

## Kâr Amaçsız Kuruluşların Özellikleri ve Çalışanlarının Motivasyonu

**Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN**

Selahaddin Eyyubi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
aemhan@gmail.com

**Dr. Mustafa DÖNMEZ**

Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü  
mustafadonmez.tr@gmail.com

**Özet:** *Bu çalışmada, Günümüzde hızla sayıları artan ve her geçen gün toplumda ağırlıkları hissedilen kâr amaçsız örgütlerin yapıları, personel durumu, finansal yapıları ve toplumda icra ettikleri roller incelenmiştir. Kâr amaçlı örgütler ile kâr amaçsız örgütlerin karşılaştırılması yapılarak temel farklar ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca kâr amaçsız örgütlerdeki insan kaynaklarının özelliği üzerinde durularak gönüllü çalışanların özellikleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda gönüllü çalışanları motive eden faktörler üzerinde durulmuştur.*

**Anahtar kelimeler:** *Kâr Amaçsız Örgütler, Gönüllü Çalışanlar, Motivasyon.*

## Characteristics of the Non-Profit Organizations and Motivation of Their Employees

**Abstract:** *In this study, the non-profit organizations whose numbers rapidly increase day by day and the importance were noticed by the community, their structures, staff, financial situation and the roles they perform in the community were examined. The non-profit and for-profit organizations were compared and the fundamental differences of them were detected. In addition, the characteristics of human resources (especially volunteers) of the non-profit organizations were analyzed. In this context, the motivation factors of the volunteers were also examined.*

**Key Words:** *Nonprofit Organizations, Volunteers, Motivation.*

## Giriş

Kâr amaçsız kuruluşlar tarihin her döneminde varlıklarını sürdürmüşlerdir. Bu kurumlar, batı toplumlarında kilise ve kendine bağlı kurumlar vasıtasıyla topluma hizmet etmeye çalışmıştır (Maxwell, 2007: 19). Ülkemizde ise tarihsel süreç içerisinde bu misyonu ahi teşkilatları, esnaf loncaları, vakıflar ve dernekler icra etmiştir (Çimen ve diğ., 2007: 7). Osmanlı ve Selçuklu döneminden beri faaliyetlerini sürdüren vakıflar, devletin yetki alanında olan kamu düzeni dışındaki birçok alanda faaliyet göstermişlerdir. Vakıf faaliyetleri Osmanlının yükselme döneminde daha da genişlemiş olup, camiler, kervansaraylar, hanlar, içme suyu hizmetleri, dul ve yetimleri koruma, öksüz kızlara çeyiz temini, borçlu ve müflislere yardım gibi birçok alanı kapsamıştır. Osmanlının son dönemlerinde gelişmeye başlayan dernekler cumhuriyet döneminde artarak toplum hizmetlerine katkı sağlamıştır (Ural, 1995: 14).

Kâr amaçsız örgütlerin toplum ve devlet yaşamının hayatiyetinin sürdürülmesinde önemli etkileri mevcuttur. Toplum yaşamında yardım kuruluşları olarak algılanan bu kurumlar günümüzde bu tür faaliyetlerinden uzaklaşmadan toplumu güçlendirecek ve toplumun kendine yeterliliğini sağlamaya yönelik faaliyetlere kaymıştır (Saltık, 1995: 27). Gönüllülerin çabaları ve çok sayıda yardımseverin bağışlarıyla toplanan fonlar toplumun yardıma muhtaç kesimlerine aktarılarak sosyal kültürel ve ekonomik alanda önemli hizmetler verilmekte olup, gerçekleştirilen sosyal dayanışma ile toplumsal barışa büyük katkı sağlamaktadır (Özaslan, 2007: 39). Sivil toplum kuruluşları bir diğer görevi modern toplumlarda meydana gelen yabancılaşma ve bireylerin yaşadıkları dünyaya intibaklarına sağlayarak toplumu güçlendirmeye çalışırlar (Yücekök ve diğ., 1998: 5).

Modern toplumlarda belirli amaçları gerçekleştirmek için gönüllülük esasıyla hareket eden kuruluşlar giderek artmaktadır. Bu tür kuruluşların temel amacı topluma bir şeyler verebilmek arzusudur. Kâr amaçsız örgütler toplum yararı için yan yana gelip organize olan kuruluşlardır (Gökbunar ve diğ., 1997: 1). Bu örgütler toplumda teşhis edilen ihtiyaçları karşılamakta aynı zamanda yönetime katılmaktadırlar (Kuçuradi, 1998: 30) Hükümetler, kâr amaçsız kuruluşların topluma sunduğu faydaların farkında oldukları ve kendi yüklerini hafiflettikleri için bu kurumlar devlet tarafından çeşitli şekillerde desteklenmektedir (Smith, 2003: 37). Buna bağlı olarak çoğu ülkede devlet yönetimi artık geleneksel sosyal hizmetleri kâr amaçsız örgütlere devretmekte ve bu rolünden uzaklaşmaktadır (Francois ve diğ., 2008: 58).

Geçmişte hayır örgütleri bir topluluk olarak algılanırken, günümüzde ise bu örgütler endüstriyel sektör olarak algılanmaya başlanmıştır (Faruggia, 2007: 5). Kâr amaçsız örgütler ya da üçüncü sektör olarak bilinen kuruluşlar sadece pasif anlamda yardım eden kuruluşlar değildir (Faruggia, 2007: 8). Bu kuruluşlar

yönetimdeki karar vericiler üzerinde bir baskı unsuru oluşturan lobiler haline gelmektedir (Berry, 2003: 25). Ancak meydana getirilecek baskının hukuk kuralları içerisinde ve şiddetten uzak bir şekilde seyretmesi gerekmektedir (Çaha, 1998: 24).

Literatürde farklı şekillerde adlandırılan (nonprofit, voluntary, charitable, philanthropic, third sector, NGO (Non Governmental Organization) ve tax-exempt) (Salamon ve diğ., 1997: 12), biz de ise kâr amaçsız veya hayır örgütleri olarak bilinen bu örgütler, günümüz dünyasında devlete ait olmadan ve ticari bir amaç gütmeyen, 'üçüncü sektör' olarak topluma hizmet eden kuruluşlardır (Drucker, 2000). Formal yapıda olan, hükümet kuruluşu olmayan, faaliyetleri sonu elde edilen karları dağıtılmayan, otonom yapıda olan ve gönüllü olarak faaliyet gösteren NGO'lar ulusal faaliyetlerinin yanında uluslararası alanlarda faaliyet göstermektedirler (Filho, ve diğ., 2006: 84). Son zamanlarda NGO kavramı çeşitli karışıklıklara neden olduğu için, bu kavram yerine PVO (Private Volunteer Organization) kullanılmaya başlanmıştır (Ural, 1995: 17).

Birçok alanda faaliyet gösteren bu kuruluşlar fonlarını; esas olarak vergilerden, gönüllü bağışlardan ve kurumsal olarak faaliyet gösterdikleri ticari alanlardan elde ederler Bu tür örgütlerin temel amacı insanları değiştirmektir. Hastanenin ürünü iyileşmiş bir hastadır, dini kurumların amacı değişmiş bir yaşam biçimidir. Aslında bu tür örgütlere 'insanları değiştiren' kuruluşlar da denilebilir (Drucker, 2002: 202).

## 1. Kâr Amaçsız Kuruluşların Genel Özellikleri

Bir örgütü diğer sosyal kurumlardan ayıran birçok unsur vardır. Bunların başında açık ve seçik olarak tanımlanmış oldukları amaçları gelir. İkinci temel unsur ise üyelerinin rolleridir. Ortak bir amacın başarılabilmesi için yapılacak işlerin belirlenmesine, bölümlendirilmesine ve hiyerarşik bir şekilde yetki yapısına kavuşturulmasına ihtiyaç vardır. Üçüncü temel faktör insanların çabalarını koordine etmek için haberleşme, karar verme, problem çözme gibi bazı süreçleri kapsar (Dinçer, 1998: 448). Bütün olarak örgüt ve onu oluşturan her kademenin açıkça belirlenmiş bir amacı olmalıdır (Şimşek, 2002: 140). Bir örgüt temelinde şu amaçlar için faaliyet gösterir (Şimşek, 1999: 43): Uzun dönemde kar elde etmek, varlığını devam ettirmek ve topluma hizmet etmektir.

Kâr amacı gütmeyen örgütler sosyal ya da siyasi amaçlarına varmak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Genel olarak örgütler amaçlarına göre kâr amaçlı ve kâr amaçsız örgütler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Kâr amaçsız örgütlerde kâr birinci derecede motivasyon aracı değildir. Başka bir ifadeyle bu tür örgütlerin öncelikli amacı topluma hizmettir (Dinçer, 1998: 449).

Kamusal hizmetleri veya gönüllü olarak yapılacak faaliyetlerin tamamen devlet yönetimine yani resmi otoriteye bırakılmasında meydana gelebilecek çeşitli sakıncalar gönüllü kuruluşlar vasıtasıyla dengelenmeye çalışılır (Aytekin, 2000: 67). Toplumla hizmet etmek isteyen kuruluşlar genelde ya devlet kuruluşları ya da devlet dışındaki kuruluşlardır (Weisbrod, 1998: 59). Sıklıkla hayır ve hizmet amaçlı kurulan bu örgütlerin son 20 yıl içerisinde toplum içerisinde rollerinde önemli değişimler olmuştur. Meydana gelen bu değişimler şu şekilde sıralanabilir (Schmid, 2004: 201):

- Devletin toplum içerisindeki sosyal hizmetler alanındaki rolü azalmıştır,
- Pek az bilinen alanlara girerek öncü rolü oynamıştır,
- Üyelerinin düşüncelerini rahatça ifade edecekleri ve aynı zamanda kendilerine zıt gelebilecek olayları protesto edecek bir duruma gelmiştir,
- Üyelerinin refahını amaçlayan ideolojileri desteklemiştir.

Kâr amaçsız kuruluşlar sosyal nedenlerle veya toplum faydasına katkıda bulunmak için çeşitli projeler ve ticari faaliyette bulunurlar. Bu tür örgütler topluma daha fazla fayda ve hizmet vermek için aynen kâr amaçlı kuruluşlar gibi işleyebilirler. Bu tür kuruluşlara “commercial nonprofit” adı verilir. Bu kapsamda, bu tür kuruluşların sahip olduğu okul veya hastaneler konumuz için iyi birer örnek sayılabilirler (Young, 2001: 153). Ayrıca topluma daha fazla hizmet etmek için daha fazla kâr etmek isteyen bu kuruluşlar kâr amaçlı kuruluşlarla çeşitli partnerliklerle ortaklık kurabilmektedirler (O'Regan ve diğ., 2000: 121).

Ülkeden ülkeye farklılık göstermesine rağmen bu tür kurumlar evsizlere yardım faaliyetlerinden, kültürel faaliyetlere kadar geniş bir alanda etkinlik gösterirler (Young, 2001: 140). Günümüzde, kâr amaçsız kuruluşlar genel olarak; sosyal hizmetler, eğitim-araştırma sağlık hizmetleri, sanat ve kültür hizmetleri, çocukların ve yaşlıların korunması, çevre koruma, toplum güvenliği ve dinsel hizmetler gibi alanlara faaliyet gösterirler (Oster, 1995: 5 ve Warda, 2004: 6).

Kâr amaçlı örgütler ile kâr amaçsız örgütleri biri birinden ayıran temel faktörler şunlardır (Weisbrod, 1998: 14):

- Bu tür kurumları bağış gibi doğrudan gelirleri mevcuttur,
- Bu tür kurumların çalışanlar arasında gönüllü yani hizmetleri karşılığında hiçbir ücret talep etmeyen çalışanlar mevcuttur,
- Bu tür kuruluşlar vergilerden muaftır,
- Kâr amaçsız kuruluşların sahipleri ve meydana gelen kârı paylaşacak kimseleri yoktur.

Keskin sınırlara rağmen bağışçılar (donör) tarafından desteklenen bu kurumlar topluma daha fazla hizmet etmek için ticari faaliyetlerde bulunurlar ve aynı daldaki rakipleriyle yarışır duruma gelmektedirler. Bu örgütler rakipleriyle yarışır duruma gelebilmek ve hayatta kalabilmek için aynen kâr amaçlı kuruluşlarda olduğu gibi; gelirlerini artırmakta, kaynaklarını etkin kullanmakta ve giderlerini azaltmak için farklı alternatifler bulmaya çalışmaktadırlar (Faruggia, 2007: 7). Günümüzde kâr amaçsız kuruluşların yöneticileri kurumsal etkinliği artırmak için kâr amaçlı örgütlerdeki gibi yönetim tekniklerini kabul etmekte ve bünyelerine uyarlamaktadırlar (Oster, 1995: 3). Bu tür kurumların etkinliği birçok faktöre bağlı olmasına rağmen işbirliği içinde olduğu gönüllülerin katılım derecesi de önem arz etmektedir (Faruggia, 2007: 8).

Kâr amaçsız örgütleri daha fazla sosyal fayda için faaliyetleri sonucunda belirli oranlarda kâr elde edebilir (Warda, 2004: 1). Bir kâr amaçsız kuruluşta meydana gelebilecek kâr veya gelirler üyelerine veya paydaşlarına devir edilmez. Elde edilen bu gelirler, toplumun faydasına veya çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılmasında kullanılır (Glaeser ve diğ., 2001: 99). Son zamanlarda bu tür kuruluşlar, örgüt misyonunu gerçekleştirebilmek ve daha fazla topluma hizmet etmek için kâr elde ederek dual bir yapıya dönüşmüşlerdir (Young, 2001: 152). Kâr amaçsız örgütler işletmecilik düşüncesiyle örgütsel amaçlardan uzaklaşıp birer para kazanma makinesi haline geldikleri zaman örgütün stratejik kararlarında etkili olan karar vericiler bu durumu dengelemek durumundadır.

Çoğu kişiler hayır kurumları için yaptıkları bağışlar karşılığında belirli bir oranda vergi indirimine tabi oldukları için bu tür kurumlara bağış yapmaya eğilimlidirler. Ayrıca bu kurumlar tarafında yapılan projelere veya faaliyetlere doğrudan yardım yapanlar, toplumda farklı bir statü ve saygınlık elde ettikleri için bağış yapmaya isteklidirler (Glaeser ve diğ., 2001: 107). Gönüllü bağışlar kabul edilirken örgütün kendi amaçlarına aykırı faaliyette bulunan kişi veya kuruluşlardan bağış kabul etmemelidir. Örgütün amaçlarına aykırı ve ya yasa dışı faaliyetleri içinde buldukları şüpheli kişi veya kuruluşlardan bağış kabul etmesi durumunda örgütün güvenilirliğini ve geleceğini tehlikeye atarlar (Falay, 2000: 229).

Kâr amaçsız örgütler diğer kâr amaçlı örgütlerle kıyaslandığında şu avantaj ve dezavantajlara sahiptirler (Warda, 2004: 3):

**Avantajlar:** Vergi muafiyeti, bağışlar, düşük maliyetli işlemler, bağış yapanların bu bağışlardan dolayı vergi indirimine tabi olmasıdır. Bu kurumlar sosyal barışı sağlayacak bir çeşit kaynak aktarımına aracılık ederler. Yani refah seviyesi nispeten yüksek kişi veya kurumlardan refah seviyesi düşük olan kişilere bir kaynak aktarımına söz konusudur.

**Dezavantajlar:** Bu tür kuruluşların sahip olduğu en önemli kısıt, sahiplerinin olmamasıdır. Ayrıca kontrol eksikliği, sınırlı amaçlar, lobi

faaliyetlerine sınır getirilmesi, icra edilen faaliyetlerin toplumun gözü önünde olması ve her an incelenmeye açık olması diğer kısıtlarlardır.

Bir kâr amaçsız kuruluşta sorumluluk alanlarını otorite sınırlarını ve gönüllerin rollerini belirleyen çeşitli faktörler mevcuttur. Bu faktörler şunlardır (McClusky, 2002: 549):

- Örgütün sahip olduğu bütçe ve personel miktarı,
- Aktif gönüllü sayısı ve bunların icra ettiği işlerin büyüklüğü,
- Yönetim kurulu ile icracı yöneticiler arasındaki güven derecesi,
- Yönetimsel geçiş (yönetim kurulu üyelerinin geçici olarak icracı yönetici olmaları veya gönüllü çalışanların yönetici olması),
- Örgütsel krizlerin olma derecesi,
- Örgütün hayat döngüsünde bulunduğu safha.

## 2. Kâr Amaçsız Örgütlerde Çalışanların Motivasyonu

Çalışanlar bir örgütün asli unsuru ve hayati elemanlarıdır. Bir örgütün üyelerinin kendi yeteneklerini iyi kullanması ve kaynaklarından verimli bir şekilde faydalanması örgütün etkinlik derecesini belirler (Hicks, 1972: 34).

Hayır örgütleri, çalışanları fazla olan kurumlardır, çalışanlar hem gönüllü hem de ücretli olarak istihdam edilirler. Kâr amaçlı örgütlere göre, kâr amaçsız kuruluşlar çalışanlar insan ağırlıklı faaliyetler icra ettiklerinden konum itibarıyla insan üzerinde odaklaşmaktadır (Oster, 1995: 7). Kâr amaçsız kuruluşların en önemli özelliği işgören ağırlıklı olması ve kendi bünyelerinde gönüllü çalışanları barındırmasıdır. Bu iki konu göz önüne alındığında insan kaynakları yönetimi kritik öneme sahip olmaktadır ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Oster, 1995: 65).

Kâr amaçsız bir örgütte; yönetim kurulu, yöneticiler, ücretli çalışanlar ile gönüllü çalışanlar olmak üzere dört sınıf (rol) üye vardır. Bu sayılan rollerden üçü temelde bütün kâr amaçlı örgütlerde de vardır fakat gönüllü çalışanlar sadece kâr amaçsız örgütlere özgü bir olaydır (McClusky, 2002: 539). Ayrıca kâr amaçsız örgütler personel giderlerini azaltmak için kısmi zamanlı çalışanlar istihdam ederler. Kâr amaçsız kuruluşta personel ile gönüllüler arasındaki temel fark; personel için iş kanunları ve vergi kanunlarındaki hükümlere tabi olmalarıdır, gönüllü çalışanlardan için ise iş kanunu hükümlerine tabidir (Pakroo, 2007: 99).

Kâr amaçsız örgütlerde faaliyet gösteren kişiler üye veya gönüllü şeklinde olabilmektedir. Üyelik, ideal biçimde kuruluşla sürekli, düzenli ve disiplinli bağlar kurmayı gerektirebilir. Kişilerin böyle özveri gerektiren bir durumda olmak yerine gönüllü kalmaya etkinlikten etkinliğe sınırlı zaman ve emek ayırmayı tercih

etmektedirler (Gönel, 1998: 57). Örgütsel amaçları gerçekleştirecek personeli istihdam etmek önemli bir olaydır. Yöneticiler örgüt bünyesinde bulunan personeli ve gönüllü çalışanları dikkatli bir şekilde çalıştırmak ve yönetmek zorundadır. Örgütün kuruluş aşamasında örgüt bütçesi personel ücreti ödemeye müsait olmadığından çoğu kâr amaçsız örgütler faaliyetlerine gönüllü çalışanlar ile icra eder. Bu tarz istihdam örgüt ilk yaşamsal evresinde kritik önem arz etmektedir (Pakroo, 2007: 4).

Kâr amaçsız örgütlerde ücretli olarak çalışan personel bazen ücret alamama riskiyle karşı karşıya kalabilir (Pakroo, 2007: 95). Ayrıca finansal sıkıntı içinde buldukların zaman, çalışanlara düşük ücret verildiği ve daha fazla çalışmaya zorlandığı durumlarda bu tür kurumlarda personel devir oranı yüksek olacaktır (Barbeito, 2004: 2). Bu tür örgütlerde iş tanımları yapılırken gönüllü personelle icra edilecek işler iyi bir şekilde tanımlanıp gruplandırılırsa, daha az ücretli iş gören istihdam edilecek ve personel maliyetlerini azaltacaktır (Pakroo, 2007: 95).

Çeşitli zorluklar içerisinde olan bu kurumlarda gönüllü insanların yönetimi başlı başına önemli bir yer tutmaktadır. Konuyla ilgili araştırmalar, gönüllü olarak çalışan kişilerin yönetiminin günümüz işletmelerinde uygulanan insan kaynakları yönetimine benzer olduğu, fakat işlerin gönüllük esasına dayandığı için farklı ve zor kısımları içerdiğini göstermiştir. Gönüllü olarak çalışanların yönetim süreci aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yaman, 2003: 101-102):

- Örgüte yapılacak işleri planlama,
- Gönüllüleri bulma ve kuruma çekme,
- Gönüllülerin örgüte oryantasyonu,
- Görevlendirme,
- Gönüllülerin eğitimi ve yetiştirilmesi,
- Kayıtlama ve raporlama,
- Gönüllülerin değerlendirilme ve ödüllendirilmesidir.

Bütün örgütlerin temel amaçlarından biri, içinde mutlu, uyumlu çalışanlara sahip olmaktır. Çünkü ancak içinde uyumlu ve mutlu bireylerin ulaşacakları verim, performans ve kalitenin özlenen düzeyde olacağı bilinmektedir. Bir örgütte sağlıklı insan ilişkilerinin en geçerli kriterlerinden birisi, işgörenlerin motivasyon düzeyi ve kişilerden oluşan moral düzeyidir. İşgörenlerin motivasyon düzeyi; genel olarak örgütün moral düzeyi ve örgütsel iklim, örgütün yeniliğe açık oluşu ve değişime direnci, bireysel ihtiyaçların tatmin edilme düzeyi, çalışanların beklentilerinin karşılanma düzeyi, örgütün amaç ve hedefleri, işgörenlerin geleceğe yönelik umutları gibi geniş kavramlardan etkilenir (Fındıkçı, 1999: 404).

Çalışanların psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle iş doyumunu sağlar. İş doyumunun, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Bu durumun farkında olan yöneticiler iş doyumuyla yakından ilgilenirler. Bu yöneticiler, mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler. Doyumsuz çalışanlara göre, doyumlu çalışanların daha sıklıkla işe geleceklerine, devamsızlık yapmayacaklarına veya işten ayrılmayacaklarına inanılır (Günbayı, 2000: 4).

Kâr amaçsız örgütlerin kendilerine ait genel bir amacı yani misyonları vardır. Bu misyon örgüte mensup herkesi (yönetim kurulu, çalışanlar, gönüllü çalışanlar ve bağış yapanları) motive etmelidir (Oster, 1995: 23). Ekonomik insan modelinde tipik insan kendi kazancını maksimize etmek isterken kâr amaçsız bir örgüt bunun zıddına meydana getirdiği mal veya hizmeti düşük bir fiyat ya da karşılıksız olarak ihtiyaç sahiplerine verirler. Bu tür kuruluşlara bağış yapan insanlar neden kendilerine herhangi bir fayda sağlamayacak kurumlara bağış yaptıkları sorusu çoğu araştırmacıların ilgi odağı olmuştur (Hughes, 2006: 429).

Tipik kâr amaçlı bir kuruluşta çalışanlar; ücretler, çalışma koşulları, buldukları konum onların motivasyon derecesini belirler. Kâr amaçsız kuruluşlarda çalışanların motivasyonu ise, içsel anlamda duygusal tatmin, başarma hissi veya işlerin güzel yapılması sonu elde edilen mutluluk şeklinde olmaktadır (Mirvis ve diğ., 1983: 10). Bu örgütlerde ücretli olarak çalışanlar aynı sektörde faaliyet gösteren kâr amaçlı kuruluşlara göre daha az ücret alırlar. Bu örgütlerin icra ettiği faaliyetlerin doğasından kaynaklanan durumdan dolayı çalışanlar yaptıkları işlerden dolayı bir mutluluk ve motivasyon içindedirler (Leete, 2006: 164). Bu tür kuruluşlarda çalışanlar üyelerinin tutkuları ve sahip oldukları değerleri ve güvenleri üzerine kurulurlar. Kâr amaçsız kuruluşları anlamak için üyelerinin sahip oldukları (etik) değerlerin anlaşılması ve analiz edilmesi gerekir (Rothschild ve diğ., 2006: 138).

Liderler etkin örgütlerin tesis edilmesinde önemli bir rol oynayarak örgütsel başarıya önemli katkılar sağlarlar. Kâr amaçsız kuruluşlarda çalışanları motive etmek ve onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için şüphesiz etkili bir lider gereklidir. Bu lider aynı zamanda örgüt amaçlarına hizmet edecek çalışanları ve yeni üyeleri bulmak, onları uzun süre örgüt bünyesinde istihdam etmek hayati öneme arz eder.

Kâr amaçsız kuruluşlarda çalışanlar işlerini daha anlamlı ve insanlara üzerinde daha etkili görürler (Mirvis ve diğ., 1983: 8). Fakat buna karşın çoğu kâr amaçsız kuruluşta çalışanlarda kaynak yetersizliği, belirsizlik ve çatışmalar çalışanlar arasında stres meydana getirebilir. Meydana gelen bu durum örgüte mistik bir misyon yüklenerek aşılmaya çalışılır. Ayrıca bu tür örgütler daha fazla demokratik yapıda oldukları için çalışanların örgütsel kararlar üzerinde etkileri



büyüktür. Bu durumun doğal sonucu olarak örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar arasında meydana gelen çatışmalar yumuşak bir şekilde atlatılır (Mirvis ve diğ., 1983: 9).

Bu tür örgütler çalışanlar için serbest çalışma ortamları hazırlayarak ve gevşek nezaret şekli kullanarak onları örgütün amaçları doğrultusunda motive etmektedirler. Kâr amaçsız bir örgütte çalışan personeli örgüt içerisinde tutmak ve onları motive etmek, çok önemli konular arasında yer alır (Oster, 1995, 66). Kâr amaçsız kuruluşlar, kâr amaçlı kuruluşlara göre daha az ücret ve sosyal imkan sağlamalarına rağmen örgüt çalışanların örgütte tutmak hayati önem arz etmektedir (Preston,1989: 438).

Sektörden sektöre farklılıklar göstermesine rağmen, çoğu kâr amaçsız kuruluşta ücretli çalışanlar ile gönüllü çalışanlar arasında kesin bir çizgi yoktur. Ayrıca bu örgütlerde ücretli olarak çalışanların çoğu örgütün ideolojisini benimsedikleri için daha düşük ücrete razı olmaktadır (Oster,1995: 69). Yüksek motivasyona sahip ücretli çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda kendi ücretlerinin bir kısmını bağış olarak vermektedirler (Oster, 1995: 66).

## 2.1. Gönüllü Çalışanların Motivasyonu

Çoğu kâr amaçsız örgüt faaliyette bulunurken hizmet götürdüğü gönüllüleri vasıtasıyla etkinliğini arttırmak ve paydaş ağını genişletmek, yeni gönüllüler bulmak için gönüllü çalışanları istihdam etmesi açısından hayati konuyu teşkil eder (Yaman, 2003: 99). Çoğu yazarlara göre 'gönüllü' herhangi bir ücret almadan, zorunlu olmadan toplumun faydasına zaman ve emek harçayarak çeşitli hizmetlerde bulunan kişidir (Leete, 2006: 167).

Gönüllü çalışanlar ile örgüt arasında herhangi bir anlaşma olmadığı için bunları tutmak ve yönetmek zordur (Vuuren ve diğ., 2007: 2). Fakat gönüllü çalışanların örgüt bünyesine alınması ve burada tutulması onların motivasyon derecesiyle doğru orantılıdır (Oster, 1995: 87). Yönetim gönüllü çalışanları motive edecek yollar bulmak zorundadır (Leete, 2006: 167).

Kâr amaçsız örgütler, gönüllüleri tutmak ve onları motive etmek için onları karar alma süreçlerine dahil ederler (Oster,1995: 74). Katılım, insanların bir örgütte benlikleriyle kabul edilmelerini ve başarıyla çalıştığını görmek istemelerini sağlayan sosyal bir süreçtir. Kişiler örgütlerinden söz ederken "onlar" değil "biz" demeye başlarlar. İşle ilgili bir sorun olduğu zaman, "onların" değil "bizim" derler. Bireyler grup faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye başlayınca, örgütsel amaçların gerçekleştirilme düzeyinde artış kaydedilir (Davis, 1984: 186).

Toplumda etkinlik içinde faaliyet gösteren örgütler, çalışanlarını uygun motivasyon araçlarıyla amaç birliği oluştururlar (Soroohan, 1994: 11). Farklı

örgütlerin farklı amaçları olabilir. Mesela dinsel amaçlı bir örgüt, üyelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmek için onları öldükten sonraki yaşamla ilişkili temaları ön planda tutarak çalışanları motive edilir. Hümanistik yapıda kurulan bir örgütün üyeleri ise insan sevgisi üzerine motivasyon derecelerini arttırılabilir.

Gönüllü kavramına uygun olarak üstleneceği görevi seçme hakkı vardır ve kendisine verilecek her görevi kabul etmek zorunda değildir (Güder, 2000: 239). Gönüllülerin, gönüllü potansiyeline en uygun şekilde kullanabilmesi için onların öncelikle örgüte nasıl yaklaştıklarına; yani hangi maksatlarla gönüllü olduklarını, motivasyon kaynaklarını, beklentilerini, sosyal konumları ve diğer özelliklerini iyi değerlendirilmesi gerekir. Bu konuda en başat faktör onlarla iyi bir iletişim kurmaktır (Güder, 2000: 242).

Kâr amaçsız kuruluşlarda gönüllü olarak faaliyette bulunanlar genellikle, hizmet işlemleri ve örgüt yönetiminde görev alırlar. Kâr amaçsız örgütlerde gönüllü olarak çalışanlar örgütün faaliyetlerine direk katkıda buldukları gibi (evsizlere yardım işleri, yardım dağıtma, acil yardım faaliyetleri vb.) örgütün amaçlarını gerçekleştirecek faaliyetleri dolaylı olarak destekleyen (lobi faaliyetleri, fon meydan getirmek) işleri yaparlar (Smith ve diğ., 1993: 111).

Bir kâr amaçsız örgüte gönüllü olarak katılan kişiler muhtemel şu katkıda bulunurlar (Güder, 2000: 242):

- Parasal kaynak: üyelik aidatı ile doğrudan katkı sağlama veya çevresinden bağış toplamak,
- Düşünce ve emek gücü,
- Örgütün faaliyetlerini çevresine anlatarak baskı unsuru ve kamuoyu meydana getirmek,
- Üst düzey ilişkiler kurmak,
- Sözcülük yapmak,
- İletişim ve bilgilendirme merkezi olarak hareket etmek,
- Yeni üyeler kazandıran bir temsilci olmak.

Gönüllü olarak çalışanlar genellikle yüksek gelir ve eğitim düzeyine sahip orta yaşta evli insanlardan oluşur ve yaptıkları işlerden dolayı psikolojik faydalar elde ederler (Leete, 2006: 167-169). Gönüllülerin örgüte hangi psikolojiyle yer aldığını anlamak yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Yöneticiler gönüllülerin bu eğilimlerini öğrendikleri zaman onları örgüt amaçları için yönlendirmenin yanında, meydana gelebilecek rol çatışmaları ve çeşitli olumsuz durumların üstesinden gelebileceklerdir (Yaman, 2003: 100). Gönüllü olarak çalışanlar toplum menfaatleri yanında kişisel faydaları için çalışabilirler. Gönüllü olarak çalışanlar genellikle psikolojik tatminli amaçlar ön planda olmak

üzere şu amaçları gözeterek kâr amaçsız kuruluşlarda hizmet ederler (Oster, 1995: 87 ve Leete, 2006: 170):

- Onlar için diğer insanlara yardım hisleri önemlidir,
- Kendi güçlü yönlerini keşfetmek ve psikolojik tatmin,
- Sosyal ilişkilerini geliştirmek ve yeni insanlar tanımak,
- Kendi kişisel kariyerleri ve işleri için yeni ilişkiler oluşturmak,
- Gönüllü faaliyetler icra ederken kendilerini huzurlu hissetmek,
- Kendi problemlerinden, iç çatışmalarından, kaygılarından uzaklaşmak,
- İçinde bulunduğu çevrede önemli ve popüler biri olmayı istemektedir,
- Sosyal gereksinimlerden olan aidiyet duygusunu tatmin etmek,
- Kişisel tecrübesini ve bilgi birikimini arttırmak, toplumda bir statü elde etmektir.

Yukarıdaki sıralanan nedenleri kişisel nedenler başlığı altında toplayarak gönüllülerin dinsel nedenler, yakınlarından kaynaklanan nedenler ve sosyal nedenlerle bir kâr amaçsız örgüte gönüllü olabilirler bu sayılan konuları şu şekilde sıralanabilir (Falay, 2000: 237):

- Dinsel nedenler,
- Yakınlarından kaynaklanan nedenler: Çevresindeki birinin teşvik ve baskısıyla, birilerinin beklentilerini karşılamak, kendisinden yardım isteyenlerin hatırı için, bir aile geleneği olduğu için,
- Sosyal nedenler: Maddi ve manevi (deneyim) birikimini paylaşmak, toplumsal görevini yerine getirmek, bir topluluğun haklarını savunmak.

Kâr amaçlı örgütlerde çalışanları öncelikli olarak maddi şeyler (extrinsic) motive etmesine karşılık, kâr amaçsız örgütlerde ise çalışanları öncelikli olarak maddi olmayan (intrinsic) şeyler onları motive eder (Mirvis ve diğ., 1983: 9). Gönüllü çalışanları motive etmek ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için her örgüt kendine özgü bir yöntem geliştirmelidir. Genel olarak gönüllü çalışanları motive etmek için; maddi değeri az fakat manevi değeri yüksek olan aşağıda sıralanan çeşitli motivleri kullanabilirler (Yaman, 2003: 106):

- Gönüllü sertifikası ve teşekkür plaketi ve takdir belgesi,
- Ayın gönüllüsünü seçmek ve onu çeşitli biçimlerde yayınlamak,
- Çeşitli geceler düzenleyerek kurumsal bağı güçlendirmek,
- Üyelerin düğün, nişan veya taziyelerinde bulunmak.

Kâr amaçsız örgütlerde istihdam edilen gönüllüleri örgüt bünyesinde tutmak için insanların neden gönüllü faaliyetlerde bulunmadıklarını tespit

etmeleri durumunda hem mevcut gönüllüleri örgütte tutmak hem de yeni gönüllülere ulaşmada önemli açılımlar sağlar Gönüllülerin motive edilememesi sonucu örgüt çeşitli zararlara ve başarısızlıklar görebilir. Bir kâr amaçsız örgütte gönüllülerin motivasyonu eksikliğine sebep olabilecek faktörleri şu şekilde sıralanabilir (Yaman, 2003: 100):

- Kişi sorumluluk almak veya bir yere bağlanmayı istememektedir,
- Daha önce kötü deneyimleri olmuştur,
- Beklentileri karşılanmamıştır, yaptığı iş küçümsenmiştir,
- Hali hazırda çok sorumluluk altındadır,
- Yapılan faaliyetleri sıkıcı bulmaktadır,
- Özgüven eksikliğinden dolayı böyle bir işe kalkışmaz,
- Kişinin gönüllü ola anlayışı yoktur veya çevresinde /ailesinde bu tür faaliyetlere yabancıdır,
- Gönüllü olması durumunda ek masraflar meydana geleceğini düşünür ve bunu gözünde büyütür,
- Yaptıkları işlerin ve özellikle kendilerinin değerli olduğu tam olarak hissettirilememiştir,
- Örgütün; misyonu, hedefleri, örgütsel yapısı ve çalışma şekillerini yeterince içselleştirememiştir.

## Sonuç

Kâr amaçsız kuruluşlar; devlete ait olmadan ve ticari bir amaç gütmeyen, 'üçüncü sektör' olarak topluma hizmet eden kuruluşlardır. Birçok alanda faaliyet gösteren bu kuruluşlar fonlarını; esas olarak vergilerden, gönüllü bağışlardan ve kurumsal olarak faaliyet gösterdikleri ticari alanlardan elde ederler. Sosyal nedenlerle veya toplum faydasına katkıda bulunmak için çeşitli projeler ve ticari faaliyette bulunurlar. Evsizlere yardım faaliyetlerinden, kültürel faaliyetlere kadar geniş bir alanda etkinlik gösterirler. Topluma daha fazla hizmet etmek için ticari faaliyetlerde de bulunurlar ve aynı daldaki rakipleriyle yarışır duruma gelmektedirler. Bu yüzden çoğu kâr amaçsız kuruluş faaliyetleri sonucunda belirli oranlarda kâr elde edebilir.

Batı'da uzun yıllar Kiliseye bağlı kuruluşlar tarafından topluma hizmet etmeye çalışan "kâr amaçsız kuruluşlar", Anadolu coğrafyasında Osmanlı döneminde ve sonrasında ahi teşkilatları, esnaf loncaları, vakıflar ve dernekler aracılığıyla bu işi gerçekleştirmişlerdir. Kâr amaçsız kuruluşlar aracılığı ile camiler, kervansaraylar, hanlar, içme suyu hizmetleri, dul ve yetimleri koruma, öksüz kızlara çeyiz temini, borçlu ve müflislere yardım gibi hizmetler

görölmüştür. Günümüzde ise bu kuruluşların faaliyet alanları daha çok toplumu güçlendirecek ve toplumun kendine yeterliliğini sağlamaya yönelik faaliyetler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Hükümetler, kâr amaçsız kuruluşların topluma sunduğu faydaların farkında oldukları ve kendi yüklerini hafiflettikleri için bu kurumları çeşitli şekillerde desteklerler. Buna bağlı olarak çoğu ülkede devlet yönetimi artık geleneksel sosyal hizmetleri kâr amaçsız örgütlere devretmekte ve bu rolünden uzaklaşmaktadır. Ancak yine de bu kuruluşlar yönetimdeki karar vericiler üzerinde bir baskı unsuru oluşturan lobiler haline gelmektedir.

Tipik olarak kâr amaçsız bir örgütte; yönetim kurulu, yöneticiler, ücretli çalışanlar ile gönüllü çalışanlar olmak üzere dört sınıf (rol) üye vardır. Bu sayılan rollerden üçü temelde bütün kâr amaçlı örgütlerde de vardır fakat gönüllü çalışanlar sadece kâr amaçsız örgütlere özgü bir olaydır. Ayrıca kâr amaçsız örgütler personel giderlerini azaltmak için kısmi zamanlı çalışanlar istihdam ederler. Kâr amaçsız örgütlerde faaliyet gösteren kişiler üye veya gönüllü şeklinde olabilmektedir. Kâr amaçsız örgütlerde ücretli olarak çalışan personel bazen ücret alamama riskiyle karşı karşıya kalabilir.

Kâr amaçsız örgütlerin kendilerine ait genel bir amacı yani misyonları vardır. Bu misyon örgüte mensup herkesi motive etmelidir. Tipik kâr amaçlı bir kuruluşta çalışanlar; ücretler, çalışma koşulları, buldukları konum onların motivasyon derecesini belirlerken kâr amaçsız kuruluşlarda çalışanların motivasyonu onların ödülleri içsel anlamda duygusal tatmin şeklinde olan başarıma hissi, işlerin güzel yapılması sonu elde edilen mutluluk şeklinde olmaktadır. Gönüllü çalışanlar ile örgüt arasında herhangi bir anlaşma olmadığı için bunları tutmak ve yönetmek zordur. Kâr amaçsız örgütler gönüllüleri tutmak ve onları motive etmek için onları karar alma süreçlerine dahil ederler. Gönüllü kavramına uygun olarak üstleneceği görevi seçme hakkı vardır ve kendisine verilecek her görevi kabul etmek zorunda değildir. Kâr amaçlı örgütlerde çalışanları öncelikli olarak maddi şeyler motive etmesine karşılık, kâr amaçsız örgütlerde ise çalışanları öncelikli olarak maddi olmayan şeyler onları motive eder.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için uygulanabilir öneriler sunmanızda fayda var. Bu kuruluşlarda çalışanların yönetilmesinde karşılaşılan zorluklar dile getirilerek yapılacak öneriler işlevsel olacaktır.

**KAYNAKÇA**

AYTEKİN, E. Atilla (2000), Deprem, Toplum, Kamusal ve Mücadele Alanı Olarak Devlet. Birikim, Şubat.

BARBEITO, Carol L. (2004), Human Resource Policies and Procedures for Nonprofit Organizations, Willy Incorporated, Hoboken.

BERRY, Jeffery M. (2003), Voice for Nonprofit, Brookings Institution Press, Washington.

ÇAHA, Ömer (1998), Türkiye'de Sivil Toplum Sorunları. Liberal Düşünce, 10-11

ÇİMEN, İ. ve GÜVEN, İ. (2007), Osmanlı İmparatorluğu'nda Sivil Toplum (Tanzimat Dönemine Kadar). Çev: Ayşe Gün, Dernekler, 1(1).

DAVIS, Keith (1984), İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev.: Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. Yayınları, İstanbul.

DİNÇER, Ömer (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

DRUCKER, Peter F. (2000), Yeni Gerçekler (Çev. Birtane Karanakçı). Türkiye İş Bankası Yayınları, No: 315, İstanbul.

FALAY, S. (2000), "STK'larda Üyelik, Destekçilik ve Gönüllülük Etiği Atölye Sonuçları", Sivil Toplum Kuruluşları ve Yasalar-Etik-Deprem, Tarih Vakfı Yayınları, Editör: Zeynel Abidin Kızılyaprak, İstanbul.

FARUGGIA, Gianfranco (2007), How Is The Nonprofit Sector Changing?. Futures Research Quarter, spring.

FILHO, A.P.M., ADALBERTO F. L.R.M., SANDRA G. (2006), The Mechanism of Governance Nonprofit Organizations. Corporate Ownership & Control, 4(2), Winter.

FINDIKÇI, İlhami (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım, İstanbul.

FRANCOIS, Patrick, VLASSOPOULOS, Michael (2004), Pro-Social Motivation and the Delivery of Social Services. CESIFO Economic Studies, 54(1).

GLAESER, Edward L., SHLEIFER, Andrei (2001), Not-for-profit entrepreneurs. Journal of Public Economics, 81(1), July.

GÖKBUNAR, Ramazan, ERDAL, Adnan (1997), Kamu Sektörünün Yeniden Yapılandırılmasında Üçüncü Sektörün Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2).

GÖNEL, Aydın (1998), Önde Gelen STK' lar Araştırma Raporu, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

GÜDER, N. (2000), STK'larda Üyelik, Destekçilik ve Gönüllülük Etiği Atölye Sonuçları. Sivil Toplum Kuruluşları ve Yasalar-Etik-Deprem, Tarih Vakfı Yayınları, Editör: Z. A. Kızılyaprak, İstanbul.

GÜNBAI, İlhan (2000), Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara.

HICKS, Herbert G. (1972), Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (The Management of Organization, a System and Human Resources), Çev.: O.Tekok, B.Aytekin, B.Bumin, AİTİA Yayınları, Ankara.

HUGHES, Patricia (2006), The Economics of Nonprofit Organization. Nonprofit Management & leadership, 16(4).

KUÇURADİ, Ioanna (1998), Sivil Toplum Kuruluşları: Kavramları, İkinci Oturum, Sivil Toplum Kuruluşları, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

LEETE, Laura (2006), Working in the Nonprofit Sector, The Non-Profit Sector a Research Handbook, Edit: W.Powell-R.Steingber, Second edition, Yale University Press.

MC CLUSKY, John E. (2002), Re-Thinking Nonprofit Organization Governance: Implication for Management and Leadership. Public Administration, 25:4.

MAXWELL, S. (2007), İngiltere'de Sivil Toplumun Tarihsel Gelişim Süreci. Çev: Ayşe Gün, Dernekler, 1(1).

MIRVIS, Philip H., HACKETT, Edward J. (1983), Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector. Monthly Labor Review, April.

OSTER, Sharon M. (1995), Strategic Management for Nonprofit Organizations Theory and Cases, Oxford University Press.

O'REGAN, Katherine M., OSTER, Sharon M. (2000), Nonprofit and For-Profit Partnerships: Rationale and Challenges of Cross-Sector Contracting. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29.

ÖZASLAN, M. (2007), Kamu Yararına Çalışan Dernek Statüsünün Kazanılması ve Bu Derneklere Tanınan Yasal Ayrıcalıkları, *Dernekler*, 1(1).

PAKROO, Peri (2007), *Starting & Building a Non Profit: A Practical Guide*, 2nd Edition Berkley.

PRESTON, Anne E. (1989), *The Nonprofit Worker in a For Profit World*. *Journal of Labor Economics*, 7.

ROTHSCHILD, Joyce, MILOFSKY, Carl (2006), *The Centrality of Values, Passion And Ethics In The Nonprofit Sector*. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2), Winter.

SALAMON, Lester M., ANHEIR, Helmuth K. (1997), *Defining Nonprofit Sector a Cross-National Analysis*, Manchester University Press.

SALTIK, Ahmet (1995), *Çağdaş Toplumlarda Gönüllü Kuruluşların Sosyo-Ekonomik Temelleri*. Gönüllü Kuruluşlar Konferansı, Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Ankara.

SCHMID, Hillel (2004), *Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organization*. *Administration in Social Work*, 28(3/4).

SMITH, Steven Rathgeb, LIPSKY, Michael (1993), *Nonprofit for Hire, The welfare State In the Age of contracting*, Harvard University Press.

SMITH, Steven Rathgeb (2003), *Government and Nonprofit In the Modern Age*. *Society*, May/June.

SOROHAN, E.G. (1994), *Healthy Companies*. *Training & Development*, 48(3).

ŞİMŞEK, M. Şerif (1999), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Nobel Yayınları, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Şerif (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.

URAL, Engin (1995), *Gönüllü Kuruluş Kavramına Bir Bakış*. Gönüllü Kuruluşlar Konferansı, Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Ankara.

VUUREN, Mark Van, JONG, Menno D.T, SEYDEL Erwin R. (2007), *Commitment With or Without a Stick of Paid Work: Comparison of Paid an Unpaid Workers in a Nonprofit Organization*. *European Journal of Work and Organization Psychology*, First Article.



WARDA, Mark (2004), How to form a Nonprofit Corporation, 3rd Edition, Naperville, Sphinx Publishing.

WEISBROD, Burton A. (1998), The Nonprofit Economy, Harvard University Press, Cambridge.

YAMAN, Yılmaz (2003), Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi. Sivil Toplum, 2, Nisan-Mayıs-Haziran.

YOUNG, Dennis R. (2001), "Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications", Nonprofit Management & Leadership, 12(2) Winter.

YÜCEKÖK, N. Ahmet, TURAN, İter, ALKAN, Mehmet Ö. (1998), Tanzimat'tan Günümüze İstanbul da Sivil Toplum Kuruluşları, Tarih Vakfı Yayınları.