

Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Stratejileri1

Hazal Swearingner²

Başyuru Tarihi: 13.08.2024

Kabul Tarihi:29.01.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının (STK) yönetim stratejilerini araştırmaktır. Çalışma, insan kaynakları, stratejik iş birliği ve mücadele stratejileri başlıkları altında yönetim stratejilerini incelemektedir. Farklı faaliyet alanlarındaki STK’ları temsil edecek şekilde çeşitlendirilmiş örneklem kullanılarak yürütülen araştırma, STK’ların yapısı ve işleyişi hakkında kapsamlı bir anlayış geliştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Çankırı ilindeki STK’larla gerçekleştirilmiş ve veriler, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak yönetici konumundaki bireylerle toplanmıştır. Betimsel içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenen verilerden, 3 ana tema altında 12 alt tema ve 23 kod tespit edilmiştir. Çalışma, STK’larda genellikle gönüllüler üzerine kurulu insan kaynakları yönetiminin, ücretli personel yetersizliğinin yaygın bir sorun olduğunu göstermektedir. Gönüllü sayısındaki eksiklikler, STK’ların etkinliğini ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkilerken, kriz anlarında ve özel günlerde gönüllü sayısındaki artışlar toplumsal destek mekanizmalarını güçlendirmektedir. STK’lar, kamu kurumlarıyla kurdukları iş birlikleriyle toplum hizmetlerinin kalitesini ve erişimini artırmakta; sosyal medya stratejileri sayesinde daha geniş kitlelere ulaşmaktadır. Çalışma, STK’ların insan kaynakları yönetimi, iş birliği stratejileri ve mücadele stratejilerinde daha kapsamlı ve sürdürülebilir yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Ücretli personel sayısının artırılması, gönüllü yönetim stratejilerinin güçlendirilmesi, özel sektörle iş birliğinin artırılması ve sosyal yardım stratejilerinin etkinliğinin artırılması, STK’ların etkililiğini ve sürdürülebilirliğini geliştirecektir. Çalışmanın sonuçları, STK’ların yönetim stratejilerinin iyileştirilmesi ve bu stratejilerin sürdürülebilirliği için gerekli adımların atılması açısından büyük önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Kuruluşları, Yönetim Stratejileri, Gönüllülük, Mücadele, İş Birliği

1 Bu çalışma için Çankırı Karatekin Üniversitesi Fen, Matematik ve Sosyal Bilimler Etik Kurulu’ndan 24.05.2024 tarihinde etik kurul onayı alınmıştır.

2 Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Sosyal Hizmetler Bölümü, hazalswearingner@karatekin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8573-641X

Management Strategies of Non-Governmental Organizations

Hazal Swearingner³

Submitted by: 13.08.2024

Accepted by: 29.01.2025

Article Type: Research Article

Abstract

The aim of this study is to investigate the management strategies of nongovernmental organizations (NGOs) in Turkey. The study examines management strategies under the headings of human resources, strategic collaboration, and coping strategies. Conducted using a diversified sample representing NGOs from different fields of activity, the research aims to develop a comprehensive understanding of the structure and functioning of NGOs. The research was carried out with NGOs in Çankırı province, and data were collected through semi-structured interviews with individuals in managerial positions. The data, analyzed using descriptive content analysis, revealed 12 sub-themes and 23 codes under 3 main themes. The study highlights that human resource management in NGOs is often based on volunteers, with a widespread issue being the insufficiency of paid staff. The lack of volunteers negatively affects the effectiveness and sustainability of NGOs, while increases in volunteer numbers during crises and special events strengthen community support mechanisms. NGOs enhance the quality and accessibility of community services through collaborations with public institutions and reach broader audiences through social media strategies. The study indicates that NGOs need to adopt more comprehensive and sustainable approaches in human resource management, collaboration strategies, and coping strategies. Increasing the number of paid staff, strengthening volunteer management strategies, enhancing collaboration with the private sector, and improving the effectiveness of social aid strategies will enhance the effectiveness and sustainability of NGOs. The results of the study are of great importance for improving NGO management strategies and taking necessary steps for the sustainability of these strategies.

Keywords: Non-Governmental Organizations, Management Strategies, Volunteering, Advocacy, Collaboration

JEL Kodu: I: Health, Education, and Welfare

³ Çankırı Karatekin University, Social Sciences Vocational School, Dept. of Social Services, hazalswearingner@karatekin.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-8573-641X

Giriş

1980 sonrası yaşanan küreselleşme, özelleşme ve neoliberal değişimlere paralel olarak, sivil toplum kuruluşları ulusal sosyal politikanın önemli aktörleri arasına girmiştir (Sarıipek, 2017, s.82). Sivil toplum, devlet ve birey arasında bulunan, gönüllü, kendi kendini yöneten, bağımsız, hukuksal düzen ve ortak değerler etrafında şekillenen örgütlü toplumsal bir yaşam alanı olarak tanımlanır (Aslan, 2010, s. 360). Sivil toplum kuruluşları (STK), kâr amacı gütmeme, bağımsızlık, gönüllülük ve bir vizyona ve ideale sahip olma gibi temel ilkeleri taşır (Şahin ve Öztürk, 2011, s.16). Vakıflar, dernekler, meslek kuruluşları ve sendikalar STK'lara örnektir. Bu kuruluşlar, refah hizmetlerinin sunumu, ilgili politikaların planlanması ve oluşturulması gibi yöntemler kullanarak sosyal sorunlara yönelik çözümler geliştirmeyi amaçlar (Yavuz ve Es, 2020, s.157). Türkiye'de yapılan kapsamlı bir araştırma, STK'ların 50 farklı alanda aynı ve nakdi yardımlarda bulduklarını ortaya koymuştur (Şentürk, 2015, s.298). STK'ların temel amacı, toplumun farklı kesimlerinin ortak çıkarlarını birleştirerek bu çıkarları toplumsal bir talep haline getirmek ve böylece kamuoyu baskısı yaratmaktır (Akman, 2018, s.458). STK'lar, bu amaçlara ulaşmak için farklı yönetim stratejileri kullanır.

Yönetim stratejileri, etkin stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve sonuçlarının izlenip değerlendirilmesi için yapılan kararlar ve faaliyetlerin bütünüdür (Dinçer, 1994, s.23). Yönetim stratejileri, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için benimsenen planlı ve sistematik yaklaşımlar olup, bu kavram, sivil toplum kuruluşlarının amaçlarına ulaşmada kullandıkları insan kaynakları yönetimi, stratejik iş birlikleri ve mücadele stratejilerini kapsamaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının yönetim stratejileri, amaçlarını gerçekleştirmeleri açısından büyük önem taşır. STK'lar yönetim stratejilerini belirlerken hem etkili hem de verimli olmayı hedeflerler. Etkililik, arzulanan hedefe ulaşıp ulaşılmadığını ölçerken, verimlilik ise en az kaynak ve maliyet kullanımı ile bu hedefe ulaşılmasını tanımlar (Ülgen ve Mirze, 2010, s.453). Bu sebeple, STK'ların belirledikleri yönetim stratejileri hem stratejiler, toplum üzerindeki etkilerini hem de verimliliklerini artırmak için kritik öneme sahiptir.

Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının yönetim stratejilerine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Alan yazınındaki bu eksikliğe katkıda bulunmayı amaçlayan bu çalışmanın hedefi, farklı faaliyet alanlarındaki çeşitliliği temsil edecek şekilde seçilmiş sivil toplum kuruluşlarının yönetim stratejilerini araştırmaktır. Yönetim stratejileri, insan kaynakları, stratejik iş birliği ve mücadele stratejileri başlıkları altında incelenecektir. Bu çalışmanın, mevcut yönetim uygulamalarını değerlendirerek Türkiye'deki STK'ları daha yakından tanıma fırsatı sunması beklenmektedir. Ayrıca, sosyal refah alanlarında sunulan hizmetlerin etkisini ve verimliliğini artırmaya yönelik stratejik planlamalar için gerekli verileri sağlayacaktır. Sivil toplum kuruluşlarının yönetim stratejilerini anlama ve analiz etme çabaları, bu tür stratejilerin daha etkili ve verimli hale getirilmesini sağlayarak daha adil, demokratik ve kapsayıcı bir toplum oluşturma yolunda önemli bir adım teşkil etmektedir.

Literatür Taraması / Yazın İncelemesi

STK'lar toplumun farklı kesimlerine hizmet sunma, toplumsal değişim yaratma ve sosyal sorunlara çözüm bulma misyonlarını yerine getirirken, etkili yönetim stratejilerine duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu stratejiler, insan kaynakları yönetiminden stratejik iş birliklerine, mücadele stratejilerinden karar alma süreçlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu çerçevede, mevcut literatürde yer alan çalışmalar incelenerek STK'ların yönetim stratejilerinde öne çıkan temel kavramlar ve terminoloji tanımlanacak, ayrıca mevcut uygulamalar değerlendirilecektir. STK'ların yönetim stratejileri üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, bu çalışma, alandaki bilgi birikimini derinleştirerek STK'ların daha etkili ve sürdürülebilir yönetim stratejileri geliştirmelerine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

Sivil toplum kuruluşları, çalışma gücünün neredeyse tamamının insan kaynaklarına dayandığı örgütlerdir (Kurt ve Taş, 2015, s.201). Bu kuruluşlarda insan kaynakları, çalışan personel ve gönüllüler olmak üzere iki ana gruba kapsar (Ciucescu, 2014, s.157). Çalışan personel, üst kademe yöneticiler ve profesyonellerden oluşur ve tam zamanlı, yarı zamanlı ya da proje bazlı olarak çalışarak, belirli bir ücretlendirme politikası çerçevesinde maaş ve sosyal haklar elde eder (Kurt ve Taş, 2015, s.205). Bu bağlamda, çalışan personel, kurumsallaşmış STK'ların önemli bir parçasıdır. STK'larda çalışan personelin sürekliliği ve motivasyonunun sağlanmasında, ücretlendirme, kariyer planlaması ve performans değerlendirmesi gibi faktörler önemli rol oynar (Larik vd., 2021, s.969).

STK'larda insan kaynaklarının önemli bir diğer bölümünü gönüllüler oluşturmaktadır (Köstepen ve Özmutaf, 2018, s.614). Gönüllülük, herhangi bir karşılık beklemeden yapılan iş, emek veya katkıdır (Arslan, 2018, s.3). Gönüllüler, maddi bir beklenti olmaksızın uzmanlık bilgisini, emeğini, zamanını ve enerjisini sunan kişilerdir (Kurt ve Taş, 2015, s.205). Gönüllülerin STK'larda aktif rol almalarının nedenleri, bireysel (saygı görmek ve yeni şeyler öğrenmek), sosyal (yeni dostlar edinmek ve toplumsal görevleri yerine getirmek) ve çevresel faktörlerden (çevreden gelen teşvik veya baskı ve yardım isteyenleri kırmama isteği) kaynaklanabilir (Kurt ve Taş, 2015, s.207). Gönüllü yönetimi; gönüllü ihtiyacının belirlenmesi, gönüllü temini, uyumlaştırma, eğitim ve yetiştirme, değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerini içerir (Arslan, 2018, s.5).

İnsan kaynakları yönetimi, sivil toplum kuruluşlarında ortak bir hedefe yönelik bireylerin istihdamını, yönetimini, yönlendirilmesini ve koordinasyonunu sağlamak amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Arslan, 2018). Ancak birçok STK, projelerinde yeterli insan kaynağı katılımı sağlayamamakta veya var olan insan kaynağının kalıcılık ve süreklilik sorunları yaşamaktadır (Arslan, 2018, s.5). Özellikle gönüllülerin temini, kalıcılığı, verimliliği ve motivasyonlarına ilişkin sorunlar, STK'ların karşılaştığı güncel sorunlar arasındadır (Arslan, 2018, s.3). Ayrıca, çalışan personel ve gönüllüler arasında koordinasyon ve iş birliği sağlanması kritik bir gereklilik olmasına rağmen, bunu gerçekleştirecek yönetim stratejileri her zaman mevcut olmayabilir (Arslan, 2018, s.6). İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli stratejik alanı ise karar alma mekanizmalarının çeşitliliğidir. Bazı kuruluşlarda kararlar, her üye ve temsilcinin bağımsız oylarıyla alınırken (Yılmaz ve Akdeniz, 2020, s.351), diğer STK'larda kararlar önceden alınmakta ve personelin sadece onaylaması beklenmektedir (Ciucescu, 2014, s.157). Bu durum, alınan kararların etik boyutlarını ve olası sonuçlarını sorgulamayı gerektirebilir. Dolayısıyla, etkili ve adil karar alma süreçleri, sivil toplum kuruluşlarının yönetim stratejileriyle yakından ilişkilidir.

Stratejik İş Birliği

Yönetim stratejilerinin önemli bir ayağı, stratejik iş birliğidir. Stratejik iş birliği, sivil toplum kuruluşlarının kamu, özel sektör kuruluşları veya diğer STK'larla ortak hedeflere ulaşmak için yaptığı iş birliğini ifade eder (Ardahan, 2010, s.219). Toplumsal sorunlarla başa çıkmak genellikle tek bir kurumun kapasitesini aşar (Joo Chang, 2009, s.76). Bu nedenle, STK'ların faaliyet alanlarında etkili çözümler geliştirebilmeleri için hükümet, iş dünyası ve diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla güç birliği yapmaları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kurulan iş birlikleri, hizmetlerin ve ürünlerin ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasını, daha fazla ihtiyaç sahibine erişim sağlanmasını, maliyet ve risklerin paylaşılmasını, etkinlik, verimlilik ve üretkenliğin artırılmasını sağlar (Ardahan, 2010, s.220).

Stratejik iş birlikleri, STK'lar ile kamu, özel sektör veya diğer STK'larla kurulabilir. STK-kamu iş birlikleri, katılımlı hükümet olarak da tanımlanmakta olup hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimlerle gerçekleştirilebilir (Sarıpek, 2017, s.89). Bu iş birliği türü, STK'ların ve kamu kurum ve kuruluşlarının sosyal sorunların çözümlerinde sahip oldukları imkanları paylaşmaları ile büyük bir fark yaratmaktadır (Akman, 2018). Örneğin, belediyeler STK'lara göre daha geniş yetki ve mali kaynağa sahiptirler ve kurulan iş birliklerinde STK'ların etkinlik ve verimliliğini artırabilmektedir (Akman, 2018, s.453). Buna karşılık STK'lar da

belediyelerin topluma daha yakın olmaları, toplumun ihtiyaçlarını daha iyi anlamaları ve bu ihtiyaçlara hızlı cevap verebilmeleri nedeniyle belediyelerin etkinlik ve verimliliğini artırabilirler. Bu karşılıklı iş birliği, her iki tarafın da güçlü yönlerini kullanarak sosyal sorunların çözümünde daha etkili sonuçlar elde etmelerine olanak tanır. Kamu kuruluşlarının bu iş birliklerini yaygınlaştırmak için kurumsal kapasitesini artırması, muhataplarını daha iyi tanıması ve destekleyici bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

STK-özel sektör iş birlikleri, 1960 sonrası yükselişe geçen bir iş birliği türüdür ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilişkilendirilmektedir (Yıldırım, 2021, s.256). Bu tür iş birlikleri, STK ve markanın karşılıklı yarar sağlaması amacıyla belirlenen ortak sosyal amaç doğrultusunda stratejik pazarlama, iletişim ve sosyal sorumluluk projeleri geliştirmesi ile kurulur (Yıldırım, 2021, s.257). Bu projeler, hem markanın toplumsal sorumluluk bilincini artırırken hem de STK'nın kaynak ve etki alanını genişletir. Özel sektör, STK'lara finansal ve aynı destek sağlar ve insan kaynakları sunar (Mirońska ve Zaborek, 2019, s.7). Buna karşılık, markalar bu iş birliklerinden marka imajı oluşturma ve marka bilinirliği kazanma gibi faydalar elde eder (Polonsky ve Speed, 2001, s.1367).

Stratejik iş birliklerinin bir diğer türü, iki veya daha fazla STK arasında kurulan iş birlikleridir. Bu tür iş birlikleri, STK'ların insan gücü, örgütsel kapasiteleri, bilgi ve tecrübelerini paylaşarak ortak hedeflere ulaşmalarını sağlar. İş birliği kuran STK'lar, diğer STK'ların başarılı uygulamalarından örnek alarak kendi uygulamalarını geliştirme fırsatı bulurlar (Ardahan, 2010, s.232). Ancak, STK-STK iş birlikleri oldukça nadirdir (İlter ve Coşkun, 2009, s.61). Bu nadirliğin başlıca nedenleri arasında, STK'ların sınırlı insan ve finansal kaynakları paylaşma zorlukları ile STK'lar arasındaki yazılı olmayan rekabet yer almaktadır (İlter ve Coşkun, 2009, s.61). Bu nedenlerden dolayı, STK'ların iş birliklerini artırmaları, toplumsal etkilerini genişletmeleri ve daha etkili projeler gerçekleştirmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir.

Mücadele Stratejileri

Yönetim stratejilerinin son ayağı mücadele stratejileridir. STK'ların mücadele stratejileri, örgütün organizasyon yapısına bağlı olarak belirlenir (Sarıca, 2019, s.52). Bu nedenle, mücadele stratejilerini incelerken örgütlerin organizasyonel işleyişi hakkında da kapsamlı bilgi edinmek mümkündür. Mücadele stratejileri, medya aracılığıyla kamuoyunu harekete geçirme, projeler, kampanyalar, eğitim ve uzmanlık sağlama ile aynı ve nakdi sosyal yardımlar sunma şeklinde çeşitli biçimlerde olabilir (Dellmuth ve Tallberg, 2017, s.6). Bu stratejilerin etkinliği, STK'ların hedeflerine ulaşmalarında ve toplumsal değişim yaratmalarında kritik bir rol oynamaktadır.

Medya aracılığıyla kamuoyunun harekete geçirilmesi, STK'ların yaygın olarak kullandığı bir mücadele stratejisidir. STK'lar, çeşitli medya kanallarını bilgi, topluluk ve aksiyon fonksiyonları çerçevesinde kullanmaktadır (Lovejoy ve Saxton, 2012, s.1). Bilgi fonksiyonu, kuruluşun kendisiyle ilgili bilgileri, haberleri ve gerçekleri paydaşlarına sosyal medya üzerinden iletmesini kapsar. Topluluk fonksiyonu, diyalog oluşturma, topluluk kurma ve mesajlara yanıt verme gibi etkileşimleri içerir. Aksiyon fonksiyonu ise, bağış yapma, yardım amaçlı alışveriş veya kampanyalara gönüllü katılım gibi harekete geçmeyi teşvik eden davranışları kapsamaktadır. Sosyal medyanın bu üç fonksiyonunun etkin bir şekilde kullanılması, STK'ların toplumsal etkilerini artırmalarına ve hedeflerine ulaşmalarına önemli katkılar sağlar.

Medya, özellikle sosyal medya, STK'ların hedef kitlelerine ulaşmaları, kendilerini ifade etmeleri ve farkındalık yaratmaları için önemli bir araçtır. Sosyal medya, belirlenen hedefler doğrultusunda diyalogu etkin bir şekilde güçlendirerek ilerlemeyi kolaylaştırır (Bozkanat, 2020, s.149). Sosyal medyanın diğer medya kanallarına göre birçok avantajı vardır. Örneğin, sosyal medya, geleneksel medya araçları ile erişilemeyen demografik gruplara ulaşma imkânı sunar. Ayrıca, video, ses ve çeşitli görsellerle zenginleştirilmiş içeriklere olanak tanınması ve yeniliklere açık bir imaj sergilemesi nedeniyle STK'lar tarafından tercih edilmektedir (Bozkanat, 2020, s.155). Sosyal medyanın düşük maliyetli platformlar sunması ve hızlı bilgi yayma özellikleri de diğer avantajları arasında yer alır (Obar vd., 2012, s.16). Techreport'un 2018 verilerine göre, dünya genelindeki STK'ların %95'i

sosyal medyanın çevrimiçi farkındalık için etkili olduğunu düşünmekte ve %93'ü bir Facebook sayfası kullanmaktadır. Ancak, sosyal medyanın kullanımında yaşanan bilinç ve altyapı eksiklikleri ile profesyonellikten uzaklık gibi sorunlar, bu mücadele stratejilerinin etkinliğini sınırlamaktadır (Yıldırım, 2021, s.404).

Bunun yanı sıra, kampanya ve projelerin kullanımı, STK'ların mücadele stratejilerinden bir diğeridir. STK'lar, belirli dönemlerde sosyal sorunlara karşı duyarlılığı artırmak ve bu konularda yardım talep etmek amacıyla kampanyalar düzenler. Deprem, hayvan hakları veya çevre gibi konular, halkın ilgisini çekebilir ve yardım etme isteği uyandırabilir. Bu tür kampanyalar, bağışların ve gönüllü katılımının artmasına katkıda bulunur ve STK'lar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Şentürk, 2015, s.299). Kampanyalar, geniş kitlelere ulaşmayı ve toplumsal farkındalık yaratmayı kolaylaştırırken, projeler de sosyal faaliyet alanlarında ek fon yaratmaya ve harcamaları yönetmeye yardımcı olur. Bu stratejiler, STK'ların finansal kaynaklarını artırarak sürdürülebilirliklerini sağlamalarına ve daha etkili hizmetler sunmalarına olanak tanır. Bu nedenle, kampanya ve projelerin stratejik kullanımı, STK'ların toplumsal etkilerini ve etki alanlarını genişletmelerinde kritik bir rol oynamaktadır.

Bir diğer mücadele stratejisi eğitim ve uzmanlık sağlamaktır. STK'lar, kamuoyunun bilgilendirilmesi, bilgilendirilmesi ve eğitilmesi amacıyla önemli çalışmalar yürütür ve bu sayede toplumsal hayat üzerinde büyük bir etki yaratır. Bu strateji kapsamında, STK'lar çeşitli eğitim programları, seminerler ve atölye çalışmaları düzenleyerek toplumun farklı kesimlerine bilgi ve beceri kazandırır. Bu faaliyetler, bireylerin kendilerini geliştirmelerine ve toplumsal sorunlara daha etkili çözümler üretmelerine olanak tanır. STK üyeleri, sağlık, hukuk, eğitim ve sosyal hizmetler gibi kendi uzmanlık alanlarında, bilgilerini paylaşarak ve danışmanlık sunarak ihtiyaç sahiplerinin sorunlarını çözmelerine yardımcı olur. Ayrıca, STK'lar, geleneksel kültürün tarihini ve sosyal öğelerini gelecek nesillere aktarma ve yaşatma konusunda da önemli bir eğitim rolü üstlenirler (Bayraktar, 2014, s.193). Eğitim ve danışmanlık faaliyetleri hem bireylerin kişisel gelişimlerine hem de toplumsal yapıların güçlendirilmesine katkıda bulunur, böylece STK'lar toplumun genel refahına önemli bir katkı sağlar.

STK'ların rol oynadığı bir diğer mücadele stratejisi aynı ve nakdi sosyal yardımlardır. Ülkemizde, özellikle 1999 depremi sonrasında STK'lar sosyal yardımlar alanında daha etkin hale gelmiştir (Başpınar ve Şentürk, 2010). Günümüzde STK'ların yaklaşık olarak 50 farklı türde aynı ve nakdi yardım sağladığı bilinmektedir. Bu yardım türleri arasında yakacak, gıda ve giyim sağlanması, sigorta prim borçlarının ve faturaların ödemesi gibi yardımlar öne çıkmaktadır (Başpınar ve Şentürk, 2010). Ancak, STK'ların bütçeleri genellikle kısıtlıdır ve sürekli yardım yapma konusunda çoğu zaman zorluk yaşarlar. Ayrıca, STK'ların gelirleri tamamen bağışçılara bağlı olduğundan bütçeleri belirsizdir. Ekonomik krizler veya bağış yapmalarını engelleyecek durumlar ortaya çıktığında, STK'ların bütçeleri zayıflayabilir. Bu nedenle, STK'ların kaynakları dış paydaşların konumuna bağlıdır (Şentürk, 2015). Ayrıca, sosyal yardım faaliyetlerinde coğrafi eşitsizlikler de mevcuttur. Sosyal yardım faaliyetlerinde bulunan STK'ların büyük bir çoğunluğu büyük şehirlerde faaliyet göstermektedir (Şentürk, 2015, s. 297). Anadolu'nun birçok kentinde kurulan yardım derneklerinin büyük bir kısmı ise mali kaynak sıkıntısı yaşamaktadır (Şentürk, 2015, s.298).

Yöntem

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini örneklem ulaşım kolaylığı ve maliyet kısıtları nedeniyle Çankırı ilinde faaliyet gösteren STK'lar oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme, örneklemin belirlenen ölçütlere sahip kişilerden oluşturulmasıdır (Büyüköztürk vd., 2014). Bu ölçütler, araştırmacı tarafından belirlenir ve bu ölçütleri karşılayan kişiler araştırmaya dahil edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.122). Bu araştırmanın amacı ve sorularına yönelik belirlenen temel ölçüt, sivil toplum kuruluşlarının sosyal dayanışma, dezavantajlı gruplar, yoksulluk ve sağlık gibi çeşitli faaliyet alanlarını yansıtmasıdır. Bu nedenle, Çankırı ilindeki sivil toplum kuruluşları, Çankırı İl Sivil

Toplum Müdürlüğü'nden temin edilen listeye dayanarak faaliyet alanlarına göre gruplandırılmıştır. Faaliyet alanları eğitim, kültür, gençlik, kadın, sağlık, sosyal yardım ve yoksulluk olarak belirlenmiş ve örneklem, bu faaliyet alanlarını yansıtabilecek şekilde oluşturulmuştur. Görüşülen 10 STK, eğitim destekleme, yerel kültürü yaşatma, çocuk koruma, gençlik çalışmaları, insani yardım, kadın dayanışması, sağlık ve bağımlılık önleme, ihtiyaç sahiplerine destek sağlama, geleneksel değerleri koruma ve sosyal yardımlaşma alanlarında faaliyet göstermektedir. Araştırmanın yürütüldüğü dönemde aktif olarak faaliyet gösteren ve araştırmaya katılmaya istekli olan STK'lar ile görüşülmüştür. Toplamda 10 STK ile görüşme yapılmış ve son üç görüşmede alınan yanıtlar birbirini tekrar ettiğinden, görüşmeler doyuma ulaşmış ve sonlandırılmıştır. Nitel araştırmalarda, görüşmeler sırasında benzer yanıtların tekrar edilmeye başlanması ve elde edilen verilerin yeterli düzeyde doygunluğa ulaşması durumunda, katılımcı sayısının artırılmasına gerek kalmamaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırma sürecinde katılımcılara kodlar verilmiş ve isimleri kullanılmamıştır. Bu kapsamda, araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik bilgileri ve kodları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcı Bilgileri

Katılımcı Kodu	Yaş	Cinsiyet	Görev	Görev Süresi
STK1	65	Erkek	Kurucu Üye	24 yıl
STK2	62	Kadın	Başkan	1,5 yıl
STK3	47	Kadın	Başkan	3 yıl
STK4	30	Erkek	Başkan	11 yıl
STK5	55	Erkek	Başkan	6 yıl
STK6	66	Kadın	Başkan	15 yıl
STK7	33	Kadın	Mali ve Destek Hizmetleri Uzmanı	11 yıl
STK8	68	Kadın	Yönetim Kurulu Başkanı	10 yıl
STK9	39	Erkek	Kurucu Üye	18 yıl
STK10	35	Erkek	Şube Başkanı	3 ay

Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, araştırılan konuyu derinlemesine anlamak amacıyla katılımcılara önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış mülakat soruları yöneltilerek gerçekleştirilir ve her soruya kapsamlı yanıtların toplanmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Soruların açık uçlu olması, derin ve detaylı görüşlerin elde edilmesine ve katılımcıların konuya ilişkin düşüncelerini rahatça ifade etmelerine olanak tanır (Türkünlü, 2000, s.544). Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu form, araştırmacı tarafından ilgili literatüre dayanarak, araştırma sorusunu daha ayrıntılı bir şekilde ele alabilecek şekilde oluşturulmuştur. Sorular, sivil toplum kuruluşlarının insan kaynakları, stratejik iş birlikleri ve mücadele stratejilerini yakından tanımak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacı, görüşme sorularını oluştururken, soruların anlaşılabilir ve çok boyutlu olmamasına, ayrıca yanıtlayıcıyı yönlendirmemesine özen göstermiştir (Yılmaz ve Altınkurt, 2011, s.638). Katılımcıyı araştırma dışına yönlendirebilecek belirsiz sorulardan kaçınılmıştır (Baltacı, 2019, s.374).

Verilerin Toplanması

Veriler yüz yüze toplanmıştır. İlgili STK'lara ulaşıldıktan sonra, yönetici konumundaki bireylerle uygun zamanlarda görüşme yapmak üzere randevu alınmıştır. Bu çalışmadaki veriler, katılımcıların kendilerini rahatça ifade edebileceği ortamlarda ve onların belirlediği zaman dilimlerinde toplanmıştır. Görüşmeler

başlamadan önce tüm katılımcılara araştırmanın içeriği hakkında bilgi verilmiştir. Görüşme soruları, her bir katılımcıya aynı ifadelerle ve aynı anlamı çağrıştıracak tonlamalarla yöneltilmiş ve not alma tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerin tamamı Temmuz 2024'te gerçekleştirilmiştir.

Veri Analizi ve Değerlendirilme Yöntemi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Betimsel içerik analizi, elde edilen verilerin belirlenen temalar doğrultusunda özetlenip yorumlandığı bir yaklaşımdır (Ültay vd., 2021, s.190). Bu temalar, önceden tanımlanan kavramlara göre yapılan kodlama yöntemiyle oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Elde edilen yazılı metinler birçok kez okunarak bir kod listesi hazırlanmıştır. Kodlar, benzer anlamlar taşıyan açıklamalar altında gruplanmış, konu dışı bilgiler değerlendirmeye alınmamıştır. Kodlar anlam bütünlüğü göz önünde bulundurularak gruplanmış ve belirlenen alt temalar oluşturulmuştur. Alt temalar, araştırmanın başında belirlenen ana temalar (insan kaynakları, stratejik iş birliği ve mücadele stratejileri) altında sınıflandırılmıştır. STK'ların yönetim stratejilerini anlamaya yönelik olarak 3 ana tema, 12 alt tema ve bu alt temalara ilişkin 23 kod belirlenmiştir. Belirlenen tema, alt tema ve kodlar Tablo 2'de sunulmuştur. Bulguların yazımında alıntı seçiminde çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler gibi ölçütler dikkate alınmıştır (Ünver vd., 2010, s.66).

Tablo 2: Ana Tema, Alt Tema ve Kodlara Dair Açıklamalar

Tema	Alt Tema	Kod
İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi	Çalışan Personel Sayısının Yetersizliği
	Gönüllü Yönetimi	Gönüllülükte Yaşanan Eksiklikler Kriz Anlarında ve Özel Günlerde Artan Gönüllü Sayısı
	Karar Alma	Merkezi ve Demokratik Karar Alma Sistemleri Bürokratik Zorluklar
	İletişim	İletişimde Yaşanan Zorluklar
Stratejik İş Birliği	STK-STK İş Birliği	Kriz Anları ve Özel Günlerde İş Birliği Ortak Değer Yargıları STK Platformları
	STK-Kamu İş Birliği	Kamu Kurumları ile Kurulan İş Birlikleri
Mücadele Stratejileri	Sosyal Medya Stratejileri	Medya Araçlarının Dönüşümü Kamuoyu etkisi
	Proje Yönetimi	Avrupa Birliği Projeleri Proje Üretim Sürecindeki Zorluklar
	Toplumsal Gelişim	Eğitimler Danışmanlık Hizmetleri Kültürel Mirasın Korunması
	Sosyal Yardımlar	Aynı Yardımlar Nakdi Yardımlar Başvuruların İncelenmesi
	Afet ve Özel Gün Yönetimi	Afetler Özel Günler
	Maddi Kaynaklar	Fon Eksikliği

Etik Uygunluk

Araştırmanın etik ilkelere uygun olarak yürütüldüğüne dair Üniversitesi Fen, Matematik ve Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 27.06.2024 tarihinde, 42 sayılı toplantıda onay alınmıştır.

Bulgular

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları yönetimi ana teması altında dört alt tema belirlenmiştir ve bu alt temalar altında altı kod oluşturulmuştur.

Personel Yönetimi

Çalışan Personel Sayısının Yetersizliği: Yalnızca kurumsallaşmış ve devlet desteği alan STK'larda çalışan personel bulunmaktadır. Diğer STK'larda ise insan kaynakları tamamen gönüllülere dayanmaktadır. Çalışan personel bulunan STK'larda bile, personel sayısının yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, mevcut personelin iş yükünü artırarak STK'ların etkinliğini sınırlamaktadır. Örneğin, STK7'nin belirttiği gibi, "Kurumda iki kişi çalışıyor; birisi destek personeli, diğeri ise uzman kadrosundadır." Bu eksiklik, STK'ların operasyonel kapasitesini ve hizmet kalitesini etkileyen önemli bir sorundur.

Gönüllü Yönetimi

Gönüllülükte Yaşanan Eksiklikler: STK'lar, gönüllü sayısındaki eksikliklerden şikâyet etmektedir. Gönüllü sayısının, amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi için yetersiz olduğu ifade edilmektedir. Bu durumun, insanların STK'lara karşı taşıdığı önyargılarla ilişkili olduğu belirtilmiştir. STK1'in belirttiği gibi, "Dernek-teki gönüllü sayısı yeterli değil. İnsanlar, korku, endişe ve önyargı nedeniyle üye olmaktan çekiniyor. İdeolojik nedenlerden dolayı üye ve gönüllü çekmekte zorlanıyoruz." Ayrıca, gönüllü profillerindeki yaş ortalamasının yüksekliği de bir diğer sorundur. STK'lar, gençlerin gönüllü olmaktan kaçındığını ve bu durumun, derneklerin sürdürülebilirliği açısından sorun teşkil ettiğini belirtmektedir. STK6'nın vurguladığı gibi, "Zayıf yönümüz, gençlere ulaşamamış olmamız. Gençleri derneğe çekmek ve üye olmalarını sağlamak için faaliyetlerimiz yetersiz. Önemli olan bizden sonra da devam edebilmesi. Bu yüzden gençlere daha çok yoğunlaşmamız lazım."

Kriz Anlarında ve Özel Günlerde Artan Gönüllü Sayısı: Çalışmamız, STK'ların gönüllü sayılarında deprem ve yangın gibi kriz anlarında ile milli ve dini bayramlar gibi özel günlerde belirgin bir artış yaşandığını göstermektedir. Bu dönemlerde, STK'lar daha geniş bir gönüllü havuzuna erişim sağlayarak toplumsal olaylara hızlı bir yanıt verebilmektedirler. STK4'ün belirttiği gibi, "Kriz durumlarında gönüllü sayımız 2000-3000 arasında değişmektedir. Ramazan ayında erzak kolisi dağıtımında 300 kişiye kadar ulaşmıştır." Bu durum, STK'ların özel günlerde ve kriz anlarında daha etkili müdahale edebilme kapasitesini ortaya koymaktadır.

Karar Alma

Merkezi ve Demokratik Karar Alma Sistemleri: Çalışmamızda, şubeleşmiş ve şubeleşmemiş STK'larda farklı karar alma sistemlerinin varlığı saptanmıştır. Şubeleşmiş STK'larda merkezi bir karar alma sistemi uygulanmakta olup, tek bir merkezden alınan kararlara tüm temsilcilerin uyması beklenmektedir. Örneğin, STK1'in belirttiği üzere, "Genel şubemiz Ankara'dadır. Ankara'daki dernek üyeleri bir plan hazırlar ve temsilciler bu plana uyar." Bu merkezi sistem, STK'ların genel stratejik hedeflerini tutarlı bir şekilde uygulamalarına olanak tanımaktadır. Öte yandan, şubeleşmemiş STK'larda karar alma süreci daha katılımcı ve esnek

bir yapıya sahiptir. Bu tür STK'larda kararlar genellikle ortak paydada buluşularak alınır. STK5'in belirttiği gibi, "Karar alma sürecinde genellikle ortak paydada buluşuluyoruz. Ortaya atılan her fikrin avantajları ve dezavantajları üzerinden ilerleyerek karar veriyoruz. Karar verme aşamasında oylama ya da anket gibi belirleyici yöntemlere başvuruyoruz. Karar verme sürecinde bütçeyi ön planda tutuyoruz." Bu esnek yapı, daha demokratik ve ihtiyaçlara uygun çözümler geliştirilmesini destekleyebilir.

Bürokratik Zorluklar: Bazı STK'ların karar alma süreçleri, her bir kararın merkezi bir yönetim kurulunun onayı ve imzasından geçmesini içermektedir. Bu durum, bürokratik zorluklara yol açarak kararların gecikmesine neden olabilmektedir. STK7'nin belirttiği gibi, "Alınacak kararlar şube başkanı ile istişare ediliyor ve sonrasında yönetime sunuluyor. Yönetimden bazen katılmayanlar oluyor ve imza konusunda çoğunluğu sağlamak gerektiğinden bu noktada sıkıntılar ortaya çıkıyor." Bu bürokratik süreçler, kararların zamanında alınmasını ve uygulanmasını engelleyebilir ve bu da STK'ların etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

İletişim

İletişimde yaşanan zorluklar: İletişimde yaşanan zorluklar, STK'ların insan kaynakları yönetiminde öne çıkan bir diğer faktördür. STK3'ün vurguladığı gibi, "Dernek üyelerinin eleştiriye açık olması gerekmektedir." Bu ifade, yapıcı eleştirinin ve açık iletişimin STK'ların iletişimde ihtiyaç duyduğu unsurlar olduğunu göstermektedir. Üyelerin eleştirilere açık olmaması ile açık iletişim eksikliği problemlerin zamanında çözülmesini engelleyip örgüt içindeki genel verimliliği azaltabilir. STK8'den alınan bilgi ise, üyeler arasındaki çatışmaların yaşanabildiğini ve bu çatışmaları önlemek için STK'ların çeşitli yöntemlere başvurabildiklerini ortaya koymuştur: "Derneğimizde üyeler arasında yaşanan çatışmalar olumsuz etkilemektedir. Bu çatışmalar sebebiyle yönetim kurulunda köklü değişikliklere gidilecektir." Çatışmalar, iletişim kopukluklarına ve karar alma süreçlerinde zorluklara yol açabilir. Bu tür çatışmaların çözülmemesi, organizasyon içinde kalıcı sorunlara ve yönetim problemlerine neden olabilir.

Stratejik İş Birliği

Stratejik iş birliği ana teması altında iki alt tema belirlenmiştir ve bu alt temalar altında dört kod oluşturulmuştur.

STK-STK İş Birliği

Kriz Anları ve Özel Günlerde İş Birliği: Görüşmelerimiz, STK'ların diğer STK'larla kriz anlarında ve özel günlerde iş birliği içerisinde çalıştıklarını göstermiştir. STK'ların bu tür iş birlikleri, toplumsal destek mekanizmalarının etkinliğini artırmaktadır. STK1'in belirttiği gibi, "[KAPATILMIŞ SENDİKA] ile iş birliği sağladık. Bu sendika ile milli bayramları ve özel günleri birlikte kutlarız. En son 29 Ekim'i beraber kutladık." Bu tür iş birlikleri, etkinliklerin daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlar ve toplumsal bağları güçlendirir. Öte yandan, STK7'nin ifade ettiği gibi, "Afetlerde yiyecek desteği konusunda vakıflarla iş birliği yapıyoruz." Kriz durumlarında yapılan bu iş birliği, kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasını ve hızlı müdahale sağlanmasını mümkün kılar.

Ortak Değer Yargıları: STK'lar, iş birliği yapacakları diğer STK'ları belirlerken ortak değer yargılarına sahip olanları seçmeye özen göstermektedir. Bu ortak değerler, iş birliklerinin temelini oluşturarak ortak hedeflere ulaşmayı ve daha etkili sonuçlar elde etmeyi mümkün kılar. STK5'in belirttiği gibi, "[KAPATILMIŞ DERNEK] ile protokol imzaladık. Partner protokolümüz var. Bunun dışında, ortak iş yapmak için bize başvuru yapılmak istenirse, yönetim kurulumuzca incelenip değer yargılarımıza uygun olup olmadığı değerlendirilir. Eğer uygun bulunursa, onlarla da iş birliği yapabiliriz. Yardımlarımızı beraber dağıtalım, basın açıklaması yapalım veya bir eylem gerçekleştirelim." Bu açıklama, iş birliklerinin ortak değerlerin ve hedeflerin paylaşılmasına dayandığını vurgular.

STK platformları: STK-STK iş birliklerinin bir diğer önemli alanı STK platformlarıdır. STK platformları, farklı STK'ların ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapmalarını sağlayan geçici, tüzel kişilikten yoksun oluşumlardır. STK4'ün belirttiği gibi, “[KAPATILMIŞ DERNEK], [KAPATILMIŞ DERNEK] ve biz bir sivil toplum platformu oluşturduk ve faaliyetlerimiz doğrultusunda bu derneklerle iş birliği yapıyoruz. Diğer illerde bulunan dernekler bile bu platformda yer alıyor. İhtiyaç halinde bu platformdan destek alabiliyoruz. Faaliyet yürüttüğümüz gruplara da bu platformlar üzerinden ulaşıyoruz. Örneğin, 50 tane STK bir araya gelerek bir platform oluşturuyor ve bu platformlar üzerinden iş birliği sağlamıyor.” Bu tür platformlar, STK'ların hem yerel hem de ulusal düzeyde daha etkili ve koordineli çalışmalar yürütmelerine yardımcı olmaktadır.

STK-Kamu İş Birliği

Kamu Kurumları ile Kurulan İş Birlikleri: Çalışmamızda, STK-Kamu iş birliklerinin yaygın bir şekilde kurulduğu gözlemlenmiştir. Bu iş birlikleri arasında bakanlıklar, müdürlükler, hastaneler, okullar ve üniversiteler yer almaktadır. İlk olarak, ortak etkinlikler düzenlenerek iş birliği sağlanmaktadır. STK8'in ifadesiyle, “Derneğin diğer kuruluşlar, okullar veya üniversitelerle iş birlikleri oldukça güçlüdür. İş birliği yapılan kurumlarla ortak etkinlikler düzenlenmektedir.” STK5 ise, “Kamu kurumlarıyla iş birliği yapıyoruz; örneğin, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile gençlik merkezlerinde ortak faaliyetler yürütüyoruz” şeklinde açıklamıştır. İş birliklerinin diğer bir şekli ise, faaliyet yürütülen sosyal gruplara ulaşmak içindir. STK3'ün belirttiği üzere, “Faaliyet yürüttüğümüz sosyal gruplara ulaşmak için Millî Eğitim Bakanlığı, hastane, İl Sağlık Müdürlüğü gibi yetkili birimlere başvurulup izinler alınmaktadır. Mahalle muhtarlarından da yardımlar sağlanmaktadır.”

Mücadele Stratejileri

Mücadele stratejileri ana teması altında altı alt tema belirlenmiştir ve bu alt temalar altında on üç kod oluşturulmuştur.

Sosyal Medya Stratejileri

Medya Araçlarının Dönüşümü: Çalışmamız, STK'ların medya araçlarını kullanma stratejilerindeki dönüşümü ortaya koymuştur. STK1'in belirttiği gibi, “Üyelerimize WhatsApp gruplarından ulaşıyoruz. Eskiden basın bildirimleri, gazeteler, dergiler etkiliydi.” Geleneksel medya araçlarının yerini sosyal medya platformları almıştır. Eskiden basın bildirimleri, gazeteler ve dergiler gibi geleneksel medya araçları ön plandayken, günümüzde sosyal medya etkinlikleri duyurmak ve geniş kitlelere ulaşmak için kritik bir rol oynamaktadır.

Kamuoyu Etkisi: Sosyal medya, STK'ların kamuoyunu etkileme ve destek sağlama amaçlarında kritik bir rol oynamaktadır. STK3'ün belirttiği gibi, “Yapılan tüm etkinlikleri resmileştirerek hem sosyal medyada hem de basın aracılığıyla insanlara duyurarak daha fazla gönüllüye ulaşmayı hedefliyoruz.” Ayrıca, STK8'in örneğinde olduğu gibi, “Dernek yöneticimizin sosyal medya hesabından, derneğin etkinlik duyuruları, başarı hikayeleri ve gönüllü deneyimlerini paylaşarak geniş kitlelere ulaşılmakta ve derneğe katılım teşvik edilmektedir.” Bu nedenle, sosyal medya, STK'ların kamuoyunu bilgilendirme, topluluk oluşturma ve gönüllü katılımını artırma konusunda güçlü bir stratejik araç olarak kullanılmaktadır.

Proje Yönetimi

Avrupa Birliği Projeleri: STK'lar, Avrupa Birliği (AB) projelerini, faaliyet alanlarına yönelik projeler geliştirerek etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. STK6'nın belirttiği gibi, “İki Avrupa Birliği projesi yazdık ve bütçesiyle topluma faydalar sağladık. Bunlardan biri egzersiz yapmanın önemi üzerine, diğeri ise eğitimlerin düzenlenmesi üzerinedir.” AB projeleri, STK'lara finansal destek sağlamakta ve bu destekle toplum yararına

çeşitli projeler gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır. Ancak proje yazım sürecine dair yeterli bilgiye sahip olmayan derneklerin, bu projeleri etkin bir şekilde kullanamadıkları gözlemlenmiştir.

Proje Üretim Sürecindeki Zorluklar: Proje üretim süreci çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. STK4'ün açıklamasına göre, proje üretimi aşamasında birçok fikir ortaya çıkmakta ve bu fikirler arasında hangi yolun izleneceğine karar vermek zor olabilmektedir. STK6'nın belirttiği gibi, "AB projelerinde kendi belirlediğimiz, bakanlık projelerinde ise onların tanımladıkları projeleri yazıyoruz. Proje üretim aşaması biraz zorlayıcı; bunun nedeni ortaya çıkan birçok fikir ve bu fikirler arasında nasıl bir yol izleneceği konusunda kararsız kalınabilmesidir. Daha sonrasında, ortaya atılan her fikrin avantajları ve dezavantajları değerlendirilerek projeye karar veriyoruz." Bu süreç, STK'ların proje kararlarını daha sistematik ve demokratik bir şekilde almasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım, projelerin daha iyi planlanmasını ve toplumsal ihtiyaçlara uygun hale getirilmesini desteklemektedir.

Toplumsal Gelişim

Eğitimler: STK'lar, çeşitli eğitim programları ve seminerler aracılığıyla toplumda farkındalık oluşturmayı ve bilgilendirmeyi hedeflemektedir. STK10'un belirttiği gibi, "Okullarda eğitimler, seminerler veriyoruz. Faaliyet alanımıza yönelik farkındalık oluşturmak ve bilgilendirmek birincil hedefimiz." Bu eğitimler, STK'ların hedef kitlelerine yönelik bilgi sağlama ve toplumda belirli konular hakkında bilinç oluşturma amaçlarını desteklemektedir.

Danışmanlık Hizmetleri: STK'lar, faaliyet alanlarına yönelik uzmanlıkları dahilinde danışmanlık hizmetleri de sunmaktadır. STK6'nın ifadesine göre, "Dernekte üyeler, online platform üzerinden kendi uzman oldukları alanlarda eğitimler ve danışmanlıklar sunmaktadır. Bizim önceliğimiz, danışmanlık hizmetleri sunmak, aile içi sorunları olanlara yol göstermek, sağlık, hukuk, şiddet ve türleri hakkında bilgi vermektir." STK'lar tarafından sunulan danışmanlık hizmetleri, bireylerin ihtiyaçlarına yönelik profesyonel destek sağlayarak rehberlik yapmaktadır.

Kültürel Mirasın Korunması: STK'lar, kültürel mirası koruma ve gelenekleri yaşatma konusunda önemli roller üstlenmektedir. STK2'nin belirttiği gibi, "Derneğimizin amacı kaybettiğimiz kültür ürünlerinin yeniden hatırlatıp, yaşatıp, aktarılması. Faaliyet alanımız yemek araştırmaları, halk oyunları, halk müziği, geziler, mahalle-çocuk oyunları. Yani diğer dernekler gelip geçecek daha doğrusu var olan o anki durumu toparlayacak yardımlar sağlarken bizimki kalıcı yönde. Örneğin bir yemek yarışması oldu ve kültürel yemeklerimizi yaptık ve bu hususta bir yemek kitabımız çıkacak. Bu geleceğe de bir yatırım." Bu açıklama, STK'ların kültürel değerleri koruma ve gelecek nesillere aktarma çabalarını vurgular. Benzer şekilde, STK9'un ifade ettiği gibi, "Derneğimiz kültürel bir dernektir. Türk örf ve adetinin yansıtılabilmesi için kültürel oyunlar, orta oyunları ve mahalle oyunları oynanmaktadır. Okullarda dersler verilmektedir. Açılışlarda ve törenlerde tanıtımlar yapılmaktadır." Bu tür faaliyetler, STK'ların kültürel mirası yaşatmaya yönelik somut adımlar attığını gösterir.

Sosyal Yardımlar

Aynı yardımlar: Aynî ve nakdî sosyal yardımlar, STK'ların bir diğer mücadele stratejisidir. Görüşülen STK'ların çoğunlukla aynî yardımları nakdî yardımlara tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Aynî yardımlar, doğrudan malzeme veya hizmet sağlayarak ihtiyaç sahiplerine ulaşmayı amaçlamaktadır. STK3'ün belirttiği gibi, "Kırtasiye yardımı, beslenmeleri olmayan çocuklara kantin desteği, kışın bot, mont, okul forma desteği, bayram kıyafetleri, ramazanda market çekleri dağıtımı yapıyoruz." Bu tür yardımlar, özellikle temel ihtiyaçları karşılamaya yönelik somut ve doğrudan destekler sunar. STK4'ün açıklaması, "Kış aylarında çocuklara mont, bot dağıtımı, ramazanda koli dağıtımı ve veresiye defteri kapatma gibi küçük desteklerde bulunuyoruz," aynî yardımların çeşitliliğini ve kapsamını göstermektedir. STK7'nin ifadesine göre, "Rehabilitasyon merkezine

fırın yardımı, engelli asansörü gibi sosyal yardımlar düzenledik.” Bu açıklama, özel ihtiyaçları olan bireylere hizmet sunan kurumlar için yapılan yardımları vurgular. Engelli asansörleri gibi özel yardımlar, toplumun dezavantajlı gruplarının yaşam kalitesini artırmayı hedefler.

Nakdi Yardımlar: Çalışmamız, STK’ların nakdî yardımları genellikle daha az tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Nakdî yardımlar, bireylerin finansal ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarken, bu tür yardımların sağlanma süreci genellikle daha karmaşık ve bürokratik olabilir. STK7’nin açıklamasına göre, “*Nakdî yardım için başvuran kişilerin ihtiyacına göre sıralanıyor. Ocak ayında başvurular alınıyor ve kişilere dosya açılıyor. Açılan dosyalara göre ihtiyacı olan kişiler komisyonla belirleniyor.*” STK’ların nakdî yardımları kullanırken daha sıkı kontrol mekanizmaları kullandıkları görülmektedir.

Başvuruların incelenmesi: STK’lar, başvuruların değerlendirilmesi sürecinde gerçek ihtiyaç sahiplerini belirlemek amacıyla kapsamlı bir inceleme süreci yürütmektedir. STK5’in açıklamasına göre, “*Gerçek ihtiyaç sahiplerini bulmaya yönelik çeşitli araştırmalar yaparız. Diğer STK’lardan yardım alıp almadığı, yardım almayı kendisine alışkanlık haline getirip getirmediği en önemlisi. Aslında çalışma imkânına sahip insanları ayırtabilmek için iyi bir inceleme yapmaya çalışıyoruz. Bunu yaparken de kamudan, vakıflardan, bakanlıklardan ve diğer sivil toplum kuruluşlarından bilgi alıyoruz, gerçekten ihtiyaç sahibi mi, ona göre inceleme yapıyoruz. İhtiyaç sahibi ise gelen bağışlar ve fonlarla destek sağlıyoruz.*” Başvuruların incelenmesi süreci, yardım talebinde bulunan kişilerin gerçekten ihtiyaç sahibi olup olmadığını belirlemek için çeşitli kaynaklardan bilgi toplama stratejilerini içerir. STK’lar, başvuruların değerlendirilmesinde dikkatli bir inceleme yaparak, yardımların doğru kişilere ulaştırılmasını ve kaynakların etkin kullanımını hedefler.

Afet ve Özel Gün Yönetimi

Afetler: STK’lar, afet ve acil durumlarda kritik destek sağlama rolü üstlenmektedir. STK4’ün belirttiği gibi, “*Afet ve acil durum desteği kapsamında lojistik destek sağlıyoruz.*” Bu destek, afet bölgelerine gereken malzeme ve hizmetlerin hızlı bir şekilde ulaştırılmasını hedefler. STK7’nin açıklamasına göre, “*Sel, deprem, yangın gibi afetlerde giyim ve gıda yardımı yaptık. Örneğin, yemek aracı çıkarttık. Deprem sırasında sosyal market açıldı. Genel merkezden gelen tüm malzemeler oradan dağıtıma çıkarılıyor.*” Bu tür yardımlar, afet mağdurlarının temel ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar.

Özel Günler: STK’lar, özel günlerde toplumsal yardımlaşma ve dayanışma amacı taşır. STK3’ün ifade ettiği gibi, “*Ramazan’da market çekleri dağıtımı yapıyoruz.*” Bu tür yardımlar, özel günlerde ihtiyaç sahiplerine destek sağlamak ve toplumsal dayanışmayı güçlendirmek için önemli bir rol oynar.

Maddi Kaynaklar

Fon Eksikliği: STK’lar, sosyal yardımlarda bulunurken maddi yetersizlikler konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. STK2’nin belirttiği gibi, “*Fon eksikliğimiz mevcut. Sadece bağışlarla geçiniyoruz. Gönüllülük esasından ötürü kim ne kadar verebilirse aidat dahi o şekilde ödeniyor. İdealist düşünüyoruz; ancak çalışmalarımıza bir fon desteği, maddi getiri sağlayacak bir kaynağın olmaması bizim isteklerimize ket vuruyor.*” Bu açıklama, STK’ların finansal zorluklar nedeniyle sosyal yardımları gerçekleştirmekte yaşadığı güçlükleri ve fon eksikliğinin getirdiği sınırlamaları göstermektedir. Buna karşın, bazı STK’lar kamu destekleri olarak finansal güçlerini artırabilmektedir. STK10’un ifadesine göre, “*Kamu yararına çalışan bir dernek olduğumuz için kamu desteği alıyoruz; bu bizim güçlü yönümüz.*” Kamu desteği, STK’ların finansal kaynaklarını güçlendirirken, sosyal yardımların uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini artıran bir faktördür.

Tartışma

İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışmamızın ilk boyutu, yönetim stratejilerinde insan kaynakları yönetimidir. İlk ve en önemli bulgumuz, ücretli personellerin yalnızca kurumsallaşmış STK'larda istihdam edildiği ve bu STK'larda da ücretli personel sayısının az olduğudur. Bu bulgu, STK'ların yeterli insan kaynakları istihdamı sağlayamadığını ve mevcut personelin kalıcılık ve süreklilik sorunları yaşadığını ortaya koyan diğer çalışmalarla uyumludur (Arslan, 2018, s.3). Bu durum, STK'larda çalışan personelin sürekliliği ve motivasyonunun sağlanmasında sorun oluşturabilir. STK'ların sürdürülebilirliği için ücretli personel sayısının artırılması gerekmektedir. Bu, personelin motivasyonunu ve kalıcılığını sağlamak için önemlidir. Personelin profesyonel gelişimini destekleyen programlar ve adil ücret politikaları, personel istihdamını ve sürekliliğini artırabilir.

İnsan kaynaklarının bir diğer ayağı gönüllü yönetimidir. Çalışmamız, genç gönüllü sayısındaki eksiklikleri göstermiştir. Gönüllü yönetiminin içerdiği süreçler arasında gönüllülere yönelik eğitim ve yetiştirme, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri yer almaktadır (Arslan, 2018, s.5). STK'ların genç gönüllü sayısını artırmaya yönelik düzenleyecekleri eğitimler ve ödüllendirme süreçleri, genç gönüllü sayısını artırmada etkili olabilir. Gönüllü sayısının artırılması ve gönüllülerin sürekliliğinin sağlanması için gönüllü yönetimi stratejileri geliştirilmelidir. Bu bağlamda, kapasite geliştirme, kâr amacı gütmeyen organizasyonların performansını artırmak veya değerlendirme gibi belirli bir kapasiteyi geliştirmek amacıyla araçlar tarafından sunulan eğitim, teknik destek, liderlik geliştirme ve hedefe yönelik finansman gibi unsurları içerir (Despard, 2016, s.356). Gönüllüler için düzenli eğitim programları ve ödüllendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Genç gönüllülerin çekilmesi için sosyal medya ve üniversitelerle iş birlikleri yapılabilir.

Bu tema altındaki bir diğer önemli bulgumuz, kriz anlarında ve özel günlerde artan fakat sonrasında devam etmeyen gönüllülüğün önemli bir yönetim stratejisi sorunu olduğudur. Gönüllülerin temini, kalıcılıklarının sağlanması, verimlilikleri ve motivasyonlarına ilişkin sorunlar, başka bir çalışmada da gösterilmiştir (Arslan, 2018, s.6). Bu noktada, kriz ve özel günler sonrasında da gönüllülüğün devam etmesi, sürdürülebilir bir gönüllü yönetim stratejisidir. Kriz ve özel günlerde artan gönüllülüğün sürekliliğini sağlamak için gönüllülerle düzenli iletişim kurulmalı ve katılımlarını sürdürecektir projeler geliştirilmelidir. Gönüllülerin uzun vadeli projelerde yer alması teşvik edilmelidir.

Bu tema altındaki son bulgumuz, STK'ların farklı karar alma mekanizmalarına sahip olmalarıdır. Örneklemimizde, STK'ların şubeleşip şubeleşmemelerine göre karar alma mekanizmalarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ancak STK'lar, şubeleşmelerinden bağımsız olarak, temel ilkeleri çerçevesinde mümkün olduğunca demokratik ve eşit katılımı kararlar almalıdır. Kapasite geliştirme süreci genellikle her durumun özelliklerine göre uyarlanır ve şekillendirilir, ancak çoğu çerçeve beş temel adım üzerinde hemfikirdir: paydaş katılımı ve ortaklık oluşturma; kapasite ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, kapasite planı tasarımı; planın uygulanması ve değerlendirme (Petruney vd., 2014, s.439). Bu adımların, karar alma süreçlerinde demokratik ve eşit katılımı teşvik edecek şekilde uygulanması, STK'ların daha etkili ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayabilir. Demokratik bir yaklaşım, tüm paydaşların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar ve kararların meşruiyetini artırır. Eşit katılım, karar alma süreçlerinde daha kapsayıcı ve adil bir ortam sağlar, bu da kararların daha geniş bir destek bulmasına yardımcı olabilir. Böylece STK'ların iç yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanarak, STK'ların sürdürülebilirliği ve etkisi artırılabilir.

Stratejik İş Birliği

STK'lar, diğer STK'lar, kamu kuruluşları ve özel sektör ile stratejik iş birlikleri kurabilmektedir. Çalışmamız, STK'ların en yaygın iş birliklerinin bakanlıklar, müdürlükler, hastaneler, okullar ve üniversiteler gibi kamu kurum ve kuruluşlarıyla gerçekleştirildiğini göstermiştir. Bu iş birliklerini takiben STK-STK iş birlikleri yer

almaktadır. Önceki çalışmalar STK-STK iş birliklerini nadir olarak nitelendirirken, bizim çalışmamız bu iş birliklerinin sıklıkla kullanıldığını ortaya koymuştur (İlter ve Coşkun, 2009, s.61). Özellikle kriz anları ve özel günlerde artan iş birlikleri, bu dönemlerde daha koordineli ve etkili yardımların sunulmasını sağlayabilir. STK'lar kriz anları ve özel günlerden sonra da bu iş birliklerini sürdürmeyi hedeflemelidirler. STK platformları, bu iş birliklerini kolaylaştırabilirler. Bulgularımız STK'ların bu platformları iş birliği için kullandıklarını göstermiştir. Ancak, STK'lar, çoğunlukla yalnızca ortak değer yargılarına sahip oldukları diğer STK'larla iş birliği kurmaktadır. Bu da ortak hedeflere sahip birçok STK'nın temel değerlerinde ayrılmaları durumunda iş birliklerinin kurulmasını olumsuz etkileyebilir.

İlgili literatürde bahsedilen bir diğer iş birliği türü, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilişkilendirilen STK-özel sektör iş birliğidir (Yıldırım, 2021, s.257). Çalışmamızda, yer alan STK'ların hiçbirinin özel sektörle iş birliği yaptığına dair bilgi bulunmamaktadır. Özel sektör-STK iş birlikleri, STK'lar için ayni ve nakdi destek sağlama, sosyal değer yaratma ve örgütsel kaynaklardan faydalanma gibi avantajlar sunmaktadır (Mirońska ve Zaborek, 2019, s.7). Bu nedenle, STK'ların özel sektörle iş birliği fırsatlarını artırmaları gerekmektedir. Alandaki çalışmalar, özel sektör ve STK'lar arasındaki ortaklıkları belirleyici faktörler arasında yönetim, şeffaflık, siyasi müdahale ve karar alma süreçlerinin önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Kasumya ve Haabazoka, 2024, s.102). STK'ların verimli ve etkili proje uygulamalarını artırmaları için hesap verebilirliğin güçlendirilmesi, personelin sürekli eğitimi ve kapasite geliştirilmesi, proje gereksinimlerinin doğru bir şekilde anlaşılması ve benzer alanlarda faaliyet gösteren diğer kuruluşlardan öğrenme amacıyla kapsamlı araştırmalar yapılmasının bu iş birliklerini destekleyebileceği sonucuna varılmıştır. Özel sektörle iş birliği yapmayan STK'lar, potansiyel destek fırsatlarını kaçırabilir ve sosyal etki alanlarını genişletme fırsatlarını yitirebilir. Bu bağlamda, özel sektörle iş birliği fırsatlarının artırılması, STK'ların etkililiğini ve sürdürülebilirliğini güçlendirebilir. STK'lar özelleştirilmiş proje teklifleri ve ortak etkinlikler düzenleyerek, bu iş birliklerini güçlendirebilir ve fırsatları artırabilir.

Mücadele Stratejileri

Stratejik yönetimin son ayağı mücadele stratejileridir. Araştırmamızın ortaya çıkardığı STK mücadele stratejileri arasında sosyal medya stratejileri, proje yönetimi, toplumsal gelişim, sosyal yardımlar ve afet ve özel gün yönetimi bulunmaktadır. Bulgularımız, bu mücadele stratejileri arasında sosyal medya kullanımının en yaygın olarak kullanılan strateji olarak öne çıktığını göstermektedir. Sosyal medya kullanımının, geleneksel medya araçları ile erişilemeyecek demografik özelliklere sahip hedef kitlelere ulaşmak ve interaktif bir şekilde çekiciliği artırılmış içeriklere olanak tanımak gibi avantajları bulunmaktadır (Bozkanat, 2020, s.149). Ancak STK'lar sosyal medyayı bir mücadele stratejisi olarak kullanırken, sosyal medya hesaplarına güçlü bir altyapı oluşturmalı ve paylaşımlarında profesyonelliği korumalıdır (Yıldırım, 2021, s.404).

Bir diğer önemli mücadele stratejisi, projelerin kullanımudur. Çalışmamızdaki bazı STK'lar, faaliyet alanlarında bulunan projeleri etkin olarak kullanmakta ve bu projelerden elde ettikleri fonları ihtiyaç sahiplerine hizmet sunmak amacıyla kullanmaktadır. Diğer STK'ların da bu projeleri sıklıkla kullanmaları, STK'ların yaşadıkları maddi sorunlara bir çözüm oluşturabilir. Ancak çalışmamızda, proje yönetim sürecinin zor olduğu ve proje yazımına dair yeterli bilgiye erişimde zorluklar yaşandığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, STK'ların projeler konusunda bilgilendirilmesi ve proje danışmanlığı hizmetlerinin sağlanması, fon eksikliğine çözüm üretme potansiyeli taşımaktadır.

STK'ların aktif olarak benimsediği bir diğer mücadele stratejisi, ayni ve nakdi sosyal yardımlardır (Başpınar ve Şentürk, 2010). Örneklemimizde, STK'ların çeşitli ayni ve nakdi yardımlarda buldukları, ancak çoğunlukla ayni yardımları nakdi yardımlara tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu durum, sosyal refah literatüründe yoğunlukla tartışılan paternalist yaklaşım ile açıklanabilir. Paternalizm, devletin sosyal fayda ve sosyal maliyetlerin olduğu durumlarda bireylerin karar verme süreçlerine müdahale ederek bireylerin kararlarını yönlendirmesidir (Zülfüoğlu ve Soydan, 2019, s.279). Bu yaklaşımın bir parçası olarak STK'lar, bireylerin

nakit yardımları istedikleri gibi harcamalarına izin vermek yerine, doğrudan mal ve hizmetleri aynı yardım olarak sunarak bireylerin karar verme süreçlerine müdahale ederler. Bu yaklaşım, yardım alan kişilerin nakit yardımlarını sorumlu bir şekilde kullanamayacaklarına dair paternalist bir anlayışın sonucudur (Campbell ve Gaddis, 2017). Ancak nakdi yardımlar, yardım alan kişilerin kendi belirledikleri ihtiyaçlarına en uygun şekilde ulaşabilmelerine olanak tanıdığı için daha fazla fayda sağlamaktadır (Campbell ve Gaddis, 2017, s.1352). Bu nedenle, STK'lar nakdi yardımları yaygınlaştırmalıdır, çünkü bu, yardım alan kişilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak sosyal yardımların etkinliğini artırabilir.

Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu araştırma, maddi kaynakların yetersizliği, zaman kısıtlılığı ve mesafelerin uzaklığı gibi nedenlerle Çankırı ili ile sınırlandırılmıştır. Çalışma kapsamında yalnızca Çankırı ilinde faaliyet gösteren STK'lar örneklem olarak seçilmiştir. Bu durum, Çankırı'nın kültürel, ekonomik ve siyasi yapısının elde edilen sonuçları etkileme ihtimalini artırmaktadır. Ayrıca, araştırmanın örnekleminin yalnızca belirli STK'ları içermesi, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Veri toplama sürecinde kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin doğası gereği, bazı önemli bilgilerin gözden kaçma olasılığı da bulunmaktadır. Gelecekteki çalışmalar, farklı illerde ve çeşitliliği koruyarak daha geniş kapsamlı örneklemelerle gerçekleştirilmelidir.

Sonuç

Bu çalışma, faaliyet alanlarındaki çeşitliliği temsil edecek şekilde seçilmiş STK'ların yönetim stratejilerini, insan kaynakları, stratejik iş birliği ve mücadele stratejileri başlıkları altında incelemiştir. Çalışmamızın bulguları, STK'ların insan kaynakları yönetiminde ücretli personel sayısının artırılmasının ve gönüllü yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, STK'ların kamu kurumları ve diğer STK'larla stratejik iş birliği yaparak etkili çözümler geliştirdiği, ancak özel sektörle iş birliğinde eksiklikler yaşandığı belirlenmiştir. Sosyal medya kullanımının yaygın bir mücadele stratejisi olarak öne çıkması, STK'ların yeni hedef kitlelere ulaşma ve etkileşim sağlama konusunda önemli avantajlar sunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, proje yönetimi ve sosyal yardım stratejilerinin etkinliğinin artırılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, STK'ların çoğunlukla aynı yardımları nakdi yardımlara tercih ettiği bulunmuştur.

Bu bulgular ışığında, STK'ların insan kaynakları yönetimi, iş birliği stratejileri ve mücadele stratejilerinde daha kapsamlı ve sürdürülebilir yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. STK'lar, insan kaynaklarını güçlendirmek için hem ücretli personel hem de gönüllülerle ilgili stratejilerini gözden geçirmeli, iş birliği fırsatlarını genişletmelidir. Ayrıca, özel sektörle iş birliğinin teşvik edilmesi ve proje yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi, STK'ların kaynaklarını daha etkili kullanmalarına ve sosyal yardımların etkinliğini artırmalarına olanak sağlayacaktır. Nakdi yardımların artırılması ve paternalist yaklaşımlardan uzaklaşılması, yardım alan kişilerin ihtiyaçlarını daha uygun bir şekilde karşılayarak sosyal yardımların etkinliğini artırabilir. Böylece, STK'lar daha etkili, sürdürülebilir ve toplumsal ihtiyaçlara yanıt verebilen organizasyonlar haline gelebilirler.

Kaynakça

- Ardahan, F. (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için stratejik iş birliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıracı Antalya Eğitim Parkı örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 210-233. Erişim adresi: <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/download/1112/579/3927>
- Arslan, M. L. (2018). Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük: Sorunlar ve çözüm yolları. *İlke Politika Notları*, 4, 1-16. Erişim adresi: https://ilke.org.tr/images/yayin/pdf/sivil_toplum_kuruluslarinda_gonulluluk_sorunlar_ve_cozum_yollari.pdf
- Aslan, Y. (2010). Sivil toplum ve demokrasi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 357-374. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194584>

- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. doi: 10.31592/aeusbed.598299
- Başpınar, A. ve Şentürk, M. (2010). Türkiye’de sosyal yardım uygulamaları: Sorunlar, ihtiyaçlar ve yönelimler (Yayımlanmamış rapor). İstanbul: İlim Kültür Eğitim Derneği (İLKE).
- Bayraktar, Z. (2014). Geleneğin aktarımında ve yaşatılmasında göçmen sivil toplum kuruluşlarının rolü: İzmir Bosna Sancak Kültür ve Yardımlaşma Derneği örneği. *Türük Uluslararası Dil Edebiyat ve Halk Bilimi Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 193-206. doi: 10.12992/TURUK112
- Bozkanat, E. (2020). Sivil toplum kuruluşlarının sosyal medyada ilişki kurma ve iletişim stratejileri: Yeşilay Türkiye Facebook sayfası örneği. *Erciyes İletişim Dergisi*, 7(1), 149-168. doi: 10.17680/erciyesiletisim.595111
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Campbell, C. ve Gaddis, S. M. (2017). “I don’t agree with giving cash”: A survey experiment examining support for public assistance. *Social Science Quarterly*, 98(5), 1352-1373. doi: 10.1111/ssqu.12477
- Ciucescu, N. (2014). The human resources in nongovernmental organisations. *Annals of the Oradea University*, 1, 157-160. Erişim adresi: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4831ed09e0e2bf2b4491b8b7bf70e75643a2a06a>
- Dellmuth, L. M. ve Tallberg, J. (2017). Advocacy strategies in global governance: Inside versus outside lobbying. *Political Studies*, 65(3), 705-723. doi: 10.1177/0032321716674907
- Despard, M. R. (2016). Strengthening evaluation in nonprofit human service organizations: Results of a capacity-building experiment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 352-368.
- Dinçer, Ö. (1994). *İş dünyasındaki değişimler ve işletmelerde stratejik yönetim: Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- İlter, O., ve Coşkun, S. (2009). *Sosyal yardım alanında SYDV ve STK işbirliği, sorunlar, çözüm önerileri (Uzmanlık Tezi)*. T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Ankara. Erişim adresi: <https://aile.gov.tr/uploads/sygm/uploads/pages/uzmanlik-tezleri/8-sosyal-yardim-alaninda-sydv-ve-stk-isbirligi-sorunlar-cozum-onerileri-ozan-ilter.pdf>
- Joo Chang, H. (2009). Collaborative governance in welfare service delivery: Focusing on local welfare system in Korea. *International Review of Public Administration*, 13(1), 75-90. doi: 10.1080/12294659.2009.10805173
- Kasukumya, H. ve Haabazoka, L. (2024). Factors Affecting Private Sector Partnerships with Non-Governmental Organizations in Zambia: A Case Study of Musokotwane Compassion Mission Zambia. *African Journal of Commercial Studies*, 4(2), 93-103
- Köstepen, A. ve Özmutaf, N. M. (2018). STK’larda stratejiler ve temel kriterler: İzmir ilinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 23(1), 613-626. doi: 10.18092/ulikidince.344601
- Kurt, S. ve Taş, H. (2015). Sivil toplum örgütlerinde profesyonel ve gönüllü çalışma ilişkileri: Tehditler ve fırsatlar. *Hak İ’s Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(8), 199-214. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/84830>
- Larik, K., Hussain, N., Mahar, S. A., Rehman, M. U. ve Lashari, A. K. (2021). Impact of human resources management practices on employee’s performances in non-governmental organization. *International Journal of Management*, 12(1), 966-974. doi: 10.34218/IJM.12.1.2021.084
- Lovejoy, K. ve Saxton, G. D. (2012). Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337-353. doi: 10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: Sage Publications, Inc.
- Mirońska, D. ve Zaborek, P. (2019). NGO—business collaboration: A comparison of organizational, social, and reputation value from the NGO perspective in Poland. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 532-551. doi: 10.1177/0899764019835868
- Obar, J. A., Zube, P. ve Lampe, C. (2012). Advocacy 2.0: An analysis of how advocacy groups in the United States perceive and use social media as tools for facilitating civic engagement and collective action. *Journal of Information Policy*, 2(1), 1-25. doi: 10.5325/jinfopoli.2.2012.0001
- Petrunej, T., Brunie, A., Kalema-Zikusoka, G., Wamala-Mucheri, P., ve Akol, A. (2014). Informing the future of capacity building: lessons from an NGO partnership. *Development in Practice*, 24(3), 435-441.
- Polonsky, M. J. ve Speed, R. (2001). Linking sponsorship and cause-related marketing: Complementarities and conflicts. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1361-1385. doi: 10.1108/EUM0000000006484
- Sarıca, A. (2019). *Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme zorlukları* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Sarıipek, D. B. (2017). "Hak temelli" sosyal politikadan "hayırseverlik temelli" sosyal politikaya geçişte sivil toplum örgütlerinin rolü. *İnsan ve İnsan*, 4(11), 81-99. doi: 10.29224/insanveinsan.346507
- Şahin, L. ve Öztürk, M. (2008). Küreselleşme sürecinde sivil toplum kuruluşları ve Türkiye'deki durumu. *Journal of Social Policy Conferences*, 54, 3-29. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/9300>
- Şentürk, M. (2015). Türkiye'de kamunun ve STK'ların sosyal yardım uygulamaları: Yeni eğilimler ve ihtiyaçlar. *İstanbul University Journal of Sociology*, 3(28), 285-307. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/4884>
- Techreport Global NGO. (2018). 2018 Tech Report. Erişim adresi: <http://techreport.ngo/wp-content/uploads/2018-Tech-Report-English.pdf>
- Türkünlü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(2), 543-559. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108517>
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim (5. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ültay, E., Akyurt, H. ve Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 188-201. doi: 10.21733/ibad.1043200
- Ünver, G., Bümen, N. T. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155(35), 63-77. Erişim adresi: <https://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/561>
- Yavuz, K. ve Es, M. (2020). Sosyal politikaların sunumunda yeni bir yaklaşım olarak kurumlar arası iş birliği ağları: Nedenler, aktörler ve ağ yapısı bağlamında teorik bir inceleme. *The Journal of Academic Social Science*, 98(12), 148-176. doi: 0.16992/ASOS.36854
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 10. bs.). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, M. B. (2021). Nedene dayalı pazarlamada marka-sivil toplum kuruluşu iş birliği: HAYTAP örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 255-294. doi: 10.19145/e-gifder.825784
- Yıldırım, S. (2021). Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının dijital dönüşümü: Mevcut durum ve engeller. *Sakarya İktisat Dergisi*, 10(4), 404-422. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2209054>
- Yılmaz, A. ve Akdeniz, B. (2020). Sivil toplum kuruluşlarında başarıya götüren yönetim ve liderlik özelliklerine ilişkin bir inceleme. *Türk İdare Dergisi*, 490(10), 325-362. Erişim adresi: [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2020/Haziran/SIVIL-TOPLUM-KURULUSLARINDA.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2020/Haziran/SIVIL-TOPLUM-KURULUSLARINDA.pdf)
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Göreve yeni başlayan özel dersane öğretmenlerinin kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(2), 635-650. Erişim adresi: <https://scholar.google.com.tr/scholar?oi=bibs&cluster=4969725429605874977&btnI=1&hl=tr>
- Zülfüoğlu, Ö. ve Soydan, N. T. Y. (2019). Topluma hizmet uygulamaları dersinin maliye bölümü öğrencilerinin erdemli mal ve hizmetlere bakış açısı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41(1), 278-296. doi: 10.14780/muiibd.582323

Teşekkür Notu: Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Hizmet bölümü 2022-2023 Bahar dönemi Sivil Toplum ve Sosyal Hizmet lisans dersi öğrencilerime makalenin ön hazırlık sürecindeki destekleri için teşekkür ederim.

Çatışma Beyanı: Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

EXTENDED ABSTRACT (VEYA GENİŞLETİLMİŞ ÖZET)

Purpose

The purpose of this study is to examine the management strategies of non-governmental organizations (NGOs) in Turkey. While NGOs are key actors in social policy, the literature on their management strategies

in Turkey is quite limited. To address this gap, this study will analyse the management strategies of NGOs representing different areas of activity, focusing on human resources, strategic collaborations, and advocacy strategies.

Design and Methodology

This study is descriptive research that examines the management strategies of NGOs operating in the province of Çankırı. The study aims to analyse key management areas, such as human resources, strategic collaborations, and advocacy strategies, to evaluate current management practices. The population of the study consists of active NGOs in Çankırı, with the sample selected through criterion sampling, a purposive sampling method. The criteria include NGOs representing various fields such as social solidarity, disadvantaged groups, poverty, and health. Ten NGOs were selected from a list provided by the Çankırı Provincial Directorate of Civil Society, and interviews were conducted with these NGOs. Data were collected using semi-structured interviews, a technique that allows participants to express their thoughts in depth through open-ended questions. Interviews were conducted face-to-face in environments where participants could comfortably express themselves, and anonymity was ensured by assigning codes to participants. The collected data were analysed using descriptive content analysis, which involves summarizing and interpreting the data within predefined themes. Three main themes (human resources, strategic collaboration, advocacy strategies) were identified at the outset of the study, leading to the creation of 12 sub-themes and 23 codes. The study identified themes and sub-themes including Human Resources Management (personnel, volunteers, decision-making, communication), Strategic Collaboration (NGO-NGO, NGO-public partnerships), and Advocacy Strategies (social media, project management, community development, financial resources). These were coded with issues like staffing, volunteer participation, decision-making systems, collaborations, media influence, project challenges, and funding. Relationships were established between themes and sub-themes during the analysis, and diversity and clarity were considered in the presentation of the findings.

Findings

Under the Human Resources Management theme, the Personnel Management sub-theme highlights the insufficient number of paid staff. Only institutionalized NGOs have paid staff, while others rely entirely on volunteers, increasing the workload on existing staff and limiting the effectiveness of NGOs. The Volunteer Management sub-theme focuses on the lack of volunteers and the increase in volunteers during crises. The shortage of volunteers, reluctance of young people to volunteer, and existing prejudices poses challenges to the sustainability of NGOs. The Decision-Making sub-theme examines centralized and democratic decision-making systems; centralized structures ensure consistent implementation of strategic goals, while democratic structures offer more participatory and flexible solutions. However, bureaucratic difficulties can delay decision-making processes, negatively impacting the efficiency of NGOs. The Communication sub-theme reveals how communication challenges affect internal efficiency within organizations. Under the Strategic Collaboration theme, the NGO-NGO Collaboration sub-theme shows that collaboration between NGOs increases during crises and special occasions, strengthening social ties and ensuring effective use of resources. The NGO-Public Collaboration sub-theme demonstrates the effectiveness of partnerships between NGOs and public institutions in reaching social groups and organizing joint activities. Under the Advocacy Strategies theme, the Social Media Strategies sub-theme highlights the transformation in how NGOs use media tools and the role of social media in influencing public opinion. The Project Management sub-theme shows that NGOs effectively use European Union projects to benefit society but face challenges in project development. The Community Development sub-theme demonstrates how NGOs contribute to society through activities such as training, consulting services, and cultural heritage preservation. The Social

Assistance sub-theme addresses the importance of in-kind and cash assistance and the challenges faced in the application process. The Disaster and Special Occasion Management sub-theme emphasizes the role of NGOs in providing social assistance during disasters and special occasions, while the Financial Resources sub-theme highlights the challenges posed by a lack of funds.

Research Limitations

The study was limited to the province of Çankırı due to financial constraints, time limitations, and geographical distances. Additionally, the generalizability of the findings is limited, as the sample includes only specific NGOs. Furthermore, the semi-structured interview technique used for data collection may lead to the possibility of overlooking some important information due to its inherent nature.

Implications (Theoretical, Practical, and Social)

In the area of Human Resources Management, our study highlights the challenges NGOs face in terms of a lack of paid staff and volunteer management. Increasing the number of paid staff is crucial for ensuring staff retention and motivation. This finding underscores the importance of professional development programs and fair wage policies for the sustainability of NGOs. In volunteer management, the lack of young volunteers is notable. Collaborating with social media and universities to encourage youth participation in volunteering is recommended. Additionally, maintaining volunteer numbers after crises requires regular communication and long-term project development. In decision-making processes, democratic and equal participation can enhance the legitimacy of decisions. Under the Strategic Collaboration theme, NGOs are frequently collaborating with public institutions, which play a significant role in reaching social groups and organizing events. It is recommended that the NGO-NGO collaborations, which increase during crises, should be sustained even after these events. However, NGOs often collaborate only with those sharing similar values, potentially limiting opportunities for partnerships. Moreover, the lack of collaboration with the private sector is noted. Private sector collaboration can provide NGOs with important in-kind and cash support; therefore, NGOs should seek to increase such opportunities. In the Advocacy Strategies section, social media strategies are widely used by NGOs. While social media is an effective tool for reaching large audiences, NGOs should focus on professional and effective social media management. Project management is an important advocacy strategy, particularly for securing funds, but more support is needed in project writing and management. The preference for in-kind assistance can be explained by a paternalistic approach; however, expanding cash assistance can better meet the needs of recipients, thereby enhancing the effectiveness of social assistance.

Originality/Value

This study's originality lies in its in-depth examination of the management strategies of non-governmental organizations (NGOs) in Turkey, addressing a significant gap in the existing literature. Research on NGOs in Turkey is limited, and this study contributes valuable insights, particularly in the areas of human resources management, strategic collaborations, and advocacy strategies. The study addresses critical challenges such as the lack of paid staff and difficulties in volunteer management, offering key recommendations for the sustainability of NGOs. Additionally, it provides suggestions on how to transform increased collaborations during crisis periods into long-term strategic planning. By highlighting the lack of collaboration with the private sector and offering practical solutions to bridge this gap, the study offers practical recommendations to help NGOs in Turkey develop more effective and sustainable management strategies, making a unique contribution to both theoretical and practical fields.