

## STK'larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi

*Volunteer Management of NGO's and Motivation Effect on Performance*

**Fethi Güngör<sup>1</sup>**

**Yasemin Çölgeçen<sup>2</sup>**

### Özet

Toplumsal bağların güçlenmesine ve sosyal sermayenin gönüllü hareketleriyle gelişmesine önemli katkılar yapan sivil toplum kuruluşları, kamu ve özel sektörün yanı sıra sosyal hayatta vazgeçilmez üçüncü bir yeni sektör oluşturmuş bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanları değerlendirildiğinde, oldukça kompleks sorunlar yaşayan dezavantajlı gruplara sosyal hizmet sundukları görülmektedir. Sayıları gün geçtikçe artan STK'ların misyonlarını gerçekleştirebilmeleri etkin hizmetler sunabilmelerine, bu da sivil toplum kuruluşlarının en önemli aktörleri olan gönüllülerin verimli istihdamına bağlıdır. Gönüllülerin üstlendikleri görevleri etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi gönüllü yönetiminde sağlanacak başarıyla doğru orantılıdır. Bu bağlamda STK'ların insan servetini oluşturan gönüllülerin yönetimi ve motivasyonu, performansı belirleyen ana etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Toplum Kuruluşları, Gönüllülük, Gönüllü Yönetimi, Motivasyon.

1 Yrd. Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, fgungor@gmail.com

2 Arş.Gör., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, akarcayasemin@gmail.com

**Abstract**

*Over the last decades, Non-governmental organizations, which strengthen social ties and develop social capital by voluntary movements, were indispensable for social life. Non-governmental organizations serve disadvantaged groups that have very complex problems. Volunteers, who are the most important actors of NGOs, have a great role to accomplish the mission of increasing the numbers of NGOs and to serve these groups effectively. Therefore, Volunteer management is required to carry out volunteer's duties effectively and definitely. In this context, the subject of this study is to evaluate the processes of volunteer management of NGOs and to discuss human resources in scope of NGOs by a volunteer point of view. Accordingly, management and motivation of volunteers, the main richness of NGOs, are critical to the NGO's and their volunteer's performance.*

**Keywords:** *Volunteers, Volunteer Management, Nongovernmental Organizations.*

## **Giriş**

Hükümet dışı kuruluşlar ya da kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak da isimlendirilen sivil toplum kuruluşlarının günümüz modern toplumlarında her geçen gün sayıları artmakta ve gönüllü insanların bir araya gelerek oluşturduğu bu kurumlar bir medeniyet göstergesi olarak öne çıkmaktadır. İnsan hak ve özgürlükleri, eşitlik, dayanışma, küresel barış gibi kavramların yükselen değerler haline geldiği yenedünya düzeninde sivil toplum kuruluşları bu kavramların yaygınlaşarak, toplumların daha ileri bir seviyeye ulaşmasında aktif rol oynamaktadır. Sivil toplum kuruluşları, yurttaşların ortak bakış, ortak çıkar, ortak dayanışma, ortak talep vb. ihtiyaçlar temelinde gönüllü olarak bir araya gelerek; devletin hukuki, idari, ticari ve kültürel organlarının dışındaki alanda meydana getirdikleri dernek, vakıf, sivil girişim, platform, ilişki ağı vb. organizasyonlardan oluşan yapıları ve etkinlikleri tanımlamaktadır (Türköne, 2012: 297).

Bu bağlamda gönüllülük prensibiyle hareket eden sivil toplum kuruluşları, toplumsal bilincin oluşmasını sağlayan, devletin uzanamadığı ya da yetersiz kaldığı alanlarda insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla taşıyan, dezavantajlı durumdaki insanların haklarını savunma rolünü üstlenen, aynı zamanda dünya barışı bilinci ile uluslararası alanda boy gösteren ve hizmetlerini maddi beklentisi olmayan gönüllüler aracılığıyla yürüten kuruluşlardır.

Sivil toplum kuruluşlarının ana faaliyetlerini oluşturan gönüllü hareketler için en önemli faktör insan servetidir. ‘Gönüllü’ olarak adlandırılan insan serveti, herhangi bir sivil toplum kuruluşunda gönüllü faaliyetlere hiçbir beklentisi olmadan katkı sağlayarak toplumsal bir sorumluluğu yerine getirmektedir. Böylelikle gönüllü bireyler, ihtiyaç sahibi insanlara yardım ederek işe yarıyor olma tatmini kazanmakta ve yapılan bu faaliyetler gönüllüleri mutlu etmekte, kendilerine güvenmelerini ve gönül rahatlığı yaşamalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda gönüllüler, sivil toplum kuruluşları açısından; kuruluşların hizmetlerini etkin ve verimli şekilde sunmasında, kurumun sürdürülebilir vasfı kazanmasında ve sosyal sorunların çözümü hususunda büyük rol oynamaktadır.

Gönüllü hareketlerin toplumda daha önemli hale gelmesiyle birlikte

gönüllülüğün daha profesyonel ve daha donanımlı olmayı gerekli kılmaya başladığı görülmektedir. Bu durumun nedenlerinden biri, sivil toplum kuruluşlarının hizmet verdiği toplumsal kesimlerin başında oldukça kompleks sorunlara sahip dezavantajlı grupların gelmesidir. Bu gruplara etkili bir şekilde hizmet sunabilmek ve böylece STK'ların misyonlarını gerçekleştirebilmek için sivil toplum kuruluşlarının en önemli aktörleri olan gönüllülere büyük görevler düşmektedir. Bir diğer neden ise sivil toplum kuruluşlarının sayılarının günden güne artması ve dolayısıyla bu kuruluşlarda çalışan sayılarının da artmasıdır. Bu çalışanlar, yani gönüllüler, faaliyet alanı bakımından toplumun onda birinden yarısına yakın büyük bir kitleyi etkilemektedir. Dolayısıyla bu kadar geniş bir kitleye kaliteli bir hizmet sunulabilmesi için donanımlı gönüllülere ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu noktada gönüllülerin görevlerini etkin ve eksiksiz bir şekilde gerçekleştirmesi için profesyonel gönüllü yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer taraftan günümüzde sivil toplum kuruluşlarının misyonlarının artması ile birlikte bu kuruluşlar daha çok büyümekte ve kurumsallaşmaya başlamaktadırlar. Fakat büyüyen ve yaygınlaşan STK'larda yönetim sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar STK'ların amatörece yönetilmesinden ya da özel sektör gibi görülüp o şekilde yönetilmesinden kaynaklanmaktadır (Coşkun, 2008: 5).

Bu bağlamda gönüllülerin çalışma isteklerinin, günümüz şartlarında pozitif değere dönüşebilmesi için gönüllü yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Bu sebeple çalışmamızda STK'larda insan servetini oluşturan gönüllülerin yönetimini ve motivasyonun performans etkisini inceledik.

### **Gönüllülük Kavramı**

Günümüzde güveni, paylaşımcılığı, dayanışmayı kısacası sosyal sermayeyi gönüllülük hareketleriyle geliştiren sivil toplum kuruluşları sosyal hayatın vazgeçilmez bir olgusu haline gelmiştir. Kâr amacı gütmeyen toplum yararına faaliyetler yürüten sivil toplum kuruluşlarının en önemli unsuru gönüllü katkılar yapan insanlardır. Faaliyetlerde kalitenin yakalanabilmesi, hedeflere en ucuz ve en hızlı şekilde ulaşabilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi açısından gönüllü çalışanlar sivil toplum kuruluşlarında oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

Bu açıdan gönüllülük kavramına baktığımızda, gönüllülük, bir bireyin maddi karşılık beklemeden ya da başka bir çıkar beklentisi içinde olmadan, sosyal sorumluluk anlayışıyla, ailesi ya da yakın çevresi dışındaki bireylerin yaşam kalitesini artırmak ya da refah seviyesinin eşit bir biçimde dağılmasını ve yükseltilmesini sağlamak için, kendi isteğiyle, bir toplumsal girişime veya bir sivil toplum kuruluşu bünyesindeki etkinliklere kendi bilgi, beceri, deneyim, finansal kaynaklar ve zamanını kullanarak destek olması biçiminde tanımlanabilir (Güder, 2006: 4). Gönüllü ise, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinde yer alırken iş hayatındaki konumunu ve alışkanlıklarını bir kenara bırakarak, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek için en yüksek düzeyde performans sergilemeye çalışan sorumluluk sahibi ve fedakâr bireydir (Argüden ve Ilgaz, 2006: 87).

Gönüllülüğün birçok farklı tanımlaması mevcut olmasına rağmen gönüllülükle ilgili yapılan her çalışmada öne çıkan temel unsurlar, gönüllülüğün zorunlu olmaması; bedel karşılığı olmaması; kurumsal yapı içinde gerçekleşmesi ve kamu yararı amacıyla kamuya yönelmiş olmasıdır (Palabıyık, 2011: 90). Görüldüğü gibi gönüllülük tamamen isteğe bağlı olarak yapılan bir faaliyettir ve karşılığında maddi hiçbir kazanç getirmemektedir. Gönüllülerin karşılık beklemeden bir iş yapıyor olması, onların yaptıkları iş karşılığında hiçbir şey elde etmeyecekleri anlamına gelmez. Yapılan birçok araştırma gönüllü birey açısından, gönüllülüğün kişisel gelişime ve tatmine yol açtığını göstermektedir (Özden, 2008: 57). Gönüllülüğün kişisel gelişime yaptığı katkıları değerlendirecek olursak bunlar, insanlar arasında bağı güçlendirme, sosyalleşme, değer görme, değer verme, hoşgörü, paylaşımcılık, diğerkâmlık, aidiyet ve güven gibi birçok olumlu duyguyu geliştirme şeklinde sıralanabilir. Bu yönüyle gönüllülük hem hizmet eden bireyler hem de hizmet talep eden bireyler açısından pozitif kazanç oluşturmaktadır.

Gönüllüler sivil toplum kuruluşlarında hizmetleri açısından iki boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar gönüllülerin bireysel olarak gönüllülük hareketlerine katılması ya da kurumsal olarak gönüllü hareketlere katılması şeklinde değerlendirilmektedir. Kurumsal olarak gönüllü hareketlerin içinde bulunmak genellikle özel sektörün kurumsal sosyal sorumlulukları kapsamında gerçekleşmektedir. Hem bireysel hem de

kurumsal olarak gönüllüleri gönüllü olmaya iten sebepler mevcuttur. Bunları gözden geçirdiğimizde; bireysel gönüllüleri gönüllü olmaya iten sebepler arasında bireylerin yalnızlıklarını giderme isteği, örnek bir kişi olma isteği, yetki alma isteği, aitlik hissi, kariyer geliştirme isteği, sosyalleşme ihtiyacı, entelektüel düzeyini geliştirmek, hünelerini paylaşma isteği, sahip olduğu parasını iyi amaçlara kullanma isteği, mirasını hayır işlerinde kullanacak STK'lara bırakmak, hayır işleri yapıyor gözükersen imajını iyileştirmeye çalışmak, inançsal etkenler, moda bir trend olduğu için, becerilerini geliştirme isteği ve bunun gibi bir çok sebepler sıralanabilir. Kurumsal gönüllüleri gönüllü olmaya iten sebepler ise, kurumun yöneticisinin gözüne girme, gönüllülükte başarılı olarak kariyer fırsatı yaratma, kurumsal açıdan toplumda iyi şirket imajı yaratma, sosyal sorumluluk bilincinde olma, pazarda rakiplere karşı rekabet avantajı sağlama, vergiden muafiyet ve bunun gibi etkenler sıralanabilir (AFL Club Management Program, 2004: 8; Özmutaf, 2007: 153-154).

Gönüllülerin hizmet verdiği sivil toplum kuruluşuna karşı kuruluşun diğer paydaşlarına göre en az seviyede sorumlulukları vardır. Fakat bir sivil toplum kuruluşunun gönüllüsü olduktan ve bir görevle görevlendirildikten sonra gönüllünün o işi isteyerek gönülden yapması gerekir. Gönüllünün üzerine aldığı işleri yapmaması, geciktirmesi ya da önemsememesi gönüllüden beklenmeyecek davranışlardır. Sivil toplum kuruluşları her ne kadar amatör bir ruhla yönetiliyor olsa da profesyonelliği kaybetmemesi, sivil toplum kuruluşlarının misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için oldukça önemlidir. Bu açıdan gönüllünün istediği işi kendisi seçtikten sonra bu işi profesyonel bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir (Özden, 2008: 58).

### **Gönüllülüğün Sivil Toplum Kuruluşları Açısından Önemi**

Hür iradeleriyle STK çalışmalarına katılan gönüllüler, her bireyin toplumun bir parçası olduğu bilincine sahiptirler. Bunun yanında gönüllüler geleceğin daha iyi olması için “ben de bir şeyler yapabilirim” düşüncesiyle; maddi imkânlarını, zaman, emek ve deneyimlerini, yeteneklerini ve bilgilerini, insani ya da toplumsal bir amaç için ortaya koyan bireylerdir. STK'lar ise toplumsal fayda sağlamak amacıyla gönüllü mantığı çerçevesinde oluşturulan ve genel bir ifade ile devletin uzanamadığı konularda çözüm bulmayı hedefleyen kuruluşlardır. Bu

tanımlamada gönüllü mantığı ifadesi oldukça önemlidir. Çünkü gönüllü kuruluşlarda insan kaynaklarının önemli bir çoğunluğunu oluşturan gönüllüler, kuruluşun gücünü belirleyen önemli göstergelerdendir. Geniş ve nitelikli gönüllü tabanı, gönüllü kuruluşun parasal imkânlarıyla belki de hiçbir zaman sahip olamayacağı insan kaynağını, maddi bir harcama yapmadan kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanında STK'ların kısıtlı bütçelerle gerçekleştirmek istedikleri hizmetler, sahip oldukları gönüllü tabanının katılım ve katkıları ile mümkün hale gelebilmektedir (Akatay, 2008: 125-125).

Gönüllüler, sivil toplum kuruluşlarının misyonlarının gerçekleştirilmesinden başlayarak STK'lara çok yönlü faydalar sağlamaktadırlar. Öncelikle STK'ların nitelikli gönüllü sayısı STK'ların başarılarının bir göstergesidir. Bunun yanında bütün gönüllülerin farklı bilgi ve becerilere sahip olmaları ve aynı zamanda yaratıcı ve geliştirici olmaları kurum adına fayda sağlayacak bir durumdur. Böylelikle STK'lar bir olayı birçok farklı gözden görebilmekte ve yeni yaratıcı bakış açıları edinebilmektedirler. Her yeni ve profesyonel katkı kurumun verimliliğine somut katkılar sağlamaktadır.

Gönüllüler, sivil toplum kuruluşlarının toplumdaki temsilcileri oldukları kadar aynı zamanda sivil toplum kuruluşları içerisinde toplumun temsilcileridirler. Gönüllülerin bir sivil toplum kuruluşuna üye olmalarının en büyük etkenleri arasında o kuruluşun faaliyetlerine ilgi duyması ve o alanda katkı yapma isteği gelmektedir. Örneğin kanser hastalarına destek olmak için kurulmuş bir STK üzerinden değerlendirildiğinde bu STK'larda gönüllü olmak isteyen bireylerin çoğunluğunun ailesinde, akrabalarında ve yakın çevresinde bu hastalıkla karşılaşmış ve bu hastalığa sahip olan bireyler için gerçekten gönülden bir şeyler yapma isteği olan bireyler olduğu görülür. Bu açıdan bu gönüllülerin birçoğu hastalığı yakından tanıyan ve bu hastalığa sahip olan kişilerin ihtiyaç ve isteklerini bizzat yaşayarak bilen bireyler olacaktır. Toplumun gereksinimini bilen, toplumun temsilcisi olan gönüllüler STK'lara katkı sağlayarak kurumun faaliyetlerini geliştirebilir ve farklı projelerin üretilmesinde fikir ortaya koyarak kurumun etkinliğinin artmasında fayda sağlayabilirler.

Bütün bu açılardan gönüllü kaynağın etkili kullanımı sivil toplum kuruluşlarının toplum tarafından tanınmasında ve benimsenmesinde

önemli bir durum teşkil etmektedir. Gönüllüleri ve gönüllü faaliyetleri etkin olan sivil toplum kuruluşlarının hizmet kalitesi ve sürdürülebilirliği artacaktır.

### **Gönüllü Yönetimi**

Birey ve toplum için hayati önem taşıyan yönetim, bireyin ve toplumun hayatını etkileyen, kolaylaştıran ve zorlaştıran bir süreç olarak hayatın tamamını kapsamaktadır. İki insanın belirli bir amaç doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için ortak olarak faaliyeti gerçekleştirme çabasına girdikleri yerde yönetim olgusunun varlığı kaçınılmazdır (Erken, 2008: 9). Bu bağlamda yönetim, ortak hedefler doğrultusunda; belirli bir kitleyi organize etmek, işbirliklerini arttırmak, elde edilen sonucun kaliteli düzeyde olmasını sağlamak ve bunun gibi birçok sebepten dolayı olmazsa olmaz bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda yönetim günümüzde her alanda bir zorunluluk haline gelmiştir. Yönetim değerlendirmelerinde akıllara ilk olarak kamu kurum ve kuruluşları ve özel sektörler geliyor olmasına rağmen, sürdürülebilirlik açısından gereklilik haline gelmiş olan bu süreç gönüllü kuruluşları da etkilemiş ve sayıları ve önemi gittikçe artan bu kuruluşların kurumsal kimlik kazanmak için iyi yönetilmeleri şart olmuştur.

Sivil toplum kuruluşlarının günümüz şartlarında misyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve sürdürülebilirliği sağlaması için tıpkı kâr amacı güden kuruluşlar gibi iyi bir planlama ve yönetim sürecine ihtiyacı vardır. Bu süreçlerin ise en önemli kısmı insan kaynağı ile ilgilidir. Sivil toplum kuruluşlarını hedefleri doğrultusunda hareket ettirecek ve daha da gelişmesini sağlayacak güç insan kaynağıdır (Özden, 2008: 60).

‘Gönüllü yönetimi’ literatürde oldukça yeni bir kavramdır. Geçmişe bakıldığında sivil toplum kuruluşlarının fazla sayıda gönüllüsü olmayan kuruluşlar olduğu ve gönüllüler daha çok gönül bağlılığı ile tamamen amatörce gönüllülük süreci içerisinde yer almaktaydı. Günümüze gelindiğinde sivil toplum kuruluşları, sayılarının artması ve neredeyse bir zorunluluk olarak kurumsallaşması ile birlikte formel bir yapıya bürünmüştür. Bu durum ise profesyonel anlamda insan kaynağı yönetimini yani gönüllü yönetimini gerekli kılmıştır.

Bir diğer taraftan sivil toplum kuruluşlarının her geçen gün sayılarının



arttığından söz edilmişti. Bu durum Türkiye açısından değerlendirildiğinde 2012 Kasım ayı itibari ile dernek ve vakıf olma üzere toplam 93.480 sivil toplum kuruluşu faaliyet göstermekte, bu rakamlara sendikalar, meslek odaları ve kooperatiflerin de eklenmesi durumunda bu sayı 150.000'i aşmaktadır. Türkiye nüfusuna oranla STK sayısı oldukça düşüktür: ülke genelinde ortalama her 780 kişiye bir STK düşmektedir. Üye sayısına baktığımızda ise, sivil toplum kuruluşlarına üye kadın sayısı 1.606.739 iken, erkek üye sayısı 7.246.168'dir. Bu sayıları üyeler dışındaki gönüllüler açısından değerlendirdiğimizde ise Türkiye'de % 6.7 oranında gönüllü bulunmaktadır (DDB, 2012; CIVICUS STEP, 2011: 18).

Diğer taraftan uluslararası düzeyde gerçekleştirilen Dünya Değerler Araştırmasına göre, Türkiye bir yabancıya yardım etme sıralamasında 2010 yılında 134. sırada yer alıyorken 2012 yılında 146 ülke arasından 120. sırada yer almıştır. Bu bağlamda, son yıllarda Türkiye'de sivil toplum hareketlerinin sayısı ve türlerinde artış ve gelişme gözlenmiştir. Ancak, STK'ların kurumsallaşma düzeyi düşük kalmakta ve bunun en büyük sebepleri arasında sorunlu yönetim yapısı ve kopuk ilişkiler düzeni görülmektedir. Yapılan bir araştırmada Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının büyük çoğunluğunda (%87) sivil topluma vatandaş katılımının yetersiz olduğu görülmüştür (CAF, 2012; CIVICUS STEP, 2011: 18-19).

Bütün bu bulgulardan varılabilecek sonuç, Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının yetersiz kaldığıdır. Bu durumun en büyük sebebi ise gönüllü kaynağın eksik olması, sorunlu yönetim yapısı ve kurum içi işbirliğinin düşük olmasıdır. Bu durumun üstesinden gelinebilmesinin en önemli yollarından biri ise gönüllü yönetimidir. Gönüllü yönetimi sivil toplum kuruluşlarına gönüllü çekilmesi, gönüllüleri değerlendirerek uygun programa yerleştirme ve iyi ilişkiler ağı oluşturma gibi profesyonel süreçleri gerçekleştirmektedir. Bu açıdan gönüllü yönetimi oldukça fazla önem teşkil etmektedir. Bunun yanında elde edilmiş olan verilere göre gönüllülerin sayıları eksik olmasına rağmen artan bir süreç göstermektedir. Dolayısıyla bu gönüllüler her geçen gün daha fazla sayıda kişiye hitap etmektedir. Gönüllülerin geniş kitlelere etki ediyor olması, yaptığı hizmetin bilincinde olan, kurumun misyonunu o kurumun örgütsel vatandaşları olarak sahiplenen ve profesyonel an-

lamda hizmet eden gönüllülerin varlığını zorunlu kılmaktadır. Yine bu noktada etkin bir gönüllü yönetimine olan ihtiyaç gözlemlenmektedir. Bu duruma birde gönüllülerin geçmişe oranla daha çok eğitilmiş, daha yüksek motivasyona sahip, daha fazla bilgi, beceri ve donanımı olan ve sorgulayan bireyler olması profesyonel gönüllü yönetimi ihtiyacını daha fazla arttırmaktadır (Flood vd., 2005: 80).

Bir diğer açıdan değerlendirildiğinde ise, gönüllülerin, günlük hayatta pek çok alanda çeşitli görevler üstlendiği görülmektedirler. Toplum ve insan başta olmak üzere sağlık, eğitim, spor, çevre koruma, sosyal hizmetler ve yardım, kütüphane, park, trafik, kültür, yaşlılara yardım, kadın ve çocuklar, özürlüler, yoksul ve düşkünlere yönelik ve diğer hizmetler bunlar arasında sayılabilir. Türkiye açısından değerlendirildiğinde, gönüllü kuruluşların büyük çoğunluğu sosyal hizmet ve dayanışma alanında hizmet göstermektedir (Palabıyık, 2011: 91; DDB, 2012; CIVICUS STEP, 2011: 18). Dolayısıyla gönüllü kuruluşlar büyük oranda dezavantajlı gruplara hizmet sunmaktadır. Dezavantajlı gruplara hizmet sunan gönüllü kuruluşlar açısından gönüllü yönetiminin ayrıca bir önemi vardır. Çevre koruma ile ilgili olan bir sivil toplum kuruluşunda ki ya da bir kültür derneğinde ki gönüllü ile aynı açıdan değerlendirilemez. Bu gönüllülerin hizmet verdiği dezavantajlı grup hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Örneğin engelli bireylere yönelik hizmet sunan bir sivil toplum kuruluşunda çalışan bireyin hizmet verdiği grubun engeli ile ilgili, engellilik psikolojisi ile ilgili, engellilere yönelik politikalar ve engellilerin sahip olduğu ve sahip olması gereken hakları ve onlara nasıl hizmet sunacağı ile ilgili detaylı bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde etkin bir gönüllü yönetimi sürecinde gönüllülere eğitim verilmekte ve oryantasyon sağlanmaktadır. Bu bağlamda yine gönüllü yönetiminin önemine ve gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Gönüllü yönetimi, uygun işe gönüllü seçiminin yanı sıra gönüllülerin sürekli bilgilendirilmelerini, görev tanımının yapılarak ilgili sosyal konuda etkin ve sürdürülebilir çözümler geliştirmeyi, organizasyon ve gönüllü adına daha net bir süreç elde etmeyi, gönüllüler arasında daha eşit ve profesyonel hizmet dağılımını ve yaptıkları faaliyetlere yönelik motive edilmelerini içeren tatmin edici bir süreçtir. Profesyonel bir gönüllü yönetiminde gönüllülerin görev tanımlarının yapılması

çok önemlidir. Görev tanımlarının tam yapılmaması gönüllüler için motivasyon düşürücü nedenlerden birisi olup, bu durum gönüllülerde kafa karışıklığına yol açar ve böylelikle etkili bir hizmetin sergilenmesi önlenmiş olunur. Bunun yanında başarılı bir gönüllü yönetimi, gönüllülerin beyinlerine ve gönüllerine hitap edebilmeyi ve gönüllülük duygusunu sürekli dinamik tutabilmeyi gerektirmektedir (Citizens Information Board, 2008: 6; Sarıkaya, 2011: 65).

Gönüllüler sivil toplum kuruluşları için oldukça önemlidir ve birçok sivil toplum kuruluşunun kısıtlı bütçelerle ve güçlüklerle yürüttükleri projeler, gönüllülerin desteğiyle mümkün hâle gelmektedir. Gönüllülerin kurumla bütünleşmesini sağlayarak ve potansiyellerini ortaya çıkararak kaliteli bir sonuç elde etmek etkili bir gönüllü yönetimiyle gerçekleşecektir.

Gönüllü yönetimi bazı süreçlerden oluşmaktadır. Bunlar;

- Gönüllülerin görev çerçevelerinin belirlenmesi ve tanımlanması
- Gönüllülere ulaşma
- Gönüllülerin kuruma oryantasyonu
- Görevlendirme ve seçim
- Kurum içi eğitim
- Gönüllülerin motivasyonu
- Performans değerlendirme
- Ödüllendirme

süreçleridir. Bu aşamaların gerçekleştirilmesi için öncelikle görevini profesyonel bir şekilde gerçekleştiren gönüllü yöneticisine ihtiyaç vardır. Gönüllü yöneticileri, gönüllüleri, yani hiçbir karşılık beklemezsizin hizmet eden grubu yönetmektedir. Bu durumun olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönleri de mevcuttur. Olumlu yönlerinden birisi, bireylerin tamamen isteğine bağlı olmasıdır. Yani yönetilen grup istekli ve heveslidir. Bu açıdan gönüllünün kendisiyle ilgilenen bir yöneticinin varlığından haberdar olması ve onu doğru bir şekilde yönlendireceğini bilmesi motivasyonunu ve dolayısıyla hizmet kalitesini arttıracaktır. Bir diğer taraftan olumsuz yönüne baktığımızda, bireylerin gönül bağ-

lılığı dışında hiçbir bağlarının bulunmamasıdır. Bu durumu özel sektör ya da kamu sektörü açısından değerlendirdiğimizde, buralarda formel bir yapı mevcuttur, kurallar bellidir ve bireyler belirli bir ücret karşılığında hizmet etmektedirler. Bu açıdan da yönetilmeleri daha kolaydır. Ancak gönüllü kuruluşlarda gönüllülerin maddi açıdan bir beklentileri yoktur ve gönüllüler olumsuz bir durumla karşılaştığında ya da birçok sebepten dolayı hiçbir neden göstermeksizin gönüllülüğü bırakabilir. Böyle bireylerin yönetilmesi daha zordur.

Sonuç olarak gönüllü yöneticilerinin az önce sıraladığımız aşamaları iyi planlaması ve hayata geçirmesi gereklidir. Aşağıda bu aşamaların ayrıntılı olarak değerlendirmesi yapılacaktır.

### **Gönüllülerin Görev Çerçevesinin Belirlenmesi ve Tanımlanması**

Gönüllü yönetimi, bir sivil toplum kuruluşu açısından değerlendirildiğinde öncelikli olarak sivil toplum kuruluşunun misyonu ile vizyonunun oluşturması ve hitap edeceği kesimin belirlenmesi önemlidir. Hedef ve planlamasını yaptıktan sonra hangi alanda gönüllülere ihtiyacı olduğu, gönüllülerin bu alanlarda ne tür faaliyetler yürütebileceği, gönüllülerin ne tür özellikler taşıması gerektiği ve kurumun gönüllülerden ne gibi beklentileri olduğu gibi durumlar belirlenmelidir. Profesyonel bir kurumda planlamalar gerçekleştirilmiş, ihtiyaçlar belirlenmiş ve görev tanımlamaları yapılmış olmalıdır. Görev tanımlamaları yapılan işler için gönüllülere ulaşma yöntemleri ve bu gönüllülerin en aktif şekilde nasıl hizmet edeceği etkili bir planlanma ile hayata geçirilmelidir.

Bir sivil toplum kuruluşu için en önemli paydaş gönüllülerdir ve sivil toplum kuruluşlarının faaliyet göstermeden önce insan servetinin niteliğini ve niceliğini belirlemesi gerekmektedir. Bunun yanında gönüllüleri değerlendirerek, ihtiyaca göre yönlendirmek çok önemlidir. Her bir gönüllünün özellikleri farklıdır. Bu özelliklere göre yönetim yaklaşımları belirlenmelidir. Gönüllülerin yaşı, cinsiyeti, statüsü, bireysel özellikleri farklılık gösterebilir, bu olağan bir durumdur (Sarıkaya, 2011: 67). Ancak farklı özelliğe sahip gönüllülerin aynı amaç doğrultusunda hizmet etmesini sağlamak oldukça zordur. Gönüllülerin bu özelliklerinin farkına varılarak uygun olan hizmete yönlendirmek çok önemlidir. Gönüllünün potansiyelinin ortaya çıkarılması öncelikle bununla sağlanabilir.

Sivil toplum kuruluşlarının en önemli unsurları olan gönüllülerin profesyonel bir şekilde yönetilmesi açısından öncelikle yukarıda belirtilmiş olan bütün faktörler dikkate alınarak uygun bir planlama yapılmalı ve gönüllü yönetim süreci oluşturulmalıdır.

### **Gönüllülere Ulaşma**

Yukarıda belirtildiği üzere öncelikli olarak gönüllülerin özellikleri, görev tanımları, hangi alanda gönüllüye ihtiyaç bulunduğu ve kurumun gönüllüden beklentilerinin ne olduğu belirlendikten sonra gönüllülere ulaşma aşamasına geçilebilir. Çünkü gönüllülere ulaşma ve kuruma çekme aşamasında, gönüllülerin görev tanımlarının tam olarak yapılmaması ve gönüllünün davet edilme sebebinin net olarak belirlenmemesi durumunda belki gönüllü kuruma getirilecektir ancak sürdürülebilir bir ilişki gerçekleşmeyecektir. Bundan sonra gönüllüye ulaşma süreci başlar. Burada sivil toplum kuruluşları hangi kaynaklar aracılığıyla gönüllüye ulaşacağını ve onu kuruma çekeceğini bilmelidir. Bu kaynakların belirlenmesinin ardından gönüllünün kuruma çekilmesi için öncelikle “gönüllü kişi kimdir?”, “hangi motivasyonla kuruma çekilebilir?” ve “bir kişi neden gönüllü olmak istesin?” sorularının cevapları aranır. Böylelikle gönüllü ile empati yapılmış olunur. Gönüllünün tanınması ve ne istediğinin bilinmesi, gönüllüye ulaşma açısından etkili bir adım olacaktır (Yaman, 2005: 49).

Gönüllülere ulaşma aşamasında sivil toplum kuruluşlarının halkla ilişkiler boyutu çok önemlidir. Günümüzde, istatistiki verilerle de ifade edildiği gibi sivil toplum kuruluşlarının sayısı ve dolayısıyla gönüllü sayısı oldukça artmıştır. Böyle bir ortamda öne çıkmak ve gönüllülere ulaşmak, özellikle kalifiye gönüllülere ulaşarak kuruma çekmek ancak kurumun iyi bir alt yapıya sahip olması, şeffaflık ilkesini gözetmesi, hedeflerini iyi belirlemesi ve iyi bir tanıtım sürecine sahip olması ile gerçekleşecektir. Ancak iyi bir tanıtım süreci ile kurum tanınırlığını arttırıp gönüllü kaynak sağlayabilir. Bu açıdan etkili bir tanıtım oluşturmak için özellikle kitle iletişim araçlarının kullanılması fayda sağlayacaktır.

Gönüllülere ulaşmanın en emin yolu gönüllü bulma kaynaklarını iyi değerlendirmektir. Gönüllü bulma kaynaklarından bazılarına değinecek olursak, bunlar; öğrenciler; özellikle üniversite öğrencileri iyi bi-

rer kaynak oluşturmaktadır, para kaynağı sağlamanın yanında gönüllü desteği de verebilen işletmeler, eski gönüllüler, boş vakitleri fazla olan emekliler ve diğer STK'lar olabilir (Özmutaf, 2007: 169). Sivil toplum kuruluşlarının tanıtımı açısından özellikle mevcut durumda sahip olduğu ve aynı zamanda en önemli paydaşları olan gönüllüleri oldukça önemlidirler. İnsanlar en çok çevresindeki kişiler vasıtasıyla bir kurumu tanırlar. Bu açıdan sivil toplum kuruluşları sahip olduğu gönüllü kaynağı ile iyi ilişkiler ağı oluşturmalı ve onların motivasyonlarını korumalıdır. Böylelikle önemli miktarda gönüllü kaynağı elde edebilirler.

### **Gönüllülerin Kuruma Oryantasyonu**

Bu süreç gönüllülerin kuruma uyum sağlama aşamasını içerir. Oryantasyon süreci gönüllünün kuruma ilk geldiği ve kurum hakkında ilk bilgi elde ettiği dönemdir. Bu süreçte kurumun gönüllülere tanıtımı yapılır ve oryantasyon sürecinin sonucunda gönüllünün kurumu ve kurumun hedeflerini benimsemesi beklenir. Bu açıdan oryantasyon aşaması oldukça önemlidir ve bu aşamanın iki taraflı olarak, yani hem STK açısından hem de gönüllü açısından verimli olarak geçirilmesi çok önemlidir. Bu sürecin iyi değerlendirilmesi, kurum içindeki sonraki aşamaların daha rahat gerçekleşmesini ve verimliliğin maksimum seviyeye ulaşabilmesini sağlayabilir.

Oryantasyon sürecinde sivil toplum kuruluşunun üzerinde durması gereken bellik başlı konular vardır. Bunlar (Polk, 2006: 25; Ellis, 2005: 53):

- Sivil toplum kuruluşunun tarihçesi,
- STK'nın misyonu ve vizyonu, amaçları ve hedefleri,
- Kuruluşun yapısı ve birimleri,
- Gönüllü programın politikaları ve prosedürleri,
- Gerçekleştirilen gönüllü hizmetler,
- Çalışma arkadaşları,
- Görevlendirileceği iş ve işle ilgili gerekli bilgileri,
- Kimlerin hangi konularda yardımcı olabileceği,
- Gönüllülerin kullanacağı ofis, araç ve gereçlerin tanıtımı

şeklinde sıralanmaktadır. Oryantasyon programı sivil toplum kuruluşu bünyesinde olan herkes için gerçekleştirilmektedir. Bu program karşılıklı etkileşimin olduğu bir program olmalıdır.

Gönüllüler açısından değerlendirildiğinde, oryantasyon programının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi kurum hakkında oluşacak ilk izlenimin olumlu olması için önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda bu süreç gönüllülerin kuruma alışma aşamasını da oluşturacaktır. Bunun yanında kurum yöneticileri de bu süreçte gönüllüleri ilk kez yakından tanıyıp, gözlemlene imkanına sahip olacaktır. Bu durum gönüllülerin uygun görevle görevlendirilmeleri açısından pozitif bir kazanç elde etmeyi sağlayabilir. Böylelikle bireyler gerekli eğitimlere yönlendirilebilirler. Bu yüzden oryantasyon süreci iyi yönetilmelidir.

### **Görevlendirme ve Seçim**

Gönüllülere ulaşma ve gönüllülerin kuruma oryantasyonu aşamalarının ardından bir diğer önemli olan aşama görevlendirme ve seçim aşamasıdır. Oryantasyon süreci kuruma yeni katılan bireyler için gerçekleştirilir. Bu bireyler genellikle kurum hakkında kısıtlı ölçüde bilgi sahibi olan bireylerdir. Bu süreç gönüllünün kurumu tanınmasının yanında kurum içerisinde hangi görevi yapacağı, hangi sorumluluklara sahip olacağı ve hangi süreçlere dahil olması gerektiği ile ilgili aşamayı oluşturmaktadır. Öncelikle gönüllüler istediği hizmette çalışma hakkına sahiptirler. Bu husus göz önünde bulundurularak gönüllünün eğitimi, sahip olduğu deneyimi, bilgi ve becerileri değerlendirilir. Bu süreçte göreve uygun bireyin doğru yönlendirilmesi çok önemlidir. Daha önce de söylenildiği gibi sivil toplum kuruluşlarının büyük çoğunluğu dezavantajlı gruplara hizmet sunan kurumlardır. Bu açıdan çok hassas davranılması gerekmektedir. Öncelikli olarak kalifiye elemanlar bu alanlara yönlendirilmelidir. Bunun haricinde kişilerin ilgi alanları, eğilimleri, geçmiş deneyimleri ve özellikleri göz önünde tutularak ve gerekli oryantasyon eğitimi verildikten sonra bu alanlara yönlendirilmesi sağlanmalıdır.

Gönüllü kuruluşlar hiçbir beklentisi olmadan bir gruba, topluma fayda sağlamayı amaçlar. Bu misyonu gerçekleştirirken dikkatli ve profesyonel davranılmalıdır. Eğer özenli bir kurum yapısı oluşturulamaz ve gönüllüler rastgele seçilerek herhangi bir işe yönlendirilirse bu durum

negatif olarak o gruba ya da topluma yansiyabilir. Aynı zamanda bu durum gönüllüye de yansiyabilir. Böylelikle gönüllü tamamen kaybedilebilir. Bunun için gönüllülere bütün özellikleri değerlendirilerek, ilgili oldukları ve anlamlı olan işler verilmelidir (McFarland, 2005: 13). Gönüllü kendisi için anlamlı olduğuna inandığı işi yapıyorsa eğer; yaptığı iş sonucunda elde ettiği çıktılar, onun doyum sağlamasına neden olacaktır. Böylelikle gönüllünün yaptığı hizmet daha kaliteli hale gelecektir ve hem kurumun sürdürülebilirliği artacak hem de kurum ile gönüllü arasında bağ artacaktır. Bu açıdan gönüllünün görevlendirilme ve seçim süreci çok önemlidir ve iyi bir planlama sonrasında gerçekleştirilmesi gereken bir aşamadır.

### **Kurum İçi Eğitim**

Gönüllünün sivil toplum kuruluşu bünyesinde hangi görevle görevlendirileceği belirlendikten sonra eğitim aşaması başlar. Bu süreç gönüllülerin hizmet edecekleri alanda daha profesyonel olması ve mevcut hizmetleri daha kaliteli gerçekleştirmesi için oldukça önemli bir süreçtir. Kurum içi eğitim, gönüllülerin kendilerine verilen görevleri gerçekleştirmesi için becerilerini arttırır ve gönüllülere yön verir.

Eğitim süreci profesyonel olarak planlamalı, hem gönüllünün hem de hizmetin etkinliğini arttıracak nitelikte olmalıdır. Genel olarak eğitim sürecinde olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar; gönüllünün çalıştığı göreve özgü, sahip olması gereken özellikleri kazandıracak nitelikte olmalı, gönüllünün becerilerini arttıracak nitelikte olmalı, eğitimler ilk göreve başlama esnasında verileceği gibi sonrasında devamlı olmalı yani eğitimler sürekli olmalı ve bu eğitim hizmetlerinin yanında gönüllülerin periyodik olarak görevlerini uygun yapıp yapmadığı değerlendirilmelidir. Bu özellikler çok önemlidir, sürekli eğitim açısından değerlendirildiğinde, örneğin hizmet verilen grubun sorunları tek boyutlu olmayacaktır, bir sorunun fizyolojik boyutunun, psikolojik boyutunun, hukuki boyutunun ve sosyal boyutunun olacağı gibi, birçok boyutu olacaktır. Bu açıdan gönüllülere bir kez eğitim verilerek maksimum performans göstermesini beklemek yanlış olur. Gönüllünün görevi esnasında karşılaşılabileceği sorunları birçok boyutta ve farklı özelliklerine göre öğrenmesi gerekmektedir. Bu da eğitimin devamlılığının gerekliliğini vurgular niteliktedir (Empowering America's Grassroots, 2005: 29).



Kurum içi eğitimler, gönüllülerin daha yakından tanınmasını sağlama-sı açısından önemlidir. Bu sürecin güzel geçmesi gönüllünün kuruma olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır. Gönüllüler arasında etkile-şimi artırır. Sürekli eğitimler ve değerlendirme sayesinde ise gönüllü yaptığı işin ciddiyetinin farkına varır ve aynı ölçüde özen gösterebilir. Eğitim süreci gönüllüler için kurumun tam olarak bir parçası olduğu düşüncesini sağlaması açısından da önemlidir. Kendisini ciddi ve pro-fesyonel bir sürecin içerisinde gören gönüllü kurumu daha çok benim-seyebilir ve kurum adına daha fazla çaba gösterebilir. Bu sebeplerden dolayı doğru planlanmış bir eğitim aşaması sivil toplum kuruluşları açısından hayati bir önem ifade etmektedir.

### **Gönüllülerin Motivasyonu**

Gönüllülerin kurum faaliyetlerinin en başından itibaren motivasyonu-nun sağlanması çok önemlidir. Özel sektörde çalışan bireylerin moti-vasyonu en yüksek oranda maddi kaynaklarla sağlanmaktadır. Ancak gönüllü kuruluşlara baktığımızda, burada çalışan gönüllü bireylerin herhangi bir maddi beklentisi yoktur. Gönüllülerin ancak manevi duy-gularla motivasyonu artırılabilir. Bireysel motivasyonu etkileyen özel-liklerin en başında davranışlar, inançlar, değerler, ihtiyaçlar ve amaçlar gelmektedir (Özmutaf, 2007: 186). Gönüllülerin motivasyonlarını art-tırmak için gönüllü yöneticisinin bu özellikleri göz önünde bulundurarak bireyleri değerlendirmesi gerekmektedir.

Gönüllülerin motivasyonu, istekliliklerinin canlı tutulması ile gerçek-leşecektir. Bunu sağlamanın ise bazı yolları vardır. Bunlar (McFarland, 2005: 97-99):

- **İletişim:** Öncelikle gönüllü yöneticilerinin en fazla dikkat etmesi gereken husus etkili bir iletişim sağlamak olmalıdır. Gönüllü kuru-luşlar içerisindeki iletişim ve gönüllülerin birbirleri ile olan iletişimi gönüllünün motivasyonunu etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Sorunsuz ve açık bir iletişim ile gönüllü kendisini kurumun bir parçası gibi hisseder.
- **Bilgilendirme:** Gerçekleştirilen faaliyetler ile ilgili gönüllülerin sü-rekli bilgilendirilmesi çok önemlidir. Böylelikle gönüllü, kurumun faa-liyetleri ve hizmetleri ile ilgili, gerçekleştirilen faaliyetlerin gidişatı ile

ilgili sürekli bilgi alacak ve kurum içerisinde kendisini önemli hissederek kendini kurum ile özdeşleştirebilecektir.

• **Gönüllülere ismi ile hitap etmek:** Kurum birçok gönüllüye sahip olabilir, bu yüzden her birine ismiyle hitap etmek zor olacaktır. Ancak, gönüllü yöneticilerinin gönüllülere ismi ile hitap etmesi gönüllünün motivasyonunu arttırmak için önemli bir tutumdur.

• **Gönüllüler hakkında bilgi edinmek:** Gönüllülere, kurum için değerli olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir. Bu da gönüllünün kişisel özelliklerine saygı göstererek, önemli günlerinde yanında bulunarak gerçekleşebilir. Bunun yanında gönüllülerin nelerle motive olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Gönüllü hakkında bilgi sahibi olmak bu açıdan önemlidir.

• **Gönüllülerin birbirleri arasındaki etkileşime yardımcı olmak:** Birçok gönüllü sosyalleşmek istediği için sivil toplum kuruluşlarına katılır. Bu açıdan gönüllü yöneticilerinin herhangi bir faaliyeti gerçekleştirirken ekip üyeleri arasındaki etkileşimi arttırması gerekmektedir. Gönüllüler arasındaki etkileşim sürecinin pozitif olması motivasyonu artıran bir etkidir.

• **Zorlandıkları durumda gönüllülere yardımcı olmak:** Bu davranış, gönüllünün kendisini yalnız hissetmemesi açısından önemlidir. Gönüllünün kendisine destek olan birilerini görmesi motivasyonunu arttırır.

• **Karar alma süreçlerine gönüllüleri dahil etmek:** Bazı kararların alınması sürecinde gönüllülerin düşüncelerine başvurmak gönüllünün kuruma olan bağlılığını ve motivasyonunu arttıracak bir durumdur.

Bütün bu özelliklerin yanında gönüllülerin eğitimi ve ödüllendirilmesi de motivasyonu arttıran etmenler arasındadır.

Gönüllü, hizmet ettiği kurumun toplumdaki temsilcisi niteliğindedir. Özellikle bu sebepten dolayı gönüllülerin niteliklerini önemsememek, kurum içerisindeki davranışlarına dikkat etmemek kurum açısından negatif bir algının oluşmasına neden olabilir. Gönüllülerin her açıdan takibi yapılırken aynı zamanda motivasyonlarının arttırılması kurum için dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Motivasyon gönüllülerin kuruma olan bağlılıklarını arttırma ve hizmetlerini kaliteli bir şekilde gerçekleştirmeleri açısından önemlidir. Böylelikle kurumun toplum

içerisindeki temsilcileri olan gönüllüler, hizmetlerini verimli bir şekilde gerçekleştirerek kurumun toplum nezdindeki imajını pozitif olarak yansıtacaklardır.

### **Performans Değerlendirme**

Genel olarak bir sivil toplum kuruluşu açısından bakıldığında STK'ların esas misyonlarından sapmamaları için, stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını ölçmeleri gerekmektedir. Bu da performanslarını değerlendirme aşaması ile olur. Ancak, STK'ların performans ölçüm ve yönetim sistemi, özel sektörde olduğu gibi sadece finansal performansa bağlı değildir. Bunun ötesinde finansal olmayan alanlardaki performanslar da dikkate alınmalıdır. Bütün bu süreçleri gerçekleştirmek için STK'ların kendine has performans ölçüm sistemine ihtiyaçları vardır. Genel olarak STK'ların performansı ölçülürken kurumun verimliliği, üretkenliği ve etkililiği ölçülerek performansı değerlendirilebilir. Özetle STK'lar, verimli çalışabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için performans değerlendirmesi ve yönetimi yapmak zorundadırlar. Çünkü performans ölçümü ile organizasyonun genel olarak ne kadar başarılı olduğu, toplumun isteklerini karşılayıp karşılayamadığı ve planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediği belirlenmektedir (Coşkun, 2006: 104-106).

Performans değerlendirme sürecinin içerisinde gönüllülerinde performansının değerlendirilmesi aşaması mevcuttur. Gönüllünün değerlendirilmesi, gönüllülerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin, bu faaliyetleri gerçekleştirirken gösterdiği performansın ve elde edilen çıktının değerlendirilmesidir. Bu ölçümler daha önce de belirtildiği gibi STK'ların kendi bünyesinde oluşturduğu performans ölçüm sistemi ile yapılabilir.

Sivil toplum kuruluşlarının değerlendirilmesi zor bir iştir. Çünkü STK'larda maddi beklentilerden çok manevi beklentiler ön plandadır. Bunun yanında bir gönüllü açısından düşünüldüğünde, zaten gönüllü olarak katıldığı bir kurumun gerçekleştirdiği bir faaliyet sonunda performansının değerlendirileceğini beklemez. Ancak gönüllü açısından performans değerlendirmenin olumlu etkileri de söz konusudur. Gönüllünün değerlendirilmesi, yaptığı işten geribildirim alması bakımından ve kurumun profesyonel olarak yapılan hizmetleri takip ediyor olması

bakımından gönüllünün motive olmasını sağlar. Bunun yanında kurum açısından değerlendirildiğinde ise gönüllüyü takip edebilme imkânı sağlar. Böylelikle gönüllünün görevine uygunluğu, hangi gönüllünün nasıl görevlendirileceği gibi önemli kararların sağlıklı bir şekilde verilmesi açısından fayda oluşturur. Aynı zamanda gönüllünün eksik olduğu alanlarda eğitilmesi için de bir fırsat sağlar (Yaman, 2005: 57).

Genel olarak bakıldığında bir birey gönüllü hizmetlere katılıyor da olsa kurum içerisinde bulunduğu sürece değerlendirme aşaması süreklilik arz edecektir. Gönüllü belirli aralıklarla belirli amaçlarla değerlendirilecektir. Kuruma kabul edilme sürecinde beceri, tecrübe ve beklenen özellikleri açısından değerlendirilirken, sonrasında gösterdiği performansla değerlendirilir. Dolayısıyla gönüllünün, kişisel gelişimi, gönüllülerle etkileşimi, görevini benimsemesi ve kurumu içselleştirmesi gibi özellikleri performansını belirleyecek unsurlar arasında yer alır (Serbest, 2003: 48).

Performans değerlendirme sonucunda olumlu çıktıların elde edilmesi ile birlikte gönüllülerin ödüllendirilmesi çok önemlidir. Gönüllü faaliyetlerde, gönüllülerin motivasyonu yapılan işin pozitif değerini artırır. Bu bakımdan gönüllüler ödüllendirilerek motive edilmelidir.

### **Ödüllendirme**

Gönüllülerin verdikleri hizmetlerin karşılığında, kuruma bağlılıklarının ve devamlılıklarının artırılmasını sağlamak amacıyla yaptıkları katkıların ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme gönüllülerin motivasyonlarını artırır ve kurumla olan ilişkilerinin daha verimli olmasını sağlar.

Gönüllülerin ödüllendirilmesi; teşekkür notu, sertifika, rozet, kişisel mektuplar, hediye, fotoğraflar, yurt dışında bir konferansa gönderme, doğum günü ve diğer özel günler için tebrik kartları ya da kutlama hazırlama, gönüllünün adına bir gece düzenleme şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu tür etkinlikler gönüllülerin bir araya gelerek kurumun bir parçası olmalarını sağlamaya ve ekip ruhunu hissetmelerine yardımcı olacaktır. Gönüllülerin, hiçbir zorlama olmadan sadece istediği için ve karşılık beklemeden yaptığı bu hizmetler karşısında bir takım jestlerle karşılaşması memnuniyetini ve kuruma olan bağlılığını arttıracaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise ödüllendirmenin yapmacık-

lıktan uzak, zamanında ve içten bir şekilde gerçekleştirilmesidir (Güder, 2006: 15).

Gönüllülük yönetimi bütün bu alt süreçleri kapsamaktadır ve bunların ayrıntılı bir şekilde planlanarak hayata geçirilmesi gerekmektedir. Etkili bir gönüllü yönetimi ile gönüllüler, kurumun amaçlarını benimserler, hizmetleri verimli hale gelir, kurumun temsilcileri olduklarını bilerek hareket ederler, kurum için fikirler üretirler ve kurumun etkinlik gösterdiği alanlarda daha çok bilgi sahibi olurlar.

Bunun yanında etkili bir gönüllü yönetimi desteğiyle kaliteli hizmet sunan gönüllüler, toplum içinde bir grubu temsil etmektedirler, onların haklarını savunmakta ve onların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca dezavantajlı gruplara hizmet eden STK'larda ise gönüllüler, sosyal sorunları olan bireylere yardım etmekte ve onlara toplum içerisinde yalnız olmadıklarını göstermektedirler. Yapılan bütün bu hizmetler karşılığında gönüllülerin elde edeceği en büyük çıktı manevi doyumdur. Bu doyum, hizmet ne kadar kaliteli yapılıyorsa o denli fazla hissedilecektir. Yani kaliteli bir gönüllü yönetimi ile gönüllülerin hizmetlerinin daha verimli hale getirilmesi hem gönüllü açısından, hem hizmet sunulan grup açısından, hem de kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi açısından oldukça önemlidir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bireyselleşmenin arttığı günümüzde insanların manevi ihtiyaçlarını tatmin ettiği gönüllü hareketleri, yardımlaşma faktörünün etkisiyle günümüz şüpheli toplumlarında gittikçe önemi azalan değerler haline gelen toplumsal dayanışma, güven, paylaşımcılık, diğerkâmlık, insanlar arasındaki bağı güçlendirme, sosyalleşme gibi birçok olumlu duyguyu geliştirmektedir. İçinde bulunduğumuz toplum yaşayışı, kültürü, inançları bakımından temelde insanlara karşılık beklemeden destek olma, birbirini gözetme, durumu kendisinden kötü olana sahip çıkma gibi öğelerle beslenmektedir. Bu açıdan günümüzde güveni, dayanışmayı kısacası sosyal sermayeyi gönüllü hareketleriyle geliştiren gönüllü kuruluşlar sosyal hayatın vazgeçilmez aktörleri olmuşlardır. Tüketim toplumuna geçişle birlikte manevi duyguların da tüketildiği mevcut durumda sivil toplum kuruluşları gönüllüler aracılığıyla bu durumun karşısında durmakta ve gönüllülerin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve kaynak-

ları toplumsal fayda sağlamaya yönlendirmektedirler. Bu yönlendirme etkili bir yönetim süreci ile gerçekleşebilmektedir.

Bunun yanında gönüllü kuruluşların sürdürülebilirliği yakalaması açısından en önemli paydaşları olan gönüllü işgücü; günümüzde daha donanımlı, daha eğitilmiş, daha yüksek motivasyona sahip, yaratıcılığı yüksek, katılımcı ruha sahip ve daha profesyoneldir. Ayrıca, toplumun kalkınmasında ve hayat kalitesinin yükseltilmesinde daha fazla söz sahibidir. Gönüllülerin bu özelliklerini geliştirmek ve daha etkili ve verimli hale getirmek, azami fayda sağlamak açısından çok önemlidir. Bu bağlamda gönüllülüğün bağlanmaktan fazlasını tanımladığı sivil toplum kuruluşlarında etkileşimin fazla olduğu uygun bir motivasyon ortamı oluşturmak ve insanın doğasında var olan yararlı olma duygusunu ve insanlığa bir değer sağlama dürtüsünü en yüksek performansla harekete geçirmek için etkili bir gönüllü yönetimine ihtiyaç vardır.

Sivil toplum kuruluşlarının sayılarının artması ve kurumsallaşması ile birlikte, kaliteli bir gönüllü yönetimi mecburiyet halini almıştır. Gönüllü yönetimi ile birlikte sivil toplum kuruluşları daha kontrollü, hedeflerine ulaşmada daha aktif ve daha etkili kuruluşlar olacaklardır. Bu açıdan sivil toplum kuruluşları etkili bir planlama ile verimli bir gönüllü yönetimi süreci oluşturmalıdır. Bu süreç esnasında gönüllüler yakından değerlendirilmeli ve onların istekleri göz önünde tutularak uygun faaliyete daha donanımlı bir şekilde yönlendirilmesi sağlanmalıdır.

Sivil toplum kuruluşlarının günümüzde sahip olduğu en büyük sorun gönüllü kaynağındaki eksikliklerdir. Özellikle nitelikli gönüllü kaynağı sayısındaki eksikliklerdir. Bunun üstesinden gelebilmek için sivil toplum kuruluşları teknolojik ilerleme ile birlikte artan iletişim araçlarını etkili kullanmayı bilmeli ve etkili bir halkla ilişkiler yönetimi ile gönüllüleri kuruma çekme becerisine sahip olmalıdır. Etkili bir gönüllü yönetimi sürecinde gönüllüleri kuruma çekme aşaması vardır. Bu aşamanın verimli planlanması ile bu sorunun üstesinden gelinir.

Bir diğer sorun ise, gönüllülerin görev tanımlarının yapılmamış olmasıdır. Bu durum gönüllülerin kuruma bağlılıklarını engelleyecek büyük bir etkidir ve gönüllülerde motivasyon kaybına yol açarak sahip olunan gönüllü işgücü bu nedenden dolayı kaybedilebilir. Bu açıdan sivil toplum kuruluşları açısından da dezavantaj oluşturacak bu sorunun üs-

tesinden gelmek kurumun en başta iş tanımlamalarını yapması ile gerçekleşecektir. Bunun yanında uygun motivasyon ortamının sağlanması oldukça önemlidir. Motivasyon; gönüllülerin kuruma olan bağlılıklarını arttırmak, hizmetlerini kaliteli bir şekilde gerçekleştirmek ve STK içerisindeki performanslarını arttırmak açısından oldukça önemlidir.

Gönüllülük beklentisiz gerçekleştirilen bir durumdur. Bu yüzden gönüllülerin istekliliklerinin artırılması ve samimiyetlerinin suüstimal edilmemesi çok önemlidir. Neticede gönüllülerin kuruma olan gönül bağından başka herhangi bir bağı yoktur. Bu açıdan gönüllü yönetimi konusuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Ülkemiz açısından düşünüldüğünde, Türkiye’de STK’lar hâlâ yeterli sayıya ulaşamamışlardır, aktif olarak hizmet eden STK sayısı azdır. Kurumsal olarak hizmet veren STK’ların sayısı da oldukça azdır. Dolayısıyla gönüllü yönetimi büyük oranda göz ardı edilmektedir. Bu da kurumların yeterli sayıda gönüllüye sahip olamamasına, elindeki mevcut gönüllü kaynağını etkili bir şekilde kullanamamasına ve var olan gönüllüleri de kaybetmesine yol açmaktadır. Bunun yanında sivil toplum kuruluşları gönüllü yönetimini büyük oranda vakit ve kaynak kaybı olarak görmekte ve bu konuya yeterince özen göstermemektedir. Bu da gönüllü yönetimi süreci sonrasında elde edeceği katma değeri görememesinden ileri gelmektedir. Hâlbuki toplumun temsilcileri niteliğinde olan sivil toplum kuruluşlarının ileriye görmesi ve hedeflerini yüksek tutması beklenmektedir.

Sonuç olarak toplumsal fayda sağlamayı amaçlayan sivil toplum kuruluşlarının hedeflerine ulaşabilmesi, kaliteli bir hizmet sunabilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması için sahip olduğu gönüllü kaynağa azami ölçüde özen göstermesi ve gönüllü kaynağın kuruluşa olan bağlılığını arttırmak ve daha etkili çalışmasını sağlamak adına gönüllü yönetimi sürecini profesyonel bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir.

## Kaynakça

AFL Club Management Program (2004), Volunteer Management for Football Clubs, *Australian Football League*, Australia.

AKATAY, Ayten (2008) Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*

*Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 115-137.

ARGÜDEN, Yılmaz ve Ilgaz, Pınar (2006) *Gönüllü Kuruluşların Yönetimi*, ARGE Danışmanlık Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

Charities Aid Foundation (CAF) (2012) *World Giving Index A Global View of Giving Trends*.

CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) (2011) *Türkiye 'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu II*, TÜSEV Yayınları, İstanbul.

Citizens Information Board, 2008: *Managing Volunteers: A Good Practice Guide*, [http://www.citizensinformationboard.ie/publications/providers/downloads/Managing\\_Volunteers\\_08.pdf](http://www.citizensinformationboard.ie/publications/providers/downloads/Managing_Volunteers_08.pdf), (Erişim Tarihi: 25.12.2012)

COŞKUN, Ali (2006) STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans Karnesi, *Sivil Toplum*, 4 (15), s.103-117.

COŞKUN, Ali (2008) *Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

Dernekler Dairesi Başkanlığı (DDB) (2012) [http://www.dernekler.gov.tr/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=52&Itemid=12&lang=tr](http://www.dernekler.gov.tr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=52&Itemid=12&lang=tr) (Erişim Tarihi: 24.12.2012)

ELLIS, Jennifer (2005) *Best Practices in Volunteer Management: An Action Planning Guide For Small and Rural Nonprofit Organizations*, Canada Volunteerism Initiative, Canada.

Empowering America's Grassroots HHS-SAMHSA (2005) *Successful Strategies for Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers*, DHHS Publication, Maryland.

ERKEN, Veysi (2008) *Nasıl Bir Yönetim*, Özdoğa Ofset, 2. Baskı, Ankara.

Flood, Joseph P., Eric Gardner, Kelvin Yarrell (2005) "Managing Volunteers: Developing and Implementing an Effective Program", *Proceedings of the 2005 Northeastern Recreation Research Symposium*, April 10-12, New York, 80-88.

GÜDER, Nafiz (2006) STK'lar İçin Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi



Rehberi, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Ankara.

MCFARLAND, Betsy (2005) *Volunteer management for animal care organizations*, Humane Society Press, United States of America.

ÖZDEN, Kemal (2008) Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Yönetimi, *Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim*, Ed. Ali Coşkun, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

ÖZMUTAF, M. Nezh (2007) “Sivil Toplum Kuruluşlarının Misyonlarını Gerçekleştirmede İnsan Kaynaklarının Rolünün Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Bağlamında İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

PALABIYIK, Hamit (2011) Gönüllülük ve Yerel Hizmetlere Gönüllü Katılım Üzerine Açıklamalar, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), s.82-113.

POLK, Christine (2006) *Volunteer Management Training a Manual for Adult Basic Education Programs for Developing Best Practices for a Successful Volunteer Program*, SABES, Massachusetts.

SARIKAYA, Muammer (2011) “Gönüllü Yönetimi”, *Sosyal Hizmet Kurumlarında Yönetim*, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

SERBEST P., Menekşe (2003) “Kurumsal Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TÜRKÖNE, Mümtaz’er (2012) *Siyaset*, Etkileşim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

YAMAN, Yılmaz (2005) Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi, *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi*, Kaknüs Yayınları, 1. basım, İstanbul.