

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TOPLUMSAL PROJELER YÖNETİM VE ORGANİZASYONU BİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN VE
KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

MUSTAFA KEMAL ÜSKÜPLÜOĞLU

İstanbul, 2020

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TOPLUMSAL PROJELER YÖNETİM VE ORGANİZASYONU BİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN VE
KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

MUSTAFA KEMAL ÜSKÜPLÜOĞLU

Danışman: DOÇ.DR.NİHAL KARTALTEPE BEHRAM

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Mustafa Kemal Üsküplüoğlu
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Nihal Kartaltepe Behram
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Eylül 2020
Anahtar Kelimeler	: Sivil Toplum Örgütleri, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim, Örgütsel Performans

ÖZET

SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN VE KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansı ile ilgili çalışmalar; sivil toplum, kâr amacı gütmeyen, vakıf, hükümet dışı, dernek, üçüncü sektör ve devlet dışı terimleri kullanılarak yazınlar incelendiğinde, araştırma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. İlgili yazınlarda, sivil toplum örgütlerinin örgütsel performanslarının, organizasyonlar açısından oldukça önemli kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal yönetişim uygulamaları ile aralarındaki ilişkiler yerine; başka faktörler ile ilişkilerini gösteren çalışmalar mevcuttur.

Sivil toplum örgütlerinin, örgütsel performansları üzerinde kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal yönetim uygulamalarının ne kadar etkileri olduğunun anlaşılabilmesi için araştırma yapılması gerekliliği neticesinde; sivil toplum örgütlerinden kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal yönetim uygulamalarının boyutları arasında yer alan şeffaflık, etkin iletişim, her bireyin yönetime katılıma hakkına açık olma hallerini benimsemiş, kısacası topluma karşı duyarlı olduğunun ve toplumdaki bireyleri önemsedığının göstergesi sayılabilecek günümüzün en yaygın ve erişilebilir iletişim araçlarından genel ağ sayfasına ve elektronik posta adresine sahip sivil toplum örgütleri üzerinde araştırma yapılabileceği düşüncesi üzerinde durulmuştur.

Bu düşünceden hareketle, araştırmanın Türkiye’deki durumu gösterebilmesi için herhangi bir ayırım yapılmaksızın; Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü ve Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından genel ağ sayfaları aracılığıyla faal oldukları toplumla paylaşılmakta olan dernekler ve vakıflar ile ilgili mevzuata tabi 126,531 sivil toplum örgütünden, faal genel ağ sayfasına ve elektronik posta adresine sahip olduğu belirlenen 6,988 sivil toplum örgütüne yönelik, genel ağ üzerinden anket uygulamasına dayalı araştırma gerçekleştirilmiş olup araştırmaya kısmen katılım gösterenler de dahil olmak üzere toplam 718 sivil toplum örgütü katılmıştır. Araştırma neticesinde, anketin tamamına katılım gösteren 287 sivil toplum örgütünün verileri değerlendirilmiş ve sivil toplum örgütlerinin performansları üzerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının anlamlı ve pozitif etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Mustafa Kemal Üsküplüoğlu

Field : Business Administration

Programme : Social Projects Management and Organization

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Nihal Kartaltepe Behram

Degree Awarded and Date : Master's Degree – September 2020

Keywords : Civil Society Organizations,
Institutionalization, Corporate Governance,
Organizational Performance

ABSTRACT

THE EFFECTS OF INSTITUTIONALIZATION LEVEL AND CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

Some studies have been carried out on the basis of civil society organizations; when all the literature involving civil society, non-profit, foundations, non-governmental, associations, the third sector, and non-state terms are analyzed, the number of researches appears to be quite low. In the literature concerned, the co-relations between the organizational performance of the civil society organizations and other factors are displayed; instead of its relation to institutionalization level and corporate governance practices which are very important when it comes down to an organization.

In the framework of the research necessary for the understanding of just how much effect corporate governance has on the organizational performance of the civil society organizations; the transparency present between the dimensions of institutionalization level and corporate governance, practices the effective communication, the adoption of the idea that every individual is in an open state to the right of joining the management, in short, the key point of all this, is the conscience that studies can be conducted on all civil society organizations that possess the most common and accessible type of communication tools such as an internet website and an e-mail address, signs that such an organization is sensible to the society and caring towards each and every individual in that society.

Based on this viewpoint, without any distinctions made so that the findings convey the current situation in Turkey, a study based on a survey app has been conducted through the internet: out of the 126,531 civil society organizations in accordance with the legislation released by the Directorate General for Relations with Civil Society and the Directorate General of Foundations through general network pages shared with the community they are acting in, the study was intended for the 6,988 civil society organizations that possess a functioning website. This equals to a participation total of 718 civil society organizations including the ones who have partly participated. As a result of the studies conducted, the data of all 287 civil society organizations that saw the survey to completion were evaluated; it was concluded that institutionalization level and corporate governance practices have quite the positive and significant effect on the performance of these nongovernmental organizations.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. SİVİL TOPLUM, ÖRGÜT VE SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ.....	3
2.1. Sivil Toplum Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	3
2.2. Örgüt Kavramı	6
2.3. Sivil Toplum Örgütü Kavramı ve Sivil Toplum Örgütleri.....	6
2.3.1. Sivil Toplum Örgütleri ile İlgili Kavramlar.....	7
2.3.2. Sivil Toplum Örgütlerinin Tarihsel Gelişimi ve Önemi	9
2.3.3. Sivil Toplum Örgütlerinin Faydaları ve Sorunları.....	11
2.3.4. Sivil Toplum Örgütlerinin Çeşitleri ve Sınıflandırılması	16
3. KURUMSALLAŞMA.....	23
3.1. Kurum Kavramı, Türleri, Özellikleri ve Fonksiyonları	23
3.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Amacı	25
3.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları	28
3.4. Kurumsallaşmanın Önemi ve Özellikleri.....	30
3.5. Kurumsallaşmanın Ögeleri ve Boyutları.....	33
3.5.1. İşletme Anayasası	34
3.5.2. Profesyonelleşme	34
3.5.3. Örgüt Yapısı.....	35
3.5.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme.....	35
3.5.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	36
3.5.6. Karar Alma Şekli	36
3.5.7. Etkin İletişim Sistemi.....	37
3.5.8. Biçimselleşme.....	37
3.5.9. Şeffaflık	38
3.5.10. Kültürel Güç.....	38
3.5.11. Tutarlılık.....	39

3.6.	Kurumsallaşmanın Sivil Toplum Örgütlerine Etkileri	39
4.	KURUMSAL YÖNETİŞİM.....	43
4.1.	Yönetim, Hükümet Etmek ve Yönetişim Kavramları.....	43
4.1.1.	Yönetim	43
4.1.2.	Hükümet Etme	44
4.1.3.	Yönetişim Kavramı, Amacı, Özellikleri ve Tarihsel Gelişimi	44
4.2.	Kurumsal Yönetişim Kavramı ve Amacı.....	48
4.3.	Kurumsal Yönetişimin Önemi ve Özellikleri	49
4.4.	Kurumsal Yönetişim Düzenlemeleri ve İlkeleri	50
4.4.1.	Küresel Yönetişim Düzenlemeleri ve İlkeleri	51
4.4.2.	Türkiye’de Yönetişim Düzenlemeleri ve İlkeleri	51
4.5.	Kurumsal Yönetişimin Sivil Toplum Örgütlerine Etkileri.....	53
5.	ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	59
5.1.	Performans Kavramı ve Amacı.....	59
5.2.	Örgütsel Performans Kavramı.....	60
5.3.	Örgütsel Performansın Önemi ve Faydaları.....	60
5.4.	Örgütsel Performans Kriterleri.....	61
5.5.	Örgütsel Başarım ile Sivil Toplum Örgütlerinin İlişkisi.....	64
6.	SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN VE KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	67
6.1.	Kuramsal Çerçeve	67
6.2.	Araştırmanın Problemi	72
6.3.	Araştırmanın Tasarımı	73
6.3.1.	Araştırmanın Türü.....	73
6.3.2.	Araştırmanın Ölçekleri	73
6.3.3.	Örnekleme Tasarımı	75
6.4.	Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri.....	78
6.4.1.	Araştırmanın Modeli.....	78
6.4.2.	Araştırmanın Değişkenleri.....	78
6.4.3.	Araştırmanın Hipotezleri	79
6.5.	Araştırma Verilerinin Toplanması	79
6.6.	Araştırma Verilerinin Çözümlemesi ve Raporlanması	80
6.6.1.	Tanımlayıcı İstatistiklerin Hesaplanması.....	81
6.6.2.	Ölçeklerle İlgili Çözümler ve Raporlamalar	84

6.6.3.	Ölçek çözümlemeleri sonrası araştırmanın modeli ve hipotezleri.....	94
6.6.4.	Hipotezlerin Testi, Çözümlemesi ve Raporlanması	97
6.6.5.	Sosyal Sorumluluk Maddelerinin Çözümlemesi ve Raporlanması	114
6.6.6.	Bulgular ve Değerlendirme.....	115
7.	SONUÇ	121
EKLER		124
KAYNAKÇA.....		129



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye’deki Sivil Toplum Örgütü Çeşitleri ve Sınıfları	19
Tablo 2. Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim ve Örgütsel Performans ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	69
Tablo 3. Tanımlayıcı Özellikler	82
Tablo 4. Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim, Örgütsel Performans Puan Ortalamaları	84
Tablo 5. Kurumsallaşma Ölçeği Madde Çözümlemesi	85
Tablo 6. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Yükleri	86
Tablo 7. Kurumsal Yönetişim Ölçeği Madde Çözümlemesi	88
Tablo 8. Kurumsal Yönetişim Ölçeği Madde Çözümlemesi (Tekrar)	89
Tablo 9. Kurumsal Yönetişim Ölçeği Faktör Yapısı	90
Tablo 10. Örgütsel Performans Ölçeği Madde Çözümlemesi	92
Tablo 11. Örgütsel Performans Ölçeği Madde Çözümlemesi	92
Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Çözümlemesi İndeks Değerleri	93
Tablo 13. Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Yükleri	94
Tablo 14. Korelasyon Çözümlemesi	97
Tablo 15. Kurumsallaşmanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi	101
Tablo 16. Kurumsal Yönetişimin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi	101
Tablo 17. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişimin Örgütsel Performans Alt Boyutları Üzerine Etkisi	102
Tablo 18. Kurumsal Yönetişim Alt Boyutlarının Örgütsel Performans Alt Boyutları Üzerine Etkisi	104
Tablo 19. Kurumsallaşma Puanlarının Role Göre Farklılaşma Durumu	105
Tablo 20. Kurumsallaşma Puanlarının Personel Sayısına Göre Farklılaşması	106
Tablo 21. Kurumsallaşma Puanlarının Sivil Toplum Örgütü Tipine Göre Farklılaşma Durumu	106
Tablo 22. Kurumsallaşma Puanlarının Sivil Toplum Örgütünde Personel Varlığına Göre Farklılaşma Durumu	106
Tablo 23. Kurumsal Yönetişim Puanlarının Role Göre Farklılaşma Durumu	107

Tablo 24. Kurumsal Yönetişim Puanlarının Personel Sayısına Göre Farklılaşması	108
Tablo 25. Kurumsal Yönetişim Puanlarının Sivil Toplum Örgütü Tipine Göre Farklılaşma Durumu	109
Tablo 26. Kurumsal Yönetişim Puanlarının Sivil Toplum Örgütünde Personel Varlığına Göre Farklılaşma Durumu	109
Tablo 27. Örgütsel Performans Puanlarının Role Göre Farklılaşma Durumu.....	110
Tablo 28. Örgütsel Performans Puanlarının Personel Sayısına Göre Farklılaşması.....	112
Tablo 29. Örgütsel Performans Puanlarının Sivil Toplum Örgütü Tipine Göre Farklılaşma Durumu	112
Tablo 30. Örgütsel Performans Puanlarının Sivil Toplum Örgütünde Personel Varlığına Göre Farklılaşma Durumu	113
Tablo 31. Sosyal Sorumluluk İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılımı.....	114
Tablo 32. Hipotez Sonuç Tablosu.....	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örneklem Büyüklüğü Formülü.....	77
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	78
Şekil 3. Kurumsallaşma Ölçeği Saçılım Grafiği (Scree Plot).....	87
Şekil 4. Kurumsal Yönetişim Ölçeği Saçılım Grafiği (Scree Plot)	91
Şekil 5. Doğrulayıcı Faktör Çözümlemesine İlişkin Diyagram.....	93
Şekil 6. Ölçeklerin Çözümlemesinden Sonraki Araştırma Modeli.....	95



KISALTMALAR

BENGOS.	<i>“Bent, in the sense of crooked NGOs”</i>
BINGOs.	Business interest NGOs
BONGOs.	Business organized NGOs
BRINGOs.	Brief case NGOs
CHONGOs.	City hall NGOs
COMENGOS.	<i>“Come and go NGOs or here today and gone tomorrow NGOs”</i>
DINGOs.	Donor international NGOs
DONGOs.	Donor organized NGOs
FINGOs.	Financially interested NGOs
GANGOs.	Gap-filling NGOs
GRINGOs.	<i>“Government run NGOs or inspired run NGOs”</i>
INGOs.	<i>“International non-governmental organizations”</i>
KAGK.	Kâr amacı gütmeyen kuruluş
MANGOs.	<i>“Mafia affiliated NGOs or mafia organized NGOs”</i>
MONGOs.	My own NGOs
NGOs.	Non-governmental organizations
NPOs.	Non-profit organizations
OECD.	<i>“İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı”</i>
PANGOs.	Party affiliated NGOs
PONGOs.	Parliamentary organized NGOs
RONGOs.	Retired officials NGOs
SPK.	Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS.	<i>“Statistical Package for Social Sciences”</i>

STK.	Sivil toplum kuruluđu
STÖ.	Sivil toplum örgütü
TÜSİAD.	“ <i>Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği</i> ”
ÜSK.	Üçüncü sektör kuruluđu



1. GİRİŞ

Bireyler, oluşturdukları ve üyesi oldukları toplumun mevcut koşullarının iyileştirilebilmesi veya sorunlarının çözümü için bir araya gelerek birlikte birtakım faaliyetlerde bulunmak üzere örgütlenmektedir. Bu örgütlenmeler birtakım kurallar çerçevesinde sivil toplum örgütü olarak adlandırılmakta olan organizasyonlarla toplumsal yaşamın içerisindeki kişiler olarak yer edinmektedir.

Sivil toplum örgütleri, bireyler ve diğeri tüzel kişilerin de üyeliğıyle çevrelerindeki kalıcılıklarının amaçlarını gerçekleştirebilmek için sürdürülebilir kılmaya çalışmaktadır. Sivil toplum örgütleri sürdürülebilirlikleri için ihtiyaç duydukları kişilere ve aynı zamanda da amaçlarına yönelik faaliyetlerinden faydalanan olan bireylere karşı üstlenmiş oldukları sorumluluklarını nasıl daha iyi yerine getirebileceklerine dair ihtiyaçlar da ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları da ortaya çıkan bu ihtiyaçları karşılayabileceğı düşünölen, sivil toplum örgütlerinden daha önce genellikle işletmelerde uygulanmış ve çeşitli deneyimler edinilmesini sağlamış kavramlardır.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları kapsamındaki ilkelerin, işletmelerde olduğı gibi sivil toplum örgütlerinde gerek çevrelerine gerek ortakları konumundaki üyelerine ve amaçları doğrultusundaki faaliyetlerinin yararlanıcılarına yönelik örgütsel performansları bağlamında önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının, sivil toplum örgütlerinin örgütsel performanslarının artışını sağlayacağına dair sav, bu araştırma ile sınanacak ve ortaya konmaya çalışılacaktır.

Bahse konu sava yönelik gerçekleştirilmiş bu çalışma yedi bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünde, araştırma hakkında genel bilgiler paylaşılacaktır.

İkinci bölümde, öncelikle sivil toplum, örgüt ve sivil toplum örgütü kavramları üzerinde durulacaktır. Daha sonra, sivil toplum örgütleri ile ilgili kavramlara; sivil toplum

örgütlerinin tarihsel sürecine ve önemine; sivil toplum örgütlerinin faydalarına ve sorunlarına; sivil toplum örgütlerinin çeşitlerine ve sınıflandırılmasına değinilecektir.

Üçüncü bölümde, kurum kavramına, türlerine, özelliklerine ve fonksiyonlarına; kurumsallaşma kavramına ve amacına; kurumsallaşma yaklaşımlarına; kurumsallaşmanın önemine ve özelliklerine; kurumsallaşmanın ögelerine ve boyutlarına; kurumsallaşmanın sivil toplum örgütlerine etkilerine yer verilecektir.

Dördüncü bölümde, yönetim, hükümet etmek ve yönetim kavramlarına; kurumsal yönetim kavramına ve amacına; kurumsal yönetimin önemine ve özelliklerine; kurumsal yönetim düzenlemelerine ve ilkelerine; kurumsal yönetimin sivil toplum örgütlerine etkilerine değinilecektir.

Beşinci bölümde, performans kavramına ve amacına; örgütsel performans kavramına; örgütsel performansın önemine ve faydalarına; örgütsel performansın kriterlerine; örgütsel performans ile sivil toplum örgütlerinin ilişkisine yer verilecektir.

Altıncı bölümde, kuramsal çerçeveye; araştırmanın problemine; araştırmanın tasarımına; araştırmanın modeline, değişkenlerine ve hipotezlerine; araştırma verilerinin toplanmasına; araştırma verilerinin çözümlenmesine ve raporlanmasına yönelik çalışmalar paylaşılacaktır.

Yedinci ve son bölümde ise, araştırmanın sonuçlarına, kısıtlarına ve gelecek araştırmalara yönelik önerilere yer verilecektir.

2. SİVİL TOPLUM, ÖRGÜT VE SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ

Çalışmanın bu bölümünde sivil toplum, örgüt ve sivil toplum örgütü kavramları ele alınarak ne olduğu anlatılacaktır. Bu bağlamda öncelikle sivil toplumun, örgütün ve sivil toplum örgütünün tanımları ve kavramsal gelişimlerine değinilecek, ardından sivil toplum örgütlerinin tarihsel süreci ve önemi, faydaları ve sorunları, çeşitleri ve sınıflandırılmasına dair hususlar irdelenecektir.

“Sivil toplum”; *“Siyaset bilimi alanına ait bir kavram olan sivil toplum, kökeni itibarıyla Batılı bir kavramdır”* ifade edilmektedir (Demirel, 2011, s. 639).

2.1. Sivil Toplum Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de 1980’ler itibarıyla popülerleşmeye başlamış “sivil toplum”, takriben 1980’lerin ilk yarısında siyasal ve sosyal bilimlerde ve bu bilim alanlarının yazınlarında yerini bulmuş (Erdoğan M. , 1998, s. 5), ikinci yarısında da artan popüleritesi ile doğrultulu olarak birçok süreli yayında ele alınmıştır (Toprak, 1987, s. 113).

Sivil toplum kavramı; *“Tarihsel gelişim boyunca kavram, birçok düşünür tarafından farklı dönemlerde farklı biçimlerde tanımlanmıştır”* ve *“Sivil toplum kavramı ile ilgili görüş ayrılıklarının geçmişini eski Yunan’a kadar götürmek mümkündür”* ifade edilmektedir (Demirel, 2011, s. 639),

“Sivil toplum” kavramının ilk kez John Locke, Adam Ferguson, Francis Hutcheson ya da Padovalı Marsilius olarak da bilinen Marsiglio da Padova tarafından mı ilk kez kullanıldığı, ilk kez eserin içeriğinde mi veya başlığında mı yer verildiğine dair tartışmalar mevcuttur (Demirel, 2011, s. 148). İlk kez kim tarafından veya nerede kullanıldığı ile alakalı tartışmalardan öte, tarihsel gelişimi açısından bakacak olduğumuzda “Latince’de civilis sözcüğünden türeyerek” Batı dillerine geçtiği bilinmektedir (Bali, 2003, s. 44’dan aktaran Demirel, 2011, s. 148’den alıntı). Yazarın (Demirel, 2011, s. 147) makalesinde dilimizde de Ziya Gökalp tarafından yer verildiği belirtilen “civil”, “uygar (medeni)” terimine karşılık kullanılmıştır (Gökalp, 1991, s. 3).

Kavram olarak “sivil toplum”, Duman’a (2010, s. 348) ve Keane (1993, s. 47-48)’ye göre Aristoteles’e dayanan, “yurttaş” açısından daha siyasilik ile sivil olmak

başkalığı yok iken “devlet” ile sivil toplumun aynı ögeler olarak kabul gördüğü anlayış olarak belirtilmektedir (Gözübüyük Tamer, 2010, s. 91-92’den alıntı). “Sivil toplum kavramı” için sıklıkla “politike koinonia” söylemi ile Aristoteles tarafından ilk kez kullanılmış olduğu kabul ediliyor ve genelde Aristoteles’e atıfla kavramın tarihi açıdan irdelenişi esnasında yazında bu şekilde yer veriliyor olsa da Aristoteles’in “sivil toplum” kavramını daha önce kullanmadığı ancak buna karşın hukuk alanındaki bilim insanı Cicero’nun bir çevirisinde “politike koinonia” kavramını Latince’ye “societas civilis” olarak çevirmesi nedeniyle Aristoteles’ten sivil toplum kavramını ilk kullanan olarak bahsedildiği öne sürülmektedir (Aslan, 2010, s. 190).

Kavramsal açıdan sivil toplum, Antik Yunan düşüncesi “politike koinonia”da, birey açısından Duman’ın (2010, s. 348) ifadesine göre “*yasalarla belirlenmiş kurallar sistemi içinde özgür ve eşit yurttaşların siyasal toplumu, bir başka deyişle polistir*”. Birey ile devlet arasındaki ilişkide devletin merkezde konumlandırıldığı Antik Yunan’dan 1500’lere gelene dek devletin değil bireyin merkezde konumlandırıldığı “Stoacı” ve “Epikürcü” düşünceler ortaya çıkmış ancak Niccolo Machiavelli’nin milat kabul edilebilecek “ulus-devlet” anlayışı Thomas Hobbes ve Georg Wilhelm Friedrich Hegel ile sürdürülmüştür (Çaha, 2000, s. 67,71,73’ten aktaran Gözübüyük Tamer, 2010, s. 92).

“Sivil toplum” bu esnada, bilhassa da 12. yüzyıldan başlayarak “feodal” düzen içerisinde bireylerin veya bir başka deyişle “orta sınıf”ın siyasal toplum içerisinde “kendini yönetme” salahiyetine erişmesi ile özü oluşturulmaya başlanmış bir kavram halini almıştır.

Endüstriyel ilerlemelerin yoğun olarak yaşandığı Batı Avrupa’daki gelişmelerin akıbetinde 1700’ler itibarıyla beliren “sanayi toplumu”nun (Şimşek O. , 2002, s. 139), “sivil toplumun kavramsallaşması” bağlamında önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Duman, "Sivil Toplum" Kavramının Tarihsel Serüveni, 2010, s. 348).

“Sivil toplum kavrmı”nın, 17. yüzyıl sonrası Machiavelli, Bodin, Hobbes, Rousseau, Hegel gibi merkezde devleti konumlandıranlar ile Smith, Mill, Hayek gibi bireyi merkezde konumlandıran düşünürler tarafından biçimlendirildiği (Çaha, 2000, s. 73’ten; Azaklı, 1999, s. 235’den aktaranGözübüyük Tamer, 2010, s. 92-93), siyasal

bilimler boyutunda da kuramsal olarak Hegel ve Marx gibi “klasik politik ekonomi” düşünürlerince üzerinde çalışıldığı bilinmektedir (Duman, "Sivil Toplum" Kavramının Tarihsel Serüveni, 2010, s. 347).

Sivil toplumun günümüz anlayışına erişmesinde Karl Heinrich Marx ve Antonio Francesco Gramsci önemli bir yere sahiptir (Keane, 1993, s. 103’den aktaran Gözübüyük Tamer, 2010, s. 98). Karadağ (2005, s. 68)’a göre “sivil toplum”, Marx tarafından “burjuva toplumu” ile tanımlanır (Gözübüyük Tamer, 2010, s. 98’den alıntı) ve bu “burjuva düzeni” yani sivil toplum “yapı” veya “alt yapı” olarak nitelenebilecek statüde devlet ise “üst yapı” statüsündedir (Erdoğan M. , 1998, s. 14). Marx’a göre sivil toplum “*ancak burjuvazi ile gelişir*”, “devlet”ten türeyen ya da devletçe üretilmiş değildir aksine devlet sivil toplumdan doğar ve sivil toplum “*en gelişmiş haline kapitalizmle birlikte ulaşmıştır*” (Duman, 2010, s. 354,360’dan alıntı).

Sivil toplum 1900’lere gelindiğinde ise yüzyılın ikinci yarısına dek insanlığın tecrübe ettiği “insancıl” olmayan ve etkileri de kendisi gibi uzun süren olaylardan ötürü gündemde pek yer tutamayan sivil toplum kavramı, yüzyılın ikinci yarısından 2000’lere ya da bir başka deyişle yeni bin yıla doğru hem küresel boyutta hem de Türkiye’de gündemde yerini almıştır (Duman, "Sivil Toplum" Kavramının Tarihsel Serüveni, 2010, s. 347) ve bilinirliğini artırarak halen gündemdeki yerini korumaktadır. Keza en küçük toplumların sorunlarından gerek ülke bazında gerek bölgesel ve hatta küresel boyutta ve etkileri olan, bir çok bireyin doğrudan veya dolaylı olarak maruz kaldığı “insancıl çöküntü”ler ile doğal veya insan kaynaklı “afetler” gibi olağanüstü hallere insanın kendi inisiyatifi marifetiyle çözüm getirebilmek gibi gayeler için ihtiyaç duyulan “örgütlenme” gereksinimi ile birlikte her geçen gün bireylerin sivil topluma ihtiyaçları ve haliyle sivil toplum örgütleri ile etkileşimleri artmaktadır, bu vesilelerle de geliştirilmekte olan “sivil toplum” kavramsal ve günlük yaşayışta önemini ve mevcudiyetini pekiştirmekte ve sürdürmektedir.

Sivil toplum; “*devletten tamamen ayrılan bir anlayış içermeyip devlet alanının dışında onunla iş birliği içerisinde olabilen, alternatif politikalar ve eleştiri üretebilen organizasyonlar alanıdır*” (Çaha, 2000a, s. 54).

2.2. Örgüt Kavramı

“Örgüt”, Aşkun (1972, s. 22)’un ifadesine göre *“birey ve toplum arasında bağlayıcı bir nokta olmakta, başka deyişle, bu iki ucu düğümleyen bir öge (unsur) niteliği taşımaktadır”*.

“Örgüt kavramı”, insanların yaşamlarını sürerken diğer insanlar ile etkileşimde bulundukları ve bu esnada da aynı ortamı ve alanı paylaşmalarından ötürü, birlikte yaşamayı sürdürülebilir kılmak ve bir arada yaşarken ortaya çıkan ihtiyaçları veya farklı gerekçelerle hedef olarak belirleyerek ulaşmak istedikleri şeyler için, birlikte hareket etmenin tek başına değil de diğer insanlar ile birlikte ya da bir başka deyişle dayanışma ile daha kolay gerçekleştirilebildiğini tecrübe etmesi, yetenekleri ve yetkinlikleri doğrultusunda uyum içerisinde hangi bireyin neler yapacak olduğunu veya hangi sorumlulukları üstleneceğini belirleyerek kısacası rol, görev, sorumluluk dağılımı ve paylaşımı ile oluşturdukları “düzen” olarak açıklanabilir.

“Toplum” ve “örgüt” için var olabilmenin biricik gerekeni “birey”dir, haliyle bireyin yokluğunda diğer ikisinin varlığından bahsedilemez. Toplum ise ancak kendisini oluşturan bireylerin bir arada olabilirliği/birlikte olabilişi ile doğru orantılı olarak olgunlaşabilir ve olgunlaştıkça da örgütlenir. (Aşkun, 1972, s. 23)

2.3. Sivil Toplum Örgütü Kavramı ve Sivil Toplum Örgütleri

Sivil toplum alanında faaliyet gösteren “topluluk”ların nitelenişine yönelik hem kavramsal yönden yazında hem de faaliyette bulundukları siyasal yapıların bir başka deyişle menşei konumundaki devletlerin yasaları nedeniyle küresel açıdan tanımlanışları farklılık gösterebilmektedir.

Sivil toplum örgütleri, gelir artanının üyeler ile paylaşılmadığı organizasyonlardır (Öner, Üçüncü Sektörde Mükemmel Yönetim Modeli, 2004, s. 3).

Sivil toplum alanında faaliyet gösteren toplulukların veya “sivil toplum organizasyonu” olarak da adlandırabileceğimiz bu oluşumların tanımlanmasındaki farklılıkların, farklı yaklaşımlardan da doğduğunu kabul ederek “sivil toplum organizasyonları”nın bugüne dek ve halen “sivil toplum kuruluşu”, “sivil toplum örgütü”,

“sivil toplum kurumu”, “gönüllü kuruluşlar”, “devlet dışı kuruluş”, “gönüllü kuruluş”, “üçüncü sektör” ve hatta “üçüncü sektör kuruluşu” kısaca “ÜSK” terimleri kullanılarak isimlendirildiğini ve tanımlandığını söyleyebiliriz.

Sivil toplum organizasyonlarının, “sivil toplum örgütü” veya kısaca “STÖ” ile tanımlanışı yerine “sivil toplum kuruluşu” terimi veya kısaca “STK” ile tanımlanışının ardında “organizasyon”un “resmi” bir başka deyişle “formel” olması ve hatta tüzük, senet, vb. gibi herhangi bir yasal dayanak ile belirlenise dahi sahip olmayan organizasyonların sivil toplum kuruluşu olarak kabul edilebileceğini gösterdiği belirtilmektedir (Duman, "Sivil Toplum" Kavramının Tarihsel Serüveni, 2010, s. 365).

Her ne ad altında olursa olsun, sivil toplum oluşumlarının ancak sivil toplum aşamasındaki veya bu aşamaya geçişteki toplumlarda yer alabileceği belirtilmektedir (Demirel, 2011, s. 151).

Her ne kadar farklı terimlerin kullanımı nedeni ile yazında tek bir terim üzerinde buluşulamamış olmasından, bu çalışmada sivil toplum oluşumları ile ilgili olarak yalnız sivil toplum örgütü terimi için yapılmış katkılar ile kısıtlı kalınmamış, diğer terimler de dahil edilerek mevcut çalışmaların tamamından istifade edilmeye çalışılmıştır.

2.3.1. Sivil Toplum Örgütleri ile İlgili Kavramlar

Sivil toplum örgütleri, ortak düşünce ve amaçları paylaşarak oluşmalarını sağlayan bireylerin ve hatta bu bireyler vesilesiyle farklı toplumların veya toplumun farklı kesimlerinin ihtiyaçlarını, sorunlarını belirlemek, temsil etmek ve bunlar için herhangi bir karşılık beklemeden, çıkar gözetmeden mevcut kaynak ve yetkinlikleri doğrultusunda sorumluluk üstlenip çözüm elde etmek üzere emek sarf eden insan topluluğudur.

“Sivil toplum örgütü kavramı”, Habernas (1999, s. 44) tarafından “*İnsanların resmi alan dışında bir araya gelerek gruplar oluşturmaları, devletin etki alanı ve ekonomik alanı dışında gönüllü olarak bir araya gelerek sosyal ilişkiler ürettikleri yapılarıdır*” söylemi ile, Doğan (Sivil Toplum, 2002, s. 14) tarafından ise “*Sivil toplum örgütleri, insanların doğrudan içerisinde yer aldıkları sosyal adaletsizliğe duyarlı olan, problemlere karşı çözüm üreten, toplumsal bilinçlenmeye katkı sağlayan*

organizasyonlardır” söylemi ile açıklanmıştır (Pamuk, 2010, s. 3’ten alıntı).

Sivil toplum örgütü kavramını, Keane (1994, s. 21) *“Sivil toplum örgütleri, üyeleri öncelikle devlet dışı faaliyetlerle uğraşan ve bu faaliyetler aracılığıyla devlet kurumları üzerinde baskı ve denetim uygulayarak kendi kimliklerini koruyan gönüllü kuruluşlardır”* söylemi ile açıklamıştır (Pamuk, 2010, s. 3’ten alıntı).

Folger (What is an NGO non-governmental organization?)’in tanımına göre sivil toplum örgütleri; “bağımsız” ve “kamu yararı” için çalışan, “kâr amacı gütmeyen”, çok yönlü olmakla birlikte işlevsel olarak toplumsal, politik, çevre, sağlık, vb. amaçlara hizmet edebilen ve ayrıca kendilerini meydana getiren bireyler bir başka deyişle “üye”leri iş birliği esaslı çalışan oluşumlardır (Gümüş & Ağaçcı, 2018, s. 639’dan alıntı).

Doğan (Sivil Toplum, 2000, s. 40)’ın ifadesine göre de sivil toplum örgütü; bireylerin oluşturdukları topluluğun, hiçbir gücün zorlamasına maruz kalmaksızın hareket edebileceği alandır (Pamuk, 2010, s. 3’ten alıntı).

Orak (2007, s. 230), makalesinde sivil toplum örgütü kavramının, Avrupa ve Türkiye’deki algılanışlarında farklılıklar olabileceğine dikkat çekerek, gönüllülük ve kâr amacı gütmemenin “Klasik Avrupalı sivil toplum örgütü” kavramı bağlamındaki önemini vurgulamıştır.

Terim olarak sivil toplum kuruluşunu seçen yazar, makalesinde *“Sivil toplum kuruluşları devletin ortadan kalkmasını ya da devlet iktidarını ele geçirerek diğer gruplar üzerinde hegemonik olmayı değil; devletin varlığını yadsımadan devletle mesafeli olmayı ya da eleştirel ve muhalif bir tavır sergilemeyi amaçlar”* ifade etmektedir (Duman, 2010, s. 365). Sivil toplum örgütlerinin zaman zaman faaliyet göstermekte olduğu alanlar nedeniyle veya faaliyetleri için “kaynak” sağladıkları “bağışçı” bir başka deyişle “donör” kuruluşların veya “uygulama partneri” konumunda oldukları “yabancı sivil toplum örgütü”nün kuralları gereğince istemeyerek de olsa devletin varlığını yadsır veya hiçe sayar gibi algılanabilecek veya bu doğrultuda hareket ettiğini, uygulamaları olduğu şeklinde algılanmasına neden olabilecek ve hatta bu nedenle idari veya cezai süreçlerle veya yaptırımlarla karşı karşıya kalabildiklerini ve kalabileceklerini söylemek mümkündür. Haliyle burada, sivil toplum örgütü yöneticileri konumundaki yapıların

“yönetim kurulu” veya varsa “tepe yönetici”nin bir başka deyişle müdür, genel müdür, vb. bu hususa azami özen göstermesi gerekmektedir.

Sivil toplum kuruluşu kavramını, Özdemir (2004); “*amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemleriyle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan... kuruluşlardır*” ifade etmektedir (Gümüş & Ağaçcı, 2018, s. 639’ dan alıntı). Burada her ne kadar sivil toplum örgütlerinin amaçlarına ulaşmak için “lobicilik” bir başka deyişle “dalancılık” ve “ikna” maksatlı çalışmalar da yapması gerektiği belirtilmiş olsa da sivil toplum örgütlerinin çalışanlarını “gönüllülük” usulü ile aldığına dair ifadesinin genelleme yapmak için uygun olmadığını, sivil toplum örgütleri bünyesinde istihdam edilmekte olan çalışanların, “çalışan adayı” oldukları sivil toplum örgütü bünyesinde daha önce “gönüllü” olarak herhangi bir faaliyet yürütüp yürütmedikleri veya sorumluluk üstlenip üstlenmediklerine yönelik kıstas veya ön koşul var olmadığı sürece gerçekçi olmadığını savunabiliriz.

Cicioğlu (2013, s. 13) ise, sivil toplum kuruluşunu; “*STK’lar toplumsal ve siyasal yaşamda önemli bir rol oynamakta ve demokratik bir sistem için vazgeçilmez bir konumda bulunmaktadır*” ifade etmektedir. Sivil toplum örgütlerinin, “demokratik sistem” için olmazsa olmaz bir yere sahip olsalar da irdelenmesi gereken en önemli hususlardan birisi ise sivil toplum örgütlerinin demokratik bir ortama ne denli sahip olup olmadıklarıdır.

2.3.2. Sivil Toplum Örgütlerinin Tarihsel Gelişimi ve Önemi

Sivil toplum oluşumu olarak faaliyet göstermekteki yapıların tarihi açıdan ülkelerin bünyesindeki yapısal farklılıklar ve o zaman diliminde yürürlükteki mevzuatlar nedeniyle farklılık göstermekte olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Günümüz anlayışındaki sivil toplum oluşumlarına yönelik mevcudiyetin ulus ötesi varlığının kabul edilişi bağlamında değerlendirmesini yapacak olursak eğer, istisnalar dışında halen varlığını sürdürüyor oluşu ve diğer devletler tarafından da kabul edilişi nedeniyle tarihi açıdan en eski sivil toplum örgütlerinin; temelleri “Avusturya İmparatorluğu”na karşı “Fransa İmparatorluğu” müttefiki “Sardinya Krallığı” arasında gerçekleşmiş “Solferino Savaşı” veya diğer adı ile “San Martino Savaşı” esnasında ve sonrasında ortaya çıkan insanlık kıyımına şahitlik etmiş ve bunu “Bir Solferino Hatırası”

isimli kitabında da yayımlamış, küresel “insancıl yardım hareketi” olan “Kızılhaç Kızılay Hareketi”nin lideri ve bu alandaki faaliyetlerinden ötürü de “Nobel Barış Ödülü”ne layık görülmüş “Jean-Henri Dunant” tarafından hayata geçirilmiş harekete istinaden oluşmuş sivil toplum örgütleri olduğunu savunabiliriz (Dunant).

Her ne kadar 1800’lü yılların ikinci yarısı itibarıyla sivil toplum alanında küresel duruma istinaden Kızılhaç ve Kızılay Hareketi eksenli gelişmeler yaşanmış olsa da Willets (2002); *“1910 yılında kendilerini sivil toplum örgütü olarak tanımlayan 132 kuruluşun bir araya gelmesi ile sivil toplum kuruluşu kavramının tanımlanmasında bazı temeller oluşturulmuştur”* ifade etmektedir (Seyfi & Uzunçarşılı Soydaş, 2014, s. 165’ten alıntı).

Türkiye’de sivil toplum örgütleri ile alakalı örgütlenmelerin ise, Birinci Dünya Savaşı ve İkinci Dünya Savaşı gölgesinde kalan ve takip eden yıllarda küresel normalleşmenin söz konusu olduğu 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren, hatta Türkiye’deki gelişmeler doğrultusunda bilhassa 1980’lerden sonra ağırlıklı olarak da 1990’lı yıllar itibarıyla gerçekleşmeye başladığı belirtilmektedir (Duman, 2003, s. 347).

Dünyada çapında yaşanan olayların çözümünde uluslararası ilişkilerin öneminin oldukça ön plana çıktığı ve hissedildiği 20. yüzyılda, sivil toplum örgütlerinin; siyasal iletişimde önemli bir faaliyet olan dalancılık faaliyetleri bağlamında tuttukları yer ve etkililikleri ile ön plana çıktığı, devletin yönetsel sorumluluklarının yurttaşlar ile paylaşımında olduğu gibi siyasi baskı için de bir araç olduğu ve bunu üyelerinin değerlerini savunmada da yerine getirdiği, ayrıca devleti açısından “kamu diplomasisi” faaliyetlerinde yer alabildiği gibi “katılımcı demokratik yapının ve “çoğulcu toplum”un oluşumu ve gelişimi açısından da faydalı oldukları belirtilmektedir (Akçadağ).

Sivil toplum örgütleri, faaliyetlerini yürütmek üzere ihtiyaç duydukları “emek gücü”nü karşılayabilmek için her ne kadar üye veya gönüllülerinden istifade edebilseler de daha fazlasına ihtiyaç duyduklarında istihdam sağlamaktadırlar, Pamuk (2010, s. 3) bu konuyla ilgili olarak *“Özellikle günümüzde sivil toplum örgütleri; insan kaynaklarına yatırım yapmaları, ekonomik ve sosyal dengesizliğe karşı alternatifler sunmaları ile ivme kazanmaktadır”* ifade etmektedir.

2.3.3. *Sivil Toplum Örgütlerinin Faydaları ve Sorunları*

Sivil toplum örgütleri, en küçük yerleşim birimlerinde bir başka deyişle “mahalli” oldukları kadar bölgesel, ulusal, uluslararası kısacası yerelden küresele farklı düzlemlerde faaliyet gösterebilmekte olan oluşumlardır. Haliyle sivil toplum örgütlerinin yurttaş ayrımı gözetmeksizin tüm insanlığa yönelik faaliyet gösterebilir oluşu, bu oluşumların fayda bağlamında sunabildiği çeşitlilik kadar sorun olarak da çok çeşitli sorunlara sahip olabileceğini göstermektedir.

Sivil toplum kuruluşu terimi ile, Özer (2008, s. 96); *“Sivil toplum kuruluşları, yapmış oldukları etkinlik ve faaliyetleriyle ilgili oldukları konularda toplumu bilinçlendirmekte, ‘ortak iyi’ etrafında kamuoyu oluşturup toplumun istemleri doğrultusunda bir baskı unsuru olmaktadır”* ifade etmektedir.

Sivil toplum örgütlerini; Şenkal (2003, s. 101) *“ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel işlevleri yerine getirerek insanı evrensel değerlere dayalı bir değişim içine sokmaya çalışmaktadırlar”* ifade etmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere sivil toplum örgütlerinin bireyin devlet tarafından karşılanması gereken asgari ihtiyaçları sağlanamadığında veya daha fazlasını sunabilme imkân ve kabiliyeti mevcut ise bunlar, bu doğrultuda faaliyet gösteren veya gösterebilecek sivil toplum örgütlerince gerçekleştirilerek insanlara fayda sağlanmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinin, üyelerine demokratik değerler kazandırmakla birlikte demokrasinin kültürel bağlamda tesisi ile otoriter yapıdan ziyade bireyin “katılımcı” ve “söz sahibi” olduğu “işlevsel demokrasi”nin var oluşu ve sürdürülebilirliği açısından da önemli olduğu belirtilmektedir (Özer, 2008, s. 96).

2.3.3.1. *Dünyada Sivil Toplum Örgütlerinin Faydaları ve Sorunları*

Uluslararası düzlemde devletler açısından baskı aracı olabilen sivil toplum örgütleri aynı zamanda da baskısının hissedildiği devletin yurttaş açısından da küresel bağlamda toplumsal alanda var olabilmesini sağlayabilmekte olduğu belirtilmiştir (Duman, 2010, s. 365).

Sivil toplum örgütlerinin devlet ile olan ilişkilerinin önemi bir başka deyişle “sivil toplum devlet diplomasisi”nin nasıl yürütüldüğü sivil toplum örgütünün dış ilişkiler bağlamında daima farklı durumlar ile karşı karşıya kalabileceğini belirleyebilmekte olup bu durum yerel ya da küresel düzlemde faaliyet gösteriyor oluşu gözetmeksizin tüm sivil toplum örgütlerinin pek çok soruna sahip olabilmesine ve netice itibarıyla de faaliyetlerini gerçekleştirememesine dolayısıyla faydalı olamamasına neden olabileceği gibi iyi yürütülecek “sivil toplum kamu diplomasisi” ile de devletin katılımcısı olduğu faaliyetler yürütebilmesine de olanak tanıyabilecektir.

“Sivil toplumun faaliyet alanının geniş olması, devletin demokratik yaklaşımının da bir neticesidir” (Çaha, 2000a, s. 54).

2.3.3.2. Türkiye’de Sivil Toplum Örgütlerinin Faydaları ve Sorunları

Sivil toplum kuruluşlarının, Türkiye’de bilhassa 1985 sonrası daha hızlı geliştiği belirtilmektedir (Duman, 2010, s. 374). Bu durumun, bilhassa Avrupa Birliği’ne uyum sürecine yönelik süreçleri bir an evvel tamamlamak isteği nedeniyle 1995 sonrası daha da hızlandığını ve daha da önemlisi sivil toplum alanındaki noksanlıkların giderilmesi ile işleyiş ve mevzuat açısından da birtakım iyileştirmelerin yapıldığını ancak halen mevcut koşulları, noksanlıkları ve ihtiyaçları göz önünde bulundurarak gerektiği ve yeteri kadar olmadığı şerhini düşerek paylaşabiliriz.

Sivil toplum örgütlerinin; bilhassa nicelik yönünden göstermiş olduğu artıştan yola çıkarak yurttaşlar açısından ve hatta sivil toplum örgütleri ve üyeleri açısından demokratik ortama ve işleyişe erişebilmiş olduğunu ne yazık ki söyleyemeyiz (Yıldırım M. , 2003, s. 240). Ancak bu durum, sivil toplum örgütlerinin demokrasinin tesisi ve gelişebilmesi adına üstlenmiş oldukları sorumluluğu önemsizleştiremeyeceği belirtilmektedir (Bedük, Usta, & Kocaoğlu, 2006, s. 62).

Bayhan (2002, s. 11-12)’a atıfla, tıpkı “sendika” tipi sivil toplum örgütlerinde sıklıkla karşımıza çıkabilen ve varlığını sürdürmekte olan, sergiledikleri “ağa” tutumu ve özellikleri ile örgütlerini, örgütlerinin mensuplarını ve örgütlerinin kavramını lekeleyen, gölgede bırakan “sendika ağası” konumundakilerin neredeyse tıpa tıp aynıları veya oldukça benzer nitelikleri taşıyan benzerleri ile sivil toplum örgütleri açısından bir

değerlendirme yapacak olduğumuzda sahip karşılaşmamak mümkün değildir. Sivil toplum örgütlerinin tüm imkanlarından dilediğince ve hesap vermeksizin faydalanmakta, kendisine örgüt üyesi diğer yurttaşlarca emanet edilmiş kaynakları sorumsuzca harcamakta herhangi bir engel ya da çekince görmeyen bu örgüt üyeleri binaenaleyh “himayecilik” ve “kayırmacılık” ile de sivil toplum içerisinde “sivil toplum ağaları” veya “sivil toplum örgütü ağası” rolünü üstlenmekte ve genelde de aile fertleri, akrabalar, siyasi parti yandaşları bir başka deyişle dava arkadaşlarını uygun gördükleri biçimde değerlendirerek kendileri için ideal bir ortam yaratmaktadırlar.

Bayhan (2002, s. 12)’ın, “*Bizzat parti başkanının kendisinin atadığı parti teşkilatı üyelerinin, kongrede parti başkanını seçmeleri paradokstur*” ifadeleri ile dikkat çekmek istediği bu “yaman çelişki” ile ilgili benzer bir durum Türkiye Kızılay Derneği bünyesinde yaşanmıştır. Türkiye Kızılay Derneği’nin, mevcut şubelerini kapatarak bu şubelerde kayıtlı ve şubelerin kapanmasını kararına karşı herhangi bir şerhi veya karşı oyu olup olmadığı bilinmeyen genel merkez yönetim kurulu başkanı ve üyeleri kendilerini seçmiş genel merkez genel kurul delegelerini de üyesi bulundukları şubelerin kapatılması nedeniyle dernek üyeliklerini kaybetmelerini sağlayabilecek sürecin yürütülmesine müsaade edip, bir süre sonra ise şube kapamaları için gerekçe gösterilen koşullar ile ilgili herhangi bir somut iyileşme veya farklılık olmamasına rağmen genel merkez yönetim kurulu kararı ile daha önce şube kapattıkları kimi yerleşim yerlerindeki şubeleri uygun gördükleri kişilerden seçerek göreve getirmiş ve bu kişileri bir sonraki genel kurula hazır delegeler haline getirmiştir. Ancak burada her şeyden önemlisi, varlığının zamanla sınırlı olmadığı vurgusu yapılan Türkiye Kızılay Derneği şubeleri bünyesinde yer alan dededen toruna nesillerdir Kızılay üyesi olarak destek olan kişiler de ne yazık ki yıllar süren üyeliklerini ve hatta geleneklerini kısacası demokratik ve yurttaşlık haklarını yitirmişlerdir. Üyelerinin kayıtlı bulundukları şubelere ödediği üyelik ödentilerinden pay alan Türkiye Kızılay Derneği Genel Merkezi, şubelerin kapanmasını gerektirecek kaçınılmaz bir durum varsa kapanacak şubelerin üyelerini Bakanlar Kurulu onaylı Tüzüğü uyarınca en yakın veya üyenin talep edeceği bir şubeye nakletmesine zaman, vb. açıdan imkân tanıyacak herhangi bir süreç yürütmediği gibi üyelerine böyle bir alternatif sunarak onları yitirmemeye yönelik bir gayret dahi göstermeyi tercih etmemiştir.

Sivil toplum örgütleri, “demokratik sistem” için olmazsa olmaz bir yere sahip olsalar da irdelenmesi gereken en önemli hususlardan birisi ise sivil toplum örgütlerinin demokratik bir ortama ne denli sahip olup olmadıklarıdır. Şöyle ki, bilhassa toplum içerisinde saygınlığa ve güvenilirliğe sahip, “kamu yararına” faaliyet göstermekte olan dernekler veya “vergi muafiyeti tanınan” vakıflar ile “izin almadan yardım toplama” hakkına sahip sivil toplum örgütlerinde karşı karşıya kalabileceğimiz “üyelik başvurusu”nun dernekler özelinde “tüzük”te, vakıflar özelinde ise “senet”te yer almayan veya ilgili mevzuatlara uygun olmayan “referans” koşulu, vb. gibi çeşitli gerekçelerle toplum yararı için faaliyet gösterdiği ve kamu yararına faaliyet gösterdiği için kamu yararı, vergi muafiyeti ve izin almadan yardım toplama mevzuatları vesilesi ile pek çok özel olanak ve istisna hakkı ancak yurttaşın varlığı ile var olabilen devlet tarafından bu sivil toplum örgütlerine verilmekte olsa da bu sivil toplum örgütlerinin yönetiminde yer alan üyeler ve bu bireylerin demokratik hakların kullanımı ile örgütün organlarındaki yerlerini kaybetme korkuları nedeni ile ancak yurttaşın varlığı ile var olabilecek sivil toplum unsurlarına tıpkı kendileri gibi birer yurttaş olan diğer bireylerin katılımı engellenebilmektedir.

Sivil toplum, sivil toplum örgütleri ile yurttaşların demokratik ve katılımcılık hakları açısından pek de olumlu kabul edilemeyecek durumları bir kenara bırakarak, Bayhan (2002, s. 1)’a atıfla, yurttaşın sivil toplum örgütleri bünyesinde üstlenebileceği roller ve sorumluluk ile demokratik ilerlemenin ve olgunlaşmanın da sağlanabileceğini belirtebiliriz.

Türkiye Cumhuriyeti’nde, sivil toplum alanında örgütlenebilmenin Avrupa Birliği ile olan ilişkiler kapsamında 2000’ler itibarıyla yaşanan değişimler öncesinde hayata geçirilmiş ve varlıklarını halen sürdüren örnekleri olarak; 1980’li yılların sonlarına doğru, “*anti laik hareketlerin giderek artması ve tehlikeli boyutlara varması*” ve “*Cumhuriyet Türkiye’sinde çağdaş değerlere göre yaşayan insanların dinsizlikle itham edilerek hedef gösterilmesi*” durumlarına karşı “*Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği*” (Tözen, 1992, s. 33); “*ulusu, karşı devrimcilerin geriye dönüşü amaçlayan saldırılarından korumaya çalışmak*” ve “*karşı devrimcilerin yarattığı çelişkilerle dolu uydurma ve sözde sentezlerle olduğu kadar, Atatürk’ün adını salt sömürmek için kullananlar ve*

yozlaştırılmış bir Atatürkçülük anlayışına karşı da savaşım” için “Atatürkçü Düşünce Derneği” (Tözen, 1991, s. 28); İstanbul Eğitim ve Kültür Vakfı kısaca İSTEK Vakfı; 1990’lı yıllara gelindiğinde, erozyonla mücadele etmek, ağaçlandırma ve tabii varlıkların korunması gibi faaliyetler yürütmek üzere “*Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı*”; Türkiye kıyılarının ve denizlerinin korunmasının yanı sıra gelecek nesillere temiz denizler bırakabilmek amacıyla “*Deniz Temiz Derneği*” gibi sivil toplum örgütleri verilebilir.

Herhangi bir resmi karşılığı olmasa da devletin “*daha doğrusu*” hükümetin kendi sivil toplum örgütlerini yaratması veya geliştirmesi hususunda, “imtiyazlı vakıf” kavramı kullanılmaktadır. İmtiyazlı vakıf; “kamu vakfı olmamasına karşın devlet veya iktidar yani hükümet tarafından çok önemli imtiyazlar sağlanan vakıflar” olarak tanımlanmaktadır. “İmtiyazlı sivil toplum örgütü” ile hükümetin sivil kanattaki faaliyetlerinin önemli bir kısmının yürütücülüğünün gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. İmtiyaz ile sivil toplum örgütlerine iktidar tarafından sağlanan en önemli “fayda”nın da genelde bedelsiz veya sembolik olarak nitelenebilecek bedeller karşılığı gayrimenkul tahsisi olduğu kadar ülke gündeminde yer bulacak önemli skandallarda basında da birtakım ayrıcalıklar sağladığı belirtilmektedir (Yıldırım E. , Gülümseyin, çekiyorum!, 2017, s. 85-89).

Sivil toplum örgütlerinin yaşamakta oldukları sıkıntılar ile ilgili olarak, “*Aydın Marangozlar Keresteciler Kutucular ve Benzeri Esnaf Odası*” tarafından 2001 yılında düzenlenen bir etkinlikte konuşan Aydın Eski Valisi Recep Yazıcıoğlu, bakan tarafından kendisine yurtdışına çıkış yasağı konulmuş “*Ziraat Odaları Birliği Genel Başkanı*” ile olan diyalogundan bahisle:

“Dedim ki, sen bakanın memuru musun? Adam yurtdışına çıkamıyormuş, yasak koymuş bakan... Şu hale bak! Demek ki odalar bir anlamda böyle bir bağlantı içinde... Kanunla kurulmuş, bildiğimiz gerçek anlamda bir sivil toplum anlayışında olsalar bile bir kısım engeller var.”

sözleri ile sivil toplum örgütlerinin ve temsilcilerinin kısacası sivil toplumun engeller ile karşı kaşıya kalabilmekte olduğunu ifade etmektedir (Yazıcıoğlu R. , 2001).

2.3.4. Sivil Toplum Örgütlerinin Çeşitleri ve Sınıflandırılması

Sivil toplum örgütlerinin çeşitleri ve sınıflandırılması etkileşimde oldukları yönetimlere bir başka deyişle devletlere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Orak (2007, s. 230) bu durumu, *Sivil toplum örgütü kavramının Avrupa’da ve Türkiye’de algılanma biçimleri farklı olabilmektedir. Türkiye’de bu tanımlamaya bazen ticaret ve sanayi odaları da dâhil edilmektedir*” ifade etmektedir.

Ayrıca, sivil toplum oluşumu olarak kimi meslek mensuplarının mesleklerini icra edebilmeleri için oda, baro, vb. oluşumlara üyeliğin şart olduğu meslek mensubu yurttaşlar açısından baktığımızda ise bu oluşumlara üye olunmasının sivil toplum örgütü kavramının yapı taşlarından birisi olarak niteleyebileceğimiz “gönüllülük” bağlamında örtüşmediği belirtilmektedir (Duman, 2010, s. 365).

Çoğu zaman sivil toplum kuruluşlarından sayılmasına rağmen, “kooperatif”lerin “kâr amaçlı faaliyet”leri sivil toplum kuruluşu olarak değerlendirilebilmelerini engelleyebilecek bir uyumsuzluk olarak belirtilmektedir (Duman, 2010, s. 365).

2.3.4.1. Dünyada Sivil Toplum Örgütlerinin Çeşitleri ve Sınıflandırılması

Dünyada, sivil toplum örgütlerinin nitelenişi için genellikle “*non-governmental organizations*” veya kısaca “*NGOs*” kullanılmakta olup, Duman (2010, s. 366)’a göre; “*devlet dışı kuruluşlar*” ifade edilmektedir.

Ayrıca, devlet dışı oluşları kadar “kâr amaçlı” veya “kâr odaklı” oluşumlar olmadıklarından, sivil toplum örgütleri için “*non-profit organizations*” veya kısaca “*NPOs*” da kullanılmaktadır.

Faaliyetlerini birden fazla ülkede yürütmekte olan bir başka deyişle “uluslararası sivil toplum örgütleri” ise “*international non-governmental organizations*” ya da kısaca “*INGOs*” terimi ile ifade edilmektedir.

Bu terimlere ek olarak, sivil toplum örgütleri her ne kadar “sivil” olmaları gerekse de yazında; “*devlet himayesindeki sivil toplum örgütleri*” veya “*hükümet himayesindeki sivil toplum örgütleri*” olarak da tanımlanmakta olan “*government organized non-governmental organizations*” kısaca “*GONGOs*” terimi de yer almaktadır (Oğuz, 2018).

“GONGOs”un bir alt kategorisi olarak da nitelendirildiğine rastlanan, “*yarı özerk sivil toplum örgütleri*” olarak da ifade edilen “*quasi non-governmental organizations*” kısaca “*QUANGOs*” terimi de kullanılmaktadır (Cumming, GONGOs, 2010, p. 779; QUANGOs, p. 1286).

“GONGOs” ve “QUANGOs” olarak nitelendirilen sivil toplum örgütlerinin ortak olduğunu kabul edebileceğimiz özellikleri; bünyelerinde, ünlü politikacıların eşlerini ve yakın akrabalarını bulundurmalarıdır. Yalnızca toplumun çıkarları için faaliyet yürütmekle kalmayıp, aynı zamanda hükümetin veya devletin isteklerinin de göz önünde bulundurulmasını sağlamaktadırlar. Zaman zaman, üst rütbeli askerlerin misal generaller de bu komitelerde yer alabilmektedir... Bünyelerinde, ünlü politikacıların eşleri, çocukları, kan veya hısımları da bulunmaktadır. Bu sivil toplum örgütleri, genellikle; bir süre geçtikten sonra hükümet tarafından yönetilen sözde yönetime dahil edilmekte, hatta faaliyetlerini durdurmaya mecbur bırakılmaktadırlar. Böylece, bahse konu bu tip sivil toplum örgütleri ile ilgili bürokrasi maskelenmektedir ki bunun da bağışçıların istediği gibi; esneklik, katılım, yenilik ve arz veya talep duyarlılığı gibi kıyaslanacak avantajlar olmadan, dışarıdan görünmesi istenildiği gibi görünmeye yaradığı belirtilmektedir. Hükümetin veya devletin himaye ettiği bu sivil toplum örgütlerinin ayırt edilmeleri oldukça güç olabilmektedir (Cumming, GONGOs, 2010, p. 780).

“Devlet veya hükümet himayesindeki sivil toplum örgütleri”nin yani “GONGOs”ların, her geçen gün farklı niteliklere dayalı isimlendirilmekte olan sivil toplum örgütlerine yönelik kullanılarak yazına dahil olduğu belirtilmektedir.. “*Bent, in the sense of crooked NGOs*” kısaca “*BENGOs*”, “*eğilimli, çarpık sivil toplum örgütleri*”ni; “*business interest NGOs*” kısaca “*BINGOs*”, “*iş dostu sivil toplum örgütleri*”ni, “*business organized NGOs*” kısaca “*BONGOs*”, “*işletme himayesindeki sivil toplum örgütleri*”ni; “*brief case NGOs*” kısaca “*BRINGOs*” “*evrak çantası usulü yürütülen sivil toplum örgütleri*”ni; “*city hall NGOs*” kısaca “*CHONGOs*” “*belediye ve bürokrasi odaklı sivil toplum örgütleri*”ni; “*come and go, or here today and gone tomorrow NGOs*” kısaca “*COMENGOs*” “*gelip geçici sivil toplum örgütleri*”ni bir başka deyişle “*bugün var yarın yok sivil toplum örgütleri*”ni, “*donor international NGOs*” kısaca “*DINGOs*” “*uluslararası bağışçı sivil toplum örgütleri*”ni; “*donor organized NGOs*” kısaca

“DONGOs” “bağışçıların himaye ettiği sivil toplum örgütleri”ni ki bu örgütleri bağışçılar kurmaktadır; *“financially interested NGOs”* kısaca *“FINGOs”* “finansal açıdan ilgili sivil örgütleri”ni; *“gap-filling NGOs”* kısaca *“GANGOs”* “boşluk doldurucu sivil toplum örgütleri”ni; *“government run or inspired run NGOs”* kısaca *“GRINGOs”* “devlet tarafından yürütülen veya gelişim odaklı sivil toplum örgütleri”ni; *“mafia affiliated or mafia organized NGOs”* kısaca *“MANGOs”* “mafyaaya bağlı veya mafya himayesindeki sivil toplum örgütleri”ni; *“my own NGOs”* kısaca *“MONGOs”* “bireyin kendi himayesinde olan şahsına kayıtlı sivil toplum örgütleri”ni; *“party affiliated NGOs”* kısaca *“PANGOs”* “siyasi partiye bağlı sivil toplum örgütleri”ni; *“parliamentary organized NGOs”* kısaca *“PONGOs”* “parlamentar himaye altındaki sivil toplum örgütleri”ni; *“retired officials NGOs”* kısaca *“RONGOs”* “emekli memur sivil toplum örgütleri”ni ifade etmek üzere kullanılan kelimeler olarak belirtilmektedir (Cumming, GONGOs, 2010, p. 779).

2.3.4.2. Türkiye’de Sivil Toplum Örgütlerinin Çeşitleri ve Sınıflandırılması

Türkiye’deki sivil toplum örgütlerini, tüzel kişiliğe sahip olup olmamaları ile kamu yararı için çalışan, izin almadan yardım toplama yetkisi verilmiş ve vergi muafiyeti ile yurttaşlar adına “toplumsal statü” tanınmış sivil toplum örgütleri olmak üzere ele alınabilir.

Çopur (Teoriden Pratiğe Sivil Toplum)’a göre, “Sivil toplum kuruluşu” veya kısaca “STK” teriminin; resmi düzeyde ilk defa 1996 yılında kullanıldığı belirtilmektedir (Aslan, 2010, s. 270’den alıntı).

Tablo 1’de Türkiye Cumhuriyeti’ndeki sivil toplum örgütü çeşitlerine değinilmiştir.

Tablo 1. Türkiye’deki Sivil Toplum Örgütü Çeşitleri ve Sınıfları

Tüzel Kişiliği Olan	Tüzel Kişiliği Olmayan	Yabancı Sivil Toplum Örgütleri	Toplumsal Statülü Sivil Toplum Örgütleri
Dernek	Şube	Yabancı Dernek	İzin Almadan Yardım Toplayabilen Sivil Toplum Örgütü
Vakıf	Temsilcilik	Yabancı Vakıf	Kamu Yararına Çalışan Dernek
Birlik	Platform	Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş	Vergi Muafiyeti Tanınmış Vakıf
Federasyon	Sandık		
Konfederasyon			
Cemaat Vakfı			
Esnaf Vakfı			
Mazbut Vakıf			
Mülhak Vakıf			
Yeni Vakıf			

Türk Medeni Kanunu ve Dernekler Kanunu ile Vakıflar Kanunu uyarınca, sivil toplum örgütlerinin “tüzel kişiliği olan” bir başka deyişle “tüzel kişiliğe sahip” olmak üzere tasnif edebiliriz.

Dernekler, 2’nci maddede; *“Dernek: Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarını”* ifade edilmektedir (Dernekler Kanunu, 2004).

Vakıf, 101’inci maddede; *“Vakıflar, gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır”* ifade edilmektedir (Türk Medeni Kanunu, 2001).

Birlikler, 4’üncü maddede; *“Birlik: 3335 sayılı Uluslararası Nitelikteki Teşekküllerin Kurulması Hakkında Kanun kapsamında bulunan birlik, federasyon veya benzeri teşekkülleri”* ifade edilmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

Üst kuruluşlar, 2’nci maddede; *“Üst kuruluş: Derneklerin oluşturduğu tüzel kişiliği bulunan federasyonları ve federasyonların oluşturduğu konfederasyonları”* ifade edilmektedir (Dernekler Kanunu, 2004).

Federasyonlar, 4'üncü maddede; *“Federasyon: Kuruluş amaçları aynı olan en az beş derneğin bir araya gelerek oluşturduğu tüzel kişiliği bulunan üst kuruluşu”* ifade edilmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

Konfederasyonlar, 4'üncü maddede; *“Konfederasyon: Dernekler tarafından oluşturulan kuruluş amaçları aynı en az üç federasyonun bir araya gelmesi ile kurulan tüzel kişiliği bulunan üst kuruluşu”* ifade edilmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

Cemaat vakıfları, 3'üncü maddede; *“Vakfiyeleri olup olmadığına bakılmaksızın 2762 sayılı Vakıflar Kanunu gereğince tüzel kişilik kazanmış, mensupları Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan Türkiye'deki gayrimüslim cemaatlere ait vakıfları”* ifade edilmektedir (Vakıflar Kanunu, 2008).

Esnaf vakıfları, 3'üncü maddede; *“2762 sayılı Vakıflar Kanununun yürürlüğünden önce kurulmuş ve esnafın seçtiği yönetim kurulu tarafından yönetilen vakıfları”* ifade edilmektedir (Vakıflar Kanunu, 2008).

Mazbut vakıflar, 3'üncü maddede; *“Bu Kanun uyarınca Genel Müdürlükçe yönetilecek ve temsil edilecek vakıflar ile mülga 743 sayılı Türk Kanunu Medenisinin yürürlük tarihinden önce kurulmuş ve 2762 sayılı Vakıflar Kanunu gereğince Vakıflar Genel Müdürlüğünce yönetilen vakıfları”* ifade edilmektedir (Vakıflar Kanunu, 2008).

Mülhak vakıflar, 3'üncü maddede; *“Mülga 743 sayılı Türk Kanunu Medenisinin yürürlük tarihinden önce kurulmuş ve yönetimi vakfedenlerin soyundan gelenlere şart edilmiş vakıfları”* ifade edilmektedir (Vakıflar Kanunu, 2008).

Yeni vakıflar, 3'üncü maddede; *“Mülga 743 sayılı Türk Kanunu Medenisi ile 4721 sayılı Türk Medenî Kanunu hükümlerine göre kurulan vakıfları”* ifade edilmektedir (Vakıflar Kanunu, 2008).

“Dernek şubesi”, 2’nci maddede; “*Şube: Dernek faaliyetlerinin yürütülebilmesi için bir derneğe bağlı olarak açılan, tüzel kişiliği olmayan ve bünyesinde organları bulunan alt birimi*” ifade edilmektedir (Dernekler Kanunu, 2004).

“Vakıf şubesi”, 3’üncü maddede; “*Vakıf faaliyetlerinin yürütülebilmesi için yeni vakfa bağlı olarak açılan, tüzel kişiliği olmayan ve bünyesinde organları bulunan alt birimi*” ifade edilmektedir (Vakıflar Kanunu, 2008).

“Dernek temsilciliği”, 2’nci maddede; “*Temsilcilik: Dernek faaliyetlerinin yürütülebilmesi için bir derneğe bağlı olarak açılan, tüzel kişiliği ve bünyesinde organları bulunmayan alt birimi*” ifade edilmektedir (Dernekler Kanunu, 2004).

“Vakıf temsilciliği”, 3’üncü maddede; “*Vakıf faaliyetlerinin yürütülebilmesi için yeni vakfa bağlı olarak açılan, tüzel kişiliği olmayan ve bünyesinde organları bulunan alt birimi*” ifade edilmektedir (Vakıflar Kanunu, 2008).

Platformlar, 2’nci maddede; “*Plâtfom: Derneklerin kendi aralarında veya vakıf, sendika ve benzeri sivil toplum kuruluşlarıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere girişim, hareket ve benzeri adlarla oluşturdukları tüzel kişiliği bulunmayan geçici nitelikteki birliktelikleri*” ifade edilmektedir (Dernekler Kanunu, 2004).

Sandıklar, 4’üncü maddede; “*Sandık: Derneklerin üyelerine kâr payı dağıtmamak, gelir, faiz veya başka adlarla üyelerine para aktarmamak şartıyla, üyelerinin yiyecek, giyecek gibi zaruri ihtiyaç maddelerini ve diğer mal ve hizmetlerle kısa vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamak için kurdukları tüzel kişiliği olmayan kuruluşu*” ifade edilmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

Yabancı vakıflar, 4’üncü maddede; “*Yabancı vakıf: Merkezleri yurt dışında bulunan vakıfları*” ifade edilmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

Yabancı dernekler, 4’üncü maddede; “*Yabancı dernek: Merkezleri yurt dışında bulunan dernekler ile dernek ve vakıf dışındaki kâr amacı gütmeyen kuruluşları*” ifade edilmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kısaca “KAGK”, 4’üncü maddede; “*Kâr amacı gütmeyen kuruluş: Merkezleri yurt dışında bulunan dernek ve vakıf dışındaki diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşları*” ifade edilmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005).

Toplumsal statüye sahip sivil toplum örgütleri; kamu yararı için faaliyet gösterdikleri için hem derneklere hem de vakıflara verilebilen statü mevcut olup, ayrıca sadece derneklere ve vakıflara verilebilen birer statü bulunmakta olup bahse konu bu statülerin devleti oluşturan yurttaşlar adına yine yurttaşlar için devlet tarafından veriliyor oluşu nedeniyle bu statülerin “toplumsal statü” olarak adlandırılabilceği savunulabilir.

“İzin almadan yardım toplayabilecek sivil toplum örgütleri”; “kamu yararına çalışan dernek ve vakıf”lara, “izin almadan yardım toplayabilme yetkisi”; 6’ncı maddeye istinaden verilebilmektedir (Yardım Toplama Kanunu, 1983). İzinsiz yardım toplama yetkisi verilmiş toplam yirmi dokuz sivil toplum örgütü mevcut olup, bunların on üçü dernek ve on altısı vakıftır.

“Kamu yararına çalışan dernekler”; faaliyetlerine istinaden, dernekler; 27’nci madde uyarınca “kamu yararına çalışan dernek” olarak sayılabilmektedir (Dernekler Kanunu, 2004). Kamu yararına çalışan üç yüz elli üç dernek, üç federasyon, bir konfederasyon bulunmaktadır.

“Vergi muafiyeti tanınmış vakıflar”; genel, katma ve özel bütçeli idarelerin bütçeleri içinde yer alan bir hizmetin veya hizmetlerin yerine getirilmesini amaç edinmiş olmasına istinaden, vakıflara; 20’nci madde uyarınca “vergi muafiyeti” tanınabilir (Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması ve Vakıflara Vergi Muafiyeti Tanınması Hakkında Kanun, 2003). Vergi muafiyeti tanınmış, iki yüz seksen dokuz vakıf bulunmaktadır.

3. KURUMSALLAŞMA

Çalışmanın bu bölümünde “kurum” kavramı, kurum türleri, kurum özellikleri ve kurum fonksiyonları ele alınarak ne olduğu anlatılacaktır. Ardından, “kurumsallaşma” kavramı ele alınarak ne olduğu anlatılacak, kurumsallaşmanın amacı, kurumsallaşma yaklaşımları, kurumsallaşmanın önemi ve özellikleri, öğeleri ve boyutları irdelenecektir.

“Kurumsallaşma” ve kökeni olarak ele alabileceğimiz “kurum”, kavramsal açıdan iktisat ve sosyoloji bilimlerinin merkezinde yer alan temel kavramlardandır (Fidan, 2017, s. 2; Aktan & Aktan, 2019, s. 66).

3.1. Kurum Kavramı, Türleri, Özellikleri ve Fonksiyonları

“Kurum”, kavramsal açıdan “sosyoloji” biliminde; bireylerin meydana getirdikleri toplulukların, bir aradaki yaşamları boyunca oluşturdukları “aile”, “eğitim”, “din”, “ahlak”, “ekonomi”, “siyaset” gibi yaşamlarında yer etmiş ve süre gelmiş değerlerdir (Aktan & Aktan, 2019, s. 66).

“Kurum”, “iktisat” bir başka deyişle “ekonomi” biliminde kavramsal olarak; tıpkı sosyoloji bilimindeki gibi zaman içerisinde kendiliğinden oluşmuş “resmi” olmayan “iş ahlakı, değişim, güven, söz, taahhüt, vb. gibi kurallar ile “ekonomik yaşam”daki düzeni sağlayan “girişimcilik” bir başka deyişle “girişim kurma serbestisi”, rekabet, mülk edinme ile miras edinme hakları, vb. gibi asgari değerlerdir (Aktan & Aktan, 2019, s. 66).

“Kurum kavramı”; bireylerin meydana getirdiği toplumun da oluşumunu sağlayan, “örgütlü” ve “yerleşik” bir hal almış “işlemler” olarak beliren “asgari kurallar” olarak belirtilmektedir (Jepperson, 1991’den aktaran Fidan, 2017, s. 2).

Kurum veya bir başka deyişle “müessese kavramı”; toplum nezdinde yer edinmiş yazılı ya da yazılı olmayan kurallar ile bireyler tarafından oluşturulmuş veya zamanla kendiliğinden oluşan “kurallar bütünü” bir başka deyişle “töre” olarak ifade edilmektedir (Aktan & Aktan, 2019, s. 67).

“Müessese” ile “organizasyon” yani “örgüt” veya “kurumsal örgüt”ün aynı kavramlar olmadıklarına dair görüşler belirtilmektedir (Khalil, 1995; Rowlinson, 1997; Rutherford, 1994’den aktaran Aktan & Aktan, 2019, s. 67).

“Organizasyon kavramı”; fiziki varlığa sahip olan, bireylerce oluşturulan belirli bir amaca yönelik, “işletme”, “firma”, “şirket”, “kamusal kuruluş”, “kâr amacı gütmeyen kuruluş”, vb. örgütler olarak ifade edilmektedir (Aktan & Aktan, 2019, s. 67).

Kurum ve organizasyon arasındaki ilişkinin, ayrıca “formel” bir başka deyişle “resmi” ve “informel” yani “resmi olmayan” bağlamında da yapılabileceği belirtilmektedir. Kuruma, formellik bağlamında “hukuk”, informellik bağlamında da “kültür” birer örnek teşkil ederken, formellik bağlamındaki organizasyona bir başka deyişle örgüte örnek “kamusal örgütler” olup, informellik bağlamındaki organizasyon veya örgüte ise “hükümet dışı örgütler” örnek olarak verilmektedir (Aktan & Aktan, 2019, s. 69). Ancak buradaki örnekler üzerinden yola çıkılacak olduğu takdirde sivil toplum örgütlerinin informal organizasyonlardan sayılıp sayılamayacağı, resmen var kabul edilebilmeleri için tabi oldukları ve uymaları gerekli mevzuat ve hükümleri yani formel kurumları göz önünde bulunduracak olduğumuzda ayrı bir tartışma konusu olarak kabul edilebileceğini savunabiliriz.

Daha önce kurallar bütünü olarak da kabul edildiğini belirtmiş olduğumuz kurum kavramının; zaman zaman anlamdaş olarak bir diğerinin yerine de kullanıldığı belirtilmektedir (Hodgson, 2015, p. 501’den aktaran Aktan & Aktan, 2019, s. 71-72).

Kurumların veya bir diğer deyişle kuralların, fonksiyonları açısından “sosyal kurumlar”, “iktisadi kurumlar”, “siyasal kurumlar” ve “kültürel kurumlar” olarak sınıflandırılabilmesi belirtilmektedir. Örnek verecek olduğumuzda ise; sosyal kurumlar için aile veya eğitim, iktisadi kurumlar için mülkiyet veya rekabet, siyasal kurumlar için demokrasi veya laiklik, kültürel kurumlar için ahlak veya sosyal normlar örnek olarak verilebileceği belirtilmektedir (Wells, 1970; Aktan & Vural, 2006; Aktan & Yay, 2019; Aydın, 2017’den aktaran Aktan & Aktan, 2019, s. 70).

Kurumların; “temel kurumlar” ve “yardımcı kurumlar” olmak üzere gruplandırılabilmesi, en ilkel toplumlar da dahil olmak üzere tüm toplumlarda yer alan

temel kurumlara örnek olarak aile, eğitim, ekonomi, siyaset, yardımcı kurumlar bir başka deyişle sosyal kurumlara da hukukun örnek olarak verilebileceği belirtilmektedir (Aydın, 2017, s. 26-27’den aktaran Aktan & Aktan, 2019).

Yazılı kurallar veya resmi, bir başka deyişle formel kurallar devlet tarafından oluşturulmuş kurallar yani kurumlardır ancak burada dikkat edilmesi gereken bireyin bir başka deyişle vatandaşın yaşamında kamusal ihtiyaçları ve hakları ile alakalı hususlarda ilgili hizmetlerin sağlanması ile görevli olan ve etkileşimde bulunduğu “kamu kurumu” olarak adlandırılmış organizasyonlar bir başka deyişle örgütler ile yazılı kurallar anlamını taşıyan kurum karıştırılmamasıdır.

Yazılı bir başka deyişle formel kuralların “dışsal kurallar” olarak, yazılı olmayan bir başka deyişle informal kuralların ise “içsel kurallar” olarak, kuralların oluşumu yönünden sınıflandırılabilmesi belirtilmektedir (Aktan & Vural, 2006a’dan aktaran Aktan & Aktan, 2019, s.72).

Kurumun bir başka deyişle kuralların özelliklerinin; *“İlk olarak kurallar ve kurumlar belirsizlikleri azaltırlar”, “İkinci olarak kurallar ve kurumlar kısıtlamalar getirirler”, Üçüncü olarak kurallar ve kurumlar özgürlükler sağlarlar”* ifadeleri ile özetlenebildiği belirtilmektedir (Demir, 1996, s. 35-39’dan aktaran Aktan & Aktan, 2019).

Fayda yönünden ise, kurumların yani kuralların sosyal yaşamın düzenlenmesi ile birlikte öğretilirliği ve sürdürülebilirliğini sağladığı belirtilmektedir (Bierstedt, 1974, p. 219’dan aktaran Aktan & Aktan, 2019, s. 74).

3.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Amacı

“Kurumsallaşma” kavramı ile ilgili bilinen en eski yaklaşımın, “Selznick yaklaşımı” olduğu belirtilmektedir (Mert, Alan, Bingöl, Tümkaya, & Koyunlu, 2020, s. 5206).

Kurumsallaşma kavramı, “Selznick” tarafından; *“istikrarsız, disiplin bulunmayan organizasyon kalıpları ya da dar teknik aktivitelerden, düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen kalıpların ortaya çıkışı”* olarak ifade edilmektedir (Selznick, 1996, pp. 270-277’den aktaran Mert, Alan, Bingöl, Tümkaya, & Koyunlu, 2020, s. 5206).

Kurumsallaşma kavramı; örgütlerin bir başka deyişle organizasyonların yapısal ve faaliyetleri ile alakalı işleyişlerini ve süreçlerini, mevcuttaki kurallarını, değerlerini ve yapılarını “çevresel” unsurların da göz önünde bulundurularak yeni kurallar, değerler ve yapılar ile geliştirerek yapısal ve süreçleri ile alakalı çevresel değişim ve hatta uyumu da sağlayarak hem örgüt olarak hem de faaliyet yönünden daha sistemli ve ölçünlü olmaya yönelik evrilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Kimberly, 1979, pp. 437-457; March, 1996, pp. 278-279; Zucker, 1987, pp. 443-464’den aktaran Mert, Alan, Bingöl, Tümkaya, & Koyunlu, 2020, s. 5206).

Kurumsallaşma kavramının, Selznick (1996, pp. 270-277) tarafından; siyasi, ekonomik ve sosyal özelliğe sahip durumların değerlendirilmesinde kullanılan bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir (aktaran Mert, Alan, Bingöl, Tümkaya, & Koyunlu, 2020, s. 5207).

Kurumsallaşma kavramı, Akat ve Atılgan (1992, s. 17)’a göre; uzmanlaşmış yönetim mekanizması ile çevresel durumlara ilgili ve güçlü bir yapıya, kültüre, bürokratik niteliklere ve yöntemler düzenine sahip, yasalara, kurallara ve iş ahlakına saygılı bir kurum haline gelmek, kamuya mal olmak ve bireylerden bağımsız olarak uzun süre varlığını sürdürmek olarak ifade edilmektedir (aktaran Doğan S. , 1998, s. 144).

Kurumsallaşmanın siyasi, ekonomi ve sosyoloji yazınında 1980’ler itibariyle yeniden değerlendirilmeye başladığı ifade edilmektedir. Siyasi bilimlerde; March ve Olsen (1984) ile başlayan değişim ve yeniliğin teorilere de yansıdığı ve bunun Brunsson ve Olsen (1993) ile devam ettirilip Olsen ve Peters (1996) tarafından sürdürüldüğü belirtilmektedir (Mert, Alan, Bingöl, Tümkaya, & Koyunlu, 2020, s. 5207). Ekonomi bilimlerinde de North (1990) ile başlayıp, Khalil (1995) yıl ile Alston, Eggerston ve Noth (1996) eserlerine dayanılarak belirtilmektedir. Sosyolojide ise Zucker (1987), Dimaggio ve Powell (1991) ile Scott (1995) tarafından yazına yapılan katkılara dayandırılarak belirtilmektedir (Peters, 2000, p. 1’den aktaran Mert, Alan, Bingöl, Tümkaya, & Koyunlu, 2020, s. 5207).

Kurumsallaşma, “özü itibariyle *“bireyler için işletme” düsturu yerine “işletme için bireyler” düsturuna geçiş sürecidir*” şeklinde ifade edilmektedir (Karabıyık, 2014, s. 48). Buradan yola çıkarak, kurumsallaşma; birey organizasyon ilişkisinde merkezde

organizasyonun konumlandırılışından bireyin konumlandırılışına geçiş olarak ifade edilebilir.

Kurumsallaşma, iktidar kaybı olarak görülmemeli aksine kurum paydaşlarının değerlerinin sürdürülebilirliğini sağlayabileceği ve haliyle de organizasyonun sürdürülebilirliği açısından da bir nevi sigortadır (Onbulak, 2017, s. 124).

Kurumsallaşma kavramının, iş dünyası açısından Türkiye’de 1980’li yıllar itibarıyla gündemde yerini bulduğunu bilmekle birlikte, Akat ve Atılğan (1992, s. 16)’a göre on yıllık bir zaman dilimi içerisinde bir başka deyişle 1990’lı yıllara gelinmiş olsa da hakkında ortak bir yargıya varılamamış olduğunu bilmekteyiz (Doğan S. , 1998, s. 143).

Kurumsallaşmanın, 1980’lerde Türkiye gündemine gelmesinin gerekçesini 1950’li yıllar itibarıyla sanayileşilme yönünde iş dünyasında başlayan değişimin ağırlıklı olarak aile şirketlerine ait oluşu ve 1980’li yıllara geldiğimizde ise şirketin kurucusu konumundaki bireylerin ilerleyen yaşları nedeniyle şirketlerinin kalıcılığını sorgulamaya başlamaları ile birlikte yanıt aradıkları bu yöndeki soruları olumlu cevaplandırabilmeleri bir başka deyişle şirketlerinin sürdürülebilirliklerini sağlamak üzere arayışa girmeleri ve neticesinde de kurumsallaşmaya yönelmeleri ile meydana geldiği ifade edilmektedir (Akat & Atılğan, 1992, s. 3,16’dan aktaran Doğan S. , 1998, s. 143,144).

Sermayesinde en iyimser yaklaşım ile aile fertleri dışında ailenin etrafındaki eş, dost, arkadaşına ait sermayenin yer aldığı ailelere hatta ağırlıklı olarak da şirketin kurucusu konumundaki aile ferdinin varlığına bağlı olarak hayatta kaldığı varsayılan aile şirketlerinin, kurucunun vefatı ile bir miras haline gelecek bu işletmelerin mirasçılar arasındaki anlaşmazlık ve benzeri durumlar neticesinde yok olmasının veya o güne dek belirli bir başarı ve istikrarla hayatta kalması sağlanmış bu işletmelerin satış gibi yollar neticesinde edinecek olan yeni kişilerce aynı şekilde yönetilemeyişi nedeniyle de yok olabileceği buna karşın da kurumsallaşma ile gelecek nesillere aktarılabilmesi ifade edilmektedir (İslamoğlu, 1992, s. 4; Müftüoğlu, 1993, s. 45; Akat & Atılğan, 1992, s. 3’ten aktaran Doğan S. , 1998, s. 143,144).

Kurumsallaşma, organizasyonların içinde yer aldıkları çevre ile bu çevrede kabul görmüş kurumlarla yani yasalarla etkileşimi ve hali ile de çevresinde yer alan ve gözetmesi

gereken örgüt açısından iç unsur olarak değil dış unsur olarak nitelendirilen değerlere uyum sağlamaya yönelik asgari düzeydeki uyumluluğa giden süreçten başlayarak tam uyuma erişene dek geçen süreç ve organizasyonun bu süreç içerisindeki değişimi neticesinde yüklenebildiği bir başka deyişle sahip olabildiği özelliklerdir olarak da ifade edilebilir. (İşçi, Taştan, & Kozal, 2013).

Kurumsallaşma kavramının, iktisadi bilimler açısından organizasyon bir başka deyişle örgüt olarak ele alınan kurumların zamana karşı sürdürülebilirliklerini sağlamak üzere uygulanmış farklılaşma ve gelişim ile alakalı değişiklikleri kapsayan süreç ve kuralları olduğunu savunabiliriz.

3.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşmaya yönelik yaklaşımların Türkiye'ye kıyasla küresel boyutta, 1900'lerin ikinci yarısından sonra bilhassa da son çeyreğe doğru araştırmacıların gündemine girdiği belirtilmektedir (Fidan T. , 2017).

Kurumsallaşma bir başka deyişle “kurumsalcılık” yaklaşımlarının, eski ve yeni olarak nitelenerek “eski kurumsalcılık” ve “yeni kurumsalcılık” adı altında olmak üzere iki ayrı grup altında ele alındığı ifade edilmektedir (Fidan T. , 2017).

Kurumsallaşma kavramını, yazına kazandıran ilk araştırmacının Selznick olduğu belirtilmektedir (Scott W. , 1992, p. 62'den aktaran İşçi, Taştan, & Kozal, 2013, s. 63).

Kurumsallaşmanın, bir organizasyon bünyesindeki işlerin ne sıklıkla, kimler tarafından, nasıl bir düzen ve döngü içerisinde belirli bir koordinasyon ve sorumluluk paylaşımı ile yapılacağına çeşitli kurallara dayalı oluşu her ne kadar organizasyon açısından yapılması gereken işler ile alakalı bir başka deyişle çıktılar ile alakalı nitelikliliği artırsa da bunun için devreye alınan mekanizmaların organizasyon bünyesinde yer alan ve organizasyonu meydana getiren bireylerde çeşitli kısıtlamalara hatta farklı yaklaşımlarda bu durumların bireylerin hürriyetlerini kısıtlamak ile eşdeğer bir duruma sebebiyet vermekte olduğu da ifade edilmektedir. Kurumsallaşmanın formel bir başka deyişle yasal yapılanmanın etkileri ile organizasyonlardaki örgütlenmelerde kurumsallaşmanın da göstergelerinden olan organizasyon içerisindeki yapılanın, akışın, etkileşimin ve hatta

iletişimin ayrıntılarını dahi göstermekte olan “organizasyon şeması”, “iletişim şeması” gibi mekanizmaların ve bu mekanizmalara dayalı oluşturulan departman, birim, bölüm, vb. gibi yapıların da aslında organizasyonlar üzerinde bürokratikleşmelerine neden olan ve haliyle organizasyonları bürokratik yapılara dönüştüren bir takım baskıcı ve özgürlükleri kısıtlayıcı unsurları da beraberinde getirdiği belirtilmektedir (Meyer & Rowan, 1991; Scott W. , 1975; Öztürk & Balcı, 2014; Weber, 2008’den ve Lunenberg & Ornstein, 2008’den aktaran Fidan, 2017, s. 2-3).

Eski kurumsalcılık yaklaşımı olarak da adlandırılan; “en etkili kurumsallaşma teorisi” olarak da kabul edilen yaklaşımın Philip Selznick ve öğrencilerine ait olduğu belirtilmektedir (Scott W. , 1987, p. 493). Selznick’in kurumsallaşma teorisini; Michels ve Barnard’dan ödünç aldıklarına dayanarak bir başka deyişle onlardan etkilenecek teorisini oluşturduğu ifade edilmektedir (Scott W. , 1987a, pp. 51-68’den aktaran Scott W. , 1987, pp. 493-494).

Selznick (1949)’in “*bir kamu idaresi ne açıdan demokratik olabilir?*” sorusuna yanıt aramak üzere başlayan çalışmasının bir vaka çözümlemesi olarak kabul edilen ve 2019 yılında ilk baskısının yetmişinci yıldönümünü geride bırakan kitap haline getirilmiş çıktılara sahip bu sorunun kurumsalcılık bir başka deyişle kurumsallaşma açısından öneminden ve teorik yönden de öncülü oluşu belirtilmektedir (Stivers, 2009, p. 1196).

Selznick (1949)’in kurumsallaşma teorisinde, organizasyonların bulundukları mahallde bir başka deyişle yerleşim yerlerinde çevreleri ile uyumluluk için değişime de konu süreç ya da süreçlere girmelerinin söz konusu olduğu belirtilmektedir.

Selznick’in kurumsallaşma ile alakalı teorisi ve devam eden yıllar içerisindeki çalışmalarının ardından, başka araştırmacıların da farklı birtakım yaklaşımları neticesinde yeni kurumsalcılık bir başka deyişle yeni kurumsallaşma olarak adlandırılan yaklaşımın; Meyer ve Rowan (1977)’a dayalı olarak ele alındığı ifade edilmektedir (aktaran Tengilimoğlu & Akgöz, 2019, s. 230). Ayrıca, yeni kurumsal teorisinin gelişiminde DiMaggio ve Powell (1991)’in de önemi belirtilmektedir (Özcan, 2011).

3.4. Kurumsallaşmanın Önemi ve Özellikleri

Kurumsallaşmanın amacının, kurumsallaşmayı yazına dahil eden Selznick (1949)'e atıfla organizasyonlar açısından “hayatta kalmak” olduğunu ifade edebiliriz.

Kurumsallaşmanın özelliği ve ögesi olarak, öncelikle değinilmesi gereken kavramların “rasyonellik” ile “nepotizm” ve “kronizm” olduğunu savunabiliriz.

Kurumsallaşmadan ve kurumsallaşmanın varlığından söz edilebilmesi için bir öge ve özellik olarak, Selznick (1949)'in “Doğal Sistem Modeli”nde yer alan ve kurumsallaşmanın amacını gerçekleştirebilmesi bir başka deyişle organizasyonların kurumsallaşma şemsiyesi altında hayatta kalabilmek için ihtiyaç duydukları mekanizmaları kısacası araçları nasıl etkili kullanabilecekleri veya daha etkili hale getirebileceklerini de belirlemeye yarayan, Gibson (1977) tarafından sonuca ulaşmak için etkisi en yüksek araçların ve yolların seçilmesi olarak da ifade edilen, rasyonellik olma hali ve bunun uygulansıdır. Kurumsallaşan organizasyonların, amaçları doğrultusunda kullanmakta oldukları araçların ve uyguladıkları, tercih ettikleri yolların rasyonel olmasına özen gösterilerek kurgulanması ve uygulanması gerektiği savunulabilir.

Kurumsallaşmanın bir diğer önemli ögesi ve özelliği ise, “kayırmacılık” kavramı ile alakalı olan ve yazında kavramın uygulamadaki çeşitliliğine istinaden farklı terimler ile ele alınan “insan kayırmacılık”tır. İnsan kayırmacılık her ne kadar Türkçe ve yabancı yazında birtakım farklılıklar nedeniyle birtakım farklılıkları olsa da nihayetinde organizasyona, organizasyonu meydana getiren bireylere ve pek tabii organizasyonun ve onu meydana getirenlerin çevresinde de insan kayırmacılığın olduğu bir organizasyon olarak anılmasına sebep olmaktadır.

“Kayırmacılık”, kısaca; bir işin yapılabilmesi için gerekli niteliklere, yetkinliklere, yeterliliklere asgari düzeyde dahi sahip olduğuna bakılmaksızın, bireyin sadece siyasal, akrabalık gibi bağlar ve ilişkilere dayalı olarak bireyin organizasyon içerisindeki bir görevden sorumlu kılınması veya terfi, vb. gibi günümüzde daha çok insan kaynakları alanı veya yönetimi ile alakalı süreçlerden muaf tutulması olarak ifade edilebilir (İşçi, Taştan, & Kozal, 2013).

İnsan kayırmacılık hususu ile alakalı, “kronizm” örneğinden bahisle yabancı yazında daha çok siyasal bağ nedeni ile gerçekleşmekte olan “kayırmacılık” Türkçe yazında eş veya dost kayırmacılığını ifade etmek üzere kullanıldığı belirtilmektedir (İşçi, Taştan, & Kozal, 2013, s. 66).

Kayırmacılıkta, kan veya hısım kısacası akrabalık bağına dayalı “nepotizm”in yabancı yazında olduğu kadar Türkçe yazında da kayırmacılık kavramı açısından aynı anlam yüklemeleri ile kabul gördüğü ve kullanıldığı belirtilmektedir (İşçi, Taştan, & Kozal, 2013).

Kurumsallaşmanın özelliği olarak, organizasyonların başta fiziki bakımdan bulundukları mahalden başlayarak çevreleri ile uyumlu olma hali bir başka deyişle çevre ile uyumluluk veya çevresel uyumluluk da yazında belirtilmektedir (Lawrence, Monika, & Jennings, 2001).

Kurumsallaşmanın başka özelliği de organizasyonun çevresi ile uyum sağlaması ile gerçekleşmeye başlayabilecek bilinirlik ve çevresince kabul edilirlilik kazanması manasını taşıyan meşru olma hali bir başka deyişle meşruluk olduğu belirtilmektedir (Apaydın, 2008; Özcan, 2011; Tengilimoğlu & Akgöz, 2019).

Kurumsallaşma ile çevresinde meşruluk kazanmaya başlayan organizasyon süreç içerisinde kendisinin uyum sağlamaya çalıştığı çevreyi oluşturan bir unsur haline gelerek, içinde yer aldığı ve önceleri uyum sağlamak üzerine bir sürece girdiği bu çevrenin normlarının kısacası kurumlarının bir başka deyişle kurallarının da belirleyicilerinden biri haline geldiğini de savunabiliriz. Başka bir ifade ile kurumsallaşan organizasyon, üyesi olmaya çabaladığı çevresine uyumunu sağlayarak üyesi ve haliyle kendisinin kattıkları ve kurumsallaşma sürecine girişmeden önce çevresine beraberinde getirdikleri ile bir oluşturunucusu konumuna geldiği topluluğun kurallarını, artık kendisi açısından içsel lakin çevreye yeni katılanlar açısından dışsal değerlerin bir geliştiricisi halini de almaktadır.

Kurumsallaşmanın özellikleri ve öğelerine değinirken, meşruluk özellik ve ögesinin peşi sıra yer verilmesi gereken bir diğer husus ise kurumsallaşma sürecine giren organizasyonların çevre ile uyum sağlarken çevrelerinde yer alan ve kendilerinden önce kurumsallaşma sürecini tamamlayarak çevrenin bir üyesi konumuna gelmiş diğer

organizasyonları emsal olmaları nedeniyle taklit ediyor sayılabilmeleri anlamını taşıyan “eş biçimlilik” bir başka deyişle izomorfizmdir (Kalkan, 2015; Fidan, 2017).

“İzomorfizm” kavramının kurumsallaşma bağlamında ne olduğu ve nasıl bir işlevi olduğu ile alakalı DiMaggio, Meyer ve Rowan (1977) ile Selznick (1996)’e atıfla farklı görüşler ifade edildiği belirtilmektedir (Kalkan, 2015, s. 568-569; Fidan, 2017).

İzomorfizm yani eş biçimlilik kısaca taklitçilikten ziyade var olanın değerlendirilmesi, var olandan istifade ederek uzunca bir süreç olan kurumsallaşmada zamandan tasarruf edilmesini sağlayan bir yaklaşım olduğunuz savunabiliriz ve hatta burada deyimi yerinde ise Amerika’nın var olduğunu kabul etmek için Amerika’nın yeniden keşfedilmesi maksadıyla yeniden kaynak sarf etmeye gerek olmadığından bahisle durumu özetlemeye çalışabiliriz.

Kurumsallaşmanın özellik olarak organizasyonlara yüklediklerini; topluma ve öncelikle içinde bulundukları çevreden başlayarak küresel olarak sorumluluklarının bilincinde ve yerine getirebilir olmak ve bu çevreler ile etkileşim içerisinde olur vaziyete gelerek zamanın koşullarına ve teknolojik imkanlarına erişebilir ve bunları uygular olmak, içinde bulunduğu çevrelerdeki ve organizasyonu içerisindeki kişilere karşı “şeffaf” olmak, organizasyonun müşterilerine veya paydaşlarına önem ve karşılık verebilir olmak, organizasyon bünyesine dahil olan bireylerin rollerinin gerektirdiği yetkinliklere sahip olduğu kısacası profesyonel ve özerk üyelere sahip olmak, kaynaklarını daha iyi kullanabilir yani kaynak yönetebilir olmak, sürdürülebilir olmak şeklinde ifade edebiliriz (Doğan S. , 1998, s. 144, 166, 167).

Kurumsallaşmanın bir başka özelliği, organizasyon bünyesindeki ve hatta etkileşimde oldukları kişiler ile olan ilişki ve iletişimini gösteren, sınırlarını belirleyen kuralların veya standartların oluşudur ve ayrıca bu kuralların veya standartların aynı zamanda denetim sorumluluğunu da organizasyonun kendisine yüklemesidir (Mert, Alan, Bingöl, Tümkaya, & Koyunlu, 2020, s. 5207-5208).

Giderek artan ve artık daha sık karşılaşmakta olduğumuz ürün veya hizmetler ile alakalı standartları da kurumsallaşmanın bir özelliği olarak kurumsallaşmış organizasyonların sunmakta olduğunu savunabiliriz. Örneğin, kamusal hizmetler sunmak

üzere faaliyet göstermekte olan devlet organizasyonlarının, bireyler bir başka deyişle yurttaş ile bu hizmetten doğan etkileşimini ve hatta hizmetin yerine getirilişi, sunulduğu esnasında geçecek süreyi dahi gösteren, standarda uygun sunulmayan hizmet veya standart çerçevesindeki azami sürede yerine getirilemeyen hizmet ile alakalı denetleyici veya yaptırım uygulayıcı mekanizmayı da gösteren, herkesçe erişilebilir “hizmet standartları”nın varlığının da kurumsallaşmanın bu özelliğine borçlu olduğunu ifade edebiliriz. Bir başka örnek ise organizasyonların bünyelerinde organizasyon bünyesindeki üyelerin, bireylerin birbirleriyle olan etkileşimleri ve iletişimleri ve hatta organizasyon dışındaki bireyler ile olan ilişki ve etkileşimleri dahi açıkça tanımlayan, olağan süreçteki sınırlarını ve hatta olağanüstü zamanlarda nasıl ve kimlerce inisiyatif alınabileceğini dahi gösteren, bunlara aykırı davranış ve işleyişlerde de nasıl ve hangi süreçlerin, mekanizmaların, yaptırımların işletileceğini gösteren, organizasyon içerisindeki bireyler kadar organizasyon dışındaki bireylerin de kolayca erişebileceği, davranış kuralları veya davranış standartları da yine bu kapsamda örnek olarak verilebilir. Standart işletim prosedürü, standart işlem prosedürü, standart operasyon prosedürü, vb. isimler ile anılmakta olan prosedürleri de örnek olarak gösterebiliriz.

3.5. Kurumsallaşmanın Öğeleri ve Boyutları

Kurumsallaşma kavramı, bünyesinde barındırdığı ve kendisini oluşturan birçok öğeye bir diğer deyişle kavrama sahiptir. Bu öğeler, kurumsallaşmanın etkileşimde olduğu organizasyonların ve bireylerin farklı konumlarda bulunuşu ve bu konumlardan ötürü de farklı çevrelerdeki farklı değerler ile etkileşimde olması ve yaşayan bir kavram oluşu nedeniyle gelişimini sürdürdüğü göz önünde bulundurularak, zaman içerisinde daima yeni öğeleri de bünyesine katabildiğini savunabiliriz. Kurumsallaşmanın, bileşenleri konumundaki bu öğeleri kurumsallaşmanın boyutları olarak ele alıp organizasyonlar ve hatta bireyler ile alakalı gözlemler ve değerlendirmeler esnasında da bu öğelerin kattıklarını yani özelliklerini de dahil ettiğimiz ve gözettiğimiz boyutlarda değerlendirmeliyiz.

Kurumsallaşmanın, ögesi ve boyutu olarak ele alabileceğimiz kavramların nicelik olarak farklılık göstermekte olduğu anlaşılmaktadır (Doğan S. , 1998; Apaydın, 2008; Tengilimoğlu & Akgöz, 2019).

Kurumsallaşmanın; “örgüt yapısı, karar alma şekli, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, profesyonelleşme, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve işletme anayasası” ögelerinden oluştuğu belirtilmektedir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 500-501; Bozkurt & İlhan, 2010, s. 62; Karavardar, 2011, s. 161-163).

Kurumsallaşmanın; “şeffaflık, formelleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, ve tutarlılık” ögelerinden oluştuğu belirtilmektedir (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013, s. 43).

3.5.1. İşletme Anayasası

İşletme anayasası adlı kurumsallaşma ögesinin, “organizasyon anayasası” olarak da adlandırılabilir olduğu savunabiliriz. Buradan hareketle, kurumsallaşmanın organizasyon anayasası boyutunun; organizasyonun amaçları ve hedefleri ile sunduğu hizmet ve ürünler doğrultusunda benimsemiş ve uygulamakta olduğu “vizyon” ve “misyon” ile organizasyonun işleyişine dair tüm ayrıntıların “yazılı” vaziyette yer aldığı belgeler, kılavuzlar olup organizasyon bünyesindeki ve organizasyon dışından olmasına rağmen ilgili kişilerce erişilebilir olması gereklidir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 500).

3.5.2. Profesyonelleşme

Kurumsallaşmanın profesyonelleşme ögesinin; organizasyonun hedef ve amaçları ile hizmet ve mal sağlaması için yapılması gereken işler ile alakalı sorumluluk üstlenmesi gereken bireylerin bir başka deyişle kurumsallaşma süreci ile birlikte ayrıntıları yazılı hale getirilmiş ve böylece belirli isimler altında yerine getirilmesi gereken görevlerin roller ile anılmaya başlaması neticesinde, bu rollerde yer alacak kişilerin bilgi, beceri ve eğitimlerinin de göz önünde bulundurularak yeterlilik ve yetkinlikleri bağlamında rolün sorumluluklarını yerine getirebilir bireylere emanet edilmesi olduğunu savunabiliriz.

Profesyonelleşme ögesine istinaden, organizasyon bünyesindeki rollerin profesyonellik boyutu açısından “uzman” bireylerce yapılması ve bunun için de bu rollerin sadece organizasyonu oluşturdukları için organizasyon bünyesindeki bireylerin bu rolleri üstlenmesi değil, organizasyon dışındaki bireylerin de ilgili rollerin gerekliliklerini karşıladıkları takdirde organizasyon bünyesine dahil edilerek bu rollerin sorumluluklarının bu kişilere yüklenmesi gerekmektedir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 500).

Profesyonelleşmenin, organizasyonu oluşturan bireyler haricindeki bireylerin uzmanlıklarına istinaden organizasyona dahil edilmesinin hatta ve hatta yönetsel rollere örneğin genel müdür, müdür, direktör, vb. bilhassa yönetim kuruluna ya da organizasyonun asıl sahibi konumundaki kişilere karşı sorumlu rollerde yer almak üzere organizasyon bünyesine katılan bireylerin, organizasyonun varlığını tehlikeye sokabileceği ihtimaline dair düşünceler de bulunmaktadır (Barnes & Hershon, 1994, pp. 378-380).

3.5.3. Örgüt Yapısı

Kurumsallaşmanın örgüt yapısı ögesi, organizasyonun hedef ve amaçları ile hizmet ve mal sağlaması için yapılması gereken işler ile alakalı rol sahiplerinin tamamı gözetilerek, bütünün yani örgütün sistem olarak işlerlik kazandırılması bağlamında gerekli tüm detayların belirlenmesi, ortaya çıkacak ilkeler de gözetilerek roller için gerekli asgari uzmanlıkların, yetkinliklerin ve yeterliliklerin de belirlenerek organizasyona uygun olacak yatay veya dikey eksenli biçimlerin oluşturulmasıdır (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 500-501; Karavardar, 2011, s. 162).

3.5.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Kurumsallaşmanın yetki devri ve yetkilendirme ögesi, organizasyonun hedef ve amaçları ile hizmet ve mal sağlaması için yapılması gereken işleri yerine getirecek rollerdeki bireylere organizasyonun sahipleri tarafından, kendileri adına bu işlerin yapılması ve yerine getirilmesini sağlamak üzere ihtiyaç duyulacak karar verme, iş yaptırma, risk alma gibi hususlara dair gücün başka deyişle yetkinin devredilmesidir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 501). Yetkinin devri veya yetkilendirme, organizasyonun sahibi konumundaki bireyin veya bireyler topluluğunun kendilerine ait olan gücün tamamını ya da bir kısmını kendilerine karşı sorumlu kılacakları kişi ya da kişiler topluluğuna emanet ederek belirli hususlardan kendilerine karşı daimî sorumluluk üstlendirerek sorumlu kılmalarıdır, misal genel kurulunun kendilerine karşı yönetim kurulu, yönetim kuruluna karşı da genel müdür, direktör, vb. olarak adlandırılan tepe yönetici. Yetki devri ve yetkilendirme, örgütün yapısı ile alakalı boyut gözetilerek, yatay veya dikey yapılanmaya göre paylaştırılabilir, bu paylaşımlar veya tümünden devirler çeşitli nüanslar gösterebilirler ancak her ne olursa olsun paylaşım veya devre konu yetkiler

paylaşan ya da devreden tarafından geri alınabileceği gibi bunların sınırları da her şeyde olduğu gibi yazılı olarak belirtilir. Yetki devri ve yetkilendirmenin diğer yandan olağanüstü zamanlarda alternatif olarak kimler tarafından üstlenilebileceği gibi ileri ve organizasyon açısından faydalı yaklaşımlar da söz konusu olabilir ki yetkilerin paylaşılacağı veya devredileceği bireylere herhangi bir şey olsa da organizasyonun amaç ve hedefleri ile sunacağı mal ve hizmetlerin sağlanmasında, yerine getirilmesinde ve sürdürülebilirliğinde herhangi bir aksaklığa, boşluğa veya belirsizliğe mahal kalmasın.

3.5.5. *Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma*

Kurumsallaşmanın yönetim anlayışı ve yönetime katılma ögesi, organizasyon bünyesine daha sonradan dahil olan bireylerin yönetsel hususlar ile alakalı söz sahibi olabilmesi, kendi düşüncelerini paylaşabilmeleri olduğu ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 501). Yönetim anlayışı ve yönetime katılmanın, organizasyona dahil edilen bireylerin örgüt yapısı ve yetki devri ve yetkilendirme boyutlarına istinaden organizasyon namına kendisine sorumluluk ve yetki devri yapılmış bireylerin, sıralı olarak sistem içerisinde kendilerine karşı sorumlu bireylerin başta kendi rolleri ve sorumlulukları ile alakalı olmak üzere organizasyonun tamamına dair görüşlerinin demokratik yöntemler gözetilerek alınması, bu sayede yetki devri ve paylaşımı zinciri göz önünde bulundurulduğu takdirde en az yetki devrinin ve paylaşımının yapıldığı bireylerden en çok yetki devrinin ve paylaşımının yapıldığı birey ya da bireyler topluluğuna dek herkesin beyan ettiği görüşlerine istinaden organizasyonun tamamı ile alakalı konu ve mekanizmalarda sorumluluk sahibi olabilmesi, bünyesinde bulunduğu organizasyonun her ne kadar ilk var edeni vasfını taşımasa da bu vasfı taşıyan bireyler gibi kendisinin de organizasyonuna dair söz sahibi olabilmesidir. Kurumsallaşmanın bu ögesi vesilesiyle, organizasyona uzmanlığı bir başka deyişle profesyonelliği sebebiyle dahil olmuş bireylerin de organizasyonu sahiplenmeleri ve haliyle aidiyetleri sağlanır, geliştirilir.

3.5.6. *Karar Alma Şekli*

Kurumsallaşmanın, karar alma şekli ögesi (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 501), organizasyonun iş ve işleyişi ile alakalı hususlarda bir seçim yapılması gerektiğinde seçenekler arasından, organizasyonun kurumsallaşmayı tercih etmesinin de en baştaki gerekçesi konumunda olan sürdürülebilirliği başta olmak üzere organizasyonun tüm değer

ve gereksinimlerini gözeterek, organizasyonun kurucusu veya daimi üyelerine ek olarak organizasyon bünyesinde yer alan tüm bireylerin katılımı ile en uygun seçeneğin seçilmesi olduğunu ifade edebiliriz.

3.5.7. Etkin İletişim Sistemi

Kurumsallaşma kapsamındaki bir öge olarak etkin iletişim sistemi (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s. 501), organizasyonun daimi üyeleri olarak da adlandırabileceğimiz bireyler yani üyeleri, işletmelerdeki sermaye sahipleri veya bir başka deyişle organizasyonun ortakları ile bunların kendilerine karşı sorumlu kılarak organizasyon bünyesinde uzmanlıklarına istinaden yer bulmuş tepe yönetici konumundaki birey ya da bireyler topluluğu ile organizasyonun üyeleri veya ortaklarına karşı sorumlu olanlar ile bunlara karşı organizasyonun amaç ve hedefleri ile mal ve hizmet çıktısı sağlanabilmesi adına organizasyon bünyesine katılmış uzman bireylerin arasında, açık ve anlaşılır, mesajı gönderen ile mesajı alan arasında iletilmek veya anlatılmak istenenlerle ve haliyle de mesajın mahiyetine göre gerekenler ile alakalı herhangi bir belirsizliğin veya aksaklığın olmadığından emin olunabilecek, bireyler arasında iletilmek istenilen mesajların güvenli ve sağlıklı olarak aktarılabilmesine olanak veren, bireylerin arasında duruma göre olağan ve olağanüstü sayılabilecek mesajların nasıl iletebileceğinin de kurallarının belirlenmiş olduğu, gerek iç gerek dış çevre tarafından yeteri kadar anlaşılır hale getirilmiş, herhangi bir çekinceye yer bırakmayacak bir sistemin oluşturulması olarak ifade edilebilir. Tabii, burada önemli olan hususlardan birisi katılımcı bir yapıya önem veriliyor olması nedeniyle yetki devri ve paylaşımına istinaden en az veya düşük yetkiler devredilmiş birey ile en fazla yetkiyi barındıranın dahi birbirlerine mesaj iletebileceklerine dair koşulların ve güvenin tesis edilmesinin gerekliliğidir.

3.5.8. Biçimselleşme

Kurumsallaşmanın bir ögesi olarak “biçimselleşme” bir başka ifade ile formelleşme (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013, s. 43); kuralların, standartların, prosedürlerin, ilkelerin oluşturulduğu organizasyonun çevresini de gözeterek yaşayan bir kişilik olarak ele alınması gerekliliğinden bahisle iç veya dış etmenlere göre bir takım değişikliklere, geliştirmelere ihtiyaç duyulduğu takdirde yapılması gereken tüm değişikliklerin organizasyonda etki edeceği ne varsa belirlenmesi ve belirlenen bu unsurların duruma göre

geliştirilmesi ve güncellenmesi, kısacası daima etkileşimin, iletişimin ve işleyişin ihtiyacı olabilecek yeniliklerin de yazılı hale getirilerek organizasyona kazandırılmasıdır.

3.5.9. Şeffaflık

Kurumsallaşmanın şeffaflık ögesi (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013, s. 43), ağırlıklı olarak organizasyonun mali değerleri ile alakalı konularda ilgililerini yani organizasyonun hissedarlarını, üyelerini bir başka deyişle sahibi konumundaki bireyleri daha çok ilgilendiriyor kabul edilen ayrıntılar ile alakalı bilgilendirilmesinden öte bilgilerin daima erişilebilir hale getirilmesi olsa da kurumsallaşmanın bu ögesi boyut olarak sadece organizasyonun ortaklarını ve yalnız mali ayrıntıları değil aslında organizasyonun bünyesine dahil edilmiş bireylerin yani uzmanların ve organizasyonun dışındaki üçüncü kişiler olarak sayılabilecek müşteriler ile, organizasyonun bulunduğu çevredeki diğer kişileri de ilgilendiren her hususun ve ayrıntının verilenle yetinilmesinden ziyade istenildiğinde ve istenildiği kadar ayrıntılı olarak erişilebilir hale getirilmesidir. Burada istisna olarak kabul edilmesi gereken ve erişilebilir kılınamayacak unsurlar, açığa çıktığı veya erişilebilir olduğu takdirde organizasyonun varlığına, sürdürülebilirliğine gölge düşürebilecek ve zarar görebilir hale gelmesine neden olabilecek sır ya da gizli olarak da sınıflandırılabilir içerige sahip bilgi ve belgelerdir lakin bu istisnaya sırt yaslayarak her şeyin sır veya gizli olarak sınıflandırılmasından kaçınılması ve kurumsallaşmaya hanel getirilmemelidir ki böyle bir yaklaşım veya işleyiş nedeniyle kurumsallaşmanın bir boyutunu aşmak üzere fırsat niteliğindeki mekanizma organizasyonun değerini yitirmesine ve hatta yok olmasına neden olmasın.

3.5.10. Kültürel Güç

Kurumsallaşmanın kültürel güç ögesi (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013, s. 43); organizasyonun ortakları ile bünyesine dahil edilen uzman bireylerin tamamı tarafından benimsenmiş, kabul edilmiş, uygulanan ve pek tabii önemsenen hatta olmazsa olmaz kabul edilen gerek yazılı gerek yazılı olmayan tüm değerlerin, bilgi ve tecrübe birikiminin, anlamların oluşturduğu bütünlüktür.

Kültürel güç boyut olarak organizasyonun ortaklar ya da uzmanlar ayırt etmeksizin tüm bireylerinin ortak paydada buluşabilmesini ve haliyle organizasyonun tüm

bireylerinin münferiden sahip oldukları güçleri birleştirebilmelerini de sağlayan, kolaylaştıran bileşenleri bünyesinde barındırır. Kültürel güç ile organizasyonun tüm bireylerinin gerek organizasyona gerek birbirlerine olan aidiyetleri gelişir, pekişir ve hatta zamanla ayrılmazı haline gelebilir (Doğan S. , 1998, s. 145-152).

3.5.11. Tutarlılık

Kurumsallaşmanın tutarlılık ögesi (Karacaoğlu & Sözbilen, 2013, s. 44); organizasyonun ortaklarının birbirlerine ve organizasyona dahil ettikleri uzmanlara karşı olmak üzere öncelikle organizasyon bünyesindeki tüm bireylerin iletişim, etkileşim ve davranışlarında kurallar ile diğer unsurların varlığını da gözeterek daimî olarak aynı ve belirlenmiş sınırlar içerisindeki tepkileri vermesi, eylemleri gerçekleştirmeleri olarak ifade edilebilir. Tabii organizasyon içi hususlardaki tutarlılığın dış çevreye ve etkileşimde bulunulan, üçüncü kişiler olarak da addedilebilecek organizasyon dışındaki kişilerle olan temaslarda da önemsinmesi ve uygulanması gözetilmesi gereken önemli hususlardır.

3.6. Kurumsallaşmanın Sivil Toplum Örgütlerine Etkileri

Sivil toplum alanında faaliyet göstermekte olan organizasyonların, iç ve dış çevresel etmenler, beklentiler, baskılar nedeni ile kendilerini bunlara karşın geliştirmeleri ve bunlara uyum sağlamaları, netice itibarıyla organizasyon özelinde kendilerine has özellikler kazandıkları gibi oluşturdıkları ve üyesi oldukları alana da bir başka deyişle sivil topluma özgü özellikleri de var ederler, geliştirirler.

Sivil toplum örgütlerinin yani sivil toplum alanında faaliyet göstermekte olan organizasyonların da yenilerince kendilerinden daha eski olanları yani birbirlerini örnek almaları bir başka deyişle amaç ve hedefleri ile ve hatta bu doğrultuda sunacakları hizmet ve mallar farklılık gösterse dahi taklit ettikleri şeklinde de ifade edilebilecek kurumsal benzerliğe sahiptirler ve her ne kadar tartışılabilir olsa da kaçınılmazdır.

Sivil toplum örgütleri açısından kurumsallaşma, genellikle kâr odaklı beklentilere dayalı varoluşa sahip organizasyonlara bir başka deyişle işletmelere ya da ticari organizasyonlara özgü gibi görüldüğü veya kabul edildiği varsayılsa da aslında önemi hiç azımsanamaz, hatta ve hatta kâr odaklılara ek olarak kamusal hizmetten sorumlu devlet organizasyonlarını dahi dahil edecek olursak diğer örgütlere kıyasla daha önemlidir.

Sivil toplum örgütleri, kâr odaklı organizasyonlara ya da işletmelere kıyasla müşteri olarak tabir edilebilecek farklı bireyler ile etkileşimde olduğu gibi anılan organizasyonlardan oldukça farklı bir oluşum ve varoluş sürecine dayanmaktadır.

Sivil toplum örgütleri kâr odaklı organizasyonlardan farklı olarak, kendisini oluşturan bireylerin yani üyelerinin ancak işletme bağlamından yaklaşacak olursak sermayedarı veya ortağı olarak adlandıırabileceğimiz bireylerce, genellikle herhangi bir sermayeye duyulmadan veya çok düşük sermayeler ile oluşturabilir.

Sivil toplum örgütleri, kâr odaklı organizasyonlara kıyasla her daim üyelerini arttıran ve hatta bu yönde çaba sarf eden organizasyonlar konumundadır ve bünyesine yeni ortak yani sermayedar katmaya farklı gerekçelerle olağan ve pek de sıcak bakmayan işletmelere kıyasla üye artırımında aynı amaçlara sahip olmaları koşulunu sağladıkları sürece üyesi olmak isteyen bireylere herhangi bir kısıtlama getirmeyen ya da buna gölge düşürebilecek uygulamalar ve yaklaşımlar gütmeyen organizasyonlardır.

Sivil toplum örgütlerinin, temelde aynı amaçlarda ortaklaşan ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterildiği takdirde elde edilecek, ortaya çıkacak, sunulacak çıktılar yani toplumsal fayda haricinde hiçbir beklenti gözetmeyen “gönüllü” yurttaşlar tarafından oluşturulduğu, genelde oluşum sürecinde sürekli olarak gelir getirerek organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli başta uzmanların istihdamı için gerekli giderlerin karşılanmasına yetebilecek getiriye sağlayacak herhangi bir sermayenin de özgülenmediğini göz önünde bulunduracak olduğumuzda, faaliyetlerinin tamamını temelde organizasyonun ortakları konumundaki üyelerce gerçekleştirilmesi gerekeceği, burada da ancak ve ancak ya mevcuttaki üyelerden faaliyetler için gerekli sorumlulukları üstlenebilecek uzmanlıkları olanlardan istifade edilebileceği ya da uzmanlığı olan üye bulunmadığı takdirde üyelerin uzmanlaşmasının sağlanması yoluna gidilebileceği veyahut tüm bunlara ek olarak sadece uzmanlığı nedeni ile organizasyona dış çevreden bireylerin üye veya gönüllü sıfatıyla dahil edilmesi yoluna gidilebileceği ancak bu seçenekte de uzmanlığı nedeniyle organizasyona dahil edilen bireylerin üyeler ile aynı amaçlara yönelik değerleri benimsemesi uğruna kaynak sarf edilmesi gerekebileceği önem taşımaktadır. Hal böyle iken, kurumsallaşma sivil toplum örgütleri açısından uzmanlık bir başka deyiş ile profesyonellik boyutu açısından da önemlidir.

Sivil toplum örgütleri, ihtiyaç duydukları temel giderlerini karşılayabilmek üzere, organizasyon dışı çevrelerde yer alan kişilerden kaynak yaratılması ve sağlanması adına da kaynak sarf edilmesi gerektiğini gözeterek bağışçıları ve kuruluşları esnasında belirli bir bedelin özgülmesi zorunlu olan vakıfları kapsam dışında tutarak, temelde üyelerinin katkılarına dayalı bir ekonomiye sahip olduklarını savunabiliriz. Vakıf türündeki sivil toplum örgütlerinde derneklere kıyasla amaçlar ve amaca yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulacak ve aynı zamanda da varlığı açısından sürdürülebilirliğinin peşinen teminat altına alınması gözetilen vakıflar ile derneklerin, yani tüm sivil toplum örgütlerinin sermayedarları konumundaki üyelerinden elde ettikleri gelirlerin nasıl harcadığına dair bilgilerin gerçeğe dayalı olarak paylaşılabilmesi açısından da kurumsallaşmanın sivil toplum örgütleri ile alakalı önemi yüksektir.

Sivil toplum örgütlerinin, küresel olarak artan ve etkileri yerelden öte bölgesel, ülkesel ve hatta küresel olabilen toplumsal sorun ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik amaçları ve faaliyetleri ile önemi ve değeri günden güne artmakta olduğu için bireylerin sorumlu birer yurttaş olarak bu organizasyonların bir parçası olarak toplumsal sorun ve ihtiyaçların giderilebilmesinde pay alabilmeleri adına sivil toplum örgütlerinin üyesi kâr odaklı işletme yaklaşımı bağlamında ortağı veya sermayedarı olma istekleri de artmaktadır. Bu durum ile orantılı olarak sivil toplum örgütlerince de kimi zaman üyelerin veya üye adaylarının karşılamakla yükümlü oldukları koşullar zaman içerisinde yükselebilmekte veya zorlaştırılabilmektedir. Bu durumu, kâr odaklı organizasyonlar bağlamında karlılığı ve ödenmiş sermayesi yüksek, herhangi bir borcu olmayan veya yedek akçesi tüm borçlarını karşılayabilecek ve hatta yine de tükenmeyecek bir işletmeye ortak olmak isteyen bireyin, böyle bir organizasyona ortak olabilmek için sağlaması gereken bedelin yeni hayata geçmiş sermayesi ödenmemiş, bilançoları kesinleşmemiş kısacası varlığının sürdürülebilirliği belirsiz bir işletmenin veya yüksek borca sahip, neredeyse iflas etmiş veya iflasına kesin gözüyle bakılabilecek bir işletmenin ortağı olmak istese sağlaması gerekenler ile kıyaslandığı takdirde ne denli büyük farkların söz konusu olabileceği örneği ile ifade edebiliriz.

Sivil toplum örgütleri açısından kurumsallaşmanın önemli olduğu bir başka boyutu da, topluma mal olma yükümlülüğü var oluşundan gelen bu organizasyonların, var oluşlarını daha çok aynı amaçlar için kolayca ortaklaşabileceklerini düşündükleri veya gerçekten de ortaklaşabilmiş oldukları aile fertleri, arkadaş çevresi, akrabalar, vb. bireylerin bir araya gelmesi ile oluşturuluyor olmaları nedeniyle zaman içerisinde organizasyona üye olmak isteyen bireylere yeterli koşulların sağlanmaması gibi uygulamalar ile mevcut üyelerin aile bireylerinden, arkadaşlarından, akrabalarından ve hatta siyasal çevrelerinden olmayan bireylerin toplumsal organizasyonlar olan sivil toplum örgütlerine üye olmaları engellenebilmektedir. Kurumsallaşma bu durumun önüne geçeceği gibi sivil toplum örgütlerinin bir ya da birkaç ailenin üyelerinin çoğunluğunu oluşturduğu, belirli kişi ya da grupların tekelindeki ve söz, yetki sahibi oldukları organizasyonlar haline gelmelerinin de önüne geçilmesini sağlamaktadır. Aksi takdirde, günümüzde de rastlamakta olduğumuz bu durumdaki sivil toplum örgütleri, kâr odaklı organizasyonlardan olan aile işletmelerinin bir benzeri halini alarak, sivil toplum örgütü sıfatı ile “işletilmekte” olan istihdam edilecek bireylerin alacağı maaşların belirlenmesinde karara varan topluluğu bahse konu çalışanın kan veya hısım akrabalarının, aile fertlerinin oluşturduğu ancak bu durumun organizasyonun anayasası niteliğindeki tüzük veya senede yansıtılmayarak normal bir sivil toplum örgütü gibi gösterilerek varsa diğer üyelerin ve pek tabii içinde yer aldığı çevre ve vesilesiyle toplumu da kandırmakta olan “aile sivil toplum örgütleri” ile karşılaşılmasına neden olabilmektedir. Hal böyle olunca da sivil toplum örgütünde istihdam edilmesine karar verilmiş genellikle tepe yönetici konumundaki rollerde yer alan bu uzmanların alacak oldukları maaşlarını veya yan haklarını öz veya kayın yani hısım annesi, babası, kardeşi, gibi akrabalar belirliyorlar, sivil toplumun vazgeçilmez unsurlarından demokrasiye sırtlarını olağan ağırlıkları ile dayanarak. Elbette ki bu durumun, yerel sivil toplum örgütlerinde olduğu gibi pek çok mahalde aynı amaç uğruna faaliyet gösterilebilmesine tüm yurttaşlar ortak olabilsinler diye, şubeleri ile bölgesel ve hatta ülkesel yapılanmaya sahip sivil toplum örgütlerinde de daha çok ve hatta genellikle siyasal bağlara istinaden söz konusu olduğu ifade edilebilir.

4. KURUMSAL YÖNETİŞİM

Çalışmanın bu bölümünde önce “yönetişim” ile “yönetim” ve “hükümet etme” kavramları, daha sonra ise “kurumsal yönetişim” kavramı ele alınarak ne oldukları anlatılacaktır. Bu bağlamda öncelikle yönetişimin ve kurumsal yönetişimin tanımları ve kavramsal gelişimlerine değinilecek, ardından kurumsal yönetişimin amacı, önemi, özellikleri, kurumsal yönetişim düzenlemeleri ile küresel ve Türkiye’deki kurumsal yönetişim ilkelerine dair kavramlar irdelenecektir.

4.1. Yönetim, Hükümet Etmek ve Yönetişim Kavramları

Yönetişim kavramının, 2010’larda kullanımının gittikçe artmakta olduğu belirtilmektedir (Fidan Y. , 2011, s. 5).

Yazındaki pek çok eserden de anlaşılabileceği üzere, yönetişim ve yönetim kavramları ile alakalı olarak neredeyse halen yeteri kadar anlaşılamadıkları, hatta yönetişimin yerine yönetimin ya da yönetim yerine yönetişimin kullanılması gibi yanlışlıkların olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetişim ile yönetim farklı kavramlar oldukları kadar, burada “hükümet etme” kavramına da yer verilmesi gerekmektedir.

4.1.1. Yönetim

Yönetim kavramı, Türkçe yazında İngilizce yazındaki “management” terimi kullanılarak; “başkaları aracılığıyla bir işin görülmesi” durumunu ifade etmektedir (Fidan Y. , 2011, s. 6).

Yönetim kavramı, bireyin bir başka birey tarafından yönetildiği ilişki olarak belirtilmektedir (Yılmaz M. , 2010, s. 83).

Yönetim kavramının, antidemokratik olmasının yanı sıra, örgüt yapısı boyutu bağlamında da ve “aşama sırası” yani “hiyerarşi” açısından da “yukarıdan aşağıya doğru” bir başka deyişle “dikey” yapılanmaya dayalı olduğu belirtilmektedir (Kayıkçı, 2014, s. 106).

4.1.2. Hükümet Etme

“Hükümet etme” kavramı; Türkçe yazında, İngilizce yazındaki “government” terimi kullanılarak; “hiyerarşik” olma özelliğine sahip olmasının yanı sıra, aynı zamanda da yapısal açıdan da “bürokratik” olma hali ile yönetmek ifadesi için kullanıldığı belirtilmektedir (Yüksel, 2000, s. 145).

“Hükümet etme” kavramının, kamu yönetimi alanında, İngilizce’deki “government” ile alakalı hususlarda kullanılan ve aslında İngilizce kökenli olmayıp, İngilizce’ye “governance” olarak çevrilmiş Fransızcası “gouvernance” olan bu kelimelerin ifadesinde kullanıldığı belirtilmektedir (Fidan Y. , 2011, s. 6; Gaudin, 2008, pp. 47-53).

Hükümet etme kavramının; Türkçe yazında 1960’larda kullanılmakta olduğu anlaşılmakla birlikte, Fransızca yazındaki kullanımının 1700’lü yıllarda ve hatta 1600’lerde mevcut olduğu ifade edilmektedir (Duverger & Özbudun, 1962, s. 137,145; Marcou, Rangeon, & Thiébault, 1997’den aktaran Gaudin, 2008, p. 47).

Hükümet etme kavramının; kamu yönetimi bağlamında sorunlara yönelik “çözüm üretme” ve “karar alma” ile “yasaklama” kavramlarını kapsayan “yürütme” açısından “birincil işlev” dahilinde olduğu belirtilmektedir (Öztop & Lamba, 2019, s. 426).

4.1.3. Yönetişim Kavramı, Amacı, Özellikleri ve Tarihsel Gelişimi

Yönetişim kavramı; temelde diğer bireyler ile birlikte iş görmek olarak ifade edilmektedir (Fidan Y. , 2011, s. 6).

Yönetişim kelimesinin, dilbilim yönünden yapısal bağlamda “yönetim” ve “iletişim” kelimelerinden türetildiği belirtilmektedir (Fidan Y. , 2011, s. 6).

Yönetişim kelimesinin oluşumunda, yönetim ve iletişim ile birlikte “etkileşim” kelimesinin de mevcudiyeti savunulmaktadır (Kendirli, Konak, & Turan, 2013, s. 31).

Yönetişim kelimesinin, bünyesindeki “-ş” harfinden gelen çift yönlü ve karşılıklı olma haline yönelik bir anlamı yüklenmekte olduğu, bu anlam vesilesiyle de kavramın, etkileşimin söz konusu olduğu ve yönetimden daha kapsayıcı olduğu ifade edilmektedir (Zeybek, 2005, s. 38’den aktaran Türk & Bayram, 2020, s. 109).

Yönetişim kavramının, her bir bireyi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla motive etmekte olduğu belirtilmektedir (Fidan Y. , 2011, s. 6).

Yönetişim kavramı; toplumların kendileri ile alakalı faaliyetlerin yönetimine ve kendilerini ilgilendiren kararlarda da katılmak, söz sahibi olmak için kullandıkları siyasi ve iktisadi yönetsel araç olarak da ifade edilmektedir (Yılmaz M. , 2010, s. 84).

Yönetişim kavramı, daha etrafli olarak; şeffaflığın, iletişimin ve karşılıklı güven ortamının tesis edildiği organizasyon bünyesinde, organizasyonun amaçlarının mükemmelce gerçekleştirebilmesi adına yapısal açıdan görevdaşlık bilincinin ve uygulamalarının var olduğu, buna ek olarak geliştirilmiş bireylerin, bireysel çıkarlara kıyasla organizasyonun ortak çıkarlarına öncelik vererek ve bu doğrultuda uygun davranışların sergilendiği, müşterek karar verilebilmesine olanak tanıyan, duygusal zekanın yüksek empatinin mevcut olduğu davranışlar ile gerçekleştirilen organizasyona özgü faaliyetler olarak da ifade edilmektedir (Fidan Y. , 2011, s. 6-7).

Yönetişim kavramı, yönetime özgü süreçlerde rolü olan, sorumluluklar üstlenen bireyler ile organizasyonlar arasındaki etkileşimde; hükümet etme sorumluluğuna sahip organizasyonlar ve bireyler ile dikey aşama sırasına bir başka deyişle hiyerarşik yapısal özelliklere sahip bürokratik organizasyonlar kısacası devlet organizasyonları ve bunlara ek olarak, herhangi bir resmi rolü veya sıfatı bulunmayan yani devlet dışından kişilerin yer aldığı ki buna bireylere ek olarak organizasyonları da kapsayan tüzel kişiler de dahil, etkin yönetim faaliyetleri olduğu ifade edilmektedir (Yüksel, 2000, s. 145).

Yönetişim kavramında, birey açısından devlet tarafından bireye sunulması gereken hizmetlerin, devlet organizasyonlarının neredeyse tamamen hükümet tarafından kontrol edilebilir olma ihtimali ve hatta gerçekliği söz konusu olmasından bahisle her ne kadar yazında yönetim kavramında hükümet etmek ile sorumlu organizasyonlar veya bireyler ayrı olarak verilmek istenirse de bireyin doğrudan temasta olduğu, hükümet edici ile birey arasındaki konumda yer alan devlet organizasyonları ve bu organizasyonlar bünyesindeki bireylerin içinde bulunabildikleri “farklı” durum ve konum göz ardı edilemez.

Yönetişim kavramı; toplumdaki bireylerin tamamının sorumluluk üstlenebilir veya yapabilir hale getiren, başarımlarının insan haklarına dayalı olduğu, kamusal alandaki hizmetlerin devletten sivil topluma doğru yönlendirildiği, devlete ise düzenleme ile alakalı sorumlulukların yüklendiği, yönetimin yereldeki bireylerin katılımıyla bahse konu yerelde gerçekleştirilmesini amaçlayan, toplumdaki bireyler açısından iktisadi ve siyasi unsurların dağılımının herkese eşit ve herkes için erişilebilir olduğu, birey ile devlet arasındaki etkileşimli ilişkiyi ifade etmektedir (Yılmaz M. , 2010, s. 84).

Yönetişim kavramının, kişiler arasında yani bireyler ve organizasyonlar açısından herhangi bir ayrım ya da fark gözetmeksizin, çoğulu kapsamaya yönelik ve amaçlayan, etkileşimli paradigma olarak öne çıktığı belirtilmektedir (Yüksel, 2000, s. 145).

Yönetişim kavramının organizasyonun yapısalılığı bağlamında veya örgütlenme açısından, dikey aşama sırasına sahip ve yapısal yönden üst ile ast arasındaki “bağımlılık” koşullarının varlığı yerine yapısal açıdan organizasyonun bünyesindeki bireyler arasındaki aşama sırası ile alakalı koşulların, organizasyonu var eden bireylerin katılımı ile bir başka deyişle “kolektif” belirlendiği ifade edilmektedir (Gaudin, 1998, pp. 47-53).

Yönetişim kavramı, bireyin gelişimi ile orantılı olarak içinde bulunduğu ve etkileşimde olduğu çevrede ve bu çevre bünyesinde yer alan organizasyonlarda veya toplumda “etmen” olmaktan öte; etkisi, katkısı, katılımı olan rolünü ve sorumluluklarını üstlenmek istemesi ile de yaşamdaki yerini almaktadır (Fidan Y. , 2011, s. 7).

Yönetişim kavramının, fonksiyonlarının; *“iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, şeffaflık, empati, çok yönlü güven, duygusal zekâ, güçlendirme, beyin fırtınasına dayalı müşterek karar verme, sinerji ve proaktif düşünce”* olduğu ifade edilmektedir (Fidan Y. , 2011, s. 7).

Yönetişim kavramının, İkinci Dünya Savaşı’nın ardından küreselleşmenin hızla ivmelenmesi neticesinde yerelden bölgesel, bölgeselden küresel bütünleşmelerin ulus devletler üzerindeki etkileri, sona eren soğuk savaşla birlikte meydana çıkan ulusal egemenlik ile alakalı krizlerin yanı sıra, iktisadi ve sınai gelişmelere ve gereksinimlere ek olarak, hükümet dışı organizasyonların rol ve sorumluluklarına dair başka beklentiler,

mevcuttaki “yönetim” veya “yönetebilme” ile alakalı kavram ve uygulamaların da yetersiz kalması neticesinde hayat bulduğu belirtilmektedir (De Senarclens, 1998, pp. 91-94; Kazancigil, 1998, pp. 69-71).

Yönetişim kavramının, ilk kez 1989 yılında Dünya Bankası tarafından Afrika ülkeleri ve Afrika’nın kalkınması ile ilgili raporda kullanıldığı belirtilmektedir (Yüksel, 2000, s. 148; Bıçkıcı & Sobacı, 2011, s. 219).

Yönetişim kavramının, ilk kez yer bulduğu 1989 yılındaki “Sahraaltı Afrika” olarak adlandırılan bölgedeki ülkeler ve kalkınmaları ile ilgili “*Sahraaltı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye*” adlı “uzun vadeli perspektif çalışması”; iyi yönetişimin siyasi yenilenmeye ihtiyacı olduğu, “gerileten yönetişim”, “kalkınma için yönetişim” ve “yönetişim krizi” ile alakalı bilgiler vermektedir (Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth, 1989, pp. 6,30,60,192). Çalışmanın önsözünde, geçmişteki güçsüz ekonomik performansın kök nedeninin kamu kurumlarının başarısızlığından kaynaklandığı, ayrıca “özel sektör” inisiyatifi ve pazar mekanizmalarının önemli olduğunun ancak bunların iyi yönetişim olarak tanımlanan: etkin kamu hizmeti, güvenilir yargı sistemi ve kamuoyuna hesap verebilir yönetim ile el ele olması gerektiği, hükümet eden veya yöneten ile hükümet edilen veya yönetilen arasında daha iyi dengeye ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir (Conable, 1989, pp. xi-xii).

Yönetişim kavramının, “*Sahraaltı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye*” adlı uzun vadeli perspektif çalışmasından sonra, Dünya Bankası’na ek olarak “*İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı*” kısaca “OECD” ve Birleşmiş Milletler tarafından kullanılmıştır. İlerleyen zaman içerisinde, Rio Zirvesi ve Habitat Toplantıları’nda da kullanılan yönetişim kavramı, 1997 yılına gelindiğinde ise yönetişim terimini gözetilerek katılımcı devlet modelinin geliştirilmesinde yer edinmiştir (Yılmaz M. , 2010, s. 85).

Yönetişim kavramının, toplumsal yaşamda; bireysel, sivil toplum örgütleri, kamu ve özel sektör düzeylerinde gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (Yılmaz M. , 2010, s. 84).

4.2. Kurumsal Yönetişim Kavramı ve Amacı

Kurumsal yönetim kavramının, ilk kez 1962 yılında Richard Eels tarafından kullanıldığı belirtilmektedir (Saklı, 2012b, s. 92'den aktaran Sancar, 2013, s. 75).

Kurumsal yönetim kavramı, işletme yani organizasyonun sahibi konumundaki bireyler ile organizasyonun etkileşimde olduğu diğer bireyler yani paydaşların haklarını koruduğu ifade edilmektedir (Saklı, 2012a, s. 47).

Kurumsal yönetim, İngilizce yazındaki “corporate governance” kelimesini ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Saklı, 2012a, s. 51).

Kurumsal yönetim, “kendi kendine” olma hali ile işletmeler açısından ortakların, sair organizasyonlar açısından ise üyelerin ve her ikisi için de paydaşların süreçlere dahil edilmesidir (Sancar, 2013, s. 75).

Kurumsal yönetim, organizasyonların yönetim ve denetimi ile alakalı ayrıntıları belirleyen sistemdir ve organizasyon kararları ile etkilenmekte olan bireysel ya da tüzel ayrımı gözetmeksizin tüm kişilerin bu kararlara dahil olabilmesini, müdahale edebilmesini ve alınmış kararları da denetleyebilmesi anlamına gelmektedir (Işık, 2003, s. 3-20'den aktaran Saklı, 2012, s. 51).

Kurumsal yönetim kavramının; işletmenin sahipliğinde pay sahibi ortaklar ile kendilerini işletmenin amaçları ve hedeflerine yönelik temsil etmek üzere yetki devrinde bulundukları yönetimden sorumlu roldeki kişi veya kurul arasındaki çatışmaya dair “temsilci kuramı” ile ilişkilendirilen sorunlara, ayrıca işletmenin ortaklarının belirlemiş olduğu amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyet yürütmesi beklenirken, işletmenin faaliyetlerinden etkilenmekte olan ya da bu faaliyetleri etkileyebilmekte olanların da dahil olabildiği kararlar alınmasına ve ilgili kararların denetlenmesini sağlayan “paydaşlık kuramı” na dayanan konular için çözüm olduğu ifade edilmektedir (Gülbüz & Ergincan, 2004, s. 9; Kula, 2006, s. 23; Işık, 2003, s. 118'den aktaran Saklı, 2012, s. 51-52).

Kurumsal yönetim, amaç olarak; işletmenin faaliyetlerinin etkin olma düzeyini, yatırımlardan elde edilecek getiriler ile üretkenlik yönünden de işletmeyi uzun vadede azami seviyeye ulaştırmak ve bunları sağlayabilecek paydaşlar ile yöneticileri teşvik

etmeyi sağlayacak ortamın tesisi ve devamlılığını sağlamak, böylece toplumsal açıdan da iktisadi yönden erişilen büyümelerin hissedilmesini sağlamaktır (Gürbüz & Ergincan, 2004, s. 8'den aktaran Sancar, 2013, s. 76).

Kurumsal yönetim kavramının, Sermaye Piyasası Kurulu kısaca SPK ile “*Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği*” kısaca TÜSİAD tarafından ve çevrelerinde “kurumsal yönetim” kavramı adı kullanılarak, aslında yönetim ifadesinden beklenmekte olan ifadeyi yansıtmayacak yönetim kelimesi seçilerek ele alındığı ifade edilmektedir (Saklı, 2012a, s. 51).

Kurumsal yönetimde amaç olarak, paydaşlar ve yöneticiler açısından sosyal sorumluluğun önemli olduğu, organizasyonun yürüteceği veya katılacağı sosyal sorumluluk faaliyetleri neticesinde de bir takım paydaşlar edinebileceği belirtilmiş, hatta bu paydaşlar “sosyal paydaş” olarak adlandırılmıştır (Finegold, Ali, & Winkler, 2011, pp. 255-256'dan aktaran Sancar, 2013, s. 76).

Kurumsal yönetimin, amaçları arasında, işletme veya organizasyon bünyesindeki tepe yöneticilerin veya yönetim kurulu üyelerinin aldıkları ücretlerin yanı sıra denetim ile alakalı hususların şeffaflıkla ortaklar veya üyeler ile paylaşılması yer almıştır (Monks & Minow, 2004, pp. 297-298; Greenbury Report, 1995, pp. 9-11'den aktaran Sancar, 2013, s. 76-77).

4.3. Kurumsal Yönetimin Önemi ve Özellikleri

Kurumsal yönetim, faaliyetlerin belirlenmiş kurallara istinaden etik ve doğru yapılarak, olası krizlerin önlenmesini sağlamaktadır (Sancar, 2013, s. 74).

Kurumsal yönetim, işletmelerin tepe yöneticilerinin mali hileleri ve sahtekârlıkları iddiaları neticesinde ortaya çıkan, ortakları ve paydaşları etkileyen krizleri ve skandalları, bunların neticelerini önlemeye yönelik öneme sahip olup, krizlerin önceden görülmesine ve paydaşların da süreçlere katılarak yönetimin gerçekleştirilmesine yönelik özellikler taşır (Doğan M. , 2007, s. 40; Deetz, 2007, p. 268'den aktaran Sancar, 2013, s. 74-75).

Kurumsal yönetim, organizasyonların üyeleri, işletmelerin ortakları kadar paydaşların da yönetime dahil olduğu, tüm bu kişiler arasında iletişimi bünyesinde barındıran, hatta organizasyon içinde ve dışında yer alan kişiler ile olan iletişimin nasıl olacağının ilkelere dayandırılmasına dair özelliklere sahip yönetim biçimidir (Sancar, 2013, s. 75).

Kurumsal yönetim, finans, muhasebe ve raporlama mekanizmalarının ve yöntemlerinin güvenilirliğini artırır ve yatırımda güven ortamının sağlanmasına yönelik özelliklere sahiptir (Menteş, 2009'dan aktaran Hoştut, 2015, s. 56).

Kurumsal yönetim, daha önce kendileri ile alakalı konuların süreçlerine dahil edilmemiş tüzel ya da birey ayrımı yapılmaksızın, kişilerin toplumsal fayda sağlayabilmeleri açısından önemli olduğu kadar bu kişilere yönetim ile alakalı sorumluluk yüklenmesi özelliğine de sahiptir (Saklı, 2012b, s. 92'den aktaran Sancar, 2013, s. 75).

Kurumsal yönetimde, taraflar arasında yani organizasyon bünyesindeki çalışanlar ile yöneticiler ve paydaşlar arasında net ve keskin bir çizgi olmadığı ifade edilmektedir (Gürkan, 2019, s. 157).

Kurumsal yönetim, işletmelerin iyi “sosyal vatandaş” olabilmelerini öngörmektedir (Marşap, Yaratıcı Liderlik, 2009'dan aktaran Hoştut, 2015, s. 60).

4.4. Kurumsal Yönetişim Düzenlemeleri ve İlkeleri

Kurumsal yönetim ile alakalı gelişmelerin, küresel açıdan Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de diğer ülkelere göre gündemlerine daha erken girdiği belirtilmektedir. Aslında, bu ülkelerde kurumsal yönetişimin diğer ülkelere nazaran daha erken gündeme gelmiş olmasının en büyük sebepleri organizasyonlar bünyesinde yaşanmış kriz ve skandallardır (Doğan M. , 2007, s. 141’den aktaran Sancar, 2013, s. 76).

Kurumsal yönetime yönelik ilk ilkelerin ve düzenlemelerin, 1992 yılında İngiltere’de yayınlanan “Kurumsal Yönetişimin Finansal Görünüşü” adlı İngiltere Bankası ve Londra Borsası tarafından hazırlanmış rapor ile hayata geçirildiği çalışmaya Sir Adrian Cadbury’nin başkanlık ettiği belirtilmektedir (Smerdon, 1998, p. 1; Monks & Minow, 2004, pp. 297-298; Blowfield & Murray, 2008, p. 216’dan aktaran Sancar, 2013, s. 76).

1900’lerin sonunda, küresel boyutta, yönetim ilkelerini gösteren 30 farklı pazarda toplam 60 farklı belge mevcuttur (Monks & Minow, 2004, pp. 297-298’den aktaran Sancar, 2013, s. 77).

4.4.1. Küresel Yönetişim Düzenlemeleri ve İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkelerinin, bu denli farklılık göstermesini önlemek ve küreselleşen dünyada her birey için aynı anlam ve değerleri ifade edebilecek yargılar ile standartlaşmanın sağlanması Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü tarafından yayınlanmış, kurumsal yönetişimin “etkili” olabilmesi için gerekli temel nitelikteki ilkeleridir ve ağırlıklı olarak ortakların çıkarlarına öncelik verirken, paydaşları ise şeffaflık ve açıklık boyutu kapsamında ele almaktadır.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ilkeleri; “Etkili Kurumsal Yönetişim Çerçevesi İçin Temeli Sağlamak, Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik, Hissedarlara Adil Davranış, Kurumsal Yönetişimde Hissedarların Rolü, Açıklık ve Şeffaflık, Yönetim Kurulu’nun Sorumlulukları” olmak üzere toplam beş farklı alana yoğunlaşmıştır (Principles of Corporate Governance, 2004).

Kurumsal yönetim ilkelerine, “Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü”ne ek olarak “kurumsal kültür, yönetim kurulu, ücretler, risk yönetimi, açıklık ve şeffaflık, denetim, hissedar hakları ve hissedar sorumlulukları” ile alakalı ilkeler getirerek benzer bir yaklaşım ile daha çok ortakların çıkarlarının korunmasını amaçlayan, Uluslararası Kurumsal Yönetişim Ağı adlı bir organizasyon daha bulunmaktadır (Global Corporate Governance Principles, 2009).

4.4.2. Türkiye’de Yönetişim Düzenlemeleri ve İlkeleri

Türkiye’de kurumsal yönetim, Sermaye Piyasası Kurulu kısaca SPK tarafından düzenlenmekle birlikte, her ne kadar yönetim terimini içermese de Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Borsa İstanbul Anonim Şirketi’nde işlem görmekte olan işletmelerce uygulanması gerekmektedir. “Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkeleri”; “pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “menfaat sahipleri” ve “yönetim kurulu” ile ilgili düzenlemeleri içeren dört ana başlıkta toplanmıştır (Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2011).

Pay sahipleri ile ilgili düzenlemeler; “Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması, Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı, Genel Kurula Katılım Hakkı, Oy Hakkı, Azlık Hakları, Kâr Payı Hakkı, Payların Devri” ilkeleri ile yapılmıştır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2011).

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili düzenlemeler; “Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları, İnternet Sitesi, Faaliyet Raporu” ilkeleri ile, menfaat sahipleri ile ilgili düzenlemeler; “Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası, Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi, Şirketin İnsan Kaynakları Politikası” ilkeleri ile yapılmıştır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2011).

Yönetim kurulu ile ilgili düzenlemeler; “Yönetim Kurulunun İşlevi, Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları, Yönetim Kurulunun Yapısı, Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli, Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar” ile yapılmıştır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2011).

Türkiye’de kurumsal yönetişimin, ilkelere uygun uygulanışını göstermekte olan Borsa İstanbul Anonim Şirketi bünyesinde yer almakta olan ve herkesin erişimine açık “Kurumsal Yönetim Endeksi” mevcut olup, ilkeler uyarınca yapılacak değerlendirme neticesinde belirli bir uyum notuna sahip işletmeler burada listelenmektedirler (Sandıkçıoğlu, 2005, s. i-ii,22-24).

“Kurumsal Yönetim Endeksi”, 31 Ağustos 2007 itibarıyla hesaplanmaya başlamış olup, Sermaye Piyasası Kurulu’nca yetkilendirilmiş kuruluşlar tarafından değerlendirilen işletmelerden, en yükseği “on” olan uyum notu üzerinden; kurumsal yönetim ilkelerinin tamamına konu değerlendirme neticesinde en az “yedi”, ilkelerin ana başlıklarının her birinden ise en az “altı buçuk” alanların dahil olabildiği, işletmelerin fiyat ve getiri başarımlarının ölçülmesini sağlamaktadır (Ataman, Gökçen, Cavlak, & Cebeci, 2017, s. 169; Turnacıgil & Doğukanlı, 2018, s. 396; Önalın & Tan, 2018, s. 49,52).

4.5. Kurumsal Yönetişimin Sivil Toplum Örgütlerine Etkileri

Sivil toplum örgütlerinin, hızla küreselleşmekte olan dünyamızda bilhassa teknolojinin sağladığı imkanlara, doğrudan sahibi olduğu veya organizasyonlarını var eden üyelerinin sahipliği vesilesiyle, erişebildikleri “bilgi”ler artmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinin, kendi faaliyet alanları ile ilgili konularda, kurulu bulundukları mahalden öte, dünyanın herhangi bir yerindeki varoluş amaçları ile örtüşmekte olan sorunlara dair bilgilere erişmesi, sivil toplum örgütlerini sorumluluk sahibi olduklarını kabul ettikleri alanları biraz daha genişletmelerine ya da nasıl genişletebileceklerini düşünmeye teşvik etmektedir.

Sivil toplum örgütlerinin olanak ve kabiliyetleri doğrultusunda kurulu bulundukları mahalde değil küreselleşen dünyanın herhangi bir yerinde amaçları belirledikleri sorunların çözümüne yönelik görev üstlenmek istemektedirler. Lakin sivil toplum örgütlerinin kendi mahallerinden ötedeki mahallerdeki sorunlara çözüm sunabilmek üzere görev üstlenebilmeleri için ihtiyaçları da artış göstermektedir. Artış gösteren bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için ise gerekli olan unsurlar şüphesiz organizasyonun gelişimini gerektiren, haliyle kaynaklarının da geliştirilmesini gerektiren bir gelişim döngüsüdür. Organizasyonun gelişimi ile imkân ve kabiliyetlerinin de gelişimi için gerekli olan kaynaklara erişmesinin yolları ise yeni üyelere ve bağışçılara erişebilmesinden geçmektedir. Sivil toplum örgütlerinin, yeni üyelere ve bağışçılara erişebilmeleri ise ancak ve ancak amaçları doğrultusunda göstermiş oldukları faaliyetlerde ne kadar başarımlı gösterebildiklerinin yanı sıra amaçları doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için organizasyon bünyesinde sorumluluk yüklenen rollerdeki bireylerin tamamının başarımına, kısacası örgütün başarımına bağlıdır. Fakat, gerek faaliyetler gerek faaliyetleri yerine getiren örgütün başarımı, asgari beklentileri ve sağlanması gerekenleri, misal çıktıları, karşılayarak başarılı kabul edilebilecek durumda olsa dahi, başarımlı eğer sivil toplum örgütlerinin mevcuttaki üyelerine ve bağışçılara ek olarak kurulu bulundukları mahalden başlamak üzere dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir bireyin bir başka deyişle potansiyel üyelerin ve bağışçıların erişebilmesine müsaade etmez ise, sivil toplum örgütünün üyeleri de dahil olmak üzere birey ya da tüzel fark etmeksizin kişiler ile iletişim kurması ve etkileşimli olması mümkün olamaz.

Günümüzde, teknolojinin sağladığı hemen hemen herkesin hayatına girmiş ve kullanılmakta olduğu kabul edilen, kolayca erişilebilir ve olağanüstü kaynak sarfiyatı gerektirmeyen iletişim araçlarının kullanılıp kullanılmamasının, tamamen organizasyonun keyfiyetine dayalı tercihlerin göstergesi olduğunu ifade etmenin, pek de acımasızca olmadığını savunabiliriz. Sivil toplum örgütlerinin, amaçlarını gerçekleştirebilmelerini sağlayacak gereksinimlerini karşılamak üzere ihtiyaç duydukları kaynakları; yalnız üyelerinin ve beraberindeki misafirlerinin erişebileceği lokalleri ve pek tabii “bağışçı”lardan gelir elde etmek için düzenleyebilecekleri etkinlikleri de kapsam dışına çıkarttığımızda, geriye sadece mal ya da hizmet satarak gerçek anlamda “müşteri”ler ile etkileşimde bulunabilecekleri tek mekanizma olan iktisadi işletmeler kalmaktadır. Tüm sivil toplum örgütlerinin de iktisadi işletmesi olmadığını, kaldı ki iktisadi işletmeleri olsa dahi mevcut üye ve bağışçıları ile potansiyel üye ve bağışçıların varlığını önemsemeyen bir sivil toplum örgütünün iktisadi işletmesi olsa da müşterilerini ne kadar önemseyip önemsemeyecek oldukları gibi müşterileri ile nasıl bir iletişim ve etkileşim içerisinde olacağı, iktisadi işletmelerinin sürdürülebilirliklerini nasıl ve ne kadar uzun süre sağlayabileceklerine dair hususlar da ayrı birer tartışma konularıdır.

Küreselleşen dünyada, etkileri daha geniş kitleleri ve mahalleri, hatta ve hatta tüm dünyayı etkileyebilen sorunların çözümü için mesafe mefhumu başta olmak üzere herhangi bir ayrıntıyı mesele etmeyen sivil toplum örgütlerinin, salt amaçları ve iyi niyetleri ne yazık ki yeterli değildir.

Sivil toplum örgütleri, kaynak veya fon sağlayıcı olarak da tabir edilen organizasyonlar, bağışçı kurumlar veya bir başka deyişle donörler; sorunlar yaşamakta olan bireylere veya toplumlara ulaşılması ve sorunlarının çözümü için hizmet veya mal sunulması hususlarında devletten daha başarılı görülmektedir (Korten, 1987). Bu durumun, bireysel ve tüzel bağışçılar ve filantropistler için de hemen hemen aynı olduğunu savunabiliriz.

Sivil toplum örgütlerinin, organizasyonlarının durumlarını şeffafça herkesin erişimine müsaade ederek, mevcut ve potansiyel üye ve bağışçılarına karşı üstlendikleri sorumluluklar ile ilgili hesap verebilmeye hazır olduklarını göstermeleri gerektirir. Bu durum, şeffafça hesap vermeye hazır olmak isteyen bir sivil toplum örgütünün kendisini

dışarıya açmadan önce iç çevresinde kendisini ispat etmeye, hesap vermeye hazır olması gerekir ki daha sonra kendisini dışarıya başka çevrelere açabilsin. Burada, yani iç çevresine karşı hesap verme ve kendini ispat etme sürecinde ise şüphesiz üyelere karşı sorumluluk üstlenenler yani yönetim kurulu ve denetim kurulu üyeleri ile üyeler arasında olduğu kadar, roller misal tepe yönetici konumundaki genel müdür ve iç denetçi ile sorumluluk üstlenenler arasında da nitelikli bir iletişime ihtiyaç vardır. Kurulacak iletişimin, iç denetim neticesinde üyeler adına amaçlar doğrultusunda faaliyet yürütmüş ve kaynakları harcamış rollerdekiler tarafından gerçekleşenlerin üyelerce onaylanması, “ibra”sı ve kabulü ile netice itibarıyla iç çevreye karşı hesap verilmesi ve ispatın edilebilmesi için tüm üyelere karşı adilce yürütülmesi gerekmektedir. Üyeler arasında herhangi bir ayırım yapılması ile akalı herhangi bir ihtimal, imkân ve gerçeklik olmadığı aşikârdır.

Sivil toplum örgütlerinin, varlıkları zamanla sınırlı olmayacaklarına olan inanışla, kuruluşundan sonra varlıklarını sürdürülebilir kılmak üzere ihtiyaç duyacakları yeni üyeler de mevcut üyeler gibi gözetilerek, başta üyelerine, üye adaylarına ve çevresinde yer alacak kişilere karşı ne gibi sorumluluklar üstlendiği ve bunları yerine getirirken uygulaması gereken asgari sorumluluklar mevzuatlar ile belirlenmiş ve ayırım gözetmeksizin tüm sivil toplum örgütlerinin bu mevzuatlara göre davranması devlet tarafından kurallara bağlanmıştır. Ancak, bu asgari gereklilikler ve getirdiği sorumluluklar sivil toplum örgütlerinin üyeleri olabilen bireysel veya tüzel kişilerin, yaşamlarında etkileşimde bulundukları diğer kişilerin kendilerine sağlamakta oldukları ve yerine getirdikleri ilkeleri sivil toplum örgütlerinin sunmaları gerektiği düşüncesine ve beklentisine iter çünkü üyeler kâr elde etmeyecek olsalar dahi, tıpkı işletmelerdeki ortakların kâr bekledikleri gibi, üyesi olduğu ve kendisi adına sahip olduğu yetkileri devir ettiği başka üyeler tarafından faaliyetleri yürütülmekte olan organizasyonundan sorunlara karşı çözüm ve fayda sağlaması neticesinde “değer” getirisi beklentisi içerisinde ve bunun için de üyeliği ile alakalı aidatlar ödemektedir. Ayrıca, bağışçılar veya filantropistler ve kaynak veya fon sağlayıcı organizasyonlar ve hatta varsa iktisadi işletmelerinin müşterileri de en az üyeler kadar sivil toplum örgütlerinden kendilerine karşı bu ilkeler gözetilerek ve bu ilkelere uygun davranış ve çıktılar sunulmasını beklerler. Bilhassa tüzel kişiler ile kaynak sağlayıcı organizasyonlar, bağışladıkları veya sağladıkları fonlar ile ilgili olarak ortaklarına,

üyelerine, bağışçılara, paydaşlarına karşı hesap verilebilirlik boyutundaki sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlü oldukları için kendilerinin kaynak aktardıkları sivil toplum örgütlerinden de aynı sorumlulukları yerine getirmelerini beklemektedirler. Sivil toplum örgütlerinin yolları böylece kurumsal yönetim kavramı ile kesişir.

Sivil toplum örgütleri, organizasyonlarını sadece yönetim kurulu ve denetim kurulu üyeleri ile varsa tepe yönetici ve iç yönetici ile değil tüm üyeleri ile paydaşları olarak niteleyebileceğimiz diğer kişileri de hiçe saymadan yönetilebilmelidirler.

Faaliyetler ve mali ayrıntılar ile ilgili her şey sadece şeffaf olabildikleri ölçüde değil gerçekçi ve kısmen olmaksızın tüm “doğru” ve “yanlış”ları ile birlikte şeffaflıkla ve açıkça, mümkün olan en kısa süreli sıklıkla herkesin erişebileceği gibi paylaşılmalıdır.

Sivil toplum örgütlerinde üyelik veya üye adaylığı açısından yönetim kurullarınca sivil toplum örgütünün yönetimini kaybederiz korkusu ile senet ya da tüzüklerinde yer almayan keyfi ve dayanaksız mekanizmalar örneğin referans üye zorunluluğu gibi uygulanmasının önüne geçilmelidir.

Üye adaylarının, herhangi bir somut gerekçe olmaksızın bireyin sivil toplum örgütüne ve haliyle de demokratik bir yapılanma vesilesiyle içerisinde bulunduğu mahaldeki ve hatta küresel düzlemdeki yönetim hakkına katılımını engelleyecek yönetim kurulu üyelerinin keyfi kararlarının yine genel kurul veya mütevelli heyet toplantısında biçare vaziyetteki üye adayı birey tarafından genel kurul gündemine taşınabileceği ve üyelik başvurusunun neticelendirilmesine dair talebin üyelerin tamamı tarafından değerlendirilebileceği gözetilerek bireylerin küreselleşme ve yerelleşme kavramları gözetilerek sivil topluma ve yönetime katılmasının engellenemeyeceği hatırlanarak, bireyin her daim bir sivil toplum örgütüne üye olabileceği yönündeki düşüncesine ve yönetişimin bir ferdi konumundaki sivil toplum örgütü üyeleri ile empati kurabilmesine zarar verilmemeli, üye adayı kişilerin sivil topluma katılabilmelerine engel olabilecek keyfiyete karşı da mekanizmaları olduğu bilgisi de erişilebilir olarak sunulmalıdır.

Mevcut bir üyenin yönetim kurulu üyelerinin kararı ile üyelikten çıkartılması gibi durumlarda üye hakkındaki kesin kararın, üyelerin tamamının kararı ile verilebileceği genel kurul veya mütevelli heyet toplantısı ile neticelendirilebileceği gözetilerek organizasyon ile üye ilişkilerine gölge düşürebilecek yönetim kurulu üyelerinin keyfi uygulamalarından kaçınılmalıdır ve üyeler böyle bir durum ile karşı karşıya kalacak olsalar dahi koruyucu mekanizmaların varlığından haberdar edilmelidir.

Buradaki en önemli hususlardan ve her ne kadar gözden kaçırılabilir gibi olmasa da asla gözden kaçırılmaması gereken sivil toplum örgütünün yönetim kurulu ile tepe yöneticisi arasındaki sorumlulukların net bir biçimde belirlenmiş olması ve pek tabii, buna hem tepe yöneticinin hem de yönetim kurulunun uymasıdır. Bu hususla alakalı olarak, Yıldırım (2013, s. 7-8); yönetim kurulunun herhangi bir şekilde “yönetişim” ile alakalı sorumluluklarını ve yetkilerini bir başka deyişle asli vazifesini yerine getirmekten ziyade “icra” ile alakalı hususlara eğilmesi ya da karışması, yerine getirmesi örgüt içerisindeki tüm düzenin bozulmasına yol açmaktadır. Şöyle ki, yönetim kurulunun sorumlulukları önemini yitirebilir ve yönetim kurulu kendi vazifelerini yerine getirmek için gerekli zamanı ayıramaz hale gelebilir; tepe yöneticisi ve ona karşı sorumlu olarak çalışanlar “icracı” karakterdeki yönetim kurulunun altında ezilebilirler ve emir memuruna dönüşebilirler; tüm bunlara ek olarak da yönetim kurulunun karakteri nedeni ile organizasyonun karşı karşıya kaldığı “icracı” işleyiş kurumsallaştığını varsaydığımız sivil toplum örgütünün yapısal özelliklerini değiştiremeyeceği için icracı yönetim kurulundan sonra seçilecek olan yönetim kurulu organizasyonu mevcut haliyle devir alamayıp işe sil baştan yeniden başlamak durumunda kalmaktadır. Yıldırım (2013, s. 7-8), bu durumu “yönetişim” terimi ile değil yazına kazandırdığı yönetmek ve yönetirken itişmek eylemlerinin bir araya gelmesi sonucu oluşan “yönetişim” ile tanımlamaktadır.

Bugüne dek sivil toplum örgütlerinden; 2013 yılından başlayarak 2020 yılı dahil Darüşşafaka Cemiyeti Derneği, 2015 yılından başlayarak 2020 yılına dek Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2016 yılından başlayarak 2020 yılına dek “Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı” ve “Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği”, 2017 yılından başlayarak 2020 yılına dek Moda Deniz Kulübü Derneği “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri” uyarınca kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmıştır. Kurumsal

yönetişime yönelik derecelendirmelerini düzenli olarak yaptırmakta oldukları anlaşılan anılan sivil toplum örgütlerine ek olarak; 2017 ve 2018 yıllarında “*Ege Genç İş Adamları Derneği*” ve Toplum Gönüllüleri Vakfı, 2017 yılında Türkiye Kalite Derneği, 2016 yılında “*Türkiye Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu*”, “*Türkiye İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği*” ve Türkiye Sigorta Birliği adlı sivil toplum örgütlerinin ise kurumsal yönetim derecelendirmelerini devam ettirmedikleri anlaşılmaktadır (Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Ve Bist Kurumsal Yönetim Endeksi, 2020).

İşletmeler açısından “*BIST 100 ve BIST 30 endeksi*” ile kıyaslandığında, Turnacıgil ve Doğukanlı (2018, s. 403)’e göre diğer endekslere nazaran daha iyi performansına rastlanmadığı ifade edilen Kurumsal Yönetim Endeksi’nin, sivil toplum örgütleri açısından kurumsal yönetim yönünden değerlendirilebilmelerinde kullanılmalarının ne denli sivil toplum örgütlerine uyumlu olduğu ise elbette ki tartışılmadan geçilemeyecek bir husustur.

5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Çalışmanın bu bölümünde performans ve örgütsel performans kavramları ele alınarak ne olduğu anlatıldıktan sonra örgütsel performansın önemi ve faydalarından bahsedilecek, daha sonra örgütsel performans kriterleri irdelenecektir. Ardından örgütsel performans ile sivil toplum örgütlerinin ilişkisine değinilecektir.

5.1. Performans Kavramı ve Amacı

Performans kavramı; bir sorumluluğun yerine getirilmesi için belirli zamanda gerçekleştirilmesi beklenen belirli işin, belirlenmiş sürenin bitiminde beklenen iş ile karşılaştırılmasının neticesidir. (Uysal, 2015, s. 33).

Performans, bireyin veya bireyler topluluğunun bir iş neticesinde gerçekleştirilmesi beklenen hedef karşısında gerçekleştirebildiklerinin nitel veya nicel ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Karakaş & Ak, 2003, s. 338'den aktaran Karaman, 2009, s. 412-413). Performans kavramı; çalışanların organizasyonlarına sağladıkları katkıların nicel ve nitel olarak belirlenmesidir (Tulum, 2019, s. 94).

İşletme alanında, performans; işletme amacının yerine getiriliş derecesi, bu amaçların gerçekleştirilmesi için sarf edilen çabaların değerlendirilmesi veya amaçlara ulaşma düzeyinin tanımlayıcısıdır (Akal, 2000, s. 1; Mistepe, 1998, s. 17'den aktaran Karaman, 2009, s. 413). Performans; belirli şartlara göre işin yerine getiriliş oranı veya çalışanın davranış şekli olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 1996, s. 273'den aktaran Korkmaz & Duru, 2013, s. 12).

Örgütsel davranış bağlamında performans; işçinin örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için rolü ile alakalı faaliyetleri neticesinde elde ettiği ürün olup, bu ürünler mal veya hizmet olabileceği gibi düşünce de olabilir. (Başaran, 1991, s. 179'dan aktaran Yılmaz & Ünsar, 2007, s. 37).

Performansın amacı; belirli standartlar dahilinde, ölçülebilen bir mal veya hizmete yönelik hedeflenen başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 1996, s. 10'dan aktaran Korkmaz & Duru, 2013, s. 13).

5.2. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans kavramı; organizasyonun amaçlarını ne denli gerçekleştirmiş olduğunun tespitidir (Bakoğlu, 2001, s. 39).

Örgütsel performans kavramının; Kanter (1983)'in, Burgelman (1983)'in, Drucker (1985)'in 1980'lerdeki çalışmalarına istinaden çevresel değişime uyum sağlama konuları ile birlikte belirsizlikler ve süreksizlikler nedeniyle fırsat olarak nitelendirebileceğimiz ortaya çıkan durumlardan yararlanma konuları ile ilişkilendirildiği ifade edilmektedir (Dönmez, Altuntaş, & Birgören, 2011, s. 279).

Örgütsel performans kavramı; küresel boyutta oldukça yaygınlaşan kullanımı ile işletmeler haricindeki organizasyonlarda da finansal ve finansal olmayan boyutlarda, organizasyon performansının değerlendirilmesi için kullanılmakta olan bir araçtır (Cavalluzzo & Ittner, 2004, p. 244).

Örgütsel performans kavramı; işletmeler için oldukça önemli olup organizasyonun belirli stratejik hedeflere ulaşmak üzere mevcut kaynakların, en etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan, organizasyonun yetkinliklerinin değeridir (Daft, 2000, p. 12; Göksel, 2013, p. 2'den aktaran Ayhün & Külçü, 2018, s. 275).

Örgütsel performans; 1880-1980 arası daha çok birey ve ekonomi odaklı gerçekleştirilen başarımların değerlendirilmelerinin, örgütü meydana getirenlerin tamamının bütüncül olarak değerlendirilmesi halini almasıdır (Turunç, Erkuş, & Polat, 2007, s. 762).

Örgütsel performans; yazındaki çalışmalarda da vurgulandığı üzere organizasyonun başarımının sadece nicelik yönünden bilhassa da ekonomik yönden değil organizasyonun bünyesindeki tüm değerler ve kaynaklar ile organizasyonun çevresi ile etkileşimi neticesinde üçüncü kişiler nezdindeki değeri de kısacası nitel değerleriyle birlikte gözetilerek, tüm bu unsurlar ile bir bütün olarak değerlendirilmesidir.

5.3. Örgütsel Performansın Önemi ve Faydaları

Örgütsel performans, 1900'lerin ikinci yarısı itibarıyla organizasyonlarda, ağırlıklı olarak ekonomik kriterlere dayalı olarak yapılmakta olan performans değerlendirmesine konu değerler üzerinde çeşitli gerçek dışı beyan ve bilgilere yer

verilmesi nedeniyle yanıltıcı bilgilere dayalı performans değerlendirmesi yapılabileceği gerçekliği ile karşılaşıldıktan sonra performansın diğer unsurlar ile birlikte bir bütün ve birbirinin tamamlayıcısı olarak değerlendirilmesine yönelik yaklaşımlara konu oldu. Böylece her ne kadar ölçülmesi görece zor ve zaman alıcı gibi görünse de çok boyutlu performans değerlendirmesinin organizasyonların mevcut durumları ile ilgili o ana dek ve geçmişe dair olduğu kadar ileriye yönelik de öngörude bulunulmasını sağlayacak bilgilere erişimi de beraberinde getirmiştir.

Örgütsel performansın, organizasyonların hem iç hem de dış etmenleri gözeterek ve görerek yapabilecek oldukları değerlendirme salt nicelikle alakalı olmadığı için organizasyonun sürdürülebilirliği açısından sağladığı çıktılar ile büyük faydalar sağlamaktadır ve geriye dönük olarak da çok yönlü kıyaslamalar yapılabilmesine olanak verdiğinden organizasyonlar için önemi yüksektir.

5.4. Örgütsel Performans Kriterleri

Örgütsel performansın sadece nicel değerlerin değerlendirilmesine dayalı yaklaşımlardan farklı olarak nitel değerlerin de katılması sonuncundaki değerlendirme olduğundan yazında örgütsel performansın değerlendirilmesi sürecinde yer alması gerektiği kabul edilmiş çok farklı değerler bulunmaktadır ancak bunun genellikle her organizasyonun kendi örgütünün performansını değerlendirmede önemli kabul ettiği değerleri dahil etmesi nedeniyle farklılıklara neden olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel performans değerlendirmesinde ve kriterlerde, performansın organizasyonun stratejisi ile olan bağılılığı ve organizasyonların stratejilerinin birbirlerine kıyasla oldukça yüksek farklılık göstermesi, örgütsel performans için tek tip bir değerlendirme yöntemi veya sabit kriterlerin geliştirilmesine engel olmuştur (Beamon, 1999).

Turunç, Erkuş ve Polat (2007, s. 764-765)'ın ondan fazla araştırmacının eserlerini ele alarak yapmış oldukları geniş yazın taraması sonucunda; nicel bir başka deyişle finansal ve nitel bir başka deyişle finansal olmayan kriterler olmak üzere örgütsel performans değerlendirme kriterlerinin ele alınabileceği anlaşılmaktadır. Nicel kriterlerin; *“bütçeye uygunluk, büyüme, değişme oranı, dönüş zamanı, envanter miktarı, finansal*

kaynaklara sahip olma- likidite olanağı, kârlılık, ...” içermekte olduğu görülmektedir. Nitel kriterlerin; “amaç birliği, bilgi yönetimi, çalışan katılımı, örgütsel iletişim, uyumluluk, süreç yenilikleri, iş kazaları, personel dönüşümü, moral, motivasyon, iş tatmini, kalite, müşteri memnuniyeti, ...” gibi değerleri içerdiği belirtilmektedir.

Turunç, Erkuş ve Polat (2007, s. 764-765)’ın araştırması sonucunda birbiri ile benzerlik gösteren kriterlerin sınıflandırılması sonucunda yedi kriter sıralanmıştır. Bu kriterler; *“finansal, yönetsel etkinlik, bilgi teknolojileri, insan kaynakları, lojistik, verimlilik, rekabet ve pazarlama”* kriterleridir.

Örgütsel performansın ölçülmesi ile alakalı genellikle, üç teknik kullanıldığı ifade edilmektedir (Turunç, Erkuş, & Polat, 2007, s. 19). Bu tekniklerin; *“ölçütlerin nesnellğine ve öznelliğine dayalı”, “finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak”, “içsel ve dışsal değerlendirmeleri içeren”* teknikler olduğu belirtilmektedir (Eusebio, Andreu, & Belbeze, 2006; Campbell, 1977; Haber & Reichel, 2005; Lumpkin & Lichtenstein, 2005; Aggarwal & Gupta, 2006’dan aktaran Turunç, 2015, s. 19).

Örgütsel performansın; paydaş tatmini, süreçler, yetenekler, stratejiler, paydaş katkısı boyutları ile değerlendirilebileceği belirtilmektedir. Paydaş tatmini ile; organizasyonun kilit paydaşlarının istekleri ve gereksinimleri, stratejiler ile; kilit paydaşların ihtiyaçları ile isteklerinin tatmin edilebilmesi için uygulanabilecekler, süreçler ile; organizasyonun stratejiler kapsamındakileri uygulayabilmesi için ihtiyacı olan işleyiş süreleri, yetenekler ile; strateji doğrultusundaki uygulamaları gerekli süreler içerisinde uygulamayı sağlayacak yetkinlikler, paydaş katkısı ile; stratejiler doğrultusunda uygulanacakları gerekli sürede uygulayabilecek yetkinliklerin organizasyon bünyesinde tutulabilmesi için paydaşlardan beklenenler ifade edilmiştir (Neely, Adams, & Kennerley, 2002, pp. 161-173’ten aktaran Elitaş & Ağca, 2006).

Örgütsel performansın ölçümünde kullanılan; ekonomik veya piyasa katma değeri ile dengeli ölçüm kartı, vb. araçlar bulunsa dahi; 1960’larda yaygın ve tercih edilmekte olan finansal odaklı değerlendirme 1980’lere gelindiğinde finansal ve yönetsel odaklı, 1990’larda finansal ve finansal olmayan odaklı, 2000’lerden itibaren ise çevrimiçi ağ esaslı ölçüm odaklı hale gelmiştir. 1960’larda kullanılmakta olan finansal odaklı

değerlendirme; *”muhasebe kazançları, hisse başına kazanç, net bugünkü değer, yatırım getirisi”*ne dayalı iken, 1970’lerdeki finansal odaklı değerlendirmede net bugünkü değer ve hisse başı kazancın yerini *“artık değer”* almaktadır. 1980’lere gelindiğinde ise 1970’lerdeki finansal odaklı değerlendirmeden finansal yönetsel odağa geçildiğini ve bu esnada da finansal odaklı kriterlerden herhangi bir kriterin kalmadığını, *“birim maliyet, katma bütçeler, faaliyet kararları, nakit akışları”* kriterleri gözetilmektedir. 1990’lara gelindiğinde, 1980’lerdeki finansal yönetsel odaktaki kriterlerin yerlerini *“balance scorecard, ekonomik katma değer, faaliyet tabanlı maliyetleme”* kriterlerine bıraktığı görülmektedir. 2000’ler itibarıyla ise teknolojinin getirmiş olduğu devrim niteliğindeki pek çok yeniliğin ve aracın da etkisi ile performans ölçümündeki değerlerin *“internet sayfasına giriş sayısı, görülen sayfa sayısı, ilk defa siteye giren ziyaretçi sayıları”* ile değiştiği belirtilmektedir (Sipahi, 2005, s. 108).

Günümüzde ise, finansal olmayan kriterlere dayalı ölçümlerin daha geniş kapsamlı ve başarı düzeylerinin belirlenmesinde etkili oldukları bilinmektedir. Bu ölçümlerin; *“pazar payı, müşteri sadakat ve memnuniyeti, ürün kalitesi, insan kaynakları tarafından yürütülen mali olmayan faaliyeti, araştırma ve geliştirme çalışmalarına dayalı gerçekleştirilen yeniliği”* ölçerek gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Elitaş & Ağca, 2006, s. 345).

Örgütsel performansın ölçümünde kullanılan araçların, teknolojinin yaşamımıza kattıkları ve şüphesiz organizasyonların teknolojiye yatırımları organizasyonların sadece ürünleri ile alakalı menfaatlerine yönelik faydalar elde etmelerini sağlamamış, teknoloji aynı zamanda organizasyonların ürünleri ile alakalı kullanmakta oldukları örneğin satış ve pazarlama maksatlı kullanılan çevrimiçi araçlar gibi yöntemleri aynı zamanda hem paydaşlarına yönelik hem de etkileşim içerisinde oldukları diğer kişilere kısacası çevrelerine yönelik beklentiler veya olası getirileri gözeterek kullanmalarına yol açmıştır. Organizasyonların, teknolojinin getirileri ile sunabilmekte olduğu anlık bilgiler performansın pek çok boyutu ile ilgili farklı uygulamaları ve yaklaşımları da beraberinde getirmiş, organizasyonlar üstünlüklerini geçmişe nazaran somut olmayan değerlere dayalı hale gelmesine neden olmuştur. Organizasyonun işletme olup olmadığına bakılmaksızın, artık örgütün performans göstergeleri olarak kabul edilmiş ve buna göre

değerlendirilmekte olan müşteri veya üçüncü kişiler ile iletişim, üçüncü kişilerin memnuniyetine yönelik uygulanmakta olan politikalar ve uygulamalar gibi kriterlerin belirlediğini savunabiliriz.

5.5. Örgütsel Başarım ile Sivil Toplum Örgütlerinin İlişkisi

Sivil toplum örgütlerinin gerek Türkiye’de gerek küresel boyutta irdelediğimizde farklı tipte olmaları kuruluşlarından itibaren varlıklarını sürdürdükleri süre boyunca da bu farklılıkların kendileri ile alakalı pek çok hususa yansıdığını ve farklılaşmaya neden olduğunu bilmekteyiz.

Sivil toplum örgütlerinin performans kriterleri arasında organizasyonu var eden üyelerinin sahip olduğu pek çok kaynaktan yararlanan sivil toplum örgütleri, üyelerinin kişiler ile olan ilişkilerinden de faydalanmaktadırlar. Sivil toplum örgütlerinin de tıpkı bireyler gibi çevresindekiler ile kurdukları ilişkiler oldukça önemlidir. Hatta, Lister (2000)’in çalışmasında, sivil toplum örgütleri açısından üçüncü kişiler ile ilişkilerin önemi vurgulanmış bir nevi performans göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Sivil toplum örgütlerinin, farklılıkları en başta yapısal farklılıkları daha faaliyet alanları ile alakalı herhangi bir değerlendirme kriterini belirleyemeden karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun, en temelde kâr amacı gütmeksizin var edilmiş bu örgütleri ister üye olmak için ister bağış yapmak için olsun, kişilerin kolayca anlayabileceği gibi değerlendirebilmesinin önün geçmektedir.

Sivil toplum örgütlerinin yapısal farklılıkları ülkelere göre de farklılık göstermekte olduğundan bu organizasyonların küresel olarak kabul edilmiş bir standart çerçevesinde değerlendirilebilmesi de işletmelerde olduğu gibi önemli bir sorundur.

Sivil toplum örgütlerinin, performanslarının değerlendirilmesi yönündeki bilinmezliğe sürüklenmelerine veya kafa karışıklığı yaşamalarına neden olan diğer gerekçeler ise öncelikle menşei ülkelerinin hukuki yaptırımları nedeniyle mevzuata dayalı olarak yerine getirmek zorunda oldukları değerlendirme kriterlerinin genellikle nicel değerler üzerinden yapılıyor oluşu nedeniyle sivil toplum örgütleri alanında bunun yeterli olduğuna dair alışlagelmiş yargıdır. Devletlerin sivil toplum örgütlerine karşın

yaklaşımlarında önceliklerin üyeler başta olmak üzere bağışçılar tarafından bu organizasyonlara tamamen kendi belirlemiş oldukları amaçlar doğrultusunda gerçekleştirecekleri faaliyetler için emanet edilmiş kıymetlerin ne yazık ki yalnız genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine dayalı çıktılar üzerinden değerlendiriliyor oluşudur.

Sivil toplum örgütleri açısından bir diğer bilinmezlik ve kafa karışıklığı nedeni ise olağanüstü krizlerde sorumluluk üstlenenler hariç sivil toplum örgütlerinin genelde amaçlarını gerçekleştirmek üzere yürütecek oldukları faaliyetler için fon veya kaynak sağlayıcı organizasyonlar veya bağışçılar yerine genellikle demokrasinin güçlendirilmesini sağlamak üzere sivil toplum örgütlerine çoğu zaman devlet tarafından çeşitli projeler kapsamında mali kaynaklar aktarılıyor oluşudur. Burada sivil toplum örgütleri, devlet tarafından olağan süreçte tabi oldukları değerlendirme kriterlerine ek olarak zaman zaman çok farklı sayılabilecek kriterler ile ayrı değerlendirmelere de tabi tutulabiliyorlar, bu durum ister istemez sivil toplum örgütlerinde maruz kaldıkları farklı yaklaşımlar nedeniyle de kafa karışıklığına neden olabilmektedir.

Ayrıca, “uygulama partneri” adını verdikleri sivil toplum örgütleri aracılığıyla fiziki olarak yer almadıkları yerelerde faaliyet yürütmeyi tercih eden uluslararası sivil toplum örgütleri veya Birleşmiş Milletler Ajansları da sivil toplum örgütlerinin, pek de alışkın olmadığı değerlendirme kriterlerini kaynakları ile beraberinde getirmektedir. Genellikle kaynak veya fon sağlayıcı kuruluşlar olarak nitelendirilmekte olan bu organizasyonlar, her ne kadar faaliyet yürütmüş oldukları çok sayıdaki ülkenin tecrübesini de katmış oldukları ve mümkün olabildiğince ortak paydaya erişilmesi en kolay değerlendirme kriterlerini beraberlerinde getiriyor veya uyguluyor olsalar da bunların da nihayetinde sivil toplum örgütlerinin örgütsel performanslarının değerlendirilmesi hususunda karmaşıklığa neden olmakta olduklarını belirtebiliriz. Bu durum ne yazık ki gerek sivil toplum örgütleri arasında daha önce alışılmadık kriterlere dayalı değerlendirmeleri gerektirmelerinden gerek genellikle devletler tarafından yerine getirilmesi gereken değerlendirmelere kıyasla daha detaylı, çok yönlü ve daha gerçekçi değerlendirmeler olmalarından ötürüdür ancak burada göz ardı edilmemesi gereken bu değişimlere ilgili aktörlerin yani sivil toplum örgütlerinin öz yetersizlikleri nedeniyle henüz hazır olmayışlarından kafa karışıklığı yaşamakta ve yaşatmakta olmalarıdır.

Sivil toplum örgütlerinin nakdi ya da aynı bağışçıları arasında yer almakta olan işletmelerin de bağışları karşısında en az veya mümkün olduğunca kendilerinin uygulamakta oldukları örgütsel performans kriterlerine dayalı olarak yapmış oldukları bağışların değerlendirilmesini istemeleri de yine sivil toplum örgütlerinin performans değerlendirmesi konusunda ne yapacaklarını bilememelerini daha da olgunlaştırmaktadır.

Ancak burada sorumluluk şüphesiz ki örgütlenme konusunda tecrübesi en yüksek kabul edilebilecek organizasyonlar olan sivil toplum örgütlerine düşmektedir. Sivil toplum örgütleri, performans değerlendirmeleri ile alakalı kriterleri belirleyebilecek en doğru özneler olarak yerelden küresele giden bir örgütlenme ile önce bu kriterleri belirlemeli ve küresel olarak kabul görmüş bir örgütsel performans değerlendirme aracı geliştirmeli ve bunu uygulamaya geçirmeli hatta ve hatta küresel olarak kabul edilebilirliği açısından farkındalık faaliyetlerine girişmelidirler.

Sivil toplum örgütlerinin performans ölçümlerinin diğer organizasyonlar gibi ekonomik kriterlere göre yapılamayıp topluma götürülen hizmet ile ölçülebileceğini belirtmektedir (Ireland, 1999'dan aktaran Öner, 2004, s. 14-15).

Öner (2004, s. 14-15), Ireland (1999)'un *“Doğru şeyleri doğru yapmak”* ifadesinin sivil toplum organizasyonlarına *“iyi şeyleri doğru yapmak”* olarak uyarlanabileceğini belirtmektedir.

Sivil toplum örgütleri içi en uygun değerlendirme yönteminin kendi kendini değerlendirmeye yarayan bir araç olması gerekmektedir (Korten, 1987). Sivil toplum örgütlerinin performans değerlendirmesi yüzeysel olmayan, sistematik ve sürekli olan kurumsallaşmış bir değerlendirme sistemi ile yapılmalıdır (Sen, 1987).

6. SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN VE KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemi, kuramsal çerçeve ve araştırmanın ne amaçla yapıldığı anlatılacak, araştırmanın tasarımı kapsamında; araştırmanın türü, ölçekleri ve örnekleme hakkında ayrıntılara yer verilecek, ardından verilerin toplanması ile verilerin çözümlemesi ve raporlaması neticesinde elde edilen bilgiler paylaşılacak olup, araştırma sonucu ifade edilecektir.

6.1. Kuramsal Çerçeve

2000'lerden itibaren sivil toplum örgütlerinin, artan pek çok yerel ya da küresel kriz veya soruna yönelik çözüm amaçlı faaliyetleri sivil toplum örgütlerinin bilinirliğini ve tüzel ya da birey ayırt etmeksizin kişilerin sivil toplum örgütlerine dair farkındalığını artırdı. Sivil toplum örgütlerine yönelik kaynak akışları ile sivil toplum örgütlerinin faaliyetleri için kaynak arayışları da kişilerin sivil toplum örgütlerinin bugüne dek elde etmiş oldukları kaynakları ne kadar etkili kullandıklarını anlayabilmek için performansları ile alakalı değerlendirmelerin de yapılmasını gerektiren değişimler başlattı. Sivil toplum örgütlerinin işletmelere kıyasla farklılıklara sahip kriterlere dayalı performansları, kişilerin sivil toplum örgütlerinin kaynak yaratmaya yönelik faaliyetlerine nasıl cevap verecek olduklarını belirlemeye yönelik önemini günden güne artırmaktadır. Sivil toplum örgütlerinin, kaynakları etkili kullanabildiklerini ve kullanabileceklerinin göstergesi olarak da kurumsallaşmalarının ve yönetim şekli olarak benimsedikleri yöntemde kişilerin ne kadar etkilerinin olabileceklerine dair soruları da beraberinde getirmektedir. Kişiler, örgütsel performans çıktıları her ne kadar iyi olursa olsun organizasyonun ne denli kurumsallaşabilmiş olduklarını da önemsemektedir. Örgütsel performans ve kurumsallaşmaya yönelik değerleri iyi olsa da kişiler kendileri için uygun gördükleri amaçlara yönelik faaliyet yürütmek üzere devretmekte oldukları kaynakları organizasyon ile doğrudan herhangi bir somut bağı olmasalar dahi kendileri ile alakalı düşüncelerin ve geri bildirimlerin önemseneceğini kısacası bir şekilde söz sahibi olabileceklerini de bilmek istemektedirler.

Özetlemiş olduğumuz sivil toplum alanındaki organizasyonlarla yani sivil toplum örgütleri ile alakalı değişim ve gelişim, sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşma düzeyi, kurumsal yönetim uygulamaları ve örgütsel performansları ile alakalı ilişkileri araştırma ihtiyacı doğurmaktadır.

Araştırmanın evrenini olarak belirlenen Türkiye Cumhuriyeti'nin, uzun yıllardır Afganistan Demokratik Cumhuriyeti ve Afrika kıtasındaki ülkelerde yaşanan sorunlara ek olarak 2000'ler itibarıyla Irak'ta başlayıp Ortadoğu'daki ülkelerde ve en son Suriye Arap Cumhuriyeti ile Yemen Cumhuriyeti'nde meydana gelen sorunlardan ötürü, coğrafi konumu nedeniyle Türkiye Cumhuriyeti'nin pek çok mülteci veya göçmen ile etkileşimde olmasını gerektirmiş, küresel boyutlara ulaşmış etkileri olan bu krizlerden etkilenen insanların insancıl koşullarının iyileştirilebilmesi için de Türkiye Cumhuriyeti bünyesindeki sivil toplum örgütlerinin nicel ve nitel yönden hareketliliği artış göstermeye devam etmiştir ve halen etmektedir. Bu koşullar, sivil toplum örgütleri ile yürütülmekte olan pek çok faaliyete de ev sahipliği yapan, aynı zamanda yerel, ülkesel, bölgesel ve küresel yönden etkileşimlerde bulunarak çok yönlü gelişimini sürdüren sivil toplum örgütlerine ev sahipliği yapıyor olması nedeniyle de araştırmanın Türkiye Cumhuriyeti'nde gerçekleştiriliyor olması eşsiz çeşitlilikleri de barındırmaktadır.

Sivil toplum örgütleri ile alakalı, vakıfları, dernekleri ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları dahil ederek yapılmış yazın taraması neticesinde; sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansı, kurumsallaşması ve kurumsal yönetimi ile alakalı oldukça az sayıda araştırmanın gerçekleştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Yazına yansımış araştırmalar haricinde pek çok eser ile karşılaşılrsa da bunların pek çoğu nasıl daha iyi olunabileceğine dair tavsiyeler ve yöntemler içerip herhangi bir araştırma verisi barındırmamaktadır.

Tablo 2'de araştırmanın konusundaki kavramlar ile alakalı yazında yer alan araştırmalara değinilmiştir. Bahse konu araştırmaların neticeleri bu bölümde tartışılacaktır.

Tablo 2. Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim ve Örgütsel Performans ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Çalışma	Veri	Odak	Amaç
Ouna, 2014	Kenya Cumhuriyeti'nin başkenti Nairobi'deki doksan sivil toplum örgütü ile anket	Kurumsal yönetim etmenleri	Kurumsal yönetişimin örgütün etkililiği üzerindeki etkilerini bulmak
Doğan ve Altunoğlu, 2014	Türkiye Cumhuriyeti'ndeki yüz altmış iki sivil toplum örgütü	Bilgi yönetimine etki eden “ <i>örgüt yapısı</i> ” ile “ <i>örgüt kültürü</i> ” etmenleri	Bilgi yönetimine etki eden etmenlerin, örgüt performansına etkilerini bulmak
Tiyek, 2013	Nitel araştırma	Kurumsal başarımların yönetimi	Kurumsal başarımın değerlendirilmesine yönelik araç geliştirmek
Kawira, 2012	Somali Federal Cumhuriyeti'ndeki otuz uluslararası sivil toplum örgütü	Kurumsal yönetim etmenleri	Kurumsal yönetişimin örgütsel performansa etkilerini bulmak
Güleç ve Sancak, 2009	Türkiye Cumhuriyeti'ndeki altmış yedi sivil toplum örgütü ile anket	Kurumsallaşma ve stratejik yönetim	Düzeylerin tespiti
Marangoz ve diğerleri, 2007	Türkiye Cumhuriyeti'ndeki kadın hareketinden otuz dokuz sivil toplum örgütü ile anket	Müşteri ve yenileşim yönelim etmenleri	Müşteri ve yenileşim yönelimlerinin örgütsel performansa etkilerini bulmak
Coşkun, 2006	Nitel araştırma	Başarımların yönetimi	Başarımların değerlendirilmesine yönelik araç bulmak
Öner, 2004	Görüşme ve anket	Başarımların yönetimi	Başarımların değerlendirilmesine yönelik araç bulmak ve geliştirmek

Ouna (2014), sivil toplum örgütlerinin etkililikleri ile kurumsal yönetişim arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmada, Kenya Cumhuriyeti'nin başkenti Nairobi'de tarımsal faaliyet yürütmekte olan iki yüz yirmi sekiz yerel sivil toplum örgütünden, doksan sivil toplum örgütü araştırmanın örneklemesini oluşturmuştur. Araştırma kapsamında, kurumsal yönetişim ve organizasyonun etkililiği ölçeklerinin yer aldığı veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Kurumsal yönetişim ölçeğinde; “kurul büyüklüğü ve yapısı”, “kurul toplantıları”, “denetim komitesi”, “şeffaflık ve bilgilendirme”, organizasyonun etkililiği ölçeği ise tek boyutludur. Araştırmanın evreninde yer alan, doksan sivil toplum örgütü yanıt vererek araştırmaya katılım sağlamıştır. Araştırmanın neticesinde, Nairobi'de faaliyet yürütmekte olan sivil toplum örgütlerinde kurumsal yönetişimin organizasyonların etkililiği üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur.

Doğan ve Altunoğlu (2014), “*bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans ilişkileri*” kavramlarını ele aldıkları, Türkiye Cumhuriyeti'ndeki sivil toplum örgütleri üzerindeki araştırmalarında; bilgi yönetimine etki eden etmenlerin örgüt performansı ile olan ilişkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Sivil toplum örgütleri özelindeki bu çalışmada; “*Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.*” ve “*Organik bir örgüt yapısında sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.*” varsayımlarını ölçmek üzere yürüttükleri anket, yüz altmış iki sivil toplum örgütüne yanıtlanmıştır. Araştırma sonucu, örgütsel performansın artışı ile varsayımlarına konu kavramların ilişkisi olduğunu saptamışlardır.

Tiyek (2013), kurumsal performansın ölçülmesine yönelik bir rol model önerisi ile sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerini etkili ve verimli sürdürebilmeleri için kendi kendilerini değerlendirebilmelerine yarayacak, “dengeli ölçüm kartı”na dayalı yöntem için ölçütler belirlemeye çalışmıştır. Yazın taramasının akabinde altı sivil toplum örgütü temsilcisi ile yapılmış görüşmeler neticesinde, sivil toplum örgütlerinin performansının değerlendirilebilmesi için gerekli ölçütler belirlenmiştir. Toplam yirmi dört ölçüt belirlenmiş olup, bunlar beş boyutta gruplandırılmıştır. Bu boyutlar; “*finansal kaynaklar, üyelerin memnuniyeti, kurumsal yapı ve süreçlerin işleyişi, sivil toplum kuruluşlarında sürekli öğrenme ve gelişme, sivil toplum kuruluşlarında iletişim*” olarak belirlenmiştir.

Kawira (2012), araştırmasında sivil toplum örgütlerinin performansı ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi konu edinmiştir. Araştırmada, Somali Federal Cumhuriyeti'nde faaliyet yürütmekte olan, “Somali Sivil Toplum Örgütleri Konsorsiyumu” üyesi elli sekiz uluslararası sivil toplum örgütü araştırmanın örneklemesini oluşturmuştur. Araştırma kapsamında, kurumsal yönetim ve organizasyonun performansı ölçeklerinin yer aldığı veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Dörder alt boyutu bulunan ölçeklerin boyutları, kurumsal yönetim ölçeğinde; “kurul büyüklüğü ve yapısı”, “kurul toplantıları”, “denetim komitesi”, “şeffaflık ve bilgilendirme”, organizasyonun performansı ölçeğinde ise; “teminat veya yeterlilik”, “alaka ve muvafık olma”, “etkililik”, “verimlilik” olarak adlandırılmıştır. Araştırmanın evreninde yer alan, elli sekiz uluslararası sivil toplum örgütünden otuzu yanıt vererek araştırmaya katılım sağlamıştır. Araştırmanın neticesinde, Somali’de faaliyet yürütmekte olan uluslararası sivil toplum örgütlerinin organizasyonlarının performansı üzerinde kurumsal yönetimin etkileri olumlu ancak zayıf bulunmuştur.

Güleç ve Sancak (2009), Türkiye Cumhuriyeti’ndeki sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşma ve stratejik yönetim düzeylerinin tespitine yönelik araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmadaki örneklem sayısı yetmiş olup bunların altmış yedisi değerlendirilmiştir. Araştırma neticesinde, sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşma süreci içerisinde oldukları fakat stratejik yönetimle alakalı yeterli idrakin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Marangoz, Önce ve Fırat Şimşek (2007), sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansları ile “müşteri yönlülük” ve “inovasyon yönlülük” yani “yenileşim yönlülük” arasındaki ilişkilerin anlamlı oldukları varsayımı ile araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın örneklemesini, Türkiye Cumhuriyeti’nde “kadın hareketi” evreni bünyesinde yer alan seksen bir sivil toplum örgütü oluşturmuştur. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket, “müşteri yönlülük”, “inovasyon yönlülük”, “örgütsel performans” adlı ölçekleri kapsayan yirmi bir maddeden oluşturulmuştur. Araştırmaya, seksen bir sivil toplum örgütünden, kırk ikisi katılmış olup otuz dokuzu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma neticesinde, araştırmaya konu varsayımların kabul edildiği, olumlu yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Coşkun (2006), sivil toplum örgütlerinin performanslarının yani başarımlarının yönetiminde yalnız mali değerlerin değil mali olmayan değerlerin de dahil edileceği başarımlar ölçümü sistemine ihtiyaç olduğu varsayımında bulunarak araştırma yürütmüştür. Araştırmada, sivil toplum örgütlerinin başarımlarının ölçümünde kullanılabilecek yöntemler incelenmiştir. Araştırma neticesinde, sivil toplum örgütlerinin başarımlarının ölçümünde dengeli ölçüm kartı bir başka deyişle “performans karnesi” kullanımının, sivil toplum örgütlerinin başarımlar yönetimi aracı olarak kullanılmasının strateji odaklı olmalarına yönelik dönüşümlerine ve amaçlarına yönelik daha iyi faaliyet yürütebilmelerine fayda sağlayacağı örnekler verilerek ortaya konulmuştur.

Öner (2004), “*EFQM 2000 İş Mükemmelliği Modeli*”nin; “*liderlik, politika ve strateji, çalışanların yönetimi, kaynaklar ve işbirlikleri, süreçler, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, toplum üzerindeki etki, temel iş sonuçları*” başlıklı dokuz kriteri esas alınarak, sivil toplum örgütlerinin başarımlarının değerlendirilmesi ve bu organizasyonlar için kalite modelinin nasıl olabileceği ile gerekliliğine yönelik araştırma yürütmüştür. Araştırma kapsamında, Türkiye Cumhuriyeti’ndeki sekiz sivil toplum örgütünün yönetici veya üyeleri ile Boğaziçi Üniversitesi’nin üç öğrenci kulübünün ilgilileri ile görüşme ve anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda, sivil toplum örgütlerinin; “*iş sonuçları, kaynaklar, toplum üzerindeki etki*” kriterlerine daha fazla önem verirken, “*liderlik, süreçler*” kriterlerine daha az önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Tartışılan araştırmalardan farklı olarak, bu araştırmada sivil toplum örgütlerindeki kurumsallaşma ve kurumsal yönetim etmenlerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerine ek olarak kurumsallaşma düzeyi, kurumsal yönetim uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler araştırılacaktır.

6.2. Araştırmanın Problemi

Araştırma; sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının ve bu yönlerdeki gelişimlerinin, organizasyonlarının örgütsel performansları üzerinde ne derecede etkili olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla yönelik olarak, “kurumsallaşan veya kurumsal yönetim ilkeleri uygulanarak yönetilen sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansları artar mı?” probleminden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda araştırma; örgütsel performansın, kurumsal yönetim uygulamalarının ve kurumsallaşma düzeyinin değerleri gözetilerek; örgütsel performansın bileşenleri olan paydaşların memnuniyeti, kaynaklar ve örgüt itibarı kavramlarına yönelik olarak kurumsallaşma ile kurumsal yönetişimin bileşenleri olan kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar, pay sahipleri ve yönetim kurulu kavramlarına dayalı oluşturulan sorulara yanıt aramaya yarayacaktır:

Kurumsallaşma düzeyinin, sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansları üzerinde ne yönde etkileri olmaktadır?

Kurumsal yönetim uygulamalarının (kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar, pay sahipleri ve yönetim kurulu), sivil toplum örgütlerinin örgütsel performanslarını olumlu veya olumsuz etkiler mi?

Sivil toplum örgütlerinin, örgütsel performansları (kaynaklar, örgüt itibarı, örgütsel performans) üzerinde kurumsallaşma düzeyi veya kurumsal yönetim uygulamaları ne derece etkilidir?

6.3. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmanın türü, ölçekleri ve örneklemesinin tasarımı anlatılmaktadır.

6.3.1. Araştırmanın Türü

Mevcut durumu ve değişkenlerin özelliklerini meydana çıkartmak amacıyla; anket, mülakat ve örnek olay araştırması gibi araştırma türleri tanımlayıcı bir başka deyişle tarama araştırmaları olarak ifade edilmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 187).

Sivil toplum örgütlerinin, örgütsel performansları üzerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının etkilerinin ölçülmesinde; tanımlayıcı bir başka deyişle tarama araştırmaları kapsamına giren, “anket” çalışması kullanılmıştır.

6.3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma kapsamında incelenmek istenen kavramların, çeşitli testler ile ölçülebilir hale getirilmesi bir başka deyişle soyuttan somut hale getirilmesi “işletimsel tanımlama” olarak ifade edilmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 188).

Kapsamlı kavramların, alt boyutlarına ayrıştırılarak, ölçekler ile ölçülebilir getirilmesi mümkündür ve yazında oldukça sık rastlanır (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 188).

Araştırma açısından en önemli aşamalardan birisi olan, araştırmaya konu problemin değişkenlerinin ölçülmesi tür olarak dört ayrı ölçek kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bahse konu ölçek türleri; “sınıflandırma ölçeği, sıralama ölçeği, aralık ölçeği ve oran ölçeği” olarak adlandırılmıştır (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 188).

Aralık veyahut sıralama ölçeği olarak kabul edilip edilemeyeceğine dair istatistik alanına özgü tartışmalar bir yana, genellikle sosyal bilimlerde kullanılan ve aralık ölçekleri kapsamında yer alan derecelmeli ölçeklerden; soyut değişkenlerin ölçülebilmesini ve güçlü istatistik testleri ile kullanılabilen ve soyut değişkenlerin ölçülebilmesini sağlayan ölçekler, “Likert tipi” ölçek olarak adlandırılmaktadır (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 190-191).

6.3.2.1. Demografik Bilgiler Formu

Anket kapsamında yer alan çeşitli sorular ile, sivil toplum örgütleri ve sivil toplum örgütlerini temsilen ankete katılan kişilere dair tanımlayıcı çeşitli veriler toplanmasına yönelik sorulardır.

Sivil toplum örgütlerini tanımlamaya yönelik sorular; tipi, personeli olup olmadığı, personel sayısı ile alakalıdır.

Sivil toplum örgütünü temsilen anketi yanıtlayan kişileri tanımlamaya yönelik sorular; cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, görevleridir.

Ayrıca, sivil toplum örgütünde üyeler tarafından seçilmiş yönetim veya denetim kurulu üyelerinin organizasyon bünyesinde eşzamanlı olarak başka herhangi bir role sahip olup olmadıklarının tespitine yönelik; aynı anda başka role sahip olup olmama ve aynı anda sahip olunan diğer rollere dair sorular içermektedir.

6.3.2.2. Kurumsallaşma Ölçeği

Sivil toplum örgütlerinin, örgütsel performansları üzerinde kurumsallaşma düzeyinin etkilerinin ölçülmesinde; Erdoğan (2018) tarafından, Aylan ve Koç (2017)'un geliştirdikleri ölçeğin revizesi ile oluşturulmuş tek boyutlu 14 maddelik “Kurumsallaşma Ölçeği” kullanılmıştır. Erdoğan (2018)'ın revizesine konu “Kurumsallaşma Ölçeği”, Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilmiştir. Aylan ve Koç (2017) “9 alt boyutlu 48 maddelik” kurumsallaşma ölçeğini; Yağcı ve Çevirgen (2014), Sözbilen (2012), Erşahan (2011) ve Akyol (2010)'un çalışmalarını inceleyerek geliştirmişlerdir.

6.3.2.3. Kurumsal Yönetişim Ölçeği

Sivil toplum örgütlerinin, örgütsel performansları üzerinde kurumsal yönetim uygulamalarının etkilerinin ölçülmesinde; Sarıççek (2012) tarafından, “*Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetişim Prensiplerine uygun olarak hazırlanmış*”, “4 alt boyutlu 25 maddelik ölçek” kullanılmıştır.

Ölçekteki boyutlar, “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar, yönetim kurulu*” ismini taşımaktadır (Sarıççek, 2012).

6.3.2.4. Örgütsel Performans Ölçeği

Sivil toplum örgütlerinin, örgütsel performansları üzerindeki etkilerin ölçülmesinde; Padanyi ve Gainer (2004) tarafından geliştirilmiş, “3 alt boyutlu 13 maddelik ölçek” kullanılmıştır.

Örgütsel Performans Ölçeği; “*paydaş memnuniyeti, kaynaklar, örgüt itibarı*” boyutlarından oluşmaktadır (Padanyi & Gainer, 2004).

6.3.3. Örneklem Tasarımı

“Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve elde ettiği sonuçları genelleştireceği gruptur” (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 197).

Örneklem ise, evren içinden çeşitli yöntemlerle seçilen ve evreni yeterince temsil ettiği varsayılan gruptur” (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 197).

Her ne kadar evrenin belirlenmesi ile alakalı kararlar araştırmacının inisiyatifinde olsa da evrenin büyümesi ile birlikte, zor ve kapsamlı bir araştırma yürütülmesini gerektirecek koşullara rağmen araştırma neticesindeki bulguların, örnekleme konu evrenin tamamına yönelik genelleme yapılabilmesi için örneklem sayısının mümkün olduğunca yüksek tutulması hedeflenmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti'ndeki faal sivil toplum örgütlerinin sayısı; 120,747 dernek ve 5,799 vakıf olmak üzere, toplam 126,545'tir (Dernek Sayıları: Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2020; Vakıf Sorgulama: Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2020).

Araştırmacı tarafından da oluşturulabilen, “belirlenmiş” koşulları karşılayan durumların araştırılmaya konu edilmesi “ölçüt örnekleme” veya “kriter örnekleme” olarak ifade edilmektedir (Koç Başaran, 2017, s. 491; Baltacı, 2018, s. 254-255; Yağar & Dökme, 2018, s. 6).

Çoğul amaçlar doğrultusunda yürütülen ve uzun sürecek nitel araştırmalarda, değişik evrelerde değişik örnekleme kullanılmasına “karma örnekleme” veya “hibrit örnekleme” adı verilmektedir (Baltacı, 2018, s. 260).

Araştırmanın evreni belirlenirken, Türkiye'deki faal durumdaki 126,545 sivil toplum örgütü arasında herhangi bir ayırım yapılmaksızın, sadece “kurumsal yönetim ilkeleri” uyarınca kurumsal yönetim uygulamalarının göstergelerinden birisi olan “genel ağ” bir başka deyişle “internet” sitesi ile birlikte elektronik posta adresine sahip olma durumu birer ölçüt olarak belirlenmiştir.

Genel ağ sitesi sahibi olma ölçütüne istinaden, Türkiye'deki faal tüm dernek ve vakıfların öncelikle “*Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü*” ile Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün genel ağ sitelerinden yayınlayarak kamunun erişimine sunmuş oldukları iletişim bilgileri üzerinden öncelikle genel ağ sitesine sahip olan sivil toplum örgütleri ile genel ağ sitesine dair herhangi bir bilgi yer almayan sivil toplum örgütleri tasnif edilmiştir. Tasnif işleminin ardından, genel ağ sitesi adreslerine dair herhangi bir bilgi bulunmayan sivil toplum örgütlerinin araştırma kapsamı dışında kalmamaları adına genel ağda yer alan arama motorlarında sivil toplum örgütlerinin isim bilgilerine dayalı araştırma yapılarak, bu sivil toplum örgütlerine ait genel ağ adreslerinin bulunmasına yönelik ve ayrıca ilgili

genel müdürlüklerce genel ağ sitelerinin adresleri yayınlanmakta olan sivil toplum örgütlerine ait genel ağ adreslerinin faal olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Türkiye'nin tamamındaki sivil toplum örgütlerine ait faal durumdaki genel ağ sitelerinin tespitine yönelik çalışmanın tamamlanmasının akabinde genel ağ sitesine sahip sivil toplum örgütlerinin, kendileri ile iletişim kurulabilmesi adına genel ağ sitelerinde elektronik posta adreslerini yayınlayıp yayınlamadıklarının tespitine yönelik bir araştırma çalışması daha gerçekleştirilmiştir.

Araştırma evrenin tespitine yönelik bahse konu araştırma çalışmaları neticesinde, Türkiye genelinde toplam 6,988 sivil toplum örgütünün faal durumda genel ağ sitesine sahip olduğu ve genel ağ sitelerinde elektronik posta adreslerini yayınladığı tespit edilmiştir.

Türkiye'deki araştırmanın ölçütlerini karşılayan 6,988 sivil toplum örgütünden yola çıkılarak, Saruhan ve Özdemirci (2016, s. 198) ile Salant ve Dillmann (1994, p. 55)'ın yer belirttikleri formül ile hesaplanmıştır.

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

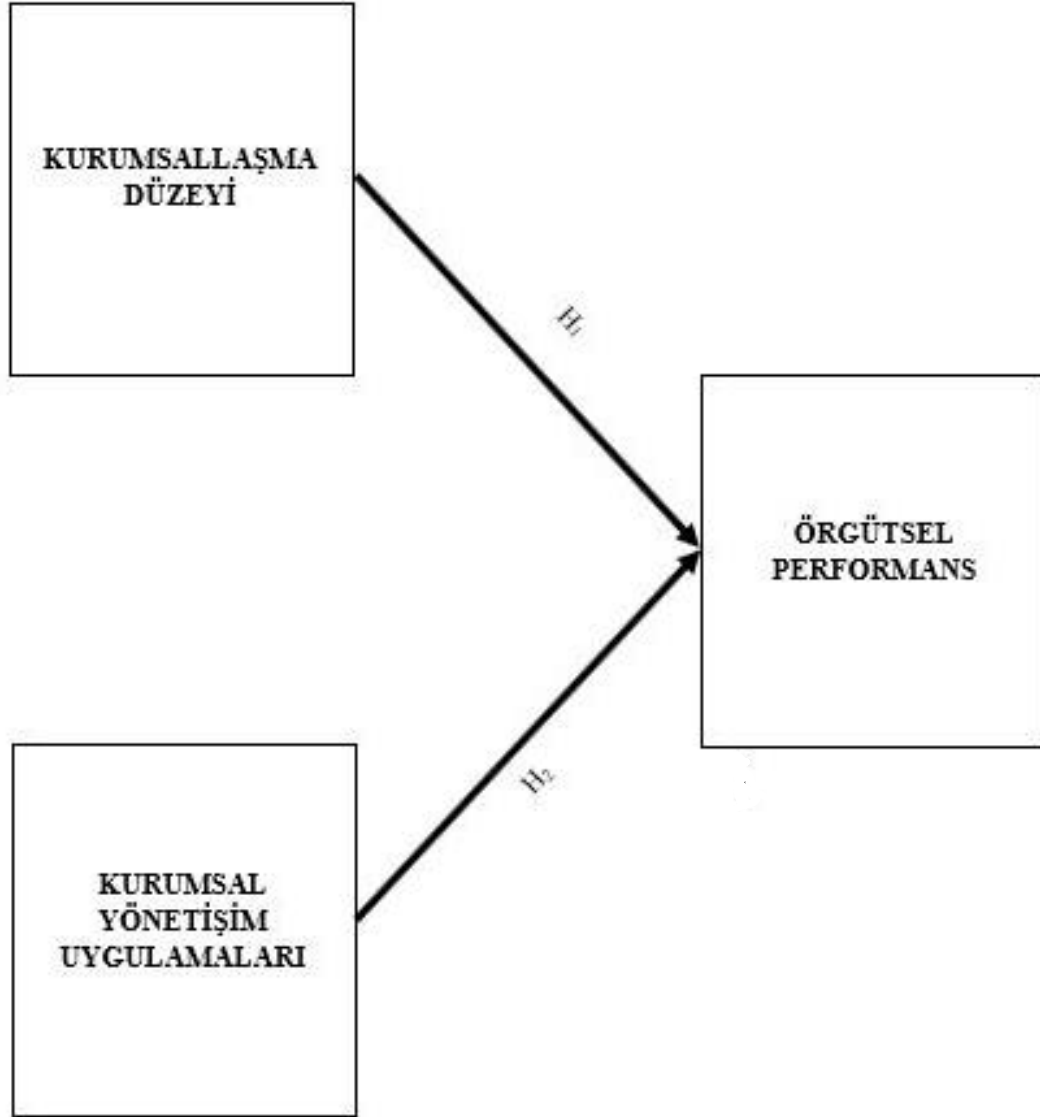
d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır

Şekil 1. Örneklem Büyüklüğü Formülü (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 198; Salant & Dillman, 1994, p. 55)

Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmadığını varsaydığımız araştırma evreni için; %95 güven aralığında, $\pm$ %5 örneklem hatası oranı ile araştırma için gerekli örneklem büyüklüğü, " $n = 6988 (1,96)^2 (0,2) (0,8) / (0,5)^2 (6988 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)$ "= 238 olarak hesaplanmıştır.

6.4. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri

6.4.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 2. Araştırma Modeli

6.4.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımlı değişkeni konumundaki örgütsel performans; sivil toplum örgütlerinin paydaşlarının memnuniyeti, kaynakları ve örgütün itibarına dayalı durumların bütünüdür.

Araştırmanın bağımsız değişkeni konumundaki kurumsallaşma düzeyi, sivil toplum örgütlerinin yapı ve süreçlerini kurallar çerçevesinde gerçekleştirdiklerini tanımlamaktadır.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni konumundaki kurumsal yönetim uygulamaları; sivil toplum örgütlerinin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri, paydaşlar ve yönetim kurulu ile ilgili ilkelere dayalı yönetilişi ifade etmektedir.

6.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında, sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansları üzerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının etkilerini ve araştırma sorularını yanıtlamak üzere geliştirilen “varsayımlar” şu şekildedir:

- H₁: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.
- H₂: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

6.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Mevcut olgular ile alakalı farklılıkları veya yeni bir olguyu bilime kazandırmak üzere çalışmakta olan araştırmacının tercih edebileceği çeşitli veri toplama yöntemleri bulunmaktadır (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 203-204).

Araştırmanın verilerinin toplanmasında; sosyal bilimler kapsamındaki alanlarda yaygın olarak kullanılmakta olan “anket” yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın zaman dilimi; genellikle anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen, değişkenlerle ilgili verilerin tek bir zamanda anlık olarak toplandığı “kesitsel araştırma” yöntemi ile toplanmıştır (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 209-210).

Araştırma kapsamında, araştırmanın evrenindeki tüm sivil toplum örgütlerine erişilmesi hedeflenmiş olduğundan, anketin 6,988 sivil toplum örgütüne ulaştırılması için özel iletişim çalışmalarına ihtiyaç duyulmuştur.

Ayrıca, 2020 yılında başta insan sağlığını ölümle tehdit altına almış ve 2020 yılı boyunca da süreceği öngörülen, küresel boyuttaki “COVID-19” adlı “genel salgın” nedeni ile araştırmanın evrenindeki sivil toplum örgütlerini temsil edecek bireyler ile araştırmacının ve keza halk sağlığı da gözetilerek anket yönteminin yalnız genel ağ üzerinden çevrimiçi gerçekleştirilmesi uygun bulunmuştur.

Çevrimiçi anket uygulamasının, araştırmanın evrenindeki 6,988 sivil toplum örgütüne ulaştırılması için elektronik posta iletişim aracı kullanılmıştır.

Elektronik postaların, mesajın alıcıları olan araştırmanın evrenindeki sivil toplum örgütlerine ulaştığından emin olunması, bununla ilgili çeşitli raporlar da alınabilmesinin yanı sıra elektronik postaların istenmeyen posta kutularına düşmemesi için toplu elektronik posta gönderimi sağlayıcısı işletmeden bu kapsamda hizmet satın alınmıştır.

Çevrimiçi anket bağlantısının ve araştırma hakkında genel bilgilendirme içeren mesaj alıcılarına gönderilecek elektronik postaların, mesajın alıcılarına yürütülmekte olan araştırmanın resmiyetine dair gösterge olması ve güven vermesi maksadı ile araştırmacıya yüksek lisans öğrenciliğine dayalı olarak Marmara Üniversitesi tarafından tahsis edilmiş “marun.edu.tr” kurumsal uzantılı elektronik posta adresi üzerinden gönderilmesi sağlanmış ve ayrıca mesajın alıcılarının olası soru veya geri bildirimleri ile herhangi bir gerekçe ile mesaj göndermek istedikleri takdirde iletişimin aynı güvenli araçlar üzerinden sağlanabilmesi için de gönderilen toplu elektronik postalar yine “marun.edu.tr” kurumsal uzantılı elektronik posta adresine yanıt gönderebilecekleri şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca anket ile alakalı telefon ile bilgi almak isteyebilecek sivil toplum örgütleri düşünülerek, araştırmanın amacının açıklandığı elektronik postalara araştırmacıya ulaşılacak mobil telefon numarası paylaşılmıştır.

6.6. Araştırma Verilerinin Çözümlemesi ve Raporlanması

Araştırma anketi, “Sivil Toplum Örgütleri Anketi” konu başlıklı elektronik postalar aracılığıyla; araştırmanın evrenindeki 6,988 sivil toplum örgütüne ulaştırılmıştır.

Elektronik postaların ulaştırıldığı 6,988 sivil toplum örgütünden; 1,508'i "Sivil Toplum Örgütleri Anketi" konu başlıklı elektronik postayı açmış, bu 1508'in içerisinde yer alan 718'i de elektronik posta içerisinde yer alan "ANKETE BAŞLA" butonu veya anketin bağlantısını kullanarak çevrimiçi ankete erişim sağlamıştır.

Çevrimiçi ankete erişim sağlamış 718 sivil toplum örgütünden, 287'si anketin tamamını yanıtlamış iken 431'i anketi tamamlamamıştır.

Araştırma verileri, "Statistical Package for Social Sciences kısaca SPSS" adlı yazılım programının "22.0" sürümü kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma uygulanmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliğe dayalı sürekli verilerin karşılaştırılmasında "t-testi", ikiden çok bağımsız grup arasındaki niceliğe dayalı sürekli verilerin karşılaştırılmasında ise "tek yönlü" "Anova testi" uygulanmıştır. Anova testi sonrasındaki farklılıkların belirlenmesinde "tamamlayıcı post-hoc çözümlemesi" uygulamalarından "Scheffe testi" uygulanmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında ise "pearson" korelasyon ve regresyon çözümlemesi uygulanmıştır.

Türkçe istatistik kitaplarına, "variance" teriminin "varyans" olarak çevrilmesi nedeni ile benimsenmiş olan "varyans" teriminin Türkçe karşılığı, "*Türk Dil Kurumu Ekonometri Terimleri Sözlüğü*"nde "değişirlik" olarak önerilmiştir. Her ne kadar varyans yerine değişirlik kelimesi kullanım yönünden zor görünse de yazında Türkçe kelime kullanımına yönelik hassasiyet ile yaygınlaşmasını belirlemek araştırmacıların önceliği ile mümkün görünmektedir (Köse, 2019, s. 96-97). Bu araştırma kapsamında, varyans kelimesi yerine "variance" teriminin Türkçesi olan değişirlik kelimesi kullanılmıştır (Ekonometri Terimleri Sözlüğü, 2019).

6.6.1. Tanımlayıcı İstatistiklerin Hesaplanması

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümüne yönelik olarak araştırmaya katılan sivil toplum örgütlerini temsil eden kişilerden, ölçekler yoluyla toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Edinilen bulgulara dayalı açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 3. Tanımlayıcı Özellikler

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Sivil Toplum Örgütü Tipi		
Dernek	260	90,6
Vakıf	27	9,4
Sivil Toplum Örgütünde Personel Varlığı		
Evet	113	39,4
Hayır	174	60,6
Personel Sayısı		
10 Dan Az	95	84,1
10 Ve Üzeri	18	15,9
Personeli Olmayan	174	-
Cinsiyet		
Kadın	65	22,6
Erkek	222	77,4
Yaş		
30 Altı	27	9,4
30-39	56	19,5
40-64	182	63,4
65 Ve Üzeri	22	7,7
Öğrenim Durumu		
Lise ve Altı	38	13,2
Ön Lisans	30	10,5
Lisans	124	43,2
Yüksek Lisans	70	24,4
Doktora	25	8,7
Rol		
<i>“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”</i>	29	10,1
<i>“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”</i>	205	71,4
Tepe Yönetici	32	11,1
Çalışan	21	7,3
Aynı Anda Başka Role Sahip Olup Olmama		
Tepe Yönetici (ücretli Çalışan)	15	5,2
Çalışan (ücretli Çalışan)	6	2,1
Yok	266	92,7
Aynı Anda Sahip Olunan Diğer Roller		
<i>“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”</i>	2	0,7
<i>“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”</i>	4	1,4
Üye (asil / Onursal)	9	3,1
Yok	272	94,8

Sivil toplum örgütleri; sivil toplum örgütü tipine göre 260'ı (%90,6) dernek, 27'si (%9,4) vakıf olarak dağılmaktadır.

Sivil toplum örgütleri; sivil toplum örgütünde personel varlığına göre 113'ü (%39,4) Evet, 174'ü (%60,6) Hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar personel sayısına göre 95'i (%84,1) 10'dan az, 18'i (%15,9) 10 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Sivil toplum örgütü temsilcileri; cinsiyete göre 65'i (%22,6) kadın, 222'si (%77,4) erkek olarak dağılmaktadır.

Sivil toplum örgütü temsilcileri; yaşa göre 27'si (%9,4) 30 altı, 56'sı (%19,5) 30-39, 182'si (%63,4) 40-64, 22'si (%7,7) 65 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Sivil toplum örgütü temsilcileri; öğrenim durumuna göre 38'i (%13,2) lise ve altı, 30'u (%10,5) ön lisans, 124'ü (%43,2) lisans, 70'i (%24,4) yüksek lisans, 25'i (%8,7) doktora olarak dağılmaktadır.

Sivil toplum örgütü temsilcileri; role göre 29'u (%10,1) “denetim kurulu üyesi veya başkanı”, 205'i (%71,4) “yönetim kurulu üyesi veya başkanı”, 32'si (%11,1) tepe yönetici, 21'i (%7,3) çalışan olarak dağılmaktadır.

Denetim veya “yönetim kurulu üyesi veya başkanı” rolündeki sivil toplum örgütü temsilcileri; başka rol sahipliğine göre 15'i (%5,2) tepe yönetici (ücretli çalışan), 6'sı (%2,1) çalışan (ücretli çalışan), 266'sı (%92,7) yok olarak dağılmaktadır.

Tepe yönetici veya çalışan rolündeki sivil toplum örgütü temsilcileri; başka rol sahipliğine göre 2'si (%0,7) “denetim kurulu üyesi veya başkanı”, 4'ü (%1,4) “yönetim kurulu üyesi veya başkanı”, 9'u (%3,1) üye (asil / onursal), 272'si (%94,8) yok olarak dağılmaktadır.

Tablo 4. Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim, Örgütsel Performans Puan Ortalamaları

	N	Ort.	Ss	Min.	Maks.
Kurumsallaşma	287	3,943	0,683	1,000	5,000
Yönetim Kurulu	287	3,648	0,790	1,000	5,000
Paydaşlar	287	4,180	0,634	1,000	5,000
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	287	3,502	0,905	1,000	5,000
Pay Sahipleri	287	3,681	0,835	1,000	5,000
Kurumsal Yönetişim	287	3,817	0,612	1,000	5,000
Paydaş Memnuniyeti	287	3,679	0,895	1,000	5,000
Kaynaklar	287	2,734	0,874	1,000	5,000
Örgüt İtibarı	287	3,742	0,892	1,000	5,000
Örgütsel Performans	287	3,385	0,725	1,000	5,000

Sivil toplum örgütlerinin; “kurumsallaşma” ortalaması yüksek 3,943±0,683 (Min.=1; Maks=5), “yönetim kurulu” ortalaması yüksek 3,648±0,790 (Min.=1; Maks=5), “paydaşlar” ortalaması yüksek 4,180±0,634 (Min.=1; Maks=5), “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık” ortalaması yüksek 3,502±0,905 (Min.=1; Maks=5), “pay sahipleri” ortalaması yüksek 3,681±0,835 (Min.=1; Maks=5), “kurumsal yönetim” ortalaması yüksek 3,817±0,612 (Min.=1; Maks=5), “paydaş memnuniyeti” ortalaması yüksek 3,679±0,895 (Min.=1; Maks=5), “kaynaklar” ortalaması orta 2,734±0,874 (Min.=1; Maks=5), “örgüt itibarı” ortalaması yüksek 3,742±0,892 (Min.=1; Maks=5), “örgütsel performans” ortalaması orta 3,385±0,725 (Min.=1; Maks=5), olarak saptanmıştır.

6.6.2. Ölçeklerle İlgili Çözümler ve Raporlamalar

İç tutarlılık ve istikrarı yönünden, araştırma tekniğinin evrene dair verileri sunuşu güvenilirlik olarak ifade edilmektedir. Güvenirlik çözümlemesi, ölçekte bulunan maddelerin birbirlerine karşı ve ölçek genelindeki maddelerin tamamına karşı tutarlı olup olmadığını göstermektedir (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 195-197; Büyüköztürk, 2011, s. 169).

Ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemek üzere güvenilirlik çözümlemesi uygulanmıştır. Ölçeklerin, güvenilirliği bir başka deyişle iç tutarlılık, genellikle “Cronbach’s Alpha” katsayısı hesaplamasıyla belirlenmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2016, s. 196). Katsayılar dayalı, Cronbach’s Alpha değerlendirmesinde; “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir”, “ $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir”, “ $0,60 \leq$

$\alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir”, “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir” (Özdamar, 2004).

Maddelere verilen yanıtların, maddeler arasında ve ölçek toplamı ile pozitif korelasyona sahip olması beklenir. Bu durum katılımcıların önermeleri doğru anladıklarını ve objektif yanıt verdiklerini göstermektedir. Ölçekteki bir maddenin, maddeler toplamı ile korelasyon katsayısının 0,3 ve üzeri olması ayırt ediciliğinin yüksek olduğunu göstermektedir(Büyüköztürk, 2011: 171; Tavşancıl, 2002).

6.6.2.1. Kurumsallaşma Ölçeğinin Çözümlemesi ve Raporlanması

Güvenilirlik çözümlemesi ile ölçek maddelerindeki ifadelerin, sivil toplum örgütlerinin temsilcileri tarafından aynı anlaşılıp anlaşılmadığı belirlenmiştir.

Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin güvenilirlik çözümlemesi uygulanmış ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,923 olarak bulunmuştur. Maddelerin iç tutarlılığı etkilerine dair madde çözümlemesi aşağıda verilmektedir.

Tablo 5. Kurumsallaşma Ölçeği Madde Çözümlemesi

	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde değişirlik	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
K1	51,31	79,566	,628	,918
K2	51,22	78,729	,691	,916
K3	51,40	77,905	,702	,916
K4	51,95	77,347	,592	,921
K5	51,32	78,730	,649	,918
K6	51,47	77,327	,748	,914
K7	51,32	79,262	,654	,918
K8	51,30	80,345	,564	,921
K9	50,86	82,694	,617	,919
K10	51,15	78,899	,691	,916
K11	51,20	79,251	,663	,917
K12	51,01	81,196	,638	,918
K13	51,26	78,774	,707	,916
K14	50,84	81,524	,643	,918

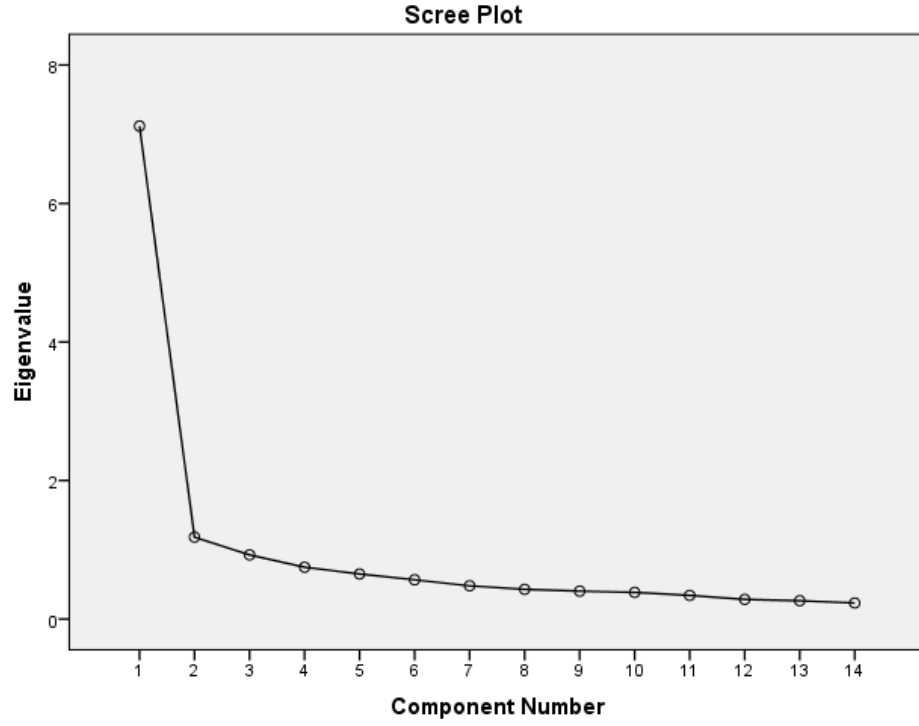
Madde toplam korelasyonu ve madde silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde iç tutarlılığı düşüren madde bulunmadığı saptanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(keşfedici) faktör çözümlemesi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör çözümlemesine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.923>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör çözümlemesi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör çözümlemesi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör çözümlemesi sonucunda değişkenler toplam açıklanan değişirliği %50,842 olan tek faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 6. Kurumsallaşma Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
K6	,787
K13	,760
K3	,751
K10	,751
K2	,744
K11	,723
K12	,709
K14	,709
K7	,700
K5	,700
K1	,687
K9	,680
K4	,642
K8	,621

Ölçek faktör sayısının belirlenmesinde öz değer saçılım grafiğinde yüksek ivmeli düşüşler dikkate alınmaktadır. Düşüşlerin yatay olduğu faktörlerin değişirliğe katkısının az olduğu düşünülür (Büyüköztürk, 2011, s. 133). Ölçek faktörlerine ilişkin saçılım grafiği (scree plot) aşağıda verilmektedir.



Şekil 3. Kurumsallaşma Ölçeği Saçılım Grafiği (Scree Plot)

6.6.2.2. Kurumsal Yönetişim Ölçeğinin Çözümlemesi ve Raporlanması

Kurumsal Yönetişim ölçeğine ilişkin güvenirlik çözümülemesi uygulanmış ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,913 olarak bulunmuştur. Maddelerin iç tutarlılığı etkisine yönelik madde çözümlemesi Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7. Kurumsal Yönetişim Ölçeği Madde Çözümlemesi

	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde değişirlik	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
KY1	75,38	147,005	,577	,908
KY2	75,35	147,369	,616	,908
KY3	75,83	146,016	,492	,910
KY4	75,39	146,239	,612	,908
KY5	76,27	144,554	,486	,910
KY6	75,84	145,040	,569	,908
KY7	75,92	143,011	,569	,908
KY8	76,35	145,123	,454	,911
KY9	75,45	144,724	,673	,906
KY10	76,20	144,868	,516	,910
KY11	75,40	146,660	,691	,907
KY12	75,42	148,587	,543	,909
KY13	75,79	143,255	,652	,906
KY14	76,20	143,202	,593	,908
KY15	76,37	142,333	,623	,907
KY16	76,13	141,521	,647	,906
KY17	75,83	143,722	,674	,906
KY18	75,84	144,040	,652	,906
KY19	75,91	146,094	,597	,908
KY20	76,34	149,841	,264	,917
KY21	75,97	148,810	,371	,913

Ölçekte 20. madde toplam korelasyonu 0,3 altında kaldığından çıkartılmıştır. Kurumsal Yönetişim ölçeğine ilişkin güvenirlik çözümülemesi tekrar edilerek ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,917 olarak bulunmuştur. Maddelerin iç tutarlılığı etkisine yönelik madde çözümlemesi Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8. Kurumsal Yönetişim Ölçeği Madde Çözümlemesi (Tekrar)

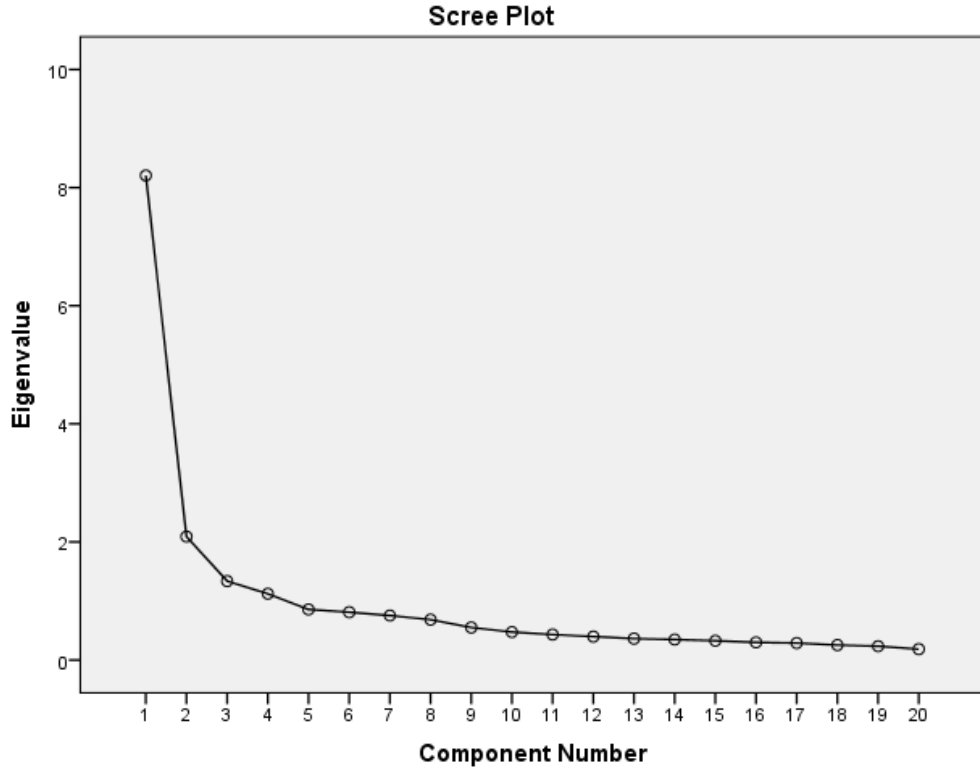
	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde değişirlik	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
KY1	72,06	137,671	,578	,913
KY2	72,03	137,936	,623	,912
KY3	72,51	136,509	,501	,915
KY4	72,07	136,886	,615	,912
KY5	72,95	135,207	,490	,916
KY6	72,52	135,621	,577	,913
KY7	72,60	133,716	,574	,913
KY8	73,03	135,737	,459	,916
KY9	72,13	135,409	,677	,911
KY10	72,89	135,606	,516	,915
KY11	72,08	137,445	,686	,912
KY12	72,10	139,196	,545	,914
KY13	72,48	133,894	,659	,911
KY14	72,88	133,874	,599	,912
KY15	73,06	132,836	,637	,911
KY16	72,82	132,053	,661	,911
KY17	72,51	134,349	,683	,911
KY18	72,52	134,677	,659	,911
KY19	72,60	136,871	,594	,913
KY21	72,65	140,942	,309	,919

Ölçekte madde toplam korelasyonu 0,3 altında kalan madde olmadığı saptanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(keşfedici) faktör çözümlemesi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör çözümlemesine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.916>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör çözümlemesi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör çözümlemesi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör çözümlemesi sonucunda değişkenler toplam açıklanan değişirliği %63,78 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan Cronbach's Alpha ve açıklanan değişirlik değerine göre kurumsal yönetişim ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 9. Kurumsal Yönetişim Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Faktör Yüğü
Yönetim kurulu (Öz değeri=8,206; Açıklanan Değişirlik=21,982; Alpha=0,901)	
ky16	0,763
ky17	0,758
ky18	0,744
ky15	0,739
ky14	0,730
ky13	0,698
ky19	0,688
Paydaşlar (Öz değeri=2,091; Açıklanan Değişirlik=21,131; Alpha=0,867)	
ky11	0,783
ky2	0,754
ky1	0,751
ky9	0,731
ky12	0,717
ky4	0,695
ky21	0,488
Kamuyu Aydınlatma ve şeffaflık (Öz değeri=1,337; Açıklanan Değişirlik=11,004; Alpha=0,718)	
ky8	0,827
ky7	0,736
ky10	0,493
Pay sahipleri (Öz değeri=1,122; Açıklanan Değişirlik=9,663; Alpha=0,682)	
ky3	0,829
ky6	0,770
ky5	0,487
Toplam Değişirlik=%63,78; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.917	

Ölçek faktörlerine ilişkin saçılım grafiğı (scree plot) Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Kurumsal Yönetişim Ölçeği Saçılım Grafiği (Scree Plot)

6.6.2.3. Örgütsel Performans Ölçeğinin Çözümlemesi ve Raporlanması

Örgütsel Performans ölçeğine ilişkin güvenirlik çözümlemesi uygulanmış ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,842 olarak bulunmuştur. Maddelerin iç tutarlılığa etkisine yönelik madde çözümlemesi Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Performans Ölçeği Madde Çözümlemesi

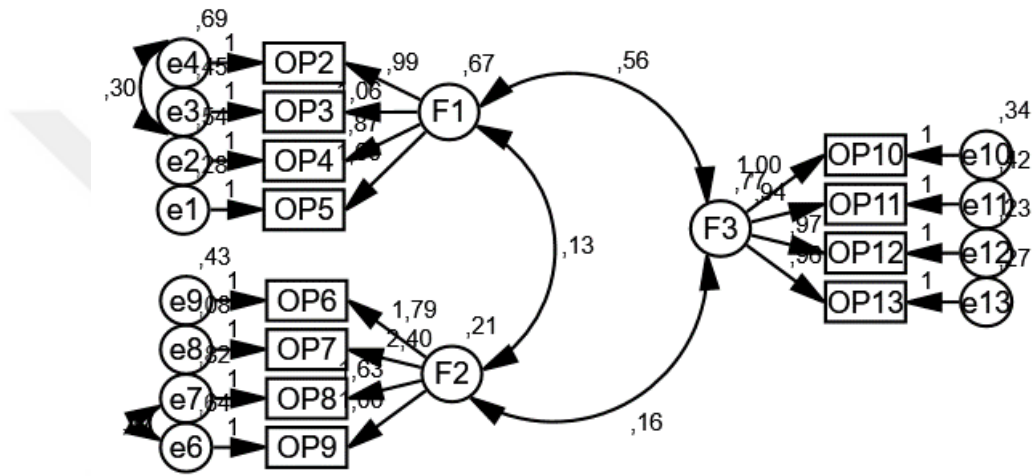
	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde değişirlik	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
OP1	40,62	75,747	-,527	,898
OP2	39,15	55,137	,572	,825
OP3	39,07	54,722	,639	,820
OP4	39,54	56,004	,607	,823
OP5	39,20	56,181	,627	,822
OP6	40,38	58,284	,428	,835
OP7	40,25	55,559	,552	,827
OP8	39,94	54,056	,626	,821
OP9	40,17	59,249	,438	,834
OP10	39,02	54,520	,686	,817
OP11	39,36	54,567	,691	,817
OP12	39,26	54,951	,721	,816
OP13	39,06	55,542	,667	,820

Ölçekte 1. madde toplam korelasyonu 0,3 altında kaldığından çıkartılmıştır. Örgütsel Performans ölçeğine ilişkin güvenirlik çözümlemesi tekrar edilerek Cronbach's Alpha katsayısı 0,898 olarak bulunmuştur. Maddelerin iç tutarlılığa etkisine yönelik madde çözümlemesi aşağıda verilmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Performans Ölçeği Madde Çözümlemesi

	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde değişirlik	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha
OP2	36,85	63,314	,600	,891
OP3	36,77	62,779	,674	,886
OP4	37,24	64,577	,616	,890
OP5	36,90	64,497	,655	,888
OP6	38,08	67,400	,415	,900
OP7	37,95	64,403	,544	,894
OP8	37,64	62,441	,637	,889
OP9	37,87	68,222	,437	,898
OP10	36,72	62,879	,702	,885
OP11	37,06	62,986	,703	,885
OP12	36,97	63,418	,731	,884
OP13	36,76	63,951	,685	,886

Ölçekte madde toplam korelasyonu 0,3 altında kalan madde bulunmadığı saptanmıştır. Yapı geçerliği; yazında daha önce belirlenmiş ölçeğin yeni kültürdeki yapı geçerliliği, bir başka deyişle gözlenen (observed) değişkenler ile gizli (latent) değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçebilen yapısal eşitlik modelinin bir türü olan doğrulayıcı faktör çözümlemesi ile test edilmiştir (Brown, 2015). Çalışmada, yazında bulunan araştırmalarda en sık kullanılan uyum iyiliği indeksleri kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör çözümlemesine ilişkin diyagram aşağıda verilmektedir.



Şekil 5. Doğrulayıcı Faktör Çözümlemesine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör çözümlemesine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıdadır.

Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Çözümlemesi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	3,333
GFI	>0.95	>0.90	0.92
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0.94
RMSEA	<0.05	<0.08	0.07
RMR	<0.05	<0.08	0.06

(Şimşek Ö. , 2007; Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008; Randall & Lomax, 2016; Waltz, Strickland, & Lenz, 2017; Wang & Wang, 2012; Sümer, 2000; Tabachnick & Fidell, 2013)

Çözümleme sonuçları, doğrulayıcı faktör çözümlemesi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri ve maddelerin oluşturduğu açıklayıcılık (R^2) değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 13. Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Yükleri

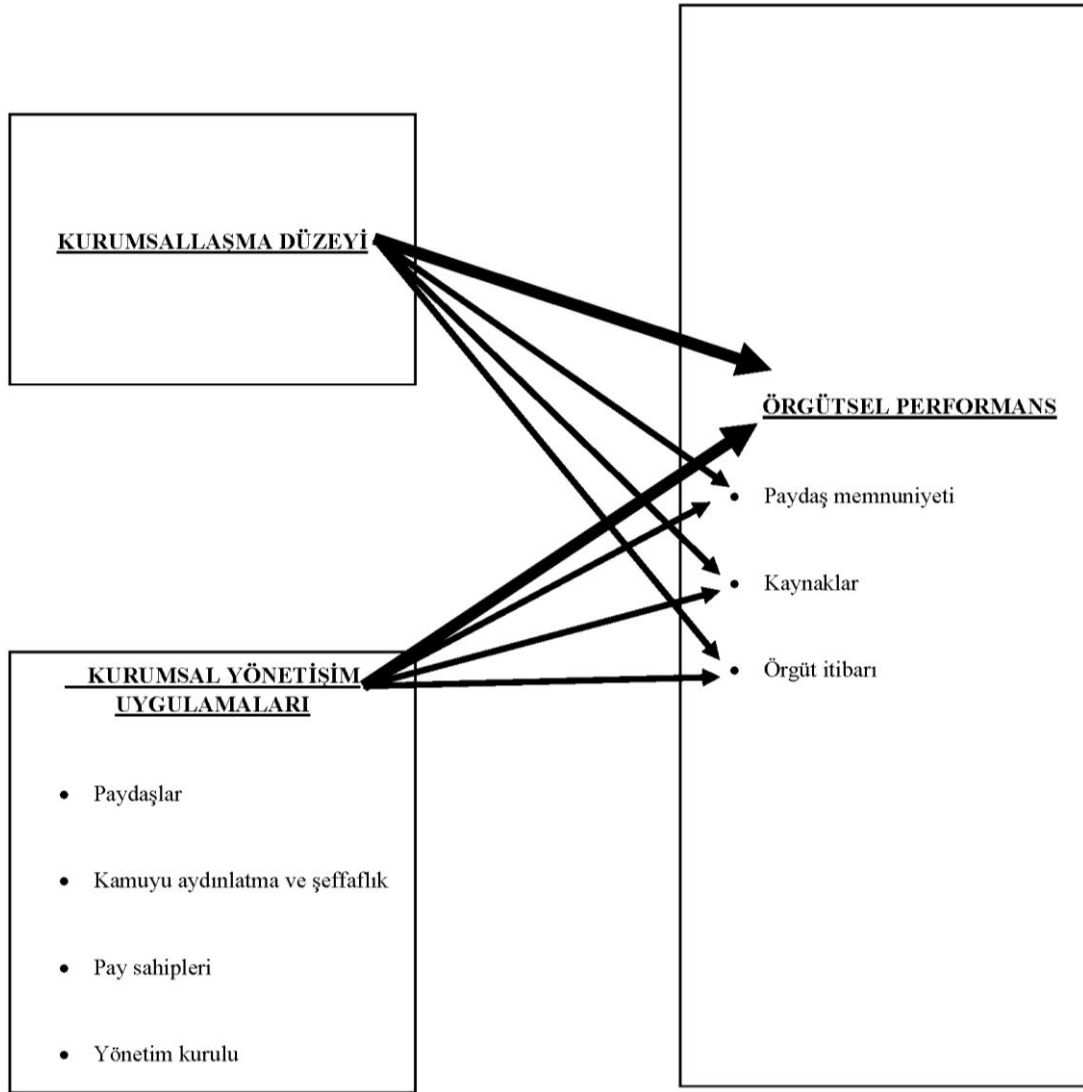
Maddeler		Faktörler	β	Std. β	S.Hata	t	p	R ²
OP5	<---	F1	1,000	0,838				0,726
OP4	<---	F1	0,870	0,697	0,072	12,159	p<0,001	0,753
OP3	<---	F1	1,063	0,791	0,076	13,967	p<0,001	0,616
OP2	<---	F1	0,986	0,696	0,083	11,853	p<0,001	0,690
OP9	<---	F2	1,000	0,502				0,617
OP8	<---	F2	1,634	0,642	0,183	8,907	p<0,001	0,939
OP7	<---	F2	2,399	0,969	0,275	8,732	p<0,001	0,412
OP6	<---	F2	1,793	0,785	0,207	8,669	p<0,001	0,456
OP10	<---	F3	1,000	0,831				0,484
OP11	<---	F3	0,936	0,785	0,061	15,271	p<0,001	0,626
OP12	<---	F3	0,967	0,868	0,055	17,649	p<0,001	0,486
OP13	<---	F3	0,959	0,852	0,056	17,182	p<0,001	0,702

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, **t** değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır.

6.6.3. Ölçek çözümlemeleri sonrası araştırmanın modeli ve hipotezleri

Bu bölümde, ölçekler çözümlendikten sonra oluşturulan araştırmanın varsayımlarını gösterir model ve varsayımlar yer almaktadır.

6.6.3.1. Ölçek Çözümlemeleri Sonrası Araştırmanın Modeli



Şekil 6. Ölçeklerin Çözümlemesinden Sonraki Araştırma Modeli

6.6.3.2. Ölçek Çözümlemeleri Sonrası Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında, sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansları üzerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının etkilerini ve araştırma sorularını yanıtlamak üzere geliştirilen “varsayımlar” şu şekildedir:

- H₁: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.
 - o H_{1a}: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin paydaş memnuniyeti üzerinde etkisi vardır.
 - o H_{1b}: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin kaynaklar üzerinde etkisi vardır.
 - o H_{1c}: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin örgüt itibarı üzerinde etkisi vardır.
- H₂: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.
 - o H_{2a}: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının paydaş memnuniyeti üzerinde etkisi vardır.
 - o H_{2b}: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının kaynaklar üzerinde etkisi vardır.
 - o H_{2c}: Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının örgüt itibarı üzerinde etkisi vardır.

6.6.4. Hipotezlerin Testi, Çözümlemesi ve Raporlanması

Tablo 14. Korelasyon Çözümlemesi

		Kurumsal laşma	Yöne tim Kuru lu	Payda şlar	Kamuy u Aydınlatma ve Şeffaflık	Pay Sahipleri	Kuru msal Yöneti şim	Paydaş Memnu niyeti	Kayna klar	Örg üt İtiba rı	Örgüts el Perfor mans
Kurumsal laşma	r	1,000									
	p	0,000									
Yönetim Kurulu	r	0,703**	1,000								
	p	0,000	0,000								
Paydaşlar	r	0,679**	0,521**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000							
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	r	0,512**	0,515**	0,491*	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000						
Pay Sahipleri	r	0,505**	0,546**	0,524*	0,460**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Kurumsal Yönetişim	r	0,781**	0,867**	0,814*	0,727**	0,744**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Paydaş Memnuni yeti	r	0,258**	0,308**	0,224*	0,148*	0,160**	0,286*	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,012	0,006	0,000	0,000			
Kaynakla r	r	0,130*	0,124*	0,043	0,072	0,040	0,096	0,381**	1,000		
	p	0,027	0,035	0,466	0,223	0,502	0,105	0,000	0,000		
Örgüt İtibarı	r	0,307**	0,330**	0,288*	0,181**	0,184**	0,331*	0,674**	0,450*	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Performa ns	r	0,284**	0,312**	0,228*	0,164**	0,157**	0,292*	0,841**	0,743*	0,868**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,005	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

Kurumsallaşma, yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri, kurumsal yönetim, örgütsel performans, arasında korelasyon çözümlemeleri incelendiğinde;

- Yönetim kurulu ile kurumsallaşma arasında $r=0.703$ pozitif

($p=0,000<0.05$),

- Paydaşlar ile kurumsallaşma arasında $r=0.679$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Paydaşlar ile yönetim kurulu arasında $r=0.521$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile kurumsallaşma arasında $r=0.512$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulu arasında $r=0.515$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile paydaşlar arasında $r=0.491$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pay sahipleri ile kurumsallaşma arasında $r=0.505$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pay sahipleri ile yönetim kurulu arasında $r=0.546$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pay sahipleri ile paydaşlar arasında $r=0.524$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Pay sahipleri ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık arasında $r=0.46$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kurumsal yönetim ile kurumsallaşma arasında $r=0.781$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kurumsal yönetim ile yönetim kurulu arasında $r=0.867$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kurumsal yönetim ile paydaşlar arasında $r=0.814$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kurumsal yönetim ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık arasında $r=0.727$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kurumsal yönetim ile pay sahipleri arasında $r=0.744$ pozitif

($p=0,000<0.05$),

- Paydaş memnuniyeti ile kurumsallaşma arasında $r=0.258$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Paydaş memnuniyeti ile yönetim kurulu arasında $r=0.308$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Paydaş memnuniyeti ile paydaşlar arasında $r=0.224$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Paydaş memnuniyeti ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık arasında $r=0.148$ pozitif ($p=0,012<0.05$),
- Paydaş memnuniyeti ile pay sahipleri arasında $r=0.16$ pozitif ($p=0,006<0.05$),
- Paydaş memnuniyeti ile kurumsal yönetim arasında $r=0.286$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Kaynaklar ile kurumsallaşma arasında $r=0.13$ pozitif ($p=0,027<0.05$),
- Kaynaklar ile yönetim kurulu arasında $r=0.124$ pozitif ($p=0,035<0.05$),
- Kaynaklar ile paydaş memnuniyeti arasında $r=0.381$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüt itibarı ile kurumsallaşma arasında $r=0.307$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüt itibarı ile yönetim kurulu arasında $r=0.33$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüt itibarı ile paydaşlar arasında $r=0.288$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüt itibarı ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık arasında $r=0.181$ pozitif ($p=0,002<0.05$),
- Örgüt itibarı ile pay sahipleri arasında $r=0.184$ pozitif ($p=0,002<0.05$),

- Örgüt itibarı ile kurumsal yönetim arasında $r=0.331$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüt itibarı ile paydaş memnuniyeti arasında $r=0.674$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgüt itibarı ile kaynaklar arasında $r=0.45$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel performans ile kurumsallaşma arasında $r=0.284$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel performans ile yönetim kurulu arasında $r=0.312$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel performans ile paydaşlar arasında $r=0.228$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel performans ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık arasında $r=0.164$ pozitif ($p=0,005<0.05$),
- Örgütsel performans ile pay sahipleri arasında $r=0.157$ pozitif ($p=0,008<0.05$),
- Örgütsel performans ile kurumsal yönetim arasında $r=0.292$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel performans ile paydaş memnuniyeti arasında $r=0.841$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel performans ile kaynaklar arasında $r=0.743$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Örgütsel performans ile örgüt itibarı arasında $r=0.868$ pozitif ($p=0,000<0.05$) ilişki bulunmuştur.
- Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 15. Kurumsallaşmanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Performans	Sabit	2,195	9,102	0,000	25,072	0,000	0,078
	Kurumsallaşma	0,302	5,007	0,000			

Kurumsallaşma ile örgütsel performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=25,072$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel performans düzeyindeki toplam değişim %7,8 oranında kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,078$). Kurumsallaşma örgütsel performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,302$).

Tablo 16. Kurumsal Yönetişimin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Performans	Sabit	2,065	7,956	0,000	26,540	0,000	0,082
	Kurumsal Yönetişim	0,346	5,152	0,000			

Kurumsal yönetim ile örgütsel performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=26,540$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel performans düzeyindeki toplam değişim %8,2 oranında kurumsal yönetim tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,082$). Kurumsal yönetim örgütsel performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,346$).

Tablo 17. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişimin Örgütsel Performans Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Paydaş Memnuniyeti	Sabit	2,348	7,829	0,000	20,280	0,000	0,063
	Kurumsallaşma	0,338	4,503	0,000			
Paydaş Memnuniyeti	Sabit	2,083	6,494	0,000	25,357	0,000	0,078
	Kurumsal Yönetişim	0,418	5,036	0,000			
Kaynaklar	Sabit	2,076	6,906	0,000	4,938	0,027	0,014
	Kurumsallaşma	0,167	2,222	0,027			
Kaynaklar	Sabit	2,211	6,793	0,000	2,646	0,105	0,006
	Kurumsal Yönetişim	0,137	1,627	0,105			
Örgüt İtibarı	Sabit	2,161	7,341	0,000	29,691	0,000	0,091
	Kurumsallaşma	0,401	5,449	0,000			
Örgüt İtibarı	Sabit	1,900	6,033	0,000	35,116	0,000	0,107
	Kurumsal Yönetişim	0,483	5,926	0,000			

Yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri ile örgütsel performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=8,279$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel performans düzeyindeki toplam değişim %9,2 oranında yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,092$). Yönetim kurulu örgütsel performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,267$). Paydaşlar örgütsel performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.122>0.05$). Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık örgütsel performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.812>0.05$). Pay sahipleri örgütsel performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.469>0.05$).

Kurumsallaşma ile paydaş memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=20,280$; $p=0,000<0.05$). Paydaş memnuniyeti düzeyindeki toplam değişim %6,3 oranında kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,063$). Kurumsallaşma, paydaş memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,338$).

Kurumsal yönetim ile paydaş memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=25,357$; $p=0,000<0.05$). Paydaş memnuniyeti düzeyindeki toplam değişim %7,8 oranında kurumsal yönetim tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,078$). Kurumsal yönetim, genel paydaş memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,418$).

Kurumsallaşma ile kaynaklar arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=4,938$; $p=0,027<0.05$). Kaynaklar düzeyindeki toplam değişim %1,4 oranında kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,014$). Kurumsallaşma, kaynakların düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,167$).

Kurumsal yönetim ile kaynaklar arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmamıştır ($F=2,646$; $p=0,105>0,050$).

Kurumsallaşma ile örgüt itibarı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=29,691$; $p=0,000<0.05$). Örgüt itibarı düzeyindeki toplam değişim %9,1 oranında kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,091$). Kurumsallaşma, örgüt itibarı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,401$).

Kurumsal yönetim ile örgüt itibarı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=35,116$; $p=0,000<0.05$). Örgüt itibarı düzeyindeki toplam değişim %10,7 oranında kurumsal yönetim tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,107$). Kurumsal yönetim, örgüt itibarı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,483$).

Tablo 18. Kurumsal Yönetişim Alt Boyutlarının Örgütsel Performans Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Paydaş Memnuniyeti	Sabit	2,103	6,089	0,000	8,054	0,000	0,000
	Yönetim Kurulu	0,329	3,914	0,000			
	Paydaşlar	0,159	1,560	0,120			
	Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	- 0,039	- 0,560	0,576			
	Pay Sahipleri	- 0,042	- 0,541	0,589			
Örgüt İtibarı	Sabit	1,815	5,355	0,000	10,530	0,000	0,000
	Yönetim Kurulu	0,312	3,782	0,000			
	Paydaşlar	0,261	2,602	0,010			
	Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	- 0,029	- 0,422	0,674			
	Pay Sahipleri	- 0,054	- 0,715	0,475			
Kaynaklar	Sabit	2,353	6,663	0,000	1,240	0,294	0,000
	Yönetim Kurulu	0,159	1,853	0,065			
	Paydaşlar	- 0,035	- 0,338	0,736			
	Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,027	0,386	0,700			
	Pay Sahipleri	- 0,040	- 0,506	0,614			

Yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri ile paydaş memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=8,054$; $p=0,000<0.05$). Paydaş memnuniyeti düzeyindeki toplam değişim %0 oranında yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,000$). Yönetim kurulu, paydaş memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,329$). Paydaşlar, paydaş memnuniyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.120>0.05$). Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaş memnuniyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.576>0.05$). Pay sahipleri, paydaş memnuniyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.589>0.05$).

Yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri ile örgüt itibarı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon

çözümlemesi anlamlı bulunmuştur ($F=10,530$; $p=0,000<0.05$). Örgüt itibarı düzeyindeki toplam değişim %0 oranında yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,000$). Yönetim kurulu, örgüt itibarı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,312$). Paydaşlar, örgüt itibarı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,261$). Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, örgüt itibarı düzeyini etkilememektedir ($p=0.674>0.05$). Pay sahipleri, örgüt itibarı düzeyini etkilememektedir ($p=0.475>0.05$).

Yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri ile kaynaklar arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon çözümlemesi anlamlı bulunmamıştır ($F=1,240$; $p=0,294>0,050$).

Tablo 19. Kurumsallaşma Puanlarının Role Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Kurumsallaşma	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	3,867	0,662	3,117	0,027	2>4 3>4
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	3,960	0,613			
	Tepe Yönetici	32	4,141	0,686			
	Çalışan	21	3,578	1,138			

Tek Yönlü Değişirlik Çözümlemesi

Sivil toplum örgütlerinde; rollere göre kurumsallaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 283)}=3,117$; $p=0,027<0.05$). Farka neden olan; “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların kurumsallaşma puanlarının ($\bar{x}=3,960$), çalışan rolünde olanların kurumsallaşma puanlarından ($\bar{x}=3,578$) yüksek olmasıdır. Tepe yönetici rolünde olanların kurumsallaşma puanlarının ($\bar{x}=4,141$), çalışan rolünde olanların kurumsallaşma puanlarından ($\bar{x}=3,578$) yüksek olmasıdır.

Tablo 20. Kurumsallaşma Puanlarının Personel Sayısına Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Kurumsallaşma	10 Dan Az	95	3,994	0,800	0,108	111	0,914
	10 Ve Üzeri	18	3,972	0,686			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsallaşma puanları personel sayısı değişkenine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 21. Kurumsallaşma Puanlarının Sivil Toplum Örgütü Tipine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Kurumsallaşma	Dernek	260	3,972	0,681	2,266	285	0,024
	Vakıf	27	3,661	0,651			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin, sivil toplum örgütü tipine göre kurumsallaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(285)}=2.266$; $p=0.024<0,05$). Derneklerin kurumsallaşma puanları ($\bar{x}=3,972$), vakıfların kurumsallaşma puanlarından ($\bar{x}=3,661$) yüksektir.

Tablo 22. Kurumsallaşma Puanlarının Sivil Toplum Örgütünde Personel Varlığına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Kurumsallaşma	Evet	113	3,991	0,781	0,949	285	0,343
	Hayır	174	3,912	0,613			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin; kurumsallaşma puanları sivil toplum örgütünde personel varlığı değişkenine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 23. Kurumsal Yönetişim Puanlarının Role Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Yönetim Kurulu	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	3,788	0,576	3,423	0,018	1>4 2>4 3>4
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	3,639	0,728			
	Tepe Yönetici	32	3,866	0,815			
	Çalışan	21	3,204	1,307			
Paydaşlar	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	4,118	0,639	1,338	0,262	
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	4,199	0,567			
	Tepe Yönetici	32	4,272	0,680			
	Çalışan	21	3,946	1,047			
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	3,448	1,009	0,178	0,911	
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	3,509	0,860			
	Tepe Yönetici	32	3,438	0,910			
	Çalışan	21	3,603	1,200			
Pay Sahipleri	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	3,897	0,696	0,797	0,496	
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	3,665	0,818			
	Tepe Yönetici	32	3,656	0,810			
	Çalışan	21	3,571	1,170			
Kurumsal Yönetişim	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	3,869	0,592	1,398	0,243	
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	3,819	0,539			
	Tepe Yönetici	32	3,913	0,648			
	Çalışan	21	3,579	1,086			

Tek Yönlü Değişirlik Çözümlemesi

Sivil toplum örgütlerinde; rollere göre yönetim kurulu puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 283)}=3,423$; $p=0,018<0.05$). Farka neden olan; “denetim kurulu üyesi veya başkanı” rolünde olanların puanlarının ($\bar{x}=3,788$), çalışan rolündekilerin puanlarından ($\bar{x}=3,204$) yüksek olmasıdır. Yönetim kurulu üyesi veya başkanı” rolünde olanların puanlarının ($\bar{x}=3,639$), çalışan rolündekilerin puanlarından ($\bar{x}=3,204$) yüksek olmasıdır. Tepe yönetici rolündekilerin puanlarının ($\bar{x}=3,866$), çalışan rolündekilerin puanlarından ($\bar{x}=3,204$) yüksek olmasıdır.

Sivil toplum örgütlerinde; paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri, kurumsal yönetim puanları rol değişkenine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 24. Kurumsal Yönetişim Puanlarının Personel Sayısına Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Yönetim Kurulu	10 Dan Az	95	3,726	0,927	0,254	111	0,800
	10 Ve Üzeri	18	3,667	0,832			
Paydaşlar	10 Dan Az	95	4,176	0,729	-0,995	111	0,322
	10 Ve Üzeri	18	4,357	0,576			
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	10 Dan Az	95	3,467	0,918	-0,968	111	0,335
	10 Ve Üzeri	18	3,704	1,125			
Pay Sahipleri	10 Dan Az	95	3,590	0,946	-1,340	111	0,183
	10 Ve Üzeri	18	3,907	0,782			
Kurumsal Yönetişim	10 Dan Az	95	3,824	0,727	-0,689	111	0,492
	10 Ve Üzeri	18	3,950	0,613			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin; yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri, kurumsal yönetim puanları personel sayısı değişkenine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 25. Kurumsal Yönetişim Puanlarının Sivil Toplum Örgütü Tipine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Yönetim Kurulu	Dernek	260	3,686	0,787	2,600	285	0,010
	Vakıf	27	3,275	0,727			
Paydaşlar	Dernek	260	4,188	0,626	0,640	285	0,523
	Vakıf	27	4,106	0,716			
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Dernek	260	3,509	0,893	0,419	285	0,675
	Vakıf	27	3,432	1,029			
Pay Sahipleri	Dernek	260	3,680	0,833	-0,070	285	0,944
	Vakıf	27	3,691	0,872			
Kurumsal Yönetişim	Dernek	260	3,834	0,609	1,477	285	0,141
	Vakıf	27	3,652	0,626			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin; tiplerine göre yönetim kurulu puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(285)}=2.600$; $p=0.010<0,05$). Derneklerin yönetim kurulu puanları ($\bar{x}=3,686$), vakıfların yönetim kurulu puanlarından ($\bar{x}=3,275$) yüksek bulunmuştur. Sivil toplum örgütlerinin; paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri, kurumsal yönetim puanları sivil toplum örgütü tipine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 26. Kurumsal Yönetişim Puanlarının Sivil Toplum Örgütünde Personel Varlığına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Yönetim Kurulu	Evet	113	3,717	0,909	1,198	285	0,258
	Hayır	174	3,603	0,701			
Paydaşlar	Evet	113	4,205	0,708	0,529	285	0,597
	Hayır	174	4,164	0,582			
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Evet	113	3,504	0,952	0,040	285	0,968
	Hayır	174	3,500	0,876			
Pay Sahipleri	Evet	113	3,640	0,926	-0,661	285	0,509
	Hayır	174	3,707	0,772			
Kurumsal Yönetişim	Evet	113	3,844	0,709	0,605	285	0,545
	Hayır	174	3,799	0,542			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin; yönetim kurulu, paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri, kurumsal yönetim puanları sivil toplum örgütünde personel varlığı değişkenine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 27. Örgütsel Performans Puanlarının Role Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Paydaş Memnuniyeti	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	3,293	1,022	2,639	0,050	2>1 3>1 4>1
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	3,684	0,866			
	Tepe Yönetici	32	3,883	0,884			
	Çalışan	21	3,845	0,903			
Kaynaklar	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	2,328	0,940	5,450	0,001	2>1 3>1 4>1 3>2 4>2
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	2,700	0,854			
	Tepe Yönetici	32	3,039	0,757			
	Çalışan	21	3,167	0,878			
Örgüt İtibarı	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	3,474	1,185	2,520	0,058	
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	3,715	0,817			
	Tepe Yönetici	32	4,055	0,904			
	Çalışan	21	3,905	1,017			
Örgütsel Performans	“Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	29	3,032	0,920	4,913	0,002	2>1 3>1 4>1 3>2
	“Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı”	205	3,366	0,670			
	Tepe Yönetici	32	3,659	0,660			
	Çalışan	21	3,639	0,847			

Tek Yönlü Değişirlik Çözümlemesi

Sivil toplum örgütlerinde; role göre paydaş memnuniyeti puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 283)}=2,639$; $p=0,050<0.05$). Farka neden olan; “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların paydaş memnuniyeti puanlarının ($\bar{x}=3,684$), “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların paydaş memnuniyeti puanlarından ($\bar{x}=3,293$) yüksek olmasıdır. Tepe yönetici rolünde olanların paydaş memnuniyeti puanlarının ($\bar{x}=3,883$), “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların paydaş memnuniyeti puanlarından ($\bar{x}=3,293$) yüksek olmasıdır. Çalışan rolünde olanların paydaş memnuniyeti puanlarının ($\bar{x}=3,845$), “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların paydaş memnuniyeti puanlarından ($\bar{x}=3,293$) yüksek olmasıdır.

Sivil toplum örgütlerinde; role göre kaynaklar puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 283)}=5,450$; $p=0,001<0.05$). Farka neden olan; “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların kaynaklar puanlarının ($\bar{x}=2,700$), görev “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların kaynaklar puanlarından ($\bar{x}=2,328$) yüksek olmasıdır. Tepe yönetici rolünde olanların kaynaklar puanlarının ($\bar{x}=3,039$), “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların kaynaklar puanlarından ($\bar{x}=2,328$) yüksek olmasıdır. Çalışan rolünde olanların kaynaklar puanlarının ($\bar{x}=3,167$), “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların kaynaklar puanlarından ($\bar{x}=2,328$) yüksek olmasıdır. Tepe yönetici rolünde olanların kaynaklar puanlarının ($\bar{x}=3,039$), “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların kaynaklar puanlarından ($\bar{x}=2,700$) yüksek olmasıdır. Çalışan rolünde olanların kaynaklar puanlarının ($\bar{x}=3,167$), “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların kaynaklar puanlarından ($\bar{x}=2,700$) yüksek olmasıdır.

Sivil toplum örgütlerinde; role göre örgütsel performans puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 283)}=4,913$; $p=0,002<0.05$). Farka neden olan; “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların örgütsel performans puanlarının ($\bar{x}=3,366$), “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların örgütsel performans puanlarından ($\bar{x}=3,032$) yüksek olmasıdır. Tepe yönetici rolünde olanların örgütsel performans puanlarının ($\bar{x}=3,659$), “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların örgütsel performans puanlarından ($\bar{x}=3,032$) yüksek olmasıdır. Çalışan rolünde olanların örgütsel performans puanlarının ($\bar{x}=3,639$), “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların örgütsel performans puanlarından ($\bar{x}=3,032$) yüksek olmasıdır. Tepe yönetici rolünde olanların örgütsel performans puanlarının ($\bar{x}=3,659$), “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolünde olanların örgütsel performans puanlarından ($\bar{x}=3,366$) yüksek olmasıdır.

Sivil toplum örgütlerinde; örgüt itibarı puanları rol değişkenine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 28. Örgütsel Performans Puanlarının Personel Sayısına Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Paydaş Memnuniyeti	10 Dan Az	95	3,816	0,931	0,224	111	0,823
	10 Ve Üzeri	18	3,764	0,720			
Kaynaklar	10 Dan Az	95	2,929	0,867	-0,441	111	0,660
	10 Ve Üzeri	18	3,028	0,895			
Örgüt İtibarı	10 Dan Az	95	3,926	0,917	-0,078	111	0,938
	10 Ve Üzeri	18	3,944	0,851			
Örgütsel Performans	10 Dan Az	95	3,557	0,757	-0,112	111	0,911
	10 Ve Üzeri	18	3,579	0,721			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin, paydaş memnuniyeti, kaynaklar, örgüt itibarı, örgütsel performans puanları personel sayısı değişkenine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 29. Örgütsel Performans Puanlarının Sivil Toplum Örgütü Tipine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Paydaş Memnuniyeti	Dernek	260	3,689	0,912	0,637	285	0,525
	Vakıf	27	3,574	0,710			
Kaynaklar	Dernek	260	2,731	0,893	-0,213	285	0,831
	Vakıf	27	2,769	0,679			
Örgüt İtibarı	Dernek	260	3,734	0,896	-0,501	285	0,617
	Vakıf	27	3,824	0,860			
Örgütsel Performans	Dernek	260	3,385	0,742	-0,029	285	0,977
	Vakıf	27	3,389	0,546			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin, paydaş memnuniyeti, kaynaklar, örgüt itibarı, örgütsel performans puanları sivil toplum örgütü tipi değişkenine göre anlamlı yönde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 30. Örgütsel Performans Puanlarının Sivil Toplum Örgütünde Personel Varlığına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Paydaş Memnuniyeti	Evet	113	3,808	0,898	1,977	285	0,049
	Hayır	174	3,595	0,886			
Kaynaklar	Evet	113	2,945	0,868	3,343	285	0,001
	Hayır	174	2,598	0,853			
Örgüt İtibarı	Evet	113	3,929	0,904	2,900	285	0,004
	Hayır	174	3,621	0,865			
Örgütsel Performans	Evet	113	3,561	0,748	3,362	285	0,001
	Hayır	174	3,271	0,689			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Sivil toplum örgütlerinin; personel varlığına göre paydaş memnuniyeti puanları anlamlı farklılık göstermektedir($t_{(285)}=1.977$; $p=0.049<0,05$). Sivil toplum örgütlerinde personel olanların paydaş memnuniyeti puanları ($\bar{x}=3,808$), sivil toplum örgütünde personel olmayanların paydaş memnuniyeti puanlarından ($\bar{x}=3,595$) yüksek bulunmuştur.

Sivil toplum örgütlerinin, personel varlığına göre kaynaklar puanları anlamlı farklılık göstermektedir($t_{(285)}=3.343$; $p=0.001<0,05$). Sivil toplum örgütünde personel olanların kaynaklar puanları ($\bar{x}=2,945$), sivil toplum örgütünde personel olmayanların kaynaklar puanlarından ($\bar{x}=2,598$) yüksek bulunmuştur.

Sivil toplum örgütlerinin, personel varlığına göre örgüt itibarı puanları anlamlı farklılık göstermektedir($t_{(285)}=2.900$; $p=0.004<0,05$). Sivil toplum örgütünde personel olanların örgüt itibarı puanları ($\bar{x}=3,929$), sivil toplum örgütünde personel olmayanların örgüt itibarı puanlarından ($\bar{x}=3,621$) yüksek bulunmuştur.

Sivil toplum örgütlerinin, personel varlığına göre örgütsel performans puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(285)}=3.362$; $p=0.001<0,05$). Sivil toplum örgütünde personel olanların örgütsel performans puanları ($\bar{x}=3,561$), sivil toplum örgütünde personel olmayanların örgütsel performans puanlarından ($\bar{x}=3,271$) yüksek bulunmuştur.

6.6.5. Sosyal Sorumluluk Maddelerinin Çözümlemesi ve Raporlanması

Araştırmada kullanılan ve Sarıççek (2012) tarafından geliştirilmiş kurumsal yönetim ölçeğinde, “sosyal sorumluluk” ile ilgili maddeler de yer almaktadır. Bu maddeler, ölçeğin yer aldığı Sarıççek (2012)’in çalışmasında olduğu gibi bu araştırmada da değerlemeye tabi tutulmamıştır. Ancak sosyal sorumluluk ile ilgili bu maddeler, verilecek yanıtların ileride yapılabilecek araştırmalara sağlayabilecek olduğu katkılar göz önünde bulundurularak anketten çıkarılmamıştır. Bahse konu maddelerle ilgili neticelere, “Araştırma Verilerinin Çözümlemesi ve Raporlanması” alt başlığında hipotezlerin çözümlemesi ve raporlanmasından sonra bu bölümde yer verilmiştir.

Tablo 31. Sosyal Sorumluluk İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
“Yürütücüsü olunanlar hariç sosyal sorumluluk kampanyalarına katılım”		
Evet.	239	83,3
Hayır.	48	16,7
“Sosyal sorumluluk katılımıyla, dış çevrenin örgüte karşı olumlu düşünce değişimi”		
Kesinlikle Katılmıyorum.	3	1,3
Katılmıyorum.	2	0,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.	12	5,0
Katılıyorum.	137	57,3
Kesinlikle Katılıyorum.	85	35,6
“Sosyal sorumluluk katılımıyla, paydaşların örgütle alakalı algısına olumlu katkısı”		
Kesinlikle Katılmıyorum.	2	0,8
Katılmıyorum.	3	1,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.	7	2,9
Katılıyorum.	130	54,4
Kesinlikle Katılıyorum.	97	40,6
“Sosyal sorumluluk katılımıyla, örgütün marka, imaj, kimlik değerini arttırması”		
Kesinlikle Katılmıyorum.	2	0,8
Katılmıyorum.	4	1,7
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum.	5	2,1
Katılıyorum.	113	47,3
Kesinlikle Katılıyorum.	115	48,1

Sivil toplum örgütlerinin, “yürütücüsü olunanlar hariç sosyal sorumluluk kampanyalarına katılım”a göre 239’u (%83,3) evet, 48’i (%16,7) hayır olarak dağılmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinin, “sosyal sorumluluk katılımıyla, dış çevrenin örgüte karşı olumlu düşünce değişimi”ne göre 3’ü (%1,3) kesinlikle katılmıyorum, 2’si (%0,8) katılmıyorum, 12’si (%5,0) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 137’si (%57,3) katılıyorum, 85’i (%35,6) kesinlikle katılıyorum olarak dağılmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinin, “sosyal sorumluluk katılımıyla, paydaşların örgütle alakalı algısına olumlu katkısı”na göre 2’si (%0,8) kesinlikle katılmıyorum, 3’ü (%1,3) katılmıyorum, 7’si (%2,9) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 130’u (%54,4) katılıyorum, 97’si (%40,6) kesinlikle katılıyorum olarak dağılmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinin, “sosyal sorumluluk katılımıyla, örgütün marka, imaj, kimlik değerini artırması”na göre 2’si (%0,8) kesinlikle katılmıyorum, 4’ü (%1,7) katılmıyorum, 5’i (%2,1) ne katılıyorum ne katılmıyorum, 113’ü (%47,3) katılıyorum, 115’i (%48,1) kesinlikle katılıyorum olarak dağılmaktadır.

6.6.6. Bulgular ve Değerlendirme

Bu araştırma ile kurumsallaşma düzeyinin veya kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda, sivil toplum örgütlerinin demografik özellikleri ile kurumsallaşma düzeyleri veya kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans ile olan olumlu ya da anlamsız ilişkileri ortaya konmuştur.

Kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal yönetim uygulamalarının ölçülmesi ve sebep sonuç ilişkisi uyarınca incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca istinaden, değişkenlerin çözümlemesi için istatistiksel yöntemlerden yararlanılabilmesi istifade edilebilmesi maksadıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan ankette daha önce başka çalışmalarda geçerlilikleri ve güvenilirlikleri sınanmış ölçekler kullanılmıştır. Tüm değişkenler için farklı ölçeklerin kullanıldığı araştırma, Türkiye Cumhuriyeti’ndeki sivil toplum örgütlerini kapsamıştır. Ölçüt esaslı karma örnekleme yöntemine dayalı araştırma, 287 sivil toplum örgütünün katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, bağımsız değişken konumundaki kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal yönetim uygulamaları ile bağımlı değişkeni konumundaki örgütsel performans

arasındaki ilişkinin ve etkinin varlığı irdelenmiştir. Kurumsallaşma düzeyinin sınanmasında kullanılmış kurumsallaşma ölçeği tek faktör; kurumsal yönetim uygulamalarının sınanmasında kullanılmış kurumsal yönetim ölçeği ise “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar, yönetim kurulu*” olmak üzere 4 faktör; örgütsel performansın sınanmasında kullanılmış örgütsel performans ölçeği ise “*paydaş memnuniyeti, kaynaklar, örgüt itibarı*” olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır.

Sivil toplum örgütlerine dair demografik özellikler ile değişkenler arasındaki ilişkiler irdelendiğinde ortaya çıkan bulgulara aşağıda yer verilmiştir:

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsallaşma düzeyleri sivil toplum örgütü tipine göre anlamlı farklılık göstermekte olup, derneklerin vakıflara kıyasla kurumsallaşma düzeylerinde daha yüksek sivil toplum örgütü tipine göre kurumsallaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir.

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsallaşma düzeyleri ile personel varlığı ve personel sayısı arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Sivil toplum örgütlerindeki rollere göre kurumsallaşma düzeyleri incelendiğinde, sırasıyla; tepe yönetici konumundakilerin “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*”, “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” ve çalışan rolündekilere göre anlamlı ve yüksek farklılık bulunmuştur.

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsal yönetim uygulamaları; sivil toplum örgütü tipine göre anlamlı yönde farklılık göstermemiştir ve bu durum kurumsal yönetişimin “*paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri*” faktörleri için de aynıdır. Ancak, sivil toplum örgütlerinin, yönetim kurulu faktörüne göre sivil toplum örgütü tipi ile arasında anlamlı ilişki gözlemlenmiş olup bu ilişki vakıflara kıyasla derneklerde daha yüksek farklılık göstermiştir.

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsal yönetim uygulamaları ve “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar, yönetim kurulu*” faktörleri ile personel varlığı ve personel sayısı arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Sivil toplum örgütlerindeki rollere göre kurumsal yönetim uygulamaları incelendiğinde, kurumsal yönetim uygulamaları ve “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar*” faktörleri ile aralarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak, yönetim kurulu faktörüne göre incelendiğinde sırasıyla; tepe yönetici konumundakilerin “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*”, “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*” ve çalışan rolündekilere göre anlamlı ve yüksek farklılık bulunmuştur.

Sivil toplum örgütlerinin, örgütsel performansları; sivil toplum örgütü tipine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Sivil toplum örgütlerinin, örgütsel performansları; personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermemiş iken personel varlığına göre anlamlı ve yüksek farklılık göstermiştir. Bu durum örgütsel performansın, anlamlılık ve fark yüksekliği sırasına göre “*paydaş memnuniyeti, örgüt itibarı, kaynaklar*” faktörlerinde de gözlenmiştir.

Sivil toplum örgütlerindeki rollere göre örgütsel performansları incelendiğinde, sırasıyla; tepe yönetici, çalışan, “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*”, “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolündekilere göre anlamlı ve yüksek farklılık bulunmuştur. Örgütsel performansın, örgüt itibarı faktörüne göre roller ile arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir ancak paydaş memnuniyeti ve kaynaklar faktörleri arasında rollere göre anlamlı farklılık gözlenmiştir. Paydaş memnuniyeti faktörüne göre sivil toplum örgütlerindeki roller arasındaki farklılık, sırasıyla; tepe yönetici, çalışan, “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*”, “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolündekilere göre anlamlı ve yüksek farklılık göstermiştir. Paydaş memnuniyeti faktörüne göre sivil toplum örgütlerindeki roller arasındaki farklılık, sırasıyla; çalışan, tepe yönetici, “*yönetim kurulu üyesi veya başkanı*”, “*denetim kurulu üyesi veya başkanı*” rolündekilere göre anlamlı ve yüksek farklılık göstermiştir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsallaşma düzeyleri ile örgütsel performans arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Sivil toplum örgütlerinin kurumsallaşma düzeyleri örgütsel performansı arttırmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsal yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Sivil toplum örgütlerinin kurumsal yönetim uygulamaları örgütsel performansı arttırmaktadır.

Araştırma değişkenlerinin faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ulaşılan bulgular, aşağıdadır:

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsal yönetim uygulamalarının faktörleri olan; “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar, yönetim kurulu*” ile kurumsallaşma arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir.

Sivil toplum örgütlerinin, kurumsal yönetim uygulamalarının faktörleri ile örgütsel performans arasında kısmen anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Sivil toplum örgütlerinin, yönetim kurulu faktörü ile sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansları arasında olumlu ve anlamlı ilişki gözlenmiştir ancak diğer faktörler olan; “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar*” ile aralarında anlamlı ilişkiler gözlenmemiştir. Sivil toplum örgütlerinin, yönetim kurulu faktörü sivil toplum örgütlerinin örgütsel performanslarını artırmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinde, örgütsel performansın faktörleri olan; “*örgüt itibarı, paydaş memnuniyeti, kaynaklar*” ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiler anlamlı ve olumlu bulunmuştur. Kurumsallaşma düzeyi, örgütsel performans faktörlerini artırmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinde, örgütsel performansın faktörleri olan; “*örgüt itibarı, paydaş memnuniyeti, kaynaklar*” ile kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiler kısmen anlamlı bulunmuştur. Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının, sırasıyla; örgüt itibarı ve paydaş memnuniyeti ile aralarında anlamlı ve olumlu etkileri gözlenmiştir. Ancak, sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının sivil toplum örgütlerinin kaynakları ile arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamaları; örgüt itibarını ve paydaş memnuniyetini artırmaktadır.

Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamaları faktörlerinin örgütsel performans faktörleri ile aralarındaki ilişkiler kısmen anlamlı bulunmuştur. Sivil toplum örgütlerinde kurumsal yönetim uygulamalarının faktörleri olan; “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar, yönetim kurulu*” ile örgütsel performansın kaynaklar faktörü ile aralarında anlamlı ilişkiler gözlenmemiştir. Sivil toplum örgütlerinde kurumsal yönetim uygulamalarının faktörlerinden; “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, paydaşlar*” ile örgütsel performansın paydaş memnuniyeti faktörü arasında anlamlı ilişkiler gözlenmemiştir lakin yönetim kurulu faktörü paydaş memnuniyetini yükseltmektedir ve aralarında anlamlı ilişki gözlenmiştir. Sivil toplum örgütlerinde kurumsal yönetim uygulamalarının faktörlerinden; “*pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık*” ile örgütsel performansın örgüt itibarı faktörü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır fakat “*paydaşlar, yönetim kurulu*” örgüt itibarını etkilemektedir ve aralarında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırma neticesinde, Tablo 31’de de görüldüğü üzere sivil toplum örgütlerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkilerine ilişkin varsayımlar kabul edilmiştir ve araştırmanın örneklemeinde yer alan iki yüz seksen yedi sivil toplum örgütünde de önemli ölçüde desteklenmiştir.

Araştırma bulgularının geneli itibarıyla, sivil toplum örgütlerinde kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel başarımın artmasını sağlamaktadır. Sonuç, Ouna (2014, pp. 41-42)’nın araştırmasında ortaya koyduğu sivil toplum örgütlerinin etkililikleri ile kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki anlamlı ve olumlu ilişkiye dair sonuç ile benzerlik göstermektedir. Kawira (2012, p. 42)’nın sivil toplum örgütlerinde kurumsal yönetim uygulamaları ile başarımlarına dair araştırmanın neticesinde belirttiği gibi kurumsal yönetim uygulamalarının kimi faktörlerinin başarım ile aralarında anlamlı veya önemli olumlu yönde ilişkilerin gözlemlenmediği de görülmüştür.

Araştırma kapsamında sınanmış araştırmanın savlarına dair neticeler Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32. Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotez:	Sonuç:
H ₁ : Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{1a} : Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin paydaş memnuniyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{1b} : Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin kaynaklar üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{1c} : Sivil toplum örgütlerinde, kurumsallaşma düzeyinin örgüt itibarı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₂ : Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{2a} : Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının paydaş memnuniyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{2b} : Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının kaynaklar üzerinde etkisi vardır.	Ret
H _{2c} : Sivil toplum örgütlerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının örgüt itibarı üzerinde etkisi vardır.	Kabul

7. SONUÇ

“Kurumsallaşan veya kurumsal yönetim ilkeleri ile yönetilen sivil toplum örgütlerinin örgütsel performansları artar mı?” sorusuna yanıt aramak üzere gerçekleştirilen araştırmanın neticeleri kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarına ait etmenlerin, örgütsel başarıyı olumlu yönde etkilemekte olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma örneklemesinde yer alan ve araştırmaya katılım sağlayan sivil toplum örgütlerinde kurumsallaşma veya kurumsal yönetime dair kavramlara ait etmenlerin kısmen dahi olsa yer edinmiş olduğu görülmektedir. Sivil toplum örgütlerinde örgütsel başarının, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim perspektiflerinden anlanmasına ve anlatılmasına yönelik gerçekleştirilmiş bu çalışma, örgütsel başarının değerlendirilmesinde ve açıklanmasında kurumsallaşma ve kurumsal yönetim mekanizmalarının etkilerine ve önemine dair önemli bulgulara ulaşılmasını sağlamıştır.

Sivil toplum örgütlerinde, örgütsel performansın bir göstergesi olan kaynaklar ile kurumsal yönetim arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Daha kapsamlı irdelenmenin çıktıları da bu hususta; kurumsal yönetimin paydaşlar, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, pay sahipleri etmenlerinin sivil toplum örgütlerinin örgütsel performanslarından kaynaklar boyutu üzerinde herhangi bir etkileri bulunamamıştır.

Sonuç olarak, kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının “sivil toplum örgütlerinin örgütsel performanslarının artışı” savı doğrultusunda, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına binaen, sivil toplum örgütlerinin örgütsel performanslarını artırmaları için kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları tavsiye edilebileceği ortadadır.

Araştırma neticesinde sivil toplum örgütlerinde personel yani çalışan varlığının olup olmadığı bulgularına dayalı olarak sivil toplum örgütlerinin gönüllülük esasına dayalı

olarak diğer üyeler tarafından belirli süre için seçilen ve diğer üyelerin yetki devrettikleri, sivil toplum örgütünün yönetsel sorumluluklarını üstlenen yönetim kurulu üyelerinin ve çoğu zaman da neredeyse sivil toplum örgütü ile alakalı tüm sorumlulukları ve temsili üstlenen yönetim kurulu başkanlarının; sivil toplum örgütünün yerleşim yerinden başlayarak çevrelerinde veya toplum nezdinde bir kurum olarak görülüp görülmedikleri de tartışma ve araştırma konusudur. Çünkü sivil toplum örgütünü temsil etmekte ve tüm sorumluluklarını üstlenmekte olan yönetim kurulu başkanlarının toplum nezdinde ve sivil toplum örgütünün çevresinde kurum olarak kabul edilip edilmedikleri, kurum olarak da kabul ediliyorlar ise nasıl kurumlar olarak değerlendirildikleri ve imaj çizdikleri, ek olarak da ne denli kurumsallaşabildikleri veya kurumsal yönetim ile yönetilebildikleri araştırıldığı takdirde araştırmanın sonuçları sivil toplum örgütlerine ve yazına önemli fayda sağlayacaktır.

Araştırmanın sonuçları vesilesiyle sivil toplum örgütlerinde personel yani çalışan olmamasının nedenleri de pek çok tartışmaya ve araştırmaya zemin hazırlamaktadır. Sivil toplum örgütlerinin yalnız yönetim kurulu başkanından ibaret kısaca “MONGO” yani *”bireyin kendi himayesinde olan sivil toplum örgütü”* veya *“şahsına kayıtlı sivil toplum örgütü”* imajı çizmelerine neden olan ve toplumda sivil toplum örgütlerinin bu nitelikteki tüzel kişilikler olarak kabul edilmelerinin de gerekçeleri araştırılmalıdır.

Gönüllülük esası ile görev yapması gereken sivil toplum örgütü yönetim kurulu başkanı veya üyelerinin ücretli çalışan istihdam edebilecek kaynakları bulunmayan sivil toplum örgütlerinde, kayırmacılığa dayalı istihdamlar yerine yakınlarının üye veya gönüllü olarak herhangi bir maddi kazanç sağlamaksızın faaliyetlere destek olabilecekleri göz ardı edilmeksizin sivil toplum örgütlerindeki kayırmacılık da ayrıca araştırılmalıdır.

Araştırmanın bulgu ve sonuçlarına istinaden, gelecekte sivil toplum örgütleri ile alakalı araştırmalar gerçekleştirmek isteyen araştırmacılara yönelik öneri olarak; bu araştırmadan farklı olarak il veya ilçe bazında, sivil toplum örgütü tipi gibi farklı nitelikteki ve ölçekteki sivil toplum örgütlerinin göz önünde bulundurulması verilebilir.

Gelecek araştırmalarda; sivil toplum örgütlerinin pay sahipleri bir başka deyişle üyelerine yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Bir başka araştırma da sivil toplum örgütlerinin paydaşları ve paydaşlarının memnuniyetlerine dair olabilir.

Bu araştırmalara ilaveten, sivil toplum örgütlerinin kaynakları veya örgüt itibarı konu edilerek çok yönlü, derinlemesine araştırmalar yapılabilir.

Yürütülebilecek diğer araştırma, sivil toplum örgütlerinin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık yönünden yerine getirmeleri gereken kavramlara dair sorumluluğa sahip “*denetim kurulu üyeleri veya başkan*”larına yönelik çok yönlü, detaylı ve mümkünse birden çok araştırma yönteminin kullanıldığı araştırma modeli geliştirilerek yürütülebilecek araştırmadır.

Bir başka öneri ise, sivil toplum örgütlerinin örgütsel başarımları ve diğer boyutlardaki başarımları ile ilişkili etmenlerin ve bu etmenlerin etkilerinin bulunmasına yönelik iken, sivil toplum örgütlerinin başarımlarını değerlendirmesine yönelik tamamen sivil toplum örgütlerine özgü bir araç ve yöntemin geliştirilmesi olacaktır.

Bunlara ek olarak, Türkiye Cumhuriyeti’nde faaliyet göstermekte olan uluslararası sivil toplum örgütlerinin menşe ülkelerindeki merkez örgütlerinin kurumsallık ve kurumsal yönetim uygulamalarının veya gelişmişliklerinin ileri seviyede olabileceği varsayımı ile birçoğunun Suriye İnsancıl Krizi nedeni ile Türkiye Cumhuriyeti’nde faaliyet göstermekte olan şube veya temsilcilikleri Türkiye Cumhuriyeti’ndeki yabancı sivil toplum örgütleri evreninden örnekleme olarak belirlenerek, bu örgütlere yönelik araştırma yürütülebilir.

Araştırmanın bulguları, zaman, kaynaklar, “küresel salgın” bir başka deyişle “pandemi” nedeniyle birey ve toplum sağlığına öncelik verilmesi, erişilebilirlik başta olmak üzere pek çok diğer sebepten ötürü sınırlı evreni kapsayabilmiştir. Diğer taraftan araştırmada elde edilen verilerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri de araştırma kapsamında kullanılmış anket ölçekleri ile sınırlıdır. Sosyal bilimlerdeki nice araştırmada olduğu gibi araştırma deneyliliğe dayanıyor olduğundan, ortaya çıkmakta olan kısıtlılık bu araştırma için de söz konusudur. Ayrıca, ankete katılan sivil toplum örgütlerinin sorulara içten ve dürüst yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

EKLER

Anket:

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı; "Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişimin Örgütsel Performansına Etkileri" başlıklı tez çalışması için veri toplamaktır. Kişisel herhangi bir kayıt tutulmayacak olup veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Soruları içtenlikle ve tarafsızca yanıtlamanız çalışmanın değerini arttıracaktır. Anketi eksiksiz bir şekilde doldurduğunuz ve sorularımıza zaman ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM
Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü

Mustafa Kemal ÜSKÜPLÜOĞLU
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta: mustafa.kemal@marun.edu.tr
tel: 535 xxx 00 xx

Demografik Bilgiler:

- Sivil toplum örgütünüz:
Dernek / Vakıf
- Sivil toplum örgütünüzde çalışan (personel) var mı?
Evet / Hayır
- Çalışan (personel) sayısı
10'dan az / 10-49 arası / 50-249 arası / 250'den fazla
- Cinsiyetiniz
Kadın / Erkek
- Yaşınız
18-24 / 25-29 / 30-39 / 40-64 / 65 ve üzeri
- Öğrenim durumunuz
İlkokul / Ortaokul / Lise / Önlisans / Lisans / Yüksek lisans / Doktora
- Sivil toplum örgütündeki rolünüz?
"Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı" / "Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı"
/ Tepe Yönetici (ücretli çalışan, en üst düzeydeki yönetici) / Çalışan
- Sivil toplum örgütünüzde başka bir rolünüz var mı?
Evet / Hayır
- Sivil toplum örgütünüzdeki diğer rolünüz?
"Denetim Kurulu Üyesi veya Başkanı" / "Yönetim Kurulu Üyesi veya Başkanı"
/ Tepe Yönetici (ücretli çalışan, en üst düzeydeki yönetici) / Çalışan

Kurumsallaşma

(Kesinlikle katılmıyorum. / Katılmıyorum. / Ne katılıyorum ne katılmıyorum. / Katılıyorum. / Kesinlikle katılıyorum.)

- Sivil toplum örgütümüzde, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurallar yazılı hale gelmiştir.
- Sivil toplum örgütümüzde iş ve işleyişe ilişkin belirlenen ilke ve kurallar, sivil toplum örgütümüzde görev yapan tüm personel için geçerlidir ve uygulanmaktadır.
- Sivil toplum örgütümüzde iş ve işlemler, alanında uzman kişiler tarafından terine getirilmektedir.
Görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.
- Sivil toplum örgütümüzde ciddiyetle uygulanan bir insan kaynakları politikası (personel planlama, işe alma, performans değerlendirme, terfi, kariyer planlama, ücret politikası, vb.) bulunmaktadır.
- Sivil toplum örgütümüzde organizasyon şeması bulunmaktadır.
- Sivil toplum örgütümüzde yapılacak işler standart hale getirilmiş, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.
- Sivil toplum örgütümüzde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.
- Sivil toplum örgütümüzde tüm çalışanlarca benimsenen, yazılı bir misyon ve vizyon ifadesi vardır.
- Sivil toplum örgütümüzün genel ve özel hedefleri bellidir.
- Sivil toplum örgütümüzün demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar örgüt süreçlerine dahil edilmektedir.
- Sivil toplum örgütümüzde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.
- Sivil toplum örgütümüzde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.
Diğer bir ifade ile tüm bireyler aracısız birbirleriyle iletişim kurar.
- Sivil toplum örgütümüzde iç kontrol sistemi etkin işletilmektedir ve iç denetim uygulanmaktadır.
- Sivil toplum örgütümüz, paydaşlarına (üyeler, gönüllüler, bağışçılar, yararlanıcılar, müşteriler, kamu kurumları, vs.) karşı her konuda şeffaftır, açıklayıcıdır.

Kurumsal Yönetişim

(Kesinlikle katılmıyorum. / Katılmıyorum. / Ne katılıyorum ne katılmıyorum. / Katılıyorum. / Kesinlikle katılıyorum.)

- Tüm üyeler sivil toplum örgütümüz ile ilgili bilgileri almak ve inceleme yapmak hakkına sahiptir.
- Üyeler genel kurul/mütevelli heyet toplantısı öncesinde gündemi oluşturan bilgilerden haberdar edilmekte ve bu konuda hazırlık yapmaları sağlanmaktadır.
- Sivil toplum örgütümüze üst düzey yönetici (yönetim kuruluna karşı sorumlu ücretli çalışan tepe yönetici) atanması, vb. konularda genel kurul/mütevelli heyet

kararına başvurulmaktadır.

- Genel kurulda/mütevelli heyet toplantısında tüm üyelerin görüşlerine yer verilmektedir.
 - Üyeler aleyhine karar veren yöneticiler hakkında işlem yapılmaktadır.
 - Üst yöneticilere (tepe yönetici ile tepe yöneticiye bağlı konumdaki ücretli çalışan diğer yöneticiler) sağlanan/sağlanacak tüm menfaatler genel kurul/mütevelli heyet tarafından oluşturulmaktadır.
 - Sivil toplum örgütümüzün faaliyet sonuçları ve işletme (hesap/bütçe) politikaları kamuoyu ile oluşturulan bir birim (genel ağ [internet] sayfası, vb.) aracılığı ile paylaşılmaktadır.
 - Sivil toplum örgütümüzün geleceği ile ilgili finansal (bütçe) tahminler ve politikalar kamuoyu ile paylaşılmaktadır.
 - Sivil toplum örgütümüzün, iç ve dış denetim açısından seçilen denetim kurulu tarafından muhasebe (genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri) prosedürlerine uygun hareket ettiği kontrol edilmektedir.
 - Denetim kurulu dış denetimcileri aday gösterip çalışmalarını gözden geçirir.
 - Paydaşlar (üye, gönüllü, bağışçı, yararlanıcı, müşteri, vs.), sivil toplum örgütümüzün politikaları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirilmektedir.
 - Paydaşlar (üye, gönüllü, bağışçı, yararlanıcı, müşteri, vs.) açısından sivil toplum örgütümüz kanuni yükümlülüklerini yerine getirmektedir.
 - Çalışanların iş tanımları yapılmaktadır.
 - Çalışanların performansı değerlendirilip ödüllendirmeler yapılmaktadır.
 - Sivil toplum örgütümüzün, işe alım kriterleri ve terfi politikaları yazılı bir şekilde açıkça belirtilmiştir.
 - Çalışanların kariyer planlaması ve kendilerini geliştirmeleri için eğitimler yapılmaktadır.
 - Yönetim kurulunun en önemli önceliklerinden bir tanesi, üst yönetimin (tepe yönetici ile tepe yöneticiye bağlı konumdaki ücretli çalışan diğer yöneticiler) tavırları ile örgüt kültürünü oluşturması, geliştirmesine gözcülük etmesi ve yönlendirmesidir.
 - Yönetim kurulu, sivil toplum örgütümüzün stratejisini üst yönetim (tepe yönetici ile tepe yöneticiye bağlı konumdaki ücretli çalışan diğer yöneticiler) ile birlikte formüle etmektedir.
 - Yönetim kurulu, üyelerin ve düzenleyici kurumların (Vakıflar Genel Müdürlüğü/Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü) beklentilerinin üst yönetimce (tepe yönetici ile tepe yöneticiye bağlı konumdaki ücretli çalışan diğer yöneticiler) anlaşılmasını sağlamaktadır.
 - Yönetim kuruluna başka sivil toplum örgütlerinin yöneticileri de seçilebilmektedir.
 - Yönetim kurulu üyeleri başka sivil toplum örgütlerinin yönetim kurullarına seçilebilmektedir.
 - Sivil toplum örgütümüz sosyal sorumluluk kampanyalarına (yürütücüsü olduğu sosyal sorumluluk kampanyalarından başka) katılmaktadır.
- Evet / Hayır
- Sosyal sorumluluk sayesinde sivil toplum örgütümüzün dış çevresinin düşünceleri olumlu yönde değişir.

- Sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz, paydaşlarımızın (üye, gönüllü, bağışçı, müşteri) sivil toplum örgütümüze olan algısına olumlu katkı sağlar.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz, sivil toplum örgütümüzün marka, imaj ve kimlik unsurlarının değerini artırır.

Örgütsel Performans

(1=önemli ölçüde düşüş gözlenmiştir; 2= bir miktar düşüş gözlenmiştir; 3= sabit seyretmekte; 4=bir miktar artış gözlenmiştir; 5= önemli ölçüde artış gözlenmiştir)

- Örgütünüzün programlarının, etkinliklerinin veya hizmetlerinin, paydaşların (üye, yararlanıcı, müşteri, bağışçı) ihtiyaçlarına veya çıkarlarına hitap etme derecesinden memnun olma düzeyinde
- Paydaşlarınızın (üye, yararlanıcı, müşteri, bağışçı), kuruluşunuz tarafından onlara sunulan program, etkinlik veya hizmet türlerinden memnun olma düzeyinde
- Paydaşlarınızın (üye, yararlanıcı, müşteri, bağışçı), kuruluşunuz tarafından onlara sunulan program, etkinlik veya hizmetin kalitesinden memnun olma düzeyinde
- Paydaşlarınızın (üye, müşteri, bağışçı), kuruluşunuz tarafından onlara sunulan program, etkinlik veya hizmet bedelleri/aidatlarından memnun olma düzeyinde
- Paydaşlarınızın (üye, yararlanıcı, müşteri, bağışçı), kuruluşunuz tarafından onlara sunulan program, etkinlik veya hizmetlerin uygunluğundan (bedellerinden bağımsız olarak erişilebilirlikleri) memnun olma düzeyinde
- Devletin sağladığı kaynakların / fonların Türk lirası tutarında
- Kaynakların ve fonların genel Türk lirası tutarında
- Örgütünüzün yıllık operasyon bütçesinde
- Maaşlı çalışanların sayısında
- Örgütünüzün programları / etkinlikleri / hizmetleri bakımından diğer sivil toplum örgütleri arasındaki itibarında
- Örgütünüzün finansal kaynakları (bağışçıları, müşterileri) cezbetmek bakımından diğer sivil toplum örgütleri arasındaki itibarında
- Örgütünüzün nitelikli çalışanları ve istekli gönüllüleri bünyesine çekebilme konusunda, diğer sivil toplum örgütleri arasındaki itibarında
- Örgütünüzün görevlerini başarıya ulaştırması bakımından diğer sivil toplum örgütleri arasındaki itibarında

Çevrimiçi Anket Bağlantısını İçeren Toplu Elektronik Posta Gönderisi:

Sivil Toplum Örgütleri Anketi

Değerli Sivil Toplum Örgütü Temsilcisi,

Marmara Üniversitesi Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu Bilim Dalı bünyesindeki akademik araştırma için tecrübelerinizi paylaşmanıza ihtiyaç duyulmaktadır.

Ortalama 5 dakika sürecek akademik ankete, aşağıdaki bağlantıdan katılımınızı arz ederim.

ANKETE BAŞLA

"Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişimin Örgütsel Performansına Etkileri" Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı; "Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişimin Örgütsel Performansına Etkileri" başlıklı tez çalışması için veri toplamaktır. Kişisel herhangi bir kayıt tutulmayacak olup veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Soruları içtenlikle ve tarafsızca yanıtlamanız çalışmanın değerini arttıracaktır. Anketi eksiksiz bir şekilde doldurduğunuz ve sorularımıza zaman ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM
Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü

Mustafa Kemal ÜSKÜPLÜOĞLU
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta: mustafa.kemal@marun.edu.tr
tel: 535 00 00

KAYNAKÇA

- Aggarwal, N., & Gupta, N. (2006). Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies. *Decision*, 33(1), 47-74. Retrieved 09 18, 2020
- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi* (4 b.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akat, İ., & Atılğan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*. Ankara: TOBB.
- Akçadağ, E. (tarih yok). www.kamudiplomasisi.org. 09 18, 2020 tarihinde Kamu Diplomasisi Enstitüsü: <https://www.kamudiplomasisi.org/pdf/siviltoplumkuruluslari.pdf> adresinden alındı
- Aktan, C., & Aktan, S. (2019). ORGANİZASYONLAR VE KURUMLAR Kurullar ve Kurumların Rolü, Fonksiyonları ve Önemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 65-82. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1137907> adresinden alındı
- Akyol, C. (2010). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları: İstanbul'da Bir Araştırma. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 09 18, 2020 tarihinde alındı
- Alston, L., Eggerston, T., & North, D. (1996). *Empirical studies of organizational change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aslan, S. (2010). Sivil Toplum: Kavramsal Değişim ve Dönüşüm. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 188-212. 09 18, 2020 tarihinde alındı

- Aşkun, İ. (1972, Haziran 6). Örgütlerde Değişme. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*(8), 21-41. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/831061> adresinden alındı
- Ataman, B., Gökçen, G., Cavlak, H., & Cebeci, Y. (2017). Kurumsal Yönetim Algısı ile Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(107), 162-185. doi:<https://doi.org/10.33203/mfy.307179>
- Ayhün, S., & Külçü, M. (2018). Pazar Odaklılık, Marka Yönetim Yetenekleri ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 270-287. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/773049> adresinden alındı
- Aylan, S., & Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/459319> adresinden alındı
- Bakoğlu, R. (2001). ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI VE GELİŞİMİ. *Öneri Dergisi*, 4(15), 39-45. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1097769> adresinden alındı
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/497090> adresinden alındı
- Barnes, L., & Hershon, S. (1994). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 7(4), 377-392. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x
- Başaran, İ. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13. 09 18, 2020 tarihinde eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/57.pdf adresinden alındı

Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması ve Vakıflara Vergi Muafiyeti Tanınması Hakkında Kanun. (2003). Türkiye Cumhuriyeti. 09 18, 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4962&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı

Beamon, B. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292. doi:10.1108/01443579910249714

Bedük, A., Usta, S., & Kocaoğlu, M. (2006). Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları ve Demokratikleşme Sürecindeki Misyonları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (eski Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi)*, 2006(1), 52-64. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/107528> adresinden alındı

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi* (2. Basım b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Brown, T. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.

Brunsson, N., & Olsen, J. (1993). *The reforming organization*. London: Routledge.

Burgelman, R. (1983, December). CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT: INSIGHTS FROM A PROCESS STUDY. *Management Science*, 29(12), 1349-1364. doi:10.2307/2631021

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Campbell, J. (1977). On The Nature Of Organizational Effectiveness. In P. Goodman, & J. Pennings (Eds.), *New Perspectives On Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Cavalluzzo, K., & Ittner, C. (2004, April-May). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 243-267. doi:10.1016/S0361-3682(03)00013-8
- Cicioğlu, F. (2013). *Sivil Toplum-Dış Politika İlişkisi Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Türkiye'nin Avrupa Birliği Politikasına Yaklaşımı*. Ankara: Avrupa Birliği Bakanlığı. https://www.ab.gov.tr/files/pub/filiz_cicioglu.pdf adresinden alındı
- Conable, B. (1989, October 16). Foreword. *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*, xi-xii. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Retrieved 09 18, 2020, from documents1.worldbank.org/curated/en/498241468742846138/pdf/multi0page.pdf
- Coşkun, A. (2006). STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi. *Sivil Toplum Dergisi*, 4(15), 103-117. 09 18, 2020 tarihinde https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID979608_code793371.pdf?abstractid=979608&mirid=1 adresinden alındı
- Cumming, L. (2010). GONGOs. In H. Anheier, S. Toepler, & R. List (Eds.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 779-783). New York: Springer Science Business Media, LLC.
- Cumming, L. (2010). QUANGOs. In H. Anheier, S. Toepler, & R. List (Eds.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 1286-1327). New York: Springer Science Business Media, LLC.
- Çaha, Ö. (2000a). *Aydınlar Sivil Toplum ve Demokrasi*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Çopur, H. (tarih yok). *Teoriden Pratiğe Sivil Toplum*.
- Daft, L. (2000). *Management*. Orlando: Dryden Press.

- Demirel, N. (2011). Farklı Bir Platformda Sivil Toplum ve Türkiye. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*(26), 145-164. 09 18, 2020 tarihinde <http://sefad.selcuk.edu.tr/sefad/article/view/80> adresinden alındı
- Dernek Sayıları: Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü.* (2020, Ağustos 1). 09 18, 2020 tarihinde T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü: <https://www.siviltoplum.gov.tr/dernek-sayilari> adresinden alındı
- Dernekler Kanunu. (2004). Türkiye Cumhuriyeti. 09 18, 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5253&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Dernekler Yönetmeliği. (2005). Türkiye Cumhuriyeti. 09 18, 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=8038&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Reviews*(48), 147-160. Retrieved 09 18, 2020
- Doğan, B., & Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/185126> adresinden alındı
- Doğan, İ. (2000). *Sivil Toplum*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, İ. (2002). *Sivil Toplum*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S. (1998). İŞLETMELERİ SÜREKLİLİĞE GÖTÜREN YOL: KURUMSALLAŞMA VE ÖNEMİ. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(13), 143-168. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/510051> adresinden alındı

- Dönmez, D., Altuntaş, G., & Birgören, T. (2011). Girişimci yönetim biçimi ve finansal performans ilişkisi: Çanakkale Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 278-303. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/98189> adresinden alındı
- Drucker, P. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Duman, F. (2003). *Sivil Toplum, Siyaset*. İstanbul: Lotus Yayınevi.
- Duman, F. (2010). "Sivil Toplum" Kavramının Tarihsel Serüveni. M. Türköne, & M. Türköne (Dü.) içinde, *Siyaset* (s. 347-377). İstanbul: Opus Yayınları.
- Dunant, H. (n.d.). *A MEMORY OF SOLFERINO*. Geneva: International Committee of the Red Cross. Retrieved 09 18, 2020, from <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/publications/icrc-002-0361.pdf>
- Ekonometri Terimleri Çalışma Grubu. (2019). *Ekonometri Terimleri Sözlüğü*. 640. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları. 09 18, 2020 tarihinde alındı
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). FİRMALARDA ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMLARI: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-369. 09 18, 2020 tarihinde <https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11630/3635/343-370.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden alındı
- Erdoğan, A. (2018). KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL'DA FAALİYET YÜRÜTEN İMALATÇI KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. 95. Yozgat: Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 09 18, 2020 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=vbVkJX1KChYWNELr1MuLZgLRleCTuMsBiwoBryMEPgGga2yoyU01RUoKNt1b8Wx6> adresinden alındı

- Erdoğan, M. (1998). Sivil Toplum: Bir Kavramın Anatomisi. *Liberal Düşünce Dergisi*(10-11), 5-21. 09 18, 2020 tarihinde <http://www.liberal.org.tr/sayfa/liberal-dusunce-sayi-10-11-bahar-yaz-1998-sivil-toplum-liberalizm-ve-turkiye,284.php> adresinden alındı
- Erşahan, E. (2011). İşletmelerde karar alma: konaklama işletmelerinde bir alan çalışması. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eusebio, R., Andreu, J., & Belbeze, M. (2006). Measures of marketing performance: A comparative study from Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 145-155.
- Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/319144> adresinden alındı
- Fidan, Y. (2011). YÖNETİMDEN YÖNETİŞİME: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 5-10. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/800137> adresinden alındı
- Folger, J. (n.d.). What is an NGO non-governmental organization?
- Gaudin, J.-P. (1998). Modern governance, yesterday and today: some clarifications to be gained from French government policies. *International Social Science Journal*, 50(155), 47-56. doi:10.1111/1468-2451.00108
- Gibson, M. (1977). Rationality. *Philosophy & Public Affairs*, 6(3), 193-225. Retrieved 09 18, 2020, from <https://www.jstor.org/stable/2265129?seq=1>
- Gökalp, Z. (1991). *Türk Uygarlığı Tarihi*. İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Tic. A.Ş.

- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama-Model*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güleç, S., & Sancak, H. (2009). TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSALLAŞMA VE STRATEJİK YÖNETİM. VI. ULUSLARARASI SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI (s. 249-261). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. 09 18, 2020 tarihinde https://www.academia.edu/30890242/Türkiye_de_Sivil_Toplum_Kuruluslarında_Kurumsallasma_Ve_Stratejik_Yönetim_pdf adresinden alındı
- Gürkan, S. (2019). Türkiye'deki Kooperatiflerde Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Uygulanabilirliği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 157-167. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/775137> adresinden alındı
- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures Of Small Ventures - The Case Of The Tourism Industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286.
- Habermas, J. (1999). *Kamusal Yaşamın Yapısal Dönüşümü*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electron Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60. Retrieved 09 18, 2020, from <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=buschmanart>
- International Corporate Governance Network. (2009). Global Corporate Governance Principles. Washington: ICGN. Retrieved 09 18, 2020, from http://icgn.flpbks.com/icgn_global_governance_principles/ICGN_Global_Governance_Principles.pdf
- Ireland, S. (1999, March). Quality and Nonprofit Organizations - Focus on service delivery means doing good things well. *Quality Progress*.

- İşçi, E., Taştan, S., & Kozal, M. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1025363> adresinden alındı
- Kanter, R. . (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Karabıyık, H. (2014). AİLE İŞLETMESİ TOPLUMUNDAN KURUMSAL TOPLUMA GEÇİŞ. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2-3), 43-51. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/160463> adresinden alındı
- Karacaoğlu, K., & Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/154445> adresinden alındı
- Karadağ, A. (2005). Demokratikleşme Ve Sivil Toplum: Liberal Düşünce Topluluğu Örneği. *Sivil Toplum ve Demokrasi*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Karakaş, B., & Ak, R. (2003). Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir? *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongre Bildirileri* (s. 337-351). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Karaman, R. (2009). İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ VE MODERN BİR PERFORMANS ÖLÇME ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289394> adresinden alındı
- Kawira, M. (2012, November). THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND PERFORMANCE OF INTERNATIONAL NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS IN SOMALIA. 58. Nairobi, Kenya: University of Nairobi School of Business. Retrieved 09 18, 2020, from

<https://pdfs.semanticscholar.org/9f3c/32eb8ff718bab870e78397e35cc979eacb94.pdf>

Kayıkçı, S. (2014). Türkiye'de Yönetimden Yönetişime Geçiş: Yüksek Çevre Kurulu Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 105-114. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209381> adresinden alındı

Keane, J. (1993). *Sivil Toplum ve Devlet*. (E. Akın, Çev.) İstanbul.

Keane, J. (1994). *Sivil Toplum ve Devlet*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Kendirli, S., Konak, F., & Turan, H. (2013). KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARININ FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BİST İKİNCİ ULUSAL PAZARINDA BİR UYGULAMA. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 31-46. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287242> adresinden alındı

Khalil, E. (1995). Organizations versus Institutions: Rules Versus Equilibria. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 445-466.

Koç Başaran, Y. (2017). SOSYAL BİLİMLERDE ÖRNEKLEME KURAMI. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(47), 480-495. doi:<https://doi.org/10.16992/ASOS.12368>

Korkmaz, M., & Duru, M. (2013). Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*(31), 3-26. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/749635> adresinden alındı

Korten, D. (1987). Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered Development. *World Development*, 15(1), 145-159. doi:[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(87\)90153-7](https://doi.org/10.1016/0305-750X(87)90153-7)

- Köse, N. (2019, Aralık). Ekonometri Terimleri Sözlüğü. *Türk Dili*(816), 96-97. 09 18, 2020 tarihinde http://tdk.gov.tr/wp-content/uploads/2019/12/16_Nezir-Köse.pdf adresinden alındı
- Lawrence, T., Monika, I., & Jennings, P. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization. *Academy of Management Review*, 26(4), 624-644. doi:10.5465/amr.2001.5393901
- Lister, S. (2000). POWER IN PARTNERSHIP? AN ANALYSIS OF AN NGO'S RELATIONSHIPS WITH ITS PARTNERS. *Journal of International Development*, 12(2), 227-239. doi:10.1002/(SICI)1099-1328(200003)12:2<227::AID-JID637>3.0.CO;2-U
- Lumpkin, G., & Lichtenstein, B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451-472.
- Marangoz, M., Önce, G., & Fırat Şimşek, H. (2007). SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK VE İNOVASYON YÖNLÜLÜĞÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANSLA İLİŞKİSİ. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 176-197. 09 18, 2020 tarihinde ybd.dergi.comu.edu.tr/dosyalar/Ybd/sivil-toplum-kuruluslarinda-musteri-yonluluk-ve-inovasyon-yonlulugun-orguts-2017-02-13-182.pdf adresinden alındı
- March, J., & Olsen, J. (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review*(78), 738-749.
- Mert, G., Alan, T., Bingöl, A., Tümkaya, T., & Koyunlu, F. (2020, Haziran). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Sürecine Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(10 Yıl Özel Sayısı), 5197-5230. doi:10.26466/opus.683152
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). "Institutional organizations: Formal structure as mythy and ceremony". *American Journal of Sociology*(83), 340-363.

- Mistepe, M. (1998, Ocak). Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.Ş.'nin Performans Göstergeleri. *Verimlilik Dergisi*(109).
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times-Prentice Hall.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oğuz, M. (2018). Otoriter Rejimler ve Sivil Toplum İlişkisi: Bir "Yumuşak Güç" Stratejisi olarak GONGO'ların Yükselişi. *Mülkiye Dergisi*, 42(2), 239-260. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/529118> adresinden alındı
- Olsen, J., & Peters, B. (1996). Introduction: Learning from Experience? In J. Olsen, & B. Peters (Eds.), *Lessons from Experience Experimental Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Onbulak, E. (2017). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(72), 101-126. 09 18, 2020 tarihinde https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-goruntule&id=AWU4q-z_HDbCZb_mQohD adresinden alındı
- Orak, C. (2007). Kamu Hizmeti: Tabula Rasa Avrupa birliği Sürecinde Nasıl Doldurulacak? *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*(68), 161-239. 09 18, 2020 tarihinde http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/App_Themes/TumDergiler/68.pdf adresinden alındı
- Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD. (2004). Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publication Service. Retrieved 09 18, 2020, from <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

- Ouna, C. (2014, OCOTOBER). THE EFFECTS OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES ON THE EFFICIENCY OF LOCAL AGRICULTURAL NONGOVERNMENTAL ORGANISATIONS IN NAIROBI COUNTY. NAIROBI, KENYA: UNIVERSITY OF NAIROBI SCHOOL OF BUSINESS. Retrieved 09 18, 2020, from <https://pdfs.semanticscholar.org/b55f/f751badcc6b603ff46fe0242b1d958d1402c.pdf>
- Önalan, G., & Tan, F. (2018). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Şirket Performansları Üzerine Etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 47-59. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/605425> adresinden alındı
- Öner, M. (2004). *Üçüncü Sektörde Mükemmel Yönetim Modeli* (1. Basım b.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Öner, M. (2004). *Üçüncü Sektörde Mükemmel Yönetim Modeli* (1. Basım b.). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Özcan, K. (2011). KURUMSAL SÖYLEMİN RASYONEL TEMELLERİ: YENİ KURUMSAL KURAM BAĞLAMINDA RASYONALİTE TARTIŞMASI. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(13), 297-326. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbe/issue/23189/247688> adresinden alındı
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, S. (2004, Ekim 12). Kar Gütmeyen Kuruluşlar” (KGK) ve Sosyal Refah'ın Sağlanmasında Artan Rolü. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(48), 129-161. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9109> adresinden alındı

- Özer, M. (2008). Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 86-97. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70059> adresinden alındı
- Öztop, S., & Lamba, M. (2019). SİYASET VE YÖNETİM AYRIMININ CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİNDE SAĞLIK VE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIKLARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 426-439. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/910470> adresinden alındı
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43-58. doi:DOI: 10.2307/40470136
- Pamuk, H. (2010). *Milli Eğitim Müdürlükleri İle Sivil Toplum Kuruluşlarının İlişkisi*. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Randall, E., & Lomax, R. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (4th Edition ed.). New York: Routledge.
- Saklı, A. (2012a). Belediye İşletmelerinde Kurumsal Yönetişim. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 21(4), 47-62. 09 18, 2020 tarihinde <https://cyy.hacibayram.edu.tr/Dergiler> adresinden alındı
- Salant, P., & Dillman, D. (1994). *HOW TO CONDUCT YOUR OWN SURVEY* (1st Edition ed.). New york: Wiley.
- Sancar, G. (2013). KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAĞLAMINDA KURUMSAL YÖNETİŞİM: KAVRAMIN DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ. *Selçuk İletişim*, 8(1), 71-84. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177736> adresinden alındı
- Sandıkcıoğlu, A. (2005, Kasım). KURUMSAL YÖNETİM UYUM DERECELENDİRMESİ YETERLİK ETÜDÜ. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu

Ortaklıklar Finansmanı Dairesi. 09 18, 2020 tarihinde <https://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/374> adresinden alındı

Sarıçiçek, M. (2012, Mart). KURUMSAL YÖNETİŞİM VE ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNE BİR UYGULAMA. 80. Kahramanmaraş: KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ. 09 18, 2020 tarihinde https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=RYan9_S-Z7Eir3xdWGXBIDMy7sb247TjXXOFaoT2BpvaDUFAo2vWH-2HJKdPbw9B adresinden alındı

Saruhan, Ş., & Özdemirci, A. (2016). *BİLİM, FELSEFE VE METODOLOJİ* (4. Baskı (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş) b.). (Ş. Özdemirci, Dü.) İstanbul: Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş.

Scott, W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 4(32), 493-511. doi:10.2307/2392880

Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: SAGE.

Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.

Selznick, P. (1996). Institutionalism and organizations "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 270-277.

Sen, B. (1987). NGO self-evaluation: Issues of concern. *World Development*, 15(1), 161-167. doi:10.1016/0305-750X(87)90154-9

Sermaye Piyasası Çalışma Grubu Ve Bist Kurumsal Yönetim Endeksi. (2020, 08 25). 09 18, 2020 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: <http://www.tkyd.org.tr/kyd-kurumsal-yonetim-komisyonlar-calisma-gruplari-sermaye-piyasasi-calisma-grubu-ve-bist-kurumsal-yonetim-endeksi-kurumsal-yonetim-endeksi-tum-firmalar.html> adresinden alındı

- Sermaye Piyasası Kurulu. (2011). Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri. Sermaye Piyasası Kurulu. 09 18, 2020 tarihinde <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66> adresinden alındı
- Sipahi, B. (2005). İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİNDE EKONOMİK KATMA DEĞER. *Öneri Dergisi*, 6(23), 107-112. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/943454> adresinden alındı
- Sözbilen, G. (2012). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stivers, C. (2009). Reviewed Work: TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization by Philip Selznick. *Public Administration Review*(69), 1196-1199.
- (1989). *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Retrieved 09 18, 2020, from documents1.worldbank.org/curated/en/498241468742846138/pdf/multi0page.pdf
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74. 09 18, 2020 tarihinde www.nebisumer.com/wp-content/uploads/2015/03/SumerN.2000.YEM_TPY.pdf adresinden alındı
- Şenkal, A. (2003). Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü ve Sivil toplum Örgütleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(45), 97-126. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9583> adresinden alındı
- Şimşek, O. (2002, Haziran 1). Sanayi Sonrası Süreçte Türk Çalışma Hayatındaki Değişme Dinamikleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 139-173. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/844277> adresinden alındı

- Şimşek, Ö. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. New York: Pearson Education Limited.
- Tiyek, R. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1), 115-134. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/308044> adresinden alındı
- Toprak, Z. (1987). Ömer Seyfettin ve 'sivil toplum'. *Toplum ve Bilim*(31/39), 113-127.
- Tözen, C. (1991). BİR DERNEK. *deviNim*(1), 28.
- Tözen, C. (1992). BİR DERNEK. *deviNim*(2), 33.
- Tulum, S. (2019). ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE BU YÖNTEMLERİN YÖNETİM MUHASEBESİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 93-109. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/646931> adresinden alındı
- Turnacıgil, S., & Doğukanlı, H. (2018). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türkiye'deki Gelişimi ve BIST Kurumsal Yönetim Endeks Performansının İncelenmesi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 391-406. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/607322> adresinden alındı
- Turunç, Ö. (2015). STRATEJİK YÖNETİM ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ROLÜ. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/201893> adresinden alındı
- Turunç, Ö., Erkuş, A., & Polat, M. (2007). İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN DEĞERLEMESİNDE NİCEL-NİTEL KRİTERLER:

SAVUNMA SANAYİİNDE BİR ARAŞTIRMA. 15. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI (s. 760-768). Sakarya: Sakarya Üniversitesi. 09 18, 2020 tarihinde www.yonorg.sakarya.edu.tr/doc/15YonOrgKongreBildirileri-25-27-05-2007.pdf adresinden alındı

Türk Medeni Kanunu. (2001). Türkiye. 09 18, 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4721&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı

Uysal, Ş. (2015). PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TANIMI, TARİHÇESİ, AMAÇ VE TEMEL UNSURLARINA GENEL BİR BAKIŞ. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39. 9 7, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/715365> adresinden alındı

Vakıf Sorgulama: Vakıflar Genel Müdürlüğü. (2020, Ağustos 1). 09 18, 2020 tarihinde T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü: <https://www.vgm.gov.tr/vakif-sorgulama/vakif-sorgulama?Page=1> adresinden alındı

Vakıflar Kanunu. (2008). Türkiye Cumhuriyeti. 09 18, 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5737&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı

Waltz, C., Strickland, O., & Lenz, E. (2017). *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer Publishing Company.

Wang, J., & Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus*. West Sussex: WILEY.

Willetts, P. (2002). What is a Non-Governmental Organization? In G. Kutting (Ed.), *Encyclopedia of Life Support Systems* (pp. 229-248). EOLSS in partnership with the UNESCO Division for Science Policy and Sustainable Development. Retrieved from www.eolss.net

- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). NİTELİKSEL ARAŞTIRMALARIN PLANLANMASI: ARAŞTIRMA SORULARI, ÖRNEKLEM SEÇİMİ, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/563245> adresinden alındı
- Yağcı, E., & Çevirgen, A. (2014). Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme Yapısı Arasındaki İlişki: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. A. Kılıçlar (Dü.), 15. *ULUSAL TURİZM KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI* içinde (s. 1249-1264). Ankara: GAZİ ÜNİVERSİTESİ TURİZM FAKÜLTESİ. 09 18, 2020 tarihinde https://www.academia.edu/9437527/15_Ulusal_Turizm_Kongresi_Bildiriler_Kitab%C4%B1 adresinden alındı
- Yardım Toplama Kanunu. (1983). Türkiye Cumhuriyeti. 09 18, 2020 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2860&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21), 497-507. 09 18, 2020 tarihinde <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/341/323> adresinden alındı
- Yazıcıoğlu, R. (2001). Yarınlar Umutla Bakalım Konferansı. Aydın: Aydın Marangozlar Keresteciler Kutucular ve Benzeri Esnaf Odası. 09 18, 2020 tarihinde https://www.youtube.com/watch?v=QuxNT_vxDag adresinden alındı
- Yıldırım, E. (2013). YÖNETİM KURULU NE İŞ YAPAR? E. Yıldırım içinde, *BANA YÖNETİM KURULUNU SÖYLE, SANA KİM OLDUĞUNU SÖYLEYİYİM* (s. 2-13). İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Yıldırım, E. (2017). Gülümseyin, çekiyorum! E. Yıldırım içinde, *Az mı Gittik, Uz mu Gittik? YENİ VAKIFLARIN 50 YILLIK HİKÂYESİ* (s. 64-99). İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.

- Yıldırım, M. (2003). Sivil Toplum ve Devlet. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 226-242. 09 18, 2020 tarihinde eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/635.pdf adresinden alındı
- Yılmaz, F., & Ünsar, S. (2007). PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ve KULLANIM ALANLARI. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-57. 09 18, 2020 tarihinde <https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-goruntule&id=AW0llyIiyZgeuuwfSRRH> adresinden alındı
- Yılmaz, M. (2010). YÖNETİMDEN YÖNETİŞİME: TRABZON İLÇE BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME. *Uluslararası İktisadi ve İdari İnceleme Dergisi*(5), 83-100. 09 18, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/202016> adresinden alındı
- Yüksel, M. (2000). YÖNETİŞİM (GOVERNANCE) KAVRAMI ÜZERİNE. *Ankara Barosu Dergisi*(3), 145-160. 09 18, 2020 tarihinde <http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/2000-3/5.pdf> adresinden alındı
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 443-464.