



İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ VE İNSANİ YARDIM FAALİYETLERİ ARASI İLİŞKİDE KURUMSALLAŞMANIN ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

THE IMPACT OF INSTITUTIONALIZATION ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND HUMANITARIAN
AID ACTIVITIES: THE CASE OF TÜRKİYE

Güven KARAMAN*

ÖZET

İşletmelerin rekabet gücü kazanabilmesinde sahip olduğu kaynakları arasında nitelikli insan kaynakları yer alır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınma düzeylerinin yükselmesinde nitelikli insan sayısının artması oldukça önemlidir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi için yatırım yapılması gereken alan ise eğitimidir. Savaş, salgın, afet, yaptırımlar vb. krizler iktisadi ve toplumsal alanların gelişimini engelleyerek ülkeleri kaosa sürükler. Krizlerin yaşandığı ülkeler fiziki, beşeri, finansal sermaye kaynaklarını kaybetmesi durumunda başka bir ülkenin yardımına muhtaç hale gelir. İnsani yardım faaliyetleri, kriz ortamında hızlı, etkili ve sürdürülebilir çözümler sunar. Kurumsallaşmış insani yardım kuruluşları, sadece kriz anlarında değil, uzun vadeli kalkınma ve dayanıklılık projelerinde de istikrarlı bir performans sergiler. İnsani yardım faaliyetleri ile insan kaynaklarının geliştirilmesinde kurumsallaşma önemli bir araçtır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yardıma muhtaç ülkelerin insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan insani yardım faaliyetlerinin yürütülmesinde kurumsallaşmanın etkisini Türkiye örneğinde araştırmak, ortaya koymak ve öneriler sunmaktır. Bu araştırma insan kaynaklarının geliştirilmesi, insani yardım, kurumsallaşma kavramlarını konu edinmektedir. Bu kavramsal ilişkilerin saptanabilmesi için farklı kaynaklara ve ikincil verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle araştırma verilerinin toplanmasında doküman inceleme yöntemi benimsenmiştir. Elde edilen veriler, değerlendirici örnek olay deseniyle dokümanter

ABSTRACT

The qualified human resources are among the resources that businesses have in order to gain competitive power. Increasing the number of qualified people is very important in increasing the development levels of underdeveloped and developing countries. Education is the area where investments should be made for the development of human resources. Crises such as war, epidemics, disasters, sanctions, etc. drag countries into chaos by preventing the development of economic and social areas. In the event that countries experiencing crises lose their physical, human and financial capital resources, they become dependent on the aid of another country. Humanitarian aid activities offer fast, effective and sustainable solutions in a crisis environment. Institutionalized humanitarian aid organizations exhibit a stable performance not only in times of crisis but also in long-term development and resilience projects. Institutionalization is an important tool for humanitarian aid activities and human resource development. In this context, the aim of this research is to investigate, reveal and offer suggestions on the impact of institutionalization on the execution of humanitarian aid activities for the development of human resources of countries in need of aid in the case of Türkiye. This research focuses on the concepts of human resource development, humanitarian aid and institutionalization. In order to determine these conceptual relationships, different sources and secondary data are needed. For this reason, document analysis method

*Ordu Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Dr. Öğretim Üyesi

E-posta: gkaraman28@hotmail.com

ORCID ID: 0000-0002-1019-0368

Makale Atf Bilgisi: KARAMAN Güven (2025). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve İnsani Yardım Faaliyetleri Arası İlişkide

Kurumsallaşmanın Etkisi: Türkiye Örneği,

Avrasya Etüdleri

Gönderim Tarihi: 31.03.2025 **Kabul Tarihi:** 23.06.2025

delil ve betimsel analiz yaklaşımıyla çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, Türkiye’de insani yardım faaliyetlerinin kamu ve özel sektör ile sivil toplum kuruluşları tarafından teşekkül eden organizasyonlar aracılığıyla yürütüldüğü, insan kaynaklarının geliştirilmesi için sağlanan insani yardım faaliyetlerinde kurumsallaşma düzeyinin olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsani Yardım, Kurumsallaşma, Türkiye

was adopted to collect research data. The data obtained were analyzed by documentary evidence and descriptive analysis approach with evaluative case study design. As a result of the research, it was determined that humanitarian aid activities in Türkiye are carried out through organizations formed by public and private sectors and non-governmental organizations, and that the level of institutionalization has a positive effect on humanitarian aid activities provided for the development of human resources.

Keywords: Human Resources, Humanitarian Aid, Institutionalization, Türkiye

Giriş

İnsan kaynakları kavramının kökeni, yönetim bilimciler tarafından insanın var olduğu ilk döneme dayandırılır. Buna göre tarihin hemen her döneminde insanın olduğu ortamda yönlendirme, seçme, ödül ve ceza gibi fonksiyonlar uygulanmıştır. İlk dönemlerde avcılık ve toplayıcılık, korunma, barınma faaliyetleri işbirliği halinde gerçekleştirilmiş ve bu faaliyetlerin sürdürülmesi atadan öğrenilerek devir alınan usta çırak ilişkisine dayalı olarak yürütülmüştür. İnsan kaynakları teorileri farklı disiplinlerden (yönetim, ekonomi, psikoloji, sosyoloji vb.) faydalanarak gelişim göstermiştir.¹ 1960 ve sonrasında iktisadi büyüme ve kalkınma konularıyla beşeri sermaye kavramı ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Becker'ın 1964'te yayınlanan ve uzun yıllar referans standardı haline gelen İnsan Sermayesi adlı kitap beşeri sermaye kavramının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır. Buna rağmen 'insan sermayesi' kavramı olumsuz çağrışımları ve ekonomiyle ilişkisi nedeniyle kuruluşlar ve uygulayıcılar tarafından nadiren kullanılmıştır. Bu kavramın yerine personel yönetimi kavramı benimsenmiştir. Rekabetin giderek arttığı 1970 ve sonrası yıllarda insana yapılacak eğitim yatırımlarının beşeri sermayeyi şekillendireceği paradigması giderek önem kazanmıştır. Beşeri sermaye ile iktisadi ve toplumsal kalkınma arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan araştırmalar, bilgiyi üretim sürecinin odağına yerleştiren teoriler ortaya koymuştur. Bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde bilginin üretim faktörleri arasına girmesiyle birlikte nitelikli insan, nitelikli işgücü kavramları bilgi toplumunun sembolü haline gelmiştir.² Husz'a göre beşeri sermaye kavramı, bireylerin üretim sürecinde kullanabileceği zamanını, tecrübesini, bilgisini ve becerisini ifade etmektedir.³ Bu kapsamda beşeri sermaye işletmelerde insan kaynakları yönetiminin odağında yer almaktadır. İnsan ilişkileri ve insanlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik araştırmalar ile iktisadi ve toplumsal yaşamdaki diğer gelişmeler geleneksel personel yönetimi anlayışına yeni bir boyut kazanmış ve yerini insan kaynaklarına bırakmıştır. Beşeri sermayenin işletmeler açısından taklidi güç unsurlar olduğunun fark edilmesiyle birlikte stratejik bir hal almış ve stratejik insan kaynakları olarak yeniden tanımlanmıştır.

Ülkeler arası rekabet açısından ekonomik kalkınma üzerinde fiziki sermaye birikimi, girişimcilerin varlığı, siyasi, sosyo-kültürel ve coğrafi koşullar ile

1 Abdullah Alanlı, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi", Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 1(1), 2022, s. 62.

2 Seyhun Doğan ve Bahar Şanlı, "İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 2003, s. 174.

3 Martin Husz, Human Capital, Endogenous Growth, and Government Policy, Peter Lang Publishing, New York, 1998, p. 9.

demokratikleşme düzeyi vb. unsurlar etkilidir. Bu faktörler aynı zamanda beşeri sermayenin gelişimini de etkilemektedir. İçsel Büyüme Teorilerine (Endogenous Growth Theories) göre teknolojik gelişmenin ve uzun vadede ekonomik büyümenin en önemli itici gücü beşeri sermayedir. Bu yaklaşım, beşeri sermayeyi iyileştirme yönünde politikalar oluşturmanın özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.⁴

Gelişmiş ülkelerin doğal kaynakları ele geçirme ve yönetme stratejileri incelendiğinde, bu kaynakların bulunduğu ülkeleri çatışmalar ve ekonomik yaptırımlar ile istikrarsızlaştırdıkları ve demokrasi vaadiyle askeri müdahaleler ile kaynakları ele geçirdikleri görülmektedir. Örneğin, Ortadoğu ülkelerinde çatışmaların çıkarılması ve bu ortamda demokrasi vaadiyle yapılan askeri müdahaleler sonucunda petrol kaynakları ele geçirilmiştir. 11 Eylül İkiz Kule saldırılarının hemen sonrasında Afganistan'a yapılan askeri müdahale ile doğalgaz kaynakları kontrol altına alınmıştır. Benzer olarak Afrika kıtasında farklı kabileler arasında çatışmaların çıkarılması ve bölgeye yapılan askeri müdahaleler ile altın kaynakları ele geçirilmiştir. Bu örnekler çoğaltılabilir. Gelişmiş ülkelerin bu yönde uyguladıkları stratejiler, ülkelerin gelişmesini engellemiş ve yerel halkın yoksullaşmasına ve başkalarının yardımına muhtaç hale gelmesine neden olmuştur. İktisadi ve toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında insani yardım faaliyetleri sürdürülebilir çözümler sunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, zengin doğal kaynaklara sahip olduğu halde bu kaynakları ekonomiye kazandırmak için yeterli beşeri, fiziki ve finansal birikime sahip olamayan az gelişmiş ülkelerdeki insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan insani yardım faaliyetlerinin yürütülmesinde kurumsallaşmanın etkisini Türkiye örneğinde araştırmak, ortaya koymak ve öneriler sunmaktır.

Alan yazın incelendiğinde, Kardaş ve Erdağ (2012), Türkiye'nin dış politika anlayışının uygulayıcısı olarak TİKA'nın uluslararası faaliyetlerini sosyal konstrüktivizm temelinde analiz etmiştir.⁵ Kaynak ve Erel (2016) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren insani yardım kuruluşlarının kurumsal yetenek, afet odaklılık ve afet yönetim performansları incelenmiştir.⁶ Utkugün (2016), Türkiye'nin İkinci Dünya Savaşı yıllarında Yunanistan'a yaptığı insani

4 Abdullah Keskin, "Ekonomik Kalkınmada Beşeri Sermayenin Rolü ve Türkiye", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4), 2011, s. 126-127.

5 Tuncay Kardaş ve Ramazan Erdağ, "Bir Dış Politika Aracı Olarak TİKA", Akademik İncelemeler Dergisi, 7(1), 2012, s. 167.

6 Ramazan Kaynak ve Mahmut Erel, "Türkiye'de Faaliyet Gösteren İnsani Yardım Örgütlerinin Kurumsal Yetenek, Afet Odaklılık ve Afet Yönetim Performansı Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(15), (2016), s. 1.

yardım faaliyetlerini incelemiştir⁷. Becerikliler (2017), Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı ve Almanya'dan Technische Hilfswerk THW İnsanı Yardım Kuruluşunun yapılandırılmasını ve faaliyetlerini incelemiştir.⁸ Şahincioğlu (2020), insani yardım kuruluşlarının Türkiye'nin dış politikasına etkisini İHH örneğinde incelemiş ve insani yardım, insani diplomasi ve savunuculuk boyutlarında dış politikayı etkilediğini belirlenmiştir.⁹ Akben ve Taşdoğan (2021), Türkiye'de insani yardım alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının lojistik performansını değerlendirmiştir.¹⁰ Kızılay (2021), Türkiye'nin insani yardım politikasını değerler ve aktörler boyutlarıyla incelemiştir.¹¹ Güner (2022), Türkiye'deki afetlerde insani yardım yönetim sistemi ile ilgili mevcut yapıyı yönetim ilkeleri ışığında incelemiş ve Türkiye'de afetlerde uygulanabilir bir insani yardım yönetim modeli önermiştir¹². Güzel ve Noksan (2023), insani yardım faaliyetlerinde lojistik, koordinasyon ve insan kaynağının görev başarı performansı üzerine etkisini Kızılay ve AFAD örneğinde incelemiştir.¹³ Mortaş ve Başarır (2023), Türk insani yardım kuruluşlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerini incelemiş ve Türk kamu diplomasisine etkilerini ortaya koymuştur.¹⁴ Gülseven (2024), dış yardım bağlamında Çin'in 2013 yılında başlattığı küresel altyapı yatırımlarına karşı Amerika Birleşik Devletleri öncülüğünde G7 ülkeleri ve AB ülkeleri tarafında yürütülen altyapı yardım girişimlerini güçler arası rekabet açısından potansiyelini incelemiştir.¹⁵ Alan yazın taraması ile ulaşılan çalışmalar ağırlıklı olarak insani yardım

7 Ceren Utkugün, "İkinci Dünya Savaşı Yıllarında Türkiye'den Yunanistan'a Yapılan İnsani Yardım Faaliyetleri", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(2), 2016, s. 199.

8 Uğur Becerikliler, Afet ve İnsani Yardım Lojistiği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 1-2.

9 Muhammet Cemal Şahinoğlu, Sivil Toplum Kuruluşları'nın Dış Politikaya Etkisi: İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı (İHH) Özelinde İnsani Yardım Kuruluşları Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2020, s. 5.

10 İbrahim Akben ve Orhan Taşdoğan, "İnsani Yardım Kuruluşlarının, Verimlilik, Etkinlik ve Lojistik Performans Değerlendirmesi", Journal of Transportation and Logistics, 6(1), 2021, s. 1.

11 Şeyma Kızılay, "Değerleri ve Aktörleriyle Türkiye'nin İnsani Yardım Politikası", UPA Strategic Affairs, 2(2), 2021, s. 185.

12 Yusuf Güner, Afetlerde İnsani Yardım Yönetişimi Üzerine Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2022, s. iv.

13 Dilşat Güzel ve Emine Noksan, "İnsani Yardım Faaliyetlerinin Lojistik, Koordinasyon ve İnsan Kaynağının Görev Başarı Performansı Üzerine Etkisi: Kızılay ve AFAD Üzerine Bir Araştırma", Paradigma: İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi, 12(2), (2023), s. 8.

14 Hacı Mortaş ve Murat Başarır, "Türk İnsani Yardım Kuruluşlarının Yurt Dışında Yürüttüğü Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Türk Kamu Diplomasisine Yansıması", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 26(2), 2023, s. 283.

15 Yahya Gülseven, "Büyük Güçler Arası Rekabet Alanı Olarak Küresel Altyapı Yardım Girişimleri", Avrasya Etüdları, No. 63, 2024, s. 55.

kuruluşlarının (Kızılay, AFAT vb.) yardım lojistiği performanslarını, yapı, politika, diplomasi ve koordinasyon yönleriyle ele aldığı görülmektedir. Bu araştırma ise yardıma muhtaç ülkelerin insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan insani yardım faaliyetlerinde kurumsallaşmanın etkisini Türkiye örneğinde ele almaktadır. Bu özgün yönüyle alana katkı sunması beklenmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsani Yardım

Son yıllarda Dünya birçok doğal afetlere, salgınlara ve çatışmalara tanıklık etti. Bunlar arasında 2010 Haiti depremi ve 2011 yılında Japonya depremi ve tsunami felaketi, 2019 yılında Dünya'yı saran Covid'19 salgını, 2023 yılında Türkiye'de 10 ilde meydana gelen deprem, Rusya-Ukrayna arasında yaşanan savaş, İsrail'in Filistin'e uyguladığı soykırım ve buna benzer daha birçok krizler sayılabilir. Bu krizlere bağlı ortaya çıkan zorlayıcı sebep dönemleri yerel halk üzerinde ekonomik ve sosyal boyutlarda telafisi güç hasarlar bırakmıştır. Zorlayıcı sebep dönemlerinde yerel halk beslenme, barınma vb. temel ihtiyaçlarını karşılamada zorlanmakta ve başkalarının yardımına muhtaç hale gelmektedir. İnsani yardımların nihai amacı can kaybını azaltmaktır. İnsanlar hayatta kalmak için yiyeceğe ve suya, doğa olaylarından korunmaya, yaralı ve hastalar ise sağlık hizmetlerine öncelikli olarak ihtiyaç duymaktadır. Eğitim ve tarım gibi alanlar ise sonraki aşamalarda desteklenmesi gerekli alanlardır.¹⁶ İnsani yardımların dağıtımında en zayıf halka ise bilgi paylaşımı ve etkili koordinasyon konularıdır. Zorlayıcı sebep dönemlerinde ve sonrasında yapılan insani yardımlar, yerel halkın ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve sıkıntılarını hafifletebilecek şekilde organize çabaları içermelidir. Yardım faaliyetlerinde bağışların verimli kullanımı da dâhil olmak üzere mevcut kaynakların iyi organize edilmiş bir şekilde dağıtılması gerekir.¹⁷ İnsani yardım faaliyetlerinde zayıf halkaların ortaklıklar kurularak etkinliğin güçlendirilmesi gerektiğini savunan kümeleme yaklaşımı, kuruluşlar arasındaki iş bölümünün netleştirilmesi, kurumsal roller ve sorumlulukların net olarak tanımlanması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, insani yardım kuruluşlarını topluluk halinde daha yapılandırılmış, hesap verebilir profesyonel kuruluşlar haline getirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca insani yardım faaliyetlerinde ev sahibi hükümetler, yerel otoriteler ve yerel sivil toplum kuruluşları arasında ortaklık kurmayı ve işbirliğini teşvik etmektedir.¹⁸

¹⁶ Age, s. 76.

¹⁷ Walter J. Gutjahr and Pamela C. Nolz, "Multicriteria Optimization in Humanitarian Aid", *European Journal of Operational Research*, 252(2), 2016, p. 351.

¹⁸ Joanne Rose, Phil O'Keefe, Janaka Jayawickrama and Geoff O'Brien, "The Challenge of Humanitarian Aid: An Overview", *Environmental Hazards*, 12(1), 2013, p. 75.

İnsani yardımların insanilik, tarafsızlık, ayırım gözetmeme ve bağımsızlık ilkeleri doğrultusunda yapılması oldukça önemlidir. Bu ilkelerden insanilik: insani acının bulunduğu her yerde ve özellikle en savunmasız olanlara (bebekler, yaşlılar, engelliler vb.) özel dikkat gösterilerek ele alınması gerektiğini; Tarafsızlık: insani yardım kuruluşlarının ne düşmanlıklarda ne de ideolojik tartışmalarda taraf tutmaması gerektiğini ifade etmektedir. Ayırım gözetmeme: milliyet, ırk, dini inançlar, sınıf, cinsiyet veya siyasi görüşler temelinde ayrımcılık yapılmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Bağımsızlık ilkesi ise insani yardım kuruluşlarının eylemlerinde özerk olduğu anlamına gelmektedir.¹⁹ İlkelerin birincisi olan insanilik, yardımların amacına vurgu yaparken diğer üç ilke ise yardımların nasıl yapılması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Yardım duygusu, din ve sosyal psikolojinin alanını girmektedir. Bireyin yardımseverlik duygusu içsel güdüler, fitri yatkınlık ve dini motivasyon tarafından sevk edilmektedir. İslam düşüncesinde hayırseverlik, fedakârlık, cömertlik, sadaka, zekât, sevgi, merhamet, diğerkâmlık vb. kavramlar yer almakta ve iman-amel ilişkisi bağlamında bireyleri teşvik etmektedir. Hayatın olağan akışında hayırseverlik ve yardımseverlik duyguları daha az davranışa dönüşürken depresyon, yangın, savaş vb. durumların ortaya çıktığı zorlayıcı sebep dönemlerinde ise bireyler daha yüksek çevresel uyarımlar sonucunda daha fazla yardımseverlik davranışı sergilemektedir. Yardımseverlik, hayırseverlik, dayanışma, paylaşma vb. kavramlar birey ve toplum yararına yapılan her türlü eylemleri ifade etmektedir.²⁰ Yardımlaşma, yumuşak güç unsuru olarak toplumsal bağları güçlendirmekte ve ülkeler arasında yakınlaşmayı sağlamaktadır.

1.2. Kurumsallaşma

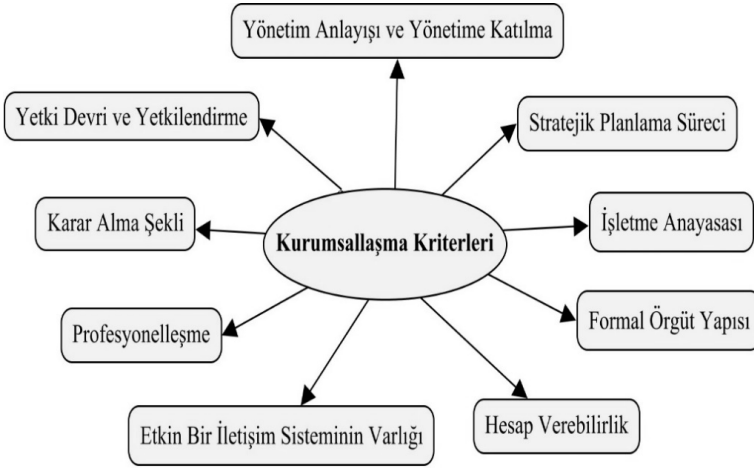
İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir değer üretmek amacıyla üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynaklar, toprak, bilgi ve teknoloji) bir araya getirme çabası girişimcilik ile ifade edilmektedir. İşletme, ortak bir amacı gerçekleştirmek için üretim faktörlerini bir arada toplayan ve girdi-dönüşüm-çıktı süreciyle topluma bir değer sunan yapılardır. Bir ihtiyacın teşhis edilmesiyle ortaya çıkan bir iş fikri, işletmelerin kurulmasıyla birlikte uygulama dönüşmektedir. İş faaliyetleri sanayi devrimi öncesinde küçük atölyelerde gerçekleşirken sanayi devrimi sonrasında iş bölümü ve uzmanlığa dayalı formal örgüt yapılarına sahip daha

19 Şeyma Kızılay, "Değerleri ve Aktörleriyle Türkiye'nin İnsani Yardım Politikası", UPA Strategic Affairs, 2(2), 2021, s. 191.

20 Melih Demirkol, "Dini Bir Tutum Olarak Yardımseverlik", Gaziosmanpaşa Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 7(2), 2019, s. 214-215.

büyük fabrika ortamlarında gerçekleşmektedir. İşletmeler, kuralların ve sistemlerin hâkim olduğu yapılardır.²¹ Kurumsallaşma, şirketlerin belirledikleri amaçların kabul görmüş ilkeler, normlar ve değerler ile yönetilmesidir.²² İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi etkinliğini, verimliliğini ve sürdürülebilirliğini etkilemektedir. İşletmelerin kurumsallaşma kriterleri Şekil 1’de belirtilmiştir.

Şekil 1: İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterleri



Kaynak: Aylan ve Koç, 2017, s. 567’den uyarlanmıştır.

İşletme Anayasası, şirketin iş faaliyetleriyle ilgili ilkeleri, kuralları, misyon ve vizyonu ile hedeflerinin belirtildiği rehberdir. Paydaşları (çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler vb.) bir arada tutan ilkeler ve değerler, işletmeleri kuşaktan kuşağa taşımaktadır. İşletme anayasası kurumsallaşmanın en önemli göstergesidir.²³

Profesyonelleşme, şirket bünyesinde yerine getirilen iş ve işlemlerin alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, uzmanlaşmaya dayalı görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. Profesyonellerin şirkette toplam çalışanlara oranını şirketin profesyonelliğini gösterir.²⁴

21 Selen Doğan, “İşletmelerin Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (13), 1998, s. 149-150.

22 Çağla Özdemir Aydın ve Fatma Zehra Tan, “Kurumsallaşma: Bir Kavramsal İnceleme”, Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 2019, s. 227.

23 Serkan Aylan ve Hakan Koç, “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 2017, s. 568.

24 Çağla Özdemir Aydın ve Fatma Zehra Tan, “Kurumsallaşma: Bir Kavramsal İnceleme”, Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 2019, s. 231.

Formal Örgüt Yapısı, bireylerin örgüt içinde konumlandırılması, roller ve modeller ile ilişkiler ve iletişim sistemleri formalleşme ile ilgilidir.²⁵ Bu kapsamda örgüt yapısı, şirketin büyüklüğü, organizasyon şeması, kullandığı teknoloji düzeyi, açık ve net tanımlanmış görev, yetki ve sorumluluklar ve işlerin standartlaştırılması anlamına gelmektedir.

Yetki Devri ve Yetkilendirme, şirket başarısının koşullarından biri de yetki devridir. Yöneticinin kendisine ait olan karar verme yetkisini belirli şartlarda ve belirli sürelerde astına devretmesidir. Çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili verilen görevler ve yüklenen sorumluluklar yetki ile donatılmadan başarı sağlanamaz. İş faaliyetlerinde görev, yetki ve sorumluluk denkliği esas alınması işletme başarısında oldukça önemlidir.²⁶

Stratejik Planlama Süreci, şirketin uzun vadeli başarısında stratejik plan kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama süreci, mevcut durum analizi ile başlar. Bu kapsamda iç, yakın ve genel çevre analizleri yapılır. Vizyon ve misyon belirlenir. Amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için hedefler saptanır. Strateji geliştirilir ve eylem planları oluşturularak uygulamaya konulur. Uygulanan stratejilerin ve eylemlerin etkinliği ölçülür ve performans değerlendirmesi yapılarak varsa sapmalar ve nedenleri gözden geçilir. Stratejik planlama sürecinde stratejik bilinç ve stratejistlerin görevlendirilmesi ve paydaşların amaç ve hedeflere inanması başarı için önemli koşullardır.²⁷

Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, iş faaliyetlerinde başarının kilit unsuru insan kaynaklarıdır. Yönetici çalışanlar aracılığıyla iş görmektedir. Örgüt kuramcıları işi yapanların karar verme sürecine katılımının işletmenin üretkenliğini, etkinliğini ve başarısını arttırdığını savunmaktadır. Çalışanların karar verme sürecine katılımı üretim hattında meydana gelebilecek olası sorunların çözümünü hızlandıracak ve kolaylaştıracaktır. İşletmenin sahip olduğu esnek, demokratik ve katılımcı yönetim tarzı kurumsallaşma düzeyini göstermektedir. Paydaşların yönetim kurulları aracılığı ile karar verme sürecine katılımı, kararlarda ortak akıl oluşumunu etkilemekte ve işletmenin uygulayacağı stratejiler ile rekabet avantajı elde etmesine katkı sunmaktadır.²⁸

25 William Richard Scott, "The Adolescence of Institutional Theory". *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 1987, p. 495.

26 Age, s. 570.

27 Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Güncellenmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2018, s. 43.

28 Age, s. 571.

Karar Alma Şekli, işletmeler dinamik çevre koşullarında faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Çevreye uyum sağlayabilmek için çevresel değişimlerin takip edilmesi çevre analizlerinin yapılması işletmenin varlığını devam ettirebilmesine katkı sunmaktadır. Kurumsallaşmış işletmelerde kararlar belirli süreçler izlenerek alınmaktadır. Bu süreç, tercih ve seçim yapma ile ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Karar verme süreci: sorunun belirlenmesi, seçeneklerin belirlenmesi ve karşılaştırmaların yapılması, seçim yapılarak kararın verilmesi, uygulanması, sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşur.²⁹

Etkin Bir İletişim Sisteminin Varlığı, iş faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesinde şirket paydaşları arasında fikirlerin, duygu ve düşüncelerin, bilgilerin doğru bir şekilde aktarılması oldukça önemlidir. Şirketlerde sağlıklı etkileşimin sağlanabilmesi için üstten aşağı doğru, alttan yukarı doğru ve yatay iletişim kaynaklarının yer aldığı iletişim sisteminin varlığı etkin bir kontrol sisteminin tesis edilmesini sağlamaktadır.³⁰

Hesap Verebilirlik, şirket faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak üzere şirketin risk yönetimi, denetim ve kurumsal yönetim süreçlerinin verimliliğini disiplinli ve sistemli bir anlayışa dayalı, bağımsız ve nesnel olarak yerine getirildiği kurmaylık faaliyetidir.³¹ Hesap verebilirlik, herhangi bir konuda yetki kullanan, karar alan ve uygulama faaliyetlerinde bulunan birey veya organların bu eylemlerinden sorumlu tutulması ve açıklamada bulunmasıdır. Hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yapılan iç denetim, kontrol sistemini etkinleştirmekte riskleri ve kayıpları en aza indirmektedir.³²

Selznick'e göre işletmeler faaliyetlerini çevreyle etkileşimli olarak sürdürmekte olup kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için çevre ile uyumun sağlanması gerektiğini ve bu uyumda sahip olunan ilkelerin, kuralların, standartların ve kaynakların önemli olduğunu savunmaktadır.³³

1.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirme

Günlük hayatta sıkça duyulan gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler, az gelişmiş ülkeler ve ülkeler arası rekabet vb. kavramlar aslında işletmeler arası rekabeti

29 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010, s. 113.

30 Serkan Aylan ve Hakan Koç, "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 2017, s. 572.

31 Çağla Özdemir Aydın ve Fatma Zehra Tan, "Kurumsallaşma: Bir Kavramsal İnceleme", Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 2019, s. 231-231.

32 Age, s. 573.

33 Philip Selznick, "Institutionalism Old and New", Administrative Science Quarterly, 41(2), 1996, p. 274.

işaret etmektedir. Çünkü rekabet ortamında yer alanlar ülkeler değil işletmelerdir. İşletmelerin sahip olduğu fiziki finansal ve beşeri sermaye kaynakları nihai amaçlara ulaşmada kritik öneme sahiptir. Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin sahip olduğu bilgi, beceriler ve yeteneklerin rakipleri tarafından taklit edilmesi ve kopyalanması zor unsurlar olduğunu ve işletmelere rekabet avantajı sağladığını savunmaktadır. Bireyler, doğuştan gelen ve sonradan öğrenme ile elde ettiği farklı bilgi, beceri ve yeteneklere sahiptir. Bireyler sahip oldukları nitelikler sayesinde genel stratejiler ve hedefler belirler, iş sistemleri tasarlar, finansal kaynakları tahsis eder, kaliteli mal ve hizmet üretir ve ürünleri pazarlar. Dolayısıyla sahip olunan bireysel nitelikler iş faaliyetlerinde üretkenliği, kaliteyi ve karlılığı etkilemektedir. Bu nedenle bireylerin iş faaliyetlerinde üstlendikleri bu roller sayesinde insan kaynakları haline gelirler.³⁴ Bireylerin niteliklerine uygun üstlendikleri istihdam rolleri, işletmelerin rekabet avantajı kazanmasına katkıda bulunur. Bu kapsamda beşeri sermaye, bireylerin üretim sürecine yönelik sahip oldukları ve diğer üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan bilgi, beceri, tecrübe vb. pozitif değerlerin bütünüdür.³⁵ Bu değerler işletmeler üzerinden ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunur. Toplumdaki bireylerin bedensel ve zihinsel zindeliğine vurgu yapan beşeri sermaye kavramı üretim süreciyle ilgili olarak bireylerin sahip oldukları bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin, tecrübelerinin, işine karşı duygusal bağlılığının, davranışlarının ve değerlerinin ulaştığı düzeyi ifade eder. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, işletmeye özgü bilgi ve becerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunur.³⁶ Garavan'a göre insan kaynaklarını geliştirmenin stratejik önemi bulunmaktadır. Bu kapsamda insan kaynaklarını geliştirmede 4 boyutlu modelin etkili olduğunu savunmaktadır. Modelin ilk düzeyinde küresel çevre yer almaktadır. Bu çevrenin alt boyutlarında ise yerel koşullar (ekonomik, politik gelişmeler ve sektör özellikleri) ulusal koşullar (teknoloji, işgücü piyasası özellikleri, ulusal kültür ve ulusal insan kaynakları geliştirme sistemleri) ve uluslararası koşullar (kültürel farklılıklar, uluslararası düzenlemeler) yer almaktadır. İkinci düzeyde yapı, strateji, kültür ve liderlik; üçüncü düzeyde mesleğin değeri ve benzersizliği, dördüncü düzeyde ise bireysel beklentiler, istihdam edilebilirlik

34 John Bratton and Jeffrey Gold. Human Resource Management Theory and Practice, 2nd ed. Macmillan Business Press, London, 2000, P. 11.

35 Müge Manga, Harun Bal, Neşe Algan ve Ediz Deniz Kandır, "Beşeri Sermaye, Fiziksel Sermaye ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Brics Ülkeleri ve Türkiye Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(1), 2015, s. 46.

36 Gary Becker, "Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education", (3rd ed.), The University of Chicago Press, Chicago, 1993, p. 16.

ve kariyer yer almaktadır.³⁷ Farklı kombinasyonların yer aldığı model, insan kaynaklarını geliştirme faaliyetlerinde değere odaklanmakta ve işbirliğini, koordinasyonu ve paydaş katılımını teşvik etmektedir. Bir ülkenin sahip olduğu nitelikli insan kaynaklarının sayısı ile başarılı işletmelerin sayısı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyinde başarılı işletmeler kritik öneme sahiptir. Ülkeler açısından iyi yetişmiş, nitelikli nüfus sürdürülebilir kalkınmanın temel taşıdır.

2. AMAÇ ve YÖNTEM

2.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, zengin doğal kaynaklara sahip olduğu halde bu kaynakları ekonomiye kazandırmak için yeterli beşeri, fiziki ve finansal birikime sahip olamayan az gelişmiş ülkelerdeki insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan insani yardım faaliyetlerinin yürütülmesinde kurumsallaşmanın etkisini Türkiye örneğinde incelemek, ortaya koymak ve öneriler sunmaktır.

2.2. Yöntem

Bu çalışmada insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan insani yardım faaliyetlerinin yürütülmesinde kurumsallaşmanın etkisi var mıdır? Sorusuna yanıt aranmaktadır. Türkiye’de yerleşik uluslararası insani yardım (kamu ve sivil toplum) kuruluşları bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda eğitim alanında uluslararası insani yardım faaliyetlerinde uzun yıllar faaliyet gösteren ve deneyimleriyle öne çıkan Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı (TİKA), Türkiye Diyanet Vakfı Başkanlığı (TDV), İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı (İHH) ve Türkiye Kızılay Derneği (Türk Kızılay) amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak örneklem seçilmiştir. Bu araştırma insani yardım, kurumsallaşma ve insan kaynaklarını geliştirme kavramları üzerine kurgulanmıştır. Bu kavramlar aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için farklı kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle çalışmada nitel yöntemlerden biri olan doküman inceleme metodu benimsenerek veriler toplanmıştır. Doküman analizi, araştırmacının mevcut yazılı, görsel ya da dijital belgeleri sistematik bir biçimde inceleyerek veri toplamasını sağlayan bir yöntemdir.³⁸ Bu kapsamda TİKA, TDV, İHH, Türk Kızılay web siteleri, kurumsal mevzuatlar (kanun, kanun hükmünde

37 Thomas N. Garavan, "A Strategic Perspective on Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 2007, p. 16.

38 Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Genişletilmiş 9. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 159.

kararname, yönetmelikler), Covid'19 salgın sonrası yeni normalleşme dönemine (2021-2024) ait stratejik planlar, performans programları, idare faaliyet raporları, uluslararası insani yardım raporları incelenmiş olup araştırma bu kaynaklardan elde edilen veriler ile sınırlıdır. Araştırma verileri, değerlendirici örnek olay deseniyle dokümanter delil ve betimsel analiz³⁹ yaklaşımıyla analiz edilmiştir.

3. BULGULAR

Elde edilen bulgular, tanımlayıcı bulgular, kurumsallaşma düzeyine ait bulgular, insan kaynaklarını geliştirme faaliyetlerine yönelik bulgular başlıklarında toplanarak yorumlanmıştır.

3.1. Tanımlayıcı Bulgular

Bu başlık altında insani yardım faaliyetleri yürüten TİKA, TDV, İHH, Türk Kızılay kuruluşlarına ait tanımlayıcı bulgular yer almaktadır.

TİKA: Türkiye ile ortak tarihi ve kültürel değerlere sahip Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Türkmenistan, Kazakistan, Kırgızistan vb.) başta olmak üzere gönül bağı olan ülkeler ile işbirliğinin geliştirilmesi için 1992 yılında kurulmuştur. 2024 yılı itibariyle toplam 811 kişi çalışmaktadır. Çalışanların 281'i kadın, 530'u ise erkektir. Çalışanlar ağırlıklı olarak 30-49 yaş aralığında yer almaktadır. Çalışanların 558'i lisans ve üzeri öğrenim düzeyine sahiptir. 645 çalışan yabancı dil bilmektedir.⁴⁰ TİKA, 61 ülkede program koordinasyon ofisi ile farklı kıtalarda 150'ye yakın ülkede nitelikli eğitim, sağlık, tarım, hayvancılık, istihdam, temiz suya erişim, sosyal, kültürel vb. birçok alanda insani yardım faaliyetleri yürütmektedir.⁴¹

TDV: İslam medeniyetinin insanlığa hediyesi olan vakıf geleneği anlayışına dayalı olarak 1975 yılında kurulmuştur. Günümüzde 149 ülkede eğitim, kültür, sosyal vb. insani yardım faaliyetleri yürüten uluslararası sivil toplum kuruluşudur.⁴² Merkezi Ankara'da yer alan vakfın illerde şubeleri bulunmaktadır. 2024 yılı itibariyle vakıf merkezinde 375, şubelerde 206 ve iştiraklerde ise 1.526 kişi olmak üzere toplam 2.242 kişi çalışmaktadır.⁴³

39 Nilgün Köklü, "Örnek Olay Çalışma Metodları", Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 27(2), 2019, s. 772.

40 TİKA, 2024 Yılı Faaliyet Raporu, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2025/02/TIKA-Faaliyet-Raporu-2024-2-web.pdf>, Erişim Tarihi: 18.02.2025

41 TİKA, Kurumsal Bilgiler, <https://tika.gov.tr/kurumumuz/hakkimizda/>, Erişim Tarihi: 18.02.2025.

42 TDV, Hakkımızda, <https://tdv.org/tr-TR/kurumsal/>, Erişim Tarihi: 20.02.2025.

43 TDV, Raporlar, 2024 Faaliyet Raporu, <https://tdv.org/tr-TR/medya-odasi/raporlar/>, Erişim Tarihi: 20.02.2025.

İHH: 1995 yılında kurulan, yerel ve uluslararası ölçekte insani yardım faaliyetleri yürüten sivil toplum kuruluşudur. 123 ülkede başta insani yardım olmak üzere insani diplomasi, hak savunuculuğu, arama-kurtarma, sağlık ve eğitim alanlarında faaliyetler yürütmektedir.⁴⁴ Vakfın merkezi İstanbul'dadır. Bursa, Kocaeli, Ankara, Konya ve Gaziantep illerinde şubeleri ve temsilcilikleri bulunmaktadır. 2024 yılı itibarıyla vakıfta 1.026 kişi çalışmaktadır.⁴⁵

Türk Kızılay: Osmanlı döneminde “Osmanlı Yaralı ve Hasta Askerlere Yardım Cemiyeti” adıyla 1868’de kurulmuş olup 1947’de “Türkiye Kızılay Derneği” adını almıştır. Kızılay, temel insani yardım faaliyetlerine (beslenme, barınma, sağlık, eğitim vb.) ilaveten güvenli kan teminini gerçekleştirme faaliyetini de yürütmektedir.⁴⁶ Merkezi Ankara’da yer alan Kızılay’ın 304 şubesi, 247 temsilciliği bulunmaktadır. 2023 yılı itibarıyla dernekte toplam 6.423 kişi çalışmaktadır. Çalışanların 5.564’ü genel merkezde, 859’u ise şubelerde çalışmaktadır. Çalışanlar ağırlıklı olarak 25-44 yaş aralığındadır.⁴⁷

Yerel ve uluslararası ölçekli faaliyet gösteren 4 yardım kuruluşu 30 yıldan fazla deneyime sahiptir. Bu yardım kuruluşlarının insan kaynakları profilleri incelendiğinde, çalışanlar ağırlıklı olarak çalışma çağıının verimli dönemi olan 25-45 yaş aralığındadır. Ayrıca üniversite mezunu çalışanlar ağırlıktadır.

3.2. Kurumsallaşma Düzeyine Ait Bulgular

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde işletme anayasası, profesyonelleşme, formal örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin varlığı, hesap verebilirlik göstergeleri belirleyicidir.⁴⁸

Araştırma kapsamında TİKA, TDV, İHH ve Türk Kızılay’a ait kurumsallaşma göstergelerine ait bulgular Tablo 1’de belirtilmiştir.

44 İHH, Kurumsal Bilgiler, Hakkımızda <https://ihh.org.tr/hakkimizda>, Erişim Tarihi: 21.02.2025.

45 İHH, Yayınlar, 2023 Yılı Faaliyet Raporu, <https://ihh.org.tr/yayin>, Erişim Tarihi: 21.02.2025.

46 Türk Kızılay, Kurumsal Bilgiler, <https://www.kizilay.org.tr/kurumsal/tarihcemiz>, Erişim Tarihi: 20.02.2025.

47 Türk Kızılay, Raporlar, 2023 Yılı Faaliyet Raporu, <https://www.kizilay.org.tr/Raporlar>, Erişim Tarihi: 20.02.2025.

48 Serkan Aylan ve Hakan Koç, “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 2017, s. 567.

Tablo 1: İnsani Yardım Kuruluşları ve Kurumsallaşma Göstergeleri(*)

İnsani Yardım Kuruluşları / Kurumsallaşma Göstergeleri	TİKA	TDV	İHH	Türk Kızılay
İşletme Anayasası	(+)	(+)	(+)	(+)
Profesyonelleşme	(+)	(+)	(+)	(+)
Formal Örgüt Yapısı	(+)	(+)	(+)	(+)
Yetki Devri ve Yetkilendirme	(+)	(+)	(+)	(+)
Stratejik Planlama Süreci	(+)	(+)	(-)	(+)
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	(+)	(+)	(+)	(+)
Karar Alma Şekli	(+)	(+)	(+)	(+)
Etkin Bir İletişim Sisteminin Varlığı	(+)	(+)	(+)	(+)
Hesap Verebilirlik	(+)	(+)	(+)	(+)

(*) + işareti kurumsallaşma kriterinin sağlandığını, - işareti ise kriterin sağlanmadığını ifade etmektedir.

TİKA'nın kuruluş, teşkilat, görev, yetki ve sorumlulukları kanun ile belirlenmiştir. 480 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 1992 yılında kurulmuştur. 2018 yılında ise “Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” yayımlanmış olup bu kararnamenin 37. bölümünde TİKA'nın kuruluş, teşkilat, görev, yetki ve sorumlulukları yeniden düzenlenmiştir. Bu yasal düzenlemeler TİKA'nın kurumsallaşma göstergelerinden işletme anayasası (kanun), formal örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, hesap verebilirlik kriterlerini karşılamaktadır. TİKA profesyonelleşme çabalarını, TİKA Uzmanlığı Yönetmeliği, TİKA'da Çalıştırılacak Sözleşmeli Personel Hakkında Yönetmelik hükümleri doğrultusunda istihdam ettiği alanında uzman ve yabancı dil bilgisine sahip yerli ve yabancı personel aracılığıyla sağlamaktadır.⁴⁹ Hesap verebilirlik kapsamında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca iç denetçi görevlendirilmiştir. 6 aylık dönemler halinde Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporları ile Yıllık Faaliyet Raporları hazırlanarak kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Stratejik planlama çalışmaları 5 yıllık dönemler halinde yapılmaktadır. Belirlenen hedeflerin gerçekleştirme düzeyi yıllık olarak izlenmekte ve performans raporlarıyla kamuoyu bilgilendirilmektedir. TİKA, iş faaliyetlerinde planlama, uygulama ve kontrol süreçlerini katılımcı bir anlayışa dayalı paydaşların yer aldığı kurullar aracılığı ile yürütmektedir. TİKA, katılımcılık anlayışını kurumsal değer olarak benimsemiştir. TİKA kurduğu elektronik tabanlı uygulamalar (mobil uygulamalar, sabit

49 TİKA, Mevzuatlar, <https://tika.gov.tr/kurumumuz/mevzuat/>, Erişim Tarihi: 27.02.2025.

telefonlar, e-posta, geri bildirim sistemi, elektronik belge yönetim sistemi) ile bilgi ve teknoloji kaynaklarıyla etkin bir iletişim sistemi tesis etmiştir.⁵⁰ Bulgular doğrultusunda TİKA, kurumsallaşma kriterlerinin tamamını sağlamaktadır.

5737 sayılı Vakıflar Kanunu vakıfların yönetimini, organlarını, faaliyetlerini, iktisadi işletme ve şirket kurma ve denetim usul ve esaslarını belirlemektedir.⁵¹ Bahsi geçen kanunun maddeleri Türkiye Diyanet Vakfı-TDV ve İnsani Yardım Vakfı-İHH'nın kurumsallaşma yönünü şekillendirmektedir. Bu kapsamda Türkiye Diyanet Vakfı'nın organizasyon yapısında Genel Kurul, İcra Kurulu, Denetim Kurulu, Genel Müdürlük ve bağlı idari birimler yer almaktadır. TDV, kurumsallaşma kriterlerinden işletme anayasası (kanun ve vakıf tüzüğü), formal örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, hesap verebilirlik kriterlerini karşılamaktadır.⁵² TDV, belirli ve belirsiz süreli uzman istihdam ederek profesyonelleşmeye çabalamaktadır. TDV, katılımcı yönetim anlayışı doğrultusunda yönetime paydaş katılımını genel kurul, icra kurulu, denetim kurulu ve mütevelli heyeti aracılığı ile sağladığı ve bu kurullar aracılığı ile karar alma sürecini işlettiği belirlenmiştir. İş faaliyetlerinde planlama, uygulama ve kontrol süreçleri ve bunların denetimine yönelik çalışmaları içeren yıllık faaliyet raporlarını, gelir gider tablolarını düzenli olarak kamuoyu ile paylaştığı saptanmıştır.⁵³ TDV, çevrimiçi (whatsapp, sms) ve elektronik belge yönetim sistemi, kurumsal GSM hattı ve e-posta ile etkin bir iletişim sistemi kurmuştur.⁵⁴ Bulgulara göre TDV, kurumsallaşma kriterlerinin tamamını sağlamaktadır.

İHH, 5737 sayılı Vakıflar Kanunu'na tabi, özel hukuk tüzel kişiliğine sahiptir. Vakfın, yönetimi, organları, faaliyetleri, iktisadi işletme ve şirket kurma ve denetim usul ve esasları anılan kanun ile belirlenmiştir. Buna göre İHH, kurumsallaşma kriterlerinden işletme anayasası (kanun ve vakıf tüzüğü), formal örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, hesap verebilirlik kriterlerini karşılamaktadır.⁵⁵ İHH, belirli ve belirsiz sü-

50 TİKA, Yayınlar, <https://tika.gov.tr/basin-odasi/yayinlar/tika-faaliyet-raporlari/>, Erişim Tarihi: 28.02.2025.

51 Resmi Gazete, 5737 sayılı Vakıflar Kanunu, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/02/20080227-2.htm>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.

52 TDV, Teşkilat Şeması, <https://tdv.org.tr-TR/kurumsal/#idariyapi>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.

53 TDV, 2024 Faaliyet Raporu, <https://tdvmedia.blob.core.windows.net/tdv/MedyaOdas%C4%B1/Raporlar/TDV-Faaliyet-Raporu-2024.pdf>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.

54 TDV, İletişim, <https://tdv.org.tr-TR/iletisim/>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.

55 İHH, Kurumsal, <https://ihh.org.tr/yetkili-kurullar>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.

reli uzman istihdam ederek profesyonelleşmeye çabalamaktadır. Ayrıca katılımcı yönetim anlayışını benimseyerek, yönetime paydaş katılımını müteveli heyeti, genel kurul ve yönetim kurulu aracılığı ile sağladığı ve bu kurullar aracılığı ile karar alma sürecini işlettiği belirlenmiştir. İHH, hesap verebilirlik kapsamında iç denetim, ISO Kalite Yönetim denetimi, saha denetimleri, bağımsız denetim, vergi muafiyet denetimleriyle faaliyetleri denetlenmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar yıllık faaliyet raporu ve gelir gider tabloları düzenli olarak kamuoyu ile paylaşılmaktadır.⁵⁶ Ancak İHH'nın stratejik planlama sürecine ilişkin herhangi bir bulguya ulaşılamamıştır. Bulgulara göre İHH, stratejik planlama süreci hariç diğer kurumsallaşma kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

Türkiye'de derneklerin kuruluşu ve işleyişi 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na tabidir. Dernekler Kanunu, derneklerin tüzüğü, tüzel kişilik yapısı, organları (genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu), oy kullanma hakkı, iç denetim, gelir ve gider usulleri ile dernek defterleri, faaliyet alanları vb. hususları düzenlemektedir. Türkiye Kızılay Derneği (Türk Kızılay), 5253 Sayılı Kanun'a tabi tüzel kişiliye sahip sivil toplum kuruluşudur.⁵⁷ Bu kapsamda Türk Kızılay, kurumsallaşma kriterlerinden işletme anayasası (kanun ve dernek tüzüğü), profesyonelleşme, formal örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, hesap verebilirlik kriterlerini karşılamaktadır. Türk Kızılay, paydaş ekosistemini etkinleştirmek, yönetim süreçlerini işletmek, iş faaliyetlerinde sürekli iyileştirme ve yenilikçi çözümler ile yönetim kuruluna destek olmak üzere Yönetişim Ofisi Genel Müdürlüğü kurmuştur.⁵⁸ Bu birimin kurulmasıyla birlikte paydaş katılımının sağlanması ve böylece kurul, komisyon, komite yapılarının daha işlevselleştiği belirlenmiştir. Yönetişim Ofisi Genel Müdürlüğü üzerinden yürütülen faaliyetlerin yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli kriterlerinin karşılanması bakımında oldukça önemlidir. Türk Kızılay'ın organizasyon yapısı incelendiğinde, iş faaliyetlerinin türü ve niteliğine bağlı olarak kan hizmetleri, iletişim, afet ve iklim değişikliği, toplumsal hizmetler, uluslararası ilişkiler, akademi vb. alanlarda uzmanlaşmaya dayalı bir örgütlenme şekli ve bu alanlara yönelik nitelikli personel istihdamını benimsediği belirlenmiştir.⁵⁹ Türk Kızılay,

56 İHH, yayınlarımız, <https://ihh.org.tr/>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.

57 Resmi Gazete, 5253 sayılı Dernekler Kanunu, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/11/20041123.htm>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.

58 Türk Kızılay, Kurumsal Bilgiler, <https://organizasyon.kizilay.org.tr/>, Erişim Tarihi: 05.03.2025.

59 Türk Kızılay, Raporlar, 2023 Yılı Faaliyet Raporu, <https://www.kizilay.org.tr/Raporlar>, Erişim Tarihi: 20.02.2025.

stratejik planlama çalışmalarıyla iş faaliyetlerinde planlama, uygulama ve kontrol süreçlerini işlettiği, denetimine yönelik çalışmaları içeren yıllık faaliyet raporlarını, gelir gider tablolarını düzenli olarak kamuoyu ile paylaştığı saptanmıştır.⁶⁰ Bulgulara göre Türkiye Kızılay Derneği kurumsallaşma kriterlerinin tamamını sağlamaktadır. İnsani yardım alanında faaliyet gösteren ve Tablo 1’de belirtilen kuruluşlar kurumsallaşma kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

Küresel ve dijital ekonomi ortamında sürdürülebilirlik, rekabetçilik ve şeffaflık gibi kavramlar işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda kurumsallaşma, iş faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Kurumsallaşma, işletmelerin kişilere bağımlı olmaktan çıkarak sistematik, prosedür odaklı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını sağlar. Kurumsallaşma ekonomik açıdan işletmelerin uzun vadeli stratejik planlama yapmalarına, kaynaklarını etkin biçimde kullanmalarına ve finansal sürdürülebilirliklerini sağlamalarına olanak tanır.⁶¹ Kurumsallaşmış işletmeler, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetildikleri için paydaşlar nezdinde daha güvenilir olarak algılanırlar. Benimsenen katılımcı yönetim anlayışı ile risklerin önceden tanımlanması ve kontrol altına alınması sayesinde işletmenin krizlere karşı dayanıklılığı artar. Kurumsallaşma maliyetlerin düşülmesi ve rekabet avantajı kazanmak için inovasyona ve kaliteye odaklanmayı teşvik eder.⁶² Kurumsallaşma işletmelere yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal faydalarda sağlar. Bunların ilki, açık görev tanımları, kariyer planlaması ve liyakat esaslı yönetim anlayışı ile çalışan bağlılığını artıran örgüt kültürü iş memnuniyetini artırır. İkincisi, kurumsallaşmış yapılarda etik ilkeler, sosyal sorumluluk ve çevre duyarlılığı gibi konular ön planda tutulur. Bu durum, toplumsal güvenin inşasına katkı sağlar. Üçüncüsü, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri sayesinde toplumun eğitim, sağlık, çevre gibi alanlardaki ihtiyaçlarına çözüm sunar.⁶³ Kı-sacası kurumsallaşmış işletmeler ekonomik büyümeye, toplumsal refaha ve sürdürülebilir kalkınmaya önemli katkılar sunar. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kurumsallaşma, hem ekonomik istikrarın sağlanması hem de toplumsal yapının güçlendirilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, kamu ve özel

60 Türk Kızılay, 2021-2030 Stratejik Plan, https://www.kizilay.org.tr/Upload/Editor/files/Turk-Kizilay-2021-2030-Stratejik-Plan-Rev-31_10_2022.pdf, Erişim Tarihi: 05.03.2025.

61 Age, s. 10

62 Age, s. 118.

63 William Richard, Scott, Institutions and Organizations (2nd ed.), Sage Publications. 2001, s. 49.

sektör ile sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşmayı öncelikli hedef olarak benimsemesi, uzun vadeli başarı ve kurumsal sürdürülebilirlik için elzemdir.

3.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirmeye Yönelik İnsani Yardım Faaliyetlerine Ait Bulgular

Bu başlık altında TİKA, TDV, İHH ve Türk Kızılay tarafından insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik uygulanan projelere ait bulgular insani yardım kuruluşları bazında belirtilmiştir.

3.3.1. TİKA Tarafından Gerçekleştirilen Faaliyetlere Ait Bulgular

TİKA tarafından 2021-2024 yılları arasında insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik toplam 54 proje farklı kıtalarda yer alan ülkelerde uygulanmıştır. 2021-2024 yılları arasında uygulanan projeler Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2: 2021-2024 Yıllarında TİKA Tarafından Uygulanan Eğitim Projeleri(*)

Yıl	Destek Sağlanan Ülke	Proje sayısı	Destek Türü
2021	Kırgızistan, Karabağ, Arjantin	3	Eğitim Araç/Gereç ve Ekipmanı Yardımı
	Hırvatistan, Nijerya	2	Eğitim Tesisi Onarımı
	Çad	1	Eğitim Tesisi İnşası
	Azerbaycan, Cezayir, Güney Afrika, KKTC, Lübnan, Saraybosna, Sudan, Tacikistan, Meksika	9	Laboratuvar/ Derslik Kurulumu
2022	Kırgızistan, Butan Krallığı, Bosna Hersek, Afganistan, Kazakistan, Irak, Tacikistan, Pakistan	9	Laboratuvar/ Derslik Kurulumu
	Filistin, Moğolistan, Irak, Kolombiya, Macaristan, Afganistan, Tacikistan	7	Eğitim Araç/Gereç ve Ekipmanı Yardımı
	Filistin	1	Üniversite öğrenci yurdu yapımı
	Kosova, Nijer	2	Eğitim Tesisi İnşası
	Nepal, Tacikistan, Ukrayna	3	Eğitim Tesisi Onarımı
	Özbekistan	1	Eğitim Araç/Gereç ve Ekipmanı Yardımı
2023	Tacikistan, Afganistan, Kosova, Moldova	4	Eğitim Tesisi İnşası
	Kırgızistan, Pakistan	2	Laboratuvar/ Derslik Kurulumu
	Nepal, Sri Lanka	2	Eğitim Tesisi Onarımı
	Afganistan, Gürcistan, Hırvatistan	3	Eğitim Tesisi İnşası
2024	Filipinler	1	Eğitim Araç/Gereç ve Ekipmanı Yardımı
	Filistin, Gambia	2	Mesleki eğitimin desteklenmesi
	Lübnan	1	Eğitim Tesisi İnşası
	Kırgızistan	1	Eğitim Tesisi Onarımı

(*) 2021, 2022, 2023, 2024 yıllarına ait faaliyet raporlarından derlenmiştir.

2021 yılında farklı ülkelerde uygulanan 15 proje ile ağırlıklı olarak mesleki eğitim alanında destekler sağlanmıştır. Bu kapsamda Kırgızistan'da Aşçılık ve Mutfak Sanatları alanında mutfak kurulmuş, bilişim laboratuvarı ve dikiş-nakış atölyesi ile mesleki eğitim faaliyetleri desteklenmiştir. Bu atölyelerde ücretsiz düzenlenen meslek edindirme kursları ile yaklaşık 3 bin kişi nitelik kazanmıştır. Karadağ Golubovci Karma Meslek Lisesi'ne Kuaförlük eğitim ekipman ve malzeme desteği sağlanmış olup öğrenciler dışında 35 katılımcıya kuaförlük mesleğinde mesleki eğitim verilerek nitelik kazanmaları sağlanmıştır. Arjantin'de kurulan bilim teknoloji laboratuvarına sağlanan eğitim araç, gereç desteği ile 100 öğrencinin robot programlama, bilişim, teknoloji, mühendislik ve matematik eğitimleri desteklenmiştir. Hırvatistan'da yapılan onarım çalışması ile dil ve ses iletişimde güçlük çeken 304 çocuğa konuşma terapisi verilmiştir. Nijerya'da Government Secondary School ortaokulu onarılacak okulun öğrenci kapasitesi 1200'e çıkarılmıştır. Çad'ta 192 öğrenci kapasiteli Çad-Türk Dostluk Külliyesi Anadolu Tarım Meslek Lisesi yapılmıştır. Cezeri-Lab Projesi ile Azerbaycan Teknik Üniversitesi'ne, Cezayir Yüksek Öğretim Bakanlığı Bilimsel ve Teknik Bilgiler Araştırma Merkezi'ne, Güney Afrika Witwatersrand (Wits) Üniversitesine, KKTC Lefke Avrupa Üniversitesine, Lübnan Üniversitesi Sayda Teknoloji Fakültesine, Uluslararası Saraybosna Üniversitesine, Sudan Uluslararası Afrika Üniversitesine, Tacikistan Teknik Üniversitesine laboratuvar kurulmuştur. Meksika'da 420 öğrenci kapasiteli Türkiye İlköğretim Okulu'na Matematik ve Tasarım Atölyeleri kurulmuştur.⁶⁴ TİKA 2021 yılında farklı ülkelerde faaliyet gösteren eğitim kurumlarına sağladığı destekler ile hem kişisel gelişim hem de meslek edinme alanlarında destek sunmuştur.

2022 yılında farklı ülkelerde 22 proje uygulanmıştır. Bu kapsamda Kırgızistan'da Türkçe eğitim merkezi kurulmuştur. Butan Krallığı ve Bosna Hersek'te kurulan laboratuvarlarda 400 öğrenciye robotik ve bilgisayarlı kodlama eğitimleri verilmiştir. Afganistan'da işitme engellilere yönelik 11 derslik yapılmış, Kazakistan'da mikrobiyoloji laboratuvarı, Irak'ta 1 adet dil laboratuvarı, Tacikistan'da ise 1 adet bilişim atölyesi açılmıştır. Pakistan'da 1 adet kuluçka merkezi kurulmuştur. Tacikistan'da 1.000 katılımcıya arıcılık eğitimi ve arıcılık ekipman desteği verilmiştir. Filistin'de yürütülen proje kapsamında 1 adet müzik konservatuvarına donanım desteği verilmiştir. Moğolistan'da meslek edindirme kurumlarına kaynakçılık, inşaat elektriği, tesisatçılık, marangozluk, otomotiv tamirciliği, aşçılık

64 TİKA, Yayınlar, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2023/01/TI%CC%87KA-2021-1%CC%87dare-Faaliyet-Raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 06.03.2025.

alanlarında donanım desteği sağlanmış ve 1.446 kişinin meslek edinmesi sağlanmıştır. Irak'ta 8 adet dersliğin donanım eksikliği giderilmiştir. Kolombiya'da yürütülen proje ile marangozluk ve kaynakçılık alanlarında sağlanan donanım desteği ile 150 kişi meslek edinmiştir. Ayrıca çevrimiçi erişime sahip 1 adet mobil kütüphane aracı sağlanmıştır. Macaristan ve Afganistan'da yürütülen projeler ile donanım desteği sağlanmıştır. Filistin'de 1 adet 400 kapasiteli, üniversite kız öğrenci yurdu inşa edilmiştir. Kosova'da 1 adet 200 öğrenci kapasiteli, Nijer'de 1 adet 180 öğrenci kapasiteli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi inşa edilmiştir. Nepal'de 1 adet okulun tadilatı yapılarak öğrenci kapasitesi 350'ye çıkarılmıştır. Tacikistan'da 1 adet ve Ukrayna'da 1 adet olmak üzere okul tadilatı yapılmıştır.⁶⁵ TİKA'nın 2022 yılında insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yürüttüğü donanım, tadilat, kapasite artırma, öğrenci yurdu ve kuluçka merkezi inşası vb. faaliyetler çeşitlendirerek artmıştır.

2023 yılında 9 adet proje uygulanmıştır. Bu kapsamda Özbekistan'da ayakta-bıcılık eğitimini desteklemek üzere donanım desteği verilmiştir. Tacikistan, Afganistan, Kosova'da engelli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi inşa edilmiştir. Moldova'da ise eğitim külliyesi 1. etap inşası tamamlanmıştır. Kırgızistan'da dijital tasarım ve üretim laboratuvarı, Pakistan'da üretim atölyesi kurulmuştur. Nepal ve Sri Lanka'da yürütülen onarım projeleri ile mesleki eğitim merkezlerinin kapasitesi artırılmıştır.⁶⁶ TİKA, 2023 yılında donanım desteklerine ilaveten faaliyetlerini ağırlıklı olarak eğitim merkezi ve okul yapımı ile sürdürmüştür.

2024 yılında ise TİKA tarafında farklı ülkelerde 5 adet proje uygulanmıştır. Bu kapsamda Afganistan'da 40 öğrenci kapasiteli, Gürcistan'da 35 öğrenci kapasiteli, Hırvatistan'da 40 öğrenci kapasiteli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi inşa edilmiştir. Filipinlerde yürütülen projeler ile donanım desteği sağlanmıştır. Filistin'de terzilik ve moda tasarımı, Gambiya'da terzilik ve kaynakçılık bölümleri kurularak mesleki eğitim desteklenmiştir. Lübnan'da turizm lisesi inşa edilmiş, Kırgızistan'da inovasyon merkezi kurulmuştur.⁶⁷ TİKA tarafından sağlanan insani yardımlar ağırlıklı olarak fiziki alanların inşası ve onarımı üzerinedir.

65 TİKA, Yayınlar, 2022 Yılı İdare Faaliyet Raporu, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2024/01/TİKA-2022-İdare-Faaliyet-Raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 11.03.2025.

66 TİKA, Yayınlar, 2023 Yılı İdare Faaliyet Raporu, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2024/02/TİKA-İFR-202319-Mart-2024-Web.pdf>, Erişim Tarihi: 12.03.2025.

67 TİKA, Yayınlar, 2024 Yılı İdare Faaliyet Raporu, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2025/02/TİKA-Faaliyet-Raporu-2024-2-web.pdf>, Erişim Tarihi: 12.03.2025.

3.3.2. TDV Tarafından Gerçekleştirilen Faaliyetlere Ait Bulgular

TDV tarafından 2021-2024 yıllara arasında insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik toplam 58 proje farklı kıtalarda yer alan ülkelerde uygulanmıştır. 2021-2024 yılları arasında uygulanan projeler Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3: 2021-2024 Yıllarında TDV Tarafından Uygulanan Eğitim Projeleri(*)

Yıl	Destek Sağlanan Ülke	Proje sayısı	Destek Türü
2021	Bangladeş	2	Eğitim Tesisi İnşası
	Türkiye, Azerbaycan, Kırgızistan, Haiti, Gürcistan, Moğolistan, Filistin, Bangladeş, Pakistan, Bulgaristan, Romanya, Somali, Sudan	27	Eğitim Araç Gereç ve Burs Desteği
2022	Türkiye, Afganistan, Azerbaycan, Bangladeş, Bulgaristan, Filistin, Gürcistan, Haiti, KKTC,	29	Eğitim Araç Gereç ve Burs Desteği
2024	Kırgızistan, Moğolistan, Pakistan, Romanya, Somali, Sudan, Tanzanya		

(*) 2021, 2022, 2023, 2024 yıllarına ait faaliyet raporlarından derlenmiştir.

TDV tarafından 2021 yılında 13 ülkede 2 adet inşa projesi ve 27 adet eğitim araç-gereç ve burs desteği olmak üzere toplam 29 proje uygulanmıştır. Bangladeş'te 1 adet dikiş atölyesi ve 1 adet sabun atölyesi inşa edilmiş ve 240 kişi proje kapsamında nitelik kazanmıştır. Türkiye'de 1 adet proje ile ilahiyat, tıp, mimarlık, mühendislik, hukuk ve öğretmenlik bölümleri olmak üzere 1.381 lisans öğrencisi sağlanan burs ile desteklenmiştir. Türkiye dışında İyilik Okulları Projesi kapsamında 2021 yılda, eğitim araç-gereç ve burs destekleri kapsamında toplam 26 proje uygulanmıştır. Azerbaycan'da 1 adet proje ile 932 ortaöğretim, Kırgızistan'da 2 adet proje ile 173 lisans ve 187 lise öğrencisi, Haiti'de 1 adet proje ile 152 ilköğretim öğrencisi, Gürcistan'da 1 adet proje ile 59 lisans öğrencisi desteklenmiştir. Moğolistan'da 1 adet proje ile 110 lisans öğrencisi, Filistin'de 1 adet proje ile 160 lisans öğrencisi, Bangladeş'te uygulanan 4 adet proje ile 247 lisans öğrencisi ve 1 adet proje ile 240 ilköğretim öğrencisi desteklenmiştir. Pakistan'da yürütülen 3 adet proje ile 3.607 lise öğrencisi, Bulgaristan'da uygulanan 3 adet proje ile 261 lise öğrencisi, 1 adet proje ile 60 lisans öğrencisi desteklenmiştir. Ayrıca Romanya'da uygulanan 1 adet proje ile 410 lise öğrencisi, Sudan'da 1 adet proje ile 14 lisans öğrencisi, Somali'de uygulanan 3 adet proje ile 623 lise öğrencisi ve 2 adet proje ile 78 lisans öğrencisi sağlanan burslar ile desteklenmiştir.⁶⁸ TDV tarafından yürütülen projelerden 8 bin'den fazla kişi yararlanmıştır.

68 TDV, Raporlar, 2021 Faaliyet Raporu, <https://tdv.org/tr-TR/medya-odasi/raporlar/>, Erişim Tarihi: 18.03.2025.

TDV, eğitim araç-gereç ve burs desteğinin sürdürülebilir bir şekil uygulanması için 2022-2024 yılları arası dönemi kapsayan 16 ülkede toplam 29 adet eğitim araç-gereç ve burs desteği projesi uygulanmıştır. Türkiye’de 1 adet proje ile ilahiyat, tıp, mimarlık, mühendislik, hukuk ve öğretmenlik bölümleri olmak üzere 3.161 lisans öğrencisi desteklenmiştir. Afganistan’da 1 adet proje ile 45 lise, Azerbaycan’da 1 adet proje ile 932 lise, Bangladeş’te 1 adet proje ile 240 ilköğretim, 1 adet proje ile 30 mesleki eğitim öğrencisi ve 2 adet proje ile 303 lisans öğrencisi desteklenmiştir. Bulgaristan’da 3 adet proje ile 262 lise, 1 adet proje ile 59 lisans öğrencisi, Filistin’de 1 adet proje ile 160 lisans öğrencisi, Gürcistan’da 1 adet proje ile 110 lisans öğrencisi, Haiti’de 1 adet proje ile 157 ilköğretim öğrencisi desteklenmiştir. KKTC’de 1 adet proje ile 100 lise öğrencisi, Kırgızistan’da 1 adet proje ile 187 lise ve 1 adet proje ile 143 lisans öğrencisi, Moğolistan’da 1 adet proje ile 110 lisans öğrencisi desteklenmiştir. Pakistan’da 1 adet proje ile 6.000 ilköğretim ve 2 adet proje ile 631 lise öğrencisi desteklenmiştir. Romanya’da 1 adet proje ile 410 lise öğrencisi, Somali’de 4 adet proje ile 637 lise, 2 adet proje ile 90 lisans öğrencisi, Sudan’da 1 adet proje ile 14 lisans öğrencisi ve Tanzanya’da ise 1 adet proje ile 28 lise öğrencisi desteklenmiştir.⁶⁹ TDV tarafından insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik uygulanan projeler ağırlıklı olarak eğitim araç-gereç ve burs desteği olup bu kapsamda öğrenciler ayni ve nakdi olarak desteklenmiştir.⁷⁰ Sağlanan desteklerden 10 bin’den fazla öğrenci yararlanmıştır.

3.3.3. İHH Tarafından Gerçekleştirilen Faaliyetlere Ait Bulgular

İHH tarafından 2021-2023 yıllarında uygulanan eğitim projeleri ve tutarlarının dağılımı ülkelere göre Tablo 4’te belirtilmiştir

69 TDV, Raporlar, 2022-2023-2024 Yıllarına Ait Faaliyet Raporları, <https://tdv.org/tr-TR/medya-odasi/raporlar/>, Erişim Tarihi: 19.03.2025.

70 TDV, Faaliyetlerimiz, Eğitim/Kültür, <https://tdv.org/tr-TR/faaliyetlerimiz/#egitimkultur>, Erişim Tarihi: 19.03.2025.

Tablo 4: 2021-2023 Yıllarında İHH Tarafından Uygulanan Eğitim Projeleri ve Tutarları(*)

Yıllar / Faaliyetin Gerçekleştiği Ülke	2021 yılı		2022 yılı		2023 yılı	
	Proje Sayısı	Tutar (₺)	Proje Sayısı	Tutar (₺)	Proje Sayısı	Tutar (₺)
Türkiye	16	16.720.805	13	29.673.913	23	57.775.576
Filistin	6	1.941.815	6	7.388.658	7	10.060.876
Suriye	50	21.191.377	50	34.840.523	3	39.150.958
Afganistan	-	-	1	441.980	2	283.866
Nijer	4	816.512	-	-	-	-
Somali	-	-	3	1.852.670	6	405.352
Yemen	4	4.497.082	3	3.768.223	2	3.166.868
Sudan	7	1.465.900	6	2.281.045	8	802.422
Bangladeş	-	-	2	2.614.803	4	2.674.057
Toplam	87	46.633.491	84	82.861.815	55	114.319.975

(*) 2021⁷¹, 2022⁷² ve 2023⁷³ yıllarına ait faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, eğitim alanının en fazla proje devam eden savaşın yıkımına bağlı olarak Suriye'dir. İkinci en fazla proje uygulanan ülke ise 6 Şubat depremlerinden dolayı Türkiye'dir. İHH, Suriye Okulları projesi ile anaokulundan üniversite düzeyine kadar 13 farklı eğitim kurumuyla 9.513 öğrenciye eğitim fırsatı sunmaktadır. Uluslararası Şam Üniversitesi'nde 2.120 öğrenci eğitim görmekte olup bugüne kadar 705 mezun vermiştir. Burundi'de açılan IQRA İhtime Engelli Eğitim Merkezi'nde çoğu ihtime engelli 50 çocuk hem barınmakta hem de eğitim görmektedir. İHH, Yeryüzü Okulları projesi ile savaştan etkilenen çocukların eğitim alabilmelerini sağlamak üzere 1.000 öğrenci kapasiteli okul inşa edilmiştir. Proje kapsamında öğrencilerin eğitime ilaveten beslenme, barınma, sağlık vb. ihtiyaçları da karşılanmaktadır. Somali, Afganistan ve farklı ülkelerde TİKA işbirliğinde inşa edilen ve içerisinde yetimhanesi olan yatılı okullar sayesinde özellikle yetimlerin meslek sahibi oluncaya kadar eğitimleri İHH tarafından desteklenmektedir.⁷⁴

71 İHH, Yayınlar, 2021 Yılı Faaliyet Raporu <https://ihh.org.tr/yayin/detay/ihh-2021-faaliyet-raporu>, Erişim Tarihi: 23.03.2025.

72 İHH, Yayınlar, 2022 Yılı Faaliyet Raporu <https://ihh.org.tr/yayin/detay/yillik-faaliyet-raporu-2022>, Erişim Tarihi: 23.03.2025.

73 İHH, Yayınlar, 2023 Yılı Faaliyet Raporu, <https://ihh.org.tr/yayin>, Erişim Tarihi: 24.03.2025.

74 İHH, Faaliyetlerimiz, Eğitim, <https://ihh.org.tr/egitim>, Erişim Tarihi: 23.03.2025.

İHH tarafından 2021 yılında, 1.546 proje uygulanmış olup toplam insani yardımların miktarı 1.046.896.805 ₺'dir. Bu miktar içerisinde eğitim yatırımlarının payı 5,91'dir. 2022 yılında 1.685 proje uygulanmış olup toplam insani yardımların miktarı 1.820.369.723 ₺'dir. Bu miktar içerisinde eğitim yatırımlarının payı 5,46'dır. 2023 yılında ise 1.582 proje uygulanmış olup toplam insani yardımların miktarı 1.820.369.723 ₺'dir. Bu miktar içerisinde eğitim yatırımlarının payı 3,66'dır. İHH, tarafından gerçekleştirilen insani yardımlar içerisinde en fazla pay ,65 ile beslenme, barınma ve koruma faaliyetlerine aittir.⁷⁵

3.3.4. Türk Kızılay Tarafından Gerçekleştirilen Faaliyetlere Ait Bulgular

Türk Kızılay, Covid'19 salgın sonrası yeni normalleşme kapsamında 2021-2030 yıllarını kapsayan stratejik planı uygulamaya koymuştur. Stratejik Planda, toplumsal dayanıklılığı güçlendirmeye yönelik belirlenen amaç ve hedefler arasında eğitim erişimine destek olmak ve buna yönelik eğitim kurumları kurmak ve geliştirmek yer almaktadır.⁷⁶ Bu kapsamda 2021-2023 yıllarında insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yapılan insani yardım faaliyetleri Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5: 2021-2023 Yıllarında Türk Kızılay Tarafından Uygulanan Eğitim Projeleri

Ülke	Proje Türü	2021 Yılı	2022 Yılı	2023 Yılı
		Proje Sayısı	Proje Sayısı	Proje Sayısı
Türkiye	Şartlı Eğitim Yardımı	9	-	-
	Düzenli Eğitim Yardımı	1	1	1
	Uzaktan Eğitime Destek	1	-	-
	Eğitim Kurumu Desteği	1	2	-
	Öğrenci Yurdu İnşası	-	-	1
Senegal	Eğitim Araç Gereç Desteği	1	-	-
	Eğitim Kurumu Onarımı	1	-	-
Tanzanya	Eğitim Kurumu Onarımı	1	-	-
Afganistan, Yemen, Irak, Bangladeş, Somali, Bosna Hersek ve Pakistan	Düzenli Eğitim Yardımı	-	-	7
Toplam		15	3	9

(*) 2021, 2022 ve 2023 yıllarına ait faaliyet raporlarından derlenmiştir.

75 İHH, Faaliyetlerimiz, Eğitim, <https://ihh.org.tr/egitim>, Erişim Tarihi: 24.03.2025.

76 Türk Kızılay, 2021-2030 Stratejik Plan, https://www.kizilay.org.tr/Upload/Editor/files/Turk-Kizilay-2021-2030-Stratejik-Plan-Rev-31_10_2022.pdf, Erişim Tarihi: 26.03.2025.

2021 yılında savaş nedeniyle Suriye'den Türkiye'ye sığınan göçmenlere mesleki eğitimlerin verilmesine yönelik 9 adet proje uygulanmış ve 13.960 sığınmacı projeden yararlanmıştır. Uygulanan 1 adet proje ile 100 lise ve 273 üniversite olmak üzere toplam 373 öğrenciye düzenli eğitim yardımı yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı işbirliğinde yürütülen uzaktan eğitime yakından destek projesiyle laptop ve tablet ihtiyacını karşılanmak üzere 9.446.907,73 ₺ nakdi yardım yapılmıştır. Aynı yıl içerisinde uygulanan 1 adet proje ile 282 eğitim kurumuna araç gereç ve donanım desteği sağlanmıştır. Senegal'de uygulanan 1 adet proje ile 21 eğitim kurumuna araç gereç desteği sağlanmış olup 1 adet proje ile eğitim kurumunun onarımı yapılmıştır. Tanzanya'da 1 adet proje ile eğitim kurumu onarılmıştır. 2021 yılında Türkiye, Senegal ve Tanzanya'da 15 adet proje uygulanmıştır.⁷⁷

Türk Kızılay tarafından 2022 yılında Türkiye'de uygulanan 1 adet proje ile 23.109 öğrenciye düzenli eğitim yardımı yapılmıştır. Aynı yıl içerisinde 1 adet proje ile 665 eğitim kurumuna araç gereç ve donanım desteği sağlanmıştır. 1 adet proje ile 8 adet özel eğitim sınıfının tefrisatı yapılmıştır.⁷⁸ 2023 yılında ise Türkiye'de 1 adet düzenli eğitim yardımı projesi kapsamında 63.197 öğrenciye nakdi yardım yapılmıştır. Aynı yıl içerisinde 1 adet öğrenci yurdu inşa edilmiştir. Ulusötesinde yürütülen 8 adet proje ile Afganistan, Bangladeş, Bosna Hersek, Irak, Pakistan, Somali ve Yemen'de birer adet proje ile 7.148 öğrenciye eğitim desteği sağlanmıştır.⁷⁹

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, Covid'19 salgınının küresel etkisi ve 6 Şubat 2023 yılında Türkiye'de 10 ilde meydana gelen deprem ile yaşanan ekonomik daralmaya rağmen ulusal ve uluslararası alanda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik insani yardımlar sürdürülmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre Türkiye'de yerleşik insani yardım alanında faaliyet gösteren TİKA, TDV, İHH ve Türk Kızılay kurumsallaşma kriterlerini sağlamaktadır. Bu kurum ve kuruluşlar 30 yıldan fazla deneyime sahiptir. Güçlü kurumsal altyapıya sahip insani yardım kuruluşları farklı kıtalardaki ülkelere sağladıkları insani yardımlar ile insan kaynaklarının geliştirilmesine olumlu katkı sunmaktadır.

77 Türk Kızılay, Raporlar, Türk Kızılay Faaliyet Raporu 2021, <https://www.kizilay.org.tr/Raporlar>, Erişim Tarihi: 27.03.2025.

78 Türk Kızılay, Raporlar, Türk Kızılay Faaliyet Raporu 2022, <https://www.kizilay.org.tr/Raporlar>, Erişim Tarihi: 27.03.2025.

79 Türk Kızılay, Raporlar, Türk Kızılay Faaliyet Raporu 2023, <https://www.kizilay.org.tr/Raporlar>, Erişim Tarihi: 28.03.2025.

Sonuç

Türkiye, Türk-İslam kültüründen beslenen zengin kültürel birikime sahiptir. Sahip olduğu kültürel doku kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla yardımlaşmayı, dayanışmayı ve işbirliğini teşvik etmektedir. Bu kapsamda Türkiye’de, yardımlaşma ve dayanışma düşüncesi Türklerin İslamiyet ile tanışmasından sonra Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde iktisadi ve toplumsal hayata damga vurmuştur. İslam hukukunun yardımlaşmayı ve dayanışmayı teşvik edici hükümleri, insani yardım anlayışının Anadolu’da hızla yayılmasını sağlamıştır. Osmanlı İmparatorluğu’nda ilk medrese Orhan Gazi tarafından vakıf müessesesi olarak açılmıştır. Bu medrese hem eğitim hem de vakıf anlayışının kurumsallaşması bakımından başlangıç niteliğindedir. İnsani yardım alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar geçmişten günümüze yapısal değişimlere uğramasına rağmen düşünce boyutu hep var olmuştur.⁸⁰ Batılı devletlerin işgalci ve sömürgeci anlayışı, farklı kıtalarda yaşayan yerel halkın yeraltı ve yerüstü kaynaklarını tüketme ve yerel halkı yoksullaştırma amacı güderken Türk İslam düşüncesi ise hayırseverlik duygusu ile yerel halkın destekçisi olmuştur. Türkiye, geçmişten gelen yardımlaşma ve dayanışma anlayışını kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları aracılığı ile yardıma muhtaç kesimin temel ihtiyaçlarının yanında eğitim ihtiyaçlarını da işbirliği ve koordinasyon içerisinde karşılamaya çabalamaktadır. Eğitim alanında yapılan insani yardımlar (okul inşası, burs, başarılı öğrencilerin Türkiye’de öğrenim görmelerinin sağlanması vb.) insan kaynaklarının geliştirilmesi bakımından oldukça önemlidir. Türkiye’de yerleşik insani yardım kuruluşlarından TİKA, insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemek için ağırlıklı olarak eğitim kurumu inşası, bakım ve onarım ile derslik ve atölye yapımına çabalamaktadır. Ayrıca yardım kuruluşlarını örgütleme, yardım kuruluşları ile yerel yönetimler ve ihtiyaç sahipleri arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktadır. Türkiye Diyanet Vakfı ve Türk Kızılay ağırlıklı olarak öğrencilere ayni ve nakdi yardımlar sağlamaktadır. İnsani Yardım Vakfı ise öğrencilere sağladığı ayni ve nakdi yardımlara ilaveten eğitim kurumu inşası ve onarımı için çabalamaktadır. Türkiye, sahip olduğu güçlü kurumsal yapıya sahip insani yardım kuruluşlarıyla farklı kıtalarda insani kaynaklarının geliştirilmesi için faaliyetler yürütmektedir. Bu kapsamda ortaya konulan iyilik okulları projesi ile yeryüzü okulları projesi devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları işbirliği ve koordinasyonunda yürütülmektedir.

80 Akyüz, Hüseyin. "Bir Medeniyetin İz Düşümü Vakıflar ve Şehirler" <https://gazi.academia.edu/H%C3%BCseyinAky%C3%BCz>, Erişim Tarihi: 29.03.2025.

Küresel İnsani Yardımlar Raporuna göre Türkiye, 2021 yılında 5.587 milyar dolar tutarındaki insani yardımlarıyla ABD'den sonra en fazla insani yardımda bulunan ikinci ülke konumundadır. 2024 yılında ise Türkiye en fazla insani yardım yapan dünyanın ilk 10 ülkesi arasındadır. Yardıma muhtaç yerel halkın temel ihtiyaçlarına ilaveten insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin yürütülmesinde kurumsal insani yardım kuruluşları ülkeler arasında işbirliği ve yakınlaşmayı sağlamada yumuşak güç unsuru olarak önemli bir misyon üstlenmektedir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi kapsamında genelde eğitim, özelde ise mesleki eğitim alanında sağlanan destekler bireyleri güçlendirip işgücü piyasasına katılımını artırmaktadır. Bu kapsamda sağlanan destekler bireylerin sadece ekonomik ve toplumsal gelişimine katkı sağlamakla kalmaz. Uzun vadede toplumsal yapının dönüşümüne de katkı sağlar. Ülkeler açısından nitelikli nüfus, sahip olduğu birikimlerini ekonomik sisteme entegre etmeleri durumunda sürdürülebilir kalkınmaya ve refah düzeyinde artmasına katkı sunar. Bu araştırma kapsamında, insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik uygulanan insani yardım faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinde kurumsallaşma düzeyinin olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akyüz, Hüseyin. Bir Medeniyetin İz Düşümü Vakıflar ve Şehirler. [https://gazi.academia.edu/H%-C3%BCseyinAky%C3%BCz](https://gazi.academia.edu/H%C3%BCseyinAky%C3%BCz). Erişim Tarihi: 29.03.2025.
- Alanlı, Abdullah. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 2022, ss. 53-72.
- Aylan, Serkan ve Koç, Hakan. İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 2017, ss. 564-585.
- Becerikliler, Uğur. *Afet ve İnsani Yardım Lojistiği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Becker, Gary. *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd ed., The University of Chicago Press, Chicago, 1993.
- Bratton John and Gold Jeffrey. *Human Resource Management Theory and Practice*, 2nd ed., Macmillan Business Press, London, 2000.
- Demirkol, Melih. Dinî Bir Tutum Olarak Yardımseverlik, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7(2), 2019, ss. 211-232.
- Doğan, Selen. İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 1998, ss. 43-168.
- Doğan, Seyhun ve Şanlı, Bahar. İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 2003, ss. 173-196.
- Garavan, Thomas N. A Strategic Perspective on Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 2007, pp. 11-30.
- Gülseven, Yahya. Büyük Güçler Arası Rekabet Alanı Olarak Küresel Altyapı Yardım Girişimleri, *Avrasya Etüdları*, (63), 2024, ss. 55-84
- Güner, Yusuf. *Afetlerde İnsani Yardım Yönetişimi Üzerine Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2022.
- Güzel, Dilşad ve Noksan, Emine. İnsani Yardım Faaliyetlerinin Lojistik, Koordinasyon ve İnsan Kaynağının Görev Başarı Performansı Üzerine Etkisi: Kızılay ve AFAD Üzerine Bir Araştırma, *Paradigma: İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 12(2), (2023), ss. 8-22.
- Husz, Martin. *Human Capital, Endogenous Growth, and Government Policy*, Peter Lang Publishing, New York, 1998.
- İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı-İHH, Kurumsal Bilgiler, Hakkımızda <https://ihh.org.tr/hakkimizda>, Erişim Tarihi: 21.02.2025.
- İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı-İHH, Yayınlar, 2023 Yılı Faaliyet Raporu, <https://ihh.org.tr/yayin>, Erişim Tarihi: 23.03.2025.
- İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı-İHH, Kurumsal, <https://ihh.org.tr/yetkili-kurullar>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.
- İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı-İHH, Yayınlarımız, <https://ihh.org.tr/>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.
- İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı-İHH, Yayınlar, 2021 Yılı Faaliyet Raporu, <https://ihh.org.tr/yayin/detay/ihh-2021-faaliyet-raporu>, Erişim Tarihi: 23.03.2025.
- İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı-İHH, Yayınlar, 2022 Yılı Faaliyet Raporu, <https://ihh.org.tr/yayin/detay/yillik-faaliyet-raporu-2022>, Erişim Tarihi: 23.03.2025.

- İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı-İHH, Faaliyetlerimiz, Eğitim, <https://ihh.org.tr/egitim>, Erişim Tarihi: 24.03.2025.
- Kardaş, Tuncay ve Erdağ, Ramazan. Bir Dış Politika Aracı Olarak TİKA, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 7(1), 2012, ss. 167-194.
- Kaynak, Ramazan ve Erel, Mahmut. Türkiye’de Faaliyet Gösteren İnsani Yardım Örgütlerinin Kurumsal Yetenek, Afet Odaklılık ve Afet Yönetim Performansı Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 2016, ss. 1-19.
- Keskin, Abdullah. Ekonomik Kalkınmada Beşeri Sermayenin Rolü ve Türkiye, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 2011, ss. 125-153.
- Kızılay, Şeyma. Değerleri ve Aktörleriyle Türkiye’nin İnsani Yardım Politikası, *UPA Strategic Affairs*, 2(2) 2021, ss. 185-209.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Köklü, Nilgün. Örnek Olay Çalışma Metodları, *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 27(2), 2019, ss. 771-779.
- Manga, Müge., Bal, Harun., Algan, Neşe ve Kandır, Ediz Deniz. Beşeri Sermaye, Fiziksel Sermaye ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Brics Ülkeleri ve Türkiye Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 2015, ss. 45-60.
- Mortaş, Hacı ve Başarır, Murat. Türk İnsani Yardım Kuruluşlarının Yurt Dışında Yürüttüğü Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Türk Kamu Diplomasisine Yansımaları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(2), 2023, ss. 283-302.
- Özdemir Aydın, Çağla ve Tan, Fatma Zehra. Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme, *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 2019, ss. 225-235.
- Resmi Gazete, 5737 sayılı Vakıflar Kanunu, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/02/20080227-2.htm>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.
- Resmi Gazete, 5253 sayılı Dernekler Kanunu, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/11/20041123.htm>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.
- Rose, Joanne., O’Keefe, Phil., Jayawickrama, Janaka and O’Brien, Geoff. The Challenge of Humanitarian Aid: An Overview, *Environmental Hazards*, 12(1), 2013, pp. 74-92.
- Scott, William Richard. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 1987, pp. 493-511.
- Scott, William Richard. *Institutions and organizations*, 2nd ed., Sage Publications, 2001.
- Selznick, Philip. Institutionalism Old and New, *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 1996, pp. 270-277.
- Şahinoğlu, Muhammet Cemal. *Sivil Toplum Kuruluşları (STK)’nın Dış Politikaya Etkisi: İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı (İHH) Özelinde İnsani Yardım Kuruluşları Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2020.
- Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı-TİKA, 2024 Yılı Faaliyet Raporu, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2025/02/TIKA-Faaliyet-Raporu-2024-2-web.pdf>, Erişim Tarihi: 18.02.2025.
- Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı-TİKA, Kurumsal Bilgiler, <https://tika.gov.tr/kurumumuz/hakkimizda/>, Erişim Tarihi: 18.02.2025.
- Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı-TİKA, Mevzuatlar, <https://tika.gov.tr/kurumumuz/mevzuat/>, Erişim Tarihi: 27.02.2025.
- Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı-TİKA, Yayınlar, <https://tika.gov.tr/basin-odasi/yayinlar/tika-faaliyet-raporlari/>, Erişim Tarihi: 28.02.2025.

- Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı-TİKA, Yayınlar, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2023/01/TI%CC%87KA-2021-I%CC%87dare-Faaliyet-Raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 06.03.2025.
- Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı-TİKA, Yayınlar, 2022 Yılı İdare Faaliyet Raporu, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2024/01/TIKA-2022-Idare-Faaliyet-Raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 11.03.2025.
- Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı-TİKA, Yayınlar, 2023 Yılı İdare Faaliyet Raporu, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2024/02/TIKA-IFR-202319-Mart-2024-Web.pdf>, Erişim Tarihi: 12.03.2025.
- Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı-TİKA, Yayınlar, 2024 Yılı İdare Faaliyet Raporu, <https://tika.gov.tr/wp-content/uploads/2025/02/TIKA-Faaliyet-Raporu-2024-2-web.pdf>, Erişim Tarihi: 12.03.2025.
- Türkiye Diyanet Vakfı-TDV, Hakkımızda, <https://tdv.org/tr-TR/kurumsal/>, Erişim: 20.02.2025.
- Türkiye Diyanet Vakfı-TDV, Raporlar, 2024 Faaliyet Raporu, <https://tdv.org/tr-TR/medya-odasi/raporlar/>, Erişim Tarihi: 19.03.2025.
- Türkiye Diyanet Vakfı-TDV, Teşkilat Şeması, <https://tdv.org/tr-TR/kurumsal/#idariyapi>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.
- Türkiye Diyanet Vakfı-TDV, İletişim <https://tdv.org/tr-TR/iletisim/>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.
- Türkiye Diyanet Vakfı-TDV, Raporlar, 2021 Faaliyet Raporu, <https://tdv.org/tr-TR/medya-odasi/raporlar/>, Erişim Tarihi: 18.03.2025.
- Türkiye Diyanet Vakfı-TDV, Raporlar, 2022 Faaliyet Raporu, <https://tdv.org/tr-TR/medya-odasi/raporlar/>, Erişim Tarihi: 19.03.2025.
- Türkiye Diyanet Vakfı-TDV, 2023 Faaliyet Raporu, <https://tdv.org/tr-TR/medya-odasi/raporlar/>, Erişim Tarihi: 19.03.2025.
- Türkiye Diyanet Vakfı-TDV, Faaliyetlerimiz, Eğitim/Kültür, <https://tdv.org/tr-TR/faaliyetlerimiz/#egitimkultur>, Erişim Tarihi: 19.03.2025.
- Türkiye Kızılay Derneği-Türk Kızılay, Kurumsal Bilgiler, <https://www.kizilay.org.tr/kurumsal/tarihcemiz>, Erişim Tarihi: 20.02.2025.
- Türkiye Kızılay Derneği-Türk Kızılay, Raporlar, 2023 Yılı Faaliyet Raporu, <https://www.kizilay.org.tr/Raporlar>, Erişim Tarihi: 20.02.2025.
- Türkiye Kızılay Derneği-Türk Kızılay, Kurumsal Bilgiler, <https://organizasyon.kizilay.org.tr/>, Erişim Tarihi: 05.03.2025.
- Türk Kızılay, 2021-2030 Stratejik Plan, https://www.kizilay.org.tr/Upload/Editor/files/Turk-Kizilay-2021-2030-Stratejik-Plan-Rev-31_10_2022.pdf, Erişim Tarihi: 26.03.2025.
- Türk Kızılay, Raporlar, Türk Kızılay Faaliyet Raporu 2021, <https://www.kizilay.org.tr/Raporlar>, Erişim Tarihi: 27.03.2025.
- Türk Kızılay, Raporlar, Türk Kızılay Faaliyet Raporu 2023, <https://www.kizilay.org.tr/Raporlar>, Erişim Tarihi: 28.03.2025.
- Utkugün, Ceren. İkinci Dünya Savaşı Yıllarında Türkiye'den Yunanistan'a Yapılan İnsani Yardım Faaliyetleri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 2016, ss. 199-219.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Güncellenmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2018.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Genişletilmiş 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.