



Özel sosyal hizmet kuruluşlarında yönetim biçimlerinin analizi ve uygulanabilir model önerisi

Serdar Aykut^{a*}, Hazal Swearingner^b

^aDoç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, Çankırı, 18100, Türkiye. E-posta: serdaraykut@karatekin.edu.tr ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3317-0634>

^bDr. Öğr. Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Sosyal Hizmet ve Danışmanlık Bölümü, Çankırı, 18100, Türkiye. E-posta: hazalswearingner@karatekin.edu.tr ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8573-641X>

MAKALE BİLGİSİ

Geliş :01.07.2025
Kabul:04.08.2025
Çevrim içi kullanım
tarihi:27.10.2025
Makale Türü: Derleme
makale

Anahtar Kelimeler:
yönetim modelleri,
sosyal hizmet,
yönetişim, sektörler
arası farklar

ÖZ

Bu makalede, özel sektöre ait sosyal hizmet kuruluşlarında uygulanan yönetim modelleri, güncel yönetim teorileri ışığında ele alınmakta ve çok boyutlu yönetim yaklaşımları kapsamlı bir biçimde tartışılmaktadır. Araştırmanın amacı, esneklik, müşteri odaklılık, yönetişim, performans ölçümü ve insan kaynakları yönetimi gibi temel yönetim boyutlarını değerlendirmek ve bu bileşenler etrafında şekillenen bir yönetim perspektifi ortaya koymaktır. Bu temel konular, güncel akademik literatür ışığında ayrıntılı biçimde incelenmekte ve sosyal hizmet yönetimi odağında konumlandırılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel esneklik; hizmet yapısının değişen ihtiyaçlara uyum sağlama yeteneğini tanımlarken, müşteri odaklılık ise hizmet alan bireylerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik analizleri ön plana çıkarmaktadır. Yönetişim ilkeleri, katılımcılık ve şeffaflık temelinde karar alma mekanizmalarını şekillendirirken; performans ölçüm sistemleri, kurumsal etkinlik ve verimliliğin izlenmesine ve değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi boyutu; sosyal hizmet personelinin niteliğinin, eğitim düzeyinin ve motivasyonunun artırılmasına yönelik stratejileri kapsamaktadır. Bu çok boyutlu yaklaşımlar doğrultusunda makale, hem geleneksel hem de yenilikçi unsurları bir araya getiren, karma özellikler taşıyan hibrit bir yönetim modeli önermektedir. Önerilen model, esneklik ile katılımcı yönetişim uygulamalarını dengeleyen dinamik bir yönetim çerçevesi sunmaktadır. Aynı zamanda, modelde insan kaynaklarına ilişkin stratejiler, personelin sürekli gelişimini ve bağlılığını güçlendirecek şekilde tasarlanmıştır. Örneğin, çalışanların motivasyonu ve mesleki yetkinlikleri, eğitim programları, kariyer geliştirme olanakları ve destekleyici mekanizmalar aracılığıyla geliştirilmektedir. Önerilen çerçeve aynı zamanda, kurum içi bilgi paylaşımı, işbirliği ve yenilikçiliği destekleyici mekanizmaları içermektedir. Sonuç olarak, çalışmada ortaya konan hibrit yönetim modelinin, özel sosyal hizmet kuruluşlarında hizmet kalitesi ile kurumsal etkinliği artırma potansiyeline sahip, öncelikli ve stratejik bir yönetim aracı olduğu vurgulanmaktadır.

* Sorumlu yazar

Doi: <https://doi.org/10.30855/gjeb.2025.11.3.006>

An analysis of management models in private social service centers and a proposal for an applicable model

ARTICLE INFO

Received:01.07.2025

Accepted:04.08.2025

Available online:27.10.2025

Article type: Review article

Keywords:

management models,
social work,
governance, cross-
sectoral differences

ABSTRACT

This article examines the management models implemented in private social service centers in the context of contemporary management theories and discusses multidimensional management approaches. This study examines core dimensions—flexibility, client orientation, governance, performance measurement, and HR management—and proposes a management approach based on them. These themes are addressed through current academic literature and situated within the context of social service management. Organizational flexibility refers to the institution's capacity to adapt to changing service needs, while client orientation focuses on analyzing the needs and expectations of service users. Governance refers to participatory and transparent decision-making, while performance measurement assesses institutional efficiency. Human resource management includes strategies to improve staff qualifications, training, and motivation. Based on this analysis, the article proposes a hybrid management model that integrates both traditional and innovative elements. The model offers a dynamic framework balancing flexibility with participatory governance and integrating strategic HR approaches to foster ongoing staff development and commitment. Examples include training programs, career development opportunities, and support systems that improve motivation and expertise. Additionally, the model supports mechanisms that foster internal knowledge sharing, collaboration, and innovation. In conclusion, the hybrid model is presented as a strategic management tool with the potential to improve service quality and institutional performance in private social service centers.

1. Giriş

Toplumsal dezavantajlı kesimlerine ve genel refahın artırılmasına yönelik uygulanan sosyal hizmetler, yıllarca kamu kurumları aracılığıyla yürütülmüş, bu alanda daha fazla merkezîyetçi ve bürokratik bir yapı ortaya çıkmıştır. Fakat özellikle son yıllarda, devletin sosyal hizmet alanındaki doğrudan rolünün yeniden şekillenmesiyle birlikte, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bu alandaki etkisi giderek artmıştır. Sosyal hizmet kurumları, geleneksel olarak kamu kurumu niteliğinde örgütlenmiş olsa da günümüzde özel sektör ve sivil toplum aktörleri de bu alanda önemli bir role sahiptir. Türkiye'de özel sosyal hizmet kuruluşlarının sosyal hizmet sunumundaki önemi giderek artmaktadır (Nazlı, 2025; Sağ, 2022). Özel sosyal hizmet kuruluşları, devlet dışında bağımsız kişi, kurum ya da kuruluşlar tarafından kurulan ve işletilen sosyal hizmet kurumları olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015, s. 2). Sayılarının ve etki alanlarının artması, bu kuruluşların yalnızca hizmet sunumu açısından değil, yönetim modelleri ve organizasyon yapıları açısından da incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, “özel sosyal hizmet kuruluşları” kavramı, sosyal hizmet disiplini içinde ayrı bir inceleme alanı hâline gelmiştir. Bu merkezler; yaşlı bakımı, engelli rehabilitasyonu, çocuk koruma, kadın sığınma ve aile danışmanlığı gibi çeşitli alanlarda hizmet sunabilen, kâr amacı güden (özel sektör şirketleri) ya da gütmeyen (dernek, vakıf gibi üçüncü sektör yapıları) kuruluşlar şeklinde örgütlenebilmektedir. Bu merkezlerin etkin, verimli ve insan odaklı hizmet sunabilmesi, tercih ettikleri yönetim modelleriyle doğrudan ilişkilidir (Austin, 2002). Sosyal hizmet alanında başarının, sunulan hizmetlerin niteliği kadar bu hizmetleri sağlayan kurumların etkin yönetimine bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015, s. 3). Nitekim sosyal hizmet kurumlarında modern yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının benimsenmesi, hizmetin kalitesi

ve toplumsal etki açısından kritik önemdedir. Ancak literatürde, özel sosyal hizmet kuruluşlarının yönetim modellerine ilişkin sistematik ve kuramsal değerlendirmelerin sınırlı olduğu; mevcut çalışmaların çoğunlukla kamusal örgütler ya da genel sağlık/sosyal hizmet yönetimi odaklı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın özgün katkısı, özel sosyal hizmet kuruluşlarını yönetsel perspektifle ve kuramsal bir çerçevede ele almasıdır. Çalışma, hem sosyal hizmet disiplini içinde yönetim düşüncesinin gelişimini izlemekte hem de bu düşüncenin özel kuruluşlara nasıl adapte edilebileceğine dair kuramsal bir tartışma sunmaktadır.

Bu makalenin amacı, özel sosyal hizmet kuruluşlarında hâlihazırda uygulanan ya da uygulanması önerilen yönetim modellerini kuramsal bir çerçevede incelemektir. Öncelikle sosyal hizmet alanındaki yönetim düşüncesinin evrimine ve farklı sektörlerde (kamu, özel, üçüncü sektör) ortaya çıkan yönetim yaklaşımlarına değinilecek; ardından özel sosyal hizmet kuruluşlarına uygun yönetim modeli öğeleri tartışılacaktır. Bu kapsamda esnek ve daha az bürokratik yönetim modellerinin, sosyal hizmet uygulamalarında başarı için anahtar olduğu ileri sürülmektedir. Özel kurumların yöneticileri, bir yandan kurumsal verimlilik ve kaliteyi gözetirken bir yandan da sosyal hizmetin sosyal fayda, sosyal adalet, insan hakları, eşitlik ve etik gibi temel değerlerine bağlı kalmak durumundadır. Tek bir evrensel model yerine; kurumun büyüklüğü, hizmet türü, kaynak yapısı ve çevresel faktörlere uyum sağlayabilen, sosyal hizmet etiği ile kurumsal sürdürülebilirliği bütünleştiren hibrit yönetim yaklaşımlarının gerekliliği bilinmektedir (Hasenfeld, 2010; Patti, 2009). Makale, literatür taraması yoluyla mevcut kuramsal bilgileri derleyerek yönetsel modellerin özel sosyal hizmet kurumlarına uyarlanmasına dair kapsamlı bir değerlendirme sunmayı hedeflemektedir. Böylece sosyal hizmet kurumlarının sadece hizmet sunumunda değil, kurumsal yönetişim açısından da güçlendirilmesine katkı sunulması amaçlanmaktadır.

2. Türkiye'de özel sosyal hizmet sektörünün yükselişi

Türkiye'nin sosyal refah sistemi tarihsel olarak devlet merkezli bir yapıya dayanmakla birlikte, 2000'li yıllardan itibaren özel sektörün bu alandaki rolü giderek artış göstermiştir (Tüsev, 2022). Bu dönüşümün arkasında üç temel dinamik bulunmaktadır: (1) Nüfusun yaşlanması, göç, kentleşme ve aile yapısındaki değişimlerle tetiklenen çeşitlenmiş sosyal ihtiyaçlar, (2) Kamu kaynaklarının sınırlı kapasitesi ve bürokratik engeller, (3) Sosyal hizmet sunumunda çeşitlilik ve alternatif modeller arayışı (Aysan ve Aysan, 2016). Türkiye'de sosyal hizmet alanında modern anlamda bir kurumsallaşma süreci, özellikle 1961–1963 döneminde Sosyal Hizmetler Akademisi ve ardından Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu (SHÇEK) gibi yapılarla hız kazanmıştır. 1983 yılında SHÇEK'in kurulması, sosyal hizmetlerin toplumsal destek tabanında sistemli bir kurumsallaşmaya zemin hazırlamıştır. 2005 yılında yürürlüğe giren 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu, sivil toplum ve özel sektörün sosyal hizmet sunumuna katılımını resmileştirmiştir. Aynı dönemde yapılan mevzuat düzenlemeleri, özel sektör aktörlerinin bu alanlarda faaliyet göstermesini desteklemiştir (Toper vd., 2024). Ardından 2011 yılında Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı kurulmuş ve SHÇEK bu bakanlığa bağlanarak sosyal hizmet sunumunda özel sektör ve STK'larla iş birliğini kurumsal çerçevede yaygınlaştırmıştır (Işıkcı, 2017). Bu dönüşüm, özel sosyal hizmet kuruluşlarının sayısında ve hizmet çeşitliliğinde dikkat çekici bir artışa yol açmıştır.

Türkiye'de sosyal hizmetler başlangıçta kamu ağırlıklı bir yapıda sunulurken, özellikle 2000'li yılların başından itibaren ve 2005 sonrasında, özel sektör ile sivil toplum kuruluşlarının hizmet sunumunda rol üstlenmeye başladığı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Taşgın ve Özel, 2011; Uludağ, 2014). Bu gelişmenin bir yansıması olarak, Danacıoğlu ve Akçay (2021), özel sektörde çalışan sosyal hizmet uzmanlarının büyük ölçüde kamu istihdamının yetersizliği nedeniyle bu alana yöneldiğini ifade etmektedir. Ayrıca, Akçetin ve Han (2025), neoliberal politikaların sosyal hizmet sunumunda özel sektörün rolünü hızlandırdığına yönelik değerlendirmelerde bulunmaktadır. Neoliberal ekonomik politikaların etkisiyle kamu hizmetlerinde özelleştirme eğilimi artmış; bu durum, sosyal hizmet alanında da özel sektörün katılımını teşvik eden bir yapı oluşturmuştur. Ayrıca, mezun sayısındaki artış ve kamu sektöründeki istihdam kısıtları nedeniyle sosyal hizmet uzmanlarının önemli bir bölümü özel sektörde çalışmayı tercih etmeye başlamıştır (Danacıoğlu ve Akçay, 2021). Bu süreçte özel bakım merkezleri, rehabilitasyon merkezleri, yaşlı ve engelli hizmetleri, kadın ve aile danışmanlık merkezleri gibi alanlarda özel sektör aktörlerinin faaliyetleri artış göstermiştir.

Özel sosyal hizmet kuruluşları; huzurevleri, engelli rehabilitasyon merkezleri, çocuk koruma birimleri, kadın sığınma evleri, aile danışma merkezleri ve madde bağımlılığı tedavi klinikleri gibi yapılar aracılığıyla sosyal refah ekosisteminde önemli bir rol üstlenmektedir. Türkiye’de özel sosyal hizmet kuruluşları, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu ve ilgili alt düzenlemeler çerçevesinde yapılandırılmakta ve denetlenmektedir. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün 2023 verilerine göre, lisanslı özel bakım merkezi sayısı 1.200’ü aşmış; bu merkezlerde 35.000’den fazla yararlanıcıya hizmet sunulmuştur (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2023). Ancak bu niceliksel büyüme, beraberinde çeşitli niteliksel yönetim sorunlarını da getirmektedir. Özel sosyal hizmet kuruluşları, iki yönlü bir baskı altında faaliyet göstermektedir. Bir yanda dezavantajlı gruplara insan onuruna yaraşır, erişilebilir ve kaliteli hizmet sunma misyonu; diğer yanda ise kârlılık, rekabet ve kaynak yönetimi gibi finansal sürdürülebilirlik gerekleri bulunmaktadır. Bu ikili yapı, geleneksel yönetim anlayışlarının yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır (Kettner, 2002).

3. Yönetim kuramlarının evrimi ve sosyal hizmetler

Yönetim ve organizasyon alanındaki kuramsal yaklaşımlar, tarihsel süreçte klasik, neo-klasik ve modern dönemler olarak incelenebilir. Klasik yönetim teorileri; Taylor’un bilimsel yönetimi, Weber’in bürokrasi modeli gibi verimlilik, hiyerarşi ve standartlaştırılmış süreçler üzerinde dururken; neo-klasik dönem insan ilişkileri ve çalışan motivasyonu gibi unsurları ön plana çıkarmıştır. Modern ve çağdaş yönetim yaklaşımları ise sistem teorisi, durumsallık yaklaşımı, öğrenen organizasyonlar, toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim gibi daha esnek ve çevreye duyarlı modelleri içermektedir. Koçel (2011), yönetim teorilerinin farklı sektör ve kültürlerde farklı görünüm alabildiğini, dolayısıyla sosyal hizmet sektörü gibi kendine özgü amaç ve değerleri olan alanlarda bu kuramsal çizginin kendine has yansımalarının olduğunu belirtir. Gerçekten de, sosyal hizmet kurumlarının yönetimi söz konusu olduğunda, klasik bürokratik modelin hiyerarşik yapısı ve prosedürleri gibi bazı yönleri halen görülmekle birlikte, hizmetin doğası gereği insana odaklı ve dinamik bir yönetim anlayışına duyulan ihtiyaç ağır basmaktadır. Sosyal hizmet kuruluşlarının temel amacı birey, aile, grup ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak toplumsal refahı yükseltmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışan kurumlar, ekonomik kar elde etmeye yönelik ticari işletmelerden farklı olarak sosyal fayda üretmeyi hedefleyen yapılardır. Gray ve Webb’e (2013) göre sosyal hizmet örgütleri, ihtiyaç sahibi bireylere psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan çeşitli destekler sağlar ve böylece toplumun refah seviyesini yükseltmeye katkıda bulunur. Anheier (2014) ise modern toplumlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşların, profesyonel bir anlayışla toplumsal ihtiyaçları karşılamasının önemini vurgulayarak, bu kurumlarda çalışan personelin mesleki bilgi ve beceriye sahip profesyoneller olması gerektiğini belirtmektedir. Bu vurgular, sosyal hizmetlerde yönetim kalitesinin doğrudan hizmet kalitesi ve faydalanıcı memnuniyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Böylece, sosyal hizmet kurumlarında etkin yönetim modellerinin geliştirilmesi, hem hizmeti alanların hem de hizmeti sunan profesyonellerin daha fazla fayda sağlaması anlamına gelir. Günümüzde sosyal hizmet kurumlarında benimsenen yönetim anlayışı, yalnızca organizasyonel verimlilikle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda etik duyarlılık, hizmet odaklılık, katılımcı yönetim ve kültürel hassasiyet gibi temel değerlere de dayanmaktadır. Bu bağlamda, çağdaş etik yaklaşımlar ile profesyonel sorumluluk ilkeleri, kurumsal yönetim süreçlerinin yönünü belirlemede giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Örneğin, Banks (2021), sosyal hizmetlerde etik karar alma süreçlerinin çok boyutluluğuna ve bu süreçlerin yönetsel uygulamalara yansıyan etkilerine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, Evans (2016), sosyal hizmet uzmanlarının örgütsel yapı içerisindeki profesyonel takdir yetkilerini nasıl kullandıklarını ve bürokratik sistemlerle olan etkileşimlerini inceleyerek, yönetim biçimlerinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini tartışmaktadır. Bu yaklaşımlar, sosyal hizmet kurumlarında yönetim modellerinin yalnızca teknik ya da idari değil, aynı zamanda etik ve mesleki değerlere dayalı bir temelde şekillendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, yönetim kuramlarının sosyal hizmet alanına uygulanmasında hem kuramsal evrim süreci hem de alanın kendine özgü normatif yapısı birlikte ele alınmalıdır.

4. Kamu, özel ve üçüncü sektör perspektifleri

Sosyal hizmet alanındaki kurumlar mülkiyet ve işletme yapısına göre üç ana kategoride incelenebilir: kamu sektörü sosyal hizmet kurumları, özel sektör destekli sosyal hizmet kurumları ve üçüncü sektör kuruluşları. Kamu sosyal hizmet kurumları, devlet tarafından kurulup yönetilen,

finansmanı büyük ölçüde merkezi bütçeden sağlanan ve yasal mevzuata bağlı olarak işleyen yapılardır. Bu kurumların yönetim yapısı genellikle merkeziyetçi ve bürokratiktir; karar alma süreçleri hiyerarşik kademelere bağlıdır ve bağımsız inisiyatif kullanımı düşüktür. Ayrıca kamuya ait sosyal hizmet kuruluşları, sıkı kamu maliyesi kurallarına ve devlet politikalarına tabi olduklarından değişen koşullara uyum sağlama konusunda esneklik sorunları yaşayabilmektedir. Yönetici kadroları çoğu zaman uzmanlık yerine atama veya siyasi tercihlerle belirlendiği için, profesyonel yönetim eksiklikleri görülebilmektedir (Mano-Negrin, 2003). Bu durum, kamusal sosyal hizmet kurumlarında yenilikçi ve girişimci yönetim uygulamalarını sınırlayabilmektedir.

Buna karşılık, özel sektör tarafından kurulan veya desteklenen sosyal hizmet işletmeleri daha esnek ve değişken bir organizasyon yapısına sahip olma eğilimindedir. Özel sosyal hizmet kuruluşları, rekabetçi bir çevrede var oldukları için dış çevrenin baskılarına ve paydaş beklentilerindeki değişimlere daha açıktırlar (Anheier, 2014; Hasenfeld, 2010). Örneğin, bir özel bakım merkezi hem hizmetten yararlanan bireylerin memnuniyet beklentilerini hem de finansman sağlayan sponsorların veya sahiplerin taleplerini dengelemeye çalışır. Bu kuruluşlar zaman zaman devlet ile, hizmet alan bireylerle veya tedarikçileriyle çeşitli sorunlar yaşayabilir; örneğin devletin denetim ve düzenleyici talepleri ile işletme hedefleri arasında gerilimler oluşabilir. Özel sektöre ait sosyal hizmet kurumlarının yöneticileri, kamu kurumlarına kıyasla daha fazla yönetsel özerkliğe sahip olmakla birlikte, sürdürülebilirlik için yenilikçi finansman ve pazarlama stratejileri geliştirmek zorunda kalabilirler (Dees, 2001; Patti, 2009). Özel kuruluşlarda sıklıkla kurucu lider ve profesyonel müdürden oluşan iki kademeli bir yönetim yapısı bulunmaktadır. Kurucu lider, stratejik karar alma ve kaynak geliştirme süreçlerinden sorumluyken; profesyonel müdür, günlük operasyonların yürütülmesi ve personel yönetimi gibi idari işlevleri üstlenmektedir. Bu ikili yapı, hızlı karar alma ve girişimcilik avantajı sağlasa da zaman zaman kurucu ile profesyonel yöneticiler arasında vizyon ve öncelik farklılıklarından kaynaklı gerilimler de yaşanabilir (Mano-Negrin, 2003).

Öte yandan, günümüzde sosyal hizmet alanında kamusal ve özel sektör dışında üçüncü sektör olarak adlandırılan bir alan da büyük önem kazanmıştır. Üçüncü sektör, kâr amacı gütmeyen, gönüllü esaslı kuruluşları içerir ve ne tam olarak kamu bünyesinde ne de özel sektör mantığında faaliyet gösterir. Dernekler, vakıflar, uluslararası sivil toplum örgütleri ve benzeri gönüllü kuruluşlar bu kategoridedir. Bu tür kuruluşlar genellikle elde ettikleri bağış, fon, vb. gelirleri üyelerine dağıtmayan, yine toplumsal amaçlara yönelik hizmetlere harcayan organizasyonlardır (Pestoff, 1992). Kendall (2009), Avrupa'daki üçüncü sektör politikalarına ilişkin kapsamlı çalışmasında, çok katmanlı yönetim süreçlerinin ve organize sivil toplumun sosyal hizmet sunumunda giderek daha fazla yer aldığını vurgulamıştır. Üçüncü sektör kuruluşları yönetim açısından kendine özgü özelliklere sahiptir. Gönüllülük esasına dayalı olmaları nedeniyle idari süreçlerde daha yatay ve katılımcı bir yapı benimseyebilirler. Bu kuruluşlarda profesyonel personelin yanı sıra gönüllü çalışanların motivasyonunu yüksek tutma ve eğitimi önemli bir yönetim becerisidir. Üçüncü sektör kuruluşları toplumda güven ortamı yaratarak oluşur ve üyelerinin aidiyetiyle varlığını sürdürür; bu durum sosyal sermaye kavramıyla ilişkilendirilir (Subedi ve Farazmand, 2019). Gönüllü kuruluşlar, toplumsal ihtiyaçlara yenilikçi çözümler getirme potansiyeli nedeniyle sosyal girişimcilik yaklaşımlarıyla da anılmaktadır. Sosyal girişimcilik perspektifi, sosyal sorunlara iş dünyasının yenilikçi bakışını entegre ederek sosyal hizmet alanında yeni modeller geliştirmeyi mümkün kılar. Her ne kadar kamu, özel ve üçüncü sektör sosyal hizmet kuruluşları topluma fayda sağlama gibi ortak bir amacı paylaşıyorlar da, yönetsel yapı ve işleyiş açısından önemli farklılıklar sergilemektedirler. Kamu sektörü, toplumsal ihtiyaçları ulusal ölçekte karşılamaya çalışırken genellikle bürokratik ve hiyerarşik bir model benimser; özel sektör, piyasaya özgü rekabet koşullarına uyum için işletmecilik ve esnek bir yönetim anlayışıyla hareket eder; üçüncü sektör ise gönüllülük ve toplum katılımı temelli, kâr amacı gütmeyen bir yönetim yaklaşımına sahiptir (Anheier, 2014; Pestoff, 1992). Nitekim literatürde, devletin kamu hizmetlerini tek başına sunmakta yetersiz kaldığı alanları sivil toplum kuruluşlarının doldurduğu ve başarılı uygulamalar için daha az bürokrasi ve daha esnek bir yönetim modeline ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Bargal ve Schmid, 2012; Kendall, 2009). Gönüllü kuruluşların bu esnek modele uyum sağlamasıyla sosyal hizmet faaliyetlerinde giderek daha etkin rol oynadığı vurgulanmaktadır. Bu tespitler, kamu, özel ve üçüncü sektörün birbirini tamamlayan rolleri olabileceğine ve karma bir yönetim modeli ile sosyal hizmetlerin daha verimli sunulabileceğine işaret etmektedir (Austin, 2002; Patti, 2009).

5. Sosyal hizmet işletmelerinde öne çıkan yönetim yaklaşımları

Sosyal hizmet alanında başarılı yönetim için geleneksel modellerin ötesine geçilerek, hem hizmet sunumunun insani boyutunu hem de kurumsal verimliliği dikkate alan yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır:

Sistem Yaklaşımı: Ludwig von Bertalanffy'nin (1968) genel sistem teorisi ve Katz ve Kahn'ın (1978) açık sistem modeli; örgütleri çevreyle etkileşim halindeki birbiriyle bağlı alt sistemlerden oluşan bütünler olarak kavramsallaştırır. Sosyal hizmet kurumları açık bir sistemin parçaları olarak ele alınır (Katz ve Kahn, 1978). Bu yaklaşım, kurumların dış çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olduğunu ve çevrenin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamaları gerektiğini vurgular (Leighninger Jr, 1977; Scott, 2003). Örneğin, bir özel sosyal hizmet kuruluşu, toplumdaki demografik değişimler, yeni yasal düzenlemeler veya ekonomik dalgalanmalar gibi çevresel faktörlere göre kendini yenileyebilmelidir. Sistem yaklaşımı, kurum içi dengelerin (personel, finans, altyapı vb.) yanı sıra kurum-dış çevre dengelerinin (hizmet alanların ihtiyaçları, toplum beklentileri, paydaşların geri bildirimleri) gözetilmesini gerektirir. Böylece sosyal hizmet kurumları, dinamik bir denge içinde kendilerini sürekli geliştirerek ihtiyaç sahibi birey ya da toplulukların gereksinimlerine etkili şekilde yanıt verebilir (Austin, 2002; Hasenfeld, 2010).

Sosyal Sermaye ve Ağ Temelli Yaklaşım: Özellikle üçüncü sektör ve gönüllü kuruluşlar bağlamında önem kazanan bu yaklaşım, kurumların başarılı olabilmesi için toplumdaki güven, işbirliği ve sosyal ağları etkin kullanması gerektiğini öne sürer (Anheier, 2014; Putnam, Nanetti ve Leonardi, 1994). Gönüllü sosyal hizmet kuruluşları, üyelerinin ve destekçilerinin sağladığı sosyal sermaye sayesinde faaliyetlerini sürdürebilmektedir (Kendall, 2009; Salamon, 2003). Bu çerçevede yöneticiler, toplumla ilişkileri güçlendirmeye, şeffaflığa ve hesap verebilirliğe önem vererek kuruma yönelik güveni artırmaya çalışır. Sosyal sermaye yaklaşımı, gönüllü katılımın teşviki, bağışçı ve destekçi ilişkilerinin yönetimi ve diğer sivil toplum aktörleriyle ağ kurma becerilerini yönetim modeli içine dahil eder (Brandsen ve Pestoff, 2006). Özellikle yerel düzeyde faaliyet gösteren özel sosyal hizmet kuruluşları, bulundukları yöredeki resmi kurumlar, sivil toplum örgütleri ve topluluklarla güçlü ağlar kurarak hem kaynaklarını genişletebilir hem de hizmet erişimini artırabilir (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015).

Sosyal Girişimcilik ve Yenilikçi Yaklaşım: Sosyal hizmetlerde yönetim, giderek daha fazla girişimci bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Sosyal girişimcilik yaklaşımı, sosyal sorunların çözümünde yenilikçi yöntemlerin ve iş modellerinin uygulanmasını içerir (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006; Dees, 2001). Özel sosyal hizmet kuruluşlarının, yöneticileri, toplumsal bir ihtiyacı karşılarken aynı zamanda kurumu ayakta tutacak sürdürülebilir gelir modelleri de geliştirebilirler. Örneğin, engelli bireylerin istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik bir sosyal hizmet merkezi, ürün veya hizmet satışıyla elde ettiği gelirleri yine bu amaç için kullanabilir (Defourny ve Nyssens, 2010). Yönetim modelleri açısından sosyal girişimcilik, risk alabilen, proaktif ve yenilik odaklı bir organizasyon kültürü gerektirir. Bu yaklaşım, klasik kamu kurumlarındaki durağan yapıya karşılık, özel ve üçüncü sektör kuruluşlarında değişimi tetikleyen önemli bir faktördür (Anheier, 2014; Brandsen ve Pestoff, 2006).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Sürekli İyileştirme: Sosyal hizmet kurumlarında son yıllarda kalite yönetimi kavramı önem kazanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, hizmetten yararlananların ihtiyaç ve beklentilerini merkeze alarak, kuruluşun tüm süreçlerinde kalite bilincinin yerleştirilmesini ve sürekli iyileştirmeyi hedefler. Deming (1986) ve Juran'ın (1989) öncülük ettiği bu model, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, veriye dayalı karar alma ve çalışan katılımı ilkelerine dayanır. Akyüz (2016) tarafından yapılan bir çalışma, sosyal hizmet kurumlarında TKY prensiplerinin uygulanmasının hizmet kalitesini ve kurumsal performansı artırabileceğini ortaya koymuştur. TKY bağlamında, hizmet standardizasyonu, ölçme-değerlendirme sistemleri, personel eğitimi ve hizmet alan geri bildirim mekanizmaları oluşturmak önem taşır. Özellikle özel bakım kurumları ve rehabilitasyon merkezleri gibi hizmet birimlerinde, kalite standartlarına uyum hem yasal bir gereklilik hem de rekabet avantajı sağlamak açısından kritik hale gelmiştir. Nitekim Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı da kuruluşlarına performans ve kalite kriterleri getirmeye yönelik çalışmalar yürütmektedir.

Stratejik Yönetim ve Planlama: Ansoff (1965) ve Porter'ın (1980) temellerini attığı bu disiplin, örgütlerin rekabet avantajı kazanmak için çevresel fırsatları ve içsel yetkinlikleri sistematik olarak analiz etmesini öngörür. Stratejik yönetim, bir kurumun uzun vadeli amaçlarını belirlemesi, iç ve dış analizler

yaparak uygun stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri uygulayarak performansını sürekli izlemesi sürecidir (Koçel, 2011; Özer, 2015). Sosyal hizmet sunan örgütler için stratejik yönetim, kaynakların verimli kullanımı ve değişen toplumsal ihtiyaçlara proaktif uyum sağlama açısından hayati önemdedir. Türkiye’de 2000’li yıllarda kamuda stratejik planlama yasal zorunluluk haline gelirken, benzer şekilde birçok özel ve sivil toplum kuruluşu da stratejik planlar yapmaya başlamıştır (Akay, 2007; Birinci, 2014). Stratejik yönetimin sosyal hizmet örgütlerinde uygulanması, misyon ve vizyonun netleştirilmesini, somut hedeflerin konmasını ve başarı göstergelerinin tanımlanmasını gerektirir. Ancak literatürde, sosyal hizmet alanında performans ölçümünün ve hedef belirlemenin oldukça karmaşık olduğuna dikkat çekilmektedir (Birinci, 2021). Akay (2007), kâr amacı gütmeyen örgütlerde üretilen toplumsal değer, örgütün toplumsal amacına ulaşma derecesi ve paydaşlarına sağladığı tatmin ile ölçüldüğünü, dolayısıyla sayısal performans göstergeleri oluşturmanın güç olduğunu belirtir. Kamu kurumlarında başarının göstergesi genel olarak toplum beklentilerinin tatmin edilmesi iken, özel ve üçüncü sektörde hem hizmet alanların hem de bağışçı/sponsor gibi destekçilerin memnuniyeti başarının kıstası haline gelebilir (Akay, 2007; Anheier, 2014). Bu nedenle stratejik planlama süreçlerinde klasik ölçütlerin yanı sıra sosyal etkiyi ve faydalanıcı geri bildirimlerini izleyen özel değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Birinci, 2021).

Müşteri (Faydalanıcı) Odaklı Yönetim: Klasik sosyal devlet anlayışında hizmetten yararlananlar “vatandaş” veya “müracaatçı” olarak anılırken, modern yönetim yaklaşımları sosyal hizmet sunumunda hizmet alanları “müşteri” olarak konumlandırma eğilimindedir (Hood, 1991). Burada “müşteri” kavramı, sosyal hizmetten faydalanan birey, aile ya da grupları ifade etmekte ve onların memnuniyetini merkeze alan bir yönetim felsefesine işaret etmektedir. Yeni kamu yönetimi ve piyasalaşma eğilimlerinin etkisiyle ortaya çıkan bu anlayışa göre, sosyal hizmet sunumunda hizmet kalitesini artırmak için yararlanıcıların tercihleri ve geri bildirimleri dikkate alınmalı, hatta onlar hizmet sürecinin aktif bir parçası haline getirilmelidir (Anheier, 2014; Brandsen ve Pestoff, 2006). “Müşteri velinimetimizdir” ifadesiyle özetlenen modern yönetim yaklaşımı, vatandaşları yalnızca pasif hizmet alıcısı olarak görmekten ziyade; tercih yapabilen, memnuniyet düzeyi ölçülebilen ve bu memnuniyetin kurumsal başarı açısından temel bir gösterge olduğu aktif aktörler olarak değerlendirmektedir. Bu anlayış doğrultusunda, kurumların daha fazla müşteri (yararlanıcı) odaklı bir yapıya sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Şentürk, 2012). Benzer şekilde, Sayılı ve arkadaşları (2015) de yönetim düşüncesinin evrimi bağlamında sosyal hizmetlerde “hizmet alanı önceleyen, onu müşteri gibi gören bir bakış açısı”nın ortaya çıktığını ve bunun yönetime yeni bir özellik kazandırdığını belirtmiştir. Elbette burada “müşteri” teriminin kullanımı, sosyal hizmetin ticari bir meta haline getirilmesi anlamında değil; hizmet kalitesinin artırılması için faydalanıcı odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi anlamındadır. Bu kapsamda özel sosyal hizmet kuruluşlarında, yöneticiler, hizmet alanların memnuniyetini düzenli olarak ölçmeli, geri bildirimlere dayalı iyileştirmeler yapmalı ve her bir müracaatçıyı adeta “özel bir müşteri” gibi değerlendirerek ihtiyaçlara esnek cevaplar verebilmelidir (Birinci, 2021; Kendall, 2009).

6. Özel sosyal hizmet kuruluşlarında, yönetim modellerinin tematik analizi

6.1. Kamu ve özel kuruluşlarda yönetim farklılıkları

Yapılan incelemeler, kamuya ait sosyal hizmet kurumlarının çoğunlukla merkeziyetçi, kuralcı ve bürokratik bir yapıda işlediğini; buna karşılık özel sosyal hizmet kuruluşlarının, daha girişimci, esnek ve çevresel değişimlere daha duyarlı bir yönetim tarzı benimsediğini ortaya koymaktadır (Bargal ve Schmid, 2012; Hasenfeld, 2010). Kamu sosyal hizmet kuruluşlarında görülen katı hiyerarşik yapılar ve ağır işleyen karar alma mekanizmaları, hizmetlerin dinamik ve acil ihtiyaçlara zamanında yanıt verememesine neden olabilmektedir. Örneğin, bir huzurevinde personel temini ya da yeni bir hizmet programının başlatılması uzun bürokratik prosedürlere tabi olabilir (Austin, 2002). Buna karşılık özel sosyal hizmet kuruluşları, özellikle karar alma ve uygulama süreçlerinde daha hızlı hareket edebilmekte, yenilikçi ve rekabetçi ortamda avantaj sağlayabilmektedir. Ancak bu esnek yapı, aynı zamanda dış çevre baskıları ve kaynak kısıtları gibi unsurlar karşısında kırılganlık yaratabilmektedir (Anheier, 2014). Ayrıca yöneticilerin belirlenme süreçleri de bu iki kurum türü arasında farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında yöneticiler genellikle merkezi atama veya kıdem temelli yükselme ile belirlenirken, özel kuruluşlarda yönetici seçiminde profesyonellik, liyakat ve kurucu irade daha belirleyici olmaktadır (Mano-Negrin, 2003). Bu durum, çalışan motivasyonu, kurumsal yenilikçilik ve liderlik kültürü

üzerinde etkili olmaktadır. Literatürde, özel kurumların vizyoner liderlik sayesinde daha hızlı dönüşüm geçirebildiği; buna karşılık bazı kamu kurumlarında yerleşik yapılar ve bürokratik dirençlerin değişimi zorlaştırdığına dikkat çekilmektedir (Sayılı, Mengenci ve Bürcü, 2015). Sonuç olarak, kamu ve özel sosyal hizmet kurumları arasında yönetim modellerine dair belirgin farklar bulunduğu ve bu farkların hizmet kalitesi ile etkinliğini doğrudan etkilediği söylenebilir.

6.2. Esnek ve müşteri odaklı yönetim modeli

Saptamalar, sosyal hizmetlerde başarının anahtarının esnek, bürokrasiden arındırılmış ve faydalancı odaklı bir yönetim modeli olduğunu göstermektedir. Özellikle gönüllü kuruluşlar ile özel merkezlerin bu esnek yönetim modelini benimsemesiyle, hizmet sunumunda yenilikçilik ve etkinliğin arttığı literatürde de vurgulanmaktadır (Austin, 2002; Hasenfeld, 2010). Esneklik, hem organizasyon yapısında (örneğin, düz hiyerarşi, hızlı karar alma süreçleri, çalışan yetkilendirme uygulamaları) hem de hizmet tasarımı (bireyselleştirilmiş bakım planları, ihtiyaç temelli programlar) kendini göstermektedir (Branden ve Pestoff, 2006). Müşteri odaklılık ise, hizmet alan bireylerin memnuniyetini, tercihlerini ve geri bildirimlerini merkeze alan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu çerçevede, klasik “müracaatçı” kavramı yerini giderek “müşteri” kavramına bırakmakta; bu durum da sosyal hizmet sunum biçiminde köklü bir değişimi işaret etmektedir (Sayılı, Mengenci ve Bürcü, 2015; Şentürk, 2012). Şentürk (2012), bu yaklaşımın hizmet kalitesini yükseltmek ve yararlanıcıların deneyimini iyileştirmek için onların tercih ve beklentilerine duyarlı olunması gerektiğini ortaya koymuştur. Nitekim özel sosyal hizmet kuruluşları, örneğin bir rehabilitasyon biriminde bireysel bakım planı oluştururken hem hizmet alanın hem de ailesinin görüşünü dikkate almakta; düzenli memnuniyet anketleri, öneri kutuları ve dijital geri bildirim sistemleri gibi araçlarla kullanıcı merkezli veri toplamaktadır. Bu uygulamalar, hem kurumun esneklik düzeyini hem de müşteri memnuniyetini artırmakta; dolayısıyla sosyal etkiyi güçlendirmekte ve kurumun itibarına olumlu yansımaktadır (Birinci, 2021; Patti, 2009).

6.3. Üçüncü sektör kuruluşlarında yönetim yaklaşımı

Tespitler, kamu ya da klasik özel sektör mantığıyla işlemeyen üçüncü sektör kuruluşlarının, sosyal hizmet sunumunda önemli bir boşluğu doldurduğunu göstermektedir. Gönüllü sosyal hizmet kuruluşları, esnek yapıları ve topluma yakın çalışmaları sayesinde, devletin erişemediği ya da piyasanın ilgisiz kaldığı alanlarda hizmet üretmektedir (Anheier, 2014; Kendall, 2009). Örneğin, sokakta yaşayan evsiz bireyler, madde bağımlılığı olan gençler veya istismara uğramış kadınlar için sivil toplum kuruluşları (STK’lar), genellikle ilk temas noktası olabilmektedir. Bu kuruluşların yönetiminde yönetim yaklaşımının benimsenmesi giderek zorunlu hale gelmiştir. Yönetişim, devlet, özel sektör, sivil toplum ve hizmet kullanıcıları gibi farklı aktörlerin karar alma ve uygulama süreçlerine katılımını ifade eder (Pestoff, 1992). Üçüncü sektör bağlamında yönetim; hem iç paydaşların hem de dış paydaşların katılımını esas alan çoğulcu ve şeffaf bir yönetim modelidir (Branden ve Pestoff, 2006). Literatürde, sosyal hizmetlerin artık devlet, piyasa, aile ve sivil toplumun etkileşimiyle yürütüldüğü ve bu yeni yapının “karma refah rejimi” olarak tanımlandığı belirtilmektedir (Kendall, 2009). Bu bağlamda, etkili sosyal hizmet yönetimi, aktörler arasında işbirliği ve koordinasyonu tesis edebilen liderlik ve yönetim becerileri gerektirir (Birinci, 2021). Saptamalar, özel sosyal hizmet kuruluşlarının, kamu kurumlarıyla protokoller yaparak, belediyelerle ortak projelere imza atarak ya da sivil toplum ağlarına dahil olarak çok paydaşlı işbirliklerine yöneldiğini göstermektedir. Bu işbirlikleri, hem kaynakların çeşitlenmesini sağlamak hem de hizmetin kalitesini artırmaktadır. Örneğin, bir çocuk yuvası, yerel yönetimden maddi destek alırken; bir rehabilitasyon merkezi, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ile birlikte yürüttüğü protokollerle daha sistematik hizmet sunabilmektedir. Sonuç olarak, yönetim esaslı bir yönetim yaklaşımı; özel sosyal hizmet kuruluşlarının kurumsal sürdürülebilirliklerini güçlendirmekte ve toplumsal etkilerini artırmaktadır (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015).

6.4. Kalite ve performans temelli yönetim uygulamaları

Kamu yönetimindeki yeni kamu işletmeciliği eğilimleri ve artan rekabet baskısı, bu kuruluşları belirli hedefler koymaya, çıktıları ölçmeye ve şeffaf raporlama süreçleri geliştirmeye yönlendirmiştir (Hood, 1995). Bugün birçok özel sosyal hizmet kuruluşu, için stratejik planlar hazırlamak, performans göstergeleri tanımlamak ve düzenli izleme-değerlendirme raporları sunmak kurumsal bir rutin haline gelmiştir (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015). Bununla birlikte gözlemler, sosyal hizmet alanında

performans ölçümünün doğasında yer alan güçlükleri de vurgulamaktadır. Örneğin, bir rehabilitasyon merkezinin hizmet kalitesini, bir üretim işletmesindeki çıktı miktarı gibi nesnel göstergelerle ölçmek zordur. Rehabilitasyonun başarısı, bireyin yeniden toplumsal yaşama entegrasyonu gibi soyut, zamana yayılan ve niteliksel unsurlarla tanımlanabilir. Akay (2007), özellikle kâr amacı gütmeyen sosyal hizmet örgütlerinde başarıyı değerlendirirken; toplumsal etki, paydaş memnuniyeti ve örgütsel amaca ulaşma derecesi gibi kriterlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. İncelenen kaynaklar da bu görüşü desteklemektedir. Sosyal hizmet sunan kuruluşlara, sosyal etki analizi, yararlanıcı öyküleri ve nitel değerlendirme formları gibi etki temelli değerlendirme araçları geliştirmeleri önerilmektedir (Birinci, 2021; Kendall, 2009). Öte yandan, kalite yönetiminin bir parçası olarak hizmet standartlarının belirlenmesi, izleme-değerlendirme sistemlerinin kurulması ve akreditasyon süreçlerine katılım kritik öneme sahiptir. Örneğin, engelli bakım merkezlerinde Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından belirlenen standart formların kullanılması ve düzenli denetimlerden geçilmesi, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini destekleyen uygulamalar arasında yer almaktadır (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2023). Sonuç olarak, incelemeler özel sosyal hizmet kuruluşlarının, iyi niyet temelli yaklaşımdan uzaklaşıp sonuç ve etki odaklı, daha profesyonel ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına doğru evrildiğini göstermektedir. Bu da alanda daha şeffaf, ölçülebilir ve sürdürülebilir hizmet sunumunun önünü açmaktadır.

6.5. İnsan kaynakları ve dönüşümcü liderlik

Liderlik tarzlarının farklı açılardan değerlendirilmesi gerektiği, özellikle dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi bilinmektedir (Avolio ve Bass, 2004). Literatürde; sosyal hizmet uzmanları, bakım personeli ve psikolojik destek sağlayan çalışanların motivasyon düzeyleri ile sunulan hizmetin kalitesi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Baştumur ve Uçar, 2022; Erdal ve Turan, 2017; Smith ve Shields, 2013). Özellikle özel sosyal hizmet kuruluşlarında, sınırlı insan kaynağı ile çok yönlü hizmet sunulmakta ve bu durum çalışanlar üzerinde artan bir iş yükü ve tükenmişlik riski doğurmaktadır. Bu nedenle çalışan refahını gözeten ve destekleyici bir yönetim yaklaşımı benimsenmelidir. Literatürün ortaya koyduğu veriler; katılımcı karar alma süreçlerinin ve profesyonel gelişim fırsatlarının çalışan bağlılığını ve iş memnuniyetini artırdığını ortaya koymaktadır. Kurum içinde değer verilen, görüşlerine başvuru ve başarıları takdir edilen personelin, işten ayrılma oranı düşmekte ve hizmet kalitesi yükselmektedir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013). Bu bağlamda, yöneticilerin benimsediği liderlik yaklaşımı büyük önem taşımaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı; vizyon oluşturma, ilham verme ve bireysel gelişimi teşvik etme özellikleriyle sosyal hizmet sunumunda etkin bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır (Aydın ve Ceylan, 2019; Bass ve Riggio, 2006). Bu tarz liderler, çalışanlarını ortak hedefler etrafında birleştirerek kurumsal değişimi yönetebilirler. Bunun yanı sıra, sosyal hizmet kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin hem yönetsel becerilere hem de mesleki bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu çift yönlü yetkinlik ihtiyacı, sosyal hizmet literatüründe "çift kimlikli yönetici" sorunsalı olarak da anılmaktadır (Birinci, 2021; Brandsen ve Pestoff, 2006). Ancak Türkiye özelinde yapılan çalışmalar, sosyal hizmet lisans programlarının yönetim becerileri kazandırmada yetersiz kaldığını, bu yetkinliklerin genellikle iş deneyimiyle geliştirildiğini göstermektedir (Alptekin ve Türkeri, 2023; Arpat, Namal, Koçancı ve Yumurtacı, 2021). Bu nedenle sahadaki yöneticiler için hizmet içi eğitim, liderlik atölyeleri ve mentorluk programları gibi destek mekanizmalarının geliştirilmesi, özel sosyal hizmet kuruluşlarının, kurumsal kapasitesini artırmada önemli bir rol oynayacaktır.

7. Tartışma

7.1. Kuramsal temel ve hibrit modelin tanıtımı

Literatürden çıkarılan sonuçlar ışığında, özel sosyal hizmet kuruluşlarında, etkin yönetim için çok boyutlu bir yaklaşım gerektiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar farklı yönetim modelleri kuramsal olarak ayrı başlıklar altında incelense de, pratikte bu modellerin entegrasyonu ve dengeleyici bir şekilde uygulanması önem kazanmaktadır. Hibrit bir yönetim modeli, özel sosyal hizmet kurumlarının ihtiyaçlarına daha uygun görünmektedir. Bu model, bürokratik sistemin hesap verebilirlik ve tutarlılık unsurlarını; özel sektör yönetiminin yenilikçilik, verimlilik ve hız özelliklerini; sivil toplumun ise katılımcılık ve gönüllülük değerlerini harmanlayabilir (Şen ve Coşkun, 2022).

Tablo 1

Önerilen hibrit yönetim modelinin temel bileşenleri

Bileşen	Açıklama
Kamu–Özel İş Birliği	Kamu denetimi ve desteği ile özel sektörün esnek yapısının bir arada kullanılması
Kurumsal Yönetişim	Şeffaflık, hesap verebilirlik ve çok paydaşlı karar alma süreçlerinin entegrasyonu
Yerel Düzeyde Planlama	Bölgesel kalkınma ajansları, belediyeler ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte hizmet kapasitesi planlaması
Sürdürülebilirlik	Uzun vadeli finansal planlama, insan kaynağı yönetimi ve hizmet kalitesinin korunması
Dönüşümcü Liderlik	Vizyoner ve motive edici liderlik anlayışı ile çalışan bağlılığının artırılması
Kültürel ve Etik Duyarlılık	Hizmet sunumunda toplumsal değerler, etik sorumluluklar ve sosyal adalet ilkeleri

7.2. Bürokrasi–esneklik dengesi

Tartışılması gereken ilk nokta, bürokrasi ve esneklik arasındaki denge sorunudur. Tamamen bürokratik bir yapı, sosyal hizmet gibi insana dokunan bir alanda katı ve duyarsız kalabilir; öte yandan aşırı esneklik de standartların ve hesap verebilirliğin kaybolmasına yol açabilir. Bu nedenle, özel sosyal hizmet kuruluşları için önerilen yönetim modelleri, gereksiz bürokratik engelleri azaltırken temel düzen ve prosedürleri korumayı hedeflemelidir. Örneğin, bir özel bakım merkezinde personel işe alım süreçlerinde esneklik sağlanıp hızlı alım yapılabilir, ancak işe alınan personelin asgari eğitim ve deneyim standartlarını sağlaması yönetmeliğe bağlanarak kalite güvence altına alınmalıdır. Özer (2015), kamu kurumlarında stratejik yönetimin önündeki engelleri tartışırken “aşırı merkeziyetçi yapı, yetki devrinin olmaması ve liyakat eksikliğinin” başarılı yönetimi engellediğini belirtmektedir. Bu tespit, özel kuruluşlar için de ders niteliğindedir. Yetki devri ve çalışanlara güven, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve hızlı çözüm üretimi için teşvik edilmelidir. Aynı zamanda, yönetici pozisyonlarına ehil ve liyakat sahibi kişilerin getirilmesi, kurumsal performansı doğrudan etkileyen bir faktördür (Zaim, Yaşar ve Ünal, 2013).

7.3. Müşteri odaklılık ve etik ilkeler

Bir diğer tartışma konusu, müşteri odaklı yaklaşımın sosyal hizmet değerleriyle ilişkisidir. Sosyal hizmet disiplininde hizmet alanların güçlendirilmesi, katılım hakkı ve onurlu muamele görmesi temel etik ilkeler arasındadır (Zengin ve Altındağ, 2016). Müşteri odaklı yönetim modeli, bu ilkeleri destekleyici olabileceği gibi, aşırıya kaçılırsa hizmetin ticarileşmesi yönünde eleştirilere de neden olabilir. Örneğin, hizmet alanlara “müşteri” demenin, onların ihtiyaçlarını metalaştırdığı ve sosyal devletin sorumluluğunu piyasa diline çevirdiği eleştirisi yapılabilir. Tartışma kapsamında, bu kavramın doğru anlaşılması ve uygulanması gerektiği vurgulanmalıdır. Burada kastedilen, insan odaklı hizmet prensibinin güçlendirilmesi ve hizmet alanların tercih ve geri bildirimlerine duyarlı olunmasıdır. Nitekim Sayılı vd. (2015), “müşteri velinimetimizdir” anlayışının sosyal hizmete uyarlanması, vatandaşın değersizleştirilmesi değil tam tersine onun öneminin vurgulanması olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, kamusal bakış açısındaki “devlet veriyor vatandaş alır” anlayışından uzaklaşıp, “hizmet kullanıcılarının memnuniyeti ve sonuçlar başarımızın göstergesidir” anlayışına geçişi temsil eder. Tartışma bağlamında, özel sosyal hizmet kuruluşlarında bu müşteri odaklılığın sınırları ve olası yan etkileri de değerlendirilmelidir. Örneğin, sadece ölçülebilir memnuniyet kriterlerine odaklanmak, daha riskli veya memnuniyetini ifade edemeyen dezavantajlı grupların görülmeme olasılığını ortaya çıkartabilir. Bu sebeple yöneticiler, hem nicel memnuniyet değerlendirmelerini hem de niteliksel geri dönüşleri birlikte ele alan dengeli bir değerlendirme sistemini oluşturabilir.

7.4. Finansal sürdürülebilirlik ve sosyal misyon dengesi

Finansal sürdürülebilirlik ve misyon odaklılık arasındaki denge de önemli bir tartışma konusudur. Özel sosyal hizmet kuruluşları, özellikle kâr amacı gütmeyen statüde iseler (dernek, vakıf, vb.), faaliyetlerini sürdürebilmek için bağışlara, proje desteklerine veya devlet teşviklerine ihtiyaç duyarlar (Eikenberry ve Kluver, 2004). Kâr amaçlı işletmeler şeklinde olanlar ise ayakta kalmak için gelir elde etmek durumundadır. Bu gerçeklik, bu kurumların yönetimini ticari işletmelerin finansal disiplinine yaklaştırmaktadır. Stratejik planlamada finansal hedefler koymak, maliyet-etkinlik analizleri yapmak, kaynak çeşitlendirmesi stratejileri geliştirmek gibi konular artık sosyal hizmet yöneticilerinin gündemine girmektedir (Salamon, 2010). Ancak finansal hedeflere aşırı odaklanmak, sosyal misyonun ikinci plana atılması riskini beraberinde getirir. Özel sosyal hizmet kuruluşlarından hem toplumsal değer hem de ekonomik değer üretmesi beklenir (Battilana ve Lee, 2014). Mükemmel bir yönetim modeli, bu iki boyutu birbirine zıt değil, birbirini destekler şekilde ele alabilmelidir. Örneğin, bir rehabilitasyon merkezinin yöneticisi, daha fazla kişiye hizmet vermek için verimliliği yükseltip maliyetleri düşürmeye çalışabilir, fakat bunu yaparken hizmet kalitesinden ödün verirse uzun vadede amacına ulaşamaz (Brody, 2005). Dolayısıyla, finansal yönetim ile hizmet misyonu arasında denge kurmak, yöneticilerin hassas bir biçimde idare etmesi gereken bir gerilim alanıdır.

7.5. Liderlik ve insan kaynakları

Liderlik ve insan kaynakları geliştirme meselesi de tartışmanın bir parçasıdır. Literatüre bakıldığında, çalışanların motivasyonu ve yetkinliğinin hizmet kalitesini belirlediğini gösterirken, pratikte sosyal hizmet alanında çalışanların sıkça tükenmişlik ve düşük ücret gibi sorunlarla karşılaştığı bilinmektedir (Lloyd, King ve Chenoweth, 2002). Özel sosyal hizmet kuruluşları, sınırlı bütçeler nedeniyle kamu kurumlarına kıyasla personeline daha düşük ücretler ödeyebilmektedir. Bu durumda, çalışan bağlılığını sürdürebilmek için takdir, ödüllendirme, olumlu çalışma ortamı ve destekleyici süpervizyon gibi manevi motivasyon unsurlarının güçlendirilmesi kritik bir önem taşımaktadır. İyi yönetilen bir kuruluş, çalışanlarının bağlılığını ve adanmışlığını artırabilir, bu da hizmet alan kişilere olumlu yansır (Leiter ve Maslach, 2009). Tartışmada, mevcut literatüre dayanarak, dönüştürücü liderlik yaklaşımının sosyal hizmet kurumlarında benimsenmesinin değişime uyum ve çalışan tatmini açısından yararlı olacağı söylenebilir. Dönüştürücü liderler, yalnızca günlük yönetim süreçlerine odaklanmakla yetinmez; aynı zamanda vizyoner bir yaklaşımla kurumun uzun vadeli stratejik yönünü belirlemeye çalışırlar. Bu liderlik tarzı, çalışanları ortak hedefler doğrultusunda daha yüksek düzeyde çaba göstermeye motive eder. Özellikle sivil toplum temelli sosyal hizmet projelerinde, dönüştürücü liderlik anlayışı güçlü bir motivasyon kaynağı ve harekete geçirici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

7.6. Politika ve mevzuatın rolü

Son olarak, politika ve düzenleyici çerçevenin etkisi tartışmaya değerdir. Özel sosyal hizmet kuruluşlarının faaliyet gösterdiği alan, devlet tarafından belirli mevzuat ve standartlarla düzenlenir. Bu düzenlemeler hem bir fırsat hem de kısıt oluşturabilir. Örneğin, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın gerçekleştirmiş olduğu denetimleri, asgari hizmet kalitesini güvence altına alırken; aynı zamanda bürokratik bir iş yükü ve karar mekanizmalarında esneklik ve zaman kaybına da sebep olabilir. Literatürde, Türkiye'de sosyal hizmetlerin yerelleşmesi ve hizmet sunumunun çeşitlenmesi yönünde bir eğilim olduğu, ancak merkezi otoritenin de rehberlik ve denetim rolünü sürdürmesi gerektiği ifade edilmektedir (Yapıcıoğlu ve Aktepe, 2022). Günümüzde özel sektör ve sivil toplumun sosyal hizmet sunumundaki rolü ve payı sürekli arttıkça, devletin bu önemli paydaşlarla işbirliği ve ilişkisi de özellikle yönetim ilkeleri doğrultusunda yeniden kapsamlı değerlendirilmelidir. Tartışma kapsamında, mevcut sosyal politika ve mevzuat düzenlemelerinin özel sosyal hizmet kuruluşlarını hangi yönlerden teşvik ettiği ya da hangi durumlarda engelleyici bir rol üstlendiği analiz edilebilir. Örneğin, özel bakım merkezlerine verilen devlet destekleri, bu merkezlerin yaygınlaşmasını sağlarken; bazı katı ruhsat koşulları veya personel standartları, kuruluş süreçlerini geçiktirerek zorlaştırabilmektedir (Aran, Aktakke ve Boudet, 2016). Bu alanda idealin, kaliteyi güvence altına alan ama yenilik ve girişimciliği de sürekli teşvik eden bir düzenleyici denge politikası olduğu açıktır.

Özetlemek gerekirse, özel sosyal hizmet kuruluşlarında yönetim modellerine dair kuramsal inceleme, tek bir “en iyi model” den ziyade, durumun gereğine göre uyarlanmış bir hibrit

model önerisini desteklemektedir. Bürokrasinin hesap verebilirliği ile esnek organizasyonun çeviklik özelliklerini birleştiren; müşteri odaklılığı sosyal hizmet etik değerleriyle bağdaştıran; finansal sağduyuyu toplumsal misyonla bütünleştiren bir yönetim anlayışı, günümüzün değişen sosyal hizmet ortamında başarı için önemlidir. Tartışma, bu noktada kuramsal çıkarımların uygulamada test edilmesi ve her kurumun kendi koşullarına uygun yönetim pratiğini geliştirmesi gerektiğini de vurgular. Sosyal hizmetin eşitlik, insan onuru, sosyal adalet gibi temel değerleri ile özel sektörün mali sürdürülebilirlik ve rekabet dinamikleri arasındaki denge, yönetimin başarısını belirleyen kritik etkidir.

Önerilen hibrit modelin kamu-özel iş birliği bileşeni, Türkiye'deki bazı özel yaşlı bakım merkezlerinde yürürlükte olan yasal düzenlemelerle örtüşmektedir. Özellikle Huzurevleri ile Huzurevi Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezleri Yönetmeliği'nde belirtilen maddeye göre, özel bakım kuruluşları toplam kapasitelerinin en az %5'inde ücretsiz bakım hizmeti sunmakla yükümlüdürler (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2024). Bu uygulama, devletin denetleyici ve sosyal koruyucu rolünü özel sektörün hizmet sunum kapasitesiyle birleştiren, mevzuat temelli bir kamu-özel ortaklığı örneği olarak değerlendirilebilir. Böylece, önerilen hibrit modelin teorik yapısının sahada karşılığı olduğu görülmektedir. Türkiye'de özel huzurevleri sektöründeki hızlı büyüme ve kapasite artışı, hizmet kalitesi ile kaynak verimliliği açısından sürdürülebilirlik ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Yaşlı hizmetleri alanında yapılan bir araştırmada, özel huzurevlerinin sürdürülebilirliğinin yalnızca niceliksel büyümeyle sağlanamayacağı; bunun yerine nitelikli personel yönetimi, ekonomik kaynakların uzun vadeli planlaması ve hizmet kalitesinin sistematik biçimde denetlenmesinin belirleyici unsurlar olduğu belirtilmiştir (Akpolat, 2018). Bu tespit, önerilen hibrit modelin uzun vadeli başarıyı hedefleyen kurumsal dayanıklılık bileşenini güçlendiren bir unsur olarak modellenmesini gerektirmektedir. Türkiye'de nüfusun hızla yaşlanması, yerel düzeyde sosyal hizmet planlamalarını öncelikli hale getirmektedir. Kalkınma ajansları tarafından hazırlanan fizibilite raporları, yaşlı bakım merkezlerinin bölgedeki yatırım potansiyelini ve ihtiyaç düzeyini analiz etme amacı taşıdığını gösterir. Örneğin, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı'nın 2022 tarihli raporunda, Bursa ilinde yaşlı bakım merkezlerine dair uygun fizibilite koşulları araştırılmıştır (Bebka, 2022). Bu tür bölgesel planlama belgeleri, önerilen hibrit modelin yerel uygulama kapasitesi ile merkezi yönetim arasında ilişki kurması gerektiğini destekleyen genel bir yapı sunar.

8. Sonuç ve öneriler

Bu çalışma kapsamında, özel sosyal hizmet kuruluşlarında yönetim modellerine ilişkin zengin bir kuramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Literatür ve tartışmalar ışığında genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Özel sosyal hizmet kuruluşlarında başarılı yönetim için esneklik, yenilikçilik ve faydalancı odaklılık kritik unsurlardır. Katı bürokratik yapılar, sosyal hizmetin dinamik ve insani doğasına uymamaktadır. Bunun yerine, çevik karar alma mekanizmaları ve hizmet alanların ihtiyaçlarına duyarlı planlamalar benimseyen kurumlar daha etkili olmaktadır. Bu esnek yaklaşım, gönüllü kuruluşlar ve özel işletmeler için başarıyı artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Kamu, özel ve sivil toplum sektörlerinin işbirliği içinde çalıştığı yönetim modelleri, sosyal hizmet sunumunun kapsayıcılığını ve sürdürülebilirliğini artırır. Tek bir aktörün üstesinden gelemediği karmaşık sosyal sorunlar, çok paydaşlı ortaklıklarla daha kolay çözülebilir. Özel sosyal hizmet kuruluşları, kamu kurumlarıyla ve sivil toplumla ağ oluşturarak hem kaynak hem bilgi paylaşımı yapmalı, ortak projeler geliştirmelidir. Bu tür işbirlikçi yönetim anlayışı, sosyal hizmet ekosisteminin bütüncül çalışmasını sağlayacaktır.

Yönetim modelleri, sosyal hizmetin etik ve insani değerleriyle uyumlu olmalıdır. Müşteri odaklılık, kalite yönetimi, performans ölçümü gibi çağdaş yönetim teknikleri uygulanırken dahi, hizmetten yararlananların onuruna saygı, eşitlik, adalet ve hak temelli yaklaşım gibi temel değerler göz ardı edilmemelidir. Örneğin, performans baskısıyla sadece kolay ölçülebilir hedeflere odaklanmak yerine, dezavantajlı kesimlerin güçlendirilmesi gibi uzun vadeli ve ölçümü zor hedefler de kurum vizyonunda yer almalıdır.

Profesyonel yönetim kapasitesinin geliştirilmesi bir önceliktir. Özel sosyal hizmet kuruluşlarının yöneticileri ve yönetici adayları için hem sosyal hizmet mesleki bilgisini hem de

işletme/yönetim becerilerini güçlendirecek eğitim programları önem kazanmalıdır. Üniversitelerin sosyal hizmet ve yönetim bölümleri, birlikte sertifika programları veya yüksek lisans programları açabilir. Ayrıca, mevcut yöneticiler arasında bilgi ve deneyim paylaşımını sağlayacak ağlar kurulmalı, iyi uygulama örnekleri sektör genelinde duyurulmalıdır.

Hesap verebilirlik ve şeffaflık, özel sosyal hizmet kuruluşlarının toplum nezdindeki güvenilirliğini artıracaktır. Bu nedenle, düzenli raporlama, bağımsız denetim ve kalite akreditasyonlarına başvurma gibi uygulamalar teşvik edilmelidir. Hizmet alanlara ve kamuoyuna açık şekilde performans bilgisi sunan, finansal tablolarını şeffaf yöneten kuruluşlar, hem daha fazla destekçi kazanacak hem de kendi iç iyileştirme süreçlerini hızlandıracaktır.

8.1. Politika yapıcılar ve denetleyici kurumlar açısından öneriler

Devlet, özel sosyal hizmet kuruluşlarının gelişimini destekleyici politikalar geliştirmelidir. Örneğin, belirli kalite standartlarını sağlayan özel bakım merkezlerine yönelik mali teşvikler verilebilir; vergi indirimleri, hizmet alım sözleşmeleri gibi araçlarla bu merkezlerin sürdürülebilirliği desteklenebilir. Ayrıca mevcut yasal düzenlemeler gözden geçirilerek, gereksiz bürokrasi yükü oluşturan maddeler sadeleştirilmeli, ancak hizmet alanların güvenliğini ve haklarını koruyan denetimler tavizsiz uygulanmalıdır. Kamu-özel işbirliği modelleri şeffaf ve adil bir şekilde geliştirilerek, özel sektörün kapasitesinden yararlanılırken kamunun sosyal sorumluluğu da sürdürülmelidir.

8.2. Uygulayıcılara yönelik öneriler

Uygulamacılar, kendi kurumlarında yenilikçi pilot projeler geliştirebilirler. Çalışanların yönetime katılımını artıran, teknoloji destekli izleme sistemleri getiren projeler başlatarak, literatüre katkı sağlayacak deneyimler elde edebilirler. Ayrıca, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini temel alarak düzenli raporlama ve değerlendirme süreçleri oluşturulmalı; gönüllü katılımı destekleyecek mekanizmalar geliştirilmelidir. Eğitim programları, süpervizyon destekleri ve kurum içi motivasyon uygulamaları da yönetsel kapasitenin gelişmesine katkı sunacaktır.

8.3. Araştırmacılara yönelik öneriler

Bu kuramsal çalışma, özel sosyal hizmet kuruluşlarında yönetim modellerine dair bir çerçeve sunmuştur. Gelecekte yapılacak araştırmalar, burada ele alınan ilkeleri ampirik olarak sınamalı, farklı model uygulamalarının sonuçlarını karşılaştırmalıdır. Örneğin, farklı illerdeki özel huzurevlerinin bir kısmında müşteri odaklı yönetimin memnuniyet üzerindeki etkisini ölçen çalışmalar, bu kavramın pratikteki değerini ortaya koyabilir. Benzer şekilde, gönüllü katılımın yüksek olduğu sivil toplum merkezleriyle, profesyonel ücretli personelle çalışan merkezlerin performans farklarını inceleyen araştırmalar, yönetim modellerine ışık tutacaktır.

Sonuç olarak, özel sosyal hizmet kuruluşlarında yönetim modelleri konusu, hem akademik hem pratik açıdan giderek önem kazanan bir alandır. Kuramsal incelemeler, bize yol gösterici ilkeler sunarken, nihai başarı bu ilkelerin bağlama özgü biçimde hayata geçirilmesine bağlı olacaktır. Özel sosyal hizmet kuruluşlarının etkin yönetimi, toplumun en kırılgan kesimlerine ulaşan hizmetlerin etkisini ve erişimini artıracak; kamunun yükünü paylaşan bu kuruluşların sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. Bu makalede sunulan kuramsal yaklaşımın, alandaki yöneticilere, politika yapıcılara ve araştırmacılara faydalı bir perspektif sunması umulmaktadır.

Yazar beyanı

Araştırma ve yayın etiği beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik kurul onayı

Bu çalışma için etik kurul onayı gerekmemektedir.

Yazar katkıları

Serdar Aykut: Araştırma fikri, araştırma tasarımı, literatür taraması, metodoloji, yazım, gözden geçirme ve kontrol.

Hazal Swearingner: Araştırma tasarımı, literatür taraması, metodoloji, yazım, gözden geçirme ve kontrol.

Çıkar çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek beyanı

Bu çalışma için herhangi bir destek alınmamıştır.

Kaynakça

- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, (2023, 30 Nisan). Erişim adresi: https://www.aile.gov.tr/media/135432/eyhgm_istatistik_bulteni_nisan_23.pdf.
- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, (2024, 20 Aralık). Erişim adresi: <https://www.aile.gov.tr/eyhgm/mevzuat/ulusal-mevzuat/yonetmelikler/ozel-huzurevleri-ile-huzurevi-yasli-bakim-merkezleri-yonetmeligi/>.
- Akay, H. (2007). *Sivil toplum kuruluşları için stratejik düşünme – Strateji geliştirme*. Erişim adresi: <https://hdl.handle.net/11411/172>
- Akçetin, N. Ç. ve Han, N. (2025). Türkiye’de sosyal hizmetin mesleki uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *REFLEKTİF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 685-706. Doi: <https://doi.org/10.47613/reflektif.2025.237>
- Akpolat, M. F. (2018). *Türkiye’de artan yaşlı nüfus ve huzurevlerinin sürdürülebilirliği: İstanbul ili özel huzurevleri örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, B. (2016). Sosyal hizmet kurumlarında toplam kalite yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi: Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 21–36.
- Alptekin, K. ve Türkeri, S. S. (2023). Ulusal sosyal hizmet eğitimi standartları ve yeterliliklerini belirleme üzerine yapılan çalışmalara genel bir bakış. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 18-29. Doi: <https://doi.org/10.55109/tushad.1255478>
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: theory, management, policy. (2nd Ed.)*. London: Routledge.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. (1st Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Aran, M., Aktakke, N. ve Muñoz-Boudet, A. M. (2016). Can regulations make it more difficult to serve the poor? the case of childcare services in Istanbul, Turkey. *Journal of Human Development and Capabilities*, 17(4), 558–582. Doi: <https://doi.org/10.1080/19452829.2016.1225703>
- Arpat, B., Namal, M. K., Koçancı, M. ve Yumurtacı, A. (2021). An assessment of the social work program in Turkey in terms of labour market experience and professional skill attainment. *Amfiteatru Economic*, 23(57), 548–569. Doi: <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/548>
- Austin, J., Stevenson, H. ve Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Austin, M. J. (2002). *Human services management: organizational leadership in social work practice. (1st Ed.)*. New York: Columbia University Press.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual*. Mind Garden. Inc. Menlo Park, CA, 1-10.
- Aysan, M. F. ve Aysan, U. (2016). Who cares?: elderly care in Turkey. *Economia & Lavoro*, 50(3), 33–46. Doi: <https://doi.org/10.7384/85918>
- Banks, S. (2021). *Ethics and values in social work (5th ed.)*. London: Bloomsbury Publishing.
- Bargal, D. ve Schmid, H. (2012). *Organizational change and development in human service organizations. (1st Ed.)*. London: Routledge.
- Baştemur, Ş. ve Uçar, S. (2022). Mixed method research on effective psychological counselor characteristics and empowerment needs of Turkish school counselors. *Participatory Educational Research*, 9(1), 1-21. Doi: <https://doi.org/10.17275/per.22.1.9.1>

- Battilana, J. ve Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. Doi: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Bayraktaroğlu, S. ve Adıgüzel, O. (2015). Sosyal hizmetlerde yönetim ve organizasyonun önemi üzerine. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 1–8.
- Bebka, (2022). *Bursa ili yaşlı bakım merkezi ön fizibilite raporu*. Erişim: 10 Haziran 2025, https://bebka.org.tr/wp-content/uploads/2022/12/Bursa-Ili-Yasli-Bakim-Merkezi-On-Fizibilite-Raporu_rev2022-2.pdf
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının performansa etkileri: devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı analizi. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(3), 135-147.
- Birinci, M. (2021). Stratejik yönetim ve sosyal hizmet örgütleri açısından önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 251–273. Doi: <https://doi.org/10.33417/tsh.752732>
- Brandson, T. ve Pestoff, V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services: An introduction. *Public management review*, 8(4), 493-501.
- Brody, R. (2005). *Effectively managing human service organizations (3rd ed.)*. Washington: Sage Publications.
- Danacıoğlu, S. ve Akçay, S. (2021). Sosyal hizmet uzmanlarının özel sektörde çalışma deneyimleri. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(3), 995-1019. Doi: <https://doi.org/10.33417/tsh.886298>
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University: Center for Social Innovation.
- Defourny, J. ve Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>
- Deming, W. E. (1986). Principles for transformation. *Out of the crisis (5th ed.)*. Boston: MIT Press.
- Eikenberry, A. M. ve Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x>
- Erdal, L. ve Turan, A. H. (2017). Sosyal hizmet çalışanlarının iş doyumu ve motivasyonu: İstanbul Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü (İstanbul ASPİM) ve bağlı kuruluşlar örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 61-92.
- Evans, T. (2016). *Professional discretion in welfare services: Beyond street-level bureaucracy*. London: Routledge.
- Gray, M. ve Webb, S. A. (2013). *The speculative left and new politics of social work. The new politics of social work*. London: Bloomsbury Academic. Doi: 10.1007/978-1-137-32712-3_13
- Hasenfeld, Y. (Ed.). (2010). *Human services as complex organizations (2nd ed.)*. Washington: Sage Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109.
- Işıkcı, Y. M. (2017). Yeni kamu işletmeciliği perspektifinden çocuk koruma hizmetlerinin yeniden yapılandırılması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(1), 40-64.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: an executive handbook. (2nd ed.)*. New York: Free Press.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New Jersey: Wiley.
- Kendall, J. (Ed.). (2009). *Handbook on third sector policy in Europe: Multi-level processes and organized civil society*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kettner, P. M. (2002). *Achieving excellence in the management of human service organizations (6th ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *Uluslararası İşletme ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(1), 49–73
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği (13. baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Leighninger Jr, R. D. (1977). Systems theory and social work: a reexamination. *Journal of Education for Social Work*, 13(3), 44-49.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331-339. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x>
- Lloyd, C., King, R. ve Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265. Doi: <https://doi.org/10.1080/09638230020023642>
- Mano-Negrin, R. (2003). Spanning the boundaries: a stakeholder approach to effectiveness gaps and empowerment in public and independent human service organizations. *Administration in Social Work*, 27(3), 25-45.
- Nazlı, E. (2025). Türkiye’de yaşlılara yönelik sosyal hizmetlerin tarihsel gelişimi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 12(115), 171-182.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Patti, R. J. (2009). *The handbook of human services management (2nd ed.)*. Washington: Sage Publications.
- Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services—an alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15(1), 21-45.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors (1st. Ed.)*. New York: Free Press.
- Putnam, R. D., Nanetti, R. ve Leonardi, R. (1994). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy (1st Ed.)*. Princeton: Princeton University Press.
- Sağı, M. (2022). Sektörel ayrıma göre sosyal hizmetlerin konumlandırılması. *Turkish Journal of Social Work*, 6(1), 1-28.
- Salamon, L. M. (2003). *The resilient sector: The state of nonprofit America (1st. Ed.)*. Washington: Brookings Institution Press.
- Salamon, L. M. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167-210. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00409.x>
- Saylı, H., Mengenci, C. ve Bürcü, R. (2015). Yönetim düşüncesinin evrimi ve sosyal hizmet yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmetler Özel Sayı*, 37-57.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems (5th ed.)*. Hoboken: Prentice Hall.
- Smith, D. B. ve Shields, J. (2013). Factors related to social service workers' job satisfaction: revisiting Herzberg’s motivation to work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189-198. Doi: <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>
- Subedi, M. ve Farazmand, A. (2019). Membership Organization’s social capital and the impact on nonprofit sector management. *International Journal of Public Administration*, 42(10), 880-892. Doi: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1599313>
- Şen, E. ve Coşkun, B. (2022). *Rethinking Governance: Governance for state, private sector and civil society organizations. The handbook of public administration (1. Baskı)*. Lyon: Livre de Lyon.
- Şentürk, B. (2012). Hizmet yönetimine yeni bir bakış: HMK stratejik hizmet yönetimi süreci. *Öneri Dergisi*, 10(37), 79-87.
- Taşgın, N. Ş. ve Özel, H. (2011). Türkiye’de sosyal hizmetlerin dönüşümü. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(2), 175-190.
- Toper, F., Aslan, H., ve Özpolat, A. O. (2024). Türkiye’deki sosyal hizmet kurumlarının tarihsel gelişimi. *Journal Of History School*, 16(LXII), 125-158. Doi: <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.66159>
- Tüsev. (2022). *Türkiye’de sivil toplum: bir dönüm noktası*. Erişim adresi: <https://www.tusev.org.tr/usrfiles/images/TurkiyedeSTK2022.pdf>
- Uludağ, Ç. (2014). *Türkiye’de planlı dönem öncesi ve sonrasında sosyal hizmetlerin gelişimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory (1st. Ed.)*. New York: George Braziller.

- Yapıcıoğlu, E. ve Aktepe, E. (2022). Yerelde hizmet sunum sorunsalı: sosyal hizmetler. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 186-213. Doi: <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1128950>
- Zaim, H. Yaşar, M. F. ve Ünal, Ö. F. (2013). Analyzing the effects of individual competencies on performance: a field study in services industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 67–77.
- Zengin, O. ve Altındağ, Ö. (2016). Bir insan hakları mesleği olarak sosyal hizmet. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 27(1), 179–190.