

Subject Area  
Management And  
Organization

Year: 2022  
Vol: 8 Issue: 100  
PP: 2385-2394

Arrival  
07 June 2022

Published  
31 July 2022

Article ID Number  
63512

Article Serial Number  
17

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.29228/ssj.63512>

#### How to Cite This Article

Özkan, Ö. & Özmutf, N.M. (2022). "Kültürel Misyonlara Sahip Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetmel Bağlam Ve Gönüllülük Kapsamında Bir Araştırma"  
International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587)  
Vol:8, Issue:100; pp:2385-2394



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Kültürel Misyonlara Sahip Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetmel Bağlam Ve Gönüllülük Kapsamında Bir Araştırma

### A Research on Administrative Context and Volunteering to Be Conducted Among Ngo's with Cultural Missions

Ömer ÖZKAN<sup>1</sup> Nezih Metin ÖZMUTAF<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dr., İzmir, Türkiye

<sup>2</sup> Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye

#### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, kültürel misyonlara sahip STK üyelerinin (yönetici, diğer) yönetmel bağlamda gönüllülüğe yönelik eğilimlerinin belirlenmesidir. Bu çerçevede, oluşturulan anket ulusal ve uluslararası faaliyetlerde bulunan, kültürel misyonlara sahip köklü ve önemli STK'lar kapsamında yer alan 158 bireyle (yönetici, üye) Haziran 2021– Aralık 2021 tarihleri arasında yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır. Faktör analizi bulguları sonucunda, kültürel misyonlara sahip STK'larda yer alan bireylerin algıları çerçevesinde, yönetmel öneme yönelik iki ve gönüllülük özelliğine yönelik üç faktör şeklinde toplamda beş faktör ortaya çıkmıştır. Katılımcılar faktörleri ileri düzeyde önemsemektedirler. Ayrıca kültürel misyonlara sahip STK'lar için yönetmel önemin gönüllülük özelliklerini yüksek düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Cinsiyet açısından, faktörlere farklı bir bakış açısı bulunmamaktadır. Faktörlere, lisansüstü eğitim almış gruplar daha yüksek önem vermektedir. Gönüllülük özelliği II ve III faktörlerini üye /diğer grubu yöneticilere göre daha fazla önemsemektedir. Yönetmel önem I ve II ile gönüllülük özelliği II faktörlerine 10 yıl ve üstü deneyimi olan bireyler 1-9 yıl deneyimi olan bireylere göre daha fazla önem vermektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** STK'lar, kültürel misyonlar, yönetmel önem, gönüllülük özellikleri

#### ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the tendencies of NGO members (manager, other) with cultural missions towards volunteering in the administrative context. In this context, the survey was applied face-to-face and online with 158 individuals (managers, members) who are involved in national and international activities and are within the scope of well-established and important NGOs with cultural missions between June 2021 and December 2021. As a result of the factor analysis findings, a total of five factors emerged, two for managerial importance and three for volunteerism, within the framework of the perceptions of individuals in NGOs with cultural missions. Participants attach great importance to factors. In addition, it has been determined that the administrative importance for NGOs with cultural missions affects the volunteering characteristics at a high level. In terms of gender, there is no different perspective on the factors. Groups with postgraduate education attach higher importance to factors. Volunteering feature gives importance to II and III factors more than members/other group managers. Individuals with 10 or more years of experience give more importance to the factors of managerial importance I and II and volunteering feature II than individuals with 1-9 years of experience.

**Key Words:** NGOs, cultural missions, managerial importance, volunteering characteristics

## 1. GİRİŞ

Sivil toplum kuruluşları (STK), gelişmiş demokrasilerde devletin kurum ve kuruluşları, özel sektör işletmelerinin önemli bir paydaşı olarak mütevazı olanaklarla pek çok önemli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyet alanlarının onların varlık nedeni olan misyonlarından kaynaklandığı belirtilebilir. Bu misyonlar çerçevesinde, hem dünya geneli hem de Türkiye bağlamında kültürel misyonlara sahip STK'lar önemli rolleri üstlenerek pozitif yönde önemli hizmetleri gerçekleştirebilmektedirler.

Özellikle günümüz küreselleşen ve bilgi teknolojileri ile bütünleşen dünyasında, kültürün korunmasının, geliştirilmesinin, sürdürülebilirliğinin, diğer kültürlerle etkileşim içinde farklı katkılar sağlayabilirliğinin kültürel misyonlara sahip çıkmakla ilintili olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan doğal olarak, bu kültürel misyonlara sahip STK'ların genel misyonları bağlamında, bilime katkı, insan odaklılık, sürdürülebilirlik, katılımcı demokrasinin geliştirilmesi, özgürlük, yer aldığı ülke ve insanlığa faydalılık, farklı kültürlerle saygı, sivil toplumun geliştirilmesi vb. pek çok konuda da faydalı faaliyetlerde bulunacağı da vurgulanabilir.

Yukarıda belirtilen, STK'larda çağdaş pek çok özel ve genel misyonların gerçekleştirilmesi ise, çağdaş ve rasyonel yönetim ve gönüllü yönetimi yaklaşımları ve stratejik bağlam ile olabilecektir. Bu çerçevede, bu çalışma ile temel olarak, kültürel misyonlara sahip STK üyelerinin (yönetici, diğer) yönetmel bağlamda gönüllülüğe yönelik eğilimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Konuya yönelik olarak hazırlanan anket formu, Haziran 2021–Aralık 2021 tarihleri arasında alan 158 bireye (yönetici, üye) uygulanmıştır.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

### 2.1. Kültür ve Kültür Misyonlarına Sahip STK'lar

Kültür, Edward B. Tylor'ın tanımına göre "bir toplumun üyesi olarak kişinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, hukuk, yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünüdür" (Tharp, 2009: 3). Eriksen'a (2001) göre kültür, kuşaktan kuşağa aktarılan gelenekler, değerler ve var oluş şekilleridir (Olli, 2012: 96). Kültür için ortak bir paydada buluşturan sorumlulukları ve sosyal ilişkileri içeren ve üretkenliğe yol açan bir atmosfer de denebilir (Douglas, 2003: 22, 23). Schein (1985: 358) ise, en genel çerçevede kültürü "içsel ve dışsal bağlamda sorunları çözerken paylaşılan temel varsayımlar" şeklinde tanımlamaktadır.

Bu çerçevede, kar amacı gütsün veya gütmesin, her türlü organizasyonlar için kendilerine has farklıları olan ancak diğerlerine de benzeyebilen kültürel niteliklere sahip ve bu nitelikleri kendilerine özgü bir atmosferde paylaşan ve gelecek nesillere aktarabilen, çözümler üreten ve kararlar alıp uygulayan yapılarıdır yargısı ortaya konulabilir.

STK'lar da her ne kadar benzer niteliklere sahip organizasyonlar olarak düşünülse de aslında uygulamada kültür, yaklaşım, ölçek, ideoloji vb. açılardan pek çok farklılıkları içeren örgütlenmelerdir (Lewis, 2003: 214). Dolayısıyla STK'ların misyonlarına ve bu çalışma özelinde kültürel boyutlara odaklanılarak ele alınmaları literatür ve uygulamaya yönelik katkıları da beraberinde getirecektir.

Bu bağlamda, STK'larda kültür misyonu çerçevesinde çeşitli açılara odaklanmak olasıdır. Örneğin, STK'larda kültürel çerçevede çok geniş veya dar açıdan yaklaşımlar kapsamında inançlar, uygulamalar, varsayımlar, bir fikir etrafında bütünleşen topluluklar, etnik boyut veya ulus vb. anlaşılabilir (Marchant, 2017: 304). Tamamlayıcı şekilde, STK'larda, bir kültüre özgü özellikleri tanımlamaya yardımcı olan sosyal, maddi ve ideolojik kültür şeklinde üç temel kültürün vücut bulduğu belirtilebilir (O'Dwyer ve Unerman, 2008: 142).

Başka bir açıdan ise, STK'lar kapsamında kültürel olarak somut (giysi, takı, yapı / bina, kitap, sanat eseri, yemek, biyolojik çeşitlilik, peyzajlar, geçmişten kalan her türlü somut unsur / boyut vb.) ve soyut (bilgi, folklor, gelenekler, dil, müzik, görsel eserler, geçmişten kalan her türlü soyut unsur / boyut vb.) pek çok nitelik örneklendirilebilir (EuropeForCulture, 2021: 31).

Çağdaş dünyada, STK'ların da etkileşimde olduğu yaratıcı kültürel boyutlara da değinmek olasıdır. Yaratıcı kültürel endüstri denildiğinde yayıncılık, müzik, sinema, radyo TV, video oyunları ve internetteki her farklı mecralar bunun yanı sıra kültürel aktivite bağlamında ise, tasarım, moda, lezzet endüstrisi, mimari tasarım, iletişim ve reklam, sağlık, eğitim vb. amaçlı oyunlar vb.'nin öne çıktığı belirtilebilir (OECD, 2018: 14).

Yukarıdaki açıklamalarla da örtüşen şekilde, kültür misyonlarına sahip STK'larda, kültürü temel alan gönüllük felsefesi çerçevesinde stratejik ve vizyon sahibi bir yönetim anlayış ve süreçlerini ortaya koyma, kültürleri zenginlik olarak görme, evrensel ve insana değer verme, barış, dostluk, saygı ve eşitliği geliştirme, ayrımcılık, şiddet ve zorbalığa karşı çıkma, özgürlük, bilim ve özgür düşüncüyü önemseme, ülkede kalkınmaya destek verme, her türlü tarihsel mirası koruma (KAFFED, 05.05.2022), aynı veya yakın kültürel donanıma sahip bireylerin geleneksel değerlerini yaşatma (Altay ve Gümüş, 2010: 244), gelenek ve kültürleri tanıtmaları ve bunu etkinlikler ve sosyal ağlar yoluyla organize etme, farklı kültürleri yaşatma, buluşturma, kaynaşma ve uzlaşma, yardım ve destek (Tunç, 2020: 54, 61), değişim ve gelişime uyum sağlama, dayanışma olanaklarını geliştirme ve sürdürülebilirlik (Şentürk, 2021: 20, 47, 49), paydaş ilişkilerinde yer alarak karşılıklı faydalar sağlama (Mevlja ve Kavcic, 2019: 240), demokrasi ve yuttaşlık bilincini pozitif yönde etkileme (Özdemir, 2013: 956), projeler gerçekleştirme ve eğitimler verme, medya ve basında etkin bir şekilde yer alma (Güder, 2005: 93, 149) vb. faaliyetlere bulunulduğu ifade edilebilecektir.

Ayrıca, kültür misyonlarına sahip STK'lardaki organizasyonel kültür açısından da konuya yaklaşmak olasıdır. Lider yönetici tarafından oluşturulan ve daha sonra çeşitli yöntemlerle iletilen ve pekiştirilen, nihayetinde çalışan algılarını, davranışlarını ve anlayışını şekillendiren ortak inanç ve değerler (Bennet, 2013: 1393), kültürü ve kimlikleri yaşama (Joy ve Kolb, 2009: 80), kuruluşla güçlü bir özdeşleşme duygusu ve neyin önemli olduğu konusunda paylaşılan bir anlayış (Schein, 1985: 596), gönüllülük çerçevesinde, belirli temel sosyal ilkelere inanan ve faaliyetlerini hizmet ettikleri topluluklara katkı sağlamak (The World Bank, 1990: 119), insani nedenler veya çevre gibi sosyal veya politik bir amaca özellikle uluslararası kalkınma, yardım ve hayırseverlikte önemli bir rol oynama (Hudson, 1999: 115) sosyal medya araçlarını kullanarak bilgiyi paylaşma, özgürlüğü ve bütünleşmeyi sağlama, sorunlara çözümler üretme (Wright ve Noe, 1996: 89), toplumsal harekete, yüksek performans ve üretkenliğe katkı sağlama (Togbolo, 2016: 69), kültürel unsurların (gelenekleri, ritüelleri, davranış normları, sembolleri ve genel işleri yapma şekli vb.) sürdürülebilirliğini sağlama (Shah, 2005: 427), günlük işlerini nasıl yaptığını karakterize eden temel iş faaliyetleri, süreçleri ve felsefeleri bu çerçevede belirtilebilir (Salamon, 1994: 67).

Tamamlayıcı şekilde kültürel çerçevede gönüllülük bazlı olarak, STK kültürünü değerlendirirken iyi bir iş çıkardığında, temel amaç ve değerlerini destekleyen ve güçlendiren politikalar, programlar ve stratejiler oluşturmaya devam edebilirliğine, aynı temel özellikler veya inançlar ile herkesi motive etmesi ve birleştirici etkisi ve kültürel miras (Malhotra, 2011: 22), nesnelerin, alanların, anıtların ve diğer somut ve somut olmayan kültürel miras biçimlerinin anlaşılması, korunması ve tanıtılması (Lim, 1995: 16), STK'yı saran daha geniş inançlar ve pratikler sistemi (Makwana,2011: 589), benimsenen stratejiler ve çalışmalarının doğası temelinde de belirlenmesi, (Luna ve Gupta, 2001: 49), afetlere veya krizlere yanıt olarak yardım ve refah hizmetleri, insan kapasitesini geliştirme, kurumsallaşma (Coppola, 2020: 815), bağımsızlık, tarafsızlık ve insan birliği (Korten, 1987: 146), canlılık, esneklik ve uyarlanabilir (Carrol, 1997: 123) vb. vurgulanabilir.

## 2.2. STK'larda Yönetmel Boyut ve Gönüllülük

STK'larda gönüllülük felsefesi tüm yönetmel süreçlerin çıkış noktası ve merkezidir. Diğer bir deyişle STK'lar temel misyonu kapsamında, kuruluş öncesi, kurulma, büyüüp gelişme ve her türlü temsil vb. tüm süreçleri ve bu bağlamdaki tüm faaliyetleri gönüllülük felsefesi ile yapılandırılır ve sürdürür. Bunun için STK'lar için gönüllülük çok önemlidir (Drucker, 1990: 160). Bu nedenle bir STK'daki insan kaynaklarının, gerek profesyonel çalışan gerekse gönüllü personel olsun aslında kar amacı güden örgütlerden farklı olarak yedi gün yirmidört saat bu çerçevede algı farkındalığına sahip olarak hareket edeceği belirtilebilir. Bu kapsamda, gerek STK üyesi olsun gerekse üye olmadığı halde destekleyici faaliyetlerde bulunsun pek çok İK üyesinin gönüllü olacağı da ifade edilmektedir (Güder, 2005: 49).

Bir STK'da gönüllü olmak, özellikle gelişmekte olan ülkelerin yeterince hizmet alamayan topluluklarında kapasite oluşturmaya ve uzun vadeli hedefleri desteklemeye yardımcı olabilir. Çoğu STK, yüksek motivasyona sahip, kendi kendini yöneten ve iş deneyimi kazanmak isteyen gönüllüler arar. Daimi personel eksikliği ve azalan finansman nedeniyle girişimleri sınırlı olabilir. Bu nedenle, ofis işlerinde, bağış toplamada, halkla ilişkilerde ve hatta el emeğinde kendilerine yardımcı olacak gönüllülere güvenirlir. STK'lar genellikle, amaçlarını ilgili ve halkın gözünde tutmaya yardımcı olabilecek yaratıcı ve yetenekli insanları kabul eder. Gönüllüsü olmayan bir STK'nın çalışması başarısız olabilir (Bennet, 2021: 572).

Ancak pek çok STK, gönüllüleri sorumlu olmaları gereken kilit bir paydaş grubu olarak tanımlamaktadır ve gönüllüleri karar alma süreçlerine dahil etmemektedir. Gönüllüler, gönüllülüğün önemini anlamadığını yansıtan sivil toplum içinde göz ardı edilme eğilimindedir. Bununla birlikte, bir STK'nın gönüllülerin kuruluş için önemini ve gelecek için gönüllü sayısının nasıl artırılabilceğini yönetmel boyutta değerlendirmelidir (Cruikshank, 1999: 147).

Gönüllü bilgi veya görüşleri, STK'larda görme eğilimini destekler, bu da tartışılan görüşlerin ve perspektiflerin kapsamını ve çeşitliliğini doğrudan etkiler. Kültür değişikliği konusundaki uygulamacı tartışmalarda ifade edildiği gibi, STK'lar sektör dışından insanlara karşı 'güçlü antikorlara' sahip olabilir. Bu, STK yönetmel boyutunda yeni bilgi akışını ve yeni bakış açılarını güçlendirebilir (Henry, vd., 2000: 65).

Son yıllarda STK'ların yönetmel kapasitesinin oluşturulmasına artan bir ilgi vardır. Sivil toplumda etkili sosyal savunuculuğun anahtarı, önce belirli bir şikayeti bulmak ve ardından onu ele almak için belirli bir eylemde bulunmaktır. Bir STK' da kültürel yönetmel sisteminin tamamen demokratik olması için, etkin kültürel katılım, yeterli anlayış, eşit oylama, gündem kontrolü ve gerçek kapsayıcılık sergilemesi ve bu ruhla, ilk olarak STK'ların kültürel yapısını en üst düzeye çıkararak daha tabandan bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir (Held, 1996: 324).

STK'ların yenilikçiliğini ve şeffaflığını artırmayı, iç iletişim kanalları oluşturma, işbirliği, koordinasyon ve bilgi yönetimi hakkında bilgi sağlamayı, iş profilini ve portföyünü daha iyi tanıtarak hedef kitleyi kuruluşa yaklaştırmaya ve yeni kitlelere ulaşmaya yardımcı olmayı hedefleme sürecinde ve gönüllü katılımında yönetmel boyut önem taşımaktadır. Gönüllü faaliyetleri dijital ortamda yürütülen faaliyetler, paydaşlar için mobilizasyon kullanıcıları ve ortakları hakkında bilgi sağlar, sürekli çalışan gelişimi ve organizasyon kültürü fırsatları sunar (Henry ve Ramesh, 2000: 98).

STK yönetim sürecinde, ekip liderliği ve mentorluk üzerine herhangi bir eğitim veya koçlukta ekiplerin 'psikolojik güvenlik' duygusu oluşturmalarının önemli vurgulanmaktadır. Psikolojik güvenlik, bir ekibin kişiler arası risk almak için güvenli bir yer olduğuna dair paylaşılan inancı ifade eder. Başka bir deyişle, kendi imajının, statüsünün veya kariyerinin olumsuz sonuçlarından korkmadan kendini gösterebilmek ve kullanabilmek kast edilir. Sivil toplumun bir parçası olarak STK'lar vatandaşlık okullarıdır. Üyelerin, personel ve gönüllülerin, ülkelerinin ve dünyanın yönetiminin ilgili ve becerikli bir parçası olmak için ne yaptıkları ya da bir gönüllünün fikirleri dahil STK'ların çalışmalarını dünya çapında güçlendirmeye ve yaymaya yardımcı olur. Bu noktada, STK'lar etkili olmaları için

ihtiyaç duydukları desteği alırken, gönüllüler yaşam deneyimi, seyahat fırsatları veya farklı kültürlerle bağlantı kurmanın ve fark yaratmanın avantajını yaşayabilirler. Dolayısıyla STK yönetim sürecinde, psikolojik güvenlik duygusu önemle dikkate alınmalıdır. Gönüllülerin güvende tutulması önemlidir. Bunun için bir kuruluş riskleri değerlendirmeli ve gönüllü olan kişilerin korunmasını sağlamak için önlemler almalıdır (Garilao, 1987: 115).

Bir STK'yı yönetebilmek için, temelinin net olması noktasında öncelikle bir misyon beyanı oluşturulmalıdır. Misyon beyanı, bir STK'nın temel görevi hakkındaki temel beyandır; genellikle, kuruluşun neyi başarmak istediğini açıklayan, doğru olarak oluşturulmuş 1-2 ifadeden oluşur (Kunda,1992: 98). STK'lar, çok boyutlu hedef sistemler, operasyonel hedeflere en yüksek önceliği vererek yönetilebilir. Operasyonelleştirme ve sürekli değerlendirme, hedeflerin yönetimini basitleştirebilir. Daha kolay hedef koordinasyonu için, yaklaşımları test etmek amacıyla önceden etki analizleri de yapılabilir. STK yönetim sürecinde, yönetilmesi gereken çok sayıda finansman kaynağı bulunmaktadır. Finansörler ve yararlanıcılar arasında geniş bir yelpaze olabilir, bu nedenle yüksek derecede şeffaflık çok önemlidir. STK ekibi de özel bir özelliktir, çünkü organizasyonda hem tam zamanlı hem de fahri personel istihdam edilebilir. Bunları başarılı bir şekilde koordine etmek için yönetsel boyutta motivasyon önemlidir. Örneğin, misyonun sürekli iletişimi hedef alması, her çalışanın ya da gönüllünün çalışmasına daha büyük bir anlam verdiği uzun vadede görülebilecektir. Yine bir kuruluşun gönüllüleri işe alması durumunda kapsamlı gönüllü yönetimi unutulmamalıdır (Holla, 2021: 456).

Küresel / uluslararası boyutta STK kültüründe yöneticiler, iletişim tarzlarındaki nüanslara cevap verebilmeli ve aynı zamanda gönüllülerin ulusal kültürlerde liderlerinden farklı beklentileriyle başa çıkabilmelidir. Bu beklentileri karşılamamak, küresel organizasyonun belirli ülkelerde başarı şansını yok edebilir. Bu sorunlar, küresel STK'larda daha da karmaşık hale gelmektedir. Uluslararası STK'larda farklı kültürel bakış açılarına sahip gönüllülerin, anlamlı ve değerli tartışmalara girmelerini sağlama konusundaki istekliliği artırılmalıdır (Schein,2016: 96).

### 2.3. Kültür Misyonlarına STK'larda Yönetsel Boyut ve Gönüllülük İlişkisi

Varlığı itibariyle, stratejik bir çerçevede değerlendirildiğinde gerek kültür misyonlarına sahip olsun gerekse farklı misyonlara sahip olsun STK'lar, kalkınma ve ulusal uyumun temel yapı taşıdır. Bu çerçevede STK'ların birden fazla rolü vardır. Hem vatandaşlar hem de hükümet için önemli bir bilgi kaynağıdır. Hükümet politikalarını ve eylemlerini izler ve hükümeti sorumlu tutarlar. Savunuculukla uğraşırlar ve hükümete, özel sektöre ve diğer kurumlara alternatif politikalar sunarlar. Özellikle yoksullara ve yetersiz hizmet alan kişilere hizmet sunarlar. Vatandaş haklarını savunurlar ve sosyal normları ve davranışları değiştirmek ve desteklemek için çalışırlar (Henry ve Ramesh, 2000: 101).

Diğer taraftan, dinamik ortam ve sürekli iç görüler göz önüne alındığında STK'larda performansın kaynaklarına ya da kar odaklı ve kar amacı gütmeyen endişelerle yaptıklarının sürekli gözden geçirilmesi ve hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmak için yönetsel ve organizasyonel davranış kültür misyonu geliştirmek, üretkenliği motive etmek ve optimize etmek için önemli bir paradigmadır (Malhotra, 2011: 23).

Kültürün, bir organizasyondaki rolü yaygın ve belirleyicidir. Kültürel değerler ve inançlar STK'larda, faaliyet alanı ve / veya ülke nüfusu arasında neyin olumlu neyin olumsuz olarak değerlendirildiğini belirlemelidir (örneğin, bireyselliğe karşı kolektif eylemler ve dayanışma; kadın-erkek eşitliği; ulusal otoritelere saygı; kısıtlamalara karşı ifade özgürlüğü; tabu konular yabancıların muamelesi vb.). Ayrıca STK, nüfusu, dini ve spiritüel inançları, bunları uygulamaya koymak ve onların görüşünü anlamak için anahtar. Bu gözlemlerle, bir STK temsilcileri ile yerel paydaşlar arasında olumsuz algı ve yanlış anlama yaratabilecek unsurları tespit etmek mümkündür. Bir STK, hem kendi iç kültürel bağlarını hem de birlikte çalıştıkları dış tarafların bağlarını inceleyerek, programlarının ve saha faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kabul edilmenin önündeki engelleri daha iyi belirleyebilir. Kültürel farklılıkların tehditler kadar fırsatlar da olabileceğini vurgulamak önemlidir (Shah, 2005: 45).

STK'ların özellikle gençlerin, potansiyellerini açığa çıkarmalarına, yeteneklerini, kapasitelerini ve ekip çalışması, karar verme ve liderlik gibi becerilerini daha da geliştirmelerine olanak sağlamaları ve STK yönetimleri tarafından sağlanan hizmetlerin, gençlik gönüllülüğünü harekete geçirmek için hayati önem taşımakta olduğuna vurgu yapan Thabit, Lashin ve Al-Fahdi, (2016: 11) STK'larda oluşturulması gereken kültür misyonun; kalkınma işbirliğinin değişen küresel ve yerel bağlarını, yetkilendirme ve paydaş analizi gibi yönetim teknolojileri, hesap verebilirlik, yönetişim ve katılım gibi yapısal konular, öğrenme ve çeşitlilik, karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkma stratejileri ile donatılmış bir yönetim modelinin benimsenmesi gerektiğine değinilmektedir.

Daha fazla perspektif ve dünya görüşü çeşitliliği ile birlikte sadece daha fazla iç demokrasi, yaratıcılık ve yenilikçilik değil, aynı zamanda güven ve işbirliğini teşvik etmede olası ek zorluklar ve daha fazla çatışma yaratma riski de gelir. Bu nedenle STK'lar, daha büyük bir iç demokrasinin faydalarından yararlanmak istiyorlarsa,

yönetimden üyelere, personelden gönüllülere kadar, süreçlerinden daha iyi bireysel çatışma yönetimi yeteneklerine yatırım yapmak zorunda kalacaklardır (Heifetz, Linsky ve Grashow, 2009: 159).

Kültürel çerçevede STK'lar, diğer kritik hizmetlerin yanı sıra sosyal ilerlemeyi ilerletir, sağlık ve insan haklarını destekler ya da felaketten kurtarmaya yardımcı olur, sanat ve eğitim sağlar. Göreve dayalı çalışma yoluyla olmayı arzu edilen değişimin temsilcisidir. Sosyal sektördeki bu önemli kuruluşlar, yönetsel operasyonlarını güçlendirmek ve en iyi uygulamaları uygulamak için yetenekli liderler, yöneticiler, personeller ve gönüllüler gerektirir. Safrit ve Merrill (2000: 154), gönüllülüğün dört belirleyici olduğunu ifade eder. Gönüllülük aktif katılım anlamına gelir. Gönüllülük eylemi aktif olmayı içerir. Zaman, enerji veya yeteneklerin katılımı veya katkıları mali veya maddi kaynaklarla ölçülemez. Gönüllülük zorlamasızdır. Gönüllülük, ortak yarara odaklanır. Her ne kadar gönüllülük nedenleri sonuçları bireyselleştirilebilir ve hatta belki de kendi kendine hizmet edilebilirlikle tanımlansa da gönüllülük, bireyin ötesinde daha büyük, ortak bir faydaya odaklanmıştır. Bu faydalar zincirinde kuruluş içindeki faaliyetlerin çoğu, bu amaçları ve gereksinimleri karşılamak için tasarlanmıştır. STK kültürünü derinlemesine incelemek, hedeflerine doğru sonraki adımlarını güvenle atması için değerli ve benzersiz bilgiler sağlayabilir. Bu bilgiler STK'ların stratejilerini en iyi şekilde destekleyen bir kültür misyonu olması gerektiğidir. Güçlü bir STK kültür misyonu, yönetimi ile birlikte üyelerinin, çalışanlarının, destekçilerinin, gönüllülerinin değerlerini yansıtır ve kurumsal boyutta diğer STK'ların da gelişmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, STK'nın yararlanıcılarına hizmet etme sürecinde gönüllülerin sosyal ve kültürel sermayelerinden ağırlıklı olarak yararlandığını ve bunun da yararlanıcılara karşı hesap verebilirliğinin artırılmasını kolaylaştırdığı ifade edilebilir.

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kültürel misyonlara sahip STK üyelerinin (yönetici, diğer) yönetsel bağlamda gönüllülüğe yönelik eğilimlerinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, kültürel misyonlara sahip STK üyelerinin ağırları çerçevesinde gönüllülük için özellikler ve gönüllülük faaliyetlerinin yönetsel açıdan önemi de ortaya konulmuştur.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri yaş, cinsiyet, eğitim durumu, STK'daki pozisyon ve STK'daki deneyim süresi yer almıştır. İkinci bölümde ise, kültürel misyonlara sahip STK'larda kültürel gönüllülük özelliğine yönelik 16 ve gönüllülük faaliyetlerinde yönetsel açıdan önemliliğe yönelik 10 önerme yer almıştır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir.

#### 3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Literatür taraması sonucu oluşturulan anket, Haziran 2021– Aralık 2021 tarihleri arasında, ulusal ve uluslararası faaliyetlerde bulunan kültürel misyonlara sahip STK'larda yer alan 158 bireye (yönetici, üye) yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır. Araştırmada, faktör analizi, tek örnek t testi ve yapısal eşitlik modellemesine yer verilmiştir. İstatistiksel analizler SPSS ve AMOS paket programları ile gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler literatür ışığında yorumlanmıştır.

#### 3.4. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H1 :.....faktörü katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır (Faktörler: Gönüllülük özelliği I, Yönetsel önem I, Yönetsel önem II, Gönüllülük özelliği II, Gönüllülük özelliği III)

H2: ... bağımsız değişkeni açısından ... faktörüne bakış açısı farklılık göstermektedir (Bağımsız değişkenler: Cinsiyet, eğitim durumu, STK'daki pozisyon ve STK'daki deneyim süresi)

H3: Yönetsel önem faktörü gönüllülük özelliği faktörüne pozitif yönde etkiye sahiptir.

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Bağımsız Değişkenler ve Liderliğe Verilen Öneme Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan STK ile ilişkili bireylerin (n=158) yaş (min – max= 18-62) ortalaması 35,3 ± 10,89'dur. Kadın katılımcılar için (n=62, %39,2) için 30,9 ±9,95 ve erkek katılımcılar için (n=96, %60,8) 38,2 ±10,56'dır. Eğitim durumu dağılımı lisans/önlisans %82,3 (n=130) ve lisansüstü %17,7 (n=28) şeklindedir. Katılımcılardan STK'da en az bir yönetsel faaliyette bulunanlar %34,2 (n=54) ve diğerleri (üye, ilişkili vb.) %65,8 (n=104) şeklindedir.

Katılımcıların STK'daki deneyim süresi dağılımları ise, 1-9 yıl deneyim %69,6 (n=110) ile 10 yıl ve üstü deneyim %30,4 (n=48) olarak belirlenmiştir.

#### 4.2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliği

Anketin, ikinci bölümünde yer alan önermeler için faktör analizi için temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,827'dir. Bartlett Küresellik Testi sonucu uygun olarak ortaya çıkmıştır ( $\chi^2 = 3665,611$ ,  $Sd=325$ ,  $p=0,000$ ). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,910-0,801 arasında değer almıştır. Bu bulgular ışığında faktör analizi gerçekleştirilmesinin uygun olduğu belirlenmiş ve faktör analizinin sonucunda 5 faktör oluşmuştur. Beş faktör toplam varyansı %70,93 düzeyinde açıklamaktadır. Toplam varyansı, birinci faktör %22,734, ikinci faktör %15,747, üçüncü faktör %11,303, dördüncü faktör %11,137, beşinci faktör %9,571 oranında açıklamaktadır. Dokuz faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0.944'tür. İç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı ortaya konulmuştur (Tablo 1). Oluşan beş faktöre şu isimlendirmeler uygun görülmüştür: f1: Gönüllülük özelliği I, f2: Yönetmel önem I, f3: Yönetmel önem II, f4: Gönüllülük özelliği II, f5: Gönüllülük özelliği III.

Tablo 1. Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Kültürel misyonlara sahip bir STK'da ... gönüllülük özelliğidir.	Faktör	1	2	3	4	5	Cronbah Alfa Genel =,944
Hakları savunma, geliştirme ve koruma	Gönüllük özelliği I	,879	,018	,219	,077	,018	,912
Demokratik bakış açısı ve uygulamaları		,879	,016	,257	,158	-,046	,911
Karşılıklı güven ve saygıyı geliştirme		,824	,264	,013	,168	,188	,913
Anlaşmazlıkları çözümlenerek çözme		,808	,077	,234	,127	-,014	,916
Geçmiş önemseyerek geleceğe yönelim		,717	,092	,124	,087	,326	,921
İnsan ilişkilerini önemseme ve geliştirme		,706	,320	,159	,078	,224	,919
Faaliyetlerde rasyonelliği baz alma		,704	-,034	-,070	,022	,027	,931
Uluslararası insan hakları kabullerini önemseme ve destekleme		,677	,393	,044	,204	,061	,921
Sabır ve tolerans gösterebilme		,477	,230	,353	,445	,143	,926
<b>Kültürel misyonlara sahip bir STK'da ... gönüllülük faaliyetlerinde yönetmel açıdan önemlidir.</b>							
Güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler kapsamında stratejiler belirleme ve uygulama	Yönetmel önem I	,045	,801	,124	,223	,230	,884
Güncel yasal gelişmeleri takip ve paylaşım		,202	,739	-,047	-,017	,208	,899
Uygun eğitim ve kariyer gelişim olanakları yaratma		,164	,671	,241	,177	-,186	,894
Kurum felsefesinin (misyon, vizyon, değerler, ilkeler) sahiplenerek süreçlere yansıtılması		-,007	,667	,137	,390	,017	,893
Yönetmel süreçlerde liderlik, motivasyon ve katılımı öne çıkarma		,170	,648	,407	,159	,227	,881
Kaynakları etkin ve etkili şekilde sağlama ve kullanmayı sağlama		,232	,631	,403	-,018	,279	,882
Değişen koşullara (pandemik, ekonomik, kültürel, nüfus, teknolojik vb.) uyum sağlayabilme		,249	,493	,412	,025	,483	,885
Gönüllü takımları ile faaliyetlerde (yönetmel, proje vb.) sinerjik (birlikte hareketle yüksek performans vb.) etki yaratma	Yönetmel önem II	,305	,217	,790	,300	,162	,628
Yeni fikirler önemseme, destekleme ve süreçlere yansıtma		,246	,241	,774	,237	,153	,600
Paydaş (diğer STK'lar, kamu, özel sektör, basın vb.) ilişkilerini önemseme		-,041	,418	,429	,216	,241	,801
<b>Kültürel misyonlara sahip bir STK'da ... gönüllülük özelliğidir.</b>							
Gönüllülük felsefesini yaşatma ve geliştirme	Gönüllük özelliği II	,226	,162	,158	,796	,182	,653
Aidiyet duygusuna sahip olma		,095	,137	,117	,720	,394	,703
Ödül (maddi, manevi, onursal, taktir vb.) süreçlerini önemseme ve geliştirme		,140	,325	,359	,598	-,141	,805
Sosyal konulara sahip çıkma		,305	,209	,405	,419	,358	,739
Kültürel konulara sahip çıkma	Gönüllük özelliği III	,260	,159	-,009	,435	,738	,698
İletişim olanaklarını (yüz yüze, sosyal medya, e mail, görüntülü / görüntüsüz konuşma vb.) etkin kullanma		,011	,216	,323	,111	,724	,842
Bariş, dostluk ve işbirliğine yönelik faaliyetlerde bulunma		,479	,100	,301	,477	,512	,706

#### 4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında tüm faktörler için H1 hipotezi ( ..... faktörü katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmaktadır) kabul edilmiştir. Katılımcılar, gönüllülük özelliği ve yönetmel önem faktörlerini ileri düzeyde önemsemektedirler (Tablo 2).

Tablo 2. Faktörlere Yönelik Tek Örnek T Testi

Faktör	N	$\bar{x} \pm s$	Test Değeri = 3	
			t	p
Gönüllülük özelliği I	158	4,2±,73	21,455	,000
Yönetmel önem I	158	4,4±,57	35,008	,000
Yönetmel önem II	158	4,5±,56	33,900	,000
Gönüllülük özelliği II	158	4,3±,61	28,366	,000
Gönüllülük özelliği III	158	4,4±,66	28,202	,000

Araştırma çerçevesinde ortaya H<sub>2</sub> hipotezi ( ... bağımsız değişkeni açısından ... faktörüne bakış açısı farklılık göstermektedir) cinsiyet için her hangi bir faktör kapsamında kabul edilmemiştir. Eğitim açısından H<sub>2</sub> hipotezi beş faktör içinde kabul edilmiştir. Lisanüstü eğitim almış olan grubun faktörlere daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Pozisyon (yönetici ve üye / diğer) açısından, H<sub>2</sub> hipotezi gönüllülük özelliği II ve gönüllülük özelliği III faktörleri için kabul edilmiştir. İki faktöre de üye / diğer grubu yönerici gruptan daha fazla önem vermektedir. Deneyim süresi açısından, H<sub>2</sub> hipotezi f<sub>2</sub>, f<sub>3</sub>, f<sub>4</sub> faktörleri için kabul edilmiştir. Bu üç faktöre de 10 ve üstü yıl deneyime sahip olanlar, 1-9 yıl deneyime sahip olanlardan daha fazla önem vermektedirler. H<sub>2</sub> hipotezinin kabul edildiği faktörlere yönelik bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

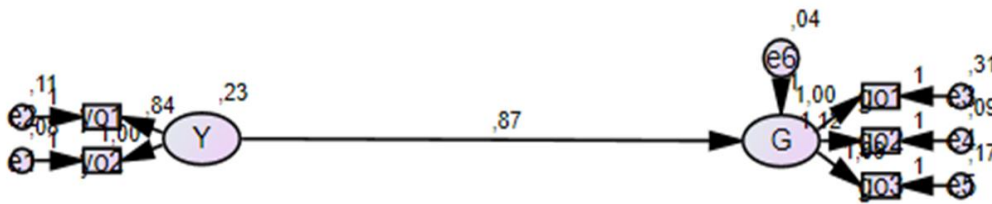
Tablo 3. Faktörler ve Bağımsız Değişkenler İçin Bulgular

Faktör	Değişken Alt Grupları	N	$\bar{x} \pm s$	t	p
Gönüllülük özelliği I	Önlisans/Lisans	130	4,1±,75	-2,194	,033
	Lisans üstü	28	4,4±,59		
Yönetmel önem I	Önlisans/Lisans	130	4,4±,54	-3,819	,000
	Lisans üstü	28	4,8±,27		
Yönetmel önem II	Önlisans/Lisans	130	4,4±,55	-2,248	,026
	Lisans üstü	28	4,7±,57		
Gönüllülük özelliği II	Önlisans/Lisans	130	4,3±,63	-3,820	,000
	Lisans üstü	28	4,7±,27		
Gönüllülük özelliği III	Önlisans/Lisans	130	4,4±,69	-3,154	,002
	Lisans üstü	28	4,8±,27		
Gönüllülük özelliği II	Yönetici	54	4,2±,76	-2,701	,008
	Üye / diğer	104	4,4±,49		
Gönüllülük özelliği III	Yönetici	54	4,3±,76	-2,101	,037
	Üye / diğer	104	4,5±,58		
Yönetmel önem I	1-9 yıl	110	4,3±,56	-4,053	,000
	>=10 yıl	48	4,7±,31		
Yönetmel önem II	1-9 yıl	110	4,4±,58	-2,999	,003
	>=10 yıl	48	4,7±,46		
Gönüllülük özelliği II	1-9 yıl	110	4,3±,67	-2,324	,021
	>=10 yıl	48	4,5±,40		

Yapısal eşitlik sonucunda, Tablo 4'te de görüldüğü gibi H<sub>3</sub> hipotezi (Yönetmel önem faktörü gönüllülük özelliği faktörüne pozitif yönde etkiye sahiptir.) kabul edilmiştir (p<0,05). Tablo 4 ve Şekil 1'de yer alan  $\beta$  katsayı incelendiğinde, katılımcıların algıları çerçevesinde, kültürel misyonlara sahip STK'larda, yönetmel önemin gönüllülük özelliklerinde yüksek düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca CMIN/DF=1,172, GFI=0,988, NFI=0,988, CFI=0,998 ve RMSEA=0,033 değerleri ise modeldeki uyumun yüksek (mükemmel) düzeyde kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Şekil 1).

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Bulguları

Faktör	Yol	Faktör	$\beta$	Standart Hata	Kritik Oran	p	Sonuç
Gönüllülük Özelliği	<---	Yönetmel Önem	,874	,118	7,433	,001	Kabul



Şekil 1. Yönetmel Önem (Y) ve Gönüllülük Özelliği (G) Kapsamında Yapısal Eşitlik Modeli

## 5. SONUÇ

Tarihsel süreçler kapsamında yüzyıllar içinde oluşarak günümüze gelen ve geleceğe doğru yeni nesillere taşınmakta olan kültür, boyutları ve içeriği ile STK'lar kapsamında gönüllü felsefesi ile yoğrularak yönetmel ve gönüllü faaliyetlerinde yoğun bir şekilde yer alabilmektedir. Bu çerçevede, zaman süreci içinde özellikle

Türkiye'nin kuzey doğusu, balkanlar vb. farklı bölgelerden ve farklı ülkelerden çeşitli zorlukları yaşayarak ve göç ederek gelen kuşakların yarattığı, Türkiye'de insanlık, kendi öz kültürleri ve diğer kültürlerle yönelik pozitif etkiler sağlayacak faaliyetlerde bulunan STK'lar bulunmaktadır.

Gönüllülük felsefesi çerçevesinde, kültürel zenginliklerinin ortaya konulmasını, geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ise, uygulamada STK'lardaki faaliyetleri stratejik bakış açısıyla ele almakla mümkün olacaktır. STK'lar için, stratejik bakış açısı beraberinde, yönetsel önem ve gönüllüğün özellikleri ile öne çıkmaktadır. Bu çalışma ile kültürel misyonlara sahip STK'larla ilişkili bireylerin (yönetici ve üye/ diğer) uygulamada hem yönetsel öneme hem de gönüllülük özelliklerine ileri düzeyde önem verdikleri görülmektedir. Doğal olarak uygulamada STK faaliyetlerinde, projelerinde, işbirliklerinde, algı farkındalığı yaratılmasında, STK'nın imaj ve itibarında, sempatinin artışında, üyelerin elde tutulması ve yenilerinin çekilmesinde ve finansman olanaklarının geliştirilmesi vb. kapsamında da bunun sonuçlarının görülebilirliği de performans açısından önemlidir vurgusu yapılabilir.

Diğer taraftan, kültürel misyonlar kapsamında, yönetsel konu ve süreçlere verilecek önem seviyesindeki artışın doğrudan ve pozitif olarak gönüllülük özelliklerini de etkileyeceği sonucu da bu çalışmada katılımcı algıları çerçevesinde belirlenmiştir. O halde ayrı ayrı yönetsel boyuta ve gönüllülük niteliklerine verilen önem süreçlerde önemli olmakla birlikte, faktörler kapsamındaki önermelerin etki / etkileşim açısından da ele alınarak plan, karar ve faaliyetlere yansıtılması ve sonuçların performans açısından değerlendirilmesi çerçevesinde önemi de burada belirtilebilecektir.

### KAYNAKLAR

1. Altay, N. ve Gümüş, N. (2010). Hemşehrilik ve İzmirdeki Hemşehri Dernekleri, e-Journal of New World Sciences Academy, 5(3).
2. Bennet, M. J. (2013). Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles & Practices. 2nd ed. Boston, Intercultural Press.
3. Bennet, M. J. (2021). Constructivist Intercultural Training: Theory and Practice, IDR Institute.
4. Carroll, W. (1997). Organizing dissent: Contemporary social movements in theory and practice. Toronto: Garamond.
5. Cruikshank, B. (1999). The will to empower: Democratic citizens and other subjects. Ithaca, NY: Cornell University Press.
6. Coppola, D. P. (2020). Introduction to International Disaster Management, Fourth Edition. <https://www.sciencedirect.com/book> (E.T. 26.04.2022).
7. Douglas, M. (2003). Risk And Blame: Essays in Cultural Theory, Taylor & Francis e-Library, New York.
8. Drucker, P.F. (1990). Managing The Nonprofit Organizations: Principles and Practices, HarperCollins Publishers, New York.
9. Garilao, E. (1987). Indigenous NGOs as Strategic Institutions: Managing the Relationship with Government and Resource Agencies. World Development 15, pp.113-120.
10. Güder, N. (2005). Sivil Toplumunun El Kitabı, Ankara: STGP Yay.
11. Hackett, R., & Adam, M. (1999). Is media democratization a social movement? Peace Review, 11(1), pp. 125-131.
12. Heifetz, R., Linsky, M. & Grashow, A. (2009). The Practice of Adaptive Leadership' Cambridge Leadership Associates.
13. Held, D. (1996). Models of democracy (2nd ed.). Stanford: Stanford University Press.
14. Henry, F., Tator, C., Mattis, W. & Rees, T. (2000). The colour of democracy: Racism in Canadian society (2nd ed.). Toronto: Harcourt Brace Canada.
15. Holla, J. (2021). Communication Styles Inventory, Workshop material, Jana Holla Consulting.
16. Howlett, M. & Ramesh, M. (1995). Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems. Don Mills, ON: Oxford University Press Canada.
17. Hudson, M. (1999). Managing without profit: The art of managing non-profit organizations. Harmondsworth, UK: Penguin



18. Joy, S. & Kolb, D. A. (2009). Are There Cultural Differences in Learning Style?, *International Journal of Intercultural Relations* 33(1):69. DOI:10.1016/j.ijintrel.2008.11.002.
19. KAFFED.(2022). Kafkas Dernekleri Federasyonu İlkelere, <https://www.kaffed.org/kaffed/ilkelere.html>, (Erişim Tarihi: 05.05.2022).
20. Kelege-Mufandjala, S. (2021). Consultant in Risk Management and Security, CAF. Interview on 17th May 2021. Zongo, DRC.
21. Korten, D.C. (1987). Third Generation NGO Strategies: A Key to People-Centered Development. *World Development*, 15, pp.145-159.
22. Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
23. Lewis, D. (2003). NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability, *ANNALS, AAPSS*, 590, pp. 212-226.
24. Lim, B. (1995). Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership and Organizational Development Journal*, 16(5), pp.16-21.
25. Luna, D., & Gupta, S. F. (2001). An Integrative Framework for Cross-Cultural Consumer Behavior. *International Marketing Review*, 18(1), pp. 45-69.
26. Makwana, H. (2011). Meaning and Nature of Culture. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/27525800/Culture-Consumer-Behavior>
27. Malhotra, J. (2011). Cultural Variables. Retrieved from <http://www.indiastudychannel.com/resources/69363-Cultural-variables.aspx>
28. Marchant, E. R. (2017). *Organizational Cultural Hybrids: Nonprofit and For-Profit Cultural Influences in the Kenyan Technology Sector*, Part of the Palgrave Studies of Entrepreneurship in Africa Book Series (PSEA), Digital Kenya.
29. Mevlja, B. ve Kavcic, K. (2019). Impact Of Stakeholders On The Development Of Non-Governmental Organisations in Slovenia, *Ekonomski Pregled*, 70 (2), pp.236-258.
30. OECD. (2018). Culture and Local Development. <https://www.oecd.org> (E.T.02.05.2022).
31. O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2008). The Paradox of Greater NGO Accountability: A Case Study of Amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), pp.801-824.
32. Olli, E. (2012). *Rejected Cultural Biases Shape Our Political Views: A Migrant Household Study and Two Large-Scale Surveys*, Dissertation for the degree of philosophiae doctor (PhD) at the Department of Comparative Politics Faculty of Social Sciences University of Bergen, Norway.
33. Özdemir, G. (2013). Tampon Mekanizmadan Siyasal Aktörlüğe Hemşehri Dernekleri, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), pp. 943-956.
34. Salamon, L. C. (1994). *Partners in public service: Government- nonprofit relations in the modern welfare State*. Baltimore: Johns Hopkins
35. Safrit., D., & Merrill, M. (2000). In search of a contemporary definition of volunteerism. *Volunteer Ohio*, Issue 3.
36. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
37. Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
38. Schein, E. H. (1986). Reviewed Work: *Organizational Culture and Leadership* by Schein Edgar H., Review by: William G. Tierney, *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 677-680.
39. Shah, A. (2005). *Non-Governmental Organizations on Development Issues*. Global Issues. 01 June. Retrieved from <http://www.globalissues.org/article/25/non-governmental-organizations-on-development-issues>>(E.T.02.05.2022).
40. Şentürk, M. (2021). *Türkiye'de Hemşehri Dernekleri: Bir Litaretür Değerlendirmesi*, İstanbul: TDE Yay.

41. Tarrow, S.. (1998). Power in movement: Social movements and contentious politics (2nd ed.). London: Cambridge University Press.
42. Thabit, A. etc. (2016). The Role of Non-Governmental Organizations in Activating Youth Volunteerism in the Sultanate of Oman, Portland, United States: Duration
43. Tharp, B. M. (2009). Defining Culture and Organizational Culture: From Anthropology to the Office, Haworth.
44. The World Bank. (1990). How the World Bank works with Non-Governmental Organizations. <https://documents1.worldbank.org/> (E.T.25.04.2022).
45. Togbolo, S. U. (2005). The Role of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Development. Retrieved from <http://www.nigeriavillagesquare.com/articles/samuel-uwhejevwe-togbolo/the-role-of-non-governmental-organizations-ngos-in-development.htm> (E.T. 01.05.2022).
46. Tunç, T. (2020). Hemşehri Dernekleri Çalıştayı, İ.B.B.B. İstanbul: İştiraki Kültür A.Ş. Yay.
47. Wright, P. M., & Noe, R. A. (1996). Management of Organizations. Chicago:IRWIN.