

Araştırma Makalesi / Research Article

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA BAŞARIYA GÖTÜREN YÖNETİM VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BİR İNCELEME

Abdullah YILMAZ*

Burcu AKDENİZ**

Öz

Ulusal ve uluslararası platformda önemi ve etkinliği gittikçe artan, kamu ve özel sektörün dışında “3. Sektör” olarak adlandırılan Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ülkemizde de etkinliğini giderek artırmaktadır. Her örgüt gibi kendi içinde belli hiyerarşik yapılanma ve işleyişe sahip olan STK’ların başarısında yönetsel yapıları ve yöneticilerinin liderlik özellikleri etkili olmaktadır. Bu çalışmanın amacı öncelikle kapsamlı bir literatür taraması ile konu ile ilgili temel bilgileri bir araya getirerek akademisyenlerin yanı sıra alanda çalışan kişilere derli toplu bir başvuru kaynağı sağlamaktır. STK’ların örgütlenme ve yönetsel özelliklerine odaklanılan bu çalışmada ilk olarak bu kuruluşlar için literatürde ortaya konmuş etkili liderlik özellikleri tespit edilmeye çalışılmakta ikinci aşamada ise seçilen başarılı STK örneklerinde durum (örnek olay) çalışması ile yönetsel yapılanma ve liderlik özellikleri incelenmektedir. Böylece STK’ların başarısının artırılması için yönetsel açıdan benimsenebilecek örnek özellikler ortaya konmaya çalışılmaktadır. Ayrıca yeni STK liderlerinin eğitiminde göz önünde bulundurulması gereken hususlara dikkat çekilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Kuruluşları, Yönetsel Yapılanma, STK Liderliği, Yönetim ve Organizasyon Eğitimi

* Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, abduallah_y@anadolu.edu.tr, ORCID:0000-0003-3711-6915

** Öğr. Gör. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Y.D.Y.O., burcuakdeniz@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3547-8069



A STUDY ON ADMINISTRATIVE STRUCTURES AND LEADERSHIP FOR SUCCESS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Increasing importance of Non-Governmental Organizations (NGO), or the “3rd Sector”, on international platform is reflected in the Turkish context as they become more and more influential in present circumstances. Like all types of organizations, an NGO has its particular hierarchical organization and functions and the success of an NGO is influenced by these administrative structures and leadership capacities of the administrators. This study scrutinizes the organizational and administrative structures of NGOs in general and the efficient leadership styles and characteristics presented in the related literature for such organizations. The first aim of the study is to present an overall reference paper on NGOs for both academicians and the experts or volunteers in field. On the basis of the administrative and leadership qualities derived from the literature the basic research questions are formed. The second part of the study is conducted with case study applied on three INGOs. Through the analysis on the administrative organization and leadership characteristics of these NGOs, some good practices and tips for other NGOs are determined. Moreover, facts to be considered within training of new generation NGO leaders will be underlined.

Keywords: *Non-Governmental Organizations, Administrative Structure, NGO Leadership, Management and Organization Training*

GİRİŞ

Sivil toplumun belirli amaçlar doğrultusunda organize olmuş teşkilatları “sivil toplum örgütleri” adını almaktadır. Her ne kadar sivil toplum sadece bu kuruluşlar ile sınırlı değilse de onun görevlerini etkili ve sistematik bir şekilde yerine getiren organı olarak bu sektör kamuoyunun gözünde de sivil toplumu temsil etmektedir. Dünya çapında hükümetlerin çeşitli şekillerde sınanmasına neden olan afetler, salgınlar, ekonomik krizler ve artan kitlesel yoksulluğun yanı sıra savaş ve terör kaynaklı insanlık dramları ve göç olgusu her yönüyle sivil toplumun harekete geçmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu bağlamda etkili ve güvenilir STK’lar çerçevesinde bağışçılar ve gönüllülerin bir araya gelmesi bireysel hayırseverlik faaliyetlerinden daha etkili olmaktadır.

Günümüz STK’larının önemli bir sorunu liderlik konusunda sürekliliğin sağlanmasıdır. Bazı durumlarda kurucu lider ve kuruluşun yüzü haline gelen kişilerin STK’nın önüne geçmesi, bu kişilerin kaybı yahut ayrılması halinde ortaya çıkan büyük liderlik krizleri yönetim organizasyon eğitiminde ele alınması gereken bir soruna işaret etmektedir. Başarılı bir STK’nın başarısında çoğu zaman tüm kuruluşu kamuoyu karşısında temsil eden etkili bir liderin payı büyüktür. Öte yandan bu liderin kamuoyu karşısında görünürlüğü başarının bir ön koşulu olmayıp, bazı STK’lar için bu liderin tanınmış biri olmaması da başarıya engel değildir. Lider konumundaki kişinin yönetim becerilerinin başarıya götüren asıl etkenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Öte yandan yeni STK’lar kurulması veya mevcutların liderlerinin değişmesi ihtiyacı halinde meydana gelebilecek ivme kaybının ortadan kaldırılması açısından yönetim bilimi ile ilgili lisans ve lisansüstü düzeydeki eğitim programlarında STK’ların yapısı ve işleyişine yer verilmesi, yeni STK liderlerinin yetiştirilmesi açısından önem arz etmektedir. STK’ların kurucusu ve yöneticisi olacak liderlere günümüzde her zamankinden fazla ihtiyaç duyulmaktadır. İyi yetişmiş, yeterli ve etkili bir STK liderinin kendiliğinden ortaya çıkmasını beklemek dünyanın mevcut trendlerinde fazlaca iyimser bir yaklaşımdır. Çoğunlukla yalnız ve destek almadan çalışan bu liderlerin sayısı son derece kısıtlıyken 3. Sektör hızla büyümektedir. Bu noktada geleneksel liderlik eğitiminden daha gelişmiş ve amacına uygun bir STK liderliği eğitimi ihtiyacı ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu bağlamda konu ile ilgili bilimsel çalışmaların sayısının artması faydalı olacaktır.



Bu çalışmanın ilk kısmı kapsamlı bir literatür taraması ile STK kavramının, temel özelliklerinin ve yönetsel yapılanmalarının anlaşılmasını amaçlamaktadır. Bu kısım bir yandan akademisyen ve alanda çalışan STK gönüllüleri için konu ile ilgili temel bir başvuru kaynağı oluşturmayı, diğer yandan da çalışmanın ikinci kısmında yapılacak durum çalışması için bir zemin hazırlamayı hedeflemektedir.

Durum çalışması analiz birimi belirlenirken sosyal yardım odağındaki STK'lar arasından seçim yapılması uygun görülmüş, bağımsız kuruluşlar tarafından yapılan başarı ve etkililik sıralamaları temelinde, yapılanmaları ile farklı nitelikler taşımalarına özen gösterilerek 3 uluslararası STK belirlenmiştir. Bu seçimde yazarların herhangi bir STK'yı destekleme kaygısı kesinlikle yoktur. Amaç farklı örnek uygulamaların ortaya konması ve alanda çalışan kişiler için başarıya götüren uygulamalara çeşitli örnekler vermektir.

1. STK'LARI ORTAYA ÇIKARAN YEREL VE KÜRESEL FAKTÖRLER

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de yoksulluk oranı ve gelir dağılımındaki eşitsizlik artmaktadır. Artan yoksulluk ve gelir eşitsizliği eğitimden insani yardıma çok çeşitli dezavantajlar ile mücadele etmek zorunda kalan ve sayıları günden güne artan yoksul nüfusa destek olmak için vakıf ve derneklere duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Dünyanın büyüyen sorunlarından biri olan mülteciler ve göç Türkiye'nin de başlıca sorunları arasında yer almaktadır. Mülteciler Derneği Türkiye'deki kayıtlı Suriyeli sayısının 13 Aralık 2019 tarihi itibarıyla bir önceki aya göre 8 bin 700 kişi artarak toplam 3 milyon 695 bin 944 kişi olduğunu, bu göçmenlerden geçici barınma merkezlerinde kalanların sayısının ise 13 Aralık 2019 tarihi itibarıyla 62 bin 216 kişi olduğunu belirtmektedir (mülteciler.org.tr, t.y.). Bu büyük göç dalgası ve beraberinde getirdiği insani ihtiyaçların karşılanmasında sivil toplum kuruluşlarının katkısı faydalı olacaktır.

Ülkemizde sivil toplumun en önemli aracı vakıflardır. Çoğunlukla bireysel servetin kamuyla paylaşılması üzerine kurulu olan Türk geleneğinin kadim ögesi vakıfların STK olma ve batılı anlayışla yaygınlaşması ise Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliğine adaylık statüsü aldığı 1991 Helsinki zirvesi sonrasında ivme kazanmıştır (İlter, 2009). Sosyal yardım derneklerinin yanı sıra ülkemizde faaliyet gösteren çok çeşitli STK'lar mevcuttur. Bunlar; spor dernekleri ve kulüpleri, din dernekleri, işveren sendikaları, işçi sendikaları, yabancı ve azınlık dernekleri,

tarım dernekleri, kültür dernekleri, serbest meslek dernekleri, kamu personeli sendikaları, esnaf dernekleri, güzelleştirme dernekleri ve diğer dernekler olarak sıralanabilir (Yücekök, 1998). Bu çalışmada uluslararası STK'lar arasından sosyal ve ekonomik anlamda en dezavantajlı kesimlere hitap eden sosyal yardım STK'ları ele alınmaktadır.

1990'lı yıllarda yükselişe geçen küreselleşme olgusu ve demokrasinin farklı coğrafyalarda yayılma eğilimi sivil toplum kavramını siyaset bilimi disiplinde tartışılan en önemli konulardan biri haline getirmiştir. Günümüzde sivil toplum devlete karşı özerk ama yardımlaşma halinde olan, ekonomik ve sosyal açıdan pek çok aktörü barındıran toplumsal alanı ifade etmektedir (Doğan, 2002). Sivil toplum kuruluşları kamu ve özel sektöre karşı dengeleyici bir faktör olup gerektiğinde tüketiciyi koruyan STK'larda olduğu gibi bu güç odaklarına karşı vatandaşın yanında olmaktadır. Ayrıca tüm ülkeyi ilgilendiren karar alma mekanizmalarında bireylerin katılımının sağlanması için aracı rolü üstlenmektedir (Ciucescu, 2009).

Devlet iktidarının hüküm sürdüğü siyasal toplumun dışında kalan alanda sivil toplum faaliyet göstermektedir. Devletin yükümlülüğündeki belli başlı görevler olan savunma, güvenlik, adalet, ekonomik ve siyasal düzenlemeler, diplomasi ve temel kamu hizmetlerinin dışında kalan görev ve sorumluluklar sivil toplum tarafından yürütülmektedir. Bu tür faaliyetlerin ön plana çıkan aktörleri ise sivil toplum kuruluşları olmaktadır. Bu durum STK'ların devlet tarafından da teşvik edilmesine neden olmaktadır. STK'ların bazı durumlarda desteğini almak devlet için bir zorunluluk teşkil etmektedir. Örneğin bazı durumlarda uluslararası örgütlerden topluma hizmet için elde edilecek bazı fonların devletten bağımsız bir STK aracılığıyla kullanılması koşulu söz konusudur. Demokrasinin güçlü olduğu gelişmiş ülkelerde sivil toplumun alanı siyasal topluma göre daha genişken demokrasisi ve ekonomisi yeterince gelişmemiş ülkelerde bu alan daralmaktadır (Gündüz ve Kaya, 2014; Özden, 2008a; Turan, 1998).

Kâr amacı gütmeyen sivil örgütlenmelerin uluslararası platformda oynadıkları rolün önemi günden güne artmaktadır. Bu nedenle söz konusu türden kuruluşların yöneticileri, geçmişe kıyasla çok daha karmaşık yönetsel sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu güçlükler devlet kurumları ve kâr amacı güden işletmelerin karşılaştıklarından farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bilindiği gibi STK'lar sosyal değişim misyonunu benimsemekte ve hükümet organları ile ana akım sosyal



hizmetler tarafından yeterli derecede desteklenemeyen daha savunmasız, zaman zaman marjinalleşmiş insan toplulukları ile çalışmaktadır. STK'lar bağışçılar ile bu insanlar arasında köprü kuran aracı örgütler konumunda olmalarından dolayı pek çok destek grubuna yahut temsil ettikleri kişilere hesap vermektedirler. Bunun yanı sıra STK yöneticileri sınırlı kaynaklar ile belirsiz ve sürekli değişen siyasi ve ekonomik şartlarda toplumun dezavantajlı kesimlerine yardım etmeye çalışmaktadırlar (Ciucescu, 2009; Hailey and James, 2004).

Bir yandan yeni nesil liderlerin yetiştirilmesi diğer yandan da mevcut STK liderlerinin desteklenmesi için mevcut deneyimler ve iyi uygulamalar üzerine kurulu güncel yaklaşımlar ile şekillenecek liderlik geliştirme programlarının tasarlanması sektör için aciliyet arz eden bir konudur (Apostu, 2013).

2. STK'LARIN YAPISI VE NİTELİKLERİ

Siyaset bilimi literatüründe baskı grupları arasında sayılan sivil toplum kuruluşları başlıca iki amaçla ortaya çıkmaktadır: Devletin faaliyetlerini toplumun lehine olacak şekilde etkilemek ve toplumun genelini ilgilendiren konularda belli başlı aksaklıkları gönüllü inisiyatif aracılığıyla gidermek. Kamusal alanda faaliyet gösteren STK'lar devlet örgütlenmesinin dışında yer almaktadır. Sivil toplum olarak ifade edilmesi devlet kurumu ile arasında belli bir mesafe koyduğu anlamına gelmekle beraber STK'lar devletin desteğine de ihtiyaç duymaktadır. Gönüllülük esası ile bir araya gelen bireylerden oluşmaları STK'ları diğer baskı gruplarından ayırmaktadır. STK eksenli örgütlenmeler devleti güçsüz bırakmayı değil, bilakis devletin erişemeyeceği noktalarda devletin devamı niteliğindeki işleyişi etkin bir biçimde gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Faaliyetleri ile özellikle ön plana çıkan STK'lar ise toplumun dezavantajlı kesimine destek olmaya ve devletin hizmetlerinden yeterince faydalanamayan gruplara hizmet götürmeye yönelik faaliyetler yürütmektedirler. Toplumsal istikrarın sağlanmasına katkıda bulunan bu faaliyetler çoğunlukla siyasal faaliyet şeklinde ortaya çıkmamakta ve yardımlaşma ve dayanışma şeklinde tezahür etmektedir (Doğan, 2002; Özgül, 2019).

Sivil toplumun organize olmuş ve kurumsallaşmış şekli STK olarak adlandırılmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının en temel iki özelliği gönüllülük esasına göre organize olmaları ve devletin hiyerarşik yönetim sisteminin dışında

bulunmalarıdır. Ayrıca demokratik bir işleyişe sahip ve bürokratik donanımdan uzaktırlar. Kâr amacı gütmeyen bu kuruluşlar üyelerinin, taraftarlarının ve genel olarak toplumun yararını gözeten, herhangi bir dış otoritenin güdümünde olmayan bağımsız oluşumlardır. Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren STK'lar çeşitli faaliyet alanları özelinde kurulmakta ve bu bağlamda Kâr Amacı Gütmeyen Örgüt, Kamu Hizmeti Örgütü, Uluslararası Sivil Toplum Örgütü gibi uluslararası anlamda kabul görmüş birçok isimle anılmalarının yanı sıra gönüllü sektör ve yardımseverlik sektörü gibi çeşitli isimlerle de anılmaktadır (İlter, 2009; Özden, 2008a).

Varlık (2011: 58) STK yerine Non-Governmental Organization teriminin doğrudan çevirisini tercih etmiş ve Hükümet Dışı Kuruluş (HDK) terimini kullanmış, kavramı bir hükümetin kontrolünde olmayan, ulusal, siyasal, etnik, dini gruplara ve ideolojilere hizmet etmeyen, kâr amacı gütmeyen, şiddet ve cürüme başvurmeyen, Birleşmiş Milletler Antlaşmasına uygun faaliyet gösteren, iç hukuk tarafından düzenlenen gönüllü özel kuruluş olarak açıklamıştır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (Non-Profit Organization-NPO) olarak düşünüldüğünde ise STK'ların standart iktisadi şirket modelinden farklı yönleri vardır. İktisadi açıdan STK, öz varlık gibi kaynaklara erişimi olmayan, elindeki kaynakları işletme sahiplerine dağıtmayan, çoğunlukla belli başlı hizmetlere ulaşmaları mümkün olmayan birey ve grupların ihtiyaçları nedeniyle kurulan örgüt şeklinde tanımlanmaktadır (Helmig, Jegers ve Lapsey., 2004).

Sivil toplum kuruluşları son derece çeşitli amaçlar ile kurulabilmeleri birlikte hayata geçirilmeleri ve tüzel kişilik kazanmaları belirli koşulları yerine getirmeleri ve temel özelliklere sahip olmalarına bağlıdır. Bu koşullar yasal nitelikte olup bazıları uluslararası hukukla bazıları ise ülkelerin kendi yasal sistemleri çerçevesinde belirlenmektedir.

Türkiye'de dernekler Medeni Kanun ve Dernekler Yönetmeliği çerçevesinde kurulmaktadır. Bir derneğin tüzel kişilik kazanması için Medeni Kanun'un 59. maddesine göre gerçek veya tüzel en az yedi kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları derneğin kuruluş bildirimini, dernek tüzüğünü ve gerekli belgeleri kuruldukları yerin en büyük mülki amirine teslim etmeleri gerekmektedir. Dernekler Yönetmeliği'nin 5. maddesinde kuruluş



bildirimi ile verilmesi gereken tüm belgeler bu yönetmelikte sıralanmıştır (Yalçın ve Öz, 2011).

Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi'ne göre STK bir devlet birimi ya da devletlerarası anlaşmayla oluşturulmamış bir örgüttür. İfade özgürlüğünü olumsuz etkilememek kaydıyla kamusal yetkililer tarafından atanmış üyeleri kabul edebilmektedir. Bu tür örgütlerin mali olanakları temelde üye aidatları tarafından sağlanmaktadır. Bir devletten doğrudan veya dolaylı yoldan sağlanacak mali yardımın ise Birleşmiş Milletlere bildirilmesi gerekmektedir. Öte yandan uygulamada STK'ların finansmanının sadece üyelik aidatlarından gelmediği, çoğunlukla halktan toplanan bağışlar, vakıfların yahut şirketlerin hibelerinden sağlanmaktadır. Bu konvansiyon tanım ve temel kriterler anlamında faydalı olmakla birlikte her ne kadar uluslararası hukuk temelinde oluşturulmuş ise de konvansiyonun etkinlik alanı bölgeseldir ve bazı istisnai kuruluşlar kesin sınırlar çizilmesini güçleştirmektedir (Ryfman, 2006).

STK'ların bazı belirleyici özellikleri bulunmaktadır. Bunların başında kâr amacı gütmemeleri ve hükümetin kontrolü altında olmamaları gelmektedir. Diğer temel özellikleri ise kurumsallığı hedefleyen bir resmi yapı ve işleyişe sahip olmaları, özerk olmaları, serbestçe kurulabilmeleri, gönüllülük esasına bağlı olarak çalışmaları, ülkenin siyasal işleyişinde baskı odağı teşkil edebilmeleridir. Yukarıda belirtildiği üzere tüzel kişilik olarak var olmaları STK'ların kurucuları ve yöneticilerinden bağımsız olarak varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlamaktadır. Özerk olmaları ise kamu ve özel sektör kuruluşlarından yardım almamaları değil bu desteğe bağımlı olmamaları ve destekleyen kurumların güdümüne girmemeleri anlamına gelmektedir. Kâr amacı gütmemeleri kazanç sağlayacak faaliyetler yürütmemeleri anlamına gelmemektedir. STK'lar varoluş amaçları ile çelişmeyecek şekilde tesis işletmekten eğitime çeşitli alanlarda ticari faaliyet gerçekleştirebilirler ancak kazançlarını yönetici, üye ve çalışanlarına dağıtmamaları, kuruluşun amacı doğrultusunda toplum yararına kullanmaları STK olmalarının bir gereğidir. Gönüllülük esası hem zaten gelirleri sınırlı olan STK'nın personel harcamalarını azaltma hem de kişilerin tamamen kendi rıza ve arzuları doğrultusunda faaliyetlere dâhil olmaları için gereklidir. Son olarak baskı unsuru teşkil etmeleri kesinlikle şiddet ve yasadışı yöntemlere başvurmak değil, üyelerinin ve destekçilerinin çıkarlarını birlik beraberlik bilinci içerisinde lobcilik,

protesto ve grevler gibi hukuka uygun araçlar ile korumalarını ifade etmektedir (Özden, 2008a; Yalçın ve Öz, 2011; Salamon, 1999).

3. STK'LARDA YÖNETSEL YAPI VE İŞLEYİŞ

Kendine özgü organizasyon yapısı olmakla birlikte STK'lar tıpkı diğer kuruluşlar gibi örgütlenme, yönetim, planlama ve denetim sistemlerinden faydalanmaktadır. Bunların yanı sıra verimlilik, etkililik, kaynakların artırılması ve doğru kullanılması, kalitenin geliştirilmesi gibi stratejik hedefler de gerçekleştirilmelidir. Öte yandan amacının kâr sağlamak değil toplum yararı ve sosyal değer oluşturmak olması ile diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Başka bir ifadeyle tüm işletmelerde olduğu gibi STK'larda da finansman temel konulardan biri olmakla birlikte amaç karlılığı artırarak işletme sahiplerine daha fazla kazanç sağlamak değil, STK'nın faaliyetleriyle topluma daha fazla değer yaratabilmektir. Ayrıca, STK'ların temel gelir kaynakları üyelerden ve hayırseverlerden toplanan bağışlardır. Bu gelirlere daha büyük resmî kurumlar ve uluslararası örgütlerden gelen hibeler de katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla etik değerleri ve hizmet kalitesi ile bu paydaşlarını tatmin edebilmesi, güvenilirliğini ve hesap verebilirliğini üst seviyelerde tutması STK'nın varlığı açısından hayati öneme sahiptir. STK yönetiminde şeffaflık ve kurumsal yönetim özellikleri vazgeçilmez niteliklerdir (Betil, 2008; Çetin, 2005; Özhabeş, 2013).

Apaydın (2008) kurumsallaşmanın STK'lar için önemini ortaya koyduğu çalışmasında kurumsallaşan STK'ların faaliyetlerindeki etkinliğin ve aldıkları toplumsal desteğin arttığını, böylelikle daha uzun ömürlü olduklarını ifade etmektedir. Kurumsallaşmanın "organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevredeki kurallar ve normlara uygun yapı oluşturmaları ve eylem gerçekleştirmeleri" olarak tanımlandığı çalışmada STK'ları kurumsallaşmaya zorlayan 3 temel etmen, düzenleyici kurumlar (devlet ve devletin yetkili kurumları), normatif kurumlar (mesleki ve sektörel üst kurumlar) ve bilinçsel kurumlar (çalışanların, üyelerin vb. sahip oldukları kültürel alışkanlıklar ve sosyal normlar) olarak sıralanmaktadır. STK'lar için kurumsallaşma araçları formalleşme (iş ve süreçlerin resmileşmesi, yapılandırılması), profesyonelleşme, hesap verebilirlik, güçlü örgüt kültürü ve tutarlı olmaktır. Bunlardan formalleşme ve güçlü örgüt kültürü kurum içerisinde kontrol ve koordinasyonu sağlamakta etkili olurken profesyonelleşme, hesap verebilirlik ve tutarlı olma kurumun dışarıya karşı güvenilirliğini ve meşruiyetini



garanti etmektedir. Kurumsallaşma sonucunda STK örgütsel çevresi ile uyumlu olmakta, meşruiyet ve istikrar kazanmakta, öngörülebilir oluşu ile de kaynaklarını artırma imkânı bulmaktadır (Apaydın, 2008).

Kaplan ve Norton (2004)'un hazırladığı strateji haritasını STK'lara uyarlayan Coşkun (2006) STK'ların işlevleri ve bu işlevler arasındaki ilişkileri açıklamıştır. Bu haritaya göre kurumun altyapısı öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermayeden oluşmaktadır. Bu alanlardaki performans kurumun süreçlerindeki performansının iyileşmesi için bir ön koşuldur. Hizmet alanlara ve diğer paydaşlara sunulan değer artması ise süreçler boyutundaki, faaliyetlerle, hizmet alanlarla, yeniliklerle ve yasal süreçlerle ilgili performansın iyi olmasına bağlıdır. Sosyal fayda boyutundaki, topluma sağlanan sosyal faydanın uzun vadede artırılması için müşteri boyutunda yer alan, hizmet kalitesi, faaliyet çeşitliliği, işlevsellik, paydaşlarla iyi iletişim kurulması, kuruluşun tanınırlığı (markası) gibi hizmet alanlara ve diğer paydaşlara sunulan değerlerin artması gerekmektedir. Kâr amacı olan işletmelerde strateji haritasının en üstünde yer alan finansal boyut, STK'larda strateji haritasının en altında yer almaktadır. Bunun sebebi kâr amacı olan işletmelerde finansal boyut nihai hedefken finansman boyutunun STK'lar için sadece bir araç olması, STK'ların finansal gereksinimlerinin, yani kurumun finansal istikrarının, kurumun sürekliliği için çok önemli bir yere sahip olmasıdır (Coşkun, 2006).

STK'larda iş gücü kaynağı profesyonel yöneticiler ve çalışanlar, üyeler ve gönüllülerden meydana gelmektedir. Bunlardan profesyonel çalışan ve yöneticiler STK adına yürüttükleri görevler karşılığında düzenli gelir elde etmektedir. Üyeler ise ödedikleri üyelik aidatları sayesinde STK'nın temel gelir kaynaklarından biri olmakta, buna karşılık faaliyetlerin ve politikaların belirlenmesinde söz sahibi olmaktadır. Gönüllüler ise zorunlu olmadıkları ve maddi bir karşılık beklemedikleri halde sosyal sorumluluk ve topluma faydalı olma duyguları neticesinde STK'lara katkı sağlamaktadır. Gönüllüler katkıları neticesinde maddi kazanç sağlamamakla beraber kişisel gelişim ve manevi tatmin elde etmektedir. Yeni üyelerin ve gönüllülerin kuruma çekilmesi ise maaşlı çalışacak iş gücünün işe alım süreçlerinden daha meşakkatli olacaktır. Medyada STK'nın görünürlüğüne artırılması ve çeşitli araçlar aracılığıyla hedef kitlelere ulaşılması ayrı bir çaba ve mesai gerektirmektedir (Akatay, 2018; Özden, 2008b).

Yöneticilik rolü üzerinden değerlendirildiğinde STK lideri bu üç farklı insan kaynağının yönetiminde çeşitli nüanslara dikkat etmek durumundadır. Örneğin kurumsallaşma sayesinde özellikle üye ve gönüllülerin güvenini kazanmalı ve bu kişilerin katkısının artarak devamını güvence altına almalıdır. İnsan kaynağı açısından yönetim stratejilerini gerekli durumlarda bu üç farklı insan kaynağının özelliklerini göz önünde bulundurarak farklılaştırabilmelidir.

Özetle bir STK'nın hayatta kalması finansal kaynaklarının sürekliliğine, çoğunluğu gönüllü olan insan kaynağının kuruma ve temel değerlerine bağlılığının sürdürülmesine, müşteri konumundaki hizmet alanlara kaliteli ve zamanında hizmetin götürülmesine bağlıdır. Bu koşulların sağlanabilmesi için STK yöneticisinin gelişmiş liderlik özellikleri ortaya koyarak etkili bir kurum kültürü geliştirmesi, üyelerin motivasyonunun sürekliliğini sağlaması, yenilikçi yaklaşımlarla STK'nın hizmetlerini iyileştirmesi, her koşulda kurumun güvenilirliğini üst seviyede tutması ayrıca kurumun tanınırlığını ve medyadaki görünürlüğünü artırarak bağışçıların ve gönüllülerin ilgisini canlı tutabilmesi gerekmektedir.

Kenya Ulusal STK'lar Birliği (Kenya National Council of NGOs) ülkelerinde faaliyet gösteren STK'ların başarısı ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla bu kurumlarda liderlik ve yönetim konuları üzerine yürüttüğü çalışmalar sonucu üç kitapçık yayınlamıştır. Bunların ilkinde ülkede bulunan kayıtlı 1880 STK'nın çoğunluğunun henüz çok yeni olduğu ve mevcut yönetsel sorunlar çözülmedikçe kalıcı olamayacakları belirtilmiştir. STK yönetiminde başarı için yönetişim (governance) uygulamalarının gerekliliğine değinilen raporda yönetim kurulu bulunmasının önemi ortaya konmaktadır. Örgütün otorite ve hesap verebilirlik ihtiyaçlarının bu bağlamda karşılanabileceği, otoritenin STK Kanununun gereklerinin yerine getirilmesi, kamu nezdinde hesap verebilirliğin ise yine aynı kanunun raporlama ve diğer gereklerinin yerine getirilmesi ile sağlanacağı ifade edilmiştir. Örgütün performansı ve faaliyetleri açısından sorumlu kişilerin net bir şekilde belirlenmiş olması ve hesap verebilirlik konusunda hiçbir şüphe bulunmaması gerekmektedir. Öte yandan yönetişim, STK yönetimi ile aynı şey olmayıp, tamamlayıcı bir öğedir. Yönetici otoritesini yönetim kurulundan alarak onun adına kullanır ancak ikisi arasındaki sınırın net bir şekilde çizilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde sorumluluk konusu karmaşık bir hal alır ki bu durum STK'nın hesap verebilirlik anlamında eleştirilmesine neden olmaktadır (STK Liderliği Serisi 1, 2001).

Anheier (2000) kâr amacı gütmeyen örgütler için de finansmanın ticari işletmeler için olduğu kadar önemli olduğunun altını çizerken onlardan farklı olarak asıl önemli olanın karlılıktan farklı oluşunun bu tür kuruluşların yönetimini diğerlerinden çok daha karmaşık hale getirdiğini belirtmektedir. STK'lar için temel özellikler aşağıdaki gibidir (Anheier, 2000: 6-7):

- ✓ İkili yönetim yapısı: İşletme yönetimi genel müdür ya da CEO tarafından yürütülürken genel anlamda idare yönetim kuruluna aittir. Başka bir ifadeyle genel müdür işlerin yürütülmesi ve finansal faaliyetlerin başarısına odaklanırken yönetim kurulu STK'nın misyonunun gerçekleştirilmesi ile ilgilenmektedir.
- ✓ Motivasyon yapısı: Böylesi örgütlerde bir tarafta personel, gönüllüler ve paydaşlar arasındaki her kişinin kendine özgü motivasyon kaynağının bir araya geldiği diğer yanda fedakârlık ve diğerkamalık ile bencil hedeflerin çatıştığı karmaşık motivasyon yapısı söz konusudur.
- ✓ Örgütsel çevrenin karmaşıklığı: STK'ların örgütsel çevresi merkez ve taşra teşkilatlarının kendilerine özgü kültürleri arasındaki farklar gibi temel bileşenlerin birbirinden farklı beklentileri ve motivasyonları ile şekillenmesinden kaynaklanmaktadır.
- ✓ Müşterilerin/hizmetlerden faydalananların kendine özgü yapısı: STK'lardan hizmet alanların onlardan beklentisi kâr amacı güden işletmelerin müşterilerinininkinden farklı olmaktadır. STK'lardan hizmet alanlar çoğunlukla tercihlerini belirtme yahut bu hizmetlerin maliyetini karşılama lüksüne sahip değildir.
- ✓ Değerlerin her şeyin üstünde olması: STK'nın varoluş nedeni onu oluşturan misyon ve değerlerdir ve tüm paydaşlar bu konuda hemfikirdir.

STK'ların en üst düzey uygulayıcı yöneticisi büyük bir STK için icra kurulu başkanı (CEO) olmakta ve bir yönetim kurulu tarafından desteklenmektedir. Yönetim görevini paylaştığı alt düzey yöneticileri bulunan CEO ağırlıklı olarak liderlik görevini üstlenmektedir. Öte yandan yeni kurulmuş bir STK için CEO liderliğin yanı sıra yöneticilik görevlerini de kendisi yerine getirmek durumunda

kalmaktadır. Bu durumda STK liderinin taşınması gereken özelliklerin başında yöneticilik becerilerine sahip olmak ve görevlerini iyi anlamak gelmektedir (STK Liderliği Serisi 2, 2001).

Coşkun (2008) STK yöneticisinin görevlerini aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Coşkun, 2008: 27-28):

- ✓ STK'nın misyonu doğrultusunda faaliyet alanlarını belirlemek, bu faaliyetleri planlayarak koordine etmek,
- ✓ Gönüllülerden oluşan insan kaynağını oluşturmak ve motivasyonlarını üst düzeyde tutarak verimli bir şekilde çalışabilecekleri koşulları sağlamak,
- ✓ Faaliyetlerin amacına uygun ve planlandığı gibi yürütüldüğünden emin olmak, performans değerlendirmesi gibi denetim sistemlerinden faydalanmak,
- ✓ Açıklık, şeffaflık ve iyi niyet çerçevesinde faaliyetler, hedefler ve sonuçların paydaşlara yansıtılmasını sağlamak. Bir STK'nın paydaşları mütevellî heyeti, gönüllüler, tedarikçiler, hizmet alanlar, devlet ve kamu kurumları, mevcut ve muhtemel bağışçılar, diğer ulusal ve uluslararası STK'lar, kredi verenler, basın ve tüm kamuoyundan meydana gelmektedir.

Tüm kurumlarda olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarında da liderinin rolü başarı ve başarısızlıkta önem arz etmektedir. Küçük bir STK'da hemen herkesle bire bir muhatap olan lider büyük STK'lar için ise medya ve kamuoyu karşısında kuruluşun yüzü olmaktadır. Her iki durumda da liderin etki alanı farklılaşırken takipçilerini motive etme becerisinin kuruluşun başarısını doğrudan etkileyeceği açıktır.

4. STK'LARDA YÖNETİM VE LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

Yerli literatür tarandığında STK'lar özelinde liderlik ve yönetim yapılanması konusunda sınırlı sayıda çalışma yapılmış olduğu görülmektedir (Demirci, 2014; Kılınç, 2019; Örucü, Altundal ve Biyan, 2019). Öte yandan toplumsal refah ve



demokrasinin işlerliği açısından STK'ların başarısı son derece önemlidir ve konu üzerine yapılacak bilimsel çalışmaların bu başarıya şüphesiz katkısı olacaktır.

STK'lar üzerine yürütülen güncel çalışmalar STK'ların karşılaştıkları birtakım sorunları ortaya koymaktadır. Bunlardan bir tanesi finansal bağımsızlığın sürdürülmesidir. Devlet fonları ve yabancı kuruluşlardan aldıkları yardımların himaye aracı olarak STK'ların doğası ve sivil toplum açısından oynadıkları rol üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında Atia ve Herrold (2018) Filistin ve Fas'taki STK'lar üzerine nicel bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışma kapsamında himayeci konumundaki kurumun profesyonelleşme, bürokratikleşme ve artırılmış hesap verebilirlik araçlarını kullanarak STK'ları yönetmeye başladıkları ifade edilmektedir. Bu araçların beraber kullanılması durumunda STK gündemlerinin siyasetin dışında kaldığı, aktivist doğalarının güçsüzleştirildiği, hizmet sağlama görevlerinin öncelikli hale getirildiği ortaya konmuştur. Bu durum ise STK'ların temel varoluş sebeplerinden biri kabul edilen sivil toplumun gelişimine katkı sağlamasını engellemektedir. Ayrıca yazarlar bu şekilde hükümet yahut dış kaynak sağlayan kurumların yönetim aracı haline gelen STK'lar için sivil toplumun değişim araçları olmaları açısından sürdürülebilirlik, meşruiyet ve etkinlik kaybı anlamına geldiğini ifade etmektedirler (Atia ve Herrold, 2018: 1052).

STK'larda liderlik uygulamaları üzerine yapılmış araştırmaları incelediği çalışmasının sonucunda Kılınc (2019) klasik yöneticilik anlayışından ziyade güncel liderlik tarzlarının önemine dikkat çekmektedir. STK lideri öncelikle gücünü makamından değil, astları ve kuruluşun üyelerine ile aralarındaki etkili iletişim ve iyi ilişkilerden alan; değişime uyum sağlayabilen, insan odaklı, yenilikçi, etkileşimci, toplumun hassasiyet ve manevi kaynaklarına, temel değerlerine önem veren, üyelerini ve astlarını güçlendiren ve onlara ilham veren, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen, dönüşümcü, yönlendirme ve etkileme becerilerine sahip, takipçilerine açık ve net talimatlar verebilen, onlarla takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı üzerine kurulu işbirliği içerisinde olan, kişiliği ve özelliği ile kurumunun imajını oluşturan bir yönetici/lider olmalıdır (Kılınc, 2019: 1108).

Dünyanın en yoksul ve insani koşulları en ağır bölgelerinde faaliyet gösteren kalkınma STK'ları üzerine yaptığı çalışmalarında Hailey ve James (2004) öncelikle bu sektörde yöneticilik koşullarının diğer sektörlerden çok farklı

olduğunu, çünkü bu STK'ların bağışçılara karşı sorumluluklar, hükümetlerin siyasi hassasiyetleri ve yerel halkın ihtiyaçları üçgeninde son derece hassas dengeler dâhilinde var olma mücadelesi verdiklerini belirtmektedir. Bu liderlerin ihtiyaç duydukları temel özellikler kişisel bütünlük, siyasi dirayet, aynı anda çalıştıkları çevreden, bağışçılardan, hizmet sağladıkları topluluklardan, birlikte çalıştıkları personel ve gönüllülerden gelen baskıyı dengeleyecek idari beceriler şeklinde özetlenmektedir (Hailey ve James, 2004).

Kenya Ulusal STK'lar Birliğı ülke çapında çalışan STK yöneticilerinin katılımı ile yürüttükleri çalışmada etkili STK liderinin temel özellikleri ve STK'nın başarısını belirleyen faktörler konusunda katılımcı görüşlerine başvurmuşlar, belirledikleri özellikleri sıralamışlardır. Yeni STK liderlerinin yetiştirilmesine yönelik yürütülen bu çalışmada STK liderinin taşıması gereken özellikleri 3 ana başlık altında gruplandırılmıştır (STK Liderliğı Serisi 2, 2001: 16-17):

a. Davranışsal özellikler

1. Yüksek öz farkındalık ve özgüven, motivasyon ve gayret,
2. Kalkındırmayı amaçladıkları çevrenin karmaşık özelliklerini anlamak,
3. Yeni yaklaşımlara açık olmak,
4. Eleştirel ve analitik düşünebilme yeteneğı,
5. Kültürlerarası iletişim becerileri,
6. Cinsiyet ayrımcılığına karşı hassas olmak,
7. Gelişmiş iletişim, dinleme ve sunum yapma becerisi,
8. Toplantılara katkıda bulunma ve yönetebilme,
9. Çatışma yönetimi ve müzakere yetisi,
10. Çevresindeki insanlara rehberlik, mentörlük ve koçluk yapabilme.

b. Teknik bilgi ve beceriler

1. Yönetişim ve yönetim kurulu oluşturma bilgisi,
2. Çevreyi inceleme, değerlendirme ve analiz edebilme,
3. Program tasarlama ve geliştirme,
4. Projeler için teklif yazabilme ve uygulama,
5. Bütçe hazırlama, sosyal denetim, projelerin mantıksal çerçeve analizi gibi konularda bilgi sahibi olma,
6. Proje performans ölçme sistemleri ve teknikleri bilgisi,



7. Danışman, bilgi teknolojileri uzmanı ve muhasebeci gibi kişilerden hizmet alabilme,
8. Yeterli dil ve yazma becerileri,
9. Personel seçimi ve işe alma süreçleri bilgisi,
10. Tartışma ve müzakere becerileri,

c. Değişim sürecinde oynayacağı rolden kaynaklanan özellikler:

1. Dönüşümcü değerlere sahip olma,
2. Örgütsel durum ve dinamikleri okuyabilme,
3. Değişim için gerekli sistem ve araçları öğrenme,
4. Örgütsel gelişim ve değişim süreçlerini, değişime karşı direnci yönetme becerisi,
5. Değişim fonksiyonunun, stratejik planlamanın ve iş birliklerinin önemini kavrayabilme,
6. Örgüt kültürünü şekillendirebilme ve etkili kullanabilme,
7. Örgütler arası iş birliği ve yardımlaşma ağı kurabilme.

Başarılarıyla ülkelerinin kalkınmasına ve yoksullukla mücadelesine büyük katkı sağlayan STK'ları ile ön plana çıkan başka bir bölge de Güney Asya'dır. Bu bölgede dünyanın en yoksul ve mağdur nüfusunun önemli bir kısmı bulunmaktadır. Smillie ve Hailey (2001) Bangladeş, Hindistan ve Pakistan'da faaliyet gösteren büyük ölçekli yerel STK'ların liderleri üzerine yaptıkları çalışmada bu liderlerin başarısının altında yatan bazı temel özellikler tespit etmişlerdir. Değer odaklı, bilgi temelli ve duyarlı karaktere sahip STK liderlerini "kalkınma lideri" olarak adlandıran yazarlar araştırma sonuçlarına göre kısıtlı imkânlar, çeşitli talepler ve istikrarsız çevre koşulları içerisinde başarıyı yakalayan bu liderlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar (Smillie ve Hailey, 2001):

1. Kırsal alanda yaşayan yoksullara yardım etmek duygusu üzerine şekillenen değerlerini çevrelerindekiyle de yansıtabilen net bir vizyona sahip olmaları,
2. Öğrenmeye ve deneyimlemeye açık kişilikleri ile yeni teknolojiler ve örgütsel yapılanmaları uygulamaya, yeni bilgi kaynaklarından faydalanmaya istekli olmaları,
3. Dış çevreyi, yenilenen trendleri takip edebilme değişen koşullara uyum sağlamayı kolaylaştıran merak ve becerilere sahip olmaları,

4. Bir yanda çalışanlarının motivasyonunu artırmalarını, diğer yanda toplumun farklı kesitleri ile etkileşimde olabilmelerini sağlayan iletişim becerileri,
5. Çeşitli talepleri dengeleme ve farklı roller oynayabilme yetenekleri.

Özetle bir STK lideri kişiliği itibarıyla değişime açık, etkileşimci, iyi iletişimci, teknolojiyi iyi kullanabilen, çevresel şartları yönetebilen, iyi bir yöneticinin taşıması gereken tüm nitelikler ile maneviyatı, sezgileri ve karizması ile iyi bir lider örneği olmalıdır.

5. DÜNYADAN SEÇİLMİŞ STK'LARDA BAŞARILI LİDERLİK PRATİKLERİ

Gerek yerel ve ulusal gerekse uluslararası düzeyde çok sayıda STK kurulmakta bunların bir kısmı belirli bir çerçevede ama istikrarlı bir şekilde çalışmalarını sürdürürken bir kısmı zaman içinde etkinliğini ve varlığını yitirmektedir. Elbette ki başarının ve başarısızlığın belirli nedenleri bulunmaktadır. Bu çalışmada varlığını uzun süre devam ettirebilmiş, uluslararası düzeyde başarılar göstermiş ve etki alanı en geniş sınırlara ulaşmış STK'larsan örnekler seçilerek incelenecek, başarılarının ardındaki yönetsel faktörler ortaya konmaya çalışılacaktır.

5.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın uygulama kısmında nitel analiz yöntemlerinden durum (örnek olay) çalışması yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2013) benimsenmiştir. Bu bağlamda STK'ları başarıya götüren örnek uygulamaları ortaya koymak amacıyla üç STK, bağımsız kuruluşlar tarafından yapılan başarı ve etkililik sıralamaları temelinde, yapılanmaları ile birbirinden farklı nitelikler taşımalarına özen gösterilerek seçilmiştir. Bu seçimde yazarların herhangi bir STK'yı destekleme kaygısı kesinlikle olmayıp amaç alanda çalışan kişiler için başarıya götüren uygulamaların çeşitliliğini ortaya koymaktır. Araştırmanın temel sorunsalı "Bir STK'yı başarıya götüren yönetsel özellikler ve liderlik uygulamaları nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın ilk kısmını oluşturan literatür çalışması ışığında belirlenen alt sorunsallar ise iyi yönetim uygulamaları ve liderlik pratikleri olarak belirlenmiştir. STK oluşumlarının çeşitliliği çalışmanın başında belirtilmiştir. Bu geniş yelpazede uygulama alanının sınırlandırılması amacıyla sosyal yardım STK'ları analiz birimi olarak seçilmiştir. Seçilen STK'ların her biri için kurumsal internet sitelerinden ve sınırlı sayıdaki ikincil kaynaktan veri toplanarak doküman analizi yapılmış ve



veriler birbirinden bağımsız bir şekilde betimlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtlılığı, konu özelinde seçilen STK'lar ile ilgili yapılmış akademik çalışma tespit edilememesi ve sadece temel bilgilere ulaşılabilen sınırlı sayıda ikincil kaynağa başvurulabilmesi, ağırlıklı olarak kuruluşların beyanları üzerine kurulmuş olmasıdır. Ayrıca daha fazla STK'nın incelenmesi ile daha zengin sonuçlara ulaşılması mümkündür. Araştırmanın sınırlılıkları dahilinde belirtmek gerekir ki çalışmanın amacı tek başına STK'ları başarıya götürecek bir formül ortaya koymak değil, başarıya götüren örnek uygulamalar belirleyerek alanda çalışan kişi ve kuruluşlara ışık tutmaktır.

5.2. Örnek STK'ların Belirlenmesi

Her yıl uluslararası düzeyde bazı başarı ve etkinlik sıralamaları yapılarak dünya çapında öne çıkan STK'lar medyada duyurulmaktadır. Uluslararası bir platform olan NGO Advisor Cenevre merkezli bağımsız bir medya örgütüdür. Kâr amacı gütmeyen sektör için yenilikçilik, etkili olma ve yönetim konularındaki başarılı uygulamaları ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Yürüttükleri araştırmalar çerçevesinde STK'ları değerlendiren ve başarı sıralaması yapan NGO Advisor bu sayede bağışçılar, gönüllüler, gazeteciler, araştırmacılar ve diğer STK'lar için güvenilir veri üretmektedir. Değerlendirme ölçütlerinin geliştirilmesinde Cenevre Üniversitesi'nden de yardım alan örgüt dünyanın her yerinden kâr amacı gütmeyen kurumların çalışmalarını adil, şeffaf ve bağımsız bir şekilde değerlendirdiğini ifade etmektedir (www.ngoadvisor.net, 2017). NGO Advisor tarafından 2020 yılı için ilan edilen en başarılı STK'lar listesinde BRAC ilk sıradadır (2016, 2017, 2018, 2019 yıllarında da durum aynıdır). Tam liste aşağıdaki şekildedir (www.ngoadvisor.net, 2020):

1. BRAC
2. Sınır Tanımayan Doktorlar
3. Danish Refugee Council
4. Open Society Foundations
5. Mercy Corps
6. Scoll Foundation
7. JA Worldwide
8. ACUMEN
9. Cure Violence Global
10. LANDESA

Bu tür listelere başka bir örnek te “People’s Browser” internet sitesinde yayınlanan “Dünyanın en etkili 10 sivil toplum kuruluşu listesi”dir (www.peoplebrowsr.com, t.y.) Sosyal medyada tanınırlık ve etkililik özelliklerini ölçen KRED’s Influence and Outreach skorları değerlendirilerek hazırlanan bu listede aşağıdaki STK’lar sıralanmaktadır:

1. FEE- Foundation for Environmental Education
2. Bill & Melinda Gates Foundation
3. Partners in Health
4. Heifer International
5. IRC- International Rescue Committee
6. CERES Coalition
7. Mercy Corps
8. PATH
9. Cure Violence Global
10. Clinton Health Access Initiative (CHAI)

STK’ların başarılarının takdir edildiği ve sıralama yapılarak her türlü STK’yı cesaretlendirme amacı güden başka çalışmalar da mevcuttur. Küresel düzeyde yayın yapan bir medya kuruluşu olan Foreign Policy faaliyet gösterdikleri bölgeler ve başarılarını göz önünde bulundurarak 2008 yılında “Dünyanın en güçlü kalkınma STK’ları” adlı bir liste yayınlamıştır (foreignpolicy.com, 2008). Listedeki sıralama aşağıdaki gibidir:

1. BRAC
2. Bill ve Melinda Gates Vakfı
3. World Vision
4. Oxfam International
5. Sınır Tanımayan Doktorlar

Listelerden de anlaşıldığı gibi dünya genelinde en çok etki yaratan ve faaliyetleri ile dikkat çeken STK’lar öncelikle insani yardım ve tıbbi yardım misyonu üstlenenler ve sonrasında ise eğitim faaliyetleri yürütenlerdir. Gerek uzun ömürlü olması gerekse daha dikkat çekici başarılar ortaya koyması açısından bu kuruluşların kalkınma STK’sı olmaları, başka bir ifadeyle sadece ihtiyaç maddelerinin temini değil yerel ekonominin güçlendirilmesi ve sorunlara kalıcı çözümler sağlanması yönünde hareket etmeleri de belirli STK’ları zirveye



taşımaktadır. Bu bağlamda yukarıdaki listelerde birden fazla listeye girme ve bunu defaatle başarma durumları göz önünde bulundurularak üç uluslararası STK bu çalışmada yönetsel ve liderlik özellikleri açısından değerlendirilmek üzere seçilmiştir.

5.3. BRAC

Sonuncusu 2020 yılında olma üzere pek çok defa NGO Advisor tarafından dünya çapında en etkin ve etkili STK seçilen BRAC 118.000'i aşkın çalışana sahiptir. Bangladeş merkezli faaliyetlerine başlayan BRAC günümüzde Afganistan, Liberya, Myanmar, Nepal, Filipinler, Ruanda, Sierra Leone, Güney Sudan, Tanzanya ve Uganda'da faaliyetler yürütmektedir. Kendisini bir hükümet dışı kuruluş, sosyal girişim, sosyal yatırımcı, kamuya açık forum, bilgi merkezi, politika savunucusu olarak tanımlayan kuruluşun bir de üniversitesi mevcuttur. İnternet sayfasının yanı sıra sosyal medyayı da (<https://www.facebook.com/BRACWorld/>) aracılığıyla kullanarak sorunların toplumun geniş kesimleri tarafından fark edilmesi ve bu doğrultuda yönlendirilmesini sağlamaktadır. Bilimsel faaliyetleri destekleyen Kurum, sosyal yardımlaşma alanında yayın faaliyetleri yürütmekte, BRAC Üniversitesi ile kendi sosyal girişimcilerini yetiştirmektedir (www.brac.net, 2020).

5.3.1. Faaliyetleri

Sosyal yatırımcılık ve sosyal girişimcilik faaliyetleri Kuruluşun uzun vadeli başarısının en önemli araçlarından. BRAC yatırımlarını sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten ve halkı güçlendirerek yoksulluk, cehalet, hastalık ve sosyal adaletsizlikle mücadele faaliyetlerinde kendisini destekleyen şirketlere yöneltmektedir. Yatırım stratejisi Kuruluşa finansal geri dönüş sağlamak, böylece hem kendi sürdürülebilirliklerini hem de sosyal ve çevresel etkinin sürekli olmasını garanti altına almak üzerine kuruludur (www.brac.net, 2020).

Sosyal kalkınma STK'sı olarak yoksulluğun ortadan kaldırılmasını hedefleyen Kuruluş küresel yoksulluk sınırının altında gelire sahip ve birçok açıdan dışlanmış Bangladeş nüfusunun yaklaşık %12'sini oluşturan kesimine yönelik eğitim de dâhil olmak üzere çeşitli imkânlar ve insani yardım sağlayan faaliyetlerin yanı sıra bu topluluklara mikro finansman sağlama, onları daha iyi iş imkânlarına kavuşturmak için mesleki eğitimler düzenleme faaliyetleri yürütmektedir. Ayrıca ülke içindeki işgücü göçünün etkilediği genç nüfusu bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetleri,

sağlık hizmetleri, gıda yardımı, aile planlaması, temiz su ve hijyen temini, kentsel kalkınmayı destekleme, iklim değişikliği ve doğal çevrenin korunmasına yönelik faaliyetler, cinsiyet eşitliği ve insan haklarının korunmasına yönelik faaliyetler ve eğitim faaliyetleri BRAC tarafından yürütülen temel çalışmalardandır (www.brac.net, 2020; Zahir ve Akbaruddin, 2018).

5.3.2. İyi Yönetim Uygulamaları

BRAC'ın iç kontrol sistemi faaliyetlerin etkililik ve verimliliğini, finansal verilerinin güvenilirliğini, kurallar, yönetmelikler ve prosedürlere uygunluk konularında makul düzeyde güvence sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Yönetimin bütünlük sergilemesi, tutumu, eylemleri ve etik değerleri çalışanlar arasında farkındalık yaratmaktadır. Kontrol faaliyetleri Kuruluşun hedeflerine ulaşılmasını sağlarken yönetimin bakış açısının her düzeydeki çalışan tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Açık ve net politikalar ve prosedürler, dokümantasyon süreci, otoritenin paylaşımı, çalışanlar arasındaki görev dağılımı, denetleme ve hesap verebilirlik yönetimin etkinliğini artırırken Kuruluşun şeffaflığına da katkı sağlamaktadır. Kuruluşun finansal bilgileri düzenli olarak internet aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmaktadır. İç kontrol ve kesintisiz işlem konularını BRAC düzenli aralıklarla gözden geçirmekte ve değişen çevre şartlarına göre sistemini güncellemektedir. Kontrol mekanizmasının temelinde BRAC yönetiminin iradesi yatmaktadır (www.brac.net, 2020).

Finansal açıdan güvenilirlik ve hesap verebilirliğini artırmak açısından başka bir uygulama da Uluslararası STK'lar Hesap Verebilirlik Tüzüğüdür (The INGO Accountability Charter). Bu oluşum eş düzey kuruluşların birbirini denetlediği, alanında tek küresel ve sektörler arası mali denetim çerçevesi olma özelliği taşımaktadır. Bunun yanı sıra uluslararası STK'larda genellikle zayıf kalan şikâyet ve düzeltme mekanizması bu oluşumda sağlanmakta, üyelerin yıllık rapor sunma zorunluluğunun yanı sıra üyelikle beraber taahhüt edilen sorumlulukların yerine getirilmemesi halinde devreye giren yaptırımlar da mevcuttur. Aralarında Greenpeace ve Oxfam'ın da bulunduğu yaklaşık 26 tam üyeye sahip olan bu oluşum özellikle uluslararası STK'lar için etkili bir araçtır (Crack, 2018: 420). BRAC bu oluşumda Aralık 2013 itibarıyla tam üyelik statüsüne sahiptir. Uluslararası STK'lar Hesap Verebilirlik Tüzüğü 2008 yılında tüzel kişilik kazanmış, günümüzde Birleşik Krallık'ta kayıtlı, sekreterliği ise Almanya, Berlin'de bulunan bir şirkettir.



Temel amacı STK'lar için kurumsal hesap verebilirlik sağlayacak bir araç temin etmektir (www.brac.net, 2020).

5.3.3. Liderlik Pratikleri

Faaliyetlerinin başarısında Kuruluş'un alanında uzman ve STK'nın başarısına katkıda bulunabilecek beceri ve deneyime sahip yöneticilerinin inisiyatifine borçludur. Gerek devlet kurumları gerek Birleşmiş Milletler gibi kurumlarda çalışmış, topluma hizmet alanında çeşitli projelerde görev almış bu liderler hem uzmanlık becerileri hem de kamuoyu nezdindeki olumlu profilleri ile pek çok STK tarafından da benimsenen bir liderlik özelliği sergilemektedir. Örneğin, uluslararası yönetim kurulu, merkezi yönetim organı ve icra kurulu tarafından yönetilen BRAC'ın uluslararası yönetim kurulu başkanı Ammerah Haq uzun yıllar Birleşmiş Milletler'de genel sekreter baş yardımcılığı da dahil çeşitli kademelerde çalışmış emekli bir bürokrattır (www.brac.net, 2020).

Birçok STK'nın kurucusu onun hem kamuoyu karşısındaki yüzü hem de en üst düzey yöneticisi olarak yol gösteren lideri konumundadır. Kurucusu ile özdeşleşen, hayat boyu liderlik özelliği gösteren STK'lardan biri olarak BRAC'ın kurucusu ve başkanı Sir Fazle Hasan Abed 2019 yılında vefat etmiş, verdiği son demeçlerden birinde Kuruluşun temel liderlik yaklaşımını aşağıdaki şekilde özetlemiştir: "Başarısızlık BRAC'ta kötü kabul edilmez. Personelimi başarısızlıklarını daima sağladıkları hizmetleri iyileştirmek için bir fırsat olarak görmelerini tavsiye etmişimdir." 1980'lerde Bangladeş'te yürüttükleri ve kırsalda yaşayan kadınlara çocukları için verilen tıbbi yardımı nasıl uygulamaları gerektiğini öğrettikleri bir kampanya sırasında başlangıçta sadece %10 başarı sağlayabildiklerini ve tekrar tekrar eğitim uygulamalarını güncelleyip uygulayarak %100 başarıya ulaştıklarını anlatmıştır. "İyi yöneticilik öğrenilebilen bir beceridir ve bugün kalkınma sektörü için her zamankinden daha da önemli hale gelmiştir." şeklinde sözlerine devam eden Abed kötü yöneticiliği bir hastalığa benzeterek bu sorunun STK'lar arasında deneyim ve birikimlerin paylaşılması yoluyla çözülebileceğini, ancak o zaman aşırı yoksulluğun tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olacağını ifade etmiştir (www.ngoadvisor.net, 2017). Dolayısıyla pek çok başarılı işletmenin de üstünde önemle durduğu yanlılarından öğrenme ve kendini geliştirme aracı olarak değerlendirme pratiğinin BRAC tarafından da benimsendiği söylenebilir.

BRAC'ın bakış açısına göre başarılı ve kalıcı olabilmek için sadece bağışlara bağımlı olmak yetersiz olup dernek çalışmalarını finanse etmek için kullanılacak gelir getirici girişimler gereklidir. Örneğin BRAC önemli bir kısmı verilen mikro kredilerden gelen paralar ile inek satın almış olan Bangladeşli kadın çiftçilerin ürettikleri sütü toplayarak işleyen bir mandıra şirketi kurmuş, zaman içinde bu şirket ülkenin en büyük özel mandıra şirketine dönüşmüştür. Bunun yanı sıra tekstil ve tohum gibi sektörlerde kurulan girişimlerinin getirileri ile BRAC eğitim ve sağlık kampanyalarını finanse etmektedir (www.ngoadvisor.net, 2017). Bu son derece önemli bir noktadır. Hizmetlerin çeşitlendirilebilmesi büyük maliyetli projelerin sürdürülebilmesi açısından ve Kuruluş'un devlet fonları, işletmeler veya büyük kuruluşlardan gelecek hibelere bağımlı olmaması açısından kendi finansman kaynaklarını yaratması BRAC'ın büyümesinde etkili olmuştur (Chowdhury, Rodrick ve Ahmed, 2014).

5.4. Bill ve Melinda Gates Vakfı

En büyük hayırseverlik örgütlerinden biri olan The Bill ve Melinda Gates Vakfı dünya çapında eşine az rastlanır başarıya sahip bir işletme, Microsoft, sayesinde kurulmuştur. Dünyanın her yerinde yoksullara destek olmak amacıyla çalışan Vakıf, çeşitli STK'lar, kuruluşlar ve araştırma merkezleri ile çalışmaktadır (www.fundsforngos.org, t.y.). Finansmanı kurucuları tarafından sağlanan Vakıf kaynaklarını doğru şekilde kullanabilmesi, doğru zamanda doğru yerde, doğru kişilerin uzmanlıktan kaynaklanan liderlik becerilerini kullanması sayesinde tüm dünyanın takdirini kazanan bir başarı sergilemektedir.

Dünya'nın yoksullukla mücadele eden kesimlerinde son derece zor şartlarda yaşayan topluluklara yardım etme düşüncesiyle 2000 yılında Seattle, Washington, ABD'de kurulan Vakıf adından da anlaşıldığı üzere Gates ailesinin uluslararası bir girişimidir. 138 ülkede doğrudan veya dolaylı olarak faaliyet gösteren Kuruluşun 2018 yılı 31 Aralık tarihi itibarıyla çalışan sayısı 1,489'dur. ABD'nin yanı sıra Vakıf Hindistan, Çin, Birleşik Krallık, Almanya, Etiyopya, Nijerya ve Güney Afrika'da faaliyetler yürütmektedir "Her hayat eşit derecede değerlidir." temel prensibi ile çalışan Vakıf her insanın sağlıklı ve verimli bir hayat yaşaması için çaba göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde açlık ve aşırı yoksulluk ile mücadele eden ve sağlık hizmetleri sunan Vakıf, ABD özelinde ise yine sınırlı kaynaklara sahip topluluklara eğitim imkânı sağlamaktadır. Eş başkanlar William



H. Gates Sr, Bill Gates, Melinda Gates ve Warren Buffett, İcra Kurulu Başkanı ise Mark Suzman'dır. Sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanan Kuruluşun özenle tasarlanmış internet sayfasının yanı sıra ağırlıklı olarak twitter hesabından (twitter @gatesfoundation) faydalandığı görülmektedir. Kuruluşun finansal bilgileri internet aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmaktadır (www.gatesfoundation.org, 2020; Koch vd, 2019).

5.4.1. Faaliyetleri

Vakıf çeşitli kuruluşlara kendi geliştirdiği ve yürüttüğü programlar çerçevesinde küresel sağlık, yoksullukla mücadele, kalkınma, eğitim alanlarında sürekli, afet ve acil durumlar gibi münferit olaylarda da özel projeler dahilinde hibeler sağlamaktadır. Küresel sağlık temalı projelerinde ishal, HIV/AIDS, sıtma, anne-çocuk sağlığı, ihmal edilen hastalıklar, beslenme, zatürre ve grip, çocuk felci, tütün kullanımı, tüberküloz ve aşı konuları üzerine çözümler üretmektedir. Yoksullukla mücadele ve kalkınma programlarında tarımsal kalkınma, yoksullara mali kaynak sağlama, barınma, su temini, sıhhi tesisat ve hijyen hizmetleri sağlamaktadır. Eğitim faaliyetleri ise okul öncesi eğitim, kütüphanecilik ve burs faaliyetlerinden oluşmaktadır (www.fundsforngos.org, t.y.).

Vakfın uluslararası faaliyetlerinden biri Küresel Kalkınma Programı olup kalkınmakta olan ülkelerde aile sağlığı, aşı temini, acil durum yardımlarını içermektedir. Küresel Gelişme ve Fırsat Programı ise adaletsizlik ve piyasa yetersizliğinden kaynaklanan sorunlara karşı sürdürülebilir değişim ortamı sağlamak, potansiyeli ortaya çıkarılmamış piyasaları desteklemek, sosyal ve ekonomik imkânlardan tüm kesimlerin faydalanabilmesini sağlamak amacıyla yürütülen faaliyetler içermektedir. Küresel Sağlık Programı yine gelişmekte olan ülkelerdeki sağlık problemlerine yenilikçi, ısrarlı ve geniş ölçekli çözümler ulaştırma faaliyetleri içermektedir. Küresel Politika ve Savunuculuk misyonu çerçevesinde Vakıf hükümetler, müstakil yardımseverler, medya örgütleri, kamu politikası uzmanları ve Vakfın başarısına katkıda bulunabilecek taraflarla stratejik ilişkiler kurmaktadır. ABD Programı ise ülke çapında kütüphane ve internet erişim hizmetleri ile eğitime katkı faaliyetleri; acil durum yardımları ve özellikle ülkenin kuzey batısındaki dezavantajlı topluluklara bağış ve destek kampanyalarını içermektedir (www.gatesfoundation.org, 2020).

5.4.2. İyi Yönetim Uygulamaları

Vakıf, denetlenmiş mali bilançoları ve 990-PF (ABD vergi sisteminde yıllık geliri 25000 \$ üzerinde olan ve gelir vergisinden muaf tutulan mükelleflerin yıllık olarak doldurmak zorunda oldukları beyanname) yılda bir Vakfın internet sitesinden paylaşılmaktadır. 2006 yılı Ekim ayı itibarıyla iki ayrı tüzel kişilikten oluşan yeni bir yapılanmaya gidilmiştir: Bill & Melinda Gates Vakfı “Vakıf” ve Bill & Melinda Gates Vakfı “Mütevelli”. Birbirinden ayrı amaçları olan bu iki oluşum vergiden muaf özel kuruluşlardır ve hayır vakfı olarak yapılanmışlardır. “Vakıf” dünya çapında eşitsizliği azaltma misyonunu benimsemiştir. Gelişmekte olan ülkelerde sağlık hizmetleri verirken aşırı yoksulluk ile mücadele etmekte, ABD’de ise eğitim ile ilgili programlar yürütmektedir. Vakfın mütevelli heyeti Warren Buffett, Bill ve Melinda Gates’ten oluşmaktadır. “Mütevelli” ise Bill ve Melinda Gates tarafından hibe edilen yatırım varlıkları ile W. Buffet tarafından sağlanan katkıları yönetmektedir. “Mütevelli”nin temel görevi yatırım varlıklarını yönetmek ve getirileri hayır işlerinin finansmanında kullanabilmesi için “Vakıf”a aktarmaktır. Mütevelli heyeti Bill ve Melinda Gates’ten oluşmaktadır (www.gatesfoundation.org, 2020, Koch vd., 2019). Zaman zaman sıralaması değişmekle beraber Bill Gates ve Warren Buffet dünyanın en zengin kişileri listesinde daima üst sıralarda yer almaktadır (www.forbes.com, 2020). Dolayısıyla bu STK finansman açısından devlet ve diğer kurum ve kuruluşlardan bağımsız kendi kaynakları ile faaliyetlerini yürüten bir hayır vakfı özelliği göstermektedir.

5.4.3. Liderlik Pratikleri

Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen Vakıf yönetici kadrosunu her biri alanında uzman çok sayıda başarılı isimden oluşturmuştur. Net bir görev paylaşımı ve etkili ekipler sayesinde birbirinden farklı ve çeşitli faaliyetler yönetilebilmektedir. Genel anlamda Vakfın faaliyetlerini izleyen yönetici liderlik ekibi düzenli olarak bir araya gelmekte, her bir ekibin ayrı ayrı etkinliklerini izlemenin yanı sıra birbirlerini destekleyecek görevler arası etkileşim fırsatlarını belirlemektedir. William Gates Sr, Bill Gates, Melinda Gates ve Warren Buffett Kuruluşun başkanlığını paylaşmakla beraber kişilikleri ile Vakfın önüne geçmek yerine sadece kuruluşun medyadaki yüzü olmaktadırlar (www.gatesfoundation.org, 2020, Koch vd., 2019). Bill ve Melinda Gates sahip olduklarını ihtiyaç sahipleri ile paylaşmanın aileden getirdikleri temel değerler olduğunu dile getirdikleri, bu anlayışı Vakfın temel değerlerinin başına koydukları görülmektedir. Uygulamada



ise sözü konunun uzmanlarına bıraktıkları, her bir faaliyet programının kendi liderinin alanında uzmanlaşmış ekipleri ile faaliyetlerini sürdürmesinden anlaşılmaktadır.

5.5. Sınır Tanımayan Doktorlar

Merkezi Cenevre’de bulunan Sınır Tanımayan Doktorlar (Doctors Without Borders/Médecins Sans Frontières-MSF), silahlı çatışma, salgın hastalık ve doğal afet durumlarından etkilenen veya sağlık hizmetlerine erişemeyen insanlara acil yardım hizmeti veren bağımsız bir uluslararası tıbbi insani yardım kuruluşudur. Sosyal medyayı son derece etkili bir şekilde kullanan Kuruluş’un facebook, twitter, whatsapp, linkedin ve pinterest hesapları mevcuttur. MSF; dil, din, ırk, toplumsal cinsiyet ve siyasi görüş ayrımı gözetmeksizin yalnızca ihtiyaca dayalı sağlık hizmeti sunmaktadır (sinirtanimayandoktorlar.org, 2020; Zahir ve Akbaruddin, 2018).

Bağımsızlık, tarafsızlık ve ayırım gözetmeme ilkeleri doğrultusunda çalışmalarını sürdüren MSF, tıp etiği ve uluslararası insancıl hukuk ilkelerine sıkı sıkıya bağlıdır. Günümüzde katılımcı yönetim sistemiyle çalışmalarını sürdüren MSF, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak 1971 yılında Fransa’nın başkenti Paris’te kurulmuştur. Merkezi İsviçre’nin Cenevre şehrinde bulunan MSF, bugün 25 farklı ülkedeki Birliklerin “Uluslararası MSF Hareketi” adı altında bir araya geldiği küresel bir harekettir. MSF, çoğu yerel personelden oluşan 35.000’den fazla sağlık çalışanı, lojistik ve yönetim kadrosuyla 70’den fazla ülkede projeler yürütmektedir. MSF, 1999 yılında Nobel Barış Ödülü’ne layık görülmüştür. Bunun öncesinde 1996 yılında Seul Barış Ödülü başta olmak üzere pek çok ödül kazanan Kuruluşa 2017 yılında Dünya Halk Sağlığı Dernekleri Federasyonu halk sağlığına yönelik katkıları nedeniyle “Kurumsal Mükemmellik Ödülü” vermiş, Beyin ve Davranış Araştırmaları Vakfı acil durumlar ve insani krizler sırasında çoğu zaman ihmal edilen ruh sağlığı destek çalışmaları nedeniyle 2017 “Pardes Ruh Sağlığı Ödülü”nü MSF’ye vermiştir (sinirtanimayandoktorlar.org, t.y.).

5.5.1. Faaliyetleri

MSF’nin temel ilkeleri dernek tüzüğünde tanımlandığı üzere bağımsızlık, tarafsızlık ve ayırım gözetmemektir. Faaliyetlerini ise insani yardım ilkelerine çerçevesinde yürütmektedir. MSF çalışanları kendilerini, afet ve kriz durumlarında dil, din, ırk, toplumsal cinsiyet ve siyasi görüş ayrımı gözetmeksizin ihtiyaç sahibi

topluluklara nitelikli sağlık hizmeti vermeye adanmıştır. MSF faaliyetleri afetler ve acil durumlar sırasında ve sonrasında sağlık hizmetleri sunmak, hastane ve klinikler yönetmek, cerrahi müdahalelerde bulunmak, salgınlara karşı çalışmalar yapmak, aşı kampanyaları yürütmek, yetersiz beslenme sorunu olan çocuklar için beslenme merkezleri kurmak ve ruh sağlığı desteği vermektir. MSF ayrıca ihtiyaç halinde temiz içme suyu temini için kuyular inşa etmekte, battaniye ve plastik çarşaf gibi barınma malzemeleri sağlamaktadır. Aynı zamanda MSF'ye bağlı kuruluşlar olan "İhmal Edilen Hastalıklar için İlaç Girişimi" ile toplum sağlığı ve epidemiyoloji alanlarında uzmanlaşmış "Epicentre" aracılığıyla bilimsel araştırmalar ve yayınlar yapmakta ve çeşitli mecralar aracılığıyla saha deneyimlerini ve çıktılarını bilim camiasıyla paylaşmaktadır (sinirtanimayandoktorlar.org, t.y.; Yun, 2019).

5.5.2. İyi Yönetim Uygulamaları

Uluslararası bir STK olan MSF Uluslararası MSF Hareketi tarafından temsil edilmekte olup katılımcı yönetim sistemi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. MSF Uluslararası Başkanı, tüm üyeler ve dünya çapında faaliyet gösteren 25 MSF Birliği temsilcileri hareketin en üst düzey yönetim organı olan ve yılda bir toplanan Uluslararası Genel Kurulun üyeleridir. Her bir üye ve temsilcinin birer bağımsız oyu olup tüm kararlar oylama sonucu alınmaktadır. Kuruluşu stratejik anlamda yönlendiren Genel Kurul bünyesinde Uluslararası Yönetim Kurulu harekât merkezlerinin temsilcileri ve genel kurulda belirlenen üyelerden oluşturulan Yönetim Kurulu Uluslararası Başkan tarafından yönetilmektedir. Sahadaki faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu İcra Kurulu'na Genel Sekreter başkanlık etmekte, faaliyetlerin koordinasyonu İsviçre'de bulunan Genel Sekreterlik tarafından sağlanmaktadır (www.msf.org, t.y.).

Saha çalışmaları dünyanın her yerindeki gönüllüler ve personel tarafından yürütülmekte olup MSF Birlikleri aracılığıyla her bir üyenin görüş beyan etme ve faaliyetlerin şekillendirilmesinde söz sahibi olma imkânı bulunmaktadır. Yılda bir toplanan Uluslararası Genel Kurul dışında ulusal ve bölgesel kurullar bünyesinde bir araya gelen üyeler karar alma mekanizmasına bizzat dahil olmaktadır. Karar alma süreçlerinde rol oynayan kişiler saha çalışması deneyimine sahip oldukları için MSF sahadaki gerçek ihtiyaçlar ve koşullar ile arasındaki organik bağı daima koruyabilmektedir. Uluslararası MSF hareketini oluşturan 25 MSF Birliği faaliyet gösterdikleri ülkede kayıtlı bağımsız tüzel kişiliğe sahiptir ve kendi Genel Kurullarını



yaparak yönetim kurulu ve başkanlarını seçerler. Birliklerin kurulduğu ülkeler arasında Avustralya, Kanada, Japonya ve Yunanistan bulunmaktadır. Birlikler 5 Harekât Merkezinden birine bağlı olup harekât merkezleri sahada yapılacak tüm insani faaliyetlerin yerini, zamanını ve şeklini belirlemektedir (www.msf.org, t.y.).

MSF mali kaynaklarının kullanımı sıkı biçimde denetlenmektedir. Uluslararası düzeyde birleştirilen ve Kuruluşun yıllık finansman verilerini ortaya koyan muhasebe hesapları, İsviçre GAAP FER/PC standartlarına uygun olarak hazırlanmakta ve muhasebe firmaları KPMG ve Ernst & Young tarafından denetlenmektedir. Kuruluşun finansal bilgileri internet aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Dünya çapındaki MSF Birlikleri, ilgili ülkenin muhasebe standartları, mevzuat ve denetim kurallarına uygun olarak hazırlanan ve denetimden geçmiş yıllık Mali Beyannamelerini ayrıca yayımlamaktadır (Yun, 2019)

MSF'nin çalışmalarına dair şeffaf ve genel bir bakış sağlayan bu raporlar erişime açıktır. MSF bağımsızlığını korumak ve toplumla bağlarını güçlü tutmak amacıyla bireylerden gelen bağış oranının yüksek tutmaya büyük özen göstermektedir. Örneğin dünyanın her yerinden 6,3 milyondan fazla kişi ve bağımsız kurumun katkıları sayesinde 2017'de MSF gelirlerinin yüzde 96'sı bireysel bağışlardan oluşmuştur. MSF Tüzüğünde yer alan bağımsızlık ilkesiyle çeliştiği için Kuruluş, hükümetlerden fon almayı kabul etmemektedir. Bu karar, Kuruluşun tarafsız çalışmalar yürütebilmesi ve faaliyetlerin yürütüldüğü bölgelerde MSF'nin bağımsızlığını koruması açısından son derece önemlidir. Herhangi bir siyasi gündem doğrultusunda hareket etmemek ve çalışanların güvenliğini sağlamak açısından MSF hükümetler ve doğrudan hükümete bağlı çalışan kurumlardan fon almamaktadır. Benzer bir şekilde MSF, yürütülen faaliyetler ve savunuculuk çalışmalarıyla çıkar çatışması yaratabilecek, ana çalışma alanları insani yardım faaliyetleri ile çelişen silah, petrol, tütün, biyoteknoloji, ilaç ve maden (altın/pırlanta) şirketleri gibi oluşumlardan da fon almamaktadır (sinirtanimayandoktorlar.org, 2020).

5.5.3. Liderlik Pratikleri

Pek çok STK'nın aksine MSF bünyesinde faaliyet gösteren yöneticilerin ve hatta örgütün kurucusunun dahi ön plana çıkmadığı, daima Kuruluşun adı ve

misyonunun ön planda tutulduğu görülmektedir. Yapısı gereği doktorlar ve sağlık çalışanlarından oluşan MSF’de demokratik yapılanmanın önemi ve her bir bireyin karar alma süreçlerinde aktif rol oynayabilme imkanına sahip olması, bireysel liderliğin değil temel değerlerin bu örgüte yön verdiğinin bir göstergesidir. Örgütün internet sitesinde yöneticilerin sadece isimlerine yer verilmekte, şahsi bilgileri paylaşılmamaktadır.

6. TARTIŞMA

Bu çalışmada STK kavramının günümüzdeki yeri ve önemi çerçevesinde başarılı bir STK’nın sahip olması gereken yönetsel yapılanma ve bu bağlamda yöneticilerinin sergilemesi beklenen liderlik özelliklerine örnekler ortaya konmaya çalışılmıştır. Öncelikle literatür bağlamında STK’ların başarısında etkili olan yapısal ve yönetsel özellikler ile liderlik özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci olarak durum çalışması yapılarak başarıları uluslararası oluşumlar çerçevesinde tescil edilmiş birbirinden farklı üç sosyal yardım STK’sı seçilmiş ve başarılarına katkı sağlayan ortak ve farklı özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu STK’ların birincisi yoksullukla mücadele eden kendi ulusunun sorunlarını çözmek amacıyla yola çıkan, mikro krediler gibi kalıcı çözümleri ile kendi finansmanını sağlamasını sağlayan kendi işletmelerini kurması sayesinde bugün dünyanın dört bir yanındaki halklara ulaşan BRAC’tır. STK’lar için çoğu zaman eleştirilen kurucu ve daimî lider özelliği gösteren Sir Fazle Hasan Abed kuruluşu her anlamda yeterli ve alanında uzman yöneticilerle birlikte yönetmiştir. Kendisinin 2019 yılındaki vefatının ardından böylesi bir oluşumda beklenebilecek bir yönetim krizi yaşanmaması, yeni liderlerin yetişmesinde kuruluşun gösterdiği hassasiyeti ortaya koymaktadır.

İkincisi Bill ve Melinda Gates Vakfı olup finansal kaynaklarını kurucularının işletmesinden sağlayan dünya çapında hem yoksullukla mücadele eden hem de eğitimden sağlığa ve afet yönetimine pek çok konuda boy gösteren bir STK’dır. Başarısını sadece finansal gücüne borçlu olmayan bu vakıf alanında son derece güçlü, üstün uzmanlık ve birikime sahip yöneticiler ile çalışmakta, temel değerleri, bağımsızlığı ve kurucularının vakfın önüne geçmeyen duruşları sayesinde benzerlerini geride bırakmıştır. Proje bazlı çalışan vakıf dünyanın farklı yerlerindeki farklı sorunlara çözüm bulmakta doğru ortaklıklar kurarak etkinliğini pekiştirmektedir.

Son olarak Sınır Tanımayan Doktorlar hareketi uzmanlıkları ile doğrudan hayatlara dokunan, tamamen gönüllülük ve yardım severlik ekseninde tüm dünyada destek bulan bir STK örneğidir. Finansal bağımsızlığını ve temel değerlerini her şeyin üstünde tutan kuruluş, kamuoyu gözünde şeffaflığı ve tarafsızlığı ile koruduğu doğru imajı sayesinde finansmanın çok büyük bir kısmını bireysel bağışlardan sağlamaktadır. Başarısını liderlerinin, gönüllülerin ve çalışanlarının uzmanlık becerilerine bağlayan kuruluşta kurucu, yönetici veya herhangi bir üye medyatik ilgi odağı olmamakta, demokratik yöntemler yönetimin her aşamasında ön plana çıkmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmanın sonucunda STK liderinin sadece güvenilir ve kamuoyu gözünde sevilen bir figür olmasının yeterli olmadığı, temel liderlik ve yöneticilik becerilerine sahip, demokratik, sahip olduğu temel değerleri benimsettiği toplulukları bir amaç doğrultusunda yönlendirebilen bir kişilik özelliği taşıması gerektiği anlaşılmıştır. Sınır Tanımayan Doktorlar örneğinde olduğu gibi sadece örgüt içinde tanınan ve hiçbir medyatik nitelik taşımayan bir lider kadar, BRAC örneğinde görülen ölümüne kadar STK için hem içeride hem dışarıda sembol bir kişilik lider olabilmektedir. Hatta zenginliği ile kamuoyunun gözünde son derece sevimsiz olabilecek kişiler kurdukları vakfın somut ve tüm halklara ayırım gözetmeksizin sunduğu kaynakları ve insani yardım çabaları ile eşsiz bir statüye de kavuşabilmektedirler.

Çalışmanın literatür taraması ve durum çalışması kısımları değerlendirilerek ulaştığı STK'ların başarısına katkıda bulunabilecek bazı yönetsel ve liderlik özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ✓ İyi tanıtım, STK'nın medyada doğru şekilde kamuoyuna sunulması, adının herhangi bir siyasi çıkar grubu ile anılmasına neden olacak faaliyetlerden kaçınılması, ulusal ve uluslararası kamuoyundan maddi ve/veya manevi destek sağlanması,
- ✓ İyi yönetim nitelikleri ve kurumsallaşma sayesinde güvenilirliğin en üst düzeyde tutulması, bağışçıların ve tüm kamuoyunun kaynakların kullanılmasında adil, ayırım ve özellikle siyasi çıkarlar gözetilmeksizin tüm ihtiyaç sahiplerine eşit mesafede duran bir tutum çerçevesinde kullanıldığından emin olmasının sağlanması,

- ✓ İnsan kaynaklarının temelde iyi niyet, topluma hizmet motivasyonu ile bir araya geldiği gerçeğinin akılda tutulması, alanında uzman kişilerin seçiminde başarı gösterilmesi ve bu bağlamda maaş karşılığı çalışan ile gönüllülük temelinde çalışanların tümüne hitap edebilecek uygun İKY stratejilerinin belirlenmesi
- ✓ Finansmanın doğru yönetilmesi, kaynakların STK'nın bağımsızlığını olumsuz etkileyecek odaklardan gelmemesi
- ✓ Finansman konusunda STK'yı sağlam temeller üzerine oturtmaları, her koşulda kuruluşlarının siyasal ve felsefi anlamda bağımsızlığını sürdürebilmeleri
- ✓ Yöneticilerin doğru liderlik özellikleri sergilemesi gönüllü ve çalışanları en doğru şekilde motive ederek faaliyetlerin devamlılığını sağlaması
- ✓ Son derece güçlü değerler sistemi ve kurumsal kültüre sahip olmaları ve alanının en iyilerini STK'nın idealleri çerçevesinde bir araya getirebilmeleri
- ✓ Kurucu liderlerin her ne kadar STK'nın temel taşı niteliği taşıyalar da alanında uzman yöneticileri bir araya getirerek tek başlarına karar merci olmaktan kaçınmaları, kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde demokratik, hesap verebilirliği yüksek şeffaf yönetim sistemi temin etmeleri.

Ekonomik krizlerden çevre sorunlarına, aşırı yoksulluklardan salgın hastalıklara, savaş ve beraberinde getirdiği göç dalgalarından doğal afetlere kadar, dünyanın hız kesmeden artan problemlerinin sadece hükümetler ve hükümetler arası örgütler tarafından çözülmesi mümkün değildir. Dünya bugün her zaman olduğundan daha fazla başarılı ve etkili STK'lara ihtiyaç duymaktadır. Şüphesiz faaliyet alanına ve ölçeğine göre her STK'nın başarısı kendine özgü araçlara bağlıdır. Bu kapsamda her STK'ya uyacak tek bir reçete arayışına gitmek gerçekçi değildir. Bu çalışmada evrensel sayılabilecek bir takım temel özellikler hem literatür hem de iyi uygulama örnekleri ışığında bir araya getirilmeye çalışılmıştır.

Sınırlılıkları da düşünüldüğünde bu çalışma STK'ların yönetsel ve liderlik özellikleri üzerine yapılacak çalışmalar için bir ilk adım teşkil etmekte, gelecekte yürütülecek nitel ve nicel çalışmalar için bir zemin hazırlamayı hedeflemektedir. STK'lar üzerine; gönüllülerin ve kurucuların motivasyon kaynaklarının incelendiği,



yöneticilerin karşılaştıkları sorunların ortaya konduğu daha fazla çalışma yapılması üçüncü sektör pratiklerinin başarısına katkı sağlayacaktır. Türkiye bağlamında ise başarılı STK'ların değerlendirildiği benzer bir çalışma kültürel anlamda farklılıkların ortaya konması ve yeni oluşumlara örnek olması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Akatay, A. (2018). Dünyada ve Türkiye’de sivil toplum kuruluşları (STK) eğitimi, 9. *Uluslararası STK Kongresi Sunumları*, 15-17 Kasım 2018, Çanakkale, Türkiye, 63-72.

Anheier, H. K. (2000). *Managing Non-profit Organizations: Towards a New Approach*, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.

Apaydın, F. (2008). Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsallaşması, Ed. Ali Coşkun, *Sivil toplum kuruluşlarında yönetim*, (s. 101-124), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Apostu, D. C. (2013). Non-Governmental Organization, Leadership and Development. A Review of the Literature, *Manager Journal, Faculty of Business and Administration*, University of Bucharest, No 17, s. 145-161.

Atia, M. ve Herrold, C. E. (2018). Governing Through Patronage: The Rise of NGOs and the Fall of Civil Society in Palestine and Morocco, *ISTR (International Society for Third-Sector Research)* and the Johns Hopkins University, Vol. 29, 1044-1054.

Betil, İ. (2008), Sivil Toplum ve Kurumların Sosyal Sorumlulukları, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(1), 71- 79.

Chowdhury, E. H., Rodrick, S. S. ve Ahmed, F. (2014). A Study on BRAC Microfinance Products for Rural Consumers using Service GAP Model, *International Journal of Business & Management*, 1(1), 9-19

Ciucescu, N. (2009). The Role and Importance of Non-profit Organizations, *Studies and Scientific Researches - Economic Edition*, No. 14, 14-19.

Coşkun, A. (2006). STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni bir Yaklaşım: Performans Karnesi, *Sivil Toplum*, 4 (15), 103-117.

Coşkun, A. (2008). Sivil Toplum Kuruluşlarında Performans Esaslı Yönetim, Ed. Ali Coşkun, *Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim*, (s. 27-40), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Crack, A. M. (2018). The Regulation of International NGOs: Assessing the

Effectiveness of the INGO Accountability Charter, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, Vol: 29, 419–429.

Çetin, M. (2005). Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderin Başarıya Etkisi ve Kurumsallaşma, Erişim adresi: <https://www.sistemyon.com.tr/tr/eserlerimiz/makalelerimiz/95-sivil-toplum-kuruluslarinda-liderin-basariya-etkisi-ve-kurumsallasma>

Demirci, M. K. (2014), Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 177-184.

Doğan, İ. (2002). *Özgürlükçü ve totaliter düşünce geleneğinde sivil toplum*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Dündüz, A. Y. ve Kaya, M. (2014). Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerini Üzerine bir Değerlendirme, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6(10), 130-169.

Hailey, J. ve Rick, J. (2004). “Trees Die From the Top”: International Perspectives on NGO Leadership Development, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), December 2004, 1236-1244, doi: 10.1007/s11266-004-1238-8.

Helmig, B., Jegers, M. ve Lapsley, I. (2004). Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, No. 2, p. 101-116.

İlter, O. (2009). *Sosyal Yardım Alanında SYDV ve STK İş Birliği, Sorunlar, Çözüm Önerileri*, Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Müdürlüğü, Ankara.

Kılınç, E. (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 9, Cilt 9, Sayı 18, 1091-1112.

Koch, R., Roa, L., Pyda, J., Kerrigan, M., Barthélemy, E., Meara, J. G. (2019). The Bill & Melinda Gates Foundation: An opportunity to lead innovation in global surgery, *Surgery*, 165 (2), 263-272. doi: 10.1016/j.surg.2018.08.002

Örücü, E., Altundal, Y. ve Miyan, N. A. (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarında, Liderlik Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *10. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 1-3 Kasım 2019 Bandırma, 459-478.

Özden, K. (2008a). Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları, Ed. Ali Coşkun, *Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim*, (s. 11-26), Seçkin Yayıncılık, Ankara.



Özden, K. (2008b). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Yönetimi*, Ed. Ali Coşkun, *Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim*, (s. 57-72), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Özgül, B. Ç. (2019). *Yoksullukla Mücadelede Uluslararası Bir Sivil Toplum Kuruluşu: OXFAM*, 10. *Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 1-3 Kasım 2019 Bandırma, 405-413.

Özhabeş, H. (2013), *Sivil toplum kuruluşları için iyi yönetim ve öz düzenleme modelleri*, Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek- TACSO Türkiye Ofisi, <https://www.civicspace.eu/upload/library/good-governance-and-self-regulation-models-for-csos-accountability-transparency-and-quality-management-models-research-report-5d657ef00195a.pdf>

Ryfman, P. (2006). *Sivil Toplum Kuruluşları*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Salamon, L. M. (1999). *America's Nonprofit Sector: A Primer*, 2nd Edition, The Foundation Center, New York.

Smillie, I., ve Hailey, J. (2001). *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs*, Earthscan, London.

STK Liderliği Serisi 1 (2001). *NGO Leadership Development Series No. 1, A Guide to Good Governance of NGOs*, The National Council of NGOs, Kenya.

STK Liderliği Serisi 2 (2001). *NGO Leadership Development Series No. 2, A Guide to Leader Transition and Building the Successor Generation*, The National Council of NGOs, Kenya.

Turan, İ. (1998). *1972-1996 Döneminde İstanbul'da Derneksele Hayat*, Ed. A.N. Yücekök, İ. Turan ve M. Ö. Alkan, *Tanzimattan Günümüze İstanbul'da STK'lar*, (s. 197-227), Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul.

Varlık, A. B. (2011). *Hükümet Dışı Kuruluşları Anlamak*, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, 53-91, Ankara.

Yalçın, A. ve Öz, Y. (2011). *Sivil Toplum Örgütleri için Hukuk Rehberi*, Odak Ofset Matbaacılık, Ankara.

Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yun, O. (2019). *Editing and Publishing Humanitarian Medical Research for Doctors Without Borders/Médecins Sans Frontières*, Science Editor, July – August 2009, Vol 32, No 4, 115-117.

Yücekök, A. N. (1998). Türkiye’de Derneklerin 14 Kategori Üzerinden Tasnifi ve Gelişme Süreçleri, Ed. A.N. Yücekök, İ. Turan ve M. Ö. Alkan, *Tanzimattan Günümüze İstanbul’da STK’lar*, (s. 75-78), Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul.

Zahir, A. ve Akbaruddin, A. (2019). Reclaiming fate of Rohingya Refugees: Role of Local and International NGO’s, 10. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, 1-3 Kasım 2019 Bandırma, 1-13.

Web Siteleri

Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması Bölgesel Sonuçları, 2018. (2019, 23 Eylül). Erişim adresi: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30756>, Erişim tarihi: 1.1.2020

Kasım 2019 açlık ve yoksulluk sınırı açıklandı. Erişim adresi: http://www.teksif.org.tr/kasim-2019-aclik-ve-yoksulluk-siniri-2103-tl_icerik_10248-1.html, Erişim tarihi: 1.1.2020

Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması, 2018. (2019, 18 Eylül). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30755>, Erişim tarihi: 1.1.2020

Türkiyedeki Suriyeli Sayısı. (t.y). Erişim adresi: <https://multeciler.org.tr/turkiyedeki-suriyeli-sayisi/>, Erişim tarihi: 1.1.2020.

The top10 Influential NGOs. (t.y.). Erişim adresi: <https://www.peoplebrowsr.com/blog/the-top-10-influential-ngos>, Erişim tarihi: 5.12.2019

The List: The World’s Most Powerful Development NGOs. (2008, Temmuz 1). Erişim adresi: <https://foreignpolicy.com/2008/07/01/the-list-the-worlds-most-powerful-development-ngos/>, Erişim tarihi: 5.12.2019

“The idea behind BRAC is to change systems of inequity” says Sir Fazle, CEO of BRAC. (2017, Ocak 6). Erişim adresi: <https://www.ngoadvisor.net/ngoadvisornews/idea-behind-brac-change-systems-inequity-says-sir-fazle-ceo-brac>, Erişim Tarihi: 08.11.2019

Announcing the 2020 TOP 100 SPO/NGO. (2020, Ocak 27). Erişim adresi: <https://www.ngoadvisor.net/ngoadvisornews/announcing-the-2020-top-100-spo-ngo>, Erişim Tarihi: 12.03.2020

Who we are. (t.y.). Erişim adresi: <http://www.brac.net/who-we-are>, Erişim Tarihi: 20.03.2020



What we do. (t.y.). Erişim adresi: <http://www.brac.net/what-we-do>, Erişim Tarihi: 20.03.2020

Good management practices. (2020, Ocak 9). Erişim adresi: <http://www.brac.net/good-management-practices>, Erişim Tarihi: 20.03.2020

Governing body. (2019, Aralık 5). Erişim adresi: <http://www.brac.net/governing-body>, Erişim Tarihi: 20.03.2020.

Bill&Melinda Gates Foundation. (t.y.). Erişim adresi: <https://www.fundsforngos.org/foundation-funds-for-ngos/gates-foundation-one-of-the-biggest-donor-for-the-ngos/>, Erişim Tarihi: 21.03.2020

Foundation Fact Sheet. (t.y.). Erişim adresi: <https://www.gatesfoundation.org/Who-We-Are/General-Information/Foundation-Factsheet>, Erişim Tarihi: 21.03.2020

Financials. (t.y.). Erişim adresi: <https://www.gatesfoundation.org/Who-We-Are/General-Information/Financials>, Erişim Tarihi: 21.03.2020

The Richest in 2020. (t.y.). Erişim adresi: <https://www.forbes.com/billionaires/#32ead912251c>, Erişim Tarihi: 21.03.2020

Hakkımızda. (t.y.). Erişim adresi: <http://sinirtanimayandoktorlar.org/hakkimizda/>, Erişim Tarihi: 22.03.2020

How we are run. (t.y.). Erişim adresi: <https://www.msf.org/how-we-are-run>, Erişim Tarihi: 22.03.2020

Mali kaynaklar. (t.y.). Erişim adresi: <http://sinirtanimayandoktorlar.org/hakkimizda/mali-kaynaklar/>, Erişim Tarihi: 22.03.2020

