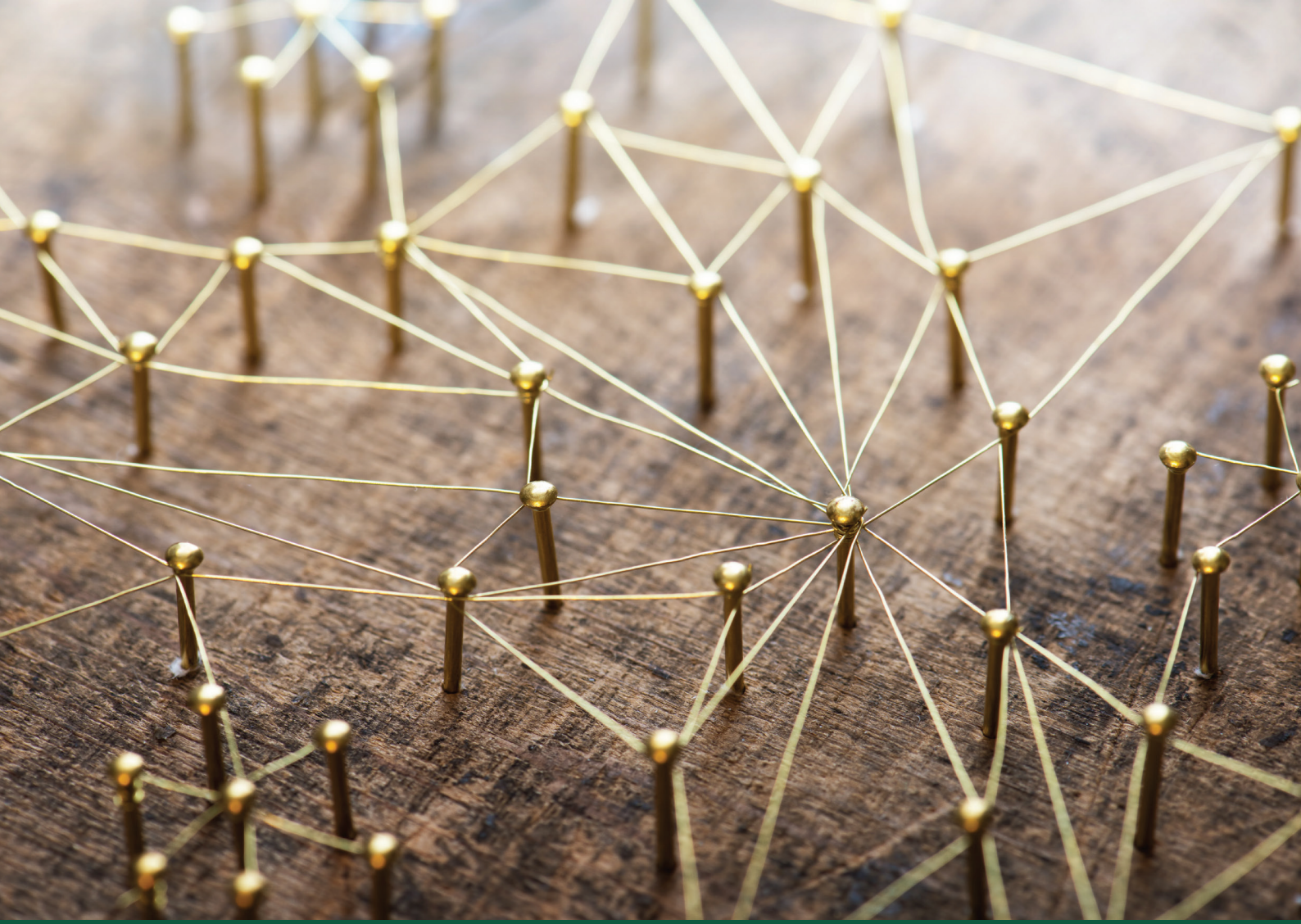


İLKE POLİTİKA NOTU - 04 MART 2018

# Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük: Sorunlar ve Çözüm Yolları

MEHMET LÜTFİ ARSLAN



# Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük: Sorunlar ve Çözüm Yolları

İLKE Yayın No: 62 E-ISBN: 978-605-06470-4-4 ISBN: 978-605-06470-2-0 DOI: <http://dx.doi.org/10.26414/ky0005>

## Ö Z E T

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyleri arttıkça gönüllü yönetimine ilişkin sorunlar içerik değiştirmektedir. Bu sorunların belli başlılarını; katılım, algı, bağlılık, yönetim ve mevzuat şeklinde sıralayabiliriz. Gönüllülerin temini, kalıcılıklarının sağlanması, verimliliği ve motivasyonlarına ilişkin sorunların nitelik, nicelik ve güncelliği, sadece söz konusu kuruluşların etkin yönetimi değil; ilgili tüm paydaşların katkı ve katılımını gerektiren çözümler üretilmesini gerektirmektedir. Bu çözümlere kaynaklık teşkil edecek, bir anlamda çözüm üretme kapasitesi oluşturacak en önemli adım ise sivil toplum kuruluşunun bir gönüllü vizyonu ve stratejisi oluşturması, akabinde bunu hayata geçirmesidir. Gönüllü yönetiminin daha profesyonel, sistematik ve bilimsel ölçütlerle ele alınmasını sağlayacak bu adım, gönüllülerle yaşanan sorunlara ilişkin dinamik, güncel ve etkin çözümler geliştirilebilmesinin de önünü açacaktır.

ATIF: Arslan, M.L. (2018). *Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük: Sorunlar ve çözüm yolları* (Politika Notu No. 2018/04). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği.

## Y A Z A R H A K K I N D A



Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden lisans, aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları alanında yüksek lisans ve İktisat Tarihi kürsüsünden doktora derecesi aldı. 2000-2002 yılları arasında ABD'de bulundu ve Georgetown Üniversitesi'nde iletişim yüksek lisansı yaptı. Özel sektörde medya ve insan kaynakları alanında 15 sene kadar çalıştıktan sonra 2011 senesinde İstanbul Medeniyet Üniversitesi'ne atandı. 2015 senesinde yönetim-strateji dalında doçent unvanı aldı. Halen aynı üniversitede çalışmaya devam eden Arslan'ın işletme ve insan kaynakları alanlarında yayınlanmış bilimsel eserleri bulunmaktadır.



Bu politika notu İLKE bünyesinde yer alan Kurumsal Yönetim Akademisi'nin (KYA) katkıları ile hazırlanmıştır. KYA, sivil alandaki çalışmaların gönüllülük ruhunu ve motivasyonunu kaybetmeden daha organize, verimli ve sürekli olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.



İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı pek çok hayır kuruluşunu kurmuş ve destek olmuş iradenin, bu alanlardaki çalışmalarını derinleştirmek amacıyla 2010 yılında kurduğu bir çatı kuruluştur. İLKE, kurumlarıyla birlikte iş ahlakı ve girişimcilik, akademik çalışmalar ve yaygın din eğitimi alanlarında faaliyet göstermekte ve bu konularda stratejik bakışı geliştiren öncü çalışmalar yapmaktadır. Bu bağlamda İLKE tarafından, Türkiye ve Dünya meselelerini analiz edip; bütünlüklü, odaklı, uygulanabilir öneriler içeren politika notu serisi yayımlanmaktadır.

Adres: Aziz Mahmut Hüdayi Mah. Türbe Kapısı Sk. No: 13 Üsküdar/ İstanbul Telefon: +90 216 532 63 70 E-posta: [bilgi@ilke.org.tr](mailto:bilgi@ilke.org.tr) Web: [ilke.org.tr](http://ilke.org.tr)

© Tüm hakları saklıdır. İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği'nin yazılı izni olmadan bu eserin hiçbir kısmı elektronik ya da mekanik yollarla çoğaltılamaz. Yazıda belirtilen görüşler yazara aittir ve İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği'ni bağlamaz.

## Giriş

Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük ve gönüllü yönetimi dinamik içeriği itibarıyla kapsamlı analizleri hak eden bir konudur. Söz konusu kuruluşların kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyleri arttıkça gönüllü yönetimine ilişkin sorunlar içerik değiştirmektedir. Gönüllülerin temini, kalıcılıklarının sağlanması, verimliliği ve motivasyonlarına ilişkin sorunların nitelik, nicelik ve güncelliği, sadece söz konusu kuruluşların etkin yönetimi değil; ilgili tüm paydaşların katkı ve katılımını gerektiren çözümler üretilmesi gerekmektedir. Bu çalışma, sivil toplum kuruluşlarında gönüllü yönetimine dair güncel sorunlara çözümler öneren bir politika notudur. Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük ve gönüllü yönetimi kavramlarının açıklamaları ile başlayan yazıda önce sorunlar tespit edilmiş; akabinde "gönüllendirme" kavramı eşliğinde bir sivil toplum kuruluşunun ilgili paydaşları nezdinde yapması gerekenler, çözüm önerileri şeklinde sunulmuştur. Buna göre sivil toplum kuruluşlarının başlıca sorunları; katılım, algı, bağlılık, yönetim ve mevzuata ilişkindir. Bu sorunlara önerilen çözümler ise gönüllü yönetimi ve gönüllendirme çalışmaları çerçevesinde gönüllü dostu ortam oluşturmak, gönüllülere yatırım yapmak, gönüllü seçme ve yerleştirme sürecini iyileştirmek, gönüllü vizyonu ve stratejisi oluşturmak ve gönüllü çalışmayı yasallaştırmak şeklindedir.

## Gönüllülük ve İçeriği

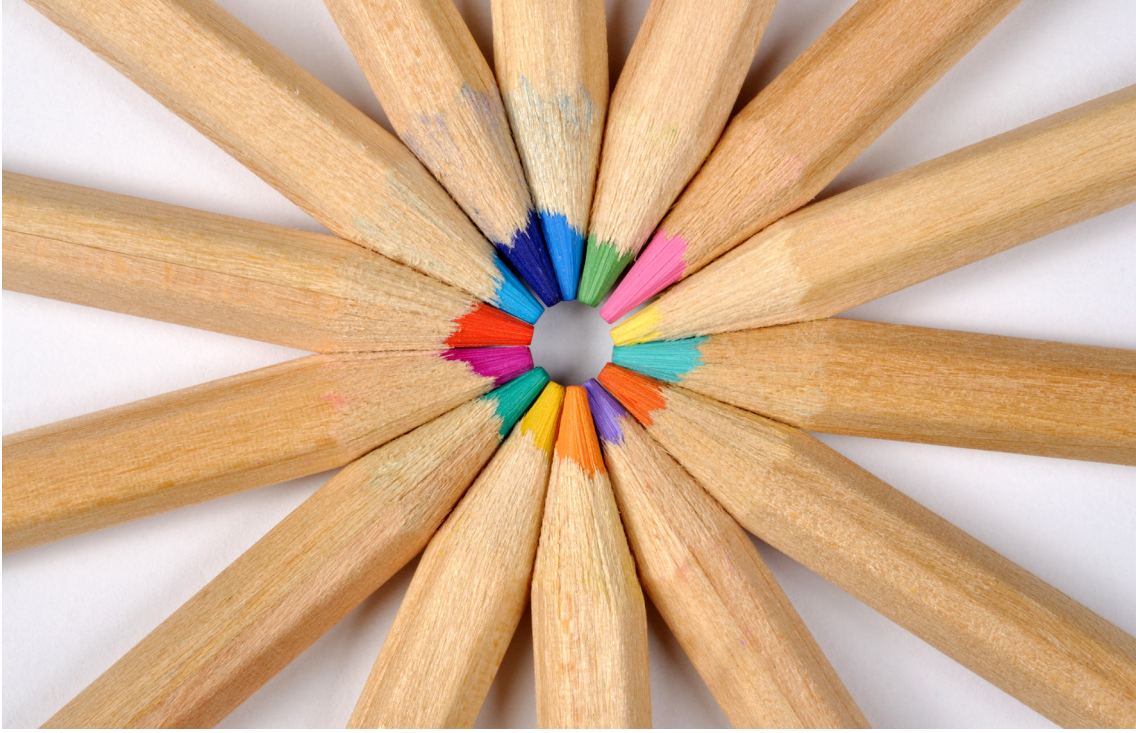
Gönüllülük, herhangi bir karşılık beklemeden ortaya konan iş, emek ya da katkı olarak tanımlanabilir. Bizde Ahilik ve imece gele-

neğine kadar izi sürülebilecek gönüllülük olgusu, son dönemde Birleşmiş Milletlerin 2001'i Uluslararası Gönüllü Yılı ilan etmesiyle küresel anlamda ilgi odağı olmaya başlamıştır. Aynı kurumun 2011'de hazırladığı Gönüllülük Raporu'nda "bireyin topluma dâhil olmasının bir ifadesidir" şeklinde tanımlanan gönüllülük, bir davranış olarak; özgür irade ile yapılması, maddiyata dayanmaması ve başkalarının yararına olması şeklinde üç ölçüte dayandırılmıştır (Birleşmiş Milletler Gönüllüleri, 2011).

Gönüllülük, dünyanın farklı bölgelerinde farklı isimlerle adlandırılan ama her yerde rastlanabilen evrensel bir olgudur. Din, dil, ırk, cinsiyet, yaş ya da coğrafi bölge sınırlaması olmaksızın, herkes tarafından istenilen zaman ve yerde icra edilebilir. Kişiyi sosyalleştirir; bilgi, görgü ve tecrübe katar; toplumsal bir katma değer de oluşturur. Gönüllülükle ortaya çıkan katma değer, ücretli ya da tam zamanlı çalışanların ortaya koyduğu değer alternatifini değil, tamamlayıcıdır. Bu yüzden gönüllülüğün, gönüllülerin konumunu güçlendiren, değişim ve dönüşümü hızlandıran bir boyutu da vardır (Kearney, 2001).

Gönüllülükle ilgili araştırma ve çalışmalarda en çok merak edilen ve cevabı aranan soru, insanların neden gönüllü olmak istediklerine ilişkindir. Kimi araştırmacılar bunu hayırseverlik ve yardımsever olmak gibi kişisel farklılıklara bağlarken (Örn. Bales, 1996), kimileri de kültürel etkenlerle ve değerlerle açıkla-

**Sivil toplum kuruluşlarının başlıca sorunları; katılım, algı, bağlılık, yönetim ve mevzuata ilişkindir.**



maktadır (Dekker ve Halman, 2003). Clary ve arkadaşlarına (1998) göre gönüllüler; değerler, anlayış, sosyalleşme, kariyer, korumacılık ve geliştirme şeklinde ifade edilebilecek altı işlevden bir veya birkaçını düşünerek gönüllü olurlar. Buna göre bireyler; insani değerler, kendilerini ve diğerlerini daha iyi anlamak, sosyal itibar, kariyer, olumsuz duyguları azaltmak ve olumlu duygularını geliştirmek amacı ile gönüllü olurlar.

Butcher'a (2010) göre gönüllülük durumsal bir kavramdır; dolayısıyla neden gönüllü olunduğuna ilişkin cevaplar kültür ve yerel bağlamda aranmalıdır. Gelişmişlik düzeyi de gönüllülüğün anlaşılmasında önemli bir etkidir (Patel, 2007). Gelişmiş ülkelerdeki gönüllülük programları, çeşitleri ve buralardan yola çıkarak ortaya konmuş modeller, farklı ülkelerdeki gönüllülük algılarını açıklamakta yetersiz kalabilir. Çünkü her ülke, kültür ve coğrafyanın kendine özgü bir gönüllülük an-

layışı vardır. Hatta gelişmiş ülkelerde gönüllülük olarak nitelendirilen kimi uygulamaların, başka kültürlerde öyle adlandırılmayacağı ve gönüllülüğün biçimsel olmayan bir içeriğe sahip olduğu da ifade edilebilir. Birçok kültürde dinî ya da kültürel temellerle ortaya konan gönüllülük uygulamaları, bu olgunun toplumsal bir gerçeklik olarak evrensel olduğunu gösterir ancak gönüllülüğün "sosyal bir kurgu" olması onun net ve açık bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. O yüzden gönüllülüğün tanımından daha ziyade insanlar tarafından nasıl yorumlandığı ya da algılandığından bahsedilebilir (Handy vd., 2000).

Günümüzde gönüllülük, gelişen teknoloji ve karmaşıklaşan sosyal yapı nedeniyle çok farklı şekil ve şartlarda ortaya konabilen bir içerik kazanmıştır. Bu bağlamda özel kuruluşların sosyal sorumluluk projeleri bağlamında mensuplarından istediği zorunlu gönüllülük, proje gönüllülüğü, geçici gönüllü-

lük, sanal gönüllülük, öğrenci gönüllülüğü, genç gönüllülüğü, yaşlı ve emekli gönüllülüğü gibi farklı gönüllülük türlerinden bahsedilebilir. Diğer taraftan gönüllüler amaç ve beklentilerine göre de farklı kategorilerde değerlendirilebilir. Mahallesindeki cami derneğinin para toplama işlerinde gönüllü amcanın amacı dinî bir hizmet yapmak iken; üniversitede geçme notuna etki ettiği için sosyal sorumluluk faaliyetine katılan öğrenci sadece yüksek not almak istiyor olabilir. Sosyal adalet ve eşitsizliğin giderilmesi için elini taşına altına sokmak gerektiğini düşünen bir gencin motivasyonu ile aynı gruba yalnızlığını gidermek için giren bir diğerinin amacı şüphesiz farklıdır. Gönüllü faaliyetlere farklı neden ve amaçlarla katılanları salt niyetleri ya da amaçları ile değerlendirmek zordur; doğrusu buna gerek olmadığı da söylenebilir. Önemli olan farklı beklenti, amaç ve niyetlerle gelen ve farklı birikimlere sahip gönüllülerden istenilen verim ve performansın alınmasının sağlanması, dahası söz konusu kişilerde gönüllülüğün sürdürülebilir bir etkisinin ortaya çıkartılmasıdır. Bunun da etkin ve verimli bir gönüllü yönetimi gerektirdiği açıktır.

## Gönüllü Yönetimi Nedir?

Gönüllü yönetimi; ortak iyi ve doğruya katkıda bulunmak isteyen birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin çıkar amacı gütmeksizin belirli hedefler doğrultusunda istihdamı, yönetilmesi, yönlendirilmesi ve eş güdümüne yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir. Bu tür bir yönetim, hiçbir karşılık beklemeden, gönülle ortaya konacak faaliyetleri belli amaçlar doğrultusunda yöneltme, yönlendirme ve başarıya ulaştırma amacı taşır.

Gönüllü yönetimi; ortak iyi ve doğruya katkıda bulunmak isteyen birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin çıkar amacı gütmeksizin belirli hedefler doğrultusunda istihdamı, yönetilmesi, yönlendirilmesi ve eş güdümüne yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir.

Gönüllü yönetimi aşağıdaki aşamalardan oluşan bir süreçtir:

- *Gönüllü ihtiyacının belirlenmesi:* Gönüllülere hangi alanlarda ihtiyaç duyulduğunun, gönüllülere ait rollerin, bu rollerin gerektirdiği niteliklerin ve sonuç olarak beklentilerin belirlendiği aşamadır.
- *Gönüllü temini:* Çeşitli gönüllü havuzları, çağrılar ve arama süreçleri ile potansiyel gönüllülerin kuruma çekilmesi, mülakat ve benzeri yöntemlerle seçme işleminin yapılması aşamasıdır.
- *Gönüllü uyumlaştırması:* Seçilen gönüllülerin kurum, yapacakları işler ve rolleriyle ilgili bilgilendirilmesi, diğer çalışanlara tanıtılmaları ve kurum içindeki yerlerinin belirlenmesi aşamasıdır.
- *Gönüllü eğitimi ve yetiştirilmesi:* Gönüllüye rolü ve görevi ile ilgili gerekli bilgi ve eğitimin verilmesi, amaç ve hedeflerinin tespiti aşamasıdır.
- *Gönüllü değerlendirilmesi:* Gönüllünün yaptıkları ile ilgili çıktılarının, öngörülen hedef ve amaçlar doğrultusunda karşılaştırılması ve geri bildirim sağlanması aşamasıdır.

Gönüllülere ilişkin henüz yasal bir mevzuat olmaması da sivil toplum kuruluşlarının gönüllü yönetimini profesyonel bir tarzda ele almasını engellemektedir.

- **Gönüllü ödüllendirmesi:** Gönüllünün katkılarının sürdürülmesinin sağlanması, motivasyonu ve değerlendirilmesi ile ilgili aşamadır.

Gönüllülerin yönetildiği bir çerçeve, her şeyden evvel kurumun tüm paydaşlarını kapsayan psikolojik bir sözleşme ya da ortam gerektirmektedir. Ortam, gönüllü temini ve gönüllülerle kalıcı ilişkiler geliştirilmesine yönelik bir vizyonla hayata geçer. Sürdürülebilir gönüllü katkısı, gönüllülerin etkin ve verimli istihdamı ancak sürekli teşvik edilen bir gönüllü vizyonu paylaşımı ile mümkündür. Bu ortamda sadece sivil toplum kuruluşu gönüllülerle ilgili beklentilerini karşılamakla kalmaz, aynı zamanda gönüllüler de gönülle yaptıkları faaliyetlerini disiplinli ve sürekli hâle getirebilirler. Diğer taraftan böyle bir ortam, ücretli ya da tam zamanlı çalışanların, gönüllülere yönelik geliştirecekleri olumsuz yargıların en az düzeye indirildiği bir ortamı da ifade eder. Ücretlilerle gönüllüler arasında yapıcı bir iş birliği, başarılı bir gönüllü yönetimi açısından öncelikli koşuldur. Burada amaç; mevcut insan kaynakları uygulamalarının gönüllülere uyarlanmasından daha çok gönüllü yönetiminin gerektirdiği ilkele-ri önceleyen özel bir yönetim tarzının takip edilmesi olmalıdır.

## Türkiye’de Gönüllülükle İlgili Sorunlar

Sivil toplum kuruluşlarının gönüllülerle ilişkilerinde birtakım sorunlar her zaman olmuştur. Sorunların başında yeterli gönüllü bulamama, gönüllülerden verim alamama ve gönüllülerle kalıcı ilişkiler kuramama gelmektedir. Bu sorunlarla ilişkili diğer alt sorunlar; toplumda gönüllüye ilişkin yanlış algı, gönüllü çalışmaların yeterince teşvik edilmemesi ve sivil toplum kuruluşlarının yapı ve işleyişi ile ilgili sorunlar şeklinde sıralanabilir. Gönüllülere ilişkin henüz yasal bir mevzuat olmaması da sivil toplum kuruluşlarının gönüllü yönetimini profesyonel bir tarzda ele almasını engellemektedir. Şimdi söz konusu sorunlara yakından bakalım.

### Katılım Sorunu

Ülkemiz gönüllülükle ilgisi kurulabilecek Ahilik ve imece geleneği gibi köklü tecrübelerle sahip olmasına rağmen sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük yeterli düzeyde değildir. Dünya Bağışçılık Endeksi’nin 2014 Araştırması’na göre Türkiye’de gönüllülük için harcanan zaman %5’tir. Bu oran ülkemizi, gönüllü faaliyete katılma süresi açısından 135 ülke arasında 132’inci sıraya yerleştirmektedir. Birçok sivil toplum kuruluşunun iyi niyetlerle başladığı projelerde ya yeterli katılım bulunamamakta yahut kalıcılık ve süreklilik sorunu yaşanmaktadır. Vakıflar Genel Müdürlüğü’nün 2016 verilerine göre, Türkiye’de vakıflarda gönüllü çalışan personel sayısı 2013’te 1.107.489 iken 2016’da bu rakam 1.025.538’e düşmüştür (Vakıflar Genel Müdürlüğü [VGM], 2016). Yine Dernekler Dairesi Başkanlığının verilerine göre 2013 yılında

Türkiye'deki derneklerde gönüllülük yapan kişilerin sayısı 66.673 iken, 2016'da bu sayı 17.488'e kadar gerilemiştir (Dernekler Dairesi Başkanlığı [DDB], 2016). Bunda sivil toplum kuruluşlarının kamu erki ve kamuoyu nezdindeki itibar ve algısı kadar, gönüllülük kavramına yönelik olumsuz algı ve değerlendirmelerin de etkisi vardır.

### Algı Sorunu

Gönüllülük özellikle belli bir iş ve çalışma disiplini kazanmamış gençler arasında geçici, istenildiğinde bırakıp gidilecek, düzensiz bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu algının gönüllüye ihtiyaç duyan kesimdeki yansıması gönüllülerin güvenilmeyecek, sorumluluk alamayacak ve üzerine yatırım yapılamayacak bir konumda görülmeleridir. Gönüllülüğün bedava iş gücü olarak değerlendirilmesi hem gönüllü olacak hem de gönüllü bulacak kesimlerde olumsuz değerlendirmelere neden olmaktadır. Diğer taraftan gönüllü faaliyetlerle ortaya çıkacak değişim ve dönüşümün yeterince önemsenmemesi, süreçler-

Gönüllü faaliyetlerle ortaya çıkacak değişim ve dönüşümün yeterince önemsenmemesi, süreçlerden daha ziyade çıktılara odaklanılması ve gönüllülüğün boşa vakit geçirme şeklinde değerlendirilmesi gönüllülükle ilgili algı sorununun farklı boyutlarını oluşturmaktadır.

den daha ziyade çıktılara odaklanılması ve gönüllülüğün boşa vakit geçirme şeklinde değerlendirilmesi gönüllülükle ilgili algı sorununun farklı boyutlarını oluşturmaktadır.

### Bağlılık Sorunu

Gönüllüler, ücretli çalışanlara göre daha farklı motivasyonlara sahip; hayırseverlik, diğerkâmlık ve yardım amaçlı olarak kişisel katkı yapmayı önceleyen, dolayısıyla gerek zamanlama ve gerekse sağlayacağı katkının



## Sivil toplum kuruluşlarının yönetimindeki bazı eksiklikler, gönüllülerin temininden ödüllendirilmesine kadar bütün süreci olumsuz etkilemektedir.

nitelik ve niceliğine kendisi karar vermek isteyen bireylerdir. Gönüllü yönetimine ilişkin en önemli zorluk alanı sürdürülebilirlik ve etkinlik açısından maddi olmayan motivasyon kaynakları bulmaktır. Gönüllülerin çoğunluğu hem birden daha fazla kurumla ilişkili hem de ücretli çalışanlara göre kuruma daha az bağımlıdır; istedikleri anda ödeme, sigorta, yan haklar vb. kaygılar olmadan iş yerini terk edebilirler. Bağlılık sorunu olarak ifade edeceğimiz bu nokta, gençlerde daha baskın olarak görülmektedir.

### Yönetim Sorunu

Sivil toplum kuruluşlarının yönetimindeki bazı eksiklikler, gönüllülerin temininden ödüllendirilmesine kadar bütün süreci olumsuz etkilemektedir. Kısaca yönetim sorunu olarak adlandırdığımız bu boyutta ortaya çıkan belli başlı sorunlar şunlardır:

- Kurumun bir gönüllü vizyonunun olmaması,
- Gönüllülerden sorumlu bir profesyonel yönetici ya da birim ihdas edilmemesi,
- Gönüllüleri ve gönüllülüğü destekleyen bir ortamın oluşturulamaması,
- Gönüllü seçme ve yerleştirme sürecinin yeterince ciddiye alınmaması,
- Gönüllü temini, istihdamı ve eğitimi için gerekli bütçenin ayrılmaması,

- Gönüllü rol ve niteliklerinin gereksinim duyulan alanlarla uyumunun sağlanamaması,

(vii) İnsan kaynakları uygulamalarının gönüllü yönetimine dair öncelikler ve hassasiyetler gözetilmeksizin olduğu gibi gönüllülere tatbik edilmeye çalışılması.

Gönüllülerin yönetimine ilişkin süreçte ortaya çıkabilecek bir diğer önemli sorun da mevcut ve ücretli çalışanlarla uyum sorudur. Ücretli ya da tam zamanlı çalışanlar gönüllülerin, tam zamanlı elemanlar kadar etkin ve verimli olmayabileceklerine dair yargılara sahip olabilirler. Yine gönüllülerin, kendilerinden daha etkin ve verimli çalışarak yerlerini ve konumlarını alabileceklerini düşünebilirler. Gönüllülerin değişim başlatıp, kendi çıkarlarını öne geçirebileceklerine ya da kurumun iç işleyişi ve etkinliğini tartışma konusu yapabileceklerine dair zanları da gönüllülere karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olabilir.

### Yasal Mevzuat Eksikliği

Ülkemizde henüz gönüllülüğü düzenleyen bir yasa bulunmamaktadır. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'na göre gönüllünün zorunlu olarak sigortalı sayılması gerekmektedir. Zorunlu sigorta durumunda gönüllünün Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirilmesi ve primlerinin ödenmesi gerekmektedir. Kanunun, istisna olarak belirttiği bazı işlerde bildirim ve prim zorunluluğu bulunmamakta, ancak gönüllülük bu işlerden sayılmamaktadır. Dolayısıyla gönüllü çalışma, kanun çerçevesinde bir istisna olarak nitelendirilmediğinden sivil toplum kuruluşları ağır cezai yaptırımlarla karşı karşıya kalabilmektedirler.



## Gönüllülükle İlgili Sorunlara Çözüm Önerileri

Gönüllülük konusunda, gönüllü istihdam eden kurum ve kuruluşlar başta olmak üzere ilgili tüm paydaşların yapması gerekenler vardır. Özellikle katılım ve algı sorunlarına ilişkin çözüm önerileri bütün toplumu ilgilendirdiğinden, sivil toplum kuruluşlarının yeni bir gönüllülük vizyonu oluşturulmasına ilişkin bütün paydaşlarını ilgilendiren bir seferberliğe girişmeleri zaruridir. "Gönüllendirmek" olarak ifade edebileceğimiz bu seferberliği; insanların gönüllülük bağlamındaki isteklerinin artırılması, kapasitelerinin geliştirilmesi ve erişilebilirliklerinin artırılması şeklinde açabiliriz.

Gönüllülüğe dair isteğin oluşmasında sosyal değerlerden kişisel tutumlara, psikolojik güdülerden ekonomik beklentilere kadar birçok etken rol oynar. Sivil toplum kuruluşları, gönüllü olma isteğini artırabilmek için birtakım teşvik edici adımlar atabilirler. Gönüllülük faaliyetinde bulunanların görünürlüğünün artırılması, teşvik edici gönüllülük etkinliklerine ilişkin haber, röportaj ve paylaşımların çoğaltılması bu adımlara örnektir. Bunun dışında diğer somut çözüm önerilerimizi şu şekilde açıklayabiliriz:

### Gönüllülük Yeniden Tanımlanmalı

Gönüllülük, kişisel gelişim açısından çok yönlü fırsatlar sunan bir sosyalleşme aracıdır. Gönüllü çalışmalara katılanlar; ekip çalışması, proje deneyimi, çok yönlü düşünebilme, farklı kültür ve kişiliklerle uyum içinde çalışabilme gibi nitelikler kazanırlar. Bir tür eğitim ve öğrenim ortamı olan gönüllülüğün bu çerçevede bir fırsat alanı olarak yeniden ta-

Gönüllü faaliyetleri tamamen maddi ve somut çıkarlara yoğunlaştırmak kısa vadede olumlu sonuçlar doğursa da orta ve uzun vadede gönüllülük kavramının kendisinin de yanlış algılanmasına yol açacaktır.

nımlanması gerekmektedir. Dahası, gönüllülüğün sadece yardım veya diğerkâmlık duyguları ile hareket etmek değil; sosyal sorunlara çözüm bulmayı sağlayacak etkinlik ve eylemlerin karar süreçlerinde yer almak olduğu anlatılmalıdır. Ancak bunları yaparken gönüllülüğe yol açacak yönelimi bir maddi kaygı ya da çıkar ile özdeşleştirmemeye dikkat etmek gerekir.

Gönüllü faaliyetleri tamamen maddi ve somut çıkarlara yoğunlaştırmak kısa vadede olumlu sonuçlar doğursa da orta ve uzun vadede gönüllülük kavramının kendisinin de yanlış algılanmasına yol açacaktır. Şurası bir gerçektir ki gönüllülüğün ödülü ne ölçülebilir ne de sınıflandırılabilir. Ödül ya da ödüller her gönüllü için farklı olabilir; bunu her gönüllü kendi içinde tecrübe eder. Bu anlamda tamamen öznel bu tecrübe, gönüllülüğün eşsiz, farklı ve zengin içeriğini de oluşturur. Günümüzde istihdam edilebilirlik kaygılarının gönüllülük kavramı ile ilişkilendirilmesi, kavramın algılanışını olumsuz etkilemektedir. Özellikle Anglosakson ülkelerde yapılan araştırmalar, üniversite öğrencileri için gönüllülük faaliyetlerine katılmaya yönelik en önemli güdünün, özgeçmiş kaygısı olduğunu göstermektedir (Handy ve diğerleri, 2010).



### Gönüllülere Yatırım Yapılmalı

Gönüllendirmeye ilişkin ikinci aşamada, sivil toplum kuruluşlarının gönüllülerin nitelik, beceri ve kapasitelerinin artırılmasına yönelik çalışmaları gelmektedir. Hem potansiyel nitelik ve yeteneklerin fark edilmesi hem de var olanların yanına yenilerinin eklenmesi için düzenlenecek eğitim ve gelişim faaliyetleri düzenlenebilir. Bu aşamada gönüllülük kavramının nasıl bir değişim ve dönüşüm oluşturabileceğine dair farkındalık eğitimleri de gönüllülüğün kalıcı bir davranış olarak benimsenmesine katkı sağlayacaktır.

Sivil toplum kuruluşlarının gönüllüye bakışı ve gönüllü yönetimine dair atabileceği en önemli adımlardan bir tanesi gönüllü vizyonu ve stratejisinin oluşturulmasıdır.

### Gönüllülerin Görünürlüğü Artırılmalı

Sivil toplum kuruluşunun kamuoyundaki algısı, sosyal değer oluşturma becerisi ve bu anlamda fark oluşturabilmesi daha çok gönüllü çekmesini sağlayacak en önemli artıdır. Kurumun sosyal itibar ve imajı, özellikle yeni medya mecralarındaki etkinlik ve aktiflik ile ölçüldüğünden bu alandaki görünürlüğü artırmanın yolları aranmalıdır. Özellikle gençlerin söz konusu alana ilişkin yatkınlıklarından yararlanılmalı; ilgili rol ve pozisyonlar detaylı tanımlanarak bu alandaki gönüllü istihdamına özel önem verilmelidir.

### İlgili Paydaşlar Uyarılmalı

Gönüllendirmeye ilişkin kamu erki, aile eğitim kurumları ve özel sektörün de yapacağı birçok katkı bulunmaktadır. Devlete ilişkin, kâr amacı gütmeyen kuruluşların gönüllülerle çalışmasına yönelik yapılacak yasal düzenlemeler, vergi indirim gibi teşvikler, gönüllülüğü özendirici program, faaliyet ve

araştırmalara verilecek destekler, gönüllülük kültürünün gelişmesine yönelik çalışmalar hemen ilk akla gelenlerdir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken sivil toplum kuruluşlarına ilişkin yapılacak yasal düzenleme ya da kamu katkılarının, söz konusu kurumların "sivil" boyutunu zayıflatmayan, özerkliği güçlendirici ve en önemlisi toplumsal değer üretme isteklisi nitelikli gönüllü istihdamını teşvik edici mahiyette olmasına dikkat edilmesidir.

Gönüllendirme bahsinde eğitim kurumları, gönüllülüğün bir hayat tarzı olarak genç kuşaklar tarafından benimsenmesine yönelik gerek eğitim programlarında ve gerekse rehberlik çalışmalarında düzenlemelere gidebilir; gönüllü faaliyetlere katılımı, rehberlik ve değerler eğitimi çalışmalarının bir bileşeni yaparak öğrencilerini gönüllü faaliyetlere katılmaya teşvik edebilirler.

Yine özel sektör, kurumsal gönüllülüğü teşvik ederek, öncelikle çalışanlarının gönüllü olmasına yönelik kurumsal bir iklim oluşturabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde çalışanlarını gönüllülük faaliyetlerine sevk eden özel işletmeler böylece hem kurum imajlarına katkıda bulunmuş hem de çalışanlarının sosyalleşmesi, yeni nitelikler kazanması ve gönül tatminini sağlamış olurlar.

Sivil toplum kuruluşları, ilgili paydaşlarına yapabilecekleri katkıları hatırlatmalı ve söz konusu alanla ilgili gündem oluşturma çabası içerisinde olmalıdır. Bu bağlamda özellikle gönüllü istihdam eden diğer kurumlarla iş birliği geliştirmek de önemlidir. Ortak bir veri tabanı oluşturulması, proje ve fonlara ilişkin bilgi paylaşımı, ortak projeler, gönüllü değiş tokuşu gibi alanlarda yapılacak iş bir-

**Sivil toplum kuruluşunun gönüllü yönetiminde başarılı olması için gereken bir diğer şart gönüllü istihdam edilecek alan ve faaliyetlere ilişkin iş tanımları, iş özellikleri ve iş gereklilerinin net bir şekilde belirlenmesidir.**

likleri, kurumsal kapasitesini geliştirememiş, aynı kaynaklara ve fonlara erişim konusunda rekabet içerisinde olan kurumlar açısından hayati olabilir.

### **Gönüllü Vizyonu ve Stratejisi Oluşturulmalı**

Sivil toplum kuruluşlarının gönüllüye bakışı ve gönüllü yönetimine dair atabileceği en önemli adımlardan bir tanesi gönüllü vizyonu ve stratejisinin oluşturulmasıdır. Vizyon; söz konusu kurumların gönüllüleri istihdam edecek kapasite, ortam ve süreç yönetimine sahip olması, gönüllüler tarafından tanınması, tercih edilmesi ve istihdam için tercih edilebilmesine ilişkin üst yönetim bakışını ifade eder. Strateji ise gönüllü havuzunu genişletmek, en nitelikli gönüllüleri kuruma çekmek ve seçilen gönüllülerin amaçları ile kurumun- kiler arasında bir uyumlaştırma yapmak ile ilgili geniş açılı bir yol haritası ortaya koymaktır. Kuşkusuz her iki kavram da kurumun konuşturduğu yerden örgütsel tasarımı, kurum iklim ve kültürüne yönelik birçok etkeni içeren geniş bir içeriğe sahiptir. Günümüzde bilişim teknolojilerinin sağladığı imkânların etkin bir şekilde kullanılması, gönüllülere ilişkin vizyon ve stratejinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Ancak her iki kavramın da ha-

yata geçirilmesinde üst yönetiminin destek ve bakışı zaruridir. Gönüllü vizyonu ve stratejisi ile ilgili en kritik karar bu süreci yürütecek bir gönüllü yöneticisi veya birimi ile belli bir kaynak tahsisinin gerçekleştirilmesidir.

### **Gönüllü Dostu Bir Ortam Oluşturulmalı**

Sivil toplum kuruluşunun gönüllü yönetiminde başarılı olması için gereken bir diğer şart gönüllü istihdam edilecek alan ve faaliyetlere ilişkin iş tanımları, iş özellikleri ve iş gereklerinin net bir şekilde belirlenmesidir. Gönüllülerin rahat ve engelsiz istihdam edilebilecekleri ortamların oluşturulması için kaynak tahsisinden çekinilmemeli; gönüllüye yatırımın kurum imajı ve örgütsel vatandaşlık açısından olumlu getirilerinin olacağı unutulmamalıdır. Kurumlar, istihdam edecekleri gönüllüleri kurumlarının gönüllü elçisi ve uzun vadede ücretli istihdam edebileceği potansiyel insan kaynağı olarak görmelidir.

Gönüllü dostu bir ortam; gönüllülerin, ücretli ya da diğer gönüllülerle birlikte tanımlanmış karşılıklı rol ve sorumluluklarını herhangi bir dayatma ya da ayırımcılık olmaksızın yerine getirebildiği bir ortamı ifade eder. Bu ortam, gönüllünün katkısının kuruma kazandıracakları kadar; kurumun gönüllüye kazandıracaklarının eş zamanla algılandığı bir ortamdır. Ortamda, gönüllülerin beden ve ruh sağlığını koruyacak, gönüllülük faaliyetleri akışını aksatmayacak izin, çalışma saatleri, tatil, sigorta, sağlık yardımı ve erişilebilirlik vb. yan haklar sağlanmalıdır. Etkin gönüllülük ortamı olarak adlandırabileceğimiz ve bir tür örgüt iklimi olarak görülebilecek bu yapıda kurum, gönüllüleri verimli istihdam eder, gönüllüler

kurumdan ve yaptıklarından tatmin olur; dahası bu yapı, söz konusu kurumun ileriki zamanlarda gönüllü istihdamını kolaylaştıran bir tür pazarlama kampanyası işlevi görür. Yönetimin bu anlamdaki sorumluluğu, gönüllülerin faaliyette buldukları kuruma ya da programa etik ve duygusal bağlılıklarını artıracak önlemler almak, iletişim kanallarını sürekli açık tutmak ve faaliyet sonuçlarını gönüllülerle düzenli paylaşmaktır.

### **Yönetim Pratikleri İyileştirilmeli**

Sivil toplum kuruluşunun gönüllülere yönelik yönetim uygulamalarını gözden geçirmesi ve iyileştirmelere gitmesi yukarıda sözü edilen gönüllü dostu ortamın sağlanması açısından atılması gereken ilk adımdır. Bu bağlamda, gönüllülerin kurumu ilk elde tanımalarını sağlayacak bir el kitabı ya da tanıtıcı doküman oluşturmak faydalı olabilir. İçeriğinde gönüllünün nasıl çalışacağı, kendilerinden beklentilerin neler olacağı, iş ve rol tanımları gibi konuların yer alacağı el kitabı kurumun gönüllülüğü işlevsel bir bakış açısı ile ele almasını da sağlayabilir. Bunun dışında gönüllü yönetimine ilişkin şunlara dikkat edilmelidir:

- Gönüllülerin kurumla ilişkilerini yürütecekleri bir muhatap belirlenmeli, bu muhatap gönüllülere düzenli bilgilendirme yapmalı ve destek sağlamalıdır.
- Gönüllü faaliyetin gerektirdiği maliyetler öngörülmesi ve gönüllü cebinden harcamaya yapmak zorunda bırakılmamalıdır.
- Sağlık, güvenlik ve ulaşım ile ilgili gerekli bilgilendirme yapılmalı ve destek verilmelidir.
- Gönüllü çalışmanın niteğine göre ilgili sigortalar yapılmalıdır.

## Doğru Zamanda Doğru Yerde Doğru İstihdam Yapılmalı

Gönüllülerin genellikle ücretli çalışanlar gibi dikkatli, titiz ve aşamalı bir süreç sonunda istihdam edilmesine gerek olmadığı düşünülür. Hâlbuki gönüllü temini ve seçimi en az ücretlilerde olduğu kadar özen gösterilmesi, farklı seçme yöntemleri ile zenginleştirilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç, kurumla gönüllülerin birbirlerini tanıdıkları doğal bir uyumlaştırma programı olduğu kadar; kurumun potansiyel gönüllülerde sahip olduğu imajı geliştiren bir boyuta da sahiptir. Temin ve seçim sürecinde dikkat edilmesi gereken, kurumun amaçları ile gönüllülerin amaçları arasında bir tür altın denge kurabilmek; bir diğer ifade ile amaçların bütünleştirilmesini sağlamaktır.

Doğru gönüllüyü doğru yerde ve zamanda istihdam etmek en önemli konulardan bir tanesidir. Gönüllünün ne kadar süre çalışacağına ilişkin kısa dönem yahut uzun dönem ayrımı ile birlikte ne tür bir işlevi olacağına dair sınıflandırma da yapılmalıdır. Gönüllülük ya ilişki ya da nitelik temelli olabilir. İlişki temelli gönüllüler, bir misyon ya da üyesi olunan bir grubun gereksinimleri çerçevesinde gönüllüleri ifade eder. Nitelik temelli gönüllüler ise sahip olduğu nitelikleri paylaşmak ya da yeni nitelikler kazanmak için gönüllü olan kişilerdir. Gönüllü çeşitlerinin, kısa ya da uzun vadeli istihdamı farklı yönetim tarzları ve becerileri gerektirebilir. Buna göre kısa vade için istihdam edilen ilişki temelli gönüllülerin yönetimi için kuvvetli planlama ve proje yönetimi becerileri gerekirken; uzun vadeli istihdam edilen ilişki temelli gönüllülerin yönetiminde kurumun vizyonu hakkında derinlemesine bilgi ve kuvvetli kişiler arası

Gönüllü temini ve seçimi en az ücretlilerde olduğu kadar özen gösterilmesi, farklı seçme yöntemleri ile zenginleştirilmesi gereken bir süreçtir.

ilişki yeteneği daha önemli beceriler olarak öne çıkmaktadır. Nitelik temelli gönüllülerin kısa vadede istihdam edildiği durumlarda esneklik, insan kaynakları teminine ilişkin yetenekler önemli rol oynarken uzun vadeli istihdam edilen nitelik temelli gönüllülerin yönetimi için iş birlikçi bir yönetim tarzı gerekmektedir.

## Gönüllü Çalışma Yasalaşmalı

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'na göre gönüllü çalışma bir istisna sayılabilir. Bu Kanun'a ilave olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nda iş sağlığı ve güvenliği, yabancı çalışma izni, sigorta ve sendikal mevzuat gibi alanlarda da gönüllü çalışmaya ilişkin düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Gönüllülükle ilgili yapılacak düzenlemelerin istismara açık boyutları bulunabilir. Ancak gönüllülerle çalışmak zorunda kalan sivil toplum kuruluşlarının söz konusu yasal düzenlemelerin baskısından kurtarılması gerekmektedir. Gönüllülüğün teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılması ancak yasal bir çerçevede ele alınması ile mümkün olacaktır.

Bu çerçevede önerilebilecek bir diğer teklif de "Gönüllüler Ajansı" ismi ile hayata geçirilebilecek bir kurum oluşturulmasıdır. Gönüllü temini, istihdamı ve genel olarak gönüllendirme faaliyeti sivil toplum kuruluşlarının

Yönetişim kavramının öne çıktığı, bireysel kariyer yönetiminin baskın hâle geldiği ve gönüllüğün bir hayat tarzı olarak küresel içerikte ele alındığı bir dönemde sivil toplum kuruluşları gönüllü yönetim uygulamalarına daha yakından eğilmek zorundadır.

tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri bir yönlendirme ve koordinasyon gerektirmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığının gönüllü olmak isteyenler ile gönüllü arayan kuruluşları bir araya getirmeyi amaçladığı “Genç Gönüllüler” web sitesi gibi uygulamalar başlangıç açısından olumlu ama yetersiz çabalardır. Yeni kurulacak özerk ya da yarı özerk bir çatı kurum, gerek gönüllü çalışmanın yaygınlaştırılması ve gerekse gönüllülüğün yasal mevzuatının oluşturulmasında etkin rol oynayabilecektir. Bu kurumun, son dönemde yurt dışına açılan sivil toplum kuruluşlarımızın dünyanın dört bir tarafında birlikte çalıştığı gönüllülerin temin ve seçiminden, gönüllü hizmet sonrası kariyerine kadar çok boyutlu ve çok aşamalı çalışmaların eş güdümünü yapıp yönlendirebilecek bir odağa sahip olması da beklenebilir.

## Sonuç

Gönüllüler, sivil toplum kuruluşlarının en önemli paydaşlarındandır. Bir sivil toplum kuruluşunun sivil ve toplumsal boyutu en çok gönüllülerle kurduğu ilişkide ortaya çıkar. Dolayısıyla gönüllülerle ilişkileri iyi sivil

toplum kuruluşlarının, varoluş amaçlarına uygun bir yönelim ve yönetim sergilemiş oldukları düşünülebilir.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve kuşak farklılaşmaları ile ortaya çıkan insan profili, sivil toplum kuruluşlarının gönüllülerle ilişkilerini de yakından ve derinden etkilemektedir. Yönetişim kavramının öne çıktığı, bireysel kariyer yönetiminin baskın hâle geldiği ve gönüllüğün bir hayat tarzı olarak küresel içerikte ele alındığı bir dönemde sivil toplum kuruluşları gönüllü yönetim uygulamalarına daha yakından eğilmek zorundadır.

Söz konusu değişim ve dönüşüm dalgasını anlayabilmek ve geri kalmamak için sivil toplum kuruluşlarının yapması gerekenler çok olmakla birlikte en önemli iş, bir gönüllü vizyonu ve stratejisi oluşturmak, akabinde de bunu hayata geçirmek olmalıdır. Gönüllü yönetiminin daha profesyonel, sistematik ve bilimsel ölçütlerle ele alınmasını sağlayacak bu adım, gönüllülerle yaşanan sorunlara ilişkin dinamik, güncel ve etkin çözümler geliştirilebilmesinin de önünü açacaktır.

## Kaynakça

- Bales, K. (1996). Measuring the propensity to volunteer. *Social Policy & Administration*, 30, 206-226.
- Birleşmiş Milletler Gönüllüleri. (2011). *Türkiye’de gönüllülük* (çev. Bordo Tercüme Bürosu ve E. Erdem). [http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/mdgs/Turkiyedegonulluluk.pdf?download\\_adresinden](http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/mdgs/Turkiyedegonulluluk.pdf?download_adresinden) 15 Ocak 2018 tarihinde edinilmiştir.
- Butcher, J. (2010). *Volunteering in developing countries* (R. Taylor, Ed.). Third Sector Research, NY: Springer.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and

- assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- Dekker, P. & L. Halman (2003). Volunteering and values. P. Dekker & L. Halman (Ed.), *The Values of Volunteering* içinde. New York: Kluwer Academic.
- Dernekler Dairesi Başkanlığı. (2016). *İllere göre derneklerde çalışan sayıları*. <https://www.dernekler.gov.tr/tr/anasayfalinkler/calisan-sayisi.aspx> adresinden 28 Ocak 2018 tarihinde edinilmiştir.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Meijs, L. C. M. P., & Ranade, S. (2000). Public perception of "who is a volunteer": An examination of the net-cost approach from a cross-cultural perspective. *Voluntas*, 11, 45-65.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Hustinx, L., Kang, C., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., et al. (2010). A cross-cultural examination of student volunteering: Is it all about résumé building? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 498-523.
- Kearney, J. (2001). The values and basic principles of volunteering: Complacency or caution? *Voluntary Action-London-Institute for Volunteering Research*, 3(3), 63-86.
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2008). *Volunteers*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Patel, L. (2007). A cross-national study on civic service and volunteering in Southern Africa. *Journal of Social Development in Africa*, 21, 7-23.
- Rehnborg, S. J. (2009). *Strategic volunteer engagement: A guide for nonprofit and public sector leaders*. Austin, RGK Center for Philanthropy & Community Service.
- Vakıflar Genel Müdürlüğü. (2016). *Yeni vakıflarla ilgili seçilmiş veriler*. <https://vgm.gov.tr/Documents/webicerik205.pdf> adresinden 15 Ocak 2018 tarihinde edinilmiştir.

Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük meselesini inceleyen bu politika notunda öne çıkan bazı tespit ve öneriler şunlardır:

- Sivil toplum kuruluşlarının başlıca sorunları; katılım, algı, bağlılık, yönetim ve mevzuata ilişkindir.
- Günümüzde gönüllülük, gelişen teknoloji ve karmaşıklaşan sosyal yapı nedeniyle çok farklı şekil ve şartlarda ortaya konabilen bir içerik kazanmıştır.
- Gönüllülere ilişkin henüz yasal bir mevzuat olmaması sivil toplum kuruluşlarının gönüllü yönetimini profesyonel bir tarzda ele almasını engellemektedir.
- Sivil toplum kuruluşlarının gönüllüye bakışı ve gönüllü yönetimine dair atabileceği en önemli adımlardan bir tanesi gönüllü vizyonu ve stratejisinin oluşturulmasıdır.
- Sivil toplum kuruluşunun gönüllülere yönelik yönetim uygulamalarını gözden geçirmesi ve iyileştirmelere gitmesi, gönüllü dostu ortamın sağlanması açısından atılması gereken ilk adımdır.
- Gönüllülerin rahat ve engelsiz istihdam edilebilecekleri ortamların oluşturulması için kaynak tahsisinden çekinilmemeli; gönüllüye yatırımın kurum imajı ve örgütsel vatandaşlık açısından olumlu getirilerinin olacağı unutulmamalıdır.