikle pandemi gibi fiziksel bir araya gelmenin zorlaştığı dönemlerde, kurumsal sürekliliği sağlama konusunda zorlandıkları bilinmektedir. Bizim görüşme yaptığımız STK'lardan bazılarının da, dijital iç iletişimi güçlü olanların kriz dönemlerinde daha uyumlu ve üretken kaldığı, buna karşılık dijital iletişim kültürü olmayanların ciddi kesintiler yaşadığı yönünde gözlemleri olmuştur. Örneğin, *“Pandemi sürecinde dijital altyapısı olanlar çalışmalarına devam etti, biz ise haftalarca toparlanamadık”* diyen bir katılımcı, iç iletişimde dijitalleşme eksikliğinin zorluklarına dikkat çekmiştir.

Dijital iç iletişim araçlarının etkin kullanımı, kurumların yönetim ve karar alma süreçlerini de olumlu etkilemektedir. Birkaç STK, çevrim içi toplantılar ve ortak çalışma belgeleri sayesinde katılımcı bir yönetim modeli benimsediklerini, herkesin fikrini rahatlıkla paylaşabildiği bir ortam oluştuğunu ifade etmiştir. Örneğin STK2, önemli karar toplantılarını hibrit (fiziksel + Zoom) olarak yapmaya başladığından beri uzak illerdeki yönetim kurulu üyelerinin katılımının arttığını belirtmiştir. Bu sayede karar süreçlerinin daha kapsayıcı ve hızlı hale geldiği vurgulanmıştır. Tüm bu iç iletişim bulguları, dijitalleşmenin STK'ların sadece dış dünyayla değil, kendi iç yapılarıyla etkileşim biçimlerini de dönüştürdüğünü göstermektedir. Dijital araçlar, coğrafi engelleri aşarak bilgi akışını hızlandırmakta, şeffaflığı artırmakta ve birlikte çalışma kültürünü güçlendirmektedir. Ancak dijital iç iletişimin başarılı olması için kurum kültürünün buna uyum sağlaması ve personelin gerekli becerilere sahip olması şarttır. Aksi takdirde, yeni araçlar verimli kullanılmaz ve potansiyel faydalar gerçekleştirilemez.

Eleştirel bir değerlendirme yapıldığında, dijital iletişim ve görünürlük alanında ilerlemenin, STK'lara önemli fırsatlar sunduğu kadar yeni sorumluluklar da yüklediği anlaşılmaktadır.

Dış iletişimde sürekli çevrim içi varlık göstermenin insan kaynağı ve zaman açısından maliyeti vardır; nitekim bazı katılımcılar içerik üretim ve paylaşım yükünün mevcut personeli zorladığını belirtmiştir. Bir diğer kritik nokta, dijital iletişimde verilen mesajların tutarlılığı ve güvenilirliğidir. Dijital platformlar hızlı ve geniş kitleli iletişime imkan verse de, yanlış veya tutarsız bilgi yayma riskini de barındırır. Katılımcılar, kurumsal itibarın sosyal medyada yapılacak hatalara karşı kırılgan olduğunu bildiklerini, bu yüzden paylaşımları en az iki çift gözün kontrolünden geçirdiklerini belirtmiştir. Bu, dijital iletişimde kalite kontrol ve kurumsal dil birliğinin önemini göstermektedir. Son olarak, dijital görünürlüğün ölçümü ve geri bildirim mekanizmaları konusu da eleştirel bir boyuttur. Çoğu STK, sosyal medya etkileşim sayılarını veya web sitesi ziyaretlerini kaba metrikler olarak takip etmekte, ancak bunları stratejik içgörülere dönüştürme konusunda profesyonel bir yaklaşıma sahip değildir. Literatürde, dijital kampanyaların başarısının metrik analizlerle değerlendirip stratejinin sürekli iyileştirilmesi önerilmektedir; ancak incelediğimiz STK’larda bu seviyede bir veri analitiği uygulaması genelde bulunmamaktadır (istisna olarak STK3 ve STK6 biraz daha analitik davranmaktadır). Bu da gelişim alanlarından biri olarak not edilmelidir.

Özetle, dijital iletişim ve görünürlük konusunda Bosna-Hersek’teki yerel STK’lar önemli adımlar atmaktadır ve dijital mecralar, sivil toplumun sesini duyurması için güçlü bir araç haline gelmiştir. Araştırmadaki katılımcılar, dijital kanallar sayesinde eskiden erişemedikleri kitlelere ulaştıklarını, kampanyalarını ulusal sınırların ötesine taşıyabildiklerini ve genç nüfusla daha kolay etkileşime girdiklerini ifade etmişlerdir. Bu, dijitalleşmenin sivil alana getirdiği en somut faydalardandır. Literatür de dijitalleşmenin STK’ların kurumsal iletişim kapasitesini heterojen biçimde de olsa artırdığını, özellikle dijital varlığı güçlü olanların görünürlük, şeffaflık ve paydaş katılımı boyutlarında avantaj elde ettiğini doğrulamaktadır. Ancak aynı literatür, dijitalleşme sürecine dahil olamayan STK’ların görünmezlik ve kaynak bulma zorlukları yaşayacağı konusunda uyarmaktadır. Bizim bulgularımız da bu görüşü destekler niteliktedir: Dijital iletişimi zayıf olan STK’lar, hem toplum nezdinde daha az bilinirliğe sahip olmakta hem de uluslararası fonlara ve bağışçılara ulaşmada geri planda kalmaktadır. Bu nedenle, Bosna-Hersek’teki STK’ların uzun vadeli sürdürülebilirliği için dijital iletişim becerilerinin ve stratejilerinin geliştirilmesi elzemdir. Stratejik sosyal medya

kullanımı, içerik planlaması, dijital kampanya yönetimi gibi konularda kapasite geliştirme programları, sivil toplumun genel görünürlüğü ve etki gücünü artıracaktır.

4.2.4. Dijital Yönetişim ve Şeffaflık

Dijital dönüşüm, STK'ların kurumsal yönetim modellerini ve şeffaflık uygulamalarını da etkilemektedir. Bu bölümde, dijitalleşmenin katılımcı STK'ların karar alma süreçleri, hesap verebilirlik mekanizmaları ve kurumsal şeffaflık düzeyleri üzerindeki yansımaları değerlendirilmektedir. Bulgular, dijital araçların etkin kullanımının veriye dayalı yönetimi mümkün kılarak bazı STK'larda yönetim kalitesini artırdığını; diğer yandan dijital şeffaflık konusunda tüm STK'ların henüz istenen düzeyde olmadığını göstermektedir. Ayrıca uluslararası fon sağlayıcıların dijital raporlama ve şeffaflık konusundaki beklentileri, STK'lar için dışsal bir motivasyon kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan bazı STK'lar, dijitalleşme sayesinde daha katılımcı ve veriye dayalı yönetim pratikleri geliştirdiklerini belirtmiştir. Özellikle dijital veri toplama ve analiz araçlarını kullanan STK'lar (örneğin STK1 ve STK6), stratejik kararları alırken sezgilerden ziyade somut verilere dayanabildiklerini ifade etmişlerdir. STK6 temsilcisi, *“Dijital veriler ışığında programlarımızın etkinliğini ölçüyor ve kararlarımızı buna göre şekillendiriyoruz”* diyerek veri temelli karar alma kültürünü benimsediklerini vurgulamıştır. STK1 de benzer şekilde, gönüllü ve bağışçı bilgilerini dijital ortamda takip etmenin, hangi faaliyetlerin daha başarılı olduğunu görmelerine yardımcı olduğunu aktarmıştır. Bu yaklaşımlar, STK'ların yönetiminde hesap verebilirlik ve etkinlik kriterlerinin öne çıktığını gösterir. Gerçekten de STK1'in CRM sistemiyle bağışçı davranışlarını izlemesi veya STK3'ün Google Analytics ile kampanya geri dönüşlerini değerlendirmesi, yöneticilere daha sağlıklı bir geri bildirim mekanizması sunarak kurumsal öğrenmeye katkı sağlamaktadır. Bu sayede, dijitalleşmeyi içselleştiren STK'larda yönetim, geleneksel yöntemlere kıyasla daha esnek, şeffaf ve sonuç odaklı bir yapıya evrilmektedir. Literatürde de dijital dönüşümün, STK'ların iyi yönetim ilkelerini (şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik) güçlendirebileceğine dair bulgular mevcuttur. Örneklemimizde bu durum sınırlı sayıda kurum için geçerli olsa da dijital araçların *“yönetimsel bir iyileştirici”* rol oynama potansiyelini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, dijital şeffaflık konusunda bulgular daha karmaşık bir tablo sunmaktadır. Katılımcı STK'ların çoğu, dijital platformlarını dış iletişim ve görünürlük için kullanmakla

birlikte, kurumsal şeffaflıklarını artıracak belirli uygulamaları (örneğin finansal raporların çevrim içi yayınlanması, faaliyet sonuçlarının düzenli raporlanması, interaktif hesap verebilirlik mekanizmaları gibi) tam anlamıyla hayata geçirmiş görünmemektedir. Nitekim görüşme yaptığımız STK'lar arasında, yıllık faaliyet raporlarını veya mali tablolarını kendi web sitesinde paylaşan yoktur. Bu durum, Bosna-Hersek sivil toplumunda genel bir eksiklik olarak literatürde de belirtilmektedir: Ülkede çok az sayıda STK yıllık faaliyet ve mali raporlarını kamuya açık şekilde yayınlamakta, çoğu kuruluş bu tür raporlama pratiklerini yerine getirmemektedir. Bizim bulgularımız da bunu doğrular niteliktedir; zira katılımcıların hiçbiri dijital şeffaflık adına kendi inisiyatifleriyle yaptıkları kapsamlı bir uygulamadan söz etmemiştir. Şeffaflık konusunda daha ziyade zorunlu raporlamalar veya bağışçılara geri bildirimlerle sınırlı kalındığı anlaşılmaktadır. Örneğin STK5 temsilcisi, büyük bir proje hibesi aldıklarında bağışçı kuruma dijital olarak ilerleme raporları sunduklarını, ancak kamuya açık bir raporlama yapmadıklarını belirtmiştir. Bu durumun nedenleri arasında, teknik bilgi eksikliği, öncelik verilmemesi veya hukuki zorunluluk olmaması sayılabilir. Bazı STK yöneticileri, şeffaflık amaçlı detaylı raporlar hazırlamanın ve bunu dijital ortamda paylaşmanın ayrıca bir iş yükü getireceğini, mevcut insan kaynağıyla bunun zor olduğunu dile getirmişlerdir. Örneğin *“Zaten bağışçılarımıza rapor veriyoruz, bir de kamuya açık rapor hazırlayacak ekstra personelimiz yok”* şeklindeki bir ifade, kaynak kısıtının bu alandaki ilerlemeyi engellediğini göstermektedir. Bu, dijital şeffaflık için gereken kapasitenin her kurumda bulunmadığına işaret eder.

Dijital yönetim ve şeffaflık alanında en dikkat çekici dışsal etken ise uluslararası fon sağlayıcıların beklenti ve standartları olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmamız, Bosna-Hersek'teki STK'ların büyük ölçüde yurtdışı kaynaklı fonlara bağımlı olduğunu; dolayısıyla bu fon kuruluşlarının dayattığı dijital şeffaflık ve raporlama standartlarına uyum sağlama baskısı hissettiklerini ortaya koymaktadır. Nitekim bazı katılımcılar, AB projeleri veya Birleşmiş Milletler fonları kapsamında elektronik raporlama sistemlerini kullanmak zorunda kaldıklarını, harcamalarını dijital platformlara girmek durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Literatürde de uluslararası donörlerin, STK'ları dijitalleşmeye teşvik eden bir rol oynadığı; dijital raporlama, veri şeffaflığı ve etki ölçümü konularında yüksek standartlar getirdikleri vurgulanmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği veya USAID gibi kuruluşlar, destek verdikleri STK'lardan online proje yönetim sistemleri üzerinden periyodik raporlar

girmelerini, bütçe harcamalarını dijital olarak izlemelerini talep etmektedir. Bu durum, dijital kapasiteyi sadece bir kurumsal gelişim alanı olmaktan çıkarıp, fonlara erişim için bir gereklilik haline getirmektedir. Bizim bulgularımıza göre, dijital becerileri ve altyapısı güçlü olan STK'lar (ör. STK3, STK6) bu standartlara nispeten kolay uyum sağlarken; dijital kapasitesi sınırlı olanlar (ör. STK7, STK8) için bu talepler ciddi bir zorlanma yaratmaktadır. STK7 temsilcisi, *“Uluslararası bir fon almadık çünkü dijital raporlama sistemi şart koşuldu, bunu yapabileceğimizden emin olamadık”* diyerek dijital yetersizliğin fırsat kaybına yol açabildiğini belirtmiştir. Diğer taraftan, STK2 gibi orta kapasitede bir kuruluş, dijital becerilerini geliştirmeye iten en önemli faktörün AB projelerine başvurabilme hedefi olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgular, dış baskının dijital yönetim ve şeffaflık konularında önemli bir itici güç olduğunu göstermektedir. Uluslararası standartlara uyum sağlamak isteyen STK'lar, ister istemez iç süreçlerini dijitalleştirmeye ve şeffaflaştırmaya yönelmektedir. Hatta bazı katılımcılar, yurtdışı fon başvurularında kurumların dijital varlıkları ve şeffaflık politikalarının sorgulandığını, bu nedenle web sitelerine yıllık rapor özeti koymak gibi adımlar atmayı planladıklarını iletmiştir.

Dijital şeffaflık ve hesap verebilirlik noktasında, toplumun güveni ve bağışçı davranışları da kritik bir faktördür. Bosna-Hersek, yolsuzluk algısının yüksek olduğu bir ülke konumundadır; 2023 yılı verilerine göre yolsuzluk algısı endeksinde 180 ülke arasında 108. sıradadır. Bu güvensizlik ortamı, dijital bağış yapma isteğini de azaltmaktadır; zira halkın bir kesimi, dijital platformlar üzerinden yapılan bağışların gerçekten amacına ulaşıp ulaşmadığı konusunda şüphe duyabilmektedir. Katılımcılarımızdan bazıları, yerel bağışçıların çevrim içi sistemlere güveninin düşük olduğunu, bu yüzden şeffaflığı ne kadar sağlasalar da insanların geleneksel yöntemlere yöneldiğini gözlemlediklerini aktarmıştır. Örneğin STK4 ve STK8, bulundukları yerel topluluklarda sadaka ve yardım geleneğinin güçlü olduğunu ancak bunun genellikle yüz yüze ve nakit yapıldığını, dijital bağışlara karşı bir mesafe olduğunu belirtmiştir. STK4 temsilcisi, *“Yüksek vergiler ve güven sorunu nedeniyle bağışçılar dijital bağışı tercih etmiyor”* diyerek hem yapısal (vergi) hem de kültürel (güven) engellere dikkat çekmiştir. Bu durumda, dijital şeffaflık için ne yapılabilir sorusu önem kazanmaktadır. Bir çözüm, STK'ların e-şeffaflık platformlarını etkin kullanması olabilir. Örneğin bazı ülkelerde STK'lar gelir-gider tablolarını, proje ilerlemelerini ve bağışçı hikayelerini anlık olarak web sitelerinde paylaşarak kamu güvenini artırma yoluna gitmektedir. Bizim örneklemimizde bu

düzeyde bir uygulama bulunmasa da, katılımcılar dijitalleşmenin getirdiği izlenebilirlik imkanının teorik olarak güven artırabileceğinin farkındadır.

Bulgularımıza dair eleştirel bir değerlendirme yapmak gerekirse: Dijital yönetim ve şeffaflık alanında STK'lar halen yolun başındadır denebilir. Dijital araçların kurum yönetimine entegrasyonu, ancak sınırlı sayıda kuruluşta gözlemlenmiştir. Bir kısım STK, dijitalleşmenin sadece bir teknik araç meselesi değil, aynı zamanda bir kültür ve politika değişimi olduğunu henüz içselleştirmemiş görünmektedir. Örneğin dijital veriler toplansa bile bunların yönetim toplantılarında gündeme alınmaması ya da şeffaflık için veri yayınlama fikrine mesafeli durulması, kurumsal alışkanlıkların direncini göstermektedir. Ayrıca dijital etik ve veri güvenliği konuları da yönetim tartışmalarının bir parçasıdır. Katılımcılardan biri, kişisel verilerin korunmasıyla ilgili yasal düzenlemelere uyum sağlamada zorlandıklarını, dijital ortamlarda veri tutmanın sorumluluklarını artırdığını belirtmiştir. Bu, dijital yönetimde yeni bir boyut olan veri mahremiyeti ve siber güvenliğinin STK'lar için önemli bir meydan okuma olduğunu göstermektedir. Eğer STK'lar bu alanlarda yeterli önlem almazsa, dijitalleşme geri tepebilir ve güven kaybına yol açabilir. Örneğin bir veri ihlali, STK'nın itibarına ciddi zarar verebilir. Dolayısıyla dijital yönetim, sadece veriyi kullanma değil, veriyi koruma sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu konuda katılımcıların farkındalığı değişken olmakla birlikte, özellikle daha dijital kurumlar gerekli önlemleri aldıklarını ifade etmişlerdir (şifre politikaları, antivirüs kullanımı, bulut yedeklemeleri vb.). Son olarak, küçük ölçekli STK'ların dijital şeffaflık uygulamalarını yürütürken yaşayacağı olası zorluklar da göz ardı edilmemelidir. Örneğin 3-5 kişilik bir derneğin kapsamlı bir dijital raporlama sistemi kurması ve bunu sürdürmesi orantısız bir yük getirebilir. Nitekim STK4 bu nedenle formal bir şeffaflık politikası geliştirmediklerini, küçük ekiplere büyük bürokrasi yüklemenin işleri yavaşlatabileceğini savunmuştur. Bu bakış açısı da anlaşılabilir olmakla birlikte, hesap verebilirlik ile verimlilik arasında bir denge gözetilmesi gerektiği açıktır.

Sonuç itibarıyla, dijital dönüşüm STK'ların yönetim ve şeffaflık boyutlarında hem fırsatlar hem zorluklar sunmaktadır. Bizim araştırma grubumuzda, dijital araçları iyi kullanan STK'lar yönetim süreçlerinde daha verimli, katılımcı ve ölçülebilir bir yol izleyebildiklerini göstermiştir. Buna karşın, dijital şeffaflık alanında genel bir gelişim ihtiyacı

belirginleşmiştir. Ulusal ve uluslararası bağlam, STK'ları bu yönde adımlar atmaya zorlayacaktır; zira fon sağlayıcılar, gönüllüler ve bağışçılar giderek daha fazla şeffaflık talep eden kesimler haline gelmektedir. Bosna-Hersek özelinde ise dijital şeffaflık, sadece STK-özelinde bir konu olmayıp genel olarak kamu yönetimi ve sivil toplum ekosisteminin bir parçasıdır. E-devlet hizmetlerinin sınırlılığı, kamusal alanda dijital güven eksikliği gibi makro etkenler, STK'ların çabalarını da etkileyebilir. Yine de, sivil toplum kendi içinde bu konuda öncülük yaparak güven tesis edebilir. Örneğin küçük ölçekli de olsa çevrim içi bağışçı bültenleri yayımlamak, sosyal medyada faaliyet sonuçlarını açıklamak, interaktif soru-cevap etkinlikleriyle topluma hesap vermek gibi adımlar, önemli başlangıçlar olacaktır. Literatür, dijital raporlama sistemlerine geçen STK'ların hesap verebilirlik kapasitesinin arttığını ancak bunun özellikle küçük STK'lar için ek yük oluşturduğunu not etmektedir. Bu dengeyi gözeterek, Bosna-Hersek'te STK'ların dijital yönetim ve şeffaflık alanında iyileşme göstermesi hem ulusal hem uluslararası düzeyde itibar ve güven kazanımlarını beraberinde getirecektir.

4.2.5. Dijital Eğitim ve Kapasite Geliştirme

Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, STK çalışanlarının ve gönüllülerinin dijital becerilerinin geliştirilmesini, yani sürekli eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetlerini gerektirmektedir. Araştırmamızda, katılımcı STK'ların dijitalleşme sürecinde personellerine yönelik ne tür eğitim ve farkındalık çalışmaları yaptıkları da incelenmiştir. Bulgular, bu alanda STK'lar arasında farklı uygulamaların bulunduğunu, bazı kuruluşların sistematik eğitim programları uygularken bazılarının ise eğitim ihtiyacını gayriresmi yöntemlerle veya hiç karşılamadığını göstermektedir. Genel olarak, sürekli öğrenme kültürünün teşvik edilmesi, pratik ve tekrara dayalı öğrenim, yapılandırılmış eğitim programları, atölye ve rehber materyaller kullanımı, gönüllülerin sağladığı gayriresmi destek gibi yöntemler tespit edilmiştir.

Sürekli Öğrenme ve Dokümantasyon: Özellikle dijital olgunluğu yüksek STK'lar, kurum içinde sürekli öğrenme kültürünü teşvik eden uygulamalar benimsemişlerdir. STK1 ve STK3, dijital becerilerin geliştirilmesi için düzenli olarak dokümantasyon hazırladıklarını ve uygulamalı eğitimler düzenlediklerini aktarmıştır. Bu kuruluşlar, yeni bir dijital araç kullanmaya başladıklarında veya bir çalışan bir konuda uzmanlaştığında, öğrendiklerini

yazılı hale getirip kurumsal bilgi bankası oluşturdıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca geri bildirim mekanizmaları ile yapılan eğitimlerin etkinliğini takip etmektedirler. Örneğin STK3, kısa bir eğitimden sonra katılımcılardan anketle geri dönüş alarak eksikleri tespit ettiklerini ve ilerleyen eğitimlerde bunu dikkate aldıklarını söylemiştir. Bu yaklaşım, dijitalleşme süreçlerinde adaptasyon ve kapasite artırımı için sistematik bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Literatürde de sürekli kurumsal öğrenme ve bilgi paylaşım kültürünün, dijital dönüşüm başarısında kritik bir faktör olduğu vurgulanır. Bizim bulgularımız da bunu desteklemektedir: Öğrenen ve öğrendiklerini kurumsallaştıran STK'lar, dijital yeniliklere daha hızlı uyum sağlamaktadır.

Pratik Gösterim ve Alışkanlık Kazandırma: Bazı STK'lar, dijital araç kullanımını kolaylaştırmak için uygulamalı gösterim ve tekrar yöntemlerini öne çıkarmıştır. Özellikle STK2, karmaşık görülen görevler için deneyimli personelin yeni kullanıcılara adım adım gösterim yaparak öğrettiğini ve bu işlemi birkaç kez tekrarlayarak alışkanlık kazandırmaya çalıştığını belirtmiştir. Bu yöntem, karmaşık dijital araçların veya işlemlerin günlük rutin haline getirilmesinde faydalı olmaktadır. Örneğin, Google E-Tablolar kullanarak raporlama yapmakta zorlanan bir çalışana, önce basit bir raporlama örneği gösterilip sonra onun aynı işlemi kendisinin birkaç kez yapması sağlanarak beceri kazandırılmıştır. Bu tekrara dayalı pratik, personelin dijital görevleri benimsemesini hızlandırmıştır. Dolayısıyla, pratik gösterim ve tekrarlı uygulama, özellikle dijital deneyimi az olan veya teknolojiyi gözünde büyüten çalışanlar için korkuyu yenmede etkili bir eğitim stratejisi olarak görülmektedir.

Yapılandırılmış ve Birebir Eğitim Programları: STK5 ve STK6 gibi bazı kuruluşlar, düzenli ve yapılandırılmış eğitim programlarına sahiptir. STK5, her ay belirli dijital konularda eğitim oturumları düzenlediğini ve yeni gelenlere deneyimli personelin bire bir mentorluk yaptığını bildirmiştir. Örneğin STK5, Canva kullanımı, Zoom toplantı moderasyonu, Google Sheets ile veri analizi gibi konularda aylık atölyeler yaparak ekibin becerilerini taze tutmaktadır. Ayrıca kuruma yeni katılan bir gönüllü veya çalışana, ilk birkaç hafta daha deneyimli bir kişinin rehberlik ettiğini, bu süre zarfında temel dijital araçların kullanımı konusunda birebir destek verildiğini ifade etmişlerdir. STK6 ise daha da ileri giderek, yeni çalışanlar için yapılandırılmış oryantasyon modülleri geliştirmiştir. STK6 yöneticisi, *“Yeni ekibe katılanlar için dijital beceri modüllerimiz var; temel ofis*

yazılımlarından veri analitiğine kadar adım adım eğitim alıyorlar” diyerek bu sistemin detaylarını paylaşmıştır. Ayrıca STK6’da üç ayda bir gelişmiş seviye eğitimlerin (örneğin veri analizi, dijital bağış toplama teknikleri) yapıldığı belirtilmiştir. Bu tür planlı eğitimler, kurumsal kapasitenin planlı ve sürekli biçimde artırılmasına işaret etmektedir. Düzenli eğitim alan ve mentorluk sistemiyle desteklenen personelin, dijital yeniliklere daha kolay adapte olduğu ve motivasyonunun arttığı gözlenmiştir.

Küçük Ekipler ve Sınırlı Eğitim İhtiyacı: Öte yandan, personel sayısı çok az olan veya faaliyetleri sınırlı kalan bazı STK’lar, resmi ve kapsamlı dijital eğitim programlarına gerek duymadıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin STK4, toplam üç çalışanı olduğu için formal eğitim düzenlemediklerini, ihtiyaç duyuldukça birbirlerine bilgi aktardıklarını belirtmiştir. *“Yalnızca üç çalışanımız var, bu yüzden özel bir dijital eğitim programı uygulamıyoruz”* diyen STK4 temsilcisi, küçük ölçekli kuruluşlarda eğitim ihtiyacının daha farklı olduğunu, genellikle iş üstünde öğrenme şeklinde ilerlediklerini dile getirmiştir. Bu durum, gerçekten de küçük STK’larda resmi eğitim organizasyonlarının pratik olmayabileceğine işaret etmektedir. Benzer şekilde STK7 de, bütçe ve insan kaynağı kısıtları nedeniyle uzun soluklu eğitimler yerine kısa süreli atölye çalışmaları ve rehber dokümanlarla dijital becerileri desteklemeye çalıştığını aktarmıştır. Örneğin STK7, temel sosyal medya kullanımı veya e-posta liste yönetimi gibi konularda birkaç saatlik atölyeler düzenlemiş; ayrıca basit dilde yazılmış dijital rehberler hazırlayarak personeline dağıtmıştır. Bu yöntem, çok kapsamlı olmasa da sınırlı kaynaklarla temel beceri geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Gayri Resmi Eğitim ve Gönüllü Desteği: Bazı STK’larda ise dijital eğitim tamamen gayri resmi yollarla yürütülmektedir. Özellikle genç gönüllülerin aktif olduğu STK’larda, dijital beceri düzeyi yüksek gönüllüler adeta birer “iç eğitmen” gibi davranarak diğer çalışanlara destek olmaktadır. STK8, resmi hiçbir dijital eğitim yapmamakla birlikte, genç gönüllülerin zaman zaman ileri yaşlardaki üyelerine e-posta kullanımı, sosyal medyada paylaşım yapma gibi konularda bire bir yardımcı olduklarını belirtmiştir.

Eğitim ve kapasite geliştirme bulgularına genel bir açıdan bakıldığında, dijital dönüşüm yolculuğunda insan faktörünün merkeziliği açıkça görülmektedir. Bir STK ne kadar ileri teknolojiler benimserse benimsesin, bu teknolojileri etkin kullanacak insan kaynağı

olmadıkça beklenen faydayı görmek zor olacaktır. Bu nedenle, dijital eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetleri, dijitalleşme stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Bizim bulgularımız, bazı iyi örnekler bulunsa da (özellikle STK5 ve STK6'nın programları sistematiklidir.), genel olarak STK'ların bu konuda yeterince sistematik yaklaşmadıklarını göstermektedir. Literatürde de STK'ların teknoloji kullanımı konusunda personel eğitiminin sıklıkla ihmal edildiği veya bütçe ayrılmadığı belirtilir. Örneğin bir çalışmada, teknoloji eğitimine yatırım yapmayan STK'ların dijital araç kullanımında yüksek hata oranları ve adaptasyon gecikmeleri yaşadığı saptanmıştır.

Eleştirel bir değerlendirme yaparsak, STK'ların dijital eğitim konusundaki yaklaşımları kurumun büyüklüğüne, vizyonuna ve kaynaklarına göre şekillenmektedir. Daha proaktif ve vizyoner yönetimlere sahip STK'lar, kısıtlı imkanları olsa bile yeniliklere açık olup ekiplerini eğitmek için çözümler üretirken; bazıları dijital alanda gelişimi “öğrenilmiş çaresizlik” duygusuyla geri plana atabilmektedir. Bu noktada, belki de dijital dönüşüm liderliği kavramı gündeme gelmektedir. Kurum içinde dijital vizyona sahip bir lider figür (örneğin genç bir iletişimci veya BT sorumlusu), tüm ekibin öğrenme motivasyonunu artırabilir. Bizim örneklemimizde, dijital eğitimlerin en yoğun olduğu STK'larda mutlaka bu işleri koordine eden bir personel olduğu göze çarpmaktadır (STK6'da genç bir BT uzmanı, STK5'te dijital iletişim sorumlusu gibi).

Bununla birlikte, dijital eğitim yatırımlarının geri dönüşü de epey yüksektir. STK5 ve STK6 yöneticileri, eğitim faaliyetleri sonucunda ekiplerinin dijital araçları kullanma becerisinin ve özgüveninin arttığını, bunun da genel performansa yansıdığını ifade etmişlerdir. Örneğin STK6, veri analitiği eğitimi alan personelin proje raporlamada daha yenilikçi öneriler getirdiğini, dijital bağış eğitimi sonrası gönüllülerin daha fazla çevrim içi kampanya fikri sunduğunu belirtmiştir. Bu örnekler, kapasite geliştirme çalışmalarının inovasyonu ve adaptasyonu tetiklediğini gösterir. Diğer yandan, eğitim almamış personelin dijital araçları kullanırken hata yapma veya sistemi yanlış kullanma ihtimali de yüksektir.

Sonuç olarak, dijital eğitim ve kapasite geliştirme, STK'ların dijital dönüşüm sürecinin hayati bir bileşenidir. Bosna-Hersek özelinde incelediğimiz STK'lar, bu alanda bazı olumlu adımlar atmakla birlikte genel bir stratejiye ihtiyaç duymaktadır. Küçük STK'lar için belki bir ağ veya federasyon aracılığıyla ortak eğitim programları düzenlenebilir, böylece ölçek

ekonomisi sağlanır. Büyükçe STK'lar ise kendi iç eğitim akademilerini kurarak (veya mevcut personeli eğitici olarak yetiştirerek) sürekliliği sağlayabilir. Ayrıca akran öğrenimi (peer learning) yöntemleri de teşvik edilebilir; örneğin dijital becerisi yüksek bir STK, aynı alandaki başka bir STK'ya mentorluk yapabilir. Böyle dayanışmacı modeller, genel sivil toplum ekosisteminin dijital kapasitesini birlikte yükseltecektir. Unutulmamalıdır ki, dijital dönüşüm bir teknoloji projesi değil, bir insan ve organizasyon projesidir. Bu sebeple, teknolojiye yatırım kadar insana yatırım da önceliklendirilmelidir. Araştırma bulgularımız, bu gerçeği bir kez daha teyit etmektedir.

4.2.6. Dijital Fonlara ve Bağış Sistemlerine Erişim

Dijitalleşmenin STK'lar açısından en kritik boyutlarından biri de fon geliştirme ve bağış yönetimi süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Katılımcı STK'lardan elde edilen veriler, dijital bağış sistemlerini etkin kullanan birkaç kuruluşun çevrim içi bağışlarda artış gördüğünü; ancak çoğu STK'da çeşitli nedenlerle (teknik, yasal, kültürel) online bağışların sınırlı kaldığını göstermektedir. Ayrıca dijital bağış kültürünün ülkede henüz tam yerleşmediği, özellikle yerel bağışçıların çevrim içi kanallara mesafeli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5: STK'ların Dijital Fon ve Bağış Sistemleri Kullanımı

Katılımcı	Online Bağış Altyapısı	Fon Başvurusu Deneyimi	Dijital Raporlama Kullanımı
K1	Yok	Var (2 proje)	Kısmi
K2	Yok	Yok	Yok
K3	Var (PayPal + QR)	Var (5+ proje)	Tam
K4	Yok	Yok	Yok
K5	Yok	Var (1 proje)	Kısmi
K6	Var (Stripe)	Var (4 proje)	Tam
K7	Yok	Yok	Yok
K8	Yok	Yok	Yok

Online Başırlarda Artış ve Kolaylık: Dijital başış sistemlerini altyapılarına entegre etmiş olan STK’lar, son yıllarda çevrim içi başış miktarlarında belirgin artışlar kaydettiklerini bildirmişlerdir. Özellikle STK1, STK3 ve STK6 bu gruba girmektedir. STK3 temsilcisi, *“2023’de başışlarımızın %60’ı online kanallardan geldi”* diyerek dijital başışların toplam içindeki payının ne kadar yükseldiğini ortaya koymuştur. STK3, web sitesine Stripe, PayPal, kripto para cüzdanları gibi birden çok online ödeme seçeneğini entegre etmiş ve başışçıların tercihlerine göre kolayca katkı yapabilmelerini sağlamıştır. Bunun yanı sıra STK3’te başış yapıldığında otomatik e-posta onayları ve CRM tabanlı başışçı takibi gibi özellikler de bulunmaktadır. Sonuç olarak, STK3 dijital başış kanallarını verimli kullanarak genç ve teknolojiye yatkın başışçıları kendine çekebilmiştir. STK1 de benzer şekilde, web sitesi üzerinden PayPal ve kredi kartı ile başış kabul etmeye başladığından beri dijital başış gelirlerinde yaklaşık %30’luk bir artış gördüğünü belirtmiştir. STK1 temsilcisi, *“Sitemize PayPal ve kredi kartı ekledik, kampanyalarımızı QR kodlarla destekledik, dijital başışlarda ciddi bir artış yakaladık”* diyerek dijitalleşmenin başış toplama üzerindeki somut etkisini vurgulamıştır. Öte yandan STK6, özellikle COVID-19 pandemisi döneminde çevrim içi başışlarda gözle görölür bir artış yaşandığını aktarmıştır. Salgının getirdiğı kısıtlamalar nedeniyle insanlar fiziki olarak ulaşamadıkları STK’lara banka transferi, mobil uygulama gibi yöntemlerle destek olmuştur. STK6 yöneticisi, *“Pandemi döneminde genç başışçıları dijital kanalları daha sık kullanmaya başladı”* diyerek yeni nesil başışçıların dijital mecralara yatkınlığını gözlemlemiştir. Bu örnekler, dijital ödeme platformlarının (PayPal, Stripe vb.) ve online kampanyaların başış toplama süreçlerine hız ve erişim kazandırdığını göstermektedir. Dijitalleşen STK’lar, coğrafi engelleri aşarak diaspora ve yurtdışındaki destekçilere de ulaşabilmekte, ayrıca küçük tutarlı mikro-başışları teşvik edebilmektedir. Katılımcılar, dijital başışların toplanmasındaki kolaylığın altını çizerek, *“eskiden bankaya gidip havale yapmak zahmetliydi, şimdi insanlar evlerinden birkaç tıkla yardım edebiliyor”* şeklinde yorumlar yapmışlardır. Bu bağlamda, dijital başış sistemlerine yatırım yapmış STK’lar somut kazanımlar elde ettiklerini net biçimde ortaya koymaktadır.

Dijital Başış Sistemlerinin Kısıtlılığı: Öte yandan, araştırmaya katılan STK’ların önemli bir kısmı dijital başış sistemlerinden tam olarak yararlanamamaktadır. STK2 ve STK5, her ne kadar sosyal medya ve e-posta yoluyla dijital kampanyalar düzenleyip başış çağrılarını yapsalar da, sitelerine entegre bir online ödeme altyapısının olmaması nedeniyle başış

gelirlerinde arzu ettikleri seviyede artış elde edemediklerini belirtmişlerdir. STK5 temsilcisi, *“Online promosyonlarla bağış çağrısı yapıyoruz ama PayPal gibi sistemlerimiz olmadığı için insanlar bağışı yine gidip banka üzerinden yapıyor”* diyerek bu sınırlılığı ifade etmiştir. STK2 de benzer biçimde, dijital kampanyaların ilgi çektiğini ancak insanların bağış yapmak için manuel yöntemlere (banka havalesi gibi) yöneldiğini, çünkü doğrudan kredi kartı/PayPal seçeneği sunamadıklarını aktarmıştır. Bu STK’lar, dijital bağış sistemlerinin eksikliğinin büyüme potansiyellerini sınırladığını açıkça dile getirmiştir. Katılımcılar, eğer gerekli teknik ve yasal imkanlar olursa online ödeme entegrasyonları kurarak daha fazla bağış çekebileceklerini öngörmektedir. Nitekim STK5 yöneticisi, *“Sisteme PayPal ekleyebilsek belki genç kitle daha çok bağış yapacak, şu an bunu yapamıyoruz”* diyerek altyapı yatırımı ihtiyacına dikkat çekmiştir. Bu bulgu, dijital bağış kapasitesinin sadece iletişim faaliyetleriyle değil, somut teknik altyapı yatırımlarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu gösterir. Bir diğer deyişle, dijital bağış sürecinde zincirin her halkası (bağış çağrısı, ödeme işlemi, teyit ve teşekkür vb.) dijital olarak akıcı hale getirilmediğinde, istenen etki tam olarak sağlanamamaktadır. Buradan hareketle, STK2 ve STK5 gibi kuruluşlar için öncelikli öneri, uygun maliyetli online ödeme çözümleri araştırmak ve sistemlerine entegre etmektir. Bazı yeni nesil platformlar (ör. iyzico, Stripe vb.) düşük komisyonlarla STK’lara hizmet sunabilmektedir; bu imkanların değerlendirilmesi halinde söz konusu kısıtların aşılabileceği değerlendirilmektedir.

Yasal ve Kültürel Engeller: Dijital fonlara erişimi sınırlandıran etkenlerden bir kısmı da yasal düzenlemeler ve kültürel alışkanlıklardan kaynaklanmaktadır. Bosna-Hersek’te çevrim içi bağışlarla ilgili net ve teşvik edici yasal çerçevenin olmaması, hatta bazı durumlarda dijital bağışlardan vergi alınması gibi uygulamalar, bağışçıların bu yola başvurmalarını caydırabilmektedir. Araştırmamızda STK4, ülkedeki finansal mevzuat nedeniyle dijital bağışları arttıramadıklarını aktarmıştır. Özellikle kredi kartıyla yapılan bağışlarda alınan yüksek işlemsel vergiler veya ücretler, bağışçıların nakit veya havale gibi geleneksel yöntemlere yönelmesine yol açmaktadır. STK4 temsilcisi, *“Ülkede online bağışlar vergiye tabi olduğu için insanlar bundan kaçınıyor, kimse ekstra vergi ödemek istemiyor”* diyerek bu sorunun altını çizmiştir. Bu ifade, yasal altyapının dijital bağış kültürünü teşvik etmek yerine köstek olduğuna işaret etmektedir. Öte yandan, kültürel boyutta da önemli engeller mevcuttur. STK8, kendi yerel topluluğunda insanların hayır yapma geleneğinin genelde

camii, okul gibi yüz yüze ortamlar veya tanındıklar aracılığıyla gerçekleştiğini, internet üzerinden bağış yapmanın henüz alışılmış bir davranış olmadığını belirtmiştir. *“Bizim burada insanlar yardım yapacaksa zarfla yapıyor, internetten yapmayı bilmiyorlar ya da güvenmiyorlar”* diyen STK8 temsilcisi, özellikle orta yaş ve üzeri nüfusun dijital ödeme sistemlerine karşı mesafeli olduğuna dikkat çekmiştir. STK7 de benzer şekilde, online bağış sistemi bulunmadığını ve bağışlarının büyük kısmının nakit ya da doğrudan banka havalesi şeklinde geldiğini ifade etmiştir. Mobil bankacılık kullanımının çok sınırlı olduğunu, sadece bazı genç bağışçıların mobil uygulamalarla katkıda bulunduğunu aktarmıştır. Tüm bu bulgular, dijital bağışların yaygınlaşması için teknik altyapı kadar, yasal kolaylaştırmalar ve toplumsal farkındalık artırıcı faaliyetlerin de gerekli olduğunu göstermektedir. Nitekim STK4 ve STK8 gibi kurumlar, dijital bağışların sınırlı kalmasını sadece kendi kapasiteleriyle açıklamamakta; dış koşulların belirleyici olduğuna vurgu yapmaktadır.

Geleneksel Bağış Yöntemlerinin Devamlılığı: Bulgular, dijital kanallar gelişse bile birçok STK için geleneksel bağış yöntemlerinin halen ana akım olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle STK7, dijitalleşmenin kendi bağış süreçlerinde henüz bir değişim yaratmadığını, bağışlarının hemen hepsini geleneksel yöntemlerle (nakit, elden bağış toplama, banka transferi) almaya devam ettiklerini belirtmiştir. STK7 temsilcisi, *“Online bağış altyapımız yok, insanlar gelip makbuz karşılığı nakit veriyor ya da hesap numaramıza havale yapıyor”* diyerek mevcut durumu özetlemiştir. STK8 de benzer şekilde, çevrim içi bağışlarda belirgin bir değişiklik olmadığını, yerel topluluğun dijital bağış yerine geleneksel yöntemleri sürdürdüğünü ifade etmiştir. Bu tablo, dijital dönüşümün bağış toplama alanında her yerde eş zamanlı ilerlemediğini, geleneksel alışkanlıkların özellikle yerel düzeyde güçlü kalabildiğini göstermektedir. Bazı STK’lar için dijital bağış almak adeta “yeni bir olgu” olup, hem kurum hem bağışçı tarafında öğrenme gerektirmektedir. Örneğin bir katılımcı, ilk kez bir online bağış aldıklarında ekipçe heyecanlandıklarını ve bu işlemi muhasebeleştirirken bile tereddüt yaşadıklarını esprili bir dille anlatmıştır. Bu, dönüşümün insani boyutuna işaret eden bir anekdottur: Dijital değişim sadece teknoloji meselesi değil, aynı zamanda zihniyet meselesidir. Geleneksel yöntemlere alışkın insanlar için dijital kanallara geçiş zaman alabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, genç jenerasyon ve yurtdışına açık kesimler arasında dijital bağışlar giderek daha normal bir pratik haline gelmektedir. Nitekim literatürde, dünya genelinde bağışçıların önemli bir kısmının bağış yapmadan önce kurumların dijital varlığını

incelediği ve hatırı sayılır bir bölümünün bağışlarını artık mobil cihazlar üzerinden gerçekleştirdiği belirtilmektedir. PwC'nin 2023 Dijital Sivil Toplum Raporu'na göre, bağışçıların %68'i bağış yapmadan evvel STK'nın dijital görünürlüğünü kontrol etmekte, %53'ü bağışı mobil cihazla yapmaktadır. Bu küresel trendler, Bosna-Hersek'te de er ya da geç dijital bağış kanallarının önemini arttıracığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, bugün geleneksel yöntemlerle idare eden yerel STK'ların dahi geleceği düşünerek dijital fon toplama kapasitelerini geliştirmeleri stratejik bir gereklilik olacaktır.

Araştırma bulgularının eleştirel analizi, dijital fonlara erişim konusunda çok boyutlu bir dönüşüm ihtiyacına işaret etmektedir. Bir tarafta teknik altyapı eksiklikleri ve yasal engeller, diğer tarafta kültürel alışkanlıklar ve güven sorunları söz konusudur. Bu engellerin hepsi birlikte ele alınmadıkça dijital bağışlar istenen seviyeye ulaşmayabilir. Örneğin sadece teknik altyapıyı kurmak yetmez; bağışçıları buna özendirecek kampanyalar yapmak, güven sağlamak için şeffaflığı artırmak gerekir. Bizim örneklemimizde dijital bağışları en başarılı olan STK'ların (STK1, STK3, STK6) ortak özelliklerinden biri, aynı zamanda dijital iletişim ve şeffaflıklarının da daha iyi olmasıdır. Bu kurumlar, online bağışçılarına düzenli bilgi akışı sağlamakta, kampanyalarının sonuçlarını paylaşmakta ve güven tesis etmektedir. Buna karşılık dijital bağış altyapısı olsa bile (örneğin STK4 bir dönem mobil ödeme sistemi denemiş ama kullanılmadığını belirtmiştir), eğer bağışçının güveni yoksa veya dijital mecra da o kurumu görmemişse kullanıma yanaşmamaktadır. Bu nedenle, dijital fon geliştirme, dijital iletişim, toplumsal güven ve yasal iyileştirmelerle eş güdümlü ilerlemelidir.

Bir diğer dikkat çekici nokta, Bosna-Hersek özelinde dijital bağış ekosisteminin diaspora odaklı gelişmesidir. Katılımcılar, yurt dışında yaşayan Bosnalıların dijital bağışlara daha yatkın olduğunu, hatta bazı kampanyalarda gelen çevrim içi bağışların önemli kısmının diaspora kaynaklı gerçekleştiğini gözlemlediklerini aktarmışlardır. Bu bulgu, GlobalGiving'in 2024 raporundaki verilerle de uyumludur: Bosna-Hersek ile ilgili dijital bağışların %60'ından fazlasının yurtdışında yaşayan diaspora üyelerinden geldiği tespit edilmiştir. Yani, ülke içindeki dijital bağış kültürü zayıfken, diaspora bu açığı bir nebze kapatmaktadır. Bunu destekleyen birkaç örnek katılımcı tarafından paylaşıldı: Özellikle kriz anlarında (sel felaketi, pandemi dönemi ihtiyaçları vb.) diaspora sosyal medya üzerinden kampanyaları görüp online bağış yaparken, ülke içinden yardımlar daha çok klasik

kanallardan toplanmış. Bu durum, Bosna-Hersek'te dijital bağış modelinin sürdürülebilirliği için ülke içi kitlelerin de dijitalleşmesi gerektiğini göstermektedir. Aksi halde dijital bağışlar, diaspora desteğiyle sınırlı kalabilir ve yerel potansiyel değerlendirilemeyebilir.

STK'ların dijital fon geliştirme kapasitelerini artırmaları için birkaç öneri geliştirilebilir:

- **Teknik Yatırım ve Eğitim:** Uygun bir online ödeme sistemi entegre etmek ve bu sistemi yönetebilecek personeli eğitmek (gerekirse dış uzman desteği alınabilir).
- **Şeffaflık ve Güven Artırma:** Dijital bağış yapanlara anında teşekkür, bağışın kullanımını gösteren düzenli güncellemeler, sosyal kanıt paylaşımları gibi uygulamalarla güven tesis etmek. Bağışçı, parasının etkisini görürse tekrar bağış yapma olasılığı artar.
- **Hukuki Savunuculuk:** STK ağları aracılığıyla dijital bağışların vergiden muaf olması veya kolaylaştırıcı düzenlemeler için lobi yapmak. Bu, özellikle yüksek vergi sorununun çözümüne katkı sağlayacaktır.
- **Toplumsal Farkındalık Kampanyaları:** Kamuoyuna dijital bağışın kolaylığını ve önemini anlatan eğitim kampanyaları düzenlemek. Bu belki devlet, STK ve özel sektör ortaklığıyla yapılabilir; zira dijital finansal okuryazarlık genel bir meseledir.
- **Diaspora ile Köprü Kurma:** Diasporanın dijital platformlarda zaten aktif olduğu dikkate alınarak, yurtdışı Bosnalılara yönelik özel dijital kampanyalar tasarlamak. Hatta diaspora ile ülke içindeki ihtiyaç sahiplerini buluşturan online platformlar geliştirilebilir.

Genel olarak, katılımcı STK'lar da dijital bağış sistemlerinin artık bir stratejik gereklilik haline geldiğini kabul etmektedir. Dijital bağış altyapısı olmayan STK'lar, bağış toplama süreçlerinde hem erişim hem hız açısından dezavantaj yaşadıklarını, bu eksikliğin giderilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle, önümüzdeki dönemde Bosna-Hersek'te STK'ların dijital fonlara erişimini kolaylaştıracak adımlar atması beklenebilir. Bu adımlar atılırken, her kurumun kendi kapasitesi ve hedef kitlesine uygun yöntemler seçmesi önemli olacaktır. Zira dijital dönüşüm, bağlamdan bağımsız bir sihirli değnek değildir; doğru araçların doğru şekilde uygulanmasıyla anlam kazanır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren yerel sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) dijital dönüşüm pratiklerini, bu dönüşümün kurumsal yapı, iletişim stratejileri ve özellikle bağış yönetimi üzerindeki etkileri bağlamında kapsamlı biçimde analiz etmektedir. Elde edilen bulgular, dijital teknolojilerin yalnızca operasyonel süreçleri hızlandıran araçlar olmadığını; aynı zamanda sivil toplumun kurumsal kimliğini, dış paydaşlarla ilişkilerini ve stratejik yönelimlerini yeniden şekillendiren dönüştürücü bir güç olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Dijitalleşme, STK'ların görünürlüklerini artırmalarına, faaliyetlerini daha geniş kitlelere duyurmalarına, kaynaklara erişim süreçlerini çeşitlendirmelerine ve ulusal–uluslararası ölçekte etki alanlarını genişletmelerine olanak sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, dijital araçların etkin kullanımıyla STK'ların performanslarının belirgin biçimde iyileştiğini göstermektedir. Özellikle çevrim içi iletişim platformları, sosyal medya tabanlı kampanya mekanizmaları, dijital raporlama araçları ve veri analitiğine dayalı yönetim modelleri; STK'ların hem iç işleyişini optimize etmekte hem de bağışçı, gönüllü ve yararlanıcı gruplarla kurdukları ilişkileri daha dinamik ve şeffaf hâle getirmektedir. Bu dönüşüm, sivil toplum alanında giderek artan rekabet ortamında, kuruluşların sürdürülebilirliklerini güçlendiren kritik bir faktör hâline gelmiştir.

Bununla birlikte çalışma, dijitalleşmenin Bosna-Hersek bağlamında eşitsiz bir şekilde ilerlediğini ve özellikle küçük ölçekli veya yeni kurulan STK'ların bu süreçte belirgin zorluklarla karşılaştığını ortaya koymuştur. Teknik bilgi eksikliği, dijital altyapının yetersizliği, siber güvenlik riskleri ve dijital araçlara erişimdeki maliyet engelleri; STK'ların dijital kapasite geliştirme süreçlerini ciddi biçimde sınırlamaktadır. Ayrıca dijital dönüşümün gerektirdiği kültürel ve örgütsel değişim, birçok kuruluş için hâlen önemli bir adaptasyon sorunu oluşturmaktadır.

Bağış yönetimi açısından değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin etkisinin özellikle görünür olduğu tespit edilmiştir. Veri analitiği temelli bağışçı segmentasyonu, sosyal medya üzerinden yürütülen kampanyalar, çevrim içi ödeme sistemleri ve blokzincir tabanlı yeni nesil bağış yöntemleri; bağış toplama süreçlerini hem çeşitlendirmekte hem de hızlandırmaktadır. Ancak araştırma sonuçları, dijital bağış mekanizmalarının kullanımında

hâlen önemli boşluklar bulunduğunu göstermektedir. Geleneksel bağış yöntemlerine duyulan alışkanlık, teknik uzmanlık ihtiyacı, veri güvenliği konusundaki kaygılar ve dijital araçlara duyulan güvensizlik, dijital bağışların kurumsal süreçlere tam entegrasyonunu yavaşlatmaktadır.

Çalışmanın öne çıkan bir diğer bulgusu, Bosna-Hersek'in siyasi ve yönetsel yapısının STK'ların dijital dönüşüm kapasitelerini doğrudan belirlediğidir. Ülkenin karmaşık, çok katmanlı ve merkezi olmayan idari sistemi; kaynaklara erişim, kurumlar arası koordinasyon ve dijital projelerin sürdürülebilirliği açısından yapısal sınırlılıklar doğurmaktadır. Bürokratik engeller, fon kaynaklarının siyasi etkilerle dağıtılması ve kantonlar arası dijital politika uyumsuzlukları; STK'ların dijitalleşme süreçlerinde önemli bir frenleyici faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen dijitalleşme hem uluslararası fon mekanizmalarının beklentileri hem de toplumun değişen iletişim alışkanlıkları nedeniyle, sivil toplum kuruluşları için artık gönüllü bir tercih değil, kurumsal varlığın sürdürülebilirliği açısından zorunlu bir dönüşüm alanı hâline gelmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, dijital dönüşüm STK'lar açısından yalnızca teknolojik bir yenilenme değil; yönetim anlayışından kurumsal kültüre, bağış stratejilerinden paydaş yönetimine kadar tüm organizasyonel süreçleri yeniden şekillendiren bütüncül bir paradigma değişimi niteliği taşımaktadır. Bu çalışma, Bosna-Hersek'teki STK'ların dijitalleşme pratiklerini hem kuramsal hem saha temelli veriler ışığında ele alması bakımından literatüre özgün bir katkı sağlamaktadır.

Aşağıda, araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda Bosna-Hersek'teki STK'ların dijital dönüşüm kapasitelerini güçlendirmeye yönelik somut ve uygulanabilir politika önerileri sıralanmıştır:

1. Dijital altyapı yatırımları artırılmalıdır.

STK'ların sürdürülebilir dijital dönüşüm gerçekleştirebilmesi için yazılım, donanım, veri yönetimi ve siber güvenlik altyapılarına yönelik yatırımların desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle küçük ölçekli STK'lar için hibe programları veya düşük maliyetli dijital altyapı paketleri geliştirilmelidir.

2. Dijital beceri eğitimleri yaygınlaştırılmalıdır.

STK çalışanları ve gönüllüler için dijital okuryazarlık, sosyal medya yönetimi, veri analitiği ve dijital güvenlik konularında kapasite geliştirme programları uygulanmalıdır. Bu eğitimlerin sürdürülebilir ve modüler yapıda olması, örgüt içi dijital kültürü güçlendirecektir.

3. Modern bağış yöntemleri kurumsal yapılara entegre edilmelidir.

Kitle fonlaması, çevrim içi bağış platformları, sosyal medya kampanyaları ve kripto bağış mekanizmaları gibi yeni nesil bağış yöntemlerinin aktif kullanımına yönelik rehberlik ve teknik destek sağlanmalıdır. Veri analitiği temelli bağışçı ilişkileri yönetimi, bağış dönüşüm oranlarını artıracaktır.

4. Uluslararası fonlara erişim kapasitesi güçlendirilmelidir.

Dijital projelerin sürdürülebilirliği için STK'ların AB fonları, BM kuruluşları ve uluslararası bağışçı ağlarıyla daha etkin iş birliği kurması teşvik edilmelidir. Ortak proje geliştirme platformları ve uluslararası ortaklık ağları oluşturulmalıdır.

5. Ulusal düzeyde dijital dönüşüm politikaları geliştirilmelidir.

Bosna-Hersek'te örgütlü sivil toplum yapısının parçalı doğası göz önünde bulundurularak, STK'ların dijital kapasite gelişimini destekleyen koordineli bir ulusal strateji oluşturulmalıdır. Bu strateji, kantonlar arası uyumu ve politika bütünlüğünü sağlamayı amaçlamalıdır.

6. Şeffaflık ve hesap verebilirlik dijital araçlarla güçlendirilmelidir.

Dijital raporlama sistemleri, açık veri uygulamaları ve çevrim içi faaliyet duyuruları; STK'ların toplumsal güvenilirliğini artırmakta ve bağışçı güvenini desteklemektedir. Bu nedenle dijital şeffaflık mekanizmalarının kurumsal standart hâline getirilmesi önerilmektedir.

7. Dijital dönüşüm, kurumsal stratejik planların ayrılmaz parçası yapılmalıdır.

Dijitalleşme yalnızca operasyonel işleyişe değil, kurumların misyon, vizyon ve uzun vadeli stratejik hedeflerine entegre edilmelidir. Dijitalleşmeye yönelik stratejik planlama, STK'ların rekabet güçlerini artıracaktır.

8. Politika yapıcılar STK'lara yönelik destek mekanizmalarını güçlendirmelidir.

Vergi avantajları, teknik rehberlik, dijital dönüşüm hibeleri ve kamu-STK iş birliği modelleri genişletilmelidir. Bu politikalar, STK'ların dijitalleşme süreçlerinde karşılaştıkları yapısal engelleri azaltacaktır.

9. Gelecek araştırmalar için karşılaştırmalı çalışmalar teşvik edilmelidir.

Dijital dönüşüm süreçlerinin daha iyi anlaşılması için Bosna-Hersek örneği diğer Balkan ülkeleri, AB ülkeleri ve post-konflikt toplumlarla karşılaştırmalı olarak incelenmelidir. Böylece bölgesel farklılıklar ve iyi uygulama örnekleri daha sistematik biçimde analiz edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, A. (2018). *Sivil toplum kuruluşları ve toplumsal dönüşüm*. Siyasal Kitabevi.
- Aksoy, F. (2018). *Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal itibar yönetimi* (Yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- ALEP – Association of Local Democracy Agencies. (2009). *Civil society in Bosnia and Herzegovina: Needs assessment report*.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Aslan, S. (2010). Sivil toplum: Kavramsal değişim ve dönüşüm. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 188–212.
- Aslan, S. (2010). Tocqueville’in demokrasi kuramı ve sivil toplum anlayışı. *Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Özel Hukuk Bülteni*, 30(1), 189–209.
- Ataoğlu, A. (2017). Dijital dönüşümde insan, süreç ve teknoloji entegrasyonu. [Kitap bölümü].
- Ataoğlu, E. (2017). *Türkiye’nin sanayide dijital dönüşüm yetkinliği* (TÜSİAD Yayın No: T/2017,12–589).
- Bayraktar, M. (2005). Sivil toplumun demokratikleşmedeki rolü. *Sivil Toplum Dergisi*, 3(2), 9–18.
- Belloni, R. (2001). Civil society and peacebuilding in Bosnia and Herzegovina. *Journal of Peace Research*, 38(2), 163–180.
- Beybur, M. (2021). *Bankacılık sektöründeki dijital yeniliklerin banka müşterilerinin dijitalleşmeyi benimseme durumları üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Bieber, F. (2006). *Post-war Bosnia: Ethnicity, inequality and public sector governance*. Palgrave Macmillan.
- Brainard, L., & Siplon, P. (2004). Toward nonprofit organization reform in voluntary spirit: Lessons from the Internet. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 435–457.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 873–898.
- Brooks, A., & Bode, L. (2020). NGO digital strategy in post-conflict societies. *Nonprofit Management & Leadership*, 31(1), 45–62.
- CAF – Charities Aid Foundation. (2021). *World Giving Index 2021: A global pandemic special report*.
- Coindesk. (2023). *Crypto donations surpass \$60 million for Ukraine relief efforts*.

- Council of Europe. (2019). *Civil Society Index: Bosnia and Herzegovina*.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal Kitabevi.
- Çaha, Ö. (1997). 1980 sonrası Türkiye’inde Sivil Toplum Arayışları. *Yeni Türkiye*, 18, 28–64.
- Çaha, Ö. (1997). *Sivil toplum ve devlet*. Gündoğan Yayınları.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Diamond, L. (1999). *Developing democracy: Toward consolidation*. Johns Hopkins University Press.
- Edwards, M. (2011). *Civil society*. Polity Press.
- Edwards, M. (2011). *The Oxford handbook of civil society*. Oxford University Press.
- Eraslan, L. (2011). *Sivil toplum ve eğitim*. Maya Akademi.
- Erdoğan Tosun, G. (1998). *Sivil toplum, devlet ve demokrasi*. Alfa Yayınları.
- Erol, H. (1995). *Devlet ve sivil toplum kuruluşları ilişkisi*. TODAİE Yayınları.
- Erken, A. (2018). *Islam and institutional continuity in Yugoslavia*.
- European Commission. (2020). *Horizon Europe programme guide*. EU Publications.
- European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI): Bosnia and Herzegovina*.
- Fagan, A. (2005). Civil society in Bosnia ten years after Dayton. *International Peacekeeping*, 12(3), 406–419.
- Global Centre for Pluralism. (2023). *Pluralism Monitor: Bosnia and Herzegovina*.
- GlobalGiving. (2023). *Global trends in online giving*.
- GlobalGiving. (2024). *Nonprofit statistics in Bosnia and Herzegovina*.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks*. International Publishers.
- Habermas, J. (1991). *The structural transformation of the public sphere*. MIT Press.
- Hegel, G. W. F. (1991). *Elements of the philosophy of right* (A. Wood, Ed.). Cambridge University Press. (Orijinal çalışma 1821)

- Helms, E. (2013). *Innocence and victimhood: Gender, nation, and women's activism in postwar Bosnia-Herzegovina*. University of Wisconsin Press.
- ICMP – International Commission on Missing Persons. (2019). *Annual report: Missing persons in Bosnia and Herzegovina*.
- International Telecommunication Union. (2022). *ICT Development Index*.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
- Karataş, A. (2008). Türk eğitim sisteminde sivil toplum kuruluşları. *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 11–25.
- Karataş, İ. H. (2008). *Türk eğitim sisteminde sivil toplum kuruluşları* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Korkmaz, A. (2022). *STK'lar ve etkili iletişim*. İKSAD Publishing House.
- Korkmaz, M. (2022). *Sivil toplum kuruluşlarında iletişim ve kurumsal yapı*. Nobel.
- Lamba, M., & Hisoğlu Koç, S. (2022). Bosna-Hersek'te devlet yapısı ve sivil toplumun dönüşümü. *Avrasya İncelemeleri Dergisi*, 11(2), 231–260.
- Locke, J. (1980). *Second treatise of government*. Hackett Publishing. (Orijinal çalışma 1690)
- Macic, M. (2009). *Bosnia war casualties and demographic loss*.
- Martin, C., & Miller, J. (2003). NGO coordination in post-conflict reconstruction: Lessons from Bosnia. *International Peacekeeping*, 10(4), 189–205.
- Martin, E. C., & Miller, J. L. (2003). NGOs and the development of Bosnia and Herzegovina. *Voluntas*, 14(2), 145–166.
- Nonprofit Tech for Good. (2022). *Digital Fundraising Trends Report*.
- Onat, F. (2010). Web 2.0 teknolojileri ve sivil toplum iletişimi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 31, 103–120.
- Onbaşı, F. (2005). Türkiye'de sivil toplumun gelişimi ve demokrasi. *Toplum ve Bilim*, 103(1), 49–78.
- Ozan, M., & Yolcu, H. (2022). Kurumsal iletişim: Kavramlar, modeller ve uygulamalar. Nobel Yayıncılık.
- Özdemir, S., et al. (2009). Sivil toplum kuruluşlarının sınıflandırılması ve işlevleri. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 147–170.
- Paksoy, H., & Acar, M. (2001). *Örgütlerde iletişim modelleri*. Der Yayınları.

- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla ilişkiler nedir?* Beta Yayınları.
- Perry, V. (2010). At the crossroads: Democratization and ethnic politics in Bosnia and Herzegovina. *Nationalities Papers*, 38(2), 275–296.
- Population Today. (2024). *European population statistics*.
- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme soruları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 161–182.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- ReliefWeb. (1999). *World Bank reconstruction report for Bosnia*.
- Renaud, K., & Van Biljon, J. (2008). Predicting technology acceptance and adoption by the elderly. In *SAICSIT Conference Proceedings* (pp. 210–219). ACM.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.) [PDF]. The Free Press. Erişim: 4 Nisan 2025. <https://teddykw2.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>
- Salamon, L. M. (2004). *Global civil society: Dimensions and challenges*. Kumarian Press.
- Salamon, L. M. (2004). *Global civil society*. Kumarian Press.
- Seyitoğlu, E. (2019). Dijitalleşme ve dönüşen iletişim süreçleri. *Selçuk İletişim Dergisi*, 12(2), 15–32.
- Taşkın, B. (1992). *Yönetim süreçlerinde iletişimin önemi*. TODAİE Yayınları.
- TDK – Türk Dil Kurumu. (2024). *Dijitalleşme maddesi*. TDK Sözlüğü.
- Tocqueville, A. de. (2016). *Democracy in America*. Harper Collins. (Orijinal çalışma 1835)
- Tunçel, H. (2011). Kurumsal iletişim. *Marmara İletişim Dergisi*, 18, 252–267.
- Tunçel, H. (2011). *Kurumsal iletişim ve stratejik yönetim*. Beta.
- TÜSİAD. (2017). *Dijital dönüşümün ekonomiye etkileri: Dijitalleşen Türkiye*.
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index*.
- UNDP Bosnia and Herzegovina. (2021). *Digital literacy and skills assessment*.
- Ünalp Çepel, Z. (2006). Türkiye'nin AB sürecinde STK'lar (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.

Varol, A. (2017). Dijital dönüşüm sürecinde büyük veri kullanımının kurumlara etkisi. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 4(1), 12–25.

Weerakkody, V., Omar, A., Sivarajah, U., & Molnar, A. (2020). Digital transformation in public and nonprofit organizations. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101–141.

World Bank. (2023). *World Development Indicators*.

Worldometers. (2024). *Bosnia and Herzegovina population statistics*.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi–sivil toplum kuruluşları ve yönetim*. Seçkin Yayıncılık.

Yüksel, M. (t.y.). *Kurumsal iletişim kuramları üzerine bir inceleme*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

İnternet Kaynakları

Blockchain for Social Impact. (2024). *Blockchain and crypto in charity*. Erişim: 12 Haziran 2025.
<https://www.blockchainforsocialimpact.org>

Değişim İçin Bağış. (2024). *Bir teknoloji bağışçılığı örneği*. Erişim: 4 Nisan 2025.
<https://degisimicinbagis.org>

DinamikCRM. (2024). *Dijitalleşme nedir?* Erişim: 27 Nisan 2025.
<https://www.dinamikcrm.com/blog/dijitallesmenedir>

GlobalGiving. (2024). *How GlobalGiving works*. Erişim: 22 Haziran 2025.
<https://www.globalgiving.org>