

**TÜRKİYE'NİN ÖNDE GELEN
SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ
YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL ANALİZİ**

Eyüp Aygün Tayşir

Yener Pazarıcı

Marmara Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları
Araştırma ve Uygulama Merkezi

Beta

Yayın No : 2394
İşletme-Ekonomi : 458

1. Baskı – Şubat 2011 İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 377 - 417 - 4

Copyright© Bu kitabın bu basısının Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı - Cilt : Kahraman Neşriyat Ofset San. Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No: 12084)
Yüzyıl Mah. Matbaacılar Cad. Atahan No: 34 K: 4
Bağcılar/İstanbul (0-212) 629 00 01
Kapak Tasarım : Murat Taştan

Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş.
Narlıbahçe Sokak No. 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 513 87 05 - 511 36 50
www.betayayincilik.com

"Gönüllü Hizmet Vakfı'nın katkılarıyla basılmıştır"

Dr. Eyüp Aygün Tayşir

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden 2010 yılında yönetim ve organizasyon alanında doktor unvanı aldı. Şu anda Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Marmara Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin kurucularındandır ve hali hazırda bu birimde yönetim kurulu üyeliği ve müdür yardımcılığı görevlerini sürdürmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında yönetim, kurumsallaşmada bireyin rolü, stratejik yönetim ve yönetim eğitimi alanlarında çalışmaları bulunmaktadır.

E-posta: eataysir@marmara.edu.tr

Dr. Yener Pazarcık

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden 2010 yılında yönetim ve organizasyon alanında doktor unvanı aldı. Doktora eğitimi sonrasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Sivil toplum kuruluşları yönetimi, kültür ve değerlerin oluşumu, stratejik yönetim alanlarında çalışmaları bulunmaktadır.

E-posta: yenerpazarcik@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Sunuş	VII
Önsöz.....	XI
Kuramsal Arka Plan	1
Metodoloji.....	21
Bulgular	31
Türkiye'nin Önde Gelen STK'larının Yönetim Yapılarına İlişkin Bulgular	33
Türkiye'nin Önde Gelen STK'larının Örgütlenme Biçimine İlişkin Bulgular.....	46
Türkiye'nin Önde Gelen STK'larının Finansal Yapılarına İlişkin Bulgular	52
Türkiye'nin Önde Gelen STK'larının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bulgular...	59
Türkiye'nin Önde Gelen STK'larının Teknik Performans Analizine İlişkin Bulgular	78
Türkiye'nin Önde Gelen STK'larının Paydaşlarıyla İlişkilerine İlişkin Bulgular	85
Sonuç.....	107
Kaynakça	117
Ekler	119

SUNUŞ

Araştırma ve uygulama merkezleri, spesifik bir alanda araştırmalar yapmak, bu araştırmaları yayına dönuştürmek, verilen eğitimler aracılığıyla uzman personel yetiştirmek, sanayi ve üniversitelerin karşılıklı işbirliğini güçlendirmek gibi gayelerle, genellikle üniversiteler bünyesinde kurulan birimlerdir. Bu birimlerin en güçlü yanı ise, özellikle büyük üniversitelerde, farklı disiplinlerden gelen ancak aynı kavram üzerinde çalışan araştırmacı ve uygulayıcıların birlikte üretmesine imkân sağlamalarıdır. Ancak, uzun yıllardır sosyal bilimler alanında çalışan bir akademisyen ve idareci olarak, kuruluş amaçlarını belirli bir süreklilik içinde yerine getiren araştırma ve uygulama merkezi sayısının son derece az olduğunu belirtebilirim. Büyük bir hevesle kurulan çok sayıda araştırma ve uygulama merkezinin, zamanla sadece kâğıt üzerinde adı kалан yapılarla dönuştüklerine maalesef çokça kez tanıklık ettim. Bahsi geçen bu araştırma ve uygulama merkezleri, yönetmeliklerinde belirttikleri amaçları gerçekleştirebilirdi, bugün çok önemli kazanımlar sağlanmış olabilirdi. Elbette bu durumun birçok nedeni bulunmaktadır ve kaynak eksikliğinin neden olduğu olumsuzluklar bunların başında gelmektedir. Özellikle sosyal bilimler alanında pek çok araştırma ve uygulama merkezi, kendisine tahsis edilmiş bir fiziki mekândan ve araştırma bütçesinden yoksun olarak faaliyet göstermeye çalışmakta ve bu imkânsızlıklar zaman içinde, başlangıç aşamasında var olan hevesin de kaybolmasına neden olmaktadır. Sonuç

olarak, Marmara Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde (STKAM) bu realitenin bilincinde hayata geçirilmiş bir projedir.

STKAM'ın kuruluşuna neden olan en önemli unsur, Marmara Üniversitesi bünyesinde çalışmalar yürüten ve işletme, iktisat, hukuk, kamu yönetimi, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde yer alan akademisyenlerin, sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları ile ilgili çalışmalarının bir merkezde toplanmak istenmesidir. STKAM öncesi dönemde, farklı disiplinlerde yer alan akademisyenlerin ve üniversitemiz ile iletişim içinde olan sivil toplum önderlerinin bu yöndeki talepleri, STKAM'ın kurulmasında önemli bir itici güç oluşturmuştur. Hali hazırda, STKAM yönetim ve danışma kurullarında, işletme, iktisat ve çalışma ekonomisi disiplinlerinden gelen akademisyenlerle, Türkiye'nin en büyük, köklü vakıf ve derneklerinde uzun yıllar en üst düzeyde yöneticilik yapmış ve halen bu görevlerini sürdüren çok tecrübeli sivil toplum önderleri yer almaktadır. Kuruluşunu izleyen iki yıllık süreçte STKAM, sivil toplum alanında çalışan birey ve kurumları bir araya getiren uluslararası akademik bir ağ olan ve merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan International Society for Third Sector Research isimli organizasyonun kurumsal üyeleri arasında yer almış, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ile koordineli olarak Toplumsal Projeler Yönetim ve Organizasyonu isimli bir tezli yüksek lisans programını hayata geçirmiş ve genel kullanıma açık bir sivil toplum kitaplığı oluşturmuştur. Özellikle yüksek lisans programı aracılığıyla, ülkemiz sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu uzman personelin yetiştirilmesi ve bu programda yazılacak tezler aracılığıyla, alanın ihtiyaç duyduğu yeni bilgi üretiminin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. STKAM,

bu süreçte, öğrenciler ile sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelmesinde de önemli görevler üstlenmektedir.

Bir araştırma ve uygulama merkezi olarak STKAM'ın, geride kalan iki yıllık dönemde gerçekleştirdiği bir diğer proje ise, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının yönetsel ve örgütsel yapısını analiz eden bu çalışmadır. STKAM, kuruluşunu izleyen dönemde, araştırma ve uygulama merkezlerinin temel amaçlarından biri olan, bilimsel çalışmalar gerçekleştirmek amacına yönelik olarak çalışmalarına başlamıştır. Bu bağlamda, 2009 yılı Ekim ayında başlayan bir araştırma süreci ile Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının yönetsel ve örgütsel yapılarıyla sivil topluma ilişkin algılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elinizdeki bu eser, bahsi geçen araştırma sürecinin ilk çıktısı olarak, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının yönetsel ve örgütsel açıdan ne durumda olduklarını, bu bağlamda günün gerekliliklerini ne ölçüde karşıladıklarını analiz etmekte ve hem sivil toplum kuruluşlarına hem de paydaşlarına önemli bilgiler aktarmaktadır. İzleyen dönemde, ikinci bir çalışmayla, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının sivil topluma ilişkin algıları da ilgili kesimlerin bilgisine sunulacaktır.

Bu kitabın oluşma süreci, bilimsel bir araştırmanın yapılabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken koşulların ne derece çetin olduğunu bir kez daha hatırlamamıza neden oldu. Ekim 2009'da başlayan araştırma sürecinde STKAM yönetim ve danışma kurulu üyeleri sürekli olarak toplandı ve yaparak araştırma ekibine yön verdi. Veri toplanan tüm kuruluşların yüz yüze ziyaret edilmesi ve görüşmelerde veri toplamanın yanında merkezin tanıtılmasının da amaçlanması nedeniyle araştırmacı arkadaşlarımız yoğun

X

efor sarf ettiler. Bu süreçte sivil toplum kuruluşlarından aldığımız geri dönüşler bizleri çabalarımızın anlamlı ve değerli olduğu konusunda oldukça cesaretlendirdi. Bu nedenle, araştırma sürecinde bizlerden desteğini esirgemeyen dernek ve vakıflarımıza müteşekkirimiz.

Bu sunuş yazısı vesilesiyle, STKAM'ın ilk bilimsel yayını olan bu eseri, titiz bir çalışma süreci sonunda ortaya çıkaran genç akademisyenlerimizi tebrik eder, eserin başta sivil toplum kuruluşları ve bu alanda çalışan araştırmacı ve uygulamacılar olmak üzere ilgili tüm kesimlere faydalı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Zafer Kesebir
STKAM Müdürü

ÖNSÖZ

Yönetim ve örgütlenme olgularına bilimsel bir bakış açısıyla yaklaşan ve bu alana getirdiği yeniliklerle yönetimin bir bilim olarak ele alınmasını sağlamakla kalmayıp, toplumsal anlamda önemli değişim ve dönüşümlerin yaşanmasına da öncülük eden F. Taylor'ın başarısının sırrı nedir? Bu çalışmanın yazarları olarak bizlerin bu soruya yanıtı “sorgulayabilmek” şeklindedir. O güne kadar sorgulanmadan sürdürülmüş, kurumsallaşmış usulleri sorgulayarak işlevsel olmadıklarını gösteren F. Taylor, aynı zamanda, örgütlerde gerçekleştirilen işlerin daha etkin ve verimli olarak yapılabilmesi için gereken usulleri de tanımlamıştır. 20. yy'ın hemen başında yaşanan bu gelişmeleri izleyen dönemde, hem devlet kurumlarının, hem işletmelerin hem de kar amacı gütmeyen örgütlerin yönetimi meselesine odaklanan çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiş, pek çok alt disiplinde önemli bilgi birikimleri sağlanmıştır.

Günümüze kadarki süreçte özellikle işletmelerin, daha etkin, verimli, karlı şekillerde çalışması için geliştirilen yönetim uygulamalarının bugün artık tüm örgütleri ilgilendirdiği görülmektedir. Performans ölçümlerinin ve bu ölçümlere dayalı terfilerin devlet kurumlarında uygulanmaya çalışılması, devlet kurumlarının stratejik planlar yaparak faaliyetlerini bu planlarda belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeleri, kar amacı gütmeyen organizasyonlardan, şeffaflık ve hesap verebilirliğin gös-

tergesi olan yönetim uygulamalarına yönelmelerinin talep edilmesi gibi gelişmeler bu duruma verilebilecek örneklerdendir.

Günümüzde sivil toplum kuruluşları, toplum içinde oldukça önemli aktörler haline gelmişler ve geçmişe oranla hem maddi güçlerini hem de toplumun diğer paydaşlarını etkileme kabiliyetlerini arttırmışlardır. Yaşanan bu büyüme paralelinde, yönetimin profesyonelleşmesi de kaçınılmaz bir talep olarak bu örgütlerin karşısına çıkmaktadır. Peter Drucker'ın da belirttiği gibi, sivil toplum kuruluşları bir işletme olmamakla birlikte, yönetilmeleri esnasında ihtiyaç duyulan bilgi ve izlenmesi gereken usullerin işletmeler tarafından izlenen usullerden bir farkı bulunmamaktadır. Bu duruma bir örnek olarak, işletmelerde fonların en verimli şekilde kullanılmasına odaklanan finansman fonksiyonunun, özellikle yüksek bütçeli sivil toplum kuruluşlarında da aynı görevi yerine getirmesi ve bu süreçte de işletmeler için üretilmiş usulleri kullanması gösterilebilir. Bu durum, sivil toplum kuruluşlarının bir işletme olduğu anlamına gelmemektedir. Burada ifade edilen, sivil toplum kuruluşlarının yönetilmesinde de bilimsel usullerin izlenmesinin bir gereklilik olduğudur.

Bu temel mantık paralelinde, bu çalışmada Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının yönetim ve örgütlenme faaliyetlerinin mevcut yapısı incelenmekte ve tarihsel gelişimi içinde ele alındığında genellikle amatör ve gönüllü girişimler olan kar amaçsız kuruluşlarının mevcut yönetsel örgütsel uygulamaları sorgulanarak çağın gerekliliklerine ayak uydurup uyduramadıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde, araştırmaya arka plan oluşturan kuramsal bakış açısı açıklanmaktadır. İzleyen bölümde araştırma metodolojisi detaylı olarak açıklanmakta ve sonrasında da bulguların

aktarılmasına geçilmektedir. Bulguların aktarılması esnasında öncelikle Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının yönetsel yapısı, profesyonellik kavramı özelinde ele alınarak değerlendirilmektedir. Bu bölümün temel amacı, bahsi geçen örgütlerin ne derece profesyonel yönetimlere sahip olduklarını tespit etmektir. İzleyen bölümde ise Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının örgütlenme biçimi ele alınmaktadır. Bu bölümde, araştırmaya konu olan sivil toplum kuruluşlarının örgütlenmede tercih ettikleri formlar, kendi içlerindeki örgütlülük dereceleri, yaygınlıkları gibi konular ele alınmaktadır. Araştırmada ele alınan bir diğer konu, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının finansal yapısıdır. İlgili bölümde, bahsi geçen örgütlerin finansal yapılarının ne derece güçlü/zayıf olduğu, kar amaçlı faaliyetlere nasıl baktığı, örgütlerin finansal açıdan sürdürülebilir olup olmadıkları gibi konular incelenmektedir. Sonraki bölümde ise Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarında insan kaynakları ve eğitim uygulamaları ele alınmaktadır. Bu bölümde özellikle gönüllülük, gönüllü motivasyonu, kar amacı gütmeyen örgütlerin istihdama katkısı gibi konular incelenmektedir. Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının teknik performansları da bu araştırmada değerlendirilen başlıklardan birini oluşturmaktadır. Teknik performans bağlamında, araştırmaya konu olan örgütlerin proje üretme kapasiteleri, örgüt yaşı, bütçe gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek ele alınmaktadır. Bu bölümde ayrıca, araştırmaya konu olan örgütlerin Avrupa Birliği fonlarından yararlanma düzeyleri de incelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının diğer paydaşlarıyla ilişkileri ele alınmakta ve bu bağlamda, paydaşlarla gerçekleştirilen işbirlikleri, paydaşlardan beklentiler gibi konulara

odaklanılmaktadır. Çalışma içerisinde, Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının hem genel hem de faaliyet alanları özelinde incelenmesine dikkat edildiğini de vurgulamak gerekmektedir.

Araştırma yaklaşık iki yıllık bir dönemde tamamlanmıştır. Bu süreçte pek çok kişi ve kurumun desteğini arkamıza aldık ve eğer bu destekler olmasaydı bu çalışma da gerçekleşemezdi. Öncelikle, bu araştırmayı gerçekleştirebileceğimize inanarak bizleri motive eden Marmara Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü, değerli hocamız, Sn. Prof. Dr. Zafer Keşebir'e çok teşekkür ederiz. Kendisi özellikle araştırmanın fikri altyapısının oluşturulmasında ve sivil toplum kuruluşlarının araştırmaya katılım göstermeye ikna edilmelelerinde bizlere çok yardımcı oldu. Bu süreçte, Merkez Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Prof. Dr. Kuvvet Lordoğlu ve Danışma Kurulu Üyelerimiz Sn. Timur Erk ve Sn. Kasım Esen'in de önemli desteğini gördük, kendilerine çok teşekkür ederiz. Araştırmanın soru formunun oluşturulması aşamasında, Türkiye'de sivil toplum alanının duayenleri arasında sayılabilecek pek çok kurum ve kişi de bizlere yol gösterdi, bu anlamda bizlere yardımcı olan ve yol gösteren T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'na, Toplum Gönüllüleri Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Sn. İbrahim Betil'e de katkılarından dolayı şükranlarımızı sunarız. Bu çalışmanın hayata geçirilebilmesi için gereken maddi desteği sağlayan, her ay gerçekleştirilen yönetim kurulu toplantılarımıza düzenli olarak katılarak tecrübelerini bizlerle paylaşan Marmara Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Araştırma ve Uygulama Merkezi Danışma Kurulu Üyesi ve ülkemizin pek çok dernek ve vakfında üst düzey yöneticilik yapan Sn. İnal Aydınoglu'na teşekkür etmenin yetmeyeceğinin bilincinde

olarak teşekkür ederiz. Bu çalışmanın yazarları olan bizlerin, hem akademik yaşamlarında hem de özel yaşamlarında önemli bir yeri olan, Marmara Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Prof. Dr. İbrahim Anıl'a çalışmanın tüm aşamalarındaki katkılarından ötürü sonsuz teşekkür borçluyuz. Değerli hocamızı, çalışmanın tüm aşamalarında rahatsız ederek yardımını aldık ve bu yardımlar sadece bilimsel katkılarla sınırlı olmayan, kitabın tasarımına kadar tüm detayları kapsayan, bizler için son derece değerli katkılardı. Elbette bu çalışmayı tek başımıza da gerçekleştirmedik. Değerli hocamızın sunuş bölümünde de belirttiği gibi bu çalışma, araştırmada toplanan verilerin sadece yönetsel ve örgütsel yapı ile ilgili bölümlerinden oluşturulmuştur. Merkezimizin izleyen yayınında ele alınacak olan Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının sivil toplum algısı konulu çalışmanın verileri de, ekte de görülebileceği gibi, aynı soru formu içerisinde toplanmıştır. Dolayısıyla, araştırma sürecinin tüm aşamalarında birlikte çalıştığımız ve Marmara Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde de birlikte görev yaptığımız Merkez Müdür Yardımcısı Sn. Yrd. Doç. Dr. Esra Yüksel'e ve diğer çalışma arkadaşımız Mimar Sinan Üniversitesi öğretim üyelerinden Sn. Yrd. Doç. Dr. Funda Sezgin'e katkıları için teşekkür ederiz. Araştırmanın veri toplama ve veri giriş aşamalarında bizlere yardımcı olan, Marmara ve Mimar Sinan üniversitelerinin çeşitli bölümlerinde eğitim gören öğrenci arkadaşlarımız, Sn. Ilgın Çakıroğlu'na, Sn. Birsen Urgan'a, Sn. Figen Abatay'a, Sn. Gülbahar Özkara'ya, Sn. Hülya Mete'ye ve Sn. Hande Şenol'a titiz çalışmalarından ötürü çok teşekkür ederiz. Sn. Arş. Gör. Gül Eser çalışmamızın taslak metinlerini okuyarak öneriler getirmiş ve

yazım dilinin daha akıcı olmasının sağlanmasına yönelik önemli katkılar sağlamıştır, yardımlarından ötürü kendisine çok teşekkür ederiz. Son olarak, araştırmaya katılım göstererek değerli vakitlerini ayıran ve bizlerle bilgi paylaşan sivil toplum kuruluşlarına ve görüşmeleri gerçekleştirdiğimiz yöneticilere katkılarından dolayı şükranlarımızı sunarız.

Dr. Eyüp A. Tayşir
Dr. Yener Pazarcık
İstanbul – Şubat 2011

KAYNAKÇA

- Akatay, A. ve Yelkikalan, N. (2007) **Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Alkan, M.Ö. (1998) Sivil Toplum Kurumlarının Hukuksal Çerçevesi 1839-1945, **Tanzimattan Günümüze İstanbul'da STK'lar** (içinde) Ed. A.N. Yücekök, İ. Turan, M.Ö. Alkan, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.
- Ataman, G. (2002) **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Baron, D.P. (2000) **Business Environment**, 3. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.
- Cihan, A. ve İlyas D. (2007) **Osmanlı Toplum Yapısı ve Sivil Toplum**, İstanbul: 3F Yayınevi.
- Çaha, Ö. (2000) **Aşkın Devletten Sivil Topluma**, İstanbul: Gendaş Kültür.
- Drucker, P.F. (1990) **Managing the Non-profit Organization**, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ehrenberg, J. (1999) **Civil Society: The Critical History of an Idea**, New York: New York University Press.
- Fişek, K. (2005) **Yönetim**, 3. Baskı, Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Freeman, R. B. (1997) "Working for Nothing: The Supply of Volunteer Labor", *Journal of Labor Economics*, Vol. 15, No.1, ss.140-166.
- Gönel, A. (1998) **Önde Gelen STK'lar Araştırma Raporu**, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.
- Hokyu, H. ve Powell, W.W. (2009) "The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector", *Administrative Science Quarterly*, 54, (June) ss.268-298.

- Kalaycıoğlu, E. (2004) State and Civil Society in Turkey: Democracy, Development and Protest, **Civil Society in the Muslim World: Contemporary Perspectives** (içinde) Ed. Aryn B. Sajoo, New York: I.B.Tauris.
- Karl, B.D. (1998) Volunteers and Professionals: Many Histories, Many Meanings, **Private Action and the Public Good** (içinde) Ed. W. W. Powell ve E. S. Clemens, New Haven CT: Yale University Press.
- Koçel, T. (2003) **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta.
- March, J.G. ve Simon, H. A. (1993) **Organizations**, 2. Baskı, Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Nemli, E. (2004) **Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları**, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa.
- Thoitts, P.A. ve Lyndi, N.H. (2001) "Volunteer Work and Well-Being", *Journal of Health and Social Behavior*, Vol 42, (June) ss.115-131.
- Ufuk, A. (2003) **NGOs' Role In International System**, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür
- Üsdiken, B. (2007) Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, **Örgüt Kuramları** (içinde) Der. A.S. Sargut ve Ş. Özen, Ankara: İmge.
- Wolf, T. (1999) **Managing a Nonprofit Organization in the 21. Century**, New York: Fireside.
- Yıldırım, İ. (2004) **Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim**, Ankara: Seçkin.
- Yücekök, A.N. (1998) 1946-1971 Yılları Arasında İstanbul'da Sivil Toplum Örgütleri, **Tanzimattan Günümüze İstanbul'da STK'lar** (içinde) Ed. A.N. Yücekök, İ. Turan, M.Ö. Alkan, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.