



**T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA
GÖNÜLLÜLÜK PERFORMANSINA ETKİSİ
BAĞLAMINDA ENTELEKTÜEL SERMAYE
BOYUTLARINA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ:
İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

ALİ KÖSTEPEN

İZMİR – 2021

**T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA
GÖNÜLLÜLÜK PERFORMANSINA ETKİSİ
BAĞLAMINDA ENTELEKTÜEL SERMAYE
BOYUTLARINA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ:
İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

ALİ KÖSTEPEN

DANIŞMAN: PROF. DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF

İZMİR – 2021

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “*Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük Performansına Etkisi Bağlamında Entelektüel Sermaye Boyutlarına İlişkin Bir Model Önerisi: İzmir İli Örneği*” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../08/2021

Ali KÖSTEPEN

ÖZET

Doktora Tezi

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLÜK PERFORMANSINA
ETKİSİ BAĞLAMINDA ENTELEKTÜEL SERMAYE BOYUTLARINA
İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Ali KÖSTEPEN

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Globalleşen günümüz modern dünyasında özel ve kamu sektörlerinin ardından üçüncü sektör olarak ortaya çıkmış olan STK'ları son derece önem kazanmıştır. Özel ve kamu sektörlerine hem destek hem de baskı unsuru olarak toplum içerisinde faydalı işler yapmak amacıyla faaliyet sürdürmekte olan STK'ları günümüzde daha kurumsal bir bakış açısı ile yönetilmekte olup kıt kaynaklar ile en yüksek seviyede verim sağlamayı amaçlamaktadır. STK'larının belirlemiş oldukları hedef ve amaçlarına ulaşmasında en fazla yardımı dokunan gönüllülerdir.

İçerisinde bulunduğumuz yüzyılda teknolojinin hızla ilerlemesi ile bilgi son derece önemli hale gelmiştir. Tarım toplumu ve sanayi toplumu kavramlarının ardından ortaya çıkan bilgi toplumu kavramı teknolojinin ciddi anlamda ilerlemesiyle birlikte kıymetlenmiştir. Bu bağlamda 20. Yüzyıl ile entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmış olup, son yıllarda işletmelerin en önemli kaynaklarından birisi haline gelmiştir.

Bu çalışma ile STK'larında entelektüel sermaye kapsamında gönüllü performansına olan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde sivil toplum, STK'ları ve gönüllülüğe dair kavramlar detaylı bir şekilde ortaya konulmuştur. İkinci bölümde ise, entelektüel sermaye kavramı her türlü detayları ile ele alınarak bir bütün halinde literatür çalışması kapsamında ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm olan uygulama kısmında ise, İzmir ili içerisinde yer alan STK'larından toplamda 355 kişiye yönelik anket çalışması yapılmış olup, entelektüel sermayenin projeler kapsamında gönüllü performansına olan etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Faktör analizi yapılarak, belirlenen dokuz faktör ile ilişkiler ortaya konulmuştur. SPSS analiz programı kullanılarak yapılan analiz sonucunda, STK'larında entelektüel sermayenin projeler kapsamında gönüllü performansını olumlu yönde etkileyeceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: STK, Gönüllülük, Entelektüel Sermaye

ABSTRACT

Doctoral Thesis

**A MODEL PROPOSAL REGARDING THE DIMENSIONS OF
INTELLECTUAL CAPITAL IN CONTEXT OF ITS EFFECT ON
VOLUNTARY PERFORMANCE IN NGO'S: IZMIR PROVINCIAL
EXAMPLE**

Ali KÖSTEPEN

**Izmir Katip Celebi University
Graduate School of Social Sciences
Department of Management Program**

In today's globalizing modern world, non-governmental organizations that emerged as the third sector after the private and public sectors have gained immense importance. Non-governmental organizations, which operate in order to do useful work in the society as both support and pressure factor for the private and public sectors, are managed with a more institutional perspective today and aim to provide the highest level of efficiency with scarce resources. Volunteers are the ones who help the non-governmental organizations the most in reaching their goals and objectives.

With the rapid advancement of technology in the century we live in, information has become extremely important. The concept of information society, which emerged after the concepts of agricultural society and industrial society, became valuable with the serious advancement of technology. In this context, the concept of intellectual capital has emerged with the 20th century and has become one of the most important resources of enterprises in recent years.

With this study, it has been tried to reveal the effect on volunteer performance within the scope of intellectual capital in non-governmental organizations. In the first part, the concepts of civil society, non-governmental organizations and volunteering are explained in detail. In the second part, the concept of intellectual capital has been

dealt with in every detail and discussed as a whole within the scope of the literature study.

In the third part, the application part, a survey was conducted for a total of 355 people from non-governmental organizations in the province of Izmir, and the effect of intellectual capital on volunteer performance within the scope of the projects was tried to be measured. By performing factor analysis, relationships with nine factors were determined. As a result of the analysis made using the SPSS analysis program, it was found that intellectual capital in non-governmental organizations would positively affect volunteer performance within the scope of projects.

Keywords: NGO's, Volunteering, Intellectual Capital

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

SİVİL TOPLUM, SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KAVRAMLARI

1.1. SİVİL TOPLUM KAVRAMI	3
1.1.1. SİVİL TOPLUM.....	3
1.1.2. SİVİL TOPLUM İLE İLGİLİ MODERN YAKLAŞIMLAR	10
1.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI	14
1.2.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ORGANİZASYONEL NİTELİKLERİ.....	24
1.2.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ÇEŞİTLERİ	44
1.2.2.1. DERNEKLER	45
1.2.2.2. VAKIFLAR.....	47
1.2.2.2.1. VAKIF ÇEŞİTLERİ.....	49
1.2.2.3. KOOPERATİFLER	51
1.2.2.4. MESLEK ODALARI VE BORSA	53
1.2.2.5. SENDİKALAR	55
1.2.2.6. DİĞER GÖNÜLLÜ GRUPLAR.....	57
1.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ.....	57
1.4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLÜK KAVRAMI.....	64
1.4.1. GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ	74
1.4.1.1. PLANLAMA.....	75

1.4.1.2. GÖNÜLLÜ KAZANMA	75
1.4.1.3. EĞİTİM	76
1.4.1.4. YÖNELTME	76
1.4.1.5. DEĞERLENDİRME	76
1.5. PROJE YÖNETİMİ	78
1.6. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLE İLGİLİ YAPILAN ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR.....	90

BÖLÜM 2

ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

2.1. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ TOPLUMU	98
2.1.1. BİLGİ KAVRAMI.....	98
2.1.2. BİLGİ TOPLUMU	100
2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI.....	107
2.2.1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI.....	109
2.2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ	114
2.2.3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI	119
2.2.3.1. İNSAN SERMAYESİ	122
2.2.3.2. İLİŞKİSEL SERMAYE	126
2.2.3.3. YAPISAL SERMAYE.....	129
2.2.4. ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	133
2.2.5. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ	143
2.2.6. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ	146
2.2.6.1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN İŞLETME BAZINDA ÖLÇÜLMESİ.....	151
2.2.6.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSUR BAZINDA ÖLÇÜLMESİ.....	156
2.2.7. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN RAPORLANMASI	167
2.2.8. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ENTELEKTÜEL SERMAYE VE GÖNÜLLÜ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	168

BÖLÜM 3

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLÜK PERFORMANSINA ETKİSİ BAĞLAMINDA ENTELEKTÜEL SERMAYE BOYUTLARINA

**İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMA	171
3.1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	171
3.1.2. ARAŞTIRMANIN TEMEL HİPOTEZLERİ.....	172
3.1.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	175
3.1.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE KULLANILAN YÖNTEM.....	175
3.1.5. VERİLERİN ANALİZİ	176
3.1.6. BULGULAR.....	176
3.1.6.1. DEMOGRAFİK BULGULAR	176
3.1.6.2. ÖLÇÜM ARACININ GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ	182
3.1.6.3. FAKTÖRLERE YÖNELİK BULGULAR	190
3.1.6.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇ MODELİ.....	201
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	203
KAYNAKÇA	206
EKLER.....	239
EK 1. Entelektüel Sermaye ve Projelerde Gönüllü Faaliyetlerine Yönelik Anket Formu.....	239

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Misyon ve Vizyon Arasındaki Farklar	32
Tablo 1.2. STK'larda Örgüt Yapısı Unsurları	40
Tablo 1.3. STK'ları ile İlgili Yapılan Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	90
Tablo 2.1. Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Kavramları Arasında Bir Karşılaştırma	103
Tablo 2.2. Entelektüel Sermaye Tanımları Hakkında Çeşitli Çalışmalar	113
Tablo 2.3. Entelektüel Sermaye Çalışmalarına İlişkin Önemli Gelişmeler.....	117
Tablo 2.4. Entelektüel Sermaye Unsurları Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	119
Tablo 2.5. Yapısal Sermaye Unsurları	132
Tablo 2.6. Entelektüel Sermaye Konusunda Uluslararası Alanda Yapılmış Çalışmalar	135
Tablo 2.7. Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri	150
Tablo 3.1. Katılımcıların Yaşı ve Cinsiyeti.....	176
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Aralığı.....	177
Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	178
Tablo 3.4. Katılımcıların Pozisyonları	178
Tablo 3.5. Katılımcıların Çalışma Süreleri.....	178
Tablo 3.6. Katılımcıların Görev Yaptıkları STK Türleri	179
Tablo 3.7. Katılımcıların Entelektüel Sermayeye Önem Düzeyleri.....	179
Tablo 3.8. Katılımcıların Görev Yaptıkları STK Faaliyet Alanları	180
Tablo 3.9. Gönüllülük Faaliyetlerinde Önem Verilmesi Gereken Kavramlar	182
Tablo 3.10. Faktör Analizi.....	184
Tablo 3.11. Faktörlere Yönelik Tek Örnek T Testi.....	190
Tablo 3.12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklar	191
Tablo 3.13. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklar	192
Tablo 3.14. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklar	194
Tablo 3.15. Pearson Korelasyon Analizi.....	200

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Proje İşleyiş Tablosu	80
Şekil 2.1. Entelektüel Sermaye Unsurları	121
Şekil 2.2. İnsan Sermayesinin Unsurları.....	124
Şekil 2.3. Ürün Müşteri Döngüsü	128
Şekil 3.1. Araştırmanın STK'lar Kapsamında Sonuç Modeli	202

KISALTMALAR LİSTESİ

- S.S.C.B.** : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
- S.T.K.** : Sivil Toplum Kuruluğu
- S.P.S.S.** : Statistical Package for the Social Sciences
- İ.S.T.O.K.** : İzmir Sivil Toplum Kuruluğu Platformu
- E.V.A.** : Economic Value Added
- C.I.V.** : Hesaplanmış Gayri Maddi Değer
- C.P.M.** : Kritik Yol Metodu
- I.P.M.A.** : Uluslararası Proje Yönetimi Derneği

ÖNSÖZ

“Sivil Toplum Kuruluşlarında Entelektüel Sermayenin Proje Kapsamında Gönüllü Performansına Etkisi: İzmir ili Örneği” isimli doktora tezimin hazırlanma sürecinde her daim beni destekleyen ve yanımda olan Danışmanım saygıdeğer Prof. Dr. Nezih Metin Özmutaf’a sonsuz şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Tez İzleme Jürimde yer alan çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Nesrin Demir ve Doç. Dr. Evrim Mayatürk Akyol’a desteklerinden ve yol göstericiliklerinden ötürü teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimi hazırlarken her türlü yanımda olan, bir dediğimi iki etmeyen gece gündüz desteklerini sunan sevgili Eşim Zeynep Nur Köstepen’e, doğduğum günden bu yana her daim maddi manevi destekleri ile beni bugünlere getiren Aileme ve henüz ismini koymadığımız ancak tezimi hazırlarken bana Annesi’nin karnından şahit olan Kızıma ithaf olunur.

Ali KÖSTEPEN

İzmir- 2021

GİRİŞ

İnsanlık tarihiyle birlikte en eski faaliyetlerden birisi olan sivil toplum hareketleri; günümüzde teknolojinin ve bilimin ilerlemesi ile çok daha önemli ve kıymetli hale gelmiştir. İnsanlar topluma ve insanlığa faydalı olabilmek adına STK'ları kuruyor ve belirli bir amaç doğrultusunda faaliyet yürütüyorlar.

Günümüzde STK'ları, kamu ve özel sektör sonrasında üçüncü sektör olarak kabul edilir hale gelmiştir. Çünkü STK'ları kamu ve özel sektör gibi yönetim ve organizasyon yapısına sahiptir. Kâ amacı gütmeyen bir anlayış ile yönetilmesine rağmen yönetim ve organizasyon yapısına sahip olması bakımından bir işletme olarak ele alınır ve üçüncü sektör olarak isimlendirilmektedir.

STK'larının en önemli kaynaklarından birisi insan kaynağı yani gönüllülerdir. STK'ları misyon ve vizyonları doğrultusunda amaçlanan hedefleri gerçekleştirirken gönüllüler son derece önemli bir rol oynar. Projenin belirlenmesi, planlanması, uygulanması, denetlenmesi ve yeni projelerin belirlenmesi süreçleri gönüllüler ile sağlanmaktadır.

Tarım ve sanayi toplumu sonrasında bilgi toplumunun ortaya çıkmasıyla birlikte günümüzde bilginin son derece önemli olduğu ifade edilmektedir. Bilgi bir işletmenin en önemli kaynaklarından birisidir. İnsan ve bilginin en önemli kaynak olduğu göz önünde bulundurulduğunda entelektüel sermayenin varlığından bahsedilmektedir. Entelektüel sermaye bir işletmenin sahip olduğu somut olmayan tüm varlıklarını ifade etmektedir. Soyut bir kavramı ifade etmesi sebebiyle varlığının önemi uzun yıllar önemsenmemiştir. Bilgi toplumu ile birlikte bilginin önem kazanması sonrasında entelektüel sermayenin varlığı konuşulmaya başlanmıştır.

1969 yılında ilk kez entelektüel sermaye kavramı kullanılmış ve günümüzde son derece değerli bir hale gelmiştir. Entelektüel sermaye; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır. Her bir ana başlık entelektüel sermaye ile ilgili farklı bir boyut izah etmektedir. Entelektüel sermaye soyut bir kavram olması hasebiyle net bir şekilde ölçülmesi kolay bir işlem değildir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili olarak, birçok ölçek geliştirilmiştir. Ancak daha çok entelektüel sermayenin parasal ve mali olarak

ifade edilmesine dönük ölçekler geliştirilmiştir. Kâr amacı gütmeyen işletmeler açısından veya entelektüel sermayenin parasal ifade anlamında ölçülmesini değil de katkı sunduğu değer açısından ölçülmesine dönük çalışmaların ise son derece az olduğu ifade edilebilir.

STK'ları gönüllülük esasının yoğun olması ve kâr amacı gütmemeyen işletmeler olması sebebiyle entelektüel sermaye son derece önem taşımaktadır. STK'ları açısından entelektüel sermayenin öneminin konu alındığı bu çalışmada, entelektüel sermayenin parasal ve mali değerinden ziyade STK'larına kattığı değer ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma İzmir ili içerisinde faaliyet göstermekte olan STK'larının yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. STK'ları belirlenirken aktif bir şekilde faaliyet gösteriyor olmasına son derece özen gösterilmiştir. Yalnızca tabel üzerinde yasal olarak varlığını sürdüren STK'larına bu çalışma uygulanmamıştır.

Çalışmada birinci bölümde sivil toplum ve STK'ları kavramları ile ilgili olarak alt başlıklar ele alınarak literatür çalışması yapılmıştır. Devamında bu literatür çalışmasına dönük konu ile ilgili olarak yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalara yer verilmiştir. Bunun yanında STK'larında en önemli kaynaklardan birisi olan gönüllülük ve gönüllülük yönetimi kavramları ele alınmıştır. İkincisi bölümde ise bilgi, bilgi toplumu ve bilgi toplumundan entelektüel sermayeye geçiş, entelektüel sermaye, entelektüel sermayenin unsurları, entelektüel sermayenin ölçülmesi, entelektüel sermaye yönetimi ve entelektüel sermaye ile ilgili çağdaş yaklaşımlar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırma ve uygulamaya verileri analiz edilerek yorumları yapılmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise, çalışmanın bulguları özet olarak değerlendirilerek, literatüre olan katkısı ve konuya ilişkin önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

SİVİL TOPLUM, SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KAVRAMLARI

1.1. SİVİL TOPLUM KAVRAMI

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan sivil toplum kavramı özellikle iki yüzyıldır son derece önem kazandığı görülmektedir. Demokrasiden özgürlüğe, çevreden spora, insan haklarından hayvan haklarına kadar akla gelebilecek birçok alanda baskı unsuru olan ve fayda sağlayıcı bir anlayış olarak toplum içerisinde varlığını hissettirmektedir. Bu bölümde sivil toplum kavramı, STK'ları, STK'larının çeşitlerine değinmenin yanında gönüllü ve gönüllülük kavramları, STK'larında proje bazlı gönüllülük çalışmalarına değinilecektir (Aktay, 2008: 55).

1.1.1. SİVİL TOPLUM

Sivil toplum kavramı çok eski bir kavram olması sebebiyle her bir toplumda her bir düşünür ve fıkim tarafından farklı ve çeşitli içeriklerle tanımlanmıştır. Bu sebepten ötürü sivil toplum kavramının net bir tanımı ve genel kabul görmüş bir şekilde izahı yapılmamıştır. Çünkü her bir toplumun her bir düşünür ve alimin kendi içinde bulunmuş olduğu konjonktür gereği sivil toplum kavramı farklı içerik ve anlayışa sahip olmaktadır, bu yüzden genel geçer bir tanımlama yapılması mümkün olmadığı ifade edilmektedir.

Sivil kelimesi, TDK'da resmi olmayan, kamuya ait olmayan manasına gelmektedir. Sivil toplum ise, "Devletin denetiminde olmayan, kararlarını bağımsız olarak vererek toplumsal etkinliklerde bulunan bireyler topluluğu" olarak tanımlanmaktadır.

Sivil toplum kavramı özellikle sivil toplum alanında yapılan çalışmaların çoğalmasi ile çok çeşitlik tanımları yapılmıştır. Örneğin Amerikalı karşılaştırmalı sosyolog John A. Hall tarafından seksenli yılların sonlarına doğru sivil toplumu, diktanın karşıtı olarak gören bir bakış açısı ortaya koymuştur. İnsan haklarının ve

demokrasinin bir gereği olarak tanım genişletilmiştir (Melaverty, 2002: 304). İlerleyen yıllar içerisinde ise sivil toplum ve demokrasi kavramı birbirine geçmiş ve mezc olmuş bir kavram haline gelmiştir.

Klasik boyutta sivil toplumun tanımına bakıldığı zaman milattan önce dönemlere kadar gidildiği görülmektedir. Aristo ve Çiçeron bu dönemde sivil toplum kavramını kullanan filozoflar olarak kayda geçilmiştir. Aristo ve Çiçeron devlet ve toplumu bir arada tanımlamış ve birbirinin yerine geçebilir kavramlar olarak belirlemişlerdir (Karlson, 2017: 77).

Klasik dönem içerisinde yer alan Aristo, çalışmalarını sekiz başlık altında toplamıştır. Sivil toplum ile ilgili söylemleri ise “Politika” isimli çalışmasının altında yer almaktadır (Özmutaf, 2007: 27). Aristo sivil toplum kavramını günümüz anlayışından çok uzakta tamamen politika ile benzer şekilde tanımlamış ve söylemlerini geliştirmiştir. Medenileşme, uygarlaşma ve kültürel gelişimi ifade eden bir anlayışla sivil toplumu tanımlamıştır (Kaldor, 2003: 6).

Klasik dönem için görüşü ele alınabilecek isimlerden birisi olan Çiçeron ise çalışmalarında Aristo ile benzer söylemlere yer vermiştir. Çiçeron için sivil toplum, sivil kanunlar ile şehirlerin ve medeniyetlerin yönetilmesini ifade etmektedir (Kanılmaz, 2017: 12).

Gerek Aristo'nun gerekse Çiçeron'un söylemlerine bakıldığında sivil toplumun şehri yönetme, toplumu dizayn etme, medeniyet ve benzeri kavramları belirttiği görülmektedir. Bunun başlıca sebeplerinden biri; yaşamış oldukları ve içinde bulunmuş oldukları dönemde ihtiyaç olan özellikler ve eksiklikler devletin oluşturulması, meydana getirilmesi ve devletin kusursuz bir şekilde yönetilmesi ile ilgili kuramlar ve söylemler geliştirmek olması hasebiyle klasik dönemdeki filozofların çoğu sivil toplum ile ilgili tanımlamalarını bu yönde gerçekleştirdikleri görülmektedir (Kanılmaz, 2007: 14).

12. yüzyıl ile zirai ve ticari faaliyetlerin hız kazanması ile feodalizmin sonlarının gelişi sivil toplum anlayışının daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmasıyla eş zamanlı olduğu belirtilebilir. Şehirlerdeki gelişmeler ve ilerleyişler feodallerin bile dikkatini çekmiş, imrendirmeye başlatmıştır. Böylelikle soylular ile şehir yaşayanları arasında sulh sağlanmış ve ortak mutabakatlar da sağlanmıştır (Mardin, 2006: 10).

12. yüzyıla kadar bakıldığında sivil toplum kavramı yalnızca batı medeniyeti endeksli bir şekilde ele alındığı belirtilebilir. Ancak bunun yanında özellikle 7. yüzyıl İslam'ın ortaya çıkışı ile doğu medeniyetinde ciddi anlamda gelişmeler gerçekleştiği görülmektedir. Sivil toplum alanında da İslam referanslı söylemlerin geliştiği belirtilebilir. Hatta İslam öncesi diğer kutsal dinlere ait öğretilerle sivil toplumun ortaya çıktığı ve doğu toplumunda ortaya çıkmış olan peygamberlerin sivil toplum kavramına dair söylemleri olduğu ifade edilmektedir. Örneğin İbrahim Peygamber'in sosyal dayanışma ve yardımlaşmaya yönelik yapmış olduğu faaliyetlerin olduğu söylenebilir. Ayrıca insan haklarına ve demokrasiye yönelik kavramların bu dönemde de sivil toplum içerisinde konuşulduğu belirtilmektedir. Bu öğretilerin ve söylemlerin açıkça "sivil toplum" tanımı adı altında yapılmamış olsa da ilerleyen yüzyıllarda sivil toplum ile ilgili yapılan çalışmaların varlığı neticesinde o dönemde yapılan ve ortaya konulan öğreti ve söylemlerin sivil toplumu temsil ettiği ifade edilebilir (Erkan, 2012).

Özellikle İslam Medeniyeti ile doğu toplumu içerisinde sivil toplum anlayışının ciddi bir şekilde ortaya çıktığı, İslam öğretileri ile içtimai hayat içerisinde yeni uygulamaların insan odaklı olduğu ve bunun yanında çevre ve diğer canlılar odaklı olduğu hatta toplum ve dünya odaklı olduğu belirtilebilmektedir. Bunun örneklerini detaylandırıp derin bir manaya geçilmesi konu ile tam ilgili olmaması sebebiyle bir tarafa bırakılmaktadır.

Sivil toplum kavramı ile ilgili olarak 17. ve 18. yüzyıllara gelindiğinde Batı toplumlarındaki Rönesans ve Reform hareketleri ile toplumsal, sanatsal ve ekonomik alanlarda ciddi bir ilerlemenin gerçekleşmeye başladığı görülmektedir. Bu gelişmeler ile sivil toplum kavramı üzerinde de filozofların ortaya koydukları yeni söylemler gelişmiştir.

Toplumsal sözleşme kavramı etrafında söylemlerini geliştiren Thomas Hobbes, John Locke ve Jean Jacques Rousseau, sivil toplumu toplumsal sözleşme kavramı üzerinden şekillendiren çalışmalarda bulunurken, Friedrich Hegel, Karl Marx ve Antonio Gramsci çatışmacı teorinin önderlerinden olarak, sivil toplum kavramını çatışmacı teori temelinde ele alarak söylemlerini ortaya koymuşlardır. Sivil toplum kavramının ise günümüze ulaşmasında isimleri zikredilen filozofların katkısı çok fazla olduğu belirtilebilir (Ebenstein, 2009: 225).

Hobbes'a göre, insanların bir arada toplum huzur içerisinde yaşayabilmeleri için devlet varlığının gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer ki devlet olmaz ise toplum içerisindeki insanlar savaş halinde olurlar. Bu yüzden devletin varlığı lazımdır denilebilir. Hobbes' un, sivil toplum ve devleti bir arada kabul eden bir anlayışa sahip olduğu belirtilebilir (Arslaner ve Eryücel, 2011: 8).

Aynı şekilde Rousseau da Hobbes gibi devlet ve sivil toplumu bir arada kabul eden bir anlayışa sahiptir. Rousseau, her bir bireyi toplumun bölünmez bir bütünü olarak kabul etmektedir. Sistem içerisindeki adeta bir alt sistem gibi kabul edilerek birey devlet arasındaki irtibatı ortaya koymaktadır. Hobbes ve Rousseau arasındaki görüş farklılıklarının derinlemesine inilmeyecektir. Ana fikirde sivil toplum açısından ortak bir müşterekte buldukları söylenebilir (Arslaner ve Eryücel, 2011: 8).

Hegel ise, devlet ve birey ilişkisini tanımlarken bireyin devlet ihtiyacının sadece şahsi mülkiyet ve özgürlük gibi temel anlamda bir meseleden ibaret görmemektedir. Daha da ötesinde sosyal iletişim, entegrasyon, bir devletin üyesi olma memnuniyeti gibi birçok duygunun birçok özelliğın sahip olmasından kaynaklı olduğunu belirtmektedir. İnsan ve devlet ilişkisinin son derece yüksek önem seviyesinde olduğunu belirtmektedir. İnsanın devletin varlığı ve devamlılığı için hayat mücadelesinin sürdüğünü ileri sürmektedir. Bu açıdan Hegel de sivil toplum ve devlet ilişkisinin bir arada olduğunu belirtmektedir (Arslaner ve Eryücel, 2011: 8).

Aynı şekilde sivil toplum kavramın önde gelen isimlerinden olan Montesquieu ve Locke' un ortak müşterekte buldukları nokta sivil toplum ve devlet arasında ilişki olmuştur (Keyman, 2004: 2).

20. yüzyıla gelindiği zaman sivil toplum kavramı devletten ve işletme pazarından daha farklı bir alanda daha kısıtlı ve spesifik bir konumlandırmaya sahip olmaya başlamıştır. Çünkü sivil toplum anlayışını içinde bulunduğu döneme ve ana göre ele alınması ve konumlandırılması son derece önem kesbetmektedir (Kaldor, 2003: 8).

Sivil toplum kavramını çağdaş yaklaşımla Mary Kaldor üç versiyon ile açıklamaktadır;

- Aktivist sivil toplum Kavramı: 1970 – 1980’li yıllarda Latin Amerika ve Doğu Avrupa sınırları içerisinde ortaya çıkan bir versiyondur. Latin Amerika’daki diktatör yönetim ve Doğu Avrupa’daki komünist yönetime karşı liberal anlayıştan etkilenerek ortaya çıkmıştır. Aktivist sivil toplum anlayışı bireyin hayat içerisindeki içtimai meseleleri çözmeye yönelik çözüm önerileri ortaya konulmaktadır.

- Neo-Liberallerin Anlayışındaki Sivil Toplum Kavramı: 1970’li yıllarda ABD’de ortaya çıkan sivil toplumun üçüncü sektör olduğu anlayışdır. Kamu ve özel sektörün yanında bir baskı unsuru olarak ortaya çıkan sivil toplum sektörü, devletin minimize edilmesi gerektiği savını ileri sürmektedir.

Post Modern Sivil Toplum Kavramı: hem Aktivist hem de Neo- Liberallerin tartıştığı bir kavram olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Post Modern Sivil Toplum Kavramı çok fazla kültür çeşitliliğini içeren bir anlayışı ifade etmektedir. İnsani değerlere sahip, etik kurallar muvacehesinde hareket etmeyi öneren, çevre ve doğaya saygılı bir toplum toplumun inşanı hedeflemektedir (Kaldor, 2003: 8).

Günümüze gelindiğinde görünecektir ki; sivil toplum bir ideoloji olarak görünmekten ziyade demokrasi, vicdan hürriyeti, aktif vatandaşlık, katılımcı birey, gönüllülük, toplumsal fayda gibi kavramların ele alındığı bir hale gelmiştir. Günümüzde ideolojiden öte toplumun gelişmesi ve ilerlemesi için ortaya konulan bazı kavramlar olarak tabir edilebilir (Bayhan, 2002: 8).

Selçuklu ve Osmanlı dönemleri içerisinde sivil toplum kavramı çok yaygın bir şekilde konuşula gelmiştir. Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde devletin beslendiği kaynaklar son derece çeşitlidir. Farklı dinlerden farklı dillerden farklı etnik kimliklerden ve farklı medeniyetlerden etkilenmiştir. Böylelikle sivil toplum kavramına bakış ve ortaya çıkış süreçleri çok fazla çeşitlilik göstermektedir. İnsandan ve canlıdan yani demokrasi ve insan hakları temelli bir sivil toplum anlayışı kavramının sahip olduğu söylenebilir (Bayartan, 2018: 158).

Selçuklu ve Osmanlı dönemleri içerisinde medreselerin ve ahilik anlayışının sivil toplum açısından önemi son derece etkili olmuştur (Özmutaf, 2007: 18). Medrese ve ahilik oluşumları iktidar üzerinde önemli bir baskı unsuru rolü üstlenmekteydi. Bir toplum içerisinde dürüst tüccar ve korkusuz düşünürlerin bulunması iktidar için önemli bir avantajdır. Çünkü bu özellikleri haiz iki topluluğun

bulunması iktidarın kendi içerisinde dengesini bulmasını ve devletin daha güçlü bir şekilde sürdürülebilir kılınmasını sağlamaktadır.

Osmanlı Devleti ile devletin ve toplumun daha fazla zenginleşmesi sonrasında bireyler, topluma ve doğaya faydalı olacak işler yapabilmek adına adeta kendileri ile yarışmışlardır. Batı için karanlık olarak isimlendirilen ve bazı kavramların daha ismi bile konulmamışken (kadın hakları, hayvan hakları ve saire) İslam medeniyetlerinde bu kavramların oturmuş olması, ilim çalışmalarının dünyaya ışık tutuyor olması, devletlerin kendi içerisinde dönem şartları içerisinde demokratik adımların atılıyor olması sivil toplum alanında daha özellikli işler yapılmasına sebebiyet doğurmuştur (Bayartan, 2018: 158).

Yine bu dönemler içerisinde topluma ve insana faydalı olacak birçok alanda hizmet veren bir sivil toplum anlayışının varlığının bilindiği ifade edilmektedir. Örneğin, İpek Yolu üzerinde yer alan Selçuklu ve Osmanlı Devletleri, ticari kervanların konaklayabileceği ve dinlenebileceği hanlar inşa etmişlerdir. Bir başka örnek ise, Bursa'da bulunan ve göçmen leylek kuşlarının tedavilerinin ve bakımlarının yapıldığı Gurebahane-i Laklakhan'dır (Garip Leylekler Hastanesi). İslam ve İslam öncesi kutsal dinlerle beraber sivil toplum kavramının felsefesi ve alt yapısına dair birçok öğreti peygamberler aracılığı ile tabana yayılması ve sonrasında birçok alim, filozof ve düşünürlerin sivil toplum ile ilgili yaptığı çalışmalar sonrasında tarih 1100'lü yıllara geldiğinde artık sivil toplum ve devlet ilişkisinden öte, sivil toplum daha detay ve nokta atışı alanlara girdiği ve o alanları temsil ettiği görülmektedir (Bulut, 2017: 6).

Medreseler ilmi konularla ilgilenip, toplumun ilmi yönden gelişmesini, ilerlemesini ve toplumsal olaylara eğitimli bir bakış açısı ile bakabilmeyi sağlamaktadır. Literatüre yeni kazanımlar elde ettirirken dünya genelinde ilmi çalışmaların önderliğini yapmaktadır. Ahilik müessesesi ise, toplum içerisinde yer alan tüccarların örgütlü bir şekilde hareket etmesini sağlayan, eğitim faaliyetlerinde bulunan, içtimai olaylara karşı kamuoyu oluşturan ve düşkünlere yardım eden bir kurum olarak ele alınabilir. Ahilik oluşumu içerisinde yer alıp, ahilik kriterlerine uygun hareket etmeyen tüccarlar uyarılarak kurallara uyması beklenir veya hemen topluluktan çıkartılır. Ahilik geleneğinde önemli olan ilkelerdir. Önemli olan konulmuş kurallardır. Kimsenin kimseyi kayırması veya görmemezlikten gelmesi

mümkün değildir. Aynı Asr-ı Saadette'ki Peygamber geleneği ile ilkelerin ve kuralların üstünlüğü esas alınarak muamelelerde bulunuyordu (Mardin, 1995: 78-82).

Rönesans ve Reform hareketlerine kadar Osmanlı Devleti ilim alanında dünya geleneğini elinde tutmuş ve literatürün oluşmasına katkıda bulunmuştur. Bu anlamda sivil toplum kavramında da toplum ve doğaya faydalı işler yapabilmek olarak tanımlayarak bu minval üzerine çalışmalarını yürütmeye devam etmiştir (Bulut, 2017: 7).

Günümüz bakış açısı ile doğu ve batı toplumları arasında sivil toplum kavramı tartışmalarına bakılması gerekirse, Batılı araştırmacıların, doğu toplumlarında sivil toplum kıyaslaması ve karşılaştırması yaptıkları görülmektedir. Ancak tartışmalar ve yapılan araştırmalar her zaman kavramlar üzerinden devam ettirilmektedir. Bu bağlamda doğu toplumlarında “sivil toplum” ismiyle gerçekleştirilmiş ve yürütülmüş bir faaliyet ve içi doldurulmuş bir kavram bulunmamaktadır. Bunun üzerine Batılı filozofların, “sivil toplum” eksiliği üzerine Doğu Toplumuna ve özellikle İslam Medeniyeti'ne yaptığı yüklenmeler görülmektedir. Bu tartışmayı ise 18. Yüzyıl içerisinde Montesquie'nun ortaya attığı bilinmektedir. Montesquie; “Doğu Despotizmi'ne” karşı batıda “Sivil Toplum” kavramının ortaya çıktığını ve Doğu Toplumunda sivil toplum kavramının var olmadığını Batı ile bu kavram üzerine çalışmaların yapılmaya başlandığını iddia etmektedir. Mostesquie'nun İran'a yapmış olduğu bir seyahat sonrasında Doğu Despotizmi kavramını daha sistematik bir şekilde ele aldığını ve iddialarını bu sistematik bakış açısı ile deklare ettiği görülmektedir. Aynı metodu birçok oryantalist araştırmacının karşılaştırma yapmak suretiyle literatür yazınına bu şekilde yaptıkları bilinmektedir. Bu literatürün içerisine ise Hegel, Marx, Comte, Durkheim ve Weber gibi döneminin ve hatta günümüzde etkilerinin hissedildiği araştırmacının ve filozofun girdiği söylenebilir. Ancak bu filozofların araştırmalarına bakıldığında zaman çok sathi ve yüzeysel olduğu görülmektedir (Mardin, 1995: 82 - 92). 1400 yıllık bir tarihe sahip olan bir İslam Medeniyeti'nin kısa bir dönemi ele alınarak yapılan araştırmalar ve gözlemlere dayanarak Doğu Despotizmi” kavramının kullanılmasının son derece uygun olmadığı ve haksızlık olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu durumu Avrupa'nın “Karanlık” olarak isimlendirdiği Orta Çağ döneminden birkaç örnek ile müşahhaslaştırmak gerekirse Endülüs Medeniyeti, İstanbul, Bağdat, Şam ve

Basra'daki sivil toplum çalışmaları oryantalist bakış açısıyla hazırlanan ve literatür yazınına oluşturan “Doğu Despotizmi” kavramını feshetmek adına iyi örnekler olacaktır. Batılı filozofların iddialarına göre sivil toplum demokrasi ve özgürlük ile anılan bir kavram olarak ele alınır, bir şehrin özgürlüğün mekanı olabilmesi, kozmopolit bir yapıya sahip olmasıyla mümkündür. Avrupa’da özellikle orta çağ döneminde genellikle “polis” olarak belirlenmiş olan şehir yapılaşması bulunmaktaydı. Polis isimli bu tarz şehirlerde ise başka bir kültürün, başka bir dinin, başka bir mezhebin ve başka bir düşüncenin girmesini yasaklayan bir kapalılık anlayışı hakimdi. Şehrin açıklığı ve gelişmenin kaynağı ise Müslüman toplumların ve kurduğu şehirlerin sivil olması ve bu sivil anlayış ile sivil toplumun güç kazandığının ve böylelikle bilimsel faaliyetlerin, demokrasinin ve özgürlüğün önünün açıldığı ifade edilebilir (Aktay, 2008: 56). Bu durum açıkçası ciddi anlamda yüz yıllardır tartışılmalı bir kavram olup, Batı ve Doğu filozoflarının ve araştırmacılarının anlamaya varamadığı konulardır. Bu noktada tek taraflı bir şekilde popüler anlayış ile yalnızca batı kaynaklarının ele aldığı tarzda “sivil toplum” kavramının ele alınmaması gerektiği ve doğu bakış açısı ile ele alınan literatür yazınına da göz önünde bulundurulması gerekli olduğu ifade edilebilir (Mardin, 1995: 82 - 92).

Sonuç olarak sivil toplum kavramı; insan, örgüt ve toplum gibi tüm faaliyetleri ve hareketleri içeren çok geniş bir kavram iken STK’ları daha dar bir kavramı ifade eder. Bir diğer ifade ile sivil toplum buz dağı ise STK’ları suyun üst tarafında kalan bölümüdür (Willets vd., 2000: 543).

1.1.2. SİVİL TOPLUM İLE İLGİLİ MODERN YAKLAŞIMLAR

Sivil toplum ile ilgili bakış açılarının kapsadığı alan bakımından konularına göre ele alınması düşünülmüştür. Çünkü her bir bakış açısında sivil toplum farklı bir şekilde ele alınmaktadır. Hiç birisi bu şekilde yanlış değil bunun yanında sadece doğru da değildir. Bir bütün halinde görerek o şekilde sivil toplumu düşünmek gerekmektedir (Özmutaf, 2007: 37).

- Kamusal Alan ve Sivil; Kamusal alan kavramı literatürde ilk defa Habermas tarafından ele alınmıştır. 1962 yılında yapmış olduğu çalışmada Burjuvazi kapsamında bir tartışma ortaya atmıştır. Kamusal alan; sivil toplum ve devlet arasındaki alandan meydana gelmektedir. 1962 yılında yazılan bu eser 1987 yılında

daha fazla rağbet görmeye başlamıştır. Bu eser demokrasi alanında birçok çalışmacıya vizyon kazandırmış, bu çalışmanın üzerine konularak daha farklı çalışmalar üretilmeye çalışılmıştır. Kamusal alan ile sivil toplumun gelişimi amaçlanmakta ve demokrasinin gücünün artırılması amacı ortaya konulmaktadır (Hass, 2004: 178-179). Özbek'e göre (2006), kamusal alan siyasetin beşiğidir. Siyasetin durumu ne ise, kamusal alan da o doğrultuda vücut bulur. Siyaset ise, toplumsal olaylara, sivil yapının mücadelesi ve ortaya koyduğu uzlaşma veya çatışmayı ifade etmektedir. Çaha (2000) ise, kamusal alan kavramını Habermas'tan önce ailenin dışında kalan alan olarak tanımladığını belirtmektedir. Keyman (2004) ise kamusal alanı, ekonomi ve devlet haricinde kalan alan olarak tanımlamaktadır. Kamusal alan, devlet, sivil toplum ve insanların fiillerinin oluşturulduğu üç faktörün birbiriyle etkileştiği, ayrıştığı ve sentezlendiği nisbi bir alandır. Günümüzde ise daha çok sivil toplumu ifade ettiği söylenebilir.

- Demokrasi ve Sivil Toplum; demokrasi kavramı özgürlük ve hürriyet kavramları ile birleşmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özgürlük kavramının da daha ötesinde bir anlama gelmektedir. Örneğin maddi gelişmeler bireylere ekonomik özgürlük ve hürriyet sağlarken, demokrasi bireylere fikri özgürlük ve hürriyet sağlamaktadır. Özgürleşmenin boyutları bireye endekli olduğunu ifade etmek mümkün olacaktır. Özgürleşme, bireylerin demokrasinin daha ileri seviyesine ulaşmasıyla daha fazla sağlanması ile artan bir kavram olduğu söylenebilir. Demokrasi kavramını üç alt başlıkta ele alınması mümkündür. Birincisi çoğulcu demokrasi, ikincisi katılımcı demokrasi ve son olarak ise temsili demokrasidir. Sivil toplum anlayışının STK'lar aracılığı ile demokrasi alanında yapmış olduğu ciddi adımlar bulunmaktadır. Geçmişte ve günümüzde projeler ve faaliyetlerle demokrasi alanında adımlar ve atılımlar gerçekleşmekte olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Schwedler, 1997: 7-8). Temsili demokrasi adı üzerinde olduğu gibi demokrasi kavramlarında temsili bir alan bırakmaktadır. Bireylere kısıtlı bir kabiliyet sahası bırakılmıştır. Seçimler yapılsa bile dış güçlerin etkisi ve emperyalist anlayışın devam ettiği söylenebilir. Bu durumun tersinin olduğu şartlar da bulunmaktadır. Ülkede demokrasi var denilirken, ülkede krallığın bulunması ve monarşinin ağırlığını hissettirmesi gibi durumlar da mevcuttur. Katılımcı demokrasi kavramı, demokrasi kavramının en kemal noktasının bir derece aşağısında olduğu

belirtilebilir (Gündüz ve Kaya, 2014: 142). Literatürde Amerika ve Kanada'nın demokrasi kavramında son derece ileri olduğu ifade edilmesinin yanında katılımcı demokrasi kavramının tam anlamıyla uygulanmadığı da görülmektedir. Açıkçası literatürde Amerika'nın demokrasinin öncüsü olduğuna dair birçok yazın bulunmasına rağmen, Amerika'nın tarihi demokrasinin hiç sayılmasına dair birçok örnek bulunmaktadır. Kızılderililerin katledilmesiyle başlayan süreç, günümüzde Venezuela'nın demokrasi ile seçilmiş Devlet Başkanı'nı hiç sayarak demokrasinin tecellisi olmayan ve seçilmeyen bir siyasetçiyi devlet başkanı olarak tanınması ile devam etmektedir. Tarih, Batılı ülkelerin birçoğunda demokrasi adı altında yapmış oldukları anti demokratik muamelelerle doludur. Demokrasinin en kemal noktası ise çoğulcu demokrasi kavramıdır. Çoğulcu demokrasi, çoğunluğun üstünlüğü ile azınlık fikirleri baskı altına alması değil, azınlık fikirlerinin de eşit bir mesafede ele alınmasını sağlamaktadır. Çoğulcu demokrasi için verilecek örneklerden birisi İslam'ın ilk yıllarında köleliğin kaldırılması ve kadına yönelik hakların verilmesi gösterilebilir. Bunun yanında İslam Dini Peygamberi Hazreti Muhammed'in, iki arkadaşına dönüp, "Bir konuda siz ikiniz bir olsanız ben size ittiba ederim" demesi çoğulcu demokrasi açısından güzel bir örnek teşkil etmektedir. Katılımcı ve Çoğulcu Demokrasi'nin olmadığı bir yerde sivil toplumdaki bahsetmek mümkün değildir. Sivil toplumun oluşabilmesi için ve bu tür faaliyetlerin yapılabilmesi için demokrasi kavramının olgunlaşması gerekmektedir (Yıldırım, 2004: 30- 32). Demokrasinin ilerlemesi ve gelişmesiyle beraber içinde yaşanılan toplum içerisinde demokratikleşme oranı artacak ve bireylerin toplum içerisindeki faaliyet ve teşkilatlanarak sivil toplumu hareket geçirilebilirliği çoğalacaktır. Bireylerin katılımcı olmaları, sosyal, politik ve içtimai meseleler hakkında fikir ve düşüncelerini hür bir şekilde ifade edip, ortaya koyabilmeleri içinde bulunmuş oldukları toplumun terakkisine son derece katkı sağlayacaktır. Sivil toplum ve demokrasi kavramları devletten kayıtsız bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Eğer bir sivil toplum hareketi sivilleri yani bireylerin çıkar ve menfaatlerinden farklı olarak devleti ele geçirmeye yönelik, iktidarı ele geçirmeye yönelik faaliyet sürdürüyorsa o nokta sözde sivil toplumdaki bahsedilir (Sarıbay, 1998: 25- 26).

- Küreselleşme, İletişim Hızı ve Sivil Toplum; gelişen teknoloji ile dünya artık küçük bir köy haline gelmiştir. Teknolojinin her alanda gelişmesi çok

farklı sektörlerde insanlığın işini kolaylaştırıcı hizmetlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle teknolojinin gelişmesi ile bireylerin ulaşım ve iletişim hızları artmış, sonuç olarak hareketlilikleri çoğalmış ve böylelikle dünya günden güne daha küçük ve ulaşılabilir bir hale gelmiştir. 1990'lı yıllarla birlikte ciddi anlamda bu hız yaşanmaya başlamış, günümüze artan bir hızla ilerleyerek devam etmektedir. Ayrıca ülkelerin sahip olduğu sınırların sadece haritalardan ibaret olduğu fiili düzeyde sınırların kalmadığı bireylerin dünyanın her bir noktasına rahatlıkla ve aşırı bir hız ve konfor ile ulaştıkları belirtilebilir. Bu bağlamda dış ticaret, siyasal, kültürel ve sosyal sınırlarda da değişim gerçekleşmekte ve bu durum teknoloji ile desteklenmektedir (Özmutaf, 2007). Küreselleşmenin tarihçesine bakıldığında sürecin dört aşamadan meydana geldiği görülmektedir. Birinci küreselleşme dönemi, 1490 merkantilizmin etkisi ile ortaya çıkmış ve sonucunda sömürgecilik yaşanmaya başlanmıştır. Küreselleşmenin ikinci süreci ise 1890 yılında sanayileşme hareketiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Üçüncü küreselleşme süreci, 1970'li yıllarda çok uluslu şirketlerin güçlenmesi, 1980'li yıllarda iletişim devriminin yaşanması ve 1990 yılında S.S.C.B.'nin yıkılması ile yaşanmıştır. Son olarak ise 2000'li yılların başı ile bilgi devriminin yaşanması ile gerçekleştiği ifade edilebilir (Yeşilorman ve Koç, 2014: 128). Küreselleşme, dünya içerisinde yer alan aktörlerin birbirleri ile olan ilişkinin sıklaşması ve sürekli değişimini ifade eder. Ayrıca hızlı değişimi ve network kavramlarını ortaya koyar. Küreselleşme ile ulus devletten anlayışından öte çok ulusluluğu ifade eder. Bilginin önemi küreselleşme ile daha fazla arttığı ve finansal değere dönüştürüldüğü görülmektedir. Küreselleşme bunların yanında rekabet edebilirliği sağlama adına reklam ve medya alanlarında da son derece ilerlemeyi sağlamıştır. Özellikle 2000'li yılların gelmesiyle birlikte internet ve sosyal medya mecralarının artan öneminin ifade edilmesi doğru olacaktır (Webster, 2002: 82-86). Küreselleşme sonucunda olumlu veya olumsuz olmak üzere iki şekilde sonuçları olacağı düşünülmektedir. Özellikle sivil toplum açısından bakıldığında küreselleşmenin olumlu yönlerinin fazla olacağını ileri sürülmektedir. Ancak politik ve diplomatik açıdan ele alındığında küreselleşme sömürgeciliği doğurmuş ve güçlü ülkelerin, zayıf ancak doğal kaynaklar açısından zengin olan ülkeleri sömürmesine yol açmıştır. Bu bağlamda küreselleşmenin olumsuz yönü olarak ifade edilmektedir. Ancak küreselleşmenin olumlu yönleri göz önünde bulundurulduğunda

küreselleşmenin bu yönlerinin ele alınarak kullanılması gerektiği söylenebilir. Örneğin, ateş önemli bir nimettir. Ateşi kullanarak demir eritilir, sanayi gerçekleştirilir ve akla gelebilecek bilimum teknolojik gelişmelerin temeli meydana getirilir. Ancak ateş, zarar vermek adına olumsuz şekillerde de kullanılabilir. Bu durum ateşin kötü bir nimet olduğu anlamına gelmez. Dünya içindeki nimet ve gelişmeleri olumlu ve güzel yönleriyle kullanmak gerekmektedir. Küreselleşme de aynen öyle bir gelişmedir. Bunun yanında küreselleşmeyi olumsuz olarak bir sömürge aracı olarak kullanan ülkeler ise tarihe bunun hesabını ayrıca verecekleri yadsınamaz bir gerçektir. Sivil toplum açısından ise, küreselleşme ve küreselleşme sonrası ortaya çıkan internet ve sosyal medya son derece önemli ve olumlu bir gelişme olduğu ifade edilebilir (Scholte, 2000). Ülkemiz sivil toplum anlayışı kapsamında bakıldığında ise küreselleşmeyi tam anlamıyla yakalayamadığı görülmektedir. Dünya genelinde çok uluslu faaliyet içerisinde olan birçok STK bulunmaktayken Türkiye içerisinde bu tür STK'larının çok sınırlı sayıda olduğu ifade edilebilir. Bu STK'larının da yardım amaçlı faaliyet sürdürmekte olduğu bilenen bir gerçektir. Kamuoyu ve gündem oluşturan bir yapıda olmadığı aşikâr bir gerçektir. Bu anlamda Türkiye içerisindeki bu tip STK geliştirerek uluslararası lobi yapabilecek, demokrasi ve insan hakları alanlarında da söylem ve politika ortaya koyabilecek STK'larını ortaya çıkarması gerektiği söylenebilir.

1.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

STK'ları, sivil toplum anlayışı üzerinden tüzel kişilik olarak ortaya çıkan kuruluşlardır. Bu kapsamda sivil toplumun organize edilmiş hale getirilmesi olarak kısaca tanımlanabilir.

Bu bölümde sivil toplum kavramının da ötesinde sivil toplum kavramının tanımına bağlı kalmadan STK'larını her yönü ile ele alarak geniş bir şekilde ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Peter Drucker'a göre, kamu ve özel sektörlerin yanında toplumun sahip olduğu ihtiyaçlar neticesinde ortaya çıkan ve toplumun fayda sağlama amacıyla faaliyetler yürütmekte olan kurumları STK'ları olarak isimlendirmektedir. Aynı zamanda üçüncü sektör olarak da isimlendirilen STK'ları, kamu ve özel sektörlerin

yetiemediği ve alan açıklığı bıraktığı süreçleri son olarak da bir baskı unsuru olarak birçok faaliyeti yürüten kuruluşlardır (Drucker, 2013).

STK'ları, devlet ve özel sektörden bağımsız olarak ortaya çıkan üçüncü sektör olarak da isimlendirilen kuruluşlardır. Özellikle yirminci yüzyıl ile küreselleşmeyle birlikte son derece önemli hale gelen STK'ları belirli bir misyon ve vizyon dahilinde sahip olduğu gönüllülerle bir amaca ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu bağlamda STK'ları çok geniş bir alanı kapsamakta ve faaliyet göstermektedirler (Yazıcı ve Doh, 2009: 4).

STK'ları ele alınırken dikkat edilmesi gereken bir durum ise, taban örgütleridir (Grassroots Organisations – GROs). Taban örgütleri menfaat amaçlı oluşturulan çıkar gruplarıdır. Kaynakları ve yaptırım güçleri STK'larına kıyasla daha fazla olduğu söylenebilir. Ancak STK'ları müspet anlamda fayda sağlayıcı resmi kuruluşlar olduğu ifade edilebilir (Lewis, 2007: 2).

STK'ları denildiği zaman akla hayır faaliyeti yapan kurum ve kuruluşlar akla gelmektedir. Ancak STK'ları yalnızca hayır ve yardım faaliyetleri yapmamaktadır. STK'ları çok daha geniş bir alanı kapsadığı söylenebilir. Bu bağlamda, STK'ları üçüncü bir sektör olarak ortaya çıkmış ne kamunun bir parçası ne de özel sektörün bir menfaat grubudur. Topluma, demokrasiye, insan haklarına, çevreye ve akla gelebilecek her türlü alanda fayda sağlamayı amaçlayan kuruluşlardır (Butcher, 2007: 7).

STK'larına devlet dışı örgütler (NGO) şeklinde isimlendirilmesi 1945 senesinde Birleşmiş Milletler tarafından yapılmıştır. Hükümetler ve toplum arasındaki pürüzlerin çözülmesi ve sonuca bağlanması adına STK'larının son derece önem arz etmektedir. Birleşmiş Milletler'e göre kar amacı gütmeyen bütün kuruluşlar STK olarak isimlendirilmektedir (Talas, 2010: 391).

STK kavramı tanımlanırken, devlet ve özel sektörden bağımsız üçüncü sektör oluşuna fazla şekilde atıf yapılmaktadır. Birden fazla görüşe bakıldığı zaman görülmektedir ki; STK'ları, kamu haricinde, gelir amacı beklentisi içerisinde olmayan, gönüllü, bağımsız ve kendi kendini yöneten kuruluşlardır (Gory, 2008: 1).

STK'ları denildiği vakit gönüllülük akla gelen ilk kavramlardan bir tanesidir. STK'larının faaliyet temelinde gönüllülük yatmaktadır. Belirli bir misyon ve vizyon

kapsamında bir hedefe ve amaca ulaşmak doğrultusunda bir araya gelmeyi ifade ettiği söylenebilir.

Bir başka yoruma göre STK; “sağladığı hizmetlerle belirli bir kamusal amaca hizmet eden, bireylere menfaat sağlamaya izin vermeyen, sahip olduğu teşkilat şemaları ile örgütsel bir yapıya sahip olan ve genellikle güçlü bir ideolojik yapıya sahip bir şekilde bir araya gelmiş kuruluşlardır” (Heins, 2008: 19).

STK’larının dünya genelindeki gelişimine bakıldığı zaman 1945 yılında BM tüzüğü metninde ilk kez yer STK kavramının yer alması ile önemli bir sürecin başladığı kabul edilmektedir. Birleşmiş Milletler’in tüzüğünde yer alma sürecinin tamamlanması yönünde STK’lar ciddi bir şekilde çaba göstererek tüzük değişikliği gerçekleştirilmiş ve 71. Maddesi içerisinde STK kavramı yer almaya başlamıştır. Bu durum Dünya genelinde STK’ların faaliyetlerini güçlü bir şekilde yapabilmesi adına önemli bir başarı olduğu ifade edilebilmektedir (Willets, 2001: 32).

STK’larının daha eski dönemlerdeki gelişimine bakıldığı zaman ise, insan hakları konusunda ciddi problemler yaşayan ve insan hayatının önemini olmadığı orta çağ dönemlerinde Avrupa coğrafyasında STK kavramının varlığından söz edilmesi mümkün değildir. Yalnızca “kiliseden” mütevellit bir sivil toplum alanı gerçek anlamda sivil toplumu ve sonuç olarak STK tanımını yansıtmamaktaydı. O dönemde ise Osmanlı Medeniyeti içerisinde sivil toplum kavramının oturduğu ve birçok STK’larının canlı, birey ve toplum yararına faaliyetler yürüttüğü ifade edilebilir. Kurulan vakıflar, o dönem içerisinde ciddi hizmetler ederek, bireyin ve toplumun refahının artması adına önemli katkılar sunmuştur. Bunun yanında Lonca örgütlenmeleri ile iş hayatındaki bireylerin haklarını savunmaya yönelik faaliyetler yürütmüştür. Bunun yanında lonca örgütlenmeleri istihdam, yeni iş sahaları ve içtimai hayat içerisinde dürüstlüğü, etiğin ve ahlakın tesis edilmesi adına önemli adımları olmuştur. Verilen bu örneklerin yanında orta çağ içerisinde Osmanlı Medeniyeti içerisinde birçok STK’nın varlığından ve çalışmasından söz etmek mümkün olacaktır (Yerasimos, 2002: 13).

Orta çağ sürecini karanlık her açıdan karanlık bir şekilde geçiren Avrupa coğrafyası, STK’ları açısından da karanlık geçirmiştir. Reform ve Rönesans hareketleri ile sanayi devrimi sonrasında sivil toplum kavramı ve STK’larının ortaya çıkması ile ilerleme kaydettiği ifade edilebilir. Avrupa coğrafyası bu gelişmelerle

birlikte “insana değer” bakış açısını geliştirerek insan odaklı bir anlayışı ele almaya başlamıştır. İnsan odaklı bakış açısının gelişmesi sivil toplum kavramını geliştirir. Sivil toplum kavramının gelişmesi ile STK’ları ortaya çıkmaktadır (Yerasimos, 2002: 13).

Yirminci yüzyıl ile yeni dünya düzeni içerisinde STK’larına çok daha fazla önem verildiği görülmektedir. Demokrasi kavramı, insan hakları kavramı, vatandaşlık kavramı gibi özlük ve kimlik ile ilgili değerlerin ön plana çıkması ile STK’larının tesisi mümkün olmaktadır. Özellikle günümüz dünyasında STK’ları gündem belirleyen, kamuoyu oluşturan bunların yanında kamu ve özel sektörün yanında üçüncü bir sektör olarak baskı unsuru vazifesini yapan bir konuma gelmiştir. Demokrasi kavramının konuşulduğu her toplumda STK’larının varlığından söz edilmektedir. Bu açıdan STK’ları ve demokrasi kavramı arasında ciddi bir ilişki ve bağlantı bulunmaktadır. Demokrasi kavramının tesis edilmediği ve yaşanmadığı toplumlarda sivil toplum kuruluşlarının varlığından söz edilmesi mümkün olmamaktadır.

STK’larının bağımsızlığı ve gönüllük esasına dayalı olan çalışma metodolojisinin kötüye kullanıldığı durumlar da bulunmaktadır. Örneğin, bazı petrol şirketlerinin bazı çevre derneklerine bağış yaparak, desteklemesidir. Bunun yanında silah şirketlerinin uluslararası barış ve insan hakları kuruluşlarına desteklerde bulunması bu duruma verilecek en iyi örnekler arasında yer aldığı düşünülmektedir.

Türkiye’de STK’larının önemi Cumhuriyet’in ilk yıllarından günümüze devam etmektedir. Osmanlı Devleti’nden Cumhuriyet dönemine devam eden bazı STK’ları Türkiye Cumhuriyeti’nin STK’ları açısından temellerini oluşturmuştur. Türkiye demokrasi hareketlerinin sıkıntılı dönemlere maruz kalması sebebiyle STK’larının kök salması ciddi anlamda zaman aldığı söylenebilir. Tek partili dönem sonrasında Demokrat Parti iktidarı ile çok partili hayata fiili olarak geçilmiş. Demokrat Parti iktidarının ilk yıllarının demokratik anlamda ciddi adımlar atılmış ve bu bağlamda birçok STK ortaya çıkmıştır. Ancak yaşanan 1960 darbesi ile demokrasi ciddi anlamda yara almış ve böylelikle STK’ları da bu durumdan ciddi anlamda etkilenmiştir. Sonraki süreç içerisinde yaşanan 1971 muhtıra ile demokratik kazanımların kaybının yaşandığı görülmektedir. Bunun yanında 80 öncesi yaşanan olaylar ve Eylül 1980 Darbesi Türkiye’de demokrasinin ciddi anlamda

sendelemesine sebep olmuştur. Demokratik kazanımlar olarak STK'larının ciddi anlamda önem kazandığı tarih olarak ise Habitat 2 Konferansı'nın gerçekleştiği 1996 yılı verilebilir. Ancak 28 Şubat 1998 post modern darbe girişimi ile Türkiye'de yine demokratik kazanımlar yara almıştır. 2000li yıllarla birlikte STK'ları günden güne geliştiği ve büyüdüğü söylenebilir (Doğan, 2007: 83).

Her on yılda bir gerçekleşen antidemokratik müdahaleler demokrasi ve insan hakları kavramlarının sağlıklı bir şekilde gelişmemesine sebebiyet doğurmuştur. Sivil toplum hareketlerinin baskı altında tutulması sonucu, STK'larının resmi hüviyetten uzaklaşarak yeraltı kuruluşları haline dönüşmesi ve yabancı örgütler tarafından yönetilmesi Türkiye demokrasisi açısından olumsuz bir durum doğurmuştur (Doğan, 2007: 83). Devlet, bireyler örgütlü bir hareket şeklinde demokrasi ve insan hakları başta olmak üzere diğer alanlarda da söz söylemesini ve fikir ortaya koymasını talep etmemiştir.

STK'larının özellikle milenyum sonrası daha örgütlü ve düzenli bir şekilde güç kazandığı görülmektedir. Yeraltında bulunan ve resmi bir hüviyeti bulunmayan birçok oluşumun tüzel bir kişilik kazanmasının önünün açıldığı görülmektedir.

Günümüz Türkiye'sinde cemaat ve tarikatların oluşturmuş olduğu yapıların da STK'ları olarak isimlendirildiği belirtilebilir. Çünkü bir cemaatin veya bir tarikatın resmi olarak kurmuş oldukları dernek, vakıf ve benzeri tüzel kişilikler bulunmaktadır. Bu kapsamda resmi statüde bir STK unvanına sahip olan bir yapının STK olarak anılması son derece doğal bir durumdur. Bunun yanında diğer dinlerin oluşturmuş olduğu yapılar ve tüzel kişiliklerin de STK olarak sınıflandırıldığı ortaya konulabilir (Güner, 2008: 125).

Avrupa Birliği süreci içerisinde uzun yıllardan beri bulunan Türkiye, tam üyelik kazanımını elde etmek amacıyla, ciddi anlamda yasal düzenlemeler gerçekleştirerek demokrasi ve insan hakları alanında adımlar atılmıştır. Türkiye sivil toplum hareketinin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi AB'nin zorunlu kriterleri bahanesiyle yapıldığı ifade edilebilir. Açıkçası AB içerisindeki kurucu devletlerin demokrasi ve insan hakları ile ilgili olarak dünya tarihindeki sınavının çok iyi olmadığı ve ciddi yaraların olduğu göz önünde bulundurulduğunda AB kriterlerinin samimiyeti sorgulanır hale gelmektedir. Ancak kriterlerin teoride demokrasi ve insan hakları açısından son derece önemli olması, Türkiye'nin bu kriterleri kendi

bünyesinde tatbik etmesinin ciddi bir kazanım olduğu ifade edilebilir (Hirai, 2007: 103).

Yirminci yüzyıl ile dünyanın küreselleşmesi ile birlikte her alanda küreselleşmenin etkisi görülmüştür. Singapur'da kanat çırpan bir kuşun Amerika'da kasırgaya sebep oluşu, küreselleşmeye verilecek iyi örneklerden bir tanesidir (Beckwith, 2010: 28). Bu bağlamda STK'larının ciddi anlamda küreselleştiği belirtilebilir. Küreselleşme sonucunda STK'ları ciddi anlamda güç kazanmış hatta New York Times Gazetesi STK'larını "ikinci süper güç" olarak tanımlamıştır (Ryfman, 2006: 24).

STK'ları açısından küreselleşme olumlu sonuçlar doğurmasının yanında olumsuz neticeler getirdiği de söylenebilir. Örneğin küreselleşme sonucu ortaya çıkmış olan küresel bir mesele için küresel boyutta faaliyet gösteren STK'larının devreye girmesi gerekmektedir. Ancak küresel boyutta STK oluşturabilmek son derece zor ve maliyetli bir süreçtir (Sanderson, 2002: 172). Bu durum STK'larının kendi içerisinde daha fazla çalışarak büyümesine, ilerlemesine ve küresel bir hale gelebilmek noktasında gayretini teşvik etmektedir. Küreselleşme ile bu sürece uyum sağlayabilen STK'ları profesyonelleşme sürecini tamamlamış ve kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmışlardır. Bunun yanında küreselleşme ile profesyonelleşmeyi tamamlayamamış olan STK'ları profesyonelleşme yolunda adımlar atmak için gerekli çalışmaları başlatmaya vesile olmaktadır. Türkiye özeline bakıldığında küresel STK'larının azlığı göze çarpmaktadır. Birkaç STK dışında küresel boyutta faaliyet yürüten STK'nın bulunmadığı görülmektedir. Ülkeler adına küresel bazda faaliyet göstermekte olan STK'larının ciddi anlamda fayda sağladığı ifade edilebilir. Bu açıdan ülkeler güçlü STK'larını ortaya çıkarmak adına destekler vermekte ve fon kaynakları sunmaktadırlar. Bu noktada akla gelen bir soru ise; kamu ve özel sektörden bağımsız olarak üçüncü sektör adıyla ortaya çıkan STK'larının devlet tarafından destekleniyor olması, STK'larının bağımsızlığına zarar verir mi? Bu konu ile ilgili olarak iki farklı görüş ortaya çıkmaktadır. Birinci görüş, STK'larının kesinlikle kamudan destek almaması gerektiği savunurken, ikinci görüş ise STK'larının devletten destek almalarında herhangi bir sorun meydana getirmeyeceğini savunmaktadır (Küçükcan, 2005: 52).

Ayrıca STK'larına genel olarak bakıldığı dört önemli unsurun ortaya çıktığı belirtilmektedir;

- Gönüllülük esası ile faaliyetlerin devam ediyor olması
- Kamu sektörünün aksine daha pratik ve sonuç odaklı olması
- Karar alınırken, konsensüse önem verilmesi ve katılımcı bir anlayış ile yönetimin gerçekleştirilmesi
- Bürokrasinin sıkı yönetim işleyişinden arı olmasıdır (Alp, 2009: 272).

Talas'a göre buna ilave olarak STK'larının fonksiyonları ve işlevleri daha farklı bir şekilde ele alınarak sıralanmıştır;

- Kamuoyu oluşturarak devlet yöneticilerine yönelik baskı unsuru olmak
- Toplum madden ve manen sömürmeye yönelik yapılan sömürgeci anlayışa karşı toplumu bilinçlendirici faaliyetlerde bulunmak
- Toplumda yönetim kademelerinde görev yapabilecek dürüst, erdemli, şeffaf ve katılımcı demokrasi kavramlarını benimsemiş bireylerin yetiştirilmesinde rol oynamak
- Geliştirilecek olan projelerle devlete yardımcı olmak, devletin yükünü kaldırmak aynı doğrultuda ilerleyen sosyal, demokratik ve ahlaklı toplumun gelişmesine ve doğanın korunmasına katkıda bulunmaktır (Talas, 2011: 86).

STK'larının fonksiyonlarının yanında aktifliği de son derece önemlidir. Aktif olmayan, fiilen saha olmayan çalışma üretmeyen STK varlığını sürdürmesi pek mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında STK'ların kurum felsefeleri doğrultusunda faal olması gerekmektedir. Özellikle dünya tarihine son yüz yıl penceresinden değil bir bütün olarak bakıldığında görülmektedir ki, İslam Medeniyeti'nde STK'larının daha çok yardım ve hayır temelli faaliyet yürüttüğü görülmektedir. Batı Medeniyeti'nde ise Demokrasi ve İnsan Hakları alanlarında faaliyet yürüten bir anlayışın olduğu ifade edilebilir. Günümüz dünyasında ise akla gelebilecek her türlü alanda faaliyet gösteren STK'ları bulunmaktadır. Bu sebeple STK'ların mutlaka faal ve aktif olması gerekmektedir. Aksi halde tabela STK olmanın ötesine geçemeyeceklerdir. Bu bakımdan kurum felsefesine uygun bir şekilde faaliyet ve aktivite olması son derece önemlidir (Mostashari, 2004: 4-5).

Yirminci yüzyıl ile STK'larının dünya genelinde arttığı özellikle sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik alanlarda güç kazandığı belirtilebilir. Özellikle bireylerin gönüllülük duygularının artırılmasına ciddi katkılar sunmaktadır. Gönüllülüğün arttığı toplumlarda ise demokrasi kavramının daha da ilerlediği ve sosyal anlayışın oturmaya başladığı ifade edilebilir (Brown ve Kalegaonkar, 2002: 231-232). STK'larının önem kazanması ile birçok konuda gelişme katedilmiştir. Böylelikle araştırmacıların dikkatini çekmiş ve sivil toplum, gönüllülük ve STK'ları alanlarında araştırmaların artmasına neden olmuştur. Bilimsel alanda farklı disiplinlerde STK'ları araştırılır olmuş ve literatüre ciddi kazanımlar sağlanmıştır. Böylelikle sivil toplum alanı ve STK'ları daha fazla önem kazanmıştır.

Sivil toplum kuruluşlarının 19. Yüzyıl ile birlikte son derece önemli seviyede güçlenmesi ve kıymetli hale gelmesiyle birlikte günümüz dünyasında üçüncü sektör olarak anıldığı ifade edilmişti. Kamu ve özel sektör sonrasında gelen STK'ları, kamuya ve devleti yönetenlere toplumun faydası doğrultusunda baskı unsuru olarak görev yapması gerekir söyleminin çok abartıya kaçmaması gerekmektedir. STK'larının devletin yerini alabilecek bir kuruluş olmadığı kavramını kesinlikle göz ardı etmemesi gerekmektedir. Devletin bu anlamda denetimleri üst seviyede olması gerekmektedir. STK'ları bağımsız olmalı, demokratik olmalı, söz hakkı olmalı ancak bunun yanında STK'ları yöneten bireylerin devletin yerine geçmeyi amaçlayan bir mekanizma oluşturulmaması gerekmektedir. Toplum içerisinde bunun iç denetim süreçlerinin oluşmasının yanı sıra devletin denetim merkezlerinin bu anlamda görevini icra etmesi gerekmektedir. Denetim sürecinin devlet tarafından işlettilmesi STK'larının antidemokratik muameleye maruz kaldığı anlamına gelmemektedir. Bu durumunda tabii ki ileri seviyeye taşınmaması gereklidir. Eğer taşınırsa antidemokratik uygulamadan söz etmek gerekir. Buradaki denge toplum içerisinde doğal ortamda oluşması gereklidir (Aslan, 2010: 128).

Günümüzde STK'larının faaliyetleri ile toplumsal olaylara karşı duyarlılık kazanılması adına ciddi adımlar atılmaktadır. Ortaya çıkan gönüllüler ve aktivistler toplumsal kamuoyu oluşturabilmek adına mesai harcamaktadır. Akla gelebilecek her türlü olay adına toplumsal duyarlılık kazandırmak için çeşitli faaliyetlerin yapıldığı gözlemlenmektedir. Ancak genellikle günümüz dünyasında bu alanda ciddi bir ikiye bölünmüşlüğü yaşandığını belirtmek doğru olacaktır. Örneğin birçok Aktivist nesli

tükenen penguenler için ciddi kamuoyu çalışmaları yaparken veya bir sokak hayvanına yönelik uygulanan bir şiddet olayını ciddi bir şekilde eleştirmek ve hayvanlara şiddete yönelik farkındalık oluştururken, Yeni Zelanda'da gerçekleştirilen terör olayında 51 Müslüman'ın öldürülmesi konusunda birçok aktivistin ve gönüllünün kamuoyu oluşturmak adına çok fazla adım atmadığı görülmüştür. Ayrıca bireysel olarak çalışmanın ötesinde STK'larının bu konu ile ilgili ikiyüzlü davranışı örnek olarak verilebilir. Batı'nın bu anlamda sivil toplum kavramını anlayışı yalnızca kendi çıkarları ve menfaatleri doğrultusunda gerçekleştiğini belirtmek hiç de yanlış olmayacaktır. Sivil toplum anlayışında ve STK'larının faaliyetlerinde insancıl ve toplumcu bir bakış açısıyla hareket edebilmek rasyonel bir tutum olacaktır ki en objektif olanı da budur. Günümüzde STK'ları alanında ön planda olan Batı toplumlarının bu konudaki söylemlerinin ve oluşturdukları literatürün gerçekçiliğinin artmasını talep ediyorlarsa ikiyüzlü bakış açısını değiştirmeleri son derece gerekli bir eylem olacağı belirtilebilir.

Günümüzde STK'larının kurulması zorlu bir süreçten meydana gelmemektedir. Bir amaç kapsamında bir araya gelmiş belirli sayıda birey herhangi bir STK kurabilmektedir. Gerekli hukuki ve idari süreçleri yerine getirdikten sonra kurulum süreci tamamlanmaktadır. Önemli olan STK'nın sürdürülebilir olması ve bir heves uğruna kurulmuş olması değil, toplum içerisindeki bir eksikliği giderici ve / veya fayda sağlayıcı bir işlev yüklenmiş olması gerekmektedir. Bu bağlamda bir STK kurulmadan önce dikkat edilmesi gereken ve izlenmesi önerilmiş adımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Özmutaf, 2005);

- Yasal Zemin Oluşturulması, kurulma fikri olan STK'nın haiz olduğu hukuki ve idari gerekliliklerin yerine getirilmesi hususu ilk etapta atılması gereken adımların başında gelmektedir.
- Faaliyet Sahasının Oluşturulması; kurulacak olan sivil toplum türüne karar verilmesinin ardından STK'nın hangi alanda faaliyet göstereceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Belki de bu karar verildikten sonra kurulacak olan STK'nın türünün değiştirilmesi gerekebilecektir. Amaç ve hedeflerin kurucular tarafından ortak bir şekilde kararlaştırılması gerekmektedir.
- Kurum Felfeselinin Belirlenmesi; kurulacak olan STK'nın türü ve faaliyet sahası belirlenmesinin akabinde faaliyet sahasına uygun misyon, vizyon,

politika ve strateji gibi kurum kültürünü meydana getiren kavramların kurucular tarafından oluşturulması gerekmektedir.

- Organizasyon Şemasının Oluşturulması; kurum felsefesine uyum bir şekilde faaliyetlerin icra edilebilmesi için gerekli olan organizasyon yapısının teorik olarak tespit edilerek hazırlanması gerekmektedir. Burada önemli olan adama göre iş değil işe göre adam belirlemek önemli bir unsurdur. Ancak söz konusu olan kar amacı gütmeyen bir kuruluş olduğu için yani bir STK olduğu için sahip olunan gönüllülerin istihdamı da son derece önemlidir.

- Hedeflenen Çıktıların Net Bir Şekilde Ortaya Konulması; kurum felsefesinin net bir şekilde ortaya konulması ile birlikte kurulacak olan STK'nın yapacağı faaliyetler sonucunda ortaya çıkarmayı amaçladığı çıktıların da net bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Bu şekilde giriş, gelişme ve sonucu olan bir organizasyon yapısı sonucu kurumsal bir kazanım ortaya çıkmış olacaktır.

- Kaynak Oluşum Planlaması; oluşturulacak her bir organizasyon bir kaynak gerektirmektedir. Bu kaynak nakdi olabileceği gibi aynı kaynak olması da söz konusudur. Yönetim kademesinin yapılacak olan faaliyetleri projelendirirken kaynak oluşturmayı göz ardı etmemesi gerekmektedir. Eğer kaynak oluşturmadan proje hayata geçirilirse, projeden elde edilmesi beklenen fayda ve çıktılar müspet anlamda olamayacaktır. Bu yüzden kaynağın oluşturulması ve fon sağlanması son derece önemlidir.

- Gönüllü Tespiti ve İstihdamı; STK'lar kar amacı gütmeyen organizasyonlar olması sebebiyle en büyük kaynaklarının başında gönüllüler gelmektedir. Yapılacak olan her bir faaliyet gönüllülerin üzerinden yürütülecektir. Bu yüzden planlama yapılırken, kurum felsefesi oluşturulurken, projeler hazırlanırken, kaynak oluşturmanın yanında gönüllü tespiti de son derece önem taşımaktadır. Hangi işi hangi gönüllü yaptırılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Hangi işte kullanılacak olan gönüllünün hangi özellikleri haiz olması gerektiğinin belirlenmesi önerilmektedir. Bu bağlamda gönüllülerin tespiti ve kazanımı için ayrı bir planlama STK'nın kuruluş sürecinde kurucular tarafından düşünülmesi ve planlanması gereken bir süreçtir.

- Eğiticilerin Eğitimi ve Oryantasyon; STK'lar faaliyetlere başlamadan önce sahada olup, faaliyetleri yürütecek olan gönüllülere eğitici eğitimi vermesi gerekmektedir. Bir gönüllü ne kadar gönüllü kavramına uygun bir potansiyele sahip

olursa olsun, eğitim almamış ise yapacağı faaliyetlerde çıktının olumlu olmayacağı düşünülmektedir. Bu açıdan STK yöneticilerinin eğitimcilerin eğitimi meselesine önem vermesi ve STK'nın kuruluş aşamasında bu süreçleri planlayarak eğitim müfredatının içerisine eklemesi gerekmektedir.

STK'larının küreselleşmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ve olumsuz tarafların yanı sıra literatüre ciddi anlamda katkıda bulunan batı bakış açısının noksan yönleri ile ilgili olarak hususlar yukarıda ifade edildi. Bunların yanı sıra STK'larının çeşitlerini ve türlerini ele almak gerektiğinde birçok açıdan farklılık meydana geldiği ifade edilebilir (Özmutaf, 2005: 176).

1.2.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ORGANİZASYONEL NİTELİKLERİ

STK'larının kurulmadan önce kurum felsefesinin oluşturulması ve bu doğrultuda kurulması gerektiği düşüncesine değinilmişti. Bu bölümde STK'larında kurum felsefesinin önemine ve adımlarına değinilecektir.

STK'ların yönetsel anlamda sağlam temellere oturtulması gereklidir. Bu bağlamda geleceği ön gören bir bakış açısıyla misyon, vizyon ve örgüt kültürü kapsamındaki değerler, ilkeler, politikalar ve stratejilerin belirlenip hayata geçirilmesi gerekmektedir (Özmutaf, 2005: 66).

- **Misyon**

Misyon, Fransızca "Mission" kelimesinden dilimize geçmiştir. Amaç ve hedef anlamına gelen misyon kelimesi işletmeler için önemli bir kavram olarak ifade edilebilir (Emekçi, 2019: 21). Felsefik anlamda misyon, insanın varoluş amacını, varoluş gayesini sorgulayan bir kavram etimolojisine sahip olduğu bilinmektedir. İnsanın; "Ben Kimim? Bu dünyaya nereden geldim? Ve hayattaki varoluş amacım nedir? Sorularının cevaplarını arayan filozofların kullandığı bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında çok eski ve içerik olarak derin anlamları haiz bir kelime olduğu söylenebilir (Özmutaf, 2005: 68). Bu açıdan misyon kelimesi, sadece amaç ve hedef anlamına gelmez, aynı zamanda varoluş ve sürdürülebilirlik içerisindeki varış noktası anlamına geldiği ifade edilebilir.

İşletmeler açısından kullanılmasının temel manasının bu denli geniş bir manaya sahip olmasından kaynaklandığı belirtilebilir. İşletmeler, kuruluş sürecinde kısa vadeli planlamalar ile değil uzun vadeli planlamalar ile sürdürülebilir bir yapıya sahip olarak karlılığı maksimum seviyeye erişirmek amacıyla kurulmaktadır. Aynı şekilde bakıldığında kar amacı gütmeyen bir işletme olan STK'lar da varoluş manasını ortaya koymaya zorunluluğu bulunduğu ifade edilebilir.

Bu bağlamda yönetim bilimi ışığında misyon kelimesine bakılırsa; misyon, bir örgütün amaç ve hedeflerinin bütünü olarak belirtilebilir. Misyon kavramı amaç ve hedeflerden daha geniş ve komplike bir manayı haizdir. Misyonun gerçekleşebilmesi için amaç ve hedeflerin de gerçekleşmesi gereklidir (Sökmen, 2014: 309). Misyonun belirlenmiş olması, STK'nın varacağı noktayı belirlemiş olmasına sebep olur. Eğer misyon belirlenmemiş ise STK'nın hedefleri ve stratejileri arasında bir tutarsızlık oluşur.

STK'larda misyonun belirlenmesi, STK'nın varoluş manasını net bir şekilde ortaya koyar. Paydaşlarına ve gönüllülerine net bir şekilde amaç ve hedeflerini ortaya koyması, diğer STK'lar arasında durumunu ortaya koymaktadır. Böylelikle STK'nın güvenilirliği fazla bir seviyeye çıkar ve daha fazla kişiye ulaşmaya sebep olur. Daha fazla kişiye ulaştığı zaman içinde bulunmuş olduğu toplumda daha tanınır daha güvenilir ve daha yaygın bir kurum haline gelmesine vesile olur (Barutçugil, 2013: 38).

Belirlenmiş olan misyonun kamuya açık olması gerekmektedir. Bireylerin her zaman her ortamda rahatça ulaşabilir olması lazımdır. Bir STK'nın misyonunu bu şekilde açık ve erişilebilir kılması O stk'nın şeffaflığına bir işaret olduğu ifade edilebilir. Bu şekilde olması sahada önemli bir fırsat sağlayacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca üstünlük, belirleyicilik ve farklılık katacağı sebebiyle misyonun erişilebilir olması son derece önemlidir (Sarp, 2014: 12).

Bir STK'da misyon açıklanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önerilmektedir;

- Misyonun uzun dönemli bir amaç olduğuna
- Rakamsal ifadelerden ziyade nitel kavramları içermesi gerektiğine
- Paylaşan STK'ya özgü ve özel olduğuna

- Ortak değer ve bakış açılarından oluşmasına
- STK içerisinde bulunan her bir bireyi ilgilendirdiğine
- Her zaman daha iyiye daha güzel ve kemale doğru yol alınması gerektiğine.

Misyonun en önemli fonksiyonu STK içerisinde ve dışarısındaki bireylere ortak bir yön veriyor olmasıdır. Bu açıdan misyonun belirlenirken özenle ve dikkatle belirlenmesi çok hayattır. Çünkü misyon STK'nın tamamını ilgilendirmektedir. Eksik olan ve gerçeğe bağdaşmayan bir misyonun belirlenmesi STK açısından olumsuz bir durum teşkil eder ve stratejilerine ulaşamamasına sebebiyet oluşturur (Sökmen, 2014: 309).

Misyon bir STK'nın varoluş kavramı olması sebebiyle uzun vadeli hedef ve amaçların bir bütünü olması ve tüm STK bireylerini ilgilendirdiği için hazırlanırken dikkat edilmesi gereken beş soru aşağıdaki gibidir;

- Biz kimiz?
- Ne yapmaktayız?
- Kimler için yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?
- Kaynaklar neden bu faaliyetler için ayrılmaktadır? (Buzlu, 2011: 201).

Misyon, somut bir şekilde ortaya konulurken yukarıda zikredilen beş unsur çerçevesinde, ne? Ne için Nasıl? Kime? Sorularının cevaplarını almak gereklidir. Böylece ortaya çıkacak misyonun net bir şekilde formülasyonunun belirlendiği netleşmiş olacaktır (Özmutaf, 2005: 69).

Türkiye Cumhuriyeti'nin en eski ve kurumsal STK'larından birisi olan Kızılay'ın kendi internet sitesinde yer alan misyonu;

“Proaktif bir kurum olarak afetlerde ve olağan dönemde ihtiyaç sahipleri ve korunmasızlara yönelik yardım sağlamak, toplumda yardımlaşmayı geliştirmek, güvenli kan teminini gerçekleştirmek ve zarar görebilirliği azaltmak.” Şeklindedir. Verilen bu örnek muhacevesinde;

- Ne? Sorusunun cevabı; “Yardım ve Kan”dır.
- Ne İçin? Sorusunun cevabı; İhtiyaç sahiplerine yardımcı olabilmek içindir.

- Nasıl? Sorusunun cevabı; Aktif bir şekilde ülke genelinde olağan veya afet anlarında ulaşarak

- Kime? sorusunun cevabı ise; İhtiyaç sahibi ve korunmasızlardır.

Örnek üzerinden de anlaşılacağı üzere, bu soruların cevaplarının verilebiliyor olması, misyon kavramının tam manasıyla ortaya konulduğunu göstermektedir. Böyle bir durumun STK açısından son derece önemli olduğunu ve paydaşlar genelinde güven ve şeffaflık olgusunu geliştirdiği ifade edilebilir (<https://www.kizilay.org.tr/Kurumsal>).

Belirlenen ve ilan edilen bir misyon ilerleyen süreçlerde kesinlikle değiştirilmez diye bir kural yoktur. STK'lar misyonlarını belirledikten sonra, gelişmeler ve değişiklikler doğrultusunda misyonlarında revizyon yapılabilirler. Bu durum son derece doğal ve olması gereken bir süreçtir. Hedeflerin ve amaçların güncellenmesi, çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi sonucunda en geç iki yılda bir misyon kavramında güncelleme yapılması orta ve uzun vadede STK'nın sürdürülebilirliğini sağlayacak önemli bir aşama olacağı ifade edilebilir (Güngör ve Çölgeçen, 2013: 167-168).

Sonuç olarak STK'larda misyonun net bir şekilde ortaya konulması, ilerleyen süreçlerde güncellenmesi ve ulaşılabilir olması son derece önemlidir. Misyon, STK'ların varoluş gerekçesini ortaya koyan bir hedefler bütünüdür.

- **Vizyon**

Köken itibarıyla Latince olan ve TDK'ya göre; “Görünüm”, “Ülkü”, “Sağgörü”, “İleri Görüş” anlamlarına gelen vizyon kelimesi, etimolojik olarak Antik Yunan Dönemi'ne kadar uzanmaktadır. Latince'de “Videre” (birden çok anlamı olan) fiilinden türetilmiş olan “Visio” kelimesine dayanmaktadır (Emekçi, 2019: 46). Visio kelimesi “anlamak” ve kavramak” anlamına gelmektedir.

Vizyon, Özmutaf'a göre; “Eski Yunan'da içinden yayılan ışık” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca “bilgi ve deneyim kapsamında insan aklının genel bir imajı” olarak ifade edilmiştir. Aristo ve Plato'nun tecrübelerinden ortaya çıkan yol gösterici düşüncelerinin temel altyapısını oluşturmuştur (Özmutaf, 2019: 27).

Günümüzde ise vizyon kelimesi, görme, görüş, öngörü, önsezi, hayal gücü, düş, rüya ve bunlar ilave olarak çok güzel insan veya çok güzel şey gibi anlamlara geldiği sözlüklere bakıldığında ifade edilebilir (Özmutaf, 2005: 52). Vizyon kelimesi kavram olarak ele alındığında ise, ileriye, geleceği, değişimi, yeniliği, süreci ve gerçekçi hayalleri içerisine alan bir güç olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda vizyon; “gelecekte ulaşılmak istenen hedef ve amaçların gerçeğe uygun bir şekilde hayalini kurmak” olarak tanımlanabilir (Looss, 1995: 7).

Bir başka tanıma göre vizyon, ilerideki hedef ve amaçları içeren kurumun ulaşmayı arzuladığı hedefler ve neyi başarmak istediğine yönelik ifadelerin tamamı olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2013: 38).

Her ne kadar bugünden geleceğe dair net ve kesin bir öngöründe bulunulması pek mümkün olmasa da geleceğe dair planlar ve yapılması istenen hayaller, vizyonu şekillendirmektedir. Bu çerçevede vizyonun belirlenmesi, kuruma dair geleceğe müteallik önemli eğitimleri ve düşünceleri gerçekleştirmek doğrultusunda adımlar atabilmek adına önemli bir süreç olacağı ifade edilebilir (Heilbroner, 1996: 103).

Vizyon, aydınlanma ve çağdaşlık ile ilgili olan bir kavramdır. Çağı yakalama, ışığı yakalama ve aydınlanma ile ilgilidir. Özmutaf'a göre “Ünlü Ressam Claude Mone, o güzel resimlerinde konu ile arasında olanı aktarırken, aydınlatıcı ışığın ressamı olmayı seçmiştir.” Yönetimin de bir sanat olduğu göz önünde bulundurulduğunda bir yöneticinin aynen bir sanatçı gibi geleceğin ışığı ve aydınlığı ile donanmış bir şekilde olayları çağdaş bakış açıları ile kavrayıp geleceğe o denli ilerlemesi gereklidir. Böylelikle kurum içerisindeki başarı oranının artacağı ve kurumsallaşmanın daha sağlıklı bir şekilde olacağı ifade edilebilir. Organizasyonel kapasitenin gelişerek, nesilden nesile artacak bir duruma geleceği ifade edilebilir (Özmutaf, 2019: 13).

Yönetim bilimi açısından vizyon kavramına bakıldığı zaman, diğer alanlara ve sanat dallarına kıyasen daha geniş açılı ve çok yönlü ele alınması gerekmektedir. Çünkü gerek iç çevre ve gerekse dış çevre değişkenleri ve yaşanan konjonktür gereği dalgalanmalar, yönetim bilimi açısından karar verme süreçlerini etkiler ve bu bağlamda vizyon belirlenmesinde çok daha hassas ve dikkatli olunmasını gerektirdiği ifade edilebilir (Çetin, 2009: 99).

Kurumlarda viyon belirlenmeden önce, vizyonu belirleyecek olan yetkililerin vizyon sahibi olmaları son derece önemlidir. Günümüz dünyasında birçok kurumun vizyon tanımı sadece insternet sitesinde yayınlanmaktan öteye geçememektedir. Vizyonun ve misyonun işlevsel hale getirilebilmesi için vizyonu belirleyeci olan yöneticilerin biraz önce ifade edildiği gibi vizyoner birreylere olması gerekmektedir. Gerçekçi, işlevsel, dönüştürülebilir ve hayal edilebilirlik ile gerçekçi kılınan bir döngü içerisinde olması son derece önemlidir (Bibu vd., 2016: 43).

Vizyon geliştirilirken aşağıda ifade edilen altı unsurun göz önünde bulundurulması önerilmektedir (Preston ve Karahanna, 2009: 5);

- Eğitimsel Liderlik; kurum içinde eğitime önem verilerek, birçok eğitim faaliyetinin yapılması ve vizyonun geliştirilirken vizyonu belirleyecek ve vizyona ulaşabilmek için çalışacak olan bireylerin farkındalık seviyelerinin artırılmasına önem verilmesi gerekmektedir.

- Ortak Paydalar; kurum içerisindeki bireylerin vizyonu benimseyebilmeleri için ortak noktaların ortaya konulması gerekmektedir. Özellikle STK'ları kar amacı gütmeyen işletmeler olması sebebiyle STK'larda daha soyut ve mana ağırlıklı ortak paydaların belirlenmesi gerektiği söylenebilir.

- Organizasyonun Ortak Dili; belirlenmiş olan vizyonun tüm paydaşlara benimsetilmesi amacıyla vizyonun tatbikinin başlaması anlamına gelmektedir. Özellikle vizyon belirleyicilerinin bu süreçte üzerine düşen vazifenin çok fazla olduğu belirtilebilir.

- Organizasyon Hiyerarşinin Vizyonlanması; vizyon belirlenirken, organizasyon şemasının tamamının sürece dahil edilerek belirlenmesi gerekmektedir. Karar vericilerin tüm organizasyonu göz önünde bulundurup o şekilde vizyonu belirlemesi, vizyonun işlevselliği ve tatbik edilebilirliği açısından son derece önemlidir.

- Stratejik Bilgi; belirlenmiş vizyonun şekillenmesinde ve vizyon içeriğinin tam anlamıyla oturmasında son derece önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir.

- İlişkisel Sermaye; belirlenen vizyonun dış çevre tarafından da benimsenmesi ve duyurulması adına kurumun sahip olduğu dış çevre ile paylaşılması ilişkilerdeki güvenin tazelenmesini ve sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır.

Ayrıca vizyon belirlenirken dikkat edilmesi önerilen dört alt başlık aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Organizasyon
- Kültür
- Paydaşlar
- İlişkiler

Dört unsur vizyon belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken hususlar olduğu ifade edilebilir.

Buzlu (2011: 195)'ya göre ise vizyon oluşturulurken dikkat edilmesi gerekenler ise;

- Net bir şekilde ifade edilmiş olmalı
- İddialı ve etkileyici olmalı
- İdealini tam bir şekilde ortaya koymalı
- Paydaşlar için uygulanabilir olmalı
- İlerideki hizmet seviyesini net olarak belirleyebilmeli
- Sürdürülebilir olmalı

Misyon oluşturulurken dikkat edildiği gibi vizyon oluşturulurken de dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Vizyonun rahat kavranabilen, zihinde kalıcı, negatif olmayan harekete geçirici, şevklendirici ilham verici, meydan okuyucu ve geleceği öngören bir şekilde oluşturulması önerilebilir. Vizyon yalnızca, vizyonu oluşturan ve kaleme alan yönetici ve karar verici kesimin değil aynı zamanda tüm kurumun hatta tüm paydaşların vizyonudur. Bu bağlamda vizyon belirlenirken bu unsurların tamamı göz önüne alınması gerekmektedir (Papulova, 2014: 13).

Vizyon belirlenirken tek bir belirleyici faktör silsilesi yoktur. Soyut ve geleceğe matuf bir kavram olması haebiyle, vizyon belirlenirken çok yönlü düşünülmesi ve çok iyi karar verilmesi gerekmektedir. Vizyon belirlendikten sonra değiştirilmez bir kavram değildir. Aynı misyon da olduğu gibi vizyonda da değişiklik söz konusu olabilir. Gelişen ve çeşitlenen şartlar ve koşullar doğrutusunda vizyonda değişiklikler, revizyonlar ve farklılıklar yapılabilir. Ancak köklü değişiklikler ve farklılıklar yapılması ilk etapta belirlenen vizyon kavramının dikkatlice

belirlenmediği anlamına gelebileceği sebebiyle çok dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Papulova, 2014: 17).

Toplum içerisinde misyon ve vizyon kavramları birbiri ile aynı kavrammış gibi çok kullanılmaktadır. Ancak misyon ve vizyon kavramları birbirinden farklı anlama gelmektedir. Vizyon, bir kurumun gelecekte ne olmak istediği ile ilgili bir kavramdır. Misyon ise stratejilerin başlangıcı olarak tespit edilen temel hedefler bütünüdür (Barutçugil, 2013: 145). Misyon ve vizyon birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan ve birbiri ile anılan kurum felsefesinin unsurlarından olan önemli iki kavramdır. Kurumun gelecek perspektifinde strateji belirlenmesinde birbirini tamamlayan şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

STK'lar açısından konu ele alındığında ise vizyon belirlemenin son derece önemli olduğu ifade edilebilir. Kamu ve özel sektör sonrasında üçüncü sektör olarak belirtilen STK'ları, geleceğe yönelik planlamalarını yaparken vizyon kavramını belirlemesi ve ortaya koyması faaliyetlerini yürütürken kurum içerisindeki bireylerin hangi ilke doğrultusunda ilerdiklerini görmelerine yardımcı olacaktır. STK'lar misyonları doğrultusunda ulaşmayı istediği hedefe vizyonunu belirleyerek daha somut bir ortama taşınmalıdır. STK'ları açısından vizyon belirlenirken, vizyonun;

- Net, kısa ve öz olmasına özen göstermeli
- Gönüllülere heyecan ve cesaret aşılamalı
- Mütevazı ancak iddialı olmalı
- Geleceği işaret eden soyut bir çerçeve ortaya koymalı
- Toplum duyarlı olmalıdır (Özmutaf, 2005: 139).

Bir STK kurulmadan önce vizyonun kurucular tarafından belirlenmesi STK açısından çok önemli ve faydalıdır. Vizyonun belirlenmesi aşağıdaki faydaları sağladığı ifade edilebilir (Erdoğan, 2014: 48);

- Konjonktürel hareketlerin sağlıklı bir şekilde takip edilmesini sağlar.
- STK içerisindeki bireylerin performansının ölçülebilir olmasını sağlar.
- Stratejik planın belirlenmesinde temelleri oluşturur.
- STK içerisindeki gönüllüleri ve yöneticileri motive ederek, yetenekli bireyleri kuruma dahil etmesine yardımcı olur.

- Yöneticilerin karar alırken hangi sınırlar içerisinde hareket etmesi gerektiğine yardımcı olur.

Vizyon kavramı bir STK için yalnızca internet sitesinden paylaştığı birkaç cümleden oluşun ve sadece sanal ortamda görünen göstermelik bir ifade olmamalıdır. STK'nın başlangıç, gelişim, büyüme ve ilerleme süreçleri içerisinde varmak istediği noktayı somut olarak ortaya koyabilmesine yardımcı olacak bir kavram olmalıdır. Bu açıdan vizyon kavramı ortaya konulurken stratejik planlamanın öncesinde son derece önemlidir. Bu bağlamda vizyonun önemi kurum içerisinde fahmedildikten sonra aşağıda yer alan adımlara riayet edilmesi önerilmektedir;

- Vizyon belirleme sürecinde akademik yayınlar belirlenerek, onlardan yararlanmak suretiyle çalışmalar başlatılmalıdır.
- Vizyon belirleyici olan kurucu ve yöneticilerin herbirisinden birer vizyon örneği hazırlaması talep edilebilir.
- Çalışma ekibi kurularak vizyon belirleme süreci beyin fırtınası çalışması ile taslak vizyon kavramı hazırlanabilir.
- Yapılan taslak çalışması üzerine son toplantılar kurucu ve yöneticiler ile yapılarak vizyon son haline getirilebilir (Erdoğan, 2014: 58).

Misyon ve vizyonun birbiri benzer ancak farklı kavramlar olduğu daha öncesinde belirtilmişti. Tablo 1.1'de misyon ve vizyon kavramları arasındaki fark ele alınmıştır.

Tablo 1.1. Misyon ve Vizyon Arasındaki Farklar

MİSYON	VİZYON
Bugünü yansıtır.	Geleceğe yönelir.
Paydaşları belirler.	İlham verici tutum sergiler.
Temel aşamaları tespit eder.	Kurumun gitmek istediği yönü belirler.
Performans ölçütlerini belirlemeye yarar.	Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar.

Kaynak: (Sarp, 2014: 132)

- **Örgüt Kültürü**

Kurum felsefesi içerisinde yer alan örgüt kültürü kavramının içeriğine girmeden önce örgüt ve kültür kavramları ayrı ayrı bir şekilde ele alınarak tanımlanacaktır.

Örgüt kelime anlamı olarak TDK'ya göre, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül ve teşkilat” anlamına gelmektedir. Ayrıca “bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü” anlamına da gelmektedir.

Etimolojik olarak ise örgüt, Yunanca kökenli olup, “organon” kelimesinden türemiştir. Uzuv ve orhan anlamına gelmektedir (Eren, 1993: 110). Birçok bilim dalı tarafından kullanılan ve farklı şekilde tanımlanan örgüt kelimesi örneğin sosyoloji bilimi makro açıdan ele alır ve örgütü bir sistem olarak tanımlar. Psikoloji bilimi ise, örgütü daha mikro seviyede ele alarak, birey ve grup bakış açısıyla tanımlar (Özmutaf, 2005: 72).

Kültür kelimesi ise TDK'ya göre, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” şekilde tanımlanır. Ayrıca “bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü olarak da tanımlanır. TDK'ya göre üçüncü bir tanıma göre ise kültür, “muhakeme, zevk, eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi şekilde tanımlanır (www.tdk.gov.tr).

Kültür kelimesinin etimolojisine bakıldığı zaman ise, yine latince kökenli olduğu görülmektedir. Latince “ekip – biçmek, bakmak ya da yetiştirmek” gibi anlamlara gelen “cultura” kelimesine dayandığı görülmektedir (Özmutaf, 2005: 72).

Kültür kelimesi de yine aynı şekilde örgüt kelimesi gibi birçok bilim dalında kullanılan ve farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavramdır. Örneğin sosyal bilimlerin genelinde kültür, genel olarak bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir bütün olarak tanımlanır. Antropologlara göre ise, kültür, bireyin estetik güzelliklerinin ötesine giden bir manayı ihtiva etmektedir (Şahin, 2010: 22).

Kültür ile ilgili olarak yapılan tanımlar içerisinde kabul gören tanımlardan birisi olan Taylor'a göre; "bireyin toplumun bir üyesi olarak kazandırdığı bilgi, iman, sanat, ahlak, hukuk, örf, adet, yetenek ve alışkanlıkları kapsayan bir bütündür" şeklinde tanımlanmıştır (Fichter, 1990: 79).

Örgüt ve kültür kavramları ayrı bir şekilde ele alındıktan sonra örgüt kültürü kavramı ele alınması gerekirse, örgüt kültürü bir kurum açısından kurum felsefesinin belirlenmesi sürecinde ortaya konulması gereken ve konuşulması icab eden en önemli kavramlardan birisi olduğu ifade edilebilir.

Örgüt kültürü, birçok çalışmada "kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve organizasyon kültürü" olarak da kullanılmıştır (Özaalp, vd., 1999: 440). Örgütler sürekli iç ve dış çevre ile alışveriş ve interaktivite halinde olduğu aşikâr bir gerçektir. Böyle bir durumda değişen ve gelişen şartlar müvacehesinde örgütler belirli değerler ile çalışmak ve faaliyet göstermek zorunda oldukları ifade edilebilir (Ataman, 1995: 25- 26).

Örgüt kültürü kavramı ele alındığında bu konuyu en net şekilde ifade eden ve ortaya koyan Edgar Schein olarak kabul edildiği söylenebilir (Smircich, 1983: 340). Schein'e göre bu bağlamda örgüt kültürü ele alınırken, kültürü üç seviyede bakılması gerektiğini ifade eder;

- Gerçekliğe dair bilincin bulunmadığı ve yüz yüze aktarılan temel varsayımlar
- Davranışları yönlendiren günlük prensipleri kapsayan değerler.
- Varsayımlar ve değerlerin oluşturduğu gözlemlenebilir fiziksel ve sosyal olayları bina eden olgulardır.

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde bulunan bireylerin süreç içerisinde geliştirdikleri ve ortaya koydukları işleyişler, gelenekler, alışkanlıklar, anlayışlar ve normların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1985, Kırım, 1998: 58). Bunun dışında örgüt kültürü, kurum içerisinde ortak olarak görülen inançları ve düşünceleri ele alırken örgüt yapısının monoton etkileşimlerin ve davranışların tekrar edilebilen kalıplarından bahsettiği ifade edilebilir. Örgütsel yapı, kurum içerisindeki katılımcıların ilişkilerinin kalıplaşmış veya düzenlenmiş yönleri olarak da tanımlanmaktadır (Oktay, 2016: 112).

Örgüt kültürü kapsamında örgüt yapısı son derece önemlidir. Örgüt yapısının şekline göre, işleyişine göre örgüt kültürünün belirginleştiği görülmektedir. Ancak istihdamın az sayıda olduğu özel sektöre ait bir kurumdan örgüt yapısının son derece şişkin ve çok yüksek seviyede istihdamın olduğu bir kamu kurumunda bile örgüt kültürünün varlığı ve gereksiniminden söz edilmektedir. Örgüt kültürü bir ailenin örf ve adetleri gibidir. Bir yörenin bir şehrin bir ülkenin gelenek ve göreneklere gibidir. Örgüt kültürü kuruma ait bir kimlik kazandırır. Kuruma has umdeler geliştirir. Böylelikle diğer kurumlar arasında bir farklılık doğurur. Ancak oluşan bu farklılık teknik boyutta rekabet ve / veya üstünlük avantajı sağlayabiliyorken bazı durumlarda da tam tersi durumun oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumun belirleyicisi örgüt kültürünün oluşması sürecinde yöneticilerin vermiş oldukları kararlardır (Özgözü, 2017: 19).

Örgüt kültürü, misyon ve vizyon gibi yazılı bir şekilde ortaya konulan bir kavram değildir. Aksine sözlü ve fiili olarak ortaya konmuş kavramların bütünü ifade eder. Örgüt kültürü de misyon ve vizyon gibi sürekli iç ve dış çevre ile ilişki içerisinde olması sebebiyle değişime açıktır. Kuruma dahil olan veya kurumdan ayrılan bireyler ile değişime ve yeniliğe sebebiyet verebilmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü değişime açık olduğu ifade edilebilir. Örgüt kültürünün değişiminin söz konusu olmasıyla birlikte üç aşama gündeme gelmektedir (Unutkan, 1995: 7);

- Mevcut kültürün işleyişi durdurmaya özen gösterilir. Böylelikle yeni bir kültür oluşturulmasına zemin hazırlanmış olunur.
- Yeni kültür karar verici ve yöneticiler ile hazırlanarak kurum içerisinde sunulur ve bireylerin buna uyum sağlaması beklenir.
- Son aşamada ise uyum sürecinde gözden kaçırılmış olan hususlar ilave edilerek yeni kültür son haline gelmesi ve bireylerin bunu benimseyerek norm haline getirmesi sağlanır.

Bu süreçlerin belirli bir sistematığı ve formülasyonu yoktur. Labratuar ortamında yapılan bir deney veya test gibi belirlenen süreçte tepki vermesi beklenemez. Sosyal bir ortamda gerçekleşmesi sebebiyle sonuç alma zamanını net bir şekilde öngörülemez ve hesaplanamaz. Ancak belirli bir süre tayin edilir ve o süreç içerisinde gerçekleşme oranları test edilebilir ve sonuçlar gözlemlenebilir (Özmutaf, 2005: 84).

Belirlenmiş ve oturaklı hale gelmiş olan örgüt kültürü hem örgüt hem de örgüt bireyleri açısından son derece kıymetlidir. Örgüt içerisindeki olumsuzlukların en aza indirilmesi, bireylerin örgüt içerisindeki görev ve sorumluluklarını nasıl icra edeceklerini ve aynı zamanda örgüt içerisindeki birçok görünen ve/veya görünmeyen fonksiyonları gerçekleştirmeye yaramaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 53). Bu fonksiyonlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Örgüt kültürü, bir kurumu diğer kurumlardan ayıran bir çerçeve ortaya koymaktadır.
- Örgüt kültürü, kurum içerisindeki bireylere aidiyet kazandırır ve onların o kuruma bağlı oldukları hissini verir.
- Örgüt kültürü, kurum içerisindeki bireylere, kişisel menfaatlerden ziyade örgüt menfaatini ön planda tutma duygusunu verir.
- Örgüt kültürü, kurum içerisindeki bireyler arasında birlik ve beraberliğin artmasına sebep olur.
- Örgüt kültürü, kurum içerisindeki bireylerin kendi aralarında ve yöneticiler nazarında birbirlerine yönelik doğal bir denetim ve kontrol mekanizması oluşmasını sağlar.
- Örgüt kültürü, kuruma yeni kazandırılan bireylerin daha kolay adapte olmasını sağlar.

Örgüt kültürünün sağlamış olduğu yararlardan bazıları da aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Şahin, 2010);

- Örgüt kültürü, kurum içerisinde yeni yeteneklerin ve lider yöneticilerin yetişmesine katkıda bulunur.
- Örgüt kültürü, bireylerin iş görürken belirli bir normda iş üretmelerine sebep olur.
- Örgüt kültürü, kurum içerisindeki bireylerin ve yöneticilerin başarıya ulaşma yolunda birbirleri ile uyumlu olmalarına katkıda bulunur.
- Örgüt kültürü, kurum içerisindeki iletişim kanallarının gelişmesine yardımcı olur ve böylelikle takım çalışması becerisini ve kapasitesini artırır.

- Örgüt kültürü iletişim kanallarını geliştirmesi ve iyileştirmesi sebebiyle, kurum içerisinde çıkabilecek herhangi bir çatışma ve kriz anında yumuşamaya ve sürecin daha lımlı bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunur.

- Örgüt kültürü, yazılı kurallardan oluşmaması, sözlü ve fiiller bütünü olması sebebiyle kurum içerisinde anlatıla anlatıla, mitleştirilerek kurum içerisinde süreklilik kazandırılmasına katkıda bulunur.

Misyon ve vizyon kavramlarının geliştirilmesinin kurum açısından son derece önemli olmasının yanında örgüt kültürünün oluşturulması da kurum açısından son derece önemlidir. Stratejik açıdan kurum sürdürülebilirliği açısından örgüt kültürüne önem verilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Özmutaf, 2019: 73). Bu durumun en baş sebebi stratejik yönetim sürecinin başarılı olmasının sebeplerinden birisi örgüt kültüründen olumlu anlamda etkileniyor olmasıdır. Bu bağlamda iç ve dış çevredeki olumlu ve olumsuz etkiler örgüt kültürü kapsamında kurumu etkisi altına alabilir (Barutçugil, 2013: 440).

Özmutaf'a göre örgüt kültürünün son derece önemli ve kuruma katkı koyduğuna dair bir örnek verilmesi gerekirse; "1970'li yıllardak kriz döneminden başarılı bir şekilde çıkışta önemli katkılar sağlayan İsviçreli büyük saat üreticilerinden olan Swatch Grubu'nun mimarı ve yönetim kurulu başkanı Nicalos Hayek örgüt kültürlerini duygusal bir çerçevede şu şekilde ifade etmiştir: "Swatch grup çok özel duygusal bir kültüre sahiptir. Biz saatlerde güzelliği, duygusallığı ve hisleri üretiriz ve bileklerinizdeki yüksek teknolojik ürünleri de. Duygusallık veya şiiressellik ve teknoloji her ikisi de bizim müşterilerimize göre hislerimizin bir parçasıdır. Biz onları mutlu etmek isteriz. Biz sizin mutlu olmanızı isteriz." Bu örnekten anlaşılacağı üzere örgüt kültürü kurumlara ciddi anlamda bir kimlik oluşturmakta ve önemli fayda ve avantajlar sağlamaktadır (Ener: 1994: 117).

Kar amacı gütmeyen işletmelerden olan STK'larının sürdürülebilir bir şekilde geleceğe matuf olarak faaliyetlerine devam edilebilmesi için örgüt kültürüne önem vermesi gerekmektedir. En önemli kaynağı insan olan STK'larda örgüt kültürü diğer kurumlara kıyasen daha fazla ön plana çıkmaktadır (Hatch ve Schultz, 1997). STK'lar da örgüt kültürü oluşturulurken özel ve kamu sektörlerine göre daha farklı stratejilerle yol alınması gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü kapsamında

genel olarak, örgüt yapısı, değerler, ilkeler ve stratejiler kavramlarını ayrı bir şekilde ele almak gerekmektedir (Akdemir, 2004: 149).

Örgütsel Yapı

Örgüt yapısının, STK'lar açısından önemi daha önce zikredilmiştir. Örgüt yapısının çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımları aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Örgüt yapısı en genel anlamda, örgüt içerisindeki yapılması gereken görev ve sorumluluklar ile ilgili pozisyonların belirlenmesi, paylaşılması ve hareket geçirilmesiyle çerçevelenen ilişkilerin bütünü olarak tanımlanabilir (Gibson vd., 1988: 446).

- Örgüt yapısı, bir kurumun teşhis edilen anatomisidir. Bir farklı söylem ile, görev, yetki ve kaynak paylaşımı ile ilintili olarak kurumun görünmekte olan özelliklerini ortaya koymaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 46).

- Örgüt yapısı, bireylerden teşekkül etmiş bir topluluğun, kurum içerisindeki aktivitelerini harekete geçiren, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998: 61).

- Örgüt denildiğinde, birden fazla bireyin, ortak bir şekilde belirlenmiş amaç veya hedefe ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlemiş olduğu yapı anlaşılabilir. Bir kurum içerisinde meydana gelen durumlar ve bireyler arasındaki davranışların bütünüdür. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar (İşcan ve Timuroğlu, 2009: 23).

- Örgüt yapısı, biçimsel olarak tespit edilerek ortaya konulmuş, kalıcı örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağıdır (Juaan David vd., 2019: 72).

Örgüt yapısı, kurumun varoluş sebebi, tespit edilmiş hedeflerin ancak birden fazla kişi ile ve grup olarak gerçekleştirilmesidir. Bu sebepten ötürü örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini harekete geçiren birbiri ile uyumlu bir duruma getiren bir mekanizma olduğu ifade edilebilir (Demir, 2017: 126).

STK'lar açısından örgüt yapısı ele alındığında, kar amaçlı işletmeler sınıfında olmaması sebebiyle, sürdürülebilirlik ve devamlılık açısından önem verilmesi gereken bir kavram olduğu ifade edilebilir. STK'larda genel olarak ele alındığında

örgüt yapısı, kanunlarla tüzel kişilik kapsamında belirlenmiş olan formal örgüt yapısı kapsamında kanunlara uygun olarak kimin hangi görevi yapacağını önceden belirlenmesi ve gruplandırılması, tasnif edilerek benzerlerinin bir araya getirilmesi, işleri yerine getirecek ve yönetecek yöneticilerin belirlenmesi, gruplanmış olan işlerin icra edilmesinde yetkili ve sonuçlarından sorumlu yöneticilerin belirlenmesi, yetki ve sorumluluklarının tespit edilmesi gibi faaliyetler kapsamında kadrolamaya yönelik mevcut işgücünün envanteri ve kaydı, yeni işgücünün seçimi, yerleştirilmesi , geliştirilmesi, değerlendirilmesi, kariyer planlaması, ücretlendirilmesi ve uygun kişilerin uygun pozisyonlara rasyonellik ilkeleri kapsamında görevlendirilerek korunmasının da sağlanması gibi faaliyetler yerine getirilmektedir (Özmutaf, 2005: 92).

STK'lardaki örgüt yapısı Tablo 1.2'de ortaya konulmuştur. Özmutaf'a göre;

Tablo 1.2. STK’larda Örgüt Yapısı Unsurları

Organlar	İnsan Kaynakları	Gönüllüler
<ul style="list-style-type: none">• Genel Kurul• Yönetim Kurulu• Denetim Kurulu• Diğer Organlar (Komiteler, Komisyonlar, Birimler, Yürütme Kurulu, İcra Kurulu, Danışma Kurulu, İstişare Kurulu gibi)	<ul style="list-style-type: none">• Profesyonel Yönetici (Genel Müdür, Genel Koordinatör, Proje Yürütücüsü, gibi)• Yönetici Yardımcıları• Birim Koordinatörleri• Profesyonel Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none">• STK üyesi Gönüllü bireyler <ul style="list-style-type: none">• STK üyesi olmayan gönüllü bireyler• Gönüllü Kuruluşlar

Kaynak: (Özmutaf, 2005)

Yukarıdaki tabloda belirtilmiş olan heyet ve görevler bir STK’nin veya bir kurumun ihtiyaç duyduğu şekilde geliştirilebilir veya daha aza indirgenebilir. Bu tamamıyla o kurumun veya STK’nın kendi içerisinde ihtiyaç duyduğu ve göstermiş olduğu faaliyet sahasıyla ilgili olarak şekle göre belirlenebileceği ifade edilir. Bu kapsamda Dünya genelinde faaliyet göstermekte olan örneğin Türkiye Diyanet Vakfı’nın örgüt yapısı ile Antalya’nın Akseki İlçesi’nde faaliyet göstermekte olan Akseki Eğitim ve Kültür Derneği’nin örgüt yapısı aynı seviyede olmayacaktır. Faaliyet sahası ve sayısı çeşitlendikçe örgüt yapısı içerisindeki organların daha fazla olacağı belirtilebilir. Bu durumun kararı, STK’nın yöneticileri tarafından verilerek örgüt yapısı ortaya konur.

- **Değerler**

TDK’ya göre değer, “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık kıymet” anlamına gelmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>). Etimolojik olarak bakıldığında zaman ise Latince “kıymetli olmak” ve “güçlü olmak”

anlamlarına gelen “valere” köküne dayındığı bilinmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 72).

Değerler ile ilgili olarak ise çeşitli tanımlar yapılmıştır. Rokeach’a göre değerler, “belirli bir davranış modu veya mevcut nihai durumun, karşıt veya farklı bir davranış veya nihai duruma karşı sosyal veya kişisel olarak tercih edilebilir olan, devamlı bir inanış” olarak tanımlanmıştır (Sağnak, 2005: 166). Willams ise “tercih kriterleri ya da standartları” olarak tanımlamaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011). Güngör ise değerleri “bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç” olarak tanımlamıştır (Güngör, 1993: 27).

Sağlam bir temel üzerindeki örgüt kültüründe değerler, bunun yanında inançlar ve beklentiler örgütü tamamen kapsayıcı durumdadır. Farklı bir söylem ile, güçlü bir örgüt kültüründe; değerler, inançlar ve beklentiler kurum içerisindeki bireyler tarafından desteklenmektedir (Johns, 1996: 290). Bu bağlamda STK’lar, gönüllüler üzerinde ağırlıklı faaliyet yürütmeleri sebebiyle sermayesi insan olan kurumlardır. Bu sebepten ötürü, STK’lar misyon ve vizyonları kapsamında sahip oldukları gönüllülerin oluşturacağı ve geliştireceği değerlere daha fazla önem veren işletmeler olarak görülmektedir.

STK’lar bünyesinde değerler rasyonel bir çerçeve içerisinde oluştururlar. Zaman içerisinde iç ve dış çevreden etkilenerek son halini alır. Fakat değerler statik bir kavram olarak değil dinamik bir kavram olarak görülmesi sebebiyle son hali almak şeklinde bir tabir kullanılması uygun görülmemektedir. Sürekli gelişen ve etkilenen bir kavram olduğu ifade edilebilir. Değerler, STK’nın misyon ve vizyon kapsamında daha ileriye sağlam ve emin bir şekilde sürdürülebilirlik kapsamında yol almasını sağlayacak önemli bir kavram olduğu belirtilebilir. Kısaca ifade edilmesi gerekirse, değerler, dinamik, dışa açık, global, katı olmayan, gerçekçi ve inovatif bir kapsamda ele alınarak realize edilebilir (Johns, 1996: 291).

STK’lar değerlerini belirlerken, kendi toplumları içerisinde genel kabul görmüş değerleri kabul etmesinin yanında uluslararası normlar çerçevesinde kabul edilmiş olan kavramları da değerler içerisinde kabul etmektedirler. Değerler ilkeleri

her topluma göre farklılaşabildiği kabul edilene bir gerçektir. Ancak STK'lar genellikle uluslararası arenada kabul görmüş ortak değerler üzerinde bir kavram geliştirdiği ifade edilebilir. Günümüz dünyasının küçük bir köy halini aldığı şu günlerde ortak değerler üzerinden hareket edilerek STK'ların bu şekilde çalışmalar üretmesi küreselleşme adına önemli bir adım olduğu belirtilir.

- **Politika ve Stratejiler**

TDK'ya göre politika; “davranış biçimi, düşünce yapısı, amaç, yöntem, düzenlemeler, esaslar bütünü ve siyaset” anlamlarına gelmektedir (sozluk.gov.tr). Kurumlarda ise politika kavramının net bir şekilde ortaya konulması ise güçtür (Vigoda- Gadot ve Talmud, 2010: 11). Ancak bunun yanında politika, kurumlar içerisinde, günlük faaliyetlerin önemli bir gerçeği arasında yer almaktadır. Bir kurum içerisindeki bireyler iç ve dış çevre müvacehesinde kendi çıkar ve değerlerini gözetmek ve bunun yanında kurumun çıkar ve değerlerini gözetmek için çeşitli yollara ve eylemlere gereksinim duyarlar (Leslie ve Gelfand, 2012: 147).

Küreselleşen günümüz dünyasında STK'lar misyon ve vizyon çerçevesinde hiçbir uyum çalışması yapmadan ilerlemleri çok zor bir durumdur. Gerek STK içerisindeki gerekse kurum dışındaki gelişmeler sürekli etkilenen STK'lar sürekli olarak gelecek perpektifinde uyum ve adapte süreçlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Politikaları bu şekilde belirlerken, strateji ve stratejik plan kavramları da devreye girmektedir. Eğer geleceğe dair sürdürülebilir bir kurum oluşturma amacı var ise strateji kavramının mutlak suretle kurum içerisinde ele alınması gerektiği ifade edilebilir.

TDK'ya göre strateji, “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomi, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülçeyş ve izlem” olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr). Etimolojik olarak bakıldığı zaman ise strateji, Yunanca “strategos” kelimesinden gelen “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarından türemektedir.

İlk olarak askeri bir kavram olarak kullanıldığı bilinmektedir. Kurumsal anlamda ise strateji, misyon ve vizyon çerçevesinde yönelerek ilerlemeyi sağlayan somut bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Özmutaf, 2005: 165).

STK'lar açısından strateji kavramından söz edilebilmesi için kurum içerisindeki yöneticilerin yani karar vericilerin düşüncesel anlamda buna hazır olup, sağlam bir irade ortaya koymaları gerekmektedir. Aksi durumda misyon ve vizyon kavramlarında olduğu gibi internet sitesine konan tanımlardan öteye geçemeyeceği belirtilebilir. Stratejilerin, misyon ve vizyon gibi şeffaf bir şekilde paydaşlar ile paylaşılması uygun görülmemektedir. STK içerisinde misyon ve vizyon kavramlarına ulaşma doğrultusunda somut adımlar olarak işleme konulması gerekmektedir. Bunun yanında belirlenen stratejiler ışığında kurum içerisindeki gönüllülerin ve diğer bireylerin oryante edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikli olarak geleceğin belirlirsiz oluşu kabul edilip bu bağlamda iç ve dış çevre koşullarından etkilenme doğrultusunda stratejik adımların atılma kararının verilmesi gerekmektedir. Sonraki aşamada ise kurum içerisindeki bireylerin bu eksikliği fark etmeleri ve bunun ihtiyacı ışığında adımların atılmasını sağlamak gerekmektedir. Üçüncü olarak ise organizasyon yapısında stratejik adımların atılması misyon ve vizyon ışığında ilk iki adımın uyumlu bir şekilde yol alışının idare edilmesi gereklidir (Hendriks, 1998: 622-623).

Özmutaf'ın yapmış olduğu alıntıda STK'lar için Drucker (1995); “Kar amaçsız kuruluşların en iyileri, organizasyonlarının görev ve amacının tanımlanması konusunda çok fikir yürütürler. İyi niyetlerin tezahürü olan parlak nutuklardan kaçınıp, bunun yerine üyelerinin – hem yönetici hem de gönüllüler olarak – yaptıkları işler üstünde açık ve seçik ettikleri olan hedefleri esas alırlar.” Şeklindeki ifadesiyle stratejinin önemine değinmiştir.

Stratejiler belirlenirken sadece STK kendi bünyesinde çalışmalar üretmekle yetinmemelidir. Ayrıca ulusal ve uluslararası arenada bu kapsamda adımlar atmış ve başarılı olmuş diğer STK'lar ile biraraya gelerek, deneyimlerin ve çalışmalarından istifade etmelidirler. Böylelikle daha sağlıklı karar alma yolunda emin bir çalışma yapmaya ortam hazırlanmış olacağı ifade edilebilir (Karaosmanoğlu, 2021: 64).

Sonuç olarak STK'lar, günümüz dünyasında gün geçtikçe daha önemli bir hale geldiği göz önünde bulundurulduğunda, özel ve kamu sektöründe yer alan

işletmeler gibi kurumsallaşma faaliyetlerine 3nem vermesi gerektiği ifade edilebilir. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası maksatlı yapılacak her t3rl3 etkinlikte ve çalışmada bir modern y3netim yaklaşımlarını g3z 3n3nde bulundurmalı ve belirlenmiş olan misyon ve vizyonlarına somut adımlar ile ilerlemesi gerekmektedir. Misyon ve vizyon kavramlarının yalnızca kaleme alınıp, bırakılmaması bu kavramların hayata geçirilmesi ve bu s3rete de 3rg3t k3lt3r3n3n belirlenmesi ve buna uygun çerçevede organizasyon yapısının oturtulması STK'nın s3rd3r3lebilirliği ve kurumsallaşması adına son derece 3nemlidir. Bu s3reler muvacehesinde değerlerin, politikaların ve stratejilerin bir kapsam dahilinde belirlenerek, kurum içerisindeki profesyonel ve g3n3ll3 bireylerin entegrasyonlarının sağlanması gerekmektedir. B3ylelikle kar amacı g3tmeyen işletmelerden olan STK'lar daha ağdaş y3netim anlayışları ile y3netilmiş olacak ve kurumsallaşma yolunda kurum felsefesinin belirginleşmesi ile daha modern ve işlevselliği daha y3ksek seviyede olan kurumlar haline d3n3şeceklerdir (Karaosmanoğlu, 2021: 64).

1.2.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ÇEŞİTLERİ

STK'ları 3rg3tlenme ve kuruluş başta olmak 3zere birçok açıdan t3rleri bakımından çeşitlenmektedir. Boyut, fonksiyon, standart, 3rg3tlenme ve finansal kaynaklar olmak 3zere birçok açıdan STK'larının t3rleri bulunmaktadır (Gray vd., 2006: 325).

T3rkiye 33nc3 Sekt3r Vakfı tarafından Chrest Vakfı desteği ile gerçekleştirilen Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi'nde STK'ları birçok alanda sınıflandırıldığı ortaya konulmuştur;

- Sendikalar
- İnanç temelli STK'ları
- Hizmet endeksli STK'ları
- Demokrasi ve insan hakları temelli STK'ları
- Araştırma ve geliştirme alanındaki STK'ları
- 3ęrenci ve gençlik alanındaki STK'ları
- Yardım dernekleri
- Meslek Odaları

- Çevre örgütleri
- Yerel ve geleneksel alandaki STK'ları
- Kültür ve sanat alanındaki STK'ları
- STK'larına fon sağlayan STK'ları
- Ekonomik çıkara dayalı STK'ları
- Sportif faaliyetler alanındaki STK'ları olarak sınıflandırılmaktadır.

Türkiye'de STK'ları ile ilgili olarak net bir şekilde oluşturulmuş bir yasal dayanak bulunmamaktadır. Sadece dernekler ve vakıflar ile yasalar bulunmaktadır. 1982 anayasasında dernekler ve vakıflar ile ilgili olarak yapılan düzenlemeler bulunmaktadır. Ayrıca Türk Medeni Kanunu içerisinde de dernekler ve vakıflar hakkında bazı yasal dayanaklar bulunduğu söylenebilir (Özalp, 2008: 17).

STK'ları sahip olduğu tüzel kişilik gereği hukuki bir süreç ile kuruluşları ve örgütlenmeleri gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda hukuku yapılarına göre STK'ları, gönüllülük temelli, kamu temelli ve ekonomik temelli olmak üzere üç grup altında meydana gelmektedir (Özalp, 2008: 17).

STK'ları, özel ve kamu sektörlerinin dışında üçüncü sektör olarak ortaya çıkmış kuruluşlardır. Bu kapsamda belirli bir misyon ve vizyon doğrultusunda saptanmış bir amaca ulaşmayı hedeflemektedir. Bu açıdan STK'ları için en önemli sahip olunan kaynak insandır. İnsan içerisinde de gönüllülük kavramı olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda kurulan ve tüzel kişilik kazanan STK'ları; dernekler, vakıflar ve diğer gönüllü kuruluşlardır (Fisher, 1999: 26-27).

1.2.2.1. DERNEKLER

Gerçek ya da tüzel en az yedi kişinin bir araya gelerek, İl Dernekler Müdürlüğü'ne verilen dilekçe ile ve belirli bir misyonu gerçekleştirmek amacıyla kurulan tüzel kişiliktir. Derneklerin kuruluşu ve işleyişi 5253 sayılı 04.11.2004 tarihli dernekler kanunu ve 4721 sayılı medeni kanun çerçevesinde gerçekleşmektedir (Dernekler Kanunu). Derneklerin kurulabilmesi için mutlak suretle kurucular tarafından meydana getirilmiş olan tüzük bulunması gerekmektedir. Dernek tüzüğü, kurulan ve/veya kurulacak olan derneğin tanımını, amaçlarını ve faaliyet sahalarını ortaya koymaktadır. Dernek tüzüğünde yer alması gereken zorunlu hususlar;

- Dernek adı ve yeri
- Dernek amacı ve dernek amacı kapsamında yapılması planlanan faaliyetler
- Derneğe üye olma ve üyelikten ayrılma / çıkarılma durumları
- Genel kurulun tanzimi, toplanma usulleri, oy kullanma, yöntem ve yönetim şekilleri
- Yönetim ve denetim kurulunun görev yetki ve sayıları
- Derneğin şube açıp açmayacağı
- Üyelerin ödemesi zorunlu olan aidat miktarları
- Derneğin borçlanma durumu
- İç denetim usulleri
- Gerekli hallerde tüzüğün nasıl değiştirilip, revizyona tabi tutulacağı
- Derneğin gerektiğin fesih halindeki usulleri mutlak suretle tüzükte yer alması gerekmektedir (Özmutaf, 2007: 122).

Derneklerin sahip olduğu üç adet organ bulunmaktadır. Bunlar; genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Her birisinin nasıl oluşacağı, kaç kişiden teşekkül edeceği, ne zaman aralığı ile toplanacağı açıkça tüzükte yer alması gerekmektedir. Genel kurul, derneğe kayıtlı üyelere oluşmaktadır. Genel kurul, yönetim ve denetim kurullarını denetleyen geniş bir organdır. En geç üç yılda bir toplanmak zorundadır. Yönetim kurulu ise, dernek tüzüğünde yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek adına görev almış olan icracı organdır. Derneği temsil etme yetkilisi yönetim kuruludur. En az beş asil ve beş yedek üyeden meydana gelmektedir. Denetim kurulu ise, yönetim kurulunun yapmış olduğu faaliyetlerin tüzüğe ve yasalara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını denetlemek ile görevlidir. Denetim kurulu en az üç asil ve üç yedek üyeden meydana gelmektedir (Yıldırım, 2004: 130-133).

Derneklerin varlıklarını sürdürüp faaliyet yapabilmeleri için varlıklarını devam ettirmeleri gerekmektedir. Bunun için mali kaynağa sahip olmaları gerekmektedir. Gelir akışını sağlayabilmeleri kayıtsız bir şekilde olması kesinlikle mümkün olmamaktadır. Her türlü girdinin kayıt altında olması gerektiği gibi her türlü çıktının da kayıt altında olması gerekmektedir. Bunun için dernek adına para toplama ve harcama yetkisini gösteren yetki belgesinin varlığı gerekmektedir. Yetki

belgesi; yönetim kurulu tarafından alınan karar ile yetkili kişi belirlenir ve belirlenen yetkili kişinin kimlik bilgileri ile bağı olunan kaymakamlığa yazılı bir şekilde başvuru yapılarak yetki belgesi çıkartılır (Yaman, 2007: 25).

Günümüzde dünya genelinde derneklerin son derece güç kazandığı ve söz sahibi olmaya başladığı ifade edilebilir. Akla gelebilecek her alanda kurulan dernekler dünya genelinde faaliyetlerine devam etmektedirler. Özellikle uluslararası fon ve hibe kuruluşlarının vermiş oldukları desteklerden yararlanmak adına birçok proje geliştirmekte ve bu fon ve hibelerden yararlanarak finansman kaynağını çözmektedirler. Finansman kaynağını çözen dernekler kendi tanıtımlarını daha iyi yapabilmekte ve misyon ve vizyonları doğrultusunda daha fazla gönüllü kazanmaktadır. Türkiye’de ise her geçen gün daha fazla dernek kurulmakta ve faaliyet sahasına inip faydalı işler üretmeye başlamaktadırlar. Merkezi hükümet ve yerel yönetimler de derneklerin bu çalışmalarına önem vermekte zaman zaman aynı masaya oturarak görüş ve önerilerini almaktadır. Bu durum demokrasi ve özgürlük açısından son derece önemli olup, gelişmiş ülkelerde bu durumun bu şekilde yönetildiği görülmektedir (Brass vd., 2018: 17).

Bu kapsamda derneklerin özgül ağırlığı son yıllarda daha artmış gerek ulusal gerekse uluslararası arenada söz sahibi hale gelmişlerdir. Hatta dünyanın küçük bir köy hükmünü alması ve küserelleşmesi ile dünya genelindeki dernekler ortak platformlar oluşturup birlikte uluslararası projeler geliştirerek daha büyük sinerji meydana getirmektedirler (O’leary, 2017: 85).

Bu bağlamda bir derneğin yönetilmesi son derece önemlidir. Ciddi hukuki yaptırımlarla etrafı çevrelenmiştir. Bir dernek yöneticisinin yapmış olduğu işler ile ilgili olarak bilgili ve şuurlu olduğu kabul edilmektedir. STK’larının dağılımına bakıldığında en fazla derneklerin var olduğu bilinmektedir. Dernekler Genel Müdürlüğü’nün verilerine göre 119983 tane Türkiye genelinde faal dernek bulunmaktadır.

1.2.2.2. VAKIFLAR

Türkiye, geçmiş Osmanlı tarihine bakıldığında vakıfların son derece önemli ve kıymetli olduğu görülmektedir. 01.01.2002 tarihinde yürürlüğe giren 4721 sayılı

medeni kanununun 101. Maddesi gereğince vakfın tanımı “gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal ve toplulukları” olarak yapılmaktadır. Vakıf ve dernek arasındaki en temel fark; vakıf müessesesinin İslam Hukuku hükümlerine göre ortaya çıkmış olmasıdır.

Vakıf kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun yapmış olduğu tanıma göre; “bir hizmetin gelecekte de yapılması için belli şartlarla ve resmi bir yolla ayrılarak bir topluluk veya bir kimse tarafından bırakılan mülk, para” anlamına gelmektedir (TDK). Ayrıca vakıf, etimolojik olarak ise Arapça kökenli olup, “durma ve durdurma” anlamına gelmektedir. İlk kez İslam Medeniyeti içerisinde çıkan vakıf kavramı özellikle dini hizmetlere yönelik faaliyetleri desteklemek amacıyla kurulan ve kendi kendini finanse edecek şekilde kurgulanan STK'ları olduğu ifade edilebilir (Singer, 2002: 17-18).

Vakıf müesseseleri üyelerden meydana gelmemektedir. Kurucu irade tarafından belirlenen yönetim kurulu tarafından amaçlara ulaşmak için misyon ve vizyon doğrultusunda yönetilmektedir. Derneklerin aksine olarak vakıf müesseselerine üye olunamaz. Temelde dernek ve vakıf arasında benzer yönler bulunmuş olsa da usul ve yönetmelikler açısından ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Vakıf müesseseleri kurulurken kurucu irade tarafından mahkeme kararı alınması gerekmektedir. Kurulum sürecinde yine kurucu irade tarafından hazırlanmış olan “vakıf senedinin” bulunması lazımdır. Vakıf senedinin içerisinde;

- Vakıf İsmi
- Vakıf amacı
- Vakıf mal varlığı
- Vakıf Teşkilat Ağı
- Vakıf Merkezi bulunmaktadır.

Derneklerde bulunan ve üyelerden oluşan genel kurul, vakıf müesseselerinde mütevelli heyetinden oluşmaktadır. Bunun dışında yönetim kurulu ve denetim kurulları bulunmaktadır. Denetim kurulu, mütevelli heyeti adına vakıf faaliyetlerini ve defterlerini kanuna uygun olup olmadığını denetler. Ayrıca vakıflar, her iki senede bir defa Vakıfla Genel Müdürlüğü tarafından görevlendirilen müfettişler tarafından denetlenmektedir (Yaman, 2005: 35-38).

Özellikle İslam Medeniyeti içerisinde vakıf müesseseleri çok derece fazla önem arz etmektedir. Özellikle Osmanlı Devleti zamanında hali vakti yerinde durumu iyi insanlar öldükten sonra bile sevap defterlerinin kapanmayacaklarına inandıkları için vakıflar kurarak topluma faydalı işler yapmaya çalışmaktadırlar. Akla gelebilecek her alanda vakıf müesseselerinin kuruldukları bilinmektedir. Kurulan her bir vakfın kendi faaliyetlerini finanse edecek bir mali kaynağa sahip olması önemli bir meseledir. Vakıf kurulduktan sonra faaliyetlerini ve hizmetlerini yapabilmesi için sürekli olarak akar sağlayacak gelir getirecek mülklere sahip olması son derece önemlidir. Günümüzde de faaliyetlerin devam eden vakıf müesseselerinin hemen hemen hepsi bu şekilde bir mali yapıya sahiptirler. Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün bünyesinde 11287 tane vakıf, faal bir şekilde hizmetlerine devam etmektedir.

1.2.2.2.1. VAKIF ÇEŞİTLERİ

Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde vakıflar kuruluş tarihleri açısından ikiye ayrılmaktadırlar. Bunlar; Medeni Kanun'dan Önce Kurulmuş Olan Vakıflar ve Türk Medeni Kanununa Göre Kurulan Vakıflardır.

Medeni Kanun'dan Önce Kurulan Vakıflar dört alt başlık altında toplanmaktadır.

- Şekilleri Bakımından Vakıflar, iki alt başlık altında toplanmaktadır.
 - İcare-i Vahideli Vakıflar; belirli bir bedel veya süreyle kiraya verilen vakıflar
 - İcare-i Vahide-i Kademeli Vakıflar; tespit edilmiş bir icar bedelinin daimi olarak verilmiş olması halinde bedelsiz bir şekilde kiracıdan hiç alınmadan kiracının ölümü halinde icarelik hakkının mirasçılara kalacağı vakıflar olup, cumhuriyet dönemi ile bu uygulama iptal edilmiştir.
- İdareleri Bakımından Vakıflar, üç alt başlık altında toplanmaktadır.
 - Mazbut Vakıflar; vakıf yöneticisinin soyundan kimse kalmaması ve sonrasında vakfın 10 yıl boyunca herhangi bir yöneticisinin olmaması durumunda Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne bağlanan vakıflardır. Mazbut vakıfların yönetimi tamamen VGM tarafından yürütülmektedir.

○ Mülhak Vakıflar; Vakıf yöneticilerinin sadece vakfi kuranların soyundan gelme şartı bulunan vakıflara verilen isimdir. Mülhak vakıflar, mütevellî heyeti veya VGM tarafından melrutun lehleri adına 2762 sayılı kanunun 19. maddesi gereği niyabetten, Nizamnamenin 42. Maddesine göre emaneten ya da sözü edilen kanunun 21. Maddesine göre emaneten idare ve temsil edilir. Cumhuriyetin kurulmasının akabinde kişilerin arzusu doğrultusunda bağımsız mahkemeler tarafından kurulup VGM tarafından kuruluş senedine uygunluk yönünden denetlenen vakıflardır.

○ Cemaat ve Esnafa Mahsus Vakıflar; Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde cemaat vakıfları denildiğinde akla gayri Müslimlere ait olan vakıflar gelmektedir. Günümüzde varlığını sürdürmekte olan İslami Cemaat ve Tarikatların kurmuş oldukları vakıflar, cemaat vakfı olarak isimlendirilmemektedir. 1935 yılında yayımlanan 2762 sayılı kanun gereğince cemaat vakıfları VGM kontrolü altına alarak mülhak vakıf statüsüne getirmiştir. 2008 yılında çıkan kanun ile mülhak vakıf statüsüne getirilen cemaat vakıflarına hakları geri iade edilmiştir (<https://www.haberturk.com/azinlik-vakiflari-2515178>).

• Mülkiyetleri Bakımından Vakıflar iki alt başlık altında toplanmaktadır.

○ Sahih Vakıflar; Her çeşit maddi varlıklarının mülkiyeti vakfın hükmü şahsiyetine ait olan vakıflardır. Bu tür vakıflarda vakfedilmiş olan menkul ve gayri menkul değerler vakfın malvarlığını meydana getirmektedir. Arazi Kanunu'nun 2. Maddesinde belirtilen arazi vakefilme işlemi tamamlanmışsa bu tür vakıflara sahih vakıf denilmektedir. Bu tür vakıflar vakfiyede belirtilen şekilde mütevelliler tarafından idare olunur. Fakat Arazi Kanunu'nun 2. maddesinde belirtilmiş olduğu gibi, kuru mülkiyeti ve bütün tasarruf hakkı vakfın tüzel kişiliğine ait olduğu belirtilir.

○ Sahih Olmayan Vakıflar; Türkiye Cumhuriyeti Başkanı veya onun izniyle devlet arazisi üzerinde meydana getirilen vakıflardır. Devlete ait araziden olan bir yerin aşar veya rüsumu gibi yararlanma hakkı vakfedilirse buna da sahih olmayan vakıf adı verilmektedir. Bu tür vakıflara irsadi vakıf adı da verilmemektedir.

• Mahiyetleri Bakımından Vakıflar ise iki alt başlık altında toplanmaktadır.

○ Hayri Vakıflar; geliri tamamen veya kısmi olarak muhtelif hayır şart ve hizmetlerine tahsis edilmiş olan vakıflardır. İki tür olduğu ifade edilebilir. Birincisi doğrudan kamunun fayda sağladığı vakıflar (okullar, camiler vs.) veya gelirleri hayırda kullanılmak üzere tesis edilen eserlerdir (akar).

○ Zürri Vakıflar, hiçbir şekilde hayır amacı olmayıp, gelirleri vakıf kurucusunun soyundan gelenlere aktarılan vakıflardır. Eğer ki soy kesilirse, hayri vakıf statüsüne getirilebilir.

Medeni Kanun'a Göre Kurulan Vakıflar ise, günümüz koşulları altında kurulan vakıfların bütünü bu grup altında toplanmaktadır. Usul, esas ve kuruluş aşamaları yukarıda ifade edildiği gibidir. Medeni Kanun Öncesinde Kurulan Vakıflar'dan çok daha farklı bir işleyişe sahiptir.

1.2.2.3. KOOPERATİFLER

Sanayi devriminin sonuçların birisi olan kooperatiflerin geçmiş 1800'lü yıllara dayanmaktadır. Alt gelir seviyesinde yer alan ve emek yoğun çalışan bireylerin bir araya gelip, güç birliği oluşturarak ekonomik menfaat sağlamak amacıyla kurulan resmi hüviyete sahip kuruluşlara kooperatif denilmektedir (Altınkaya, 2010: 59).

Dünya genelinde kooperatiflerin oluşturmuş olduğu toplam Pazar yaklaşık 300 milyar dolarlık bir meblağa ulaşmış durumdadır. Bu durum ise açıkçası güç birliği kavramı ile meydana gelen oluşumlar adına çok önemli bir gelişme ve güç olarak ifade edilebilir (Karlı ve Çelik, 2003: 71).

Türkiye için kooperatiflerin gelişime bakıldığı zaman, yaklaşık 40 yıla dayanan yoğun bir dinamizm görüldüğü söylenebilir. Özellikle 1983 Özalp yılları ile kooperatiflerin son derece önünün açıldığı bilinmektedir. O yıllarda kurulan kooperatiflerle beraber özellikle alt gelir ve orta gelir seviyesinde bulunan bireylerin konut sahibi olmasında önemli katkılar sunmuştur. Bu süreç içerisinde bireylere olumlu yönden katkılarının olmasının yanında süreç içerisinde kooperatifçiliği olumsuz bir şekilde kullanarak insanları su-i istimal eden insanlar da olmuştur. İnsanları dolandıran ve onların birikimlerini hortumlayan insanlar da olmuştur. Bu sebepten ötürü günümüz de kooperatiflerle ilgili toplum içerisinde olumsuz bir algı

meydana gelmiştir. İnsanlar mümkün olduğunca kooperatiflerden uzak durmaya çalışmaktadırlar (Kanlı, 2016: 7).

Ancak kooperatifler sadece bireylere konut kazandırmak ve sahibi yapmak adına kurulmamaktadır. Bunun yanında meslek gruplarının bir araya gelerek ürettikleri ürünleri rekabet avantajı yakalayarak ürünlerinin değerini arttırmak adına güç birliği oluşturmak amacıyla da kurulan kooperatifler bulunmaktadır. Örneğin tire süt kooperatifi, tire ve civarındaki köylerden köylülerin ürettiği sütü toplayıp, işleyip süt ürünleri haline dönüştürüp piyasaya ürünleri satmaktadır. Böylelikle köylülerin yetiştirdikleri sütün değerini kaybetmeden değerlendirilmesini sağlamaktadır (Kanlı, 2016: 7).

07.05.2004 tarih ve 25455 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan 5146 sayılı kanun ile kooperatif tanımlanmıştır. Bu bağlamda tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve maddi katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denilmektedir (Kanlı, 2016: 7).

Kooperatif müesseseleri kurulurken ana sözleşmenin oluşturulması gerekmektedir. Ana sözleşme içerisinde ise aşağıda bulunan unsurların yer alması gerekmektedir;

- Kooperatif ismi ve kooperatifin Merkezi
- Amaç ve çalışma konuları
- Ortaklık sıfatını kazandıran ve kaybettiren haller
- Ortakların pay tutarları ve %25’inin peşin ödenmesi
- Ortakların aynı sermaye miktarlarının belirlenmesi
- Kooperatiflerin yükümlerinden dolayı ortakların sorumluluk durumu ve derecesi
- Kooperatifin yönetici ve denetleyici organlarının görev, yetki, sorumluluk ve seçim metotlarının belirlenmesi
- Kooperatifin temsil edilmesi sürecindeki metotların açıkça belirtilmesi
- Yıllık gelir ve gider farklarının hesaplanma ve kullanılma şekilleri

- Kurucuların kimlik bilgileri mutlaka bulunması gerekmektedir.

Kooperatif müesseselerinin üç organı bulunmaktadır. Genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerden oluşan bu organlar kooperatifin amaçları doğrultusunda işlerini yürütmesini sağlamaktadır. Genel kurul, tüm ortakları temsil eden en yetkili organdır. Ayrıca kooperatifin kapanma sürecinde yönetim kurulu ve denetçiler kurulu ile tasfiye kurulunun seçilmesini sağlamaktadır. Kooperatifin ana sözleşmesinin değiştirilmesi, karar alma süreçleri ve benzeri işlemlerin yapıldığı kurul genel kuruldur. Yönetim kurulu, kanun ve ana sözleşme içerisinde yer alan kooperatifin faaliyetlerini yöneten ve kooperatifi temsil eden icra organıdır. Yönetim kurulu en az üç üyeden oluşmaktadır. Asil ve yedek olarak belirlenen yönetim kurulu üyelerinin mutlak suretle kooperatif ortağı olması gerekmektedir. Yönetim kurulu içerisinde tüzel kişiler de olabilir. Ancak mutlak şekilde tüzel kişiler yetkili bir şahsı görevlendirmesi gerekmektedir. Kooperatiflerde, yetkili kişilerin ve/veya yönetim kurulunun meydana getirebileceği zarar ve oluşacak maliyetlerden kooperatif genel olarak sorumludur (Özmutaf, 2007: 78).

1.2.2.4. MESLEK ODALARI VE BORSA

Meslek odaları ve borsalar 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Odalar ve Borsalar Kanununun 4 sayılı kanunları gereğince kurulmaktadır. Odalar, aynı mesleğe sahip bireylerin bir araya gelerek meslek mensuplarının çıkar, menfaat ve çalışma kolaylığı sağlamak amacıyla kurdukları tüzel kişiliklerdir. Odalar, halkla ilişkiler çalışması yapan, mesleğin güven duygusunu arttırmaya yönelik faaliyetler yürüten ve meslek sahiplerinin birbiri ile ilişki kurabildikleri kurumlardır (Abay, 2004: 279). Odalar aynı zamanda mesleki disiplini, ahlaki gelişimi ve etik değerlere bağlı meslek erbaplarının yetiştirilmesini de amaçlamaktadır. Osmanlı Devleti dönemindeki ahilik kavramının Cumhuriyet sonrası odalar şeklinde devam ettiğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Osmanlı Devleti zamanındaki Ahilik, yine aynı amaçları içermekteydi. Özellikle dürüstlük ilkesine dayalı iş yapabilme ve “komşusu aç iken tok yatan bizden değildir” hadisi anlayışı ile varlığını sürdüren bir müessese olan Ahilik, özellikle meslek erbapları yetiştirme ve çıraklık kurumunu devam ettirmeye yönelik faaliyetleri yürütmekteydi. Ayrıca sosyal sorumluluk içeren projelerin içinde yer alan Ahilik müessesesi yoksul ailelere yardım faaliyetleri de

yaparak sosyal dayanışmayı sağlamaya yönelik icraatlar yapmaktaydılar. Günümüzde ise Odalar, bu anlayışı kısmen yerine getirmeye çalışmaktadır. Ancak odaların kısmen politikleşmesi, bazı siyasi düşüncelerin arka bahçesi gibi politik bir duruş sergilemesi toplum içerisinde ve farklı politik düşüncelere sahip meslek erbapları tarafından ciddi bir şekilde eleştiri konusu haline gelmiştir (Başpınar, 2016: 48).

Günümüzde Odalar, meslek erbaplarının mesleklerini icra edilebilmeleri için mutlak suretle üye olmasını gerektiren kurumlardır. Örneğin bir makine mühendisi, mesleğini icra etmek istiyorsa mutlaka makine mühendisleri odasına kayıt olmak zorundadır. Bu noktada, meslek odalarının zaman zaman gönüllülük esasıyla hareket etmemesi ve üyeliğin zorunlu olması sebebiyle STK olarak isimlendirilemeyeceği yönünde bir görüş olsa da STK olarak kabul edileceği yönünde görüşlerin de olması sebebiyle tartışmalı bir hal aldığı ifade edilebilir (Başpınar, 2016: 48).

Meslek odalarının da her bir STK'nın olduğu gibi belli başlı teşkilat organları bulunmaktadır. Meslek odaları, oda meslek komitesi, oda meclisi, oda yönetim kurulu ve oda disiplin kurullarından oluşmaktadır.

Oda meslek komiteleri, meslek gruplarınca dört yıl için seçilecek beş veya yedi kişiden meydana gelmektedir. Eğer meslek odasında üye sayısı on bin kişiyi aşarsa beş, yedi, dokuz veya on bir kişiden oluşmaktadır. Asıl üyelerin sayısı kadar yedek üye olması gerekmektedir (Madde 14).

Oda meclisi, meslek gruplarınca dört yıl için seçilen üyelerden müteşekkildir. Oda meclislerinin sayısı oda meslek komitelerinin sayısına göre dizayn edilmiştir. Eğer meslek komitesi beş kişiden oluşuyorsa iki, yedi kişiden oluşuyorsa üç, dokuz kişiden oluşuyorsa dört, on bir kişiden oluşuyorsa beş kişi meclis üyesi olarak seçilmesi gerekmektedir. Oda yönetim kurulu ise dört yıl için seçilmektedir. Meclis üye sayısının toplamda yirmiden az olan odalarda beş, yirmi ile yirmi dokuz arasında olanlarda yedi, otuz ile otuz dokuz arasında olanlarda dokuz ve son olarak kırk ve daha fazla meclis üyesi olan odalarda ise on bir kişiden oluşmaktadır. Oda disiplin kurulu ise, oda faaliyetlerinin kanuna ve yönetmeliğe uygun bir şekilde tatbik edilip edilmediğine yönelik kayıtları inceler ve gerekli denetimleri yapar. Uygun olmayan durumları tespiti halinde ise gerekli cezaların verilmesini önerir (Madde 22).

İllerde sanayi ve ticareti geliştirmek ve ürün bazlı faaliyetler yapmak, ulusal ve uluslararası rekabet oluşturmak adına kurulan tüzel kişiliğe ise borsa denilmektedir. Ülke ekonomisinin gelişiminde sanayi ve teknolojiyi geliştirmek adına ciddi faaliyetlere imza attığı söylenebilir.

1.2.2.5. SENDİKALAR

İşverene karşı iş görenlerin haklarını ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek adına kurulan müesseselere sendika denir. Yalnızca özel sektör değil devletin büyük bir işveren olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman işçilerin ve memurların haklarını korumak, çalışma koşullarını iyileştirmek, huzur ve ferahı arttırmak ve ücretleri yaşam standartlarına uygun bir hale getirmek amacıyla faaliyet göstermekte olan baskı gruplarıdır (Güven, 2001: 72).

Avrupa'da gerçekte sanayi devrimi sonrasında ciddi anlamda üretim artmış, üretim arttıkça istihdam artmıştır. Daha fazla üretim ve daha fazla kar amacıyla işverenler iş görenlerin haklarını geri planda tutmuşlardır. İnsanı adeta bir makine gibi görerek daha fazla üretim anlayışına devam etmişlerdir. 19. Yüzyıl ile ilk kez İngiltere iş görenlerin haklarını savunmak adına sendikal faaliyetlerin başladığı belirtilebilir. Sonrasında Almanya ve Fransa'da bu hareketler devam etmiştir (Güven, 2001: 73).

Avrupa'da işçi sınıfına işverenlerde tarafından yapılan bu olumsuz muameleye karşı ancak 19. Yüzyılda ilk kez tepkiler verilmişken İslam Medeniyetine bakıldığında Hazreti Muhammed döneminde, "işçinin hakkını alınının teri kurumadan veriniz" anlayışı ile işçiye bir yaklaşım bulunmaktaydı. İşçinin ağır şartlar altında çalışması yasaklanmış hatta binek hayvanlara taşımakta zorlanacağı miktarda yük yüklemek yasaklanmıştı. İşçi ve iş verenin eşit şartlar altında haklarını arayabilecekleri ortamlar hazırlanmıştı. 7. Yüzyılda bu şartları sağlamış olan İslam Medeniyeti, ilerleyen dönemlerde bu sistemlerden ve anlayışlardan uzaklaşarak sahip olduğu medeniyet anlayışına zıt muamelelerde bulunduğu görülmüştür. Batı medeniyetinin, İslam Medeniyeti'nden özellikle Avrupa sınırları içerisinde hüküm sürmüş olan Endülüs Emevi Devleti'nden ilham alarak ancak 19. Yüzyıl içerisinde tatbik edebilir hale geldiği sendikal faaliyetleri sonrasında İslam Devletleri sanki Avrupa'nın icadymış gibi kendi içlerinde uygulamaya başlamışlardır.

Türkiye’de ise sendikal faaliyetler ilk kez 1947 yılında yapılmaya başlanmıştır. Bu tarihte çıkarılan 5018 sayılı “işçi ve iş veren sendikaları ve sendika birlikleri kanunu” ile işçilere yönelik sendikal faaliyet yapma hakkı tanınmıştır. 1965 yılında ise kamu çalışanlarına yönelik sendikal faaliyet yapma hakkı tanınmıştır. 1983 yılında kabul edilen toplu iş sözleşmesi ile işçiye grev, iş verene ise lokavt hakkı verilerek sendikal faaliyetler daha güçlü bir hale taşınmıştır. Günümüzde ise Türkiye’de sendikal faaliyetler ciddi bir şekilde güçlenmiş olmasına rağmen Avrupa’daki seviyeye ulaşamadığını görmekteyiz. Avrupa’da sendikal faaliyetlerin işçi sınıfının ciddi mücadeleleri sonucunda ele edildiği bilinirken, Türkiye’de ise herhangi bir mücadeleye sahne olmadan Türkiye Cumhuriyeti tarafından verilmiştir. Alınan bir haktan ziyade verilen bir hak olması sebebiyle Türkiye’de sendikal faaliyetler bu yüzden Avrupa’ya kıyasen arzu edilen düzeyde değildir (Akgün, 2009: 125).

Sendika faaliyetleri ile ilgili olarak dünyanın her bir coğrafyasında sendika yöneticilerinin olumsuz tutumlarını görmek mümkün olmaktadır. Türkiye’den örnek vermek gerekirse işçi sendikalarının başındaki insanların son derece lüks ve israf dolu hayatları sendikal faaliyetlerde samimiysizliği doğurmaktadır. Ayrıca yine sendika yöneticilerinin bazılarının belirli zaman sonrasında siyasete girerek siyasetçi olması sendikal faaliyetlerinin samimiyetine hanel verdiği düşünölmektedir (Akgün, 2009: 125).

Sendikalar üç ana organdan oluşmaktadır. Bunlar; genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kuruludur. Genel kurul, sendikanın en yetkili organıdır. Diğer organların seçilmesi, tüzük değişikliği, yönetim ve denetim kurullarının sunduğu bilgilendirmeler ve faaliyetlerin değerlendirilmesi, şube açma kararı gibi hususları yapılması asli vazifesidir. Genel kurul dört yılda bir toplanmaktadır. Yönetim kurulu ise genel kurulun vermiş olduğu yetki ile, sendikal faaliyetlerin yürütölmesi ve üyelerin haklarını savunmak adına yürütölülecek işlemleri icra etmektedir. Denetim kurulu ise, yapılan faaliyetlerin yasal mevzuata uygun bir şekilde yapılip yapılmadığını denetleme işlemini gerçekleştirilmektedir (Yıldırım, 2004: 162-167).

1.2.2.6. DİĞER GÖNÜLLÜ GRUPLAR

Resmi olmayıp, tüzel kişiliğe haiz olmayan meydana getirilen ve belirli bir amaç doğrultusuna faaliyet gösteren kuruluşla bu sınıfta yer almaktadır. Platform, birlikler ve öğrenci toplulukları gibi oluşumlar bu tip yapılanmalara örnek gösterilebilir.

Platform; dernek, vakıf, sendika ve benzeri STK'larının bir araya gelerek oluşturdukları güç birliği sağlamak amacıyla aynı hedef doğrultusunda faaliyet göstermek amacıyla meydana getirilmiş hukuki boyutu olmayan birliktir. İzmir ili içerisinde faaliyet göstermekte olan İzmir STK'ları Platformu (İSTOK) örnek olarak verilebilir.

1.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ

STK'ları, hayatın her alanına nüfuz edebilen kurumlar olması hasebiyle toplum içinde bulunan birçok kurum ve kuruluş ile ilişki halinde olduğu ifade edilebilir. STK'larının genel bir bakış açısıyla özel sektör ve kamu ile ciddi anlamda ilişkileri bulunmaktadır. Bunun yanında STK'larının farklı STK'ları ile de ilişki halinde olduğu söylenebilmektedir. STK'ları toplum hayatı içerisindeki kılcal damarlar olduğu ifade edilebilir. STK'ları toplum içerisinde her türlü ortamda her türlü hiyerarşik seviyede yer alabilen çok dinamik yapılardır. Örneğin bir dernek başkanı içinde bulunduğu için valisiyle, milletvekiliyle veya zengin bir iş adamı ile son derece saygın bir toplantı yaparken sonrasında orta seviyedeki bir kamu çalışanı ile ciddi anlamda mücadele vererek işleri yürütür ve sonrasında sahada düşük gelir grubu içerisinde bulunan bir vatandaş grubu ile iç içe faaliyet yapabilir. Bu durum, STK'larının çok fazla dinamik ve toplum ile iç içe olduğunun bir göstergesi olduğu ifade edilebilir.

STK'ları bu denli paydaşlarla iç içe olmasının getirmiş olduğu sorumluluklar da bulunmaktadır. Özellikle kamu ile ilgili olan ilişkilerde STK'larının son derece hassas olması gerekmektedir. Mevzuata uygun bir şekilde hareket edilmesi yasal bir zorunluluktur. STK'larının bu konuda yöneticilerinin eğitimine son derece önem vermesi gerekmektedir. Bu alanda yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri STK'larının sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütüp, gelişmesini sağlayacaktır. Aksi takdirde

STK hakkında yasal işlemler başlatılıp çeşitli kademelerde cezalar verilir ve bu durum STK'nın kapatılmasına kadar ilerlemektedir (Chen vd., 2019: 7).

STK'lar bu kadar geniş bir alan içerisinde faaliyet sürdürürken aynı zamanda bağımsız ve sivil anlayışını da sürdürmesi gerekmektedir. Ne özel sektörün maddi gücünün etkisi altına girmeli ne de devletin iktidar gücü altında ezilecek seviyeye inmelidir. Bu sebepten ötürü STK'ları misyon ve vizyon tanımları çerçevesinde gönüllü birey faaliyetleri hızlı bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. STK'ları üstüste sıralanmamış tek iken bir hükmü olmayan ve hemen kopan örümcek ağlarının birleşmesinden meydana gelecek bir halat olması gerekmektedir. Yalnızca bir kalın halat değil, yüzlerce binlerce zayıf halatın oluşturacağı güçlü bir halat olması sivil toplum ruhuna daha uygun olacaktır (Karlson, 2002: 128).

Bir STK bir şahsın veya bir çıkar grubunun tekelinde olmaması gerekir. Hem bağımsızlığı hem de faaliyetlerini objektif bir şekilde misyon ve vizyon doğrultusunda gerçekleştirebilmesi adına geniş bir tabana yayılması en muvafık olanıdır. Çünkü eğer bu şekilde olursa kamu yaptığı fiil ve uygulamalarda bir yanlışlığı düzeltmek ve revize edebilmek için sırf milletin menfaatin ve çıkarını düşünen STK'larının varlığı baskı unsuru olarak ciddi bir adım olmuş olacaktır (Özmutaf, 2007: 14).

STK'larının paydaşları ile etkileşim sürecinde ülkelere göre devrin dönemlerine göre farklılar göstermektedir. Devletin daha aktif ve büyük ölçekte olduğu durumlarda STK'larının durumu farklı olabilirken, devletin daha küçük ölçekte ve liberal anlayışla yönetildiği durumlarda ise STK'larının etkinliği ve kapsadığı alan daha farklı büyüklükte olabilmektedir (Karlson, 2002: 128).

Hasenfeld ve Gidron'a göre sivil toplum – devlet ilişkisinde üç farklı türden söz etmenin mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir;

- Sivil toplum 1: devlet ile nötr ilişki halinde olan STK'larını temsil eder. Devletin tutum ve politikalarına karşı nötr bir tavır takınan STK'larıdır. Yoksul ailelere yardım, öğrenci toplulukları ve benzeri oluşumlar bu tipteki STK'larına örnek olarak verilebilir.
- Sivil toplum 2: devlet ile negatif yönlü ilişki halinde olan STK'larını temsil eder. Devletin politikası ve tutumu ne yönde olursa olsun her şekilde bu

politika ve tutuma karşı olmayı benimsemiş olan STK'larını ifade etmektedir. Daha çok politik ve ideolojik temelli STK'ları örnek verilebilir.

- Sivil toplum 3: devlet ile pozitif yönlü ilişki halindeki STK'larını ifade eder. Gerek bürokratik gerekse mali yönden devlet ile iyi ilişkiler halinde olan ve kendi faaliyetlerini bu yönüyle çok kolaylıkla icra eden STK'larıdır. Yaptığı ve yapacağı faaliyetler devletin rejimini güçlendirici boyuttadır. Bazı noktalarda devlet ile ters düştüğü noktalar olsa bile genel manada devletin politikalarını yayıcı ve kapsayıcı faaliyetleri yürütmektedirler (Hasenfeld ve Gidron, 2005: 101).

Özel sektör ve kamu birçok hususa ciddi anlamda eğilip, hizmet ulaştıramıyorken STK'ları bu alanlara rahatlıkla girip, hizmet ulaştırmaktadır. O yüzden üçüncü sektör olarak isimlendirilen STK'ları toplum hayatında ciddi bir boşluğu tamamlamaktadır. STK'ları özel sektör ve kamuya rakip olarak değil bir tamamlayıcı sektör olarak algılanması gerekmektedir. Paydaş olan tüm kurum ve kuruluşların bir arada uyumlu ve koordineli bir şekilde toplum yararına çalışmaları devam ettirmesi en uygun olan durum olduğu belirtilebilir (Bromley vd., 2019: 11).

Günümüz dünyasına bakıldığı zaman ise durumun biraz farklı işleyişlerinin olduğu görülmektedir. Özel sektör çıkarları ve menfaatleri doğrultusunda sosyal sorumluluk adı altında STK'larını destekleri bilinmektedir. Genelleme yapmanın uygun olmadığını belirtmenin yanında süreci örneklendirmek gerekirse, çevreyi kirleten firmaların çevre üzerine faaliyet göstermekte olan STK'larını destekledikleri ve kendi rakip firmalarının faaliyetlerini durdurmak ve sekteye uğratmak adına bir rekabet silahı olarak kullandıkları söylenebilir. Kamu alanında ise zaman zaman STK'larına yönelik sıkı politikaların uygulandığı görülmektedir. Bunun yanında verilen mali destekler ile STK'ları bağımlı hale getirilerek STK'larının devleti eleştiren faaliyetler içerisinde bulunmasının önüne geçmektedirler. Türkiye örneğine bakıldığı zaman ise benzer sorunların yaklaşık yüz yıllık cumhuriyet tarihinde yaşandığı görülmektedir. Sivil toplum meselesini bu minval üzerinde ele almak gerektiğinde otoriter bir bakış açısından çıkararak hem denetimin olduğu fakat bunun yanında sivil toplumun müspet anlamdaki eleştiri ve yapıcı faaliyetlerini destekleyen, STK'larının bağımsızlığını göz önünde bulunduran bir anlayış ile paydaşların süreci yönetmesini sağlamak en doğru atılım olacaktır (Norton, 1997: 5). STK'larının eşitlikçi, özgürlükçü, katılımcı ve faydacı bir anlayış ile çalışabilmesi

toplum açısından son derece önemli bir ölçü olduğu belirtilebilir (Holl, 1998: 103-105).

STK'ları akla gelebilecek her alanda faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu geniş alan;

- Bizzat yürütülen faaliyetler
- Ortak yürüttüğü faaliyetler
- Hızlandırdığı faaliyetler olarak üç kategoride özetlenebilir (Lewis, 2003: 333).

Bir başka çalışmaya göre ise, STK'larının çalışmalarını dört başlık altında;

- Politika oluşturmada taşeronluk kapsamında modern kamu yönetimi anlayışı
- Özel sektör ile müşterek paydada kurumsallaşma
- Sosyal ve entelektüel sermaye oluşturma ve iç örgütlenmenin sağlanması
- Güç sahipleri üzerinde denetim ve baskı unsuru görevleri şeklinde olmak üzere toplamıştır (Gray vd., 2006: 325).

STK'larının diğer sektörlere kıyasen faaliyetleri içerisindeki en büyük ayırt edici özelliklerinden birisi gönüllülük kavramıdır. STK'ları faaliyetlerini gönüllük esasına dayalı bir şekilde yapmaktadır (bazı istisnai durumlar dışında). Bu durum ise STK'larını güçlü kılmaktadır. Özel sektör ve kamu içerisindeki bireyler gönüllülük esasını kapsamında ücret mukabilinde yaptığı işi sevmese bile faaliyetlerini ve çalışmalarını yürütmek zorundadırlar. Ancak STK'larında velev ki ücret dahi olsa gönüllülük işin içerisinde olduğu için bireyler bu faaliyetleri isteyerek ve severek yaptıkları için daha STK'ları daha verimli bir hale gelmektedirler. Topluma, sosyal sermayesi ve entelektüel sermayesi yüksek bireyler yetiştirmektedirler (Sternberg, 2010: 22).

STK'larının hangi alanda faaliyetini sürdürmesi önemli olmadan topluma yapmış olduğu en önemli katkılardan birisi, gönüllü bireylerin toplum içerisinde yetiştirilmiş olmasıdır. Herhangi bir çıkar gözetmeksizin, menfaat elde etmeksizin, toplum yararına ve kendi inancı doğrultusunda Yaratıcısının rızasını kazanmak için

faaliyet yapan bireylerin yetişmesi o toplum için son derece önemli ve kıymetlidir (Nursi, 1946: 423).

STK'ları özel sektör ve kamuya nazaran verdiği hizmetler cihetiyle birçok yenilikçi, esnek ve duyarlılık düzeyi yüksek seviyededir. Bunun yanında STK'ları diğer sektörlerle göre maliyet açısından da rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İnsan kaynağını gönüllülük esasıyla çözmesi sebebiyle idari maliyetleri ciddi seviyede azalttığı ifade edilebilir (Owen, 2000: 132). Ayrıca kamunun aşırı bürokrasi sonucu hantallaşmış yapısının yanında STK'larının daha heyecanlı daha dinamik ve daha reformist bir anlayış ile faaliyet gösteriyor olması STK'larının en önemli avantajları arasında yer almaktadır (Gutnik, 2007: 9).

STK'larını güçlü kılan avantajlı taraflarının bulunmasının yanı sıra zayıf kılan olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Özellikle STK'larının temsiliyet eksikliği, kapasite yetersizliği, fon geliştirme sorunları ve paydaşlar arası yaşanan eksiklikler en temel olumsuzluklar olarak belirtilebilir (Chaskin, 2003: 174).

Kurumsallaşma alanındaki eksiklikler STK'nın temsil edilmesindeki eksiklikleri ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürünün belirlenemediği bir ortamda STK içerisindeki iç paydaşlar tarafından temsil sorununun çıkması gözlemlenmektedir. Bunun yanında STK'larının hayalleri arasında yer alan, misyon ve vizyonları doğrultusunda gerçekleştirmeye çalıştıkları faaliyetler için yeterli kapasitenin oluşturulamamış olması STK'ları açısından en önemli eksiklerden ve olumsuzluklardan bir tanesi olduğu belirtilebilir. STK'larının sahip olduğu olumsuz durumlardan bir diğeri ise, STK'larının kaynak geliştirme eksikliğidir. Bu sebepten ötürü özel sektöre ve kamuya bağımlılığı yaşamalarının en büyük sebeplerinden bir tanesi de bu durumdur. Kamu sektörü STK'larını fon vererek kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Durum bu şekilde olduğu zaman Hegel'in de söylediği gibi STK'ları devletten beslenen ve onun ayrılmaz bir parçası halinde olan kuruluşlara dönerler (Talas, 2010: 77).

Kamunun STK'larını fonlar ile desteklenmesinde açıkçası herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Ancak kamunun sağlamış olduğu bu fonlar doğrultusunda STK'larını etkisi altına almaya çalışması ve bir nevi devletin kurumu olarak görmesi ciddi bir problem olarak ele alınabilir. Her dönemde her ülkede bu tip durumlar gerçekleşmiş ve kamu STK'larını etkisi altına almaya çalışmıştır. Bunun sonucunda

bu tip STK'ları kamuya karşı herhangi bir eleştiri getiremeyen, baskı unsuru olamayan, kamunun herhangi bir kurumuymuşçasına hareket eden kuruluşlar haline gelir. Bu noktada STK'ları özgür, eleştirel, yenilikçi ve özerk olma özelliklerini kaybedebileceği ifade edilebilir (Tosun, 2001: 374).

Özel sektörün ciddi anlamda finanse ettiği STK'larında ise yine bir önceki duruma benzer meselelerin ortaya çıkacağı ifade edilebilir. Özel sektörün ağırlıklı olarak fon sağladığı ve sponsor olduğu STK'ları, desteği yapan firma ve/veya firmalara yönelik kesinlikle eleştiri veya baskı unsuru olarak görüş ileriye süremezler. Örneğin, uluslararası bir petrol şirketi, çevre duyarlılığı ile ilgili faaliyet sürdürmekte olan bir STK için ciddi anlamda destek verip sponsor oluyorsa, o büyük firmanın çevreye vermiş olduğu zararlar ile ilgili olarak ses çıkartması pek fazla mümkün olmayacaktır (Haves ve Lang, 2008: 11). Bu durum STK'ları açısından olumsuz olarak ele alınacak maddelerden bir tanesi olduğu belirtilebilir.

STK'larının yaptığı faaliyetleri özgür, özerk ve bağımsız bir şekilde yapabilmeleri için mali kaynaklarını daha geniş tabanlı bir şekilde elde etmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda STK'larının fon sağlama araçları beş ana başlık altında toplanmaktadır (Courtney, 2002: 47).

Uluslararası Proje Destekleri, günümüz dünyasında faaliyet göstermek olan uluslararası kurum ve kuruluşlar belirlenmiş oldukları alanlarda dünya genelindeki birçok STK için proje bazlı fon desteği sağlamaktadır. Özellikle batılı devletlerin bu manada ciddi çalışmaları ve proje bazlı sağladıkları destekler bulunmaktadır. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan devletlere yönelik sunulan bu tip proje bazlı destekler STK'larının faaliyetlerinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Bunun yanında batılı devletlerin sağlamış oldukları proje ilanlarına Türkiye temelinde bakıldığı zaman ele alınan proje başlıklarının çoğunluğunun, toplumsal cinsiyet eşitliği, çevre, demokrasi, etnik milliyetçilik ve benzeri başlık olduğu görülmektedir. Açıkçası bu proje başlıklarının bilinçli olarak belirlendiği kanısı birçok uzman tarafından belirtilmektedir. Bu tip konular Türkiye'nin iç dinamiklerini sarsacak ve infial doğurmaya müsait konular olduğu ifade edilebilir. Bu tip konuların herhangi bir şekilde problem taşımadığını son derece modern ve güncel konular olduğunu ve dünya genelinde bu tip konuların ele alındığını etmektedirler (Courtney, 2002: 47).

- Ulusal Proje Bazlı Devlet Desteği: Devlet tarafından STK'larına sağlanan proje ve faaliyet bazlı mali desteklerdir. Devletlerin direkt olarak sağladığı mali desteklerin yanı sıra uygulanan bazı yöntemler ile endirekt avantajlar sağlanmaktadır. Örneğin vergi muafiyetleri, sosyal güvenlik prim muafiyetleri, harç ve pul muafiyetleri ve benzer gibi uygulamalar yapılmaktadır (Ibsen ve Habermann, 2005:10). STK'larının özgürlüklerini kaybetmeden bu tip uygulamalar ile kapasitelerini geliştirmeleri devlet ile görüşmelerde daha fazla güçlü olmalarını sağlayacaktır. Bu tip proje bazlı devletlerin kendi sınırları içerisinde faaliyet gösteren STK'larına yönelik vermiş oldukları desteklere örnek olarak, Türkiye'deki Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın vermiş olduğu proje destekleri verilebilir. Bunun yanında batıda birçok ÷lke kendi STK'larına mali destekler vermektedir. Endirekt desteklere örnek vermek gerekirse, Danimarka STK'larına yönelik vergi oranlarında düşüő oran politikası gütmektedirler. Türkiye'de ise kamu yararı taşıyan STK'larına yönelik ciddi anlamda muafiyetler sağladığı bilinmektedir. Norveç'te ise kara mayınlarının kullanılmamasına yönelik çalışma yapan STK'larına her türlü endirekt muafiyet destekleri sağlanmaktadır (Sending ve Neumann, 2006: 664). STK'larının bu manada devletten destek alınmasının doğru olmadığını belirten görüş bulunmasının yanı sıra devletten destek alarak kapasitesini güçlendiren STK'larının daha güçlü ve daha bağımsız olabileceklerini ifade eden görüş de bulunmaktadır (Collingwood ve Logister, 2007: 30-31).

- STK'larının yaptığı hizmet ve satış karşılığı elde ettiği gelirler: STK'ları, gelirleri kuruma kalmak kaydıyla iktisadi işletme kurmak suretiyle veya kuruma ait sembollerini bağış makbuzu karşılığında satmak suretiyle gelir elde edebilirler. Bu tip organizasyonları her ÷lke kendi içerisinde benzer yasal mevzuat içerisinde gerçekleştirir (Franco, 2005: 24). Yapılan bu tür faaliyetler STK'larının misyon ve vizyon kapsamındaki hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ayrıca STK'nın devamlılığını sürdürmek ve kapasite geliştirmek amacıyla kullanması gerekmektedir (Frumkin ve Kim, 2001: 226). STK'ları açısından en önemli ve sivil toplum ruhuna en uygun gelir sağlama yöntemlerinden birisi olduğu ifade edilebilir. Çünkü bu yolla özel sektör, kamu ve bağışçılara bağımlı olmaktan kurtulmayı sağlayan önemli bir yöntemdir. Amaçların sapmaması

şartıyla bu yöntemin kullanılması ve sistemin oturtulması STK'ları açısından son derece önemli olduğu belirtilebilir (Clarke ve Mount, 2001: 78).

- **Bağışçılar:** STK'larının faaliyetlerini sürdürmesi adına bağışlar son derece önemlidir. STK'larının bağımsız ve özerk bir şekilde yönetebilmesi için finansal açıdan gücünü bağışlardan almasının çok daha uygun olduğu belirtilebilir. STK'ları açısından bağışçılar aracılığı ile bağış toplamak iki açıdan faydalıdır; birincisi, bağımsızlık ve özerkler ciheti ikincisi ise örgüt kültürünü benimsemiş bağışçı çokluğu olduğu söylenebilir. STK'larının yönetim kurullarının örgüt kültürünü taban ile ne kadar etkili bir şekilde paylaşıp paylaşmadığı sonucunda bağışçıların sayısı etkilenmektedir (Fogal, 2005: 419-420). Kendi faaliyetlerini çok iyi bir şekilde anlatıp oluşan ve/veya oluşacak kamu yararını ifade edebilen STK'ları bu anlamda başarılı olabilirler. STK'larına bağış yapan insanların, bağış yapma sebepleri ele alındığı zaman, genellikle topluma faydalı olma, başka insanlara yardımcı olma duygusunun yoğun olduğu ifade edilebilir (Grace ve Griffin, 2006: 147). Bu kapsamda devletler kendi sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan STK'larını desteklemek amacıyla vergi muafiyetleri ile bağışçıları desteklemektedir (Durmuş, 2012: 13).

1.4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLÜK KAVRAMI

Gönüllü kelimesi TDK'da, “bir işi yapmayı hiçbir yükümlülüğü yokken üstlenen kimse” olarak tanımlanmaktadır. Gönüllülük kavramı ise yine TDK'da “gönüllü olma hali” olarak tanımlanmaktadır (TDK).

STK'ları açısından gönüllülük kavramı ele alınırsa; gönüllülük, finansal bir kazanç amacı gütmeyen bireyin kendi dışındakilere fayda sağlayıcı fiillerde bulunarak hizmet etmesidir denilebilir (Boşgelmez, 2012: 42). Gönüllülük ülkelere göre farklı anlam, boyut ve içerik deriliği kazanmaktadır. Gönüllülük kavramının içeriği oluşturulurken sahip olunan din, kültür, tarih ve diğer etkileyici sebepler belirleyici olabilmektedir (Agerhem, 2004: 8).

Gönüllülük kavramı özellikle son yirmi senedir dünya genelinde önemli bir konuma geldiği ifade edilebilir. Sosyal hayat içerisinde bireylerin gönüllülük faaliyetleri içerisinde yer alarak, kendi dışındaki bireylere, canlılara veya herhangi

bir kavramın içeriğine hizmet etmesi ve fayda sağlaması son derece önemli bir hale gelmiştir. Bireyselciğin günümüz dünyasında ziyadesiyle arttığı bir ortamda gönüllülük faaliyetleri, kişileri sosyal ve içtimai olarak önemli düzeyde geliştirdiği ifade edilebilir (UNDP, 2013: 16). Özellikle çocukların ve gençlerin gönüllülük faaliyetleri içerisinde yetişmesi ve o kültürü alarak sosyal hayat içerisinde varlığını sürdürmesi, çocukların ve gençlerin gelişimi ve kariyeri adına önemli bir katkı sunacağı aşıkardır. Tabi bu durumda çocukların ve gençlerin sosyal hayat ve kariyerlerinde başarılı olabilmeleri için değil, gerçekten topluma faydalı, insanlık için katkı koyan ve iyi bir insan olabilmeleri için bu tip gönüllü faaliyetlerde bulunmasını tesis etmek gerekmektedir. Yoksa çıkar için, menfaat için ve başarı için gönüllülük faaliyetinde bulunan bireyler yetiştirilmiş olunur ki, bu durum da toplum adına olumsuzluklar içeren bir vakıa olmuş olur.

Gönüllülük, bireylerin toplumsal bilinç anlayışı kapsamında, menfaat gözetmeksizin, bilgi, zaman, beceri, yetenek, tecrübe, maddi ve manevi kaynaklarını kendi istekleriyle bir STK'nın amacı doğrultusunda kullanmaları olarak tanımlanabilir (Yaman, 2005: 39). STK'lar içerisinde gönüllü bireyler ile çalışmak, kurumun paydaş ağını ve faaliyet alanının genişlemesi, yeni bağlantılar kurulması, bünyesindeki personelin becerilerinin genişletilebilmesi gibi faydalar sağlamaktadır. STK'lar bunlar gibi birçok nedenden dolayı gönüllüler ile faaliyet yapmayı istemektedirler (Yaman, 2005: 40).

Gönüllüğün önemine binaen dünya genelinde 5 Aralık tarihi "Dünya Gönüllü Günü" olarak kutlanmaktadır. Ayrıca Birleşmiş Milletler tarafından 2001 senesi "Dünya Gönüllü Senesi" olarak ilan edilmiş ve dünya genelinde gönüllülük kapsamında farkındalık faaliyetleri yapılarak, gönüllülük adına katkı koyucu programlar dünya genelinde icra edilmiştir (Balaban ve İnce, 2015: 25).

STK'lara vaktini, emeğini, bilgi, beceri ve yeteneğini sunan bireylerin temelinde topluma, insanlığa ve canlılara yarar sağlama kısaca faydalı olma isteklerinin olduğu, bununla birlikte başka arzuları ve istekleri için STK'lara başvurarak görev almak istedikleri gözlemlenmiştir. Gönüllülerin hangi psikoloji ile kurumlarda görev aldıkları sorusunun cevabı ise, süreç içerisinde gönüllülük faaliyetlerinde bulunurken göstermiş olduğu fiil ve eylemlerden belli olacağı ifade edilebilir (Yaman, 2005: 41).

Kısmi veya tam zamanlı bir şekilde bireylerin STK'larında gönüllü olmalarının, beklenti ve / veya amaçlarının karşılanması ile doğru orantılı bir kavramdır. Bireylerin beklenti ve / veya amaçlarının bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Yaman, 2005: 41);

- İlişki yönetimi kapsamında çevre edinme ihtiyacı
- İlkesel anlamda faaliyet gösterdiğine inandığı topluluk içerisinde olma ihtiyacı
- İdeolojik benimseme
- Eğlence ve keyif alma isteği
- Kişisel gelişim ve özgüven geliştirme ihtiyacı
- İnsanlara faydalı olma isteği
- Kendi bilgi ve becerisini başka insanlarla paylaşma ve kabul görme isteği
- Manevi ve imani haz isteği
- Aidiyet ihtiyacını tatmin etmek ve buna benzer birçok sebep gösterilebilir.

Gönüllülük faaliyetlerinin artması, gönüllülerin çoğalması toplumsal demokrasiyi ve sosyal katılımcılığı arttırmaya ciddi anlamda fayda sağlamaktadır. bireylerin, bireysellikten öte katılımcı ve girişimci olmasına ciddi anlamda katkılar sunmaktadır. Toplumun ilerlemesine, kalkınmasına ve yardımlaşmaya vesile olmaktadır. Bu açıdan gönüllülük faaliyetleri son derece önem arz etmektedir. STK'larının en önemli kaynaklarından birisidir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar olduğu için gönüllüler STK'larının en değerli sermaye kaynaklarından da birisi olduğu ifade edilebilir (UNDP, 2013: 101).

Gönüllülük kavramı yalnızca bireysel gönüllülük olarak değil aynı zamanda kurumsal gönüllülük olarak da toplumda iki çeşit olarak ele alınabilir.

1. Bireysel Gönüllülük; gönüllülük denildiği zaman herhangi bir ücret almadan örgüt kültürünü benimsemiş olduğu STK'da görev yapmak anlamına gelmemeli, günümüz modern dünyasında birey gönüllüsü olduğu STK'da bir miktar ücret alabilmektedir. Ancak bu miktarın ne kadar olacağı konusunda net bir görüş ve ifade bulunmamaktadır. Ancak bu görüşün tam zıttı olarak kesinlikle ücret

alınmaması gerektiğini savunan ayrı bir görüş de bulunmaktadır (Bjalesjö, 2010). Bunların ötesinde bir bireyin gönüllü olabilmesi için beş temel faktör bulunmaktadır; bireysel faktörler, bireyin kendi içinden gelerek, kendi iç dünyasındaki temel iç güdüleyici sebepler doğrultusunda hareket geçerek gönüllü olma isteğidir. Örneğin bireyin, topluma faydalı olma hissine sahip olması, önde olma arzusuna sahip olması, emekli bir bireyin kahvehanede oturma isteğinin olmaması, işe yarama hissini olmasa gibi durumlar örnek olarak verilebilir. Sosyo kültürel faktörler, bireyin yeni ortamlara girme, yeni bir sosyal çevre ve arkadaş çevresi yapma isteğinden doğan bir gelişme olarak belirtilebilir. Kaliteli zaman geçirme ve sosyal hayat ile iç içe olma arzusu bu duruma örnek olarak verilebilir. Ekonomik faktörler, bireyin sahip olduğu parasını güzel ve hayırlı bir faaliyet alanında kullanma arzusu örnek olarak verilebilir. Bu durum hayır ve yardım amaçlı olabileceği gibi kooperatif gibi kar amacı güden bir amaç doğrultusunda da olabilir. Yasal ve politik faktörler, zorunlu üye olunması gereken meslek odalarında yapılan faaliyetleri içerir. Meslek odaları ve benzeri kurumlarda gruplar arası güç ölçüşmelerinde taraftar kazanma ve güç elde etmek amacıyla bireyler görev alma güdüsüyle hareket edebilirler. Bunun yanında siyasi partilerde taraftar toplamak ve oy kazanmak gibi niyetlerle görev alma arzusu içinde bireyler hareket etmektedirler. Bunun dışında reklam olma niyetiyle, göz önünde olma niyetiyle de bireyler STK'larında görev almak istemenin yanında öldükten sonra hayırla anılma isteği, Yaratıcı'nın rızasını ve hoşnutluğunu kazanma isteği gibi düşüncelerle de bireyler STK'larında görev alma motivasyonuna sahip olurlar (Empowering America's Grassroots, 2001: 2-4).

2. Kurumsal Gönüllülük, özellikle özel sektördeki işletmelerin topluma ve özellikle tüketicilerine hoş görünmek adına ve diğer samimi düşüncelerle topluma faydalı olmak adına yapılan sosyal sorumluluk projeleri ve STK'ları ve kamu ile yürüttükleri projeler bu kapsamda ele alınmaktadır. Kurumsal gönüllüğe yönlendiren üç temel faktör bulunmaktadır. Bireysel faktörler, kurum içerisindeki bireylerin kariyerleri açısından bu tip proje ve gönüllülük faaliyetleri içerisinde yer almaları katkı sağlayacağı düşüncesidir. Bunun yanında samimi ve içten düşüncelerle kurumu gönüllülük faaliyetlerine yönlendirmeleri de ifade edilebilir. Kurumsal faktörler ise, kurumların sosyal sorumluluk kapsamında topluma yararlı ve faydalı olma düşüncesi ile sivil toplum faaliyetlerine katılmaktadırlar. Bunun yanında iyi bir imaj çizmek ve

bunun yanında toplum üzerine olumlu bir algı oluşturma düşüncesi olduğu belirtilebilir. Bunların yanında vergi muafiyetlerinden yararlanmak ve pazar içerisinde rakiplere yönelik rekabet avantajı sağlamak önemli motivasyon araçlarından olduğu ifade edilebilir. Örneğin bir şampuan firması, çevreye duyarlılık kapsamında bir proje başlatmış ve reklamlarda bunu ön plana koyarak kimyasal üretim yapan ve çevreye direkt veya endirekt zarar veren bir sektörün içerisinde yer almasına rağmen bu tür bir kampanya ile toplum üzerinde olumlu yönde bir algı kampanyası gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda samimi duygularla yapan kurumların varlığının yanında tamamen çıkar ve kar amaçlı sosyal sorumluluk projelerinde gönüllü olan kurumlar bulmak da mümkün olacaktır. Bunların yanında uluslararası camiada rol kazanmak, hayır kurumlarının önemini kavrayıp insanlığa ve topluma faydalı olmak ve içerisinde bulunduğu ülkeyi kalkındırmak adına hizmetlerde bulunmak gibi motive unsurları ile kurumlar sivil toplum alanında gönüllülük faaliyetlerinde bulunmaktadır (Kotler, 2006: 51-54).

Kar amacı güden işletmelerde bireyleri ve iş görenleri motive eden unsur maddi gelir sağlamadır. İşletmeler ve kurumlar, çalışanlarının motivasyonu için, prim, ödül ve çeşitli yöntemler ile gelirlerini arttırıcı formüllerle bazı yollara başvururlar. Bunun aksine amacı kar elde etmek olmayan STK'lar için performans unsuru olarak herhangi bir ücretin kullanılamayacağı aşikârdır. Gönüllülerin para karşılığında bir STK'da motive edilmesi mümkün değildir. Kişi, gönüllü olurken doğal olarak herhangi bir ücret beklemez gönüllü olur. Bu sebepten ötürü STK'lar gönüllü çalışanlarının performansını arttırmak için işletmelerden daha zor durumda oldukları yadsınamaz bir gerçektir. O yüzden misyon ve vizyon dahilinde yer alan hedefler ile gönüllülerin motive edilebilmesi için STK yöneticilerinin çok dikkatli karar vermeleri gerekmektedir (Yaman, 2005: 52).

Gönüllü bireylerin motive edilme sürecine ters yönden bakılması gerekirse öncelikli olarak gönüllülerin düşük motivasyon sebeplerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda gönüllülerin düşük motivasyonuna sebep olan unsurların bazıları aşağıda sıralanmıştır (Nencini vd., 2015: 83);

- Gönüllü birey görev sınırları çizilmemiş olması ve ortada bir belirsizliğin var oluşu

- Gönüllü birey kendisinden ne talep edildiğini anlayamamış veya kendisine ne yapacağı tam anlamıyla anlatılamamış olması
- Oryantasyon çalışmalarının eksik yapılmış olması ve bu yüzden gönüllü bireyin tam anlamıyla uyum sağlayamaması
- Gönüllü birey yaptığı iş ile ilgili olarak geri bildirim alamaması
- Kurum içerisinde eğitim ve yetiştirme gibi yükselme ve manevi yönden tatmin edilme duygusu hissettiremiyor olması
- Kurum yöneticileri gönüllülerin sorun veya problemleri ile ilgili yeterli düzeyde dinleyici olmuyor ve sorunları çözmiyor olması.
- Gönüllü bireylerin ekipman eksikliği olmuş olması gibi sebepler gönüllülerin motivasyonun düşmesine sebep olduğu ileri sürülebilir.

Genç nüfusun fazla olduğu günümüz dünyasında, genç nüfus hayatın her alanında ve safhasında önemli roller ve görevler üstlenmektedir. Aynı şekilde STK'ları için gönüllülük sürecinde en önemli kaynaklarının başında genç bireyler gelmektedir. Her bir STK gençlerin gönüllü olmaları için birçok faaliyet ve çalışma yürütmektedir. Fakat gençler STK'larında çok fazla gönüllü olmamakta ve görev almamaktadırlar. Yapılan çeşitli anketlerde görüldüğü üzere dünya genelinde gençlerin STK'larına katılım oranının yüzde 15 oranlarında olduğu görülmektedir. Bu düşük katılım oranının STK'ları açısından önemli bir genç enerji kaybına, dinamik bir iş gücü kaybına ve parlak proje fikirlerinin ortaya çıkamaması ve benzeri birçok sinerjiden mahrum kalmasına sebebiyet doğurduğu ifade edilebilir (Yaman, 2005: 46). Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen veriler ışığında STK'larına katılan gençlerin büyük bir çoğunluğunun yardım kuruluşlarına katıldığı görülmektedir. Özellikle gelir düzeyi düşük çocukların eğitim üzerine yardım faaliyetleri yürüten STK'larında görev alma oranlarının en yüksek seviyede olduğu görülmektedir (Yaman, 2005: 47). Yaş grupları arasındaki ilişki günümüz dünyasında son derece önemli hale gelmiştir. X kuşağının, Y Kuşağı ve özellikle Z kuşağı ile olan münasebetleri son derece dikkatli bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir. STK'larının Y kuşağı ve Z kuşağını anlamaya yönelik çalışmalar yapması ve bu çalışmaların sonucunda gençleri nasıl gönüllülük faaliyetleri içerisine dahil edeceğini belirlemesi gerekmektedir. Geçmiş dönemlerde yapılan gönüllü kazanma etkinliklerinin günümüz dünyasında çok fazla etkisinin kalmadığını ve bu

yöntemlerin klasik yöntemler olarak isimlendirildiğini ifade etmek doğru olacaktır. Bu bağlamda daha çağdaş yaklaşımlarla Y ve Z kuşaklarını etkilemek ve onları anlamak daha uygun olacaktır.

Gençlerin STK'ları içerisinde gönüllü olarak görev yapmaları, topluma ve sosyal hayata fayda sağlamanın yanında gençlerin kendilerine de fayda sağlayacaktır. Çünkü sosyal sorumluluk bilinci ile gönüllü olabilen bir genç, iş hayatına başladığında daha başarılı olacağı düşünülmektedir. İş verenler, iş görüşmelerinde genç bireylerin daha önce gönüllü olarak görev yapıp yapmadığına bakmaktadırlar. İş hayatının yanı sıra aile hayatı içerisinde de gönüllülük faaliyetinde bulunmuş gençlerin daha uyumlu ve geçim ehli olabileceği öngörülmektedir (Balaban ve İnce, 2015: 72).

Gençlerin STK'larında yer almasının ve gönüllü olmasının bu denli önemli olduğu ve karşılıklı olarak son derece ehemmiyetli olduğu ifade edilmiş olmasına rağmen gençlerin STK'larında çok fazla gönüllü olarak görev almamasının birçok sebeplerinden birkaç tanesi aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Eraslan ve Erdoğan, 2015: 63);

- Gençlerin özgüven eksikliği
- Gençlerin, bazı şeyleri düzeltebileceğine inancını yitirmesi
- Kariyerleri için sorun teşkil edeceği
- Hedefsizlik
- Umusamaz ve isyan ruhuna sahip olmaları
- Gerçekleşecek küçük fakat önemli değişimlerin değersiz görülmesi
- Aceleci ruha sahip olmanın küçük parçaları görememe sebebinin olması
- Gönüllülük faaliyetinin önemsiz ve küçük görülmesi
- Ailelerin karşı çıkması gibi birçok sebep bulunmaktadır.

Bunlar gibi olumsuz görünen birçok meseleyi düzeltmek ve gençleri bu anlamda bilgilendirme görevi STK'larına düşmektedir. Eğer yeterince bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri yapılırsa bu anlamda bilgi kirliliğinin önüne geçilmiş olunur. Ayrıca tanıtım ve reklam faaliyetlerinin güzel bir şekilde yapılması STK'larına gençler tarafından önemsenip gönüllü olma konusunda artışa sebebiyet doğuracağı

öngörülmektedir. Bunun dışında STK'larında gönüllü olmanın popüler kültürün bir parçası olarak görünmesi sağlanabilirse, ilk etapta sadece popüler kültürün bir parçası olarak gelen gencin sonrasında eğitim ve oryantasyon faaliyetlerinden sonra tutum değişikliği ile tam anlamıyla gönüllü olması tesis edilebileceği düşünülmektedir (Flood vd., 2005: 681).

STK'ları gençleri ve genel olarak bireyleri gönüllü olarak istihdam edebilmeleri için ayrıca dikkat etmesi gereken beş kritik unsur aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Saroj ve Piolueang, 2018: 10);

- Dürüstlük
- Şeffaflık
- Samimiyet
- Ortaklık
- Karşılıklı saygı
- Karşılıklı Fayda

STK'lar açısından gönüllüler üzerinden varlığını sürdüren kuruluşlardır. Bu bağlamda STK'ları bünyesinde yer alan bireylerin tamamını gönüllüsü olarak ele alabilirler. Gönüllüler ise temelde potansiyel gönüllüler, mevcut gönüllüler ve eski gönüllüler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Potansiyel gönüllüler, STK'ya üye olmayan ve herhangi bir gönüllülük faaliyetin bulunmayan bireylerin potansiyel gönüllü olarak isimlendirilmesi anlamına gelmektedir. Mevcut gönüllüler ise, hali hazırda bir STK'da görev yapan ücretli veya ücretsiz bir şekilde çalışan bireylere denir. Eski gönüllüler ise, bir STK'da geçmişte görev almış ve gönüllü olarak çalışmış sonrasında ise herhangi bir sebepten ötürü ayrılmış olan bireyleri ifade etmektedir (Kurt ve Taş, 2015: 78).

STK'larda gönüllüler çok farklı işleri ve görevleri icra etmektedirler. Aynı kamu ve özel sektörde olduğu gibi uzmanlaşma ve görev taksimi STK'larında da bulunmaktadır. STK'larında gönüllüler, zaman ayırmak suretiyle hizmet edebileceği gibi fiziki olarak çalışarak, para bağışısı yaparak, eğitim vererek, telefonlara bakarak, temizlik yaparak, planlama yaparak ve saire akla gelebilecek her türlü şekilde gönüllülük faaliyetinde bulunabilirler. Burada önemli olan bir gönüllünün yapabileceği bir vazifenin verilmiş olmasıdır. Bunların yanında bir gönüllü yukarıda

ifade edilen görev ve vazifeleri icra ederken kesinlikle bağı olduğu STK'nın misyon ve vizyonuna aykırı hareket etmemesi gerekir. Öyle bir durumda STK piyasa içerisinde olumsuz bir intiba uyandırmış olur ve diğer gönüllü ve paydaşları nazarında açıklaması zor bir durum içerisine girer (Özmutaf, 2005: 179).

Gönüllü STK'lar adına son derece önemli paydaştır. Bir gönüllü, STK içerisinde bir proje fikrini ortaya atabilen, bir proje fikrini planlayabilen, uygulayabilen, finansman kaynağı bulabilen, projeyi sonuçlandırıp ve raporlayabilen kişilerdir (Hall vd., 2004: 47).

Gönüllü, süreç içerisinde maddi olmasa dahi birçok kazanım elde etmektedir. Kanada'da yapılan bir araştırmaya göre gönüllü bireylerde (Hall vd., 2004: 47);

- İnsan ilişkilerinde %80 oranında gelişme
- İletişim becerilerinde %68 oranında gelişme
- Bilgi birikiminde %65 oranında gelişme
- Yönetim ve organizasyon alanında %58 oranında gelişme
- Mali kapasite artışı becerisinde %46 oranında gelişme
- Teknik ve idari işlerde %30 oranında gelişme yaşadıkları tespit edilmiştir.

Yaşanan bu gelişmeler 2004 senesinde Kanada'da yapılan duruma has olduğu belirtilebilir. Ancak dünyanın her bir tarafındaki gönüllülük çalışmalarının sonucunda gönüllü bireyler kendi yetenek ve becerilerini geliştirdiği söylenebilir. Çünkü insanla iç içe olmak, toplum ile iç içe olmak hizmet üretmek hizmet etmek bireyi sosyalleştiren ve yeteneklerini geliştiren olgu ve eylemlerdir (Larsen ve Brockington, 2018: 55).

Gönüllü bireyler yetiştirmek STK'ları açısından son derece zorlu bir süreçtir. Çünkü maddi olarak ciddi imkânlar sunulmadığı için, kalifiye eleman bulmak son derece zordur. Günümüz materyalist dünyasında maddi çıkar beklemeden toplum ve insanlık yararına çalışacak gönüllü bireyler bulmak son derece güçtür. Bulunan ve istihdam edilen gönüllü bireylerin yetiştirilmesi ve gönüllülük kriteri içerisinde yukarıda tanımlanan projeyi başından sonuna alıp tamamlayabilmesi uzun bir deneyim sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bu durumda gönüllüleri kendi yetenek,

beceri ve deneyimleri alanında istihdam etmek son derece yerinde bir karar olacağı ifade edilebilir (Larsen ve Brockington, 2018: 55).

Birleşmiş Milletler'in raporuna göre gönüllülükten bahsetmek için "özgür irade, bireyin kararı ve örgütlü hareket" olmak üzere üç kriterin bir arada olması gerekmektedir. Eğer ki birey özgür iradesi ile hareket etmiyorsa ve zorunlu olarak STK'larının faaliyetlerinde yer alıyorsa o noktada gönüllülük kavramından bahsetmek mümkün değildir. Bunun yanında gönüllülük faaliyetinin gerçekleşebilmesi için bireyin kendi kararını vererek gönüllülük projesinde yer alarak çalışma yapması gerekmektedir. Son olarak ise yapılan faaliyetlerin yalnız başına ve ferdi bir eylem değil örgütlü bir organizasyon olarak bir kurgu içerisinde yapılmış olması gerekmektedir (UNV, 2011: 4).

Evrensel bir kavram olan gönüllülük, insanın fitratında yani yaratılışında yer almaktadır. Dünya genelinde bireylerin örgütlü olarak sürdürmekte olduğu gönüllü faaliyetlerinin ölçülmesi ise hiç de kolay bir süreç değildir. Öznel bir anlayışla değerlendirilebilme durumu olduğu için nesnel değerlendirmeden uzak kalılabilmektedir. Dolayısı ile bir bakış açısıyla bir gönüllülük faaliyetinin oluşturacağı katma değer ile bir diğer bakış açısının oluşturacağı katma değer bir olmayacaktır. Bu nokta gönüllülük faaliyetleri net bir şekilde ölçülememe gibi bir durum ile karşı karşıyadır. Ancak her gönüllülük faaliyeti değerli ve kıymetlidir. Burada önemli olan STK'larının gönüllüleri olan bireylerin samimi niyetleri ile ortaya koymuş oldukları hizmettir. Üretilen hizmeti içeriği ve mahiyeti önemli olmadan gönüllülük faaliyetinin yapılıyor olmasıdır. Gönüllülük faaliyetinin ölçülememesinin bir diğer sebebi de gönüllülük faaliyetinin çıktısının maddi olarak ortaya konulamamasıdır. Maddi olarak belirlenmediği için net bir şekilde ölçümü nicel olarak yapılamamaktadır. Ancak nitel kapsamda ele alınarak bazı göstergelerle kısmi olarak nesnel bir şekilde ölçümü yapılabilmektedir (Aydınlıgil, 2013: 78). Bu bağlamda gönüllü faaliyetlerinin sayısal verilere dayalı olarak değerlendirilmesinin uygun olmayacağı ifade edilebilir.

Gönüllülük faaliyetlerinin ve gönüllü bireylerin varlığı insanlık tarihi kadar eskiye dayandığı da hususi olarak yukarıdaki ifadelerle binaen belirtilebilir. Tüm dünyada tarihin her safhasında gönüllü faaliyetleri varlığını devam ettirmiştir. Zaman zaman devletler bu tip faaliyetleri gereksiz hatta zararlı görmüş ve bazı

cezalandırmalar dahi yapmıştır. Bu durumun dünyanın birçok yerinde tarihin birçok arka odasında örneği bulunmaktadır. Genelde ideolojik, politik ve dini farklılık sebebiyle bu tip engellemeler ve cezalandırmalar gerçekleşmiştir. Ama günümüz dünyasında genel olarak sivil toplumun, STK'larının, gönüllülüğün önemi giderek artmakta ve yapılan çalışmalar profesyonelleşme yolunda ilerlemektedir.

Genel manada gönüllü ve gönüllülük ile ilgili temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Gönüllülük serbestlik, özgürlük anlamına gelmemektedir.
- Gönüllülük faaliyetleri gözle görünenden daha fazla katma değer üretmektedir.
- Gönüllülük, STK bünyesindeki yöneticileri geliştirecek nitelikte olmalıdır.
- Gönüllülük faaliyeti kapsamında gönüllüler belirlenirken eksik ve doldurulması gereken alana doğru kişinin belirlenmesi son derece önemlidir.
- Gönüllülük faaliyetlerinin devletin yol haritası belirlenmesinde yol gösterici olması beklenir.
- Farklı STK'lar içerisinde görev yapmakta olan gönüllülerin birbiriyle koordinasyon halinde olmaları fayda sağlar (Aydınlıgil, 2013: 81).

1.4.1. GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ

Özel sektör ve kamuda çalışan bireyler eğer gönülsüz iş üretiyorlarsa verimliliğin düşük olacağı aşikardır. Ancak bunun tersi durumunda STK'larındaki gönüllü bireylerin gönüllü bir şekilde ürettiği işlerin verimli olacağı anlamına gelmemektedir. Bu bağlamda STK'ları içerisinde gönüllülük faaliyetlerinin bir sistem ve metodoloji dahilinde yapılması son derece önemlidir. Modern yönetim yaklaşımlarını içeren misyon ve vizyon dairesinde yönetim ilkelerini kullanarak STK'ları içerisindeki gönüllülerin yönetilmesi verimlilik ve iş üretimi açısından son derece önemlidir (Alorcon vd., 2019: 193).

Bu kapsamda STK'ları içerisinde etkili bir yönetim süreci beş aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar, planlama, gönüllü kazanma, eğitim, yöneltme ve

değerlendirme olarak sıralanabilir. Bu sürecin döngüsel olarak devam etmesi ve değerlendirmeden sonra geri bildirim ile başa sarması gerekmektedir.

1.4.1.1. PLANLAMA

Ulaşılmak istenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenme süreci olarak tanımlanabilir. Planlama, geleceğe, gelecekte yapılması istenen işlerin zamanlarının belirlenmesine ve işleri sistematize etmeye ve farklı seçenekler belirleyip karar almaya ve bu belirlenen adımları kimlerin yapacağına yönelik ortaya konulan fiillerin bir araya gelmesidir (Akdemir, 2004: 149).

STK'ları içerisinde gönüllü yönetiminin ana temel altında planlama süreci dört başlıktan oluşmaktadır. Misyon ve vizyon belirlemesi, örgütsel değerlendirme, gönüllü programının ortaya konulması ve son olarak ise gönüllü pozisyonlarının ortaya konulması olarak sıralanabilir. Gönüllü planlama boyutu yönetim bilimi ışığı altında bakıldığında yönetim fonksiyonlarından örgütlenme fonksiyonunu kapsadığı görülmektedir (Akdemir, 2004: 150).

1.4.1.2. GÖNÜLLÜ KAZANMA

Planlama aşamasında belirlenen süreçlerin kim veya kimler tarafından yapılacağına dair tespitlerin yapılmasıdır. Gerekli işe alımların ve işe yerleştirmelerin yapılması anlamına gelmektedir. Hangi niteliğe sahip bireylerin hangi işi veya işleri yapabileceğinin net bir şekilde ortaya konulması gerekir. Ancak zaman zaman planlanan ile realitede vuku bulan süreç birbiriyle örtüşmeyebilir. Bu yüzden planlama sürecinin objektif ve gerçekleştirilebilir bir şekilde tamamlanması gerekmektedir. Çünkü sonrasında planlanan iş ve işler açısından yeterli ve kalifiye gönüllünün bulunamaması gibi bir durum söz konusu olabilme ihtimali yüksek seviyededir (Akdemir, 2004: 150).

Gönüllü kazanma süreci ise altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, STK'nın imajı, gönüllü kazanma stratejileri, mesaj oluşturma, gönüllü kazanma kanalları, gönüllü araştırma ve gönüllülerle iletişim kurma olarak ifade edilebilir (Empowering America's Grassroots, 2001: 2-1).

1.4.1.3. EĞİTİM

Planlanan aşamanın ardından gönüllülerin de belirlenmesinin akabinde eğitim süreci devreye girmektedir. Yapılacak olan fiillerin ve faaliyetlerin STK'nın misyon ve vizyon ilkeleri doğrultusunda kusursuz bir şekilde işleyebilmesi için eğitim mutlak suretle gerçekleştirilmesi elzemdir. Eğitim süreci oryantasyon ve genel eğitimler olarak iki aşamadan meydana gelmektedir. Seçilen gönüllü ne kadar eğitilmiş ve istekli olursa olsun başlangıç oryantasyon eğitimi son derece önemlidir. Sonrasında ise, genel eğitimlerin yapılması gereklidir (Werther ve Davis, 1994: 275).

1.4.1.4. YÖNELTME

Bu aşamada ise gönüllü bireylerin gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri eksiksiz ve organizasyon hatası olmadan işlerin gerçekleştirilmesinin sağlanması gereklidir. Bu süreç ise yöneltme sürecidir. Planlama, gönüllü belirleme ve eğitim aşamasından sonra harekete geçilen ilk süreç olduğu ifade edilebilir. O yüzden yöneltme aşamasının son derece dikkatli bir şekilde hiyerarşi dahilinde yönetilmesi gerekmektedir. Yöneltme süreci dinamik bir süreçtir. Faaliyet halindeyken yönetilmesi ve oluşabilecek olumsuz durumların süreç halindeyken müdahale edilerek çözüme kavuşturulması gerekmektedir (Werther ve Davis, 1994: 275).

Dinamik bir süreç olan yöneltme aşamasında anlık gelişmelere yönelik hiyerarşik seviyede üst mertebede bulunan gönüllülerin, faaliyetler sürecinde liderlik, motivasyon, iletişim, katılımcılık, yetki devri, takım çalışması, stres yönetimi, zaman yönetimi, kriz yönetimi gibi alanlarda bilgilendirme ve farkındalık verilmesi gerekmektedir (Werther ve Davis, 1994: 275).

1.4.1.5. DEĞERLENDİRME

Gönüllü yönetiminin en son süreci değerlendirme olarak ortaya konulabilir. Değerlendirme süreci gönüllü yönetiminin tüm aşamaları sırasındaki en önemli ve tedirgin olunmaması gereken bir süreçtir. Yapılan faaliyetlerin sorgulanması veya denetlenmesinden ziyade faaliyetlerin STK'larının misyon ve vizyon tanımları kapsamında performansın üst seviyeye getirilmesini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Değerlendirme sürecinin beş önemli faydayı sağladığı ifade edilebilir;

- Yönetici heyet ve insan kaynaklarının değerlendirme kapsamında katkısını sağlar
- Program gelişmeleri hakkında bilgi verir
- STK'nın stratejik planlamasına katkı sunar
- Gönüllüler kapsamında finansal kaynakların ve profesyonel insan kaynağın yeniden tahsis edilme gerekliliği bağlamında teşhis edilmesini sağlar
- Başvuru ve icra fonlarını destekler (Empowerng America's Grassrtos, 2001: 4-7).

Değerlendirme yalnızca gönüllülerin değerlendirilerek kritik edildiği bir süreç değil aynı zamanda yapılan işlerin ve organizasyonun da değerlendirilmesini sağlamaktadır. Güvensizlik niyetiyle gerçekleştirilmekten ziyade kemal noktaya erişebilmek adına yapılan bir süreç olduğu ortaya konulabilir (Özmutaf, 2004). Elde edilen sonuç doğrultusunda geri besleme yapılarak bir sonraki planlama aşamasına katkı sunulmaktadır. Değerlendirme sürecine göre güçlü ve zayıf yönler ortaya konulurken tehdit ve fırsatlar da saptanabilmektedir.

Objektif bir değerlendirme süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; değerlendirme planlaması, veri toplama (ve analizi) ve son olarak raporlamadır (EAG, 2006: 1-3);

- Değerlendirmeyi planlama; gönüllü yönetiminin tüm aşamalarında planlamanın son derece önemli olduğu birçok defa ortaya konulmuştur. Değerlendirme süreci içerisinde de planlama son derece önemlidir. Bu aşamada yapılması gereken ilk adım değerlendirme planlamasının tanımlanmasıdır. Bu süreçte yapılacak olan programın net, kısa ve açık bir şekilde oluşturulmuş olması gerekmektedir. Bu bağlamda belki de tüm aşamaların masa yatırılarak ele alınması gerekecektir. Yapılacak olan değerlendirmenin sağlıklı ve başarıya ulaştıracak şekilde olabilmesi için ele alınması gerekmektedir.

- Veri Toplama ve analiz; bu aşamda ise değerlendirmenin planlanmasından sonraki ortaya konulan süreç ve ölçütler kapsamında değerlendirme yapılmak üzere veriler toplanır, dezenlenir, tasnif edilir ve analiz işlemi yapılır. Elde edilen tüm veriler kendi cinsine veya içeriğine göre analiz edilmelidir. Nicel analiz gerektiren veriler nicel analiz ile nitel analiz gerektiren veriler ise nitel analiz yöntemleri ile analiz edilmelidir. Planlama sonucu tespit edilmiş olan standartlar ile

elde edilen standartlar karşılaştırılır. Planlama aşamasında ortaya konulan standartlar rasyonel olmadığında ya da gelecek yönelimli olarak esnek düşünülmediğinde uygulamada gerçekleştirilmiş dahi olsa başarılı olarak değerlendirilmeyeceği aşikar bir gerçektir. Bu sebepten ötürü standartların rasyonel ve bilimsel olarak tespit edilmesi ve ortaya konulması gerekmektedir. Tüm paydaşların katılımı ile yazılı bir şekilde belirlenmesi ve buna göre işlemlerin yapılması gerekmektedir.

- Raporlama; değerlendirme sürecinin tamamlanmasının ardından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların nasıl elde edildiği hakkında görüş beyan edilir. Elde edilen bulguların şeffaf ve kesin bir şekilde rapor halinde sunulması gerekmektedir. Hazırlanan raporun belirli bir şekli ölçüde hazırlanmış olması da önemli bir husustur. Hazırlanan raporun hangi kesime ve gruba dönük hazırlanmış olması önemlidir. Yöneticilere veya halka veya diğer tüm paydaşlara yönelik hazırlanmış olabilir. Hangi paydaşa hazırlanacak ise raporun o formatta ve o dilde hazırlanmış olması gerekmektedir.

Sonuç olarak STK'ların en önemli kaynaklarından birisi gönüllülerdir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar olması sebebiyle STK'lar faaliyetlerini icra ederken gönüllüler ciddi anlamda bir boşluğu doldurmaktadırlar. Bireylerin sahip oldukları düşünce yapısına ve hayat felsefelerine göre uygun bir STK'da görev almalarının kendi iç dünyalarında bir sebebi bulunmaktadır. Dünya genelinde günümüzde STK'larda görev alarak gönüllü olma oranının gittikçe arttığı bilinen bir gerçektir. STK'ların da bu bilenen gerçek çerçevesinde çalışmalarını yürütmesi gerekmektedir. Profesyonel ve kurumsal bir bakış açısıyla gönüllülerin görev alma süreçlerini yönetmesi gerekmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan gönüllü yönetimi kavramı STK'ların gelişmesi, kurumsallaşması ve geleceğe dair sürdürülebilir bir anlayış ile devam etmesine vesile olmaktadır. Gönüllü yönetimi kavramının kurumsallaşmanın önemli bir adımı olduğu belirtilebilir ve STK'ların günümüzde modern yönetim anlayışlarını kullanan ve günden güne güç kazanan bir konuma eriştiği ifade edilebilir.

1.5. PROJE YÖNETİMİ

TDK'ya göre proje, “değişik alanlarda önceden plan ve programa alınmış, maliyeti hesaplanmış, kurum ve kuruluşların yönetim organları tarafından

onaylanmış, kısa ve uzun vadeye bağlanarak özel kurum veya devlet adına gerçekleştirilmesi kabul edilmiş bilimsel çalışma tasarısı” olarak tanımlanmıştır.

Proje başlangıcı ve bitişi belirlenmiş olan, uzunluğu önceden tespit edilmiş bir süre içinde değişim oluşturan, içerik geçmiş amaç ve hedeflere sahip planlanan uygulama adımları ile çeşitli ürünlerin elde edildiği, aynıve nakdi kaynaklarla yürütülen bir çalışma olarak tanımlanmaktadır (Yaman, 2005: 131).

Proje, inovatif bir yaklaşım sağlamak ve bir hedefi icra etmek amacıyla, belirli bir sürede ve bir arada yapılması gereken, bir faaliyet silsilesinin bütünüdür (Yamak, 1998: 3).

Proje, sürekli olarak devam eden bir çalışma, durağan bir organizasyon, hiyerarşik bir yapı, birçk ve birbirinden bağımsız amaçlara sahip tekrarlanabilir, zaman ve gider hedefleri daha az merkezi olan, varlığı garanti altında olan bir çalışma veya çalışma grubu değildir. Proje, çalışmalar, proje bünyesinde kalıcı olan ancak projenin yürütüldüğü kurumda geçici olarak çalışan disiplinlerarası bir ekip tarafından, planlanmış zaman ve finansal kaynak sınırları içerisinde yürütülen bir süreçtir (Yaman, 2005: 168).

Proje denildiğinde akla, tekrar edilmeyen, belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesi hedeflenen ve arızı bir amaç ve hedefi gerçekleştirmeyi kapsayan yenilikçi planlamaları ifade etmektedir. Projenin tekrar edilmemesi, o projenin önemsiz veya değer taşımadığı anlamına gelmemektedir. Kurumun rutin faaliyetlerine ek olarak ortaya çıkan yenilikçi planlamaların bütüne verilen isim olarak da isimlendirilebilir (PMI, 2008: 5).

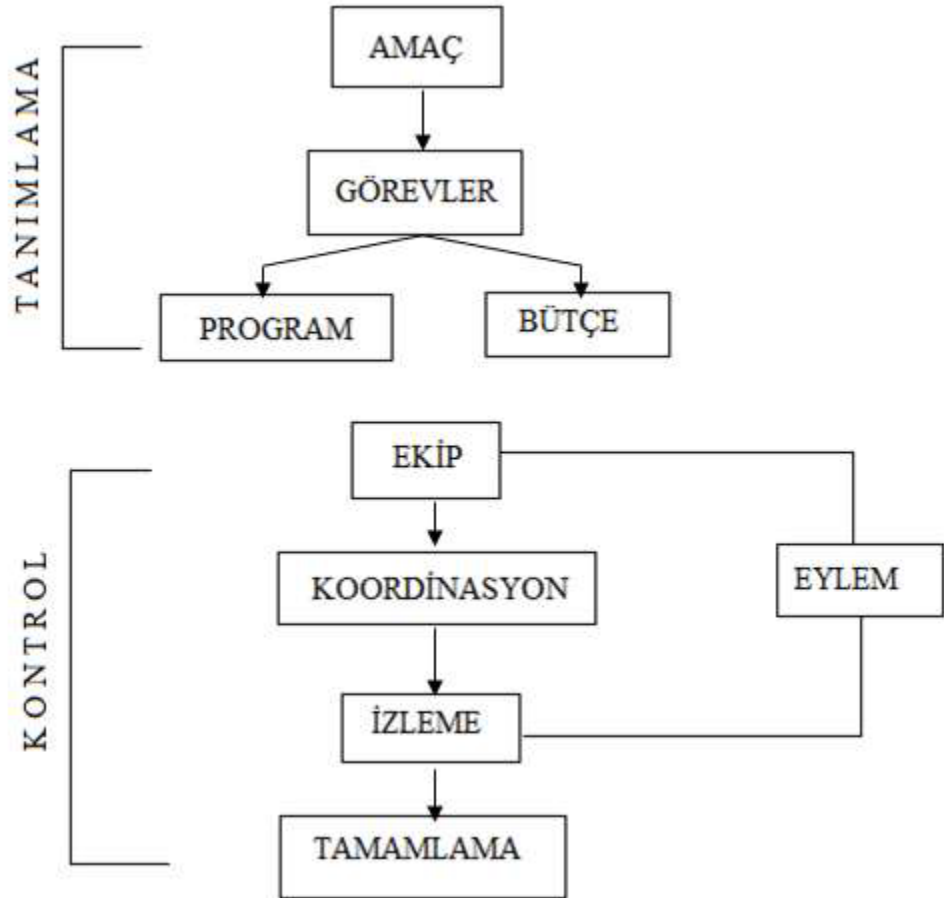
Yukarıda ele alınmış olan tanımlar sonrasında proje kavramının belirleyici unsurları da aşağıda sıralanmıştır (Barutçugil, 2008: 31);

- Net, tanımlanmış ve çerçevesi oluşturulmuş amacı vardır.
- Başlama ve bitiş tarihleri bellidir.
- Amaçların ve beklenen çıktıların elde edildiği son bir tarih vardır.
- Kendisine has, tekrarlanmaz bir niteliktedir.
- Belirli bir ürün veya hizmeti ortaya çıkarmak amacıyla zaman ve nakdi kaynak kullanılarak yürütülen karmaşık bir gayrettir. Birbirini takip eden faaliyetlerden oluşan bir süreçtir.

- Disiplinlerarası çalışmanın asgari hiyerarşik organşasyon yapıdaki ürünüdür.
- Uzun süreli bir çalışmanın eseridir.
- Net bir bütçenin belirlenmiş olması gerekir.
- Sürecin takibinde ve icra edilmesinde hususi görevli bir ekip kurulur.
- Atılan herbir adım daha önceden belirlenmiş program ve takvim içerisinde gerçekleştirilir.

Akla gelen her düşünce ve fikir bir proje kapsamında ele alınmamaktadır. Günlük iş ve sosyal hayatın içerisinde sürekli olarak birreylerin yapmayı istediği ve / veya hayalini kurduğu ve kafasından bazı planlamalar yaptığı süreçler bulunmaktadır. Birçok kimse ise bu kafasındaki bu planlamalara “proje” adını vermektedir. Ancak yukarıda projenin temel belirleyici özelliklerini içermeyen süreçler proje olarak isimlendirilmemektedir.

Şekil 1.1. Proje İşleyiş Tablosu



Kaynak: (Thomsett, 1996: 16'dan Uyarlayan: Albayrak, 2005: 3-7)

Şekil 1.1'de yer alan fonksiyonlar ile ilgili olarak birkaç açıklama yapılması gerekirse (Albayrak, 2005: 3-7);

- Amaç ve Hedefler; ortaya atılan fikir doğrultusunda ne amaçlandığı ve projenin sonunda hangi hedeflere varılması talep edildiği ve projenin sonucunda çıktılarının ne olacağı net bir şekilde ortaya konulmaktadır.

- Görevler; belirlenen proje içeriğine bağlı olarak yapılacak olan görevlerin belirlenmesi ve bu görevler doğrultusunda gerekli istihdamın ve görevlendirmelerin yapılmasını ifade etmektedir.

- Program; projenin hangi takvim içerisinde hangi adımlardan geçilerek yapılacağını net bir şekilde ortaya koymaktadır.

- Bütçe; proje belirlenirken, planlanmış adımın ve işlemin belirli bir bütçesi olacaktır. Bu bütçenin gerçekçi ve ayakları yere basan bir şekilde net bir şekilde ortaya konulmasıdır.

- Ekip, Koordinasyon ve İzleme; Proje başladıktan sonra görevlendirilen ekibin projeyi icra ederken yöneticiler tarafından sürecin takip edilmesi, izlenmesi ve koordine edilmesini kapsayan bir aşama bütünüdür.

- Tamamlama; projenin her adımının nihayete erdirilmesi ve ilk başlangıçta hedeflenen çıktılarının sorunsuz bir şekilde elde edilmesini ortaya koyar.

Kurumlar içerisinde, faaliyet süreçlerinde rutin olarak devam etmekte olan devamlı faaliyetler yer almaktadır. Proje ile bahsi edilen devamlı faaliyetler arasında ters bir karakteristik yapı olduğu ifade edilebilir. Devamlı faaliyetlerin sonlanma süresi yoktur, benzer veya birebir aynı ürün ve hizmeti üretmektedirler. Devamlı faaliyetler kurumun asıl faaliyet amacıdır. Örneğin bir inşaat firmasının bitirmesi gereken bir inşaatı bitirmesi veya bir sert krom firmasının otomobil parçalarını krom kaplaması devamlı işlere verilebilecek örnekler arasındadır (Sevim ve Sağlam, 2010: 7). Diğer taraftan bakıldığında proje, istisnai bir durumdur. Tek sefere mahsustur, tekrarı çok nadirdir. Hedef net bir şekilde ortaya konulmuştur. Bütçe en ince detaya kadar belirlenmiştir. Hiyerarşik yapı bir tarafa bırakılarak amaca ve hedefe odaklanma söz konusu olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında kurum rutin

yürütmekte olduğu devamlı işler ile proje birbirinden farklı olduğu net bir şekilde ortaya konulmaktadır (Kim vd. 1999: 130).

Proje yönetimi kavramı ise, kurumlar adına artan rekabet ve küreselleşen dünya sonrasında daha sıkı bir şekilde ele alınması sonucunda projelerin daha başarılı bir şekilde yönetilmesi adına ortaya çıkmış bir kavramdır (Kutlu, 2001: 1).

Proje yönetimi, proje sürecinde gerekli olan ihtiyaçları yerine getirmek amacıyla proje çalışmalarına yetenek, bilgi, araç ve tekniklerin uygulanarak kurum içerisindeki ve dışındaki tüm paydaşların beklentilerinin karşılanmasına denilir (Tanes vd., 2011: 11).

Proje yönetimi, bir işleyiş ve plan dahilinde ve bir bütçe içerisinde projenin başlangıcında belirlenmiş olan maliyet, zaman, teknik ve hizmet hedeflerine erişebilmek amacıyla hammadde, işgücü ve maliyetlerin bir sistem dahilinde yönetilmesidir (Spinner, 1997: 4).

Proje yönetimi, bir hedefe ulaşma sürecinde girişimde bulunan işlerin ve fiillerin toplamı olarak tanımlanabilir. Ayrıca sorunların tanımlanması, çözümlenmesi ve çözüm için gerekli uygulamaların tümü için atılan adımların bütünü olarak tanımlanabilir (Çimen, 1994: 4).

Proje yönetimi; projenin güzel bir şekilde tamamlanabilmesi için gerekli olan tüm bilgi ve becerinin bütünüdür. Proje, inovatif çıktılar elde etmek amacıyla icra edilen bir süreçtir. Proje yönetimi; istenilen çıktılara erişmek için takım çalışmasıyla bireyleri sürece dahil eden, onların bilgi ve yeteneklerini içeren dinamik bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle proje yönetimi; stratejik sebeplerden ötürü gereksinim hissedilen birtakım sonuçlara ulaşmak için kontrollü ve organize edilmiş bir çalışma içerisinde kurumun uygun kaynaklarını kullanma sürecidir. Aktif bir akış içerisinde olan proje yönetiminin ihtiva ettiği temel özellikler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Young, 1998: 147);

- Amaç odaklıdır.
- Gereksinim dahilinde olan şeyleri elde etmek amacıyla değişim merkezlidir.
- Başarıya ulaşmak için çok yönlü becerileri bünyesinde toplar.

- Fırsatları iyi yakalar. Bilinenleri unuttur ve yeni çözüm yollarının alternatiflerini geliştirir.
- Hedeflere ulaşabilmek ve zamanında bitirmek için kontrollü bir şekilde yürütülür.
- Performans merkezlidir. İşin kalitesi ve çalışma tarzı için yüksek standartlar belirler.
- Sorgulayıcıdır, yeni yöntemler ve inovatif yaklaşımlar geliştirmeye gayret eder.

Bu bağlamda proje yönetiminin amacı, projelerin tamamlanması ve sonuca varılmasıdır. Son noktaya öngörüldüğü tarzda farklı bir ifadeyle tespit edilen zaman ve maliyetle ulaşılmasıdır (Newton, 2010: 17).

Farklı bir ifadeyle proje yönetiminin amacı, aynı zamanda mevcut durumdan ders alarak ileride çok yüksek seviyede performans sağlamanın ortaya konulmasıdır. Bu amacı gerçekleştirirken süreç içerisinde karşılaşılan sorun ve eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Bu sorun ve eksiklikler temelde iki başlık altında toplanmaktadır. Birincisi projenin hazırlanması ve uygulanması esnasında başarının temel unsurlarından biri veya birkaçı gözden kaçmıştır ve projede doğru olan kararın alınması ve ikincisi uygun zamanda verilmesi için gerekli disiplinlerin eksik olmasıdır (Albayrak, 2005: 63).

Proje yönetiminin tarihi İlk İnsan ve İlk Peygamber Hazreti Adem'e kadar eskiye dayanmaktadır. Piramitlerin yapılması, Çin Seddi'nin inşası kadar eskidir. Mağaralardan köy yaşantısına geçmek kadar eskidir. İnsanlığın her attığı adım ve ilerleyiş bir proje olarak ele alınabilir ve yönetilen süreç de proje yönetimi olarak isimlendirilebilir. Antik dönemin su kemerleri, agoraları, Selçuklular Döneminin hanları ve hamamları her birisi bir proje yönetimi olarak addedilebilir. Proje yönetiminin disiplin dahilinde bir bilim olarak ele alınması ise 18. Yüzyıl tarihlerine dayanmaktadır. Modern bir bilim bakış açısıyla ele alınışı ise 20. Yüzyılın başlarına dayandığı ifade edilebilir (Sevim vd., 2010: 12).

19. yüzyılın sonları ile gelişen ve günden güne karmaşık hale gelen iş hayatı ile gelişen yönetim biliminin modern bakış açısıyla birlikte proje yönetimi kavramı gündeme gelmiştir. Özellikle o senelerde gerçekleştirilen büyük imparatorluk projeleri, proje yönetiminin geliştirilmesinde motive edici bir etken olmuştur. 20.

Yüzyılın başında Frederick Taylor, üretkenliğin geliştirilmesine yönelik bilimsel bir bakış açısı geliştirerek yönetim anlayışında yeni bir sayfa açmıştır. Taylor'un çalışmalarından önce verimliliği yükseltmenin yolu çalışanları çok daha fazla çalıştırmak olarak görülüyordu. Taylor, yönetim tekniklerinin bilimsel olarak analiz edilebileceğini ve geliştirilebileceğini ortaya koyarak, iş akışlarını daha verimli ve etkin hale getirmiştir. Taylor o dönemde gemi sanayisinde çalışmalarını yoğunlaştırmıştı. Bu dönemde geliştirmiş olduğu teknik ve yöntemleri kullanarak gemi sanayisinde verimliliği arttırmaya yönelik adımlar atmıştır ve bu durum profesyonel anlamdaki ilk proje yönetimi kullanımı olarak verildiği ifade edilmektedir. 1917 yılında ise Henry Gantt, geliştirmiş olduğu Gantt Şeması ile proje takvimi oluşturmuş ve proje yönetimi sürecine önemli bir katkıda bulunmuştur (Uysal, 2004: 68).

Çağdaş olarak ise proje yönetimi kavramı, İkinci Dünya Savaşı dönemine dayandığı ifade edilmektedir. Atom Bombası'nın geliştirilmesi ve Amerika'nın başlatmış olduğu Marshall yardımları proje yönetiminin çağdaş yönetim ilkeleri kapsamında ele alınmış ve literatüre girmiştir (Wermter, 1996: 64).

Proje yönetiminin zaman içerisindeki yolculuğunda proje izleme ve kontrolüne yönelik CPM ve PERT olmak üzere iki yeni teknik geliştirilmiştir. CPM, 1957 yılında DuPont tarafından bulunmuştur. CPM, DuPont Corporation and Remington Rand Corporation tarafından kimya fabrikalarının bakım projelerinin yönetimi için geliştirilmiştir. Bu method, hangi aktivite sırasının en az miktarda esnekliğe sahip olduğunu analiz ederek proje süresini tahmin etmede kullanılan bir tekniktir. DuPont, bu metodu, bakım için kimyasal tesislerin kapatılma süreçlerindeki karmaşıklıkların üzerine gidip çözüme kavuşturmak için ve bakım yapıldıktan sonra tesisi yeniden başlatmak için tasarlamıştır. CPM ile karmaşık projelerin en geç tamamlanma zamanlarının hesaplanabilmesi ya da projenin daha erken zamanda tamamlanması istendiğinde yeni düzenlemelerin yapılmasına imkan vermesi gibi avantajlar proje yöneticilerinin projenin akışı üzerindeki kontrollerinin artmasına yardımcı olmuştur (DuPont'un bulduğu bu method çok başarılı olmuştur ve metodun uygulanmasından sonra şirkete bir yıl içerisinde 1 milyon dolar getiri sağlamıştır (Albayrak, 2005: 167).

Dünyanın ilk proje yönetimi derneği olan IPMA, proje yönetimi mesleğinin gelişimine önderlik etmek amacıyla 1965 yılında Viyana’da proje yöneticileri için bir bilgi paylaşım platformu olarak kurulmuştur. İsviçre’de kayıtlı olan federasyon, yaklaşık 50 lokal ve global odaklı proje yönetimi derneklerinden oluşmaktadır. IPMA'nın vizyonu, proje yönetimi süreçlerinin kullanılmasını teşvik etmek ve mesleğin gelişmesine öncülük etmektir. Kurulduğu yıldan 1965, 2012’ye kadar sürekli büyümekte olan IPMA, 120.000’den fazla üyeye sahiptir. 1969 yılında ise proje yönetim uygulamalarını, bilimini ve mesleğini geliştirmek amacıyla Project Management Institute (PMI), kurulmuştur. 1970’lerde savunma ve askeri projelerden sivil projelere doğru büyük gelişmeler yaşanmış bu durum ise proje yönetimi biliminin finansman sorunuyla tanışmasına neden olarak proje yönetiminde finansal problemlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1980’lerde ise projenin başarısı üzerine yoğunlaşıldığı görülmüştür. Proje yönetiminin özellikle sivil mühendislik projelerinde işin finansman boyutuyla tanışmasıyla birlikte, dikkatler projelerde bütçe ve zaman aşımı kavramlarına çevrilmiş, proje yönetimi standartları geliştirilmiştir. 1989 yılında PRINCE metodunun İngiltere’de kamuya ait tüm BT projelerinde kullanılan bir standart haline gelerek, aynı dönemlerde “kazanılmış değer analizi” nin büyük önem kazandığı görülmüştür. 1990’lara gelindiğinde proje yönetimi alanında yeni gelişmeler ve büyük değişiklikler yaşanmıştır. Özellikle bilgi teknolojisindeki gelişmeler proje planlama ve kontrol süreçlerinde bariz bir gelişme sağlamıştır. Ayrıca, politik değişimlerle gelen sosyal baskılar, çevre sorunları ve ekonomik belirsizlikler, gelecek yıllarda proje yöneticilerinin yüzleşmek zorunda olduğu önemli sorunları beraberinde getirmiştir (Albayrak, 2005: 167).

Bugün, özellikle bilişim teknolojisinin önemli bir faktör haline gelmesi; bilgisayar donanımı, bilgisayar yazılımı, bilgisayar ağları ve ekip çalışmaları, iş çevrelerinde geleneksel çalışma yöntemlerini değiştirerek radikal olarak iş yapma koşullarında değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu değişiklikler işletmelerde daha kapsamlı iş yapma şeklini ve etkili proje yönetiminin kullanılmasını sağlayan unsurlar olmuş ve sağlıktan üretime, yazılımdan doğal kaynaklara kadar bütün alanlarda kabul görmüştür. Günümüzde hem değişen iş ortamında hem de artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olmalarının, proje yönetimi ile mümkün olacağına farkına varılmıştır (Albayrak, 2005: 169).

Proje yönetiminin nedenlerine bakılması gerekirse aşağıda en önemli görülenlerin bazıları sıralanmıştır (Burke, 2003: 21);

- Koordinasyon gerektiren iş yükünün çoğalması ve organizasyon yapılarının kompleks bir hale gelmesi
 - Dinamik iş geliştirme ortamı kurma gereksinimi
 - Kıt kurum kaynakları
 - İnovatif düşünceye uyum problemi olması
 - İletişim karmaşası
 - Bilginin önem kazanması ve önem kazanmış olan bilginin işleme eksikliği.

Proje yönetiminin sağlıklı bir şekilde işlemesi, başlaması ve tamamlanması için belirli bir sürece ve döngüye tabii olması gerekmektedir. Bir projenin başlamış olması, o projenin sağlıklı bir şekilde ilerlediğine ve sorunsuz bir şekilde tamamlandığı anlamına gelmemektedir. Bu açıdan bakıldığında proje yönetimi döngüsünün işleyişi sağlıklı bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bu döngünün fonksiyonları ise, tanımlama, planlama, bütçeleme, yürütme – uygulama, izleme-kontrol ve sonuçlandırmadır (Çemberci ve Yücel, 2015: 17).

- Tanımlama: Proje yönetiminin en önemli aşaması bir sorunun veya bir yeniliğin doğru ve sistematik bir şekilde tespit edip, tanımlamaktır. Proje tanımlama evresi, yeni bir projeyi başlatmanın, yürütmenin ve sonuçlandırmanın tüm süreçlerinin net bir şekilde ortaya konulduğu ilk adımı olarak ifade edilebilir (Kurşunoğlu, 2017: 18). Bu süreç içerisinde projenin amacı ve hedefi net ve açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Bunun yanında tanımlanan amaç ve hedefler doğrultusunda tüm kaynakların net bir şekilde planlanması gerekmektedir (Luecke, 2010). Bu süreç içerisinde alınan kararlar ve yapılan planlamalar daha sonraki süreçlerde değişiklik kararlarından ve revizyonlardan çok daha önemli ve kritiktir. Bu açıdan tanımlama evresinde alınan kararlar son derece önemlidir. Bu sebepten ötürü tanımlama sürecinde karar alınırken çok dikkatli olunması gerekmektedir (Kurşunoğlu, 2017: 51). Bu süreçte dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da akla gelen her bir düşüncenin bir proje olmadığıdır. Proje, bir fikirden bir düşünceye doğar ancak her bir fikir her bir düşünce bir proje değildir. Tanımlama sürecinde bu durumun göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

- Planlama; projenin amaç ve hedefleri doğrultusunda, tanımlama işleminin hemen ardından bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli hazırlıkların yazılı ve somut bir şekilde ortaya konularak tüm programlamanın yapılmasıdır. Gerçekleştirilecek olan projenin tüm ihtiyaçlarının belirlenmesi, görevlilerin tespit edilmesi ve bütçenin nasıl oluşturulacağına ayrıntılı bir şekilde çalışılmasıdır. Planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan birisi planlamanın son derece basit ve kolay anlaşılabilir olmasıdır. Proje ne kadar kapsamlı ve teferrüatlı olsa bile planlamanın net ve anlaşılabilir olması gereklidir. Planlama yapılırken karar vericilerin bir araya gelerek takım çalışması ile ortak akıllı bir planlama yapmaları gerekmektedir (Tuna, 2007: 15). Projenin kapsam ve büyüklüğüne göre planlama hazırlayıcıları ana planın dâhilinde alt planlar hazırlayabilirler. Yine aynı şekilde alt planların da anlaşılır ve basit olmasına özen gösterilmelidir.

- Bütçeleme; Hazırlanan planın bütçe sürecinden bağımsız bir şekilde hazırlanmaması gerekmektedir. Bütçe bir projenin hayata geçebilmesi için en önemli unsurlardan birisidir. Planlama ne kadar iyi ve başarılı hazırlanmış olsa da bütçe sınırları içerisinde değil ise hazırlanan proje bir anlam ifade etmez ve başarıyı getirmez. Planlama yapanlar azami bütçe miktarını bilmeli ve o çerçevede içerisinde planlamayı yapmalıdırlar. Planlamaya göre bütçe değil, bütçeye göre planlama yapılması daha uygun bir süreçtir. Ancak bunun tersi olduğu durumlar da bulunmaktadır. Proje içerisindeki her bir adımın teker teker maliyeti belirlenir. Hiçbir adım es geçilmez ve en ince ayrıntıya kadar tüm adımların tüm faaliyetlerin maliyetleri yazılır ve genel bütçe hazırlanır. Hazırlanmış olan bütçenin finansman kaynağı da bu aşamada belirlenir. Öz kaynaklar, reklam, sponsor veya kısa – uzun vadeli borçlanma ve daha farklı enstrümanlarla karşılanacağı belirlenir (Tuna, 2007: 16).

- Yürütme – Uygulama; bu aşamaya kadar sürecin masa başında olduğu, tasarı ve planlama aşamasında olduğu ifade edilir. Yürütme ve uygulama ile projenin sahadaki işleyişi görünmeye başlamıştır. Projedeki beklentileri karşılamak amacıyla, proje planında tanımlanmış olan adımları tamamlamak amacıyla yürütülecek ve icra edilecek olan tüm süreçleri kapsamaktadır. Proje planlamasının ve bütçesinin onaylanmasından sonra uygulanmaya ve yürütülmeye başlanır. Her

adım zamanı geldikçe, süreç içerisinde ilerlemeye başlar. Uygulama ve yürütme esnasında kendi içerisinde dinamik bir yapı bulunduğu unutulmamalıdır. Bu süreç içerisinde uygulama ve yürütme ekibi, planlamaya uygun bir şekilde süreci ilerletmelidir (Alınak, 2011: 72). Süreç içerisinde yaşanacak aksaklıklar sonucunda uygulama ekibi, planlama ekibiyle reviyon ve değişiklik yapabilirler. Sonuç olarak projeler, iç ve dış çevreden etkilenmeye son derece uygun süreçlerdir. Bu süreçte planlama dahilinde işler aynı anda ilerleyebilir, aşamalı bir şekilde ilerleyebilir. Önemli olan planlamanın nasıl yapıldığıdır. Planlama dahilinde yol ilerlenmektedir. Uygulama ve yürütme sürecinde izlenen yol ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Gürpınar, 2012: 24);

- Proje faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve yönetilmesi
- Kalite güvencesinin oluşturulması
- Planlamaya uygun adımların atılması
- Proje takımının oluşturulması
- Proje ekibinin geliştirilmesi
- Bilgilerin dağıtılması
- Paydaş beklentilerinin yönetilmesi
- Anlık kriz ortamlarının yönetilmesi
- Tedarik işlemlerinin yürütülmesi
- Sağlıklı iletişim ağlarının oluşturulmasıdır.

• İzleme – Kontrol; projenin işleyiş sürecinde anlık olarak takip edilmesi, projenin planlamasını uygun bir şekilde icra edilip edilmediğinin takip edildiği süreçtir. Proje bitimiyle birlikte değil, proje ilerlerken dinamik bir şekilde bu süreç ilerlemektedir. Amaç, herhangi bir problem veya eksiklikte bir suçlu bulup cezalandırmak değildir. Aksine projenin planlandığı gibi icra edilmesine olanak sağlayan ve işlerin yolunda gitmesini hedefleyen bir süreçtir (Tuna, 2007: 17). İzleme ve kontrol etme süreci, proje çalışmalarının takip edilmesi, performansın ele alınması ve proje ekibinin başarı çizelgesinin takip edilmesi, kapsam kontrolü ve doğrulanması, proje takvimine riayetinin tespit edilmesi, projede gerçekleşebilecek revizyon talebinin takibi, bütçe ile uyumlu ilerlenip ilerlenmediğini ve süreç

içerisindeki risklerin denetim altında tutulması gibi tüm olasılıklar ve icraatler göz önünde tutulmasıdır (Açıkalin, 2019: 36). Bir projeyi izleyip kontrol edebilmek, proje yönetimi içerisinde modern anlamdaki yönetim bilimleri kavramlarını kullanmayı ifade eder. Bununla birlikte aktif ve dinamik bir ekip teşekkül etmek ve planlama doğrultusunda ilerlemektir. Kontrol mekanizması, problemleri büyümeden yakalamayı ve onları çözebilmeyi sağlar. Bununla birlikte süreç içerisindeki mesafe katedişini ölçer ve hedeflere ulaşma sürecinin ne aşamada olduğunu ortaya koyar. Bu süreçteki en önemli unsur iletişimidir. Ekipler arasındaki sağlıklı iletişim proje yönetimi açısından son derece önem arz etmektedir. Proje uygulama aşamasında planlamaya uygun olmayan bir şekilde ilerleyen bir süreç var ise anında müdahale edilir ve aslına uygun bir şekilde ilerlemesi sağlanır veya yapılması gereken bir değişiklik ve revizyon var ise anında gerekli müdahale yapılır (Çeber, 2015: 8).

STK'lar açısından proje yönetimi kavramı ele alındığında rutin çalışmalarının yanında misyon ve vizyonları kapsamında çeşitli projeler geliştirerek paydaşlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. STK'lar açısından devamlı faaliyetleri bir tarafa bırakıp misyon ve vizyon kapsamında yalnızca proje bazlı çalışmakta olan kurumlar olduğu görülmektedir.

Günümüz dünyasında STK'ların son derece güçlü ve önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda proje kavramının ve proje yönetimi anlayışının üçüncü sektör olarak isimlendirilen STK'lar açısından işlevsel olduğu ifade edilebilir (Özmutaf, 2005: 192).

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar olması sebebiyle STK'ların tamamen gönüllülük kapsamında bu süreçleri yönetiyor olması, projeleri belirlerken ve proje yönetimi süreçlerinde bunu yani gönüllülük kavramını göz ardı etmemesi gerekmektedir.

STK'larda projeler belirlenirken, çıktı olarak kar ve maddi kaynak amaçlanmaması sebebiyle hizmet odaklı projelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Hizmet üreten projeler ise kar amaçlı projelerdeki süreçlere göre kısmi olarak değişiklik arz edebilmektedir.

Bu süreç ile ilgili olarak etik değerler kapsamında son derece özen gösterilmesi gerektiğini ve proje yönetimi sürecinin nasıl olacağına dair Pablo Einsenberg aşağıdaki ifadelerle ortaya koymuştur (Andrews, 2004: 17);

- Projenin önerilmesi
- STK misyon ve vizyon doğrultusunda amaç ve hedef kitlenin belirlenmesi
- Proje Yöneticisi ve ekibin belirlenmesi
- Hedef kitle profilinin uygun bir şekilde belirlenmesi
- Yönetişim etiği kapsamında paydaş analizinin yapılması
- Projenin icra edilebilmesi için finansman modeli oluşturulması
- Stratejik amaç belirlenmesi gibi başlıklara STK açısından proje yönetimi kapsamında özen gösterilmesi gerekmektedir.

Her kurum için etik değerlere önem verilmesi önemliken STK'lar açısından daha önemli olduğu ifade edilebilir. İcra edilecek olan projelerde sosyal sorumluluk, etik ve değerler gibi kavramlara özen gösterilmesi paydaş açısından da şeffaflık ve güvenilirlik oranları arttırıcı sebepler olacağı söylenebilir (Kwiecien, 2019: 52).

Sonuç olarak STK'lar açısından proje ve proje yönetimi son derece önemli olup, günümüz dünyasındaki STK'ların proje yönetimi kapsamında kapasite kullanımını konusunda yeterli bilgi düzeyine ulaşma yolunda oldukları ifade edilebilir. Birçok STK'nın proje bazlı faaliyetler yürüttüğü bilinmektedir.

1.6. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLE İLGİLİ YAPILAN ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

Tablo 1.3. STK'ları ile İlgili Yapılan Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Mikail Kara	2016	Almanya'daki Türk STK' faaliyetlerinin, Alman toplumundaki yansımaları, Türkiye'nin turistik imajına etkisini ortaya koymak ve STK'ların Almanya'daki faaliyetlerinden Alman turistlerin ne kadar ne derece haberdar olduklarını, farkındalık düzeylerinin ne seviyede olduğunun ölçülmesi amacıyla yapılmıştır.	Türkiye'yi ziyaret eden Alman turistler üzerinde uygulanan bir çalışma olmuştur. 415 anket geçerli olup, analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonucuna göre, Alman turistlerin bireysel özelliklerine, seyahat deneyimlerine, bilgi kaynaklarına, STK'lar hakkındaki düşüncelerine göre destinasyon imajı hakkında istatistiksel
-------------	------	--	--

			olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edildiği ifade edilmiştir.
Mustafa Talas	2011	Dünyaya yeniden yön veren yeni liberalizmin en önemli araçlarından biri olan STK'larının çağdaş toplumlarda ve Türkiye'deki hususiyetlerinin ortaya konulması amacıyla yapılmıştır.	Çalışma genel olarak bir literatür taraması olarak kavramsal bir çalışma olarak ele alınmaktadır. Önce sivil toplum kavramı ele alınmış olup sonrasında STK kavramı çalışılmıştır. Dünya'daki ve Türkiye'deki gelişmeler ele alınarak genel bir bakış elde edilmeye çalışılmıştır.
Gül Dilek TÜRK	2016	Türkiye'de yaşayan Suriyeli mülteciler ile ilgili olarak bu konu hakkında yardım faaliyetinde bulunan derneklerin kapasitesini belirleme amacıyla yapılmıştır.	2011 yılından bu yana Türkiye'ye sığınmış olan Suriyeli mültecilere yönelik birçok derneğin farklı konularda hizmet sundukları belirlenmiş olup, yapılan gözlem neticesinde tespit edilen eksikliklere yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.
Elif KARAKURT TOSUN	2007	Türkiye'de STK'larının geçmişten günümüze net bir şekilde ortaya koymak amacıyla yapılmış bir çalışmadır.	Literatür alanında bir tarama yapılmak suretiyle Türkiye genelinde STK'ların potansiyellerine yönelik taramasından müteşekkil bir çalışma bir literatür olduğu ifade edilebilir.
Yukiko HİRAİ	2007	Türkiye'de sivil toplum çalışmalarını daha çok nitel araştırma yöntemlerinden faydalanarak ortaya koymayı amaçlamıştır.	Bu makalede, Türkiye'deki STK'lar temel alınarak gerçekleştirilen anket araştırmasında elde edilen sonuçlar temelinde, Türkiye'deki sivil toplumun mevcut durumu ve özellikle siyasetle ilişki yöntemi konusunda analizler yapılmıştır. Yeni

			kurulan STK'ların çok sayıda olması; kısıtlı kaynaklara sahip olmaları, siyasi etki güçlerinin düşük ve yönetim tarafından idare edilir konumda olmaları ve kendi çıkarlarını koruma açısından, yönetim erki veya siyasi partilere değil yargı erkine güveniyor olmaları; Türkiye'deki STK'ların özellikleri olarak teyit edilmiştir.
İbrahim Hakan KARATAŞ	2008	Türk eğitim sisteminde STK'larının konumlarını ve işlevlerini, okul yöneticileri ve STK yöneticilerinin görüşleri çerçevesinde incelemek ve STK'larının, eğitim politikalarının oluşturulmasında toplumsal katılımı sağlama rolleri, örgün ve yaygın eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi için proje bazlı katkıları, bu projelerin uygulanmasında Devlet ile iş birliği süreçleri ve eğitimin finansmanına yaptıkları aynî ve nakdî desteklerin boyutu ve oranın araştırılması amaçlarıyla yapılmıştır.	Nitel ve nitel olmak üzere iki ayrı alan araştırması yapılmıştır. İstanbul ilinde 201 resmî ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticisine "Türk Eğitim Sisteminde STK'larının Konumları ve İşlevleri Anketi" uygulanmış ve Türkiye'de eğitim alanında faaliyet gösteren önde gelen 36 STK yöneticisi ile "Yarı Yapılandırılmış Mülâkat" gerçekleştirilmiştir. STK yöneticileriyle yapılan mülâkatlarda STK'nın, eğitim algısı, STK algısı, eğitim alanında devlet ile ilişkiler hakkında görüşleri, toplumla ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla ilişkileri ve gelecek beklentileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.
Müşerref KÜÇÜK ve Gül GÜNEŞ	2013	Turizm sektörü kapsamında yerel kalkınmada STK'larının önemini ölçmek amacıyla	Nitel araştırma tekniği kullanılan bu çalışmada, mülakatlardan ve ilgili

		hazırlanmıştır.	literatür çalışmalarından yararlanılmıştır. Yerel STK'larla yapılan mülakatlar doğrultusunda Kızılcahamam'da turizmin yerel kalkınmaya etkisi konusunda görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak; tüm bu çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda, Kızılcahamam'da turizmin yerel kalkınmaya etkisinin artırılabilmesi konusunda öneriler ortaya konmuştur.
Şafak KAYPAK	2012	Bu çalışmanın amacı, yerel demokrasi ve katılıma ilişkin öngörülerini ve potansiyellerini belirlemek ve bu doğrultuda STK'ları olgusunu incelemektir.	Alanında literatüre katkı koymak için yapılan araştırmada demokrasi, katılım ve sivil toplum kavramları ele alınmış olup, günümüz STK'larının faaliyetleri kapsamında karşılaştırıldığı görülmektedir.
Serhat HARMAN	2014	Turizm sektörünü üzerinde STK'ların önemini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.	Literatüre katkı sağlayan bu çalışmada öncelikli olarak sivil toplum ve STK kavramları ele alınarak ortaya konulmuştur. Turizm sektöründe faaliyet göstermekte olan STK'ları hususi olarak ele alınarak sektöre olan katkıları tespit edilmeye çalışılmıştır.
Malik YILMAZ	2018	Türkiye'de bilgi hizmetlerine yönelik oluşturulmuş STK'ların yapmış olduğu çalışmaların neler olduğunu, mesleki hakların savunulması	Bu alanda faaliyet göstermekte olan 7 STK'nın tümünün yöneticileri oluşturulmuş olan anketi

		konusunda ne tür faaliyetler yürüttüklerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.	yapmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre STK'ların bilgi hizmetlerine ve mesleki haklara dönük ciddi anlamda çalışma yaptıkları ortaya konulmuştur.
Esra BOZKANAT	2020	STK'ların stratejik iletişim ve ilişki kurma stratejileri kapsamında sosyal medyayı nasıl kullandıklarını ifade etmek amacıyla yapılmış bir çalışmadır.	Türkiye'nin en eski STK'larından birisi olan Yeşilay'ın sosyal medya kullanımları incelenerek yapılmıştır. Facebook sayfasında bir yıl boyunca yapılmış olan paylaşımları içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak 4 kategoride toplandığı ifade edilebilir.
Ahmet YETER	2018	İstanbul'da evsizlere yönelik hizmet sağlayan STK'ları incelemek amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında evsizlere yönelik hizmet sunan 5 STK'nın yöneticileriyle yarı yapılandırılmış anket ile yapılmıştır. Ayrıca gözlem metoduyla STK'ların faaliyetleri yerinde incelenmiştir. Sonuç olarak ise STK'ların evsiz ve yardıma muhtaç bireylere yönelik çok kapsamlı faaliyetlerde buldukları tespit edilmiştir.
Müşerref KÜÇÜK ve Gül GÜNEŞ	2013	Gelişmekte olan devletler için oldukça önemli olan çevresel sürdürülebilirlik konusunda Türkiye'deki STK'ların görüşlerini ve bu konuda yapmış olduklarını çalışmaları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.	Araştırmanın ana temeli, toplamda altı STK yöneticisi ile gerçekleştirilen, yarı yapılandırılmış altı soru içeren derinlemesine görüşmeler üzerine oturmaktadır. Derinlemesine görüşmelerin sonuçları analiz edilirken toplanan

			verilerin özgün orijinal formuna mümkün olduğunca sadık kalınmıştır. Ayrıca konu ile ilgili olarak literatür taraması da yapılmıştır.
Maide GÖK	2014	Bu araştırma kadın odaklı STK'ların toplumsal kalkınmaya olan katkılarını ortaya çıkarmak ve bu süreçte örgütsel düzeyde oluşan sosyal sermayenin rolü incelenerek kadınların içinde yer aldıkları kuruluşların toplumsal kalkınmaya yönelik hangi tür programları olduğunu ortaya koymak, bu programlarını ve hedeflerinin gerçekleştirirken sosyal sermayeyi nasıl kullandıklarını analiz etmek amacıyla yapılmıştır.	Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme tekniği kullanılarak görüşülen idarecilerin referans oldukları diğer kadın yöneticilerle de görüşmeler yapılmıştır. Toplamda 12 kişi ile görüşülmüştür. Analiz ise içerik analizi ile yapılmıştır. Sonuç olarak ise bir alt başlık oluşturulmuş ve sosyal sermaye kapsamında verilen önemin son derece yüksek olduğu ifade edilmiştir.
Gerard CLARKE	1998	Bu araştırma, STK'ları ile ilgili literatürde politik hayata dair olan çalışmaları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.	Çalışmada, STK'larının politik hayata ve gelişmiş ülkelerdeki politik değişimlere olan katkılarının varlığı ortaya konulmuştur.
Hildy Teegen, Jonathan P. DOH, Sushil Vachani	2004	Bu çalışma STK'larının varoluş anlamını kavramak ve özel ve kamu sektörleri ile ilgili karşılaştırmasını yapmak amacıyla yapılmıştır.	Çalışmada, global yönetim ve uluslararası iş araştırmaları ajansı kapsamında STK'larının etkisi olumlu yönde olduğu ifade edilmiştir. Birçok farklı alt başlıklar altında toplanmış olup, detaylı bir şekilde izahatı yapılmıştır.
J. Wagona MAKOBA	2002	Çalışma, üçüncü dünya ülkelerinde faaliyet göstermekte olan yardım kuruluşlarının modern STK'larının sahip olması gereken özelliklere sahip olup	Çalışma üç başlık altında toplanmış olup, üçüncü dünya ülkelerindeki STK'larının durumu analiz edilmiştir. Dünya

		olmadığı amacıyla hazırlanmıştır.	genelindeki STK'larının yükselişi ciddi bir şekilde ele alınmıştır. STK'ların üçüncü dünya ülkelerinin gelişimine olumlu bir yönde katkı sağladığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda literatür açısından önemli bir katkı ortaya konulmuştur.
Ayşe KADIOĞLU	2005	Türkiye'de İslamcı olarak nitelendirilen 3 STK'nın, Türkiye'deki demokrasi ve sivil toplum alanlarına sunmuş oldukları katkıyı ölçmek amacıyla yapılmıştır.	Çalışmada tespit edilmiş olan 3 STK'nın yapmış olduğu faaliyetler ele alınarak teorik olarak uluslararası sivil toplum anlayışına ve demokrasi kavramına uygunluğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında Türkiye'nin demokrasi gelişimine yapmış olduğu katkı literatür açısından olumlu bir şekilde olduğu ifade edilmiştir.
Adetoun A. OYELUDE ve Alice A. BAMIGBOLA	2013	Çalışma, bilgi teknolojilerinin ve STK'ların kadın güçlendirmesinde etkili olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılmıştır.	Çalışma, Nijerya'da yapılmış olup, STK'ların ve paydaşların yöneticileri ile yapılmış olmanın yanında örneklem üzerinden belirlenmiş kadınlar ile de yarı yapılandırılmış anket soruları ile veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda bilgi teknolojilerinin STK'lar üzerinde son derece önemli olduğu ancak kadın görüşmecilerle elde edilen sonuç gereği yeterince çalışma yapılmadığı ortaya konulmuştur.

BÖLÜM 2

ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

Sahip olunan bilgi temelli varlıkların yönetilmesi, güncel olmayan yaklaşımlarla mümkün olmamaktadır. Her konuda olduğu gibi bilgi temelli varlıkların gelişmesiyle birlikte akabinde birçok çalışmayı, araştırmayı ve tartışmayı gündeme getirmiştir. Sonuç olarak ise konu ile ilgili olarak yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilgi toplumu kavramının gelişmesiyle beraber ortaya çıkan bir kavram olan entelektüel sermaye, bilgiye dayalı varlıkların yönetilmesidir (Güçlü ve Satirofski, 2006: 27).

Bu bağlamda, ikinci bölümde bilgi, bilgi toplumu ve entelektüel sermaye kavramları ele alınacaktır. Ayrıca entelektüel sermaye tanımı, entelektüel sermayenin unsurları ve hesaplanması gibi kavramlar derinlemesine tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ TOPLUMU

Dünya tarihi geneline bakıldığında ekonomi, tarım ve hayvancılığa dayalı bir şekilde gelişmiştir. Sanayi devrimi ile sanayi toplumu kavramı ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise bilginin önemli hale gelmesi, bilgi toplumunu ortaya çıkarmış, bilgi ekonomisini oluşturmuştur. Üretim faktörlerini oluşturan unsurlardan bir tanesi olan bilginin, artan önemi ile entelektüel sermaye kavramı ile anlaşılmaya çalışılması önemlidir. Bu sebepten dolayı bilgi, bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi kavramları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1.1. BİLGİ KAVRAMI

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre bilgi farklı şekillerde tanımlanmıştır;

- “İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü olarak takılan isim,
- Kurallardan yararlanarak kişinin veriye atfettiği anlam,
- Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler,

- İnsan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, vukuf” olmak üzere dört farklı şekilde tanımlanmaktadır (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c90a6d8b687a4.83294619).

Günümüz Dünyası’nda bilgi sahip olunan en önemli güç ve varlıklardan birisi haline gelmiştir. Günlük yaşantıdan bilimsel çalışmalara kadar hayatın her safhasında kullanılan bir hale gelmiştir. İnternetin ve erişilebilirliğin kolaylaşması ile bilginin önem ve kullanılabilirliği çok önemli bir noktaya ulaşmıştır. Bu noktadan hareket ile bilgi, yalnızca bir bakış açısı ile tanımlamak doğru olmayacaktır. Farklı bakış açıları ve farklı bilim dalları açısından çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Bu kapsamda Türk Dil Kurumu’nun yapmış olduğu genel tanımlamanın sonrasında yönetim bilimi açısından da bilginin tanımlaması yapılacaktır (Kurt, 2005: 251).

Drucker’a göre bilgi üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, sanayi devriminin temellerini oluşturan, araç ve gereçlere uygulanan bilgi sürecidir. İkinci aşama, 1880’den başlayıp, İkinci Dünya Savaşı’na geçen süreçte bilginin işlere işlenmesidir. Üçüncü aşama ise, İkinci Dünya Savaşı sonrası başlayan ve yeni uygulamalarıyla yaşamın her alanına nüfuz eden bilgi sürecidir. Üçüncü aşama ile bilgi, üretim faktörleri açısından son derece önemli hale gelmiştir (Güçlü ve Satirofski, 2006: 27).

Bilgi ile ilgili olarak bir başka tanımda ise; toplumsal hayatın her aşamasında sahip olunan, beceri, yetenek, değer ve kabiliyet bütünü olarak ele alınmıştır. Bu tanımda insan kavramı ön planda olup, bilgi sonucunda bir çıktı elde edilmesi gerektiği belirtilmiştir (Kurt, 2005: 251).

Bilgi kavramını, işletme bilimi açısından tanımlamanın yanında terim anlamı açısından tanımlamak gerekirse;

Bilgi, kesinliği kanıtlanmış inanışlar olarak tanımlanmaktadır (Bhatt, 2002: 32). Ayrıca bilgi, belirli bir sistem dâhilindeki yasa ve kuramlara uygun bir şekilde işlenmiş enformasyon olarak da tanımlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2005: 3).

Bilgi kavramına değiniliyorken, veri ve enformasyon kavramlarını da ele almak gerekir. Çünkü, üç kavram da günlük hayatta aynı anlamda kullandığı görülmektedir. Oysaki veri; işlenmemiş ve üzerinde işlem yapılmamış bilgi demektir.

Enformasyon ise; dar kapsamdaki bilgi anlamına gelmektedir (<https://www.tech-worm.com/bilgi-veri-ve-enformasyon-arasindaki-iliski-nedir/>).

Bilgiyi, yönetim bilimi açısından ele almak gerekirse; bilgi, günümüzde önemli bir hale gelmiştir. Bu yüzden bilginin yönetilme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda örgüt içerisinde bilginin diğer üretim faktörlerinden daha farklı bir yönetim anlayışı ile ele alınması gerekmektedir. Bir yönetim içerisinde en alt kademedен en üst kademeye kadar her aşama ve pozisyonda bilgi son derece önem arz etmektedir. Operasyon ve organizasyon içerisinde bilginin yönetimi ve stratejik olarak yaklaşılması karar verme süreçlerinde etkilidir (Montano vd., 2001: 187).

Bilginin, yönetim biliminin içinde ele alınması, geleneksel yönetim anlayışından bu yana artarak devam etmektedir. Taylor örgütleri, bilgi işleyen bir cihaz olarak ele almıştır (Nonaka, 1999: 30-32). Barnard ise “davranışsal bilginin” önemine atıfta bulunmuştur.

2.1.2. BİLGİ TOPLUMU

Dünya tarihine bakıldığında, insanların ilk dönemlerde tarım, hayvancılık, toplayıcılık ve avlanma gibi basit ve temel ekonomik faaliyetlerle hayatlarını idame ettikleri görülmektedir. İlk insan Adem (A.s.) ve Havva’dan buharlı motorun keşfine kadar süreç tarım toplumu olarak isimlendirilmiştir. Buharlı motorun icat edilmesi ve seri üretimin başlaması ile sanayi toplumu ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise, bilginin ciddi bir şekilde önem kazanması ile bilgi toplumu kavramı ortaya çıkmıştır.

Tarım toplumu evresinde avcılık ve toplayıcılıkla hayatlarını sürdüren gruplar evcilleştirilmiş hayvanları yetiştirmeye ve toprağı ekip biçmeye başlamışlardır. Tarım toplumları aslen tarımdan verim alan toplumlardır (Giddens, 2005: 114). Tarım toplumu olarak adlandırılan bu dönemde insanlar çeşitli enerji kaynaklarını kullanmayı öğrenmiş ve bu enerji kaynaklarından yaşamlarının devamlılığını sağlamak için üretim yapmaya başlamışlardır. Bu dönemde ekonominin ve üretimin temelinde de toprak bulunmaktadır (Ünal, 2009: 29).

Sanayi toplumuna geçiş olan ikinci aşamada, 18. yüzyılın ikinci yarısının ortaya çıkardığı müthiş değişim eski toplumları yıkmış ve yerine yeni uygarlıklar yaratmıştır. Bu değişim Sanayi Devrimi olarak adlandırılmıştır (Toffler, 1981: 193).

İngiltere’de ortaya çıkan Sanayi Devrimi, yeni teknolojilerin üretiminde kullanılmaya başlanması, seri üretime geçişle birlikte insanların yaşamlarında köklü bir değişime sebep olmuştur (Giddens, 2005: 114).

Sanayi toplumu, 1769 yılında James Watt’ın buhar makinesinin üretimde kullanılmasıyla başlayan enerji teknolojisinin belirleyici olduğu sanayi devriminin bir ürünüdür (Ekin, 1976).

Bilgi toplumuna geçişte, sanayi toplumundaki üretim faktörlerinin, kamu ve özel sektör işletmelerinin, bireylerin ve devletin ilerleyen teknoloji karşısında yeniden yapılanmasını gerekli kılmıştır. Geleneksel üretim faktörleri olan emek, sermaye, doğal kaynaklar tamamen ortadan kaybolmasa da arka planda kalmaya başlamıştır. Bilgi ekonominin başlıca hammaddesi ve aynı zamanda ürünü haline gelmiş ve bu çağda bilgi zenginlik yaratmak için en önemli kaynak olmuştur (Yenilmez, 1993: 273). Bilgi teknolojileri zaman ve mekan kavramlarını yok etmekte ve sınırları ortadan kaldırmakta, sınır ötesi ilişkilerin gelişmesinde büyük katkı sağlamaktadır (Sapancalı, 2001: 86).

Bilgi toplumunu; Drucker, “kapitalist ötesi toplum”, Masuda, “enformasyon toplumu”, Toffler ise “üçüncü dalga” olarak isimlendirir (Sapancalı, 2001: 86).

Bilgi toplumu, bilgi temelli oluşum ile ilgilidir. Yalnızca kar amacı güden kurumlar içerisinde değil, kamu ve özel sektörün yanında üçüncü sektör olarak ortaya çıkan STK’ları için de son derece önem arz etmektedir (Saracel ve Aksoy, 2020: 33).

1967 yılında ABD’nin sosyal gelirlerinin %25’nin bilgi sonucu mal ve hizmetlerden elde edildiği görülünce, Bilgi Toplumu olarak adlandırılmıştır (Erkan, 1998: 71). Bu bilginin dışında bilgi toplumunun başlangıcı olarak İkinci Dünya Savaşı sonrasını alanlar da bulunmaktadır. Bunun yanında bir diğer görüş ise, 1957 yılında yine ABD’deki beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanları ilk defa geçtiği yıl olarak da başladığı belirtilmektedir. Genel bir kavram olarak ise bilgi toplumunun başlangıcı olarak bilgisayarların birbirlerine bağlanılarak kullanılmaya başlandığı tarih olarak kabul edilebilir. Sonuç olarak bilgi toplumu 20. Yüzyılın ikinci yarısında başlamıştır denilebilir (Saracel ve Aksoy, 2020: 33).

1970’li yıllardan sonra küreselleşmenin etkisiyle sanayi dönemindeki Fordist

çalışma şekilleri; teknolojinin gelişmesi, Fordist dönemin üretim yapısını ve üretim şeklini değiştirerek esnek üretim sistemini öne çıkarmış ve esnek üretim yapısı da beraberinde esnek çalışma ve standart dışı çalışma olarak adlandırılan çalışma şekillerini beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumu olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz dönem bilginin kullanılması, bilginin işlenmesi ve gelişmiş teknolojiyi kullanan geniş kapsamlı bir kavramdır (Kocabaş, 2004: 24; Yavuz, 2000: 79; Parlak ve Özdemir, 2011: 126).

Bilgi ya da enformasyon toplumu insanların yaşamlarını ilgilendiren çeşitli enformasyona kolayca erişebilmelerine, bu enformasyonu bilgiye dönüştürebilmelerine ve dolayısıyla da kendilerini geliştirebilmelerine olanak tanıyan bir toplum olarak tanımlanmaktadır (Irzık, 2002: 6).

Bilgi toplumu, sanayi toplumuna mental bir eleştiri olarak ortaya çıkmış, insan ve bilginin temele alınmasıyla meydana gelmiştir. Bir diğer değiş ile sermaye kavramındaki değişiklik ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumunda sermaye, tamamen maddi varlıklarla ifade edilirken, bilgi toplumu ile sermaye kavramında bilgi ön plana çıkmaya başlamış, rekabetin ve sürdürülebilirliğin en önemli unsurların birisi haline gelmiştir (Kurt, 2005: 253).

Teknolojik yenilenme ile ortaya çıkan değişim süreçleri her toplumda, toplumun yapısal özelliklerine bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya koyar. Örneğin, yeniliğe, değişime açık toplumlarda teknolojik yeniliğin etkileri daha hızlı ve daha etkin bir biçimde görülebilir. Sanayi ve bilgi toplumlarındaki yapısal unsurlar karşılaştırılacak olursa aradaki farklılıklar Tablo 2.1’de verildiği gibi özetlenebilir (Masuda, 1990: 6-7; Erkan, 1998: 102-103; Crawford, 1997: 6; Bozkurt, 1997: 43):

Tablo 2.1. Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Kavramları Arasında Bir Karşılaştırma

Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Buhar Makinesi	Bilgisayar
Maddi Üretim	Bilgi Üretimi
Emek Yoğun İşgücü	Zihin Yoğun İşgücü
Fiziksel Sermaye	Beşeri (İnsan) Sermaye
Fabrika tipi Üretim	Veri tabanlı Üretim
Yeni Pazarlar için Kolonilere Yöneliş	Ulusal sınırları ortadan kaldıran “Küreselleşme
Tarım – Sanayi – Hizmet Üretimleri Üçlü Endüstriyel Yapı	Bilgi Endüstrisi
Meta Ekonomisi	Sinerjik Ekonomi
Arz ve Talebe Dayalı Fiyat Mekanizması	Gelecekte amaçların gerçekleşmesi için Bilgi Kullanımı
İşletmeler Önemli	Gönüllü Topluluklar Önemli
Özel mülkiyet rekabet ve kar artışı ön planda	Ortak Katılım ve sosyal yarar ön planda
Merkeziyetçilik	Çok merkezlilik
Sınıflı Toplum	Çok Merkezli Fonskiyonel Toplum
Kitlesel Tüketim Toplumu	Kitlesel Bigi Toplumu
Maddi değerlerle psikolojik tatmin	Ama. Yolundaki başarının tatmini
Bireysel Özgürlük ve hümanizma düşüncesi	Toplumsal katılım ve Küreselleşme

Batı kaynaklı açıklamalar Masuda'nın bilgi toplumunun birlikte üretim ve kullanımda paylaşım biçimindeki sosyallik ilkesine dayalı toplum yapısı yerine, bireyin kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesine yönelik gelişmelerin daha belirgin olacağını savunmaktadır. Ancak hem sosyalliğin hem de bireyselciliğin birlikte bilgi toplumunda önemli olacağını kabul etmek dahadoğru olacaktır (Masuda, 1990: 6).

Tablo 2.1'de yer alan sanayi ve bilgi toplumu arasındaki farklılıklarda dikkati çeken noktalardan biri merkezîyetçilikten, çok merkezli olmaya gidiştir. Bilgi toplumunun çok merkezli özelliği sosyal yapıda, siyasal alanda iki önemli sonuç ortaya çıkarır. Birincisi bilgi teknolojilerinin sınır tanımaz özelliği, geleneksel yapı ve değerleri çözmekte ve bireysel haz ve yaşantıyı merkezleştirmektedir. İkincisi ise, bu çok merkezlilik (veya merkezsizleşme) ulus-devleti ve onun bütün sosyal ve siyasal bağlarını içerden ve dışardan kuşatmaktadır (Masuda, 1990: 6-7 ve Bozkurt, 1996: 165).

Yukarıdaki açıklamalar paralelinde konusu ele alan ve bilgi toplumunun özelliklerini sıralayan birçok kaynak vardır. Bunlardan birine göre bilgi toplumu bilginin toplumdaki rolünü vurgulayan bir kavramken, bilgilen (diril)miş toplum ise sosyal örgütlenmenin özel bir şeklini göstermektedir (Castells, 1997: 21). Bir diğer kaynağa göre de bilgi toplumunda bilgi merkezi önemlidir. İşletmenin mantığı küreseldir, bilgi sektörü kurumsallaşmıştır. Çevre koruma bilinci yüksektir, gönüllü kuruluşlar (sivil toplum) etkindir. Birey merkezi öneme sahiptir. Toplum örgütlü bir toplumdur (Çoban, 1997: 36-47).

Bell, bilgi toplumunu beş kapsamda ele almaktadır. Birinci boyut, mal üretiminden hizmet üretimine evrilme, ekonomik boyuttur. Yapılan işlerin içeriği ve teknolojiindeki değişimleri "çalışma alanı" boyutu olarak ifade eder. Sanayi toplumu sonrasında bireylerin toplumsal ve siyasal meselelerde rol almasını ifade eden kuramsal bilginin merkezi rol alışı üçüncü boyuttur. Dördüncü boyut, teknoloji ve teknolojik varlıkların kontrolü anlamına gelen "gelecek"tir. Son boyut ise karar almayı ve yeni bir entelektüel sermayenin oluşturulmasını ifade eder (Akt. Poloma, 1993: 326-327).

Beş boyut ayrı bir şekilde ele alınarak detaylı bir şekilde yorumlamak gerekirse; birinci boyutta, emek yoğun ürünlerden ziyade bilgi yoğun ürünlere bir geçiş ifade edilmektedir. Daha soyut ve daha bilgi ağırlıklı insanı muhatap kabul

eden bir anlayış söz konusudur. İkinci boyutta ise, sanayi toplumunda üretimin ana unsuru emek iken, bilgi toplumu ile yüz işçinin yaptığı işi daha az işçinin yaptığı bilinen bir gerçektir. Bu kapsamda çalışma alanlarının teknolojiye uygun bir şekilde dizayn edildiği ve yeni çalışma alanlarının oluşturulduğu ifade edilir. Üçüncü boyut; insanın toplumun her aşamasında ve sürecinde etkin ve merkezi bir hale gelmesiyle beraber, kuramsal bilgi önemli bir rol üstlenmeye başlamıştır. Özellikle batıda ve asyada yaşanan insan odaklı gelişmeler, bu boyutun ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Dördüncü boyutta ise, günden güne artan teknolojik gelişmeler, bilgi toplumunun en temel ögesidir. Bilginin önem kazanması teknolojiyi geliştirmiş, teknolojinin hızla ilerlemesi bilgiye erişimin ve yeni bilgilere ulaşımın hızını arttırdığı için bilgiyi daha da hızlı geliştirmiştir. Son boyutta ise, bilgi toplumunun en önemli öğelerinden bir diğeri ise, entelektüel sermayenin ortaya çıkış boyutudur. Yalnızca maddi değer ve varlıkların değil aynı zamanda entelektüel birikimin önemli olduğunu ve özellikle karar alma süreçlerinde bir kurumu daha ileriye taşıyacağı ortaya konulmaktadır (Özdemir, 2006: 39).

Bilgi toplumu ile yeni yeni ve farklı iş sahaları ortaya çıkmıştır. Bilgi yoğun bir sürece geçilmesiyle birlikte teknoloji, bilişim, yazılım, hukuk başta olmak üzere bilgi yoğun sektörler güçlenerek günümüze gelmiştir. Bunun yanında STK'larının da hem nitelik hem de nicelik anlamda gelişimine ön açmıştır. Çünkü bilgi toplumu bilgi ve insanı ön planda tutmuş ve bu sayede birçok konu ve mesele gündeme gelmiş ve konuşularak, çözülmeye çalışılmıştır. Sonrasında yeni meseleler ve yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Yani demokrasi kavramı daha önemli hale gelmiş ve ön plana çıkmıştır. Dünya genelinde bilgi toplumu gelişmiş ülkelerde gelişmişliği daha ileri seviyelere taşımıştır (Kongar, 1992: 13).

Bu gelişmelerin her birisi şahısların, şirketlerin, sektörlerin, ülkelerin daha fazla üretme daha fazla kazanma daha fazla güç ve söz sahibi olabilmeleri açısından geliştirilen kavramlardır. Bu kapsamda bilgi toplumu ile bilgi, insan ve demokrasi kavramları ön plana çıkmış olsa da bu kavramları ön plana çıkartan ve değer kazandıran ülkelerin, başta Afrika olmak üzere bir bölgede tam tersi şekilde hareket ettikleri görülen ayrı bir gerçektir. Bilgi toplumu ile önem kazanan STK'larının bu konuya özellikle Dünya genelinde daha fazla ve samimi bir şekilde el atıp, çalışma yürütmelerinin gerekli olduğu söylenebilir (Kurt, 2005: 253).

Bilgi toplumu ile, insana bakış açısında önemli bir değişim söz konusu olmuştur. Sanayi toplumunda “Ekonomik İnsan” anlayışı varken, bilgi toplumu ile “düşünen, bilgi üreten insan” anlayışı gelişmiştir (İraz, 2003: 941).

Genel olarak bilgi toplumunun kattığı değerleri sıralamak gerekirse;

- Bilgi toplumunda bilgi ve teknoloji temelli endüstriler gelişmektedir.
- Bilgiye ve insana dayalı alanlar açılmaktadır.
- Maddi varlıkların yanında soyut varlıkların değeri artmaktadır.
- Bilgi toplumunda bilgisayar ve bilgisayar ağının önemi son derece yüksektir.
- Bilgi her alanda önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir.
- Bilginin üretilmesi ve kullanılması yaygınlaşmıştır.
- Mavi yaka çalışanlara kıyasla beyaz yakanın oranı artmaktadır.
- Entelektüel birikim önem kazanmış, entelektüel sermaye değerli hale gelmiştir.
- Bilgi toplunda, STK’ları önem kazanmış ve üçüncü sektör olarak ortaya çıkmıştır.
- Demokrasi ve insan hakları kavramları gündem olmuş ve bu konularla ilgili süreçler yaygınlaşmıştır.
- Bireyselleşme ön plana çıkmış ve bireyselleşmeye yönelik endüstri ve çalışmalar artmıştır.

Bilgi toplumu sonuç olarak dinamik bir yapıdır. Hala gelişimi ve ilerleyişi devam eden bir süreçtir. Ekonomik hayattan sosyal hayata, STK’larından özel ve kamu sektörlerine kadar bütün alanları kapsayan bir yapı olması sebebiyle bilgi toplumu bilgi çerçevesinde şekil alacağı ve devam edeceği söylenebilir (Kurt, 2005: 253).

Bilgi toplumu ile, entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Entelektüel sermaye kavramı ile kurumlarda maddi varlıkların yanında hatta daha ziyade

derecede maddi olmayan varlıkların önemli olduğunun farkına varılmıştır. Bilgi, beceri ve yetenekler kurumlar için son derece önemli hale gelmiştir. Bu sebepten ötürü, entelektüel sermaye kavramını direkt ele almadan evvel bilgi ve bilgi toplumu kavramlarını ele alıp, entelektüel sermaye kavramına bir temel hazırlanılması düşünülmüştür. Böylelikle yaşanan süreçler ve geline mesafe ifade edilmiştir (Yangil, 2016: 67).

2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

Sanayi toplumu sonrasında bilgi toplumu ile, her alanda kurum ve işletmelere bakış açısında yenilikler meydana gelmiştir. İşletmeler ve kurumlar daha fazla pazar payı elde edebilmek ve daha çok rekabet edebilmek için gelişen ve ilerleyen teknolojileri takip ederek çağa ayak uydurmaları gerekmektedir. Bilgi toplumu ile bilginin ve teknolojinin önem kazanması ile bilgi son derece önemli hale geldiği daha önceki kısımlarda belirtilmişti. Bu kapsamda işletmeler ve kurumlar bilgi temelli gelişimleri önemseyip, örgüt içerisinde kullanılabilir hale getirmişlerdir. Bilginin sıradan bir maddi değer olmaması ve hareket edebilirliğinin yüksek olması sebebiyle kurumsal anlamda yönetilmesi gerekmektedir. İşletme ve kurumlarda rekabet sağlama konusunda önemli bir üretim faktörü haline gelen bilginin oluşturduğu değer ile entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmış ve değerli hale gelmeye başlamıştır (Ferreira, 2014: 90-93). Nitekim sanayi toplumunda maddi değerler ön plandayken bilgi toplumu ile maddi olmayan (soyut) değerler önemli hale gelmiştir.

Bilgi, üretim ve hizmet süreçlerinde bir amaçtan ziyade araç olarak görülmekteydi. Bilgi toplumu ile önemli bir amaç olgusu olma yolunda ilerlemektedir. Bu durumun bu şekilde olduğunu yapılan araştırmalar da belirtmektedir (Carroll ve Tansey, 2000: 298).

Örneğin dünyanın sayılı teknoloji firmalarından olan Intel, entelektüel sermayesini kullanarak, sahip olduğu maddi değerleri %70 oranında azaltarak internet üzerinden 10 milyar dolarlık satış gerçekleştirmiştir. Bunun yanında yönetim kademesinde karar alma süreçlerindeki üç haftalık süreci online ortama dökerek 48 saate indirmiştir (Carroll ve Tansey, 2000: 298). Kar amacı gütmeyen işletmeler açısından birkaç örnek verilmesi gerekirse; bilgi toplumu öncesinde çok fazla uluslararasılaşmayan ve klasik boyutta faaliyet gösteren STK'ları, bilgi toplumu ile

bilgiyi ve teknolojiyi kullanarak daha hedef kitleleri genişletmiş ve çağı yakalayan faaliyetlerle dünyayı küçük bir köy hükmüne dönüştürmüşlerdir. 1971 yılında kurulan Greenpeace, çevre dostu olan faaliyetleri ile tanınmaktadır. İlk yıllarda Kanada ve Amerika'da lokal olarak faaliyet göstermekteyken, bilgi ve teknolojiye verilen önem ve gönüllü kazanımına yani entelektüel sermaye birikimine verilen önem ile dünyanın geneline yayılmış bir STK haline gelmiştir. Bunun yanında ulusal bir örnek verilmesi gerekirse; 1975 yılında hayır ve eğitim amacıyla kurulan Türkiye Diyanet Vakfı, günümüzde entelektüel sermayeye önem vermesi sonucunda 145 ülkede faaliyet yapar hale gelmiştir (Bekmezci vd., 2020: 1600).

Kar amacı güden veya kar amacı gütmeyen hangi işletme ve kurum olursa olsun, günümüzde sürdürülebilir olmayı talep ediyorsa entelektüel sermayeye özen göstermesi gerekmektedir. Çünkü çağın gerekliliği bu yönde ilerlemektedir. Geçmiş dönemlerde bilgiye ulaşma son derece zor külfetli iken günümüzde bilgisayar, akıllı telefonlar, tablet, internet ve benzeri imkanlar ile son derece kolay ve erişilebilir hale gelmiştir. Örneğin, 1960 senesinde doktora tezi yazabilmek için önemli bir hocanın önemli bir kaynağını, yurt dışından çok yüksek rakamlar ödeyerek haftalar belki aylar sonrasında temin edebiliyorken, günümüzde internet ortamında sanal kitap olarak veya hızlı kargo aracılığı ile çok kısa bir zamanda temin edebilme imkanı oluşmuştur (Bekmezci vd., 2020: 1600).

Sanayi devrimi sonrasında bilgi çağına, bilgi toplumuna evrilmiş olduğunu daha öncesinde ifade edilmişti. Bu süreç batı toplumu ile sınırlı kalmamış küreselleşme ile tüm dünyaya yayılan ve etkisi altına alınan bir süreç olmuştur (Drucker, 1992). Bilgi kurumlar için birinci kaynak olma durumuna gelmiş, toprak, emek ve sermaye ikinci sıraya gerilemiştir (Drucker, 1992).

Bilgi toplumu ile, birçok yeni kavram ortaya atılmış ve bunlar tanımlanmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkan bu tanımlar yeni ekonomik varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Bunların en önemlilerinden bir tanesi de entelektüel sermaye kavramıdır (Bontis, 2001: 41).

Entelektüel sermayenin genel kapsamda özellikleri aşağıdaki gibi verilmiştir (Horvath ve Bencsik, 2019: 529);

- Sahip olunan rekabet üstünlüğü yönlerinin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.

- Entelektüel sermaye, bilançoda ve sayısal verilerde görülmeyen somut olmayan varlıklardır.
- Sahip olunan insan kaynakları entelektüel sermayeyi meydana getiren unsurların başında gelmektedir.
- Entelektüel sermayenin yönetimi kurumlardaki üst yönetimin gerçekleştirmesi gereken önemli görevlerin başında gelmektedir.
- Entelektüel sermayenin yönetimi kapsamında görünmeyen entelektüel sermayenin ölçülerek görünür hale getirilmesi mümkündür.
- Entelektüel sermaye sadece bir veya birkaç sektörün veya alanın konusu değil, faaliyet alanı ve türü ne olursa olsun kurum amacı ve kurum örgüt kültürü ne olursa olsun, kapsayıcı boyutta olan bir olgudur.

Yukarıda sıralanan ve entelektüel sermaye ile ilgili yazılan birçok husus genel olarak entelektüel sermayeyi ifade ediyor olsa da entelektüel sermaye kavramı çok geniş boyutları olan ve birçok hususu içerisinde barındıran geniş bir kavramdır. Günümüzde yeni yeni bilimsel olarak çalışmalar yapılmaktadır. Entelektüel sermaye kavramı sadece işletme bölümünün muhasebe ve finansman alanında ele alınan ve sahip olunan entelektüel sermayenin mali boyutunun belirlenmesi açısından kullanılan bir kavram değildir. Aynı zamanda kar amacı gütmeyen ve en önemli sermayesi bilgi ve insan olan kuruluşlarda da entelektüel sermaye kavramı son derece önemlidir.

2.2.1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI

Türk Dil Kurumuna göre “Aydın” olan kişiye entelektüel denir. Ancak TDK’nın yapmış olduğu aydın tanımı, entelektüel kavramını tam anlamıyla izah etmemektedir. Bu tanımı biraz açmak gerekirse, sahip olduğu bilgi, görgü, genel kültür, beceri ve yeteneklerden ötürü bir bireye atfedilen isme entelektüel denir. Hatta bu tanım içerisinde yer alan sıfatların da eksik kaldığı, düşünen, konuşan, yazan, çizen ve yenilikleri ortaya koyan kişidir. Aynı zamanda entelektüel kelimesi Latince “interlectio” kelimesinden geldiği bilinmektedir. Interlectio ise bilgiden elde edilen şey anlamına gelmektedir. Webster’s Sözlüğü’nde ise entelektüel kelimesi; “rasyonel veya akılcı düşünce ve rasyonel veya akılcı düşünceye sahip kişi”

anlamına gelmektedir (Arıkboğa, 2003: 43). Bir bireye entelektüel denilmesi için sahip olması gereken özelliklere bakıldığı zaman, soyut özellikler olduğu görülecektir (Sevim, 2009: 12-13). İşte tam bu noktada entelektüel kavramının tam manasıyla ortaya konulabilmesi için aşağıdaki özellikler sıralanacaktır;

- Yeniliği kovalayan, söylemekten geri durmayan, okuyan ve okuduğunu ifade edebilen ve daha çok soyutu temsil eden,
- İnsanlığın sesi ve vicdanı olmaya baş koyan,
- Kendisini bu dünyanın adamı olarak tanımlamayan,
- Çağın gerçekleri ve gereklilikleri ile yüzleşebilen,
- Kainatı okuyabilen ve yaratılanlar arası ilişki kurup, sebep sonuç ilişkisi çıkarımında bulunan,
- Gelenekseli ve modernini mezcedebilen,
- Yaşadığı toplumun ve dünyanın sorunları ile ilgilenen
- Büsbütün kabulcü veya retçi olmayan kişidir.

Bu özellikler ışığında bakıldığında entelektüel kavramı, sade bir “aydın” kavramı ile sınırlandırılmayacak kadar geniş manaları içermektedir. Entelektüel sadece bir bireyi değil aynı zamanda bir kurumu veya bir toplumu da ifade edebilmektedir (Bekmezci vd., 2020: 1600).

Entelektüel sermaye ilk olarak 1969 senesinde John Kenneth Galbraith tarafından kullanılmıştır. Galbraith, entelektüel sermayeyi düşünsel bir süreçten öteye taşıyıp, faaliyete geçirme aşamasına getirmiştir. Galbraith, “Siz ne kadar entelektüel birikime sahip olursanız olun, siz ne kadar entelektüel olursanız olun”, faaliyete geçirmedikten sonra entelektüel sermayeden söz etmenin mümkün olmadığını belirtmektedir (Bontis, 1998: 67). En temel seviyede entelektüel sermaye; “işletme ve kurumların sahip oldukları kurumsal bilgi” olarak tanımlanmaktadır (Bir-Bayraktar ve Kakırman – Yıldız, 2007: 286).

1986 yılındaki Sveiby ve Risling’in piyasaya sürdükleri “Know-How Company” isimli kitap, entelektüel sermaye alanındaki ilklerden birisidir. Öncü olarak kabul edilenler arasında yer almaktadır (O’Donnell vd., 2003: 83).

Entelektüel sermaye kavramı ilk kez Leif Edvinson tarafından İsveç merkezli finans şirketi olan Skandia’ya yaptığı çalışmada kullanılmıştır. Böylelikle Skandia

firması entelektüel sermaye varlıklarını raporlayan ilk firma olarak literatüre geçmiştir. Ayrıca bu çalışma sonucunda entelektüel sermaye yönetimi açısından son derece önemli olan “Skadia Seyir Kılavuzu” kılavuzu geliştirilmiştir. Edvinsson’a göre, entelektüel sermaye; bilgi, uygulama deneyimi, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yetenekler pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır (Edvinsson, 1997: 368).

Entelektüel sermaye denildiğinde akla gelen bir diğer isim; Thomas Stewart’tır. “Beyin Gücü” isimli makalesi ve ardından yazdığı “entelektüel sermaye” isimli kitabıyla entelektüel sermaye alanında 1990’lı yıllarda ciddi bir şekilde ön plana çıkmış ve entelektüel sermaye kavramına öncülük eden isimler arasında yer almıştır. Stewart, entelektüel sermayeyi; “zenginlik yaratma sürecinde işletmeler ve kurumlar tarafından kullanılan entelektüel malzeme” olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda Stewart, entelektüel sermayeyi işletme ve kurum içerisinde rekabet üstünlüğü sağlayacak maddi olmayan değerler toplamı olarak da tanımlamaktadır (Stewart, 1997: 20).

Paksoy ve Öztürk’ün yapmış oldukları tanıma göre; entelektüel sermaye, “beşeri kaynakların tecrübe, bilgi birikimi, öğrenme ve yeteneğe bağlı olarak oluşan değer” olarak tanımlanmıştır (Paksoy ve Öztürk, 2004: 184).

Bir başka tanımda ise entelektüel sermaye, bir işletme veya kurumun sahip olduğu bilgi öznel varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların sayısından ziyade kalitesi, bilgisi, deneyimi ve tecrübesi daha önemlidir. Entelektüel sermaye aynı zamanda değere dönüştürülebilir bilgi anlamına gelmektedir. İşletme veya kurumun sahip olduğu verisi, teknolojik alt yapısı, marka, patent, know how ve müşteri veya hedef kitle bilgileri entelektüel sermayenin bileşenlerini meydana getirmektedir (Brennan ve Connell, 2000: 206).

Hsu ve Fang entelektüel sermayeyi dinamik bilgi, beceriler, network sistemleri ve bireysel ve bireysel olmayan ilişkiler olarak tanımlamaktadır (Hsu ve Fang, 2009: 665).

Entelektüel sermaye kavramının öncü isimlerinden bir diğeri olan Annie Brooking, entelektüel sermayeyi; “işletmenin veya kurumun faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli olan soyut varlıkların tümü olarak tanımlamaktadır (Ölçer ve Şanal, 2007: 481).

Tüm bu tanımlamalardan anlaşılacağı gibi entelektüel sermaye, işletmelerin bugünkü ve gelecekteki başarısını direkt olarak etkileyen, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan, katma değer yaratan, özü bilgi olan işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarının tümü olarak ifade edilmektedir (Rexhepi, 2013: 45). Bu açıklamalara karşın entelektüel sermaye, işletmelerin maddi olmayan varlıklarını tanımlarken, yıllık finansal tablolar tarafından ifade edilmesi oldukça zor olmaktadır (Mehralian, vd., 2013: 210). Edvinsson'ın gizli değer olarak tanımladığı ve defter değeriyle piyasa değeri arasındaki fark bu durumu ifade etmektedir (Edvinsson, 1997: 367). Dolayısıyla entelektüel sermayeyi göz ardı ederek geleneksel performans ölçüm yöntemleriyle stratejik kararlar alınması yeterli olmamaktadır (Roos, 1998: 50). Tablo 2.2'de entelektüel sermaye tanımları hakkında çeşitli çalışmalar verilmiştir.

Tablo 2.2. Entelektüel Sermaye Tanımları Hakkında Çeşitli Çalışmalar

Yıl	Araştırmacı	Tanımı
1987	İtami	Değer asla biçilemeyen, işletmenin itibarı, kültürü ve rekabet gücünde çok değerli olan, işletmenin kendine has teknolojisi ve müşteri enformasyonudur (P.C.Goh, 2005: 386).
1994	Tobin	Bir işletmenin piyasa değeri ile varlıklarını yenilemesi ile farkıdır (Bontis N., 1998: 40).
1996	Brooking	İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için görünmeyen varlıklar toplamıdır (Bhartesh ve A.K.Bandyopadhyay, 2005: 1366).
1997	Stewart	İşletmelerin bilgiye olan bağlılığı ve işletmenin sahip olması gereken patentler, telif hakları, sahip olunan yetenekler ve geçmiş tecrübelerdir (Baş, Yangil ve Aygün, 2014: 209).
1997	Roos ve arkadaşları	Bilançonun görünmeyen süreçleri ve işletmelerin sahip oldukları somut olmayan varlıklardır (Roos, Roos, Edvinsson ve C.Dragonetti, 1998: 15).
1998	Sullivan	İnsan sermayesi, entelektüel varlık ve mülkiyettir (Sullivan, 1998: 6).
2001	Sveiby	İşletmenin görünmeyen değerleridir (Bölükbaşı, 2014: 427).
2001	Edvinsson ve Malone	İşletmenin beşeri, sistemsel ve pazar bileşenleridir (Yıldız, 2010: 30).
2005	OECD	Bir işletmenin beşeri ve yapısal olan sermayesinde somut olmayan varlıklarının ortaya çıkardığı ekonomik faydadır (Guthrie, 2001: 29).

Entelektüel sermaye ile ilgili başından bu yana çok değişik tanımlar farklı sektörler içerisinde yapılmıştır. Bunun başlıca sebebi entelektüel sermayenin disiplinler arası bir kavram olmasıdır. Entelektüel sermaye kurum içinden kurum dışına, kurum dışından kurum içine çift yönlü hareket halinde olan dinamik bir kavramdır. Entelektüel sermayenin her ne kadar farklı sektörlerden farklı bakış açıları ile yapılmış tanımlamaları olmuş olsa da temel ortak özelliklerin sıralanması gerekirse (Roos, 1998);

- Entelektüel sermayede insan ve insan odaklı yönetim anlayışı esastır.
- Entelektüel sermayede bilgidен değer üretilmesi esastır.
- Entelektüel sermayede kurumun sahip olduğu örgüt kültürünün rekabet avantajı sağladığı bilinmektedir.
- Entelektüel sermaye somut olmayan ancak kurum ciddi önemli fayda sağlayan soyut varlıklardır.

Ayrıca entelektüel sermaye her daim yeniliğe açıktır. Çağa ayak uydurur ve günün gerekliliklerini yerine getirir. Entelektüel sermaye görünmez ancak görünür değerler üretir ve kuruma sürekli fayda sağlayan buz dağının altındaki görünmeyen varlıkların gün yüzüne çıkmış halini yansıtır (Shih ve Funes, 2013: 103). Kurum içi ve dışındaki, çalışanlar, tedarikçiler, kamu paydaşları, müşteriler ve diğer paydaşlar bunun yanında kar amacı gütmeyen kurumlar için ilave olarak gönüllüler ve hedef kitle her zaman öncelik olmuştur. Bir diğer öncelik ise, teknik alt yapı ve yapılan işlerin ve faaliyetlerin daha az somut varlıklar ile yapılabiliyor olmasıdır (Kianto vd., 2017: 324).

Sonuç olarak entelektüel sermaye, entelektüel mülkiyet (patent, mark, telif ve benzeri) ve entelektüel varlıklardan (bilgi, yetenek, beceri, doküman ve benzeri) oluşmaktadır. Bilgi toplumu içerisinde işletme ve kurumlara değer oluşturan önemli bir sermaye türüdür (Kianto vd., 2017: 324).

2.2.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

Sanayi toplumunun sona erip, bilgi toplumunun başlaması ile bilgi ve insan odaklı üretim ve yönetim anlayışı İkinci Dünya Savaşı sonrasında bu yana

hızlanarak ilerlemektedir. Özellikle bilginin değer kazanması ile gelişen teknoloji, bilgiyi daha hızlı bir şekilde devam ettirmektedir. Teknoloji her geçen gün yeni bir bilgiyi, yeni bir bilgi ise daha yeni bir bilgiyi elde etmektedir. İşletme ve kurumlar ise sürdürülebilirliğini ve pazar paylarını devam ve arttırabilmek için bilgi toplumu içerisindeki değerleri yakından takip ve tatbik etmek yükümlülüğündedir. Aksi takdirde hızla ilerleyen dünyada geride kalıp, yok olmaya mahkûm olacaklardır. Bu durum hem kâr amacı güden işletmeler için hem de kâr amacı gütmeyen işletmeler için geçerli bir ifade olduğu belirtilebilir (Yazdanfar, 2013: 512).

Bilgi toplumu çerçevesinde kurum değerinin klasik yöntemler ile tespit edilmesi biraz zor bir durum olduğu olacağı ifade edilebilir. Bu bağlamda entelektüel sermaye kavramının ele alınması ve bu bakış açısıyla gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir (Berzkalne ve Zelgalve, 2014: 888). Temelini bilginin meydana getirmiş olduğu entelektel sermaye, sürekli yenilenmeyi gerektiren, kurumlara üstünlük sağlayan ve yenilenmiş yapısından ötürü değişken ve dinamik olan, her kurumun sahip olduğu bir sermaye çeşiti olduğu söylenebilir. Bilginin güncel olması gerekliliği, entelektüel sermayede bu bilgileri edine, dönüştüren ve işleyerek değerlendiren “insan” faktörünü öne çıkarmaktadır (Yazdanfar, 2013: 512).

Yönetim açısından, bilgi toplumu ile çağdaş ve modern yaklaşımlar gelişirken, ilerleyen teknoloji ile bilgi sistemleri yönetimi, network data sistemleri, internet ve bilgisayar sistemleri kısaca bilgi teknolojileri alanında ciddi bir ilerleme gerçekleşmiştir. Bu değişimlerle birlikte küreselleşen ve küçük bir köy hükmüne geçen dünyada, hareket edilebilirliğin çoğalması ve rekabetin artmasıyla beraber, entelektüel sermayenin önemi artmıştır. Çünkü entelektüel sermaye işletme ve kuruma artı değer kazandırmaktadır. Somut olmayan varlıklarla işletme ve kuruma fayda sağlamaktadır. Bu konu ile ilgili olarak Bosch firmasının kurucusu Robert Bosch; “çok param olduğu için çalışanlarıma çok ücret ödemiyorum. İyi çalışanı bulup, ona çok ücret ödediğim için çok param var” demiştir. Aynı şekilde, Türkiye’de iş adamlığı yapmış Vehbi Koç ve Sakıp Sabancı da aynı şekilde nitelikli insana önem vermiş, nitelikli insana yüksek maaş vermiş, bilgiyi ve teknolojiyi önemseyerek, entelektüel sermayenin sağladığı faydayı göz önünde bulundurmuşlardır.

Bu kapsamda entelektüel sermaye, işletme ve kurumların belirlemiş olduğu stratejik hedeflerin başarılmasını hedefleyen sürecin bilgi, beceri ve yeteneklerinin toplamıdır. Günümüzde kaynaklar günden güne kıtlasmakta ve bunun yanında rekabet ciddi bir şekilde artmaktadır. Bu açıdan entelektüel sermaye, işletme ve kurumları kaynaklarını doğru bir şekilde kullanmaya ve böylelikle performanslarını arttırmaya yönlendirmektedir (Shehzad vd., 2014: 274).

Brooking 1996 yılında yapmış olduğu bir çalışmada entelektüel sermayenin işletme performansını ve etkinliğini arttıracığını ileri sürmüş ve bir işletmenin değerini şu formül ile ifade etmektedir; İşletme= maddi duran varlıklar + maddi olmayan varlıklar. Bu formül içerisinde yer alan maddi olmayan varlıklar işletme bilançosunda yer almamaktadır. Bu yüzden entelektüel sermayenin ölçülmesi ve muhasebeleştirilmesi de ayrıca önemli bir konu olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte, yine 1996 yılında Bontis'in yapmış olduğu çalışmada, entelektüel sermayenin, işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark olarak belirtmektedir (Chien ve Chao, 2011: 2643). Entelektüel sermaye kavramının en zor özelliği ölçülmesinin ve muhasebeleştirilmesidir. Ancak kâr amacı gütmeyen işletmelerde entelektüel sermayenin işletmeye olan mali yararından ziyade işletmeye olan soyut yararı ele alınmaktadır.

Entelektüel sermaye bilgi toplumunun en önemli unsuru ve en büyük çıktısı olarak ifade edilebilir. O yüzden işletme ve kurumlar krizlerden ve sarsıntılardan en az şekilde etkilenmek ve ayakta durabilmek için maddi varlıklarının onlarca katı büyüklükteki entelektüel sermayeye sahip olmayı tercih etmektedirler. Günümüzde işletmeler ve kurumlar bu duruma son derece önem verdiği bilinmektedir (Janosevic vd., 2013:1).

Entelektüel sermaye kavramını ilk kez ortaya atan John Kenneth Galbraith 1969 yılında çalışmasını yaptıktan 6 yıl sonra 1975 senesinde “acaba kaçımız son 10 yıllık sürede elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız” diyerek entelektüel sermayenin önemine Michael Kalecki atıfta bulunmuştur. 1987 yılında ise Hiroyuki Itami yapmış olduğu çalışmada entelektüel sermaye kavramına değinmiştir. Bu kavram 1969 yılında ilk kez ifade edilmiş olsa da akademik olarak başlı başına ele alınışı 1990'lı yılları bulmaktadır. Bu yıllarda entelektüel sermayenin işletme ve kurumlara sağlamış olduğu katkı ortaya konulmuş olup, ölçülmeye ve

değerlendirmeye başlanmıştır. Thomas Stewart'ın 1991 yılında kaleme aldığı "Beyin Gücü" isimli makalesinde, entelektüel sermaye sahiplerinin dünyayı yöneteceğini belirtmiştir (Stewart, 1991:12). Yönetim biliminin önde gelen isimlerinden olan P. Drucker ise, 1995 yılında bilginin rekabet edici çok can alıcı bir faktör olarak ortaya çıktığını belirterek entelektüel sermayenin önemine dem vurmıştır (Bhatti ve Zaheer, 2014: 187).

Entelektüel sermayenin ilk kez kuramsal olarak ele alınıp kullanıldığı çalışma Edvinsson'un İsveçli bir işletme olan Skandia'ya yaptığı çalışmadır. Böylelikle entelektüel sermaye resmi bir boyut kazanmıştır. Sonraki yıllarda ise birçok resmi ve bilimsel etkinliklerde entelektüel sermaye ele alınmış ve bilim adamları tarafından çalışılan bir konu ve alan haline gelmiştir. Geçmiş dönemlerde hiç önemi olmayan ve konuşulmayan entelektüel sermaye günümüzde bir firmanın değeri ve konumu hesaplanırken işleme alınır hale gelmiştir (Edvinsson, 1997: 368).

Tablo 2.3'te entelektüel sermayenin başlangıçtan günümüze gelen süreçte nasıl bir gelişim kaydettiği yer almaktadır;

Tablo 2.3. Entelektüel Sermaye Çalışmalarına İlişkin Önemli Gelişmeler

Tarih	Süreç
1980'lerin başı	Maddi olmayan varlıklar düşüncesi (genellikle ticari itibar olarak düşünülüyordu)
1980'lerin ortası	Bilgi çağının ortaya çıkışı İşletmelerin pazar değeri ile bilanço değeri arasındaki farka dikkat çekmeleri
1980'lerin sonu	Bazı danışmanların entelektüel sermayeyi ifade etmek için yapı oluşturmaları ve ölçüm metotları tanımlamaları (Sveiby, 1988).
1990'ların başı	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimler sonucunda entelektüel sermayenin sistematik ölçülmesine ve raporlanmasına ilişkin çalışmalar başlamıştır (Celemi ve Skandia, 1995). • 1900 yılında Leif Edvinson, Skandia'da entelektüel sermayeden sorumlu idareci olarak çalışmaya başladı. İlk defa bir yönetici bu konuda idareci olarak resmi bir göreve başlamıştı. İşletmenin geleceği ile ilgili kararlarda etkili olabiliyordu. • Kaplan ve Norton, Denge Skor Kartı modelini ortaya koydular (1992). Skor kartı, "ölçmek istediğiniz şey elde etmek istediğinizdir" kavramı çerçevesinde gelişme gösterdi.

1990'ların ortası	<ul style="list-style-type: none"> • Nonoka ve Takeuchi (1995) “Bilgi Yaratan Şirket” adlı etkili çalışmalarını sundular. Her ne kadar çalışma bilgi konusunda yapılmış bir çalışma ise de bilgi ve entelektüel sermaye arasındaki ayrımı orta koymuştu. Buna rağmen entelektüel sermaye konusu ikinci planda idi. • Celemi'nin Tango adlı simülasyon aracı ortaya çıktı. Bu araç ilk defa işletmelere, maddi olmayan varlıklar konusunda yöneticilere eğitim imkanı sağlamaktaydı. • 1994'de Skandia şirketinin entelektüel sermaye stokunu açıklayan yıllık raporu yayımlandı. Entelektüel sermayeyi görünür yapma, işletmeler tarafından ilgiyle karşılandı. • Celemi şirketi 1995 yılında “bilgi denetimi” aracını kullanarak işletmenin entelektüel sermayesini değerlendirmeye başladı. • Entelektüel sermaye öncüleri konu hakkında en iyi satan kitaplarını piyasaya çıkarttılar (Kaplan ve Norton, 1996, Edvinsson ve Malone, 1997, Sveiby, 1997). Özellikle Edvinsson ve Malone'nun çalışmaları entelektüel sermayenin nasıl ölçüleceği ve süreçleriyle ilgiliydi.
1990'ların sonu	<ul style="list-style-type: none"> • Entelektüel sermaye konusu araştırmacılar, akademik konferanslar, çalışma sayfaları ve yayınlarla popüler bir konu oldu. • Entelektüel sermaye konusunda birçok proje çalışması başladı (Örneğin MERITUM Projesi, Danimarka Rehberi) • 1999 yılında OECD Amsterdam'da entelektüel sermaye konulu bir sempozyum düzenledi.
2000'lerin başı	<ul style="list-style-type: none"> • Entelektüel sermayenin önemi küresel çapta anlaşılmaya başlanmıştır. Dünyanın birçok farklı bölgesinde entelektüel sermayenin ölçülmesine, raporlanmasına ve yönetilmesine ilişkin birçok araştırma ve çalışma yapılmaya devam edilmektedir.

Kaynak: (Petty ve Guthrie, 2000: 7'den Uyarlayan: Ölçer ve Şanal, 2007: 480)

Sadece kar amacı güden işletmeler için önemli değil, aynı zamanda kar amacı gütmeyen işletmeler için de entelektüel sermaye son derece önemli hale gelmiştir. Çünkü topluma, çevreye, canlılara, dünyaya ve akla gelebilecek herhangi bir alanda akla gelebilecek her türlü faydalı faaliyeti yapmayı amaçlayan kar amacı gütmeyen işletmelerin en önemli sermayelerinden olan bilgi ve insan, bu işletmelerin başarılı olup, projelerinde etkili olabilmelerinde son derece önemlidir. Aynı şekilde günümüzde devletlerin kendi aralarında olan rekabetlerinde de entelektüel sermaye son derece önem taşımaktadır. Bu açıdan devletler sahip oldukları entelektüel

sermaye potansiyellerini harekete çevirmek adına çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmaları yapan devletler, rekabet avantajı elde ederek, gelişmişlik yolunda önemli adımlar atmakta olduğu söylenebilir. Hatta devler sahip oldukları potansiyeli harekete geçirmenin yanında başka devletlerin sahip olduğu entelektüel sermayeyi transfer ederek, daha fazla zenginlik elde etmektedir (Seleim ve Bontis, 2013: 132).

Entelektüel sermaye, birey, grup, işletme, kurum, sektör, toplum ve devletler bazında gelişimin, üstünlüğün, rekabet edebilirliğin ve sürdürülebilir olmanın önemli kavramlarından bir tanesidir.

2.2.3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Entelektüel sermaye, insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye olmak üzere üç unsurdan meydana gelmektedir. Ancak bu sınıflandırma yapılırken birçok tanımlamaya bakılarak elde edildiği söylenebilir. Entelektüel sermayenin sınıflandırılmasında farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bazı tanımlamalar entelektüel sermayenin insan sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere iki unsurdan meydana geldiğini ortaya koyarken, bazı tanımlamalarda üçüncü olarak ilişki sermayesi veya ilişkisel sermayeyi dahil etmektedir. Ancak entelektüel sermayeyi oluşturduğu ileri sürülen iki veya üç unsurun muhteva ettiği özellikler ve içerikler bir bütünü meydana getirmesi sebebiyle en yaygın ve en çok kabul görmüş olan tanımlama kabul edilip, entelektüel sermayenin üç unsurdan meydana geldiği ifade edilecektir (Brooking, 1996, Stewart, 1997; Stewart ve Ruckdeschel, 1998; Bontis, 1998; Demartini, 2015; Erickson ve Rothberg, 2015; Holmen, 2012; Mouritsen, 1998; Shih vd., 2011; Boujelbene ve Affes, 2013; Chien ve Chao, 2011; Erickson ve McCall, 2012; Ling, 2013).

Tablo 2.4'te entelektüel sermayenin unsurları ile ilgili olarak yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan sınıflandırmalar aşağıda detaylı bir şekilde tablo içerisinde yer almaktadır;

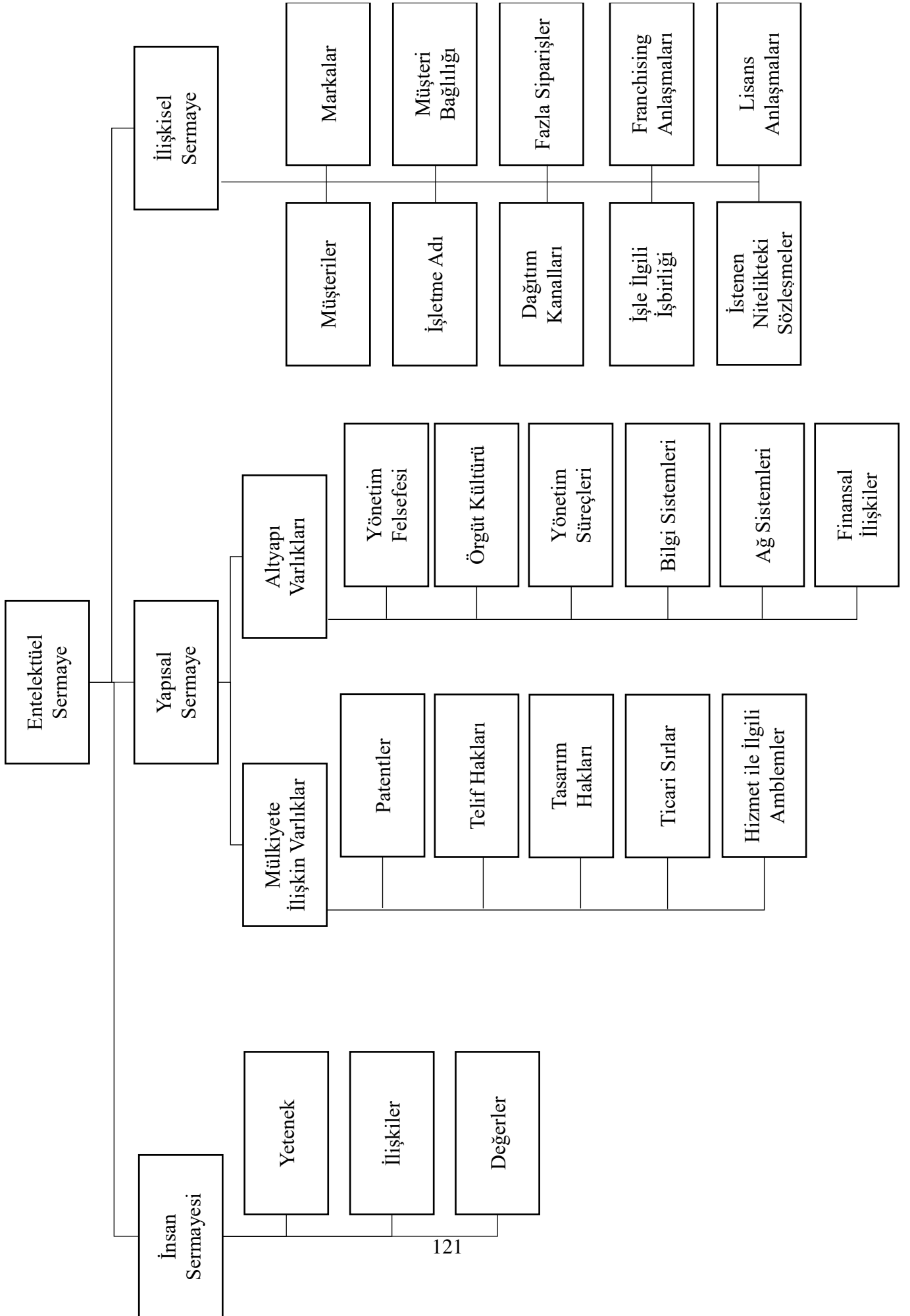
Tablo 2.4. Entelektüel Sermaye Unsurları Üzerine Yapılan Çalışmalar

Geliştiren	Sınıflandırma
Brooking (1996)	Pazar varlıkları, insan merkezli varlıkları alt yapı varlıkları, entelektüel mülkiyet
Petrash (1996)	İnsan sermayesi, örgütsel sermaye ve müşteri sermayesi

Edvinson ve Sullivan (1997)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi
Ross (1997)	İnsan sermayesi (düşünen varlıklar), yapısal (düşünmeyen varlıklar)
Sveiby (1997)	İçsel yapı, dışsal yapı, bireysel yetenekler
Stewart (1997)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi
Lowendahl ve Haanes (1997)	Maddi ve maddi olmayan unsurlar
Edvinson ve Malone (1997)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye
Granstrand (1999)	Yaratıcılık, bilgi, bireylerin nitelikleri
Bontis, Dragonetti, Jacobsen, ve Roos (1999)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye
Michalisin, Kline ve Smith (2000)	İşletme itibarı, know-how, örgüt kültürü
Brennan ve Connell (2000)	İçsel yapı, dışsal yapı, insan sermayesi
Harrison ve Sullivan (2000)	İnsan sermayesi, entelektüel varlıklar, entelektüel Mülkiyet
Danimarka Rehberi (2000)	Çalışanlar, müşteriler, süreçler, teknoloji
Sanchez, Chaminade ve Olea (2000)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye
Andriessen ve Tissen (2001)	Yetenekler ve ortaya konmamış bilgi, ortak değerler ve normlar, teknoloji ve açıkta bulunan bilgi, özel yetenekler, yönetim süreçleri
Kaplan ve Norton (2001)	Finans boyutu, müşteri boyutu, süreç boyutu, öğrenme, büyüme boyutu
Meritum Rehberi (2001)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye
Lev (2001)	Keşif, örgütsel uygulamalar, insan kaynakları
Schmalenbach Topluluğu, Maddi Olmayan Varlıklar Çalışma Grubu, Almanya (2001)	Buluşçuluk sermayesi, insan sermayesi, müşteri sermayesi, tedarikçi sermayesi, yatırımcı sermayesi, süreç sermayesi, konum sermayesi
Günther (2001)	İçsel yapı, dışsal yapı, çalışan yetenekleri
McElroy (2002)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, sosyal sermaye (dahili sosyal sermaye, harici sosyal sermaye, sosyal yenilikçilik sermayesi)
Mouritsen, Bukh, Larsen ve Johansen, (2002)	İnsan sermayesi, örgütsel sermaye, müşteri sermayesi
Petty ve Guthrie (2002)	Örgütsel sermaye (yapısal sermaye), insan sermayesi
Marr (2003)	Paydaş kaynakları ve yapısal kaynaklar
Pablos (2003)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye
Seetharaman, Low ve Saravanan (2004)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye

Bu açıklamalar ışığında insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye olmak üzere üç unsur temel olarak alınmıştır. Ayrıca Şekil 2.1’de entelektüel sermaye unsurları detaylı bir ele alınmıştır.

Şekil 2.1. Entelektüel Sermaye Unsurları



İnsan sermayesi, işletme ve kurum içerisindeki bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve benzeri değerleri ifade ederken, ilişkisel sermaye müşterilerin veya hedef kitlenin, kurum ile ilgili olan çift yönlü ilişkisindeki sahip olunan bilgi, belge, data ve benzeri sermayeyi ifade eder. Yapısal sermaye ise, kurum içerisinde sahip olunan ve direkt birey ile ilgisi olmayan teknik bilgi, belge, marka, patent, know how gibi sermayeyi belirtmektedir (Bontis ve Fitz-enz, 2002: 225).

2.2.3.1. İNSAN SERMAYESİ

Entelektüel sermayenin bir bileşeni olarak insan sermayesi, çalışanların yeteneklerinde yatmakta (Sydler vd., 2013: 2) ve onların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamından meydana gelmektedir (Göksel & Baytekin, 2012: 85). Bunlara ilaveten insan sermayesi, çalışanların zeka, enerji, tavır, güvenilirlik, bağlılık, hayal gücü, yaratıcılık, bilgi paylaşma isteği, bir takıma adapte olma isteği ve işletmelerin hedeflerini benimseme gibi kişisel özellikleri de içermektedir (Keskin, 2005: 1).

Bilgi toplumu ile işletme ve kurumlarda insana sadece üretim yapan bir unsur muamelesinden öte insanın sahip olduğu soyut değer ve birikimlerin kullanılmaya başlandığı bilinmektedir. Bu bağlamda insan sermayesi, bireyin işi ile ilgili sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, kapasite, davranış ve benzeri tüm yetilerin bileşenidir (Chahal ve Bakshi, 2016: 63). İnsan sermayesi, sadece bireye özgüdür. İşletme ve kurumun mülkiyetinde olması mümkün değildir. Bireylerin işletme ve kurumlara kazandırdığı katma değeri ifade eder. Bireyin, verimli çalışması, işini ve yürüttüğü projeleri hatasız ve başarılı bir şekilde yapıyor olması, motive olmuş bir şekilde kurumunda çalışabiliyor olması entelektüel sermayenin oluşumunu sağlamaktadır. Bir kurumda insan sermayesine yapılan yatırım, demirbaş yatırımına kıyasla üç kat daha fazla verim artışı sağlamaktadır. Bu sebepten ötürü yöneticiler, kurumlarda yer alan insan sermayesine yönelik olarak, çalışanlarını çeşitli eğitimler ile onları geliştirip, tatmin seviyelerini yükselterek motivasyon oranlarını arttırmaktadırlar. Örneğin sağlıklı bir işletme veya kurumda, yönetim kademelerinin kurumsal bir şekilde işlediği bir ortamda yapılan işler neticesinde birey kendisini geliştirir ve insan sermayesinde artış elde eder. Bu durum işletme veya kurumun sahip olabileceği bir mülkiyet kesinlikle olmadığı için, işletme ve kurumlar insan sermayesi yüksek

bireyleri bünyesinde istihdam etmeye ve elden kaçırmamaya çalışmaktadırlar (Yücel ve Yanar, 2005: 11).

Bir başka ifadeyle insan sermayesi, yetenek, eğilim ve deneyim neticesinde bireyin sahip olduğu ve kuruma değer sağlama potansiyeli olan inovatif güçtür. Müşteri veya hedef kitlenin gereksinimlerini deruhte edebilecek çözüm yolları üretebilme becerisi, çalışanların yetenekleri ve fikir yapılarının bütünüdür (Yücel ve Yanar, 2005: 11).

İnsan sermayesi ile ilgili olarak Peter Drucker; gelişen ve küreselleşen dünyada toplum içerisinde en önemli unsurun insan olduğunu, işletme ve kurumların ise geleceğini oluşturan unsurun insan olduğunu belirterek, “insan” odaklı yönetim anlayışının ne kadar önemli olduğunu belirtmiştir (Yazıcı, 2001: 43).

Kurumlarda insan sermayesinin iki önemli umdesi bulunmaktadır. İlk olarak bireysel beceri ve birikimlerin kolektif yeteneklere evrilmesiyle, insan sermayesinin değerinin artırılmasıdır. Bir diğeri ise kişisel ve kolektif yeteneklerin işletmenin yapısal sermayesi haline getirilmesidir (Arıkboğa, 2003: 86-88). İnsan sermayesi, ilerleyen sayfalarda ele alınacak olan yapısal sermayenin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Yapısal sermaye ise insan sermayesinin gelişimini sağlamakta olmasından dolayı birbirleri arasında güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Görmüş, 2009: 65). İnsan sermayesinden daha fazla yararlanmak için bazı stratejiler geliştirilmektedir. Bunlardan biri insan sermayesinde bulunan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini desteklemek suretiyle bu bilgilerin bir kısmı insan sermayesinden işletmenin yapısal sermayesine aktarılabilir. Böylece insan sermayesi işletmeden ayrılrsa bile değerli bilgilerin bir kısmı işletmede kalabilecektir. Çünkü insan sermayesi örgütteki çalışanların olsa da yapısal sermaye örgütün kendisindedir (Emrem, 2004: 87).

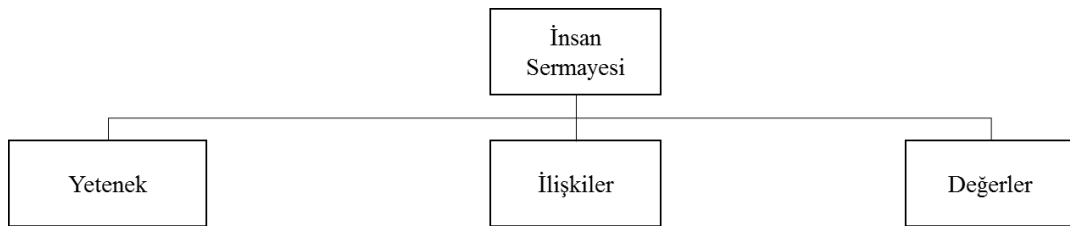
İnsan sermayesi, bireye özgü olup, kuruma ait bir sermaye türü değildir. Bu sebepten ötürü kurumların sahip oldukları insan kaynağını iyi yönetmesi gerekmektedir. Çünkü insan sermayesi, insan ile gelir ve insan ile gider. Bu bağlamda çalışanların kurum bağlılığını arttıracak ve motivasyon seviyelerini yüksek tutacak uygulamalara yönelmeleri gerekmektedir. Günümüzde birçok kurum sahip olduğu insan kaynağını kurumda tutabilmek adına büyük gayret göstermektedir. Kurumlar bu kapsamda insan sermayesini ellerinde tutabilmek için uzun dönemli ve

etkili insan kaynağı politikaları üretmelerinin lazım olduğu ifade edilebilir (Kurt vd., 2008: 118). Bunun yanında yaratıcılığı desteklemek ve ödüllendirmek, yeni beceriler kazandırmak, yetkilendirmek, müşteri istekleri ile kendi becerileri arasındaki farkların giderilmesi yönünde sürekli öğrenmeye teşvik etmek, sonuçlardan ziyade süreçleri ödüllendirmek insan sermayesini işletmede tutmanın yolları arasındadır (Emrem, 2004: 88).

Her kişinin sahip olduğu ve geliştirdiği bilgi insan sermayesidir. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme kabiliyeti, girişimcilik ve liderlik yeteneklerinden oluşmaktadır. Personelin güçlendirilmesi, çalışanların kararlara katılımı ve yaratıcı ortamın geliştirilmesi gibi unsurlar günümüzde pek çok işletme tarafından başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. İnsan sermayesi; bireysel olarak kişinin genetik özellikleri, eğitimi, deneyimi, hayat ve işletme hakkındaki tutumlarının kombinasyonundan oluşmaktadır. İşletmeler açısından insan sermayesini çalışanların bilgilerini kullanarak en iyi çözümleri oluşturmada işletmenin kolektif yeteneğidir (Schultz, 1961).

Bireysel seviyede bakıldığında, insan sermayesi dört etkenin toplamından oluşmaktadır. Bunlar; kalıtım, eğitim, deneyim, hayatta ve iş yaşamındaki davranışlardır. Bileşenler seviyesinde bakıldığında; insan sermayesini oluşturan bileşenler de Şekil 2.2’de görüldüğü gibi üç tanedir. Bunlar; yetenek, ilişkiler ve değerlerdir (Erkal, 2006: 53).

Şekil 2.2. İnsan Sermayesinin Unsurları



İnsan sermayesi yeniliklerin kaynağı olduğu için son derece önemlidir ve işletmelerin sınırsız yenilenme potansiyelini ifade etmektedir. Akıllı işletmeler global perspektifte stratejik öğrenme ve yenilikçi değer dönüşümü ile ifade edilmekte ve bu, yapısal sermayenin desteğiyle artmaktadır. Entelektüel sermayenin temelinde

çalışanların yetenekleri yer almaktadır. Fakat birbirinden bağımsız, birbiriyle ilişki kurmayan bilgi ve yeteneklerini paylaşmayan bireylerin bu kapasiteyi oluşturduğunu söylemek mümkün değildir (Arıkboğa, 2003: 85).

Entelektüel sermaye ve insan sermayesi, birbirlerine çok yakın konseptler olduklarından dolayı, bazı durumlarda tek bir varlık gibi algılanabilmektedirler. Fakat entelektüel sermaye ve insan sermayesi birbirinden farklı kavramlardır. Bu farklılık, değer oluşturma ve yönetsel anlamda ortaya çıkmaktadır. Entelektüel sermaye birçok değişik ortamda eş zamanlı olarak bulunabilme kapasitesine sahipken, insan sermayesi aynı anda kesinlikle iki değişik ortamda bulunamamaktadır (Ercan vd., 2003: 111).

Günümüz iş hayatında profesyonel yöneticiler, işletme ve kurumlarını ayakta tutabilmek ve daha fazla kar elde edebilmek adına insan sermayesine son derece önem vermektedirler. Ancak şu durumun da belirtilmesi gereklidir ki; kar amacı güden kuruluşlar, insan sermayesine insana önem verdiği için değil, insana önem vererek daha fazla kar elde edebileceğini düşündüğü için değer vermektedir. Aynı şekilde sosyal sorumluluk projeleri adı altında reklamını yapan ve vergiden kaçınan işletme ve kurumlar gibi. Kar amacı güden işletmeler açısından bu durum son derece normal kabul edilebilir. Çünkü bir ticari işletmenin birincil amacı karlılık ve sürdürülebilir karlılıktır. Bu sebepten ötürü insan sermayesine verilen önem, konjonktür gereği bu şekilde olsa dahi, bireye ve bilgiye verilen önemin bu seviyede oluyor olması açıkçası son derece önemli ve kıymetlidir (Topoğlu, 2014: 328).

Önemli olan mesele, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda insan sermayesine verilen önemdir. Çünkü kar amacı güdülmemesi sebebiyle insan odaklı yönetim anlayışının bu tip kuruluşlarda göz önünde bulundurulması kar amacı gütmeyen kuruluşların sürdürülebilirliği açısından değerli yüksektir (Barro, 2001: 69).

Günümüzde işletme ve kurumlar başarılı ve devamlı stratejiler açısından, rekabet avantajı oluşturmaları ve insan kaynaklarına erişim fırsat sağlamasında temel teşkil etme hususunda ana felsefeyi oluşturmaktadır (Barlett ve Ghoshal, 2002: 34).

İnsan sermayesinin işletme ve kurumların mülkiyetinde olmayıp bireylere özgü olması sebebiyle işletme ve kurumların dikkat ve tatbik etmesi gereken hususlar aşağıda sıralanmaktadır (Goldin, 2016: 459);

- Bilgi toplumu içerisinde insan sermayesi son derece önemli olduğu için, işletme ve kurumların insanları elde tutabilmesi
- İnsan kaynakları sürecinin stratejik önem derecesi taşıması
- Başarılı ve insan sermayesine sahip yeni bireylerin kuruma kazandırılması
- Sağlıklı ve motivasyon sağlayıcı bir iş ortamı hazırlayabilmesi
- İnsanın çalışan bir makine olmadığını duygusal bir varlık olduğunun şuurunda hareket edebilmesi

İnsan sermayesinin gelişimi bireylerin duygusal varlık olduğunu ihmal etmeyen faaliyetlerle söz konusudur. Bireyin, hissiyatı, memnuniyeti ve iş tatminin sağlanması ile söz konusudur.

İnsan sermayesi kapsamında en önemli unsur insan zekâsıdır. Çalışanın becerisi, yeteneği ve bilgisi bu özelliğine bağlıdır. O açıdan işletme ve kurumların bu özelliğe sahip bireyleri iş alma sürecinde tercih etmesi gerekmektedir (Mura ve Longo, 2013: 473). İşletme ve kurum açısından üst yönetimin insan sermayesi yönetiminin ve felsefesinin farkına varması önemlidir. Bu süreçte üst yönetim insan sermayesine ait unsurların çalışanlar üzerinde çıkarılmasına özen gösterilmelidir. İşletme ve kurum içerisinde karar verme sürecinde tüm çalışan paydaşların sürece katılarak insan sermayesine uygun hareket edilmelidir.

2.2.3.2. İLİŞKİSEL SERMAYE

İşletme ve kurumlar ürettikleri ürün ve hizmetleri sunmak isterler. Ayrıca rekabet ortamının son derece yoğun olduğu günümüzde müşteri ve hedef kitleyi elde tutabilmek zor bir eylemdir. Bu bağlamda ister kar amacı güden işletme isterse kar amacı gütmeyen bir işletme olsun müşteri ve hedef kitesini elde tutabilmek adına farklı yaklaşımları ve yönetsel becerileri geliştirmek zorundadır. İlişkisel sermayenin geliştirilmesi hususunda dış paydaş ilişkisi, müşteri ve hedef kitle sadakati gibi unsurlar rol oynamaktadır. Kısacası ilişkisel sermaye, işletme ve kurum ile kurum dışında yer alan müşteri ve hedef kitleyi ifade etmektedir. İlişkisel sermaye aynı zamanda müşteri sermayesi veya dış sermaye olarak da iki şekilde isimlendirilmektedir (Chahal ve Bakshi, 2016: 63).

Stewart'a göre ilişkisel sermaye; "işletme ve kurumların iş yaptıkları ve hizmet verdikleri insanlar ile olan ilişkilerin değeridir". İşletme ve kurumlar açısından ilişkisel sermayenin katma değeri çok yüksektir, bu açıdan işletme ve kurumlar ilişkisel sermayeye son derece yüksek seviyede önem vermektedir (Özdemir ve Balkan, 2010: 116).

Müşteri ve hedef kitle hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olunursa, o kadar fazla yüksek rekabet edebilme şansı doğacaktır. Ayrıca sahip olunan bu bilginin teknolojik alt yapı ile uyumluluğunun sağlanması bu bilginin kullanılabilirliği açısından zaman ve maliyet avantajı sağlamış olacaktır. Çünkü müşteri ve hedef kitleye ulaşma ve ulaşılan bu portföyün elde tutulabilmesi son derece yüksek zaman ve maliyet gerektiren bir fenomendir. O açıdan düzenli ve uygun bir teknik altyapı ile bu sürecin ilişkisel sermaye bünyesinde yönetilebilir olması, işletme ve kuruma yüksek bir katma değer sağlayacaktır (Mouritsen, 1998: 468).

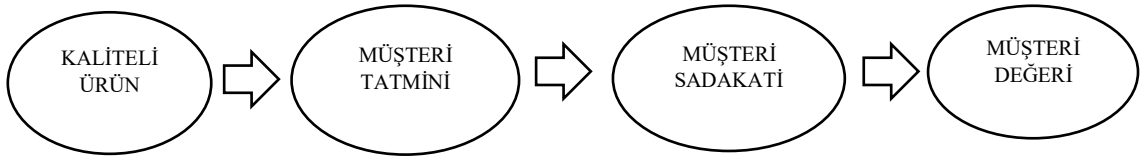
İlişkisel sermaye, insan sermayesi gibi işletme ve kuruma ait bir mülkiyet değildir (Mouritsen, 1998: 468). İşi yapmakta ve yürütmekte olan bireylerin sahip olduğu bilgilerdir. Örneğin kar amacı gütmeyen bir yardım kuruluşunda çalışmakta olan bir görevli, kendi kişisel bilgi ve becerileri sonucu oluşturmuş olduğu hedef kitle portföyünü veya kendi kişisel ilişkileri ve diyalogları sonucu oluşturmuş olduğu bağışçı ağını, kurumun yapısına entegre edebilmesi son derece zor bir olgudur. Bunun yapılması ve tatbik edilebilmesi, insan duygu, düşünce ve moral faktörlerini göz ardı etmek demektir. Bu bağlamda ilişkisel sermayenin önemi ortaya çıkmış oluyor. Önemli olan bu ilişkisel sermaye fenomenini kurumsal bir şekilde teknik alt yapıya entegre edebilmektir (Kunt ve Sundu, 2020: 11).

İlişkisel sermayenin kaynağı, işletme ve kurum dışındaki sahip olunan bilgileri ifade etmektedir. Müşteriler, hedef kitle, bürokrasi, tedarikçiler ve benzeri tüm paydaşlar bu yapıyı meydana getirmektedir. Her birisinin ayrı ayrı özelliği ve hususiyeti bulunmaktadır. Zaman içerisinde değişiklik gösterebilen ve sürekli dinamik olan bir zemine sahiptir. Örneğin, inşaat sektöründe faaliyet göstermekte olan bir firma, projesinde yer alan konutları satabilmek adına daha önce iş yaptığı ve konut sattığı bireylere ve onlar sayesinde ilişki kurduğu diğer bireylere proje örneklerini tanıtmaktadır. Bu süreç içerisinde muhatap olduğu bireyler hakkında bilgi toplaması ve nelerden hoşlanıp hoşlanmadığını belirlemesi, sunum esnasında

karşısındaki bireyleri etkilemesi adına ve satış becerisini geliştirmesi adına son derece önemlidir. Günümüzde bilgi en etkili güçlerden bir tanesidir (Kunt ve Sundu, 2020: 12).

İlişkisel sermaye kavramında günümüzde gelinen aşamada öncelikli olarak ulaşılmaya amaçlanan hedef, müşteri ve hedef kitle memnuniyetini sağlamaktadır. Rekabet avantajı sağlamak ve pazar payından daha fazla pay alabilmek günümüz dünyasında bir amaç olarak değil, araç olarak görülmektedir. Bu bakış açısı içerisinde işletme ve kurumlar daha fazla kar ve kazanım elde etmekten ziyade, müşteri ve hedef kitle için yüksek değer sağlama hedefini gütmektedir (Yamamoto ve Kahraman, 2002: 791). Şekil 2.3'te ürün müşteri döngüsü gösterilmiştir.

Şekil 2.3. Ürün Müşteri Döngüsü



Bu açıklamalar ve genel bir çerçeve sonrasında ilişkisel sermaye, entelektüel sermayenin en önemli unsurlarından birisidir. Kurum ve işletmenin faaliyet içerisinde çalışanlarının ve görevlilerinin işletme ve kurum dışındaki müşteri, hedef kitle, bürokrasi ve diğer paydaşlar ile oluşturmuş olduğu ilişki ve pazarlama ağının bütünüdür (Chen, Zhu ve Xie, 2004: 206).

Her işletme ve kurum kendi bünyesinde ilişkisel sermayeye sahiptir. Ancak sahip olunan ilişkisel sermayenin boyutu, kapsamı ve oluşturduğu katma değer her işletme ve kuruma göre farklılık arz etmektedir. Bu açıdan her işletme ve kurum ilişkisel sermaye boyutunu, kapsamını ve oluşturduğu katma değeri artırma eğilimindedir.

İşletme ve kurumun devamlılığı ve büyümesi, sahip olduğu müşteri ve hedef kitleye bağlıdır. O açıdan müşteri ve hedef kitlenin memnuniyeti ve isteklerinin tatmin edilebiliyor olması işletme ve kurumun varlığını ve finansal başarısını devam ettirecektir (Engström vd, 2003: 302). Bu durumun devam sağlanabilmesi için işletme ve kurumların hali hazırda sahip olunan müşteri ve hedef kitlenin memnuniyetini devam ettirirken, yeni müşteriler bulunması ve hedef kitlenin

genişletilmesi için pazarlama çalışmalarının ve tanınırlık faaliyetlerinin arttırılması ve yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Yörük ve Erdem, 2008: 400).

İlişkisel sermayenin insan sermayesi gibi işletme ve kurumun mülkiyetinde olmaması sebebiyle, ilişkisel sermayenin yapısal sermayeye dönüştürülmesi gereklidir. İlişkisel sermayenin kurumsallaşması, kalıcı bir hale dönüşerek yapısal sermayenin bir unsuru olması işletme ve kurum açısından son derece önemlidir. Bu açıdan işletme ve kurumun ilişkisel sermayeyi denetleyebilmesi ve ölçülebilir hale getirebilmesi için gerekli çalışmaları ve kurumsal alt yapıyı oluşturması gereklidir. Böyle bir durum sonucunda işletme ve kurum ile dış paydaşlar arasında güçlü bir yapı oluşturulmuş olacak ve böylelikle sürdürülebilir ve devamlı bir ilişki kurulmuş olacaktır. Bu bağlamda bilgi toplumu içerisinde bilgi ve teknoloji temelli oluşturulacak alt ve üst yapı çalışmaları sonucunda bir çalışmaların sonuç vermesi mümkün olacaktır. Günümüz dünyasında hızla ilerleyen teknolojinin kullanılması ve bilginin önemli bir rekabet avantajı sağlayan unsur olarak görülerek ilişkisel sermaye yönetimi gerçekleştirilmesi sonucunda işletme ve kurumların son derece yüksek bir seviyede rekabet üstünlüğü sağlayacağı yönünde müspet görüşler ifade edilebilmektedir (Meles vd., 2016: 66).

2.2.3.3. YAPISAL SERMAYE

Entelektüel sermayeden söz edilebilmesi için öncelikli olarak bir örgütten yani işletme ve kurumun varlığından söz edilmesi gerekir. İşletme ve kurum olmazsa entelektüel sermayeden ve onu meydana getiren unsurlardan bahsetmek söz konusu değildir. İşletme ve kurumun da sahip olması gereken unsurlar bulunmaktadır. Destekleyici örgütsel yapı; bilgi toplumu içerisinde bilginin üretilmesini, yaygınlaştırılmasını ve paylaşılmasını sağlayan bir fonksiyona sahiptir. İşletme ve kurum içerisinde istenilen bilgi, belge ve diğer materyallere istenildiği anda ulaşılması ve erişilmesi beklenen bir durumdur. Kurumsal yapı buna gerektirmektedir. Bu bağlamda entelektüel sermayenin unsurlarından olan yapısal sermaye son derece önemlidir (Toraman, vd. 2009: 100).

Yapısal sermaye, etkili bir iş performansı için kuruma ait ana yapı birimlerinin ve işleyiş sistemlerinin tamamını oluşturmaktadır (Toraman, vd. 2009: 100). Yapısal sermaye ile ilgili çalışmalarda, işletme içerisinde yapısal sermayeyi

korumak için, işletme içerisindeki bilgilerin güvenli bir biçimde muhafaza edilmesi, tekrar kullanmak için gerekli olduğunda kolayca bulunabilmesi vurgulanmaktadır (Sağır ve Gönülölmez, 2019: 79).

Aynı şekilde yapısal sermaye, işletmelerin entelektüel sermaye unsurlarından birisi olan insan sermayesi dışında kalan, işletmenin ayakta kalabilmesini sağlayan bilgiye dayalı unsurlar bütünüdür ifade etmektedir. Yapısal sermaye her işletmede farklılık gösterir ve işletmeye özgüdür. İhtiyaç duyulan bilgiyi oluşturmak ve yönetmek için işletme içerisinde oluşturulan ortamda örgüte ait bireyler tarafından alışverişi yapılmaktadır (Ertaş ve Coşkun, 2005: 124).

Entelektüel sermayenin etkin kullanılması için insan sermayesinden yapısal sermayeye bilgi aktarımında önemli rol oynamaktadır (Eren ve Akpınar, 2004: 10). Yapısal sermaye, kurumun iç ve dış süreçleri ile kurumsal anlamda yenilenme ve gelişim değerlerinden ortaya çıkmaktadır (Bontis vd. 2000: 88).

Yapısal sermaye genel olarak, işletme ve kurumun sahip olduğu entelektüel mülkiyetler ile örgüt kültüründen meydana gelmektedir. Yapısal sermaye, işletme ve kurum içerisinde insan dışında kalan bilgidir. Bu bağlamda entelektüel sermaye ile ilgili olarak ciddi çalışmalar yapmış olan Edvinsson, Stewart ve Malone, yapısal sermayeyi unsurlarını, teknik alt yapı, veri tabanları, örgütsel yapı, patentler, know how, marka tescilleri ve bilumum bağlantılı kurumsal bilgi tabanlarını olarak tanımlamaktadırlar (Engstrom, Westnes ve Westnes, 2003: 289).

Yapısal sermaye, işletme ve kurum içerisinde çalışmakta ve görev yapmakta olan bireylerin alıp götüremeyecekleri ve kendi uhdelelerinde taşıyamayacakları mülkiyetlerdir. İnsan sermayesi ve ilişkisel sermayenin aksine yapısal sermaye, işletme ve kurum bünyesinde mülkiyeti olan unsurdur. Yapısal sermaye, işletme ve kuruma ait olması sebebiyle, kopyalanabilir, çoğaltılabilir, farklı şekillerde geliştirilerek daha yüksek katma değerli hale getirilebilir bir yapıya sahiptir. Yapısal sermayenin bir diğer önemli unsuru yasal ve kanuni yollarla güvence altında olmasıdır. Bu sebeple işletme ve kurumun mülkiyetinde yer almaktadır. Yapısal sermaye, işletme ve kurumun ana omurgasını oluşturan maddi olmayan değerlerdir (Stewart, 1997: 197). Bu bilgiler ışığında yapısal sermayenin, insan ve ilişkisel sermayenin aksine kalıcı bir sermaye niteliğinde olduğu ifade edilebilir (Yereli ve Gerşil, 2005: 20).

Belirtilen ifadeler ışığında yapısal sermaye; insan sermayesinin ve ilişkisel sermayenin kurumsallaşmış ve işletme ve kurumun mülkiyeti haline dönüşmüş sermaye türüdür denilebilir. Ancak yine de yapısal sermayenin de ölçülmesi ile ilgili olarak ciddi anlamda zorluklar ve güçlükler bulunmaktadır. Entelektüel sermayenin genel olarak bir dezavantajı olan güç ölçülebilirlik meselesi, entelektüel sermayeyi meydana getiren unsurlar için de geçerlidir. Entelektüel sermayenin en kurumsal unsuru olan yapısal sermayenin de ölçülmesi ve soyut olan değerinin somutlaştırılması güçtür. Yapısal sermaye, insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin kurumsallaşması ve derli toplu hale gelmesiyle oluşan önemli bir entelektüel sermaye unsurudur. Aynı şekilde yapısal sermaye, insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin oluşmasına, ilerleyip büyümesine ve daha fazla katma değer oluşturmaya imkan vermektedir (Black ve Lynch, 2002: 2).

Bazı durumlarda, yapısal sermayenin son derece önemli olduğu bilinse dahi, işletme ve kurum içerisindeki bazı sebeplerden ötürü, yapısal sermaye arzu edilen seviyede gelişim gösterememektedir. Bu sebepler aşağıda sıralanmaktadır;

- İşletme ve kurum içerisinde bireyler arası çatışma ve gruplaşma ortamlarının olması
- Sahip olunan bilginin farkında olmamak ve sahip olunan bilgiyi doğru kullanamamak.
- Çalışanların yüksek bilinç seviyesinde olamaması ve örgüt kültürünü benimsememiş olması.
- Özeleştirme ve eleştiri kavramlarını gelişim ve büyüme adına bir fırsat olarak görememe (İşevi ve Çelme, 2005: 261).

Yapısal sermayeyi Roos ve arkadaşları “İşletme ve Kurumda çalışan bireylerin akşam eve gittiklerinde işletme ve kurumda kalanlar” şeklinde kısaca ifade etmişlerdir. Ancak bu tanımlamada eksik kalan bir yön bulunmaktadır. İşletme ve kurumda görev yapan bireyler akşam eve gittiklerinde kurum içerisinde maddi olan varlıklarında kaldığı söylenebilir. Ross ve arkadaşlarının bu kısa tanımı yanlış anlaşılmalara ve farklı yorumlamalara mahal vermemesi adına biraz daha açıklayıcı bir şekilde yapması gerekirdi. Ancak mana olarak yalnızca somut olmayan varlıkları ele aldığımız bir durumda tanımın sorunsuz olduğu belirtilebilir (Kalkan vd., 2014: 701).

Yapısal sermaye literatürde, örgütsel ve organizasyonel sermaye olarak da tanımlanmaktadır. Yapısal sermayenin unsurları entelektüel ve altyapısal değerler olarak iki başlıkta toplanmaktadır (Kerimov, 2011: 24-27). Tablo 2.5'te yapısal sermaye unsurları verilmiştir.

Tablo 2.5. Yapısal Sermaye Unsurları

Entelektüel Varlıklar	Altyapısal Değerler
Telif Hakları	Patentler
Yönetim Felsefesi	İşletme Kültürü
Ticari Markalar	Yönetim Süreci
Hizmet Markaları	Bilişim Sistemleri
Tasarım Hakları	Şebeke Sistemleri
Ticari Sırlar	Finansal İlişkiler

Yapısal sermaye, çalışanları cesaretlendirici, teşvik edici, bağlılık duygusu yaratıcı bir yönetim anlayışının, açıkça bir sistem olarak kabul edilmesi ve bunun gerektirdiği örgütsel yapılanmanın oluşması şeklinde açıklanmaktadır. Sahip olduğu çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerini işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirmek, sadece bu yapısal özelliklerdeki bir organizasyon ile olacaktır. Yapısal sermayeyi oluşturmada ana bileşenler, rutin uygulamalar, kavramlar, modeller, organizasyonun her alanında yapılandırılmış olan süreçleri, hiyerarşik mekanizmalardır. Yapısal sermaye, tüm nitelik ve boyutlarıyla bir işletmenin “insan sermayesini şekillendiren, yol gösteren, yetki veren bütünleyici altyapı” şeklinde ifade edilmektedir. Bu unsur “kurumsallaştırılmış” örgütsel yetenekler olarak da açıklanmaktadır (Kamıbir, 2004: 81).

Entelektüel sermayeyi oluşturan üç unsurun birbirini aratmayacak derecede önemli ve kıymetli olduğu ifade edilebilir. Birisi birisinden daha az önemli veya daha az değersiz denilmesi uygun değildir. Bilgi toplumu içerisinde, entelektüel sermaye ne kadar önemli ve kıymetli ise, entelektüel sermayenin unsurları da kendi içerisinde bir o kadar önemli ve kıymetlidir. Her biri bir diğerinin gelişimine ve değerlendirilmesine imkan ve zemin hazırlamaktadır, birbirini güçlendirmektedir. Birisini bir diğer olmadan düşünmek ve entelektüel sermayeyi konuşmak söz konusu değildir. İşletme

ve kurumların her üç unsura da sahip olmaları gereklidir. Çünkü üç unsur bir arada olduğu müddetçe entelektüel sermayeden söz etmek mümkün olacaktır. Tabii ki üç unsur arasında işletme ve kuruma sağlamış olduğu rekabet üstünlüğü ve rekabet avantajı açısından etkileşimlerinin konuşulması son derece normal bir fenomendir. Ancak külli bir kıyaslama içerisine girmek son derece hatalı ve yanlış bir fiil olacağı ifade edilebilir (Shakina ve Barajas, 2012: 82).

Sonuç olarak yapısal sermaye, işletme ve kurumun sahip olduğu marka, patent, know how, ar-ge ve ür-ge çalışmaları ve diğer kurumsal bilgi, belge ve örgüt kültürünün bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kısa bir ifade ile yapısal sermaye; insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin kurumsallaşmış halidir denilebilir.

2.2.4. ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Sanayi toplumu sonrasında Bilgi Toplumu ile modern işletmecilik alanında, işletme ve kurumlar içerisinde gelişim ve ilerlemenin ciddi bir hızla gerçekleştiği görülmektedir. Bu sürece entelektüel sermaye ciddi anlamda katkı sağlamıştır ve günümüzde sağlamaya devam etmektedir ve şu anki konjonktüre bakıldığında da sağlayacağı söylenebilir. Bu bağlamda iş ve sosyal hayata ciddi anlamda katkıları olan bir konu olan entelektüel sermaye ile ilgili olarak birçok bilimsel çalışmalar yapılmıştır ve yapılmaya da devam etmektedir.

Entelektüel sermaye kapsamında, entelektüel sermaye ile ilgili olarak birçok kavram ve konu ele alınmış ve birçok açıdan araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Sanayi toplumu sonrasında ortaya çıkan bilgi toplumu ve entelektüel sermayenin önemi, entelektüel sermayenin ortaya çıkışı, işletme ve kurumlar aracısından önemi, entelektüel sermayenin ölçülmesi, sektörlere göre entelektüel sermayenin önemi ve gelişimi, entelektüel sermayenin stratejik önemi, entelektüel sermaye ile ilgili ölçek ve model geliştirilmesi, entelektüel sermayenin işletme ve kurum açısından pazarlama, yönetim, insan kaynakları gibi birçok konu entelektüel sermaye kapsamında ele alınıp, çalışma yapılan konular arasında yer almaktadır. Ayrıca entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi, entelektüel sermayenin işletme ve kurumun finansal performansına etkisi, entelektüel sermayenin özel ve kamu sektörlerine açısından önemi, entelektüel sermayenin işletme ve kurumun genel

performansı üzerindeki etkisi, dış ticaret alanında entelektüel sermayenin önemi, entelektüel sermaye ve değer oluşturma arasındaki ilişki ve daha farklı ilişki kurulabilecek birçok meselenin entelektüel sermaye ile ilişki ve önem düzeyi hakkında araştırmalar yapılmış ve daha farklı ve bakış açılarıyla araştırmalar devam etmektedir. Entelektüel sermaye, 21. Yüzyılın ilk çeyreğinin sonlarına doğru dünya genelinde önemi artmış ve disiplinler arası çok sayıda çalışmaların yürütüldüğü bilinmektedir.

Özevren ve Yıldız (2010), entelektüel sermaye ile ilgili 24'ü yabancı ve 11'i yerli olmak üzere 35 makaleyi içerik analizine tabi tutmuşlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre 5 makale entelektüel sermayeyi bir bütün olarak ölçerken 30 makale bileşenler bazında ölçümlene yapmıştır. Entelektüel sermayeyi bileşenler bazında ölçen 30 makale içeriği analiz edildiğinde en çok kullanılmış olan insan sermayesi göstergeleri sırasıyla yetenek, eğitim, yeni fikirler üretmesi iken; en çok kullanılmış olan yapısal sermaye göstergeleri bilgi sistem altyapısı, entelektüel mülkiyet, teknolojik altyapı; en çok kullanılmış olan müşteri sermayesi göstergeleri ise müşteri memnuniyeti ve müşterilerle uzun ilişkiler, müşteri istekleri olarak tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu çalışmalarda 173 kez insan sermayesi göstergeleri, 161 kez yapısal sermaye göstergeleri, 157 kez müşteri sermayesi göstergelerinin kullanıldığı tespit edilmiştir (Özevren ve Yıldız, 2010: 57).

Son yirmi yıl içerisinde entelektüel sermayeyle ilgili literatürde çok sayıda metod ve sınıflandırma geliştirilmiş olmasına rağmen ulusal entelektüel sermaye konusu bu kadar çok gelişmemiştir. Dünya ekonomisi, endüstriyel toplumdan bilgi tabanlı topluma dönüştükçe, entelektüel sermaye konusu sadece bölgelerin değil gelişen dünyanın da rekabetçilik kavramını anlamlandırmasında büyük önem kazanmaya başlamaktadır (Sandhu vd., 2011: 164). İşletmelerdeki uygulamalar kadar çok yoğun olmasa da entelektüel sermaye konusunun son yıllarda toplumsal düzeydeki çalışmalara da konu olduğunu görmekteyiz. Bir ülkenin, bölgenin ya da şehrin gelişiminin, o toplumun sahip olduğu entelektüel sermayeyle ilişkili olduğuna yönelik varsayımları inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Erbaşı, 2018: 539).

Entelektüel sermaye ile ilgili olarak yapılan çalışmaların geneline bakıldığında zaman genellikle entelektüel sermayenin somutlaştırılması, sağlamış olduğu katma

değerin mali olarak ifade ettiği değer ve finansal olarak meydana getirdiği rakamsal büyüklük görülmektedir. Ancak entelektüel sermayenin varlığının meydana getirmiş olduğu soyut değer kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki önemi ile ilgili olarak çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir. Maddi olmayan değerleri ifade eden entelektüel sermayenin, maddi bir gelir elde etmeyi beklemeden işletmeler açısından önemi üzerine çalışmaların yapılması gerektiği belirtilebilir. Bu alanda yapılmış çalışmalar Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

Tablo 2.6. Entelektüel Sermaye Konusunda Uluslararası Alanda Yapılmış Çalışmalar

Uluslararası Alanda Yapılmış Çalışmalar			
Araştırmacı	Tarih	Amaç	Açıklama
Indra ABEYSEKERA ve James GUTHRIE	2005	Afrika’da yer alan Sri Lanka ülkesinin yıllık entelektüel sermaye raporlamalarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında toplamda 30 firmanın üç senelik raporlamaları içerik analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda ilgili zaman diliminde en fazla raporlanan entelektüel sermaye unsurunun ilişkisel sermaye ve insan sermayesi olduğu tespit edilmiştir.
Reza Gharoie AHANGAR	2011	Araştırma entelektüel sermaye ile finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında İran’da yer alan bir şirketin karlılık, personel üretkenliği, satışlarda büyüme gibi verileri incelenmiştir. Elde edilen veriler çoklu regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda şirketin entelektüel sermaye performansı ve karlılığı arasında ilişki ile işgören üretkenliği ve satışlardaki büyüme ilişkilerine dönük bilgiler verilmiştir. Ampirik veriler şirket entelektüel performansının karlılık ve üretkenliği açıklayabildiğine işaret etmiş olduğu tespit edilmiştir.
Belgacem BCHINI	2015	Araştırma Kuzey Afrika’da yer alan Tunus ülkesinde bulunmakta olan imalat sektöründe bulunan işletmelerin entelektüel sermaye ile değer üretimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında 104 işletmeden elde edilen geçerli anketler ve 5 farklı işletmeden 10 yöneticiyle gerçekleştirilen mülakat yolu ile elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermaye ile değer üretimi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve şirketlerin değer üretimi entelektüel sermaye boyutları konusunda

			gerekli girişimleri gerçekleştirmeye dönük çalışmaları arzu ettikleri tespit edilmiştir.
Jin CHEN, Zhaohui ZHU ve Hong Yuan XIE	2004	Araştırma entelektüel sermayenin ölçülmesi konusunda yeni bir model önerisi geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında yeni bir model oluşturulmuş ve ileri teknoloji şirketlerinde ampirik bir araştırma ile yürütülmüştür. Araştırmada girişimcilere, üst düzey yöneticilere uygulanan anket sonucunda elde edilen 31 geçerli geri dönüşten yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermaye, insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye bileşenlerine göre sorgulanmış ve bileşenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Po Young CHU, Yu Ling LIN, Hsing Hwa HSIUNG ve Tzu Yar LIU	2006	Araştırma Tayvan Endüstriyel Teknoloji Araştırma Enstitüsü'nün verileri yoluyla işletmelerdeki entelektüel sermayenin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında enstitünün 1973-2003 yılları arasındaki verileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda entelektüel sermaye araştırma ve geliştirme organizasyonlarında değer üretimi süreçlerinde ve stratejik birimlerinde yüksek düzeyde etkili olduğu gözlemlenmiştir.
Aristides Isidoro FERREIRA	2014	Araştırma örgüt kültürü ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma Portekiz teknoloji, sağlık ve hizmet sektörlerinde çalışan 401 katılımcıya uygulanan anketler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgüt kültürleri ile entelektüel sermaye ölçümleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
James Guthrie	2001	Araştırma yönetim ve yeni ekonomi içerisinde entelektüel sermayenin rolü arasındaki etkileşimi ele almak amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında ilgili literatür taranmış, konu ile ilgili tanımlar, kavramlar ve kavramsal ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda içerik özetlenmiş ve geleceğe yönelik önerilerde bulunulmuştur.
James GUTHRIE, Richard PETTY ve Federica RICCERI	2006	Araştırma, entelektüel sermaye raporlamaları hakkında Hong Kong ve Avustralya'nın karşılaştırılması amacıyla hazırlanmıştır.	Araştırma kapsamında Avustralya'dan 50 ve Hong Kong'dan 100 şirketin entelektüel sermayelerine ilişkin genel açıklamaları incelenerek içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda açıklamaların nicelden ziyade nitel yönde olduğu, açıklamaların seviyesinin şirketlerin büyüklüğüne göre değiştiği tespit edilmiştir.

			Araştırmada eğitimi ve profesyonel çalışanların uygulamalarını kapsayan çalışan yetkinliğin işletmenin temel gelir unsuru olduğu belirtilmiştir.
Ya- Hui HSU ve Wenchang FANG	2009	Araştırma entelektüel sermaye ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkinin organizasyonel öğrenme kapasitesinin aracılık etkisi ile incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma Tayvan'da görüşmeler ve anketler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. 7 proje müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiş ve sonrasında 229 kuruma anket uygulanmış olup 13 geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma sonucunda insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin yeni ürün geliştirme performansını organizasyonel öğrenme kapasitesi yoluyla olumlu yönde etkilediği, yapısal sermayenin organizasyonel öğrenme kapasitesini olumlu yönde etkilemesine rağmen yöneticilerin yapısal sermayenin yeni ürün geliştirmede olası olumsuz etkilerinin dikkate aldıkları gözlemlenmiştir.
Anbalagan KRISHNAN, Chan Kwok MOW, Jayaprakash Jeya Chandra MALAR, Junaid M. SHAIKH VE Abu Hassan Bin Md ISA	2008	Araştırma Malezya otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında yedi farklı otelin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yapısal sermaye ile insan sermayesinin bilgi yönetiminde önemli olduğu, otellerdeki entelektüel sermaye gelişimlerinin oteller tarafından yapılan derecelendirmeleri karşılar düzeye gelmesinin gerektiği ifade edilmiştir.
Jose Alberto LOPES- COSTA, Antonio Munoz CANAVATE	2015	Araştırma otel işletmelerinde ilişkisel sermaye ile organizasyon performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma sonucunda ilişkisel sermayenin yöneticilerin değerlendirmelerinde önemli bir stratejik değere sahip olduğu, rekabetçi avantaj sağlayarak organizasyonel performansı olumlu etkilediği gözlemlenmiştir. İlişkisel sermaye açısından müşteri ve hedef kitle ihtiyaçlarının belirlenmesi, iletişim kurularak sadakatlerinin sağlanması, pazarlama süreçlerinde ve sonraki hatırlanmalarında geri bildirim önemli olduğu ve genel olarak otel işletmelerinde kurumsal performansta entelektüel sermayesi önemli olduğu beyan edilmiştir.

Bernard MARR, Dina GRAY ve Andy NEELY	2003	Araştırma firmaların entelektüel sermayeyi ölçme nedenlerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında literatür taraması yapılarak elde edilen 707 çalışma incelenmiş ve kategorize edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar stratejik değerlendirme, strateji geliştirme ve çeşitlendirme, kıyaslama, dış paydaşlarla iletişim ve benzeri kategoriler tablo halinde ortaya konulmuştur.
Antonio MELES, Claudio PORZIO, Gabriele SAMPAGNARO ve Vincenzo VERDOLIVA	2016	Araştırma banka performanslarında entelektüel sermaye verimliliğinin etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında Amerika'daki 5749 bankanın 2005-2012 yılları arasındaki performansları incelenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin bankalardaki finansal performansı olumlu yönde etkilediği ve insan sermayesinin bu etkilemeler içerisindeki düzeyinin diğer entelektüel sermaye unsurlarından daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.
Ante PULIC, Marko KOLAKOVIC ve Karmen JELCIC	2009	Araştırma, otel işletmelerinde entelektüel sermayenin verimliliğini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında entelektüel sermayenin unsurları, stratejik yönetim ve verimlilik ilişkisi ile entelektüel sermayenin ölçüm programları ile ilgili kavramsal bilgiler verilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilere ve konu ile ilgili araştırmacılara öneri ve tavsiyelerde bulunulmuştur.
Helena Nemec RUDEZ ve Tanja MIHALIC	2007	Araştırma Slovenya'da bulunan otel işletmelerinde entelektüel sermayenin firma performansına etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında 69 otel işletmesine anket gönderilmiş ve 36 adet geçerli geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonucunda tüm entelektüel sermaye boyutları finansal performansı etkilerken, son müşteri ilişkileri boyutunun finansal sonuçları güçlü şekilde doğrudan bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
İdil TAMER, Beliz DERELİ ve Mehmet SAĞLAM	2014	Araştırma, kurumlardaki olumlu psikolojik sermaye, entelektüel sermaye ve sosyal sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma, İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 292 yönetici ve çalışana uygulanan anketler yolu ile gerçekleştirilmiştir. Veriler yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin esneklik ve öz yeterlilik boyutlarının sosyal sermayeyi etkilediği, umut ve iyimserliğin sosyal sermaye üzerinde etkisiz olduğu, iyimserlik,

			umut ve esneklik arasında bir ilişki olmadığı, öz yeterliliğin entelektüel sermayeyi etkileyen tek boyut olduğu tespit edilmiştir.
Lina UŽIENĖ	2015	Araştırma inovasyon, bilgi akışı ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma, literatürdeki ilgili bilgilerin derlenmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda inovasyon, bilgi akışı ve entelektüel sermaye arasındaki muhtemel ilişkiye yönelik değerlendirme ve çıkarımlarda bulunulmuştur.
Saad G. YASEEN, Dima DAJANİ, Yasmeen HASAN	2016	Araştırma entelektüel sermayenin rekabetçi avantaj etkisini Ürdün telekomünikasyon şirketlerinde incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında Ürdün'deki üç telekomünikasyon şirketinden 199 yönetici, danışman ve profesyonelle anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ilişki ve yapısal sermaye boyutu rekabetçi avantaja etki ederken, insan sermayesinin rekabetçi avantaja doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.
Mohammad Vafaee YEGANEH, Bahman Yasbolaghi SHARAHİ, Esfandyar MOHAMMADİ ve Fatemeh Havas BEİGİ	2014	Araştırma İran özel ve kamu sektörlerinde entelektüel sermaye ve entelektüel sermayenin boyutlarını incelemek amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında Tahran'da 100 işletmeye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda sigorta şirketleri sahipliğinin insan sermayesi ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu, diğer entelektüel sermaye boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı, özel sektörden sigorta sahipliğinin entelektüel sermayede anlamlı bir farklılık sağladığı gözlemlenmiştir.
Ştefania ZLATE ve Cerasela ENACHE	2015	Araştırma Romanya'da yüksek öğrenimdeki insan sermayesi ve organizasyonel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırma özel ve kamu üniversitelerinin akademisyenlerine uygulanan anketler aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 285 katılımcıdan veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda insan sermayesinin organizasyonel performansı etkilediği, yüksek öğrenimde insan sermayesinin rekabetçi üstünlükler açısından en önemli unsurlardan birisi olduğu tespit edilmiştir.
ULUSAL ALANDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR			
Orhan ADIGÜZEL ve Kenan KAYADİBİ	2015	Araştırma entelektüel sermayenin iş doyumu ve örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin kişi- kurum uyumu sürecinde incelenmesi	Araştırma kapsamında, 330 sağlık çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin iş doyumu ve örgütsel çekicilik üzerinde olumlu etkisi olduğu

		amacıyla gerçekleştirilmiştir.	gözlemlenmiştir.
A. Ender ALTUNOĞLU ve Neslihan DEMİR	2012	Araştırma konaklama işletmelerinde entelektüel sermayenin unsurlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında Kuşadası ilçesinde yer alan konaklama işletmelerine anket uygulanmak suretiyle yapılmıştır. Toplamda 51 yöneticiden geçerli geri dönüş alınmıştır. Araştırma sonucunda entelektüel sermaye bileşenlerinin kendi aralarında ilişkiler ve bu değişkenlerinden faaliyet yılları gibi unsurlarla ilişkileri ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda turizm işletmelerinde ilişki sermaye ile yapısal sermaye arasında ve insan sermayesi ile ilişki sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Murat BAŞAR, Cemil ŞAHİN ve Durdağı AKAN	2014	Araştırma okulların entelektüel sermayeleri ile örgütsel imajları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında ilköğretim okullarında görev yapan 441 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okulların entelektüel sermayeleri ile örgütsel imajları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Okulların entelektüel sermayeleri arttıkça örgütsel imajlarının olumlu yönde geliştiği tespit edilmiştir.
F. Tunç BOZBURA ve Ayhan TORAMAN	2010	Araştırma entelektüel sermayenin ölçülmesi için bir model oluşturmak ve entelektüel sermaye ile Pazar değeri oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında Türkiye’de çeşitli firmaların kurucularına, yöneticilerine, genel müdürlerine ve benzeri üst düzey yöneticilerine yönelik anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen 71 adet geçerli anketin verileri analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda firmaların insan sermayesi ve ilişki sermayeleri ile Pazar değerleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Yurdanur DEMİR ve Erkan Turan DEMİREL	2011	Araştırma entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Murat ERDOĞAN ve Adnan DÖNMEZ	2014	Araştırma entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek	Araştırma kapsamında imalat sektöründeki 7 işletmenin 2008 – 2011 arası panel verileri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda

		amacıyla gerçekleştirilmiştir.	insan sermayesi ve yapısal sermayenin verimliliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Ercan ERGUN ve Osan YILMAZ	2013	Araştırma entelektüel sermaye ile rekabetçilik ve yenilikçilik ilişkilerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında ilgili literatür taranarak elde edilen kavramsal bilgi ve ilişkiler derlenmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerde başarı için entelektüel sermaye, rekabetçilik ve yenilikçilik konularının önemine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur.
Hülya ERKANLI ve Süreyya KARSU	2012	Araştırma entelektüel sermayenin değer zinciri içindeki yerinin ve öneminin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında kavramlara ve ilişkilerine yönelik ilgili literatür araştırılması yapılmış olup, elde edilen bilgiler derlenmiştir. Araştırma sonucunda değer zincirinde entelektüel sermaye bileşenlerinin yeri sorgulanmış ve değerlendirmelerde bulunulup öneriler sunulmuştur. Araştırmacılar rekabetçi Pazar koşullarında değer üretme ve müşteri odaklı olmak kaydıyla yüksek performanslar sergilemek için işletmelerin entelektüel sermayelerinin artırılmasının etkin ve verimli kullanmalarının zorunlu bir durum olduğunu tespit etmişlerdir.
İsa İPÇİOĞLU ve Fatih ŞAHİN	2012	Araştırma konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında otel işletmelerine ulaştırılan anketlerden elde edilen 118 geçerli anket verileriyle analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ve entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki olduğu, risk alma, belirsizlikle başa çıkabilme, güce riayet ve işbirliği boyutları ile entelektüel sermaye boyutları arasında güçlü ilişkiler bulunduğu gözlemlenmiştir.
Osman KURGUN ve Gürkan AKDAĞ	2013	Araştırma otel işletmelerinde entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırma Akdeniz Bölgesi otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma 217 otel yöneticisinden elde edilen geçerli anketlerin verileri ile gerçekleştirilmiş olup veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda müşteri sermayesi ile örgüt performansı arasında nispeten

			daha düşük düzeyde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. İnsan sermayesi ile performans arasında ise negatif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir.
Bekir Sami OĞUZTÜRK ve Ali Murat ALPARSLAN	2011	Araştırma e-ticaret stratejisinde entelektüel sermaye etkeninin rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma konu ile ilgili literatürün araştırılması, kavram ve ilişkilerin ortaya konulması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elektronik ticaret ve entelektüel sermaye ilişkisinin önemine yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma sonucunda yeni değerler üretme ve rekabet gücü geliştirme hususunda entelektüel sermayenin kaynakları etkin kullanmak için etkili bir gereksinim olduğu tespit edilmiştir.
Ferit ÖLÇER ve Musa ŞANAL	2007	Araştırma işletmelerdeki entelektüel sermaye yönetiminin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında 94 büyük ölçekli sanayi işletmesi yöneticilerine uygulanan anketten elde edilen veriler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin entelektüel sermaye yönetimine önem verdiklerini ve entelektüel sermaye unsurlarını geliştirme konusunda gayret sarfettiklerini tespit etmişlerdir.
Lütfiye ÖZDEMİR ve Onur BALKAN	2010	Araştırma entelektüel sermaye unsurlarının işletmelere sağladığı katkıları incelemek amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında savunma sanayisinde faaliyet göstermekte olan işletmelerden 81 yöneticiye uygulanan anket çalışması analiz edilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin işletmelerde müşterilerle oluşturulan bağları güçlendirdiği ve iletişim becerilerini geliştirdiği, özellikle yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin işletmelere önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir.
Mehmet ÖZVEREN ve Sebahattin YILDIZ	2010	Araştırma entelektüel sermayenin ölçüm yöntem ve kriterlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırma kapsamında literatür taramasından elde edilen 35 makale içerik analizine tabi tutularak yapılmıştır. Araştırma sonucunda en çok kullanılan yöntemin algısal ölçüm yöntemi olduğu, kriter olarak ise insan sermayesinde yetenek ve eğitim, yapısal sermayede bilgi sistem altyapısı ve

			entelektüel mülkiyet, ilişkisel sermayede ise memnuniyet ve müşteri ilişkilerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, yetene, iş becerisi, eğitim ve iş gören memnuniyet düzeyi gibi unsurların entelektüel sermaye gelişimi için önemli etkenler olduğu tespit edilmiştir.
H. Mustafa PAKSOY ve M. Cemil ÖZTÜRK	2006	Araştırma otelcilik sektöründe entelektüel sermayenin oluşumunun incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında GAP Bölgesi'ndeki 50 otelin sahipleri, yöneticileri ve ön büro görevlileri ile yapılan anketlerden elde edilen verilerle yapılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin entelektüel sermaye unsurları olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye oluşumu süreçlerinin yeterli seviyede olmadığı tespit edilmiştir.
Osman ŞAHİN ve M. Nurettin ALABAY	2011	Araştırma Kobilerin entelektüel sermayelerinin işletme performanslarına etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma kapsamında Borsa İstanbul'a kayıtlı kobi niteliğindeki işletmelerin 2008 – 2010 verilerinden yararlanılmıştır. Verilere korelasyon ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda entelektüel sermaye kat sayılarının piyasa değeri ve karlılık hususunda önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir.
Öztürk YANAR	2013	Araştırma entelektüel sermayenin örgüt performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.	Araştırma konu ile ilgili literatür taraması yapılarak kavram ve ilişkilerin ifade edilmesi yolu ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin örgüt performansına etkilerine yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırmacı entelektüel sermayenin örgütsel performansa katkısı olduğunu tespit etmiştir.

2.2.5. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

Entelektüel sermayenin belirsizlik koşullarında değişimle başa çıkmanın en temel araçlarından birisi olarak önem kazanması, artık elde edilmesi zor olmayan maddi ve finansal sermayenin yanında, entelektüel sermayenin nasıl oluşturulacağı, kullanılacağı ve korunacağına ilişkin yöntem ve tekniklerin de önem kazanmasına yol açmıştır. Entelektüel sermaye yönetimi insan varlığını, insanın sahip olduğu bilgi

ve deneyimlerini geliştirmeyi, bu bilgi ve deneyimlerini uygulamasını sağlayacak sistemler geliştirmeyi ve etkenliğe y6nelik geri bildirim almaya ilişkin y6netmel araçların geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsar (Johannessen vd., 2005: 152).

Entelekt6el sermaye y6netimi, soyut ve g6r6nmez değerleri ve bunları ortaya çıkaran insan kaynağını temel alır, bu kaynak ve değerleri rekabet avantajının kaynağı olarak stratejik y6netimle birleştirir. Somut varlıklara nispeten soyut varlıkların değerini anlamak daha zor olduğundan entelekt6el sermayenin y6netilmesi ve geliştirilmesi daha fazla çaba harcanmasını gerektirir. Ayrıca, yeni ekonomik yapı gereği entelekt6el sermayesini iyi y6neten işletmeler piyasada daha başarılı olmaktadır (Kerimov, 2011).

Entelekt6el sermaye y6netiminin temeli, bilginin işletme için değer ifade edecek bilgi varlığına d6n6řt6r6lmesini sağlamaktır. İşletmedeki bir çalışanın sahip olduğu bilgi ve yetenek, d6n6řt6r6lmemişse ve g6lendirilmemişse gizli bir 6rg6tsel değer kaynağı olarak kalır. Bu bilgi ve yetenek, 6rg6tsel değer yaratmak amacıyla kullanılıp paylaşıldığı zaman ise entelekt6el sermayenin parçası haline gelir (Lynn, 2000: 121).

Entelekt6el sermaye y6netimi ve bilgi y6netimi kavramları birbiriyle yakından ilişkili ama birbirinden farklı iki kavramdır. Bu iki kavram aslında birbirini tamamlamaktadır. ř6yle ki, bilgi y6netimi, bilginin 6retilmesi, paylaşılması ve geliştirilmesi sonucunda işletme için değer yaratabilecek bilgi varlıklarını ortaya ıkarmaktayken; entelekt6el sermaye y6netimi, bu varlıkları arttırarak ve geliştirerek işletme için değere d6n6řt6rmektedir. Bu anlamda entelekt6el sermaye y6netimi, bilgi y6netiminden daha kapsamlıdır (Han ve Han, 2004: 732).

Entelekt6el sermaye y6netimi, entelekt6el sermayeyi oluşturan unsurların 6l6lmesi ve geliştirilmesine dayanır. Bu nedenle de Leif Edvinsson tarafından geliştirilen Skandia Entelekt6el Sermaye Değerli şeması, entelekt6el sermayenin y6netilmesine ilişkin pratik bir model olarak kabul edilebilir. Edvinsson, modelde bir işletmenin piyasa değerli ile defter değerli arasındaki farkı oluşturan gizli değer kalemlerini sıralayarak onları insani ve yapısal boyutlarına g6re iki farklı grupta toplamıştır. Bu şekilde entelekt6el sermayeyi oluşturan unsurları belirleyerek gruplandırdığı için bu unsurların 6l6lmesine temel oluşturarak entelekt6el sermaye y6netimine katkı sağlamıştır (Kok, 2007: 185).

Entelektüel sermaye, büyük ölçüde insan varlığına bağlı olduğu için, entelektüel sermaye yönetiminin bir ayağını insan kaynaklarının yönetimi oluşturmaktadır. İnsan sermayesinin bilgi ve beceri temelini ölçülmesi ve geliştirilmesi insan kaynağına bağlı olarak geliştirilecek yenilikçi fikirlerin ve ilişkilerin temelidir. Diğer yandan, entelektüel sermayenin etkili bir şekilde yönetimine temel oluşturmak amacıyla entelektüel sermaye unsurlarını işletme işlevleriyle de ilişkilendirmek gerekir (Brown vd., 2005: 35- 36).

Entelektüel sermayenin etkili yönetimi, işletme stratejisi ve ölçme araçlarının geliştirilmesi ile de bağlantılıdır. Stratejik bakış açısından entelektüel sermaye, işletme değerini artırmak için bilginin yaratılması ve kullanılmasıdır. Ölçme ise raporlama mekanizmalarının nasıl kullanılacağına odaklanır (Petty ve Guthrie, 2000: 157). Entelektüel sermaye yönetimi ölçmeyle başlamaktadır. Soyut ve görünmeyen değerlerden oluşan entelektüel sermayenin ölçülmesi güç olduğundan yönetilmesi ve geliştirilmesi de güçtür. Fakat entelektüel sermayenin etkili bir şekilde yönetilebilmesi açısından ölçülebilmesi de son derece önemlidir (Reich ve Brown, 2003: 57).

Entelektüel sermaye bilgi ekonomisinde değerli bir kaynaktır. Ancak bilgi ile değer yaratma arasında nasıl bir bağlantı kurulacağı önemlidir. Yönetimsel kararların bilgiyi nasıl geliştirebileceği ve bunun arzu edilen sonuçlara nasıl dönüştürülebileceğini belirlemek gerekir (Mouritsen, 2004: 258).

Var olan entelektüel sermayeyi korumak ve geliştirmek, genel olarak temel yeteneklerin belirlenmesine ve geliştirilmesine, öğrenen örgüt oluşturmaya, teknoloji yönetimi, bilgi yönetimi ve yenilik yönetimi gibi yönetimsel stratejilere bağlıdır. Yani, entelektüel sermaye stratejisi işletmenin stratejilerine bağlanmalıdır. Temel entelektüel varlıklar ürün ve hizmetler ve teknolojilerle birlikte düşünülmelidir (Narvekar ve Jain, 2006: 174). Entelektüel sermaye, doğrudan işletmenin değeri, başarısı, rekabet edebilirliği ile ilgili olduğu için, entelektüel sermayenin yönetimi de stratejik bir bakış açısına sahip olmalıdır.

2.2.6. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ

İşletme ve kurumlar, entelektüel sermayenin yönetilmesine son derece önem vermektedir. Entelektüel sermayenin yönetimi ve stratejik boyuta taşınması süreci, işletme ve kuruma rekabet avantajı sağlayacak bir süreçtir. Bu sürecin başarılı bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi üst yöneticileri başarılı kılacaktır (Marr, vd., 2003: 441).

Bu bağlamda entelektüel sermayenin ölçülerek sağladığı katma değer görünür hale getirilmesi, işletme türüne, faaliyet alanına, yapısına ve amaç şekillerine göre belirgin şekilde dönüştürülmesi yirmi birinci yüzyılın birinci çeyreğın sonlarına doğru son derece önemli hale gelmiştir. Entelektüel sermayeye önem veren işletme ve kurumların üst yöneticileri entelektüel sermayeyi ölçerek karar alma mekanizmalarında avantaj sağlamayı istemektedirler (Yörük ve Erdem, 2008: 400).

Entelektüel sermaye çok yeni bir kavram olması sebebiyle, sağlamış olduğu katma değerin muhasebeleştirilmesi konusunda eksiklikler söz konusudur. Özellikle kar amacı gütmeyen işletmeler açısından entelektüel sermayenin görünür hale getirilmesi çok daha zor bir süreçtir (Gürkan vd., 2015: 82).

Entelektüel sermayenin ölçülmesi konusunda, entelektüel sermaye; bir ticari işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farktan oluştuğu ileri sürülmektedir (Türk ve Bengü, 2010: 66). En basit ve genel anlamda entelektüel sermayenin ölçülmesi bu şekilde yapılmaktadır. Ticari işletmeler için, rekabet üstünlüğü sağlaması ve işletmenin değerinin net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. O sebeple maddi olmayan varlıkların ölçülerek muhasebeleştirilmesi ve finansal varlık haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Ancak entelektüel sermayenin ölçülmesi çok kolay değildir. Çok kolay olmaması sebebiyle, entelektüel sermayenin yönetilmesi de zor bir süreçtir. Bu açıdan entelektüel sermayenin ölçülebilmesi için birçok gerekçe bulunmaktadır. Bunların başlıca gerekçelerini Brooking aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Üst düzey yöneticilerin işletme ve kurumların değer meydana getiren varlıklarını anlamalarını sağlamak.

- İşletme ve kurumun performansını değerlendirme sürecinde kullanılacak geçerli bir kaynak ihtiyacı,

- Finansman sağlarken önemli bir ölçüt sağlama isteğidir.

Brooking'in yapmış bu sıralama neticesinde işletme ve kurumlar entelektüel sermayenin sağlıklı bir şekilde ölçülmesini istemekte ve ona uygun bir şekilde çalışmalarını yürütmektedirler (Brooking, 1997: 177).

İşletme ve kurumların eski düzene sahip ölçüm metotları yalnızca maddi varlıkları ölçme konusunda yeterlidir. Entelektüel sermayenin ölçülmesine yeterli düzeye sahip değildir. Bu sebeple entelektüel sermayenin ölçülmesi için birçok metot geliştirilmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi işletme ve kurum içerisinde birçok yarar sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Bilgi toplumuna uygun işletme ve kurum içinde bilgi tabanlı örgüt içi modellerin tanımlanması

- Entelektüel sermayenin ölçülmesi ticari işletmenin piyasa değerini arttırmaktadır. 1998 yılında bin firma üzerinde yapılan bir araştırma sonucu, bir işletmede bilgi ve eğitim alanına yapılan 1 dolarlık yatırımın piyasa değerine 10 dolarlık katkı yaptığı ifade edilmiştir (Brynjolfosson ve Yang, 1998: 18).

- Maddi olmayan varlıkların belirlenip, sınıflandırılıp ve net bir şekilde ortaya konulması

- İşletme ve kurum içerisinde sahip olunan bilgilerin önem sıralamasının oluşturulması

- İşletme ve kurum içerisinde öğrenme süreçlerinin belirlenmesine katkı sunulması

- Aktif değer denetlenmesi ve daha fazla değer oluşturulmasının yollarının aranılması

- Bilginin ne kadar önemli bir unsur olduğunun ortaya konulması

- Performansa dayalı bir örgüt kültürünün ortaya konulması

- İnovasyona verilen önemin artması

- Çok sesliliğe verilen değer artması

- İşletme ve kurumun sahip olduğu insan kaynağının son derece önemli olduğunun anlaşılması

- İnsan kaynağının motivasyonun artırılmasına verilen önem.

Yukarıda sıralanmış olan faydaların daha da artırılması mümkündür. Temel olarak yukarıda verilen yararlar yeterli görülmektedir. Burada amaç, entelektüel sermayenin ölçülmesinin önemine bir atıfta bulunmaktır.

Entelektüel sermaye ölçülürken birçok yöntem kullanıldığı ifade edilebilir. Ancak öncelikli olarak entelektüel sermayenin ölçülmesi iki sınıf altında yer almaktadır. Bunlar; entelektüel sermayenin unsur bazın ölçülmesi ve entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesidir (Roos ve Roos, 1997: 20).

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde, unsurların gerçeğe uygun değerlerini belirleyebilmek için, kullanılacak ölçütlerin dikkatli bir şekilde seçilmesi ve belli koşulları karşılaması gerekmektedir. Entelektüel sermaye ölçümünde finansal ölçütler yeterli olmadığından oranlar, yüzdeler, sayılar gibi finansal olmayan ölçütler kullanılmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıkları ne derecede etkin kullandıklarını ve amaçlarını ne kadar gerçekleştirebildiklerini belirleme konusunda yardımcı olmaları amacıyla geliştirilen bu ölçütler finansal olmayan bilgilerden oluşmaktadır (Kerimov, 2011: 61).

Entelektüel sermaye ölçümünde kullanılacak ölçütlerin taşınması gereken özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Erkuş, 2004: 313):

- Faydalılık: Ölçütler, hem işletme içindeki (yönetim), hem de işletme dışındaki (yatırımcılar, kredi kuruluşları vb.) kişiler tarafından kullanılabilir olmalıdır.

- Anlamlılık: Ölçütler, beklentileri karşılayacak bilgiler içermelidir.

- Önemlilik: Ölçütlerin sağladığı bilgiler, işletme için kritik öneme sahip maddi olmayan varlıklarla ilgili olmalıdır. Anlaşılabilirlik: Ölçütler, açık bir şekilde hazırlanmış, hesaplanmış ve anlaşılabilir olmalıdır.

- Zamanlılık: Ölçütler, gerekli kişilere ihtiyaç duydukları zamanda sunulabilmelidir.

- Güvenilirlik: Ölçütlerin sağladığı bilgiler, güvenilir olmalıdır.

- Objektiflik: Ölçütlerin değerleri, onları hazırlayan veya kullananların ilgi alanlarından kaynaklanan eğilimlerinden etkilenmemelidir.
- Doğrulanabilirlik: Ölçütlerin sağladığı bilgilerin doğruluğunu değerlendirmek mümkün olabilmelidir. Ölçütler, işletmenin gerçek durumunu yansıtmalıdır.
- Karşılaştırılabilirlik: Ölçütler, genel olarak belirlenmiş kriterlere göre hazırlanmalı ve hesaplanmalıdır ki bunları kullananlar karşılaştırma yapabilsinler.
- Uygulanabilirlik: Ölçütler, fayda-maliyet analizine dayanmalıdır. Faydası maliyetinden yüksek olan ölçütler kullanılmalıdır.

Entelektüel sermaye ölçümü, işletmenin koşulları dikkate alınarak deneysel bir çalışma şeklinde yapılmalıdır. Burada öncelikli konu, hangi ölçütlerin hangi ağırlıkta kullanılacağıdır. Ölçütler belirlenirken içsel ve dışsal faktörler göz önünde bulundurulmalı ve kullanılacak ölçüm yöntemi de çevresel faktörlere karşı duyarlı olmalıdır (Han ve Han, 2004: 520-527).

İşletme ve kurumun bugünkü ve gelecekteki performansının belirlenmesinde entelektüel sermayenin varlığı önemli bir hale gelmiştir. Bu sebepten ötürü üst düzey yöneticiler öncelikli olarak entelektüel sermayeye sahip olmayı istemektedirler. Sonraki süreçte ise, sahip olunan bu entelektüel sermayenin yönetilmesi ve ölçülmesi gelmektedir. Üst düzey yöneticiler için entelektüel sermayenin yönetimi ve özellikle ölçülmesi son derece önem arz etmektedir. Bu açıdan entelektüel sermayenin ölçülmesi için birçok teknik ve yöntem geliştirilmiştir ve geliştirilmeye devam edilmektedir (Çelikkol, 2008: 64).

İşletme ve kurumların dış paydaşları (kredi kuruluşları, yatırımcılar, bürokrasi ve benzeri kurum ve kuruluşlar) açısından bu zamana kadar ölçülmemiş olan entelektüel sermayenin ölçülmesi işletme ve kurum açısından güvenilir bilgi vermesi imkanı doğurmaktadır (Acar ve Dalğar, 2005: 33-34).

Bu çalışmada öncelikli olarak kar amacı gütmeyen işletmelerde entelektüel sermayenin ölçülmesi ele alınacak olmasının yanında, kar amacı güden işletmelerde entelektüel sermayenin ölçülmesi, muhasebeleştirilmesi ve finansal açıdan katkısı ile ilgili ölçümler, teknikler ve yapılan çalışmalarda ele alınmıştır.

Entelektüel sermayenin ölçülmesi işletme bazında ve unsur bazında olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Bu ölçüm yöntemleri Tablo 2.7’de gösterilmiştir.

Tablo 2.7. Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri

İşletme Bazında Ölçümler	Unsur Bazında Ölçümler
Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi	Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi
Piyasa Değeri / Defter Değeri Yöntemi	Skandia Kılavuzu
Tobin Q Oranı Yöntemi	Entelektüel Sermaye Endeksi
Hesaplanmış Maddi Olmayan Değerler Yöntemi	Teknoloji Brokeri Yöntemi
	Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli Yöntemi
	Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi
	Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi
	Patent Değeri Yöntemi
	Ante Pulic’in Katma Değer Katsayısı Yöntemi
	Sullivan’ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi
	Göran Roos’un Bütünsel Katma Değer Yöntemi

Kaynak: (Gürkan vd., 2015)

Entelektüel sermayeyi ölçme metotlarını bu kapsamda daha da çoğaltmak söz konusudur. Yukarıdaki tabloda yer alan yöntemler 2000li yıllardan günümüze en çok ve yaygın olarak kullanılan yöntemlerden oluşturulmuştur.

2.2.6.1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN İŞLETME BAZINDA ÖLÇÜLMESİ

Entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili olarak en temel yaklaşımdır. Özellikle ticari işletmeler entelektüel sermayenin ölçülerek işletmeye sağlamış olduğu finansal değeri ortaya koymayı arzu etmektedirler. Bu açıdan entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesi, finansal performansın ölçülmesi anlamına gelmektedir. Ticari işletmeler açısından, yönetim kurulları, sermayedarlar, hissedarlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar açısından işletmeye biçilen değer içerisinde somut varlıkların yanında, somut olmayan varlıkları da içererek oluşturulmaktadır (Luty, 1998: 6).

Entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesi yalnızca finansal olarak ortaya entelektüel sermayeyi ortaya çıkarmaktadır. Entelektüel sermayenin unsurlarının mana ve firmaya katmış olduğu değer açısından ortaya konulmasında yetersiz kalmaktadır. Bu ölçüm teknik ve yaklaşımları sadece matematiksel veri vermektedir (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003: 128).

Entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesinde dört farklı yaklaşım bulunmaktadır;

- Piyasa Değeri / Defter Değeri Yöntemi
- Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi
- Tobin'in Q Oranı Yöntemi
- Hesaplanmış Maddi Olmayan Değerler Yöntemi
- **Piyasa Değeri / Defter Değeri Yöntemi**

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde en yaygın olarak kullanılan ölçeklerden birisidir. Piyasa Değeri / Defter Değeri oranı, işletmenin tedavüldeki hisse senetlerinin belirli bir tarihte işlem gördüğü piyasa fiyatının aynı tarihteki hisse senedi başına düşen özsermaye miktarına bölünmesiyle belirlenmektedir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 24).

Entelektüel sermayenin işletme bazında hesaplanmasında güvenli olarak kullanılabilir ölçüm yaklaşımlarından birisidir. Bu yöntemin kullanımı ticari

işletme ile ilgili olarak basit ve güvenilir bir seviyede bilgi almayı sağlamaktadır (Stewart, 1997: 300). Bu oranın yüksek çıkması, işletme içerisindeki entelektüel sermayenin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Özellikle hizmet, bilişim, yazılım ve benzeri sektörlerde çok yüksek çıktığı söylenebilir. Ağır sanayi, yüksek katma değerli olmayan sanayi sektörlerinde ise bu oranın 1 civarında çıktığı belirtilebilir (Sanchez vd., 2000: 10).

Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı, entelektüel sermayenin ölçülmesinde en kolay ve erişilebilir bir yöntemdir. Bu durum Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı'nı en önemli üstünlüğü olarak ortaya konulabilir. Zayıf yönü ise, bu oranın yalnızca borsada işlem gören işletmeler arasında yapılabiliyor olmasıdır. Ayrıca dış etkenlerden arı bir ortamda hesaplanan bir yaklaşımdır. Bu iki durum Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranının eksik tarafları olarak belirtilebilir (Erkal, 2006: 103).

Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı, ticari işletme hakkında önemli bir bilgi ve karar kaynağı olduğu söylenebilir. Ancak bunun yanında derinlemesine ve detaylar konusunda net ve direkt bir şekilde bilgi vermemektedir. Ayrıca bu oran, işletme içerisindeki entelektüel sermayenin süreçlerini, entelektüel sermayenin oluşturmuş olduğu katma değeri ortaya koymamaktadır (Türk ve Bengü, 2010: 77).

- **Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi**

Entelektüel sermayenin ölçülmesi kavramı ele alındığında akla ilk gelen ölçme tekniği Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi'dir. Ticari işletmelerin en çok kullandıkları yöntem bu yöntemdir (Lind, 2005:141). Piyasa değeri, borsada işlem gören hisse senedi fiyatı ile dolaşımda bulunan hisse senedinin çarpımıyla elde edilen değerdir. Defter değeri ise toplam borçların toplam varlıklardan çıkarılması ile elde edilmektedir. Elde edilen bu iki değer sonucunda piyasa değerinden defter değerinin çıkarılması ile entelektüel sermaye değeri bulunmaktadır (Aydemir, 2008: 141).

- Piyasa Değeri= Hisse Senedi Fiyatı * Dolaşımda Bulunan Hisse Senedi Sayısı

- Defter Değeri= Toplam Varlık – Toplam Borçlar

- Entelektüel Sermaye Değeri = Piyasa Değeri – Defter Değeri

Piyasa değerinden defter değeri çıkarıldığında sonuç eğer matematiksel olarak olumlu çıkıyorsa entelektüel sermaye değerinin varlığından söz edilebilmektedir. Tam tersi olumsuz sonuç çıktığı gözlemlendiği zaman entelektüel sermayenin varlığı söz konusu değildir. Olumsuz çıktığı durumlarda, ticari işletme içerisinde entelektüel sermayeye yönelik herhangi bir yatırımın gerçekleşmediği söylenebilir (Yereli ve Gerşil, 2005: 23).

Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi, entelektüel sermayenin ölçülmesinde en çok kullanılan ve karar vericilerin karar verme süreçlerinde dikkate aldıkları bir yöntem olduğu belirtilebilir. Ancak bu yöntemin kullanılmasında dikkat edilmesi gereken bazı eksik yönler bulunmaktadır. Piyasa değeri belirlenirken, hisse senetlerinin fiyatlarında olumlu veya olumsuz yöndeki sürekli değişimler entelektüel sermayenin belirlenmesinde net bir anlam ifade edememektedir (Öztürk ve Demirgüneş, 2005). Çünkü hisse senetlerindeki değişimler yalnızca işletme içerisindeki durumlardan kaynaklı değildir. Bir diğer durum ise, bir işletmenin piyasa değeri ve defter değerleri resmi olarak genellikle gerçek rakamları yansıtmamakta daha düşük veriler kayda geçirilmektedir. Son olarak ise, bu yöntem ile entelektüel sermayenin yalnızca matematiksel olarak bir değeri belirlenmekte ancak entelektüel sermayenin içeriği ve manasına nüfuz edememektedir. Ancak sathi olarak bakıldığında bu yöntem entelektüel sermayenin belirlenmesinde ve takribi bir şekilde ölçülmesinde önemli bir yöntem olarak ortaya konulmaktadır (Demirkol, 2007: 87).

Ayrıca borsada meydana gelen günlük değişimlerin spekülatif nedenlerle oluşması, siyasi belirsizlikler, makro ekonomik dengelerin bozulması, küresel ekonomik faktörler nedeniyle, hisse senedi piyasasının düşmesi veya yükselmesi işletmelerin piyasa değerini etkilemektedir. Ancak, yukarıda ifade edilen ve işletmelerin piyasa değerlerini pozitif veya negatif yönde etkileyen durumlar, sektörde yer alan tüm işletmeleri etkileyeceği için, yöntem açısından bu olumsuzlar önemli ölçüde süzgeçten geçirilip giderilebilmektedir (Stewart, 1997: 300). Ayrıca, yöntemine göre işletmelerin piyasa değerleri tespit edilirken, işletmelerin borsada oluşan hisse fiyatlarının yıllık ortalama değerlerinin kullanılması, piyasada meydana gelen geçici dalgalanmaların işletmelerin piyasa değerlerine olan olumsuz etkisini en aza indirmektedir (Göğüş, 2011).

- **Tobin'in Q Oranı**

1981 yılında Nobel Ekonomi ödülü alan James Tobin tarafından geliştirilen Tobin'in Q Oranı yöntemi, entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesinde kullanılan önemli bir yöntemdir. Üst yöneticilerin karar alma süreçlerini kolaylaştırmak adına geliştirilmiş bir yöntemdir.

Tobin (1969), daha sonra finans yazınında kendi adıyla anılan "q" oranını firma üzerindeki finansal hakların pazar değerini, firma varlıklarının cari yerine koyma maliyetine bölerek elde etmiştir. Burada yerine koyma maliyeti, varlıkların alternatif kullanım değeri olarak tanımlanabilmektedir (Lewellen ve Badrinath, 1997: 78). Tobin q oranının 1'den büyük olması, firmanın kıt kaynakları etkin kullandığının bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Öte yandan bu oranın 1'in altında olması, kaynaklardan etkin bir biçimde yararlanılmadığını göstermektedir (Canbaş vd., 2004: 248).

Tobin'in Q Oranı birikmiş amortismanların işletme defter değerine geri eklenerek ve varlıkların satın alınmasından meydana gelen fiyata uygun ayarlamaların yapılması ile hesaplanabilmektedir (Luty, 1998: 9).

Tobin q oranının belirlenmesinde en önemli güçlük yerine koyma maliyetinin hesaplanmasıdır. Bu nedenle, konuyla ilgili literatürde yerine koyma maliyetlerinin farklı yöntemlerle hesaplanması önemli bir yer tutmaktadır. Varlıkların pazar değerinin hesaplanması konusunda uzlaşa sağlanmış görünmektedir (Canbaş vd., 2004: 248).

Bu yöntem, yukarıda ele alınan Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı'na benzerlik göstermektedir. Ancak Defter Değeri yerine Yerine Koyma Değeri kullanılmaktadır. Böylelikle daha güncel ve dinamik bir oran elde edilmiştir. Tobin'in Q Oranı, İşletmenin sahip olduğu borç ve öz kaynaklarının piyasa değerinin, işletmenin sahip olduğu varlıkların yerine koyma bedeli oranı ile elde edilmektedir. Eğer ki sonuç 1'den büyük elde edilmiş ise hem finansal olarak başarıyı hem de entelektüel sermayenin güçlü olduğundan söz edilmektedir. Sonuç eğer 1'den küçük olursa ticari işletmenin finansal ve mali açıdan son derece zayıf ve tehlikede olduğu belirtilebilir. Aynı zamanda entelektüel sermaye açısından da olumlu bir durum ifade edilememektedir (Uzay ve Savaş, 2003: 168).

- Entelektüel Sermaye= Piyasa Değeri / Yerine Koyma Maliyeti

Tobin'in Q Oranı, Piyasa Değeri / Defter Değeri oranı ile sahip olunan entelektüel sermayenin yıllara göre kıyaslanması mümkün olabilmektedir. Çünkü Q oranı ile yerine koyma maliyeti değeri ile entelektüel sermaye belirlenmesi sebebiyle yıllara göre artış veya azalış mukayesesi daha rahat bir şekilde yapılmaktadır (Sarıay, 2017: 8).

- **Hesaplanmış Gayri Maddi Değer (CIV) Yöntemi**

A.B.D. Vergi İdaresi Başkanlığı (IRS) tarafından ticari işletmelerin maddi olmayan değerlerini ölçmeye yönelik belirli kurallara dayalı olarak geliştirilmiş olan bir yöntemdir. İlk olarak ABD'de içki yasağının başlamasıyla birlikte içki şirketlerinin sahip olduğu şerefiye değerlerinin ölçülmesi ile kullanılmıştır (Luthy, 1998: 17).

Hesaplanmış maddi olmayan değer, maddi varlıkların getirisinin hesaplanabilmesi için sektör ortalamalarını kullanır ve sektör ortalamasını aşan getirilerle entelektüel sermaye derecesini ölçer (Tseng ve Goo, 2005: 16).

Bu ölçüm yönteminde kullanılan yöntem basamakları Thomas Stewart tarafından 1997 senesinde sistematize edilmiştir. Bu yöntem dahilinde entelektüel sermaye altı adımda hesaplanarak ortaya konulmaktadır;

- Adım – 1: Son üç yılın ortalama vergi öncesi geliri hesaplanmalıdır (a).
- Adım – 2: Son 3 yıl için ortalama sene sonu maddi varlık tutarı hesaplanmalıdır (b). Mali tablolardaki maddi olmayan değerler dışındaki tüm değerler dahil edilmelidir.
- Adım – 3: Ortalama vergi öncesi gelir, ortalama maddi varlık miktarına bölünmelidir ($c=a/b$). Böylece işletmenin maddi, varlıklarının verimliliği hesaplanmış olmaktadır.
- Adım – 4: İşletmenin içerisinde yer aldığı sektör için aynı dönemi kapsayacak şekilde ortalama aktif verimlilik değeri hesaplanmalıdır (d). Bir sonraki aşamaya c değeri d değerinden yüksek ise geçilmelidir.

- Adım – 5: Fazla getirinin hesaplandığı kısımdır. Fazla getirinin hesaplanması için ilk olarak, endüstrinin aktif verimliliği işletmenin ortalama maddi varlık tutarı ile çarpılarak hesaplanan değer, işletmenin vergi öncesi gelirlerinden çıkarılmalıdır. Hesaplanan tutar vergi düzenlemesine tabi tutulmalıdır (1 – son 3 Yıllık ortalama vergi oranı) değeri ile çarpılmalıdır. Böylelikle fazla getiri = $(a-d*b)*(1 - \text{ortalama vergi oranı})$ şeklinde hesaplanmaktadır.

- Adım – 6: Beşinci adımda hesaplanan değer, işletmenin ortalama sermaye maliyetine bölünerek Hesaplanmış Gayri Maddi Değer Oranı bulunmuş olmaktadır.

Yöntemde maddi olmayan varlıkların değeri, işletmenin hesaplanan toplam getirisinden maddi varlıklara isabet eden kısmın düşülmesi sonucu elde edilmektedir. Bu hesaplamalar sırasında özellikle sektör oranları kullanılmaktadır (Akbat, 2007: 52).

CIV değeri, entelektüel sermayenin ölçülmesinde en güvenilir değerlerden birisi olduğu belirtilmektedir. CIV değerinin düşük olması, entelektüel sermayeye yeterince önem verilmediğinin veya maddi varlıklara aşırı derecede önem verildiği anlamına gelmektedir. CIV değerinde de daha önceki ölçme yöntemlerinde olduğu gibi entelektüel sermayenin miktar ve değer olarak hesaplandığını belirtmek gerekmektedir. Entelektüel sermayenin içeriği ve manası hakkında içerik taşımamaktadır (Akbat, 2007: 52).

2.2.6.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSUR BAZINDA ÖLÇÜLMESİ

Entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesinin yanında bir farklı ölçüm yöntem türü de entelektüel sermayenin unsur bazında ölçülmesidir. Bu bakış açısında entelektüel sermayenin her bir unsuru için ayrı bir ölçüm türü ile ölçülmesidir. Entelektüel sermayenin unsur bazında ölçülmesinde kullanılan yöntemler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi
- Skandia Kılavuzu
- Entelektüel sermaye Endeksi

- Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli
- Teknoloji Brokeri
- Ekonomik Katma Değer
- Entelektüel Katma Değer Katsayısı
- Patent Değeri Yöntemi
- Göran Roos'un Bütünsel Katma Değer Yöntemi
- Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi
- Ante Pulic'in Katma Değer Katsayısı Yöntemi
- **Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi**

1992 senesinde Harvard Business Review'de R. Kaplan ve D. Norton tarafından kaleme alınan makale ile geliştirilmiştir. Dengelenmiş D Sonuç Kartı Yöntemi, finansal olmayan yöntemler ile işletme ve kurumun performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. Aynı yıllarda İskandinavya'da ortaya çıkan ve benzer tarzda bir yaklaşım ile entelektüel sermayeyi ölçen yöntemden bağımsız bir şekilde çalışmalarını yürütmüşlerdir (Demirkol, 2007: 97).

Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi, finansal olarak entelektüel sermayeyi ölçen yöntemlerin ne kadar etkili olduklarını belirlemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. ABD'de yapılan bir araştırma sonucunda büyük ölçekli ticari işletmelerin birçoğunun entelektüel sermayeyi ölçerken bu yöntemi kullandıkları belirlenmiştir (Leadbeater, 1999: 23).

Dengelenmiş sonuç kartı yöntemi işletme ve kurumun stratejik yönetimi açısından son derece önemlidir. Dengelenmiş sonuç kartı yöntemi işletme ve kurumun örgüt kültürünü, stratejilerini geniş bir performans ölçütü paketine evirerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için geniş bir konsept meydana getiren ve ölçme temeline dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir. Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi, her bir performans ölçütünü ayrı ayrı ölçerek birbiri arasında belirli ağırlık vererek özet şeklinde raporlanmasından oluşmaktadır (Coşkun, 2006: 109).

Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi, entelektüel sermayenin sadece finansal açıdan değil, sahip olduğu verilere dayalı, insan, bilgi, pazar veya hedef kitle payı ve benzeri somut olmayan değerlerin ölçülmesini sağlar. Aynı zamanda işletme ve kurumun stratejik açıdan geçmiş, bugün ve gelecek odaklı yorumlamalarda bulanur. İşletme ve kurumun sahip olduğu entelektel sermayenin belirlemesi ve bu süreç devam ederken belirlenen ölçüm metotlarının kullanılması ile işletme ve kuruma stratejik bilgi sağlayan dinamik bir ölçüm yöntemi ve yönetim aracıdır (Çelikkol, 2008: 72).

Dengelenmiş Sonuç Kartı Yönteminin amacı, işletme ve kurumun performansının dört farklı açıdan değerlendirilmesidir. Bunlar;

- Finansman
- İç İşleyiş Yöntemi
- Öğrenme
- Büyüme'dir (Şamiloğlu, 2002: 202).

Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi'nde kullanılan boyutları detaylı bir şekilde açıklanması gerekirse;

- Finansman Boyutu: İşletme ve kurumun finansal ve mali açıdan durumunun ortaya konulmasıdır. Uzun vadede işletme ve kurumun finansal ve mali açıdan büyümesinin gelişmesinin sağlanması için elde edilen kazançlardır. Gelir – Çalışan oranı, yeni müşterilerden elde edilen gelir, yeni işlerden elde gelir gibi entelektüel sermayeyi alakadar eden hususlar örnek olarak verilebilir.

- Müşteri Boyutu: Bir işletme ve kurumun sunmuş olduğu mal ve hizmetlerin müşterileri ve hedef kitleyi ne kadar ölçüde tatmin ettiğinin ölçülmesidir.

- İç İşleyiş Boyutu: Mal ve hizmetlerin müşteri ve hedef kitleye sunulmadan önce işletme ve kurum içerisindeki süreçlerin ne kadar aktif, etkin ve verimli olduğunun ölçülmesidir.

- Öğrenme ve Büyüme: Yapısal sermaye unsurunun içerisinde yer alan hususların işletme ve kurum içerisinde ne kadar gelişim katettiğinin ölçülmesidir.

Bu açıklamalar ışığında Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi, entelektüel sermayenin ölçülmesinde kullanılan önemli yöntemlerden biridir. Bu süreçte bu

yöntem bir kontrol mekanizması olmaktan ziyade işletme ve kurumun performans ölçme ve değerlendirme sistemi olduğu söylenebilir (Koçel, 2010: 451).

Dengelenmiş Sonuç Kartı Yöntemi, entelektüel sermaye ölçülürken birçok ölçüm enstrümanını bir araya toplamaktadır. Bunlar; müşteri ve hedef kitleye yönelik stratejik yaklaşımlar, işletme ve kurum içi organizsyonel boyutlar, teknik alt yapı, lojistik anlamındaki süreçler, toplam kalite yönetimi, risk yönetimi, zaman yönetimi, kriz yönetimi gibi birçok modern yaklaşım enstrümanının bir araya toplandığı görülmektedir. Bu bağlamda dengelenmiş sonuç kartı yönteminin, sistem yaklaşımı bakış açısında entelektüel sermayenin unsurları hususunda önemli bir yol göstercisi olduğu söylenebilir (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 161).

- **Skandia Kılavuzu**

İsveç merkezli bir sigorta ve finans şirketi olan Skandia tarafından hazırlanan ve uygulanan bir araştırmadır. Entelektüel sermayenin ilk kez bir şirket tarafından hazırlanan bir kılavuz yöntemi ile araştırılarak ölçüldüğü bir süreçtir. Bu araştırmayı Leif Edvinsson gerçekleştirmiş olup, İlk entelektüel sermaye araştırmacısı ünvanını elinde bulundurmaktadır (Yalama, 2005: 42). Skandia 1985 yılında kendi içinde kullanılmak üzere entelektüel sermaye raporu geliştirmiştir. Bu çalışmayı daha da geliştirerek 1994 yılında dışarıya da yayımlamıştır (Bontis, 2001: 44).

Leif Edvinson'un, Skandia firmasına yönelik yapmış olduğu çalışma, geliştirilerek diğer işletme ve kurumlarda da uygulanabilecek bir hale dönüştürülmüştür. Bu çalışma modeli beş boyuttan meydana gelmektedir (Mouritsen, vd., 2001: 404);

- Finansal Boyut
- Müşteriler Boyutu
- Süreçler Boyutu
- Yenilenme ve Geliştirme Boyutu
- İnsan Sermayesi Boyutu

Skandia Kılavuzu, işletme ve kurumun sahip olduğu organizsyonel süreçlerini daha dengeli ve genel bir görünüşünü ortaya koymaktadır. Finansal

Boyutu ile organizasyonun geçmişini ve sahip olduğu gücü ortaya koyarken, müşteriler boyutu, süreçler boyutu ve insan sermayesi boyutu işletme ve kurumun bugünü hakkında net bir fotoğraf çekmektedir. Böylelikle geçmişin ve bugünün bilinmesi işletme ve kurum adına önemli bir avantaj sağlar ve gelecek adına daha güçlü kararlar verebilmeyi tesis eder. Yenilenme ve geliştirme boyutu ise, yukarıda belirtilen hususlar ışığında gelecek adına geçmiş ve bugünün değerleri ile senkronize bir şekilde tahminleme de bulunmayı ifade etmektedir. Bu kılavuzun bir diğer amacı ise, işletme ve kurum içerisindeki paydaşların birbiri ile sağlıklı bir şekilde iletişim ve bağlantı kurmayı tesis etmesidir (Barutçugil, 2002: 92).

Leif Edvinson'un Skandia Kılavuzu Araştırması ile entelektüel sermayeyi araştıran araştırmacılara farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Entelektüel sermayeyi sadece değer boyutuyla değil, aynı zamanda içerik olarak da ölçülmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Skandia Kılavuzu, entelektüel sermaye araştırmacılarını klasik yöntemlerden modern yöntemlere yönlendirmeye bir basamak olmuştur. Skandia Kılavuzu temel olarak değer meydana getirmede, müşteri sermayesinin fonksiyonlarını ortaya koymada ve ilişkisel sermayenin gelişim boyutlarını belirlemede son derece önemli bir konuma sahiptir (Şamiloğlu, 2002: 183-184).

Skandia Kılavuzunda toplamda 200'e yakın ölçüm aracı kullanılmıştır. Bu açıdan Skandia Kılavuzu son derece önemli, entelektüel sermayeyi mana ve içerik olarak ele alan ve karar vericilere karar verme süreçlerinde son derece önemli bilgiler sunan ve stratejik bir bakış açısı sağlayan bir metottur. Skandia kılavuzunda 73 adet geleneksel ölçüm metodu kullanılmış olmanın yanında 91 adet yeni değerlendirme metodu kullanılarak, entelektüel sermaye araştırmacılarına son derece bilgiler sunmuştur (Ercan, vd, 2003: 141).

Skandia Kılavuzu'nun en önemli özelliklerinden birisi, entelektüel sermayeyi ölçerken, alt sistemlere bölüp, yönetilebilir, irdelenebilir ve karar verme süreçlerinde uygun karar vermeyi kolaylaştıran bir yapı halinde inceleniyor olmasıdır. Bu durum Skandia Kılavuzu'nun entelektüel sermayenin ölçülmesinde çok önemli bir konumu getirmiştir.

- **Entelektüel Sermaye Endeksi**

Entelektüel Sermaye Endeksi, Londra merkezli “Intellectual Capital Services” çalışanları Göran ve Johan Ross tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde, işletme ve kurumun genel stratejileri çerçevesinde tespit edilmiş, entelektüel sermayeyi etkileyebilecek nitelikteki verilerin tek bir endeks altında toplanarak entelektüel sermayenin ölçülmesi amaçlanmaktadır (Van Der Berg, 2002: 10).

Entelektüel Sermaye Endeksi’nde değerlendirmeler ve ölçümler tek bir ölçüt ve endeks etrafında toplanması entelektüel sermaye üzerinde yaşanan değişiklikleri ve bu değişiklikler arasındaki ilişkiyi sağlıklı ve kolay bir şekilde ortaya konmasını sağlamaktadır. Entelektüel Sermaye Endeksi metotunda finansal ve finansal olmayan ölçütlerle entelektüel sermaye ölçülerek derinlemesine ve katma değer üretmiş entelektüel sermayenin ölçülmesi gerçekleştirilmektedir (Rodov ve Leliaert, 2000: 326).

Entelektüel Sermaye Endeksi, entelektüel sermaye ölçülmesini dört ana başlıkta ele almaktadır (Erkal, 2006: 92);

- İnsan Sermayesi Endeksi; İşletme ve kurum içerisinde vazife yapmakta olan bireylerin üretmiş oldukları hizmetin, meydana getirilen değer ve eğitim kalitesinin ölçülmesinden ortaya çıkmaktadır.

- Yenilik Endeksi; İşletme ve kurumun ürettiği ürün ve hizmetin verimliliğini arttırmaya yönelik yapılan faaliyetlerin ölçülmesidir.

- Altyapı Endeksi; İşletme ve kurumun ürün ve hizmet üretmesine olanak sağlayan maddi ve maddi olmayan varlıkların ölçülmesidir.

- Müşteri Sermayesi Endeksi; İşletme ve kurumun sahip olduğu müşteri ve hedef kitlesine yönelik ilişki, güven seviyesi, müşteri ve hedef kitle bağlılığı ve hizmet dağıtım kanallarının seviyesi gibi unsurların ölçülmesidir.

Entelektüel Sermaye Endeksi yönteminin en büyük kolaylarından birisi, entelektüel sermayenin ölçülürken endeksler halinde kolayca tahmin edilebilir olmasıdır. Endeks içerisinde verilen önem değerleri seviyeleri sayesinde önem sırasında göre ölçüm yapılması sağlanmaktadır. Entelektüel Sermaye Endeksi yöntemi vesilesi ile farklı sermaye türlerine yapılan yatırımların fayda ve

verimliliğini ölçmek adına önemli bir yöntem olduğu belirtilebilir. Bu yöntem son derece geniş bakış açılı ve özel bir ölçme özelliğine sahip olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında nisbi değerleri hassasiyetle test edilmiş ve kanıtlanmış ve kabul edilen finansal olmayan değişkenlerin işletmenin piyasa değeri üzerindeki etkilerini inceleme olanağı ortaya koyan bir karşılaştırma yöntemidir (Şamiloğlu, 2002: 189). Bu bağlamda Entelektüel Sermaye Endeksi yöntemi birbirinden farklı değer oluşturan bilgi kaynaklarına kolaylıkla uyarlanabilen bir yöntemdir. Son olarak, bu yöntem işletme ve kurum üst yöneticilerine karar verme süreçlerinde kolaylık sağlayan ve hızlı karar almalarına yardımcı olacak ve entelektüel sermayenin ortaya konulduğu bir yöntem olduğu belirtilmektedir.

- **Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli**

Maddi olmayan gelirler cetveli, entelektüel sermayenin ölçülmesinde kullanılan bir diğer yöntemlerden birisidir. Bu yöntem ölçüm sürecinde sahip olunması gereken birçok kritere sahiptir. Bu kriterlerden hangisinin kullanılıp kullanılmayacağını belirleyecek olan firmanın üst düzey yönetimi olacaktır. Bilgi ve teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmeler ve STK'ları açısından entelektüel sermayenin ölçülmesinde uygun bir yöntemdir (Sveiby, 2001: 12).

Karl Sveiby tarafından geliştirilen maddi olmayan varlıklar cetveli, kazanç kaynağı olarak yalnızca çalışan bireyleri baz almaktadır. Maddi ve maddi olmayan varlıkların da çalışan bireylerin oluşturduğu değer olarak kabul etmektedir (Ferrier ve McKenzi, 1999:14).

Bu yöntemin amacı, entelektüel sermayenin detaylı bir şekilde yapısını ortaya koymaktır. Bu yüzden göstergelerin ölçülmesinde kullanılan veriler dışsal ve içsel yapıya uygun olması gerekmektedir.

Maddi olmayan varlıklar cetvelinin ilk basamağı olan dış yapı; işletme ve kurumun sahip olduğu entelektüel sermayenin yapısal ve ilişkisel sermaye unsurlarını belirtmektedir. Müşteriler, ortaklar, tedarikiler ve diğer paydaşlarla olan münasebetleri, marka, patent know how ve benzeri yapısal sermaye unsurları içermektedir. Cetvelin ilk basamağı sonrasındaki etapta, işletme ve kurumda görev yapmakta olan bireylerin çalışmasıyla üretilmiş işletme ve kurum içerisinde

kullanılmakta olan model ve teknik alt yapıları ifade eder. Cetvelin son etabında ise sahip olunan beceri ve yetenekler yer almaktadır. Kısacası bu cetvelde entelektüel sermayenin unsurları kategorize edilerek ölçülmektedir (Sveiby, 1998).

Bu yöntem dengeli sonuç kartı yöntemi ile çok fazla benzerlik göstermektedir. İşletme ve kurumun iç ve dış boyutlarını ele alarak entelektüel sermayeyi ölçmesi aynı zamanda Skandia Modeli'ne de benzerlik göstermektedir. Bu yöntemin olumsuz bir yönünün belirtilmesi gerekirse cetvelin içerik olarak çok fazla detay bilgilere ihtiyaç duyması, sektörler ve kurumlar arası karşılaştırmanın yapılamamasıdır (Rodov ve Leliaert, 2002: 325).

- **Ekonomik Katma Değer**

1980'li yılların son dönemlerinde Thomas Stewart tarafından, özellikle ticari işletmelerin hissedar başına düşen kar payını arttırmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Ekonomik Katma Değer Yöntemi kısa adıyla EVA finansal argümanların birbiri ile ilişkilendirerek detaylı bir boyut ile finansal yönetim anlamında entelektüel sermayeyi ölçmeyi amaçlamaktadır (Bontis, vd, 1999: 394).

Değer tabanlı performans ve entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri kıyaslandığında değer ölçme ve oluşturulan katma değer belirlenmesine yönelik en sık kullanılan yöntemlerden birisidir (Hacırüstemoğlu vd, 2002: 2).

EVA Yöntemi, ticari işletmeler açısından daha çok kullanılan bir yöntemdir. Ticari işletmenin oluşturduğu veya kaybettiği değer dönemselsel ya da bir yıllık meblağını ortaya koymaktadır. Hem döneme ilişkin hem de geleceğe matuf yorumlamalarda ve çıkarımlarda bulunmaya imkân sağlamaktadır. EVA, artık kar olarak isimlendirilen ve faaliyet kazancından sermaye girdilerinin çıkarılması ile elde edilir. O açıdan EVA, gelir ve sermaye hesaplamalarında çeşitli çalışmaların yapılmasıyla meydana getirilmiş bir ölçüm aracıdır (Argun, 2004: 118).

Entelektüel sermayeyi ölçülürken finansal bazlı ölçüm metodlarının detaylarına çok fazla girilmemesi bu çalışma adına uygun görülmüştür. Bu sebepten ötürü EVA yöntemi ele alınırken finansal ve matematiksel boyutunun derinlemesine aşırı derece girilmemektedir.

EVA ile ilgili yapılan çalışmalar subjektif olması sebebiyle karar verme süreçlerinde yaşanabilecek bazı eksiklikler doğurmaktadır. Bu sebepten ötürü karar verme aşamalarında ve değerlendirme süreçlerinde bu eksiklik durumunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Argun, 2004: 119).

- **Teknoloji Sımsarı**

Teknoloji Brokeri Yöntemi, Annie Brooking tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem işletme ve kurumların değerlerinin maddi olan ve maddi olmayan olmak üzere iki unsurdan meydana geldiğini ileri sürmektedir (De Pablos, 2003: 67).

Brooking'e göre bu ölçme yöntemi üç ana başlık altında uygulanmaktadır. Birinci aşama, işletme ve kurumun entelektüel sermaye endeksini belirlemek amacıyla, işletme ve kurumla ilgili yirmi soruluk bir test konuyla ilişkin uygulanmaktadır. İşletme ve kurum yöneticileri yöneltilen yirmi soruya cevap vermekte ne kadar zorlanıyorlarsa entelektüel sermayenin o denli geliştirilmesi gerekmektedir. Bu testin içeriği aşağıda paylaşılmıştır (Yüksel, 2018: 9);

- İşletmede Ar-Ge faaliyetlerinin kar oranı hesaplanmaktadır
- İşletme ve kurumda sahip olunan markaların kıymeti bilinmektedir.
- İşletme ve kurumda herhangi bir süreçte çalışan bireylerin değer artırıcı önerilerini dikkate alan bir mekanizma mevcuttur
- İşletme ve kurumda görev alan tüm bireyler yapacağı işlerin farkındadırlar
- İşletme ve kurumda yenilik süreci takip edilmekte ve tüm çalışanların bu süreçte dahil olmaları desteklenmektedir.

Bu minval üzere hazırlanmış olan testin cevaplanması işletme ve kurum adına entelektüel sermayenin ölçülmesinde önemli bir süreci işaret etmektedir.

Yöntemin uygulanmasında ikinci aşama ise; yöntemi meydana getiren entelektüel sermaye varlık unsurlarına özgü denetim soruları yöneltilmektedir. Yöneltilen bu soruların analizi sonucunda işletme ve kurumun sahip olduğu entelektüel sermayenin sağlamış olduğu fayda belirlenmektedir. Bu aşamada

yöneltilen yüz yeltmiş sekiz adet soru bulunmaktadır. Bu sorulara ilişkin bazı örnekler aşağıda yer almaktadır (Aslanoğlu ve Zor, 2006: 163);

- İşletme ve kurumun misyonu nedir?
- İşletme ve kurumun yönetim felsefesi nedir?
- İşletme ve kurum kültürü işletme ve kurum kültürünün amaçlarına uygun mudur?
- İşletme ve kurumda teknik alt yapı yeterli midir?
- İşletme ve kurum içerisinde hizmet içi eğitim olanakları sağlamaktadır?

Modelin son aşamasında is, entelektüel sermayenin varlığı ile ilgili denetim soruları muvacehesinde ortaya çıkan işletme ve kuruma özgü entelektüel sermaye oluşumunun parasal değeri üç ayrı yöntemle belirlenmektedir. Bu yöntemler ise aşağıda sıralanmıştır;

- Değerlemenin piyasa göstergelerine göre yapıldığı piyasa yaklaşımı
- Varlıkların yenileme maliyetlerinin esas alındığı maliyet yaklaşımı
- Entelektüel varlıkların gelir meydana getirme kapasitelerinin, diğer bir ifadeyle bu varlıklardan elde edilen nakit girişlerinin güncel değerlerinin esas alındığı gelir yaklaşımıdır.

Teknoloji Sımsarı Modeli, işletme ve kurumun entelektüel sermayesini mana ve içerik olarak ölçmesinin yanında parasal olarak da ölçmesi sebebiyle çok önemli yöntemlerin başında gelmektedir. Bu yöntem ile entelektüel sermayenin detaylı ve sınıflandırılmış bir şekilde ortaya çıkarılması için detaylı bir çalışma yapılmaktadır. Ayrıca işletme ve kurum yöneticilerinin kendi kurumlarına yönelik entelektüel sermayenin kaldıraç etkisi oluşturma potansiyelinin kavranmasını anlaşılabilir hale getirmektedir (Bontis, 2000: 12).

- **Patent Atıfları Yöntemi**

İşletme ve kurumlar açısından patentler, belgeli ve hukuki boyutu olmaları sebebiyle en görünür ve güvenilir entelektüel sermaye türlerindedir. Patentler sahip olduğu tekel gücü ve rekabet avantajı konumu ile özellikle ticari işletmeye direkt

olarak gelir sağlayan bir unsurdur. Bu nedenle patentler işletme ve kurum açısından son derece yu'ksek bir seviyede stratejik 6neme sahiptir.

A.B.D. merkezli bir kimya şirketi olan Dow Chemical, b6nyesinde birçok patenti barındırmaktadır. 1996 yılında Nick Bontis tarafından geliştirilen y6ntem ile hem patentlerin y6netimini hem değerlendirilmesini hem de entelekt6el sermayenin 6l6lmesi amaçlanmaktadır. Geliştirilen Patent Atıfları Y6ntemi, işletme ve kurumun sahip olduğu patentlerin, 6zellikle Ar-Ge ve Pazarlama departmanları başta olmak 6zere t6m departmanların alışanlat tarafınan d6zenli bir şekilde takip edilmesi ve değerlendirilmesine dayanır. B6ylelikle sahip olunan patentlerin y6netimi daha sağlıklı bir şekilde yapılmış olmaktadır. Elde edilen netice ışığında hazırlanan rapor entelekt6el sermayeye ilişkin ciddi anlamda karar vericilere ve paydaşlara bilgi verdiği ifade edilmektedir (Bontis, 2001: 56).

Entelekt6el sermayenin 6l6lmesine y6nelik olarak kullanılan her bir y6ntemde patentler 6nemli bir yer teşkil etmektedir. Hem 6l6lmesi daha kolay olması hem de 6nem arz etmesi sebebiyle her bir y6ntemde patentlerin değerlendirilmesine 6nem verilmektedir. Ancak Patent Atıfları Y6ntemi ile sadece patentlere y6nelik bir bakış açısıyla entelekt6el sermayenin 6l6lmesi icra edilmektedir. Birçok patentin değeri finansal olarak çok yu'ksek değildir. Az sayıda patentin değeri çok yu'ksek seviyelerdedir. Ancak patentlerin aldıkları atıflar, o patenti değerli kılmaktadır. Patentlerin almış oldukları atıflar patentin değer 6l6mde daha ileri bir seviyede olduğu ifade edilebilir (Jaffe ve Rassenfosse, 2019: 347).

Patent Atıfları Y6ntemi ile entelekt6el sermaye 6l6l6rken iki hususun kabul edildiği varsayılmaktadır. Bu kabul edilen varsayımlardan birincisi, yatırımcı ve paydaşların ticari işletmenin değerinin gelecekte bilgi stokuna bağlı olarak artacağı d6ř6ncesidir. İkinci d6ř6nce ise teknolojik birikimin patentleri 6reteceği d6ř6ncesidir. B6ylelikle Patent Atıfları y6ntemi entelekt6el sermayenin 6l6lmesinde gerekli işlevi g6rm6ř olacaktır. Ayrıca yalnızca patent alanında 6l6mlene yapabiliyor olması, fikr m6lkiyet olarak tanımlanan entelekt6el sermaye varlıklarını 6l6mesi sebebiyle kullanım alanı daralmaktadır (Petruzzelli vd., 2015: 381).

- **Sullivan’ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi**

Entelektüel sermayenin ölçülmesi, geleneksel muhasebe yaklaşımı ile son derece farklılık arz etmektedir. Muhasebe değerlendirme de rakamlar ve parasal ifadeler önemlidir. Entelektüel sermaye de ise, rakamlardan ve parasal ifadelerden ziyade değer oluşturulduğu içerik önem taşımaktadır. Entelektüel sermaye ise muhasebeleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan rakamsal değer ise, maddi olmayan varlıklardan doğan nakit girişleri ve yapısal sermayenin oluşturduğu değer toplamından meydana gelmektedir (Alcaniz vd., 2011: 108).

Sullivan’ın modelinde yapısal sermaye ağırlığında entelektüel sermayenin ölçülmesi söz konusudur. Sıradan bir yapısal sermayenin işletme ve kuruma sağlayacağı bir değer olmayacağı belirtilmektedir (Sullivan, 2000: 117).

2.2.7. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN RAPORLANMASI

Bir işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyi bulup ortaya çıkarması, entelektüel sermayenin ölçülmesinin yanı sıra raporlanmasını da gerektirmektedir. Çünkü bir işletmenin finansal tabloları, özellikle de bilanço, o işletmenin finansal bilgilerini içerdiği gibi finansal olmayan bilgilerini de içermelidir. İşletme tabloları, işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcıları için stratejik karar verme mekanizması olarak düşünülürse, işletmenin durumunu mümkün olduğu kadar doğru bir şekilde yansıtabilmek açısından, en azından finansal tablolarla beraber entelektüel sermaye tablolarının da hazırlanması gerekir.

Geleneksel muhasebe sistemi, entelektüel sermayenin ölçülmesinde olduğu gibi raporlanmasında da yetersiz kalmaktadır. İlk olarak, entelektüel sermaye unsurlarının maddi olmayan varlıklar olması ve parayla ölçülmesinin zor olması onların bilançoda gösterilmesini zorlaştırmaktadır (Yereli ve Gerşil, 2005: 25).

Entelektüel sermaye, muhasebecilere işletmeleri değerli kılan şeylerin neler olduğu konusunda ölçüm yapmak ve hesapları denetlemek için bir fırsat sunmaktadır. Bu nedenle de entelektüel sermaye değerinin belirlenmesi, bunun için de ölçülmesi ve raporlanması gerekir. Bu gerekliliği karşılayabilmek için ise, muhasebe bilgi sistemi süreç ve uygulamalarını buna uygunlaştırmalıdır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 173).

İşletme bilgi kullanıcılarının finansal tablolardan faydalanabilmeleri için, bunlara yansıtılan bilgilerin doğru, güvenilir, gerçekçi ve yararlı olması gerekir. Oysa maddi varlıklara dayalı olarak oluşturulan finansal tablolar bu konularda yetersiz kalmakta ve entelektüel sermaye unsurlarının da bu tablolarda yer alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, muhasebe temel kavramlarından sosyal sorumluluk, dönemsellik, önemlilik ve tam açıklama kavramları açısından da entelektüel sermaye unsurlarının finansal tablolarda yer alması gerekmektedir (Karacan, 2007: 116).

2.2.8. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ENTELEKTÜEL SERMAYE VE GÖNÜLLÜ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Önemi gün geçtikçe artmakta olan ve üçüncü sektör olarak karşımıza çıkan STK'ları toplum içerisinde önemli alanlarda hizmet sunarak ciddi katkılar sunmaktadır. Toplum gelişimi, ilerleyişi ve kalkınmasının yanında eksiklik ve sorunlarının giderilmesinde ciddi katkılar sunmaktadır. Özel ve kamu sektörlerine hem destek hem de baskı unsuru olarak önemli bir boşluğun doldurulmasında etkin bir rol üstlenmektedir (Güngör ve Çölgeçen, 2013: 163).

STK'ları üstlenmiş olduğu görevleri gerçekleştirirken en önemli kaynak olarak insan kaynağını kullanmaktadır. Bu kapsamda son yıllarda akademik anlamda sıkça ifade edilmekte olan gönüllülük kavramı ortaya çıkmaktadır. Gönüllülük faaliyetleri kapsamında toplum içerisinde gelişim, ilerleme, kalkınma ve sorunların tespit edilerek giderilmesi alanlarında hizmet edilmektedir. STK'ları bu bağlamda gönüllülerini eğiterek verimliliği artırma çabası içerisine girmişlerdir. Gönüllülerin entelektüel sermaye kapsamında geliştirilmesi gönüllü performansına olumlu anlamda katkı sunduğu ifade edilebilir (Güngör ve Çölgeçen, 2013: 163).

Bu çerçevede, İK'nın gönüllülükte proje yönelimli faaliyetleri çerçevesinde, gönüllülük ve görevle ilgili yetkinliklerin, deneyimin, yaratıcı ve özgür düşünce performansının, gelişebilirliğin, takım çalışmalarının, zamanı etkin kullanma, stresi yönetebilme, kriz durumlarında uygun hareket edebilme vb'nin önemli olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamlar entelektüel sermaye kapsamında insan sermayesi ile de örtüşen boyutlar olarak ifade edilebilecektir.

Sivil toplum kuruluşlarındaki gönüllüler da özel ve kamu sektörlerinde iş görenlerin ortaya koymuş olduğu gibi iş performansı ortaya koymaktadırlar. İş performansı, organizasyonlarda iş görenler tarafından belirli bir sürede yapılması gereken işlerin sonuçlandırılmasında, bireyler arasındaki farklılıklarla ortaya çıkmaktadır. Bir iş görenin davranışsal performansının, organizasyonu için ifade ettiği değer olarak da ifade edilmektedir (Motowidlo ve Kell, 2012: 92).

Performansın artırılmasında motivasyon önemli bir unsurdur. Aynı şekilde gönüllü performansının ileri düzeye çıkartılmasında da motivasyonun çok etkili olduğu ifade edilebilir. Özel ve kamu sektörlerinde motivasyon artırıcı unsurların maddi boyutları var olduğu bilinirken, STK'larda daha manevi ve soyut boyutlar olduğu ortaya konulabilir. Genel motivasyonlar, yardım edebilme arzusu, sorun çözme, toplum içerisinde yüzyüze görüşme, toplum içerisindeki hasar ve adaletsizlikleri asgari seviyeye indirmedir. Kişisel motivasyonu etkisi altına alan özelliklerin ilk sırasında davranışlar, tutumlar, inanç ve değerler, ihtiyaç ve hedefler gelmektedir. Bu kapsamda gönüllülük performansının artırılmasının direkt olarak entelektüel sermayeyi oluşturan deneyim, inovatif düşünce, takım çalışması, zaman, kriz ve stres yönetimi anlayışı, gelişim süreçlerine bağlı olduğu ifade edilebilir (Özmutaf, 2015:629).

Gönüllüler, STK'larının faaliyetlerini daha aktif ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesinde, STK'nın sürdürülebilir bir hale gelmesinde ve sorunların çözülerek toplumsal gelişime katkı konulmasında önemli bir görevi ifa etmektedirler. Bu açıdan sivil toplum faaliyetleri günümüzde önemli bir büyüklüğe erişmesiyle birlikte gönüllülük faaliyetlerinin kıymeti artmıştır. Bu bağlamda gönüllülere büyük sorumluluk düşmektedir. Daha geniş alanlara ulaşmak daha fazla faaliyet yapabilmek ve daha çok kişiye ulaşmak için kalifiye gönüllülere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermaye açısından yetkin gönüllüler yetiştirilmelidir (Palabıyık, 2011: 92).

Özgür istekleri ile STK faaliyetlerine dahil olan gönüllüler, toplum içerisinde yaşayan her bir insanın, canlının ve varlığın son derece kıymetli olduğu bilincine sahiptirler. Gönüllü bireyler içinde yaşamış oldukları toplumun daha iyi olabilmesi adına devletlerin uzanamadığı konularda çözüm bulabilmek adına gayret eden bireylerdir.

STK'ların dünya genelinde ciddi anlamda büyümeleri ile profesyonel bir bakış açısı kazanmıştır. Kıt kaynaklar ile en yüksek seviyede verimin alınabilmesi kurumsal bir yönetim anlayışı kazanmaları son derece önemlidir. Sahip olunan kaynakların en verimli şekilde kullanılması son derece önemlidir. Bu açıdan STK'larındaki en önemli kaynaklardan gönüllülerin entelektüel sermaye kapsamında geliştirilmesinin önemli olduğu ifade edilebilir. STK'larının gönüllülerin eğitim faaliyetlerini yürütmesi ve gerçekleştirmesi gönüllülerin performansını arttıracığı hususu ifade edilebilir (Akatay, 2008: 125-132).

Bu çerçevede, STK'nın, gönüllülükte proje yönelimli faaliyetleri için organizasyonel açıdan misyon, vizyon, değerler, ilkeler, amaçlar, hedefler, güçlü ve zayıf yönler, kurumsallık, gönüllülük kültürü, uygun liderlik ve motivasyon, iletişim, eğitim, performans değerlendirme, teknik ve finansal yeterlilik, sosyal medya kullanımı, araç, gereç, materyal vb. açılardan da entelektüel bağlamda yapısal olarak değerlendirilmesi gönüllü performansını etkileyebilecek boyutlar olarak belirtilebilir. Ayrıca dış paydaşlar bağlamında, konuya yaklaşıldığında, faaliyet ve ilişkilerdeki memnuniyet, kurumsal bilinirlik, bağlılık, sürdürülebilir ilişkiler, kurumsal kültür, eleştirel anlayış, gönüllü sağlama, hizmet talebi vb. konular da entelektüel bağlamda ilişki boyutuyla gönüllü performansıyla ilişkilendirilebilecek konular arasında değerlendirilebilir.

Sonuç olarak sürdürülebilir bir anlayış ile STK'larının faaliyetlerinin devam etmesi son derece önemlidir. Bu durumun tesis edilebilmesi için kurumsal bir yönetim bakış açısı ile ticari bir işletmenin veya bir kamu kurumunun yönetilmesi gibi STK'larının yönetilmesi gerektiği ifade edilebilir. Üçüncü bir sektör olarak ortaya çıkan STK'larının günümüz dünyasında daha büyümesi ve güçlenmesi sonrasında en önemli kaynaklarından birisi olan gönüllülerinin entelektüel sermaye kapsamında geliştirilmesi gönüllü performansı açısından son derece ilişkili olduğu ortaya konulabilir. Böylelikle gönüllü kazanımının arttırılacağı, kalitenin geliştirileceği ve kaynakların daha verimli kullanılmasının önünün açılacağı ifade edilebilir.

BÖLÜM 3

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GÖNÜLLÜLÜK PERFORMANSINA ETKİSİ BAĞLAMINDA ENTELEKTÜEL SERMAYE BOYUTLARINA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA

Çalışmanın birinci bölümünde sivil toplum ve STK kavramları ele alınarak literatür taraması yapılmıştır. STK'ların çeşitleri ve faaliyet alanları detaylı bir şekilde ele alınmış ve geçmişten günümüze kadar gelen süreçleri irdelenmiştir. STK'larının en önemli unsurlarından bir tanesi olan gönüllülük kavramı ele alınmış ve sonrasında gönüllülük kavramının yönetimi üzerine kavramlar paylaşılmıştır. İkinci bölümde bilgi kavramı, bilgi toplumu kavramı ve sonrasında entelektüel sermaye kavramı ele alınmıştır. Entelektüel sermayenin unsurları ele alındıktan sonra entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili yöntemler ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise belirlenmiş hipotezler ışığında yapılan uygulama ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Sivil toplum kavramı en az insanlık tarihi kadar eski ve günümüzde ise bir o kadar taze ve diriliğini muhafaza etmektedir. İnsanlık tarihinde topluma, doğaya, canlılara ve akla gelebilecek her türlü varlığa fayda ve yarar sağlamak amacıyla kurulmuş olan müesseseler bulunmaktaydı. Günümüzde de birçok amaç doğrultusunda kurulmuş ve amacı kâ amacı gütmeyen fayda sağlamak olan birçok STK bulunmaktadır. Bu STK'ların en önemli unsurlarından birisi gönüllülük yani insan kaynağıdır. STK'lar açısından gönüllülük yani insan kaynağı ana omurgayı oluşturduğu ifade edilebilir.

Dünya tarihi içerisinde tarım ve sanayi topluluğu sonrasında bilgi topluluğun ortaya çıkması ile bilgi son derece önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan entelektüel sermaye işletmeler için kıymetli bir girdi halini almıştır. İşletmeler

entelektüel sermayeyi elde edebilmek adına ciddi çabalar harcamakta ve girişimlerde bulunmaktadırlar. Bu bağlamda kar amacı gütmeyen bir işletme olan STK'larının ana omurgası insan olduğu göz önünde bulundurulduğunda entelektüel sermaye STK'lar adına son derece değerli bir girdi olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada ise STK'ların entelektüel sermayenin proje kapsamında gönüllülük performansına etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Diğer taraftan entelektüel sermaye ve STK'lar alanlarında birçok çalışmanın yapıldığı bilinse de birbiri ile ciddi anlamda ortak özelliği bulunan bu iki konunun bir arada ele alınması ile literatüre ciddi anlamda bir fayda sağlaması da amaçlanmıştır.

Ayrıca sahada sivil toplum perspektifinde çalışmalar yürüten yani pratik olarak STK'ların içerisinde bulunanlara bir rehber olabilecek ve insan ve bilgi odaklı bir bakış açısının teorik olarak kurumlara kazandırılmasına katkı sunmak amaçlanmıştır.

3.1.2. ARAŞTIRMANIN TEMEL HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H₁: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak ... önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₁: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "altyapı varlıkları I" önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₂: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "altyapı varlıkları II" önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₃: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "insan sermayesi I" önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₄: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "ilişkisel sermaye I" önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₅: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "ilişkisel sermaye II" önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₆: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "insan sermayesi II" önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₇: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "mülkiyete ilişkin varlık I" önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₈: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "İnsan Sermayesi III" önemli olarak algılanmaktadır.

H₁₉: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "İnsan Sermayesi IV" önemli olarak algılanmaktadır.

H₂: ... sosyo demografik değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak ... açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₁₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak altyapı varlıkları I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₁₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak altyapı varlıkları I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₁₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak altyapı varlıkları I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₂₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak altyapı varlıkları II açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₂₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak altyapı varlıkları II açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₂₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak altyapı varlıkları II açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₃₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak insan sermayesi I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₃₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak insan sermayesi I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₃₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak insan sermayesi I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₄₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak ilişkisel sermaye I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₄₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak ilişkisel sermaye I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₄₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak ilişkişel sermaye I açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₅₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak ilişkişel sermaye II açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₅₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak ilişkişel sermaye II açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₅₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak ilişkişel sermaye II açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₆₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "insan sermayesi II" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₆₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "insan sermayesi II" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₆₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "insan sermayesi II" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₇₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "mülkiyete ilişkin varlık I" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₇₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "mülkiyete ilişkin varlık I" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₇₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "mülkiyete ilişkin varlık I" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₈₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "İnsan Sermayesi III" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₈₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "İnsan Sermayesi III" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₈₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "İnsan Sermayesi III" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₉₁: Cinsiyet değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "İnsan Sermayesi IV" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₉₂: Yaş değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "İnsan Sermayesi IV" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₂₉₃: Eğitim değişkeni bağlamında STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak "İnsan Sermayesi IV" açısından farklılık bulunmaktadır.

H₃: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak F1: Altyapı Varlıkları I, F2: Altyapı Varlıkları II, F3: İnsan Sermayesi I, F4: İlişkisel Sermaye I, F5: İlişkisel Sermaye II, F6: İnsan Sermayesi II, F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I, F8: İnsan Sermayesi III, F9: İnsan Sermayesi IV faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal korelasyon (birlikte değişim) bulunmaktadır.

3.1.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni metropol olması dolayısıyla Türkiye'yi temsil etmesi nedeniyle İzmir ilinde yer alan STK'lar kapsamında 6193 adet STK çerçevesinde 355 üye (yönetici ve yönetici olmayan) ile Temmuz 2019 – Eylül 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.1.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE KULLANILAN YÖNTEM

Araştırmada hipotezleri test etmek üzere beş temel bölüm ve literatür taraması yapılarak tarafımızdan hazırlanmış anket formu kullanılmıştır.

Bu bağlamda birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, STK türü, pozisyon, deneyim süresi, STK faaliyet alanı gibi sorulardan oluşan demografik değişkenlere yer verilmiştir. Birinci bölümde toplamda sekiz soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise gönüllülük faaliyetlerine verilen önem düzeyini ölçmek için toplamda dokuz soru yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde ise insan sermayesi ile ilgili olarak toplamda on iki adet önerme hazırlanmıştır. Dördüncü bölümde ise entelektüel sermayenin diğer bir unsuru olan yapısal sermaye ile ilgili olarak on dört adet önerme yer almaktadır. Beşinci ve son bölümde ise müşteri sermayesi ile ilgili olarak sekiz adet önerme belirlenmiştir.

Önermelerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi için 5'li Likert kapsamında ağırlıklandırma yapılmıştır. Ölçüm aracındaki önermeler, entelektüel sermaye unsurları ile STK'lar ile gönüllülük kavramı ile uyumlu bir şekilde hazırlanmıştır.

Ölçüm aracı oluşturulurken entelektüel sermaye kavramı ile STK'lar ve gönüllülük kavramları ile örtüşen ve uyum sağlayan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Çünkü entelektüel sermaye ile ilgili çalışmaların büyük bir çoğunluğu, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi üzerine yapıldığı için bu kavramın soyut anlamda ölçülmesine dönük kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Öte yandan araştırmanın hedef kitlesi İzmir ili içerisinde aktif bir şekilde faaliyette bulunan dernek, sendika, vakıf ve benzeri STK'ların yöneticilerine yönelik uygulanmıştır. Toplamda 353 kişiye yönelik anket uygulanmıştır. Anket, Temmuz 2019 – Eylül 2019 tarihleri arasında yüz yüze ve whatsApp üzerinden ulaşılarak gerçekleştirilmiştir.

3.1.5. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın bulgularına ulaşabilmek için; Frekans Dağılımı, Tek örnek t testi, Bağımsız İki Örnek t Testi, Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi, Korelasyon, Açıklayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir.

3.1.6. BULGULAR

3.1.6.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Anket çalışmasına katılan STK yöneticilerinin (n=355) yaş (min – max= 18-74) ortalaması $37,3 \pm 12,73$ 'tür. Erkekler için (n=235) için $38,2 \pm 12,72$ ve kadınlar için (n=120) $35,5 \pm 12,62$ 'dir. Anket çalışmasına katılanların %66,2'si erkekler iken %33,8'si kadınlardır. Katılımcıların yaş ve cinsiyetleri Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Yaşı ve Cinsiyeti

		Yaş	Ort	Std. Sapma
Erkek	n	235	38,2	12,72
	%	66,2		
Kadın	n	120	35,5	12,62
	%	33,8		
Toplam	n	355	37,3	12,73
	%	100,00		

Katılımları yaş gruplarına göre sınıflandırıldığında dört sınıf meydana gelmektedir. Katılımcılardan 29 yaş ve daha küçük olanlar, genel toplamın %34,9'unu, 30 ile 39 yaş arasında olanlar %26,2'ini, 40 ile 49 yaş arasında olanlar %19,7'sini ve 50 yaş ve üzerinde olanlar ise %18,9'unu oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Aralığı

Yaş	N	%
=<29	124	34,9
30-39	94	26,2
40-49	70	19,7
>=50	67	18,9
Toplam	355	100,00

Ankete katılan bireylerin eğitim durumlarına bakıldığında %23,1 oranında ön lisans, %58 lisans ve %18,9 oranında ise lisansüstü eğitim görmüş olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyleri Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Durumu	n	%
Ön lisans	82	23,1
Lisans	206	58
Lisansüstü	67	18,9
Toplam	355	100,00

Ankete katılan bireylerin görev yapmış oldukları STK'ları içerisindeki sahip oldukları pozisyona göre bir sınıflandırma yapıldığında %27,3'ünün başkan, %15,2'sinin başkan yardımcısı ve geri kalan %57,5'inin diğer pozisyonlarda görev yaptığı belirlenmiştir. Katılımcıların pozisyonlarına ait oranlar Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Pozisyonları

Görev	n	%
Başkan	97	27,3
Başkan Yardımcısı	54	15,2
Diğer	204	57,5
Toplam	355	100,0

Anket çalışmasına katılan bireylerin görev yapmış oldukları STK'daki deneyim sürelerine bakıldığında 10 yıldan az deneyime sahip bireylerin toplam katılımcıların %70,4'ünü, 10 yıl ile 19 yıl arasında deneyimi olanların %18,3'ünü ve 20 yıldan daha fazla deneyime sahip olan bireylerin ise %11,3'ünü oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların çalışma sürelerine ait oranlar Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	n	%
=<9	250	70,4
10-19	65	18,3
>=20	40	11,3
Toplam	355	100,00

Katılımcıların görev yapmış olduğu STK türüne bakıldığı zaman ise derneklerde görev yapanların %65,4, vakıflarda görev yapanların %30,4 ve diğer STK'larında görev yapanların ise %4,2 oranında olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların görev yaptıkları STK türlerine ait oranlar Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Görev Yaptıkları STK Türleri

STK Türü	n	%
Dernek	232	65,4
Vakıf	108	30,4
Diğer	15	4,2
Toplam	355	100,00

Katılımcılara entelektüel sermayeye ilişkin önermeler sunulmadan evvel yöneltilmiş olan STK'larda entelektüel sermayeye önem verildiğini düşünüyor musunuz? Sorusuna ise katılımcıların %71,3'ünün hayır ve %28,7'sinin ise evet dediği görülmüştür. Katılımcıların cevaplarına göre entelektüel sermayeye önem düzeyi Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Entelektüel Sermayeye Önem Düzeyleri

Entelektüel Sermayeye Önem Veriliyor mu?	n	%
Dernek	107	28,7
Vakıf	253	71,3
Toplam	355	100,00

Katılımcıların görev yapmış oldukları STK'ların faaliyet alanına göre bakıldığı zaman %12,7 oranı ile eğitim alanındaki STK'lar ön sırada yer almaktadır. Sonrasında ise %11,3 oranı ile gençlik, %9,9 oranı ile yardım, %9,6 oraları ile engelli hakları, hemşehri ve kültür, %6,8 oranı ile turizm, %5,6 oranı ile spor, %5,4 oranı ile aile, %4,5 oranı ile sağlık, %3,7 oranı ile kadın hakları ve %11,5 oranı ile diğer alanlarındaki STK'lar yer almaktadır. Katılımcıların görev yaptıkları STK faaliyet alanları Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Görev Yaptıkları STK Faaliyet Alanları

STK Faaliyet Alanı	n	%
Eğitim	45	12,7
Gençlik	40	11,3
Spor	20	5,6
Engelli Hakları	34	9,6
Kadın Hakları	13	3,7
Hemşehri	34	9,6
Turizm	24	6,8
Kültür	34	9,6
Yardım	35	9,9
Sağlık	16	4,5
Aile	19	5,4
Diğer	41	11,5
Toplam	355	100,00

Katılımcılara entelektüel sermaye ile ilgili önermeler sunulmadan önce STK'ların gönüllülük faaliyetlerinde önem vermesi gerektiği düşüldüğü kavramlara dönükdokuz adet boşluk doldurmalı soru yöneltilmiştir. Bu sorularda yine 5'li likert ölçeği kullanılmış olup, çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere 5 adet cevap belirtilmiştir. Yetkinlikler, yenilikçi düşünce, organizasyonel yapı, iş süreçleri, iş süreçlerinde teknoloji, yasal konular, hedef kitle memnuniyeti, hedef kitle bağlılığı ve hizmet halitesini gibi kurumsallaşma kavramlarının projeler kapsamında gönüllülük sürecine olan önemi ve STK'larının bu kavramlara ne kadar önem verdiği ölçülmüştür.

Katılımcılar tarafından STK'larının yetkinliklere %34,9 yüksek ve çok yüksek seviyede, %30,1 orta seviyede ve %34,9 düşük ve çok düşük seviyede önem verdiği ortaya konulabilir. Böylelikle eşite yakın bir dağılımın olduğu ifade edilebilir.

Katılımcılar tarafından STK'larının hedef kitle bağlılığına %38,3 yüksek ve çok yüksek seviyede, %27 orta seviyede ve %34,7 düşük ve çok düşük seviyede önem verildiği ifade edilmiştir. Bir önceki kavramda olduğu gibi bu kavramda da eşite yakın bir dağılımın gerçekleştiği ortaya konulabilir.

Katılımcılar tarafından STK'larının organizasyonel yapıya %38,3 yüksek ve çok yüksek seviyede, %27,3 orta seviyede ve %34,4 düşük ve çok düşük seviyede önem verildiği tespit edilmiştir.

Katılımcılar tarafından STK'larının iş süreçlerine %33,5 yüksek ve çok yüksek seviyede, %29,9 orta seviyede ve %36,6 düşük ve çok düşük seviyede önem verildiği kanaati çıkmıştır.

Katılımcılar tarafından STK'larının iş süreçlerinde teknolojiye %34,1 yüksek ve çok yüksek seviyede, %29,3 orta seviyede ve %36,6 düşük ve çok düşük seviyede önem verildiği ifade edilmektedir.

Katılımcılar tarafından STK'larının yasal konulara %37,8 yüksek ve çok yüksek seviyede, %27,6 orta seviyede ve %34,7 düşük ve çok düşük seviyede önem verildiği tespit edilmiştir.

Katılımcılar tarafından STK'larının hedef kitle memnuniyetine %40,8 yüksek ve çok yüksek seviyede, %27,6 orta seviyede ve %31,6 düşük ve çok düşük seviyede önem verildiği belirtilmiştir.

Katılımcılar tarafından STK'larının organizasyonel yapıya %39,7 yüksek ve çok yüksek seviyede, %25,6 orta seviyede ve %34,7 düşük ve çok düşük seviyede önem verildiği tespit edilmiştir.

Son olarak ise katılımcılar tarafından STK'larının hizmet kalitesine %41,1 yüksek ve çok yüksek seviyede, %29,3 orta seviyede ve %31,8 düşük ve çok düşük seviyede önem verildiği ifade edilmektedir. Tablo 3.9'da tüm kavramların önem düzeyleri gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Gönüllülük Faaliyetlerinde Önem Verilmesi Gereken Kavramlar

Kavram	Çok Düşük %	Düşük %	Orta %	Yüksek %	Çok Yüksek %	Toplam
Yetkinlikler	8,7	26,2	30,1	24,2	10,7	100
Yenilikçi Düşünce	9,9	24,8	27	27	11,3	100
Organizasyonel Yapı	9	25,4	27,3	27,6	10,7	100
İş Süreçleri	10,1	26,5	29,9	24,5	9	100
İş Süreçlerinde Teknoloji	10,7	25,9	29,3	24,5	9,6	100
Yasal Konular	11,3	23,4	27,6	25,1	12,7	100
Hedef Kitle Memnuniyeti	11,3	20,3	27,6	25,9	14,9	100
Hedef Kitle Bağlılığı	9,9	24,8	25,6	26,5	13,2	100
Hizmet Kalitesi	9	22,8	27	28,7	12,4	100

Sonuç olarak bakıldığında gönüllülük ile ilgili olarak kavramların STK'larda verilen önem düzeyine genel olarak bakıldığında tüm kavramlarda eşite yakın bir dağılım ile gerçekleştiği ifade edilebilir.

3.1.6.2. ÖLÇÜM ARACININ GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ

Anketin, üç, dört ve beşinci bölümünde yer alan önermeler için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Performansı etkileyen gereklilikler veri seti için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,827'dir. Bartlett Küresellik Testi sonucu uygun olarak ortaya çıkmıştır ($X^2 = 21306,187, p = 0,000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,964- 0,878 arasında değer almıştır. Bu bulgular ışığında faktör analizi sonucu 9 faktör oluşmuştur. Dokuz faktör toplam varyansı %89,777 düzeyinde açıklamaktadır. Toplam varyansın birinci faktör %20,688, ikinci faktör %13,876, üçüncü faktör %12,103, dördüncü faktör %10,658 ve beşinci faktör %9,822, altıncı faktör %8,497, yedinci faktör %7,526, sekizinci faktör %3,423, dokuzuncu faktör %3,183 oranında açıklamaktadır. Dokuz faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0.934'tür. Ayrıca iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı belirlenmiştir.

Diğer taraftan entelektüel sermayenin kar amacı güden örgütler kapsamında “Şekil 2.1. Entelektüel Sermayenin Unsurları “çerçevesinde belirtilen üç temel (insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye) ve alt boyutları kapsamında faktör analizi sonucu oluşan 9 faktöre uygun isimler verilmiştir. Bu bağlamda, isimlendirmeler F1: Altyapı Varlıkları I, F2: Altyapı Varlıkları II, F3: İnsan Sermayesi I, F4: İlişkisel Sermaye I, F5: İlişkisel Sermaye II, F6: İnsan Sermayesi II, F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I, F8: İnsan Sermayesi III, F9: İnsan Sermayesi IV şeklindedir (Tablo 3.10.).

Birinci faktör olan Altyapı Varlıkları I; yenilikler, liderlik süreçleri, eğitim süreçleri, etkin iletişim süreçleri, etkin performans değerleri ve etkin motivasyona kavramlarından meydana gelir. İkinci faktör, Altyapı Varlıkları II; misyon, vizyon, değer, ilke, sosyal medyanın etkin kullanımı, güçlü ve zayıf yönlerdeki farkındalık, amaç, hedef ve gönüllü kültürü kavramlarını içermektedir. Üçüncü faktör, İnsan sermayesi I; deneyim, inovatif düşünce, takım çalışması, zaman, kriz, stres yönetimi ve gelişim kavramlarına sahiptir. Dördüncü faktör, İlişkisel Sermaye I; faaliyet memnuniyeti, iletişim memnuniyeti, yeni gönüllü kazanma becerisi, hizmet alım istekliliğinden meydana gelir. Beşinci faktör, İlişkisel Sermaye II; kurum hakkında bilinirlik, bağlılık, kurum kültürü ve sürdürülebilir ilişki kavramlarından oluşur. Altıncı faktör, İnsan Sermayesi II, gönüllü gelişim süreci, gönüllükte zaman, kriz ve stres yönetimi ve gönüllülük deneyimi kavramını içerir. Yedinci faktör, Mülkiyete İlişkin Varlık I; organizasyonel yapının araç, gereç ve materyale sahipliği, teknik yeterliliğe sahipliği ve finansal yeterliliğe sahipliği gerekir. Sekizinci faktör, İnsan Sermayesi III; gönüllülük ile ilgili yaratıcı düşünceye ve takım çalışması kavramlarına sahip olmalıdır. Son olarak dokuzuncu faktör, İnsan Sermayesi IV ise; görev ve gönüllülük kapsamında yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.

Tablo 3.10. Faktör Analizi

Performansı Etkileyen Gereklilikler	Faktör İsimleri										Cronbah Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Genel=,934	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının organizasyonel yeniliklere sahip olması gereklidir.	F ₁ ALTYAPI VARLIKLARI I	,862	,120	,193	,210	,042	,125	,156	,128	,157	,510	0,868
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının etkin liderlik süreçlerine sahip olması gereklidir.		,859	,176	,114	,207	,106	,014	,139	,192	,106	,528	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının etkin eğitim süreçlerine sahip olması gereklidir.		,823	,214	,139	,255	,078	,245	,137	,104	,122	,623	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının etkin iletişim süreçlerine sahip olması gereklidir.		,804	,143	,123	,060	,305	,129	,187	,128	,175	,631	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olması gereklidir.		,793	,131	,083	,112	,366	,038	,159	,109	,097	,634	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının etkin motivasyona sahip olması gereklidir.		,787	,170	,104	,044	,238	,159	,175	,172	,145	,479	

Performansı Etkileyen Gereklilikler	Faktör İsimleri										Cronbah Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Genel=,934	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının misyon, vizyon, değer ve ilkelere sahip olması gereklidir.	F ₂ ALTYAPI VARLILARI II	,464	,801	,036	,056	,036	,127	,085	,139	,139	,546	0,819
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının sosyal medyanın etkin kullanımına sahip olması gereklidir.		,108	,793	,393	,120	,232	,036	,176	,157	,166	,518	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının güçlü ve zayıf yönler konusundaki farkındalığa sahip olması gereklidir.		,410	,792	,103	,048	,012	,235	,149	,103	,141	,575	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının amaç ve hedeflere sahip olması gereklidir.		,233	,786	,217	,006	,412	,423	,095	,112	,165	,502	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının gönüllülük kültürüne sahip olması gereklidir.		,213	,776	,255	,379	,189	,169	,158	,084	,127	,529	

Performansı Etkileyen Gereklilikler	Faktör İsimleri										Cronbah Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Genel=,934	
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin Gerçekleştirdiği Görev İle İlgili Deneyime sahip olması gereklidir.	F ₃ İNSAN SERMAYESİ I	,056	,120	,782	,298	,011	,235	,146	,134	,136	,558	0,807
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin Gerçekleştirdiği Görev İle İlgili inovatif düşüncelere sahip olması gereklidir.		,107	,132	,779	,220	,026	,098	,138	,126	,149	,522	
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin Gerçekleştirdiği Görev İle İlgili takım çalışması anlayışına sahip olması gereklidir.		,202	,194	,766	,038	,184	,236	,178	,175	,126	,574	
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin Gerçekleştirdiği Görev İle İlgili zaman, kriz ve stress yönetimi anlayışına sahip olması gereklidir.		,259	,245	,762	,054	,340	,400	,191	,144	,178	,615	
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin Gerçekleştirdiği Görev İle İlgili gelişim süreçlerine sahip olması gereklidir.		,095	,305	,753	,341	,014	,274	,076	,165	,168	,570	

Performansı Etkileyen Gereklilikler	Faktör İsimleri										Cronbah Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Genel=,934	
Proje faaliyetlerinde hedef kitlenin faaliyet memnuniyetine sahip olması gereklidir.	F ₄ İLİŞKİSEL SERMAYE I	,144	,060	,229	,792	,319	,165	,167	,138	,104	,633	0,803
Proje faaliyetlerinde hedef ilişkilerde memnuniyete sahip olması gereklidir.		,242	,120	,102	,785	,389	,325	,321	,158	,101	,560	
Proje faaliyetlerinde hedef yeni gönüllü kazanımına katkı sunma girişimine sahip olması gereklidir.		,203	,125	,203	,780	,187	,241	,208	,152	,138	,698	
Proje faaliyetlerinde hedef hizmet alım istekliliğine sahip olması gereklidir.		,317	,159	,146	,776	,046	,136	,168	,104	,166	,645	
Proje faaliyetlerinde kurum hakkında bilinirliğe sahip olması gereklidir.	F ₅ İLİŞKİSEL SERMAYE II	,363	,156	,082	,089	,792	,389	,127	,168	,125	,660	0,794
Proje faaliyetlerinde bağlılığa sahip olması gereklidir.		,254	,183	,167	,302	,788	,125	,149	,167	,148	,643	
Proje faaliyetlerinde kurum kültürüne sahip olması gereklidir.		,025	,102	,201	,102	,773	,361	,136	,125	,137	,656	
Proje faaliyetlerinde sürdürülebilir ilişkiye sahip olması gereklidir.		,102	,165	,198	,165	,768	,264	,149	,147	,152	,652	

Performansı Etkileyen Gereklilikler	Faktör İsimleri										Cronbah Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Genel=,934	
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin gönüllülükle ilgili gelişim süreçlerine sahip olması gereklidir.	F ₆ İNSAN SERMAYESİ II	,203	,047	,203	,201	,421	,773	,136	,167	,175	,649	0,797
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin gönüllülükle ilgili zaman, kriz ve stres yönetimi anlayışına sahip olması gereklidir.		,087	,102	,102	,065	,385	,762	,089	,246	,163	,652	
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin gönüllülükle ilgili deneyime sahip olması gereklidir.		,149	,203	,025	,058	,355	,759	,180	,127	,149	,528	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının araç, gereç ve materyale sahip olması gereklidir.	F ₇ MÜLKİYETE İLİŞKİN VARLIKLARI	,215	,236	,320	,049	,345	,169	,759	,133	,165	,635	0,787
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının teknik yeterliliklere sahip olması gereklidir.		,039	,145	,198	,039	,339	,158	,753	,179	,177	,698	
Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının finansal yeterliliklere sahip olması gereklidir.		,065	,108	,301	,102	,287	,142	,748	,168	,152	,715	

Performansı Etkileyen Gereklikler	Faktör İsimleri										Cronbah Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Genel=,934	
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin gönüllülükle ilgili yaratıcı düşüncelere sahip olması gereklidir.	F ₃ İNSAN SERMAYESİ III	,125	,099	,047	,251	,255	,265	,069	,575	,156	520	0,784
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin gönüllülükle ilgili takım çalışmasına sahip olması gereklidir.		,412	,102	,012	,108	,241	,203	,161	,571	,145	,480	
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin gönüllülükle ilgili yetkinliklere sahip olması gereklidir.	F ₉ İNSAN SERMAYESİ IV	,019	,036	,011	,112	,239	,089	,179	,187	,532	,398	0,779
Proje Faaliyetlerinde Gönüllülerin gerçekleştirdiği görev ile ilgili yetkinliklere sahip olması gereklidir.		,014	,021	,008	,089	,189	,075	,137	,159	,528	,395	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü: ,827; Barlett's Test of Sphericity $\chi^2=21306,187$ (p=0.000) Açıklanan Toplam Varyans: 89,777												

3.1.6.3. FAKTÖRLERE YÖNELİK BULGULAR

Tek örnek t testi sonuçlarına göre tüm faktörler için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle performansı etkileyen gereklilikleri kapsamında önermeleri içeren; F1: Altyapı Varlıkları I, F2: Altyapı Varlıkları II, F3: İnsan Sermayesi I, F4: İlişkisel Sermaye I, F5: İlişkisel Sermaye II, F6: İnsan Sermayesi II, F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I, F8: İnsan Sermayesi III, F9: İnsan Sermayesi IV faktörleri katılımcılar tarafından ileri düzeyde önemli bulunmuştur (Tablo 3.11).

Tablo 3.11. Faktörlere Yönelik Tek Örnek T Testi

Faktör	N	$\bar{x} \pm s$	Test Değeri = 3	
			t	p
f1	355	4,3±,74	32,955	,000
f2	355	4,1±,93	23,358	,000
f3	355	4,2±,90	24,891	,000
f4	355	4,2±,88	25,655	,000
f5	355	4,2±,86	26,563	,000
f6	355	4,1±,90	24,800	,000
f7	355	4,1±,90	23,177	,000
f8	355	4,2±,72	32,866	,000
f9	355	4,2±,70	32,724	,000

Cinsiyet gruplarına göre faktörler kapsamında analiz sonuçlarına göre herhangi bir faktör için H_2 hipotezi kabul edilmemiştir. Tablo 3.12’de katılımcıların cinsiyetlerine göre faktörlere bakış açılarındaki farklar gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklar

Faktör	Cinsiyet	N	x ± s	Bağımsız İki Örnek T testi	
				t	p
F1	Erkek	235	4,29±,57	1,072	0,301
	Kadın	120	4,18±,50		
F2	Erkek	235	4,14±,98	0,028	0,868
	Kadın	120	4,45±,48		
F3	Erkek	235	4,19±,23	0,099	0,754
	Kadın	120	4,21±,83		
F4	Erkek	235	4,27±,13	1,100	0,295
	Kadın	120	4,08±,54		
F5	Erkek	235	4,18±,09	0,010	0,920
	Kadın	120	4,28±,33		
F6	Erkek	235	4,19±,01	0,143	0,705
	Kadın	120	4,21±,11		
F7	Erkek	235	4,13±,19	0,845	0,359
	Kadın	120	4,09±,44		
F8	Erkek	235	4,27±,02	0,007	0,936
	Kadın	120	4,25±,42		
F9	Erkek	235	4,24±,26	2,242	0,135
	Kadın	120	4,20±,00		

Yaş gruplarına göre faktörler kapsamında analiz sonuçlarına göre İnsan Sermayesi III ve İnsan Sermayesi IV faktörleri için H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu çerçevede farklılık, İnsan Sermayesi III için elli yaş üstü gruptan ve İnsan Sermayesi

IV için de elli yaş üstü gruptan kaynaklanmaktadır. Tablo 3.13'te katılımcıların yaş gruplarına göre faktörlere bakış açılarındaki farklar gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Faktörlere Bakış Açılarındaki Farklar

Faktör	Yaş Grubu	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi	
				F	p
F1	=<29	124	4,38±,04	1,548	,202
	30-39	94	4,25±,89		
	40-49	70	4,16±,19		
	>=50	67	4,36±,32		
	Toplam	355	4,30±,19		
F2	=<29	124	4,24±,84	2,574	,054
	30-39	94	4,08±,30		
	40-49	70	3,94±,86		
	>=50	67	4,33±,43		
	Toplam	355	4,16±,17		
F3	=<29	124	4,09±,68	1,633	,182
	30-39	94	4,16±,81		
	40-49	70	4,24±,86		
	>=50	67	4,39±,10		
	Toplam	355	4,20±,11		
	=<29	124	4,15±,93		

F4	30-39	94	4,21±,81	2,086	,102
	40-49	70	4,07±,14		
	>=50	67	4,42±,91		
	Toplam	355	4,20±,85		
F5	=<29	124	4,30±,85	1,524	,208
	30-39	94	4,11±,70		
	40-49	70	4,29±,64		
	>=50	67	4,09±,70		
	Toplam	355	4,21±,55		
F6	=<29	124	4,09±,68	1,649	,178
	30-39	94	4,15±,96		
	40-49	70	4,23±,81		
	>=50	67	4,39±,30		
	Toplam	355	4,19±,72		
F7	=<29	124	4,13±,71	,111	,954
	30-39	94	4,10±,28		
	40-49	70	4,07±,62		
	>=50	67	4,15±,42		
	Toplam	355	4,11±,92		
F8	=<29	124	4,25±,40	2,729	,044
	30-39	94	4,12±,77		
	40-49	70	4,28±,57		
	>=50	67	4,45±,52		
	Toplam	355	4,26±,48		

F9	=<29	124	4,29±,84	2,965	,032
	30-39	94	4,07±,98		
	40-49	70	4,16±,43		
	>=50	67	4,37±,31		
	Toplam	355	4,22±,82		

Eğitim gruplarına göre faktörler kapsamında analiz sonuçlarına göre herhangi bir faktör için H₂ hipotezi kabul edilmemiştir. Bu sonuca göre eğitim durumuna göre algı farklılığı bulunmamaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre faktörlere bakış aıllarındaki farklar Tablo 3.14'te verilmiştir.

Tablo 3.14. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Faktörlere Bakış Aıllarındaki Farklar

Faktör	Eğitim Durumu	N	x ± s	Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi	
				F	p
F1	İlk-orta	0		0,394	0,674
	Lise	0			
	n lisans	82	4,23±,78		
	Lisans	206	4,32±,20		
	Lisansüstü	67	4,31±,84		
	Toplam	355	4,30±19		
F2	İlk-orta	0		2,880	0,057
	Lise	0			
	n lisans	82	3,98±,05		
	Lisans	206	4,17±,38		

	Lisansüstü	67	4,34±,63		
	Toplam	355	4,16±,17		
F3	İlk-orta	0		0,704	0,495
	Lise	0			
	Ön lisans	82	4,10±,24		
	Lisans	206	4,21±,84		
	Lisansüstü	67	4,26±,87		
	Toplam	355	4,20±,11		
F4	İlk-orta	0		0,123	0,884
	Lise	0			
	Ön lisans	82	4,18±,60		
	Lisans	206	4,22±,82		
	Lisansüstü	67	4,17±,54		
	Toplam	355	4,20±,85		
F5	İlk-orta	0		0,209	0,811
	Lise	0			
	Ön lisans	82	4,21±,04		
	Lisans	206	4,19±,78		
	Lisansüstü	67	4,27±,61		
	Toplam	355	4,21±,55		
F6	İlk-orta	0		0,759	0,469
	Lise	0			
	Ön lisans	82	4,09±,35		
	Lisans	206	4,21±,68		
	Lisansüstü	67	4,26±,37		
	Toplam	355	4,19±,72		

F7	İlk-orta	0		0,200	0,819
	Lise	0			
	Ön lisans	82	4,17±,48		
	Lisans	206	4,10±,03		
	Lisansüstü	67	4,10±,95		
	Toplam	355	4,11±,92		
F8	İlk-orta	0		1,879	0,154
	Lise	0			
	Ön lisans	82	4,14±,63		
	Lisans	206	4,27±,67		
	Lisansüstü	67	4,37±,31		
	Toplam	355	4,26±,48		
F9	İlk-orta	0		0,072	0,930
	Lise	0			
	Ön lisans	82	4,24±,39		
	Lisans	206	4,21±,60		
	Lisansüstü	67	4,24±,63		
	Toplam	355	4,22±,82		

H₃ hipotezi f1-f2, f1-f4, f1-f5, f1-f7, f1-f8, f1-f9, f2-f3, f2-f4, f2-f5, f2-f6, f2-f7, f2-f8, f2-f9, f3-f4, f3-f5, f3-f6, f3-f7, f3-f8, f3-f9, f4-f5, f4-f6, f4-f7, f4-f8, f4-f9, f5-f6, f5-f7, f5-f8, f5-f9, f6-f7, f6-f8, f6-f9, f7-f8, f7-f9, f8-f9 için kabul edilmiştir. Tablo 3.15'te Pearson korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

H₃: STK'larda entelektüel sermaye faktörü olarak F1: Altyapı Varlıkları I, F2: Altyapı Varlıkları II, F3: İnsan Sermayesi I, F4: İlişkisel Sermaye I, F5: İlişkisel Sermaye II, F6: İnsan Sermayesi II, F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I, F8: İnsan Sermayesi III, F9: İnsan Sermayesi IV faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal korelasyon (birlikte değişim) bulunmaktadır.

r değeri -1 ile +1 arasında değer almakta olan korelasyon katsayısına göre r değerinin 0 ile +1 arasında bir değer alması pozitif yönlü ilişkiyi, -1 ile 0 arasında değer alması ise negatif yönlü ilişkiyi ifade etmektedir. Bu kapsamda F1: Altyapı Varlıkları I ile F2: Altyapı Varlıkları II arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,133$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F1: Altyapı Varlıkları I ile F3: İnsan Sermayesi I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,094$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir. F1: Altyapı Varlıkları I ile F4: İlişkisel Sermaye I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,106$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F1: Altyapı Varlıkları I ile F5: İlişkisel Sermaye II arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,133$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F1: Altyapı Varlıkları I ile F6: İnsan Sermayesi II arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,095$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F1: Altyapı Varlıkları I ile F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,195$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F1: Altyapı Varlıkları I ile F8: İnsan Sermayesi III arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,142$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F1: Altyapı Varlıkları I ile F9: İnsan Sermayesi IV arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,146$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

F2: Altyapı Varlıkları II, ile F3: İnsan Sermayesi I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,167$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F2: Altyapı Varlıkları II, ile F4: İlişkisel Sermaye I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,103$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F2: Altyapı Varlıkları II, ile F5: İlişkisel Sermaye II arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,066$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F2: Altyapı Varlıkları II, ile F6: İnsan Sermayesi II arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,165$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F2: Altyapı Varlıkları II, ile F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I

arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,100$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F2: Altyapı Varlıkları II, ile F8: İnsan Sermayesi III arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,091$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F2: Altyapı Varlıkları II, ile F9: İnsan Sermayesi IV arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,099$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

F3: İnsan Sermayesi I ile F4: İlişkisel Sermaye I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,145$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F3: İnsan Sermayesi I ile F5: İlişkisel Sermaye II arasındaki korelasyon katsayısı $r=-0,003$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında negatif yönlü çok düşük ve hatta yok denilebilecek derecede bir ilişki saptanmıştır. F3: İnsan Sermayesi I ile F6: İnsan Sermayesi II arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,996$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F3: İnsan Sermayesi I ile F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,072$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F3: İnsan Sermayesi I ile F8: İnsan Sermayesi III arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,153$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F3: İnsan Sermayesi I ile F9: İnsan Sermayesi IV arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,035$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

F4: İlişkisel Sermaye I ile F5: İlişkisel Sermaye II arasındaki korelasyon katsayısı $r=-0,003$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında negatif yönlü çok düşük ve hatta yok denilebilecek derecede bir ilişki saptanmıştır. F4: İlişkisel Sermaye I ile F6: İnsan Sermayesi II arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,145$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F4: İlişkisel Sermaye I ile F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,167$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F4: İlişkisel Sermaye I ile F8: İnsan Sermayesi III arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,096$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F4: İlişkisel

Sermaye I ile F9: İnsan Sermayesi IV arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,071$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

F5: İlişkisel Sermaye II ile F6: İnsan Sermayesi II arasındaki korelasyon katsayısı $r=-0,004$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında negatif yönlü çok düşük ve hatta yok denilebilecek derecede bir ilişki saptanmıştır. F5: İlişkisel Sermaye II ile F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I arasındaki korelasyon katsayısı $r=-0,002$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında negatif yönlü çok düşük ve hatta yok denilebilecek derecede bir ilişki saptanmıştır. F5: İlişkisel Sermaye II ile F8: İnsan Sermayesi III arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,046$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F5: İlişkisel Sermaye II ile F9: İnsan Sermayesi IV arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,127$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

F6: İnsan Sermayesi II ile F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,069$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F6: İnsan Sermayesi II ile F8: İnsan Sermayesi III arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,150$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F6: İnsan Sermayesi II ile F9: İnsan Sermayesi IV arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,030$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I ile F8: İnsan Sermayesi III arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,084$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F7: Mülkiyete İlişkin Varlık I ile F9: İnsan Sermayesi IV arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,127$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. F8: İnsan Sermayesi III ile F9: İnsan Sermayesi IV arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,075$ olarak bulunmuştur. Bu iki faktör arasında doğrusal yönlü düşük kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 3.15. Pearson Korelasyon Analizi

Korelasyonlar										
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
F1	r	1	,133	,094	,106	,133	,095	,195**	,142**	,146**
	p		,012	,077	,046	,012	,075	,000	,007	,006
F2	r	,133	1	,167**	,103	,066	,165**	,100	,091	,099
	p	,012		,002	,053	,213	,002	,061	,085	,063
F3	r	,094	,167**	1	,145**	-,003	,996**	,072	,153**	,035
	p	,077	,002		,006	,958	,000	,175	,004	,514
F4	r	,106	,103	,145**	1	-,003	,145**	,167**	,096	,071
	p	,046	,053	,006		,958	,006	,002	,072	,183
F5	r	,133	,066	-,003	-,003	1	-,004	-,002	,046	,127
	p	,012	,213	,958	,958		,937	,966	,390	,017
F6	r	,095	,165**	,996**	,145**	-,004	1	,069	,150**	,030
	p	,075	,002	,000	,006	,937		,195	,004	,571
F7	r	,195**	,100	,072	,167**	-,002	,069	1	,084	,127
	p	,000	,061	,175	,002	,966	,195		,114	,016
F8	r	,142**	,091	,153**	,096	,046	,150**	,084	1	,075

	p	,007	,085	,004	,072	,390	,004	,114		,160
F9	r	,146**	,099	,035	,071	,127	,030	,127	,075	1
	p	,006	,063	,514	,183	,017	,571	,016	,160	
** Korelasyon önem düzeyi 0,01 (2-tailed). N=355										

3.1.6.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇ MODELİ

Ortaya konulan bulgular ışığında STK'lar kapsamında entelektüel sermayenin boyutlarını içeren araştırmanın sonuç modeli Şekil 3.1'deki gibi ortaya konulmuştur. Şekilde lietratürde kar amacı güden örgütler için daha önce belirlenmiş üç temel boyut olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye boyutları faktörler çerçevesinde uyumlaştırılmıştır.

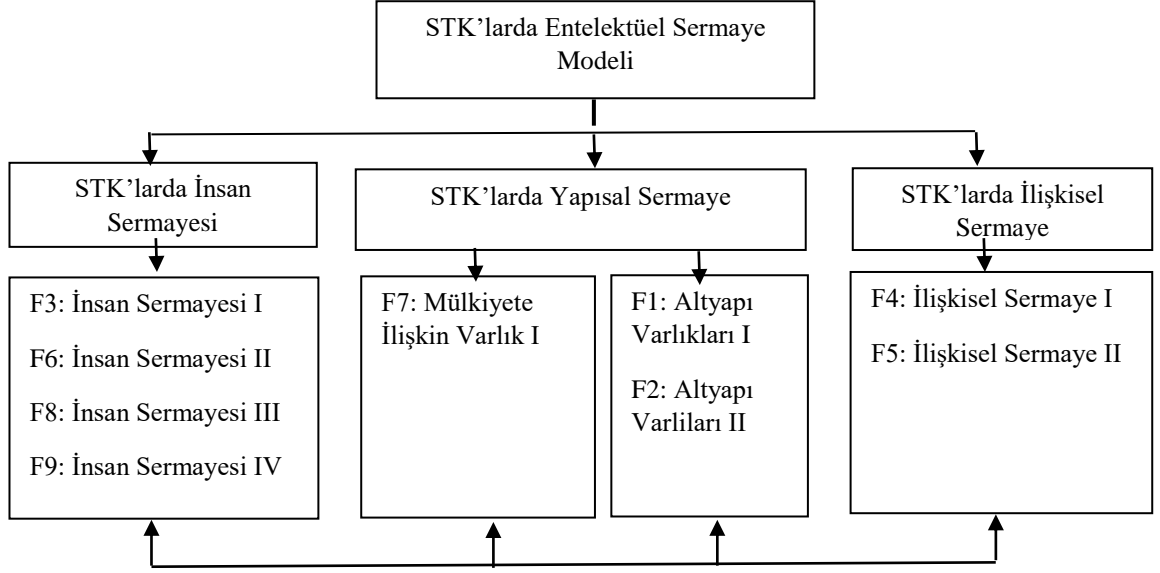
Bu çerçevede, STK'lar için insan sermayesi I görev ile ilgili deneyim, inovatif düşünce, takım çalışması, zaman, kriz ve stres yönetimi anlayışı, gelişim süreçlerini içermektedir. İnsan sermayesi II gönüllü gelişim süreci, gönüllükte zaman, kriz ve stres yönetimi ve gönüllülük deneyimi kavramını içermektedir. İnsan Sermayesi III; gönüllülük ile ilgili yaratıcı düşünceye ve gönüllü takım çalışmasını içermektedir. İnsan Sermayesi IV ise; görev ve gönüllülük kapsamında yetkinlikleri içermektedir.

Diğer taraftan, Mülkiyete İlişkin Varlık I; organizasyonel yapının araç, gereç ve materyale sahipliği, teknik yeterliliğe sahipliği ve finansal yeterliliğe sahipliği içermektedir. Altyapı Varlıkları I; yenilikler, liderlik süreçleri, eğitim süreçleri, etkin iletişim süreçleri, etkin performans değerleri ve etkin motivasyonu kavramlarını içermektedir. Altyapı Varlıkları II; misyon, vizyon, değer, ilke, sosyal medyanın etkin kullanımı, güçlü ve zayıf yönlerdeki farkındalık, amaç, hedef ve gönüllü kültürü kavramlarını içermektedir.

Ayrıca, İlişkisel Sermaye I; faaliyet memnuniyeti, iletişim memnuniyeti, yeni gönüllü kazanma becerisi, hizmet alım istekliliğini içermektedir. İlişkisel Sermaye II;

kurum hakkında bilinirlik, bağlılık, kurum kültürü ve sürdürülebilir ilişkiyi içermektedir.

Şekil 3.1. Araştırmanın STK'lar Kapsamında Sonuç Modeli



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda kâr amacı güden örgütlerde olduğu gibi STK'larda da entelektüel sermayenin önemli bir unsur olduğu STK katılımcılarının görüşleri doğrultusunda olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede, STK'larda araştırmanın sonuç modelinde de belirtildiği gibi insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye gönüllülük faaliyetlerinde performansı önemli düzeyde etkileyen boyutlar olarak ortaya konulmuştur. Gönüllük zaten doğası gereği yüksek isteklilik ve bağlılığı da içeren yapısıyla insana özgü yüksek bir değer olarak ifade edilebilecektir. Benzer şekilde, bir organizasyonel profesyonelliğini de içeren STK'lar ve onların faaliyetleri hem yasal hem de organizasyonel boyutlarıyla yapısal sermayenin varlığı ve yönetilmesiyle sağlam bir temele oturacaktır. Diğer taraftan STK'lar hedef kitlelere gönüllülük mantığı çerçevesinde hizmet sunan örgütlenmeler olarak ilişkisel sermayenin de ileri düzeyde önemli olduğu yapılardır. Bu üç temel entelektüel boyut STK'larda hem ayrı ayrı hem de birbirleriyle ilişkisellik içinde gönüllülük faaliyetlerinde performansı önemli düzeyde etkileyecektir.

Kamu ve özel sektörden sonra üçüncü sektör olarak kabul edilen STK'lar günümüzde entelektüel varıkları ile de son derece önemli ve etkin bir hale gelmiştir. Toplumla fayda ve katkı sağlamanın yanında kamu ve özel sektöre baskı unsuru olarak önemli bir görev üstlenen STK'lar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır.

Bu bağlamda entelektüel sermaye boyutları ile hem yönetsel hem finansal açıdan büyük işletmeler gibi yönetilmesi gereken işletmeler mantığı ele alması gerektiği ifade edilebilir. Bu açıdan modern anlayışla entelektüel çerçevede kâr amacı güden işletmelerde kullanılan yaklaşımların, STK'larda kâr amacı gütmeyen işletmelere uygun şekilde kullanılması gerekli olduğu belirtilebilir.

Kâr amacı güden işletmelerde olduğu gibi, insan sermayesi bakış açısıyla STK'larda da insan kaynağı ve bilgi en önemli ve merkezde yer alan unsurlardan birisidir. STK'larda insan kaynağı denildiğinde gönüllülük kavramı ön plana çıkmaktadır. 21. Yüzyılda gönüllük kavramı ve gönüllük hareketliliği çok yüksek seviyelere çıktığı görülmektedir. Bu paralelde teknolojinin hızla ilerlediği günümüz dünyasında bilgiye verilen önem entelektüel sermaye kavramını ortaya çıkartarak önemli hale getirmiştir.

Bu araştırmada sivil toplum kavramı ilk olarak ele alınarak kavramsal boyutları ortaya konulmuştur. Sonrasında STK kavramı ve STK çeşitleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Günümüz STK anlayışı ışığında proje yönetimi ve gönüllü yönetimi detayları ile ortaya konularak kâr amacı güden işletmelerde kullanılan modern yaklaşımların kâr amacı gütmeyen işletmeler olan STK'lardaki boyutları literatür anlamında belirtilmiştir.

Ayrıca tarım ve sanayi toplumları sonrasında ortaya çıkan bilgi toplumu ile entelektüel sermaye soyut bir kavram olması sebebiyle, daha çok soyut hizmet üreten ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olması sebebiyle STK'lar açısından daha önemli bir kavram olduğu düşünölmüştür. Entelektüel sermaye kavramı kâr amacı güden işletmeler açısından ne kadar önemli ise kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından da bir o kadar önemlidir. Bu kapsamda STK'ların en önemli kaynaklarından ikisi olan gönüllü ve entelektüel sermaye kavramları derinlemesine ele alınmıştır.

Bilgi, bilgi toplumu gibi kavramların ardından entelektüel sermayeye geçiş yapılmış olup, sonrasında ulusal ve uluslararası kaynaklar ışığında entelektüel sermaye birçok boyutları ile ortaya konulmuştur. Entelektüel sermaye kavramı kâr amacı güden işletmelerde daha çok mali tablolara aktarıldığında önemli hale gelmektedir. Ancak bu çalışmada entelektüel sermayenin daha çok soyut boyutu ele alınarak, STK'lar arasında gönüllü performansına olan etkisi ölçümeye gayret edilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında ise, oluşturulan anket formu ile veri toplama işlemi yapılmış olup hipotezler ortaya konulmuştur. Bu kısımda hedeflenen amaç, STK'larda entelektüel sermayenin gönüllü performansına olan etkisinin ortaya konulması idi. STK kavramı ışığı altında 9 faktör ile entelektüel sermayenin unsurları olan; insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye ele alınmıştır. Böylelikle entelektüel sermaye kavramı STK'lar açısından ele alınarak oluşturulan model ile farklı bir görüş ortaya konulmuş oldu.

Bu bağlamda gündün güne teknolojinin ilerlediği ve STK'ların güç kazandığı bir ortamda STK'ların sahip oldukları gönüllülerini entelektüel sermaye ışığına geliştirmeli, yetiştirmeli ve profesyonel anlamda kullanmalıdır.

Bu araştırma kapsamında, geliştirilen hipotezlerin sonuçları, bu sonuçlar doğrultusunda literatüre sağlayabileceği katkıları, ileride yapılması muhtemel çalışmalar için önerilerle birlikte şu şekilde ifade edilebilir;

- Literatürde Sivil toplum, STK’lar, gönüllü yönetimi ve proje yönetimi hakkında birçok çalışmanın var olduğu ifade edilebilir. Ancak İşletmecilik açısından ilişkilendirilerek yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekici olmuştur. Bu çalışma ile İşletmeci bakış açısı ile STK kavramının ele alınması ifade edilebilir.

- Literatürde entelektüel sermaye kavramı daha sıklıkla muhasebe – finansman anabilim dalı kapsamında ele alınırken, bu araştırma ile entelektüel sermayenin soyut ve STK açısından katkı boyutu ele alınarak literatüre katkı konulduğu söylenebilir.

- Bu araştırmanın özgün olduğu düşünülen yanlarından bir diğeri ise, STK’larda entelektüel sermaye kavramının gönüllü performansına olan etki boyutunun ortaya konulmuş olmasıdır. Bu kapsamda entelektüel sermaye kavramının gönüllü performansına pozitif yönlü bir etkisi olduğu katılımcıların görüşleri kapsamında ortaya konulmuştur.

- Bu araştırma ile STK’lara entelektüel sermaye, gönüllülük, gönüllü yönetimi gibi kavramların önemi ortaya konulmuş oldu. Böylelikle STK’lara bu alanlarda çalışmalar (atölye, seminer, akademi, konferans, kamp, eğitici eğitimi, paydaş eğitimi, vs.) yaparak, kapasitelerinin artırılması yönünde önerilerde bulunmaya vesile olunmuştur.

- Günümüz dünyasının en önemli unsuru ve her alanda en önemli kaynağından birisi olan “İnsan” odaklı bakış açısı entelektüel boyutuyla gönüllülük çerçevesinde ortaya konulmuştur.

- Ortaya konulan Araştırma Sonuç Modeli ile entelektüel sermayenin unsurları belirlenerek STK kapsamında ortaya konulmuştur. Bu model ilerideki teorik çalışmalarda altyapı oluşturacak niteliktedir.

Sonuç olarak yapılan bu araştırma ile üçüncü sektör olarak kabul edilen STK’larda günümüz bilgi toplumunda entelektüel sermayenin gönüllü performansına olan etkisi merak edilip, araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ise entelektüel sermaye ile gönüllü performansı arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

KAYNAKÇA

Abay, A. R. (2004). "Sivil Toplum ve Demokrasi Bağlamında Sivil Dayanışma ve Sivil Toplum Örgütleri." 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, s. 24-26.

Abeysekera, I. - Guthrie, J.(2005). "An Empirical Investigation Of Annual Reporting Trends Of Intellectual Capital In Sri Lanka. Critical Perspectives On Accounting." 16(3), s. 151-163.

Acar, D. - Dalğar, H. (2005). "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı." Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 4, s. 23-40.

Açıklan D. (2019). "Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi Entegasyonu Sürecinde Proje Yönetimi Yaklaşımı ve Bir İncelemesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Adıgüzel, O. - Kayadibi, K. (2015). "Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doyumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği." İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(4), s. 92-122.

Agerhem, S. - Cross, S. R. (2012). "Volunteering in South Asia and South East Asia. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. Asia Pacific Service Center, Kuala Lumpur, Malaysia." Retrieved September, 2.

Ahangar, R. G. (2011). "The Relationship Between Intellectual Capital And Financial Performance: An Empirical Investigation In An Iranian Company." African Journal Of Business Management, 5(1), s. 88.

Akatay, A. (2008). Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 115-137.

Akbay, G. (2007). "Entelektüel Sermaye ve Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi.

Akdemir, A. (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Çanakkale, s.76,257.

Aktay, Y. (2008). “Doğu-Batı Ekseninde Sivil Toplum. Sivil Toplum Kavramı Tartışmaları,” s.59-60.

Acosta Alarcón, R. - Rodríguez, J. P. ve Kua. H. W. (2019). “Voluntary Management of Residential Water Demand in Low and Middle-Low Income Homes”: A Pilot Study of Soacha (Colombia). Water, 11(2), s. 216.

Alagöz, A. - Özpeynirci R. (2007). “Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:9, Sayı:11, s. 167-184.

Albayrak, B. (2005). Proje Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.

Alniak O. M. (2011). Proje Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.

Alp, S, (2009). “Refah Devleti Düşüncesinin Gelişimi ve Bir Liberal Alternatif Olarak Üçüncü Sektör.” Sakarya Üniversitesi Maliye Dergisi, (156), s. 265-279.

Altinkaya, Z. (2010). “Türkiye’deki Kooperatiflerin Yapısı Değişmeli Mi?” Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 17 s. 1-14.

Altunoğlu, A. - Demir, N. (2012). “Konaklama İşletmelerinde Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin İncelenmesi: Kuşadası Örneği.” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(2), s. 297-312.

Andrews, M. (2003). “New Public Management and Democratic Participation: Complementary or Competing Reforms? A South African Study”, International Journal of Public Administration, Cilt 26, Sayı 8-9 s.995.

Argun, D. (2004). “Ekonomik Katma Değer.” Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, (11), s.117-121.

Arıkboğa, F. Ş. (2003). Entelektüel Sermaye, İstanbul: Derin Yayınları.

Arslanel, M. N. - Eryücel, E. (2011). Modern Devlet Anlayışının Felsefi Temelleri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), s.8.

Aslan, S. (2010). Sivil Toplum ve Demokrasi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), s.357-374.

Aslanoglu, S.- Zor, I. (2006). “Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entelektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz.”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (29).

Aşıkoğlu, R. Kurt, M. ve Özcan, K, (2008). Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama Ve Yeni Perspektifler, Gazi Kitabevi.

Ataman, G. U. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atila, S. (2009) “Entelektüeller, Üniversiteler Ve Bilimsel Bilginin Üretilmesi Kapsamında Eleştirel Bir Deneme.”, Akademik İncelemeler, 4(2), , s. 81-94.

Aydemir, O. (2008). “Entelektüel Sermaye: Yeni Yaklaşımlar.” Bölüm yazarları Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU, 99.

Aydınlıgil, S. (2013). “Sosyal Politika Geliştirmede Yeni Bir Alan: Gönüllülük. Türkiye’de Gönüllülük: Gönüllülüğün Rolünün ve Katkılarının Keşfedilmesi.”

Balaban, A. Y. - İnce, İ. Ç. (2015) . “Gençlerin Sivil Toplum Kuruluşlarındaki Gönüllülük Faaliyetleri ve Gönüllülük Algısı: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Örneği.”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30(2).

Banks, N. - Hulme, D. ve Edwards, M. (2015). “Ngos, States, And Donors Revisited: Still Too Close For Comfort?. World Development.”66, s.707-718.

Barro, R. J. (2001), “Human Capital And Growth. American Economic Review.”, 91(2), s. 12-17.

Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul.

Barutçugil, İ, (2008). Proje Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ, (2013). Stratejik Yönetim, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baş, M. - Mısırdalı Yangil, F. ve Aygün, S. (2014). “Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi.”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(23), s.207-226.

Başar, M. - Şahin, C. ve Akan, D. (2014). “Okulların Entelektüel Sermayeleri ile Örgütsel İmajları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi.”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(2), s.302-317.

Bayartan, M. (2008). Osmanlı şehirlerinde vakıflar ve vakıf sisteminin şehre kattığı değerler. Osmanlı Bilimi Araştırmaları, 10(1), 157-175.

Bayhan, V. (2002). “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm.”, CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 26(1), s. 1-13.

Bayraktar, B. - B. Yıldız ve A. K. (2007), “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği.” Bilgi Dünyası, 8(2), s.280-296.

Bchini, B. (2015). “Intellectual Capital And Value Creation İn The Tunisian Manufacturing Companies.”, Procedia Economics And Finance, 23, s.783-791.

Beckwith H. Görünmeyi Satmak, (2010).Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul

Bekmezci, M. - Orçanlı, K. ve Eroğluer, K. (2020). Entelektüel Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisinde Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 1585-1604.

Berzkalne, I. ve Zelgalve, E. (2014). “Intellectual Capital And Company Value. Procedia-Social and Behavioral Sciences.”, 110, s. 887-896.

Bjällesjö, J. (2010). “Youth Policy Cooperation Between Turkey And Sweden” Introduction To Youth Policy–Swedish And Turkish Perspectives. The Swedish National Board for Youth Affairs and the Department of Youth Services at the Directorate for Youth and Sports in Turkey.”

Bhartesh, K. R. - Bandyopadhyay, A. K. (2005). “Intellectual Capital: Concept And Its Measurement.”, Finance India, 19(4), s.1365.

Bibu, N. - Sala, D. - Alb, M. (2016), “Vision And Strategic Thinking İn The Romanian Fast Growing Firms Management.”, Economic Science Series, 25(1), s. 845-851.

Bontis, N. (1998). “Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures And Models. Management Decision.”

Bontis, N. - Keow, W.C.C ve Richardson, S. (2000), “Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry.”, Journal of Intellectual Capital, 1(1), s.85-100.

Bontis, N. (2001). “Assessing knowledge assets: A Review Of The Models Used To Measure Intellectual Capital.”, International Journal Of Management Reviews, 3(1), s. 41-60.

Bontis, N. - Fitz-Enz, J. (2002). “Intellectual Capital ROI: A Causal Map Of Human Capital Antecedents And Consequents.”, Journal Of Intellectual Capital, 3(3), s.223-247.

Bontis, N. - Dragonetti, N. C. Jacobsen, K. ve Roos, G. (1999). “The Knowledge Toolbox: A Review Of The Tools Available To Measure And Manage İntangible Resources.”, European Management Journal, 17(4), s. 391-402.

Boşgelmez, G. (2012). “Sivil Toplum Kuruluşlarında Güven Ve Gönüllülük Açısından Sosyal Sermayenin Değerlendirilmesi: Isparta Örneği” (Doctoral dissertation, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Bozbura, F. T. - Toraman, A. (2010). “Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması Ve Bir Uygulama.” İTÜDERGİSİ/d, 3(1),

Bozkurt, V., (1997). Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayınları, İstanbul.

Bölükbaşı, Y. (2014). “Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler Ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”,. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 36(1), s. 425-447.

Brass, J. N. - Longhofer, W. Robinson, ve R. S. Schnable, A. (2018). “Ngos And International Development: A Review Of Thirty-Five Years Of Scholarship.”, World Development, 112, s. 136-149.

Brooking, A. (1998). Intellectual Capital. Cengage Learning EMEA.

Bromley, P. - Schofer, E. ve Longhofer, W. (2019). “Contentions Over World Culture: The Rise Of Legal Restrictions On Foreign Funding To Ngos, 1994–2015.”, Social Forces.

Brown, L. D. - Kalegaonkar, A. (2002). “Support Organizations And The Evolution Of The NGO Sector.”, Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly, 31(2), s.231-258.

Brown, A. - Osborn, T. - Chan, J. M. ve Jaganathan, V. (2005). “Managing Intellectual Capital.”, Research-Technology Management, 48(6), s 34-41.

Brynjolfsson, E. ve Yang, S. (1997). “The Intangible Benefits And Costs Of Investments: Evidence From Financial Markets. ICIS 1997 Proceedings.”, 10.

Bulut, A. (2017). Din ve Şiddet. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 4(2), 2-12.

Butcher, J. (2007). “Ecotourism, NGOs and development: A critical analysis.”, Routledge.

Burke, R. (2003). “Project Management: Planning and Control Techniques, Cornwall: John Wiley & Sons Ltd.”.

Buzlu, B. H. (2011). Kalite Yönetim Sistemleri, İzmir, Zeus Kitabevi.

Canbaş, S. - Doğukanlı, H. ve Düzakın, Y. D. D. H. (2004). "Tobin Q Oranı ve Günümüzde İşletme Kararları Açısından Önemi." Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2).

Castells, M. (1997). *The Rise of Network Society*, Blackwell Publishers: USA- UK.

Chahal, H. - Bakshi, P. (2016). "Measurement Of Intellectual Capital In The Indian Banking Sector.", *Vikalpa*, 41(1), s. 61-73.

Chaskin, R. J. (2003). "Fostering Neighborhood Democracy: Legitimacy And Accountability Within Loosely Coupled Systems Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly.", 32(2), s.161-189.

Chen, S. - Mao, J. - Wang, X. ve Li, G. (2019). "Understanding Interactions Among Citizens, Government Authorities, Media, And Ngos On Twitter During Natural Disaster.", *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 56(1), s.624-626.

Chen, J. - Zhu, Z. ve Xie, H. Y. (2004). "Measuring Intellectual Capital: A New Model And Empirical Study.", *Journal Of Intellectual Capital*.

Chien, S. H. - Chao, M. C. (2011). "Intellectual Capital And New Product Sale Performance Of The Financial Services Industry In Taiwan.", *The Service Industries Journal*, 31(16), s.2641-2659.

Chu, P. Y. - Lin, Y. L. - Hsiung, H. H. ve Liu, T. Y. (2006). "Intellectual Capital: An Empirical Study Of ITRI.", *Technological Forecasting and Social Change*, 73(7), s. 886-902.

Clarke, P. - Mount, P. (2001). "Nonprofit Marketing: The Key To Marketing's 'Mid-Life Crisis?'," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(1), s.78-91.

Collingwood V. - Logister L. (2007). "Perceptions of the Legitimacy of International NGOs, Vedder Anton, *NGO Involvement in International Governance and Policy: Sources of Legitimacy.*", Martinus Nijhoff Publishers: Boston.

Crawford, R. (1997). In The Era of Human Capital, Harper, Business, USA.

Coşkun, A. (2006). “STK’ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi. Sivil Toplum.”, 4(15), s.103-117.

Courtney, R. (2002). “Strategic Management For Nonprofit Organizations.”, Routledge.

Çaha, Ö. (2000). Askın Devletten Sivil Topluma, Gendas Yayıncılık, İstanbul.

Çeber, N. (2015). “Proje Yönetiminde Risk ve Risk Analizi” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çelikkol, H. (2008). “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler “(Rıza Aşıkoglu, Mustafa Kurt, Kerim Özcan), Gazi Kitabevi, Şubat, s. S. 60-90.

Çemberci, M. - Yücel, M. G. (2015). “Proje Yönetimi ve Profesyonel Proje Yöneticileri Kavramı, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 14 Sayı:27 Bahar 2015, s. 77-88

Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 95-103.

Çıkrıkçı, M. - Daştan, A. (2002). “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması.”, Bankacılar Dergisi, 43, s.18-32.

Çimen, S. (1994). Projelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler ve Kamu Kuruluşlarında Bu Faktörlere Yaklaşımın Belirlenmesi, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), DPT Uzmanlık Tezleri.

Çoban, H. (1997). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

Demir M. (2017). “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi.”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Demir, Y. - Demirel, E. T. (2011). “Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi.”, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 13(1), s.81-104.

Demir, C. - Öztürk, U. C. (2013). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1).

Demirkol, İ. (2007). “Entellektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi Ve İMKB'de Sektörel Uygulamalar.”, Sermaye Piyasası Kurulu.

Dinçer, Ö. - Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, I. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

Doğan İ. (2007). “Türkiye’de Çok Partili Dönemde Sivil Toplumun Gelişimi (1945- 2000)” Kamu Hukuku Arşivi (KHUKA), C.10 S.2, Eylül.

Durmuş, A.H.(2012). “Vakıflarda Bina Edinmelerinin Muhasebeleştirilmesi.”

Ebenstein W. (2009). “Siyasi Felsefenin Büyük Düşünürleri, Çev.İsmet Özel, 5.Baskı, Şule Yayınları: İstanbul.

Edvinsson, L. (1997). “Developing Intellectual Capital At Skandia.”, Long Range Planning, 30(2), s. 366-373.

Emekçi, M. (2019). “Türkiye'deki Üniversitelerin Misyon Ve Vizyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Empowering America’s Grassroots HHS-SAMHSA, Successful Strategies for Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers, https://www.samhsa.gov/sites/default/files/volunteer_handbook.pdf 2019.

Ekin, N. (1976). Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Emrem, A. E. (2004). “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi.” ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 6(1).

Ener, N. (1994). Globalleşen Pazarlarda Yeni Rekabet Ekolojisi. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 115-122.

Engström, T. E. - Westnes, P. ve Furdal Westnes, S. (2003). "Evaluating Intellectual Capital in The Hotel Industry.", Journal of Intellectual Capital, 4 (3), s.287-303.

Erbaşı, A. (2018). "İlçeler Düzeyinde Entelektüel Sermaye Ölçümü ve Uygulaması.", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(2), s.163-184.

Ercan, M.K, - Öztürk M.B. ve Demirgüneş K. (2003).Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara.

Erdoğan, M. - Dönmez, A. (2014). "Entelektüel Sermaye ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Panel Veri Uygulaması Analysing The Relationship Between The Intellectual Capital And Company Performance.", Panel Data Application. Journal Of International Social Research, 7(29).

Erdoğan, Z. (2014). Vizyon ve Misyonun Geliştirilmesi.

D. Taşcı, - Ulukan İ.C.(2018). Stratejik Yönetim-I, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: s. 44-64.

Eraslan, L. - Erdoğan, E. (2015). "Değerler, Gençlik ve Sivil Toplum Kuruluşları.", Sakarya University Journal of Education, 5(2), s.122-139.

Eren, E. (1993).Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. - AKPINAR, S. (2004). "Yapısal Sermayenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması." Öneri Dergisi, 6(22), s. 9-17.

Ergun, E. - Yılmaz, O. (2013). "Entelektüel Sermayenin, Rekabet ve Yenilikçilik İle İlişisine Literatür Açısından Genel Bir Bakış.", Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 8(1), s. 129-134.

Erkanlı, H. - Karsu, S. (2012). "Değer Zincirinde Entellektüel Sermaye." Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), s. 216-237.

Erkal, E. Z. (2006). Entelektüel Sermaye Ölçülmesi ve Raporlanması, Derin Yayınları, İstanbul.

Erkan,E.(2012).“Müslüman Toplumlarda Sivil Toplumun İmkânı.” Dinbilimleri Journal, 12(2), İstanbul.

Erkan, H. (1998). Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme. Türkiye İş Bankası Yayınları No: 326. Bilim Dizisi, No 8, Ankara.

Ertaş, F. C. Coşkun, M. (2005). “Turizm İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve İMKB’deki Turizm Şirketlerinde Ampirik Bir Uygulama.”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5(10), s. 121-138.

Ferreira, A. I. (2014). “Competing Values Framework And Its Impact on The Intellectual Capital Dimensions: Evidence From Different Portuguese Organizational Sectors.”, Knowledge Management Research and Practice, 12, s. 86-96.

Ferrier, F., McKenzie P. (1999). “Intellectual Capital: Managing The New Performance Drivers”, Monash University-ACER Centre For The Economics of Education and Training, p. 10.

Fichter, J. (1990).Sosyoloji Nedir? Çev. Çelebi, N., Toplum Kitabevi, Konya,

Fisher, J. (1999). “International Networking –The Role of Southern NGOS” Editör: Cooperrider, David ve Dutton, Jane E.,Sage Pulications, California, USA.

Flood, J. P., Gardner, E., Yarrell, K., “Managing volunteers: Developing and implementing an effective program. In In: Peden, John G.; Schuster, Rudy M., comps., eds. Proceedings of the 2005 northeastern recreation research symposium; 2005 April 10-12; Bolton Landing, NY. Gen. Tech. Rep. NE-341. Newtown Square, PA: US Forest Service, Northeastern Research Station: 80-88.

Fogal Robert E. (2005). “Designing and Managing the Fundraising Program, Robert D. Herman The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management.”, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc: San Francisco.

Franco Raquel Campos, Defining the Nonprofit Sector: Portugal, The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies: Baltimore, Maryland USA, (2005).

Frumkin P. - Mark T. K. (2001). "Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?". Public Administration Review, May/June, Vol. 61, No. 3.

Gibson, J. L. - Ivancevich J. M. ve Donnelly J. H. (1988). "Organizations: Behavior, Structure, Processes, Homewood.", Business Publications.

Giddens, A. (2005). "Sosyoloji: Kısa Fakat Eleştirel Bir Giriş, (Çev. Yıldız Battal), Ankara: Phoenix Yayınevi.

Goh, P. C. (2005). "Intellectual Capital Performance Of Commercial Banks In Malaysia. Journal Of Intellectual Capital."

Goldin, C. (1995) "The U-Shaped Female Labor Force Function in Economic Development and Economic History. In T. P Schultz, Ed. Investment in Women's Human Capital and Economic Development. Chicago: University Of Chicago Press, 61-90.

Gory Duane E. (2008). State Control Over NGOs That Are Not Financially Dependent on the State, Dissertation of PhD., George Mason University of Fairfax VA.

Göğüş, H. S. (2011). "Ekonomik Katma Değer ve Hesaplanışı.", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 22(69), s. 9-23.

Görmüş, A. Ş. (2009). "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi.", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), s. 57-75.

Güçlü, N. - Sotirofski, K. (2006). "Bilgi yönetimi.", Journal of Turkish Educational Sciences, 4(4).

Gündüz, A. Y. - Kaya, M. (2014). Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerini Üzerine Bir Değerlendirme. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 6(10), 130-169.

Güner, O. (2008). Yoksulluk, Din ve Sivil Toplum. Köprü Dergisi, 88, s. 37-42, İstanbul.

Güngör, E. (1993). "Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar.", Ötüken Neşriyat, İstanbul.

Grace D. - Deborah G. (2006). "Exploring conspicuousness in the context of donation behaviour.", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, May.

Gürkan, S. - Gökbulut, R. İ. ve Çolak, N. (2015). "Entelektüel Katma Değer Katsayısı Bileşenlerinin İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi.", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(2), s. 45-64.

Gray R. - Bebbington J. ve Collison D. (2006). "NGOs, Civil Society and Accountability: Making the People Accountable to Capital.", Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 19 No. 3.

Guthrie, J. (2001). "The Management, Measurement And The Reporting Of Intellectual Capital.", Journal Of Intellectual Capital.

Guthrie, J. - Petty, R. ve Ricceri, F. (2006). "The Voluntary Reporting Of Intellectual Capital.", Journal Of Intellectual Capital.

Gutnik A. (2007). "Making Sense of Post-Soviet NGO Activism: Committed Activists, Transnational Institution-Building and Neoliberal Reforms In Ukraine.", Thesis of Master, University of North Carolina.

Güngör F. - Çölgeçen Y. (2013). "STK'larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi.", Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries) Cilt/Volume: 8, Sayı/Number: 3.

Gürpınar, H. (2012). “Bilgi Teknolojilerinde Proje Yönetimi”, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara, s.15.

GÜVEN, S. 2001. Sosyal Politikanın Temelleri, Ezgi Yayıncılık.

Hacırüstemoğlu, R. - Şakrak M. ve Demir V. (2002). “Etkin Performans Ölçüm Aracı (EVA) (Ekonomik Katma Değer-Ekonomik Kar Yaklaşımı)”, Mali Çözüm Dergisi, Yıl 12, Sayı 59, s.2.

Han, D.- Han, I. (2004). “Prioritization And Selection Of Intellectual Capital Measurement Indicators Using Analytic Hierarchy Process For The Mobile Telecommunications Industry. Expert Systems With Applications.”, 26(4), s. 519-527.

Hall, M. - Mckeown L. ve Roberts K.(2019). “Caring Canadians, Involved Canadians: Hihglights Fron The 2004 National Survey of Giving, Volunteering and Participating.”

Hatch, M. J. - Schultz, M. (1997). “Relations Between Organizational Culture, Identity And Image.”, European Journal of marketing, 31(5-6), s. 356-365.

Hasenfeld, Y. - Gıdron B. (2005). “Understanding Multi-purpose Hybrid Voluntary Organizations: The Contributions of Theories on Civil Society, Social Movements and Non-profit Organizations.”, Journal of Society, Vol.1, No.2, s.97-112.

Hass, H. (2004).“The Public Sphere as a Sphere of Publics: Rethinking Habermas’s Theory of the Public Sphere”, Journal of Communication, International Communication Association, s.178-179.

Haves G.- Stefanie L. (2008). STK Ağları İşbaşında, Çev.Gülsima Baykal, Bölgesel Çevre Merkezi REC Türkiye: Ankara.

Heilbroner R. (1996).“The Crisis of Vision in Modern Economic Thought.”, Cambrigde University Press, New York.

Heins V. (2008). "Nongovernmental Organizations in International Society." Palgrave Macmillan: New York.

Hendriks, P. H. J. (1998). "Information Strategies for Geographical Information Systems", Int. J. Geographical Information Science, Cilt 12, No.6, s. 622- 623.

Hirai Y. (2007). "Japon Perspektifinden Türkiye'de Sivil Toplumun Yapısı: Sivil Toplum Araştırmaları Çerçevesinde Türk Sivil Toplum Kuruluşlarının Ana Hatları ve Faaliyetleri, Uluslararası Hukuk ve Politika Cilt 3, No:9.

Holl, A. - J. M_Dgeley. (1998). "Development Policies: Sociological Perspective.", Manchester University Pres., Manchester, USA.

Horvath, H. Bencsik, A. (2019). "Relationship Between Ownership Structure And Intellectual Capital Efficiency In Hungarian Companies.", Economic and Social Development: Book of Proceedings, s. 164-173.

Hsu Y-H. - Fang W. (2009). "Intellectual Capital And New Product Development Performance: The Mediating Role Of Organisational Learning Capability", Technological Forecasting and Social Change, 76(5) s. 664-677.

Ibsen B. - Ulla H. (2005). "Defining the Nonprofit Sector: Denmark, Center for Civil Society Studies Institute for Policy Studies.", The Johns Hopkins University: Baltimore, Maryland USA.

İpçioğlu, İ. Şahin, F. (2012). "Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), s. 153-165.

İrzık, G. (2002). "Bilgi Toplumu mu, Enformasyon Toplumu mu", Günce, Sayı 24, S: 6, Kasım.

İşcan, Ö. F. - Timuroğlu, M. K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama.", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), s. 119-135.

İşevi, A. S. - Çelme, B. (2005). “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak Bilgi Dünyası.”6 (2), s. 251-267.

Jaffe, A. B. - De Rassenfosse, G. (2019). “Patent Citation Data in Social Science Research: Overview And Best Practices. In Research Handbook On The Economics Of Intellectual Property Law.” Edward Elgar Publishing.

Janosević, S. Dženopoljac, V. ve Bontis, N. (2013). “Intellectual Capital And Financial Performance İn Serbia”, Knowledge and Process Management, 20(1).

Johns, G. (1996). Organizational Behavior, HarperCollins Collage Publishers, Newyork: USA.

Juan David, R. P., Molina, R., Israel, R., Villalobos Antúnez, J. V., Ruiz-Gomez, G. I., Ramos, Y., “Elements, Resources And Capacities Of Agricultural Production Units: From A Thoughtful Analytical Approach.” (2019).

Johannessen, J. A. - Olsen, B. ve Olaisen, J. (2005). “Intellectual Capital As A Holistic Management Philosophy: A Theoretical Perspective.”, International Journal Of Information Management, 25(2), s. 151-171.

Kaldor M. (2003). “Civil Society and Accountability.”, Journal of Human Development, Vol. 4, No.1.

Kanıbir, H. (2004).“Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansimalari.”, Journal of Aeronautics and Space Technologies, 1(3), s. 77-85.

Kanılmaz, A. (2017). Sivil Toplum Örgütleri Ve Halkla İlişkiler Çalışmaları Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı Örneği (Tegv Örneği) (Doctoral dissertation, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) s. 12-14.

Kalkan, A. - Bozkurt, O. C. ve Arman, M. (2014). “The Impacts Of Intellectual Capital, Innovation And Organizational Strategy On Firm Performance”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, s. 700-707.

Karacan, S. (2007). “Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi ve Finansal Tablolarda Sunulması”, İstanbul, Orient Yayınları.

Karaosmanoğlu, A. (2021). Strateji Düşüncesinde Yorum ve Tahrifat: Clausewitz Olayı. Türk Savaş Çalışmaları Dergisi, 2(1), 63-75.

Karlı, B. - Çelik, Y. (2003).“GAP Alanındaki Tarım Kooperatifleri ve Diğer Çiftçi Örgütlerinin Bölgesel Kalkınmadaki Etkinliği.”, Yayın No.97.

Karlson, N. (2002).The State of State, Transaction Publishers, USA.

Kerimov, R. (2011). “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Raporlanması ve İşletme Performansına Etkisi: Örnek Bir Uygulama.”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Keyman, F. (2004). “Türkiye’de ve Avrupa’da Sivil Toplum, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları.” No.3, Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi: İstanbul.

Keyman, F. (2004). “Türkiye’de ve Avrupa’da Sivil Toplum, Yay. Haz.: Arzu Karamani.

Kırım, A., (1998). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kianto, A. - Sáenz, J. ve Aramburu, N. (2017). “Knowledge-Based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital And Innovation.”, Journal of Business Research, 81, s. 11-20.

Kim, N. H. - Sohn, D. W. ve Wall, J. A. (1999).“Jr. Korean Leaders’ (and subordinates’) Conflict Management.”, International Journal of Conflict Management, 10(2) s. 130-132.

Kocabaş, F. (2004). “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm.”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10, s. 33-54.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

Kok, A. (2007). “Intellectual Capital Management As Part Of Knowledge Management Initiatives At Institutions Of Higher Learning.”, The electronic journal of Knowledge management, 5(2), s.181-192.

Kongar, Emre. (1992). 21. Yüzyılda Dünya, Türkiye ve Kamuoyu, Simavi Yayınları, no: 5, Ankara.

Kotler P. ve Nancy, N. (2006).Kurumsal Sosyal Sorumluluk, MediaCay Yay., Çev: Sibel Kaçamak, İstanbul.

Krishnan, A. - Chan, K. - Jayaprakash, J. - Shaikh, J. ve Md Isa, A., (2008). “Measurement Of Performance At Institutions Of Higher Learning: The Balanced Scorecard Approach.”, International Journal of Managerial and Financial, 1(2), s. 199-212.

Kunt, O. - Sundu, M. (2021). Entelektüel Sermayenin İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Yönetim Bilişim Sistemleri Memnuniyet Düzeyinin Rolü. Research Journal of Business and Management, 8(1), 1-14.

Kurgun, O. - Akdağ, G. (2013). “Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 2(2), s. 155-176.

Kurşunoğlu, Z. (2017). “Proje Yönetiminde Başarı Kriterleri Üzerine Bir Araştırma” Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Kurt, S - Taş, H. (2015). “Sivil Toplum Örgütlerinde Profesyonel ve Gönüllü Çalışma İlişkileri: Tehditler Ve Fırsatlar. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 4 (8), s. 199-214.

Kurt, M. ve Diğerleri, (2008). Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler, Gazi Kitabevi, Ankara.

Kutlu, N. (2001). “Proje Planlama Teknikleri ve Pert Tekniğinin İnşaat Sektöründe Uygulanması Üzerine Bir Çalışma” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), s.35-38.

Küçükcan, T. (2005). “Modernleşme ve Sekülerleşme Kuramları Bağlamında Din, Toplumsal Değişme ve İslâm Dünyası.”, İslam Araştırmaları Dergisi, 13, s. 109-128.

Kwiecien, O. (2019). “Communicating Development: Examining The Tensions Between Effectiveness And Ethics In The Marketing Strategies Of Canadian International Development Ngos.

Leadbeater, C. (1999). “New Measures For The New Economy”, OECD-International Symposium, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects, Amsterdam, p. 23.

Leslie, L. - M. Gelfand, M. J. (2012) “The Cultural Psychology Of Social Influence: Implications For Organizational Politics. Politics In Organizations: Theory And Research Considerations.”, s. 411-447.

Lewellen, W. G.- Badrinath, S. G. (1997).“On The Measurement Of Tobin's Q.”, Journal Of Financial Economics, 44(1), S. 77-122.

Lewis D. (2003).“Theorizing The Organization And Management Of Non-Governmental Development Organizations Towards A Composite Approach.”, Public Management Review, Vol.5 İss.3.

Lewis, H. (2007). “International NGO Capacity Building Programs in Benin and Burundi.” Dissertation of PhD, Walden University: USA.

Lind, H. (2005).“Value Concepts, Value Information and Cycles on the Real Estate Market”, Journal of Property Investment & Finance, Vol 23, No 2, pp. 141.

Looss, W. (1995). Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi, Vizyon Yönetimi, Ullrich Solmann, Roderich Heinze, İstanbul: Evrim Yayınları.

Lopes-Costa, J. A. - Munoz-Canavate, A. (2015). “Relational Capital And Organizational Performance In The Portuguese Hotel Sector (NUTS II Lisbon).”, Procedia Economics and Finance, 26, S. 64-71.

Lowendahl, B. - Haanes, K. (1997). "The Unit Of Activity: A New Way To Understand Competence Building And Leveraging. Strategic Learning And Knowledge Management.", s.19-38.

Luecke R. (2010). Proje Yönetimi, 2. Baskı, Yaylacık Matbaacılık.

Luthy, D. H. (1998). "Intellectual Capital and Its Measurement", Proceeding of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan, s. 6-18.

Lynn, B. (2000). "Intellectual Capital Key To Value Added Success.", Chartered Accountants Journal of New Zealand, 79(3), s.24-24.

Mardin Ş. (2006). Türkiye’de Toplum ve Siyaset, 13. Baskı, İletişim Yayınları İstanbul.

Mardin, Ş. (1995).Türk Modernleşmesi, Der: Mümtaz’er Türköne ve Tuncay Önder, İletişim Yay., İstanbul.

Marr, B. Dina G. Andy N. (2003). "Why do Firms Measure Their Intellectual Capital?", Journal of Intellectual Capital, Vol 4, No 4, pp.s. 441-464.

Masuda, Y. (1990). Managing in the Information Society, Basil, Blackwall, Cambridge- mass.

McLaverty P. (2002).Civil Society and Democracy, Contemporary Politic, Vol. 8. Nu.4.

Mehralian, G. - Rasekh, H. R. - Akhavan, P. ve Ghatari, A. R. (2013). "Prioritization Of Intellectual Capital Indicators In Knowledge-Based Industries: Evidence From Pharmaceutical Industry.", International Journal of Information Management, 33(1), s. 209-216.

Meles, A. - Porzio, C. - Sampagnaro, G. ve Verdoliva, V. (2016). "The İmpact Of The Intellectual Capital Efficiency On Commercial Banks Performance: Evidence From The US", Journal of Multinational Financial Management, 36, s. 64-74.

Mercer, C. (2002). "Ngos, Civil Society And Democratization: A Critical Review Of The Literature. Progress In Development Studies.", 2(1), s. 5-22.

Montano, B. - Liebowitz, J. - Buchwalter, J. - McCaw, D. - Newman, B., Rebeck, K. ve Team, T. K. M. M. (2001). "A Systems Thinking Framework For Knowledge Management. Decision Support Systems." 31(1), s. 5-16.

Mostashari, A. (2005). "An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management" Iranian Studies Group.

Motowidlo S. J. - Kell H. J. (2012). Job performance. N. Schmitt ve S. Highhouse (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (2nd ed.), 12, 82-103.

Mouritsen J. - H. T. Larsen ve P. N. D. Bukh. (2001). "Intellectual Capital and The „Capable Firm“: Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge", Accounting, Organizations and Society, Vol 26, pp. 4.

Mouritsen, J. (1998). "Driving Growth: Economic Value Added Versus Intellectual Capital", Management Accounting Research, 9(4), s. 461-482.

Mura, M. - Longo, M. (2013). "Developing A Tool For Intellectual Capital Assessment: An Individual-Level Perspective", Expert Systems, 30(5), s. 436-450.

Narvekar, R. S. - Jain, K. (2006). "A New Framework To Understand The Technological Innovation Process.", Journal of intellectual Capital.

Nencini, A. - Romaioli, D. ve Meneghini, A. M., (2016). "Volunteer Motivation And Organizational Climate: Factors That Promote Satisfaction And Sustained Volunteerism In Npos. VOLUNTAS.", International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27(2), s. 618-639.

Newton, R., (2010). Adım Adım Proje Yönetimi, Çev: İlker Gülfidan, Optimist Yayınları, İstanbul.

Norton, A. R. (1997).“The Future of Civil Society”, den aktaran J. Schwedler, “Civil Society and the Study of Middle East Politics”, **Toward Civil Society in the Middle East**, Lynne Rienner Publishers, Colarado, USA.

Oğuztürk, B. S. (2011). Alparslan, A. M., “E-Ticaret Stratejisinde Entelektüel Sermayenin Görünümü.”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (13), s. 145-168.

Oktay, F. (2016). “Örgüt Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(3), s.457-470.

Ordóñez de Pablos. (2003).“Intellectual Capital Reporting İn Spain: A Comparative View.”, Journal of intellectual capital, 4(1), s. 61-81.

Owen Tim, (2000). NGO- Government Partnerships, JIMI/RIMI Vol.1 Nu.1 Winter/Hiver.

O’Leary, S. (2017). “Grassroots Accountability Promises In Rights-Based Approaches To Development: The Role Of Transformative Monitoring And Evaluation In Ngos.”, Accounting, Organizations and Society, 63, s. 21-41.

Ölçer, F. - Şanal, M. (2007). “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi.”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), s. 479-500.

Özbek, M. (2006).“Kamusal Alanın Demokratiklesmesi, 21. Yüzyılda Sol ve Türkiye Sempozyumu, Bant Çözümü: Önder Koç ve Emrullah Kandemir.”

Özdemir, A. (2006). Bilgi Yönetimi ve Kuramsal Yaklaşım: Çorlu ilçesi Kamu ve Özel Arşivleri İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Özdemir, L. - Balkan, O. (2010).“Entelektüel Sermaye Unsurlarının İşletmelere Sağladığı Katkılar.” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1), s. 115-121.

Özgözgü, S. (2017). “Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi.”, Kastamonu Education Journal, 25(2).

Özkalp, E. (1999). “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma.”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1) s. 437-472.

Özevren, M. - Yıldız, S. (2010).“Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemleri ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma.”, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2) s. 275-289.

Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (6), 83-98.

Özmutaf, N. M. (2005). Sivil Toplum Kuruluşlarının Misyonlarını Gerçekleştirmede İnsan Kaynaklarının Rolünün Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Bağlamında İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Isparta.

Özmutaf, N. M. (2019). Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetimsel Konular, Ankara: Detay Yayıncılık.

Özmutaf, N. M. - Aktekin, Ö. G. E. - Ergani, B. ve Çıta, K. Sivil Toplum Kuruluşlarında Sosyal Sermaye Boyutlarının Gönüllülük Performansına Etkisi: İzmir İli Örneği. In 1st International Congress On Applied Sciences “Social Capital” Oct 23-24, 2015–Konya/Turkey 1. Uluslararası Uygulamalı Bilimler Kongresi: “Sosyal Sermaye” 23-24 Ekim 2015–Konya/Türkiye (P. 629).

Öztürk, M. B. - Demirgüneş, K. (2005). “Entelektüel Sermayenin Firma Üzerindeki Etkisinin Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi ile Ölçülmesi – Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar Üzerinde Ampirik Bir Çalışma.”, 9. Ulusal Finans Sempozyumu, 29-30 Eylül, Kapadokya, s. 129-140.

Palabıyık, H. (2011). Gönüllülük ve Yerel Hizmetlere Gönüllü Katılım Üzerine Açıklamalar, Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(1), s.82- 113.

Papulova, Z. (2014). “The Significance Of Vision And Mission Development For Enterprises In Slovak Republic.”, Journal of Economics, Business and management, 2(1) s. 12-16.

P.B. Larsen, D. Brockington (eds.), The Anthropology of Conservation NGOs, Palgrave Studies in Anthropology of Sustainability, DOI 10.1007/978-3-319-60579-1_5 https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-60579-1_5.pdf (E.T.: 19.08.2019).

Paksoy, H. M. - Öztürk, M. C. (2006). “Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Oluşumu: Gap Örneği.”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), s. 133-158.

Parlak, Z. - Özdemir, S. (2011). “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik.”, Sosyal Siyaset Konferansları, 60(1), s. 1-60.

Peker, Ö. (1998). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, Ankara.

Petruzzelli, A. M. - Rotolo, D. ve Albino, V. (2015). “Determinants Of Patent Citations In Biotechnology: An Analysis Of Patent Influence Across The Industrial And Organizational Boundaries.”, Technological Forecasting and Social Change, 91, s. 208-221.

Petty, R. - Guthrie J. (2000). “Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 1, Sayı: 2, s.155-176.

Pulic, A. - Kolakovic, M. ve Jelcic, K. (2009). “Efficiency Of Intellectual Capital In Hotel Business. Tourism And Hospitality Management.”15(1), s. 129-138.

Preston, D. - Karahanna, E. (2009).“How To Develop A Shared Vision: The Key To IS Strategic Alignment.”, MIS Quarterly Executive, 8(1).

Reich, B. H. - Kaarst-Brown, M. L. (2003). "Creating Social And Intellectual Capital Through It Career Transitions.", *The Journal of Strategic Information Systems*, 12(2), s. 91-109.

Rexhepi, G. - Ibraimi S. - Veseli, N. (2013). "Role Of İntellectual Capital İn Creating Enterprise Strategy.", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, s. 44-51.

Rodov, I. - Leliaert P. (2002). "Fimiam: Financial Method of Ğntangible Assets Measurement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol 3, No 3, p. 323-336.

Roos, J. (1998). "Exploring The Concept Of Intellectual Capital. Long Range Planning, 31(1), s. 150-153.

Roos, G. - Roos J. (1997). "Measuring your Company"s Intellectual Performance", *Long Range Planning, Special Issue on Intellectual Capital*, Vol 30, No 3, pp. 20.

Roos, J. - Roos, G. - Edvinsson, L. ve Dragonetti, N. C. (2000). "İntelektualni Kapital: Krmarjenje Po Novem Poslovnem Svetu.", *İnstitit Za İntelektualni Kapital*.

Rudež, H. N. - Mihalič, T. (2007). "Intellectual Capital In The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia.", *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), s. 188-199.

Project Management Institute Standarts Committe "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)", USA: Project Management Institute, (2008).

Ryfman, P. (2006). *Sivil Toplum Kuruluşları, İletişim Yayınları, İstanbul*.

Sağır, M. - Gönülölmez, A. (2019). "Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü.", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), s. 58-77.

Sağnak, M. (2005). "Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi", *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*.

Sanchez, P. - Chaminade C. ve Olea M. (2000). "Management of Intangibles, An Attempt To Build A Theory", Journal of Intellectual Capital, Vol 1, No 4, p. 10.

Sanderson S. (2002). The Future of Conservation, Foreign Affairs, September/October

Sandhu, K. Y.- Lodhi, S. A. ve Memon, A. Z. (2011). "A Strategic Tool For Managing Intellectual Capital Of Pakistan.", The Pakistan Development Review, s. 163-178.

Sapancalı, F. (2001). "Yeni Dünya Düzeni ve Küresel Yoksulluk.", Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 3(2), s. 115-140.

Saracel, N. - Aksoy, I. (2020). Toplum 5.0: Süper Akıllı Toplum. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 9(2), 26-34.

Sarıay, İ. - Özulucan, A. (2017). "Entelektüel Sermayeyi İşletme Düzeyinde Ölçen Yöntemlerin Karşılaştırılması: Bist'te Bir Uygulama.", Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU)/Journal of Accounting & Taxation Studies (JATS), 10(3).

Sarıbay, A. Y. (1998). Siyaset, Demokrasi ve Kimlik, İz Yayınları, Bursa.

Saroj, W. - Piolueang, N. (2018). "Influences of Family Functioning, Emotional Quotient, Social Support on Helping Behaviors of the Young Volunteer Spirit: A Case Study of Community Hospitals in Nonthaburi Province. Journal of Health Science, 18(3), s. 436-444.

Sarp, N. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Schein, E. H. (2006). Organizational culture and leadership (Vol. 356) John Wiley & Sons.

Scholte, J. A. (2000). Global civil society. In Ngaire Woods (Eds.) Political Economy of Globalization (pp. 192-207). Palgrave Macmillan.

Seleim, A. - Bontis, N. (2013). "National Intellectual Capital And Economic Performance: Empirical Evidence From Developing Countries", Knowledge and Process Management, 20(3), s. 131-140.

Sending Ole Jacob Iver B. Neumann, (2006). **Governance to Governmentality: Analyzing NGOs, States, and Power**, International Studies Quarterly Vol.50.

Sevim, A. - Sağlam, N. (2010). Proje Analizi ve Değerleme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Shakina, E. Barajas, A. (2012). "The Relationship Between Intellectual Capital Quality And Corporate Performance: An Empirical Study Of Russian And European Companies", Economic Annals, 57(192), s. 79-97.

Shehzad, U. - Fareed, Z. - Zulfiqar, B. - Shahzad, F. ve Latif, H. S. (2014). "The Impact Of Intellectual Capital On The Performance Of Universities", European Journal of Contemporary Education, 10(4), s. 273-280.

Shih, C. P. - Funes, A. (2013). "The Effect Of Organizational Trust And Intellectual Capital On Honduran Banking Institutions Using PLS.", Review of Management Innovation & Creativity, 6(19), s. 99-115.

Singer A. (2002). "Constructing Ottoman Beneficence: An Imperial Soup Kitchen in Jerusalem.", State University of New York Press: Albany.

Smircich, L. (1983). "Concepts Of Culture And Organizational Analysis". Administrative Science Quarterly 28/3: s. 339-358.

Sökmen A. (2014.) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

Spinner, M.P. (1997). Project Management, Principles and Practices, Prentice Hall, New Jersey.

Sternberg E., "NGOs vs Civil Society: Reflections on the Illiberal, the Illegitimate and the Unaccountable, Economic Affairs, October 2010 Susanu Irina

Olimpia, Adriana Olaru, Nicoleta Cristache and Viorel Susanu, (2009), The Reengineering of the Processes in the Typography Industry, Review of International Comparative Management, Special Number 1/2009.

Stewart, A. Thomas (1997). Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği, çev. Nurettin Elhüseyni, Mess Yayınları, İstanbul.

Sullivan, P. H. (1998). "Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation. John Wiley & Sons.

Sveiby, Karl-Erik. (1998). Measuring Intangibles and Intellectual Capital an Emerging First Standart.

Sydler, R. - Haefliger, S. - Pruksa, R. (2014). "Measuring Intellectual Capital With Financial Figures: Can We Predict Firm Profitability?", European Management Journal, 32(2), s. 244-259.

Şahin, O. Alabay, M. N. (2011). "Kobi'lerde Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkileri.", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), s.249-268.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, Maliye Dergisi, S:159.

Şamiloğlu, F. (2002). Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara.

Talas, M. (2011). "Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi", TÜBAR, Sayı:29 2011, s. 391-396.

Talas M. (2010). Çevre Bilinci Konusunda Sivil Toplum Örgütlerinin Önemi, WFT Vol.2 No.3.

Tamer, İ. Dereli, B. ve Sağlam, M. (2014). "Unorthodox Forms Of Capital In Organizations: Positive Psychological Capital, Intellectual Capital And Social Capital.", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 152, s. 963-972.

Thomsett, M. C. (1996).Proje Yönetimi. Çev: Mert Yetik, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Toffler, A. (1981). Üçüncü Dalga, (Çev. Ali Seden). Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Toker, K. - Yavuz, N. ve Görener, A. (2019).“Yalın Uygulamaların İşletme Performansı Üzerine Etkisinde İnsan Sermayesinin Aracılık Rolü: Bir Model Önerisi.”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), s. 76-99.

Toraman, C. - Abdioğlu, H.- İşgüden, B. (2009).“İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi.”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,11 (1), s. 91-120.

Tosun G. E. (2001). Demokratikleşme Perspektifinden Devlet Sivil Toplum İlişkisi, Alfa Yayınları, İstanbul.

Tseng, C. Y. - James Goo, Y. J. (2005). “Intellectual Capital And Corporate Value In An Emerging Economy: Empirical Study Of Taiwanese Manufacturers. R&D Management, 35(2), s. 187-201.

Tanes, Y. - Meydanlı İ. İ. ve Özdemir, S.S. (2011). Proje Yönetimi Kılavuzu. İstanbul Sanaayi Odası Yayınları, İstanbul.

Tuna, G. (2007). “Project Management: A Profession, role and activity MBA.”, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk, Z. - Bengü H. (2010). Entelektüel Sermaye Ölçümü, Muhasebesi, Raporlanması ve Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.

UNV. Dünyada Gönüllülüğün Durumu (Z. Biliz, Çeviri.). Ankara, (2011).

Unutkan, G. A., (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Tümken Kitabevi, Ankara.

Uysal, İ. (2004). “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama.” (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Uzay, Ş. - Savaş O. (2003) “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 20, Ocak-Haziran s. 168.

Uzianè, L. (2015). “Open Innovation, Knowledge Flows And Intellectual Capital.”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 213, s.1057-1062.

Ünal, Y. (2009). Bilgi Toplumunun Tarihçesi, Tarih Okulu, 5, s.123-144.

Van Den Berg, Herman (2002). “Models Of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation”, p. 20.

Vedder, A. (2007). NGO Involvement In International Governance And Policy: Sources Of Legitimacy. Brill.

Vigoda Gadot, E. - I. Talmud. (2010). "Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support", Journal of Applied Social Psychology, 40(11), s. 2829–2861.

Vurgun, L. Öztop, S. (2011). “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi.”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), s. 217-230.

Webster, F. (2002). “Globalization, Information and Change”, Technology Development, and Democracy, State University of New York Press, Editör: Allison, Juliann Emmons, USA.

Wermter, M. (1996). Stratejik Proje Yönetimi. Çev: Nurettin Süleymangil. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Werther, W. B. - Davis, K. (1994). Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Inc., New York, USA.

Willets Peter, (2001), What is a Non-Governmental Organization? Research Project on Civil Society Networks in Global Governance, City University:London.

Yalama, A., (2005). “Entelektüel Sermayenin Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC) ile Ölçülmesi ve Veri Zarflama Analizi (DEA) Yöntemi

Kullanılarak Karlılığa Etkisinin Sınanması: IMKB'ye Kote Bankalarda Uygulanması.”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.

Yamak, O. (1998). Proje Yönetim Teknikleri, Pandora Yayıncılık, İstanbul.

Yaman, Y. (2005). Vakıf Kuruluşunun ve Yönetiminin Yasal Çerçevesi, Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

Yanar, Ö. (2013). “Entelektüel Sermaye ve Örgütlerin Performansı Üzerine Etkisi.”, Tc Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, 79.

Yangil, F. M. (2016). “Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik.”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (48), s. 128-143.

Yaseen, S. G. - Dajani, D. ve Hasan, Y. (2016). “The Impact Of Intellectual Capital On The Competitive Advantage: Applied Study In Jordanian Telecommunication Companies.” Computers in Human Behavior, 62, s. 168-175.

Yavuz, A. (2000). “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye İçin Öneriler, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, 38, Ankara,: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları.

Yazdanfar, K. (2013). “Developing a Model for Intellectual Capital Measurement in Knowledge-Based Organizations.”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(1), s. 340-351.

Yaziji M. - Doh J. (2009). NGOs and Corporations, Conflict and Collaboration, Cambridge University Pres: New York.

Yeganeh, M. V. - SHarahi, B. Y. - Mohammadi, E. ve Beigi, F. H. (2014). “A Survey Of The Relationship Between Intellectual Capital And Performance Of The Private Insurance Companies Of Iran.”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 114(4), s. 699-705.

Yenilmez, E. H. (1993). "Bilgi Toplumu Olgusu ve Türkiye Hedef 2000 Yılı.", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yerasimos S. - G. Seufert, K. Vorhoff. (2002). Türkiye'de Sivil Toplum ve Milliyetçilik, 2.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

Yereli, Ayşe N. - Gerşil G. (2005). "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, s. 18-29.

Yeşilorman, M., & Firdevs, K. (2014). Bilgi Toplununun Teknolojik Temelleri Üzerine Eleştirel Bir Bakış. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24(1), 117-133.

Yıldırım, İ. (2004). Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yıldız, S. (2010). "Entelektüel Sermaye Faaliyet Raporu Önerisi: Özel Sermayeli Mevduat Bankalarında Bir Araştırma.", Bankacılar Dergisi, 75, s. 34-50.

Young, T. L. (1998). Daha İyi Nasıl Proje Yönetimi, Çev: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul.

Yörük, N. - Erdem, M. S. (2008). "Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi.", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22 (2), s. 397-413.

Yücel, A. G. F. - Yanar, A. G. R. (2005). "Türkiye'de Cari İşlem Açıkları Sürdürülebilir Mi? Zaman Serileri Perspektifinden Bir Bakış.", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(2), s. 483-492.

Yüksel, Ü. F. (2018). "Entegre Raporlama, Değer Yaratma ve Entelektüel Katma Değer Katsayısı: Bist Kurumsal Yönetim Endeksinde Bir Uygulama.", World of Accounting Science, 20.

Zlate, Œ. - Enache, C. (2015). “The interdependence Between Human Capital And Organizational Performance in Higher Education.”, Procedia-Social And Behavioral Sciences, 180, s. 136-143.

<http://sozluk.gov.tr/> (E.T. 25.04.2020).

https://www.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/mdgs/Turkiyede_gonulluluk.pdf (E.T. 12.05.2020).

EKLER

EK 1. Entelektüel Sermaye ve Projelerde Gönüllü Faaliyetlerine Yönelik Anket Formu

Entelektüel Sermaye ve Projelerde Gönüllü Faaliyetlerine Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı, İzmir ilinde yer alan sivil toplum kuruluşlarında (STK) entelektüel sermayenin projeler kapsamında gönüllü performansına etkisine yönelik olarak algıların belirlenmesidir. Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete katılan bireylerin kimlik bilgileri talep edilmemektedir. Çalışma tamamen akademik amaçlı olup İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen bir doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Sivil toplum kuruluşları, özel ve kamu sektörlerinin yanında “Üçüncü Sektör” olarak isimlendirilmektedir. Özellikle 20. Yüzyıl ile birlikte Sivil toplum kuruluşlarının önemi artmaya başlamış ve günümüzde daha da önemli hale gelmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının ise en önemli sermayelerinden birisi ise insandır. Bu kapsamda insana verilen önem, insandan istifade etme ve insan odaklı yönetim anlayışı son derece önemlidir.

Entelektüel Sermaye, bir işletme ve/veya kurumda sahip olunan maddi olmayan değer ve varlıkları ifade etmektedir. Bilgi toplumu ile birlikte bilginin son derece önemli hale geldiği ifade edilebilir. Bilginin, eğitimin, yetenek ve becerilerin kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen (STK) kuruluşlarda önemi günden güne artmaktadır.

Entelektüel sermaye; İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve Müşteri Sermayesi olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. İnsan Sermayesi; kurum içinde görev alan bireylerin sahip olduğu kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri oluşturur. Yapısal sermaye; kurumun sahip olduğu bilgi, belge, data, ilişki portföyü ve alt yapı gibi unsurlardan oluşur. Müşteri sermayesi ise; hedef kitleye yönelik misyon, vizyon gibi örgüt kültüründen, kurum imajı ve sahip olunan itibar gibi kavramlardan oluşmaktadır.

1.Yaşınız:

2.Cinsiyetiniz: 1()Kadın 2()Erkek

3.Eğitim durumunuz: 1()Ön lisans 2()Lisans 3()Lisansüstü

4.Pozisyonunuz: 1() Başkan 2()Başkan Yardımcısı 3()

5.Deneyim Süreniz (yıl):

6.STK türü: 1()Dernek 2()Vakıf 3()

7.STK'nın temel faaliyet alanı:

8.STK'larda entelektüel sermayeye önem veriliyor mu?: Evet () Hayır ()

Anketi cevaplama süresi ortalama beş dakikadır. Her soruya tek bir cevap verdiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Araş. Gör. Ali KÖSTEPEN

Prof. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF

Adres: Katip Çelebi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çiğli / İZMİR

Projelerde gönüllü faaliyetlerinde ... verilen önem düzeyi	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
Yetkinliklere	5	4	3	2	1
Yenilikçi düşüncelere	5	4	3	2	1
Organizasyonel yapıya	5	4	3	2	1
İş süreçlerine	5	4	3	2	1
İş süreçlerinde teknolojiye	5	4	3	2	1
Yasal konulara	5	4	3	2	1
Hedef kitle memnuniyetine	5	4	3	2	1
Hedef kitle bağlılığına	5	4	3	2	1
Hizmetin kalitesine	5	4	3	2	1

Önermeler		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Proje faaliyetlerinde gönüllülerin ... sahip olması gereklidir						
1	Gönüllülükle ilgili yetkinliklere	5	4	3	2	1
2	Gerçekleştirdiği görev ile ilgili yetkinliklere	5	4	3	2	1
3	Gönüllülükle ilgili deneyime	5	4	3	2	1
4	Gerçekleştirdiği görev ile ilgili deneyime	5	4	3	2	1
5	Gönüllülükle ilgili yaratıcı düşüncelere	5	4	3	2	1
6	Gerçekleştirdiği görev ile ilgili yaratıcı düşüncelere	5	4	3	2	1
7	Gönüllülükle ilgili gelişim süreçlerine	5	4	3	2	1
8	Gerçekleştirdiği görev ile ilgili gelişim süreçlerine	5	4	3	2	1
9	Gönüllülükle ilgili takım çalışması anlayışına	5	4	3	2	1
10	Gerçekleştirdiği görev ile ilgili takım çalışması anlayışına	5	4	3	2	1
11	Gönüllülükle ilgili zaman, kriz ve stres yönetimi anlayışına	5	4	3	2	1
12	Gerçekleştirdiği görev ile ilgili zaman, kriz ve stres yönetimi anlayışına	5	4	3	2	1

Proje faaliyetlerinde organizasyonel yapının ... sahip olması gereklidir						
13	Misyon, vizyon, değer ve ilkelere	5	4	3	2	1
14	Amaçlara ve hedeflere	5	4	3	2	1
15	Güçlü ve zayıf yönler konusundaki farkındalığa					
16	Kurumsallığa	5	4	3	2	1
17	Gönüllük kültürüne	5	4	3	2	1
18	Organizasyonel yeniliklere	5	4	3	2	1
19	Etkin liderlik süreçlerine	5	4	3	2	1
20	Etkin motivasyona	5	4	3	2	1
21	Etkin iletişim süreçlerine	5	4	3	2	1
22	Etkin eğitim süreçlerine	5	4	3	2	1
23	Etkin bir performans değerlendirme sistemine	5	4	3	2	1
24	Teknik yeterliliklere	5	4	3	2	1
25	Finansal yeterliliklere	5	4	3	2	1
26	Sosyal medyanın etkin kullanımına	5	4	3	2	1
27	Araç, gereç ve materyale	5	4	3	2	1

Proje faaliyetlerinde hedef kitlenin... sahip olması gereklidir		5	4	3	2	1
28	Faaliyet memnuniyetine	5	4	3	2	1
29	İlişkilerde memnuniyete	5	4	3	2	1
30	Kurum hakkında bilinirlik	5	4	3	2	1
31	Bağlılığa	5	4	3	2	1
32	Sürdürülebilir ilişkiye	5	4	3	2	1
33	Kurum kültürüne	5	4	3	2	1
34	Eleştirel anlayışa	5	4	3	2	1
35	Yeni gönüllü kazanıma katkı sunma girişimine	5	4	3	2	1
36	Hizmet alım istekliliğine	5	4	3	2	1