

## SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAYNAK BULMA VE KULLANMA SÜREÇLERİNDEKİ YAKLAŞIMLARI: İZMİR İLİ UYGULAMASI

THE APPROACHES TO THE PROCESS OF RESOURCE FINDING AND  
USING FOR THE NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS:  
APPLICATION OF İZMİR PROVINCE

Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF, Ege Üniversitesi, Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek  
Yüksekokulu, nezih.metin.ozmutaf@ege.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Ayşen KORUKOĞLU, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi, İşletme Bölümü, aysen.korukoglu@ege.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı sivil toplum kuruluşlarında (STK) kaynak bulma ve kullanma süreçlerindeki yaklaşımlar ve bu yaklaşımların birbirleriyle olan etkileşimlerinin incelenmesidir. Bu konuda hazırlanan anket formu Şubat 2009 - Haziran 2009 tarihlerinde İzmir İli'nde yer alan STK'lar kapsamında 107 STK'da 136 birey üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda STK'larda kaynak bulma ve kullanma sürecinde "yurt içi ve yurt dışı, donör, proje-dış çevre, kurum felsefesi, muhasebe uygulamaları, insan kaynağı ve yönetim kurulu faktörü" isimleri verilen yedi faktör oluşmuştur. Bu faktörlerin katılımcılar tarafından önemli olarak algılandığı ve faktörlerin birbirleriyle orta ve düşük düzeyde ancak pozitif yönde ilişki içerdiği saptanmıştır. Ayrıca yaş, cinsiyet ve eğitim durumunun yedi faktöre bakışı etkilemediği, STK'daki konum, STK'daki üyelik süresi ve STK türünün ise farklı bakış açılarının olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil toplum kuruluşları, kaynak bulma ve kullanma süreci

### ABSTRACT

The approaches in the process of resource finding and using in non-governmental organizations (NGOs) and the study of their interaction with each other is the main goal of this study. The survey form prepared on this subject has been applied in over 136 individuals on 107 NGOs between February 2009-June 2009 in İzmir. The result of the research generated the seven factors,

namely, domestic and foreign, donor, project-external environment, institution's philosophy, accounting applications, human resources and management board factor. These factors perceived as important by the participants. We found that these factors had a positive relationship with each other at the medium and low levels. In addition to age, gender and educational status have no effect on the perceptions of these factors. On the other hand, the position in NGO, the duration of membership, and the type of membership in NGO have a different perspective on these factors.

**Key Words:** Non-governmental organizations, the process of resource finding and using

## 1. GİRİŞ

Gerek devletin kurum ve kuruluşları ile özel sektör işletmeleri gerekse STK'lar kaynak ihtiyacı duyan örgütlenmelerdir. Bu bağlamda işletmelerin klasik bir yaklaşımla kit kaynaklarla sonsuz insan istemlerinin karşılanmasını sağladığı kabul edilmektedir. Yönetim literatürüne göre girdiler olan kaynaklar yani insan, finansman, fiziksel varlıklar ve enformasyon örgütsel dönüşüm sürecinden sonra ürün ya da hizmete dönüştürülmektedir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 14; Cascio, 1992: 8).

Sivil Toplum Kuruluşları (STK) açısından kaynak kelimesi ile kastedilen sadece finansal kaynaklar değil her türlü teknoloji, araç gereç, malzeme, bina gibi değerlerdir (STGP, 2005: 123). Bunun yanı sıra STK'lar gönüllü örgütlenmeler olmaları sebebiyle de gönüllü insan kaynağına olan ihtiyaç da bu kapsamın önemli bir unsuru olarak belirtilebilir. Günümüz dünyasında STK'lar için gönüllülük mantığı profesyonelliği de bünyesinde barındırmaktadır (American Red Cross, 2006: 9). Drucker (1990, 13), bu gerçeği "ABD'de bireylerin ikinci bir iş gibi haftada en az üç saatlerini STK üyelik ve faaliyetlerine ayırdıklarını, dolayısıyla da STK'ların ABD'nin en yaygın işvereni olduklarını" belirterek desteklemektedir.

O halde STK'larca ihtiyaç duyulan kaynakların elde edilmesi ve rasyonel kullanımının ise profesyonel anlamda yönetim alanına giren bir gerçeklik olduğu belirtilebilir. Diğer bir deyişle STK'ların kaynak bulma ve kullanma süreçlerine işletme bilimi perspektifinde bakılabilir ve yönetim yaklaşımlarının hem STK'lara, hem de STK'ların uygulamalarının yönetim yaklaşımlarına yeni katkılar sağlayacağı belirtilebilir (Jegers ve Lapsley, 2003: 206).

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, sivil toplum kuruluşlarında kaynak bulma ve kullanma süreçlerindeki yaklaşımlar ve bu yaklaşımların birbirleriyle olan etkileşiminin incelenmesidir. Bu amaçla hazırlanan anket formu İzmir İli'nde yer alan STK'larda uygulanmıştır.

## 2. LİTERATÜR GÖRÜŞÜ

### 2.1.STK'larda Kaynak İhtiyacı ve Gerekli Temel Kaynaklar

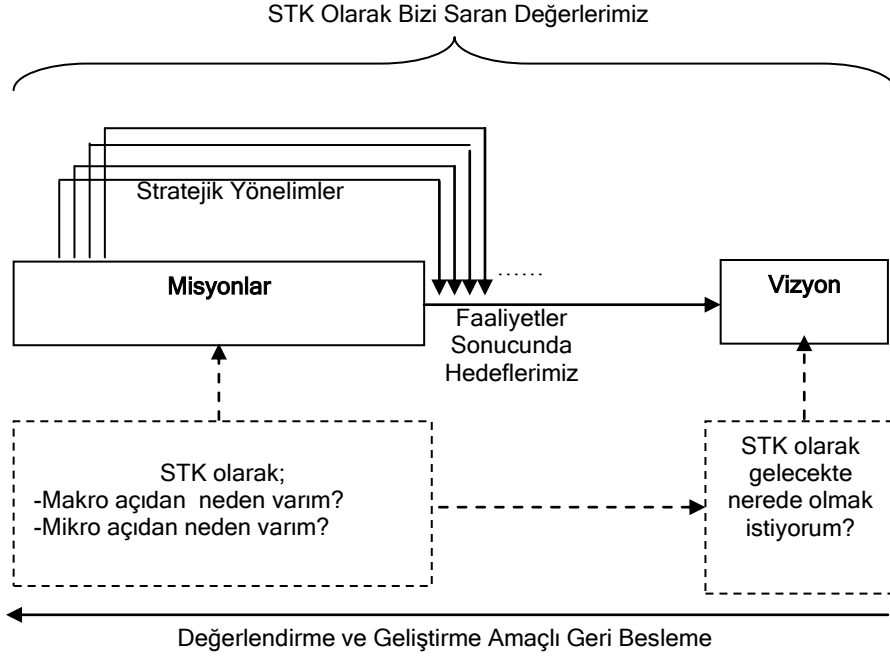
Günümüz örgütlerinin küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin de etkisiyle artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve gelecekte istedikleri noktaya ulaşabilmeleri katılımcı bir şekilde, rasyonel ve uygulanabilir bir örgüt felsefesi çerçevesinde misyon, vizyon ve değerlerini yaratmaları ile mümkün olmaktadır. Örgütün kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ancak bu şekilde mümkün olabilmektedir (Brays, 1987: 8-14). Bunun temel nedeni olarak misyonun örgütün varlık nedenini ve örgütün diğerlerinden farklılıklarını ortaya koymasından, vizyonun o misyon kapsamında gelecekte varılmak istenilen nokta olmasından bunun yanı sıra tüm süreçlerde inanç ve değerlerden vazgeçilmemesi gerekliliği gösterilebilir (Miller ve Dess, 1996: 6, 9-10).

STK'lar ise kar amacı gütmeyen yapılarıyla diğer sektörlere göre misyon, vizyon ve değerlerine daha fazla önem veren örgütlenmelerdir. STK'lar harcamalarını hizmet mantığı çerçevesinde gerçekleştirirler ve dolayısıyla STK'ların varlık nedeni misyonlarını gerçekleştirmek olarak gösterilebilir (Yaman, 2005: 12-13; Akdemir ve Özmutaf, 2007: 913-914; Türk, 2009: 8-10). STK'lar katılımcı demokrasiyi geliştirme, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etme, siyasal erki etkileme, çevreyi koruma, topluma yön verme ve insan haklarını geliştirme gibi makro misyonların yanı sıra sağlık, eğitim, yardım, kültür ve sanat, rehberlik, bilim, toplu pazarlık yapma, mesleki gibi mikro misyonları da gerçekleştirmektedirler (Acı, 2005: 26; Mandeville, 2005: 6; Ryfman, 2006: 40; Christensen ve Ebrahim, 2006: 195-197; Gönel ve Acılar, 1998: 29).

STK'ların istedikleri düzeyde misyonlarını gerçekleştirebilmeleri ve vizyonlarına ulaşabilmeleri doğal olarak kısa, orta ve uzun dönemli faaliyetleriyle de ilişkili bir kavramdır (Sharon, 1995: 22-23). Bu açıdan STK'lar genellikle çeşitli ölçeklerde proje bazlı faaliyetlerde bulunurlar. Doğal olarak da proje bazlı faaliyet süreçlerinde kaynaklara yeterli düzeyde ve zamanında ulaşmaları onların performansını doğrudan etkileyen bir durum olarak ortaya çıkar.

Yukarıdaki açıklamaların görsel ifadesi olarak Byars (1987: 2-4), Hill ve Jones (1989, 8), Miller ve Dess (1996: 7), Eren (1993: 102), Koçel (2003: 131), Akdemir (2008: 20-22)'den faydalanılarak bir STK için misyon, vizyon, değerler, faaliyetler ve uygulama sonuçlarının ele alınış biçimi Şekil 1'deki gibi basit bir şekilde ortaya konulabilir.

Şekil 1: STK'lar İçin Yönetsel Süreçler



STK'ların misyonlarını gerçekleştirmek ve vizyonlarına ulaşabilmek adına rutin ve rutin olmayan faaliyetlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar insan kaynağı, finansman, fiziksel varlıklar ve fonksiyonel bilgi şeklinde belirtilebilir. Aşağıda sözü edilen kaynaklar ve kaynaklara ulaşım şekilleri örneklendirilerek açıklanmıştır:

- i. **İnsan kaynağı:** STK'larda insan kaynağı iki temel boyutta incelenebilir. Bunlar profesyonel insan kaynağı ve gönüllü insan kaynağıdır. Ancak STK'larda gerek profesyonel çalışan gerekse gönüllü personel olsun STK'ların doğası gereği gönüllülük mantığı çerçevesinde faaliyet gösterilmektedir (STGP, 2005: 46-54). Yönetim kademelerinde ve / veya organlarda başkan, başkan yardımcısı, genel sekreter, müdür, koordinatör, grup başkanı ve yardımcılarını gibi ünvanlara sahip bireyler yer almaktadır. Örneğin yasal olarak bir derneğin zorunlu organları genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur.

STK'larda insan kaynağının kendisi yeni insan kaynağının çekilmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Pek çok gönüllü STK'yı yakın arkadaş, dost ya da akraba çevresi sayesinde tanımakta ve STK'ya üye olarak faaliyetlerde yer alabilmektedir (İnglis ve Cleave, 2006: 86). Ancak hem gönüllülerin STK'ya çekilmesi ve hem de kalıcı olmaları onların STK faaliyetleri içinde sosyalleşebilmesi ile yakından ilintilidir. Gönüllüler

çoğunlukla sosyalleşememe endişesi ve ürkeklik nedeniyle STK'da devir hızını artırabilmektedir. Bu nedenle Avustralya Sidney Olimpiyat Komitesi daha ilk günün sonunda yaklaşık 76 bin gönüllüden, 20 bininin görevden vazgeçerek çekildiğini belirlemiştir (Handy ve Cnaan, 2007: 42).

- ii. **Finansman:** STK'lar her ne kadar kar amacı gütmeyen ve gönüllü mantığı ile hareket eden örgütlenmeler olsalar da misyonlarını gerçekleştirebilmeleri ve geliştirebilmeleri için gerekli kaynakları yeterince elde edememekte ve bundan şikayetçi olabilmektedirler (Drucker, 1995: 210). STK'lar son derece mütevazı finansman kaynakları ile son derece büyük faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu çerçevede finansman sağlama konusu STK'ların en büyük sorunu olarak ifade edilebilir. STK'ların finansal kaynak elde ettikleri kesimleri bir pazar yönelimi çerçevesinde dört kesimden (donor pazardan), iyi bir şekilde analiz edilerek elde etmek olasıdır. Bunlar, bireyler, diğer STK ve kuruluşlar, işletmeler ile hükümetin kurum ve kuruluşlarıdır (Kotler ve Andreasen, 2000: 272).

STK'lar için birinci maddede yer alan insan kaynağı aynı zamanda temel bir finansman kaynağıdır. Bunun temel nedeni üyelik sistemine göre işlev gören STK'ların üye aidatlarıdır.

Diğer taraftan bağış kampanyaları, kermesler ve açık artırma STK'ya önemli katkılar sayılabilen etkinliklerdir. Bu konuda basınla yapılan ortak çalışmalar da kampanya ve kermesin etkinliğini artırabilmektedir. Kermeslerde elde edilen gelirin tamamı STK'nın faaliyet alanına yönelik misyonu için tahsis edilebilmektedir (STGP, 2005: 139).

Günümüzde küresel-çevresel, insan hakları, eğitim, sağlık, kültür gibi nedenlerle sosyal sorumluluk içinde bazen baskı grubu çerçevesinde STK - kar amacı güden sektör arasında birlikte ya da zıtlıkta şeklinde olaylar gündeme gelebilmektedir (Lobel, 2006: 57; Doh ve Guay, 2006: 2). Konuya pozitif yönde yaklaşıldığında kar amacı güden işletmelerin sosyal sorumluluk çerçevesinde STK'lara finansman, teknoloji, araç, gereç mesai saatinde eleman tahsis ettikleri de görülmektedir. Özellikle nakit olarak yapılan yardımların STK için hayati önem taşıdığı görülebilmektedir. Bu durum istekli olma mantığı içinde gönüllülükle de ifade edilebilecek bir süreçtir (Kotler ve Lee, 2006, 2-3).

Çağdaş dünyada devletin finans politikaları da STK ile ilintili olabilmektedir. Bunun temel nedeni STK'nın devlete göre çok mütevazı kaynaklarıyla topluma lokal koşulları daha iyi analiz ederek ve istenilen kalitede hizmeti iyi bir şekilde sunabilmesidir. Bu hem devletin kaynaklarını başka alanlara daha etkin bir şekilde kaydırmasını hem de sosyal devlet anlayışını beraberinde getirebilmektedir (Holl ve Midgeley, 1998: 103-105). Diğer taraftan devlet STK süreçlerine yasal düzenlemeler çerçevesinde bir takım katkı yapmakla birlikte dolaylı

katkıları sağlayabilmektedir. Örneğin özel sektörün sosyal sorumluluk çerçevesinde STK'lara aktardığı özellikle finansal olanakları vergiden muaf tutma şeklinde değerlendirebilmektedir.

Günümüzde bölgesel yapılanmaların da STK'lara finansal katkı bakımından fayda sağladığı görülmektedir. Örneğin Avrupa Birliği fonları özellikle bu konuda destekleyici olmaktadır. Bu fonlar iyi projeler sayesinde hibe olarak STK'ya aktarılabilmektedir (ABGS, 2009).

- iii. Fiziksel varlıklar: STK'ların yasal olarak kurulabilmeleri için bir mekan sahibi olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra mekanda kullanılacak teknoloji, araç ve gereçler de STK için sahip olunması gereken fiziksel varlıklar arasında sayılabilir (Yıldırım, 2004: 141; Yaman, 2005: 24; Yaman, 2005: 34; STGP, 2005: 123; Çıkın ve Karacan, 1994: 138).

Özellikle STK'ya gönüllü olarak aktarılan teknoloji, alet, araç gereç, araba, bina gibi katkılar STK'lar için büyük önem arz etmektedir. Ayrıca vakıf örgütlenmesi şeklinde hayır amaçlı olarak servet sahibi bireyler mülklerinin bir kısmını ve gelirini vakıf kurarak toplum hizmetine sunabilmektedir. Bu konu 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu 101. maddesinde "Bir malvarlığının bütünü veya gerçekleşmiş ya da gerçekleşeceği anlaşılan her türlü geliri veya ekonomik değeri olan haklar vakfedilebilir" şeklinde yer almaktadır (Türk Medeni Kanunu).

- iv. Fonksiyonel bilgi: Günümüz örgütleri bilgi teknolojilerinin gelişme ve yaygınlaşması ile veri elde etme, veriyi enformasyona dönüştürme ve onu da faaliyet süreçlerinde kullanılabilir bilgi haline getirme işlemi stratejik bir konu olarak ele almaktadırlar. Doğru kaynaklardan, doğru, eksiksiz ve zamanında elde edilen bilgi diğer kaynakların da rasyonel kullanımını sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 78-79). Bu açıdan zaten son derece kısıtlı kaynaklara sahip olan STK'lar için doğru bilgileri elde etme büyük önem taşıyacaktır.

Bilgi iletişim sayesinde elde edilen bir kaynaktır. Günümüz örgütlerinde başarının %85'i etkin iletişimden ve hataların %70'inin hatalı iletişimden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Akgemci, vd., 2003: 161). Bir STK'da iletişimi olumsuz yönde etkileyebilecek bazı durumlar şu şekilde özetlenebilir: Yöneticiler ile profesyonel çalışanlar arasında iletişim bozukluğu yaşanabilir. Seçimle gelen yeni başkanın kendini kabul ettirme eğilimi, profesyonel çalışanın kendini tecrübeli görmesi iletişim bozukluklarına yol açabilir Diğer taraftan uzun yıllar değişmeyen başkan ve yönetim kurulları olumsuz iletişime sebep olabilir (Tosun, 2006: 258). Profesyonel çalışanlarla gönüllüler arasında iletişim bozuklukları, bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, gelir düzeyine ters etki yapacak iletişim şekilleri, faaliyetlerin yapısıyla ilgili, STK'yı hedef kitleye tanıtmada, özellikle projeler kapsamında finansman, teknoloji ve materyal ile ilgili konularda iletişim bozuklukları ve çatışmalar STK'larda görülebilmektedir. Oryantasyon ve rutin eğitimler

kapsamında koçluk, süpervisorluk, mentorluk, bunun yanı sıra stres yönetimi, zaman yönetimi, çatışma yönetimi, motivasyon dolayısıyla liderlik konularında tüm STK üyelerinin yeterince eğitilmemesi iletişim kalitesini olumsuz etkileyebilir (Volunteering Queensland, 2001: 40; Grossman ve Furano, 2002:12-14; Evergreen, 2006:1-4).

Bu çerçevede de insan kaynağının hem fiziksel katkısı hem de uzmanlık alanına yönelik olarak fonksiyonel bilgisini hem profesyonel, hem de gönüllülere aktarması faaliyet süreçlerini olumlu etkileyecektir (Yaman, 2005: 51-52). Örneğin STK'nın web sayfasının düzenlenmesi, bilgi tabanı yaratılması ve yönetilmesi gönüllü bir birey tarafından sağlanabilir. Bir muhasebe uzmanı STK'ya muhasebe ile ilgili konularda, bir avukat yasal konularda, bir hekim sağlık konularında gönüllü katkı sağlayabilir. Bunların yanı sıra STK'da bir bireyin uzmanlık alanı içermeyen bir konu olan telefonlara bile bakması, kamyonetiyle gönüllü olarak stand taşıma işlemine yardımcı olması da katkı sağlayabilir.

## 2.2. STK'larda Kaynak Bulma ve Kullanma Süreci

Bir STK'da kaynak elde etme sürecinde temel olarak ilk önemsenecek çatı kurum felsefesi çerçevesinde misyon, değerler ve vizyon'dur. STK'nın ulaşacağı kaynakların misyonu, değerleri ve vizyonu ile örtüşen bir niteliğe sahip olması öngörülebilmelidir (Lindahl, 2008: 261). Ayrıca STK'larda misyon ve vizyonun bizzat varlığı finansal, fiziksel ve gönüllü insan kaynaklarının çekilmesinde önem arz ettiği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Beck vd., 2008: 157)

Diğer taraftan bir STK ne pahasına olursa olsun kaynak elde etme yönelimine girmemesi gerekliliği etik ve yasaları da ilgilendiren bir konudur. En azından elde edilecek finansal ve fiziksel kaynakların kaynak sağlayıcı tarafından hangi şekilde elde edildiği ve STK'ya hangi amaçla verildiği iyi araştırılması gereken bir unsurdur. Bir STK için marka imajı büyük önem arz etmektedir. Bunun temel nedeni marka imajının altında güven unsurunun çok önemseniyor olmasıdır. Güven unsuru kaynakların STK'ya yönelmesinde büyük etkidir (Laidler-Kylander vd., 2007: 254). Bu nedenle STK'nın kaynak sağlayıcıya bağımlı konuma düşmemesi, onun uydusu gibi davranmaması temel olarak gözetilmeli ve STK özerkliğini koruyabilmelidir (MacMillan vd., 2005: 807). Bunun yanı sıra STK'nın imajını kullanarak STK'yı olumsuz yöne sevk edebilecek kaynak sağlayıcılardan kaçınılmalıdır. Konuya insan kaynağı kapsamında da yaklaşmak olasıdır. İnsan kaynağının STK'ya hangi amaçla üye olmak istediği, özellikle gönüllü faaliyetlerde yer almayı düşünme sebepleri, özellikle geçmiş durumu bu bağlamda geçmişiyle ilgili suça yönelim, madde bağımlılığı ya da önemli psikolojik sorunlarının olup olmadığının irdelenmesi gerekebilir (Empowering America's Grassroots, 2005: 29). Bir STK için olumsuz imaj yeni kaynakların önüne kesecek önemli bir negatif durum olabilecektir.

STK kaynaklarını çeşitlendirmede yurt içi ve yurt dışı olanakları araştırarak projeler kapsamında kaynaklara ulaşabilecektir (Yoshida vd., 2009: 676). Bu

konuda kaynak sağlayıcıyla uyumlu bir süreç ve güvenilir bir ortam yaratılmasının önemi büyüktür. Bu nedenle kaynak sağlayıcı ile her türlü konuyu açık ve net olarak konuşmak, sürekli bilgi akışında bulunmak ve dürüstlüğü sürekli ön planda tutmak gerekmektedir. Bu bağlamda varolan kaynak sağlayıcı ile uzun dönemli ilişki kaynakların devamlılığını sağlayabilir. Bunun yanı sıra sürekli yeni kaynak sağlayıcı arayışı ve ilgili bilgilere ulaşabilmek de STK'nın stratejik bir konusu olabilmelidir (Drucker, 1990: 86, 99).

Kaynaklara ulaşımında üniversite, enstitü, diğer STK'lardan yardım ya da işbirliği olanakları gözetilebilir. Özellikle konuyla ilgili öğretim elemanlarının bunun yanı sıra diğer STK'ların tecrübeleri kaynak bulmada işleri kolaylaştırabilir (STGP, 2005: 126).

Hedef kitlenin yönelimi de kaynak sağlamada özen gösterilecek bir konu olabilir. Hedef kitle hangi ölçüde bir faaliyeti nasıl bekliyor? konusunun iyi analiz edilmesi kaynakların zamanında ve yeterince sağlanmasında önemli bir unsur olabilir. Hedef kitlenin sosyal değerleri ve kaynakların kullanımı da örtüşen bir şekilde yönetilmelidir (Whitman, 2008: 426). Bu konuda gerekli verileri toplamak ve bilgi haline dönüştürmek sonuç olarak STK'larda kaynağın ne için kullanılacağını açık ve net biçimde belirlemek gerekebilir. Bu şekilde aktarılan güvenilir bilgiler ile kaynak sağlayıcılardan daha etkili ve etkin kaynak sağlanması mümkün olabilir.

Kaynak bulmak işlemi sadece kaynak sağlayıcıya ulaşmak ve talep etmekten ibaret bir iş değildir. Öncesinde planlı bir şekilde kaynak sağlamak için yeterli zaman, emek ve finansman tahsisinin yapılması da başarıyı artıracaktır. Özellikle sponsor bulmada STK'nın zaman, emek ve finansmanı tahsis etmesi gerekebilir. Bu konuda STK için en önemli strateji sürekli araştırmak olacaktır. Burada en önemli bilgi potansiyel kaynak sağlayıcının belirlenme çabasıdır. Bu nedenle gerekli eğitim de planlanabilir. (Drucker, 1990: 100).

Bir STK'da yönetim kurulunun ve yönetim pratiklerinin performansında ve bunun organizasyon performansını etkilemede en önemli etkenin yeterli finansal kaynak bulma ve kullanma olduğu yapılan araştırmalarda belirlenmiştir. Ayrıca finansal kaynak bulma ve kullanmaya göre daha düşük olmakla birlikte yönetim pratiklerinin de performans kapsamında önemli olduğu belirlenmiştir (Herman ve Renz, 2008: 401-403). Bu çerçevede, STK'da özellikle yönetim kurullarının kaynakların kullanımına yönelik hassas tavırları ön plana çıkabilir. Kaynak sağlanması öncesi ve sonrasında ise, bütçe çalışmaları ve muhasebeye yönelik işlemler rasyonel bir şekilde gerçekleştirilebilir. Düzenli mali raporlama bu açıdan önemsenen bir konu olabilir. Bunun STK'lar için şeffaflık çerçevesinde paydaşları da aydınlatan bir yapıyı içermesi sağlanabilir.

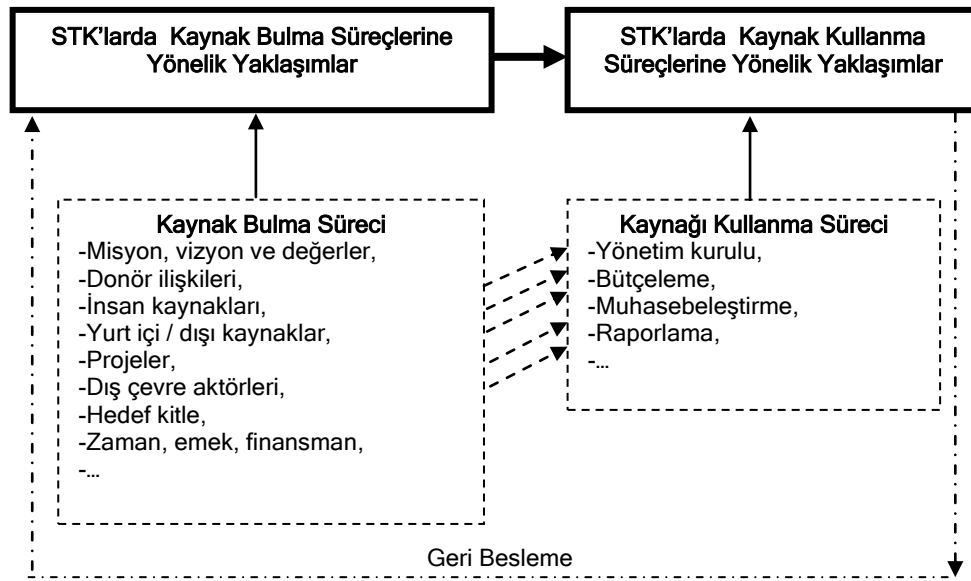


### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı STK'larda kaynak bulma ve kullanma süreçlerindeki yaklaşımlar ve bu yaklaşımların birbirleriyle olan etkileşiminin incelenmesidir. Şekil 2'de araştırmanın kavramsal modeli yer almaktadır. Kavramsal model önceki bölümde yer alan literatür ışığında ortaya konulmuştur.

Şekil 2: Araştırmanın Kavramsal Modeli (Model 1)



Yukarıda ortaya konulan varsayım çerçevesinde Model 1 kapsamında bu çalışmanın amacı, "alternatif yurt içi ve dışı kaynakların araştırılması ve ulaşımı, kaynak sağlayıcı çalışmaların açık ve net ifade edilmesi, kaynak sağlayıcı uygulama sonuçlarının dürüst olarak ifade edilmesi, kaynak kullanmada insan kaynağının profesyonel davranması, kaynak sağlayıcıya profesyonel bilgi akışının sağlanması, kaynak bulmada kurum / kuruluşlarla işbirliği yapılması, kaynak sağlanması için yeterli zaman harcanması, kaynak sağlanması için yeterli emek harcanması, kaynak sağlanması için yeterli finansman harcanması, kaynak sağlamak için medya ile işbirliği yapılması, kaynakların misyona, vizyona ve değerlere uygun bir şekilde sağlanması, kaynak sağlayıcıya bağımlılığın ortaya çıkmaması, kaynak sağlamada hedef kitlenin iyi analiz edilmesi, kaynak sağlayıcıya ilgili bilgi ve belgelerin sunulması"dır.

Ayrıca "projelerin farklı yönleri ve sağlayacağı katkıların belirtilmesi, kaynak sağlama çalışmaları için bütçe ayrılması, muhasebe sistemi ile ilgili güncel faaliyetlerin yerine getirilmesi, sponsorluk için yazılı bir anlaşma yapılması,

yönetim kurulunun belirlediği bütçe çerçevesinde gerekli iç / dış kaynağa ve harcamalara yönelim, düzenli mali raporlama yapılması, muhasebe işlemlerinin örgüt bünyesinde yapılabilmesi” yaklaşımlarının ortaya konulması bunun yanı sıra oluşan yeni faktörlerin etkileşiminin belirlenmesi” de bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için bir anket formu hazırlanmış ve formda iki temel bölüme yer verilmiştir.

Birinci bölümde araştırmanın bağımsız değişkenleri olan “yaş, cinsiyet, eğitim durumu, STK’daki konum, STK’daki üyelik süresi, STK türü, kaynak bulma şekli” yer almaktadır.

İkinci bölümde ise Şekil 2’de ortaya konulan kavramsal Model I çerçevesinde STK’larda kaynak bulma ve kullanma süreçlerini etkilediği varsayılan 27 önerme ortaya konulmuştur. Önermeler yukarıdaki bölümlerde açıklanan literatür çerçevesinde ve uzman görüşü alınarak belirlenmiştir.

İkinci bölümdeki sorular 5’li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanmıştır. Yanıtlar ise kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, fikrim yok için 3, katılıyorum için 4 ve kesinlikle katılıyorum için 5 şeklindedir.

**Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği:** Anketin ikinci bölümünde yer alan STK’larda kaynak bulma ve kullanma süreçlerini etkilediği varsayılan ve başlangıçta 38 adet önerme belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre faktörler için uygun olmama ve güvenirliliği düşürücü etki nedeniyle 11 önerme araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 27 önermeye faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ve varimax rotasyonu tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.820 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi ( $H_0$ : Korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ( $\chi^2_{351}=2669.135$ ,  $p=0.000$ ). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0.946-0.672 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuca göre 27 maddelik yapının faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 73.618 oranında açıklayan 7 faktör oluşmuştur.

Toplam varyansın %14.708’ini birinci, %13.341’ini ikinci, %10.498’ini üçüncü, %9.252’sini dördüncü, %9.210’unu beşinci, %9.124’ünü altıncı, %7.485’ini yedinci faktör açıklamaktadır. Oluşan 7 faktörlü yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.924’ dür. Bu sonuç 27 önermenin konuyu yüksek derecede

açıkladığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra genel, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri tutarlılık göstermektedir (Tablo 1 ve Tablo 2). Ayrıca 27 maddelik yapı için soru bütün korelasyon değerleri (item-total correlation) 0.25’den büyük değer olarak 0.319-0.704 arasında değişim göstermektedir. 27

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAYNAK BULMA VE  
KULLANMA SÜREÇLERİNDEKİ YAKLAŞIMLARI: İZMİR İLİ UYGULAMASI

madde için genel soru ortalaması 3.772 ve ortalama varyansı 0.396 değerini almıştır.

Faktörlere içerdiği önermeler kapsamında uygun isimler verilmiştir. Bu isimler şunlardır. F1: Yurt içi ve yurt dışı faktörü, F2: Donör Faktörü, F3: Proje-dış çevre faktörü, F4: Kurum felsefesi faktörü, F5: Muhasebe uygulamaları faktörü, F6: İnsan kaynağı faktörü ve F7: Yönetim kurulu yaklaşımı faktörü'dür.

### 3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Kavramsal model çerçevesinde oluşturulan anket formu Şubat 2009 - Haziran 2009 tarihlerinde İzmir ili'nde yer alan STK'lar kapsamında yüz yüze anket ve e-mail yöntemi ile 147 birey üzerinde uygulanmıştır. Analiz aşamasında eksik ve yetersiz bilgi nedeniyle 11 adet anket formu kapsam dışı bırakılmıştır.

**Tablo 1: İlk Üç Faktöre Yönelik Sonuçlar**

Önermeler	İlk 3 Faktör			Cronbach Alfa	
	F1	F2	F3	Genel =0.924	
Alternatif yurt dışı kaynaklar araştırılmaktadır	<b>.892</b>	.130	.164	.887	.923
Alternatif yurt dışı kaynaklara ulaşılmaktadır	<b>.892</b>	.184	.118	.888	
Alternatif yurt içi kaynaklar araştırılmaktadır	<b>.812</b>	.167	.194	.917	
Alternatif yurt içi kaynaklara ulaşılmaktadır	<b>.768</b>	.229	.172	.914	
Kaynak sağlayıcıya uygulama sonuçları dürüst olarak ifade edilmektedir	.349	<b>.733</b>	-.036	.809	.862
Kaynak sağlayıcıya çalışmalar açık ve net şekilde ifade edilmektedir	.450	<b>.732</b>	-.057	.808	
Kaynak sağlayıcıya sürekli bilgi akışı sağlanmaktadır	.21	<b>.703</b>	.301	.837	
Kaynak sağlayıcıya bağımlılık ortaya çıkmamaktadır	.240	<b>.652</b>	-.133	.856	
Kaynak sağlayıcıya ilgili bilgi ve belgeler sunulmaktadır	.221	<b>.644</b>	.268	.849	.790
Kaynak sağlanması için yeterli finansman harcanmaktadır	.114	.129	<b>.796</b>	.753	
Kaynak sağlamak için medya ile işbirliği yapılmaktadır	.357	.006	<b>.607</b>	.725	
Sponsorluk için yazılı bir anlaşma yapılmaktadır	.322	.116	<b>.555</b>	.764	
Kaynak bulmada kurum / kuruluşlarla (üniversite, enstitü, diğer STK'lar vb.) işbirliği yapılmaktadır	.405	.206	<b>.544</b>	.763	
Projemizin (diğerlerinden) farklı yönleri ve sağlayacağı katkılar belirtilmektedir	.261	.263	<b>.511</b>	.754	
Kaynak sağlamada hedef kitle iyi analiz edilmektedir	-.001	.304	<b>.437</b>	.783	

Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS yazılımı kullanılmıştır. Uzman bir istatistikçi ile çalışılarak araştırma kapsamında Cronbach Alfa, faktör analizi, tek değişkenli varyans analizi, t testi, korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 2:** Diğer 4 Faktöre Yönelik Sonuçlar

Önermeler	Diğer 4 Faktör				Cronbach Alfa	
	F4	F5	F6	F7	Genel =0.924	
Kaynaklar vizyonumuza uygun bir şekilde sağlanmaktadır	<b>.840</b>	.051	.237	.107	.718	.869
Kaynaklar misyonumuza uygun bir şekilde sağlanmaktadır	<b>.825</b>	.131	.283	.091	.747	
Kaynaklar değerlerimize uygun bir şekilde sağlanmaktadır	<b>.518</b>	.136	.240	.292	.867	
Düzenli mali raporlama yapılabilirliktedir	.188	<b>.851</b>	.159	.225	.638	.763
Muhasebe işlemleri kendi bünyemizde yapılabilirliktedir	.087	<b>.848</b>	-.035	.161	.675	
Kaynak sağlama çalışmaları (haberleşme, kırtasiye vb.) için bütçe ayrılmaktadır	-.136	<b>.599</b>	.019	-.058	.761	
Muhasebe sistemi ile ilgili güncel faaliyetler yerine getirilmektedir	.023	<b>.515</b>	.035	.208	.734	.822
Kaynak sağlanması için yeterli zaman harcanmaktadır	.187	-.005	<b>.866</b>	.145	.645	
Kaynak sağlanması için yeterli emek harcanmaktadır	.397	.080	<b>.720</b>	.114	.687	
Kaynakları kullanmada insan kaynağı profesyonel davranmaktadır	.160	.102	<b>.639</b>	.084	.819	.740
Yönetim kurulunun belirlediği bütçe çerçevesinde gerekli iç / dış kaynağa yönelim vardır	.178	.263	.216	<b>.716</b>	---	
Yönetim kurulunun belirlediği bütçe çerçevesinde harcamalara yönelim vardır	.123	.398	.143	<b>.687</b>	---	

#### 4.BULGULAR

**Bağımsız değişkenlere yönelik bulgular:** Araştırmaya katılanların (n=136) genel yaş ortalaması ve standart sapması  $42.3 \pm 11.66$ 'dır. Ankete katılanlardan yaş ortalaması ve standart sapması kadınlar (n=40) için  $39.6 \pm 9.58$  ve erkekler (n=96) için  $43.4 \pm 12.30$ 'dur.

Katılımcıların çoğunluğu 40 yaş üstü grupta yer almakta ve büyük çoğunluğu erkektir. Eğitim açısından en az katılım ilk-orta eğitim grubunda yer almaktadır (Tablo 3).

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAYNAK BULMA VE  
KULLANMA SÜREÇLERİNDEKİ YAKLAŞIMLARI: İZMİR İLİ UYGULAMASI

**Tablo 3:** Yaş, Cinsiyet, Eğitim, Konum, Üyelik Süresi ve STK Türü Dağılımları

Yaş	n	%	Birikimli %	STK'daki Konum	n	%	Birikimli %
20-29	26	19.1	19.1	Başkan	25	18.4	18.4
30-39	31	22.8	41.9	Başkan Yardımcısı	20	14.7	33.1
40-49	40	29.4	71.3	Genel Sekreter	44	32.4	65.4
50 ve üstü	39	28.7	100	Diğer	47	34.6	100
Toplam	136	100		Toplam	136	100	
Cinsiyet	n	%	Birikimli %	STK'daki Üyelik Süresi (Yıl)	n	%	Birikimli %
Kadın	40	29.4	29.4	1-5	62	45.6	45.6
Erkek	96	70.6	100	6-10	33	24.3	69.9
Toplam	136	100		11 ve üstü	41	30.1	100
Eğitim	n	%	Birikimli %	Toplam	n	%	Birikimli %
İlk-orta	11	8.1	8.1	Toplam	136	100	
Lise	59	43.4	51.5	STK Türü	n	%	Birikimli %
Üniversite	66	48.5	100	Meslek Odası	16	11.8	11.8
Toplam	136	100		Ticaret ve Sanayi Odası	2	1.5	13.2
				Dernek	87	64.0	77.2
				Vakıf	10	7.4	84.6
				Sendika	21	15.4	100
				Toplam	136	100	

Katılımcılar arasında yönetsel açıdan en fazla diğer (müdür, müdür yardımcısı, koordinatör, grup başkanı gibi) ve genel sekreter grupları yer almaktadır. STK'da üyelik süresi en fazla yer alan grup 1-5 yıl grubudur (Tablo 3).

Araştırmada 107 adet STK yer almıştır. Bunlardan 71'i dernek, 14'ü meslek odası, 12'i sendika, 8'i vakıf, 1' sanayi odası, 1'i ticaret odasıdır. Sözü edilen STK örgütlenmelerinden katılan bireylerin dağılımı ise Tablo 3'de STK türü bölümünde yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu dernek örgütlenmesi kapsamında yer almaktadır (Tablo 3).

Katılımcılara "Kaynak bulma şekilleri" de sorulmuştur. Sorunun 9 cevap seçeneği bulunmakla birlikte birden fazla seçeneğin işaretlenebileceği de belirtilmiştir. Kaynak bulma şekline yönelik olarak en fazla işaretlenen iki seçenek üye aidatı ve bağış / bağış kampanyaları olmuştur (Tablo 4). Bu bağlamda en fazla katılımın dernek örgütlenmesi kapsamında olması bu sonuca yol açmıştır yorumu yapılabilir.

**Tablo 4:** STK'ya Kaynak Bulma Şekli

Kaynak Bulma Şekli	Cevaplar		Her Bir Cevap Seçeneği İçin % (Evet Yüzdesi)
	n	%	
Üye Aidatı	126	47	94.7
Özel Sektör	14	5.2	10.5
Devlet	6	2.2	4.5
Bağış / Bağış Kampanyaları	74	27.6	55.6
Avrupa Birliği Fonları	8	3	6.0
Kermes	21	7.8	15.8
Yayınlar	13	4.9	9.8
Gayri Mülk	4	1.5	3.
Diğer	2	.7	1.5
Toplam	268	100	

**Faktörlere yönelik bulgular:** Tablo 5'de araştırmada ortaya çıkan yedi faktöre yönelik tanımlayıcı istatistikler ve t Testi sonuçları yer almaktadır. Faktörlerin ortalamaları genel olarak 3'ün üzerinde değer almıştır.  $H_0$  hipotezinde  $\mu$  değeri Likert ölçeği kapsamında orta değer olan 3'e eşit ve daha düşük kabul edildiğinde t testi sonuçlarına göre sadece F1: Yurt içi ve dışı faktörü için  $H_0$  kabul edilmiş, diğerleri için  $H_1$  kabul edilmiştir. Bu bağlamda F1: Yurt içi ve dışı faktörünün katılımcılar tarafından kaynak bulma yaklaşımı olarak orta düzeyde önemsendiği yorumu yapılabilir. Oysa diğer 6 faktörün kaynak bulma yaklaşımı olarak katılımcılar tarafından ileri düzeyde önemsendiği yorumu da yapılabilir. Benzer şekilde genel ortalamaya göre t testi sonucu da ileri düzeyde önemli çıkmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5:** Faktörler ve t Testi

Faktörler	N	Min-Max	$\bar{x} \pm s$	t Testi (t test değeri $3 \leq \mu$ olarak alınmıştır)		
				t	sd	p
F1: Yurt içi ve yurt dışı faktörü	136	1-5	3.0±1.27	.185	135	.854
F2: Donör Faktörü	136	1-5	3.9±0.92	12.137	135	.000
F3: Proje-dış çevre faktörü	136	1-5	3.4±0.85	6.630	135	.000
F4: Kurum felsefesi faktörü	136	1-5	4.1±0.81	17.158	135	.000
F5: Muhasebe uygulamaları faktörü	136	2-5	4.2±0.65	21.874	135	.000
F6: İnsan kaynağı faktörü	136	1-5	3.8±0.91	10.593	135	.000
F7: Yönetim kurulu yaklaşımı faktörü	136	2-5	3.9±0.83	13.668	135	.000
<b>Genel</b>	136	2-5	3.8±0.63	15.067	135	.000

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAYNAK BULMA VE  
KULLANMA SÜREÇLERİNDEKİ YAKLAŞIMLARI: İZMİR İLİ UYGULAMASI

Faktörler arası korelasyon incelendiğinde genel olarak korelasyonların orta ve düşük düzeyde ancak istatistiksel olarak önemli seviyede olduğu görülmektedir. En yüksek korelasyonlar “F4: Kurum felsefesi faktörü ile F6: İnsan kaynağı faktörü”, “F1: Yurt içi ve dışı faktörü ile F3: Proje-dış çevre etkileşimi faktörü”, “F2: Donör faktörü ile F4: kurum felsefesi”, “F1: Yurt içi ve yurt dışı faktörü ile F2: Donör faktörü”, “F2: Donör Faktörü ile F6: İnsan kaynağı faktörü”, “F3: Proje-dış çevre faktörü ile F6: İnsan kaynağı faktörü”, “F5: muhasebe uygulamaları ile F7: Yönetim kurulu yaklaşımı”, arasında yer almaktadır. En düşük ve istatistiksel olarak önemsiz korelasyon ise, F1: Yurt içi ve dışı faktörü ile F5: Muhasebe uygulamaları faktörü” arasında görülmüştür (Tablo 6).

**Tablo 6:** Faktörler Arası Korelasyon

F	İstatistik	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F2	r	.533					
	p	.000					
	N	136					
F3	r	.566	.418				
	p	.000	.000				
	N	136	136				
F4	r	.341	.563	.464			
	p	.000	.000	.000			
	N	136	136	136			
F5	r	.226	.381	.328	.319		
	p	.08	.000	.000	.000		
	N	136	136	136	136		
F6	r	.309	.508	.484	.624	.257	
	p	.000	.000	.000	.000	.003	
	N	136	136	136	136	136	
F7	r	.289	.289	.349	.401	.474	.375
	p	.001	.001	.000	.000	.000	.000
	N	136	136	136	136	136	136

**Faktörler kapsamında bağımsız değişkenlere yönelik bulgular:** Yaş grupları, cinsiyet ve eğitim durumu bağımsız değişkenleri açısından faktörler kapsamında farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

STK'daki konum açısından F1 faktörü ( $F=3.861$ ,  $p=0.011$ ), F2 faktörü ( $F=4.390$ ,  $p=0.006$ ) ve F4 faktörü ( $F=3.162$ ,  $p=0.027$ ) için anlamlı bir fark bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma testleri sonucunda farklılığın kaynaklandığı gruplar ise; F1 faktörü için başkan yardımcısı ( $2.6\pm 1.23$ ) ve diğer grubu ( $3.94\pm 0.94$ ), F2 faktörü

için başkan yardımcısı (3.4±1.10) ve diğer grubu (4.2±0.63), F4 için başkan yardımcısı (3.2±0.83) ve diğer grubu (4.3±0.78)'dur.

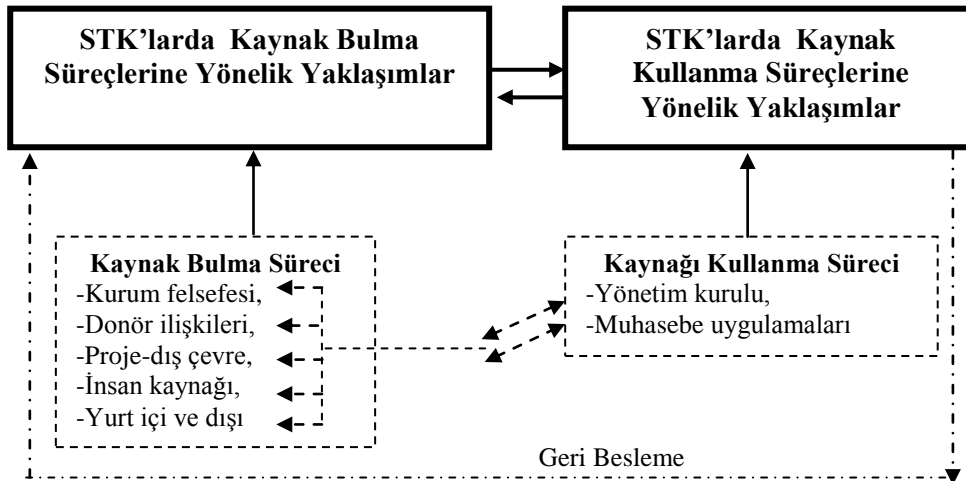
STK'daki üyelik süresi açısından F1 faktörü (F=5.453, p=0.005), F4 faktörü (F=3.895, p=0.023) ve F6 faktörü (F=4.530, p=0.012) için anlamlı bir fark bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma testleri sonucunda farklılığın kaynaklandığı gruplar ise; F1 faktörü için 11 ve üstü yıl (2.4±1.18) ile 1-5 yıl (3.2±1.16) ve 6-10 yıl (3.2±1.41) grupları, F4 faktörü için 11 ve üstü yıl (4.0±0.83) ve 1-5 yıl (4.4±0.70), F6 faktörü için 11 ve üstü yıl (3.5±0.93) ve 1-5 yıl (4.0±0.75)'dir.

STK türü açısından F1 faktörü (F=5.757, p=0.001), F2 faktörü (F=6.082, p=0.001), F3 faktörü (F=4.330, p=0.006), F4 faktörü (F=6.131, p=0.001), F5 faktörü (F=3.494, p=0.018) ve F6 faktörü (F=3.528, p=0.017) için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma testleri sonucunda farklılığın kaynaklandığı gruplar ise;

- i. F1 faktörü için sendika (2.0±1.40) ile dernek (3.2±1.21) ve vakıf (3.5±0.93),
- ii. F2 faktörü için dernek (4.1±0.77) ile "meslek odası-ticaret ve sanayi odası" (3.5±0.66) ve sendika (3.4±1.33),
- iii. F3 faktörü için sendika (2.9±0.82) ile dernek (3.5±0.87) ve vakıf (3.7±0.67),
- iv. F4 faktörü için dernek (4.3±0.69) ile "meslek odası-ticaret ve sanayi odası" (3.7±0.72) ve sendika (3.7±0.96),
- v. F5 faktörü için sendika (4.5±0.56) ile "meslek odası-ticaret ve sanayi odası" (3.9±0.66),
- vi. F6 faktörü için dernek (4.0±0.93) ile sendika (3.3±1.00)'dır.

**Sonuç olarak araştırmanın sonuç modeli yeni oluşan faktörler kapsamında aşağıdaki gibi ortaya konulabilir (Şekil 3):**

**Şekil 3: Araştırmanın Sonuç Modeli (Model 2)**





## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucuna göre STK'ların temel kaynak bulma şeklinin temel olarak üye aidatı bunun yanı sıra bağış / bağış kampanyaları, kermes, özel sektör ve yayınlar şeklinde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu sonuç STK'lar için üye aidatı dışında diğer kaynak olanaklarına da daha fazla önem vermeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır yorumu yapılabilir.

STK'ların kar amacı gütmadıkları ancak misyonlarını gerçekleştirme ve vizyonlarına ulaşabilme kapsamında faaliyet süreçlerinde çeşitli kaynaklara ulaşmaları bu döngüsel süreci kar amacı güden bir kuruluş ciddiyetinde stratejik yönelimli bir kapsamda gerçekleştirmeleri onları başarılı kılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre gerek STK'lar, gerekse kar amacı güden örgütler ya da devlet kurum ve kuruluşları sözü edilen proaktif yaklaşım açısından başarıya ulaşmada benzer sonuçları ortaya koymaktadır (Medley ve Akan, 2008: 489). Araştırma sonucunda da kaynak elde etme konusunda kurum felsefesi (faktör 4) ileri düzeyde önemli bulunmuştur. Dolayısıyla araştırma sonucunda misyon, vizyon ve değerlerin stratejik bir çerçevede kaynak bulma süreçlerine yansıtılması katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan STK'larda misyon ve vizyon kapsamında değerler ile kaynakların etkin kullanımı ve muhasebeleştirilmesi temelinde yaklaşımların başlatılması ve desteklenmesi doğal olarak üst yönetimin liderliğinde gerçekleştirilecek ve dalga dalga diğer kademelere yaygınlaştırılacak bir süreçtir. Araştırmalar üst yönetimin bu konudaki performansının kaynak bulma ve uygulamaya yönelik tüm STK süreçlerine yansıdığını vurgulamaktadır. STK'larda üst yönetimin karar alma süreçlerinin kaynak elde etmede ve onun yönetilmesinde, STK ve kaynak sağlayıcı (donör) ilişkilerinde önemsenmelidir (Ritchie ve Eastwood, 2006: 68-70). Bu çalışmada da yönetim kurulu yaklaşımı faktörü (faktör F7) ve muhasebe uygulamaları (faktör F5) faktörlerinin ileri düzeyde önemsendiği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla kaynak bulma ve kullanımı süreçlerine katılımcılara göre temel olarak yönetim kademelerinin özen göstermesi gerekli olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca yönetim kurulu ve muhasebe uygulamaları arasında da orta düzeyde pozitif yönde ilişki algısı da belirlenmiştir (Tablo 6).

STK'larda kaynak bulma süreçlerinde kaynak sağlayıcıyla olan iletişim ortamının kalitesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda tarafların birbirilerini iyi anlamaları gerekliliği bulunmaktadır. Araştırma sonuçları STK ve kaynak sağlayıcının (donör) beklentilerindeki, bakış açısındaki, hizmet kalitesine yönelik, iletişim açısından ve hizmetin dağıtım açısından farklılıkların kaynak sağlama sürecindeki boşluklar yaratarak olumsuz bir süreci ortaya koyabildiği vurgulanmaktadır (Polonsky ve Sargeant, 2007: 463). Bu araştırma sonucu da sözü edilen bulguları desteklemiştir. Araştırmada donör faktörü (faktör 2) katılımcılar açısından ileri düzeyde önemli olarak algılanmıştır. Diğer bir deyişle STK ve donör arası iletişimin sürecinin açıklık, netlik, süreklilik, dürüstlük ve gerekli belgelerin sunumunu içermesi bunun yanı sıra kaynak sağlayıcıya bağımlılık durumunun ortaya çıkmaması kaynak sağlama sürecinde katılımcılar

açısından ileri düzeyde önemli konular olarak algılanmaktadır. Diğer taraftan kurum felsefesi ve donör faktörleri arasındaki ilişkinin katılımcılar tarafından orta düzeyde ve pozitif yönde algılandığı belirlenmiştir (Tablo 6).

STK'lar dış uygulamalarını genellikle proje kapsamında gerçekleştirmektedirler. Kaynak bulma süreçlerine işbirliği yapılan taraflar, medya, finansman yeterliliği, hedef kitle, paydaşlar gerektiğinde yapılacak yazılı anlaşmalar da girmektedir. Yapılan araştırmalar da STK pazarının ve kamu desteğinin kaynak bulma performansını etkilediğini ortaya koymaktadır (Ritchie ve Eastwood, 2006: 76-77). Bu araştırmada da kaynak bulma ve uygulama süreçleri için proje ve dış çevre faktörünün (faktör 3) katılımcılar tarafından ileri düzeyde önemli bulunması araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

STK'larda yer alan bireylerin kendileri hem birer insan kaynağı unsuru hem de diğer kaynakları etkileyen değerdir. Diğer bir deyişle STK'lar kar amacı gütmeyen gönüllü örgütlenmeler olarak insan kaynağı ile ayakta kalmaktadır. Yöneticiler insan kaynağı arasından çıkmakta, onların çabaları yeni üyeleri STK'ya çekmekte, onların harcadıkları gönüllü zaman ve emekleri STK'ya kaynak sağlamada performansı belirlemektedir (Sundeen vd., 2007: 281). Bu çalışmada da insan kaynağı faktörü (faktör F6) katılımcılar tarafından kaynak bulma ve kullanma süreçleri açısından ileri düzeyde önemli görülmüştür. Diğer taraftan insan kaynağının kaynak bulma sürecinde kurum felsefesi, donör ilişkileri ve proje-dış çevre ile de etkileşiminin önemli olarak algılandığı belirlenmiştir.

Kaynak bulma sürecinde yurt içi ve yurt dışı faktörü katılımcılar tarafında orta düzeyde önemli bulunmuştur. Bunun temel nedeni olarak araştırmaya katılan STK'ların kaynak bulma süreçlerine bakış açılarının lokal düzeyde ve sınırlı olduğu varsayımı geliştirilebilir. Bu bağlamda yine misyon ve vizyon kapsamında yönetim kesimine önemli işler düştüğü belirtilebilir. Diğer taraftan yurt içi ve yurt dışı faktörü ile donör faktörünün orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki içinde olduğu algısı da araştırma sonucunda belirlenmiştir.

Araştırmanın yan bulguları kapsamında ise şu yorumlar yapılabilir: Yaş, cinsiyet ve eğitim faktörlere bakış açısını etkileyen değişkenler olarak ortaya çıkmamıştır. STK'daki konum açısından faktörlere yönelik olarak başkan yardımcısı ve diğer grupları arasında farklı bakış açıları belirlenmiştir, STK'daki üyelik süresi de bazı faktörlere bakış açısını etkileyen bir bulgudur. Bu bağlamda üyelik yıl süresinin artmasının kaynak bulma açısından faktörlere verilen önemi daha az etkilediği görüşünün ön plana çıktığı yorumu yapılabilir. STK örgütlenme biçiminin araştırma sonucu oluşan faktörler kapsamında elde edilen sonuçlar dernek, sendika, mesleki örgütlenmeler (meslek -ticaret-sanayi odası) ve vakıf örgütlenmesi çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Derneklerin gönüllüğe daha fazla eğilimli yapıları oldukları, sendikaların daha çok üyelerinin finansal olanakları konusunda faaliyet süreçlerinde bulunduğu, mesleki örgütlenmelerin daha çok bir yasal gereklilik olduğu ve vakfın ise daha çok geriye bir şeyler bırakma ve hayır kapsamında algılandığı yorumu yapılabilir.

Araştırma sonucunda aşağıdaki yorumlar ortaya konulabilir:

- i. STK'lar da diğer sektörler gibi kaynak bulma ve kullanma süreçlerinde misyon ve vizyonları çerçevesinde rasyonel yönetsel yaklaşımları sergilemeye önem vermelidirler,
- ii. Alternatif yurt içi ve dışı kaynaklara ulaşım konusunda daha hassas davranma eğilimi önemsenmelidir,
- iii. Paydaş ilişkilerine verilen önem kaynak bulma ve kullanma süreçlerinde önemsenmelidir,
- iv. Düzenli finansal faaliyetler ve yönetimin bu konudaki yaklaşımları STK'lar açısından önemli bir süreci ortaya koymalıdır,
- v. Bu araştırma ile STK'ların kaynak bulma süreçlerine yönelik olarak gerek yönetim gerekse STK literatürüne ampirik bir katkı sağlanmıştır. Bu bağlamda olası diğer araştırmalar için de kaynak niteliğinde sonuçlar belirlenmiştir.

## KAYNAKÇA

ABGS, "Sivil Toplum Diyalogu - II", <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=42407&l=1>, (05.04.2009).

Acı, E. Yüksel. (2005), Kalkınma Sürecinin Yeni Aktörleri Sivil Toplum Kuruluşları, Güniz Yayıncılık, İstanbul.

Akdemir, Ali (2008), Vizyon Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa.

Akdemir, Ali ve Özmutaf, N. Metin, "Sivil Toplum Kuruluşların Misyonların Başarılması Kapsamında Bireylerin Gönüllüğe Bakış Açıkları", IV. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, 19-21 Ekim 2007, 913-914.

American Red Cross (2006), "Volunteer Handbook", [http://northwestflorida.redcross.org/index.php?pr=Volunteer\\_Services/media/Volunteer\\_Handbook.pdf](http://northwestflorida.redcross.org/index.php?pr=Volunteer_Services/media/Volunteer_Handbook.pdf). (06/09/2008).

Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan, Aydoğan, Enver, Akatay, Ayten (2003), Zaman Yönetimi ve Yönetsel Zamanda Etkinlik, Gazi Kitabevi, Ankara.

Barutçugil, İsmet (2002), Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bateman, Thomas, S. ve Zeithaml, Call P. (1990), Management, Richard D. Irwin Inc., Boston, USA.

Beck, Tammy E., Lengnick-Hall, Cynthia A., Lengnick -Hall, Mark L. (2008), "Solutions Out Of Context Examining The Transfer Of Business Concepts To Nonprofit Organizations", Nonprofit Management & Leadership, 19(2), 157.

Byars, L. Lloyd (1987), Strategic Management: Planning and Implementation Concepts and Cases, Harper & Row Publisher, Inc., New York, USA.

Cascio, Wayne F. (1992), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill Inc, New York, USA.

Christensen, Rachel A. ve Alnoor, Ebrahim (2006), "How Does Accountability Affect Mission? The Case of a Nonprofit Serving Immigrants and Refugees", *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2), 195-197.

Çıkin, Ayhan ve Karacan, Ali R. (1994), *Genel Kooperatifçilik*, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.

Doh, Jonathan P. ve Guay, Terence R. (2006), "Corporate Social Responsibility, Public Policy, And NGO Activism In Europe And The United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal Of Management Studies*, 43 (1), January, 2.

Drucker, F. Peter (1990), *Managing The Nonprofit Organization*, HarperCollins Publishers, New York, USA.

Drucker, F. Peter (1995), *Gelecek İçin Yönetim*, Cev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yay., İstanbul.

*Empowering America's Grassroots* (2005), *Successful Strategies For Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers*, USA.

Eren, Erol (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.

Evergreen, "Chapter 4: Preventing Volunteer Burnout, A Volunteer Management Handbook", <http://www.evergreen.ca/en/resources/toolshed/hands>. [21.02.2006].

Grossman, Jean B. ve Furano, Kathryn (2002), *Making The Most Of Volunteers*.

Handy, Femida ve Cnaan, Ram A. (2007), "The Role of Social Anxiety in Volunteering", *Nonprofit Management & Leadership*, 18(1), 42.

Herman, Robert D. ve Renz David O. (2008), "Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory Nine Theses", *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 401-403.

Hill, Charles W. L. ve Jones, Gareth R. (1989), *Strategic Management Theory*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.

Holl, Anthony ve Midgeley, James (1988), *Development Policies: Sociological Perspective*, Manchester University Pres., Manchester, USA.

Inglis, Sue ve Cleave, Shirley (2006), "A Scale to Assess Board Member Motivations in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 17(1), 254.

Jegers, Marg ve Lapsley, Irvine (2003), *The 21st Century Challenge: Managing Charitable Entities As Business Enterprises*, Finansal Accountanility and Management, Blackwell Publishing Ltd, USA.

Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Kotler, Philip & Andreasen, Alan R. (2000), *Strategic Marketing For Non-Profit Organizations*, Cengage Learning EMEA , USA.

Kotler, Philip And Lee, Nancy (2006), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Çev: Sibel Kaçamak, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Laidler-Kylander, Nathalie, Quelch, John A. Simonin, Bernard L. (2007), "Building And Valuing Global Brands in The Nonprofit Sector", *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 254.

Lindahl, Wesley E. (2008), "Three-Phase Capital Campaigns", *Nonprofit Management & Leadership*, 18(3), 254.

Lobel, Orly. (2006), "Sustainable Capitalism Or Ethical Transnationalism: Offshore Production And Economic Development", *Journal Of Asian Economics*, 17, 57.

MacMillan, Keith, Money, Kevin, Money Arthur, Downing, Steve (2005), *Relationship Marketing In The Not-For-Profit Sector: An Extension and Application Of The Commitment-Trust Theory*, *Journal of Business Research* 58, 807.

Mandeville, J. (2005), "The Nonprofit Sector: A Partner with Government", *Patimes*, Special Section, 6.

Medley, Barbara C. ve Akan, Obasi Haki (2008), "Creating Positive Change in Community Organizations A Case for Rediscovering Lewin", *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 489.

Miller, Alex (1996), *Strategic Management*, The McGraw-Hill Companies, New York, USA.

Ritchie William J. ve Eastwood, Karen (2006), "Executive Functional Experience and Its Relationship to the Financial Performance of Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 17(1), 68-70, 76-77.

Ryfman, Philippe (2006), *Sivil Toplum Kuruluşları*, Çev: İsmail Yerguz, İletişim Yayınları, İstanbul.

Sargeant, Adrian ve Polonsky, Michael J. (2007), "Managing the Donation Service Experience", *Nonprofit Management & Leadership*, 17(4), 463.

Sharon, Oster (1995), Strategic Management For Nonprofit Organizations, Oxford University Pres, USA.

STGP (2005), Sivil Toplumcunun El Kitabı, STGP Yayınları, Ankara.

Sundeen, Richard A., Raskoff, Sally A., Garcia, M. Cristina (2007), "Differences in Perceived Barriers to Volunteering to Formal Organizations Lack of Time Versus Lack of Interest", Nonprofit Management & Leadership, 17(3), 426.

Türk, Eylem (2009), TÜSİAD Patronlar Kulübü: Ekonomi ve Siyasetin Merkezindeki Bir Derneğin Öyküsü, Alfa Yayınları, İstanbul.

Türk Medeni Kanunu, Vakıflar, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html>, (05.05.2009).

Tosun, Gülgün (2006), İzmir'de Sivil Toplum, Alfa Aktüel Yay, İstanbul.

Volunteering Queensland, "Volunteer Management Resource Kit", <http://www.volunteeringnthqld.org.au>, [27.07.2006].

Whitman, John R. (2008), "Evaluating Philanthropic Foundations According to Their Social Values", Nonprofit Management & Leadership, 18(4), 426.

Yaman, Yılmaz (2005), "Dernek Kuruluşunun Yasal Çerçevesi", Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

Yaman, Yılmaz (2005), "Vakıf Kuruluşunun ve Yönetiminin Yasal Çerçevesi", Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

Yaman, Yılmaz (2005), "Gönüllük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi", Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, İbrahim (2004), Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim, Seçkin Yayınları, Ankara.

Yoshida, Karen K., Parne, Penny, Brooks, Dina, Cameron, Deb (2009), "A case study of the changing nature of a non-government organisation: a focus on disability and development", Disability and Rehabilitation, 31(8): 676-677.