

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN
YÖNETİMİ: KÂR AMAÇSIZ BİR ÖRGÜT OLARAK
TÜRK KIZILAY’DA DEĞİŞİM**

**ZÜLEYHA SAYIN
14713044**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ: KÂR AMAÇSIZ BİR
ÖRGÜT OLARAK TÜRK KIZILAY'DA DEĞİŞİM**

**ZÜLEYHA SAYIN
14713044**

ORCID NO: 0000-0002-2166-0070

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. NİHAT ERDOĞMUŞ**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ: KÂR AMAÇSIZ BİR
ÖRGÜT OLARAK TÜRK KIZILAY'DA DEĞİŞİM**

**ZÜLEYHA SAYIN
14713044**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 29.07.2020
Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekliği~~ ile Başarılı Bulunmuştur**

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Nihat Erdoğan	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Halit Keskin	
	: Prof. Dr. Uğur Yozgat	
	: Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	
	: Doç. Dr. Mehmet Emin Okur	

**İSTANBUL
TEMMUZ 2020**

ÖZ

KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ: KÂR AMAÇSIZ BİR ÖRGÜT OLARAK TÜRK KIZILAY'DA DEĞİŞİM

Züleyha Sayın

Temmuz, 2020

Türkiye’de kâr amacı gütmeyen örgütlerin faaliyet çevresinin devlet baskın niteliği bu kuruluşların kendi kontrol etmediği kaynaklara bağımlılığını artırmaktadır. Bu örgütlerin değişim için kaynaklara ulaşabilme yanında örgütsel değişimi yönetebilecek yetkinliğe de sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda tezin amacı kâr amacı gütmeyen bir örgütte değişimi sağlayan çevresel ve örgütsel faktörleri incelemektir. Tezin temel problemi, kâr amacı gütmeyen bir örgüt olarak Türk Kızılay’da değişimi kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişim açısından betimsel olarak ortaya koymaktır. Çalışmada Türk Kızılay’da yaşanan değişim için kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişim kuramları kuramsal çerçeve olarak alınmış sonra da Türk Kızılay örneği incelenmiştir. Tezde nitel araştırma desenlerinden örnek olay kullanılmıştır. Kızılay alanda geçmişi, büyüklüğü, konumu ve kapasitesiyle öne çıkan ve son yıllarda performansı dikkat çeken bir örnek olduğu için bu çalışmada örnek olay incelemesi için seçilmiştir. 2000’li yılların başında performansı sorgulanan bir örgütün ulusal ve uluslararası etkinliği artan bir örgüte dönüşmesi değişim yönetimi bakımından önemli bir örnek olduğu için Türk Kızılay örneği ele alınmıştır. Araştırmada veriler, kurum kayıtları, yarı-yapılandırılmış mülakatlar, gazete haberleri, çeşitli belge ve raporlardan oluşan kaynaklardan toplanmıştır. Araştırmanın temel bulgusu, 2000 ve 2018 yılları arasında Türk Kızılay’ın bağımlı olduğu kaynaklara ulaşabilme ve örgütsel değişimin birlikte yönetilmesinin değişimde etkili olduğudur. Kızılay’ın bağımlı olduğu çevreyle kurduğu ilişki ve aldığı destek ile değişim için uygun ortam oluşmuştur. Kızılay’ın kaynaklara ulaşmanın sağladığı imkânı örgütsel değişim yönetimi uygulamalarıyla kapasite gelişimi ve performans artışına dönüştürdüğü tespit edilmiştir. Bu kapsamda hükûmet desteği, yasal/yapısal düzenlemeler ile ulusal ve uluslararası düzeyde iş birlikleri değişime ortam hazırlayan faktörler olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel

düzeyde ise örgütsel liderlik, yeniden yapılanma, teknoloji ve insan kaynaklarındaki değişimin yönetilmesi yoluyla örgütsel kapasite ve performans artışı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türkiye Kızılay Derneği, Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler, Sivil Toplum Örgütleri, Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Değişim

ABSTRACT

RESOURCE DEPENDENCY AND ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: CHANGE IN THE RED CRESCENT AS A NON-PROFIT ORGANIZATION

Züleyha Sayın

July, 2020

The nature of the state-repressed operating environment of non-profit organizations in Turkey has increased these organizations' dependency on the resources they do not control. These organizations need to also possess the competence that will be able to manage organizational change alongside being able to access the resources for change. In this context, the aim of the dissertation is to examine the environmental and organizational factors that provide change in a non-profit organization. The basic issue of the dissertation is to descriptively present the changes in the Turkish Red Crescent in terms of resource dependency and organizational change as a non-profit organization. The study takes the theories of resource dependency and organizational change as a theoretical framework for the changes experienced in the Turkish Red Crescent and then investigates the case of the Turkish Red Crescent. The case study design, a qualitative research design, has been used in the dissertation. The Turkish Red Crescent has been selected for the case study examination in this study because it is a case that stands out due to its history, size, position, and capacity in the field and that has drawn attention in recent years with its performance. The example of the Turkish Red Crescent is taken in hand for how an organization whose performance was questioned in the early 2000s has transformed into an organization that has increased its national and international effectiveness and for being a significant example in terms of change management. The data in the research has been gathered from sources consisting of institutional records, semi-structured interviews, newspaper articles, and various documents and reports. The basic finding of the research is that between 2000 and 2018, the Turkish Red Crescent has been effective at changing how it is able to access the resources it depends on in combination with how it has managed institutional change. The Turkish Red Crescent has developed the relations it

established with the surroundings it depends on and the support it receives; it consists of an environment suitable for change. The Red Crescent has been determined to have transformed the opportunity that allowed it to access resources into an increase in capacity development and performance through its management practices on organizational change. In this context, the government support, legal/structural regulations, and collaborations at the national and international levels draw attention as the factors that prepared the environment for change. Increased organizational capacity and performance have occurred by means of the organizational leadership, restructuring, and change management in technological and human resources at the organizational level.

Key Words: Turkish Red Crescent Society, Nonprofit Organizations, Civil Society Organizations, Changes in NonProfit Foundations

ÖN SÖZ

Uzun zamandır profesyonel ve gönüllü olarak içinde bulunduğum sivil toplum örgütleri ile ilgili bir çalışmayı akademik alanda yapmak benim için özel ve önemli bir motivasyon kaynağı oldu. Yaptığımız görüşmeler sonucu kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Nihat Erdoğan ile sivil toplum alanına dair bir konuda çalışmak özellikle de Türkiye'nin insani yardım ve sivil toplum tarihinde önemli bir yeri olan Türk Kızılay'ı çalışmak benim için çok kıymetliydi. Böyle bir konuda çalışırken danışman hocam Prof. Dr. Nihat Erdoğan'un her aşamada kıymetli desteği ve katkısı için müteşekkirim. Tez jürimde olumlu katkılarını ve yardımlarını gördüğüm Prof. Dr. Halit Keskin ve Prof. Dr. Uğur Yozgat hocalarıma da teşekkür etmek istiyorum.

Çalışma kapsamında Kızılay'ı araştırmam konusunda yardımcı olan imkânları seferber eden Kızılay çalışanlarına ve gönüllülerine teşekkür ediyorum. Çalışma esnasında maddi, manevi desteklerini sınırsız olarak hissettiğim zaman zaman işlerim nedeniyle ihmal ettiğim anne ve babama minnettarım. Bu süreçte motivasyonumu diri tutan her zaman yanımda olduklarını hissettiren canım arkadaşlarım Ayşe Başer Uğur, Zülfiye Eren ve Elif Sayın'a teşekkürlerimi sunuyorum. Her zorlandığım durumda çalışmaya destek veren kardeşim İlyas Ceylan'a çok teşekkür ediyorum.

Çalışmaya destek olan herkese en içten teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Temmuz, 2020

Züleyha Sayın

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE: KÂR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM	6
2.1. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler	6
2.1.1. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Tanımı ve Özellikleri	6
2.1.2. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Ortaya Çıkışı	7
2.1.3. Sosyal Kökenler Kuramına Göre Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler	17
2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı	21
2.2.1. Büyüme, Birleşme ve Satın Almalar	24
2.2.2. Ortak Girişim ve Örgütler Arası İlişkiler	25
2.2.3. Yönetim Kurulu	26
2.2.4. Politik Eylemler	28
2.2.5. Üst Düzey Yöneticilerin Değişimi	29
2.3. Örgütlerde Değişim Yönetimi	30
2.3.1. Örgütlerde Değişim Yönetimi Kuramları	31
2.3.1.1. Yaşam Eğrisi Kuramı	31
2.3.1.2. Teleolojik Kuram	32
2.3.1.3. Diyalektik Kuram	32
2.3.1.4. Evrimsel Kuram	33
2.3.1.5. Sosyal Biliş Kuramı	34
2.3.1.6. Kültürel Kuram	34
2.3.2. Örgütsel Değişim Yönetimi	35

2.3.2.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri	35
2.3.2.2. Örgütlerde Planlı Değişim	36
2.3.2.3. Değişime Hazır Bulunma ve Direnç	39
2.4. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Değişiminde Kaynak Bağımlılığı ve Örgütsel Değişimi Yönetmek	40
2.4.1. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Değişim Yönetimi	40
2.4.2. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Değişim Yönetimi Konusunda Yapılan Önceki Araştırmalar	41
2.4.3. Kaynak Bağımlılığını ve Örgütsel Değişimi Birlikte Yönetmek	43
3. METODOLOJİ	47
3.1. Araştırmanın Amacı	47
3.2. Araştırma Sorusu.....	48
3.3. Araştırmanın Tasarımı/Modeli.....	50
3.4. Örnek Olay: Bir Kâr Amacı Gütmeyen Örgüt Olarak Türk Kızılay.....	53
3.5. Veri Toplama Teknikleri.....	55
3.5.1. Belge İnceleme.....	55
3.5.2. Mülakatlar	60
3.6. Verilerin Analizi	63
3.7. İnanırlılık, Aktarılabilirlik ve Etik.....	66
4. BULGULAR	69
4.1. 2000-2018 Yılları Karşılaştırmalı Kapasite ve Performans Bulguları	69
4.1.1. Çıktılar	69
4.1.1.1. Kan Hizmetleri	69
4.1.1.2. Teşhis ve Tedavi Hizmetleri	71
4.1.1.3. Yapılan Yardım ve Bağışlar.....	71
4.1.1.4. Gayrimenkul.....	72
4.1.1.5. Mineralli Su İşletmeleri	73
4.1.1.6. İlk Yardım Eğitimleri.....	74
4.1.1.7. Ulusal Afetler	75
4.1.1.8. Burslar	75
4.1.1.9. Huzurevleri.....	76
4.1.1.10. Askeri Tatbikatlar	76
4.1.2. Sonuçlar	77
4.1.2.1. Hizmet Sunulanların Memnuniyeti	77

4.1.2.2. Gönüllülerin Katılımı ve Memnuniyeti.....	78
4.1.2.3. Kamuoyundaki İtibar	79
4.2. Kaynak Bağımlılığını Yönetme	81
4.2.1. Hükûmet/Devlet ile İlişkiler.....	81
4.2.2. Hükûmet Desteği.....	82
4.2.3. Kamu ile İlişkiler	87
4.2.4. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İş birlikleri ve Protokoller	89
4.2.5. Diğer STK'lar ile İlişkiler.....	92
4.2.6. Yasal/Yapısal Düzenlemeler.....	93
4.3. Kaynak ve Kapasite Artışı Sağlama.....	99
4.3.1. İnsan Kaynakları	99
4.3.2. Finansal Kaynaklar	100
4.3.3. Hizmet Alt Yapısı	104
4.3.4. Bilgi Teknolojileri.....	106
4.4. Örgütsel Tasarım Bileşenlerinde Değişimler	109
4.4.1. Strateji	109
4.4.2. Örgütsel Yapı	111
4.4.3. Liderlik, Üst Düzey Yöneticiler ve Yönetici Kompozisyonu.....	114
4.4.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi	122
4.4.5. İş Yapma Süreçleri.....	126
4.4.6. Örgüt Kültürü.....	128
5. TARTIŞMA	129
KAYNAKÇA	141
ÖZ GEÇMİŞ.....	159

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: STK Kuramlarına Genel Bakış	8
Tablo 2: Devletin Sosyal Harcamaları ve Kâr Amacı Gütmeyen Sektör Büyüklüğü	18
Tablo 3: STK'lar için Örgütsel Teşhis Modeli	51
Tablo 4: Türk Kızılay Örnek Olayı Araştırma Modeli	52
Tablo 5: Bilgi Kaynakları.....	57
Tablo 6: Görüşme Detayları.....	62
Tablo 7: 2000-2018 Yılları Türk Kızılay Kan Hizmetleri Verileri.....	70
Tablo 8: Türk Kızılay'ın Yardım Faaliyetleri Tablosu	71
Tablo 9: Türk Kızılay'ın Bağışçı Sayıları, Bağışlanan Taşınmaz Adedi ve Toplam Gayrimenkul Sayısı.....	72
Tablo 10: 2000-2018 Yılı Mineralli Su İşletmeleri Satış ve Kârları.....	73
Tablo 11: 2000 Yılı İlk Yardım Eğitimleri	74
Tablo 12: 2018 Yılı İlk Yardım Eğitimleri	74
Tablo 13: Türk Kızılay'ın Verdiği Burslar	75
Tablo 14: Türk Kızılay'ın Basında Çıkan Haber Sayıları.....	80
Tablo 15: Türk Kızılay'da Personelin Yaş Dağılımı	99
Tablo 16: Türk Kızılay'da Öğrenim Durumuna Göre Personel Sayısı.....	99
Tablo 17: 2000 Yılı Türk Kızılay Gelirleri	101
Tablo 18: 2018 Yılı Türk Kızılay Gelirleri	101
Tablo 19: 2000 Yılı Türk Kızılay Giderleri	101
Tablo 20: 2018 Yılı Türk Kızılay Giderleri	102
Tablo 21: Türk Kızılay'a Yapılan Bağış Gelirleri	103
Tablo 22: Türk Kızılay 2000 Yılı Genel Merkez Yönetim Kurulu	114
Tablo 23: Türk Kızılay 2018 Yılı Genel Merkez Yönetim Kurulu	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Milliyet Gazetesinde Türk Kızılay’a Ait Bilgi İçeren Haber Sayıları.....	57
Şekil 2: Türk Kızılayı 2018 Yılı Organizasyon Şeması	113

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFAD	: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
AFOM	: Afet Operasyon Merkezi
AKP	: Adalet ve Kalkınma Partisi
AK PARTİ	: Adalet ve Kalkınma Partisi
BİLTEN	:Bilgi Teknolojileri ve Elektronik Araştırma Enstitüsü
BİTAV	: Bilimsel ve Teknik Araştırma Vakfı
BKM	: Bölge Kan Merkezleri
BM	: Birleşmiş Milletler
BT	: Bilgi Teknolojileri
DERBİS	: Dernekler Bilgi Sistemi
DYP	: Doğru Yol Partisi
EBYS	: Elektronik Belge / Doküman Yönetimi ve Arşivleme Sistemi
FKM	: Felaket Kurtarma Merkezi
IFRC	: Uluslararası Kızılay-Kızılhaç Dernekleri Federasyonu
İDSB	: İslam Dünyası Sivil Toplum Kuruluşları Birliği
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
MENA	: Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi
MERNİS	: Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi
MEŞ	: Memnuniyet Eleştiri ve Şikayet Yönetimi
MHP	:Milliyetçi Hareket Partisi
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
SAP	: Sistemler, uygulamalar ve ürünler
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SYDV	: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı
TAİ	: Türk Havacılık ve Uzay Sanayi
TAKBİS	: Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi
TAMP	: Türkiye Afet Müdahale Planı

TUSAŞ	: Türk Havacılık ve Uzay Sanayi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKÖK	:Türkiye Kök Hücre Koordinasyon Merkezi
UYAP	: Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi
WFB	: Dünya Gıda Bankası

1. GİRİŞ

Canlı birer organizma olan örgütler, rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüzde ancak değişimi önceden tespit ederek ve gerekli uygulamaları yaparak sistem içerisinde varlıklarını sürdürebilirler. Sürekli değişen ve gelişen çevre, uluslararası ortama taşınan ve değişen rekabet koşulları, hızlı teknolojik gelişmeler, değişen müşteri talepleri gibi sebeplerle örgütler yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa bir şekilde bu gelişim ve değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde kâr amacı gütsün ya da gütmesin tüm örgütler için değişim ve gelişim kaçınılmaz bir gerçektir.

Sivil toplum 21. yüzyılda devlet ve özel sektörün yanında üçüncü bir alan ve güç olarak dikkat çekmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren örgütler sivil toplum kuruluşu, kâr amacı gütmeyen kuruluş, hükûmet dışı kuruluş gibi ülkeden ülkeye ya da faaliyet alanına göre farklı kavramlarla tanımlanmaktadır. Bu örgütlerin ortaya çıkışında toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamak en önemli gerekçelerin başındadır. Sivil toplum örgütleri bir yandan sivil alanda kendilerini konumlandırmaya çalışırken bir yandan da devlet ve özel sektörle ilişkilerini sürdürmek durumundadır. Sivil toplum örgütlerinin türüne göre bu ilişkilerin biçimi ve yoğunluğu farklılaşmaktadır. Sivil toplum örgütleri hem bu ilişkileri yönetmek hem de varlıklarını sürdürmek ve örgütsel gelişim sağlamak için değişime cevap verebilmek durumuyla karşı karşıyadır. Sivil toplum örgütlerinde değişim diğer örgütlerle benzerlikler yanında farklılıklar da göstermektedir.

Sivil toplum örgütlerinin bir türü de kâr amacı gütmeyen örgütlerdir. Kâr amacı gütmeyen örgütler kâr elde etseler bile kârı dağıtmayan ve faaliyetleri için kullanan örgütlerdir. Günümüzde kâr amacı gütmeyen örgütler kaynakların etkin yönetilmesi, yönetim ve yapılanma, gönüllülere ulaşma, kamu ile ilişkiler, iş birlikleri gibi birçok sorun ve meydan okuma ile karşı karşıyadır. Bu örgütler içinde bulundukları toplumun sorunlarına çözüm üretebilecek kapasiteye sahip olmak ve bunu sürdürmek için hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, pro-aktif bir yaklaşıma sahip olmak ve hızlı

hareket etmek zorundadırlar. Bu gelişmeler ve ihtiyaçlar kâr amacı gütmeyen örgütlerde sistemli bir biçimde örgütsel değişim yönetimi uygulamayı gerektirmektedir. Değişim sürecinde kâr amacı gütmeyen örgütleri iki gelişme yakından etkilemektedir: 1) Dış kaynaklara ulaşabilme ve alternatif kaynaklar bulabilme 2) Kendi iç yapılanmalarındaki iyileştirme ve düzenlemelerle örgütsel kapasite ve performansı artırma.

Tezin amacı ve problemi

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışı ve faaliyet çevresi ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Sivil toplum örgütlerinin ortaya çıkış örüntülerini Salamon ve Anheier (1998) liberal, sosyal demokrat, korporatist ve devletçi olmak üzere dörde ayırmıştır. Bu çalışmanın devamı sayılabilecek bir diğer çalışmada Salamon, Sokolowski ve Haddock (2017) STK'ların ortaya çıkışını beş örüntü ile açıklamaktadır: Geleneksel, liberal, refah devleti ortaklığı, sosyal demokrat ve devletçi. Bu örüntülerin ortaya çıkmasında devletin ve sivil toplumun rolü ve baskınlığı, sivil toplum alanını ve bu alanda faaliyet gösteren örgütleri şekillendirmektedir. Bu farklar sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütlere yönelik politikalar ve politika yapma tarzlarını etkilemektedir. Bu çalışmalarda incelenen ülkeler arasında Türkiye bulunmasa da ülkemizdeki STK'ların gelişiminde devletçi örüntü baskındır (Erdoğan, 2020).

Bu tezin cevap aradığı temel soru, “*Kâr amacı gütmeyen bir örgüt olarak Türk Kızılay’da kapasite gelişimi ve performans artışı sağlayan faktörler nelerdir?*” olarak belirlenmiştir. Bu soruya cevap bulabilmek amacıyla tezin kuramsal bölümü ve araştırma tasarımı şekillendirilmiştir. Tezin kuramsal çerçevesi ve yönteminin gerekçeleri kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Türkiye’de kâr amacı gütmeyen örgütlerin faaliyet çevresinin devlet baskın niteliği, bu örgütlerin kendi kontrol edemediği kaynaklara bağımlılığını artırmaktadır. Türkiye’de son yıllarda örgütlerin yönetimi konusunda kurumsal yönetim, yeniden yapılanma, örgütsel performansın artırılması, çalışan niteliğinin artması gibi örgütsel kapasiteyi ve performansı artırmaya yönelik değişimler ve gelişmeler de yaşanmıştır. Böyle bir faaliyet çevresinde bu örgütlerin değişiminde kaynaklara ulaşabilmesi yanında örgütsel değişimi yönetebilecek yetkinliğe sahip olması da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda tezin amacı kâr amacı gütmeyen bir örgütte değişimi

sağlayan çevresel ve örgütsel faktörleri incelemektir. Tezin temel problemi, kâr amacı gütmeyen bir örgüt olarak Türk Kızılay'da değişimi kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişim açısından betimsel olarak ortaya koymaktır.

Türkiye'de kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışı ve gelişiminde sivil toplum alanının devlet baskın karakteri ve son yıllarda örgütlerin yönetimi alanındaki gelişmelerin etkisi dikkat çekmektedir. Bu düşünceden hareketle kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki değişimi açıklamakta kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel değişim kuramının birlikte ele alınmasının daha açıklayıcı olacağı düşünülmüş ve kuramsal çerçeve bu iki kuram ile oluşturulmuştur.

Bu çalışmada kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi incelerken örnek olay olarak Türk Kızılay seçilmiştir. Türkiye'nin ilk yardım kuruluşu olması (Dağdelen, 2015, 237), 152 yıllık geçmişi, 2000'li yıllardaki performans sorunlarını aşması, hükûmet ve kamu ile yakın ilişkileri, 2018 yılı itibarıyla ortalama 4.5 milyarlık bütçeye sahip olması ile Kızılay dikkat çekici bir örnek olarak kabul edilmiştir. Türk Kızılay örneği kendine has özellikleri yanında, kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi değişik boyutlarıyla anlamaya yönelik özellikler de göstermektedir. Bu gerekçelerle Kızılay kâr amacı gütmeyen örgütlerde örgütsel değişimi incelemek için örnek olay olarak seçilmiştir.

Türk Kızılay örnek olayında 2000 ve 2018 yılları arasındaki değişim incelenmektedir. Türk Kızılay 1868 yılında kurulmuş ve kuruluşundan bu yana önemli hizmetler yapmış köklü bir insani yardım örgütüdür. 1999 Marmara Depremi sonrası performansı ile kamuoyunda tartışma ve eleştirilere konu olmuştur. Bu yıllarda örgüt içi ve örgüt dışı çatışmalar ile de gündeme gelmiştir. Bu bağlamda 2000'li yıllar örgütsel değişim ihtiyacının belirgin hale geldiği yıllar olarak kabul edilerek değişimin başlangıcı olarak 2000 yılı ele alınmıştır. Çalışmanın 2018 yılı ile sınırlandırılmasının sebebi ise Kızılay ile ilgili çok sayıda veri olması ve verilerin yıllar içinde değişmesi dolayısıyla veri setinin oluşturulması ve analizi için belli bir yılda veri toplamayı durdurma ihtiyacıdır. Bu bağlamda 2018 yılı verileri ile veri toplama işlemi sona erdirilmiş ve analizlere geçilmiştir.

Tezin önemi ve katkısı

Sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanında 2000'li yıllardan itibaren çalışmaların arttığı görülmektedir. Uluslararası yazında çalışılan konular arasında

kaynak bağımlılığı ve liderlik (Heimovics, Herman ve Coughlin, 1993), kaynak bağımlılığı ve strateji (George, 2014), kaynak bağımlılığı ve finansman (Sothy, Dahles, 2015; Mozos, Duarte ve Ruiz, 2016), kaynak bağımlılığı, örgütsel davranış ve yapı (Seo, 2016), kaynak bağımlılığı anlamında devlet kurumları ve STK'lar arasındaki ilişki (Saidel, 1991), kapasite geliştirme ve liderlik (Afaq, 2013), büyüme aşamasında kâr amacı gütmeyen örgütlerde kapasite geliştirme (Nenobais, Kasim ve Maksum, 2016), kâr amaçsız örgütlerde değişim ve fonlar (Schlappa, 2009), geleneksellik ve stratejik değişimi yönetme (Salipante, Golden-Biddle, 1995), kâr amaçsız örgütlerde planlı değişim (Medley, Akan, 2008) gibi konular görülmektedir.

Türkiye'de sivil toplum örgütlerinde değişim konusu çok az çalışılmıştır. STK'lar ile ilgili öne çıkan çalışmalar arasında sivil toplumun ve katılımın güçlendirilmesinde sivil toplum kuruluşlarının rolü (Akşit, Tabakoğlu ve Serdar, 2002), Türkiye'de gönüllü kuruluşlarda sivil toplum kültürü (Yeğen ve diğ., 2010), değişim konusunda da STK'ların kurumsal yapı ve faaliyetlerinin değişimi (Sunar, 2018) bulunmaktadır.

Sivil toplum örgütleri alanında özellikle değişim alanında yapılan çalışmalar kurgusu çok genel, temel çalışma niteliği taşımaktadır. Bu anlamda benzer şekilde sivil toplum örgütlerinde değişim yönetimi (Bektaş, Yılmaz, 2005) adlı çalışma da ampirik tarafı olmayan derleme bir çalışma olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'de de yakın zamanlarda sivil toplum alanında değişim odaklı çalışmaların başladığı görülmektedir. Bu kapsamda STK'lar için teşhis modeli önerisi (Erdoğan, Sayın, 2018), STK'larda değişim yönetimi (Erdoğan, Sayın, 2020), STK'larda gönüllü ve profesyonel çalışma (Erdoğan, 2020) zikredilebilir.

Yaşanan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel değişimlerin kâr amacı gütmeyen örgütlere etkisine yönelik çalışma yapılma noktasında ihtiyaç dikkat çekmektedir. Bu çerçevede 150 yılı aşan geçmişi, bütçe büyüklüğü, kamu ile yakın ilişkileri ile Türk Kızılay önemli bir örnek olaydır. Bu yönleriyle Kızılay bazı araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmalar Kızılay'da belge yönetimi sisteminin geliştirilmesi (Külcü, Külcü, 2009), afet dönemlerinde insani yardım örgütlerinde tedarik zinciri yönetim sistemi (İlhan, 2009), Kızılay'ın kurumsal itibarı (Altıncık, 2014; Uçar ve diğ., 2015), Kızılay'ın amaç ve faaliyetlerinin tanımlayıcı biçimde ortaya konulması (Kaya, 2016), gönüllülük ve marka itibarı (Çimen, 2016), pazarlama iletişimde sosyal medya (Ağaçcı, 2017), gönüllü motivasyonu (Muştı, 2019), gönüllülük motivasyon eğilimleri (Tiftikçi, 2020), hizmet kalitesinin ölçümü (Gençal,

2020) olarak sıralanabilir. Bu çalışmaların hem kapsamı hem de odakları bakımından sınırlı bir alana eğildikleri görülmüştür. Kızılay'da örgütsel meşruiyetin yeniden inşası (Uzun, 2010) ise öne çıkan çalışmalardandır. Kızılay'ın 99 Marmara Depremi sonrası kaybettiği meşruiyetini yeniden kazanmasını yeni kurumsalcı kuramlar çerçevesinde nitel olarak inceleyen çalışma bu süreçteki stratejilere ve dışsal aktörlere odaklanmıştır.

Bu tezin yazına temel katkısı, Türkiye ve uluslararası bağlamda kâr amacı gütmeyen örgütlerde örgütsel değişime yönelik kuramsal bir çerçeve oluşturması ve bu örgütlerde örgütsel değişimi ampirik olarak inceleyen ilk çalışma olmasıdır. Bu çalışmanın birinci katkısı kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda değişimi açıklamak için kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişim kuramlarını birlikte ele alarak kuramsal çerçeve oluşturmasıdır. Çalışmanın diğer katkısı ise kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi ampirik olarak incelemesidir.

Tezin Planı

Tezin kuramsal bölümünde öncelikle kâr amacı gütmeyen örgütlerin, özellikleri ve ortaya çıkışları açıklanmıştır. Daha sonra örgütlerin kontrolünde olmayan kaynaklara ulaşabilmesine kuramsal altyapı oluşturması amacıyla kaynak bağımlılığı kuramı verilmiştir. Kuramsal bölümde örgütlerde değişimi açıklayan örgütsel değişim yönetimi kuramları üzerinde durulmuştur. Kuramsal bölümün sonunda kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi açıklamak için kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişimin yönetimi kuramlarının birlikte kullanılması gerekçelendirilmiştir.

Tezin metodoloji bölümünde araştırma sorusunu yanıtlamak üzere araştırma tasarımı ve uygulamasına yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, sorusu, veri toplama teknikleri, verilerin analizi ve araştırmacının süreçteki rolü üzerinde durulmuştur.

Tezin bulgular bölümünde örnek olaydaki kapasite ve performans artışı, kaynak bağımlılığını yönetme ve kaynaklara ulaşma yolları ve örgütsel değişim uygulamalarına yönelik bulgular paylaşılmıştır.

Tezin tartışma bölümünde bulgular kuramsal ve ampirik yazın bağlamında tartışılmıştır. Bu bölüm araştırmanın kısıtları ve sonraki çalışmalara yönelik öneriler ile sona ermiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE: KÂR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM

Bu bölümde çalışma kapsamında araştırma sorusuna yanıt verebilmek için yararlanılan kavramsal ve kuramsal çerçeve üzerinde durulmuştur. Çalışmaya genel bir çerçeve çizmek için ilk olarak kâr amacı gütmeyen örgütler açıklanmış ardından kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel değişim kuramlarına geçilmiştir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkış kuramları içerisinde yer alan sosyal kökenler kuramını kaynak bağımlılığı kuramı ile ele alarak incelemek, Türkiye’de STK’ların zeminini anlamak için oldukça önemlidir. Tüm bunların da önemli bir değişim süreci olduğu düşünülerek değişim kuramları üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda aşağıdaki bölümde kuramsal çerçeve söz konusu üç bölüm üzerinden oluşturulmuştur.

2.1. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler

Sivil toplum örgütleri, kâr amacı gütmeyen örgütler, üçüncü sektör gibi farklı kavramlarla anılan bu örgütler devletin dışında sosyal refah alanında faaliyet göstermektedirler. Bu bölümde kâr amacı gütmeyen örgütlerin tanımı, özellikleri, ortaya çıkışları ve Türkiye bağlamında önem arz eden sosyal kökenler kuramı ele alınmıştır.

2.1.1. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Tanımı ve Özellikleri

Sivil toplum örgütleri farklı ülkelerde farklı ortaya çıkış şekilleri olan sosyal refaha katkı sağlamak amacıyla hareket eden önemli bir güçtür. Sadece ulusal değil uluslararası boyutta da faaliyet gösteren zaman zaman politik bir unsur olarak hareket eden sivil toplum örgütleri günümüzde faaliyet alanlarının çeşitlenmesi ve profesyonel yapılanmaları ile dikkat çekmektedir.

Sivil toplum Çaha’nın ifadesiyle, devletle toplum arasında yer alan ara kademeyi ifade etmektedir (Çaha, Çaylak ve Tutar 2013, 13). Keyman (2006, 15)’da sivil toplumu devlet denetimi dışındaki belli düzeyde siyasi nitelik taşıyan ama temelde toplumsal sorunların çözümünü içeren sivil etkinlik, ilişki ve çıkarları yaşama geçiren bir alan olarak tanımlamaktadır. Sivil toplum örgütlerini ise toplumsal sorunlara çözüm bulan

belli değerlerin korunması, çıkarların yaşama geçirilmesi hususunda aktif görev alan, yaşama geçirilmesi amacını taşıyan örgütsel etkinlikler olarak tanımlanmaktadır.

Sivil toplum örgütleri yerine kullanılan farklı kavramlar da bulunmaktadır. Bunlar arasında kâr amacı gütmeyen sektör (*non-profit*), yardımsever sektör (*charitable*), bağımsız sektör (*independent*), gönüllü sektör (*voluntary*), vergiden muaf sektör (*taxexempt*), hükûmet dışı örgütler (*non-governmental*), vakıf (*foundation*), dernek (*association*), sosyal ekonomi (*economie sociale*) gibi tanımlamalar mevcuttur. Salamon ve Anheier (1992, 128) bu kavramların sivil topluma ait bir özelliği öne çıkardığını ifade etmektedir.

Türkiye’de STK kavramı sıklıkla kullanılırken gelişmiş ülkelerde bu kullanım çok fazla görülmemektedir. Gelişmiş ülkelerde “sivil toplum” kısmı kullanılırken sivil toplum kuruluşu (STK) yerine daha çok kâr amacı gütmeyen kuruluş (*non-profit organization*) terimi tercih edilmektedir (Özdemir, Başel ve Şenocak 2009, 156).

Farklı tanımlar olmakla birlikte bu çalışmada kâr amacı gütmeyen örgüt kavramı kullanılmıştır.

Sivil alanda faaliyet gösterirken kâr elde etseler bile bu kârı dağıtmak yerine yine faaliyetleri için kullanan örgütler kâr amacı gütmeyen örgütler olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2020, 17).

Salamon ve Anheier (1992, 135)’e göre yapısal işlevsel bağlamda kâr amacı gütmeyen örgütlerin beş temel özelliği vardır. Bu özellikler belli düzeyde yazılı ve geleneksel olarak kurumsal bir yapı ve işleyişe sahip olması, hükûmet dışında bağımsız bir yapıda olması, elde ettiği kârı dağıtmayarak faaliyetlerinde kullanması, kendi iç yönetim, işleyiş ve kontrol mekanizmalarını oluşturması, üyelik ve katılımın tamamen gönüllülük usulüne göre yürütülmesi olarak ifade edilebilir.

Kâr amacı gütmeyen örgütler günümüzde önemli bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkelerin tarihsel kökleri ile yakından ilişkili bu örgütler, ortaya çıkışları ve yapıları ile ilgili farklılıklar barındırırken temel olarak sosyal refaha katkı amacı gütmektedirler. Bu çalışmada da Türkiye’nin ilk insani kuruluşu olan Kızılay kâr amaçsız bir örgüt olarak ele alınmıştır.

2.1.2. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Ortaya Çıkışı

Günümüzde dünyanın farklı ülkelerinde faaliyet alanları, örgütlenmeleri, hizmet kapasiteleri, hizmet öncelikleri ve bunun gibi birçok konuda farklı kâr amacı gütmeyen örgütler görülmektedir. Bu kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışında farklı

nedenler bulunmaktadır. Bu farklılıkların nedenleri ve arka planı literatürde yeni yeni gündeme gelmeye ve tartışılmaya başlanmıştır.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışlarını ve özelliklerini ifade eden farklı kuramsal modeller söz konusudur. Bu geliştirilen kuramsal modeller sektörler arası iş birliklerini de açıklayıcı özelliktedir.

Sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanında kuramsal modeller konusunda büyük oranda benzerlikler bulunmasına rağmen farklı sınıflandırmalar da söz konusudur. Bu çalışmada Salamon ve Anheier (1996)'ın sınıflandırması kullanılmıştır. Söz konusu sınıflandırma Tablo 1'deki gibi özetlenebilirken çalışma kapsamında sosyal kökenler kuramı daha öne çıktığı için bir sonraki bölümde detaylı olarak üzerinde durulmuştur.

Tablo 1: STK Kuramlarına Genel Bakış

Kuram	Özeti	Önemli Hipotezler	
		Ölçeği	En Çok Etkilenen Alanlar
Hükûmet - Piyasa Başarısızlığı	Talep heterojenliği durumlarında kamu ve yarı-kamusal ürünlerin karşılanamaması ya da eksik kalması kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkmasına yol açar.	Kâr amacı gütmeyen sektörün büyüklüğü talep heterojenliğinin derecesine göre değişir.	Eğitim
Arz Yönlü	Kâr amacı gütmeyen örgütler parasal olmayan getirileri en üst düzeye çıkarmak isteyen girişimciler tarafından sunulan talep heterojenliğinin bir yansımasıdır.	Dini/ideolojik rekabet düzeyi ne kadar büyük olursa kâr amacı gütmeyen sektör o kadar büyük olur.	Eğitim
Güven	Bilgi asimetrisi koşulları söz konusu olduğunda maddi kaygı taşımamaları sebebiyle kâr amacı gütmeyen örgütler daha güvenilir hale gelmektedir.	Bir toplumda iş güven düzeyi ne kadar yüksek olursa kâr amacı gütmeyen sektör o kadar küçük olur.	Sağlık, Sosyal Hizmetler
Refah Devleti	Sanayileşme, kâr amacı gütmeyen örgütleri "dışarıda bırakan" refah devletine yol açar.	Kâr amacı gütmeyen sektörün büyüklüğü kişi başına düşen gelir düzeyiyle ters yönde değişmektedir.	Sağlık, Sosyal Hizmetler

Karşılıklı Bağımlılık	Başlangıçta daha düşük işlem maliyetleri nedeniyle kâr amacı gütmeyen örgütler kamu yararı malları sağlama konusunda devletten önce gelmektedir. Fakat "gönüllü başarısızlıklar" sebebiyle zaman içerisinde devlet ile sinerjik ilişkiler geliştirirler.	Kâr amacı gütmeyen sektörün büyüklüğü sosyal refah harcamalarının miktarına göre değişir.	Eğitim, Sağlık, Sosyal Hizmetler
Sosyal Kökenler	Kâr amacı gütmeyen sektörün büyüklüğü ve yapısı karmaşık ilişkiler, sınıflar ve rejim türlerinde "gömülü olmanın" bir yansımasıdır.	Devlet harcamaları düzeyi ile kâr amacı gütmeyen sektörün boyutu arasındaki ilişki refah rejiminin türüne bağlıdır.	Sosyal Hizmetler, Eğitim, Kültür ve Eğlence

Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier, **Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross Nationally** (The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1996), 23.

Hükûmet/Piyasa Başarısızlığı Kuramı

Hükûmet/Piyasa Başarısızlığı Kuramı (*Government/Market Failure Theory*) kâr amacı gütmeyen örgütlerin varlığını klasik iktisat teorisi ile bağdaştırmaktadır. Kuram Burton Weisbrod (1977) tarafından geliştirilmiş “The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis” adlı kitabında görüşlerini dile getirmiştir. Klasik iktisat teorisi temelde yapılan tüm etkinliklere rağmen piyasanın kamu malları üretiminde başarısız olduğu fikrine dayanmaktadır. “Hükûmet / Piyasa Başarısızlığı” ya da “Heterojenlik” kuramı olarak da bilinen bu düşünce dizisinin başlangıç noktasını, klasik iktisat tarafından kabul edilen, piyasanın kamu mallarını üretmesindeki başarısızlıktan kaynaklanan doğal sınırlamalar oluşturmaktadır (Salamon, Anheier, 1996, 11-12).

Weisbrod (1977) modelinde, kâr amacı gütmeyen örgütlerin varlığını “talep heterojenliği” (*demand heterogeneity*) ve “ortalama seçmen” (*median voter*) olmak üzere iki temel kavram üzerinden açıklamaktadır. Talep homojenliği kamusal ya da yarı kamusal nitelikteki mal ve hizmetlere yönelik taleplerin nüfus içerisindeki benzerliği, talep heterojenliği ise yine aynı mal ve hizmetlere yönelik talepteki farklılığı ifade etmektedir. Ortalama seçmen ise, seçmen içindeki kamu ve yarı kamusal mallara yönelik talebin en büyük bölümünü temsil eden, devletin harcama politikalarında dikkate aldığı ortalama bireyi temsil etmektedir (Anheier, 2005, 121).

Salamon ve Anheier (1997)’e göre kuram kâr amacı gütmeyen örgütlerin varlığını piyasa ekonomisinde devletten ya da piyasadan kaynaklanan bir tatminsizlik sebebiyle kamu mallarına olan talebin varlığıyla açıklarken bu durumda kolektif mallara yönelik

taleplerin karşılanamayan önemli bir bölümüne yanıt vermek için en uygun çözüm olarak kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıktığını ifade etmektedirler.

Weisbrod (1977)'un kuramına göre iyi yaşam ve arz edilen kamu mallarının çeşitliliği arttıkça kâr amacı gütmeyen sektörün büyüklüğü de artacaktır. Hükûmetin sosyal refah harcamaları ne kadar büyük olursa, kâr amacı gütmeyen sektörün de o kadar küçük olacağını ileri sürmektedir. Kuram ayrıca talep heterojenliği ne kadar yüksekse kâr amacı gütmeyen sektörün o kadar hayırsever bağışlara destek duyacağını ifade etmektedir (Salamon, Anheier, 1996, 22). Kâr amacı gütmeyen örgütlerin en büyük kaynağı gönüllü katkılar olacaktır (Salamon, Anheier, 1998, 221).

Weisbrod kuramında iki sorunun yanıtını bulmaya çalışmaktadır. Bunlardan ilki hükûmetin, kâr amacı gütmeyen örgütlerin ya da özel sektörün mal ve hizmet üretiminde belirleyici faktörlerin neler olduğu, ikincisi ise kâr amacı gütmeyen örgütlerin büyümesi ya da gerilemesinde etkili faktörlerin neler olduğu sorusudur (Slivinski, 2003, 68).

Aynı zamanda kuramın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Bu kuramda hem bir piyasa sisteminin hem de demokratik bir politik yapının var olması gereklidir. Ancak bu şekilde kamu mallarının devlet tarafından sunulması farklı talepler için de kâr amacı gütmeyen örgütlerin varlığı beklenebilir. Ancak, gelişmekte olan dünyada politik sistemlerin daha çok otoriter bir yapıda olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu şartlar altında çoğunluğun ihtiyaçlarının karşılanması bile zorlaşmaktadır. Tayland ve Mısır'daki nispeten düşük düzeydeki hükûmet sosyal refah harcamaları, bu iki ülkede var olan dikkate değer nüfus popülasyonuna rağmen, bunun bir göstergesidir. Azınlık talepleri nadiren yanıt bulmaktadır. Böylelikle Brezilya ve Gana'da otoriter politik yapılar, var olan kayda değer nüfus heterojenliğine rağmen büyük ölçüde kâr amacı gütmeyen sektörün ortaya çıkışını etkili bir şekilde engellemiştir (Salamon, Anheier, 1997, 21).

Hansmann (1987, 29)'a göre kuramda açıklanamayan iki husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki bazı kâr amacı gütmeyen örgütlerin hastane, eğitim kurumu gibi ticari faaliyetlerde de bulunduğu, bu sebeple bunun kamu hizmeti olarak görülemeyeceğidir. İkincisi ise hükûmet/piyasa tarafından karşılanmayan malların ikamesinde özel sektör yerine neden kâr amacı gütmeyen örgütlerin tercih edilmesi gerektiği açıklanamamaktadır

Kurama göre, hükûmet/piyasa ortalama seçmeni baz alarak mal ve hizmet sunmaktadır. Fakat nüfus içerisinde farklı talepleri olan gruplarda bulunmaktadır. Bu nüfusun alt grupları olabileceği gibi farklı ve yüksek beklentideki gruplarda olabilmektedir. Bu karşılanamayan talepler kâr amacı gütmeyen örgütleri ortaya çıkarmaktadır. Bir anlamda hükûmet/piyasanın başarısız olduğu ortamda kâr amacı gütmeyen örgütler, taleplerin karşılanması noktasında aktif olarak varlıklarını göstermektedirler.

Arz Yönlü/Girişimcilik Kuramı

Hükûmet/piyasa başarısızlığı kuramı devletten ya da piyasadan kaynaklanan sebeplerle kamu mallarının karşılanamaması durumunda kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıktığını savunmaktadır. Arz Yönlü Kuram/Girişimcilik Kuramı (*Supply-Side/Entrepreneurship Theory*) ise kâr amacı gütmeyen örgütlerin gelişimini açıklamada hükûmet/piyasa başarısızlığını gerekli görür fakat yeterli görmez (Salamon, Anheier, 1998, 221).

Arz yönlü kurama göre, kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkması için ikinci bir koşul gerekmektedir. Bu da bu tür talepleri karşılamak için kâr amacı gütmeyen örgütleri oluşturma teşviki olan insanlar, yani sosyal girişimcilerin varlığıdır (James, 1987). Bu görüşe göre, insan ihtiyaçlarını karşılamak için kâr amacı gütmeyen örgütlerin oluşumu, dini bağlılığı yüksek kişilerin kendi davasına taraftar kazanabileceği bir yoldur. Eğitimin, sağlık hizmetinin veya dindar girişimcilerin kâr amacı gütmeyen örgütler aracılığıyla sundukları diğer temel ihtiyaçlara çaresizce ihtiyaç duyan dezavantajlı insanlar, bu tür temel hizmetlerin sağlanmasını destekleyen inancı kabul etmeye başlarlar. Kâr amacı gütmeyen yardım örgütlerinin ortaya çıkma motivasyonu tamamen fedakârlık değildir. Açıkça ifade edilmese bile dini taraftarların ilgisini çeken/çekmeye çalışan araçsal işlevi de vardır (Salamon, Anheier, 1997, 22). Amaçları, James (1987)'in işaret ettiği gibi ekonomik geri dönüşleri en üst düzeye çıkarmak değil, sağlık veya eğitim hizmeti gibi cazip olabilecek hizmetleri sunarak en fazla sayıda taraftara ulaşmaktır.

Arz yönlü kuram hükûmet/piyasa başarısızlığı kuramına benzer şekilde pazarın ya da devletin ihtiyaç duyulan hizmetleri sunmadığı ya da destek sağlamadığı alanlarda ortaya çıkmaktadır (Salamon, Anheier, 1998, 222). Bu kuram, kâr amacı gütmeyen

sektörün, dini rekabetin en yoğun olduğu yerlerde gelişiminin yüksek olduğunu varsaymaktadır (Salamon, Anheier, 1996, 13).

James (1987), kâr amacı gütmeyen örgütlerin stratejik alanlarda bulunduğuna dikkat çekmektedir: Birincisi sosyal uyum (*socialization*) (günlük bakım, kreşler, okullar), ikincisi kritik yaşam durumları (hastaneler, darülaceze, yaşlılar için evler) ve son olarak özel ihtiyaç durumları (engellilik, boşanma ve diğer büyük yaşam olayları). Arz yönlü kuram, yukarıda ifade edilen üç durumda “normal” koşullar altında olduğumuz zamanlardan farklı olarak dine ya da ideolojiye ilişkin konularda daha savunmasız olduğu ifade eder. Bu nedenle, dini gayret gösteren kişiler, bir anlamda girişimciler bu tür fırsatları araştırırlar. Böylece dini veya başka türlü ideolojileri renkli mesajlar ile birleştirip yeni üyeleri, inananları ve taraftarları kazanmaya çalışırlar (Anheier, 2005, 128).

Girişimcilik kuramı, hükûmet/piyasa başarısızlığı ve güven kuramının önemli olduğunu kabul etmekle birlikte iki kritik noktanın gözden kaçtığını ifade etmektedir. Birincisi, kâr amacı gütmeyen örgütler öncelikle kâr ile ilgilenmeyebilir, kendi inanç ve ideolojisine taraftar kazanmak gibi maddi olmayan durumları önceleyebilir. İkincisi ise hizmetlerin sunulması kâr amacı gütmeyen örgütlerin nihai hedeflerine ulaşmak için bir araç olabilir (Anheier, 2005, 127).

Arz yönlü kuram da hükûmet/piyasa başarısızlığı kuramına benzer şekilde tatmin edilemeyen kamu mallarının olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu kuram özellikle sağlık, eğitim gibi alanlarda hizmet sunarak yeni üyelere ve taraftarlara ulaşmaya çalışmaktadır. Kâr amacı gütmeyen örgütler parasal olmayan getirileri en üst düzeye çıkarmak isteyen girişimciler tarafından sunulan, talep heterojenliğin bir yansımasıdır. Arz yönlü kuramda dini/ideolojik rekabet düzeyi ne kadar yüksek olursa kâr amacı gütmeyen sektörün de o kadar büyük olacağı varsayılır.

Güven Kuramı

Hükûmet/piyasa başarısızlığı kuramı ve arz yönlü kuram kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışını benzer şekilde devletin ya da piyasanın karşılamada yetersiz kaldığı kamu mallarına bağlamaktadır. "Sözleşme başarısızlığı" olarak da adlandırılan Güven Kuramı (*Trust Theory*) ise kâr amacı gütmeyen faaliyetin kaynağını başka bir piyasa hatası ile ilişkilendirir. Bu da bilgi asimetrisinden kaynaklanan genellikle satın alınan mal veya hizmetin kalitesini değerlendirmek için ihtiyaç duyulan bilgiler eksik

olduğunda tüketicilerle karşı karşıya kalınması olarak ifade edilebilir (Salamon, Anheier, 1996, 14).

Weisbrod'un kamu yararı yaklaşımından beş yıl sonra, Henry Hansmann (1980), kâr amacı gütmeyen örgütlerin arkasındaki mantığın güven argümanlarına dayandığını ileri süren bir kuram ortaya koymuştur. “The Role of Nonprofit Enterprise”da (1980) bir mal veya hizmeti talep edenlerin ilk etapta doğru, kaliteli seviyede hizmet üretildiğinden emin olunamayışının altını çizen Hansmann, bu tür mallardan da “güven malları” (*trust goods*) olarak bahsetmektedir. Hansmann’ın modelinin başlangıç noktasını, tüketicilerin bir malın tam olarak tedarik edilip edilmediği ya da yeterli kalitede veya miktarda tedarik edilip edilmediğini doğrulayamaması anlamında asimetrik bilgi oluşturmaktadır (Holmen, 2012, 37).

Bilgi asimetrisi, üreticilerin, potansiyel tüketicilere kıyasla, malların kalitesi, miktarı ve fiyatıyla ilgili daha doğru ve ayrıntılı bilgiye sahip olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Wallis, Dollery, 2006, 494).

Hansmann (1980), asimetrik bilgi koşulları altında hizmet satın alanların kendilerini savunmasız hissettiklerini ifade etmektedir. Güven kuramında, kâr amacı güden örgütlerle ilgili hizmet alanlar ile mal ve hizmet üreticileri arasında bilgi asimetrisi nedeniyle bir güven sorunu yaşanmaktadır. Kâr amacı gütmeyen örgütler ise kârlarını maksimize etmeyi amaçlamamaları sebebiyle hizmet alanlar tarafından söz konusu mal ve hizmetlerin sağlanmasında daha güvenilir bulunmaktadır. Yani bir anlamda kâr amacı gütmeyen “etiketi” bir anlamda tüketiciye kuruluşun mal ve hizmetlerinin değeri hakkında bilgi veren bir güven sinyalıdır (Kingma, 1997, 144).

Kâr amacı gütmeyen örgütler güven ile özdeşleştirilirken aynı zamanda “paydaş belirsizliği” ile de karakterize edilmektedir. Bu bir anlamda örtüşen roller olarak net bir ayrımın olmadığı işveren-işçi, çalışan-gönüllü, hizmet sağlayıcı-alıcı, başkan-yönetici, yönetici-ast gibi örneklerle ortaya çıkar. Bu belirsizlik özel kurumların istismarı ve devletin tekdüze hizmet anlayışıyla karşı karşıya kalan hizmet verilenlerin gözünde kâr amacı gütmeyen örgütleri daha güvenilir kılmaktadır. Bu koşullar altında özel kuruluşlar için ahlakî birtakım sorunlar ortaya çıkabilirken devlet kurumlarında ise normal uygulamaların dışında motive edici unsur bulunmamaktadır. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen örgütlerin “paydaş belirsizliği” özelliğinin, dezavantajlı hizmet alıcılarına etkili bir şekilde yardımcı olmak için gerekli olan “müşteri ihtiyaçları ile

ilgili daha fazla duyarlılık, bilgi ve motivasyon oluşturabileceği” ileri sürülmektedir (Wallis, Dollery, 2006, 494-495).

Güven kuramında iş güven düzeyi ne kadar yüksekse kâr amacı gütmeyen sektörün o derece küçük olacağı ifade edilmektedir (Anheier, 2005, 132).

Güven kuramı özünde, bilgi asimetrisinden kaynaklanan sebeplerle hizmet alanların kâr amacı gütmeyen örgütlere yöneldiğini ifade etmektedir. Hizmet alanlar için kâr amacı gütmeyen örgütler herhangi bir maddi kaygı gütmemeleri dolayısıyla güven duydukları yapılar olmaktadır.

Refah Devleti Kuramı

Hükûmet/piyasa başarısızlığı, arz yönlü ve güven kuramının ortaya çıkışlarında farklılıklar olsa da temelde devlet tarafından sağlanan sosyal yardım hizmetlerinin yerini kâr amacı gütmeyen örgütler almıştır. Bu noktada modern refah devletinde ortaya çıkan literatüre de bakmak uygun olacaktır (Salamon, Anheier, 1998, 223-224).

Sosyal Refah Devleti Kuramı (*Welfare State Theory*), ekonomik ve sosyal amaçlara ulaşmak için piyasa ekonomisinin başarısızlıklarını ortadan kaldırarak devletin ekonomiye aktif ve kapsamlı müdahalelerde bulunmasını öngören bir devlet anlayışıdır. Başka bir ifadeyle “*piyasa güçlerinin işleyişini değiştiren devlet*” olarak da tanımlanabilir (Aktan, Özkıvrak, 2008, 3).

Briggs’e göre "refah devleti", örgütlü iktidarın en az üç yönde piyasayı değiştirmeye yönelik çabalarda (siyaset ve idare yoluyla) kasıtlı olarak kullanıldığı bir durumdur. İlk olarak bireyler ve ailelere asgari düzeyde gelir garantisi sağlamak; ikinci olarak bireylerin ve ailelerin yaşadıkları krizlere yol açan hastalık, yaşlılık, işsizlik gibi belirli sosyal durumları karşılamak için onları destekleyerek sorunların üstesinden gelmek ve üçüncü olarak ise statü veya sınıf ayrımı yapılmadan tüm vatandaşların belirli bir kabul gören sosyal hizmet uygulamaları ile iyi yaşam standartlarını sunmaktır (Briggs, 1961, 228).

Geleneksel refah devleti kuramında sosyal refah hizmetleri devlet tarafından sağlanmaktadır. Bu kuramda sosyal refah hizmetleri devlet tarafından ne kadar büyük olursa kâr amacı gütmeyen sektörün de o ölçüde küçük olması beklenmektedir (Salamon, Anheier, 1998, 224).

Sosyal refah devleti bazı eleştirileri de beraberinde getirmektedir. Bunlardan biri sosyal harcamaların çok büyük miktarlara ulaşmasına rağmen toplumun tüm kesimi için eşitlik sağlanamadığı işsizlik, yoksulluk gibi sorunlarının önüne geçilemediğidir. Getirilen bir başka eleştiri de hantal bir devlet yapısının söz konusu olması ve artan harcamaların devlete yüksek maliyet getirmesidir (Harvey, 2007, 2).

Sosyal refah devleti kuramında tüm bireylere eşit haklar sunma çabası, devlete ağır bir mali tablo sunmakta ve hantal bir yapıyı beraberinde getirmektedir. Bu kuramda devletin bireylere ait yüklendiği sorumluluklar kâr amacı gütmeyen sektörün alanını da o ölçüde daraltmaktadır.

Karşılıklı Bağımlılık Kuramı

Önceki kuramlarda devlet ve kâr amacı gütmeyen örgütler arasında bir çatışma ve rekabet durumu görülmektedir. Karşılıklı Bağımlılık Kuramında (*Interdependence Theory*) ise devlet ve kâr amacı gütmeyen sektör arasında rekabet ya da çatışmadan ziyade daha çok ortaklık söz konusudur. Bunu ABD dahil diğer birçok ülkede de kâr amacı gütmeyen örgütlere sağlanan kamu ödemelerinde ve genel olarak kamu-özel sektör ortaklıklarının giderek yaygınlaşmasında görmekteyiz (Anheier, 2005, 129-130).

Bağımlılık ilişkisi için temel bazı nedenler mevcuttur. Öncelikle kâr amacı gütmeyen örgütler sahada devletten çok daha hızlı mobilize olabilirler. Bu da söz konusu örgütlere bu alanda devletin sahip olmadığı uzmanlık, yapılanma ve deneyim geliştirebilme imkânı sunar. İkinci olarak kâr amacı gütmeyen örgütler devletin katılımı noktasında politik güçleri harekete geçirir ve rol üstlenmesi istenilen alanlarda siyasi destek mekanizmalarının işletilmesinde rol alarak devletin girmeye zorlandığı alanlarda önemli roller üstlenebilirler. Son olarak ise kâr amacı gütmeyen örgütlerin de kamu problemlerini çözmede kendi sınırlılıkları mevcuttur. Diğer bir ifadeyle, “piyasa başarısızlığı” ve “hükûmet başarısızlığı”nın yanı sıra, “gönüllü başarısızlık” da söz konusudur (Salamon, Anheier, 1998, 225).

Salamon'un (1995) argümanı, devletin “yerini alma (*supplant*)” ya da kâr amacı gütmeyen örgütleri “yerinden etme (*displace*)”den ziyade hükûmetin üçüncü sektörün desteğinin geniş kapsamlı olduğunu ve hükûmetin, kâr amacı gütmeyen faaliyetlerin altını çizdiğidir. Salamon kâr amacı gütmeyen örgütler için doğrudan parasal destek,

dolaylı destek ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin bulunduğu yer/bölge ve sağladığı hizmet türü ile ilgili destek çeşitlerinden de bahsetmektedir (Anheier, 2005, 130).

Karşılıklı bağımlılık kuramı, daha düşük işlem maliyetleri nedeniyle, kolektif eylemi temel alan gönüllü örgütlerin, aile içi şiddet, uyuşturucu kullanımı vb. pek çok türde sosyal problemleri ele almada hükûmet programlarından daha önde yer aldığını ifade etmektedir (Anheier, 2005, 130). Kâr amacı gütmeyen sektör ile devlet arasında özellikle temel insani hizmetlerin sunulması, sağlık ve sosyal hizmet alanlarında bir işbirliği/ilişki beklenmektedir (Salamon, Anheier, 1998, 225).

Ancak, gönüllü eylemlerin sınırlı, dağınık, örgütlenmemiş ve zaman zaman verimsiz olabileceği de unutulmamalıdır. Hükûmet, gönüllü sektöre zayıf olduğu alanlarda destek sağlayabilir. Kâr amacı gütmeyen sektörün temelde dört zayıf alanı vardır (Anheier, 2005, 130-131). Salamon bu dört alanı şu şekilde açıklamaktadır (Salamon, 1987, 39-42):

1. Kaynak Yetersizliği (*Philanthropic Insufficiency-Resource Inadequacy*): Yeterli ve güvenilir miktarda kaynak üretmenin zorluğuna vurgu yapmaktadır.
2. Hayırsever Partikülarizm (*Philanthropic Particularism*): Toplumun belirli kesimlerini görmezden gelerek belirli alt gruplara odaklanma eğilimidir.
3. Hayır Paternalizmi (*Philanthropic Paternalism*): Sadece bağışçıların takdir yetkisi ile hareket edip geniş sosyal ihtiyaçların göz ardı edilmesidir.
4. Hayırsever Amatörlük (*Philanthropic Amateurism*): Kâr amacı gütmeyen örgütler sosyal hizmet uzmanları, psikolog gibi profesyonel ekiplere sahip değildirler. Uzman kişilere sahip olmanın getirdiği maliyet kâr amacı gütmeyen örgütleri profesyonel becerileri olmayan gönüllülere yönlendirmektedir.

Devlet ve kâr amacı gütmeyen örgütler arasındaki ilişkinin olumlu getirileri olmakla birlikte aynı zamanda bazı zorlukları da mevcuttur. Kâr amacı gütmeyen örgütler devletin mali yardımından yararlanırken devletin bünyesinde ezilmemeye dikkat etmelidir. Bu nedenle, kâr amacı gütmeyen örgütler devlet kontrolünden anlamlı derecede bağımsızlığını muhafaza etmek için bir miktar özel finansmana sahip olmalıdır (Salamon, Anheier, 1997, 23).

Karşılıklı bağımlılık kuramı önceki kuramlardan farklı olarak iş birliklerine, ortaklıklara vurgu yapmaktadır. Devletin eksik kaldığı noktalarda kâr amacı gütmeyen örgütler aktif hale gelirken aynı zamanda kâr amacı gütmeyen örgütlerin faaliyetlerinde ön açıcı bir misyonla devlet kolaylaştırıcı olarak işlev gösterebilmektedir.

2.1.3. Sosyal Kökenler Kuramına Göre Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler

Sosyal Kökenler Kuramı (*Social Origins Theory*) daha önceki kuramlardaki gibi talep heterojenliği, girişimcilik, bilgi asimetrisi, bağımlılık gibi tek bir kavram yerine çoklu faktörlerin etkisi üzerinde durmaktadır. Kuramın gelişiminde Moore (1966) ve Esping-Andersen (1990)'in önemli katkıları söz konusudur.

Moore'un (1966) faşizm ve demokrasilerdeki sosyal kökenler ve Esping-Andersen'in (1990) modern refah devletinin kökenleri üzerine çalışmaları refah devleti veya demokrasi gibi karmaşık sosyal fenomenlerin sanayileşme, çeşitlilik, eğitim gibi tek bir faktör üzerinden anlaşılamayacağını göstermektedir (Salamon, Anheier, 1998, 226).

Moore (1966, 413-432) İngiltere, Fransa, Almanya, Japonya, Çin ve Hindistan gibi ülkeleri temel alarak "The Democratic Route to Modern Society" de dünyanın üç farklı rotası -demokratik, faşist, komünist- üzerindeki tarihsel incelemesi sonucunda demokrasinin ve canlı bir sivil toplumun ortaya çıkışında önde gelen üç önemli faktörün altını çizmiştir; birincisi mutlakiyet, ikincisi güçlü ve bağımsız bir şehirli orta sınıfın ortaya çıkışı ve üçüncüsü kitlelerin kırsal alandan kentlere göçü olarak ifade edilebilir. Esping-Andersen (1990) ise benzer şekilde birbirinden az veya çok farklı liberal, korporatist ve sosyal demokrat olarak adlandırılan üç tür refah rejimini tanımlamaktadır.

Bu karşılaştırmalı tarihsel kuram, bir yandan ekonomik yaklaşımların sınırlamaları ve diğer taraftaki geleneksel refah devleti literatürüne karşılık olarak Salamon ve Anheier (1998) tarafından geliştirilmiştir. Kuramın amacı kâr amacı gütmeyen sektörün boyut ve bileşimindeki farklılıkları/karşılaştırmaları (*cross-nationally*) açıklamaktır. Bunu yapmak için kuram, ekonomik açıdan önemli kâr amacı gütmeyen sektörün gelişmesine yol açacak sosyal faktörleri tanımlamıştır. Büyük ölçüde yol bağımlılığı gelişim düşüncesine dayanan Salamon ve Anheier (1998), ülke genelinde kâr amacı gütmeyen sektörün farklı tarihsel "bağlama (*morrings*)" sahip olduğunu ve farklı

sosyal ve ekonomik “örüntü (*pattern*)” ortaya çıkardığını ifade etmektedir (Anheier, 2005, 135).

Bu yaklaşımın temel argümanı, kâr amacı gütmeyen sektörün, farklı toplumların sosyal, ekonomik ve politik dinamikleriyle yakın ilişkili olmasıdır. Bu nedenle, gelişimi, kamu mallarına yönelik tatminsiz talep ya da kâr amacı gütmeyen girişimcilerin varlığı gibi herhangi tek bir faktöre bağlanamaz. Aksine, kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışı, bir toplumdaki sınıf ve sosyal grupların daha geniş yapısı ile yakından ilgilidir (Salamon, Anheier, 1997, 24).

Salamon ve Anheier (1998) çalışmalarında liberal, sosyal demokrat, korporatist ve devletçi dört farklı üçüncü sektör rejiminin olduğunu ifade etmişlerdir. Her tip sadece devletin rolüyle değil aynı zamanda üçüncü sektörün pozisyonuyla karakterize edilir. Aynı zamanda sivil toplumun bulunduğu ülkelerdeki politikalar, politika yapma tarzları gibi değişkenlerinde etkili olduğunu ülkeler arası farklılıkların nedenlerinden olduğunu ifade etmektedir (Anheier, 2005, 135-136).

Liberal, sosyal demokrat, korporatist ve devletçi her bir modelde farklı bir kâr amacı gütmeyen sektör büyüklüğü ve devletin sosyal refah harcamalarında farklılıklar görülmektedir. Devletin sosyal refah harcamalarında ülkelere göre değişikliği Anheier (2005, 136) Tablo 2’de açıklamaktadır:

Tablo 2: Devletin Sosyal Harcamaları ve Kâr Amacı Gütmeyen Sektör Büyüklüğü

Devletin Sosyal Refah Harcamaları	Kâr Amacı Gütmeyen Sektörün Ekonomik Büyüklüğü	
	Küçük	Büyük
Düşük	Devletçi (Japonya, gelişmekte olan ülkeler)	Liberal (ABD, İngiltere)
Yüksek	Sosyal Demokrat (İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya)	Korporatist (Fransa, Almanya)

Helmut K. Anheier, **Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy** (New York: Routledge, 2005), 136.

Liberal Model:

ABD ve İngiltere tarafından temsil edilen bir modeldir. Hükûmetin düşük sosyal refah harcamaları yaptığı, üçüncü sektör örgütlerinin daha büyük bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bununla ilişkili olarak orta sınıf unsurlarının hakimiyeti, etkili bir boyuta ulaşmamış ya da hiç var olmamış olan geleneksel seçkin kesimin veya güçlü işçi sınıfı varlığı söz konusudur. Burada devletin sosyal refah harcamaları kâr amacı gütmeyen örgütlerin büyüklüğü ile sınırlandırılmaktadır (Anheier, 2005, 136).

Sosyal Demokrat Model:

İsveç'in örnek verilebileceği modelde, kâr amacı gütmeyen örgütlerin faaliyetleri sınırlı, devlet desteğinin olduğu ve devlet tarafından sağlanan sosyal refah korumaları kapsamlıdır. Siyasi anlamda işçi sınıfının varlığının söz konusu olduğu bu model devlet hakimiyetli kilise ve sınırlı monarşi bağlamında bir model olarak kapsamlı sosyal yardımların sağlanması için bir baskı oluşturur. Bu ülkelerdeki kâr amacı gütmeyen örgütler hizmet sağlamaktan ziyade savunma ve kişisel görüşlerin ifade edilmesi gibi farklı işlevleri yerine getirmektedir (Anheier, 2005, 136).

Korporatist Model:

Modelin en önemli temsilcileri Almanya ve Fransa'dır. Bu modelde devletin büyük ölçekte sosyal refah harcamaları ve büyük kâr amacı gütmeyen sektör söz konusudur. Başka bir ifadeyle kamu harcamaları da kâr amacı gütmeyen sektör harcamaları da oldukça yüksek düzeydedir (Anheier, Salamon, 2006, 106-107).

Devletçi Model:

Bu modelde devlet, sosyal demokrat rejimlerde olduğu gibi örgütlü bir işçi sınıfının aracı olarak değil, geniş bir yelpazedeki sosyal politikaların oluşturulmasında bir üstünlüğe sahiptir. Japonya gibi ülkelerle karakterize edilen modelde sınırlı olan devletin sosyal refah koruması, liberal rejimlerde olduğu gibi, yüksek düzeyde kâr amacı gütmeyen eylemlere dönüşmemektedir. Aksine, hem devletin sosyal refah korumaları hem de kâr amacı gütmeyen faaliyetleri son derece kısıtlı kalır (Anheier, 2005, 137).

Salamon ve Sokolowski (2017)'nin sivil toplumun sosyal kökenleri kuramını 41 ülkede test ettiği çalışmasında sivil sektörde çalışanların toplam iş gücü içindeki yeri, sektördeki iş gücü içinde gönüllü oranı, sektördeki iş gücünün sağlık, eğitim, sosyal hizmet gibi temel faaliyet alanlarında hizmet üretimi türü faaliyetlerindeki oranı ve

sektörün finansman kaynakları boyutları kullanılmıştır. Sokolowski ve Salamon (2017) bu araştırmadan yola çıkarak STK'ların ortaya çıkışını geleneksel, liberal, refah devleti ortaklığı, sosyal demokrat ve devletçi gibi beş örüntü ile açıklamaktadır. Araştırmada yer alan 41 ülkeden 26 tanesi bu örüntülerden birisine tam olarak girmektedir. Geriye kalan 15 ülkeden 7 tanesi bu örüntülerin sınırlarında kalmış, 8 tanesi ise grupların dışında kalmıştır. Sokolowski ve Salamon (2017)'a göre bu sonuçlar, sosyal kökenler kuramının ampirik olarak da güçlü bir destek bulduğunu göstermektedir (Erdoğan, 2020, 24).

Yukarıda açıklanan sivil toplum kuramları sektörün oluşumunu etkileyen farklı etkenleri ifade etmektedir. Sektörün oluşumunu hükûmet/piyasa başarısızlığı ortalama seçmenin dışında kalan, göz ardı edilen grupların ya da beklentileri yüksek olan kişilerin varlığına bağlarken arz yönlü yaklaşım dini/ideolojik değerler üzerinden daha fazla taraftara ulaşma çabasından bahsetmektedir. Güven kuramı ise devletin yetersiz kalması ve özel sektöründe bilgi asimetrisi nedeniyle güven vermeyen durumların meydana gelmesini kâr amacı gütmeyen sektörün ortaya çıkışı ile ilişkilendirmektedir. Karşılıklı bağımlık kuramı ise bir ilişki ve ortaklıktan bahsetmekte devlet ve kâr amacı gütmeyen sektörün birbirini tamamlamasını ifade etmektedir. Çalışmanın ana kuramlarından biri olan sosyal kökenler kuramı ise diğer tüm kuramlardan farklı olarak sosyal, politik, ekonomik koşulların kâr amacı gütmeyen sektörün büyüklüğünü ve STK türlerini etkilediğini savunmaktadır.

Günümüzde her ülkenin sosyal, ekonomik ve politik koşulları farklılık göstermekte hatta dönemsel olarak da değişmektedir. Dünya artık çok dinamik bir sürecin içerisinde yer almaktadır. Neden sonuç ilişkilerini daha geniş kapsamlı değerlendirme, birden fazla kanaldan etkileri yakından izleme ve değerlendirme analiz yapabilmek için temel şartlardandır.

Sosyal kökenler kuramı kâr amacı gütmeyen örgütlerle ilgili sosyal, politik durumların etkili olduğunu ifade ederken önemli bir başka etken de kaynaklardır. Devlette önemli bir kaynak dağıtıcıdır. Kaynaklar ve kaynaklara ulaşma, kâr amacı güden örgütlerde olduğu gibi kâr amacı gütmeyen örgütler için de hayati öğelerden biridir. Uzun vadede kaynakları sürdürülebilir olmayan örgütlerin varlığından söz etmek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple hem ülkenin sosyal politik koşullarının hem de kaynakların kâr amacı gütmeyen sektör üzerinde önemli etkileri olduğunu düşünmekteyiz. Türkiye'nin de sosyal kökenler kuramı içerisinde yer alan devletçi modele yakın olduğu

düşünüldüğünde bu bağlamda kaynak bağımlılığı kuramı özel önem arz etmektedir. Bundan sonraki bölümde de kaynak bağımlılığı kuramı ele alınmıştır.

2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kâr amacı gütmeyen örgütler üzerinde sosyal, politik koşullar kadar kaynaklarında etkili olduğu ifade edilebilir. Kaynaklara ulaşma, kaynaklar ile kurulan ilişki, kaynakları yönetme önemli konular arasında yer almaktadır. Kâr amacı gütsün ya da gütmesin örgütler, kaynaklara ulaşabildiği, kaynakları yönetebildiği ölçüde varlıklarını idame ettirebilecek, amaç ve hedeflerine ulaşabileceklerdir.

Barringer ve Harrison (2000) kaynak temelli yaklaşımda sürdürülebilir rekabetçi avantaj için daha çok iç kaynaklara odaklanıldığını (Barney, 1991); kaynak bağımlılığı kuramında ise örgütün yaşamını idame ettirmesi ve hedeflerine ulaşması için kaynakların dışarıdan temin edilmesine odaklanıldığını ifade etmektedir.

Bu sebeple bu çalışmada kâr amacı gütmeyen örgütleri kaynak bağımlılığı kuramı üzerinden açıklamanın uygun olacağı düşünülmüştür. Bölümde öncelikle kaynak bağımlılığı kuramı açıklanmış ardından kaynak bağımlılığının ilişkili olduğu kavramlar bağımlılığı azaltmak için uygulanacak stratejilerin üzerinde durulmuştur.

Kaynak bağımlılığı kuramının çıkış noktası Thompson (1967)'a kadar dayanmaktadır. Thompson (1967) örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerini ele almış aynı zamanda örgütü dış etkilere korumak için yapılması gerekenleri de ifade etmiştir (Pfeffer, 2005, 441). Alandaki önemli eser ise Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından kaleme alınan “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı (The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective)” olmuştur.

Kotter (1979) örgüt-çevre ilişkisini ilgili yazında incelediği araştırmasında Pfeffer ve Salancik (1978), Aldrich (1976) ve Thompson (1967)'a dayandırarak bağımlılık ve dış çevre ilişkisini şu şekilde özetlemiştir (Kotter, 1979, 87): Örgütlerin bağımlılık seviyesi kaynağın örgüt için önemi ile ilişkilidir. Örgütlerin eşit bağımlılık dereceleri yaşamları için bir tehdittir. Örgüt içindeki otorite, bağımlı olduklarının taleplerini karşılamak için amaç ve hedeflerini riske atarak bağımlılıkları yönetmeye çalışır. Örgütsel davranışta da liderlik, formel yapı gibi içsel faktörlerin yerine dışsal bağımlılıkların yönetimine odaklanılır.

Kaynak bağımlılığı kuramının ele aldığı, aynı zamanda bu kuramı durumsallık kuramından ayıran iki temel özellik söz konusudur. Bunlardan ilki, örgütlerin yaptıkları faaliyetler sadece kendi amaç ve hedefleri ya da yöneticilerinin istekleri ile şekillenmez bu aynı zamanda çevresel baskı ve taleplerle de ilgilidir. Bunu yaparken de örgütler sadece uyum davranışı göstermez çevreyi yönetme çabası içinde de olurlar. İkinci ise örgütlerin kendi içinde de güç önemli bir faktördür. Dolayısıyla da karar alma süreçleri siyasi bir nitelik taşır (Pfeffer, Salancik, 1978, 24).

Kaynak bağımlılığı kuramı üç temel prensibe dayanmaktadır. Bunlar; örgütlerin hayatta kalmak ve amaçlarına ulaşmak için kaynaklara ihtiyaç duyması, ihtiyaç duyduğu kaynakları çevrelerinden ya da diğer örgütlerden temin etmesi ve güç ve bağımlığın, ilişkileri anlama noktasında çok önemli rolü olduğudur (Malatesta, Smith, 2014, 14).

Temeli açık sistem düşüncesine dayanan kaynak bağımlılığı örgütlerin kendilerine yeterli olmadığını dolayısıyla hayatta kalmak için gerekli kaynakları çevrelerinden temin etme zorunluluklarına vurgu yapar. Yani örgütler çevreleri ile ilişki kurmak zorundadır. Söz konusu durum, çevreyi örgütler için belirsiz kılmaktadır (Pfeffer, Salancik, 1978, 2-5). Kaynak bağımlılığı kuramında belirsizlik, “*gelecekteki durumların ne ölçüde önceden görülemediği ve doğru olarak tahmin edilemediği*” şeklinde tanımlanmaktadır (Pfeffer, Salancik, 2003, 67). Bu kuramda belirsizlik örgütler için kendi başına bir sorun teşkil etmez. Belirsizlik örgüt için nazik nitelik taşıyan kaynak temini durumlarında önem kazanır (Pfeffer, Salancik, 2003, 68). Pfeffer ve Salancik (2003)’e göre bir kaynağın örgütsel faaliyet açısından önemini belirleyen ve birbirinden bağımsız olmayan iki özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ilgili kaynağın faaliyetler içindeki payı, bir anlamda hangi hacimde kullanıldığıdır. İkincisi ise kaynağın faaliyetlerin devamlılığı açısından ne kadar kritik olduğudur.

Kaynak bağımlılığı kuramında örgütün davranışları üzerinde etkili olan çevre, üç özelliği açısından incelenmektedir. Bu üç özellik, bağımlılık ve mücadelenin de derecesini belirlemektedir. Bu özellikler (i) *yoğunluk (concentration)*; güç ve otoritenin çevrede yayılma durumu/çevredeki güç ve otoritenin geniş olarak dağıtılması, (ii) *kaynak kıtlığı (munificence)*; kritik kaynakların çevrede bulunma durumu ya da kıtlığı, (iii) *iç ilişkililik (interconnectedness)*: örgütler arası bağlantı ya da ilişkilerin yapısı ve sayısı (Pfeffer, Salancik, 2003, 68).

Dışarıdan kaynak edinme ihtiyacı örgütlerin yaşamını devam ettirebilmesi, sürdürülebilirliğini sağlama anlamında tek başına çevreyi önemli kılan bir etken değildir. Çevreyi önemli kılan, kaynaklara ulaşmak için kurulan ilişkilerde bir bağımlılık halinin ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır (Pfeffer, Salancik, 1978, 43-52). Organizasyonların bağımlılıklarını azaltması içinde bulunduğu çevrede değişikliğe sebep olacak, organizasyonun gücüne etki edecektir (Ulrich ve Barney, 1984, 472). Bağımlılık ilişkisinde taraflardan birinin, diğerine daha fazla bağımlı olması, bağımlılığı az olan tarafı o ilişkide daha güçlü kılmaktadır. Güç farklılığında, güçlü olan tarafın bu gücü bağımlı olana karşı mutlak kullanacağı anlamına gelmez. Yine de güçlü olan taraf bu farklılığı bağımlı durumdaki örgütün işlerine karışmak, kararlarını ve hareketlerini kısıtlamak ve kendi çıkarları doğrultusunda taleplerde bulunmak için kullanabilir (Pfeffer, Salancik, 1978, 53-54). Kuram, bağımlılığın olumsuz sonuçlarına karşı örgütlerin nasıl kendilerini koruyacaklarını ve daha fazla bağımsızlık kazanacaklarını da açıklamaya çalışmaktadır (Pfeffer, 2005, 441).

Bir örgütle bir diğer örgüt, kişi ya da grup arasındaki bağımlılık düzeyini de belirleyen üç unsur bulunmaktadır (Pfeffer, Salancik, 2003, 45-46): Bunlar çevresel aktör tarafından sunulan kaynağın, örgütün faaliyetlerinin devamlılığı açısından *önemi*, çevresel aktörün ilgili kaynağın dağıtımı ya da kullanımı üzerindeki belirleyiciliği olarak da ifade edilebilen *özerklik* düzeyi ve kaynağın tedarikinde alternatiflerin az olmasına bağlı olarak çevresel aktörün elde edeceği *kontrolün yoğunluğudur*.

Örgütler başarı için çaba sarf ederken aynı zamanda özerkliklerini korumak, karar ve hareketlerinde serbestiye sahip olmak isterler. Bir anlamda, örgütler için istikrar ve serbestçe davranabilme iki önemli husustur. Örgütlerin söz konusu çabalarının karşılaştığı güçlükler ise içinde bulundukları çevreye bağlı olarak gelişmektedir (Üsdiken, 2015, 84).

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin davranışını anlayabilmek için o davranışın içinde gerçekleştiği ortamı anlamak gerekmektedir (Pfeffer, 1987, 26-27). Pfeffer ve Salancik (1978, 11)'e göre çevrenin örgütler için bu kadar önemli olmasına rağmen asıl sorun kaynakların elde edilmesi ve bundan da ziyade de edinilen kaynakların örgütler tarafından muhafaza edilebilmeleridir.

Kuram, örgütlerin çevrelerini kontrol etme çabalarına yönelik strateji ve taktiklerle ilgilenmektedir (Dunford, 1987, 512). Örgütlerin çevreyle ilişkileri konusunda iki yola

başvurabilirler. Bunlardan ilki, çevreyi baz alıp kendilerini ona uydurmak ikincisi ise çevreyi örgütün çıkarları doğrultusunda değiştirmeye yönelmektir (Pfeffer, Salancik, 2003, 106).

Pfeffer ve Salancik (2003) örgütlerin çevresel bağımlılıkları en aza indirmek için yapabilecekleri beş eylemden bahsetmektedir. Bunlar: (a) büyüme, birleşme ve satın almalar, (b) ortak girişim ve örgütler arası ilişkiler, (c) yönetim kurulları, (d) politik eylemler, (e) yönetici başarısı. Söz konusu beş eylem aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.2.1. Büyüme, Birleşme ve Satın Almalar

Büyük örgütler küçük örgütlere göre daha fazla kaynak, bütünü güçlendiren ve performansı iyileştiren belirgin avantajlara sahiptir. Yapılan araştırmalarda büyük örgütlerin daha büyük yönetim kuruluna sahip olma eğilimi görülürken bu durum da sıklıkla daha yüksek performans ile ilişkilendirilmekte ve genel olarak kaynak bağımlılığı ve vekalet kuramına dayandırılmaktadır. Ne yazık ki, kâr amaçsız örgütlerin organizasyon boyutuyla ilgili araştırma ve veriler oldukça yetersiz hatta birbiriyle çelişen bir yapıdadır. Bunun nedeni, "küçük" olarak nitelendirilen kâr amaçsız örgütü tanımlamak için evrensel bir standardın olmayışıdır. Buna karşılık daha büyük örgütlerin küçük örgütlere göre belirgin avantajları olduğu gerçeği ifade edilebilir. Sonuçta araştırma, kâr amaçsız örgütlerin performansını belirlerken örgüt boyutunun güçlü bir değişken olduğunu doğrulamaktadır. Daha büyük örgüt boyutu hem daha iyi performans gösteren yönetim kurullarıyla hem de daha büyük mali performansla yakından ilişkilidir. Başka bir deyişle, daha büyük kâr amaçsız örgütler, yönetim kurulu performansı ve kaynaklar nedeniyle genellikle mali açıdan daha istikrarlı görünüm sergilemektedirler. Yani büyük yapıdaki örgütler kaynak bağımlılığına karşı daha dirençli bir yapı gösterirken daha küçük kâr amaçsız örgütler kaynak bağımlılığına karşı daha savunmasız kalmaktadır (Islam, 2016, 9).

Örgütsel büyüme bağımlılıklarının yapısını da değiştirmekte, çevresel unsurlar üzerinde üstünlüğün artmasına neden olmakta ve örgütün mevcudiyetini sürdürme ihtimalini güçlendirmektedir (Üsdiken, 2015, 93). Faaliyet hacmi artan yani başka bir ifadeyle büyüyen örgütler çok sayıda kişi ve grubu ilgilendirmeleri sebebiyle kolay vazgeçilmez hale gelirler (Pfeffer, Salancik, 1978, 131).

Bir örgütün çevresel bağımlılığını yönetmede olası bir strateji olan birleşmeyi Pfeffer üç şekilde tanımlamıştır (Pfeffer, 1972b, 382): (1) simbiyotik (*symbiotic*) bağımlılık, (2) ortakçı (*commensalistic*) bağımlılık, (3) çeşitlilik ve önceki bağımlılıklardan kaçınma.

Simbiyotik bağımlılık girdi çıktı anlamında örgütü sınırlandırırken bu tip bir bağımlılık dikey bütünleşme (*vertical integration*) ile aşılabılır. Dikey bütünleşme bağımsız tedarikçi veya distribütörlere bağımlı olmayı önleyip örgütün hammadde girişinden çıktı elde edilen sürece kadar tüm aşamaları bünyesinde barındırarak kontrol imkânı sağlar. Ortakçı bağımlılık ise yatay bütünleşme (*horizontal integration*) ile önlenabilir. Ortakçı bağımlılığın temelinde birleşmelerle büyük ölçüde rakipleri ve rekabetçi belirsizliğini ortadan kaldırmak söz konusudur (McKinley, Mone, 2005, 352).

Provan (1980) vd. kâr amacı gütmeyen hizmet örgütlerinin incelenmesi çalışmalarında, örgüt yaşının organizasyonel yetkinliğin temsilcilerinden biri olabileceği ortaya çıkmıştır. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin uzun süre hayatlarını devam ettirmeleri, çevreleriyle bağlantılarını güçlendirecekleri özel hizmet sunma yeteneklerini göstermektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin yaşı, büyüklüğü ve yönetim kurulu sermaye biriktirme yeteneklerini de etkilemektedir (Wang, Yao, 2016, 49).

Kaynak bağımlılığı ve kâr amacı gütmeyen örgüt araştırmalarında en çok üzerinde durulan konulardan biri örgüt büyüklüğüdür. Örgütlerin yaş ve büyüklüğü, kâr amacı gütmeyen örgütlerin topluluğa olan bağlantılarını ve bu tür bağlantıları oluşturma ve hizmet sunma kapasitelerinin bir ölçüsü olarak, genellikle hükûmet ve sivil toplum örgütleri arasındaki kaynak bağımlılığını araştıran literatürde yer almaktadır (Wang, Yao, 2016, 34).

Provan (1980) vd.'nin yaptığı araştırmada da örgütlerin büyüklüğüne göre bağlantıların gücü, çalışan sayısı, gönüllü sayısı ve hizmet verilen kişi sayısı ele alınarak ölçülmüş sonuç pozitif çıkmıştır.

2.2.2. Ortak Girişim ve Örgütler Arası İlişkiler

Örgütler satın alma, birleşme gibi uygulamaların mümkün olmadığı durumlarda alternatif yollar ararlar. Bu bağlamda örgütler karşılıklı bağımlılıklarını yönetebilmek

için örgütler arası bağlantılar oluşturmayı tercih edebilirler (Davis, Powell, 1992, 324). Söz konusu bağlantılar kooptasyon, ticaret dernekleri, karteller, karşılıklı ticaret anlaşmaları, koordinasyon kurulları, danışma kurulları, yönetim kurulları, ortak girişimler, sosyal normlar olarak ifade edilebilir (Pfeffer, Salancik, 2003, 144).

Diğer örgütlerle ilişkiler bazı faydaları da beraberinde getirmektedir. Bunlardan birincisi, diğer örgüt ile olan ilişki etkilediği ya da etkilendiği odak örgüt ile ilgili bilgi girişini sağlamaktadır. Bağlı yöneticiler (*interlocking directors*) rakipler arasında maliyet, fiyat belirleme ve stratejik planların her biri hakkında bilgi sağlamaktadır. İkincisi, bağlantılar diğer örgütler ile arada olan bağımlılığın düzeyi hakkında bilgi sağlamaktadır. Örneğin hastanenin yönetim kurulunda bulunan banka temsilcisi hastanenin fon ihtiyacı konusunda kolayca bilgi edinebilmektedir. Üçüncüsü ise ilişkiler çevrenin önemli unsurlarından destek taahhütlerinin alınmasında önemli bir adımdır. Son olarak da kurulan bağlantı ve gerçekleştirilen etkinlikler örgüte tanınma, prestij ve meşruiyet getirmektedir (Pfeffer, Salancik, 2003, 145).

Ortak çalışmalarda örgüt büyüklüğü de önemli bir etkidir. Foster ve Meinhard (2002, 559) küçük örgütlerin, orta ve büyük örgütlerle ortak çalışma içinde bulunma ihtimalinin önemli ölçüde düşük olduğunu ifade ederken neden olarak örgütlerin küçüklüğü, sınırlı kaynak sahipliği ile daha az paya sahip olmaları gösterilmektedir

2.2.3. Yönetim Kurulu

Kaynak bağımlılığı kuramında en çok araştırılan konulardan biri de yönetim kurullarıdır (Davis, Powell, 1992, 324). Pfeffer ve Salancik (1978) yönetim kurullarının örgüte sağladığı faydaları da şu şekilde sıralamışlardır: (i) istenilen biçimde bilgi sağlanması, (ii) örgüt ile çevresi arasındaki bilgi kanallarına ulaşılabilmesi, (iii) kaynaklara ulaşılabilmesi, (iv) yasallık veya meşruluk.

Örgütlerde yönetim kurullarının iki temel fonksiyonundan bahsedilebilir. Bunlardan ilki, örgüt ve çevresi arasında bağlayıcılık rolü; ikincisi ise yönetim rolüdür (Pfeffer, 1973, 350).

Yönetim kurulunun büyüklüğü ve kompozisyonu çevresel ihtiyaçlara ve bağımlılığa nasıl tepki verildiğini belirlerken kooptasyon bir strateji olarak değerlendirilebilir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, 289). Kooptasyon, bir örgütün yaşamını devam ettirmesi ve dengede kalmasına yönelik tehditleri bertaraf etmek için, söz konusu

örgütün liderlik ve politika belirleyici yapısına yeni unsurların alınması olarak da ifade edilebilir (Selznick, 1948, 34). Örneğin ABD’de hava savunma sanayinde faaliyet gösteren örgütler Hava Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu sistemlere ilişkin bilgiye önceden sahip olmak adına ABD Hava Kuvvetleri’nden emekli olan generalleri istihdam etmektedir (Leblebici, 2004, 289).

Yönetim kurulu üyeliklerinin, çevresel unsurların örgütte temsil edilmesinin sağlanması işlevi gördüğü ileri sürülmektedir (Pfeffer, Salancik, 1978, 161). Bu da kaynak edinmeyi kolaylaştırırken aynı zamanda örgütleri birbirlerine yakınlaştırıp bilgi alışverişine ve meşruiyet kazanmaya katkı sunabilirler (Üsdiken, 2015, 94).

Gales ve Kesner (1994, 272)’e göre de yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyeler bilgi ve yetenek; tedarikçiler, müşteriler, kanun yapıcılarla iletişim ve meşruiyet gibi kaynakların örgüte getirilmesini sağlayabilir.

Örgütlerin risklerden kaçınmak için çevrelerine olan kaynak bağımlılıklarını ortadan kaldırmaya yönelik stratejilerden bir başkası ortak bağlantı/doğrudan (*interlock*) bağlantı noktaları oluşturmaktır (Leblebici, 2004, 289). Bağlanma, bir bireyin iki örgütün yönetim kurulunda birden görev yapması ile oluşmaktadır (Mizruchi, 1996, 271). Pfeffer ve Salancik (2003) örtüşen yönetim kurulu üyeliklerini, örgütün yaşamını devam ettirmek için ihtiyaç duyduğu sektörde etkili olması ve ihtiyaç duyduğu bilgiyi edinebilmesi adına baskın olan aktörün zayıf olanın örgütün yönetim kuruluna katılımı olarak açıklamışlardır. Bu sebeple örgütler yönetim kurulu üyelerini seçerken sosyal sermayeyi önemli bir etken olarak görmektedirler. Genel olarak bakıldığında bankalar gibi finans kuruluşları ile yapılan bağlantılar, kurulan ilişkiler örgütlere önemli katkılar sağlayabilmektedir. Örneğin, hem bir şirkette hem de bankada yönetim kurulu üyesi olan kişi finansman anlamında örgüte önemli katkılar sağlayabilir (Meydan, 2012, 174). Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda sektörler arası bağlantıların önemi ortaya çıkmaktadır (Davis, Powell, 1992, 324). Böylece yönetim kurulları, örgütlerin bağımlılıklarını azaltabilmesi ve ihtiyacı olan kaynakları elde edebilmesinde önemli bir aktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Hillman, Withers ve Collins, 2009, 1408). Yönetim kurullarının birbirine bağlanması bağımlılıkların yönetilmesi, koordine edilmiş eylemlerin ve ortak yapıların geliştirilmesine imkân tanıyan bir strateji olarak değerlendirilebilir (Pfeffer, Salancik, 2003, 161).

Jaskyte (2013) tarafından yapılan çalışmada kâr amacı gütmeyen örgütlerden oluşan bir örnekleme büyüklük ve yenilik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre daha büyük yönetim kurullarına sahip genç örgütler, performans değerlendirme, çalışan ve gönüllü teşvik ve ödüller, işe alım ve örgütsel yapı alanlarında küçük kurulları olan eski örgütlere göre daha fazla yenilik getirme eğilimindedir. Genç örgütlerin yönetim kurullarının sadece bir örgütün geleceğine yönelmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütün işleyişine yönelik sistem ve yapılar oluşturmaya daha fazla odaklandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, idari yenilikleri tanıtmak isteyen genç örgütlerin daha büyük yönetim kurullarına sahip olmasından fayda sağlayabileceğini göstermektedir (Jaskyte, 2013, 241-242).

Genel olarak bakıldığında kaynak bağımlılığı kuramında, yönetim kurulu büyüklüğü örgüte daha fazla bilgi ve beceri sağlaması sebebiyle yüksek düzeyde örgüt performansı ile ilişkili olacağı görüşü savunulmaktadır (Forbes, Milliken, 1999, 499).

2.2.4. Politik Eylemler

Pfeffer ve Salancik (2003, 189-190)'e göre, *“örgütler, siyasi mekanizmalar aracılığıyla, kendi çıkarları için daha iyi bir ortam yaratmaya çalışır”* ve *“örgütler dış ekonomik çevrenin durumunu değiştirmek için politik araçlar kullanabilirler.”* Bunu yaparken, örgütler aktif olarak daha elverişli bir ortam üreten hükûmet düzenlemelerini şekillendirmeye çalışarak çevrelerini *“yaratmaya (create)”* çalışmaktadır (Hillman, Withers ve Collins, 2009, 1411).

Örgütler için politik çevre önemli bağımlılık kaynaklarından biridir. Örgüt için politik sistem iki şekilde önemli bir hale gelmektedir. Bunlardan ilki devletin örgütten mal ve hizmet temin etmesi veya çeşitli nakit sübvansiyonların sağlanması yoluyla örgüte para sağlamasıdır. İkinci olarak da piyasaları rekabetten koruyan eylemleridir (Pfeffer, Salancik, 2003, 214).

Pfeffer ve Salancik (2003) kaynak bağımlılığı kuramında örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin sorunlu olduğu, yapılan düzenlemelerin örgütlerin lehine sonuçlar ortaya çıkardığı ve örgütler arasında rekabet koşullarının belirsizliği durumunda örtük düzenlemelerle sorunların aşılamayacağı dönemlerde devlet müdahalesi ve düzenlemelerin ortaya çıktığını ifade etmektedirler.

Örgütler büyüklükleri ve faaliyet çeşitliliklerindeki farklılıklara paralel olarak farklı düzeylerde güç kullanarak devlet müdahalelerini kendilerini olumlu etkileyecek şekilde dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Devletin karar ve düzenlemeleri özellikle doğrudan devlet kurumları ile müşteri tedarikçi ilişkisi içerisinde olan örneğin orduya gıda, giyim temin eden örgütler için doğrudan etkilidir (Sayılar, 2013, 73).

2.2.5. Üst Düzey Yöneticilerin Değişimi

Pfeffer ve Salancik (2003)'e göre örgütü kimin kontrol ettiği, karar alma ve uygulamayı sağlayan gücün örgüt içinde nasıl dağıldığı, örgütlerin davranışlarını anlayabilmek için oldukça önemlidir. Alınan kararların neticesinde örgütte bir değişim söz konusuysa bu kararın kim tarafından alındığı sorusu ortaya çıkmaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramı yöneticilerin işten ayrılması ve yeni yöneticilerin seçimine dair kararların çevresel koşullardan etkilendiğini iddia etmektedir. Bu görüşünü aşağıdaki gibi ifadelendirmektedir (Pfeffer, Salancik, 2003, 228):

- Çevresel bağlam durum, koşullar, belirsizlikler ve bağımlılıklarla birlikte güç ve kontrolün örgüt içinde dağılımını etkilemekte,
- Güç ve kontrolün örgüt içindeki dağılımı, örgütün önemli mevkilerdeki yöneticilerinin seçimi ve görevde kalma sürelerini etkilemekte,
- Örgüt politikaları ve yapısı, güç ve kontrol dağılımı tarafından etkilenen kararların sonucu olarak ortaya çıkmakta,
- Örgütü kontrol eden yöneticiler, ortaya çıkan yapıyı ve örgütsel faaliyetleri etkilemektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramında yöneticilerin hedefi; örgütün devamlılığını sağlamak, örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerde istikrarı sağlamak ve otonomilerini sağlamlaştırmaktır. Bu sebeple kuram, iktisadi örgüt kuramlarından farklı olarak örgütün çevresi ile kurduğu ilişkilerde sahip olduğu gücün örgütsel çıktıyı etkilediğini savunmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, 285).

Malatesta ve Smith (2014, 17)'de kaynak bağımlılığı çerçevesi, yöneticilerin, örgütsel hayatta kalma ve başarı elde etmenin bir sonucu olarak daha fazla güce sahip, özellikle belirsizlikleri azaltan, kurumun kritik kaynaklara ulaşmasına yardımcı olan, önemli

çevresel bağımlılıkları yöneten ve bu konuda kendilerine verilen takdir yetkisinden doğan yetkilerini vurgulamaktadır

Pfeffer ve Salancik (2003)'e göre bir örgütte, üst düzey yöneticilerin göreve gelme, seçilme ve görevde kalma süreleri, çoğunlukla örgütün içinde faaliyette bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanan kısıtlar, sorunlar ve belirsizliklerle ilişkilidir. Örgütsel eylemleri etkileyen ve hem de örgütün çevresini yönetme ihtiyacını ortaya çıkaran dış baskılar sonucu örgütler üst düzey yönetici seçimini bunlara bir tepki mekanizması olarak kullanır (Pfeffer, Salancik, 2003, 225). Çevresel belirsizlikler arttıkça yöneticilerin görevde kalma sürelerinin azaldığı ifade edilebilir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, 289).

Pfeffer ve Salancik (2003, 263-264) yöneticilerin işler iyi olduğunda ödüllendirilmesi kötü olduğunda ise işten uzaklaştırılmalarının işlevsel bir rolünün olduğunu bunun da bir şekilde çevresel/dış taleplere yanıt olabileceğini ifade etmektedirler.

Kaynaklara ulaşmada çevresel baskılar, güç, bağımlılık göz ardı edilemeyecek etkenlerdendir. Bu bölümde canlı birer yapı olan örgütleri çevreden soyutlamak mümkün olmadığına göre kaynaklar noktasında çevresel bağımlılıklarını en aza indirmek için bazı eylemlerden bahsedilmiştir. Bu eylemlerden hangisinin uygulanabileceği örgütün büyüklüğüne, içinde bulunduğu çevreye, kaynağa ne kadar ihtiyaç duyduğuna bağlı olarak değişmektedir. Bu stratejiler kâr amacı güden örgütlerde uygulandığı gibi yapısal olarak önemli değişiklikler geçiren kâr amacı gütmeyen örgütlerde de kullanıldığı görülmektedir.

Kaynaklara ulaşma ya da kaynakları yönetme bir anlamda ilişki geliştirme bir değişim çabasıdır. Buradaki değişimin örgüt içinde nasıl gerçekleştiğini anlamak için kuramsal bir çerçeve çizmek adına bir sonraki bölümde değişim kuramları incelenmiştir.

2.3. Örgütlerde Değişim Yönetimi

Son yıllarda değişim hızının her alanda arttığı gözlemlenen bir gerçektir. Örgüt içi dinamikler ve örgüt dışında yaşanan gelişmeler değişimi zorunlu kılmaktadır. Yaşanan hızlı değişimler kâr amacı güden örgütleri olduğu gibi kâr amacı gütmeyen örgütleri de derinden etkilemektedir. Fakat ne yazık ki kâr amaçsız örgütlerde değişim konusunda yapılmış çok fazla çalışma bulunmamaktadır.

2.3.1. Örgütlerde Değişim Yönetimi Kuramları

Literatürde değişim yönetimi konusunda Kurt Lewin 1947 yılında ortaya attığı Üç Aşamalı Modeli ve Kotter (1995)'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli başta olmak üzere öne çıkan çalışmalar olmakla birlikte bu modellerin günümüz değişimini açıklamakta yeterli olmadığı görülmektedir. Bu yüzden bu bölümde önce değişimi çok boyutlu ve daha geniş bir açıdan ele alan Van de Ven ve Poole (1995) ve Kezar (2001)'in yaşam eğrisi kuramı, teleolojik kuram, diyalektik kuram, evrimsel kuram, sosyal biliş ve kültürel kuramı verilmiş sonra da örgütlerde değişim yönetimi ele alınmıştır.

Andrew Van de Ven ve M.Scott Poole organizasyonlarda değişim ve gelişmeyi açıklayan çalışmalarında, sosyal, biyolojik ve fiziksel bilimlerde değişim sürecini anlatan bir milyon makalenin (fizik, sosyoloji, eğitim, işletme, ekonomi, biyoloji ve coğrafya alanında) yayınlanmış olduğunu ve bu yayınlarda gerçek anlamda tanımlanan 20 değişik süreç kuramına rastladıklarını belirtmektedirler. Bu değişim kuramları yaşam eğrisi, teleolojik, diyalektik, evrimsel olarak dört temel düşünce okulunda toplanmıştır (Van de Ven, Poole, 1995, 512-513). Zaman içerisinde örgüt geliştirmede bir takım yeni gelişmelerle birlikte Kezar'ın kuramları da ilave olmuştur. Aşağıda bu kuramlar ele alınıp genel bir inceleme yapılmıştır.

2.3.1.1. Yaşam Eğrisi Kuramı

Birçok yönetim bilim adamı örgütsel varlığın başlangıcından beri gelişmeyi açıklayan bir araç olarak organik büyüme metaforunu benimsemiştir. Bu anlamda kurama göre örgütlerin gelişim süreçleri bir canlının gelişim süreci gibi önceden öngörülebilmektedir. Yaşam eğrisi kuramının (*Life-Cycle Theory*) görüşleri; ruhsal gelişimcilik (developmentalism), biyo oluşum (bio-genesis), bireyoluş (ontogenesis), insan gelişimi, çocuk gelişimi, ahlaki gelişim, örgütsel gelişim, grup karar verme aşamaları kuramlarının birçok evrelerini içermektedir (Van de Ven, Poole, 1995, 513).

Yaşam eğrisi kuramı; başlama/harekete geçme, büyüme, hasat, sona erdirmeye ve yeniden başlamayı içeren bir dizi olayı bünyesinde barındırır (Weick, Quinn, 1999, 364). Yaşam eğrisi, ilerleme süresince önceden belirlenmiş aşamalar dizisini tasavvur eder. Sunulan bu evreler değiştirilemez fakat sürecin hızı ve tetikleyicileri gelişme esnasında sürecin başkalaşmasına yol açabilir (Austin, Bartunek, 2003, 313).

Yaşam eğrisi kuramının örgüt alanında birçok kullanım yeri vardır. Örneğin, yeni ürün geliştirme süreci, yeni bir ürünün ya da bir örgütün piyasaya girme süreci yaşam eğrisi kuramının aşamalarıyla açıklanabilir. Bu konuda Rogers (1983) yeniliğin beş aşaması olarak; ihtiyacın belirlenmesi, problemin araştırılması, uygulanacak yapının geliştirilmesi fikri, yayılma ve adaptasyonu ifade etmektedir (Van de Ven, Poole, 1995, 515).

2.3.1.2. Teleolojik Kuram

Teleolojik Kuram (*Teleology Theory*); planlı değişim, bilimsel yönetim ve rasyonel (akılcı) model gibi birçok farklı isimle de anılmaktadır. Teleolojik kuram şemsiyesi altında stratejik planlama, örgütsel gelişme, uyarlanabilir öğrenme (*adaptive learning*) yaklaşımları bulunmaktadır. Bu kuramlar, evrim modelleri ile eş zamanlı olarak ortaya çıkmıştır (Kezar, 2001, 32).

Teleolojik kurama göre, bir örgütün gelişimini amaçlar, maksatlar, hedefler yönetir. Bu kurama göre değişim; bir amaç oluşturma, uygulama, değerlendirme ve öğrenilenlere göre amaçların gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi gibi tekrarlanan aşamalar olarak görülür. Örgüt kendisiyle ve diğer örgütlerle etkileşerek önceden bir durumu belirler, harekete geçer ve belirlenen duruma doğru ilerlemeyi gözlemler. Standart bir değişim yolu ya da biçiminin olmadığının öngörüldüğü bu kuramda, değişimin bir amacı vardır. Bu amaçlar ya var olan durumdan duyulan hoşnutsuzluğa ya diğer örgütler karşısında üstünlük kurma isteğine ya da çevre koşullarının oluşturduğu fırsatlara göre belirlenir (Van de Ven, Poole, 1995, 516).

Bu kuramda örgütlerin bir amaca yönelik ve uyarlanabilir olduğu varsayılır. Değişim liderler, değişim ajanları ve diğerleri gerekli gördükleri için gerçekleşmektedir. Değişim sürecinin merkezinde hedef ve beklentileri belirleyen, iletişim kuran, ödüllendiren bir lider bulunmaktadır. Bu kuramın metaforu değişim lideridir (Kezar, 2001, 33).

Teleolojik kurama göre, yöneticilerin çevreyi değiştirebileceği ve insanların da bu değişime yanıt verebileceği ifade edilmektedir (Kezar, 2001, 36).

2.3.1.3. Diyalektik Kuram

Diyalektik Kuram (*Dialectic Theory*); tez/anti-tez, çatışma, sentez, tez/anti-tez şeklinde bir olay sıralamasına ve çoğulculuk (*pluralizm*), çelişki ve çatışmadan oluşan

retken bir mekanizmaya sahiptir (Weick, Quinn, 1999, 364). Bu kuramda herhangi bir olgu karşıtıyla birlikte vardır.

Diyalektik kuram ve siyasi metaforun değişimi, varsayımlarında benzerdir. Diyalektik kuram; Hegelyan-Marksçı perspektifinde bir tarz, değer, ideal veya normun bir örgütte daima zıddıyla birlikte olduğuna doğrudan atıf yapar (Kezar, 2001, 40).

Durgunluk ve değişim çatışmanın ortaya çıkardığı gç dengesiyle açıklanan diyalektik kuram, örgütlerin çatışan ve rekabet eden değerlerin ya da gçlerin egemen dünyasında var olduğunu varsayar. Karşıtlıklardan biri mevcut durumu yönlendirmek için gç kazandığında değişimin ortaya çıktığı ifade edilir. Söz konusu karşıtlıklar örgütün içinde ya da dışında olabilir (Van de Ven, Poole, 1995, 517).

Çatışmayı insan etkileşiminin doğasında var olan bir özellik olarak gören diyalektik kuramda değişimin sonucu, örgütsel ideoloji ya da kimlik olarak ortaya çıkmaktadır (Kezar, 2001, 41).

2.3.1.4. Evrimsel Kuram

İki tür evrim kuramı bulunmaktadır, sosyal evrim kuramı ve biyolojik kuram. Birçok bireysel kuram örneğin; adaptasyon, kaynak bağımlılığı, kendiliğinden örgütlenme, stratejik tercih, popülasyon ekolojisi bu gelenekle gelişmiştir. Sosyal sistemler bağımlı ve karmaşık sistemler olarak ortaya çıkarlar. Fakat evrim temelde belirleyicidir ve insanlar süreç değişimi anlamında doğanın üzerinde küçük bir etkiye sahiptir. Evrimsel Kuram (*Evolution Theory*), olay ve aktivitelerden ziyade yavaş bir süreci vurgulamaktadır; değişiklikler olur çünkü evre hayatta kalmak için değişimi talep etmektedir (Kezar, 2001, 28-29).

Biyolojik evrimde olduğu gibi örgütle ilgili kısımda da evrim, belirli bir alandaki örgüt türlerinin değişmesi ya da çeşitlenmesi, korunması (organizasyonun öğrenme yoluyla uyarlanma) ve ayıklanmasının (evresine uyarlanamayan organizasyon türlerinin ölmesi) sürekli aşamaları olarak gerçekleşmektedir. Değişimler bilinçsiz ya da tesadüfi olarak ortaya çıkıyor gibi görünse de, örgütlerin ayıklanması ilke olarak kıt kaynaklar için rekabet sonucu ortaya çıkar ve bu çevresel durumda kaynak temeline en iyi uyum sağlayan örgüt hayatta kalırken diğerleri ayıklanır. Koruma ise, çevreye en iyi uyarlanan örgüt biçimlerini sürdüren ve sürekli hale getiren güçleri kapsamaktadır (Van de Ven, Poole, 1995, 518).

Söz konusu 4 kurama bakılacak olursa; tek bir varlığın değişimi ve gelişimi mevcutsa, yaşam eğrisi ve teleolojik kuram bunu ele alır. İki veya daha fazla varlığın etkileşimi sonucu oluşan değişim ve gelişimi söz konusuysa evrimsel ve diyalektik ve bununla bağlantılı diğer yaklaşımlar bu süreci açıklar. Önceden sistemi belirlenmiş bir değişim ve gelişim durumu varsa evrimsel kuram ve yaşam eğrisi bunu ele alır. Anı, sonradan oluşan, kurucu değişim ve gelişim durumunda diyalektik ve teleolojik kuram bunu ele alır (Van de Ven, Poole, 1995, 521-523).

Kısaca yaşam eğrisi kuramı tek varlık ve önceden belirlenmiş olayı, teleolojik kuram tek varlık ve kurucu halinde olan olayı, diyalektik kuram çok sayıda varlık ve kurucu halinde olan olayı, evrim kuramı çok sayıda varlık ve önceden belirlenmiş olayı açıklarken en verimli şekilde kullanılabilir.

Açıklanan kuramlarda hızla değişen çevre koşullarında örgüt geliştirmede bazı eksiklikler görülmektedir. Yeni dönemle birlikte beliren ihtiyaçlar göz önüne alındığında örgüt geliştirmede bir takım yeni gelişmeler görülmüştür. Kezar'ın kuramları buna örnek olarak verilebilir.

Yukarıdaki kuramlara ilave olarak Kezar aşağıda yer alan sosyal biliş kuramı ve kültürel kuramı da ilave etmiştir.

2.3.1.5. Sosyal Biliş Kuramı

Son yirmi yılda popülerlik kazanan Sosyal Biliş Kuramı (*Social Cognition Model*) genellikle fenomenolojik ya da sosyal-inşâcı bir bakış açısına sahip olma eğilimi göstermektedir. Bu kuramda değişim için çevrenin baskısı, zorunluluklar ya da liderin yeni bir vizyon edinmesi gerekmez. Bunun yerine değerlerin ve faaliyetlerin çatışması bazı şeylerin eskimesi/modasının geçmesi bilişsel uyumsuzluğun gerçekleşmesi için yeterli görülmektedir. Geline nokta da insanlar değişime karar verirler. Değişim doğrusal ya da aşama aşama değil, çok yönlü, birbirine bağlı, üst üste gelen süreçlerden oluşur. Bu yaklaşımın metaforu; kompleks, birbiriyle ilişkili sistemler, zihinsel modellerdir (Kezar, 2001, 44-45).

2.3.1.6. Kültürel Kuram

Diyalektik kuramla sosyal biliş kuramının bir karışımı olan kültürel kuramda (*Cultural Model*), değişim sürekli kültüre ayak uydurabilmek için gerçekleşir. Kültürel değişim kuramlarının çoğu örgütleri norm ve kurallara sahip rasyonel yerler olarak tanımlarken

söz konusu kuramın literatüre yaptığı en önemli katkı diyalektik kuram ile benzer şekilde irrasyonallite, ruh veya bilinç dışılık, örgütlerin akışkanlığına ve karmaşıklığına ağırlık vermeleridir. Normal süreçte kültür değişimi hızlı gerçekleşmediğinden bu kuramda da değişim uzun vadeye yayılmıştır ve ağır ağır gerçekleşir. Örgütlerdeki değişim ise değerlerin ve inançların değişmesine sebep olur. Geçmiş ve gelenekler önceki değişim süreçlerini yansıtıcı nitelikte olduğu için önemlidir. Değişim sosyal biliş kuramlarındaki gibi planlı-plansız ya da gerileyici-ilerleyici nitelikte olabilir. Ancak önemli bir faktör liderin örgütsel kültürü şekillendirecek bunun paylaşılmasını sağlayabilecek kabiliyette olmasıdır (Kezar, 2001, 49-50).

Van de Ven ve Poole (1995)'ün de ifade ettiği gibi örgütsel yaşamı anlayabilmek/anlamlandırabilmek için araştırmacıların tek bir kuram yerine birkaç modeli bir arada kullanmaları birden çok perspektiften ele almaları daha anlamlı sonuçlara ulaştırabilir. Birden çok kuram kullanmanın örnekleri de mevcuttur. Bu modellerin avantajı çeşitli değişim kuramlarını kombine etmesidir. Teleolojik, evrimsel, politik, kültürel, sosyal biliş ve yaşam döngüsü gibi kuramların değişimi anlamak için nasıl bir araya getirilebileceğini göstermek amacıyla Morgan, Rajagopalan ve Spreitzer örnek verilebilir. Morgan (1986) evrimsel, diyalektik ve bilişsel kuramların örgütlerdeki değişimi en iyi temsil ettiğini ileri sürmektedir. Rajagopalan ve Spreitzer (1996), bilişsel, evrimsel, bilimsel yönetim kuramlarını işletme için stratejik değişimlerin bir modelinde, sinerjik bir birleşme modeli olarak kullanmıştır. Çoklu modellerin en popüler örneklerinden biri Bolman ve Deal (1991)'in Dörtlü Çerçeve Modeli'dir. Senge (1990)'nin öğrenen örgüt modeli de çoğunlukla teleolojik kuramın bir yansıması olsa da, evrimsel, sosyal biliş, kültür ve teleolojik kuramları harmanlamaktadır (Kezar, 2001, 53-54).

2.3.2. Örgütsel Değişim Yönetimi

Bu bölümde örgütsel değişim yönetimi kapsamında örgütsel değişimin nedenleri, örgütlerde planlı değişim, değişime hazır bulunma ve direnç konuları ele alınmıştır.

2.3.2.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütler açık sistemler olarak çevreleriyle her zaman etkileşim içinde olmaktadır. Bu etkileşim örgütleri son dönemlerde çevrelerinde yaşanan hızlı değişimle birlikte süreklilik arz eden örgütsel bir değişim sürecine yöneltmektedir.

Örgütleri değişime zorlayan nedenler bazen örgütün kendi bünyesinden çıkabileceği gibi bazen de dış çevrede yaşanan değişimlerden kaynaklanabilmektedir. Bu noktada örgütsel değişim içsel ve dışsal olarak ele alınmaktadır. Ekonomik, teknolojik, yasal, sosyal ve politik faktörlerde yaşanan değişim ve gelişimler, pazar ve müşteri tercihlerindeki değişim dışsal nedenler arasında sayılırken, insan kaynakları sorunları, finansal sorunlar, örgütsel yetersizlikler, yönetsel davranış ve kararlar ile örgüt içi yenilikler gibi unsurlar ise içsel nedenler arasında sıralanmaktadır. Örgütsel değişim ihtiyacının hem içsel hem de dışsal faktörlerin etkisiyle meydana gelmesi daha az iç çatışma ve değişimin hızlı gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Yeşil, 2018, 319).

Örgütsel değişimin kuramsal olarak da bazı sebepleri olduğu söylenebilir. Bu sebepler arasında bir canlının yaşam süreci gibi başlama, büyüme gibi evreleri içeren yaşam eğrisi, çatışmanın ortaya çıkardığı değişim, amaçlar, maksatlar, hedeflerin planlanarak sürecin yürütüldüğü değişim, kültüre ayak uydurabilmek için yaşanan değişimlerden bahsedilebilir. Kuramsal olarak bakıldığında değişimin birden çok sebepten etkilendiği görülmektedir. Değişimin çok faktörlü ele alınması yapıları ve süreçleri anlamak adına günümüzde daha önem arz etmektedir.

2.3.2.2. Örgütlerde Planlı Değişim

Örgütlerde değişim söz konusu olduğunda daha fazla planlı değişim öne çıkmaktadır. Planlı değişim denildiğinde de bu yazında daha fazla örgüt geliştirme olarak kullanılmaktadır. Örgüt geliştirme uygulamaları problemi tanıma, harekete geçme, faaliyet planı ve müdahale, sonuçları değerlendirme, örgüt geliştirme programının sona ermesini kapsayan bir süreç olarak ele alınabilir (Ünüvar, Bektaş, 2017, 70-71).

Değişim yönetimi ile ilgili ilk çalışmalara örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, iletişim ve liderlik gibi sosyal süreçleri geliştirmeye yardımcı olmak için başvurulmuştur. Kuramsal kökenleri insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkışına kadar götürülebilen örgüt geliştirmeye Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından 1940'lı yıllarda gerçekleştirilen "T Grubu" çalışmaları ve eylem araştırmaları (action research) önemli katkılar sağlamıştır (Burnes, Cooke, 2012, 1397). Değişim yönetimi alanında ilk olarak örgütlerde iletişim ve örgüt içi sorun çözmek için örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, iletişim ve liderlik geliştirme konuları ele alınmıştır. Literatürün gelişmesinde T grubu ve eylem araştırması, geribildirim (feedback) ve sosyo-teknik sistem yaklaşımlarının önemli katkıları olmuştur (Öktem, Kocaoğlu, 2010, 112).

Daha önce de ifade edildiği gibi örgüt geliştirme aynı zamanda planlı değişim çabasıdır. Bu süreçle ilgili farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte temel olarak dört aşamadan bahsedilebilir. Bu aşamalar, (i) örgütsel teşhis (ii) örgüt geliştirme sürecine uygun müdahale tekniğinin seçilmesi (iii) değişimin yönetilmesi (iv) değişimin değerlendirilip kurumsallaştırılması (Erdoğan, 2020, 267).

Örgütlerde değişim sürecinde, değişim sürecinin kalbini oluşturan problemi tanıma aşamasında örgütün güçlü ve zayıf yönleri, içinde bulunduğu fırsatlar, engeller, imkânlar, kaynaklar ve mevcut problemler keşfedilir (Dinçer, 2013). Bu aşamada yer alan faaliyetler; problemin değişim ihtiyacının hissedilmesi, değişim ajanıyla temas ve ilk müdahale, örgüt ve problem hakkında bilgi toplama ve analiz etme olarak ifade edilebilir.

Uygun bir model seçildikten sonra teşhis süreci bu model üzerinde ilerletilir ve veriler modelin sunduğu önceliklere göre toplanmaya başlanır. Veri elde etme tekniklerinde mülakat, odak grup görüşmesi, anket, gözlem, ikincil veriler, geri bildirim kullanılabilir.

Teşhis sürecinde örgüte ait problemlerin doğru olarak ortaya konulması örgüt geliştirme sürecinin ilk adımı olarak oldukça önemlidir. Örgüt ve problem hakkında bilgi toplama ve analiz etme aşamasını içeren bu süreçte örgütün güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar, engeller, imkânlar, kaynaklar ve mevcut problemler keşfedilmektedir (Dinçer, 2013). İlk aşama olan teşhis sürecinde problem ya da problemleri doğru tanımlamak bütün süreci doğrudan etkileyen bir unsurdur.

Teşhis sürecinin arkasından örgüt geliştirme sürecine uygun müdahale tekniğinin seçilme aşamasına gelinmektedir. Örgüt geliştirme sürecinde kullanılabilecek teknikler arasında; kişiler arası ve grup süreçlerine müdahale, örgüt yapı ve süreçlerine müdahale, insan kaynakları sistemine müdahale ve stratejik müdahale sayılabilir. Kişiler arası ve grup süreçlerine müdahale teknikleri kişinin kendi rolünü anlaması, grup ve örgüt dinamiklerini anlamayı içermektedir. Örgüt yapı ve süreçlerine müdahale teknikleri içerisinde yeniden yapılanma, çalışan katılımı ve iş tasarımı ifade edilebilir. İnsan kaynakları sistemine müdahale performans yönetimi, yetenek yönetimi gibi konulara odaklanırken stratejik müdahale teknikleri ise temelde örgütün kendisini ve çevresini görme biçiminde bir değişimi amaçlamaktadır (Cummings, Worley, 2014).

Örgütsel değişim örgüt faaliyetlerinde mevcut durumdan farklı bir duruma geçmeyi ifade etmektedir (Aldag, Stearns, 1987, 387). Değişim yönetimi ise örgütlerdeki değişimi anlayıp bir takım eylemlerle bu değişime rehberlik etmek olarak tanımlanabilir. İyi bir örgütsel değişim yönetimi için örgütsel değişim süreci aşamalarını ve bu aşamalarda kullanılabilecek uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Fernandez, Rainey, 2006, 168).

Örgütsel değişim kapsamında amaç; insan ilişkileri, yapısal, kültürel ve çalışma koşulları, teknoloji, personel, süreç ve yöntem gibi alanlarda değişim söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998). Bu unsurların bir ya da birkaçı birlikte ele alınabilir. Bu durum değerlendirilirken örgütün yapısı, kaynakları, çevreyle ilişkisi gibi unsurlar da göz ardı edilmemelidir. Yapılan değişikliğin de diğer alanları etkileyebilen uyumsuzluk ihtimaline karşı gerekli önlemler alınmalıdır (Erdoğan, Sayın, 2020, 263).

Değişimde yönetici/lider önemli bir unsurdur. Lawrence ve Yarett (1995) örgütlerde başarılı bir değişim gerçekleştirebilmesi adına yöneticilerin dikkat etmeleri gereken üç konudan bahsetmektedir. Öncelikle iyi bir sistem kurmak, sonrasında bu sistem kapsamında çalışanları eğitmek ve işin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak, son olarak da çalışanları belirlenen amaca motive etmektir.

Değişim yönetiminde stratejilerin geliştirilmesinden ve uygulamasından sorumlu, değişim stratejisti ve uygulayıcısı olarak tanımlanan değişim ajanı uygulaması kullanılabilir (Jeffrey, Laurie ve D'Amelio, 2008). Değişim ajanı örgüt içerisinde olabileceği gibi örgüt bu konuda dışarıdan da yardım alabilmektedir. Öncelikle bu tür faaliyetlerin ortaya çıkabilmesi için hem örgüt yöneticilerinin hem de örgüt üyelerinin güvendikleri bir değişim ajanının hizmetine ihtiyaç duymaları ve onunla ilişki kurmaları gerekmektedir (Eren, 1998).

Örgütlerin büyüüp karmaşıklaşması ve teknolojinin gelişmesi ile iş bölümü ve uzmanlaşma artmış, iş bölümü ve uzmanlaşma arttıkça da, yöneticiler her konuya, her probleme veya her çatışmaya hakim olamamaya başlamışlardır. Bu sebeple, örgüt geliştirme süreci içerisinde, kurumlara hem zaman kazandıracak, hem daha kaliteli bir gelişim süreci başlatacak olan, farklı ve bu konuda uzman bir danışmandan/değişim ajanından yardım alma ihtiyacı hissedilmiştir. Böyle bir ihtiyacın kurum düzeyinde

olması ve kurumun bu bilince sahip olması ise örgütün değişimle baş edebilmesi için oldukça önemli bir durumdur (Tracey, 1994).

Son aşama olarak değişimi değerlendirme ve kurumsallaştırmada ise beklenen sonuç ve sürecin başarısını değerlendirmeyi ve değişim sonrası ortaya çıkan yeni durumun yerleşmesi ve kurumsallaşmasını içermektedir. Örgüt geliştirme süreklilik arz eden bir faaliyettir. Dolayısıyla geri bildirimler ışığında sistemde iyileştirmeler sürekli devam etmektedir (Erdoğan, Sayın, 2020).

2.3.2.3. Değişime Hazır Bulunma ve Direnç

Burada önemli bir hususta örgütlerin değişime hazır bulunmalarıdır. Değişime hazır bulunma kişinin değişimin gerekliliğine inanma ve örgütün değişimi gerçekleştirebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Değişime hazır bulunma konusunda iki temel unsur söz konusudur. Bunlar değişimin gerekliliğine ve örgütün bu değişimi başarabileceğine olan inanç olarak ifade edilebilir. Armenakis ve Harris daha sonra bu iki unsura önerilen değişimin mevcut durumdaki en iyi çözüm olduğuna inanılması, bireyin anlama kapasitesi ve çalışanların bu değişimi destekleyeceklerine olan inancı da ilave etmişlerdir .

Fakat değişime karşı bir direnç de söz konusu olabilir. Değişime direnç nedenleri arasında yeni bir duruma geçiş ile birlikte yaşanacağı düşünülen belirsizlik, alışkanlıklar, geçmiş ile kurulan psikolojik bağ, değişim süreci hakkında yeterince bilgi sahibi olmamak, başarısızlık ihtimali, sahip olunan hak ve ayrıcalıkların kaybedileceğini düşünmek, değişimin dayatılıyor olduğu düşüncesi sayılabilir (Erdoğan, Sayın, 2020, 265). Bu durum değişim sürecinde doğru iletişimin de çok önemli olduğunu göstermektedir.

Problemin sebebi ve gerçekleştirilmek istenen değişimin boyutuna göre çeşitlilik gösteren müdahale teknikleri farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. En genel sınıflandırma olarak müdahalenin yapıldığı alana göre şekillenen yapı, süreç ve insan kaynağına yönelik müdahale teknikleri sınıflandırılması kabul edilebilir. Burada önemli olan müdahale tekniğini seçerken tekniğin mevcut probleme ve içinde bulunulan şartlara uygun seviyede olmasına dikkat edilmesi gerektiğidir (Dinçer, 2013).

2.4. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Değişiminde Kaynak Bağımlılığı ve Örgütsel Değişimi Yönetmek

Çalışmanın bu bölümünde kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişim yönetimi, kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişim yönetimi konusunda yapılan önceki araştırmalar ve kaynak bağımlılığını ve örgütsel değişimi birlikte yönetmek konuları ele alınmıştır.

2.4.1. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Değişim Yönetimi

Değişim ihtiyacını önceden tespit etmek ve gerekli hazırlıkları yaparak örgütleri buna uygun hale getirmek yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından bir zorunluktur. Robbins ve Judge (2013, 591) değişim için dikkate alınması gereken altı uyarıcı güçten bahsetmektedirler. Bunlar; iş gücünün doğasında yaşanan değişim, teknoloji, ekonomik şoklar, rekabet, toplumsal eğilimler ve dünya siyaseti olarak tanımlanmaktadır.

Açık bir sistem olarak kâr amacı gütmeyen örgütlerde çevrede yaşanan değişikliklerden etkilenmektedir. Bu etkilenme sadece çevresel koşullardan değil iç dinamiklerdeki değişimden de kaynaklanmaktadır. Çevresel olarak ekonomik, sosyal, politik ve yasal değişiklikler iç dinamikler olarak da finansal durum, istihdam gibi sorunlar kâr amacı gütmeyen örgütleri değişime zorlamaktadır.

Minkoff ve Powell (2006, 594-595) kâr amacı gütmeyen örgütlerin politik ve sosyal bağlamdaki değişiklikler karşısında savunmasızlığına vurgu yaparken söz konusu değişiklikler karşısında bu yapıların esnek olma ihtiyacının altını çizmektedir. Bu örgütler temel örgütsel misyonlarını ve kimliklerini değiştirdiklerinde bu tür değişikliklerin geleneksel yöntemler olup olmadığına bakılmaksızın iç ve dış örgütsel engel ve artan başarısızlık riski söz konusu olmaktadır. Bu sebeple kâr amacı gütmeyen örgütlerin çevresel baskılara karşı izledikleri tek bir yöntem yoktur. Bu değişiklikler, (a) muhafazakar bir dönüşüm ya da uyum (b) pro-aktif dönüşüm (c) değişime direnç (d) değişen dış koşullara bir cevap olarak öncelikleri değiştirmek (e) misyon değiştirme olarak sınıflandırılabilir.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişim yönetiminin başarısı için önemli olan bazı kriterler mevcuttur. Bunlar; vizyon oluşturulması, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda değişimin bir model çerçevesinde yürütülmesi, motivasyonun olması, bir kaynak ayrılması ve değişimi yönetmek için gerekli olan becerilere sahip olunması olarak

ifade edilebilir (Erdoğmuş, Sayın, 2020, 260). Tüm bunların dışında da kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişim bir kültür olarak yerleştirilmelidir.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin örgütsel gelişim biçimlerinde mali, beşeri ve sosyal kaynaklar ile kurmuş olduğu ilişkiler etkili olmaktadır. Bu minvalde kâr amacı gütmeyen örgütler sosyal ortam ve ilişkilerdeki değişimlere de duyarlıdırlar (Sunar, 2018, 29-30). Fakat kâr amacı güden örgütler değişime hızla cevap verme eğilimindeyken kâr amacı gütmeyen örgütlerde bu hızın daha düşük olduğu da bir gerçektir (Erdoğmuş, Sayın, 2020, 260). Bu durumun nedenlerinden biri Türkiye’de sivil toplum anlayışının çok öncelere dayanarak vakıf kültürünün yerleşik olması bu kültürün de önemli bir aidiyet duygusu içermesidir. Bir anlamda kuruluşunda ve yönetiminde yer alan kişiler için söz konusu yapılara profesyonel olarak bakmak oldukça zordur. Bu noktada özellikle kâr amacı güden örgütlerde olduğu gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerde de liderin etkisi ve değişim kültürünün yerleşik olması değişim sürecine önemli katkılar sunacaktır.

2.4.2. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Değişim Yönetimi Konusunda Yapılan Önceki Araştırmalar

Sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanında 2000’li yıllardan itibaren çalışmaların arttığı görülmektedir. Uluslararası yazında çalışılan konular arasında kaynak bağımlılığı ve liderlik (Heimovics, Herman ve Coughlin, 1993), kaynak bağımlılığı ve strateji (George, 2014), kaynak bağımlılığı ve finansman (Sothy, Dahles, 2015; Mozos, Duarte ve Ruiz, 2016), kaynak bağımlılığı, örgütsel davranış ve yapı (Seo, 2016), kaynak bağımlılığı anlamında devlet kurumları ve STK’lar arasındaki ilişki (Saidel, 1991), kapasite geliştirme ve liderlik (Afaq, 2013), büyüme aşamasında kâr amacı gütmeyen örgütlerde kapasite geliştirme (Nenobais, Kasim ve Maksum, 2016), kâr amaçsız örgütlerde değişim ve fonlar (Schlappa, 2009), geleneksellik ve stratejik değişimi yönetme (Salipante, Golden-Biddle, 1995), kâr amaçsız örgütlerde planlı değişim (Medley, Akan, 2008) gibi konular görülmektedir.

Sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanında ulusal yazında ise yapılan çalışmalar arasında STK’ların iktisadi ve sosyal fonksiyonları (Özer, 2008), sosyal sermaye ve sosyal girişimcilik (Betil, 2010), sosyal girişimcilik ve kurumsal sosyal sorumluluk (Demir, 2014), STK’larda hizmetkâr liderlik davranışı (Demirci, 2014), gönüllülük faaliyetleri ve gönüllülük algısı (Balaban, İnce, 2015), kâr amacı gütmeyen

örgütlerde hizmet kalitesi (Cengiz, Kırkbir, 2007), kâr amacı gütmeyen örgütlerde yönetim (Özgen, Türk, 1996), performans ölçümü ve iyi yönetim ilkeleri (Köse, Karabacak ve Atik, 2014) dikkat çeken çalışmalar arasındadır. Bu çalışmalar geniş yelpazede alanı tanıtıcı ve değerlendirme türü çalışmalardır.

Örgüt geliştirme konusunda da kamu örgütleri (Öktem, Kocaoğlu, 2012), kalkınma ajansları (Babaoğlu, Öktem, 2013) ve TÜBİTAK (Göçoğlu, Turna ve Öktem, 2016) özelinde çalışmalar yapılmıştır. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin değişimi oldukça az çalışılan konular arasında yer almaktadır.

Türkiye’de sivil toplum örgütlerinde değişim konusu çok az çalışılmıştır. STK’lar ile ilgili öne çıkan çalışmalar arasında sivil toplumun ve katılımın güçlendirilmesinde sivil toplum kuruluşlarının rolü (Akşit, Tabakoğlu ve Serdar, 2002), sivil toplum tipolojisi oluşturulan Türkiye’de gönüllü kuruluşlarda sivil toplum kültürü çalışması (Yeğen ve diğ., 2010), değişim konusunda da STK’ların kurumsal yapı ve faaliyetlerinin değişimi (Sunar, 2018) bulunmaktadır. Sivil toplum örgütleri alanında özellikle değişim alanında yapılan çalışmalar kurgusu çok genel, temel çalışma niteliği taşımaktadır. Bu anlamda benzer şekilde Sivil Toplum Kuruluşlarında Teorik ve Stratejik Boyutları ile Değişim Yönetimi (Bektaş, Yılmaz, 2005) adlı çalışma da ampirik tarafı olmayan derleme bir çalışma olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye’de de yakın zamanlarda sivil toplum alanında değişim odaklı çalışmaların başladığı görülmektedir. Bu kapsamda Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Bir Örgütsel Teşhis Modeli Önerisi (Erdoğan, Sayın, 2018), STK’larda Değişim Yönetimi (Erdoğan, Sayın, 2020), Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü ve Profesyonel Çalışma (Erdoğan, 2020) zikredilebilir.

Yaşanan politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel değişimlerin kâr amacı gütmeyen örgütlere etkisine yönelik çalışma yapılma noktasında ihtiyaç dikkat çekmektedir. Bu çerçevede 150 yılı aşmış geçmişi, bütçe büyüklüğü, kamu ile yakın ilişkileri ile Türk Kızılay önemli bir örnek olaydır. Bu yönleriyle Kızılay bazı araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmalar Kızılay’da belge yönetimi sisteminin geliştirilmesi (Külcü, Külcü, 2009), afet dönemlerinde insani yardım örgütlerinde tedarik zinciri yönetim sistemi (İlhan, 2009), Kızılay’ın kurumsal itibarı (Altıncık, 2014; Uçar ve diğ., 2015), Kızılay’ın amaç ve faaliyetlerinin tanımlayıcı biçimde ortaya konulması (Kaya, 2016), gönüllülük ve marka itibarı (Çimen, 2016), pazarlama

iletişiminde sosyal medya (Ağaçcı, 2017), gönüllü motivasyonu (Muştı, 2019), gönüllülük motivasyon eğilimleri (Tiftikçi, 2020), hizmet kalitesinin ölçümü (Gençal, 2020) olarak sıralanabilir. Bu çalışmaların hem kapsamaları hem de odakları bakımından sınırlı bir alana eğildikleri görülmüştür. Kızılay’da örgütsel meşruiyetin yeniden inşası (Uzun, 2010) ise öne çıkan çalışmalardandır. Kızılay’ın 99 Marmara Depremi sonrası kaybettiği meşruiyetini yeniden kazanmasını yeni kurumsalcı kuramlar çerçevesinde nitel olarak inceleyen çalışma bu süreçteki stratejilere ve dışsal aktörlere odaklanmıştır.

Alan yazın incelemesi sonucunda Kızılay’da değişimi bütüncül, örgüt içi ve örgüt dışı faktörler ile birlikte ele alarak inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu tezin yazına temel katkısı, Türkiye ve uluslararası bağlamda kâr amacı gütmeyen örgütlerde örgütsel değişime yönelik kuramsal bir çerçeve oluşturması ve bu örgütlerde örgütsel değişimi ampirik olarak inceleyen ilk çalışma olmasıdır. Bu çalışmanın birinci katkısı kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda değişimi açıklamak için kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişim kuramlarını birlikte ele alarak kuramsal çerçeve oluşturmasıdır. Çalışmanın diğer katkısı ise kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi ampirik olarak incelemesidir.

Bundan sonraki bölümde tezin katkısının kavramsal çerçevesi ortaya konulmuş, sonra da ampirik katkıyı ortaya koyan metodoloji bölümüne yer verilmiştir.

2.4.3. Kaynak Bağımlılığını ve Örgütsel Değişimi Birlikte Yönetmek

Örgütlerde değişim yönetimi çok boyutlu ve kompleks bir konudur. Örgütlerde değişim kaynak, örgütsel kapasite ve kabiliyet gerektirmektedir. Özel sektör ve kamu örgütleri için geçerli olan bu hususlar kâr amacı gütmeyen örgütler içinde söz konusudur. Kâr amacı gütmeyen örgütler sahip oldukları kaynak, kapasite ve kabiliyetleri bakımından diğer örgüt türlerine göre bazı kısıtlar yanında bazı imkânlarla da sahiptir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin kaynaklar bakımından bağımlılığının yüksek olması önemli bir kısıt iken, kapasite ve kabiliyetini artırarak bu kısıtları imkâna dönüştürme özellikleri de bulunmaktadır. Van de Ven ve Poole (1995) örgütsel yaşamı anlayabilmek için birden fazla kuramı kullanmanın araştırmacıyı daha anlamlı sonuçlara götürebileceğini ifade etmektedir. Bu düşünceden hareketle çalışmada kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi açıklamak için kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel değişim kuramı birlikte kullanılmıştır.

Örgütlerde değişimi anlayabilmek için içinde bulundukları çevre koşullarını iyi analiz etmek gerekmektedir. Örgütler içinde bulundukları çevreye/çevresel şartlara özgü tepkiler vermektedir. Bu sebeple örgütle çevreyi birlikte ele alan bütünsel bir analiz sağlıklı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu bağlamda kâr amacı gütmeyen örgütlerle ilgili çok fazla kuram bulunmamaktadır. Mevcut kuramlar arasında öne çıkan sosyal kökenler kuramı kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışı, değişimi ve büyümesinde ülkelerin sosyal, politik, ekonomik koşullarının etkili olduğu ifade edilmektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütler her ülkeye özgü farklı nitelikler taşımaktadır. Ortaya çıkışları, faaliyet alanları, içinde bulundukları toplumda nasıl kabul gördükleri, bulundukları ülkelerin yönetim sistemleri ve bu sistemle ilişkileri farklı kâr amacı gütmeyen örgütleri meydana getirmektedir. Türkiye’deki kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışları değerlendirildiğinde sosyal kökenler kuramı bağlamında devletçi modele yakın durduğu görülmüştür.

Türkiye’de sivil toplum alanının devlet baskın özelliği kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışı ve faaliyetlerinin yürütülmesinde bu örgütlerin kendi kontrol edemediği kaynaklara bağımlılığını artırmaktadır. Türkiye’de sivil toplum alanındaki örgütleri etkileyen bir diğer gelişme ise örgütlerin yönetimi konusunda kurumsal yönetim, yeniden yapılanma, örgütsel performansın artırılması, çalışan niteliğinin artması gibi örgütsel kapasiteyi ve performansı artırmaya yönelik değişimler ve gelişmelerin son yıllarda artmış olmasıdır. Örgütler kâr amacı gütmeseler de bu gelişmelerden ve bu yönde paydaş beklentilerinden etkilenmektedir. Böyle bir faaliyet çevresinde kâr amacı gütmeyen örgütlerin değişiminde kaynaklara ulaşabilme yanında örgütsel değişimi yönetebilecek yetkinliğe sahip olması da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda kâr amacı gütmeyen bir örgüt olarak Kızılay’da yaşanan değişimi anlamak adına birden çok kuramın kullanılması tercih edilmiştir. Bu yüzden kuramsal çerçevenin oluşturulmasında kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişim kuramı seçilmiştir. Kaynak temelli yaklaşım Kızılay gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki değişimi açıklamakta kullanılabilir gibi görünmekle beraber, bu örgütlerin kontrollerinde olan kaynaklar yerine başkalarının kontrol ettiği kaynaklara bağımlı oldukları kabul edilerek kaynak bağımlılığı kuramı daha açıklayıcı bulunmuş ve tercih edilmiştir.

Türkiye’de kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi açıklarken kaynak bağımlılığı kuramı daha çok çevresel koşullarda kaynaklara ulaşma üzerinden konuyu açıklamakta, örgütsel değişim kuramı ise örgütlerde yapılan değişim faaliyetlerini

açıklamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada Kızılay örneğinde örgütsel değişimin kaynaklara ulaşma ve örgüt içerisindeki değişim yönetimi çabaları ile birlikte ele alınmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Bu kuramsal çerçeveden hareketle Kızılay'daki değişimi açıklamak için “Kızılay’ın çevreyle ilişkilerinde ve kontrol edemediği kaynaklara ulaşmasında etkili olan çevresel faktörler” ve “Kızılay’da kapasite ve performans artışını etkileyen örgütsel faktörler” üzerine odaklanılmıştır. Çevresel bileşenler kaynak bağımlılığı kuramı ile ilişkilendirilirken örgütsel faktörler örgütsel değişim kuramı ile ilişkilendirilmiştir.

Bu tezin odağı, kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Daha önce de ifade edildiği gibi Kızılay kâr amacı gütmeyen bir örgüt olarak değişimi inceleme adına dikkat çekici bir örnektir. Kızılay 1999 Marmara Depremi sonrası örgüt içinde ve dışında çatışmaların yaşandığı ve performansı sorgulanan bir örgüt olarak öne çıkmaktaydı. Bu durum hem yönetimde hem de dış çevre ile yaşanan ilişkilerde önemli sorunlar doğurmaktaydı. Bu çatışma örgütsel değişimi tetikleyen temel unsurlarından biri olmuştur. Bu bağlamda Kızılay’da 2000 ve 2004 yılında yeniden yapılanma çalışmaları için girişimler olmuştur. 2000 yılındaki yeniden yapılanma çalışmaları sürdürülememiş ve sonuç alınamamıştır. Söz konusu yılda Kızılay yeniden yapılanma planı ve girişiminde bulunmakla birlikte örgüt içi ve çevresel faktörler dolayısıyla bunu gerçekleştirememiştir. Bu durumda sadece örgüt içi çabalar yeterli olmamıştır.

2004 yılına gelindiğinde ise ülkede değişen politik, ekonomik ve sosyal koşullar Kızılay’da değişim için daha uygun bir ortamın oluşmasına sebep olmuştur. Bu ortam değişim için gerekli kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Kaynaklara ulaşmada ülkedeki sosyal, politik, ekonomik değişikliklerin yanı sıra teknolojik gelişmeler, nitelikli insan kaynağına ulaşabilme gibi faktörler de etkili olmuştur.

2000’li yıllardan farklı olarak sonraki yıllarda Kızılay’daki değişimde sadece kaynaklar ve ilişkiler değil örgütün kendi çabaları da etkili olmuştur. Örgütsel vizyon, liderlik anlayışı, yönetici kompozisyonu gibi örgütsel strateji, yapılanma ve yönetim değişimlerinin değişimde katkıları açıkça görülmektedir. Örgütün çevresinde yaşanan değişimler değişimi kolaylaştırırken aynı zamanda örgütsel yapı ve yönetim anlayışı değişiklikleri Kızılay’da değişimi getirmiştir.

Kızılay örneğinde kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimin gerçekleşebilmesi için kaynaklara ulaşma Türkiye gibi ülkelerde oldukça önemlidir. Bu bağlamda değişimi açıklamakta kaynak bağımlılığı kuramı zengin bir perspektif sunmaktadır. Politik, ekonomik ve sosyal koşulların değişmesi kaynaklara ulaşma, kaynakları sürdürülebilir kılma, alternatif kaynaklar edinme konularında önemli imkânlar sunmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütleri çevresel talepler karşısında aktif olarak kabul eder. Açık sistem düşüncesine dayanan kaynak bağımlılığında örgütler çevresel taleplere uyma ya da içinde bulunduğu çevreyi yönetme çabası içinde olurlar. Kızılay örneğinde çevreyi yönetmeyi ilişki geliştirme, karar vericileri etkileme ve ikna etme olarak olarak düşünebiliriz. Örgütler bağımlılık ilişkileri sebebiyle ortaya çıkan baskı ve kısıtları aşmak için büyüme, ortak girişim ve iş birlikleri, yönetim kurulunun kompozisyonunu değiştirme, üst düzey yönetici değişimi gibi eylemler içinde olmaktadır. Kızılay'ın çevresel bağımlılığı azaltma ve kaynaklara ulaşma amacıyla bu stratejilerden bir ya da birkaçını kullandığı görülmüştür. Bu kapsamda devlet/hükûmet ile yakın ilişkiler, kamu ile ilişkiler, yasal/yapısal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi kaynaklara ulaşmayı kolaylaştıran unsurlar olmuştur. Kızılay örgütsel değişim yoluyla hem bu kolaylaştırıcı unsurların oluşmasını, hem de değişimi yöneterek örgütsel kapasite ve performans artışını sağlamıştır.

Bundan sonraki bölümde bir kâr amacı gütmeyen örgüt olarak Kızılay'daki değişim ampirik olarak ortaya konulmuştur.

3.METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve araştırma sorularına yer verilmiştir. Daha sonrasında araştırma sorularına yanıt verirken nasıl bir örnek olay üzerinde hangi metodolojiyle çalışıldığı ve verilerin analiz edilme aşaması detaylı olarak açıklanmıştır. Son olarak da çalışmada araştırmacının rolü ifade edilmiştir.

Araştırma sürecini Yıldırım ve Şimşek (2011, 317) genel olarak aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Araştırma sorularını geliştirmek
- Araştırmanın alt problemlerini geliştirmek
- Analiz birimini saptamak
- Çalışılacak durumu belirlemek
- Araştırmaya katılacak bireyleri seçmek
- Veriyi toplamak ve toplanan veriyi alt problemlerle ilişkilendirmek
- Veriyi analiz etmek ve yorumlamak
- Çalışmayı raporlaştırmak

3.1.Araştırmanın Amacı

İnsanlar psikolojik ve fizyolojik birtakım ihtiyaçları olan varlıklardır. Fakat ekonomik gücü olmayan bireylerin bu ihtiyaçlara ulaşması daha zor olmaktadır. Bu hizmetlerin karşılanmasında maddi bir getiri olmaması sebebiyle özel sektör uzak durmakta devletler ise bu talepler karşısında yetersiz kalmakta bazen de özellikle belli alanlara girmemektedir. İşte tam bu noktada bu tür mal ve hizmetlerin sağlanması hususunda kâr amaçsız örgütlerin ortaya çıktığı görülmektedir.

Her alanda yaşanan değişimlerin kâr amacı gütmeyen örgütlerde de yaşandığı bir gerçektir. Bu örgütler farklı alanlarda faaliyetler gerçekleştirmeleri, örgüt yapılarının

karmaşık hale gelmesi, yönetim sorunları, toplumsal kabul noktasında zorluk gibi birçok sorunla yüzleşmektedirler. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin bu sorunlara cevap üretebilmek için varlıklarını sürdürmeleri, kapasitelerini geliştirmeleri ve performanslarını artırmaları için örgütsel değişim yönetimi önemli bir husus olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı kâr amacı gütmeyen örgütlerde örgütsel kapasite ve performans artışını etkileyen çevresel ve örgütsel faktörleri incelemektir. Bu bağlamda kâr amacı gütmeyen bir örgüt olarak Kızılay'da kapasite ve performans artışında kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişim yönetiminin etkisi ortaya konulmaktadır.

Bu çalışmada kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi incelerken örnek olay olarak Kızılay'ın seçilmesinde Türkiye'nin ilk yardım kuruluşu olması (Dağdelen, 2015, 237), kamuoyu desteği ile resmi olarak kurulmuş ilk sivil toplum örgütü olma niteliği taşıması (Hatipoğlu, 2013, 173), 152 yıllık geçmişi, kamu ile yakın ilişkileri, tipik bir sivil toplum örgütü gibi algılanmaması, 2018 yılı itibarıyla ortalama 4.5 milyarlık bütçeye sahip olması gibi alandaki değişimi anlamayı sağlayacak özelliklere sahip olmasıdır. Bunun yanında Kızılay'ın son 20 yılda yaşadığı değişim kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi anlamak açısından önemli bir örnek olaydır. Kızılay'ın 1999 Marmara Depremi ile birlikte yaşadığı sarsıntı ve olumsuz imajdan sonra bugüne gelindiğinde yaşadığı değişim dikkat çekmektedir. Türk Kızılay alanda geçmişi, büyüklüğü, konumu, performansı ve kapasitesiyle öne çıkan dikkat çekici bir örgüt olduğu için bu çalışmada örnek olay olarak incelenmiştir.

3.2.Araştırma Sorusu

Araştırmacının söz konusu alan ile ilgili okumalar yapması, alana yönelik pratik tecrübelerinin olması ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanına ilgi duyması araştırma konusunda ve araştırma sorusunun tespitinde yol gösterici olmuştur.

Nitel araştırmalarda araştırma problemini nicel araştırmalar gibi spesifik olarak belirlemek daha güçtür. Dolayısıyla “araştırma problemi” yerine bazen “araştırma gerekçesi”de kullanılabilmektedir. "Araştırma gerekçesi" ya da "araştırma ihtiyacı için gerekçeler oluşturma" olarak ifadelendirmenin daha anlaşılabilir olabileceği bunun da nitel çalışmayı başlatacağı ifade edilmektedir (Creswell, 2013, 129).

Araştırma sorusunu inşa etmek araştırmaların en kritik yönlerinden birisidir. Nitel araştırmalarda araştırma sorusunu baştan net ortaya koyabilmek çok kolay

olmamaktadır. Araştırma sorusu baştan belli olabileceği gibi bazen de genel tutulup ilerleyen aşamalarda daraltılabilmekte ya da araştırma esnasında farklılık kazanabilmektedir (Creswell, 2013, 138; Yıldırım, Şimşek, 2011, 102). Bu çalışmada da sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişim alanında çok fazla çalışma yapılmadığı, yeteri kadar alan yazın oluşmadığı için araştırma sorusu önce genel tutulup ilerleyen zaman içerisinde özelleştirilmiştir.

Bu çalışmada Yıldırım ve Şimşek (2011)'in de ifade ettiği şekilde araştırma sorusu/soruları birkaç aşamada ortaya çıkmıştır. Uzun zamana yayılmış olarak araştırmacı alana dair okumalar yapmış, sivil toplumun ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışı, Türkiye’de ve dünyada sivil toplum, alandaki engelleyici/kısıtlayıcı aktörler/faktörler, sivil toplumun gelişimi, içinde bulunduğu topluma yansıması gibi konuları irdelemiştir. İkinci olarak araştırmacının sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanında olması konuya dair bir tecrübe ve bilgi birikimini de beraberinde getirmiştir. Bu anlamda öncelikle keşif araştırması yapılmıştır. Bu süreçte araştırmacı çalışması düşünülen konuyla ilgili süreci bilen eski üst düzey bir akademisyen-bürokrat, Kızılay’dan üst düzey iki yönetici ve bir akademisyenle görüşerek konuya yönelik keşfedici bilgilerini derinleştirmiştir. Keşif araştırması kapsamında çalışması planlanan konuda bilgi toplanabilecek kişiler ve bilgi kaynakları hakkında da veri toplanmıştır. Keşif araştırmasında edinilen ve uzun zamandır gözlenen kurum ile ilgili bilgiler araştırmacı tarafından birleştirilmiştir. Sivil toplum alanında kaynakların etkin yönetilmesi, yönetim ve yapılanma, gönüllülere ulaşma, kamu ile ilişkiler, iş birlikleri gibi birçok sorun söz gözlemlenmiştir. Sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin bugün artık bir üçüncü güç olması bu sorunları daha görünür kıldığı ve söz konusu örgütleri çözüm aramaya yönelttiği görülmüştür. Oluşan kanaat doğrultusunda sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar hakkındaki yazın ve tartışmalar yeniden ve daha kapsamlı okunmuştur. Bu okumalar kâr amacı gütmeyen örgütlerin kullandığı kaynaklar ve devlet/hükûmet ile ilişkileri ile devam etmiştir. Okumalar sırasında örgütsel değişim literatürü kâr amacı gütmeyen örgütler bağlamında yeniden gözden geçirilmiştir. Bu okumalar sonrası araştırma tasarımı daha açık hale gelmiş, araştırmanın amacı ve problemi daha net tanımlanmıştır.

Sivil toplum alanındaki ilk okumalar, alanda gerçekleştirilen keşif araştırması ve yeniden kuramsal okumalar sonrası araştırmada temel soru, “*Kâr amacı gütmeyen bir*

örgüt olarak Türk Kızılay’da kapasite gelişimi ve performans artışı sağlayan faktörler nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

Ana araştırma sorusunun yanında konunun daha yakından incelenmesine olanak tanıyan, alt araştırma soruları ise aşağıdaki gibidir:

1. Türk Kızılay’da 2000 yılı sonrası nasıl bir kapasite gelişimi ve performans artışı yaşanmıştır?
2. Türk Kızılay’da bu değişimi etkileyen çevresel faktörler nelerdir?
3. Türk Kızılay’da bu değişimi etkileyen örgütsel faktörler nelerdir?

3.3.Araştırmanın Tasarımı/Modeli

Bu çalışmada kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişim Türk Kızılay örnek olayı üzerinden nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma, bir problem veya konunun keşfedilmesi, kolaylıkla ölçülemeyen değişkenleri belirleme, çok belirgin olmayan dinamikleri ortaya çıkarma imkânı verdiği için bu yöntem tercih edilmiştir (Creswell, 2013, 48). Bu çalışmada nitel araştırmalarda durum çalışması olarak da ifade edilen örnek olay deseni kullanılmıştır. Örnek olay deseni ile, gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem/durum ya da belli bir zaman içerisindeki çoklu sınırlandırılmış sistemler/durumlar hakkında gözlemler, mülakatlar, görsel-ışitsel materyaller, dokümanlar ve raporlar gibi çoklu bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi toplanabilmekte, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya konulabilmektedir. Örnek olayda analiz birimi birden fazla durum (çok mekanlı çalışma) veya tek bir durum (tek mekanlı çalışma) olabilmektedir (Creswell, 2013, 97). Bu çalışmada analiz birimi tek örnek olaydır.

Örnek olay, toplanan zengin verilerden dolayı sosyal veya örgütsel süreçlerin detaylı olarak anlaşılmasını gerektiren araştırma sorularına özellikle uygundur. Örgütsel araştırmalarda, durum çalışmasının bir veya daha fazla kuruluş veya kuruluş içinde veya çevresinde faaliyet gösteren grup ve bireyler (örneğin, belirli bölümler, çalışan türleri, müşteriler) olması muhtemeldir (Hartley, 2004, 323).

Bir araştırma stratejisi olarak, örnek olay bireysel, grup, örgütsel, sosyal, politik ve olaylarla ilgili bilgilere katkıda bulunmak için birçok durumda kullanılır. Örnek olay, araştırmacıların bireysel yaşam biçimleri, örgütsel ilişkiler ve endüstrilerin

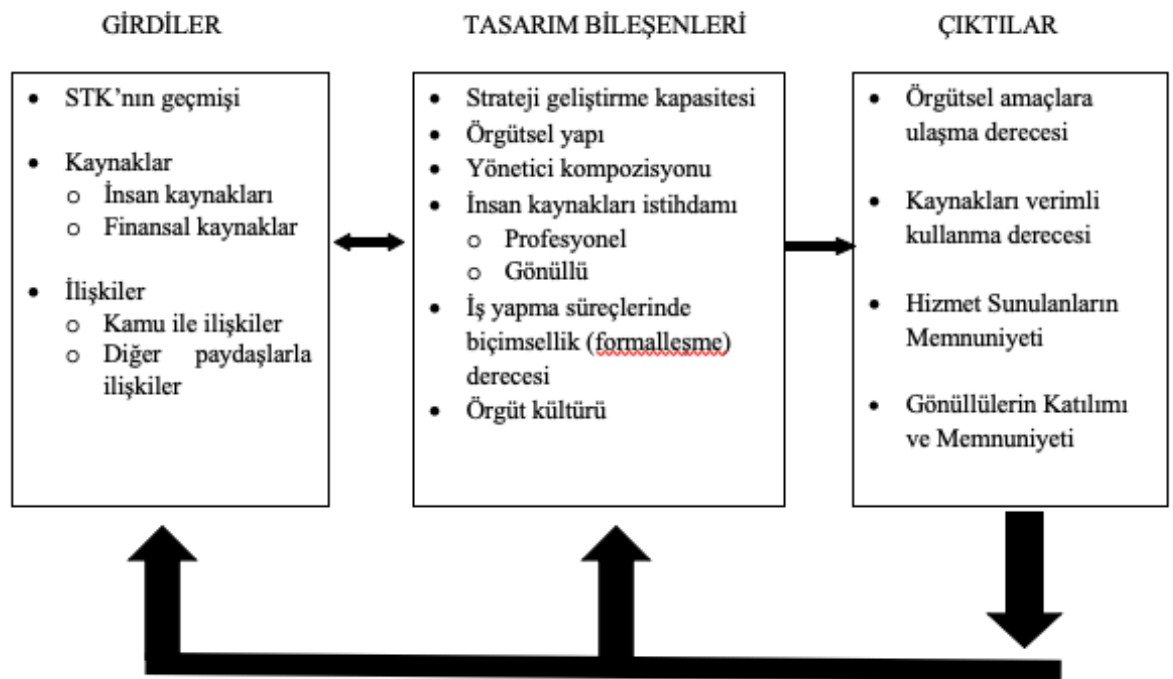
olgunlaşması gibi gerçek hayattaki olayların bütünsel ve anlamlı özelliklerini korumasını sağlar/izin verir (Yin, 2003, 1-2).

Bu gerekçelerden yola çıkarak bu çalışmada Kızılay örnek olay olarak ele alınmıştır.

Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı, problemi ve deseni belirlendikten sonra araştırmaya uygun model seçilmiştir. Çalışmaya Tablo 3’deki Erdoğan ve Sayın (2018) tarafından hazırlanan STK’lar için Örgütsel Teşhis Modeli ile başlanmıştır.

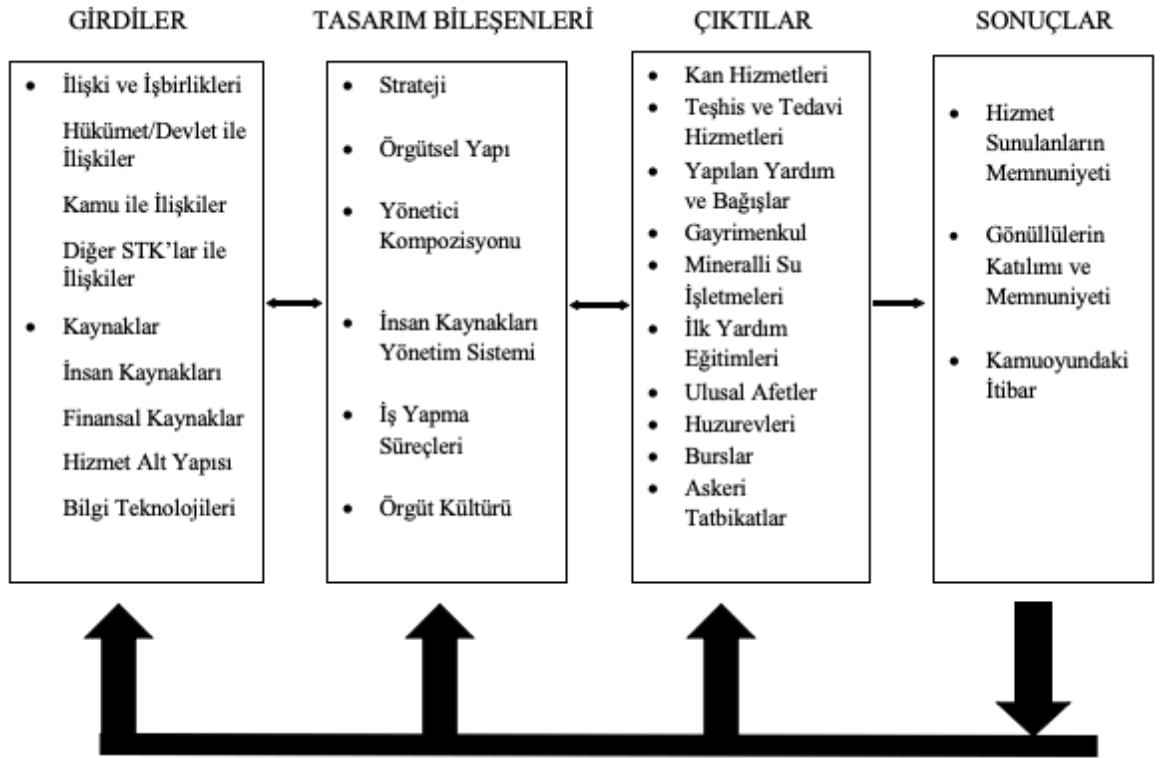
Tablo 3: STK’lar için Örgütsel Teşhis Modeli



Nihat Erdoğan, Züleyha Sayın, **Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Bir Örgütsel Teşhis Modeli Önerisi** (İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi: 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, 2018), 232.

Genel olarak sivil toplum örgütleri Tablo 3’deki model ile incelenebilirken Kızılay örneğinin Tablo 4’e göre incelenmesi daha uygun görülmüştür. Çalışma ilerledikçe bu model Tablo 4’deki modele dönüşerek son halini almıştır.

Tablo 4: Türk Kızılay Örnek Olayı Araştırma Modeli



Bu modelde Kızılay'ın faaliyetleri için gerekli *girdiler*, bu girdileri dönüştüren *yönetim ve örgütsel yapı*, bu faaliyetler sonucu oluşan *çıktılar* ve *sonuçlar* yer almıştır. Model çalışmanın kuramsal çerçevesinden hareketle oluşturulmuştur. Kızılay örnek olayında Van de Ven ve Poole (1995)'ün ifade ettiği gibi değişimi anlayabilmek için birden fazla kuramdan yararlanılarak model kurulmuştur. Çalışma kapsamında çevresel bileşenler (girdiler) kaynak bağımlılığı kuramı ile ilişkilendirilirken örgütsel faktörler örgütsel değişim kuramı ile ilişkilendirilmiştir. Modelde girdiler Kızılay'ın bağımlı olduğu kaynakları, tasarım bileşenleri örgütsel yönetim ve organizasyon kapasitesini, çıktılar örgütsel performansı ve sonuçlar da toplumsal faydayı göstermektedir.

Bu model üzerinden Türk Kızılay'da 2000 ve 2018 yılları arasındaki değişim incelenmiştir. Kızılay uzun bir geçmişi olan ulusal ve uluslararası yardım örgütü niteliği ile savaşta ve barışta görev alan, tüzüğünde geçen ifade ile “Cumhurbaşkanının yüksek himayeleri altında” her dönem devlet ile ilişki içerisinde olan bir örgüttür. Türkiye 1999 yılında sosyal ve ekonomik hayatı derinden etkileyen iki büyük deprem yaşamıştır. 17 Ağustos 1999 tarihinde yaşanan Marmara Depremi'nin yaraları sarılamadan 12 Kasım'da Düzce Depremi meydana gelmiştir. 99 Marmara

Depremi’nde ülkenin en önemli yardım örgütü olan Kızılay bu süreçte yetersiz kalması sebebiyle eleştirilerin hedefinde olmuş önemli bir itibar kaybına uğramıştır. Kızılay’ın örnek olay olarak seçilmesinde, 99 Marmara Depremi ve hemen ardından yaşanan Düzce Depremi ile birlikte performansının çok fazla gündeme gelmesi, eleştirilerin hedefinde olması, örgüt içi ve örgüt dışında yaşanan çatışmaların daha belirgin hale gelmesi ve bütün bu durumların basında ciddi yer bulması olarak ifade edilebilir. Değişim açısından bakıldığında zaman 2000’li yıllar Kızılay’da değişimin önem kazandığı yıllar olması sebebiyle bu çalışma için başlangıç olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın 2018 yılı ile sınırlandırılmasında ise temelde Kızılay ile ilgili çok sayıda veri olması fakat veri setini oluşturmak ve analiz için belli bir yılda veri toplamayı durdurma ihtiyacı etkili olmuştur.

3.4.Örnek Olay: Bir Kâr Amacı Gütmeyen Örgüt Olarak Türk Kızılay

Türk Kızılay, 1868 yılında "Osmanlı Yaralı ve Hasta Askerlere Yardım Cemiyeti" adıyla kurulmuştur. Daha sonra sırasıyla, 1877’de "Osmanlı Hilal-i Ahmer Cemiyeti", 1923’de "Türkiye Hilal-i Ahmer Cemiyeti", 1935’te "Türkiye Kızılay Cemiyeti" ve son olarak 1947’de yılında "Türkiye Kızılay Derneği" adını almıştır. “Kızılay” adı örgüte Atatürk tarafından verilmiştir.

Günümüzde Uluslararası Kızılay-Kızılhaç hareketinin bir üyesi olan Kızılay’ın esaslı ve sürekli bir teşkilat olarak ortaya çıkması 1911 yılını bulmuştur (Çapa, 2010, 11). Askerlere yardım maksadıyla Osmanlı’nın en zor döneminde kurulan Hilal-i Ahmer, dünyaya Hilal’i armağan eden örgüt olmuş uluslararası harekete “kızıl ay” amblemini kazandırmıştır (Karacakaya ve diğ., 2018, 31).

Kızılay, 1876 Osmanlı-Rus Savaşı’ndan günümüze kadar Türkiye’nin içerisinde olduğu tüm savaşlarda yer almış, savaş alanında ihtiyaç duyulan tedavi hizmetleriyle Mehmetçik’in aynı zamanda dost ve düşman askerinin ihtiyaçlarını karşılamıştır. Benzer şekilde Kızılay, savaş esirlerine ve savaştan etkilenen sivillere yardım, doğal afetlerde destek, uluslararası yardım konularında da aktif olarak yer almıştır. Hemşirelik eğitimi, ilk yardım ve kan konusunda da Kızılay’ın öncü ve önemli çalışmaları görülmektedir. Kızılay, Uluslararası Kızılay-Kızılhaç Topluluğu’nun insanlık, ayırım gözetmemek, tarafsızlık, bağımsızlık, hayır kurumu niteliği, birlik ve evrensellik gibi temel ilkelerini paylaşır. “Kızılay, tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk

hükümlerine tâbi, kâr amacı gütmeyen, yardım ve hizmetleri karşılıksız olan ve kamu yararına çalışan bir gönüllü sosyal hizmet kuruluşudur.” (Tarihçemiz, 03.01.2020).

Türk Kızılay, kamu yararına çalışan bir örgüt olmakla birlikte aynı zamanda, 1864 Cenevre Sözleşmesi’ne bağlı olması sebebiyle uluslararası ve tarafsız bir özelliğe de sahiptir (Çapa, 2010, 185).

Kızılay’ın teşkilatı, Genel merkez ve şubelerden oluşur. Kızılay’ın Genel Müdürlük teşkilatı dışında kalan bütün kademelerindeki görevler fahridir.

Kızılay’ın 2009 yılına ait tüzüğünde Madde 2’de tam adının “Türkiye Kızılay Derneği” olduğu alternatif olarak “Türk Kızılay” ve “Kızılay” adlarının da kullanıldığı ve genel merkezinin Ankara’da olduğu ifade edilmiştir.

Kızılay’ın 2009 tüzüğü Madde 7’de savaş ve barış zamanında ulusal ve uluslararası görevlerinden bahsedilmiştir. Kızılay’ın barış zamanındaki görevlerinin 1993 tüzüğüne göre çeşitlendiği dikkat çekmektedir. “Ulusal ve uluslararası genel görevleri” 23 başlıkta, “Sosyal yardım ve afet yönetim görevleri” 12 başlıkta, “Sağlık hizmetleri görevleri” 2 başlıkta, “Kan hizmetleri görevleri ise 4 başlıkta detaylı olarak paylaşılmıştır.

Günümüze gelindiğinde Türk Kızılay’ın faaliyet alanlarındaki çeşitlilik ve her bir alandaki yapılanmanın kendi özelinde ve alanın gereklilikleri doğrultusunda şekillendiği görülmüştür. Kızılay’ın kurumsal web sitesinde yer alan bilgilere göre faaliyet alanları aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Neler Yapıyoruz?, 03.01.2020).

1. Ulusal Afet
2. Kan Hizmetleri
3. Uluslararası Yardımlar
4. Sosyal Hizmetler
5. Sağlık Hizmetleri
6. İlk Yardım
7. Gençlik Hizmetleri
8. Göç ve Mülteci Hizmetleri
9. Mineralli Su İşletmeleri

3.5. Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırmalarda birden fazla kaynaktan yoğun, veri toplanması son derece önemlidir (Creswell, 2013, 51; Denzin, Lincoln, 2005, 3; Yıldırım, Şimşek, 2011, 219). Bu amaçla bu araştırmada problemi açık ve ayrıntılı bir biçimde araştırmak, tanımlamak ve açıklamak için çalışmada çoklu veri (triangulation) kullanılmıştır. Çeşitli kaynaklardan veri toplama araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği için de önemli bir husustur (Yıldırım, Şimşek, 2011, 52). Creswell (2013) yoğun veri toplanmasını nitel araştırmanın bel kemiği olarak tanımlamıştır.

Bu çalışmada veri toplama sürecinde kurum kayıtları, tüzük, faaliyet raporları, kuruma ait sosyal medya hesapları, kurumun web sitesi, görsel-işitsel materyallerden yararlanılmıştır. Bunun yanında konuyla ilgili Kızılay'ın medyadaki yansımaları içeren gazete arşivi ve meclis tutanakları incelenmiştir. Araştırma sürecinde konuyu ve ilişkileri derinlikli kavramak adına yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşamasından sonra araştırma sorularına yanıt verme niteliği olmayan veriler ilerleyen aşamalarda elenmiş ve araştırmanın çalışma veri seti oluşturulmuştur. Aşağıdaki bölümde, araştırma sorusunu yanıtlamak için kullanılan veriler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.5.1. Belge İnceleme

Veri setine gazete arşiv taraması, mülakatların yanı sıra kuruma ait faaliyet raporları, tüzükler, stratejik plan, birim raporları ve ilgili raporlar da ilave edilmiştir. Ayrıca Türk Kızılay'ın Etimesgut yerleşkesinde bulunan Kızılay Arşivi ziyaret edilmiş, gerekli olan dokümanlar arşivden talep edilerek çalışmanın veri setine dahil edilmiştir.

2000-2018 yılları arasındaki tüm faaliyet raporları incelenmiştir. 2004 yılı ve öncesi yıllar Kızılay Arşivi'nde basılı yayın şeklinde bulunmaktadır. 2000-2004 yıllarına ait faaliyet raporları incelenmiş veri setine dahil edilmiştir. Faaliyet raporlarının 2005 yılı ve sonrası dijital ortamda da bulunmaktadır. 2005 yılı sonrası faaliyet raporlarına da dijital imkânlarla ulaşılmıştır.

Kızılay'da 2000-2018 yılları arasındaki zaman diliminde iki ayrı tüzük görülmektedir. 1993 yılında yürürlüğe giren tüzük 2009 tarihinde değiştirilmiştir. Dolayısıyla çalışma

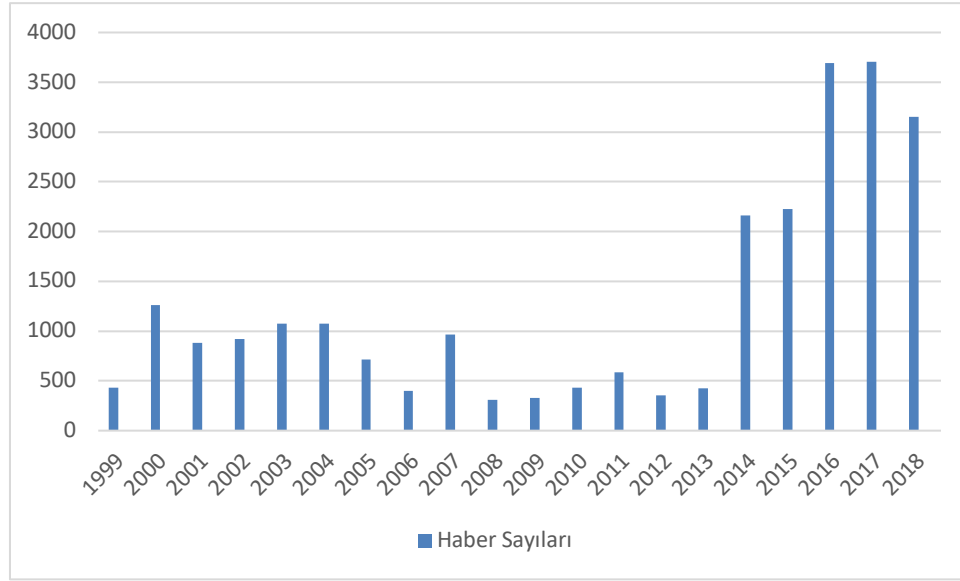
kapsamında iki ayrı tüzük incelenmiştir. 2000-2018 yılları arasındaki stratejik plan, son 3 yılda adli rapor, bağış değerlendirme raporu, birim raporları gibi kaynaklar da veri setine dahil edilmiştir.

Genel olarak bakıldığında veri toplama sürecinde 2000-2018 yılları arasındaki gazete arşivleri, mülakatlar, kurum belgeleri, kuruma ait web siteleri, sosyal medya hesapları, meclis tutanaklarına ulaşılmıştır. Nitelik arz eden veriler çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada Kızılay'ın 20 yıllık yaşam öyküsüne ulaşmak ve kamuoyunda nasıl bir yansımalarının olduğunu anlamak için gazete arşivi incelenmiştir. Arşiv taraması için online hizmet veren Milliyet gazetesi seçilmiş Kızılay'a ait 1999-2018 yılları aralığında arşiv taraması yapılmıştır. 12 Nisan 2019 tarihinde başlanan gazete arşiv taraması 30 Mayıs 2019 tarihine kadar devam etmiştir. Milliyet gazetesinde 18 yıllık bütünsel bir araştırma yapılmış onun dışında konuyla ilgili olarak diğer gazetelerden de yararlanılmıştır.

Milliyet gazete arşivi, 3 Mayıs 1950 ile 31 Aralık 2007 tarihleri arasında yayımlanmış Milliyet gazetelerini içermektedir. Bu tarih aralığındaki gazeteler resim olarak kaydedilmiştir. 31 Aralık 2007 tarihinden günümüze kadar olan haberler ise Milliyet gazetesi internet sitesinde normal haber formatında yer almaktadır.

Gazete arşiv taraması için formatların farklı olması sebebiyle iki ayrı aşamada tarama yapılmıştır. İlk aşamada 17 Ağustos 1999 tarihinden 31 Aralık 2007 tarihine kadar, ikinci aşamada ise 1 Ocak 2008 tarihinden 31 Aralık 2018 tarihine kadar inceleme yapılmıştır. Arşiv taramada “Kızılay” sözcüğü aratılmış, içinde Kızılay geçen toplam 25.017 habere ulaşılmıştır. Yapılan taramada “Kızılay” kelimesi yazılarak ulaşılan haber sayısı aşağıda listelenmiştir. Söz konusu haberlerde, Kızılay semti dışarıda bırakılmış konu ile alakalı olan “Kızılay” haberleri incelenmiştir. İçinde Kızılay geçen haberlerin yayın tarihi, başlıkları ve konuyu özetleyen haber metni gazete arşivini içeren araştırmacının ilgili dosyasına aktarılmıştır. Yapılan çalışma sonucu 142 sayfalık veriye ulaşılmıştır.



Şekil 1: Milliyet Gazetesinde Türk Kızılay'ı Ait Bilgi İçeren Haber Sayıları

Milliyet Gazetesi

Araştırmada kullanılan bilgi kaynakları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5: Bilgi Kaynakları

		2000	2018
		BİLGİ KAYNAKLARI	BİLGİ KAYNAKLARI
GİRDİLER	İnsan Kaynakları	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Kızılay kurumsal web sitesi, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	Finansal Kaynaklar	Mülakatlar, Gazete arşivi, Faaliyet raporu, Tüzük 1993	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Tüzük 2009, Bağış değerlendirme raporu
	Hizmet Alt Yapısı	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Kurumun web sitesi
	Bilgi Teknolojileri	Mülakatlar, Faaliyet raporu	Mülakatlar, Faaliyet raporu
	Hükûmet ile İlişkiler	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu,	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu,

		Tüzük 1993	Tüzük 2009, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	Kamu ile İlişkiler	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	Diğer STK'larla İlişkiler	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Kuruma ait sosyal medya hesapları
TASARIM BİLEŞENLERİ	Strateji	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Tüzük 1993	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Türk Kızılayı stratejik planı (2016-2020), Hedef 2030 Raporu, Tüzük 2009
	Örgütsel Yapı	Mülakatlar, Faaliyet raporu, Tüzük 1993	Mülakatlar, Faaliyet raporu, Tüzük 2009
	Yönetici Kompozisyonu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Tüzük 1993	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Tüzük 2009, Kızılay kurumsal web sitesi
	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Mülakatlar, Faaliyet raporu, Kızılay kurumsal web sitesi
	İş Yapma Süreçleri	Gazete arşivi, Mülakatlar, Tüzük 1993	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Tüzük 2009
	Örgüt Kültürü	Gazete arşivi, Mülakatlar, Tüzük 1993	Gazete arşivi, Mülakatlar, Tüzük 2009

ÇIKTILAR	Kan Hizmetleri	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Kızılay kurumsal web sitesi, Son 3 yılda/2016-2017-2018 Raporu, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	Teşhis ve Tedavi Hizmetleri	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Son 3 yılda/2016-2017-2018 Raporu
	Yapılan Yardım ve Bağışlar	Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Son 3 yılda/2016-2017-2018 Raporu, Bağış değerlendirme raporu, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	Gayrimenkul	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu
	Minerali Su İşletmeleri	Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Son 3 yılda/2016-2017-2018 Raporu, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	İlk Yardım Eğitimleri	Faaliyet raporu	Faaliyet raporu, Son 3 yılda/2016-2017-2018 Raporu, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	Ulusal Afetler	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	Burslar	Mülakatlar, Faaliyet raporu	Faaliyet raporu

	Huzurevleri	Faaliyet raporu	Mülakatlar, Faaliyet raporu, Son 3 yılda/2016-2017- 2018 Raporu, Kuruma ait sosyal medya hesapları
	Askeri Tatbikatlar	Faaliyet raporu	Faaliyet raporu
SONUÇLAR	Hizmet Sunulanların Memnuniyeti	Gazete arşivi, Mülakatlar	Gazete arşivi, Mülakatlar, Faaliyet raporu
	Gönüllülerin Katılımı ve Memnuniyeti	Gazete arşivi, Mülakatlar	Gazete arşivi, Mülakatlar
	Kamuoyundaki İtibar	Gazete arşivi, Mülakatlar	Gazete arşivi, Mülakatlar

3.5.2.Mülakatlar

Veri setinin önemli bir kalemi de, Türk Kızılay’ında görev yapan ya da yapmış kişilerle derinlemesine yapılan mülakatlardır. *“Nitel görüşme, diğerlerinin kendi dünyaları hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerini ortaya çıkarmanın bir yoludur”* (Rubin, Rubin, 1995, 1). Bu mülakatlar aynı zamandan görüşmecilerin bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymaya olanak vermiştir (Yıldırım, Şimşek, 2011, 46). Araştırmanın genellenebilmesi ya da geniş örnekleme sahip olması değil nitelikli olması hedeflenmiştir. Bu noktada anahtar konumdaki bilgi verici kişiler tercih edilmiş bu şekilde görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Bogdan, Biklen, 1998, 61). Çalışmada verilerin ayrıntılı ve derinlemesine incelenmesi araştırmaya çok kişinin dahil edilmesi zorluğunu da beraberinde getirmiştir (Yıldırım, Şimşek, 2011, 51).

Gazete arşivinin taranmaya başlamasıyla beraber ilk mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak veren amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2011, 135). Görüşme yapılan kişilere araştırma sorularına kapsamlı yanıt verebilecek başka kimlerle görüşme yapılabileceği sorulmuştur. Görüşmeciler bu konuda araştırmacıya gönüllü ve istekli olarak yönlendirmelerde bulunmuşlardır. Araştırma soruları ve kullanılan model görüşülecek kişilerin niteliği hakkında bilgi vermektedir. Söz konusu soruları cevaplayabilecek kişiler üst düzey, karar alma yetkisine sahip kişiler olarak belirlenmiştir. Yapılan mülakatlar da bunu doğrulamış

görüşmeciler ne kadar üst düzey olursa sorulara cevap verebilme ve alan hakimiyeti de o derece yüksek olmuştur. Araştırmada alt kademe 2 çalışanla da görüşme yapılmış, fakat görüşme öncesi çalışanlar ses kaydı alınmasını istememiş ve soruları yanıtlama konusunda daha çekingen davranmışlardır.

Bu minvalde Türk Kızılay’da aktif görevi olan 2 üst düzey, 1 orta kademe yönetici, daha önceki yıllarda görev yapmış 4 üst düzey, 1 orta kademe yönetici yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişiler Genel Başkan, Genel Müdür, Direktör düzeyinden seçilmiştir. Seçerken farklı açılardan bakış ortaya konulabileceği düşünülerek böyle bir tercih yapılmıştır. Bu görüşmecilerin dışında 2 de alt kademe çalışan ile yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Mülakatlarda öncelikle araştırma soruları hazırlanmıştır. Ardından görüşmeciler belirlenmiş ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir (King, 2004, 14). Görüşmeler söyleşi tarzında yapılmış, görüşme süreci esnek tutulmuştur (Rubin, Rubin, 1995, 6).

Görüşmeciler öncelikle telefon ile aranmış araştırma konusundan bahsedilmiş kendileri için uygun olan zaman diliminde görüşme talep edilmiştir. Tüm görüşmeciler görüşme tarihini kendileri belirlemiştir. Görüşmeler, görüşmecinin bulunduğu yere/mekana giderek gerçekleştirilmiştir. Yalnızca İstanbul dışında yaşayan bir görüşmeci İstanbul’a geldiği bir zaman diliminde de görüşmenin gerçekleşebileceğini ifade etmiş, görüşme İstanbul’a geldiği zamanda araştırmacı tarafından belirlenen bir mekanda gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada her görüşmede görüşmecinin gönüllü katılımına önem verilmiştir. Herhangi bir veri kaybına neden olmaması için tüm görüşmecilerden görüşme esnasında ses kaydı için izin istenmiş, görüşmeci istediği anda ses kaydının durdurulabileceği kendilerine bildirilmiştir. 2 alt kademe çalışan dışında tüm görüşmeciler ses kaydı alınmasına izin vermiş, bazı katılımcılar özellikle bazı ifadelerinin kayda girmesini istediklerini aktarmışlardır. Ses kaydının yanında görüşme esnasında görüşmecinin tutumu, ekstra sorulacak sorular, görüşme ortamı, iletişim şekli gibi konuları da içeren görüşme notları tutulmuştur. Görüşme esnasında görüşmeciler kendileri, süreç ve kronoloji açısından önemli gördükleri kişilerin isimlerini vermiş, iletişim noktasında kendi istekleri ile aracı olmuşlardır. Görüşmeciler ellerinde bulunan yayın, belge ve raporlar noktasında da yardımcı olabileceklerini açıklıkla ifade etmişlerdir. Tüm görüşmeler sonunda ortalaması 149

dakika olan toplam 1.196 dakikalık yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat süreleri görüşmecinin kurumda geçirmiş olduğu süre ve tecrübesiyle de yakından ilişkilidir. Bu çalışmada, örnekleme dahil edilen verinin derinliği ve genişliği arttığı oranda örnekleme dahil edilen kişi sayısı azaltılmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2011, 143). Yapılan tüm görüşmeler ses kayıtlarının deşifre edilmesiyle araştırmacının mülakat dosyasına toplam 290 sayfalık veri olarak girmiştir. 18 Mart 2019 tarihinde başlayan mülakatlar 11 Eylül 2019 tarihinde son bulmuştur. Bu çalışma daha fazla belge incelemesi üzerinden kurgulanmıştır. Belge incelemesi sonucu elde edilen verilerin/bulguların detaylandırılması ve kontrolü için mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar bu çalışmada tamamlayıcı bir nitelik taşımıştır.

Çalışmada kullanılan görüşme soruları kullanılan modele göre belirlenmiş fakat görüşmeler ilerledikçe ihtiyaca göre soru ilave edilmiştir. Görüşme sorularında Kızılay'ın çevresel bileşenleri, devlet/hükûmet ile ilişkileri, kamu ile ilişkileri, diğer STK'lar ile ilişkileri, uluslararası alandaki yeri, finansal kaynakları, insan kaynakları, örgüt kültürü, iş yapma süreçleri, yönetim kurulu kompozisyonu, stratejisi, halkla ilişkileri, gönüllülük olgusu, kaynakları kullanma konusunda nasıl hareket ettiği ve performans artışını sağlayan dinamiklerin neler olduğu gibi sorular yer almıştır.

Tablo 6: Görüşme Detayları

Görüşmeci Kodu	Görüşülen Kişi	Görüşme Süresi
K-1	Üst Düzey Yönetici	72 dakika
K-2	Eski Üst Düzey Yönetici	330 dakika
K-3	Eski Orta Düzey Yönetici	66 dakika
K-4	Üst Düzey Yönetici	173 dakika
K-5	Eski Üst Düzey Yönetici	188 dakika
K-6	Eski Üst Düzey Yönetici	174 dakika
K-7	Orta Düzey Yönetici	69 dakika

K-8	Alt Düzey Çalışan	Ses kaydı alınamadı
K-9	Alt Düzey Çalışan	Ses kaydı alınamadı
K-10	Eski Üst Düzey Yönetici	124 dakika
Ortalama Süre		149 dakika
Toplam Süre		1.196 dakika

3.6.Verilerin Analizi

Creswell (2013) nitel araştırma analizini verileri düzenleme, okuma ve hatırlatıcı notlar alma, veriyi tanımlama, sınıflandırma, verileri yorumlama ve sunma olarak sıralamıştır. Bu çalışmada analiz süreci, veri setinin organize edilmesi, oluşan veri setinin ön okuma işlemine tabi tutulması, okunan metinlerin kodlanması, veriyi sunma ve yorumlama aşamalarını içermiştir (Creswell, 2013, 179). Veri analizine kısmen veri toplama süreci ile eş zamanlı olarak başlanmıştır (Kabakçı, 2016, 3; Creswell, 2013, 182). Veri analiz sürecinde kenar notları alma, bölümler arasındaki ilişkileri açıklayan notlar alma gibi uygulamalara da gidilmiştir (Miles, Huberman, 1984).

Araştırmanın genel analizi yukarıda ifade edildiği gibi olmakla birlikte her araştırma kendi doğasına uygun farklı bir sıralamayı, yapılanmayı da beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada da analiz temelde iki ana aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada kullanılan modele uygun şekilde kurumsal kapasite ve performans kriterlerine dayalı bir analiz gerçekleştirilmiş, ikinci olarak yapılan kapasite ve performansına analizinden sonra ortaya çıkan iki dönem arasındaki değişimleri etkileyen faktörlerin analizi yapılmıştır.

Kapasite ve performans analizi

-Veri toplama, düzenleme, sınıflandırma- Kapasite ve performans artışını belirlemeye yönelik bu analiz aşamasında veriler kullanılan modele göre toplanmış, düzenlenmiş, sınıflandırılmıştır. Bu aşamada, araştırma sorusunu yanıtlamak için gazete arşivi, mülakatlar, kurum belgeleri, röportajlar, meclis tutanakları, konuyla ilgili raporlar, sosyal medya hesapları gibi konuyla ilgili veriler derlenmiştir. Verilerin toplanmasının ardından düzenleme aşamasına geçilmiştir. Analiz sürecinde veri yönetimi, verileri

düzenleme sürecinde araştırmacı veri setini bilgisayardaki dosyalarında düzenlemiştir. Her bir veri kendi içinde sınıflandırmaya tabi tutulmuş örneğin mülakatlar ayrı bir dosyada, gazete arşivi ayrı bir dosyada tutulmuştur. Bu aşamada 18 yıllık gazete arşivi taranmış konuyla ilgili olan haberler sıralı olarak bir Word dosyasına kaydedilmiştir. 1.196 dakika uzunluğundaki 8 görüşmenin ses kayıtları deşifre edilmiş olduğu biçimiyle hiçbir değişikliğe uğramadan yazılı metin haline getirilmiştir. Stratejik plan, faaliyet raporu gibi diğer ilgili belgelerde kendi içerisinde sınıflandırılmış kullanıma uygun hale getirilmiştir.

-Okuma ve hatırlatıcı notlar alma- Verilerin düzenlenmesinin ardından okuma ve hatırlatıcı notlar alma aşamasına geçilmiştir. Veri setine dahil edilenler öncelikle sırayla okumaya tabi tutulmuştur. İlk olarak gazete arşivi, faaliyet raporu, stratejik plan, tüzükler ve diğer dokümanlar, ardından mülakatlar okunmuştur. Bu okuma sürecinde daha sonra da kullanılmak üzere notlar alınmıştır. Kısa ifadeler, ilişkilendirmeler, hatırlatıcı notlar bu aşamada anahtar kavramlar olmuştur. Bir süre ara verdikten sonra veri seti yeniden okumaya tabi tutulmuş verilen zaman aralığı araştırmacıya daha geniş çerçeveden bakma imkânı sağlamıştır. İkinci okumada metinler üzerinde yeniden kodlama yapılmış çerçeve daha belirgin hale gelmiştir. Veri setini bütünsel olarak bir kerede okumak detaylarda kaybolmadan araştırmaya daha genel bir çerçeveden bakma olanağı sunmuştur.

-Veriyi tanımlama, sınıflandırma- Bir sonraki aşamada veriyi tanımlama ve sınıflandırmaya geçilmiştir. Bu aşamada ayrıntılı tanımlamalar yapılmış, temalar geliştirilmiştir. Veriler üzerinde tema ve notların araştırma modelinin ilgili bölümleri ile ilişkileri tespit edilmiştir. Bu süreç araştırma ile ilgili araştırmacının zihninde daha belirgin bir çerçeve çizilmesine yardımcı olmuştur. Çalışma için önemli bir alt yapı olan bu aşamada veri setinden gerekli olmayan verilerin ayıklaması yapılmıştır. Bu okumanın sonunda belirgin bir tema ve ilişkiler alt yapısına ulaşılmıştır.

Tema ve notların araştırma modeli ile ilişkisi analizin başında sınırlı iken veri setinin tümünün okunması ve yeniden kuramsal okuma yapılmasıyla modeldeki ilişkiler daha zenginleşmiş ve derinleşmiştir. Araştırmada öncelikle model üzerinden ilişkiler kodlanmış, ardından daha geniş bakış açısıyla kuramdan alana, alandan kurama gidilerek kodlamalar genişletilmiştir. Bu araştırmada tümevarım ve tümdengelim birlikte kullanılmıştır (Glaser, 1965; Creswell, 2013, 52). Öncelikle araştırma modelindeki başlıklar üzerinden okuma yapılmış ardından veriler üzerinden yeniden

kodlama yapılmıştır. Yeniden okuma yapıldıkça ve veri setine geri döndükçe bazı kodlar daha az önemli bulunmuş bazı yeni kodlar da ortaya çıkmıştır (Charmaz, Henwood, 2008).

Okuma aşamasında yapılan kodlamalar bu aşamada araştırmacıya büyük kolaylık sağlamıştır. İki dönemin kıyaslamasının yapıldığı bu bölümde veriler gözden geçirilmiş farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kodlanan bölümler kolaylıkla kullanılan modelin ilgili bölümlerine yerleştirilmiştir.

-Verileri sunma, tablolaştırma- Bu aşamada model ışığında elde edilen veriler daha net ve anlaşılır hale gelmesi için tablolaştırılmıştır. Bu aşama araştırma sorusunu yanıtlamak için veri setinin öz hale gelmesini içermektedir. Araştırmacı ulaştığı sonuçları uygun olan yerlerde tablo ve metin halinde sunmuştur.

Değişim sebeplerini ortaya çıkarma

İkinci aşamada ise ilk aşamada yapılan performans analizinden yola çıkarak iki dönem arasındaki değişimlerin sebepleri bulunmaya çalışılmıştır. Bu aşama kapasite ve performans analizi aşamasına benzer aşamaları içermektedir. Okuma ve hatırlatıcı notlar alma, veriyi tanımlama, sınıflandırma, verileri sunma ve tablolaştırma aşamaları gerçekleştirilmiş elde edilen veriler ışığında değişimin sebepleri ortaya çıkarılmıştır. Bu aşamada gazete arşiv taramasına, mülakatlara, kurum belgeleri ve ilgili diğer dokümanlara yeniden gidilmiştir. Yeniden okuma yapılmış daha önce alınan notlar değerlendirilmiştir. Bu bölümde de yeniden notlar alınmıştır. Okuma ve notlar alma analiz aşamasının en temel ayaklarından biridir. Bölümler arası ilişki kurma açısından hayati önem taşımaktadır. Yeniden okumanın ardından veriler tanımlanmış ve sınıflandırılmış, ayrıntılı tanımlar yapılmıştır. Elde edilen veriler çalışmada ilgili bölümlere yerleştirilmiştir.

Verileri yorumlama

Verileri yorumlama Bu aşamada bulgular arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmuş farklı olgular arasında karşılaştırma yapılmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2011). Tümdengelimsel analiz ile, kullanılan modele göre veriler analiz edilmiştir. Tümevarımsal olarak da veri setindeki örüntüler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Kabakçı, 2016, 6). Bu aşamada tutarlılık ve inandırıcılık ile de bağlantılı olan akran incelemesi/sorgulaması ile sürecin dışarıdan kontrol edilmesi (Creswell, Miller, 2000) olarak da ifade edilen sivil toplum alanında çalışan bir üst düzey yönetici ve kaynak

bağımlılığı alanında çalışan iki akademisyen ile çalışmanın sonuçları üzerine tartışılmış, elde edilen sonuçlar yeniden, yeni ve farklı bakış açılarıyla da değerlendirilmiştir. Sonuç olarak elde edilen veriler de metin halinde okuyucuya sunulmuştur.

3.7.İnandırıcılık, Aktarabilirlik ve Etik

Bu çalışmada araştırmanın değeri ve doğruluğunu artırmak adına araştırmacı alanda üç yıl gibi bir süre geçirmiş, detaylı bir betimleme yapmıştır (Creswell, 2013, 250).

Geçerlik konusu ile ilgili araştırmacı esnek davranmış, araştırma esnasında ihtiyaç duyulduğunda yeni görüşme yapmış, planlanmamış kaynaklara gitmiş, elindeki kaynakları teyit etmek amacıyla farklı veri kaynaklarına başvurma gibi yöntemler kullanmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2011, 290).

Yapı geçerliği için araştırmacı çoklu kaynak kullanımı, kanıt zinciri oluşturma, ortaya çıkan raporu veri toplama sürecinde bilgi veren, görüşme yapılan kişiye incelemek ve görüş almak gibi uygulamalar kullanmıştır (Yin, 2003). İç geçerlikte araştırmacı veri analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı bir süreç izlemiş ve bu süreci okuyucuyla paylaşmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2011, 292). Dış geçerlikte araştırmacı kendi çalışmasından önce birkaç kez sınanmış bir kurama genelleme yaparak araştırmanın dış geçerliliğini arttırmıştır (Yin, 2003, 37). Güvenirlik için ilerleyen zamanlarda çalışma yapacak araştırmacılar için araştırmada nasıl ilerleme kaydedildiğine dair belgelenmeler açık bir şekilde yapılmıştır. Bunun için bir tabloda oluşturup araştırmanın tekrar edilebilmesi için araştırmacılara yol gösteren bir çalışma hazırlanmıştır (Yin, 2003, 38). Araştırmada ses kayıt cihazının kullanılması ve bunların yazıya aktarılması da güvenilirliği artıran unsurlardan olmuştur. Güvenirlik, nitel araştırmalarda, genellikle veri setlerinin birden fazla kodlayıcının cevaplarındaki kararlılık anlamına gelmektedir (Creswell, 2013, 253).

Araştırmacının bu çalışmada uyguladığı bazı stratejiler de aşağıda belirtilmiştir (Creswell ve Miller, 2000) Bu stratejiler;

1. Alanda uzun süreli katılım ve gözlem (inandırıcılık)
2. Akran incelemesi/sorgulaması ile sürecin dışarıdan kontrol edilmesi (tutarlık) (inandırıcılık)

3. Üye kontrolü (araştırmaya katılanların bulgulara dair eleştirel gözlem ve yorumlarını almak)
4. Araştırmacının kendi görüş ve düşüncelerini çalışmanın başında belirtmesi
5. İşbirliği (katılımcılar araştırma sorularını oluşturmaya, veri toplanması ve analizine yardımcı olabilirler)
6. Zengin ve yoğun betimleme
7. Delilleri onaylama (araştırma ilerledikçe olumsuz veya uymayan kanıtlar ışığında çalışma hipotezlerini geliştirme süreci)
8. Veri çeşitlemesi (inandırıcılık)
9. Dış denetimler (araştırma ile hiçbir bağlantısı olmayan süreç ve çıktıları inceleyerek doğruluğunu değerlendirme) (teyit edilebilirlik)

Bu çalışmada inandırıcılığı artırmak adına araştırmacı veri çeşitlemesine gitmiş, yedi aylık zaman diliminde derinlemesine mülakatlar gerçekleştirmiş, kuruma ait 18 yıllık gazete arşivini taramış, kuruma ait belge ve dokümanları talep etmiş ve incelemelerini gerçekleştirip bir veri seti oluşturmuştur. Yine inandırıcılık için alanda uzun süre kalmış ve gözlem yapmıştır. Araştırmacının uzun bir zaman diliminde sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanında olması, pratik birtakım tecrübelerinin olması, araştırma konusunun öznesi olan örgüt ve diğer sivil toplum örgütlerinin etkinlik ve çalışmalarında kimi zaman aktif görev alması kimi zamanda katılımcı olarak yer alması inandırıcılığın artması için önemli etkenlerden biri olmuştur. İnanırıcılık adına araştırma sonucu ulaşılan bulgular katılımcılarla paylaşarak bulgulara dair eleştirel gözlem ve yorumları da alınmıştır (Yıldırım, Şimşek, 2011).

Cresswell ve Miller'in (2000) sunduğu stratejilerden biri de katılımcıların araştırma sorularını oluşturmaya, veri toplanması ve analizine yardımcı olabilecekleridir. Yani bir iş birliği söz konusudur. Araştırmada gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcılar hangi dönemlerin, süreçlerin önemli olduğu ve özellikle kimlerle görüşülmesi gerektiği noktasında araştırmacının sormasına gerek kalmadan yönlendirmeler gerçekleştirmişlerdir. Veriler noktasında da ellerinde bulunan belgeleri paylaşabileceklerini ifade etmişlerdir.

İnandırıcılık için bu çalışmada mülakatlarda görüşmecilerin görüşleri araştırmanın gerekli olan bölümlerinde aynen kendi ifadeleriyle hiçbir değişiklik olmadan yer almıştır (Yıldırım, Şimşek, 2011, 51).

Bu araştırmada etik bir yaklaşım adına aşağıda verilen yol izlenmiştir:

- Kurum ve katılımcıların zarar görmemesi adına ilk görüşme kurumun en yetkili kişisiyle yapılmış, araştırma amacı ve süreç hakkında detaylı bilgilendirme yapılmıştır.
- Araştırmaya katılacaklar öncelikle telefon ile aranmış araştırmanın amacı ve kendilerinden beklenen açıkça ifade edilmiştir.
- Talep eden katılımcılara görüşme öncesi araştırma ve süreci özetleyen bir bilgilendirme e-postası gönderilmiştir.
- Görüşmeye başlamadan önce görüşmeciye ses kaydı alınmasında bir mahsur olup olmadığı sorulmuştur.
- Görüşme öncesi mülakat yapılacak kişiye aktardığı bilgilerin gizli kalacağı, bilimsel bir çalışma için katılımcının adı geçmeden kullanılacağı, istedikleri noktada ses kaydının durdurulabileceği, istemediği bilgilerin çalışmada yer almayacağı ifade edilmiştir.
- Araştırma raporunda araştırmaya katılanların sadece unvanları belirtilmiş isimleri kodlanarak çalışmada yer almıştır.

4.BULGULAR

Bu bölümde kapasite ve performans bulguları, kaynak bağımlılığını yönetme, kaynak ve kapasite artışı sağlama ayrıca örgütsel yapı bileşenlerinde değişimler üzerinde durulmuştur. Analiz sonucu elde edilen bulgular sunulurken veri setine dahil edilmiş olan mülakatlardan direk alıntılara yer verilmiş, gazete arşivi, kurum kayıtları ve diğer belgelere atıflar yapılmıştır.

4.1.2000-2018 Yılları Karşılaştırmalı Kapasite ve Performans Bulguları

Bu bölümde, önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, 2000-2018 yılları arasındaki değişim ele alındığı için öncelikle bu yıllar arası kapasite ve performans bulguları karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Bu bulgular, çıktılar ve sonuçlar olarak iki alt başlıkta sunulmuştur.

4.1.1.Çıktılar

Çalışmanın bu bölümünde kan, teşhis ve tedavi hizmetleri, yardım ve bağışlar, gayrimenkul, mineralli su işletmeleri, ilk yardım eğitimleri, ulusal afetler, burslar, huzurevleri, askeri tatbikatlar ele alınmıştır.

4.1.1.1.Kan Hizmetleri

Kan, Türk Kızılay'ın en önemli en kapsamlı faaliyetlerinden biri olarak yer almakta ve genel müdürlük olarak faaliyetlerine devam etmektedir. 2000 yılında “Kan Hizmetleri Müdürlüğü” altında yürütülen çalışmalar 2018 yılına gelindiğinde “Kan Hizmetleri Genel Müdürlüğü” altında devam etmektedir.

2000 yılı faaliyet raporunda “Kan Hizmetleri Müdürlüğü Faaliyetleri” altında yürütülen çalışmalarla 194.720 ünite kan sivil vatandaşlardan, 152.271 ünite kan askeri birliklerden olmak üzere toplam 346.991 ünite kan toplanmıştır. 2018 yılında ise sivil vatandaşlardan 2.571.482 ünite kan bağışı alınmıştır. 2018 yılında kan hizmetleri personel sayısı 2.717 iken 2000 yılına ait personel sayısına ulaşamamıştır.

2000 yılında kan temini hem sivil vatandaşlardan hem de askeri birliklerden sağlanırken 2018 yılına gelindiğinde askeri birliklerden kan alımı durdurulmuştur.

Aşağıda tabloda da verildiği gibi kan hizmetleri 2000 yılında 23 kan merkezi ve 6 kan istasyonu ile faaliyetlerini sürdürürken 2018 yılında 18 bölge kan merkezi ve 67 kan bağış merkezi mevcuttur.

Tablo 7: 2000-2018 Yılları Türk Kızılay Kan Hizmetleri Verileri

	2000	2018
Kan bağışı (ünite kan)	346.991	2.571.482
Kan hizmetleri personel sayısı	-	2.717
Kan merkezi	29	85

Türk Kızılay Rapor 2000, Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

2000 yılında seyyar ekiplerin halkın olduğu bölgelere giderek kan bağışı alma uygulaması olduğunu bilmekteyiz. Fakat araç ekipman hakkında herhangi bir bilgiye ulaşamamıştır.

2018 yılında ülke genelinde kan ve kan bileşeni kullanan 1.121 hastane bulunmaktadır. 1.102 hastanenin tüm kan ve kan bileşeni ihtiyacı, Türk Kızılay BKM'leri tarafından karşılanmaktadır. 19 hastane ise süreli BKM statüsündedir. Bu dönemde kan hizmetlerinde eğitimler de görülmektedir. Kan hizmetlerinde 2018 yılında 550.221 kişiye eğitim verilmiştir.

2018 yılında Türkök Projesi ile kök hücre bağışı ve Yerli Plazmadan Plazma Ürünleri Elde Edilmesi Projesi kan hizmetlerinde yapılan çalışmaların büyüklüğü hakkında bilgi vermektedir. 2018 yılı faaliyet raporuna göre yıl içerisinde 129.704 kök hücre vericisi kaydedilmiş 486 nakil gerçekleştirilmiştir. Türkök Projesi başladığından bu yana toplamda 1.040 bağışçıdan kök hücre toplama işlemi yapılmıştır.

1957 yılında İstanbul ve Ankara'da kurulmuş olan Kan Hizmetleri'nin 2000 ve 2018 yılları kıyaslandığında kan hizmetlerinin hizmet alanlarının genişlediği açıkça görülmüştür. Bu genişleme aynı zamanda kan operasyonun hız gerektirmesi ve özel bir alan olması sebebiyle kan hizmetlerinde "Kan Hizmetleri Genel Müdürlüğü" olarak yeniden bir yapılanmayı beraberinde getirmiştir. 2018 döneminde yaşanan önemli bir değişim de 2000 yılında uygulanan askerden kan temini uygulamasının kaldırılması olmuştur. Ayrıca 2000 yılında yapılan kan bağışı 6,5 kat artışla 2018 yılında 2.571.482 üniteye ulaşmıştır.

4.1.1.2. Teşhis ve Tedavi Hizmetleri

2000 yılı faaliyet raporunda “Sağlık İşleri Müdürlüğü” altında “Dispanserler” başlığı ile paylaşılan veriler 2018 yılında “Teşhis ve Tedavi Hizmetleri” başlığı altında verilmektedir. 2000 yılında 38 olan dispanser sayısı 2018 yılına gelindiğinde 3 hastane ve 2 tıp merkezine dönüşmüştür. 2000 yılında muayene olan kişi sayısı 1.389.916 iken 2018 yılında bu sayı 642.183’e düşmüştür.

Teşhis ve tedavi hizmetlerinde 2000 ve 2018 yılları arasında bir yapılanma farkı görülmektedir. 2000 yılında dispanser olarak hizmet verilirken 2018 yılında hastane ve tıp merkezi uygulamasına geçilmiştir. Bu değişimin temel nedeni yapılan görüşmelerde 2018 yılına gelindiğinde özel sektörde rekabetin artmasıyla birlikte Kızılay’ın yine insani yardım misyonu ile hizmetlerine devam etmek istediği fakat özel sektörde yaşanan rekabet sebebiyle de teşhis ve tedavi alanında yoğunlaşmak istemediği sadece bir fiyat dengeleyicisi olarak az da olsa hizmetlerine devam ettiği bilgilerine ulaşılmıştır.

4.1.1.3. Yapılan Yardım ve Bağışlar

Türk Kızılay bir insani yardım örgütü olarak kurulduğu günden bu yana yurt içi ve yurtdışında aynı ve nakdi yardımlarını sürdürmüştür. 2000 ve 2018 yıllarında yapılan yardımlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8: Türk Kızılay’ın Yardım Faaliyetleri Tablosu

	2000	2018
Yurt içi yurt dışı yardım miktarı (TL)	550.395.230 ¹	3.278.286.485
Yurtdışı yardım yapılan ülke sayısı	18	53

Türk Kızılay Rapor 2000, Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu, Türk Kızılay 2016-2017-2018.

2000 yılı faaliyet raporuna göre toplamda 550.395.230 TL olan yardımlar 2018 yılında 3.278.286.485 TL olmuştur. Yurt dışında yardım yapılan ülke sayısı da 18’den 53’e çıkmıştır.

¹ 2000 yılı söz konusu rakamı 56.235.523.633.123 TL’dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018’de 550.395.230 TL’ye karşılık gelmektedir.

Kızılay’da 2000 yılında şartlı bağış ve destek yardımları 39.736.532² TL iken bu miktar 2018 yılında 2.860.795.867 TL’ye yükselmiştir. 2000 yılında aynı bağışlar 29.361.969³ TL iken 2018 yılında bu rakam 417.490.618 TL olmuştur.

2018 yılı faaliyet raporuna göre “Uluslararası Programlar ve Operasyonlar Direktörlüğü” altında insani yardım faaliyetleri için delegasyonların olduğu görülmektedir. 2018 yılı itibariyle 11 ayrı ülkede 25 kurum personeli, 39 yerel personel ile Kızılay faaliyetlerine devam etmektedir.

2000 ve 2018 yılları kıyaslandığında Kızılay’ın yardımlarının yaklaşık 6 kat arttığı yardım yapılan ülke sayısında da artış olduğu görülmüştür.

4.1.1.4. Gayrimenkul

2000 yılına ait faaliyet raporunda “Emlak İşleri Müdürlüğü” altında yapılan çalışmalar 2018 yılına ait faaliyet raporunda “Gayrimenkul Yönetimi” olarak adlandırılmıştır.

2000 yılına ait bağışçı sayısına ulaşılamamış onun dışında 2000 ve 2018 yılına ait taşınmaz adedi ve Türk Kızılay’ın toplam gayrimenkul sayısı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 9: Türk Kızılay’ın Bağışçı Sayıları, Bağışlanan Taşınmaz Adedi ve Toplam Gayrimenkul Sayısı

Yıllar	Bağışçı Sayısı	Taşınmaz Adedi	Toplam Gayrimenkul Sayısı
2000	-	66	3.373
2018	77	138	4.999

Türk Kızılay Rapor 2000, Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

2000 yılında Kızılay’ın 3.373 adet olan mülk sayısı 2018 yılında 4.999’a yükselmiştir. 2000 yılında toplam tutarı 4.600.541⁴ TL olan 66 taşınmaz bağışlanmıştır. 2018 yılında ise 77 bağışçı tarafından 138 adet taşınmaz bağışlanmıştır. Bu taşınmazların toplam tutarı 20.193.150,24 TL’dir.

² 2000 yılı söz konusu rakamı 4.060.000.000.000 TL’dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018’de 39.736.532 TL’ye karşılık gelmektedir.

³ 2000 yılı söz konusu rakamı 3.000.000.000.000 TL’dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018’de 29.361.969 TL’ye karşılık gelmektedir.

⁴ 2000 yılı söz konusu rakamı 470.051.870.000 TL’dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018’de 4.600.541 TL’ye karşılık gelmektedir.

2000 yılında Kızılay'ın 3.373 olan mülk sayısının içerisinde 1.663 binalı, 1.710 binasız arsa, arazi bulunurken, 2018 yılında 4.999 olan sayının içerisinde 14 adet arsa, 50 adet mesken, 69 adet tarla ve 5 adet dükkân bulunmaktadır.

Kızılay'ın gayrimenkullerinde 2000-2018 yıllarında bir artış yaşanmıştır. Ayrıca yapılanmada da farklılık görülmüş 2000 yılında “Emlak İşleri Müdürlüğü” altında yürütülen faaliyetler 2018 yılına gelindiğinde “Gayrimenkul Yönetimi” altında, Emlak Yönetim Müdürlüğü, İnşaat Yönetimi Müdürlüğü olarak devam etmektedir.

4.1.1.5. Mineralli Su İşletmeleri

2000 yılı faaliyet raporunda “Afyon Madensuyu İşletmesi Müdürlüğü” “Genel Müdürlük Müesseseleri” adı altında geçerken 2018 yılında “Mineralli Su İşletmeleri” olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

2000 ve 2018 yılı mineralli su işletmelerine ait veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10: 2000-2018 Yılı Mineralli Su İşletmeleri Satış ve Kârları

	2000	2018
Üretilen maden suyu sayısı	66.349.584	651.550.446
Kâr (TL)	8.103.815 ⁵	33.916.344

Türk Kızılay Rapor 2000, Türk Kızılayı 2017 Yılı Faaliyet Raporu, Türk Kızılay 2016-2017-2018.

2000 yılında sadece Afyon Madensuyu İşletmesi Müdürlüğü faaliyet gösterirken 2018 yılına gelindiğinde Afyon'un yanı sıra Erzincan Madensuyu İşletmesi Müdürlüğü de faaliyet göstermektedir. 2000 yılında üretilen maden suyu şişe sayısı 66.349.584 iken 2018 yılında bu sayı 651.550.446'ya ulaşmıştır. 2000 yılındaki kâr 8.103.815 TL iken, 2017 yılında 33.916.344 TL'ye yükselmiştir. 2000 yılına ait herhangi bir veri bulunmazken 2018 yılında maden suyunun pazar payı % 20,2'dir.

2000 yılından 2018'e gelindiğinde üretilen maden suyunda 10 katlık bir büyüme görülmüştür.

⁵ 2000 yılı söz konusu rakamı 827.991.126.639 TL'dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018'de 8.103.815 TL'ye karşılık gelmektedir.

4.1.1.6. İlk Yardım Eğitimleri

İlk yardım sağlamak her dönem Türk Kızılay'ın temel faaliyet alanlarından biri olmuştur. Bunu dünyada hem Kızılay hem Kızılağac örneklerinde görmek mümkündür.

2000 yılı faaliyet raporunda “Sağlık İşleri Müdürlüğü” altında “İlk Yardım Eğitim Hizmetleri” yer almaktadır. 2018 yılına gelindiğinde ise “İlk Yardım Eğitim Birimi Faaliyetleri”, “Eğitim Hizmetleri”nin altında yer almaktadır.

İlk yardım eğitimleri 2000 yılında olduğu gibi 2018 yılında da devam etmektedir. 2000 ve 2018 yılına ait ilk yardım eğitim hizmet verileri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 11: 2000 Yılı İlk Yardım Eğitimleri

Kurs şekli	Kurs sayısı	Katılımcı Sayısı
-	48	1.133 kişi
Sağlık gönüllüsü	4	88 kişi
İlk yardım öğretmeni	2	77 kişi
Toplam kişi sayısı		1.298 kişi

Türk Kızılay Rapor 2000.

Tablo 12: 2018 Yılı İlk Yardım Eğitimleri

	Katılımcı Sayısı
Eğitim verilen	11.816
Seminer verilen	17.808
Toplam kişi sayısı	29.624

Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

2000 yılında toplam eğitim verilen kişi sayısı 1.298 iken 2018 yılında bu sayı 29.624'e yükselmiştir. Kızılay'da 2000 yılında ilk yardım kursları, merkez ve şubeler tarafından gerçekleştirilmiştir. 2018 yılında Eğitim Yönetimi Bölümü, hizmetlerin standartlaşması, deneyim ve bilgileri ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla paylaşma hedefiyle çalışmalarını sürdürmektedir. 2018 yılına gelindiğinde 24 ilde 30 ilk yardım eğitim merkezi ile çalışmalar devam etmektedir. 2000 yılında eğitimler ile ilgili bir ücretlendirme yapılıp yapılmadığı bilgisine ulaşamamıştır. Fakat 2018 yılına gelindiğinde ilk yardım eğitim hizmetlerinde toplam 29.624 kişiye ulaşılarak 1.721.154.39 TL'lik brüt gelir elde edilmiştir.

4.1.1.7.Ulusal Afetler

Türk Kızılay'ın temel görevlerinden biri de afet müdahalesidir. 2000 yılında “Afet Müdahale ve Yardım Müdürlüğü” altında yürütülen faaliyetlere 2018 yılında “Afet Yönetimi Direktörlüğü” altında devam edilmiştir.

2000 ve 2018 yılları faaliyet raporlarından edinilen bilgilere göre ulusal afet müdahaleleri yıllara göre kıyaslandığında 2000 yılında sadece deprem ve seli içeren 5 faaliyet görünürken 2018 yılı içerisinde yurt içinde meydana gelen afet ve acil durumlar nedeniyle 220 doğal ve insan kaynaklı afete müdahale edilmiş ve yaklaşık 76.547 kişiye ulaşılmıştır.

2000-2018 yılları kıyaslandığında görülen en önemli değişiklik yıllık müdahale sayısının 5'ten 220'ye çıkmasının yanında faaliyetlerin çeşitlenmiş olmasıdır. 2018 yılında afet müdahalelerinin maden kazası, heyelan, aşırı kar yağışı, yangın, şehit cenazesi töreni, Afgan göçmenlere sosyal yardım, arama kurtarma, helikopter kazası, beton blok çökmesi, tren kazası, tır kuyruğu ve tekne batması gibi farklı alanlarda olduğu görülmüştür.

4.1.1.8.Burslar

Türk Kızılay'ın öğrenciler için burs yardımları da mevcuttur. Burs konusu 2000 yılı faaliyet raporunda “Gençlik Müdürlüğü” altında “Karşılıksız Burs Yardımları” olarak geçmektedir. 2018 yılında “Sosyal Hizmetler Direktörlüğü” altında “Eğitim Yardımı” başlığı altında burs faaliyetleri aktarılmaktadır.

2000 yılında burs verilen kişi sayısı 16.426 iken bu sayı 2018 yılında 10.574'e düşmüştür. Kızılay'ın burs yardımlarını içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 13: Türk Kızılay'ın Verdiği Burslar

	2000	2018
Burs verilen kişi sayısı	16.426	10.574
Verilen toplam burs miktarı (TL)	9.167.061 ⁶	2.291.680,20

Türk Kızılay Rapor 2000, Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

2000 yılına ait verilerde burs verilen öğrencilerin eğitim seviyesi hakkında bilgi aktarılırken 2018 yılında burs verilen kaynaklar açıkça belirtilmiştir. Bu kaynaklar

⁶ 2000 yılı söz konusu rakamı 936.626.000.000 TL'dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018'de 9.167.061 TL'ye karşılık gelmektedir.

Kızılay şube/temsilcilikleri, Kızılay’a doğrudan başvuran kişiler, kurum ve kuruluşlar olarak ifade edilmiştir.

Burslar konusunda 2000 yılındaki burs verilen kişi sayısının 2018 yılında düştüğü görülmüştür. 2018 yılında ise burs veren kurumlarda bir çeşitlenme olduğu görülmüştür.

4.1.1.9.Huzurevleri

2000 yılı faaliyet raporuna göre “Huzurevleri” “Sağlık İşleri Müdürlüğü” altında faaliyet göstermiştir. Huzurevleri 2018 yılı faaliyet raporunda ise “Sosyal Hizmetler” başlığı altında “Sosyal Hizmet Kuruluşları Tarafından Verilen Hizmetler” arasında yer almıştır.

2000 yılında 3’ü şubelere, 2’si merkeze bağlı Bandırma (18 yatak kapasiteli), Akçakoca (110 kapasiteli), Edremit (42 kapasiteli), Şişli (120 kapasiteli), İnebolu (33 kapasiteli) 5 huzurevi faaliyet göstermiştir. Huzurevlerinden kaç kişinin yararlandığına dair bir bilgiye ulaşılamamıştır.

2018 yılında ise Kızılay’ın 3 huzurevi olduğu ve bu huzurevlerinden toplam 222.480 kişinin yararlandığı bilgisine ulaşılmıştır.

2000 ve 2018 dönemlerine bakıldığında 5 olan huzurevi sayısı 3’e düşmüştür. Buna rağmen 2018 yılında huzurevlerinden yararlanan kişi sayısı oldukça yüksektir.

4.1.1.10.Askeri Tatbikatlar

Türk Kızılay kurulduğu günden bu yana savaş durumlarında askerin yanında yer almıştır. Bu minvalde de askeri tatbikatlarda Kızılay’ın varlığı görülmektedir. 2000 yılında “Sağlık İşleri Müdürlüğü” altında “Askeri Tatbikatlar-Seyyar Hastaneler”, 2018 yılında ise “Afet Yönetimi Direktörlüğü” altında “Tatbikatlar ve Sivil – Asker İş Birliği Faaliyetleri” altında çalışmalar yürütülmüştür.

2000 ve 2018 yılları faaliyet raporları incelendiğinde 2000 yılı faaliyet raporunda Kızılay ile ilgili “2000 yılı içinde askeri tatbikata katılmamıştır.” ifadesi yer almıştır. 2018 yılı raporuna göre ise Kızılay masa başı ve fiili olmak üzere İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Eskişehir gibi illerde toplamda 22 askeri tatbikata katılmıştır.

Askeri tatbikatlar konusunda 2000 yılında Kızılay’ın herhangi bir etkinliğinin olmadığı görülmüştür. Bu durumu 99 Marmara Depremi’ni yaşamış olan Kızılay ile

ilgili olması da mümkün görünmektedir. 2018 yılına gelindiğinde ise masa başı ve fiili olmak üzere ülkenin farklı bölgelerinde Kızılay'ın askeri tatbikatlara katıldığı bilgisine ulaşılmıştır.

4.1.2.Sonuçlar

Çalışmanın bu bölümünde hizmet sunulanların memnuniyeti, gönüllülerin katılımı ve memnuniyeti, kamuoyundaki itibar konuları ele alınmıştır.

4.1.2.1.Hizmet Sunulanların Memnuniyeti

Hizmet sunulanların memnuniyeti örgütün hizmet alıcılarını önemsemesiyle de yakından ilişkilidir. 2000 dönemi incelendiğinde maddi-manevi önemli kayıpların yaşandığı 99 Marmara Depremi gibi olağanüstü bir afet meydana gelmiştir. Bu durum hizmet alanların psikolojilerini de derinden etkilemiştir. Görüşmecilerimiz de afet gibi durumlarda hizmet sunulanların memnuniyetlerinin zorlaştığını var olan düzenlerinin bozulmasının afetzedelerin psikolojilerini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

99 Marmara Depremi'nde hizmet alanları memnuniyet derecesinin son derece düşük olduğu söylenebilir. Bu durumu görüşmecilerimizden K-2, ulusal ve uluslararası düzeyde gelen yardımların depremzedelere ulaştırılmasına rağmen memnuniyet düzeyinin düşük olduğunu ifade etmiştir.

99 Marmara Depremi ve Düzce Depremi büyük kayıpların yaşandığı iki deprem olmuştur. Peş peşe gelen iki depremde halkın gözünde yetersiz kalan Kızılay süreç içerisinde de koordinasyon ve yönetim anlamında da sorunlar yaşayınca halkın tepkisiyle karşılaşmıştır. Bu sebeple yukarıdaki örnekte de olduğu gibi çalışmalarda, faaliyetlerde bulunmasına karşın halkta karşılığını bulamamıştır.

Kızılay'ı 2000'lere taşıyan süreçte yapılan incelemelerde halkla ilişkide de bir mesafe olduğu kanısı oluşmuştur. Üst düzey yöneticilerin kriz zamanlarında dahi sahada aktif varlıklarını görmek çok mümkün olmamıştır. 2018'e doğru gelindikçe hizmeti ve hizmet verilenleri önemseyen bir anlayış açıkça görülmektedir. Üst düzey yöneticiler dahil olmak üzere Kızılay çalışanlarının ve gönüllülerinin sahada aktif varlıkları ve halkla yakın ilişkileri dikkat çekici unsurlardan olmuştur.

Kızılay çağrı merkezini arayanlarla ilgili Milliyet gazetesine 06.12.2018 tarihinde yansıyan haberde "Sadece bilgi almak veya ihtiyaçlarını söylemek için aramıyorlar,

kendilerine verdiğimiz destekten dolayı Türkiye'ye ve Türk Kızılayı ailesine teşekkür etmek için de çok arayan oluyor" ifadeleri yer almıştır.

2018 yılındaki uygulamalardan biri “Türk Kızılay’ı Kurumsal Algı Araştırması”dır. 2006 yılında başlayan uygulama ile Kızılay halkın gözünde nasıl görüldüğünün takibini yapmaktadır. 2018 faaliyet raporunda “Kan Bağışçısı Memnuniyet Yönetimi” bölümünde de Memnuniyet Eleştiri ve Şikayet Yönetimi (MEŞ) ile kan bağışçısı/kurumsal kan bağışçısı/personel/bağışçı adaylarının geri bildirimleri alınmaktadır.

Burada 2000-2018 yılları arasındaki temel fark önemsendiğini bilen bir halktır. Kızılay 2018 yılına gelindiğinde faaliyetlerini halk için yaptığını, nerede eksik varsa oraya koşacağını, sadece afet durumunda değil dini-milli günlerde de halkın yanında olduğu mesajını vermiş faaliyetleri ile de bunu desteklemiştir.

2000’li yıllarda hizmet alanların memnuniyetini ölçme, kamuoyunun Kızılay algısı ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. 2018 yılına gelindiğinde Kızılay’ın halktaki yansımaları önemsendiğini bu sebeple araştırma ve geri bildirim konusunda çalışmalar yaptığı görülmüştür. Kızılay 186 çağrı merkezi de öneri, şikayet, istek noktasında 7/24 hizmet vermektedir.

2000 yılındaki gazete haberlerine de yansıyan, görüşmecilerin de ifade ettiği hizmet alanların ciddi bir memnuniyetsizliği görülmüştür. 2018 yılında ise Kızılay halkta karşılığını bulmak için çaba sarf eden ve memnuniyetin sürekliliği için geri bildirim almaya çalışan, kendisine 7/24 ulaşılmasına olanak tanıyan bir sistemin alt yapısını kurmuştur.

4.1.2.2. Gönüllülerin Katılımı ve Memnuniyeti

2000’li yıllarda gönüllüleri basına yansıyan haberlerde ve yapılan mülakatlarda çok fazla görülemezken 2018’e doğru gelindiğinde kan hizmetlerinde, gençlik çalışmalarında özellikle üniversite yapılanmalarında gönüllüler ve gönüllülerin faaliyetlere katılımı görülmüştür.

152 yıllık bir geçmişi olan Kızılay bugün artık sivil toplumun önemini kavrayan ve içinde yardım motivasyonu bulunan kişilerin, özellikle gençlerin bulunmak istediği bir örgüt haline gelmiştir. Ayrıca 2018 yılına gelindiğinde 2000 yılından farklı olarak gönüllülük ile ilgili çalışmalar “Gönüllü Yönetimi Direktörlüğü” adı altında gerçekleştirilmektedir.

2018 yılında “Afet Gönüllüsü Kazanım Çalışmaları”, “Kızılay Gönüllüsü Kazanım Çalışmaları” ve “Gönüllü İttifakı Çalıştayı” gibi programları görmek mümkün olmuştur. IFRC tarafından “Gönüllülük İttifakı” adı altında İspanya’da düzenlenen gönüllüler ile profesyonelleri bir araya getiren etkinlikte Türk Kızılay’da gençlik yapılanması ve üniversite topluluklarının çalışmaları paylaşılmıştır.

Kızılay’ın bağışçıların ve gönüllülerinin 2000 ve 2018 yıllarında da ödüllendirildiği bilgilerine ulaşılmıştır. Ödüllendirmeler 2000 yılında daha sınırlıyken 2018’e gelindiğinde gönüllülerin motivasyonlarını da artıran ödül geceleri düzenlendiği ve devletin üst yetkililerinin katıldığı programlar gerçekleştirilmiştir.

4.1.2.3.Kamuoyundaki İtibar

2000 yılında Türk Kızılay özellikle 99 Marmara Depremi’nin etkisiyle kamuoyunda önemli bir itibar kaybına uğramıştır. Yapılan gazete arşivi taramasında çıkan haberlerin “skandal, çadır/çadır yangını, kriz, Aids, kongre” gibi temalara sahip olması dönemin önemli göstergelerinden biridir.

Milliyet gazetesinin 24.08.1999 tarihli “Trilyonluk karmaşa”, 25.08.1999 tarihli “Zengin Kızılay, fakir çadır”, 26.08.1999 tarihli “Kızılay yüz kızartıyor”, 27.08.1999 “Binlerce çadır depoda yatıyor” gibi haberler de Kızılay’ın o dönemki itibarının kamuoyu nezdinde sarsıldığının göstergesi olarak okunabilir.

Yeni Şafak gazetesi 12 Haziran 2000 tarihli “Kızılay itibar arıyor” başlıklı haberde “Kızılay Genel Başkanı Gönen, 17 Ağustos ve 12 Kasım depremleri sonrasında itibar kaybeden Kızılay’ı eski haline getireceklerini söyledi.” ifadeleri yer almıştır.

Kızılay’ın kaybettiği itibarın görünür olduğu 09.06.2001 tarihli “Üniversiteden Kızılay’a itibar önerileri” başlıklı Hürriyet gazetesi haberi de aşağıdaki şekilde verilmiştir:

“ODTÜ Endüstri Mühendisliği bölümü öğretim üyeleri, Kızılay’ın yeniden yapılanması için 25 maddelik öneri paketi hazırladılar. Ekibin başkanlığını yürüten ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Çağlar Güven, "Kızılaycılar, 'Kızılay ilkeleri adına, karşılık beklemezsiniz çalışıyoruz' söylemlerinin toplum katında inandırıcı olmaktan uzaklaştığını" belirterek, "Kızılay, değişim sergilerse ancak o zaman eski itibarını kazanabilir" dedi.”

2018 yılına gelindiğinde ise gazete arşivlerinde “iş birlikleri, hedef, etkinlik, protokol, yardım” gibi temaların öne çıktığı görülmüştür. 2000 ve 2018’in gündemi ve odaklandığı konular birbirinden oldukça uzaktır.

Kamuoyundaki itibarda etkili olan durumlardan biri de 2000’de halkla ilişki kuramayan Kızılay’a karşın 2018’de sahada aktif bir Kızılay çalışan ve gönüllülerinin

varlığıdır. Bir doğal afet ya da ülke adına milli-manevi günlerde Kızılay sahada görünür hale gelmiştir. Ulusal ve uluslararası alanda varlık gösteren bunu da ülkesi adına yaptığını ifade eden Kızılay'ın itibarı kamuoyu nezdinde günbegün artmıştır. Bu durumu Kızılay profesyonel olarak yürütmüş, uluslararası alanda da görünürlüğünü arttırmak için 2017 yılında Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü ile iş birliği de gerçekleştirmiştir.

Kızılay'ın yaşadığı değişim süreci televizyon ve gazete haberlerine de yansımıştır. 2018 yılı faaliyet raporunda yer alan bilgilere göre 2004 yılından 2018 yılına kadar geçen sürede gazete ve televizyon haberlerinin istatistikleri aşağıdaki gibidir. 2004 yılından önce böyle bir bilgiye ulaşılamamıştır:

Tablo 14: Türk Kızılay'ın Basında Çıkan Haber Sayıları

	Toplam Haber Sayısı	Olumlu Haber Sayısı
2004	833	% 40,6
2005	3.020	% 78
2006	4.684	% 79,8
2007	4.861	% 84,6
2008	6.746	% 85,1
2009	7.189	% 96,58
2010	12.180	% 98,2
2011	32.995	% 98,8
2012	43.054	% 98,9
2013	18.783	% 99,26
2014	21.325	% 99.08
2015	19.731	% 99.67
2016	31.331	% 99.67
2017	34.981	% 99.78
2018	34.981	% 99.79

Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere gazete ve televizyon haberlerinde çıkan olumlu haber sayısı 2004 yılında % 40'larda iken bu oran 2018 yılında % 99'a yükselmiştir. 99 yılı hem Türkiye hem de Kızılay için olağanüstü bir yıl olmuştur. Art arda yaşanan iki büyük deprem Kızılay içinde de adeta bir deprem etkisi yapmış, yaşanan aksaklıklar basın aracılığıyla kamuoyuna da yansımıştır. O dönem yoğun bir şekilde

Kızılay üzerinden yapılan haber programlarının da etkisiyle Kızılay büyük bir itibar kaybına uğramıştır.

2018 yılına gelindiğinde ise yeniden yapılanma geçiren Kızılay imaj çalışmalarının sonuçlarını görmeye başlamıştır. Bu döneme gelindiğinde uluslararası alanda varlık gösterebilmesi, artan bireysel ve kurumsal bağışlar Kızılay'ın itibarını yeniden kazandığının göstergelerindendir.

4.2.Kaynak Bağımlılığını Yönetme

İlişki ve iş birlikleri doğru uygulamalarla birlikte oluşan sinerjiyle örgütü yukarı taşıyacak unsurlardandır. Bu bölümde hükûmet/devlet ile ilişkiler, hükûmet desteği, kamu ile ilişkiler, ulusal ve uluslararası düzeyde iş birlikleri ve protokoller, diğer STK'lar ile ilişkiler ve yasal/yapısal düzenlemeler konuları ele alınmıştır.

4.2.1.Hükûmet/Devlet ile İlişkiler

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin hükûmetle ilişkileri kaynaklar ve ilişkileri yönetmek açısından oldukça önemlidir. Kızılay'ın da her dönem devlet ile yakın ilişkileri olduğu bilinen bir gerçektir. “Varlığı zamanla sınırlı olmayan Türkiye Kızılay Derneği Türkiye Cumhurbaşkanının yüksek himayeleri altındadır.” ifadeleri 2009 yılına ait tüzükte de geçerken 152 yıllık geçmişinde, kurulduğundan beri devletin en üst kademesinin himayesinde ifadesi her zaman yer almıştır.

Türk Kızılay'ın genel karakteristiği devlet/hükûmetle her dönem yakın ilişki içerisinde olduğudur. Bu ilişkinin inişli çıkışlı olduğu dönemleri de görmekle birlikte Kızılay genel olarak devlet/hükûmetin sahiplendiği bir örgüt olmuştur.

Kızılay'ın 99 Marmara Depremi sonrası kamuoyunda oluşan algının da etkisiyle hükûmet tarafının suçlandığı Kızılay tarafının da savunmaya geçtiği görülmüştür. Kızılay geç kaldığı yönündeki eleştirilere Milliyet gazetesinin 01.09.1999 tarihli haberinde “Geciken devlet” ve “Devlet yetersiz kalmıştır. Asker de gelmemiştir” ifadelerini kullanmıştır.

Söz konusu dönem 57. Dönem koalisyon hükûmeti olması sebebiyle her bir koalisyon ortağının Kızılay ile ilgili açıklamaları basına ayrı ayrı yansımıştır. Dönemin Başbakan Yardımcısı Devlet Bahçeli'de yaşanan aksaklıklar sonrası Kızılay'ı iyileştirme çabalarının olduğunun altını çizirken dönemin Başbakan Yardımcısı Mesut Yılmaz'ın

Kızılay'ı eleştirileri görülmüştür. Buna rağmen ilk şok atlatıldıktan sonra dönemin Cumhurbaşkanı Demirel ve dönemin Başbakanı Ecevit'in Kızılay'ı sahiplenici ifadeleri de basına yansımıştır.

Kızılay örneğinde zaman zaman başbakan ve cumhurbaşkanı arasındaki görüş farklılıkları ilişkileri derinden etkilemiştir. Burada görüş farklılığı Tekin Küçükali'nin Genel Başkan olmasında dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer'in itirazına rağmen hükûmetin desteğinde görülmüştür. Konuyla ilgili 16.04.2005 tarihli Milliyet gazetesi haberinde "Sezer'in atanmasına onay vermediği Küçükali, hükûmetin desteğiyle Kızılay Genel Başkanı oldu. Erdoğan, Küçükali'ye desteğini açıkça gösterdi." ifadeleri yer almıştır.

2018 yılına gelindiğinde devlet/hükûmet anlamında Kızılay'ın sahiplenildiği açıkça görülmüştür. Bu dönemde, koalisyon döneminin çoklu yapısı sona ermiş ve Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemine geçiş ile birlikte artık Kızılay tek bir yapı ile muhatap olmuş, dolayısıyla bu direk iletişim ilişkileri pozitif yönde etkilemiştir.

Ayrıca 2018 yılında muhalefet lideri de dahil olmak üzere devlet yetkililerinin kurban bağışlarını Kızılay'a verdikleri dolayısıyla kamuoyuna Kızılay'ı sahiplendikleri mesajını verdikleri görülmüştür.

Kısaca 2000 yılındaki süreçte yaşanan 1999 Marmara Depremi, kamuoyundaki olumsuz algı ve koalisyon döneminin getirmiş olduğu zorluklarla Kızılay'ın hükûmetle ilişkilerinin zayıf olduğu görülmüştür. Buna rağmen krizin ilk şoku atlatıldıktan sonra dönemin Başbakanı Ecevit ve Cumhurbaşkanı Demirel'in Kızılay'ı sahiplendiği bilgilerine ulaşılmıştır. 2018 yılında ise Kızılay'a hükûmet desteği açıkça görülmüş hükûmetle uyumlu bir Kızılay ortaya çıkmıştır.

4.2.2.Hükûmet Desteği

2004-2005 sonrası yaşanan süreçte hükûmet Kızılay'a desteğini farklı biçimlerde göstermiştir. Bu destek; kongrelere katılım, hizmet alt yapısını destekleme, yasal düzenlemeler, hükûmetin yurtdışı operasyonlara üst düzey katılımı, yurtiçi faaliyetlere sembolik katılım/destek, uluslararası alanda devlet desteği (insani diplomasi) olarak ifade edilebilir.

Türkiye'de 2002'den sonra yeni bir hükûmet göreve başlamıştır Keyman (2006, 32-33) bu durumu;

“Ekonomik krizin toplum üzerindeki etkilerinin ana tartışma konusu olduğu Kasım 2002 milletvekili seçimi, Türk siyasetinde yeni bir yönetim düzeni yaratmıştır.” “Seçimden sonra, AKP Hükümeti’nin Türkiye’nin yapısal sorunlarını çözmede katılımcı demokrasinin önemini vurguladığı deklarasyonu, Türk siyasetinin sivil toplumun demokratik konsolidasyon sürecinde etkin ve önemli rol oynayacağı yeni bir döneme girdiğinin işaretidir.”

şeklinde özetlemiştir.

Görüşmecilerimizden K-2 o dönem yaşanan durumu *“AK Parti ile beraber Türkiye büyük bir dönüşümün içine girdi. Ama beğenelim veya karşı çıkalım ideolojik anlamda. AK Parti beyinlerinde değişimle geldiler. Onun için yaptıkları değişime dönüştü.”* şeklinde özetlemiştir.

Türkiye’nin 2000’den sonra sosyal, politik, ekonomik alanda yaşadığı değişim ve gelişim Kızılay’ı doğrudan etkilemiştir. Yapılan mülakatlarda K-2;

“Kızılay hem devlet anlamında hem de millet anlamında Türkiye’nin tam bir aynası”, “Türkiye’nin dinamizmi, o çevre etkisi bu çok önemli. Türkiye Cumhuriyeti hükümeti Türkiye’yi dönüştürme, geliştirme, güçlü yapma sevdasına düşmeseydi biz bunu Kızılay’da yapamazdık. O rüzgar seni itiyor. Zaten o kadar kolay yapıyorsun ki”

ifadelerini kullanmıştır. Benzer şekilde görüşmecilerimizden K-7 Kızılay’ın gelişimi ile ilgili görüşlerini *“Bu ülkenin gelişmişlik, kalkınmışlık, siyasi istikrarı ile paralel işleyen bir süreç olduğunu düşünüyorum”* şeklinde ifade etmiştir.

Kongrelere katılım

Hükümet desteği denilince bunun göstergelerinden biri kuruma destek anlamında okunabilecek olan Kızılay kongrelerine hükümetin/devletin katılımı olduğu söylenebilir. 99 Marmara Depremi sonrası yapılan kongreye, her kongreye katılmayı gelenek haline getiren Demirel’in katılmadığı, siyasilerin kongreye kutlama mesajı göndermediği, sadece DYP Genel Başkanı Tansu Çiller’in çelenk gönderdiği bilgisi basına yansımıştır.

2005 yılından sonra dönemin üst düzey devlet yetkililerinin Kızılay kongrelerine katılımı ve kongrede söz aldıkları bilgilerine ulaşılmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi Kızılay kongrelerine hükümetin/devletin katılımı kuruma destek anlamında okunabilmektedir. Bu minvalde dönemin Başbakanı Erdoğan’ın 2005 yılındaki Kızılay kongresine katıldığı görülmüştür. Kongrede göreve geldiklerinde Kızılay’ın yaralı olduğunu ifade eden Erdoğan Milliyet gazetesinin 16.04.2005 tarihli haberinde:

“Kızılay gibi kurumlar tartışılır hale gelmişse, üzerinde kuşku, kaygı bulutları dolaşıyorsa, bunun vatandaşın umutlarına yansımalarının bedelini kimse ödeyemez. 3 Kasım 2002’ye kadar herkesin cevabını aradığı soru, “Acaba tuz koktu mu? sorusuydu. Allah’a şükürler olsun ki, tuz kokmadı.”

diyerek Kızılay’ı önemseydiğini ifade etmiştir.

Bu bir anlamda Kızılay'ın dönüşüm kongresi olmuştur. Hükûmet artık Kızılay'ı sahiplendiği mesajını kamuoyuyla paylaşmıştır.

Hizmet alt yapısını destekleme

Hükûmetle ilişkiler finansal kaynaklara ulaşma, faaliyetler için yer tahsis etme gibi hizmet alt yapısını güçlendirme noktasında önemli bir yerde durmaktadır. Örneğin 99 Marmara Depremi sonrası yaşananlar sonrasında hükûmetin Kızılay'a müdahalesi şeklinde okunabilen Kızılay'ın yetki ve sorumluluklarını kısıtlayan bir Kanun Hükûmünde Kararname söz konusu olmuştur. Yaşanan olumsuz süreç ve hükûmetle olumlu gitmeyen ilişkiler Kararname kapsamında kısıtlanan bir Kızılay ortaya çıkarmıştır. Bu da o dönem Kızılay'ı hareket kabiliyeti azalmış bir yapıya dönüştürmüştür.

Bir başka dikkat çeken unsur, hükûmetler ile Kızılay Genel Başkanları arasındaki ilişkilerdir. İlişkilerin yakınlığı da kaynaklara ulaşmada, hizmet alt yapısına katkı sağlama konusunda önemli etkenlerden biridir.

2018 yılına gelindiğinde Kızılay'ın hizmet alt yapısının genişlediği görülmüştür. 2014 yılında açılan Erzincan Mineralli Su İşletmesi için dönemin Genel Başkanı Ahmet Lütfi Akar 14.02.2014 tarihli "Kızılay, Maden Suyu İle Dünyaya Erzincan'dan Açılacak" adlı haberde

"Akar 'Buraya bir fabrika kurarak burayı değerlendirmek, Kızılay'a bir iktisadi işletme olarak katma değer kazandırmakla alakalı bir düşüncemiz olmuştur. Allah'a çok şükür gerek Erzincan halkının gerek Erzincan Kızılayının gerek valiliğimizin gerekse, buradaki payını unutmamamız lazım, eski Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanımız Binali Yıldırım ve bölge milletvekillerimizin büyük destek ve yardımıyla burada üretime geçmeyi planlıyoruz.' dedi."

ifadelerini kullanmıştır.

Görüşmelerden edinilen bilgide Kızılay'ın hizmet alt yapısını genişletme noktasında herhangi bir talebi olduğunda hükûmetin buna şartlar uygun olduğu sürece kayıtsız kalmadığı yönünde olmuştur.

Yasal düzenlemelerin getirdiği kolaylık

Kızılay'ın tüzüğünü değiştirme konusunda Bakanlar Kurulu yetkilidir. Değişen ihtiyaçlar doğrultusunda da en son 1993 yılında düzenlenen tüzük 2009 yılında ihtiyaçlara cevap verebilecek doğrultuda düzenlenmiş ve Bakanlar Kurulu kararı ile değiştirilmiştir.

Ayrıca 2007 yılında data, ses ve görüntü aktarımı konusunda Bakanlar Kurulu'ndan Kararname çıkarılması gibi eksik görülen noktalarda yasal/yapısal düzenlemelere gidilmiştir. Benzer bir uygulama 2016 yılında “Sosyal Yardım Verilerinin Kaydedilmesine ve Paylaşılmasına İlişkin Yönetmelik” gereği, Türk Kızılayı ile Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü arasında “Sosyal Yardım Bilgi Sistemi”nin kurulması gibi gerekli olan konularda Kızılay’a yasal destekler sağlandığı görülmüştür.

Hükûmetin yurt dışı operasyonlara üst düzey katılımı

Hükûmetin desteği dönemin Başbakanı Erdoğan’ın bizzat Kızılay’ın yurt dışı operasyonlarına katılmasından anlaşılmaktadır. Erdoğan’ın Banda Açe’ye yaptığı ziyarette Kızılay’ın oluşturduğu Mescit Kueh Kampını ziyaret etmesi bunun örneklerindendir.

2018’e kadar uzanan süreçte Erdoğan’ın hem başbakanlık hem de cumhurbaşkanlığı sürecinde Pakistan, Somali, Endonezya vb. ülkelerde Kızılay’ın yaptığı etkinlik ve yardım organizasyonlarında sahada aktif olarak varlığı görülmüştür. Bu durumun Kızılay içerisine moral motivasyon olarak yansıdığı çalışma kapsamında yapılan mülakatlara yansımıştır. Halk nezdinde ise Kızılay’ın kaybettiği imajını yeniden kazanmasına olanak sağlamıştır.

Kızılay’ın yurtdışı operasyonlarında hükûmet yetkilileri sıklıkla görünür olmuşlardır. 26.12.2006 tarihli Milliyet gazetesi haberinde “Asya ağlıyor” kampanyasına 1 milyonun üzerinde Türk vatandaşının katıldığı ifade edilirken bölgeye Başbakan Yardımcısı Mehmet Ali Şahin, Başbakanlık Müsteşarı Ömer Dinçer, Kızılay Genel Başkanı Tekin Küçükali’nin gittiği bilgisi yer almıştır.

Yurt içi çalışmalarına sembolik katılım/destek

Erdoğan ve hükûmet üyelerinin desteği Kızılay’ın yaptığı etkinliklere katılmalarıyla görünür hale gelmiştir. Erdoğan ve eşinin, kabine üyelerinin kan bağışında bulunmaları basına yansıyan haberler arasındadır.

Dönemin Başbakanı Erdoğan, Kızılay ile ilgili yapılan çalışmalara katılarak hem kuruma desteğini açıkça göstermekte hem sivil toplum alanındaki diğer aktörleri hem de halkı bu şekilde harekete geçirmeyi başardığı ifade edilebilir. Bakanlıklarla yapılan protokoller de Kızılay’ı destekleyen, önünü açan bir nitelik göstermektedir.

Bir başka destek unsuru da Kızılay'ın yürütmüş olduğu kurban faaliyetlerine yansımıştır. Recep Tayyip Erdoğan'ın, Ahmet Davutoğlu'nun, Binali Yıldırım'ın, hükûmet üyelerinin, vekillerin ve diğer siyasi parti yetkililerinin kurban vekaletlerini Kızılay'a verdiği gazete haberlerine yansımıştır.

Erdoğan'ın Kızılay'ı önemseyen/kucaklayan tavrı Kızılay Haftası sebebiyle yayınladığı mesaj gibi Kızılay'ın düzenlemiş olduğu gün ve gecelere katılımında da görülmüştür.

Hükûmet üyelerinin açıklamalarında da Kızılay'a destek görülmüştür. Dönemin Sağlık Bakanı Mehmet Müezzinoğlu 26.03.2016 tarihinde Milliyet gazetesi haberinde “Türk Kızılayı özellikle son 10 yılda marka değerini ve güvenilirlik değerini, toplumun gönlündeki güvenilirliğini her geçen gün arttıran ve yükselten bir yapı” diyerek temelde aslında hükûmetin açıkça desteğini göstermiştir.

Dönemin Başbakanı Ahmet Davutoğlu 04.04.2016 tarihli Milliyet gazetesi haberinde “Kızılay her zaman hükümetlerimizin gündeminde ve bütün bakanlarımızın, bürokratlarımızın, dava yolcularının gönlünde olacak” ifadelerini kullanmıştır.

Cumhurbaşkanı Erdoğan 11.06.2017 tarihinde Milliyet gazetesinde yer alan haberde “Vatandaşlarımızın, Kızılay'a yaptıkları bağışların yerine ulaştığından emin olmaları gerektiğini bilmelerini istiyorum” diyerek Kızılay'a desteğini göstermiştir.

Uluslararası alanda devlet desteği (insani diplomasi)

Uluslararası alanda devlet dışı aktörlerin daha aktif hale gelmesiyle kamu diplomasisi faaliyetlerinde sivil toplum örgütleri devletlerin en önemli ortaklarından biri haline gelmiştir (Akçadağ, 2011, 5). Türk Kızılay da Türkiye'nin insani diplomasisinin başat aktörlerindendir (Dağdelen, 2015, 232).

İnsani diplomasi aracı olarak faaliyet gösteren Kızılay 2004'ten sonraki süreçte Somali, Suriye, Gazze, Endonezya gibi ülkelerde faaliyetler gerçekleştirmiştir.

2016 yılında Türk Kızılay Genel Başkan Vekili olan Kerem Kınık Anadolu Ajansı'nda “Türk Kızılayı 'insani diplomasi'de güçlü aktör olacak” başlıklı 23.03.2016 tarihli haberde aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

"Daha uluslararası bir Kızılay görülecek. Türkiye, çatışma çözümleme, insani arabuluculuk, barışın tesis edilmesi, güven artırıcı tedbirler gibi uluslararası insani diplomasi alanında aktör olacak. Örneğin Suriye'de Madaya diye bir bölgede insanlar muhasara altında. Gıda verilemiyor, açlıktan ölümler oluyor. Burada insani diplomasi sürecinin yürütülmesi gerekiyor. Bu noktada

da Türkiye, ilgili yerlerle görüşmeler yaparak, oraya insani yardımların ulaştırılmasını sağlayacak."

Türk Kızılay'a ait bilgilerin dünyaya aktarılması konusundaki çalışmaları da 31.07.2017 tarihli "Kızılay'ın Faaliyetleri Dünyaya Anlatılacak" başlıklı Milliyet gazetesi haberinde Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü ile imzalanan protokolde görülmüştür.

Hükûmetin Kızılay'ın faaliyetlerinde öncülüğe de söz konusudur. Milliyet gazetesinin 12.01.2017 tarihli "İslam Ülkelerinin Kızılayları Birleşiyor" başlıklı haberinde de Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın öncülüğü açıkça görülmüştür.

26.04.2017 tarihli Milliyet gazetesi haberinde "Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın çağrısı üzerine Doğu Afrika, Güney Sudan ve Yemen'deki ihtiyaç sahiplerine yönelik başlatılan 'İnsanlığın Umudu Ol' kampanyası kapsamında ilk yardım gemisi ramazandan önce Somali'ye gönderilecek." ifadeleri Cumhurbaşkanının yönlendirmesine örnek verilebilir.

Kızılay kurulduğu 1868 tarihinden bu yana 2009 tüzüğünde ifade edildiği gibi "Türkiye Kızılay Derneği Türkiye Cumhurbaşkanının yüksek himayeleri altındadır". Her dönemde devlet/hükûmet ile yakın ilişki içerisinde olmuştur. Dönem dönem ilişki seviyesinde farklılıklar olmakla birlikte Kızılay'ı devletten bağımsız düşünmek mümkün değildir. Kızılay'ın görevleri itibarıyla devlete yardımcı pozisyonda olduğunu söylemek yanlış olmaz. Aynı zamanda kamu yararı güden dernek statüsü Kızılay'a bazı ayrıcalıkları da beraberinde getirmiştir.

Kızılay'ı 2018'lere taşıyan süreçte değişimin temel dinamiklerinden biri hükûmet desteği olmuştur. Hükûmet Kızılay'a desteğini kongrelere katılarak, eksiklik görülen yerlerde yasal destek sağlayarak, yurtdışı operasyonlara üst düzey katılım ve yurtiçi faaliyetlere sembolik katılım/destek sunarak sağlamıştır.

4.2.3.Kamu ile İlişkiler

Türk Kızılay gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerde kamu ile ilişkiler devlet/hükûmet ilişkileri gibi önemli bir kaynaktır. Bu kaynağın iyi yönetilmesi ve verimli olarak kullanılması örgüte önemli bir hareket kabiliyeti kazandırmaktadır. Zaman zaman kamu, kâr amacı gütmeyen örgütlere zaman zamanda kâr amacı gütmeyen örgütler kamuya ihtiyaç duymaktadır. Kızılay örneğinde de bu durum açıkça görülmüştür.

Kamu ile ilişkiler incelendiğinde 2000 yılında Sağlık Bakanlığı, Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), belediyeler gibi sınırlı iş birlikleri görülmüştür. Kızılay'ı 2000'li yıllara taşıyan süreçte kamu ile ilişkileri görüşmecilerimizden K-5 aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“Diyabet işleri başkanları, yardımcıları mutlaka her bayramda Ramazan bayramında filan getirirdik. Kan alırdık, beyanat verirlerdi eksik olmasınlar. Çok yardımcı oldular. Tabii bizim şeyimiz Mehmetçiğimiz yani ordumuz kan verirdi” ... “Kamu kuruluşlarıyla şey yani zaten işbirliği halindeydik. Belediyeler, belediyelerle işte ancak doğal afetlerde vesaire oluyordu.”

Kızılay'ın 2000'li yıllarda dönem kamu ile ilişkileri olsa da bunun sınırlı bir ilişki olduğu söylenebilir. O dönem özellikle 99 Marmara Depremi'nde de belirgin hale gelen bir koordinasyon sorunu görülmüştür.

2018 yılında ise Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Orman ve Su İşleri Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, AB Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, AFAD, Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü belediyeler, valilikler gibi daha geniş işbirliklerine rastlanmıştır.

2018 döneminde yine kamu ile ilişkilerde işbirlikleri, protokoller, ziyaretler, yardımlar ve siyasilerin görünür olması, sembolik olarak faaliyetlere liderlik etmeleri özellikle öne çıkan başlıklardan olmuştur.

2018 dönemi kamu ile ilişkilerini görüşmecilerimizden K-7'de aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Kamu ile ilişkiler ziyadesiyle yerinde. Yani Kızılay dediğim gibi bir sivil toplum kuruluşundan öte bir kamunun bir parçası olarak görür zaten herkes. Kamu da öyle görüyor. Kamu kurum ve kuruluşlarımızda durumu böyle algılamış. Bence birçok yöneticimiz zaten bu ayrımı çok da farkında da değildir. Çünkü o kadar iç içe çalışıyoruz, o kadar devletle beraber hareket ediyoruz ki farklı bir yerde düşünmeleri zaten zor. Ama sivil toplum kuruluşu Kızılay. O yüzden Kızılay kamu ile çok yakın çalışma arkadaşısıdır yani. Kızılay aslında bütün kamu kurum ve kuruluşlarının zor zamanlarda başvurduğu bir B planıdır diyebilirim. Yani her an her yerde Kızılay vardır.”

2018 döneminde Kızılay Resmi Gazete'de 20/12/2013 tarihinde 2013/2 sayılı karar ile yayınlanan Türkiye Afet Müdahale Planındaki (TAMP) 28 hizmet grubundan biri olan beslenme görevine devam etmektedir. Yani Kızılay 2018 yılına gelindiğinde kamu ile koordinasyon halinde, uyumlu bir profil çizmiştir.

Kamu ile ilişkilerinde 2000 yılında Kızılay'ın sınırlı bir ilişki içerisinde, koordinasyon sorunu yaşadığı görülürken 2018 yılına gelindiğinde hem hükûmet ile hem de kamu ile koordinasyon halinde, uyumlu, iş birliklerine açık bir Kızılay görülmüştür.

4.2.4.Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İş birlikleri ve Protokoller

Değişimin önemli nedenlerinden biri de Türk Kızılay’da iş birliklerinin gelişmesi, protokoller imzalanmasıdır. Burada hükûmetin desteği ve teşvik edici bir unsur olması gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Ama artık gelinen noktada Kızılay 2000’li yıllardaki dar kabuğundan çıkmış özellikle 2004-2005 yılından sonra daha açık bir anlayış sergilemiştir. Basına yansıyan haberler incelendiğinde “iş birliği, protokol, kan bağı, yardım, bağış, ödül, etkinlik, ziyaret, toplantı” gibi başlıkların öne çıktığı görülmüştür.

Daha önce de ifade edildiği gibi 2000 ve 2018 yılları kıyaslandığında Kızılay’ın 2018 yılına nazaran 2000 yılında ulusal ve uluslararası düzeyde STK’larla ilişkileri daha sınırlı kalmıştır. Bu bölümde öne çıkan başlıklar; ziyaretler, protokol, proje ve işbirlikleri, etkinlikler, kişisel becerilerin etkin kullanımı, yurtdışında etkin bir Kızılay ve işbirlikleri olmuştur.

Ziyaretler

2005 sonrası dönemde çoklu ilişki yönetebilen yöneticiler ve Kızılay’ın bir anlamda uyguladığı açık politika ile birlikte Kızılay’ın ilişkilerinde vali, belediye başkanı, emniyet amiri gibi kişilere yapılan ziyaretler ya da onların kurumu ziyaretleri oldukça artmıştır.

Yapılan etkinliklerde de kaymakam, garnizon komutanı, cumhuriyet başsavcısı, emniyet müdürü gibi yetkilileri görmek mümkün olmuştur. Geliştirilen ilişkiler Kızılay’ın kamuyondaki algısını değiştiren unsurlardan biri olmuştur.

Protokol, proje ve iş birlikleri

Kızılay’ın ilişkilerini geliştirmesi farklı toplum tabanlarından da kendisine kaynak akışını sağlamıştır. Örneğin 2006 yılında Diyanet İşleri Başkanlığı ile imzalanan kan bağı protokolüyle dönemin Diyanet İşleri Başkanı Ali Erbaş “Organ bağına din engel değil” ifadelerini kullanarak toplumu bilgilendirmiş ve dolayısıyla bir yönlendirme yapmıştır.

Benzer şekilde Kızılay tarafından afet zararlarını azaltma amacıyla “Toplum Liderliğini Teşkilatlandırılma Projesi” gerçekleştirilmiş öğretmen, muhtar, din görevlisi gibi toplumun dinamikleriyle ilişkiler geliştirilmiş her biri tabana doğru yayılan eğitim ve bilgilendirmeler gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda da Diyanet İşleri

Başkanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Muhtarlar Birliği gibi ilgili kurumlarla protokoller yapılmıştır.

Özellikle Türkiye'nin güneyinde yaşanan iç savaş sonrası çok sayıda mülteci ülkemize ve sınırlarımıza gelmiştir. Bu konuda da Kızılay gerek kamunun koordinesinde AFAD ile, gerek diğer sivil toplum örgütleri ile işbirlikleri geliştirerek sahada aktif görev almıştır.

Görüşmecilerimiz K-8 Suriye operasyonlarının Kızılay'a bazı ilkler yaşattığının da altını çizmiştir:

"Suriye operasyonu bize birtakım ilkleri de yaptırdı. Birleşmiş Milletler ile çalıştık. Birleşmiş Milletler'in şu an ki Genel Sekreteri olan Anthony Guterres o zamanlar Birleşmiş Milletler'de görevliydi ve mülteciler yüksek komiseriydi. Onunla birlikte çalıştık. Çok iyi bir çalışma ortamı geliştirdik. WFB kısa adı olan Dünya Gıda Programı ile ortak çok projeler yaptık. Çadır kentlerde onların yardımlarını aldık. Hatta bu Kızılay kart üzerine para yükleyip dağıtılması hadisesi WFB ile olan ortaklarımızdan doğmuştur. Onun patentini de Türk Kızılayı'na aittir. Yani o ilk defa Türkiye'de o kartı Kızılay yaptı ve dağıttı çadır kentteki insanlara. Belli bir şey yükleyerek orada kurduğumuz marketlerden alışveriş yapmalarını sağlamaya dönük bir şeydi. Birleşmiş Milletler'in diğer seksiyonlarıyla da orada şey yaptık. Kızılay-Kızıllaç Federasyonu ile orada faaliyetlerde bulunduk. Tabi onları özellikle Van Depremi'nde de gene yurt dışı kaynaklı şeyleri değerlendirme açısından federasyonları ICRC Uluslararası Kızıllaç Komitesi ile ortak hareketlerimiz oldu. Ama hissedilir şekilde çok somut olarak Suriyeliler operasyonlarında onlarla ilişkilerimiz oldu. Bu o zaman WFB ile yapmış olduğumuz şeyin programı. Biz yurt dışına da sarkıttık. Yemen'de de bir beraberlik planladık. WFB'nin Başkanı ile ve diğer heyeti ile Yemen'e bir ziyarette bulunduk. Orada müşkül durumda olan malum Yemen'in hadisesini biliyoruz olan insanlara nasıl yardımcı olabiliriz gıda açısından nasıl olabiliriz".

Görüşmecilerimizden K-1 de STK'lar ile ilişkileri şu şekilde ifade etmiştir.

"Şu anda sivil toplum kuruluşlarının hepsiyle rahatlıkla görüşüp protokoller imzalayıp protokoller çerçevesinde sahada görünürlük bulunmak etmek gibi işlere giriyoruz. O kapıları yerli yabancı bütün kuruluşlara açtık. Yeter ki herhangi bir devlet tarafından herhangi bir şey olmasın rezerv, şerh vesaire olmasın."

Etkinlikler

Kızılay'ın geliştirdiği ilişkiler kapsamında yıllar içerisinde Orman ve Su İşleri Bakanlığı ile ağaçlandırma, Bornova Belediyesi ile kan, Bolu Belediyesi ile yemek organizasyonları gibi örnekler verilebilir. Benzer şekilde Türkiye Gençlik Kulüpleri Konfederasyonu, Kültür ve Turizm Bakanlığı ile ortak proje ve çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

2000'li yıllarda Hacı Bektaş Veli Anma ve Kültür Etkinlikleri'ne "deprem olasılığı"nın gerekçe göstererek çadır vermeyen Kızılay'dan üniversitelerin kulüp çalışmalarına ilk ve orta derece okullardaki etkinliklere destek veren bir Kızılay'a dönüşüm yaşanmıştır.

Kişisel becerilerin etkin kullanımı

2005'ten sonra Kızılay yöneticilerinin ilişkiler geliştirmesi ve dönemin hükûmetinin sivil toplum çalışmalarının gelişmesi noktasında motivasyon sahibi olması Kızılay'ı geliştiren, önünü açan, hizmetlerini kolaylaştıran bir hale dönüştürmüştür. Görüşmecilerden edinilen bilgiler doğrultusunda kamu ile ilişkilerde yakınlık kurma, iş birliği yapma konusunda üst düzey yöneticilerin becerileri ön plana çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerin kamudaki işleyiş hakkında bilgi sahibi olmaları, kriz yönetebilme yetenekleri burada öne çıkan unsurlardan olmuştur.

Yurtdışında etkin bir Kızılay ve iş birlikleri

6 Kasım 2017'de yapılan seçimle Kızılay Genel Başkanı Kerem Kınık'ın Uluslararası Kızılay-Kızılhaç Dernekleri Federasyonu (IFRC) Avrupa ve Orta Asya Bölgesi'nden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak seçilmesi Kızılay'ın uluslararası ilişkilerinde geldiği noktayı gösteren bir durumdur.

2018'e doğru gelindiğinde özellikle uluslararası iş birliklerinin arttığı görülmektedir. Suriye'deki iç savaş sebebiyle çok sayıda mülteci yıllar içinde ülkemize giriş yapmıştır. "Yabancılar Yönelik Sosyal Uyum Yardımı Programı" kapsamında Suriyeliler başta olmak üzere Irak, Filistin, Lübnan ve Afganistan gibi ülkelere gelenlerin sorunlarını çözmek amacıyla Türk Kızılay, BM Dünya Gıda Programı ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile ortak çalışmalar gerçekleştirmiştir.

2018 yılı faaliyet raporunda uluslararası STK'lar ile yakın ilişki ve iş birlikleri açıkça görülmektedir. Uluslararası Kızılay Kızılhaç Hareketi Eğitimi-Eğitmen Eğitimi, Kazakistan'da gerçekleştirilen 10. Avrupa Bölgesel Kızılhaç Kızılay Konferansı'na katılım, IFRC Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Papa Franciscus ile görüşmesi, İspanyol Kızılhaç'ının ev sahipliğinde "Mechelen Group" toplantısına katılım, Sırbistan Kızılhaç'ı ziyareti Katar Kızılayı 40. Kuruluş Yıldönümü etkinliğine katılım, Küçük Avrupa Ulusal Dernekleri 4. toplantısına katılım, Kızılhaç ve Kızılay Dernekleri 10. Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi (MENA) Konferansına katılım, İslam Dünyası Sivil Toplum Kuruluşları Birliği (İDSB)'nin 24. Konsey toplantısına katılım gibi Uluslararası Politikalar ve İşbirlikleri Direktörlüğü altında 2018 yılı yurtdışı faaliyetlerinde 47 etkinlik görülmüştür.

Kızılay'ın "Uluslararası Kızılhaç Kızılay Hareketi İnsani Zirvesi", "İslam Ülkeleri Kızılay Toplantısı" gibi uluslararası konferanslara da ev sahipliği yaptığı, uluslararası alanda diplomatik bir faaliyet içinde olduğu da görülmüştür. 15.01.2009 tarihinde

“Türk Kızılayı Genel Başkanı Tekin Küçükali, Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Dernekleri Federasyonuna (IFRC) üye 186 ülkeye mektup gönderdi. Küçükali, mektubunda, İsrail’in Gazze’ye yönelik saldırılarının durdurulmasını ve Filistin’e yardım yapılmasını istedi.” haberi Milliyet gazetesinde yer almıştır.

2010 yılında da Türk Kızılay, İsrail’deki muadili resmi yardım kuruluşu, “Magen David Adom” ile iş birliği yaparak yardım gemilerine yönelik İsrail müdahalesi sonrası bölgeye ulaşmıştır.

Yapılan uluslararası çalışmalar Kızılay’a kaynak olarak geri dönmektedir. Kızılay Genel Başkanı Kerem Kınık’ın Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Federasyonu (IFRC) Avrupa ve Orta Asya Bölgesi Başkanlığı’nı kazanmasından sonra 07.06.2018 tarihinde Anadolu Ajansı’nda yer alan haberde aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Şu an 53 ülkenin ulusal yardım derneğinin koordinasyonunu yürütüyoruz. Kızılhaç Federasyonu ile yapmış olduğumuz anlaşma kapsamında 300 milyon liralık fon ihtiyaç sahipleri için aktarıldı. Biz bu fonlarla Türkiye’de de toplum merkezleri açıyoruz, çocuk dostu dediğimiz alanlarda UNICEF ile beraber psiko-sosyal rehabilite alanları geliştiriyoruz. Bir taraftan da özellikle İslam dünyasındaki sivil toplum kuruluşlarıyla Katar ve Yemen gibi çok sayıda ikili anlaşmalar yapıldı. İslam Kalkınma Bankası, Avrupa Birliği ve Dünya Gıda Bankası gibi çok sayıda buna benzer paydaş kuruluşumuzla ortak projeler yürütüp fon desteği sağlıyoruz.” ifadelerini kullandı.”

Kızılay’da 2018’lere gelindiğinde dikkat çeken unsurlardan biri 2000’li yıllardaki kabuğundan çıkmış, bakış açısını genişletmiş aktif bir örgüt olmasıdır. Kamu kurumları ile koordinasyon halinde, iş birliği ve projelere ağırlık veren, uluslararası alanda aktif ve ilişki kurabilen, faaliyet alanlarını genişletmiş bir Kızılay ortaya çıkmıştır.

4.2.5.Diğer STK'lar ile İlişkiler

2000 ve 2018 yılları kıyaslandığında Türk Kızılay’ın STK’lar ile ilişkilerinde nitelik ve niceliksel farklar görülmüştür.

2000 yılında ulusal ve uluslararası düzeyde STK’larla ilişkilerinin daha sınırlı olduğu bir Kızılay söz konusudur. 99 Marmara Depremi gibi özel bir durumun etkisiyle daha çok yardım alan bir kurum ortaya çıkmıştır.

2000 yılına ait faaliyet raporu incelendiğinde STK’larla ilişki konusunda uluslararası derneklerle yapılan toplantılara rastlanmıştır. Bunun dışında Amerikan Kızılhaç Başkanı Bemadine Healey, Japon Kızılhaç Başkam Shouchi Fujimori ve Dış İlişkiler

Direktörü Shinichi Kaburagi'nin ziyaretleri ulaşılan bilgiler arasındadır. Kısaca 2000 yılında daha çok resmi toplantı ve görüşmeler dikkat çekmiştir.

STK'larla ilişkiler konusunda görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda 2000'li yıllarda Kızılay'ın kendini diğer STK'lardan üstte konumlandığı görülmüştür. Bu konumlandırmanın kendi ifadeleriyle *“Kızılay işte eşitler arasında birinci idi”* şeklinde olmuştur.

2018 yılına gelindiğinde ulusal ve uluslararası boyutta daha çok görünen bir Kızılay ortaya çıkmıştır. 6 Kasım 2017'de yapılan seçimle Kızılay Genel Başkanı Kerem Kınık'ın Uluslararası Kızılay-Kızıllaç Dernekleri Federasyonu (IFRC) Avrupa ve Orta Asya Bölgesi'nden sorumlu başkan yardımcısı olarak seçilmesi ilişkilerin geldiği noktayı gösteren bir durumdur.

2018 yılında ise ulusal ve uluslararası STK'lar ile çok daha yakın ilişki ve iş birlikleri görülmüştür. Uluslararası Politikalar ve İşbirlikleri Direktörlüğü altında 2018 yılı yurtdışı faaliyetlerinde 47 etkinlik gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde Kızılay'ın “Uluslararası Kızıllaç Kızılay Hareketi Dünya İnsani Zirvesi Çalıştayı”, İslam ülkeleri Kızılayları gibi etkinliklere de ev sahipliği yaptığı bilgilerine ulaşılmıştır.

2018 yılında STK'lar ile iş birlikleri hususunda görüşmecilerimizden K-1'de devlet tarafından şerh düşülmediği sürece rahatlıkla görüşölüp protokoller imzalanabildiğini ifade etmiştir.

Kızılay'ın 2000 yılında diğer ilişkilerde olduğu gibi STK'larla ilişkilerinin de daha sınırlı olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Resmi düzeyde ilişkiler, toplantılar ve deprem dolayısıyla kurulan iletişimlerin olduğu bir dönem görülmüştür. 2018 yılına gelindiğinde ise ilişkiler sadece ihtiyaçtan ortaya çıkmamıştır. Artık uluslararası kurullara girme, resmi olmanın ötesinde daha aktif ilişki ve işbirlikleri görülmüştür. Bu dönemde görüşme, toplantı, çalıştay, zirve gibi etkinliklerin sayısal olarak da arttığı bilgilerine ulaşılmıştır.

4.2.6.Yasal/Yapısal Düzenlemeler

99 Marmara Depremi Türkiye ekonomisini derinden sarsan olaylardan biridir. Aynı zamanda Türk Kızılay için de bir kırılma noktasıdır. Hem yönetsel anlamda hem de paydaşlarla ilişkiler noktasında birçok sorun depremle birlikte görünür hale gelmiştir. Kaynakları verimli kullanamama, lojistiği yönetememe, kamu kurumları ile ilgili

yaşanan koordinasyon sorunu, yönetimde yaşanan iç çekişmeler Kızılay'ın bir yardım kuruluşu olma özelliğini sınırlandırırken kendi iç çekişmelerine odaklanan bir yapıya dönüştürmüştür.

2000'li yıllar Avrupa Birliği ile ilişkilerin hızlandığı bir dönem olmuştur. 1999 yılında Helsinki Zirvesi'yle Türkiye'nin Avrupa Birliği adaylığının kabul ve ilanı, 2002 Kopenhag Zirvesi ve 17 Aralık 2004 tarihinde Brüksel'de gerçekleştirilen zirve ile Türkiye'nin tam üyelik müzakerelerinin 3 Ekim 2005 tarihinde başlaması kararı birer dönüm noktası olmuş bunlara paralel yapılan reformlar sivil toplum alanında da önemli değişim ve dönüşümlere neden olmuştur.

Sivil toplumun gelişmesine yönelik AB ile yaşanan ilişkilerin pozitif etkisi 2002 ve 2004 İlerleme Raporları'nda belirtilmiştir. Bu bağlamda sivil toplum örgütlerinin öneminin artması ve hareket alanı kazanmaları ayrıca toplum yönetiminde şeffaf, verimli ve sorumlu bir devlet yapısına duyulan ihtiyaç doğrultusunda yeniden yapılanma ihtiyacı ve bu noktada da sivil toplumun rolünün ortaya çıktığı ifade edilebilir (Keyman, 2006, 49).

Bu bağlamda kurumlara stratejik plan yapma ve mali disiplin kazandırmayı da amaçlayan 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 2004 yılında yürürlüğe giren 5253 sayılı Dernekler Kanunu Türkiye'nin 2000-2018 yılları arasındaki yaptığı önemli yasal düzenlemelerdendir.

2000'li yıllarda Avrupa Birliği ile geliştirilen ilişkiler, derin ekonomik sarsıntıların yaşandığı üçlü bir koalisyon hükûmetinden sonra tek başına iktidar olan AK Parti hükûmeti ile Türkiye başka bir ivme kazanmıştır. Bu yeni dönem, yeni bir anlayış yeni bir çalışma şeklini de beraberinde getirmiş ve ülkenin diğer kurumlarına da yansımıştır. Bu yansıma yapılan görüşmelerde “*Kızılay hem devlet anlamında hem de millet anlamında Türkiye'nin tam bir aynası*” şeklinde ifade edilmiştir. Yani Türkiye'deki değişim diğer kurumları olduğu gibi Kızılay'ı da etkilemiştir.

Değişimin önemli faktörlerinden biri de yasal/yapısal düzenlemelerin yapılması olmuştur. Bu alanda yapılan değişiklikler; afet yönetiminin tek elde toplanması, Kızılay tüzüğünün değişmesi, 5253 sayılı Dernekler Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur.

Afet yönetiminin tek elde toplanması

99 Marmara Depremi sonrası hükûmet yeni kurumsal yapılanmalar ve yasal düzenlemeler yapabilmek için 4452 sayılı yasa ile Meclis'ten üç aylık bir süre için kanun hükmünde kararname (KHK) çıkarma yetkisi almıştır. Alınan yetkiyle çıkarılan KHK'lardan biri 583 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname'dir. 99 Marmara Depremi'nde ortaya çıkan koordinasyon sorununun önüne geçmek için 6 ay sonra Genel Müdürlük haline dönüştürülen "Türkiye Acil Durum Yönetimi Başkanlığı" kurulmuştur (Ergünay, 2011, 4-5).

2009 yılında ise afet ve acil durumlarda görevleri olan Sivil Savunma Genel Müdürlüğü, Bayındırlık, Afet İşleri Genel Müdürlüğü ve Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü kapatılmış çıkarılan 5902 sayılı yasa ile Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı kurulmuştur. Başbakanlık'a bağlı olarak kurulan Başkanlık, Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemine geçiş ile birlikte 15 Temmuz 2018 tarihinde yayınlanan 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İçişleri Bakanlığı'na bağlanmıştır (AFAD Hakkında, 24.03.2020).

Kızılay'da Resmi Gazete'de 20/12/2013 tarihinde 2013/2 sayılı karar ile yayınlanan Ulusal Afet Müdahale Planı (TAMP) dahilinde 28 hizmet grubundan biri olan beslenme görevini üstlenmiştir. Kızılay'ın görevleri zaman içerisinde daha net hale gelmiştir.

Kızılay'da tüzük değişikliği

99 yılında yaşanan olumsuz süreçlerden sonra dönemin şartları gereği basına da yansıdığı gibi Kızılay tüzüğünde değişikliğe gidilmiştir. 1993 yılında hazırlanan tüzük 2009 yılında yenilenmiştir. Değişen tüzükle birlikte genel kurulun iki yerine üç yılda bir yapılmasına karar verilmiştir. Yine değişen tüzükte, "Türkiye Kızılay Derneği Tüzüğünün değiştirilmesi, Genel Merkez Yönetim Kurulunun önerisi veya Genel Merkez Genel Kurulu delegelerinden en az 2/3'ünün yazılı isteği doğrultusunda Genel Merkez Genel Kurulunca alınacak kararla mümkün olacak." ifadeleri yer almıştır.

2009 tüzüğünde 1993 tüzüğünden farklı olarak Madde (5)'te şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adalet ve eşitlik başlıklarıyla "Kurumsal Yönetim İlkeleri" de yer almıştır.

5253 Sayılı Dernekler Kanunu

Önemli yasal değişikliklerden biri de 2004 yılında 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun yürürlüğe girmesi olmuştur. 5253 sayılı Dernekler Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu AB uyum sürecinde yapılan yasal düzenlemeler içerisinde yer almaktadır.

5253 Sayılı Dernekler Kanunu ile yapılan değişikliklerin bazıları aşağıdaki gibidir: (Ersen, 2010, 17-18);

- Türk Silahlı Kuvvetleri ve Kolluk Kuvvetleri haricindeki kişilere dernek kurucusu ve üyesi olma imkânı tanınmıştır.
- Çocuklara dernek kurma ya da kurulan derneklere üye olma hakkı verilmiştir.
- Dernek kuruluşunda talep edilen belgeler azaltılmış, dernek kurmak kolay hale getirilmiştir.
- Federasyon ve Konfederasyonlara temsilcilik açabilme hakkı tanınmıştır.
- İç denetim esası getirilmiştir.
- Derneklere hizmetleri yürütebilmek için ücretli personel çalıştırma imkânı sağlanmıştır.
- İçişleri Bakanlığı veya Mülki İdare amirleri tarafından yapılacak denetimlerin en az yirmi dört saat önce derneği bilgilendirerek ve mesai saatleri içerisinde yapılması hükmü getirilmiştir.
- Hakim kararı olmadan dernek merkezi ve eklentilerine girip arama yapılamayacağı hükmü getirilmiştir.
- Genel kurullarda hükûmet komiserinin görevlendirilmesi uygulaması kaldırılmıştır.
- Dernek, vakıf, sendika ve benzeri sivil toplum örgütleri ile birlikte geçici platformlar oluşturabilme imkânı tanınmıştır.
- Derneklerin yurtdışından ayni ve nakdi yardım almaları konusunda izin kaldırılıp mülki idare amirine bildirim şartı getirilmiştir.
- Derneklerin mal satın almaları ve satmaları serbest bırakılmıştır.
- Kamu yararına çalışma statüsünde, daha önceden ulusal çapta olması beklenen faydanın yerine yerel ölçekte çözüm ve katkı koşulu getirilerek küçük derneklerin de bu statüyü alabilmeleri kolaylaştırılmıştır.
- Derneklerin, yabancı ülkelerdeki sivil toplum kuruluşları ile geliş-gidişlerinde gerekli olan bildirim şartı kaldırılmıştır.

- Valiliklerin dernekleri usulüne uygun mahkeme kararı olmadan faaliyetten alıkoyabilmelerine izin veren hüküm kaldırılmıştır.

Dernekler Kanunu Türkiye’de sivil toplumun önünü açan bir gelişmedir. Çıkarılan kanunla birlikte sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütler yurt içi ve yurt dışı faaliyetler de daha aktif görev alabilmişlerdir. Herhangi bürokratik bir sınırlama olmaması, tüzel kişilere dernek kurma hakkı sunulması, kapasite sorunu yaşayan sivil toplum örgütlerinin mal edinebilmesi sivil toplumun önünü açan uygulamalardan olmuştur. Bu durum STK’lar arasında bir rekabeti de beraberinde getirmiş bu durum özellikle Kızılay’ın gelişmesinde tetikleyici unsurlardan biri olmuştur. Bu durumu görüşmecilerimizden K-1 aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Sivil toplumun gelişmesi için 2004 sonundaki Sumatra Adası’nda ki o depremi ve tsunamiyi de bir kırılma olarak görüyorum. Dernekler Kanunu’da. Şey geliyor yurt dışında da faaliyet yapabilir diye. Sivil toplum alanında şey değişiyor. Yurtdışında faaliyet ki.. Yapabilir geliyor Kızılay için sorun yok ama. 2004’ün sonunda değişiyor. 24 Kasım’da Yönetmelik çıktı. 26 aralık da tsunami oldu. O da sivil toplumun sahaya çıkması, Kızılay’ın da gelişmesini tetikledi.”

5253 Sayılı Kanun dernekler için serbest bir alan açmayı hedeflemiştir. Bu nedenle en büyük değişikliklerden biri hükûmet komiserinin derneklerdeki görevine son verilmiş olmasıdır. Söz konusu kanun derneklere devlet müdahalesini kısıtlaması sebebiyle oldukça önemlidir (Keyman ,2006, 47).

Türk Kızılay kamu yararına çalışan bir dernek statüsündedir. 5253 Sayılı Dernekler Kanununda da özel olarak düzenlenen hükümlere tabidir. Kızılay’ın 5253 Sayılı Dernekler Kanunu’ndaki yerine bakılacak olursa Madde 27 ve Madde 27/A dikkat çekmektedir.

Madde 27: Türkiye Kızılay Derneği ve Türk Hava Kurumunun tüzüklerini onaylamaya Cumhurbaşkanı yetkilidir.⁷

Madde 27/A (Ek: 15/1/2009 – 5832/1 md.)

Türkiye Kızılay Derneği uluslararası anlaşmalara göre tayin edilen nitelik ve duruma göre; merkezinde genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu, şubelerinde genel kurul ve yönetim kurulu oluşturulması şartıyla tüzüğünde belirlenen şekilde teşkilatlanır ve yönetilir. Kızılay’ın iş ve işlemleri; kanunların verdiği görev ve yetkilere, tüzüğüne ve yönetim kurulunca çıkarılan yönetmeliklere göre yürütülür.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Sivil toplum örgütlerinin öneminin artmasıyla şeffaf, verimli bir anlayışla yeniden yapılanma ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kurumlara stratejik plan yapma ve mali disiplin kazandırmayı da amaçlayan 10.12.2003 tarihinde kabul edilen 5018

⁷ 2/7/2018 tarihli ve 703 sayılı KHK’nin 19 uncu maddesiyle, bu fıkrafta yer alan “ilgili bakanlıkların ve Maliye Bakanlığının görüşü üzerine, İçişleri Bakanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu” ibaresi “Cumhurbaşkanı” şeklinde değiştirilmiştir.

sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 24.12.2003 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanmıştır. Yayımlanan kanun ile hedeflenen şey bütçelerin, stratejik planda yer alan misyon-vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu bir şekilde ve performansa dayalı olarak hazırlanması olmuştur. Yeni bir yönetim anlayışı içeren ilgili kanunun 9. Maddesi aşağıdaki gibidir:

Madde 9- Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.⁸

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların politikalar, kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar Cumhurbaşkanı tarafından belirlenir.⁸

Kanun bütçeyi etkin ve verimli kullanmaya, şeffaflığa, hesap vermeye, etkin bir iç kontrol sistemine vurgu yapmaktadır (Saraç, 2005, 124).

Kanunda ayrıca stratejik plan aşağıdaki gibi geçmektedir:

Madde 3 n) Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,

Yukarıda ifade edilen yasal düzenlemelerin dışında 2007 yılında data, ses ve görüntü aktarımı konusunda Bakanlar Kurulu’ndan Kararname çıkarılması gibi eksik görülen noktalarda yasal düzenlemelere gidilmiştir. Benzer bir uygulama 2016 yılında “Sosyal Yardım Verilerinin Kaydedilmesine ve Paylaşılmasına ilişkin Yönetmelik” gereği, Türk Kızılayı ile Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü arasında “Sosyal Yardım Bilgi Sistemi”nin kurulması gibi gerekli olan konularda Kızılay’a yasal destekler sağlandığı görülmektedir.

Yapılan yasal/yapısal düzenlemeler Kızılay’ın çalışmalarında ön açıcı bir rol oynamıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile şeffaflık sağlanmış, stratejik planlama kuruma yerleşmiş, 5253 Sayılı Dernekler Kanunu kâr

⁸ 2/7/2018 tarihli ve 703 sayılı Kanun Hükmünde Kârnamenin 213 üncü maddesiyle bu maddenin birinci fıkrasında yer alan “kalkınma planları,” ibaresinden sonra gelmek üzere “Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar,” ibaresi ve üçüncü fıkrasında yer alan “stratejik planların” ibaresinden sonra gelmek üzere “politikalar,” ibaresi eklenmiş ve aynı fıkrada yer alan “esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir” ibaresi “esaslar Cumhurbaşkanı tarafından belirlenir” şeklinde, beşinci fıkrasında yer alan “hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir” ibaresi “hususlar Cumhurbaşkanı tarafından belirlenir” şeklinde, altıncı fıkrasında yer alan “Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan” ibaresi “Cumhurbaşkanı tarafından ilgili kamu idaresi için uygun görülen” şeklinde değiştirilmiştir.

amacı gütmeyen sektörde rekabeti artırmış bu da Kızılay'ın değişiminde tetikleyici unsurlardan biri olmuştur.

4.3.Kaynak ve Kapasite Artışı Sağlama

Bu bölümde kaynak ve kapasite artışı sağlayan insan kaynakları, finansal kaynaklar, hizmet alt yapısı ve bilgi teknolojisi başlıkları ele alınmıştır.

4.3.1.İnsan Kaynakları

Bu bölümde örgütün taşıyıcı güçlerinden biri olarak Türk Kızılay'ın insan kaynakları ele alınmıştır. 2000 yılında “Personel Müdürlüğü” altında yürütülen faaliyetler 2018 yılına gelindiğinde “İnsan Kaynakları” altında yürütölmeye devam etmiştir. 2000 ve 2018 yılı faaliyet raporları incelendiğinde Kızılay'ın personel sayısının 2000 yılında 2.019, 2018 yılında ise 5.034'e olduğu görölmüştür.

İnsan kaynakları bakımından veriler incelendiğinde 2000 yılında daha sınırlı bilgi var iken 2018 yılında daha kapsamlı bilgiler olduğu görölmüştür. 2000 yılında kadro, ayrılan, yeni tayin, nakil gibi bilgilere ulaşılırken 2018 yılında ise “Faaliyet Bazlı Personel Dağılımı”, “Yaş Dağılımı”, “Öğrenim Durumu Dağılımı”, “Mavi/Beyaz Yaka Personel Dağılımı” ve “Cinsiyet Dağılımı” gibi aşağıdaki tablolarda yer alan niteliksel bilgileri de içeren verilere ulaşılmıştır.

Tablo 15: Türk Kızılay'da Personelin Yaş Dağılımı

20-25 yaş aralığı	302
26-30 yaş aralığı	981
31-35 yaş aralığı	1.070
36-40 yaş aralığı	1.196
41-45 yaş aralığı	853
46-50 yaş aralığı	409
51-55 yaş aralığı	143
56 ve üstü yaş	80

Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

Tablo 16: Türk Kızılay'da Öğrenim Durumuna Göre Personel Sayısı

İlköğretim	251
Lise	778

Yüksekokul	1.664
Üniversite	2.172
Yüksek lisans	169

Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

2000’li yıllarda Kızılay’ın nitelikli personele ulaşma sorunu açıkça görülmüştür. Bu sorunu görüşmecilerimizden K-5’de aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Bu da şey meselesi, uzman meselesi. Benim zamanımda eski Türkçe bilen Osmanlıca okuyabilen filan insan azdı. Yani onu bulmak dahi güçtü. Biraz da böyle bakmak lazım. Şimdi doktora yapmış olanlar iş arıyorlar. Ya buraya gelir misin? dediğin zaman herhalde koşa koşa giderler. Göbeğim çatlıyordu genel müdür olarak vasıflı insan bulayım diye. İşte şu göreve olan masterını, doktorasını filan dahi yapmış eleman bulabilesiniz. Bilmem akademisyen, akademik kariyer yapan danışman dahi bulabilirsiniz. O günlerde, benim çalıştığım yıllarda kolay değildi bu. Güçtü. Ne, işte ne yapıyorduk? İşte emekli subaylara bakıyorduk. Emekli memurlara bakıyorduk.”

2018 yılı faaliyet raporunda insan kaynakları ile ilgili detaylı veriler bulunmaktadır. Kızılay’ın çalışan profilinde yaş dağılımı incelendiğinde 2.266 kişi ile yoğunluk 31-40 yaş aralığında görülmektedir. Personelin öğrenim durumu incelendiğinde ise 2.172 ile en fazla üniversite mezunları bulunurken onu 1.664 ile yüksekokul mezunları takip etmektedir. 2018 yılında Kızılay’da beyaz yakalı çalışanların sayısı 4.515, mavi yakalı çalışanların sayısı 519’dur. Kadın çalışan sayısı 2.184, erkek çalışan sayısı ise 2.850’dir.

Kızılay’da insan kaynakları alanında 2000-2018 yılları karşılaştırıldığında niceliksel ve niteliksel bir artış görülmektedir. 2000 yılında 2.019 olan personel sayısı yaklaşık 2,5 kat artışla 5.034’e yükselmiştir. 2018 yılında Kızılay’da yüksekokul ve üniversite mezunlarının sayısı toplam personel sayısının yaklaşık % 75’ini, 31-40 yaş aralığı çalışan ise toplam çalışan sayısının % 45’ini oluşturmaktadır.

Görüşmelerden edinilen bilgi doğrultusunda 2000’li yıllarda nitelikli personele ulaşma konusunda zorluk yaşanmıştır. Buna karşın 2018’e gelindiğinde Türkiye’de yaşanan değişimle birlikte Kızılay nitelikli personele daha kolay ulaşabilmekte daha seçici davranabilmektedir.

4.3.2.Finansal Kaynaklar

Bu bölümde mali açıdan Türk Kızılay’ın 2000 ve 2018 yılları karşılaştırılması yapılmıştır. 2000 yılı faaliyet raporu incelendiğinde Kızılay’ın gelirleri 743.836.550

TL⁹ TL'dir. 2018 yılına gelindiğinde ise aynı yılın faaliyet raporunda gelir 4.868.658.961 TL olarak görülmüştür.

2000 ve 2018 yıllarına ait gelir-gider tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 17: 2000 Yılı Türk Kızılay Gelirleri

GELİRİN KONUSU	2000 YILI BÜTÇESİ (BİN TL)
Nakdi Bağışlar	980.000.000
Ticari İşletme Gel.	16.000.000.000
Sinai İşl.Gel.	4.060.000.000
Faiz İşt.Kur Farkı	21.000.000.000
Diğer Muhtelif Gel.	1.000.000.000
Kan Merk. Gel.	11.000.000.000
Gayrimenkul Gel.	663.000.000
Reel Gelir Toplamı	54.703.000.000
Şartlı Bağ. ve Dest. Yrd.	4.000.000.000
Şube Borç Ödemeleri	300.000.000
Ayni Bağışlar	2.000.000.000
Stok Mal Karşılığı	7.200.000.000
Değer Artışları	7.797.000.000
Kızılay Afet Yardım Payı	-
GENEL TOPLAM	76.000.000.000

Türk Kızılay Rapor 2000.

Tablo 18: 2018 Yılı Türk Kızılay Gelirleri

GELİRİN CİNSİ	2018 GERÇEKLEŞME (TL)
Nakdi Bağış Geliri	37.985.26
İktisadi Gelirler	364.809.250
Kan Hizmetleri Gelirleri	732.214.868
Faiz Gelirleri	40.114.608
Diğer Çeşitli Gelirler	39.751.972
Gayrimenkul+Fon Gelirleri	105.699.013
Şartlı Bağış Gelirleri	3.130.593.371
Ayni Bağış Gelirleri	417.490.618
TOPLAM	4.868.658.961

Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

Tablo 19: 2000 Yılı Türk Kızılay Giderleri

GİDERİN KONUSU	2000 YILI BÜTÇESİ (BİN TL)
Personel Giderleri	10.735.294.307
Yolluklar	387.260.286
Hizmet Alımları	1.156.951.452

⁹2000 yılı söz konusu rakamı 76.000.000.000.000 TL'dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018'de 743.836.550 TL'ye karşılık gelmektedir.

Tüketim Mal.Al.	21.242.021.433
Demirbaş Al.	745.000.000
Makine Cihaz Al.	7.072.380.000
Yapı Tes. ve Büy. On.	6.686.800.000
Nakdi Yardımlar	7.968.022.000
Diğer Transferler	485.175.000
Nakit Gider Toplamı	56.478.904.478
Şartlı Bağ. ve Dest. Yrd.	4.060.000.000
Şubeye Verilen Borç	300.000.000
Ayni Bağışlar	3.000.000.000
Stok Mal Karşılığı	6.000.000.000
Öngörülemeyen Nakit	
Gider Karşılığı (Yedek Ödenek)	6.161.095.522
GENEL TOPLAM	76.000.000.000 ¹⁰

Türk Kızılay Rapor 2000.

Tablo 20: 2018 Yılı Türk Kızılay Giderleri

GİDERİN CİNSİ	2018 GERÇEKLEŞME (TL)
Hizmet Giderleri	145.963.523
İktisadi Giderler	374.432.275
Kan Hizmetleri Giderleri	736.691.201
Gayrimenkul Giderleri	26.272.376
Şartlı Bağış Giderleri	2.860.795.867
Ayni Bağış Giderleri	417.490.618
TOPLAM	4.561.645.860

Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

2000 ve 2018 yılları gelir karşılaştırması yapıldığında 2000 yılında 43.589.825¹¹ TL olan şartlı bağışların, 2018 yılında 3.130.593.371 TL gibi yüksek bir meblağ oluşu dikkat çekmektedir. 2018 yılında şartlı bağışlar toplam gelirlerin yaklaşık % 70'ini oluşturmaktadır. Kızılay'da şartlı bağış bağışçının, sadece tercih ettiği proje, faaliyet, yer, amaç için kullanılabilen yani bir anlamda belli bir şartı yerine getirmek üzere bağışlanan para ve malzemeyi ifade etmektedir. Kızılay'da 2018 yılına gelindiğinde faaliyetlerin daha çok projelendirme üzerinden yürütüldüğü görülmektedir. Kızılay Kart Şartlı Bağış Projesi, Zekât Şartlı Bağış Projesi, Sevgi Bohçası Şartlı Bağış Projesi, Tekerlekli Sandalye Şartlı Bağış Projesi gibi birçok farklı proje ile şartlı bağışlar alınmaktadır.

¹⁰ 2000 yılı söz konusu rakamı 76.000.000.000.000 TL'dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018'de 743.836.550 TL'ye karşılık gelmektedir.

¹¹ 2000 yılı söz konusu rakamı 4.000.000.000.000 TL'dir. Bu rakam finansal formül uygulandığında 2018'de 43.589.825 TL'ye karşılık gelmektedir.

Finansal kaynaklar ile ilgili önemli bir değişim de 2009 yılında Kızılay'ın değişen tüzüğü ile yaşanmıştır. 1993 yılından beri uygulama olan tüzük 2009 yılında değişmiş gelir kalemlerinde de bazı değişiklikler yaşanmıştır.

2009 yılında yenilenen tüzükte eklenen gelir kalemleri arasında; “Diğer bağış, vasiyet ve yardımlar”, “Afet hazırlık ve müdahale faaliyetleri sonucunda Kızılay depolarından halka dağıtılan temel afet malzemelerinin yeniden stoklanması için Devlet tarafından aktarılacak kaynak”, “ 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu hükümleri uyarınca sağlanacak gelirler” ve “Dış kaynaklı yardımlar ve bağışlar” dikkat çekmektedir.

2015 yılından sonra Kızılay'ın gelirlerinde önemli bir artış görülmektedir. Kızılay'ın kurumsal web sitesinde yer alan mali bilgilere göre Kızılay'ın gelirleri 2012'de 467.168.165 TL, 2013'te 480.510.065 TL, 2014'te 547.684.595 TL, 2015'te 594.045.470 TL, 2016'da 1.812.154.052 TL, 2017'de 3.150.233.697 TL, 2018'de 4.581.246.152 TL (Mali Bilgiler, 24.02.2020) olmuştur. Gelir-gider tabloları incelendiğinde 2012-2018 yılları arasında Kızılay'ın gelirlerinde % 985'lik bir artış görülmüştür.

2015 yılından sonraki artışta, bağış gelirleri ve uluslararası fon gelirlerinin artışının büyük etkisi görülmüştür. 2015-2018 yılları arası Kızılay'a yapılan bağışlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 21: Türk Kızılay'a Yapılan Bağış Gelirleri

	2015	2016	2017	2018
Bağış gelirleri (TL)	100.308.469	178.838.546	411.372.584	550.440.659
Uluslararası fon gelirleri (TL)	120.626.786	257.216.457	1.410.546.222	2.614.723.903
Toplam bağış gelirleri (TL)	220.935.255	436.055.003	1.821.918.806	3.165.164.562

Türk Kızılay 2015-2019 Bağış Değerlendirme Raporu.

Bağış değerlendirme raporunda fon sağlayıcılar Devletlerarası Kuruluşlar-Devlet Kurumları, Birleşmiş Milletler Kuruluşları, Kızılay Kızılhaç Hareketi Kuruluşları ve Diğer Uluslararası Kuruluşlar olarak ifade edilmiştir.

Kızılay'ın gelirleri incelendiğinde 2015 yılından sonra önemli bir artış dikkat çekmektedir. 2012-2018 yılları arasında gelirlerin neredeyse 10'a katlandığı görülmüştür. Bu artışta 2009 yılında değişen tüzük ile birlikte gelir kalemlerinde yaşanan değişim, bireysel bağışların artması, uluslararası fonlardan yararlanma etkili faktörler arasında sayılabilir. Bireysel bağışların artmasında Kızılay'ın kamuoyunun güvenini yeniden kazanması da önemli bir etken olmuştur.

4.3.3.Hizmet Alt Yapısı

Hizmet alt yapısı başlığının altında Türk Kızılay'ın şubeleri, kan hizmetleri, çadır ve mineralli su işletmeleri, depoları, sağlık hizmetleri, ilk yardım hizmetleri konuları ele alınmıştır.

Kızılay'ın kurumsal yapısı; temsilcilik, şube ve Genel Merkezden oluşmaktadır. Kızılay Genel Merkezi dışında şubeler aracılığıyla da hizmetlerini sürdürmektedir. 2000 yılında “Şubeler Müdürlüğü” altında yürütülen faaliyetler 2018 yılında “Şube Hizmetleri” olarak devam etmektedir. 2000 ve 2018 yılı faaliyet raporundan edinilen bilgilere göre 2000 yılında 669 olan şube sayısı 2018 yılına gelindiğinde 212 olmuştur. Şube sayısındaki önemli düşüşün sebebi genel merkez tarafından getirilen şube açma-kapama kriterleri gösterilmektedir.

2000 yılında “Kan Hizmetleri Müdürlüğü Faaliyetleri” 2018 yılında “Kan Hizmetleri Genel Müdürlüğü” olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

2000 yılında Kızılay'ın 23 Kan merkezi 6 kan istasyonu bulunmaktadır. 2018 yılına gelindiğinde ise faaliyet raporunda “2005 senesinden bugüne kadar Kan Merkezi ve İstasyon sayısını 29'dan 18 Bölge Kan Merkezi ve 67 Kan Bağışı Merkezine çıkartarak, organizasyonun ülke genelinde yaygınlaşması sağlanmıştır.” bilgileri yer almıştır.

2000 ve 2018 yılları faaliyet raporlarından edinilen bilgiye göre, 2000 yılında sadece Afyonkarahisar Mineralli Su İşletmesi faaliyet gösterirken 2018 yılında Afyonkarahisar'ın yanı sıra Erzincan Mineralli Su İşletmesi de faaliyetlerine başlamıştır.

Kızılay'ın kurumsal web sitesinde yer alan bilgilere göre 2000 yılında afetlerden etkilenen insanlara yardım için “Çadır Dikim Atölyesi” olarak hizmet verilirken, 2018

yılında “Çadır Üretim Merkezi”nin işletme olarak faaliyet gösterdiği görülmüştür. Erzincan ve Ankara’da iki üretim tesisi bulunmaktadır.

Kızılay’ın kurumsal web sitesinde yer alan bilgilere göre 2000 yılında “Afet Müdahale ve Yardım Müdürlüğü” altında yapılan çalışmalar 2018 yılında “Afet Operasyon Merkezi (AFOM)” ile birlikte afetlere hızlı ve etkin müdahale için Kızılay’ın tüm birimleri ile doğru ve koordineli bir ilişki içinde faaliyet göstermektedir.

2000 yılı faaliyet raporundan edinilen bilgiye göre 2000 yılında 1 merkez 4 bölge deposu olan Kızılay, kurumsal web sitesinde yer alan bilgilere göre 2018 yılında 9 bölgesel ile 23 yerel afet müdahale ve lojistik merkezi bunların yanı sıra mobil ekmek fırını, mobil mutfak ve mobil ikram araçları ile çalışmalarına devam etmektedir.

2000 ve 2018 yılları faaliyet raporlarından edinilen bilgiye göre Kızılay 2000 yılında sağlık hizmetleri alanında 38 dispanser ile hizmet verirken, 2018 yılında 3 hastane 2 tıp merkezi ile faaliyetlerine devam etmektedir.

2000 ve 2018 yılları faaliyet raporlarından edinilen bilgiye göre Kızılay’ın 2000 yılında ilk yardım kursları merkez ve şubeler tarafından yapılmaktaydı. 2000 yılında 48 kurs ile ilk yardım alanında hizmet verilmiştir. 2018 yılına gelindiğinde ise 24 ilde 30 ilk yardım eğitim merkezi ile çalışmalar devam etmektedir.

2000-2018 yılları arasında Kızılay’ın hizmet alt yapısı değerlendirildiğinde bina, yapılanma, hizmet alanlarında değişiklikler ve artışlar görülmektedir. Yeniden yapılanma süreçleri ile birlikte bazen yapılar farklılık göstermiş bazı hizmet alanlarında da değişiklikler yaşanmıştır. Örneğin çadır üretimi ticari işletmeye dönüştürülmüş, maden suyu işletmesi iki ayrı fabrika olarak çalışmalarına devam etmiştir.

Günümüzde Genel Müdürlüğü Ankara Yenışehir’de bulunan Kızılay’ın Kırımlı Dr. Aziz Bey Ek Hizmet binası ve içerisinde AFOM, Kızılay Arşivi, Çadır üretim tesisi gibi yapıların da bulunduğu Etimesgut yerleşkesi bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında Kızılay’ın 2000 yılından 2018 yılına gelindiğinde hizmet alt yapısının genişlediği açıkça görülmüştür.

4.3.4.Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojileri son yıllarda çok hızlı değişime uğramakta ve örgütlerin tüm süreçleri üzerinde etkili olmaktadır. Türk Kızılay’da da 18 yıllık süreçte bilgi teknolojileri alanında önemli değişiklikler yaşanmıştır.

2000 yılı faaliyet raporunda “Bilgi İşlem Merkezi Müdürlüğü” adı altında yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Alım satım müdürlüğüne ait programlama, şube evrak takibi, yurtdışı /yurtiçi personel gidişi ve istatistik takibi, Kızılay Emlak Takibi Projesi gibi çalışmalar görülmüştür. Fakat bunu dönemin teknolojik koşullarından bağımsız olarak da okumamak gerekmektedir.

2000 yılında Kızılay’daki teknolojik durumu görüşmecilerimizden K-2 şu şekilde ifade etmiştir:

“2000 yılında ben işte o müdürlüğe atandığımda bir tane bilgisayar vardı. O da bizim müdürlüğümüzde vardı. O da afetlerdeki malzeme listelerini hükümet istiyor ya çabuk çıkarılsın diye o listeler. Ama bir lojistik sisteme bağlı bir kayıt çıkartma sistemi değil.” ... “Bir bilgisayar var. O da daktilo olarak kullanılıyor.”

2018 yılına gelindiğinde ise faaliyet raporu verilerine göre, “Bilgi Teknolojileri” olarak geçen çalışmaların detaylı ve günümüz teknolojilerine paralel geliştiği/değiştiği dikkat çekmektedir. Kızılay’da teknoloji alanında en önemli değişiklik ise 2018 yılında SAP uygulamasına geçiş (Canlı sisteme geçiş 2 Ocak 2019 tarihinde gerçekleştirilmiştir) olarak gösterilebilir. 2018 yılı incelendiğinde teknoloji kullanımının öneminin artmasıyla birlikte Kızılay’da üç ayrı birim olarak SAP, Yazılım Geliştirme ve BT Planlama ve Strateji Müdürlüklerini görülmüştür. Yapının içerisinde teknolojinin devamlı geliştirilmesi adına “Hizmet Masası Uygulaması” da mevcuttur.

2018 yılında kullanılan teknoloji ve uygulamalar aşağıda özetlenmiştir (Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu, 17):

“Türk Kızılay teknolojik altyapısı kapsamında, toplamda 5985 kurum kullanıcısına ve 150 uç noktaya Bilgi Teknolojileri hizmeti verilmektedir. Veri merkezimiz, Turkcell A.Ş’nin uluslararası bilgi güvenliği ve barındırma standartlarına sahip Gebze’de bulunan veri merkezinde, Felaket Kurtarma Merkezimiz (FKM) ise Ankara Söğütözü’ndeki veri merkezindedir. Bu veri merkezilerinde toplam 17 fiziksel sunucu üzerinde çalışan 260 adet sanal sunucu bulunmaktadır.

13 adet araç üzerine sabitlenmiş mobil VSAT uydu yer istasyonu, 36 adet sabit VSAT uydu yer istasyonu, 6 adet taşınabilir VSAT uydu yer istasyonu bulunmaktadır. Toplam 42 adet sabit ve taşınabilir VSAT uydu istasyonları ile karasal hat yedekliliği sağlanmakta felaket durumlarında kesintisiz veri ve ses iletişimin sağlanabilmektedir.

Siber güvenlik alanında ise Güvenlik Operasyon Merkezi kapsamında alınan hizmet ile tüm BT sistemlerimiz 7/24 izlenmekte ve herhangi bir siber saldırı anında müdahale edilmektedir.

Güvenlik duvarı, DDOS atak önleme sistemi, veri sızıntısı önleme sistemi, web uygulama güvenlik duvarı ve antivirüs yazılımlarıyla uçtan uca bütünleşik bir siber güvenlik sistemi mevcuttur.

Uygulama envanterinde Türk Kızılay'ın tüm süreçlerinin üzerinde yürütüldüğü 75 uygulama mevcuttur.

Kan alma süreçlerinde zaman ve maliyetlerin düşürülmesi için Kan merkezlerinde ve kan alma noktalarında yaklaşık 1100 adet el terminali ile hizmet verilmektedir.”

Kızılay'ın 2000 ve 2018 yılları arasında teknoloji alt yapısı ile ilgili önemli bir fark bulunmaktadır. Kan hizmetlerinde, lojistik yönetiminde, insan kaynakları gibi alanlarda teknolojinin kullanımı kaynak ve zaman tasarrufunu da beraberinde getirmiş süreçler üzerinde pozitif etkileri olmuştur. Fakat temelde 2000 ve 2018 yılları arasında bilgi teknolojileri alanında yaşanan bu ciddi değişim dönemin teknoloji alt yapısı, teknolojiye erişim ve teknolojiyi kullanabilme gibi faktörlerle birlikte okunmalıdır.

Türk Kızılay'da değişimi tetikleyen dinamiklerden biri de teknolojik değişim/gelişimdir. Son yıllarda dünyada ve ülkemizde yaşanan teknolojik değişime paralel Kızılay'da önemli bir değişim yaşamıştır. 2000-2018 yılları kıyaslandığında aradaki fark oldukça büyüktür.

Özellikle lojistik ve operasyon kabiliyeti Kızılay'ın önemli özelliklerindendir. Hangi depoda hangi üründen kaç adet olduğu bilgisinden yoksun olmanın maliyeti 99 Marmara Depremi'nde ortaya çıkmıştır. Kızılay için bir kırılma noktası olan 99 Marmara Depremi'nden sonra dünyada ve Türkiye'de de teknolojik gelişmelere paralel önemli değişimler yaşanmıştır.

Kızılay'da Bilgi İşlem Bölümü 1988 yılında faaliyetlerine başlamıştır. 2000-2004 yılları arasında teknoloji birimi “Bilgi İşlem Merkezi Müdürlüğü” adı altında çalışmalarını sürdürmüştür. Faaliyet raporlarına dayanarak bu yıllar arasında çalışan sayısını söylemek mümkün olmamaktadır.

Kızılay teknolojik değişime kurum içinde bilgisayar sistemlerinin kurulması, temel eğitimlerin verilmesiyle başlamıştır. Ardından birimlerin çalışmalarını bilgisayar ortamına aktarma ve proje dahilinde bir süreç başlatılmıştır. İlerleyen zamanlarda değişen ihtiyaçlar ve koordinasyon halinde çalışmanın getirdiği ihtiyaçla birlikte diğer kamu kurum ve kuruluşları ile ortak web uygulamaları ortaya çıkmıştır.

Kızılay için teknoloji alanında dönüm noktalarından biri ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) uygulamasıdır. Ön çalışmaları 2004 yılında yapılan ERP ile muhasebe, finans, analitik bütçe, lojistik, satış, insan kaynakları, sabit kıymet yönetim modülleri kullanılmaya başlanmış ve bu modüller birbirleriyle gerçek zamanlı entegre edilerek

Türk Kızılayı'nın kasa, banka, stok (kan ve kan ürünleri, afet malzemeleri vb.) demirbaş, gayrimenkul bilgilerine anlık olarak ulaşılması gerçekleştirilmiştir.

Yapılan çalışmalar teknolojik imkânlarla daha hızlı ve kolay hale gelmiştir. Örneğin vatandaşların TC Kimlik numaralarının otomatik olarak nüfus müdürlüğünden temin eden Mernis (Tc Kimlik No Sorgulama) Projesi hayata geçirilmiştir. Bir başka çalışma olarak da Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün kurumlara kullanıma açmış olduğu ve Kızılay ile yaptığı protokol sonucunda TAKBİS Web servislerine entegrasyon sağlanmıştır. UYAP Hukuk Entegrasyonu Adalet Bakanlığı Veri Paylaşım Platformu "UYAP Sistemi" ile entegrasyon, Aile Sosyal Politikalar Bakanlığı İhtiyaç Sahipleri Entegrasyonu, Elektronik Belge / Doküman Yönetimi ve Arşivleme Sistemi (EBYS) de yapılan çalışmalar arasındadır.

Kızılay'da teknoloji alanında önemli dönüm noktalarından biri de SAP'ye geçilmesi olmuştur. Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü altındaki yapılanmada BT Operasyon Yönetimi Müdürlüğü, SAP Çözümleri Müdürlüğü, Yazılım Geliştirme Müdürlüğü, BT Planlama ve Strateji Müdürlüğü şeklinde oluşturulmuştur.

Kızılay'da yaşanan teknolojik değişim tüm alanlarda etkili olmuştur. Teknolojik gelişmenin etkilediği alan ve konular aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Kamu kurum ve kuruluşlar arası koordinasyon artmış,
- Karar alma mekanizmalarını hızlandırmış,
- Veri yedeklemeleriyle olabilecek olumsuz durumların önüne geçilmiş,
- Personel ve iş akış takipleri kolaylaşmış,
- Kan hizmetlerinde hızlı ve etkin çalışmanın önü açılmış,
- Depo otomasyon programı ile lojistiği yönetme kolaylığı ortaya çıkmış,
- Yapılan harcamalar, ihaleler gibi konuların mevzuata uygunluğu konusunda hızlı çalışma, işlem ve raporlamalar kolaylıkla yapılır hale gelmiş,
- Bağışçı veri tabanı ile kaynak çeşitlenmesi ve etkin değerlendirme imkânı doğmuş,
- 168 Türk Kızılayı Çağrı Merkezi ile etkileşim arttırılmış,
- Kütüphane yazılımı ile arşiv ve kaynaklar dijital ortama aktarılmış,

- Şube ve genel merkez arasında bilgi aktarımı kolay hale gelmiştir.

Kızılay 2000’den 2018’e geline süreçte teknoloji alanında önemli bir dönüşüm yaşamıştır. Bütün birimlerde dijitalleşme yaşanmış, veri yedeklemesi, diğer kuruluşlarla ortak yönetim sistemleri kurulması, araç takip ve lojistik yönetimleri kurumun işleyişinin hızlı ve verimli olmasını sağlamıştır. En önemlisi dijital dönüşüm kaynakların daha etkin kullanılmasına neden olmuştur. Kızılay’ın gelişim ve değişim sürecinde hükûmet önemli rol oynamakla birlikte Türkiye’deki işletmecilik alanında yaşanan gelişmeler, dünyada ve Türkiye’de teknolojinin hızlı değişimi ve alanda aktif olarak kullanılması değişimde önemli unsurlar arasında olmuştur.

4.4.Örgütsel Tasarım Bileşenlerinde Değişimler

Çalışmanın bu bölümünde strateji, örgütsel yapı, liderlik, üst düzey yöneticiler ve yönetici kompozisyonu, insan kaynakları yönetim sistemi, iş yapma süreçleri ve örgüt kültürü ele alınmıştır.

4.4.1.Strateji

Strateji konusunda 2000 ve 2018 yılı karşılaştırıldığında 2000’li yıllara ait çok fazla veriye ulaşılamamıştır. 2000’li yıllara dair doküman incelemeleri ve görüşmelerde amaç ve hedeflere dair bir bulguya rastlanamamıştır.

2000’li yılların başında Türk Kızılay’ın odaklandığı bir alan görülmemiştir. 99 Marmara Depremi ile sarsılan kurum çok fazla eleştiri almış ve güven kaybetmiştir. O dönemde yönetim, hem Kızılay’ın içinde hem de dışarıda bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Dolayısıyla kurumun herhangi bir alana odaklandığına dair bir bulguya ulaşılamamıştır.

Bu dönemde herhangi bir stratejik planın olmadığı sadece 99 Marmara Depremi sonrası, 2000 yılı faaliyet raporunda aşağıda ifade edildiği gibi ODTÜ ile bir yeniden yapılanma çalışması içine girildiği görülmüştür.

“Kızılay kavramının, misyonunun, amaçlarının, gelecek için senaryolarının, stratejilerinin ve örgüt tasarımının belirlenmesi ve bu çerçevede danışmanlık için ODTÜ ile; Kızılay Depo Otomasyonu için Bilgi Teknolojileri ve Elektronik Araştırma Enstitüsü (BİLTEN) ile; Kızılay Network ve Bilgisayar Alt Yapısı Tasarımı ve Kızılay Genel Eğitimi için Bilimsel ve Teknik Araştırma Vakfı (BİTAV) ile; Kızılay Kan Merkezleri Otomasyonu için TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAİ) ile protokol ve sözleşmeler yapıldı.”

Böyle bir çalışma yapılmasına karşın görüşmecilerimizden K-2 bu çalışmanın kullanılmadığı, yönetimin hayata geçiremediğini ifade etmiştir.

2018'e gelindiğinde ise hem kurumun ilerleyen yıllarda neye odaklanacağı ile ilgili bilgilerin kamuoyu ile paylaşıldığı hem de bir stratejik planın olduğu görülmüştür. 2018 döneminde strateji anlamındaki farklılığı hem yazılı kaynaklarda hem de üst düzey yöneticilerin söylemlerinde görmek mümkün olmuştur. Strateji ile ilgili Genel Başkan ve Genel Müdür seviyesinde açıklamalar yapıldığı amaç ve hedeflerin açık açık paylaşıldığı görülmüştür.

2018 faaliyet raporunda kurum misyon ve vizyonunu da açıkça aşağıdaki gibi aktarılmıştır:

Misyonumuz

“Proaktif bir kurum olarak afetlerde ve olağan dönemde ihtiyaç sahipleri ve korunmasızlara yönelik yardım sağlamak, toplumda yardımlaşmayı geliştirmek, güvenli kan teminini gerçekleştirmek ve zarar görebilirliği azaltmak”

Vizyonumuz

“Türkiye’de ve dünyada, insani yardım hizmetinde model alınan, insanların en zor anlarında yanında olan kuruluş”

2016-2020 Türk Kızılayı Stratejik Planı haricinde Hedef 2030’da adlı çalışmada da; “Kızılay, Devletimizin bireyi ve toplumu güçlendirmeyi amaçlayan uzun vadeli politika ve hedeflerine destek mahiyetinde on yıllık 2030-Stratejik Planı ile Toplumsal Dayanıklılık ve Kurumsal Gelişim alanlarında amaç ve hedefler üzerine odaklanacaktır.” ifadeleri yer almıştır.

2018 döneminde stratejide; kan, lojistik, afet müdahale kapasitesi, mülteciler, bölgesel mikro kalkınma projeleri, beslenme sağlığı merkezleri gibi alanlara odaklanıldığı görülmüştür.

2018 dönemi ile ilgili hedefler konusunda görüşmecilerimizden K-1’in ifadeleri de şu şekildedir: *“Uluslararası görünürliğümüzü uluslararası varlığımızı artırıyoruz. 12 tane noktada delegasyonumuz var. Bunu bu sene hedefimizi 15’e çıkarttık.”*

2000 yılında stratejik bir odaklanmaya ya da yazılı bir belgeye ulaşılamamıştır. 2018 döneminde ise hem belge olarak stratejik planın varlığı hem de faaliyetleri bakımından daha stratejik tercihlerde bulunan bir Kızılay ortaya çıkmıştır. Bunun örnekleri de özellikle kan, lojistik, uluslararası iş birlikleri gibi alanlarda görülmüştür.

4.4.2.Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı incelendiğinde 2000 yılına ait herhangi bir organizasyon şemasına ulaşılamamış yapıya ait bilgiler faaliyet raporundan derlenmiştir. 2018 yılına ait faaliyet raporunda ise idareye ilişkin bilgilerin altında organizasyon yapısına ait şema verilmiştir.

2000 yılına ait örgütsel yapı faaliyet raporunda aşağıdaki gibi verilmiştir:

2000 Yılı Yönetim ve Denetim Faaliyetleri

1. Genel kongre
2. Genel merkez kurulu
3. Genel merkez yönetim kurulu
4. Genel merkez denetçiler kurulu
5. Teftiş kurulu başkanlığı
6. Genel müdürlük

2000 Yılı Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı Faaliyetleri

1. Hukuk müşavirliği
2. Organizasyon metot ve eğitim müdürlüğü (Savunma uzmanlığı)
3. Bilgi işlem merkezi müdürlüğü
4. Dış münasebetler müdürlüğü
5. Basın yayın halkla ilişkiler müdürlüğü
6. Şubeler müdürlüğü
7. Plan bütçe ve mali kontrol müdürlüğü
8. Merkez müdürlüğü
9. Gençlik müdürlüğü
10. Kan hizmetleri müdürlüğü
11. Sağlık işleri müdürlüğü (İlaç yardımları, Rehabilitasyon yardımları, Hac sağlık hizmetleri, Askeri tatbikatlar, İlk yardım eğitim hizmetleri, Dispanserler, Huzurevleri, Kreşler, Daire tabipliği, Diğer faaliyetler)

12. Afet müdahale ve yardım müdürlüğü
13. Haberleşme ve arşiv müdürlüğü
14. Alım satım müdürlüğü
15. Personel müdürlüğü
16. Fen işleri müdürlüğü
17. Emlak işleri müdürlüğü

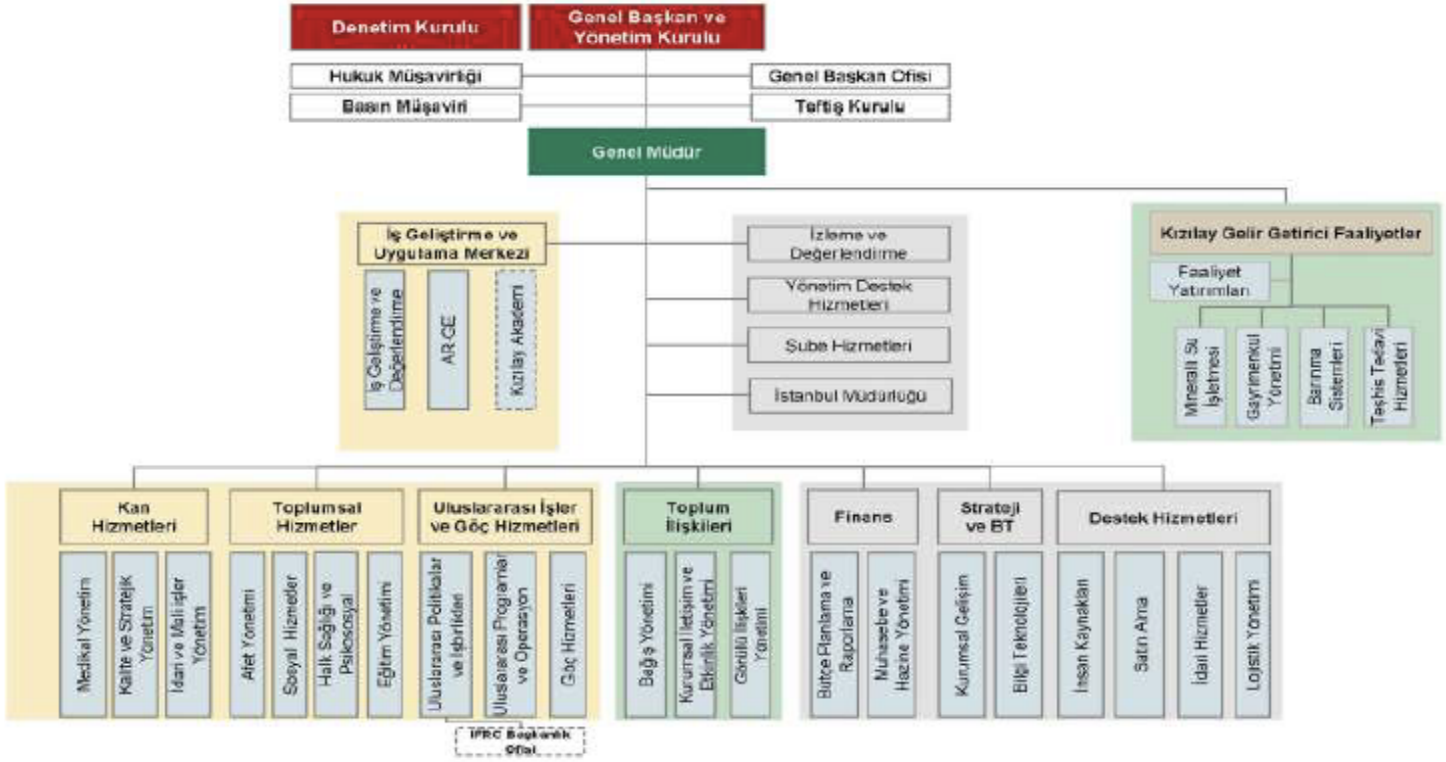
Genel Müdürlük Müesseseleri Faaliyetleri

1. Kan merkezleri
2. İstanbul müdürlüğü
3. Afyon madensuyu işletmesi müdürlüğü
4. Akçakoca yaşlı konukevi müdürlüğü
5. İnebolu konukevi müdürlüğü
6. Özel sağlık meslek lisesi müdürlüğü
7. Etimesgut merkez depo ve atölyeler müdürlüğü
8. Maltepe bölge depo müdürlüğü
9. Manisa bölge depo müdürlüğü
10. Elazığ bölge depo müdürlüğü
11. Dumlu bölge depo müdürlüğü

İşlevselliği anlamında görüşmecilerimizden K-2'nin ifadeleri 2000 yılının örgütsel yapısını aşağıdaki gibi özetlemiştir:

“Mevcut yapı misyon isimleri üzerine kurulmuş bir yapı idi Kızılay'da. Fonksiyonel değildi yani. Mantıklı bir ayrışma ve ayrıştırma değil. İhtiyaç doğunca eklenen organizasyon modelleri var ya bunun gibi gitgide büyüyen hantallaşmış hiçbir şeyinin farkında değil.”

2018 yılına ait organizasyon şeması da aşağıdaki gibidir.



Şekil 2: Türk Kızılayı 2018 Yılı Organizasyon Şeması

Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

2018'e gelindiği zaman Kızılay'ın örgütsel yapısında devam eden geleneksel faaliyetleri görülmekle birlikte yeniden örgütlendiği, İş Geliştirme ve Uygulama Merkezi, Göç Hizmetleri, İzleme ve Değerlendirme gibi yeni birimler oluşturulduğu görülmüştür.

Organizasyon biçiminde bir yenilik görülmüş 2000 yılındaki dağınık müdürlük sayıları azaltılarak bir gruplamaya gidildiği anlaşılmıştır. 2018 yılında faaliyetlerin, temel faaliyetler altında Kan Hizmetleri, Toplumsal Hizmetler, Strateji ve BT gibi sistematik gruplanması söz konusu olmuştur.

2018 yılına gelindiğinde Kızılay'ın faaliyet alanlarının da genişlemesiyle birlikte yeni birimlere ihtiyaç duyulmuş bu anlamda Ar-ge, Kızılay Akademi, Halk Sağlığı ve Psikolojisi, Göç Hizmetleri gibi birimlerin ortaya çıktığı görülmüştür.

2000 yılında Kızılay'da tipik kamu örgütlenmesi görülürken 2018 yılında faaliyetlerin çeşitlenmesi ile birlikte yeni birimler oluşturma ihtiyacı doğmuştur. 2018 yılında

yeniden örgütlendiği görülen Kızılay'ın stratejik tercihlerinin yapısal olarak da örgüte yansıdığı açıkça görülmüştür.

4.4.3.Liderlik, Üst Düzey Yöneticiler ve Yönetici Kompozisyonu

Yönetici kompozisyonu incelendiğinde 2000 yılında genel merkez kurulu, genel merkez yönetim kurulu, denetim kurulu ve bakanlık delegeleri görülmüştür. 2018 yılına gelindiğinde ise 2000 yılından farklı olarak bakanlık delegelerinin olmaması dikkat çekmektedir.

2000 ve 2018 yıllarına ait genel merkez yönetim kurulları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 22: Türk Kızılay 2000 Yılı Genel Merkez Yönetim Kurulu

Dr.Ertan Gönen	Genel Başkan	Doktor
Özbek Saran	Genel Başkanvekili	Yüksek Mühendis
Fadıl Ünver	Genel Başkanvekili	İktisatçı
Av. Muktedir Ballı	Genel Sekreter	Avukat
Ali Helvacı	Yönetim Kurulu Üyesi	Müsteşar
Ahmet Karakuş	Yönetim Kurulu Üyesi	Emekli

Türk Kızılay Rapor 2000.

Tablo 23: Türk Kızılay 2018 Yılı Genel Merkez Yönetim Kurulu

Dr. Kerem Kınık	Genel Başkan	Doktor
İsmail Hakkı Turunç	I.Genel Başkan Yardımcısı	Serbest ticaret
Dr. Naci Yorulmaz	II.Genel Başkan Yardımcısı	İçişleri Bakanlığı Müşavir
Hüseyin Can	Genel Sekreter	İlahiyat mezunu, inşaat sektöründe
Murat Ellialtı	Genel Sekreter Yardımcısı	Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü mezunu
Prof. Dr. Fatma Meriç Yılmaz	Yönetim Kurulu Üyesi	Doktor
Ercan Tan	Yönetim Kurulu Üyesi	İşadamı
Cengiz Koç	Yönetim Kurulu Üyesi	Hayvan Sağlığı ve Gıda Teknolojisi bölümü mezunu
Nejla Aksoy	Yönetim Kurulu Üyesi	Eczacılık mezunu
Y. Ramazan Saygılı	Yönetim Kurulu Üyesi	İşadamı
Yasir Yılmaz	Yönetim Kurulu Üyesi	İnşaat mühendisi

Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.

Genel merkez yönetim kurulları meslekler açısından incelendiğinde her iki dönemde de çeşitlilik arz etse de yönetici kompozisyonunda 2018 yılının en büyük özelliği kişilerin sivil toplum geçmişlerinin olmasıdır. Her bir üyenin detaylı bir özgeçmişi de Kızılay'ın kurumsal web sitesinde yer almaktadır.

2000 yılında genel merkez yönetim kurulu 1 genel başkan, 2 genel başkan vekili, 1 genel sekreter ve 3 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. 2018 yılında genel merkez yönetim kurulu 1 genel başkan, 2 genel başkan yardımcısı, 1 genel sekreter, 1 genel sekreter yardımcısı, 6 yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır.

Genel merkez yönetim kurulu dışında genel merkez denetim kurulunda 2000 ve 2018 yıllarında 5 kişi yer almıştır.

1993 yılı tüzüğü Madde 37'de yer aldığı üzere 2009 yılındaki tüzükten farklı olarak Milli Savunma Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Bayındırlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı Delegatesi olduğu görülmüştür. Delegateslerin işbirliği sağlamak ve görüşlerini bildirmek için Genel Merkez Kurulu'nda birer delege bulunduracağı toplantılara katılıp oy kullanamayacakları belirtilmiştir. Bu uygulama 2009 tüzüğünde yer almamıştır.

Özetlemek gerekirse 2000'li yıllarda daha çok kamu tecrübesi olan bir yapı görülürken 2018 yılında daha çok özel sektör özellikle de sivil toplum tecrübesine sahip kişilerin yönetimde yer aldıkları dikkat çekmiştir.

Yapılan araştırmada Kızılay'da değişime neden olan en önemli faktörlerden birinin liderler, üst düzey yöneticiler olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmanın bu kısmında kooptasyon, lider ve üst düzey yöneticilerin özgeçmişleri, bunun kuruma yansımaları dönemin yönetici özellikleri gibi konular ele alınmıştır.

Kızılay'ın genel karakteristiği devlet/hükûmetle her dönem yakın ilişki içerisinde olduğudur. Hemen hemen her dönemde de hükûmetlerin kendi istedikleri kişileri yönetimde görmek istedikleri bilinen bir gerçektir. Bu ilişkinin olumlu ya da olumsuz olduğu dönemleri de görmek mümkündür.

Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel ile Kızılay Başkanı Kemal Demir'in yakınlığı 99 döneminde basına yansıyan haberler arasında gösterilebilir.

Hükûmetle ilişki anlamında Milliyet gazetesinin 07.04.2002 tarihli "Kızılay'da ikinci Gönen dönemi" adlı haberinde "Kızılay Genel Başkanlığı'na, MHP'nin desteklediği

Ertan Gönen 219 oy alarak yeniden seçildi.” ifadeleriyle koalisyon hükûmetinin ortağı olan MHP’nin yeni başkana desteği açıkça görülmüştür. Koalisyon dönemlerinde de Kızılay’da yönetime kimin geleceği konusunda iktidar ortakları tarafından farklı bakış açıları söz konusu olabilmektedir.

Tekin Küçükali’nin başkan olmasında da dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer’in itirazına rağmen hükûmetin desteği 16.04.2005 tarihli Milliyet Gazetesi haberinde görülmektedir. Sezer’in itirazına rağmen Küçükali Kızılay Genel Başkanlığı’na seçilmiştir.

Burada önemli olan husus Cumhurbaşkanı ile hükûmet aynı görüşte/hassasiyette olmayabilir. Kızılay yönetimini destekleyen/arkasında duran bir hükûmet ve tasvip etmeyen bir cumhurbaşkanı ya da tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Burada taraflar güçleri ölçüsünde kimin geleceğini belirlemeye çalışmaktadırlar.

Genel olarak bakıldığında 2000’li yıllarda Kızılay yönetimi için daha bürokratik tercihler söz konusuyken ilerleyen dönemlerde daha fazla özel sektör, sivil toplum tecrübesi olan söz konusu yapıyı dönüştürmeye yönelik kişilerin tercih edildiği görülmüştür. Kooptasyonu Kızılay’ın hemen hemen her döneminde görmekle birlikte dönemsel olarak yönetime getirilecek kişilerin iktidarların kendine yakın, çalışabilecekleri kişileri tercih ettiği görülmektedir.

Kızılay üst düzey yöneticiler açısından incelendiğinde 2000’li yıllardan sonra gelen üst düzey yöneticilerin deneyimleri, kişisel özellikleri, ilgi alanları Kızılay’daki değişimi anlamak açısından oldukça önemlidir.

Dr. Kemal Demir, 1979-1999 yılları arasında Kızılay Genel Başkanlığı görevinde bulunmuştur. İç hastalıkları uzmanı olan Demir, siyasette aktif olarak görev almış Sağlık Bakanlığı ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı görevlerini yürütmüştür (Kemal Demir, 28.05.2020).

Kemal Demir’in ardından yaklaşık bir ay Prof. Dr. Yüksek Bozer genel başkanlık yapmış ardında göreve Ertan Gönen gelmiştir. Dr. Ertan Gönen, 1999-2004 yılları arasında Kızılay Genel Başkanlığı görevini yürütmüştür. Numune Hastanesi’nde başasistanlık, klinik şef muavinliği ve cerrahi klinik şefliği görevlerinde bulunmuştur. Gönen, 1977 yılından beri Türkiye Kızılay Derneği Genel Merkez Kurulu ve Yönetim Kurulu üyeliği görevlerini sürdürmüştür (Eski Kızılay Başkanı Gönen kazada öldü, 28.05.2020).

Talat Yılmaz, 2004 yılında bir yıl süreyle Kızılay Genel Başkanlığı yapmıştır. Yüksek makine mühendisi olan Yılmaz, Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğü'nde Proje Değerlendirme Uzmanı sonrasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Demir Çelik Şube Müdürlüğü görevini yürütmüştür. 1981 yılından sonra demir-çelik ticaretine başlamıştır (Talat Yılmaz, 28.05.2020).

Tekin Küçükali, 2005-2011 yılları arasında Kızılay'da Genel Başkanlık görevini yürütmüştür. Farklı özel sektör kuruluşlarında yönetici olarak çalışan Küçükali çok sayıda vakıf ve derneğin kuruluşunda yer almış, yönetimlerinde bulunmuş ve başkanlıklarında görev almıştır. Spora olan tutkusuyla birçok projeye öncülük etmiş, Trabzonspor'da Genel Başkan Yardımcılığı ve Genel Müdürlük görevlerini yürütmüştür (Tekin Küçükali, 28.05.2020).

Ahmet Lütfi Akar, Başbakanlık Toprak ve Tarım Reformu Müsteşarlığı'nda uzman mimar olarak görev yapmıştır. Daha sonrasında kendi özel mimarlık şirketini kurmuş, Türk Kızılay Düzce Bölgesel Kan Merkezi'nin mimari projelerini çizmiştir. Türk Kızılay Genel Merkez Kurulu üyeliği, Genel Sekreterlik ve Genel Başkan Vekilliği görevlerini yürütmüştür. Mimar olan Akar, 2011-2016 yılları arasında Kızılay Genel Başkanı olarak görev yapmıştır (Ahmet Lütfi Akar, 28.05.2020).

Dr. Kerem Kınık, 2016 yılından bu yana Kızılay Genel Başkanlığı görevini sürdürmektedir. Kınık, Sağlık Bakanlığı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde idarecilik yapmış, Avrupa Birliği Bölgeler Asamblesi Sağlık ve Sosyal Politikalar Komisyonu'nda İstanbul'u temsil etmiştir. Ulusal ve uluslararası bazı teknoloji şirketlerinde genel müdürlük görevi yapmıştır. Çeşitli insani yardım örgütlerinde gönüllü olmuş ve Yeryüzü Doktorları Türkiye Başkanı olarak görev yapmıştır (Yönetim Kurulumuz, Kerem Kınık, 28.05.2020).

Yıllar içerisinde genel müdür profilinin de genel başkan profiline paralel şekilde değiştiği görülmüştür.

2004 yılına kadar Fatih Evren genel müdürlük görevini yerine getirirken daha sonra Koç Grubu Şirketlerinden birinde Genel Müdürlük görevi yapmış olan Kamil Hakkı Özgenel göreve gelmiş yaklaşık 4 ay görev yapmıştır.

2004 yılında genel müdürlük görevine Ömer Taşlı getirilmiş, Taşlı görevini 2013 yılına kadar sürdürmüştür. Uluslararası ilişkiler mezunu olan Taşlı'nın ilk görev yeri

Kızılay olmuş Dış Münasebetler Müdürlüğü'nde göreve başlamış ardından sırasıyla müfettiş, afet müdürü ve genel müdür olarak görev yapmıştır.

Dr. Mehmet Güllüoğlu 2013-2017 arasında Kızılay'da genel müdürlük görevini yürütmüştür. Aile Hekimliği, İnsani Sağlık Yardımları, Avrupa Birliği projeleri gibi çeşitli eğitim programlarını tamamlamıştır. Sivil toplum örgütleri bünyesinde çok sayıda insani yardım çalışmalarına katılan Güllüoğlu, Yeryüzü Doktorları Derneği'nde yöneticilik görevlerinde bulunmuştur (Afad Başkanı, 28.05.2020).

Dr. İbrahim Altan 2017 yılından bu yana genel müdürlük görevini sürdürmektedir. Akademi alanında çalışmaları olan Altan, İslam Tarihi alanında çalışmalarda bulunmuştur. Deniz Feneri Derneği Yönetim Kurulu'nda Genel Sekreterlik görevini üstlenmiş derneğin ISO 9001 kalite belgesi almasında ve Birleşmiş Milletler Sosyal Konsey üyeliğine kabul edilmesinde etkin rol oynamıştır. Uluslararası afetlerde operasyon yönetme tecrübesi olan Altan 2013 yılından itibaren İslam İşbirliği Teşkilatı İnsani İşler Birimi Türkiye temsilcisi olarak görev yapmaya başlamıştır (Yönetim Kurulumuz, İbrahim Altan, 28.05.2020).

2000 ve 2018 yılları arası Kızılay Genel Başkanlarının özgeçmişleri incelendiğinde Tekin Küçükali, Ahmet Lütfi Akar ve Kerem Kınık'ın sivil toplum geçmişleri, alana ilgileri ve alanda daha önce de çalışma yaptıkları dikkat çekmektedir.

Genel müdürler incelendiğinde ise Ömer Taşlı'nın Kızılay'ın içinden geldiği dolayısıyla hem Kızılay hakimiyeti hem alan tecrübesi olduğu görülmüştür. Mehmet Güllüoğlu ve İbrahim Altan'da sivil toplum örgütlerinde aktif olarak görev almaları, profesyonel ve gönüllü faaliyetlerde bulunmaları ile 2000 yılı yönetici profilinden farklı özellikler göstermektedirler.

Son dönem üst düzey yöneticiler incelendiğinde kişisel özellikleri, kamudan ziyade farklı alanlarda özel sektör tecrübeleri ve sivil toplum deneyimi gibi başlıklar öne çıkmıştır.

Değişimi etkileyen önemli faktörlerden birinin liderlik ve üst düzey yöneticiler olduğunu daha önce de ifade edilmişti. Genel profilleri ortaya konulan üst düzey yöneticilerin son yıllarda olaylara farklı açılardan bakabilen, vizyon sahibi, uluslararası alanda da faaliyet ve iş birliklerine açık kamudan ziyade özel sektör zihniyetine sahip girişimci ruhlu oldukları ifade edilebilir. Kısaca bu dönemin üst düzey yöneticileri vizyon sahibi, çoklu ilişki yönetebilen, diplomatik kanalları

kullanabilen, sahada aktif sahibi, kamuoyuyla yakın ilişkiler kurabilen özellikleri ile öne çıkmışlardır.

Yönetici vizyonundaki değişim

Son dönemlerde genel başkanların ve genel müdürlerin özgeçmiş olarak benzerlikleri dikkat çekmektedir. 2004-2005 yılından sonra yönetici profilinin değiştiği ifade edilebilir. Bu tarihten sonra sahaya inen, aktif olarak çalışmaların içinde bulunan, halkın nabzını tutan, halkla yakın ilişkiler kuran lider, üst düzey yönetici profilinden bahsedilebilir. Bu dönemdeki liderlerin en önemli özelliklerinden biri kendi kişisel özellikleri olmuştur. İnsan ilişkileri kuvvetli, ikna kabiliyeti yüksek, vizyon sahibi, kriz yönetebilen, kendini ifade edebilen lider ve üst düzey yöneticiler öne çıkmıştır.

Söz konusu liderlerin en büyük özelliklerinden biri insani hassasiyetlerinin yüksek oluşu, halkın ihtiyaçlarını önemsemeleri olmuştur. Bu konuda görüşmecilerimizden K-6 şunları aktarmıştır:

“Bir afette neler lazım olabilir. Önce bir kere bunun mutfak çalışmasını iyi yapmak lazım. Ne lazım olabilir? İnsanların kendi alışkanlıkları var. Bu alışkanlıkları insanlar bir şekilde afette de olsa terk etmemeliler.”

Görüşmecilerimizde K-6 afette zarar görmüş kişilerin kıyafetlerini görünce bölgenin yerel yönetimine Türkiye’nin en itibarlı markalarından birinden giysi temin edeceğini söylemiş, afet bölgesinde sadece yardımda bulunmadıklarını aynı zamanda kurulan 200-250 kişilik çadırlarda nişan, sünnet düğünleri yaptıklarını da ifade etmiştir.

Yine görüşmecilerimizden K-6’nın Kızılay’daki zekat projesini anlatırken veren el ile alan elin birbirini görmemesi zekat verilenin incinmemesi adına yaptıkları projeyi anlatırken üzerinden çok yıl geçmesine rağmen aynı hassasiyetle anlatması dönemin Kızılay üst düzey yönetici profilinin özeti. Sahada Kızılay yelege ile çocuklarla etkinliklere katılan, engelli sandalyesini bizzat teslim eden bir üst düzey yönetici varlığı Kızılay’da değişimin göstergelerindendir.

Çoklu ilişki yönetimi

Kızılay’ın son dönem üst düzey yöneticilerinin ilişki yönetiminde daha esnek ve başarılı oldukları ifade edilebilir. 2000’li yıllardakinin aksine son dönem yöneticileri sadece siyasi ilişkileri değil, siyasi ilişkilerle birlikte kurumlarla, kişilerle, uluslararası boyutta da ilişkileri de gözettileri açıkça söylenebilir. Son dönem Kızılay’ında çoklu ilişki yönetimi söz konusu olmuştur.

Kişisel ilişkileri iyi olan liderler, üst düzey yöneticiler her alanda toplumun her kesimine nüfuz edebilecek kişilerle aktif bir ilişki yürütmüşlerdir. Bu minvalde Tekin Küçükali'nin Diyanet İşleri Başkanı Ali Bardakoğlu ile organ bağışına dair imzaladığı protokol, Trabzonspor'un yaptığı katkılardan dolayı kamp yaptığı otele giderek teknik heyet ve futbolculara plaket vermesi, cami, kilise gibi ibadet yerlerinde halka ulaşma, 'Bal' filminin başrol oyuncusu 7 yaşındaki Bora Altaş'ın okulu için istediği 12 dizüstü bilgisayarını Çamlıhemşin Atatürk İlköğretim Okulu'na ulaştırması örnek gösterilebilir.

Üst düzey yöneticilerin ulusal ya da uluslararası afet durumlarında ihtiyaç olduğunda ülkenin önde gelen şirketlerini/kişilerini yardımlara dahil etme noktasında aktif oldukları görülmüş katılım sağlayanların da bu durumdan memnuniyet duydukları bilgilerine ulaşılmıştır.

Genel başkan genel müdür uyumu

Kızılay'ın son dönemlerinde öne çıkan hususlardan biri de genel başkan genel müdür uyumu olmuştur. Aynı dönemlerde benzer özgeçmişlere sahip yöneticiler görülmüştür. Benzer geçmişler ve benzer hassasiyetlere sahip yöneticiler Kızılay'da uyumu da beraberinde getirmiştir.

2000'li yıllarda genel başkan genel müdür uyumu ile ilgili görüşmecilerimizden K-5 "(Genel Başkanla) Kafamız uyuştur anlaştık. Çok önemli uyuşabilmek, çok önemli" ifadelerini kullanmıştır. Bir başka genel müdürden bahsederken ise "1 yıl benim dışlandığım yönetim kurulu toplantılarına da alınmadığım bir dönem oldu" ifadelerini kullanmıştır.

Kızılay'da genel başkan ve genel müdür anlamında dönemselsel olarak uyum sorunları görülmekle birlikte son dönemlerde uyumlu bir çalışma şekli görülmüştür.

Diplomatik kanalları kullanabilme

Üst düzey yöneticilerin önemli özelliklerden birisi de diplomatik kanalları kullanmayı bilen yöneticilerdir. Bu duruma, 2009 yılında Tekin Küçükali'nin, Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Dernekleri Federasyonuna (IFRC) üye 186 ülkeye mektup göndererek, İsrail'in Gazze'ye yönelik saldırılarının durdurulmasını ve Filistin'e yardım yapılmasını istemesi örnek verilebilir. 2010 yılında Gazze'ye yardım taşıyan sivil baskın yapılmasıyla ilgili Küçükali'nin Milliyet gazetesinde 31.05.2010 tarihinde yer alan "Gazze'ye yardım taşıyan sivil insiyatife yönelik uluslararası sulardaki silahlı

baskının insanlığın ortak vicdanında derin bir yara açmıştır" ifadeleri de kendini ifade edebilen bir Kızılay, bir lider özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sahada aktif olma

Dönemsel olarak yöneticilerin özelliklerinden biri de sahada olmaları, bölgesel toplantılarla Kızılay çalışan ve gönüllüleriyle bir araya gelmeleri olmuştur. Bu bir araya geliş Kızılay camiasında da bir motivasyon kaynağı olarak karşılık bulmuştur. 2014 yılında Kızılay Genel Başkanı Ahmet Lütfi Akar'ın mültecilerin kaldığı kampı, gençlik kamplarını dolaşması bu duruma örnek verilebilir.

Kızılay'daki değişimi/dönüşümü anlamak açısından 13.03.2006 tarihinde Taha Akyol'un Milliyet gazetesinde yayınlanan köşe yazısı dikkat çekicidir:

"Kızılay Genel Başkanı Tekin Küçükali ve arkadaşları Kızılay'a heyecan getirmiş. Pakistan gezisinde 'Kızılaycı olma'nın personelde yarattığı motivasyonu gördüm; kendilerini bir aile gibi algılıyorlar. Kızılay hem çok hizmet götürmüş hem çok iyi örnek olmuş."

Sahada aktif olarak yer alma ilgili olarak görüşmecilerimizden K-6 deneyimlerini şu şekilde paylaşmıştır:

"Yemek veriyoruz akşam yemeği işte ben de ekibin içindeyim moral olsun arkadaşlarımız hani işte Başkan bizimle katılmıyor diye böyle bir psikoza girmesinler. Ben de geldim ben de kuru fasulye veriyorum bir arkadaşım çorba veriyor Bir de pilav veriyoruz. İlerde tatlı veriyor falan."

Kamuoyuyla yakın ilişkiler

Son dönem liderlerinin en büyük özelliklerinden biri kamuoyunu devamlı surette bilgilendirmeleri olmuştur. Bu dönemde Kızılay'da aktif ve açık bir basın/kamuoyu ilişkisinin varlığından söz edilebilir.

99 Marmara Depremi'nde bozulan ilişkilerin düzelme sinyalini Küçükali vermiş bu durum Radikal Gazetesinin 17.04.2005 tarihli haberine aşağıdaki gibi yansımıştır:

"Kızılay'ı müşterek kaldıralım" çağrısında bulundu. Küçükali, 'Ne olur Kızılay'ı, Türk milletinin gönlüne beraberce taşıyalım. Ne olur Kızılay'ı, dünya ve Türk insanların hizmetine beraber sunalım' dedi. Her türlü meselede basın mensuplarını doğru bilgilendireceklerine söz veren Tekin Küçükali, 'Kızılay ile ilgili bilgi istiyorsanız lütfen bizleri arayın, sonra yazın.' diye konuştu.

Kızılay daha sonraki yıllarda da basın aracılığıyla kamuoyunu bilgilendiren bir yaklaşım benimsemiştir. Kızılay Genel Başkanı Kerem Kınık, henüz göreve gelmeden yol haritasını ve projelerini kamuoyuyla paylaşmıştır. Göreve geldikten sonra da "Afet hizmetleri özellikle afete müdahale noktasındaki yaklaşımımızı uluslararası kapasite noktasında arttıracamız", "Türkiye'deki mültecilere yönelikte uyum merkezleri açacağız", "Uluslararasılaşma hedeflerinden özellikle 2017 yılında İstanbul'da

gerçekleştirilecek olan Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Federasyonu’nun başkanlığına adayız” gibi ifadeleri basına yansımıştır. Uluslararasılaşma hedefi koyan Kınık, 2017 yılında Uluslararası Kızılay-Kızılhaç Dernekleri Federasyonu (IFRC) Avrupa Bölgesinden Sorumlu Genel Başkan Yardımcısı seçilmiştir.

Son yıllarda Kızılay’ın sosyal medyayı da aktif olarak kullandığı görülmüştür. Sosyal medyada Türk Kızılay sayfalarının yönetimi, güncellenmesi, tanıtım çalışmalarının 2011 yılında başladığı, aynı yılın faaliyet raporunda görülmüştür.

2018 yılı faaliyet raporu verilerine göre;

- Twitter’da 2,768 paylaşım sonucu, 620 milyon görüntülenme, 602,530 profil ziyareti, 38,648 bahsedilme,
- Facebook’da 1683 paylaşım sonucu, 192 bin beğeni, 2781 yorum,
- Instagram’da 1080 paylaşım, 652 bin beğeni, 2471 yorum elde edilmiştir.

Kısaca özetlemek gerekirse, Kızılay’da değişimin en çok görüldüğü alanlardan biri üst düzey yöneticiler olmuştur. Yönetim için 2000’li yıllarda daha bürokratik tercihler yapılırken 2018’e gelindiğinde hem gönüllü hem profesyonel anlamda sivil toplum tecrübesine sahip ve özel sektör deneyimi olan yöneticiler tercih edilmiştir. Bu da Kızılay’a vizyon kazandırmış çalışanlardan faaliyet alanlarına kadar bir zihniyet dönüşümüne neden olmuştur.

4.4.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi

2000 yılı faaliyet raporuna göre insan kaynağı istihdamı ile ilgili personel kadrolarının “norm kadro tekniğine” uygun olarak düzenlendiği bilgisine ulaşılmıştır. Türk Kızılay’ın insan kaynakları politikaları konusunda mülakatlardan edinilen bilgiye göre 2000’li yıllarda devletin çeşitli kademelerinde görev almış, emekli asker, erken emekli olmuş kişilerin Kızılay’da görev aldığı görülmüştür.

2000’li yılların başındaki insan kaynağı profilini görüşmecilerimizden K-2 aşağıdaki gibi aktarmıştır:

“20 yıl şurada çalışmış. 5 yıl burada çalışmış. Gelmiş bir de Kızılay’da emeklilik hayatında devam ediyor. Zaten bıkmış usanmış. Bu milletin hiçbir şeyini kurtaramamış. Düzeltmemiş. Makus, bürokratik talihini yıkamamış bir bürokratta Kızılay’da müdür. Bizim bütün müdürlerimiz 60 yaşında üzerindeydi.”

2000 döneminde işe alımlarda Kızılay'ın kendi kurduğu bir heyetin işe alım yaptığı da görülen uygulamalardan biri olmuştur. Aynı zamanda Kızılay'ın hemşirelik okulunda eğitim alanların yine kurumda görevlendirildiği edinilen bilgiler arasında yer almıştır.

2018'e gelindiğinde bu işin daha profesyonel yapıldığı hem Kızılay'ın kurumsal web sitesinden ilan yoluyla aynı zamanda insan kaynakları portalları üzerinden işe alımların yapıldığı görülmüştür.

2018 döneminde işe alımlarla ilgili Kızılay'ın kurumsal web sitesinde "İş Başvuruları sadece www.kizilaykariyer.com adresinden bireysel olarak yapılmaktadır. Bunun dışında yapılan başvurular kabul edilmeyecektir." ifadesi yer almaktadır. İlgili web sitesinde açık pozisyonlar olmakla birlikte özgeçmişin bırakılabileceği bir alan da bulunmaktadır.

2018 yılının 2000 yılından bir farklı özelliği de kurum içinde terfi imkânlarının önünün açılmış olmasıdır. Bu dönemde aynı zamanda hem yeni alınan personelin nitelikleri önemsenmiş hem de var olan personelin niteliklerini geliştirmek için eğitim uygulamaları hız kazanmıştır.

2018 döneminde Performans Yönetim Sistemi çıktılarına göre kişi bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi uygulamaları da görülmüştür. Eğitim programlarının bu sonuçlara göre yeniden revize edilmesiyle birlikte yüksek verimlilik hedeflendiği söylenebilir. Performans değerlendirmeden sonra düşük performans gösterenlere uyarı cezaları ve eğitim desteği planlaması, yüksek performans gösterenlere ise prim ödemeleri yapılması gibi uygulamalar söz konusu olmuştur.

2000 ve 2018 yılları arasında insan kaynağı istihdamı ile ilgili ulaşılan önemli verilerden biri özellikle 2000'li yıllarda nitelikli insan kaynağına ulaşmadaki sorundur.

Kızılay'ı 2000'lere getiren süreçte insan kaynağı ile ilgili görüşmecilerimizden K-5'in tespiti Kızılay için nitelikli çalışan bulma zorluğu yaşandığıdır.

2000-2018 dönemleri kıyaslandığında iki dönem arasında nitelikli insan kaynağına ulaşmada bir farklılık göze çarpmaktadır. 2000 yılında çalışmanın "rahat ve kolay olduğu" Kızılay'dan "prestij" olduğu bir Kızılay'a geçiş yaşanmıştır. İki dönem arasındaki önemli farklılıklardan biri de bugün artık işe alımların ve terfilerin bir sistem dahilinde yapıldığı gerçeğidir.

Kızılay'da yaşanan değişimin dinamiklerinden biri de insan kaynağı profilinde yaşanan niteliksel dönüşümdür. 2000 yılında 2.019 olan çalışan sayısı 2018 yılında

toplam 5.034'e yükselmiştir. Değişim sadece sayılar ile sınırlı kalmamıştır, asıl değişim insan kaynağındaki niteliksel değişimle/dönüşümle yaşanmıştır.

Yapılan görüşme ve incelemeler sonucu Kızılay'ı 2000'li yıllara taşıyan süreçte insan kaynağı profilinin bir kısmını daha önce devletin çeşitli kademelerinde görev almış, emekli asker, erken emekli olmuş kişilerden oluştuğu bilgisine ulaşılmıştır. Yapılan mülakatlarda nitelikli insan kaynağına ulaşmanın zorluğu da ayrıca ifade edilen bir konu olmuştur.

2000-2004 yılları arasında Kızılay'dan ayrılan sayıları insan kaynaklarında önemli bir değişimin sinyallerini vermiştir. Faaliyet raporlarından ulaşılan bilgiye göre Kızılay'dan ayrılan sayıları 2000 yılında 114, 2001 yılında 102, 2002 yılında 205, 2003 yılında 143, 2004 yılında 316'dır. Kızılay bu tablo ile 2000 yılındaki personel sayısının da altına düşmüştür. 2000-2004 arasındaki süreçte en fazla düşüşün 2004 yılında olması da dikkat çekmiştir.

Niteliksel değişimin unsurlarından biri olarak daha önceki yıllardaki faaliyet raporlarında görülmeyen bir durum "Çalışanlarımızın kişisel ve profesyonel gelişim ihtiyaçları" ifadesi 2005 yılı faaliyet raporunda görülmüştür. Yani bir anlamda 2000 ve 2018 yılları arasındaki değişimin dinamiklerinden biri olan "insan kaynaklarındaki niteliksel dönüşüm"de hem yeni alınan personelin nitelikleri önemsenmiş hem de var olan personelin niteliklerini geliştirmek için bazı uygulamalar yapılmıştır. Bu sebeple insan kaynaklarındaki niteliksel dönüşüm için 2005 önemli bir eşiktir.

2005 yılından sonra eğitimler hız kazanmış, iş başvurularının genel veri tabanı ve insan kaynakları veri tabanları yoluyla alındığı bilgisi edinilmiştir.

Türkiye'de eğitim düzeyinin yükselmesi ve Kızılay'ın da kaybettiği itibarının yavaş yavaş artmasıyla birlikte Kızılay'a iş başvurularının arttığı ve nitelikli adayların başvurduğu görüşmelerden edinilen bilgiler arasındadır.

İnsan kaynağındaki dönüşümün dinamiklerinden biri de yeni kadrolara ilişkin iş analizi çalışmalarının yapılmasıdır. İlk defa 2011 yılında faaliyet raporunda görülmüş olan iş ve süreç analizlerini içeren ifade şu şekildedir: "Kurumsal ihtiyaçlar nedeniyle, faaliyet alanlarından gelen organizasyon yapısının güncellenmesine yönelik talepler doğrultusunda, ilgili alanlarda iş ve süreç analizleri yapılmış ve uygun olanların güncellenmesi sağlanmıştır."

2007 yılından sonra bazı pozisyonlar için danışmanlık hizmeti alınması uygulamasına da geçilmiştir. Bu da farklı kanalların kullanılarak istenen nitelikteki personele ulaşma çabasını göstermektedir.

2009 yılının önemli gelişmelerinden biri Performans Yönetim Sistemi çıktılarına göre kişi bazlı Eğitim İhtiyaç Analizinin yapılması olmuştur. Eğitim programlarının bu sonuçlara göre yeniden revize edilmesiyle birlikte yüksek verimlilik hedeflendiği söylenebilir. Performans değerlendirmeden sonra düşük performans gösterenlere uyarı cezaları ve eğitim desteği planlaması, yüksek performans gösterenlere ise prim ödemeleri yapılması yine çalışanlar için bir motivasyon unsuru olarak düşünülebilir.

Genel olarak bakılacak olursa çalışan niteliğindeki değişimin iki temel nedeni söz konusudur. Bunlardan ilki Kızılay'a iş başvurularında artışın yaşanması bu sebeple nitelikli personel seçiminin daha kolay hale gelmesi ikincisi de alınan personele eğitim hizmetleri sunarak var olan personelin kapasitelerinin geliştirilmesidir.

Nitelikli personel seçimi

Kızılay'ın dönüşüm sürecinde işe alımlarda nitelikli personel seçimlerini ve Kızılay'a yansımalarını görüşmecilerimizden K-2 şu şekilde ifade etmiştir:

“Üst grup yöneticiler işe aldığımız yeni elemanlar bizden daha iyi biliyordu teoriyi. Onların teorik yanıyla bizim pratik deneyimlerimizi birleştirdik. Biliyor gibi davrandık. Aslında bilmiyorduk. Kavramları bile bilmiyorduk. Her toplantıdan sonra not aldığımız kavramları arkadaşlarımız arasında -O çocuk onu demek istedi değil mi?- diye kendi kendimizi eğittik. Ama hiç hissettirmedik.”

Yine o dönem işe alınanların yetkinlikleri konusunda görüşmecilerimizden K-2'nin aktardıkları aşağıdaki gibidir:

“Üst düzey yöneticilerin 10 tanesi benim Kızılay'ın yetiştirdiği o dönem aldığımız o yapının içindeki insanlar, o çocuklar. Bu çocuklar çölde devleti tanımlayıp kurar, bir de adam bulup devleti oluştururlar. Bu çok önemli bir güç. Kurum oluşturmak, kurum kurmayı bütün fonksiyonlarını yani sıfır noktasından başlayıp en tepeden aşağıya veya en aşağının sıfır noktasından başlayıp tepeye doğru bir hiyerarşiyi oluşturup birbirleri ile ilişkilerini süreçleri tanımlayıp işler hale getirmek...”

Eğitim-gelişim uygulamaları

Kızılay'da insan kaynakları 2000-2004 yılları arasında “Personel Müdürlüğü Faaliyetleri” adı altında çalışmalarını sürdürmüştür. Bu tarih aralığında yapılan çalışmalar/faaliyetler incelendiğinde Kızılay'da çalışan ya da işe yeni alınanlar için özel bir eğitim, oryantasyon programı görülmemiştir.

Çalışan niteliğinin değişmesinde en büyük etkenlerden biri nitelikli adayların Kızılay'da işe alınmasının yanında 2008 yılında sonra kişisel ve teknik eğitimlerin hız

kazanmasıdır. Eğitimlerin yanı sıra Performans Yönetim Sistemi Modülü tamamlanmış, Yönetici Geliştirme Programı hayata geçirilmiştir. Bunların dışında Oryantasyon Programı, Eğitim İhtiyaç Analizi Projesi uygulanarak ihtiyaçların tespit edilmesi önemli gelişmelerdendir.

Kızılay içi ve Kızılay dışı eğitimler tarafından kişisel gelişim eğitimleri, teknik eğitimler, oryantasyon eğitimi ve benzeri eğitimler verilmiştir.

Kurum lisansüstü eğitimine devam etmek isteyenleri de bu noktada desteklemiştir.

İnsan kaynağındaki niteliksel dönüşüm Kızılay’da hem nitelikli personel tercih edilmesi hem de var olan personele ihtiyaca göre eğitim verilmesi ile yakından ilişkilidir. 2000’li yıllara kıyasla Kızılay’a başvuruların da artmasıyla birlikte nitelikli personel seçiminin daha kolay hale geldiği ifade edilebilir.

4.4.5.İş Yapma Süreçleri

2000’li yıllarda basına yansıyan haberler incelendiğinde ve görüşmelerden edinilen bilgiler ışığında Türk Kızılay’ın iş yapma süreçlerinde manuel bir sistemin varlığından bahsedilebilir. Dönemin teknolojik koşullarının günümüz şartlarıyla kıyaslanamayacağı şerhini düşmekle birlikte manuel sisteminde de birtakım zaafiyetler taşıdığı, lojistik kayıtlarında ya da personel ile ilgili verilerde önemli aksaklıklar yaşandığı bilgisine ulaşılmıştır.

Kızılay’da söz konusu dönemde önceki yıllardan kalma ürünlerin tasnif edilememesi, bağışlanan ürünlerin çürümeye terk edilmesi, 99 Marmara Depremi’nde Kızılay’a yapılan ulusal ve ulusal yardımların verimli ve doğru kullanılamaması gibi sorunların olduğu görülmüştür. Bu durumları denetlemeye yönelik herhangi bir dijital sistemin varlığı da söz konusu olmamıştır.

Görüşmecilerimizden K-2 o dönemi aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“2000 yılında ben işte o müdürlüğe atandığımda bir tane bilgisayar vardı. O da bizim müdürlüğümüzde vardı. O da afetlerdeki malzeme listelerini hükümet istiyor ya çabuk çıkarılsın diye o listeler. Ama bir lojistik sisteme bağlı bir kayıt çıkartma sistemi değil. Kayıt tutan arkadaşlardan birisine -Sen bu bilgileri nereden alıyorsun?’ diye sorduğumda. -Ne bileyim diyor. Bana diyorlar 10 kamyon ayakkabı gönderdik. Bir kamyonunda 10.000 olsa onunla çarp 100.000 olur. Ben oraya 100.000 yazıyorum. Yani sistem böyle işliyor. Bir bilgisayar var. O da daktilo olarak kullanılıyor.”

“Personel sayısını veremiyor topladığı kanın sayısını veremiyor. Deposundaki o kızcağız kaydediyor ya 23 yıldır. En iyi bilgisayar oydu. En iyi hafıza oydu. 23 yıldır kaydetti.”

Görüşmecilerimizden K-10 Kızılay’ın kaynaklarının var olduğunu fakat kayıt altına almada sorun olduğunu şu şekilde ifade etmiştir: *“(Kızılay) Güçlü bir kuruluş. Güçlü*

hacimli bir kuruluş. Mal varlıkları olan bir kuruluş. Mallar şey yapılmış, envanterleri iyi tutulmamış.”

Kaynakların verimli kullanmasıyla ilgili görüşmecilerimizden K-2'nin 2000'li yıllarla ilgili ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Türkiye Kızılay Derneği'nin biz lojistik müdürlüğüyüz. Sadece afetle ilgili değil. Bütün lojistiği mesela iki milyon şişe almışlar bunlar. Böyle naylon şeylerle kaplanmış depolarda yer olmamış mı ne olmuş. İki depo aralarındaki boşluklara koymuşlar. Ben müfettişken dolaşıyoruz ya biz denetim yapıyoruz. Bir de fiili denetim yapıyoruz. İki dakikada bir bir şişe düşüyor betona kırılıyor. Sürekli düşüyor.”

2018 yılına gelindiğinde ise dokümantasyon hiyerarşisi olarak tüzük, yönetmelik, yönerge, talimat, kılavuz, rehber ve formlar olarak ifade edilmiştir. Bu dönemin en büyük özelliklerinden biri de Kurumsal Otomasyon Projesi kapsamında SAP'ye geçilmesi olmuştur.

2018 yılına gelindiğinde iş yapma süreçleri ile ilgili SAP ve yeniden yapılanma kapsamında görüşmecilerimizden K-4'ün aktardıkları şu şekildedir:

“(Kızılay'da) Süreçlerle yönetim uygulanmıyordu. Yani süreç akış şemalarıyla tamam süreç biliniyor ve bir uygulama var ama tamamen manüeller en üst seviyede. Tüzük, tüzüğün altında yönetmelik, yönetmelik yönetim kurulunun uhdesinde olan daha çatı dokümanlar, onun altında yönerge dediğimiz dokümanlar daha operasyonel dokümanlar onlar genel müdür imzası ve yetkisiyle yayınlanan dokümanlar, altında da talimatlar, kılavuzlar, rehberler, formlar gibi dokümantasyon hiyerarşisi var. O süreç ve süreç akış şemaları uygulaması yok.”

2018'e gelindiğinde değişen çevresel aktörlerle ilgili olarak da artık birçok şeyin dijitalleşmesiyle birlikte kaynakların takibinin yapılabildiği bir döneme gelinmiştir. Bu konuda Genel Müdürlüğe bağlı çalışan İzleme ve Değerlendirme Direktörlüğü de özellikle yapılan harcamalar, ihaleler gibi konuların mevzuata uygunluğu konusunda çalışmakta ve tespit edilen hususlarda gerekli işlem ve raporlamaları yapmaktadır. 2018 yılında İzleme ve Değerlendirme Direktörlüğü 14.956 adet evrak kontrolü gerçekleştirmiştir.

2018 yılında Kızılay'da 2000 yılından farklı olarak süreçlerle yönetim uygulaması görülmüştür. Bütün sistemlerin bilgisayar ortamına aktarıldığı herhangi bir aksaklık ya da yanlış uygulamada otomatik bilgisayar sistemlerinin müdahale ettiği bir sisteme geçilmiştir.

İş yapma süreçleri kaynakları verimli kullanmayı da doğrudan etkilemiştir. Özellikle 2000'li yıllarda manuel sistemlerin varlığı kaynakları, lojistiği, kan hizmetleri gibi alanları yönetmeyi de zorlaştırmıştır. 2018 yılında ise bilgisayar ortamında bulunan

tüm veriler lojistik yönetiminde, kan hizmetlerinde ve diğer birimlerde etkin olarak kullanılmaktadır.

2000 yılında iş yapma süreçleri anlamında Kızılay'da kamu mantığı ile işleyen manuel bir sistemin varlığından söz edilebilir. 2018 yılına gelindiği zaman ise bilişimin daha yoğun kullanıldığı, süreçlerle çalışan SAP'yi kullanan yeni bir mantığın varlığı ortaya çıkmıştır.

4.4.6.Örgüt Kültürü

2000'li yılların başında Türk Kızılay'da daha içe kapalı, halka iletişimde sorunlu bir yapı, çalışanlar noktasında da daha görev odaklı, vazife bilincinde hareket eden bir kültür görülmüştür.

Görüşmecilerimizden K-2 Kızılay'daki yapıyı aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“(Emekli olma seviyesine gelen insanların daha çok geldiği bir yapı) Bütün yöneticiler şefler dahil hemen hemen böyleydi. Kızılay'ın içinden yönetici yetiştirilmiyordu. Kızılay'a memur giren en fazla şef olup emekli oluyordu. Böyle bir süreç işliyordu. Kızılay'a genç alınıyordu ama şef ve üstüne asla Kızılay içinden atama yapılmıyordu.”...” Yöneticiler şefler dahil şef 9.30-10.00'da gelir. Müdür 11'de gelir, akşam 4'de çıkarlar herkes. Böyle bir yapı vardı işyerinde.”

2018'de ise Kızılay'da daha aktif, sahada da görünen üst düzey yöneticiler, halkla iletişim kuran bir yapıya dönüşüm olmuştur. Kızılay'ın profesyonel çalışanları ise kendilerini daha çok “gönüllü profesyoneller” olarak tanımlamışlardır. Yine bu dönem gençlik ve gönüllülük çalışmalarında kişilerin Kızılay'da bulunma, görev alma konusunda istekli olmaları da ayrıca dikkat çekmiştir.

2018'de Kızılay'ın görüş alış-verişine, iletişime açık hale geldiği, yardım edene teşekkür ve ziyaret gerçekleştirdiği, bölge toplantılarına üst düzey katılım sağladığı bir değişimi yaşadığı açıkça görülmüştür.

Kızılay'da yaşanan değişiminin önemli göstergelerinden biri 99 Marmara Depremi sonrası temel görevi insani yardım olan örgütün hizmet verdiği kişiler ve işbirliği içerisinde olması gerekli olan kamu kurumları, STK'lar ve diğer ilgili kurumlar ile mesafeli bir anlayıştan iletişime açık bir anlayışa geçiş yapmasıdır. Aynı zamanda çalışanların kendi ifadeleriyle “profesyonel gönüllü” mantığıyla kurumda görev almaları ve faaliyetleri sürdürmeleri önemli bir zihinsel dönüşümün de işaretlerini taşımaktadır.

Temel olarak Kızılay'da 2000'li yıllarda hiyerarşi kültür tipi olarak tanımlanabilecek durum zaman içinde değişmiş kapsayıcı, sahiplenici bir kültüre geçiş yaşanmıştır.

5.TARTIŞMA

Kâr amacı gütmeyen örgütler günümüzde faaliyet alanlarını çeşitlendirmiş, ulusal ve uluslararası alanda aktif olarak yer alan kimi zaman karar vericiler üzerinde etkili olan yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin her ülkede ortaya çıkışları da farklı özellikler göstermektedir. Hatta zaman zaman ülke içerisinde de ortaya çıkışlarındaki farklılık göze çarpmaktadır.

Bu tezde kâr amacı gütmeyen bir örgüt olarak Kızılay'daki kapasite geliştirme ve performans artışı kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişim açısından betimsel olarak ortaya konulmuştur. Kızılay'da 2000 ve 2018 yılları arasında performans artışında Kızılay'ın bağımlı olduğu kaynaklara ulaşabilmesi ve örgütsel değişimi birlikte yönetebilmesi etkili olmuştur. Kızılay'ın bağımlı olduğu çevreyle kurduğu ilişki ve aldığı destek de değişim için uygun ortam oluşmuştur. Bu dönemde ülkemizde kamu ve özel sektörde yönetim anlayışındaki değişimler, teknolojik gelişmeler, insan kaynağı niteliğindeki artışlar da değişimi kolaylaştıran faktörlerdir. Bu kapsamda hükümet desteği, yasal/yapısal düzenlemeler ile ulusal ve uluslararası düzeyde iş birlikleri değişime ortam hazırlayan faktörler olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel düzeyde ise örgütsel liderlik, yeniden yapılanma, teknoloji ve insan kaynaklarındaki değişimin yönetilmesi yoluyla örgütsel kapasite ve performans artışı ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de 2002 sonrası siyasi koşulların değişmesi Kızılay gibi kurumları da etkilemiştir. Sosyal kökenler kuramının da ifade ettiği gibi dönemin koşulları Kızılay üzerinde doğrudan etkili olmuştur. Kurama paralel olarak dönemin koşulları 2000 yılında çatışmayı değişime taşıyamazken 2004 yılında değişen koşullar bu değişim sürecini başlatmış Türkiye'de Kızılay gibi örgütlerin kaynaklara ulaşması kolaylaşmış aynı zamanda örgüt içi yapılan değişim çabaları lider değişikliği gibi uygulamalar ile birlikte değişim süreci başlamıştır.

Kâr amacı gütmeyen örgütler incelendiğinde sosyal köken kuramında ifade edilen devlet baskın nitelik bu örgütlerin kontrol edemediği kaynaklara bağımlılığını artırmaktadır. Türkiye'de sosyal köken kuramında geçen devlet baskın karakteristiği

mevcuttur. Bu da kuruluşundan bu yana devlet ile yakın ilişki içerisinde olan kâr amaçsız bir örgüt olarak Kızılay'a yansımaktadır. Devlet baskın karakterin olduğu bir ortamda kâr amacı gütmeyen örgütlerin bu ilişkiyi yönetebilir olmaları başarılarında belirleyici bir faktördür.

Dünyada ve Türkiye'de de kâr amacı gütmeyen örgütler diğer örgütlerde olduğu gibi değişim yaşamıştır. Bu değişimi ele alırken çalışma kapsamında Türk Kızılay örnek olayı üzerinde Türkiye'deki kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki değişim incelenmiştir. Bu çalışma kapsamında Türk Kızılay örnek olayında tek kuram yeterli gelmemiş birden çok kuram ile açıklama ihtiyacı doğmuştur. Türkiye'deki kâr amaçsız örgütlerdeki değişim dikkate alındığında kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışları da değerlendirildiğinde Türkiye'nin, Salamon ve Anheier (1998) tarafından geliştirilen sosyal kökenler kuramı bağlamında devletçi modele yakın durduğu görülmüştür. Devletçi modelde ülkelerin kaynaklara ulaşma sorunu bu çalışmada kaynak bağımlılığı kuramının açıklayıcı olabileceği düşüncesini meydana getirmiştir.

Van de Ven ve Poole (1995)'ün örgütsel yaşamı anlayabilmek için birden fazla kuram kullanma anlayışı bu çalışmada da bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada da kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel değişim kuramları Türk Kızılay gibi kurumsal ve oldukça eski bir kâr amacı gütmeyen örgütü anlamak ve açıklamak, çoklu paradigmal bir yaklaşımı gerektirmesi sebebiyle bir arada kullanılmıştır.

Türkiye'de kâr amacı gütmeyen örgütler incelendiğinde devletçi karakteristiğin baskın olduğu açıkça görülmektedir. Bu noktada kâr amacı gütmeyen örgütlerin kaynaklara ulaşması da oldukça önemli bir husustur. Dolayısıyla kâr amacı gütmeyen örgütlerin değişiminde kaynak bağımlılığı açıklayıcı görünmektedir. Bu kapsamda kâr amacı gütmeyen bir örgüt olarak incelenen Kızılay'da değişimin en önemli tetikleyicilerinden biri hükûmettir. Kızılay örneğinde hükûmet desteğinde kongrelere hükûmetin katılımı, hizmet alt yapısını destekleme, yasal düzenlemeler, yurtdışı operasyonlarına üst düzey katılım, yurtiçi çalışmalarına sembolik katılım, uluslararası alanda devlet desteği (insani diplomasi) gibi uygulamalar görülmüştür.

Örgütler hayatlarını idame ettirebilmek için kaynaklara ihtiyaç duyar bunun için de çevreleriyle ilişki kurmak zorundadırlar (Aldrich, Pfeffer, 1976, 83; Pfeffer, Salancik, 1978, 43). Kâr amaçsız örgütlerde devlet baskın özellik hükûmetlerin rolünü daha fazla öne çıkaran bir unsurdur. Hükûmet örgütlerde etkisi oldukça büyük ve geniş, önemli dış çevre unsurlarından biridir. Kızılay'ın en önemli kaynağının hükûmet

olduğu söylenebilir. Yasal yapısal bir uygulama, herhangi bir kaynağa ulaşma, ilgili kamu kurumuyla irtibata geçme noktasında hükûmet ön açıcı ve kolaylaştırıcı bir rol oynamıştır. Fakat örgüt ile hükûmetin ilişkilerin iyi olmadığı ya da zayıf olduğu zamanlarda kaynaklar anlamında kısıtlayıcı bir etki ortaya çıkmaktadır. 99 Marmara Depremi sonrası Kızılay ile hükûmetin ilişkisi bu duruma örnek verilebilir.

Pfeffer (1976)'de karşılıklı bağımlılık sebebiyle gücün ortaya çıktığını ifade ederken kurama göre kaynaklara ulaşma ile güce sahiplik arasında doğru orantı söz konusudur (Ataman, 2009, 223). Aynı zamanda Pfeffer ve Salancik (2003)'e göre örgütün en çok ihtiyaç duyduğu kaynağı ya da yeteneği sunan taraf kontrol ve yetkiyi de elinde tutan taraftır. Bu da aslında hükûmete bağımlı örgüt için zaman zaman kısıt oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Bu durum örgütler için bir risk oluşturmaktadır. Sürekli hükûmetlerle uyumlu bir politika izlemek, örgütlerin hükûmetlerin taleplerini karşılama durumunda kalmak gibi kısıtların oluşması potansiyelini önemli ölçüde arttırdığı ifade edilebilir.

Örgütlerin bağlı olduğu kaynak ile oluşan güç ve bağımlılık ilişkisi kritik bir öneme sahiptir (Malatesta, Smith, 2014, 14). Bu ilişkide dengenin kaynak sağlayıcıya doğru kayması bağımlı olan tarafın güç sahibine adaptasyonu ile sonuçlanır (Froelich, 1999, 247). Örgütler alternatif koşullar altında diğer örgütlerle güç ilişkilerini devamlı dengelemeye çalışarak/ayarlayarak (Ulrich, Barney, 1984) belirsizlikten kaçınmaya çalışırlar (Finkelstein, 1997). Kızılay'da bu dengeyi sağlamak adına liderlerin, üst düzey yöneticilerin öne çıktığı görülmüştür. Kriz yönetebilme, hızlı düşünme, alternatif çözümler üretme konularında liderlerin dengeyi koruyabildikleri söylenebilir. Örgütler, kendi takdirine bağlı olarak, istenen amaçlara ulaşan özerk yapılar değildir. Aksine, çevre tarafından bağımlılık derecesi ile sınırlandırılırlar (Wang, Yao, 2016, 32).

Kaynak bağımlılığı kuramında yukarıda ifade edilen şekilde bir tartışma yaşansa da kâr amaçsız örgütler özel sektör ve kamunun dışında özel bir inceleme alanıdır. Kızılay örneğinde de hükûmet ana kaynak sağlayıcıdır ve örgütün kaynak sağlayıcısı olarak devlete adaptasyonu açıkça görülmüştür. Fakat Kızılay'ın hükûmete adaptasyonu ya da bağımlılığı konusunda herhangi bir rahatsızlık gözlenmemiştir. Ayrıca Kızılay'ın bağımlılığını azaltma gibi bir çabasına rastlanmamıştır. Özel sektörde özerklik arayışı ile birlikte bu ilişkiyi uyumdan kurtarmaya çalışırken Kızılay'da böyle bir duruma rastlanmamıştır. Fakat bu ilişki Kızılay'ın ilerleyen yıllarda kaynaklara bağımlılığını

daha da arttırarak kendi hareket alanını kısıtlayıcı bir potansiyeli de içinde barındırmaktadır.

Tek başına kaynak bağımlılığının örgütler arası bir oluşum ortaya çıkarması mümkün değildir; aynı zamanda “farkındalık” ve “fikir birliği”de gereklidir (Van de Ven, 1976, 31). Bu bir anlamda bir zihniyet dönüşümünü ifade etmektedir. Kızılay’da bir zihniyet dönüşümü yaşandığı mülakatlarda edinilen bilgiler arasındadır. Çalışma şekli ve motivasyonunun örgüte hareket kazandırdığı ve bunun Kızılay’ın performansına yansıdığı ulaşılan bilgiler arasında yer almıştır. Kızılay’ın iş birliği içinde olduğu örgütler için de genel olarak aynı motivasyonları taşıdığı hedefler noktasında bir “fikir birliği”nin olduğu ifade edilebilir.

Kızılay ile hükûmet ilişkileri iyi giderken avantaj ve kolaylaştırıcı bir etki oluştururken ilişkilerin olumsuz olması durumunda kısıtlayıcı bir etki ortaya çıkmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu bu anlamda örgütün önünü açarken 576 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile sınırlandırılması bu duruma örnek verilebilir. Bu sebeple bağımlılık örgüt açısından iyi yönetilmesi gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı yöneticilerin kararları ve yapabileceklerinin kendi örgütleri içerisindeki insanlar ve çevreden gelen kısıtlamalara maruz kalabileceğini ifade etmektedir (Üsdiken, 2015, 96).

Örgütlerin kaynaklara bağımlılığı belirsizlik ortamlarında daha fazla artmaktadır ve örgütler istikrar arayışına girmektedir (Pfeffer, Leong, 1977). Aynı zamanda Pfeffer ve Salancik (1978)’e göre kaynak kıtlığı durumunda örgütler, çatışmayı uyuma dönüştürmeye çabalarlar. Fakat kaynak dağıtan tarafta 2000’li yılların başında koalisyon dönemlerinde olduğu gibi farklılık olduğunda örgütler bunu yönetmekte zorlanmaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler arası ilişkilerde taraflar, tarafların beklentileri, talepleri, tarafların ağırlığı gibi değişkenlerin bilinmesi bağımlılık ilişkisinin yönetilebilmesi için önemli etkenlerdendir (Sayılar, 2013, 64). Kızılay örneğinde Türkiye’de 2000’li yılların başında koalisyon hükûmetinin olması, koalisyonda birden çok ortağın farklı beklentilerinin olması bağımlılık ilişkisini yönetmeyi güçleştirmiştir. 2004’ten sonra artık Kızılay hükûmet ilişkileri daha net hale gelmiştir. Tarafların beklentilerinin açıkça bilinmesi ilişki yönetimini daha kolay hale getirmiştir.

Kızılay'daki değişimi açıklarken dünyadaki gelişmeleri de dikkate almak gerekmektedir. Son zamanlarda, kâr amacı gütmeyen örgütler politik ve finansman ortamlarındaki önemli değişikliklere uyum sağlamışlardır. 1960'ların sonlarından 1980'lerin başlarına kadar, özellikle insani hizmet sektöründeki kâr amacı gütmeyen örgütler gelir vergileri, devlete hizmet satışları ve bağışlarla büyüme göstermişlerdir (Heimovics, Herman ve Coughlin, 1993, 420). Bu tarz uygulamalara Türkiye'de 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 2004 yılında yürürlüğe giren 5253 sayılı Dernekler Kanunu örnek verilebilir.

Ayrıca kamu politikaları, programlar ve hizmetlerin de çeşitli gönüllü ve kâr amacı gütmeyen örgütler aracılığıyla gerçekleştirildiği, sosyal hizmetlerin sunulmasında kâr amacı gütmeyen örgütlerin daha fazla rol aldığı uygulamalar da görülmektedir (Heimovics, Herman ve Coughlin, 1993, 420). Salamon (1995)'da kâr amacı gütmeyen örgütler için doğrudan parasal destek, dolaylı destek ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin bulunduğu yer/bölge ve sağladığı hizmet türü ile ilgili destek çeşitlerinden bahsetmektedir (Anheier, 2005, 130). Kamu politikalarının kâr amacı gütmeyen örgütler aracılığıyla yürütülmesi kapsamında ise Kızılay gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerin ön plana çıkması tesadüfi değildir. Bu konuda hükûmet/devlet belli alanları kâr amacı gütmeyen örgütlere bilinçli olarak bırakmakta ya da belli alanlarda kendine yardımcı bir konumda tutmaktadır. Kızılay bu noktada biraz daha ileri boyutta insani diplomasi aracı olarak da faaliyet göstermesi literatürle de eşleşmektedir. Bu anlamda TİKA, TRT, Kamu Diplomasi Koordinatörlüğü, Kızılay, Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, Anadolu Ajansı, Yurtdışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı, Yunus Emre Enstitüsü gibi kurumlardan bazıları yeniden yapılandırılırken bazıları ise tamamen yeni oluşumlar şeklinde ortaya çıkmıştır (Berdibek, 2012, 9).

Bu durum bir anlamda karşılıklı bağımlılık kuramı ile de açıklanabilir. Karşılıklı bağımlılık kuramında devlet ve kâr amacı gütmeyen örgütler arasında ortaklık söz konusudur (Anheier, 2005). Bu durumun temel nedenlerinden biri kâr amacı gütmeyen örgütlerin sahada devletten çok daha hızlı mobilize olmaları bir diğeri de devletin katılımı noktasında politik güçleri harekete geçirmesi ve rol üstlenmesi istenilen alanlarda siyasi destek mekanizmalarının işletilmesinde rol alarak devletin girmeye zorlandığı alanlarda önemli roller üstlenebilmesidir (Salamon, Anheier, 1998, 225). Yapılan araştırma sonucu ulaşılan bulgulardan biri de devletin belli alanlarda Kızılay'ın varlığını talep etmesi olmuştur. TAMP çerçevesinde görev tanımı

belirlenmiş yapının beslenme alanındaki faaliyetlerini üstlenmiştir. Son yıllarda özellikle Türkiye'nin güneyinde yaşanan savaş sebebiyle yaşanan göç dalgası ile ilgili aktif çalışmalarda bulunmuş 2015 yılında Göç ve Mülteci Hizmetleri Direktörlüğü altında Kızılay Toplum Merkezleri açılmaya başlanmıştır. Ülkede kan hizmetleri konusunda çalışma alanı Kızılay'a verilmiştir. Bu konuda Kızılay uzmanlığını son derece geliştirmiştir.

Karşılıklı bağımlılık kuramında yer alan siyasi destek mekanizmalarının işletilmesinde rol alarak devletin girmeye zorlandığı alanlarda önemli roller üstlenebilmesi ifadesi de yapılan incelemeler sonrası elde edilen bulgular Kızılay'da karşılık bulduğunu göstermiştir. Kızılay hükûmetin özel olarak girmek istemediği diplomatik süreçlerde de görev alanı kapsamında süreçlere müdahil olmuştur. Uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Dernekleri Federasyonuna (IFRC) üye 186 ülkeye mektup göndererek İsrail'in Gazze'ye yönelik saldırılarının durdurulmasını ve Filistin'e yardım yapılmasını istemesi, Mavi Marmara olayı sonrası ülkeler arası ilişkiler gerilmesine rağmen Kızılay'ın Tel Aviv'e gitmesi bu durumun örnekleri arasında sayılabilir.

Değişimin önemli nedenlerinden biri de Kızılay'da iş birliklerinin gelişmesi, protokoller imzalanmasıdır. Burada hükûmetin desteği ve teşvik edici bir unsur olması gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Ama artık geline nokta Kızılay 2000'li yıllardaki dar kabuğundan çıkmış özellikle 2004-2005 yılından sonra daha açık bir anlayış sergilemiştir. Basına yansıyan haberler incelendiğinde “iş birliği, protokol, kan bağı, yardım, bağış, ödül, etkinlik, ziyaret, toplantı” gibi başlıkların öne çıktığı görülmüştür. 2000'li yılların aksine kamu kurumları ile koordinasyon halinde, iş birliği ve projelere ağırlık veren, uluslararası alanda aktif ve ilişki kurabilen, faaliyet alanlarını genişletmiş bir Kızılay 'a dönüşüm yaşanmıştır.

İlişki ve işbirlikleri de Kızılay'ın değişiminde önemli bir faktördür. Wry vd (2013, 449) ortak girişimleri örgütlerin bilgiye ulaşma, koordinasyon ve meşruiyet oluşturma anlamında başvuru bir strateji olarak ele almaktadır. Drees ve Heugens (2013, 1669) ise örgütlerin bilgi gibi diğer kaynaklara güvenilir ve kalıcı erişim için ortak girişimlere yöneldiğini ileri sürmektedir. Kızılay'ın 2004 sonrası işbirliklerine bilinçli olarak yöneldiği görülmüştür. Özellikle kamu ile yapılan iş birlikleri bilgiye ulaşma araçlarından biri olmuştur. 2014 yılında Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü TAKBİS Web servislerine entegrasyon ve 2016 yılında da Türk Kızılayı ile Sosyal Yardımlar

Genel Müdürlüğü arasında veri paylaşımı için “Sosyal Yardım Bilgi Sistemi”nin kurulması bu örneklerden sadece ikisidir.

Pfeffer ve Nowak (1976, 399) ortak girişimlerin hem kâr amacı güden hem de gütmeyen örgütler için uygulanabilir olduğunu ifade etmişlerdir. Kızılay’da ortak girişim ve örgütler arası ilişkilerde de esnek ve aktif bir politika izlenmiştir. Ulusal ve uluslararası alanda çoklu ilişkiler geliştirilmiş, proje ve iş birliklerine özel önem verilmiştir. Faaliyetleri etkin ve verimli hale dönüştürebilmek için koordinasyonun önemi anlaşılmış her faaliyet alanına özgü özel ilişkiler geliştirilmiştir. Bu anlamda kamu, diğer sivil toplum örgütlerinin ya da özel sektörün Kızılay’ın faaliyetlerinde etkin olarak yer aldığı görülmüştür. Benzer şekilde kamu, diğer sivil toplum örgütleri ya da özel sektörün de faaliyetlerine Kızılay’ın katıldığı bilgilerine ulaşılmıştır. Devlet tarafından şerh düşülmediği takdirde Kızılay’da iş birliklerine açık bir politika izlendiği ulaşılan bulgulardan olmuştur.

Değişimin önemli unsurlarından biri de üst düzey yönetici profilinde yaşanan değişim olmuştur. 2000’li yıllardaki bürokratik, daha çok kamudan gelen yönetici profili ilerleyen yıllarda önemli bir dönüşüm yaşamış yerini sivil toplum tecrübesine sahip, olaylara geniş perspektiften bakan, “gönüllü profesyonel” mantığıyla çalışan, girişimci ruhlu, vizyon sahibi, çoklu ilişki yönetebilen, diplomatik kanalları kullanabilen, sahada aktif, kamuoyuyla yakın ilişkiler kurabilen yöneticilere bırakmıştır.

Kâr amacı gütmeyen örgütler hayatlarını devam ettirebilmek için çevre ile ilişkilerini sürdürmek zorundadırlar. Etkili ve mukayese yeteneğine sahip yöneticiler, örgütlerde meydana gelen olayları eleştirel olarak tanımlama eğilimindedirler. Bu iki yeteneğe sahip yöneticiler çevresel sorunları iç personel ile ilgili olaylardan daha kritik olarak görmektedirler. Yöneticilerin dışsal olaylarla başa çıkma şekli de liderlik etkinliğinin bir ölçütüdür. Politik çerçevenin etkin kullanımı ise, hem bir örgütün yaşayabilirliğini hem de onun liderlik etkilerini temel alan önemli bir faktördür (Heimovics, Herman ve Coughlin, 1993, 425).

Liderin ya da yöneticinin bir işlevi, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını bir başka deyişle, örgütün faaliyetlerini ve sonuçlarını ortaya çıkarmak için bir odak noktası olarak bir sembol olarak hizmet etmektir (Pfeffer, Salancik, 2003, 16). 2000’den bu yana yaşanan süreçte de Kızılay’ın başarı ve başarısızlıkları yöneticilere mal

edilmiştir. Özellikle 2000-2005 arasında Kızılay’da yaşanan kriz dört genel başkan değişimi ile sonuçlanmıştır.

Bir örgütün başkalarına bağımlı olmaktan kaçınma veya başkalarını bağımlı hale getirme çabaları da örgüt liderlerinin davranışlarını motive edici önemli bir güçtür (Mindlin, Aldrich, 1975, 383). Kızılay’da başkalarını bağımlı hale getirme konusunda liderler için böyle bir motivasyon unsuruna yapılan araştırmada rastlanmamıştır. Aynı şekilde bağımlı olmaktan kaçınma çabaları da Kızılay için bir motivasyon unsuru olarak görülmemiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramındaki önemli hususlardan biri örgütün çevreye uyum sağlama çabalarında (Johnson, 1995, 7) örgüt yöneticileri örgütün hayatta kalması için örgütün davranışını ve yapısını değiştirme çabasıdır. Bu konu Kızılay’da karşılık bulurken bir diğer husus ise yöneticilerin örgütün hem mevcut hem de gelecekteki çevreye uyumunu sağlayabilmek için üst düzeyde bağımsızlığı sağlamaya çalışmalarıdır. Bu konuda ise Kızılay’ın bağımsızlığını sağlama gibi bir hedefine rastlanmamıştır. Kızılay’ı bağımsızlıktan ziyade denge ve uyum ile eşleştirmek daha doğru bir ifade olacaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramında liderliğin rolü oldukça önemlidir. Fakat Kızılay örneğinde ayırt edici faktör liderliğin aynı zamanda örgüte değişimi getirmesi olmuştur. Kızılay örneğinde lider dönüştürücü bir işlev göstermiştir. Liderin sadece kaynaklara ulaşma noktasında değil aynı zamanda örgütsel değişim sürecinin yönetilmesinde de bir rol üstlendiği açıkça görülmüştür. Kızılay’da yaşanan dönüşümde liderlik oldukça kritik bir yerde görülmüştür. Lider hem kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırmış hem de kişisel yetkinlik ve becerileriyle örgütsel değişimi gerçekleştirmiştir. Bu anlamda ulaşılan bulgular kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişimin birlikte ele alındığı noktada Kızılay örneğinde liderliğin çok kritik bir yerde durduğudur.

Pfeffer ve Salancik (2003, 144)’in örgütler arası bağlantılar içinde ifade ettiği kooptasyon Kızılay’ın hemen hemen her döneminde görülmüştür. Fakat özellikle 2004 sonrası Kızılay’da kooptasyon anlamında bir çeşitlilik görülmüş kültür-sanat, sağlık ve hukuk gibi farklı alanlardan örgüte katkı sağlayabileceği düşünülen kişiler yönetim kurullarında yer almıştır. Temelde hükûmet seçtiği liderler, yöneticiler, yönetim kurulları aracılığı ile Kızılay’da bir değişim gerçekleştirmiştir.

Pfeffer ve Salancik (2003)'in örgütlerin kendi çıkarları için siyasi mekanizmalar aracılığıyla daha iyi bir ortam oluşturma çabası olan politik eylemlerin ise Kızılay tarafından kullanılmadığı görülmüştür. Gerekli yerlerde hükûmet Kızılay'a yasal destekler sağlamış ama bu noktada Kızılay'ın herhangi bir baskısı, politik bir unsur olarak hareket ettiği görülmemiştir. Kızılay bu noktada yönlendirici bir güç olmaktan ziyade ihtiyaçları doğrultusunda gerekçelendiren bir yapı sergilemiştir.

Kızılay'da değişim için gerekli ortamda kaynaklara ulaşma yoluyla uyum sağlanırken aynı zamanda örgütsel değişim de burada oldukça önemlidir. 99 Marmara Depremi Türkiye'yi sosyal ve ekonomik olarak sarsan önemli olaylardan biridir. Aynı zamanda Kızılay içinde bir kırılma noktasıdır. Hem yönetsel anlamda hem de paydaşlarla ilişkiler noktasında birçok sorun depremle birlikte görünür hale gelmiştir. Kaynakları verimli kullanamama, lojistiği yönetememe, kamu kurumları ile ilgili yaşanan koordinasyon sorunu, yönetimde yaşanan iç çekişmeler Kızılay'ın bir yardım örgütü olma özelliğini sınırlandırırken kendi iç çekişmelerine odaklanan bir yapıya dönüştürmüştür. Kısaca 99 Marmara Depremi sonrası Kızılay hem örgüt içinde hem de örgüt dışında çatışmalar yaşamıştır. 2000 yılında ülkede yaşanan ekonomik kriz, koalisyon hükûmeti ile birlikte yaşanan aksaklıklar, istikrarsız bir dönem, 99 Depremi'nin toplumsal etkisi Kızılay için olumsuz bir süreci de beraberinde getirmiş değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde değişimin sebeplerinden biri de çatışmalardır. Bu noktada Kızılay'daki değişimi de özellikle bu açıdan değerlendirmek gerekmektedir.

Örgütsel değişimi konusunda Powell ve Friedkin (1987) örgütsel değişimin büyüme, çöküş ve kriz gibi durumlarla ilişkilendirerek örgüt içi şartlara tepki sonucu ortaya çıktığını ifade etmektedir. Kızılay'daki değişimi de tam bu noktadan okumak gerekmektedir. Yapılan araştırmalar Kızılay'da krizle birlikte gelen bir değişim olduğunu açıkça göstermiştir.

2000'li yıllarda bir çatışma olmasına karşın Kurt Lewin'in geliştirdiği kuvvet alan analizine uyumlu şekilde karşı koyucu güçler ve değişime zorlayan güçler arasındaki denge bozulmadığı için bir değişim sürecine girilememiştir. Örgüt içi çabalar bu konuda yeterli olmamıştır.

2000'li yıllarda Kızılay örgüt içi ve dışında çok sorun yaşayınca örgütte değişim ihtiyacı açıkça görülmüştür. Bu anlamda yapılan çalışmalardan biri 2000 yılında Kızılay ODTÜ ile yeniden yapılanma sürecidir. Bu süreçte ağırlıklı olarak kan

hizmetleri, depolar ve şubelerin yeniden organizasyonu şeklinde planlanmış (Uzun, 2010) fakat yapılan bu çalışma tam olarak hayata geçirilememiştir. Bu dönem yapılan yeniden yapılanma çalışmalarının sonuç vermemesinde dönemin sosyal-politik koşulları önemli bir etken olmuştur. Fakat 2004 yılında yeniden hayata geçirilen yeniden yapılanma çalışmaları planlı bir sürecin başlangıcı olmuştur. Bir başka önemli unsur da Kızılay'da yeniden yapılanma çalışmalarının dışarıdan hizmet alımı şeklinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Van de Ven ve Poole (1995, 517) diyalektik kuramda örgüt içinde ya da dışında olan karşıtlıklardan biri mevcut durumu yönlendirmek için güç kazandığında değişimin ortaya çıktığı ifade etmektedir. Bir anlamda 2000 yılı örneğinde olduğu gibi örgüt kendi kendine yeniden yapılanma vb. planlar yapsa bile çevresel faktörler bu durumu kolaylaştırmadığı sürece bir anlamda kuvvet alan analizindeki denge bozulmadığı sürece örgütün planlı değişim çabaları gerçekleşmemiştir.

2000 yılında ODTÜ ile yeniden yapılanma çalışmalarının hayata geçirilememesi benzer şekilde Kemal Demir'in istifa etmesinden sonra yeni yönetimin yine kendi ekibinden oluşması da Kızılay'da değişime direnç göstergelerinden olmuştur. İstifasına rağmen Demir'in Genel Merkez Kurulu üyeliği devam etmiş ve kurulun üyelerinin Demir tarafından seçilmesi Kızılay'da var olan düzenin sürdürülmeye çalışıldığının göstergelerindendir. 2000'li yıllarda değişime direncin yanı sıra Kızılay'ın zihinsel olarak da motivasyon olarak da değişime hazır olmadığı görülmüştür.

2004 sonrası dönemde ise hem Kızılay'ın kendi çabaları hem de ülkenin makro düzeyde yaptığı planlar içerisinde kamu diplomasisi, yumuşak güç anlamında yaptığı planlamalar ülkenin kurumlarını olduğu gibi Kızılay'ı da etkilemiştir. Bu noktada Kızılay'daki değişimi ve yeniden yapılanmayı bu gelişmelerden bağımsız okumak çok doğru olmayacaktır.

Kızılay'da çatışmalarla başlayan değişim süreci ilk dönemlerde çok planlı görünmese dahi 2004 yılından sonra planlı değişim çabaları görülmüştür. 2000'li yıllardaki karşı koyucu güçler ve değişime zorlayan güçler arasındaki denge durumu bozulunca 2004 yılından sonra Kızılay planlı olarak ifade edilebilen önemli bir değişim sürecinin içine girmiştir. Kızılay örnek olayında yaşanan değişimde lider çok önemli bir yerde durmaktadır. Planlı değişimde, değişim liderler, değişim ajanları ve diğerleri gerekli gördükleri için gerçekleşirken sürecinin merkezinde hedef ve beklentileri belirleyen,

iletişim kuran, ödüllendiren bir lider söz konusudur. Bu modelin metaforu değişim lideridir (Kezar, 2001, 33). Yani planlı değişimde kâr amacı güden örgütler için liderin, üst yönetimin önemli bir etkisi söz konusu olmaktadır. Fakat Kızılay gibi kâr amacı gütmeyen örgütlerde ülkenin karar vericileri ve örgütün liderliğinin birlikte ele alınması gerekir. Kızılay örnek olayında siyasetin ön açıcılığı görölmekle birlikte değişimi yönetebilecek lider ihtiyacı da açıkça görölmüştür. Hem ülke karar mekanizmalarının hem de Kızılay’da böyle bir liderin varlığı değişimi beraberinde getirmiştir.

Liderlik değişiminden sonra Kızılay’da değişime inanç artmış liderin motivasyonu ve ülkedeki yasal/yapısal düzenlemeler ve gelişmeler örgüt içi motivasyonu ve lidere inancı güçlendirmiştir. Bu durum örgüt içinde değişime direncin kırılmasında da büyük rol oynamıştır. Liderin sahaya inmesi örgüt içi yapılan değişikliklerin işin gerekliliklerini yerine getirerek çalışanların örgütte devam edebileceklerini görmeleri hak ve ayrıcalıklarının lider ve örgüt tarafından korumaya alındığının görölmesi değişime direnci kırmış örgüte ve lidere inancı artırmıştır.

Yani kısaca Kızılay’ın 2000 ve 2018 dönemine ait çevresel koşulları incelendiğinde sosyal kökenler kuramı anlamında bulguların literatür ile eşleştiği açıkça görölmüştür. 2000’li yılların aksine hükümet 2018’lere gelindiğinde Kızılay’ı net bir yere konumlandırmış kamu kurumları ile koordinasyon halinde yardımcı bir unsur olarak sahiplenmiştir. Aradaki değişimde dönemin sosyal, politik, ekonomik koşullarının etkisi açıkça görölmüştür. Yani Kızılay 2000 ve 2018 yıllarında ülkenin içinde bulunduğu koşulları yansıtan bir örgüt niteliği taşı mıştır.

Genel olarak bakıldığında Kızılay örneğinde değişimi kolaylaştıran çevresel koşullar, ülkenin sosyo-politik anlamda değişen yapısı görölmüştür. Kızılay’da gelen yeni liderler ile birlikte bir değişim çabası başlatılmıştır. Bunu yaparken de belli ölçüde bir planlı değişim çabasından bahsetmek mümkündür. Bu değişim sürecinde örgüt dışarıdan danışmanlık desteği de almıştır.

Çalışmanın kısıtları ve sonraki çalışmalar için öneriler

Bu çalışma kâr amacı gütmeyen sektörü anlama adına önemli bir örnek olmakla birlikte Kızılay kendine has niteliklere sahip bir örgüttür. Bir dernek statüsünde olup İçişleri Bakanlığınca denetlenmesi, kamu yararına çalışan bir dernek olması, hükûmete yardımcı pozisyonunda olmasının yanı sıra tüzüğünde yer alan ifadeye göre

“Uluslararası Kızılay-Kızılhaç Hareketinin diğer unsurlarıyla ilişkilerinde kendisini temsil edecek merkezi yönetimi mevcut ve hareketin temel prensiplerine göre faaliyette bulunan özerk organizasyon” olması söz konusu örneği daha özel kılmaktadır. Dolayısıyla bu örnek olaydaki bulguları tümüyle genellemek mümkün değildir. Fakat buradaki değişimin bazı bileşenleri bakımından diğer kâr amacı gütmeyen örgütlere de transfer edilebilecek bazı öğeler mevcuttur.

Kızılay’ı özel kılan durum kâr amacı gütmeyen bir örgüt olmasının ötesinde kamu desteğinin yanında yer alması onu bir kamu örgütü gibi algılanmasına karşın uluslararası anlaşmalardan kaynaklanan özerk yapısı sebebiyle farklı bir yerde durması olmuştur.

Çalışmanın kısıtlarından biri de Kızılay’ın çok büyük bir yapı olması, uzun bir geçmişinin olmasıdır. Aynı zamanda her bileşen/faktör yeni bir çalışma olabilecek kadar zenginlik içermektedir.

Daha sonraki çalışmalara öneriler anlamında bu çalışmada ortaya çıkan liderlik, hükûmet desteği, yasal/yapısal düzenlemeler, iş birlikleri ve protokoller gibi başlıklar daha geniş ve detaylı olarak ele alınabilir. Bu başlıklar özel olarak incelenebilecek zengin içeriğe sahiptir.

KAYNAKÇA

AFAD Hakkında. [24.03.2020]. <https://www.afad.gov.tr/afad-hakkinda>.

AFAD Başkanı. [28.05.2020]. <https://www.afad.gov.tr/afad-baskani>.

Afaq, Amer. 2013. Capacity Development and Leadership Challenges in the NGO Sector of Pakistan. Doktora Tezi. Florida State University: College of Social Sciences and Public Policy.

Ağaçcı, Leyla. 2017. Sivil Toplum Kuruluşlarının Pazarlama İletişiminde Sosyal Medyanın Rolü: Kızılay ve Yeşilay Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu : Kastamonu Üniversitesi.

Ahmet Lütü Akar. [28.05.2020].

<https://www.biyografi.net/kisiyrinti.asp?kisiid=4795>.

Akşit, Bahattin, Bahar Tabakoğlu ve Ayşe Serdar. 2002. Sivil Toplumun ve Katılımın Güçlendirilmesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü. Yayınlanmamış Araştırma Projesi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Araştırma Fonu Projeleri.

Akçadağ, Emine. 2011. Avrupa Birliği Sürecinde Kamu Diplomasisi Faaliyetlerinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü. **Politika Dergisi**. s. 24: 1-15.

Aktan, Coşkun C., Özlem Özkıvrak. 2008. **Sosyal Refah Devleti**. Ankara: Okutan Yayınları.

Aldag, Ramon J., Timothy Stearns. 1987. **Management**. Cincinnati: South Western Publishing Company.

Aldrich, Howard E., 1976. Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations. **Administration&Society**. vol. 7: 419-455.

Aldrich, Howard E., Jeffrey Pfeffer. 1976. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**. vol. 2: 79-105.

- Altincik, Hasan. 2014. Van Depremi Sonrasında Erciş Halkının Kızılay Algısının Kurumsal İtibar Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Anheier, Helmut K., Lester M. Salamon. 2006. The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. **The Non-Profit Sector**. ed. Walter W. Powell, Richard Steinberg. New Haven & London: Yale University Press. 89-114.
- Anheier, Helmut K. 2005. **Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy**. New York: Routledge.
- Armenikas, Achilles A., Stanley G. Harris, Kewin. W. Mossholder. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. **Human Relations**. vol. 46. no. 6: 681-703.
- Ataman, Göksel. 2009. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Austin, John R., Jean M. Bartunek. 2003. **Handbook of Psychology**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Babaoğlu, Cenay, Kemal Öktem. 2013. Kakinma Ajanslarına Örgüt Geliştirme Açısından Bir Bakış. **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c. 1. s. 3: 49-60.
- Balaban, Aslı. Y., İnci Ç. İnce. 2015. Gençlerin Sivil Toplum Kuruluşlarındaki Gönüllülük Faaliyetleri ve Gönüllülük Algısı: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Örneği. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 30. s. 2: 149-169.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. vol. 17. no. 1: 99-120.
- Barringer, Barringer R., Jeffrey S. Harrison. 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**. vol. 26. no. 3: 367-403.
- Bektaş, Çetin, Hüseyin Yılmaz. 2005. Sivil Toplum Kuruluşlarında Teorik ve Stratejik Boyutları ile Değişim Yönetimi. **Verimlilik Dergisi**. s. 2: 67-88.

- Berdibek, Muhammed. 2012. Türkiye'nin Ortadoğu'ya Yönelik Kamu Diplomasisi Faaliyetleri ve Etkileri: 2002-2012. Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı Uzmanlık Tezi.
- Betil, İbrahim. 2010. Sivil Toplum, Sosyal Sermaye, Sosyal Girişimcilik. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c. 5. s. 1: 21-25.
- Bogdan, Robert, Sari K. Biklen. 1998. **Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods**. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Bolman, Lee G., Terrence E. Deal. 1991. **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Briggs, Asa. 1961. The Welfare State in Historical Perspective. **European Journal of Sociology**. vol. 2. no. 2: 221-258.
- Burnes, Bernard, Bill Cooke. 2012. The Past, Present and Future of Organization Development: Taking the Long View. **Human Relations**. vol. 65. no. 11: 1395-1429.
- Cengiz, Ekrem, Fazıl Kırkbir. 2007. Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 21. s. 1: 263-285.
- Charmaz, Kathy, Karen Henwood. 2008. Grounded Theory. **The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology**. ed. Carla Willig, W. Stainton Rogers. Los Angeles: Sage. 240-259.
- Creswell, J. W. 2013. **Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**. çev. Mesut Bütün, Selçuk B. Demir. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, John W., Dana L. Miller. 2000. Determining Validity in Qualitative Inquiry. **Theory Into Practice**. vol. 39. no. 3: 124-130.
- Cummings, Thomas G., Christopher G. Worley. 2014. **Organization Development and Change**. 9. ed. South Western Cengage Learning.
- Cyert, Richard M., James G. March. 1963. **A Behavioral Theory of the Firm**. New Jersey: PrenticeHall.

- Çaha, Ömer, Adem Çaylak, Hüseyin Tutar. 2013. **Tra2 Bölgesi Sivil Toplum Kuruluşları Profili**. Ankara: Serhat Kalkınma Ajansı.
- Çapa, Mesut. 2010. **Kızılay (Hilâl-i Ahmer) Cemiyeti (1914-1925)**. 2. bs. Ankara: Rıhtım Ajans&Yayınevi.
- Çatal, Betül, Mustafa Doğan. 2018. Yeni Diplomatik Yöntemler: Çevre Diplomasisi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 40: 16-31.
- Çimen, Gonca U. 2016. Kurumsal Filantropinin, Gönüllülük & Marka İtibarı Açısından Değerlendirilmesi: Koç, Kızılay & İKSV Örnekleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Daft, Richard L. 2010. **Organization Theory and Design**. 10. ed. SouthWestern: Cengage Learning.
- Davis, Gerald F., Walter W. Powell. 1992. Organization-Environment Relations. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. vol. 3. ed. Marvin D. Dunette, Leaetta M. Hough. Palo Alto: Consulting Psychology. 316-375.
- Dağdelen, Mustafa K. 2015. Tük Kızılayı: Bir İnsani Diplomasi Aktörü. **Türk Dış Politikası ve Kamu Diplomasisi**. ed. Mehmet Şahin, B. Senem Çelik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 215-237.
- Demir, Özlem. 2014. "Sivil Toplum Kuruluşları", "Sosyal Girişimcilik", "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" ve "Sosyal İşletme". **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. s. 6: 347-356.
- Demirci, M. Kemal. 2014. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 6. s. 1: 177-184.
- Denzin, Norman K., Yvonna S. Lincoln. 2005. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Los Angeles: Sage.
- Dernekler Kanunu (5253 S.K.). 2004. **Resmi Gazete**. 25649, Kasım.
- Dinçer, Ömer. 2013. **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**. 3. bs. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Doğal Afetlerde Yapılacak Yardımların Düzenlenmesi İle Vergilerin Ödeme Sürelerinin Uzatılmasına Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (576 S.K.). 1999. **Resmi Gazete**. 23825, Eylül.
- Drees, Johannes M., Pursey P. M. A. R. Heugens . 2013. Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. **Journal of Management**. vol. 39. no. 6: 1666-1698.
- Dunford, Richard. 1987. The Suppression of Technology As a Strategy for Controlling Resource Dependence. **Administrative Science Quarterly**. vol. 32. no. 4: 512-525.
- Erdoğan, Nihat. 2020. **Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü ve Profesyonel Çalışma**. İstanbul: İlke Yayınları.
- Erdoğan, Nihat, Züleyha Sayın. 2018. Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Bir Örgütsel Teşhis Modeli Önerisi. **17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, 26-28 Nisan 2018**. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi. 228-233.
- Erdoğan, Nihat, Züleyha Sayın. 2020. Sivil Toplum Kuruluşlarında Değişim Yönetimi. **Kurumsal Yönetim El Kitabı**. ed. Nihat Erdoğan, Züleyha Sayın, İstanbul: Kurumsal Yönetim Akademisi Yayınları. 257-283.
- Eren, Erol. 1998. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergünay, Oktay. 2011. 1999 Depremleri Afet Mevzuatını Nasıl Değiştirdi: Mevzuat Açısından Neredeyiz? 1. Türkiye Deprem Mühendisliği ve Sismoloji Konferansı, 11-14 Ekim 2011. Ankara.
- Ersen, Tevfik B. 2010. Türkiye’de Derneklerin Örgütlenme Özgürlüğü Önündeki Engeller. No: 49. İstanbul: TÜSEV Yayınları.
- Eski Kızılay Başkanı Gönen kazada öldü. [28.05.2020].
<https://www.milliyet.com.tr/pembenar/eski-kizilay-baskani-gonen-kazadaoldu-974778>.
- Eski Rektörlerimizden Prof.Dr. Yüksel Bozer’i Kaybettik. [28.05.2020].
<https://www.humed.org.tr/genel/eski-rektorlerimizden-prof-dr-yuksel-bozerikaybettik.html>.

- Esping-Andersen, Gosta. 1990. **The Three Worlds of Welfare Capitalism**. New Jersey: Princeton University Press.
- Fernandez, Sergio, Hal G. Rainey. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. **Public Administration Review**. vol. 66. no. 2: 168-176.
- Finkelstein, Sydney. 1997. Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972). **Strategic Management Journal**. vol. 18. no. 10: 787-810.
- Forbes, Daniel P., Frances J. Milliken. 1999. Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. **Academy of Management Review**. vol. 24. no.3: 489-505.
- Ford, Jeffrey, D., Laurie W. Ford, Angelo D'Amelio. 2008. Resistance to Change: The Rest of the Story. **The Academy of Management Review**. vol. 33. no. 2: 362-377.
- Foster, Mary K, Agnes G. Meinhard. 2002. A Regression Model Explaining Predisposition to Collaborate. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. vol. 31. no. 4: 549-564.
- Froelich, Karen. 1999. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. vol. 28. no. 3: 246-268.
- Göçoğlu, Volkan, Alper Turna, M. Kemal Öktem. 2016. Türkiye’de Bilimsel Toplantıların Organize Edilmesi: TÜBİTAK Üzerine Bir Örgüt Geliştirme Önerisi. **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c. 4. s. 1: 1-31.
- Gales , Lawrence M., Idalene F. Kesner. 1994. An Analysis of Board of Director Size and Composition in Bankrupt Organizations. **Journal of Business Research**. vol. 30. no. 3: 271-282.
- Gençal, Selim. 2020. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Kalitesinin Ölçümü: Türk Kızılay. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Glaser, Barney G. 1965. The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis. **Social Problems**. vol. 12. no. 4: 436-455.

- Greffe, Xavier. 2003. Innovation, Value Added and Evaluation in the Third System: A European Perspective. **The Nonprofit Sector in a Changing Economy**. OECD. 189-220
- Hansmann, Henry B. 1980. The Role of Nonprofit Enterprise. **The Yale Law Journal**. vol. 89. no. 5: 835-902.
- _____. 1987. Economic Theories of Nonprofit Organizations. **The Nonprofit Sector: A Research Handbook**. ed. Walter W. Powell, New Haven: Yale University Press. 27-42.
- Hartley, Jean. 2004. Case Study Research. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. ed. Catherine Cassell, Gillian Symon, Los Angeles: Sage. 323-333.
- Harvey, David. 2007. **A Brief History of Neoliberalism**. New York: Oxford University Press.
- Hatipoğlu, Osman G. 2013. Türkiye Kızılay Derneği'nin Kamusalılığı: Bir Çözümleme Denemesi. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 11. s. 22: 167-189.
- Heimovics, Richard D., Robert D. Herman, Carole L. J. Coughlin. 1993. Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis. **Public Administration Review**. vol. 53. no.5: 419-427.
- Hillman, Ammy J., Michael J. Withers, Brian J. Collins. 2009. Resource Dependence Theory: A Review. **Journal of Management**. vol. 35. no. 6: 1404–1427.
- Holmen, Rasmus Bøgh. 2012. **The Nonprofit Theory Revisited**. 2. ed. Oslo: Menon Publication.
- İlhan, Ali M., 2009. Afet Dönemlerinde İnsani Yardım Örgütlerinde Tedarik Zinciri Stok Sisteminin Yönetimi ve Kızılay Derneğinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir : Gazi Üniversitesi.
- Islam, Carolyn A. 2016. Non Governmental Organization Vulnerabilities: Donors and Resource Dependence. CMC Senior Theses. Claremont McKenna College,.
- İzdaş, Hamit. 2018. Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 10. s. 2: 312-334.

- James, Estelle. 1987. The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. **The Nonprofit Sector: A Research Handbook**. ed. Walter W. Powell. New Haven: Yale University Press. 397-415.
- Jaskyte, Kristina. 2013. Does Size Really Matter? Organizational Size and Innovations in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management & Leadership**. vol. 24. no. 2: 229-247.
- Johnson, Bob L. 1995. Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations. USA: Salt Lake City: University of Utah, Educational Resource.
- Jones, Brenda B, Michael Brazzel. 2012. **The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives**. John Wiley & Sons.
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 S.K.). 2003. **Resmi Gazete**. 25326, Aralık.
- Köse, Yaşar, Hakan Karabacak, Murat Atık. 2014. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Performans Ölçümü ve İyi Yönetişim İlkelerine Dayanan Bir Model Önerisi: Bütünsel Performans Karnesi. **Verimlilik Dergisi**. s. 3: 7-36.
- Külcü, H, Özgür Külcü. 2009. Belge Yönetiminde Kurumsal Koşulların Değerlendirilmesi: Türkiye Kızılay Derneği Örneği. **Bilgi Dünyası**. c. 10. s. 1: 35-59.
- Kabakçı, Y. Işıl. 2016. Nitel Veri Analizinde Adım Adım Nvivo Kullanımı. **Nitel Veri Analizinin Temelleri**. ed. Işıl Kabakçı Y., Ankara : Anı Yayıncılık. 1-20.
- Kar, Bahar B. 2018. Türkiye Ekonomisi. **Türkiye'nin Toplumsal Yapısı**. ed. Mustafa Aykaç. 119-136.
<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/cekoue/turkiyenintoplumsalyapisi.pdf>.
[01.11.2020].
- Karacakaya, Recep, Zekai Mete, Hamdi Genç, Faruk Bal. 2018. **Kızılay Arşivi Belgelerinde Birinci Dünya Savaşı**. İstanbul: Seçil Ofset.
- Kaya, Fevzi. 2016. Sivil Toplum Örgütleri: Kızılay Örneği. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 9. s. 45: 819-832.

- Kemal Demir. [28.05.2020]. <https://www.biyografya.com/biyografi/18392>.
- Keskin, Halit, Ali E. Akgün, İpek Koçoğlu. 2016. **Örgüt Teorisi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keyman, E. Fuat. 2006. **Türkiye'de Sivil Toplumun Serüveni: İmkansızlıklar İçinde Bir Vaha**. Ankara: STGM.
- Kezar, Adrianna J. 2001. **Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations**. New York: John Wiley&Sons Inc.
- King, Nigel. 2004. Using Interviews in Qualitative Research. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. ed. Catherine Cassell, Gillian Symon. London: Sage. 11-22.
- Kingma, Bruce R. 1997. Public Good Theories of the Nonprofit Sector: Weisbrod Revisited. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. vol. 8. no.2: 135-148.
- Kotter, John P. 1979. Managing External Dependence. **Academy of Management Review**. vol. 4. no. 1: 87-92.
- _____. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**. vol. 37. no. 3: 59-67.
- Lawrence, Derek, Peter Yarlett. 1995. Helping People Change Roles. **Management Development Review**. vol. 8. no. 4: 17-20.
- Leblebici, Doğan N. 2004. Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 22. s. 2: 285-307.
- Malatesta, Deanna, Craig R. Smith. 2014. Lessons From Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management. **Public Administration Review**. vol. 74. no. 1: 14-25.
- Mali Bilgiler. [24.02.2020]. <https://www.kizilay.org.tr/Kurumsal/mali-bilgiler>.
- McKinley, William , Mark A Mone. 2005. Micro and Macro Perspectives in Organization Theory: A Tale of Incommensurability. **The Oxford Handbook**

- of Organization Theory.** ed. Christian Knudsen, Haridimos Tsoukas. New York: Oxford University Press. 345-372.
- Medley, Barbara C., Obasi H. Akan. 2008. Creating Positive Change in Community Organizations A Case for Rediscovering Lewin. **Nonprofit Management and Leadership.** vol. 18. no. 4: 485-496.
- Meydan, Cem H. 2012. Kaynak Bağımlılığı Kuramı. **Örgüt Kuramları.** ed. Cenk H. Sözen, Nejat H. Basım. İstanbul: Beta Basım. 163-188.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman. 1984. **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods.** Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mindlin, Sergio E., Howard Aldrich. 1975. Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group. **Administrative Science Quarterly.** vol. 20. no. 3: 382-392.
- Minkoff, Debra C, Walter W. Powell. 2006. Nonprofit Mission: Constancy, Responsiveness, or Deflection? **The NonProfit Sector: A Research Handbook.** ed. Walter W. Powel, Richard Steinberg. London: Yale University Press. 591-611.
- Mitchell, George, E. 2014. Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States. **Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations.** vol. 25. no. 1: 67-91.
- Mizruchi, Mark S. 1996. What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. **Annual Review of Sociology.** vol. 22: 271-298.
- Moore, Barrington Jr. 1966. **Social Origins of Dictatorship and Democracy: Lord and Peasant in the Making of the Modern World.** Boston: Beacon Press.
- Morgan, Gareth. 1986. **Images of Organization .** Newbury Park: CA: Sage.
- Mozos, Ignacio S. L, Antonio R. Duarte, Oscar R. Ruiz. 2016. Resource Dependence In Nonprofit Organizations: Is It Harder To Fundraise If You Diversify Your Revenue Structure. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.** vol. 27. no. 6: 2641-2665.

- Muştu, Arif. 2019. Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Motivasyonu: Genç Kızılay Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Neler Yapıyoruz? [03.01.2020].
<https://www.kizilay.org.tr/neleryapiyoruz#:~:text=Kuruldu%C4%9Fu%201868%20y%C4%B1%C4%B1ndan%20bu%20yana,%2C%20sosyal%20hizmetler%2C%20sa%C4%9Fl%C4%B1k%2C%20ilk.>
- Nenobais, Harry, Azhar Kasim, Irfan R. Maksum. 2016. The Capacity Development of Non-Profit Organizations in the Growth Stage. **JKAP**. vol. 20. no. 2: 36-47.
- Öktem, M. Kemal, Belgin U. Kocaoğlu. 2012. Kamu Kurumlarında Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Araştırma. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 30. s. 2: 111-136.
- _____. 2010. KamuYönetiminde Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Ön Araştırma Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetiminde Eğitim ve Araştırma. c. 137. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Özdemir, Süleyman, Halis Başel, Hasan şenocak. 2009. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın Artan Önemi ve Üsküdar'da Faaliyet Gösteren Bazı STK'lar Üzerine Bir Araştırma. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**. s. 56: 151-234.
- Özer, M. Halis. 2008. Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 7. s. 26: 86-97.
- Özgen, Hüseyin, Murat Türk. 1996. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Yönetim. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 4. s. 4: 177-185.
- Pfeffer, Jeffrey. 1972. Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. **Administrative Science Quarterly**. vol. 17. no. 2: 218-229.
- _____. 1972b. Merger as a Response to Organizational Interdependence. **Administrative Science Quarterly**. vol. 17. no.3: 382-394.
- _____. 1973. Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization Environment Linkage. **Administrative Science Quarterly**. vol. 18. no. 3: 349-364.

- _____. 1976. Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management. **Academy of Management Review**. vol. 1. no. 2: 36-46.
- _____. 1987. A Resource Dependence Perspective on Interorganizational Relations. **Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business**. ed. Mark S. Mizruchi ve Michael Schwartz. Cambridge: UK: Cambridge University Press. 22-55.
- _____. 1992. **Managing with Power**. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. 2005. Developing Resource Dependence Theory: How a Theory is Affected by its Environment. **Great Minds in Management**. ed. Ken G. Smith, Michale A. Hitt. New York: Oxford University Press. 436-459.
- Pfeffer, Jeffrey, Anthony Leong. 1977. Resource Allocations in United Funds: Examination of Power and Dependence. **Social Forces**. vol. 55. no. 3: 775-790.
- Pfeffer, Jeffrey, Gerald R. Salancik. 1977. Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators. **Academy of Management Journal**. vol. 20. no. 1: 74-88.
- _____. 1978. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & Row Publishers.
- _____. 2003. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. California: Stanford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey, Phillip Nowak. 1976. Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. **Administrative Science Quarterly**. vol. 21. no. 3: 398-418.
- Pfeffer, Jeffrey, William L. Moore. 1980. Average Tenure of Academic Department Heads: The Effects of Paradigm, Size, and Departmental Demography. **Administrative Science Quarterly**. vol. 25. no. 3: 387-406.
- Powell, Walter W., Rebecca Friedkin. 1987. Organizational Change in Nonprofit-Organizations. **The Nonprofit Sector A Research Handbook**. ed. Walter W. Powell. New Haven and London: Yale University Press. 180-192.

- Provan, Keith G., Janice M. Beyer, Carlos Kruytbosch. 1980. Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations. **Administrative Science Quarterly**. vol. 25. no. 2: 200-225.
- Rajagopalan, Nandini, Gretchen M. Spreitzer. 1996. Toward a Theory of Strategic Change: A Multilens Perspective and Integrated Framework. **Academy of Management Review**. vol. 22. no. 1: 48-78.
- Robbins, Stephan P., Timothy A. Judge. 2013. **Örgütsel Davranış**. çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rogers, Everett M. 1983. **Diffusion of Innovations**. 3. ed. New York: Free Press of Glencoe.
- Rubin, Herbert J., Irene S. Rubin. 1995. **Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data**. London: Sage Publications.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. 1998. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları.
- Saidel, Judith R. 1991. Resource Interdependence: The Relationship Between State Agencies and Nonprofit Organizations. **Public Administration Review**. vol. 51. no. 6: 543-553.
- Salamon, Lester M. 1987. Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. vol. 16: 29-49.
- _____. 1995. **Partners in Public Service: Government–Nonprofit Relations in the Modern Welfare**. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Salamon, Lester M, Helmut K. Anheier. 1992. In Search of the Nonprofit Sector. I: The Question of Definitions. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. vol. 3. no. 2: 125-151.
- _____. 1996. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. Working Paper. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- _____. 1996b. **The Emerging Nonprofit Sector: An Overview**. vol. 1. Manchester University Press.

- _____. 1997. The Third World's Third Sector In Comparative Perspective. Working Papers of the The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. The Johns Hopkins. University Institute for Policy Studies.
- _____. 1998. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. vol. 9. no. 3: 213-248.
- Salamon, Lester M, S. Wojciech Sokolowski, Megan A. Haddock. 2017. **Explaining Civil Society Development: A Socialorigins Approach**. Baltimore: JHU Press.
- Salancik, Gerald R., Jeffrey Pfeffer. 1980. Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations. **Academy of Management Journal**. vol. 23. no. 4: 653-664.
- Salancik, Gerald R., Barry M. Staw, Louis R. Pondy. 1980. Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence. **Academy of Management Journal**. vol. 23. no. 3: 422-437.
- Salipante, Paul F., Karen Golden-Biddle. 1995. Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**. vol. 6. no. 1: 3-20.
- Saraç, Osman. 2005. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Yapılan Düzenlemelerin Değerlendirilmesi. **Maliye Dergisi**. s. 148: 122-163.
- Sargut, Selami. 1975. Örgütsel Değişim, Yaratıcılık ve Bürokratik Çelişki. **AİTİA Dergisi**. c. 6. s. 1-2: 449-482.
- Sayılar, Yücel. 2013. Kaynak Bağımlılığı Kuramı. **Örgüt Kuramları**. ed. Deniz Taşçı, Erkan Erdemir. Yayın no. 2949. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. 48-80.
- Schlappa, Hans. 2009. Change in Third Sector Organisations : The Impact of European Union Funding in Cross-National Perspectives. Doktora Tezi. Birmingham: Aston University.
- Selznick, Philip. 1948. Foundations of the Theory of Organization. **American Sociological Review**. vol. 13. no. 11: 25-35.

- Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Seo, JungWook. 2016. Resource Dependence Patterns and Organizational Behavior/Structure in Korean Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management and Leadership**. vol. 27. no. 2: 219-236.
- Slivinski, Al. 2003. The Public Goods Theory Revisited. **The Study of the Nonprofit Enterprise Theories and Approaches**. ed. Helmut K. Anheier ve Avner Benner, 67-74.
- Sokolowski, S. Wojciech, Lester M. Salamon. 2017. Explaining Civil-Society Development: A Social Origins Approach. **The Netherlands: A Classic Welfare Partnership Model**. Johns Hopkins University Press. 169-180.
- Sothy, Khieng, Heidi Dahles. 2015. Resource Dependence and Effects of Funding Diversification Strategies Among NGOs in Cambodia. **Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations**. vol. 26. no. 4: 1412-1437.
- Sunar, Lütü. 2018. Türkiye'de İslami STK'ların Kurumsal Yapı ve Faaliyetlerinin Değişimi. Kurumsal Yönetim Akademisi Araştırma Raporları: 1. İstanbul: İlke Yayınları.
- Talat Yılmaz. [28.05.2020]. www.kap.org.tr.
- Tarihçemiz. [03.01.2020]. <https://www.kizilay.org.tr/Kurumsal/tarihcemiz>.
- Tekin Küçükali. [28.05.2020]. <http://tekinkucukali.com.tr/ozgecmis.asp?s=2>.
- Thompson, James D. 1967. **Organizations in Action**. New York: McGraw Hill.
- Thompson, James D., William J. McEwen. 1958. Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process. **American Sociological Review**. vol. 23. no. 1: 23-31.
- Tiftikçi, Mesut. 2020. Kamu Yararına Faaliyet Gösteren Sivil Toplum Kuruluşu Çalışanlarının Gönüllülük Motivasyon Eğilimleri: TDV ve Türk Kızılay Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- Türk Kızılay. 2000. Türk Kızılay Rapor 2000.

- Türk Kızılay. 2001. Türk Kızılay Rapor 2001.
- Türk Kızılay. 2002. Türk Kızılay Rapor 2002.
- Türk Kızılay. 2003. Türk Kızılay Rapor 2003.
- Türk Kızılay. 2004. Türk Kızılay Rapor 2004.
- Türk Kızılay. 2005. Türk Kızılayı Rapor 2005-2006 Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2006. Türk Kızılayı 2006 Raporu.
- Türk Kızılay. 2007. Türk Kızılayı 2007 Raporu.
- Türk Kızılay. 2008. Türk Kızılayı 2008 Raporu.
- Türk Kızılay. 2009. Türk Kızılayı 2009 Raporu.
- Türk Kızılay. 2010. Türk Kızılayı 2010 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2011. Türk Kızılayı 2011 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2012. Türk Kızılayı 2012 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2013. Türk Kızılayı 2013 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2014. Türk Kızılayı 2014 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2015. Türk Kızılayı 2015 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2016. Türk Kızılayı 2016 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2017. Türk Kızılayı 2017 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. 2018. Türk Kızılayı 2018 Yılı Faaliyet Raporu.
- Türk Kızılay. [17.02.2020] 2015-2019 Bağış Değerlendirme Raporu.
<https://www.kizilay.org.tr/ms/bagis-degerlendirme-raporu-2015-2019.pdf>.
- Türk Kızılay. [15.08.2019] 2016-2017-2018. "<https://www.kizilay.org.tr/ms/Son-3-Yilda/>" <https://www.kizilay.org.tr/ms/Son-3-Yilda/>.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. Ekonomik Raporu 2018. Ankara: TOBB Yayın No: 2019/329.
- Tracey, William R. 1994. **Human Resources Management & Development Handbook**. 2. ed. New York: Amacom.

- Uçar, Fatma, Emrah Gülmez, Özge Mutlu, Sefa Erbaş, Kaan Gez. 2015. Kâr Amacı Gütmeyen Kurumların Kurumsal İtibarı: Kızılay Örneği. **Selçuk İletişim**. c. 8. s. 4: 131-153.
- Ulrich, David, Jay B. Barney. 1984. Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population. **Academy of Management Review**. vol. 9. no. 3: 471-481.
- Uzun, Abdullah. 2010. Örgütsel Meşruiyetin Yeniden İnşasına Yönelik Bir Süreç Modeli: Türk Kızılay Vakfı Örneği. **1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, 12-13 Şubat 2000**. Ankara: Başkent Üniversitesi. 73-87.
- Ünüvar, Hande, Çetin Bektaş. 2017. Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri. **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**. c. 3. s. 3: 67-76.
- Üsdiken, Behlül. 1992. The Impact of Environmental Change on the Characteristics of Top Management Teams. **British Journal of Management**. vol. 3. no. 4: 207-219.
- Üsdiken, Behlül. 2015. Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı. **Örgüt Kuramları**. ed. A. Selami Sargut, Şükrü Özen. Ankara: İmge Kitabevi. 77-132.
- Van de Ven, Andrew H. 1976. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations. **The Academy of Management Review**. vol. 1. no. 4: 24-36.
- Van de Ven, Andrew H., Marshall S. Poole. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**. vol. 20. no. 3: 510-540.
- Wallis, Joe, Brian Dollery. 2006. Revitalizing The Contribution Non-Profit Organizations Can Make to the Provision of Human Services. **International Journal of Social Economics**. vol. 33. no. 7: 491-511.
- Wang, Qun, Yanran Yao. 2016. Resource Dependence and Government-NGO Relationship in China. **The China Nonprofit Review**. vol. 8. no. 1: 27-51.
- Weick, Karl E., Robert E. Quinn. 1999. Organizational Change And Development. **Annual Review Psychology**. vol. 50: 361-386.

- Weisbrod, Burton A. 1977. **The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis**. Massachusetts: Lexington Books.
- Wry, Tyler, J. Adam Cobb, Howard E. Aldrich. 2013. More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity. **The Academy of Management Annals**. vol. 7. no. 1: 439-486.
- Yeğen, Mesut, E. Fuat Keyman, Mehmet A. Çalışkan , ve U. Ulaş Tol . 2010. Türkiye’de Gönüllü Kuruluşlarda Sivil Toplum Kültürü. Ankara : Yaşama Dair Vakfı (YADA).
- Yeşil, Abdullah. 2018. Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 4. s. 5: 307-323.
- Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. 2011. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, Robert K. 2003. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage.
- Yönetim Kurulumuz, İbrahim Altan. [28.05.2020].
<https://www.kizilay.org.tr/kurumsal/yonetim-kurulumuz>.
- Yönetim Kurulumuz, Kerem Kınık. [28.05.2020].
<https://www.kizilay.org.tr/kurumsal/yonetim-kurulumuz>.

ÖZ GEÇMİŞ

İlköğretim ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladı. Lisans ve yüksek lisansını işletme alanında yaptı. Medya ve akademik alanda eğitim programlarının hazırlanmasında görev aldı. Sivil toplum kuruluşlarında genel koordinatör olarak görev yaptı. 2014 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler “Toplumsal Projeler Yönetim Organizasyonu”ndan “Sosyal Sorumluluk Kapsamında Gıda Bankacılığı Sistemi ve Bir Uygulama” adlı tezi ile mezun oldu. 2014 yılında Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mehmet Emin Okur ile birlikte hazırladığı “Sosyal Sorumluluk Modeli Olarak Gıda Bankacılığı” adlı kitabı yayınlandı. 2015 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi “İşletme” bölümünde “Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış” alanında başladığı doktora eğitimine devam etmektedir. Eğitim projelerinde görev almakta aynı zamanda bir sivil toplum kuruluşunda stratejik planlama uzmanı olarak görevine devam etmektedir.