

KAVRAM KARGAŞASI

Üçüncü Sektör ?= Sivil Toplum

M. Atilla Öner¹

Radikal İki'nin 283², 286³ ve 287⁴⁵ sayılarında okuma şansını bulduğum ve üçüncü sektörün değişik yönlerini tartışan yazıların tümünde kavram kargaşasının hakim olduğu tespitini yapıyorum. Kavram kargaşasına rağmen sektör hakkında düşünülüp yazılıyor olması gelecek için ümit veriyor. Tüm üniversitelerimizde üçüncü sektör hakkında verilen dersler ve bu dersleri alıp mezun olan öğrencilerin sayısının artması ile üçüncü sektör hakkında daha bilgili ve bilinçli kişilerin toplumumuzda yer almaya başlamasının sektörün güçlenmesine katkı yapacağını düşünüyorum.

Problemleri Nasıl Çözüyoruz?

En eski dönemlerden beri toplumlar kendi içinde ve dışında (diğer gruplara ulaşabilmek için) güçbirlikleri oluşturmuş; böylece varolan sorunlara çabuk ve etkili çözümler üretebilmişlerdir. Bir toplumun ekonomik, sosyal ve demokratik gelişmesi, o toplumun bireylerinin kendi sorunlarının çözümüne yönelik faaliyetlere gönüllü olarak katılma düzeyleriyle yakından ilgilidir. Üçüncü sektör kuruluşlarının doğuşunu da bu kökene bağlayabiliriz.

Üçüncü sektör kuruluşları, devletin (kamu sektörünün) yetersiz kaldığı alanlarda topluma hizmet götürmek amacıyla ortak hedefe yönelmiş insanlar tarafından kurulan ve kâr-amacı-gütmeyen (= gelir artanını Yönetim Kurulu'nu kontrol eden kişilere veya üyelere dağıtmayan) yapılardır. Daha esnek olmak ve isteklere anında cevap verebilmek açılarından kamu sektörüne göre daha avantajlı konumdadırlar.

“Üçüncü Sektör” şu özellikleri taşıyan organizasyonların bütününe verilen isimdir:

1. Anlamlı ve sürekli bir yapıya sahip olmak
2. Kamu sisteminin bir parçası olmamak
3. Yöneticilerine ya da üyelerine kâr dağıtmamak
4. Öz yönetime sahip olmak
5. Gönüllülük esasına dayalı olmak
6. Toplumsal amaçları desteklemek.

Üçüncü sektörü (ÜS) tanımlama ve anlama çabamıza bireysel/toplumsal ihtiyaçlar ile toplumsal yaşamda varolan sektörleri inceleyerek devam edelim. 1250 yılında St. Aquinas insanların ihtiyaçlarını aşağıdaki gibi tanımlamış (Eminim başka tarihlerde başka birileri benzer tanımlamalar yapmıştır. Ben bu gruplandırmayı seçtim):

A. Fiziksel ihtiyaçlar:

- | | |
|------------|----------------|
| 1. visito | ziyaret etmek |
| 2. poto | içecek vermek |
| 3. cibo | yiyecek vermek |
| 4. redimo | kurtarmak |
| 5. teco | giydirmek |
| 6. colligo | toplanmak |
| 7. condo | defnetmek |

¹ Yrd. Doç. Dr., Yeditepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, Üçüncü Sektör Yönetim Geliştirme Grubu; maoner@yeditepe.edu.tr

² Ahmet İnsel, “Sivil toplum kuruluşlarının meşruiyeti”, Radikal İki, Sayı 283, 10 Mart 2002

³ Musa Akkum, “Proje sivil toplumculuğu”, Radikal İki, Sayı 286, 31 Mart 2002.

⁴ Korhan Gümüş, “Gönüllülük, kâr ve sivil olma”, Radikal, İki, Sayı 287, 7 Nisan 2002.

⁵ Osman Kavala, “Sivil dinamik”, Radikal İki, Sayı 287, 7 Nisan 2002.

B. Ruhsal İhtiyaçlar

- | | |
|------------|---|
| 1. consule | cahili eğitmek; şüphede olana akıl vermek |
| 2. solare | teselli etmek |
| 3. castiga | günahkarı affetmek |
| 4. remitte | hakaretleri bağışlamak |
| 5. fer | zor insana tahammül etmek |
| 6. ora | herkes için dua etmek |

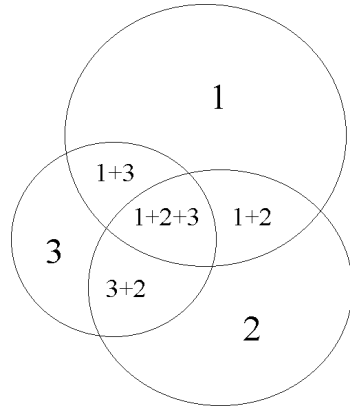
Bu ihtiyaçların karşılanmasında rol alan kuruluşlar ve sektörleri Tablo 1’de tanımlanmıştır.

1. Kamu sektörü,
2. Piyasa,
3. Üçüncü sektör.

Tablo 1: İnsani İhtiyaçları Karşılaman Kuruluşlar ve Sektörleri

KURULUŞLAR SEKTÖRLER	YEREL	ULUSAL	ULUSLARARASI
KAMU			
PİYASA			
ÜÇÜNCÜ SEKTÖR			

Bu üç sektörün bir toplum içindeki ilişkilerini tanımlamaya yardımcı olacak model Şekil 1’de verilmiştir. Sektörlerin büyüklükleri ve aralarındaki denge ülkeden ülkeye farklılıklar gösterir.



Şekil 1: Sektörler ve Aralarındaki İlişkiler

Şekilde halkaların kesiştikleri alanlarda ilginç yapıların ortaya çıktığını görüyoruz:

1. “1+3”: Kamu kurumlarının vakıf ve dernek kurmaları; 2001 verilerine göre TC Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde 200 üstünde vakıf var imiş. Kamu yönetiminin yapı değiştirmesi ile sonuçlanacak bu gelişmeleri hassasiyetle takip etmeliyiz.
2. “1+2”: a. Kamu kurumlarının şirket kurması; bürokratların halkın sermayesi ile girişimcilik yapması. Sakıncaları tüm ülkelerde kabul edilmiş olup özelleştirme faaliyetleri ile sona erdirilmeye çalışılıyor.
b. Kâr-amaçlı özel şirketlerin üye olmak zorunda kaldıkları sanayi/ticaret/esnaf odaları.
3. “2+3”: a. Özel şirketlerin vakıf kurmaları

- b. Üçüncü sektör kuruluşlarının gelir yaratmak amacıyla şirket veya işletme kurmaları.
c. Meslek dernekleri/vakıfları.
4. “1+2+3” en garip bölge. Milli Savunma Bakanlığı ve Genel Kurmay Başkanlığı kontrolündeki Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı'nın şirketlere sahip olması; TC Başbakanlık Diyanet İşleri Başkanlığı kontrolündeki Diyanet Vakfı'nın şirketlere sahip olması.

Toplumdaki aktörlerin yukarıda tanımlanan ihtiyaçların karşılanmasında farklı amaçlar yönelik organize olmalarının sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir: Bir ülkedeki üç sektör arasındaki dengenin “ülkenin sivil toplum düzeyi” hakkında mesaj içerdiğini söyleyebiliriz. **“Üçüncü sektör” ile “sivil toplumu” aynı anlamda kullanmamalıyız.** Tablo 2’de tanımlanan roller, performans ölçüm sistemindeki farklılıklara da işaret ediyor.

Tablo 2: Aktörler ve toplumdaki amaçları

Aktör	Amaç	Sektör
Özel	Özel	Piyasa (para!)
Kamu	Kamu	Devlet (güç!)
Kamu	Özel	Rüşvet (haksız servet!)
Özel	Kamu	Üçüncü Sektör (değerler!)

Üçüncü Sektörün Katkıları

Piyasa ekonomisinin uygulanma şekli ülkeler arasında değişiklik gösteriyor. Bazı ülkelerin yöneticileri gelir dağılımının bozulmasına sessiz kalıyor. Kimi ülkeler de doğal kaynaklarını düşüncesizce kullanıyor, çevre korumasına özen göstermiyor. Bu noktada hükümetlerin ulusal ve uluslararası şirket yöneticileriyle kurduğu ekonomik ilişkilerde sorumlu davranmadıklarını görüyoruz.

Çoğunlukla “Gelişmekte Olan Ülkeler”de görülen bu sorunların çözümünde seçim mekanizmaları da etkisiz kalıyor. Çünkü bu milletler oluşan zarardan haberdar edilmiyor, ya da oy verecek ahlâklı politikacılar bulmakta zorlanıyorlar. Sonuç olarak, özel şirketler ve hükümetlerin dışında bir sektörün denetleme, kamuoyu yaratma ve harekete geçme yeteneğine ihtiyaç duyuluyor.

Manevî ihtiyaçların karşılanması da Üçüncü Sektör için önemli bir varlık ve gelişme nedeni olarak karşımıza çıkıyor. Hem bu sektörde çalışanlar, hem de bu sektörün faaliyetlerinden faydalananlar, yaşam kalitelerinde artış olduğunu ifade ediyorlar. Üçüncü sektör kuruluşları insanlara anlamlı bir sosyal yaşam sunuyor. Öneme inandıkları bir sebep uğrunda gönüllü olarak vaktini ve parasını ayırabilen insanlarda sorumluluk duygusu gelişiyor.

Küreselleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler de Üçüncü Sektör’ün gelişmesini sağlıyor. Artık çok uzak ülkelerde neler olduğunu saniyeler içinde öğrenebiliyoruz. Cep telefonları ve uydu telefonları dünyanın her yerinden iletişim sağlıyor. Bu gelişmeler ÜSK için daha etkili hareket etmek anlamına geliyor. Bilgiye daha rahat ulaşabilen ÜSK çalışanları, daha iyi analizler yapabiliyor, vaktinde harekete geçebiliyorlar.

“Temsili Demokrasi”nin yetersizliğinden de bahsetmek gerekir. Meclisler, kendi milletlerinden farklı gündemleri olduğu zaman insanlarda kötümserlik ve pasiflik duygusu yaratırlar. Toplumun gündemiyle yakından ilgilenen Üçüncü Sektör, insanların katılımcılık ruhunu canlı tutar ve herkesin çevresini güzelleştirebileceğini hatırlatır.

Çevre ve toplumla ilgili amaçların gerçekleştirilmesiyle yakından ilgili ve artı bir değer olarak belli bir esnekliğe sahip olan üçüncü sektör kuruluşları, günümüzde ulusal ve uluslararası düzeyde çevre ve toplumla ilgili olarak bir dizi toplumsal hizmetlerin sağlanmasında önemli rol oynuyorlar. Azalan finansal kaynakların ve artan yoksulluğun olduğu bu dönemde, fonlayıcı vakıflar ve ulusal hükümetler, yoksullara ulaşmak ve hizmet götürmek konusunda üçüncü sektör kuruluşlarını devletten daha başarılı görüyorlar.

Üçüncü Sektörde Sınıflandırma

Eğitim, sağlık, barış, uyuşturucuyla mücadele, insan hakları vs.gibi konularda etkinlik gösterebilen üçüncü sektör kuruluşları kendi içlerinde çok farklı yapılara sahiptir. Aslında üçüncü sektör kuruluşları tanımlı yapmanın çok zor bir iş olduğu göz önüne alınırsa, sınıflama yapmanın da kolay olmadığı anlaşılır. Bölgesel, sektörel, yapısal ve bunun gibi daha birçok açıdan gruplama yapılabilir. Sınıflama yapmadan önce o üçüncü sektör kuruluşlarının ne yaptığı veya ne yapmayı amaçladığı açıkça ortaya konulmalı ve buna göre bir değerlendirilme yapılmalıdır. Sınıflama ve gruplandırma konusunda ortak bir fikir oluşturmaya yardımcı olacak bir çalışma Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3’de tanımlanan farklı “grup” üçüncü sektör kuruluşu faaliyetlerinin yönetiminde farklı yaklaşımların olmasını doğal karşılamakla birlikte, “yönetimde mükemmellik” başlığı altında hepsinin de uyması gereken kurallar üzerinde fikir birliğine varılması dikkatle yönetilecek bir süreç sonunda başarılabilir. Bu farklı üçüncü sektör kuruluşlarında farklı kaynaklara ve yeteneklere ihtiyaç duyulduğundan, üç faaliyet alanını bir arada bulandıran üçüncü sektör kuruluşlarının yönetimi ve denetimi zorlaşacaktır.

Literatürde sınıflandırma sorununa ilişkin daha başta yenik düşüldüğüne, üçüncü sektör kuruluşları yerine birçok terimin kullanıldığına dikkat çekiliyor. Yararlı olabilecek bir yaklaşım önerisi olarak organizasyon çeşitleri üzerinde değil de, organizasyon vasıfları veya nitelikleri üzerine durmanın gerekliliğini öne sürebiliriz.

Tablo 3: Üçüncü Sektör Kuruluşları Arasındaki Farklar

	Birinci Grup üçüncü sektör kuruluşları	İkinci Grup üçüncü sektör kuruluşları	Üçüncü Grup üçüncü sektör kuruluşları
Belirleyici Özellik	Acil ve sosyal yardım	Küçük-ölçekli kendine-yeter lokal kalkınma	Sürdürülebilir sistem kalkınması
Problem Tanımı	Mal-servis eksikliği veya yetersizliği	Yerel atalet	Kurumsal ve politika kısıtları
Zaman Ufku	Hemen	Proje süresi	Sonsuz uzun vade
Mekân Kapsamı	Birey veya aile	Semt veya köy	Bölge veya ülke
Baş Aktörler	üçüncü sektör kuruluşları	üçüncü sektör kuruluşları + yerel organizasyonlar	İlgili sistemi tanımlayan tüm kamu, piyasa ve üçüncü sektör kuruluşları
Kalkınma Eğitimi	Açlık çeken çocuklar	Toplumsal kendine yardım inisiyatifleri	Birbirine bağımlı sistemlerin bozuklukları
Yönetim Anlayışı	Lojistik yönetimi	Proje yönetimi	Stratejik yönetim

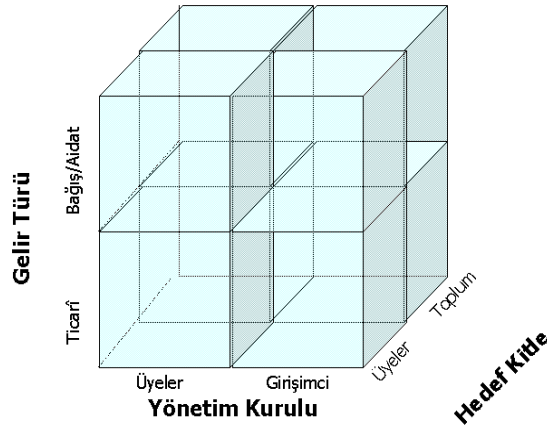
Karıştırılan Kavramlar

“Üçüncü sektör” kavramı, “kâr-amacı olmayan sektör”, “devlete ait olmayan” ve “ticarî amaçlı kurulmamış” kurum ve organizasyonları temsil etmektedir. “Sivil toplum”, “bağımsız sektör”, “gönüllü sektör”, “sosyal sektör”, üçüncü sektör için – doğru veya yanlış - kullanılan diğer isimlerdir. Bu isimlerin kullanılmasının belirli amaçları var. “Gönüllü sektör” ile gönüllülerin ve gönüllü çalışmalarının önemi; “bağımsız sektör” ile kâr-amacı olmayan sektörün devlet ve piyasa kavramından ayrı olduğu; “sosyal sektör” ile de sosyal çalışmaların sosyal birlik üzerindeki etkisi vurgulanmak istenmiştir.

Kâr amacı olmaması, bu sektörde organizasyon ve kurumların kâr etmediği anlamına gelmez. Buradaki kâr kavramı iş dünyasındakinden farklıdır. Çünkü ÜSK sahiplerine ya da yatırımcılarına kâr transferi amacıyla kurulmamıştır. Varolma nedenleri belirli bir misyonu yerine getirmektir.

ÜSK’nın yalnızca özel desteklerle ayakta durduğu zannedilmektedir. Gerçekte ÜSK’nın çoğu sağladıkları hizmetler, yatırımlar (faiz ve kira gelirleri) ve sattıkları mal ile sundukları hizmetlerden elde ettikleri gelirlerle varlıklarını sürdürür. Ayrıca ÜSK devletten gelen fonları da kullanır. “Ortalama ihtiyacı ortalama düzeyde karşılamayı amaçlayan kamu”nun yerine genelde talep edilmeyen hizmetlerin sunumunda üçüncü sektör kuruluşlarının kamu kaynaklarını kullanarak devreye girmesini normal karşılamalıyız.

Üçüncü sektör kuruluşlarını “gelir kaynakları”, “Yönetim kurulu üyelerinin belirlenme şekli” ve “programların hedef kitlesi” boyutlarına göre de sınıflandırabiliriz. Şekil 2 bu küp modelini göstermektedir. Yakından tanıdığımız üçüncü sektör kuruluşlarını küp içine yerleştirmeyi deneyebiliriz. Bir üçüncü sektör kuruluşunun toplam gelirleri içinde “bağış gelirleri” %50’inin altına düştüğünde bu kuruluşun “üçüncü sektör üyeliği”ni tartışmaya açmalı mıyız? :



Şekil 2: Üçüncü Sektör Kuruluşları Sınıflandırma Küp Modeli

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı – “bağış”, “girişimci” ve “toplum”

TEMA - “ticarî/bağış”, “girişimci” ve toplum

BÜMeD - “ticarî/bağış” “Üyeler” ve “Üyeler/Toplum”

Genel kanının tersine iş dünyası mensupları ÜSK’lar konusunda duyarsız değildir. Bir holdingin 40 tepe yöneticisi arasında yapılan anket sonuçları Tablo 4’de verilmiştir. Basına yansıyan TEGV yönetim kurulu kompozisyonun yeniden belirlenmesinde yaşananlar belki de ilgi ve duyarlılığın olması

gerekenden fazla olduğuna işaret ediyor. Kaldı ki, bir yönetim kurulu üyesinin ve başkanının üstüste 2 dönemden fazla üyelik/başkanlık yapamaması sağlıklı bir yaklaşımdır. Medyaya yansıyan değerlendirmeleri haksız buluyorum.

Tablo 4: Bir Holding Yöneticilerinin Üye Oldukları ÜSK Sayısı

Üye Olunan 3SK Sayısı	Yönetici Sayısı
0	9
1	8
2	10
3	5
4	2
5+	4
Toplam	38

Yönetim Anlayışı

Bir çok işadamı kariyerlerinin belirli bir noktasında ÜSK Yönetim Kurulu'nda görev alır. Fakat kâr-amaçlı organizasyon yönetimi ile ÜSK yönetimi arasında belirli farklılıklar var. Geçmişteki deneyimleri ÜSK Yönetim Kurulu'ndaki görevlerinde başarılı olacakları anlamına gelmez.

İş dünyası mensuplarının ÜSK konusunda duyarsız olmamaları, bu alanda sorun yaşanmıyor anlamına gelmez. İşadamların ilk ÜSK Yönetim Kurulu toplantısına katılımı sorunların başladığı andır. Çünkü işadamı kâr-amaçlı sektörle ÜSK arasında herhangi bir fark olduğunu düşünmez. Genel olarak bakıldığında kâr-amaçlı organizasyonla, ÜSK arasında bir çok benzerlik vardır. Her ikisinde de Yönetim Kurulu, üyeler ve düzenli toplantılar vardır. Yönetim Kurulu organizasyonun misyonunu belirler. Bu misyona ulaşmak için yapılanları denetler ve yöneticileri seçip performanslarını değerlendirir. Bu benzerliklere rağmen ÜSK yönetimi ile kâr-amaçlı organizasyon yönetimi, önemli konularda farklılıklar gösterir ve bu farklılıkları göz ardı etmek başarısızlığa götürebilir.

İki sektör arasındaki en temel ve en az anlaşılan fark, her iki sektörde organizasyon misyonunun nasıl belirlendiği ve değerlendirildiğidir. Kârlılık ve büyüme kamu iktisadî kuruluşları ile özel sektörde uzun vadede başarının göstergeleridir. Ayrıca organizasyonun pazardaki payı ve rakiplerinin durumu performans değerlendirmesi yapılırken esas alınır. Piyasa kuruluşları için önerilen “Yönetimde Mükemmellik Modeli” kamu ve üçüncü sektör kuruluşlarını da kapsayacak şekilde geliştirebiliriz. Model unsurlarının ağırlıklarının sektörlerde farklılıklar göstermesini normal karşılamalıyız.

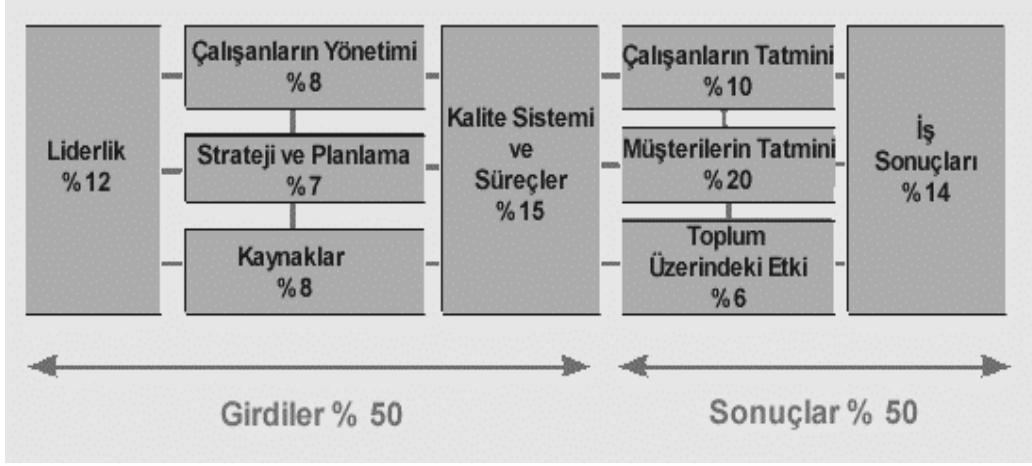
ÜSK bünyesinde bu finansal göstergeler misyonun yalnızca bir kısmını oluşturur. Organizasyonun sürekli olabilmesi için bu rakamların önemi büyüktür. Ama ÜSK'nın misyonunu yerine getirdiğini göstermez.

ÜSK'nın misyonları ve finansal göstergeler arasında seçim yapması çok güçtür. Kâr-amaçlı sektörde eğer bir işletme finansal sıkıntı yaşıyorsa, sorun ya giderilmeli ya da işletme kapatılmalıdır. Fakat ÜSK için durum farklıdır. Belki de, maddî zarar misyonun özünden ya da varoluş sebebinden kaynaklanmaktadır. Ama, zararı karşılayan bağış kaynakları yok ise bir süre sonra zarar eden kuruluş faaliyetlerine son verebilir. Çünkü kullanabileceği malî kaynağı kalmamıştır.

Zayıf finansal göstergeler ÜSK'nın kapılarını kapatması için gerekçe olmadığı gibi, üstün finansal değerlerde ÜSK'nın devamı için yeterli değildir. Misyonunu yerine getiren ÜSK'nın, finansal durumu ne olursa olsun iki seçeneği vardır: yeni bir misyon belirlemek ya da organizasyona son vermek. Bu nedenle 1999 depreminden 2,5 yıl sonra “Dayanışma Gönülleri”nin kendilerini feshetmeleri kötü bir gelişme değildir.

Üçüncü Sektör Kuruluşlarında Yönetim Anlayışı

Kalite modelinde adı geçen ana kriterlerin (liderlik, süreçler, kaynaklar...), üçüncü sektör kuruluşları açısından sahip oldukları önemin anlaşılması için, araştırmanın parçası olarak kriterler, üçüncü sektör kuruluşları çalışanlarınca ikili olarak önem açısından karşılaştırıldı. Karşılaştırmalar Team Expert Choice yazılımı yardımı ile “ortak akla” dönüştürüldü.



Şekil 3: Kriterlerin kâr-amaçlı şirketler açısından önem sırası.

Şekil 3'te görülen yüzdeler, incelenen tüm kriterlerin kâr-amaçlı şirketler açısından önemlerini gösteriyor. Burada göze çarpan, kâr-amaçlı özel sektör için önemli olan süreçler, müşterilerin tatmini ve iş sonuçları kriterlerinin en yüksek yüzdelerle sahip olmaları. Zaten bu üç unsur, piyasa için toplam kalite anlayışının temellerini oluşturuyor. Üçüncü sektör kuruluşları için oluşturulacak bir modelde, buna benzer bir tablonun çıkması oldukça az bir olasılıktır.

Tablo 5, araştırma kapsamında 1999'da, 5 adet üçüncü sektör kuruluşu ile yapılan ikili karşılaştırma anketinin sonuçlarını, ve üçüncü sektör için çıkan ortalamayı gösteriyor. Piyasa modeline ait yüzdelerle karşılaştırıldığında karşımızda oldukça farklı bir tablo var. Piyasa modelinde en yüksek yüzdelerle sahip olan süreçler ve müşteri tatmini kriterleri, üçüncü sektör için önem sırasında oldukça altlarda yer almaktadır. İş sonuçları ise, üçüncü sektör için piyasadan bile yüksek çıkmıştır. Bu durum, üçüncü sektör kuruluşlarının somut sonuçlar alma konusundaki hassasiyetlerini gösteriyor.

ÇYDD temsilcileri “Girdiler/Çıktılar” karşılaştırmasında Tablo 5'in ÇYDD 1 sütununda verilen ağırlıkları belirlemişlerdir; Girdiler %12,5, Çıktılar %87,5. Diğer üçüncü sektör kuruluşları çalışanlarının değerlendirmeleri mevcut modeldeki %50-%50 ile uyum içindedir. ÇYDD 2 sütununda ise %50-%50 varsayımı altındaki kriter ağırlıkları verilmiştir.

Kâr-amaçlı sektörde sonuçlara verilen önemin bir kısmı, müşteri odaklı toplam kalite anlayışı doğrultusunda, müşteri tatminine kaymıştır. Üçüncü sektör kuruluşlarında müşteri tatmininin düşük çıkması birkaç değişik nedene dayanabilir. Birincisi, üçüncü sektör kuruluşları “müşteri” kavramına pek sıcak bakmamaktadırlar. Görüşmede bulunulan birçok üçüncü sektör kuruluşu üyesi, “müşteri” sözcüğünün kullanılmasından rahatsız olmu, bunun yerine alternatif olabilecek terimler önermiştir. Dolayısıyla, müşteri tatmininin düşük önemli çıkmasının bir nedeni “müşteri” sözcüğüne karşı üçüncü sektör kuruluşları üyelerince sahip olunan önyargı olabilir.

Bir başka açıklama ise, üçüncü sektör kuruluşlarının müşterilerine gönüllü ve ücretsiz hizmet götürdüklerinden ve taleplerinin neredeyse her durumda garanti olmasından dolayı, müşterilerinin tatmin olma derecesini sorgulama ihtiyacı duymamaları olabilir. Bu durum, bir yazarın parmak bastığı gibi, üçüncü sektör kuruluşlarının denetlenmesi konusunda hizmet götürülen kitlenin hemen hiç söz sahibi olmamaları gibi bir duruma da yol açmaktadır.

Tablo 5: Üçüncü sektör kuruluşlarında 1999da yapılan ikili karşılaştırma anketinin sonuçları

	ÇYDD 1	ÇYDD 2	İKSV	Akut	KALDER	TEMA	ortlm	Model
Liderlik	4,0	16,0	2,4	5,3	12,5	6,6	8,5	12,0
Politika/Str	1,7	6,7	13,7	18,9	9,1	5,2	10,7	7,0
Çalışnlnn Yö	2,7	10,9	10,8	3,4	10,0	16,5	10,3	8,0
Kaynaklar	2,0	8,1	19,1	11,5	8,1	18,7	13,1	8,0
Süreçler	2,1	8,4	4,1	11,0	10,3	3,1	7,4	15,0
GİRDİLER	12,5	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Çalışnlnn Tıtmn	4,3	2,5	2,3	18,5	9,4	8,5	8,2	10,0
Mıstr Tıtmn	16,3	9,3	6,1	5,0	21,9	3,7	9,2	20,0
Toplum Ü E	44,1	25,2	21,4	15,1	5,5	15,1	16,5	6,0
İş Sonuçları	22,8	13,1	20,3	11,4	13,3	22,7	16,1	14,0
ÇIKTILAR	87,5	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0

Üçüncü sektör için tabloda görülen en önemli iki kriter de, beklenileceği üzere, toplum üzerindeki etki ve kaynaklardır. Toplum üzerindeki etki, daha önce de belirtildiği üzere üçüncü sektör kuruluşlarının var oluş amacıdır. Üçüncü sektör kuruluşları vizyonlarını toplum üzerinde etkili olarak gerçekleştirirler. Dolayısıyla, bu kriterin yüksek bir yüzdeye sahip olması doğaldır.

Kaynaklar için çıkan yüksek yüzde ise, yine daha önce belirtildiği gibi, kaynak yaratma ve etkili kullanmanın üçüncü sektör kuruluşları için yaşamsal önem taşıması gerçeğini yansıtmaktadır. Kaynak yaratmak kolay bir iş değildir, ve birçok üçüncü sektör kuruluşu bu konuda zorluklar çekmekte, hatta başarısız olmaktadır. Kaynaklar olmadan üçüncü sektör kuruluşlarının vizyonuna ulaşması, hatta varlığını sürdürebilmesi imkansızdır. Anketten çıkan sonuç, tüm bu gerçeklerin, Türkiye'deki üçüncü sektör kuruluşları tarafından da farkında olunduğunun kanıtı olmaktadır.

Araştırmada *liderlik* kriteri, birinci sektörün neredeyse yarısı, % 6,7 kadar bir öneme sahip görünmektedir. Bu durum aslında liderlik kurumu için oldukça şaşırtıcıdır. Bir açıklama, ÜSKlarda yatay ilişkilere, katılımcılığa ve demokrasiye verilen önem olabilir. Görüşmelerden anlaşıldığı kadarıyla, liderlik denince ÜSK üyelerinin aklına otokrasi, tek adamlık, dikey ilişkiler gibi kavramlar gelmektedir. Halbuki, demokratik liderliğin tanımı bundan oldukça farklıdır. Ancak içinde bulunulan toplumun yapısı itibarıyla görüşülen ÜSK üyelerinin bilinç altlarında olan anti-demokratik liderlik anlayışı, bu kriter için olumsuz bir önyargı yaratmış olabilir.

Tabloda göze çarpan bir başka zıtlık da, kâr-amaçlı sektörde %15 öneme sahip görülen *süreçlerin* üçüncü sektörde bunun yarısından az bir öneme sahip görünmesidir. Bunun bir nedeni, araştırma boyunca yapılan ikincil kaynak taramasında da görüldüğü üzere, süreçlerin tam olarak ÜSKlar tarafından tanımlanıp anlaşılabilmesidir. Araştırma boyunca yapılan ikincil kaynak taraması sırasında ÜSKlarda *liderlik*, *kaynaklar*, *sonuçlar* gibi konular üzerinde bol sayıda araştırmaya rastlanırken, *süreçler* hakkında hiç bir araştırmaya rastlanamamıştır. *Süreçlerin* tam olarak anlaşılabilmesinin, ÜSKların gözünde bu kriter verilen önemi de azaltmaktadır. Ancak, bu durumun zamanla değişmesi, toplam kalite anlayışının temellerinden olan "*süreçler*"in daha iyi anlaşılabilir ve daha çok üzerinde durulması gerekir.

Diğer kriterlere verilen önem bazında (*politika ve strateji*, *çalışanların tatmini* ve *çalışanların yönetimi*) kâr-amaçlı sektör ile üçüncü sektörün değerlendirmeleri arasında çok büyük olmamakla birlikte bir fark göze çarpmaktadır. Her iki sektörde de bu kriterler tüm kriterler arasında ortalama bir öneme sahip görünmektedirler. Bu üç konuda kâr-amaçlı sektör ile üçüncü sektörün benzer yaklaşımlara ve uygulamalara sahip olduğu sonucunu çıkartabiliriz.

Üçüncü Sektör Kuruluşları Arasındaki Farklar

Tablo 5'e baktığımız zaman, beş ÜSK'nın da en önemli gördüğü kriterin farklı olduğunu görmekteyiz. Nitekim, aynı durum, en az önem verilen kriter için de geçerlidir. Bu durum, ÜSK'lar için genel ve standard bir kalite modeli çıkartma amacı açısından çok ciddi zorluklar ortaya koymaktadır.

ÜSK'lar arasındaki farklılıkları açıklayan en önemli unsur faaliyet alanlarının farklılığıdır. Daha çok insan kaynağına dayalı, insan hayatını ilgilendiren ve koordineli çalışma gerektiren işler yapan AKUT için politika ve strateji oldukça çok öneme sahipken, kaynaklar az bir öneme sahip görünmektedir. Bunun tersine, erozyona karşı mücadele ile uğraşan, daha çok maddi kaynak gerektiren proje bazlı çalışan TEMA personeli için politika ve strateji çok az öneme sahipken, kaynaklar oldukça fazla bir öneme sahip görünüyor.

Temelde insan kaynağı ile işlerini yürüten AKUT için kaynakların fazla önemli olmaması çok doğal. Bunun tersine, proje bazlı çalışan ve projeleri için maddi kaynak yaratmak zorunda olan TEMA için kaynaklar çok önemli. İnsan hayatını ilgilendiren aktivitelerde bulunan AKUT için aktivite stratejisi ve koordinasyonu çok önemli. AKUT, müşteri tatminine pek önem vermiyor, çünkü zaten hizmet götürdüğü kişilerin hayatlarını kurtarmakla ilgileniyor.

Diğer bir unsur ise ÜSK'ların aktivitelerini gerçekleştirmedeki ve aktivite anlayışlarındaki farklılıklarıdır. Bu konudaki en çarpıcı örnek, KALDER ile diğer ÜSK'lar arasındaki farklılıktır. KALDER çalışanlarının anketlere verdiği cevapların istatistiki değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan kriter yüzdeleri kâr-amaçlı şirketlerin organik yapısına oldukça uyum göstermektedir. Buradan hareketle KALDER'deki anlayışın bir ÜSK yaklaşımından çok kâr-amaçlı özel sektör anlayışa daha yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle müşteri tatmin kriterinde çıkan yüksek oran (%21.9) belki de verdiği eğitimlerin ücretli olmasından kaynaklanmaktadır. Zaten kalite anlayışının temelinde yatan da, ücretin ya da vaatlerin müşteri tarafından benimsenmesidir.

Sonuç olarak, ÜSK'lar arasındaki farklılıklar, standard bir kalite modelinin geliştirilmesi aşamasında göz ardı edilemeyecek kadar önemli görülmektedir. Tablo 6'da 2000 Aralık ayında 6 gruba yapılan anket sonuçları bulunmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi öğrencileri, öğrenci klüpleri ve öğretim üyelerini kapsayan bu ankete, gönüllü çalışmalara bir nevi amatör yaklaşımlarla cevap verilmiştir.

Her üçüncü sektör kuruluşları grubu için ilk sütun Girdiler/Sonuçlar ve bu başlıkların altındaki kriterlerin karşılaştırılmasıyla birlikte ortaya çıkan ortak fikri göstermektedir. İkinci sütun ise Girdiler/Sonuçlar karşılaştırılması göz önüne alınmadan yapılmıştır.

Üstte belirtilen modeldeki katsayılar dikkate alındığında AD428 (İşletme Bölümü Son Sınıf Öğrencileri) grubunun modelin Girdiler/Çıktılar yüzdeleriyle kesiştiğini görebiliyoruz. "Üçüncü Sektör Kuruluşlarının Yönetimi" dersini alan bu öğrenciler arasında liderlik ve süreçler model yüzdelerinin altında çıkmışlardır. Bu da bu grubun daha çok toplum üzerindeki etkiye ve temel performans sonuçlarına odaklandıklarını göstermektedir. Ayrıca müşteri tatmininde de belirgin bir fark gözlenmektedir.

Diğer gruplar için Çıktılar piyasa modeline göre çok farklı bir seviyededir. Tüm gruplarda gözlenen çıktıların girdilerden daha fazla önem taşıdığıdır. Burada belirgin bir sapmadan söz edilebilir.

SK (BÜ Spor Kurulu) göz önüne alındığında müşteri tatmininin olması gerekenden çok daha az bir öneme sahip olduğunu görüyoruz. Halbuki SK gibi bir spor klübünün daha çok müşteri odaklı, bir başka deyişle üniversitedeki öğrenci odaklı olması gerekir. Çalışanların tatmini kriteri bu grupta temel performans sonuçlarından sonra en fazla öneme sahip olan kriter. Üniversitedeki kulüpler için bir değerlendirme yapacak olursak çalışanlar bu üçüncü sektör kuruluşları'ları bir nevi kendilerini tatmin olarak görüyorlar. Bunun zaten amatör bir yaklaşım olduğunu, asıl üçüncü sektör kuruluşları yapısına bir hazırlık olduğunu daha önce de belirtmiştik. Fakat üniversitedeki bazı büyük organizasyonlara imza atan SK için kaynaklar ve işbirlikleri piyasaya yakın bir yüzde tutturmaktadır. Bunun da nedeni bu organizasyonlar SK'nın için piyasa ile sürekli sponsorluk anlaşmaları yapmaları ve reklam almalarıdır.

1999 anketinin sonucu gibi süreçler kriteri en az öneme sahip kriter olarak göze batıyor. 1999'da da belirtildiği gibi "süreç" tanımının iyi anlaşılabilmesi ve tam olarak ne olduğu konusunda ortak bir fikir oluşmamasından dolayı 2000'de de az bir önemle yerini almaktadır.

Tablo 6: 2000 yılında uygulanan ikili karşılaştırma anketi sonuçları

Gruplar	ad428		buhak		ie494		buyak		sk		öü	
GİRDİLER	46,6	50,0	21,2	50,0	24,8	50,0	18,5	50,0	28,4	50,0	25,7	50,0
liderlik	7,9	8,5	3,1	7,4	2,2	4,4	0,7	2,0	4,5	7,9	3,3	6,4
politika	14,7	15,8	2,8	6,6	10,0	20,1	2,4	6,5	8,2	14,5	5,9	11,4
çalışan y	8,1	8,7	3,2	7,7	3,7	7,5	7,6	20,6	4,5	8,0	4,2	8,2
kaynak	9,1	9,8	6,1	14,4	4,9	9,9	4,9	13,3	7,6	13,3	6,2	12,1
süreçler	6,8	7,3	5,9	14,0	4,0	8,2	2,8	7,7	3,6	6,4	6,1	12,0
ÇIKTILAR	53,4	50,0	78,8	50,0	75,2	50,0	81,4	50,0	71,5	50,0	74,3	50,0
çalışan T	6,6	6,2	29,5	18,7	9,8	6,5	24,0	14,7	21,1	14,8	11,7	7,9
müşteri T	12,5	11,8	11,8	7,5	19,9	13,3	18,3	11,2	8,8	6,2	24,9	16,8
toplum	16,8	15,8	10,7	6,8	27,8	18,5	7,9	4,9	18,6	13,0	17,0	11,5
iş sonuçları	17,5	16,4	26,8	17,0	17,7	11,8	31,3	19,2	23,0	16,1	20,7	14,0

Bir başka kriter olan toplum üzerindeki etki BUYAK'ta (BÜ Yöneyim Araştırma Kulübü) çok az bir yüzdeye sahiptir. Bu da üniversite içinde bu kulübün çok fazla insan odaklı olmamasından kaynaklanmaktadır. Fakat Avrupa ve ABD'deki çok ciddi organizasyonları Türkiye'de gerçekleştirdikleri gerçeği dikkate alındığında temel performans sonuçları birinci sektöre oranla çok daha fazla bir değere sahiptir. BUYAK'ın böyle büyük organizasyonlar yapmasına rağmen neden müşteri tatmini kriterine verilen önem bu derece az çıktığı da ilginçtir. BUHAK (BÜ Havacılık Kulübü) ve SK için de durum böyledir. Kulüp içinde paylaşılan görevler çok önemli olduğu için anketi cevaplayan üyelerin iş sonuçlarını seçmeleri doğal karşılanabilir.

Diğer bir grup IE494 (Endüstri Mühendisliği Son Sınıf Öğrencileri) için ise toplum üzerindeki etki büyük bir yüzdeye sahiptir. Bunun da sebebi bu öğrencilerin ders dönemi boyunca uzgörü, arge ve insan iletişimi hakkında prezentasyonlar hazırlamaları ve dinlemeleridir. Dolayısıyla genel bir insan odaklılık kavramı yer etmiştir diyebiliriz. Piyasaya daha yakın olan bu öğrenciler için müşteri tatmini önemli bir yüzdeye sahiptir. Ayrıca bu öğrencilerin ders programlarındaki seçmeli Toplam Kalite Yönetimi dersini de aldığını da düşünürsek bu kriterin bu denli öneme sahip olması doğal karşılanmalıdır.

Bir diğer grup, öğretim üyeleri, ise müşteri tatminine en fazla önemi vermektedirler. Bu kişilerin de kamu sektörü ile yakın ilişkileri olduğunu düşünürsek ve üçüncü sektör kuruluşları perspektifiyle cevaplandırdıkları için keza toplum üzerindeki etki de modelden yüksek bir öneme sahiptir. Yine iş sonuçları öğretim üyeleri için modele göre yüksek çıkmış diyebiliriz. Öğretim üyeleri de toplum üzerindeki etkinin önemli olduğunda hemfikirdirler.

AD428 grubu için politika ve strateji, girdiler içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ortak fikir olarak; bu dersten, girdiler içinde en fazla öneme sahip olan kriterin politika ve strateji olduğunu söyleyebiliriz. Yine çalışanların tatmini az bir öneme sahiptir.

Genel olarak gördüğümüz gibi tüm gruplarda farklı sonuçlar oluşmuştur. Bu da standard bir kalite modeli oluşturulması için üçüncü sektör kuruluşlarının yaygın katılımı ile kriter ağırlıklarının belirlenmesini gerekli kılıyor.

Sonuç

Üçüncü sektör kuruluşlarına toplumsal sorunlarımızın çözümünde hak ettiklerinden daha büyük bir rol biçmemeliyiz. Kargaşaya yol açacak kelime/kavram kullanımlarından kaçınmalıyız.

Sivil toplum, bir ülkede “kamu, piyasa ve üçüncü sektör” arasındaki ilişkilerdeki denge ile ortaya çıkar. Sektörlerin birbirleriyle kesiştikleri alanlarda bulunan kuruluşları daha dikkatli ve özenli bir şekilde değerlendirmeliyiz. <Tüm kötü insanlar “kamu ve şirketlerde”, tüm iyi insanlar “üçüncü sektör kuruluşları”nda> düşüncesinden kendimizi süratle kurtarmalıyız.