

# Performans Artırma Yoluyla Meşruiyeti Yeniden Kazanma: Türk Kızılay'da Yeniden Yapılanma Örneği

# Regaining Legitimacy Through Performance Increases: The Case of Restructuring the Turkish Red Crescent

Züleyha Sayın<sup>(\*)</sup>

Nihat Erdoğan<sup>(\*\*)</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı kâr amacı gütmeyen örgütlerde yeniden yapılanma yoluyla performans artırarak örgütsel meşruiyeti yeniden kazanma sürecini incelemektir. Çalışmada konumu, kamuoyundaki etkisi, büyüklüğü ve geçmişi bakımından önemli bir örnek olan Türk Kızılay ele alınmıştır. Nitel araştırma yaklaşımlarından örnek olay deseni kullanılan çalışmada Kızılay'ın 1990'lı yılların sonunda yaşadığı performans temelli meşruiyet sorununu aşmak için 2000'li yıllardan başlayarak gerçekleştirdiği yeniden yapılanma çabaları üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda Kızılay'da meşruiyetin yeniden kazanılmasında örgütsel yapı, hizmet alt yapısı, finansal kaynak, insan kaynağı ve bilgi teknolojilerinde planlı değişim uygulamaları ve bu uygulamaların doğurduğu performans artışının katkıları betimsel olarak ortaya konulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Türkiye Kızılay Derneği, kâr amacı gütmeyen örgütler, kâr amacı gütmeyen örgütlerde yeniden yapılanma, örgütsel meşruiyet

## Abstract

This study aims to examine the process of regaining organizational legitimacy by increasing performance through restructuring in non-profit organizations. In

(\*) Sorumlu yazar/Corresponding author, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, Davutpaşa Kampüsü 34349 Davutpaşa/İstanbul, [z.sayinn@gmail.com](mailto:z.sayinn@gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-2166-0070

(\*\*) Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Davutpaşa Kampüsü 34349 Davutpaşa/İstanbul, [nihat@yildiz.edu.tr](mailto:nihat@yildiz.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-9328-1846

Sayın, Z., & Erdoğan, N. (2020). Performans artırma yoluyla meşruiyeti yeniden kazanma: Türk Kızılay'da yeniden yapılanma örneği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 1-30.

the study, the Turkish Red Crescent is taken as a characteristic case in terms of its position, influence on public opinion, size, and history. Using case study design in qualitative method, the restructuring process of the Turkish Red Crescent in the 2000s to overcome the performance-based legitimacy problem experienced in the late 1990s was studied. Findings descriptively present the regaining legitimacy of the Turkish Red Crescent as a result of performance increase through planned change in organizational structure, service infrastructure, financial resources, and human resources.

**Keywords:** Turkish Red Crescent Society, non-profit organizations, restructuring in non-profit organizations, organizational legitimacy

## Giriş

Örgütler genel olarak sosyal bir sistem içerisinde varlıklarını sürdürmektedirler. Dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek adına toplumsal değer ve normlara ters düşmeyecek şekilde faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar (Meyer & Rowan, 1977). Bir anlamda örgütler faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında meşruiyetlerini gözetirler. Aksi halde örgüt ile toplumsal normlar arasında yaşanan uyumsuzluk örgütsel meşruiyet sorununu beraberinde getirmektedir. Örgütsel meşruiyet sorunu dolayısıyla örgütün kaynaklara ulaşmada ve istikrar noktasında yaşayabileceği sıkıntı aynı zamanda paydaşlarla yaşanacak başkaca sorunlara da yol açabilmektedir (Pfeffer & Salancik, 1978). Bu açıdan en önemli hususlardan biri de toplumsal desteğin sekete uğramasıdır. Meşruiyet sorunu ile birlikte temel olarak örgütün sosyal sistem içerisinde varlığı kabul görmeyecek, kaynak akışında ve sosyal destek noktasında önemli sorunlar ortaya çıkacaktır (Suchman, 1995).

Yazında kısaca “sosyal uygunluk” (Oliver, 1991) olarak ifade edilen meşruiyet; örgütsel eylemlerin toplumsal norm, değer ve inançlara ne derece uygun algılandığı (Suchman, 1995: 574) olarak tanımlanabilir. Meyer ve Rowan (1977) meşruiyeti örgütün hayatta kalmasında temel bir olgu olarak belirtirken, sosyal olarak meşru kabul edilen unsurları biçimsel yapısına dahil eden örgütlerin meşruiyetlerini artırdıklarını ve böylece kaynaklara erişerek yaşamlarını sürdürebilme yeteneklerini geliştirdiklerini ifade etmektedirler.

Meşruiyet toplumsal yapı içerisinde yer alan kâr amacı güden ya da gütmeyen her örgütü yakından ilgilendirmektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin performansı ve meşruiyetine yönelik çalışmalar ilk olarak 1990’lı yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Bu yıllarda kâr amacı gütmeyen örgütlerin kendilerinden beklenenleri sunabilme kabiliyeti bakımından yetersiz kaldığına yönelik anlayış yaygınlık

kazanmıştır (Zaidi, 1999). Kâr amacı gütmeyen örgütlerin meşruiyet sorunu başka çalışmalarda da (Brett, 1993; Edwards & Hulme, 1995; Najam, 1996) hükümet ile ilişkiler, verimlilik ve hesap verebilirlik, kamu ve özel sektörden ayrışma gibi konular üzerinden ele alınmıştır. Yakın zamanlarda ise Bagire, Aosa ve Awino, (2014) Uganda örneğinde kâr amacı gütmeyen örgütlerin meşruiyetinin finansman, operasyon, stratejik yönelim ve sürdürülebilirlik performansları bağlamında sorgulandığını bulmuştur.

Kökleri 1868 tarihinde kurulan “Osmanlı Yaralı ve Hasta Askerlere Yardım Cemiyeti” ne kadar uzanan Türkiye’nin en eski kâr amacı gütmeyen örgütlerinden Türk Kızılay’ın performansının da özellikle 1999 Marmara Depremi sonrasında kamuoyunda çok açık biçimde tartışılmaya başlandığı görülmektedir. 25.08.1999 tarihli Milliyet gazetesinde Taha Akyol’un “Devlet nerede?” adlı köşe yazısında dönemin Yalova milletvekili ve Çalışma Bakanı Yaşar Okuyan’a gözlemlerini sorduğunda aldığı yanıt “Maalesef Kızılay dökülüyor! Çadırlar yetersiz ve ilkel. Yalova’da aşevini dün (önceki gün) kuramamışlardı! Hepimizin, bütün kamu hizmetlerinin kusuru var, ama Kızılay en kötü olanı...” olmuştur. Hürriyet gazetesinin 07.10.1999 tarihli haberinde ise “Türkiye’nin yakın tarihte yaşadığı en büyük doğal felaket olan 17 Ağustos Marmara Depremi’ne geç müdahale eden Kızılay’a, toplumun her kesiminden yoğun eleştiriler geldi. Bölgeye ancak felaketin üçüncü gününde ulaşabilen Kızılay, büyük tepki çekti” ifadeleri yer almıştır.

Türk Kızılay, örneğin kurumun belge yönetimi sisteminin geliştirilmesi (Külcü & Külcü, 2009), afet dönemlerinde insani yardım örgütlerinde tedarik zinciri yönetim sistemi (İlhan, 2009), kurumsal itibarı (Altıncık, 2014; Uçar, Gülmez, Mutlu, Erbaş & Gez, 2015), amaç ve faaliyetlerinin tanımlayıcı biçimde ortaya konulması (Kaya, 2016), gönüllülük ve marka itibarı (Çimen, 2016), pazarlama iletişimde sosyal medya (Ağaçcı, 2017), gönüllü motivasyonu (Muştı, 2019), gönüllülük motivasyon eğilimleri (Tiftikçi, 2020), hizmet kalitesinin ölçümü (Gençal, 2020) gibi çok farklı açılardan incelenmiş bir kurum olsa da performans temelli olarak yaşadığı ve kamuoyunda çok tartışılan meşruiyet kaybı açısından yeterince incelendiği söylenemez. Bunun belki tek istisnası olan çalışmasında Uzun (2010), Kızılay’ın 1999 Marmara Depremi sonrası kaybettiği meşruiyetini yeniden kazanmak için gösterdiği çabaları yeni kurumsal kuram çerçevesinde incelemiştir. Çalışmada Kızılay’ın meşruiyet kaybı ile başa çıkabilmek için önce kamuoyunu yumuşatma, daha sonra savunmaya geçme ve son aşamada da somut adımlarla meşruiyeti yeniden kazanmaya çalışma olarak özetlenebilecek üç aşamalı bir süreç izlediği tespit edilmiştir (Uzun, 2010).

Bu çalışmada Türk Kızılay'ın 1999 Marmara Depremi sonrasında yaşadığı meşruiyet krizinden çıkmak üzere izlediği Uzun'un (2010) ifadesiyle somut adımlardan biri olan yeniden yapılanma çabalarına odaklanılmıştır. Çalışmanın ilgi alanı Türk Kızılay'ın 2000 ile 2018 yılları arasında örgütsel meşruiyetini yeniden kazanmak üzere performans artırmaya yönelik bir strateji olarak örgütsel değişimi nasıl gerçekleştirdiğinin incelenmesidir. Bu süreçte performans artışını getiren değişim alanlarının en önemlilerinden birisi de Kızılay'ın yeniden yapılanmasıdır. Kızılay'daki yeniden yapılanma süreci kâr amacı gütmeyen sektör açısından önemli bir örnek olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, Türk Kızılay'ın performans temelli meşruiyeti yeniden kazanmasında yeniden yapılanma süreçlerinin rolünü betimsel olarak incelemektir.

## Kuramsal Çerçeve

### *Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler ve Meşruiyet*

Sivil toplum devletle toplum arasında yer alan ara kademeyi ifade etmektedir (Çaha, Çaylak, & Tutar, 2013). Keyman (2006) ise sivil toplumu devlet denetimi dışındaki, belli düzeyde siyasi nitelik taşıyan, ama temelde toplumsal sorunların çözümünü içeren sivil etkinlik, ilişki ve çıkarları yaşama geçiren bir alan olarak ifade etmekte, sivil toplum örgütlerini ise toplumsal sorunlara çözüm bulan belli değerlerin korunması ve belli çıkarların yaşama geçirilmesi amacı taşıyan örgütsel etkinlikler olarak tanımlamaktadır. Sivil toplum kuruluşu kavramı yerine bazen kâr amacı gütmeyen örgüt kavramı da kullanılmaktadır. Bu çalışmada inceleme konusu Kızılay'ın özellikleri dikkate alınınca kavram olarak kâr amacı gütmeyen örgüt kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler; belli düzeyde yazılı ve geleneksel olarak kurumsal bir yapı ve işleyişe sahip olmak, hükümetten bağımsız bir yapıda olmak, elde ettiği kârı dağıtmayarak faaliyetlerinde kullanmak, kendi iç yönetim, işleyiş ve kontrol mekanizmaları oluşturmak, üyelik ve katılımı tamamen gönüllülük usulüne göre yürütmek olarak ifade edilebilir (Salamon & Anheier, 1992: 135). Bugün artık önemli bir güç olan sivil toplum örgütleri dünyanın farklı ülkelerinde faaliyet alanı, yapılanma ve hizmet kapasiteleri açısından oldukça farklılaşmış şekillerde faaliyet göstermektedirler (Salamon ve Anheier, 1996).

Meşruiyet, örgüt ve birey açısından sosyal norm, değer ve beklentilere uyumlu davranışlar sergilemeyi içermektedir (Dowling & Pfeffer, 1975). İlk olarak Max Weber tarafından inceleme konusu yapılan meşruiyette öncelikle örgüt ve devlet düzeyinde güç kaynaklarının meşruiyetine odaklanılmıştır (Ruef & Scott, 1998). İlerleyen zamanlarda meşruiyet konusu ile ilgilenen önemli sosyal bilimcilerden Parson meşruiyetin örgütlerin ve kişilerin ihtiyaç duyduğu bir kaynak olarak görülebileceğini ifade etmiştir (Parson, 1960). Weber meşruiyeti güç sistemleri bağlamında ele alırken Parson sadece bununla sınırlı kalmamış meseleye kurumsal ve kültürel bir bakış açısı da getirerek olguya farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Parson, 1960).

Örgütler açısından meşruiyet, örgütün faaliyetlerinin sosyal olarak inşa edilmiş kimi normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde uygun ve arzu edilir olduğuna dair genel bir algı olarak tanımlanmaktadır (Suchman, 1995). Söz konusu algı örgütler tarafından edinilmiş değildir. Asıl olarak örgütün çevresinde yer alan değerlendirme yetkisi olan aktörler (Ruef & Scott, 1998) tarafından düşünce ve eyleme verilen bir değerdir (Harmon, Green, & Goodnight, 2015). Örgütün çevresinde yer alan aktörler bir örgütün sosyal özellikleri, faaliyetleri, sosyal, politik ve ekonomik çıktıları hakkında bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme ise değerlendiricinin algı, inanç ve tutumları ile yakından ilişkilidir (Tost, 2011).

Meşruiyetin örgütler açısından önemine yönelik kuramsal çerçevelerden en önemlileri popülasyon ekolojisi, kaynak bağımlılığı, ve kurumsal kuramdır. Popülasyon ekolojisi kavramı popülasyon düzeyinde inceleyerek meşruiyeti örgüt formlarının ortaya çıkışı, hayatta kalması ve yaygınlaşması açısından önemli bir etken olarak kabul etmektedir (Hannan & Freeman, 1989). Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ise meşruluğa stratejik açıdan yaklaşmış bu süreçte yönetsel kontrole vurgu yapılmıştır (Pfeffer & Salancik, 1978). Kuramda örgütlerin koalisyon olarak gösterilmesi ya da yönetim kurullarında etkin ve sembolik mahiyetteki kişilerin yer alması bu araçsallığa örnek verilebilir (Hillman vd., 2009). Suchman (1995)'in stratejik meşruiyet olarak ifade ettiği bu yaklaşıma göre meşruiyet örgütler için işlevsel kaynaklara ulaşmada bir araç durumundadır.

Kurumsal kuram ise meşruiyeti örgütlerin uyum sağlamak zorunda oldukları kurumsal çevre faktörlerinin bir toplamı olarak ele almıştır (Meyer & Rowan, 1977). Kurama göre meşruiyet hem alan düzeyi hem de örgüt düzeyi bir kavram olarak incelenebilir (Suddaby vd., 2017). Bu çerçevede kurumsal çevrenin taleplerine uymada yanlış yapmakla suçlanan örgütler genellikle sosyal meşruiyet krizleriyle karşı karşıya kalırlar. Meşruiyet krizinin açık bir göstergesi de örgüte yönelik

toplumsal karışıklığın artmasıdır. Bu karışıklık medya, kanaat önderleri, müşteriler gibi üst sistemin aslında “yaptıklarınızı onaylamıyoruz” dediği bir sosyal yaptırım biçimidir (Hearit, 1995). Örgütsel meşruiyet krizinin ortaya çıktığı durumlardan bazıları rasyonel etkinlik sağlayamama (Meyer & Rowan, 1977) ve performans ile ilgili sorunlarda artış (Hirsch & Andrews, 1984) olarak ifade edilebilir. Söz konusu durumlarda kriz genel olarak performansa yönelik beklentilerde yaşanan sorunlar doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Suchman, 1995). Bu bağlamda diğer örgüt türlerinden farklı olarak kâr amacı gütmeyen örgütlerde performans kriterleri ve paydaş beklentileri farklılık göstermektedir. Herman ve Renz (1998)’e göre kâr amacı gütmeyen örgütlerde misyon ifadesi, raporlar, bağımsız finansal denetimler, operasyon el kitapları, insan kaynakları kabiliyeti, toplumsal kabul, paydaş memnuniyeti, fon bulma gibi performans göstergeleri öne çıkmaktadır. Netting ve Williams (1997) ise bu örgütlerin performansı için sürdürülebilirliğin diğer göstergelerden daha önemli olduğunu belirtmektedir. Bu göstergelerdeki beklentilerin karşılanamaması bu örgütlerin meşruiyetinin sorgulanmasını da beraberinde getirmektedir.

### ***Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Meşruiyet Kazanma Aracı Olarak Değişim ve Yeniden Yapılanma***

Türkiye’de önceki dönemlerde kâr amaçsız örgütlerde değişim çok az çalışılan konular arasında yer alırken (Bektaş & Yılmaz, 2005) yakın zamanlarda söz konusu alanda değişim odaklı çalışmaların başladığı görülmektedir. Bu kapsamda STK’ların kurumsal yapı ve faaliyetlerinin değişimi (Sunar, 2018), örgütsel teşhis modeli önerisi (Erdoğan & Sayın, 2018), STK’larda değişim yönetimi (Erdoğan & Sayın, 2020), STK’larda gönüllü ve profesyonel çalışma (Erdoğan, 2020) zikredilebilir.

Örgütlerde değişim anlamında yeniden yapılanma bir müdahale tekniği olarak ele alınabilir. Minkoff ve Powell (2006) kâr amacı gütmeyen örgütlerin politik ve sosyal bağlamdaki değişiklikler karşısında savunmasızlığına vurgu yaparken söz konusu değişiklikler karşısında bu yapıların esnek olma ihtiyacının altını çizmektedir. Bu örgütler temel örgütsel misyonlarını ve kimliklerini değiştirdiklerinde bu tür değişikliklerin geleneksel yöntemler olup olmadığına bakılmaksızın iç ve dış örgütsel engel ve artan başarısızlık riski söz konusu olmaktadır. Bu sebeple kâr amacı gütmeyen örgütlerin çevresel baskılara karşı izledikleri tek bir yöntem yoktur. Bu amaçla izlenen yöntemler; (a) muhafazakar bir dönüşüm ya da uyum (b) pro-aktif dönüşüm (c) değişime direnç (d) değişen dış koşullara bir cevap olarak öncelikleri

değiştirmek (e) misyon değiştirme olarak sınıflandırılabilir (Minkoff & Powell, 2006).

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişim yönetiminin başarısı için önemli olan bazı kriterler mevcuttur. Bunlar; vizyon oluşturulması, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda değişimin bir model çerçevesinde yürütülmesi, motivasyonun olması, bir kaynak ayrılması ve değişimi yönetmek için gerekli olan becerilere sahip olunması olarak ifade edilebilir (Erdoğan & Sayın, 2020). Kâr amacı gütmeyen örgütlerin örgütsel gelişim biçimlerinde mali, beşeri ve sosyal kaynaklar ile kurmuş olduğu ilişkiler etkili olmaktadır. Kâr amacı güden örgütler değişime hızla cevap verme eğilimindeyken kâr amacı gütmeyen örgütlerde bu hızın daha düşük olduğu da bir gerçektir (Erdoğan & Sayın, 2020). Değişim, farklı türdeki sivil toplum örgütlerinde farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Bu durumun sebepleri vakıf kültürünün yerleşik olması, vakıflarda sürekliliğin öne çıkması ve mevzuatın kolay değişmiyor olması olarak ifade edilebilir. Bir diğer sebep ise sivil toplum örgütlerinin ülkemizde profesyonel yönetimin çok güçlü olmadığı yapılar olması sebebiyle değişimi anlamak ve uygulamak konusunda da güçlükler söz konusu olabilmektedir (Sunar, 2018).

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişim yollarından birisi de yeniden yapılanmadır. Bu kapsamda dünyada bazı örnekler bulunmaktadır. 1946 yılında II. Dünya Savaşı sonrası Avrupa'daki mültecilere yardım çalışmaları ile faaliyetlerine başlayan CARE ABD'deki en büyük uluslararası kâr amacı gütmeyen yardım ve kalkınma örgütlerinden biridir. Fakat 1950'lerde tercih edilen bir kâr amacı gütmeyen örgüt olmasına rağmen sektörde farklı kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkması ile birlikte misyon, strateji, yönetim kurulu ve personeli yeniden değerlendirmeye yönelen bir dizi zorlukla karşı karşıya kalmıştır. CARE 1992-1997 yılları arasında örgütsel yeniden konumlandırma, uzun dönem stratejik planlama ve değişim mühendisliği yoluyla dönüşüm yaşamıştır. Bu dönüşümde özel sektör ve kamu sektöründe uygulanan teknikler kâr amacı gütmeyen alana uyarlanmıştır (Lindenberg, 2001). Bir başka örnekte Von Meding, JOyedele ve Cleland (2009) kâr amacı gütmeyen örgütlerde felaket sonrası yetkinlik temelli bir yeniden yapılanma modeli önermektedir. Bu model felaket yönetimi, stratejik yönetim ve proje yönetimi alanlarındaki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Örgütler kaybettikleri meşruiyeti kazanmak için bazen radikal bazen de tedrici tepkiler vermektedirler (Schembera & Scherer, 2017). Suchman (1995) da meşruiyeti onarım anlamında iki ana strateji olarak normalleştirici açıklamalarda bulunma

ve yeniden yapılanmayı ele almış, son olarak ise panik yapmama stratejisinden bahsetmiştir. Suchman (1995), örgütlerin meşruiyeti yeniden kazanmasında sembolik olarak nitelendirilebilecek örgütün hükümet denetimine açık olması, kötü örneklerin örgütten uzaklaştırılması gibi uygulamaların yanı sıra gerçekten meşruiyet kaybına sebep olan yapı ve uygulamalarda düzenlemeye gitmek ya da örgütten uzaklaştırmak gibi yöntemlere de başvurulabileceğini ifade etmiştir.

## Yöntem

Bu araştırmada, kâr amacı gütmeyen örgütlerde kaybedilmeye başlanan meşruiyetin yeniden kazanılmasında bir araç olarak yeniden yapılanmadan nasıl yararlandırıldığının Kızılay örnek olayı üzerinden incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla en uygun yöntem olarak nitel bir araştırma tasarımına gidilmiştir. Nitel araştırma bir problem veya konunun keşfedilmesi, kolaylıkla ölçülemeyen değişkenleri belirleme, çok belirgin olmayan dinamikleri ortaya çıkarma imkânı verdiği için bu yöntem tercih edilmiştir (Creswell, 2013). Nitel yaklaşım çerçevesinde çalışmada durum çalışması olarak da ifade edilen örnek olay deseni kullanılmıştır. Örnek olay deseni ile gerçek yaşam, güncel sınırlı bir sistem/durum ya da belli bir zaman içerisindeki çoklu sınırlandırılmış sistemler/durumlar hakkında gözlemler, mülakatlar, görsel-işitsel materyaller, dokümanlar ve raporlar gibi çoklu bilgi kaynakları aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi toplanabilmekte, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya konulabilmektedir (Creswell, 2013: 97).

Çalışmada örnek olay olarak Türk Kızılay'ın seçilmesinde Kızılay'ın Türkiye'nin ilk yardım kuruluşu olması (Dağdelen, 2015: 237), kamuoyu desteği ile resmi olarak kurulmuş ilk sivil toplum örgütü olma niteliği taşıması (Hatipoğlu, 2013: 173), 152 yıllık geçmişi, kamu ile yakın ilişkileri, tipik bir sivil toplum örgütü gibi algılanmaması, 2018 yılı itibarıyla ortalama 4.5 milyarlık bütçeye sahip olması gibi alandaki değişimi anlamayı sağlayacak özelliklere sahip olması dikkate alınmıştır. Kızılay'ın alanda büyüklüğü, konumu ve kapasitesiyle öne çıkan çarpıcı ve dönüştürücü bir aktör olarak dikkat çekmesinin yanı sıra, 2000'li yılların başında yaşadığı yeniden yapılanma nedeniyle de kâr amacı gütmeyen örgütlerde değişimi anlamak açısından önemli bir örnek olaydır. Özellikle de 1999 Marmara Depremi ile birlikte yaşadığı meşruiyet krizinden çıkabilmek için ortaya koyduğu değişim çabaları Kızılay'ı bu araştırmanın amacı açısından önemli bir örnek olay haline getirmektedir. Kuram ile ilgili yapılan okumalar ve alanda gerçekleştirilen keşif araştırmasından sonra araştırma konusunda ele alınacak temel soru, kâr amacı gütmeyen



bir örgüt olarak Kızılay'ın 2000'li yılların başında karşı karşıya geldiği meşruiyet sorununu aşmada yeniden yapılanmadan ne şekilde yararlandığını incelemek olarak belirlenmiştir.

Bu süreçte araştırmacılar çalışılması düşünülen konuyla ilgili süreci bilen eski üst düzey bir bürokrat, Kızılay'dan üst düzey iki yönetici ve bir akademisyenle görüşerek konuya yönelik keşfedici bilgilerini derinleştirmişlerdir. Keşif araştırması kapsamında çalışılması planlanan konuda bilgi toplanabilecek kişiler ve veri kaynakları hakkında da bilgi toplanmıştır.

### *Veri Toplama*

Nitel araştırmalarda birden fazla kaynaktan yoğun veri toplanması çalışmanın inandırıcılığı açısından önemli olduğu için (Creswell, 2013: 51; Denzin & Lincoln, 2005: 3; Yıldırım & Şimşek, 2011) problemi açık ve ayrıntılı bir biçimde araştırmak, tanımlamak ve açıklamak için çalışmada çoklu veri (triangulation) kullanılmıştır. Bu yöntem çeşitlemesi araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği için de önemli bir husustur (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu amaçla hem birincil hem de ikincil verilerden yararlanılmıştır.

Birincil verilerin toplanmasında mülakatlardan yararlanılmıştır. Görüşülecek kişilerin belirlenmesinde zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak veren amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu minvalde Türk Kızılay'da aktif görevi olan 2 üst düzey, 1 orta kademe yönetici, daha önceki yıllarda görev yapmış 4 üst düzey, 1 orta kademe yönetici ve alt kademe 2 çalışanla yarı-yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar 18 Mart 2019-11 Eylül 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Metin içerisinde görüşülen kişiler kodlanarak belirtilmişlerdir.

İkincil veri seti oluşturmak için ise Kızılay'a ait bilgileri içeren gazete arşiv taraması, araştırma sorusunu yanıtlama niteliğinde belgeler, tüzük, stratejik plan, faaliyet raporları, birim raporları, görsel-işitsel materyaller, kurum kayıtları, kuruma ait sosyal medya hesapları, kurumun web sitesi, videolar ve meclis tutanaklarından yararlanılmıştır. Ayrıca Kızılay'ın Etimesgut yerleşkesinde bulunan Kızılay Arşivi ziyaret edilmiş, gerekli olan dokümanlar arşivden talep edilerek çalışmanın veri setine dahil edilmiştir. Araştırma sorularına yanıt verme niteliği olmayan veriler ilerleyen aşamalarda elenmiştir. Tüm bunların sonunda çalışmanın amacına uygun bir veri seti oluşturulmuştur.

### ***Veri Analizi***

Bu çalışmada analiz süreci; verileri düzenleme, okuma ve hatırlatıcı notlar alma, veriyi tanımlama, sınıflandırma, verileri yorumlama ve sunma aşamalarını içermiştir (Creswell, 2013). Veri analizine kısmen veri toplama süreci ile eş zamanlı olarak başlanmıştır (Kabakçı, 2016; Creswell, 2013). Veri analiz sürecinde kenar notları alma, kategoriler arasındaki ilişkileri açıklayan notlar alma gibi uygulamalara da gidilmiştir (Miles & Huberman, 1984).

Geçerlik konusu ile ilgili araştırmacı esnek davranmış, araştırma esnasında ihtiyaç duyulduğunda planlanmamış kaynaklara gitmiş, elindeki kaynakları teyit etmek amacıyla farklı veri kaynaklarına başvurma gibi yöntemler kullanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2011: 290). Araştırmacı, çalışmada inandırıcılığı artırmak adına veri çeşitlenmesine gitmiş ve alanda uzun süre kalarak gözlemlerde bulunmuştur. Araştırmacının uzun bir süredir sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanında çalışması, araştırma konusunun öznesi olan örgüt ve diğer sivil toplum örgütlerinin etkinlik ve çalışmalarında kimi zaman aktif görev alması, kimi zaman da katılımcı olarak yer almasının inandırıcılığı artırdığı düşünülmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011).

### **Bulgular**

Bu bölümde öncelikle ikincil verilerden yararlanılarak Türk Kızılay'ın 1999 depremi sonrasında yaşadığı sorunlar ve düşen itibarı ile yeniden yapılanma çalışmalarının başlaması süreci bir örnek olay olarak ortaya konulmuştur. Daha sonra Kızılay'da meşruiyet sorununu aşmak için örgütsel yapıda, hizmet alt yapısında, insan kaynaklarında, mali kaynaklarda ve bilgi teknolojilerinde yapılan değişiklikler sırasıyla ele alınmıştır.

### ***Kızılay'da Meşruiyet Krizi***

99 Marmara Depremi sonrası Türk Kızılay bir meşruiyet krizi yaşamıştır. Örgüt içi yönetim sorunları, deprem sonrasında yardım çalışmalarının yetersizliği, lojistik noktasında yeterli desteği sağlayamaması, yurt içi ve yurt dışından gelen yardımların dağıtımında yaşanan sorunlar ve hükümet ile yaşanan koordinasyon problemleri Kızılay'ın kamuoyu nezdinde itibarını sarsmış bu durum basına açıkça yansımıştır. Yaşanan bu ve benzeri sorunlar Kızılay'da değişim ihtiyacını açıkça ortaya koymuştur. Söz konusu döneme ait yapılan gazete arşivi taramasında çıkan haberlerin "skandal, çadır/çadır yangını, kriz, kongre" gibi temalara sahip olması

bunu göstermektedir. Örneğin Milliyet gazetesinin “Zengin Kızılay, fakir çadır” (25.08.1999), “Kızılay yüz kızartıyor” (26.08.1999), Sabah gazetesinin “Kızılay’ın deposu müze gibi” (13.10.1999), Yeni Şafak gazetesinin “Dernek değil, krallık” (14.10.1999) gibi haberleri Kızılay’ın o dönemki itibarının kamuoyu nezdinde sarıldığının göstergesi olarak okunabilir.

Kızılay’ın itibarı ile ilgili olumsuz haberlerin 99 Marmara Depremi’nin üzerinden bir yıl geçtikten sonra dahi yayınlanmaya devam ettiği görülmektedir. Örneğin Yeni Şafak gazetesinin 12 Haziran 2000 tarihli “Kızılay itibar arıyor” başlıklı haberinde “Kızılay Genel Başkanı Gönen, 17 Ağustos ve 12 Kasım depremleri sonrasında itibar kaybeden Kızılay’ı eski haline getireceklerini söyledi.” ifadeleri yer almıştır. Böylece 99 Marmara Depremi sonrasında yaşanan kriz ile birlikte Türk Kızılay’da yeniden yapılanma söylemlerinin gündeme gelmeye başladığı görülmektedir.

Kızılay’da yeniden yapılanma anlamında atılan ilk adımlardan biri 2000 yılında ODTÜ ile başlatılan yeniden yapılanma sürecidir. Bu süreç 2000 yılı faaliyet raporunda aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Rapor 2000: 3):

*“Kızılay kavramının, misyonunun, amaçlarının, gelecek için senaryolarının, stratejilerinin ve örgüt tasarımının belirlenmesi ve bu çerçevede danışmanlık için ODTÜ ile; Kızılay Depo Otomasyonu için Bilgi Teknolojileri ve Elektronik Araştırma Enstitüsü (BİLTEN) ile; Kızılay Network ve Bilgisayar Alt Yapısı Tasarımı ve Kızılay Genel Eğitimi için Bilimsel ve Teknik Araştırma Vakfı (BİTAV) ile; Kızılay Kan Merkezleri Otomasyonu için TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TAİ) ile protokol ve sözleşmeler yapıldı.”*

Bu süreçte yeniden yapılanma ağırlıklı olarak kan hizmetleri, depolar ve şubelerin yeniden organizasyonu şeklinde planlanmış (Uzun, 2010) fakat böyle bir çalışma yapılmasına karşın görüşmecilerimizden K-2 bu çalışmanın sonuçlarını yönetimin tam olarak hayata geçiremediğini ifade etmiştir. Bu dönem yapılan yeniden yapılanma çalışmalarının sonuç vermemesinde dönemin sosyal-politik koşulları önemli bir etken olmuştur. Bir başka önemli unsur da Kızılay’da yeniden yapılanma çalışmalarının dışarıdan hizmet alımı şeklinde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

Diğer yandan o dönemde Kızılay’ın eski itibarına kavuşmasına yönelik kamuoyu baskılarının da devam ettiği görülmektedir. Örneğin 09.06.2001 tarihli Hürriyet gazetesi “Üniversiteden Kızılay’a itibar önerileri” başlıklı haberinde ODTÜ Endüstri Mühendisliği bölümü öğretim üyelerinin Kızılay’ın yeniden yapılanması için 25 maddelik öneri paketi hazırladığı, değişim sergilenirse Kızılay’ın ancak o şekilde

eski itibarını kazanabileceği ifade edilmiştir. Bu talepler ancak 2005 yılında karşılık bulabilmiş ve 2005 yılında yaşanan başkan değişikliğinden sonra Kızılay'da yeniden yapılanma çalışmalarının hız kazanmıştır.

### ***Meşruiyetin Yeniden Kazanılmasına Yönelik Çabalar: Yeniden Yapılanma***

Kızılay 99 Marmara Depremi sonrasında yaşadığı meşruiyet krizini atlatmak ve kaybettiği itibarını yeniden kazanabilmek için kapsamlı bir yeniden yapılanma çabası içine girmiştir. Kamuoyundan gelen tepkiler nedeniyle depremin hemen ardından gündeme gelen bu çabalar zaman içerisinde farklı dönemlerde farklı boyutlarda hayata geçirilmiştir. Yeniden yapılanma süreci Milliyet gazetesi haberine (17.08.2005) aşağıdaki gibi yansımıştır:

*“Türkiye Kızılay Derneği Genel Başkanı Tekin Küçükali, “Marmara depreminin büyük yıkıcı gücü karşısında itiraf etmeliyiz ki, Kızılay’ın organizasyon yapısı da ayakta kalamamıştır. Depremden sonra Kızılay’ın yeniden yapılanma hamlesi başlattığını belirten Küçükali, Kızılay’ın Türkiye’nin herhangi bir yerinde meydana gelecek afete 2 saat içinde ilk ekibini gönderebilecek bir organizasyona kavuştuğunu söyledi.”*

Bu bölümde Kızılay'da yaşanan yeniden yapılanma süreci bu açılardan ayrıntılı olarak incelenmektedir.

### **Örgütsel Yapıda Yaşanan Değişim**

Türk Kızılay'da değişimin en yoğun yaşandığı alan örgütsel yapıdır. Faaliyet raporlarında yer alan bilgilere göre 2000 yılı yönetim ve denetim organları olarak; Genel Kongre, Genel Merkez Kurulu, Genel Merkez Yönetim Kurulu, Genel Merkez Denetçiler Kurulu, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Genel Müdürlük bulunmaktaydı. 2000 Yılı itibarıyla Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı Birimleri ve Genel Müdürlük Müesseseleri Birimleri de aşağıda sıralanmaktadır:

- Hukuk müşavirliği
- Organizasyon metot ve eğitim müdürlüğü (Savunma uzmanlığı)
- Bilgi işlem merkezi müdürlüğü
- Dış münasebetler müdürlüğü
- Basın yayın halkla ilişkiler müdürlüğü

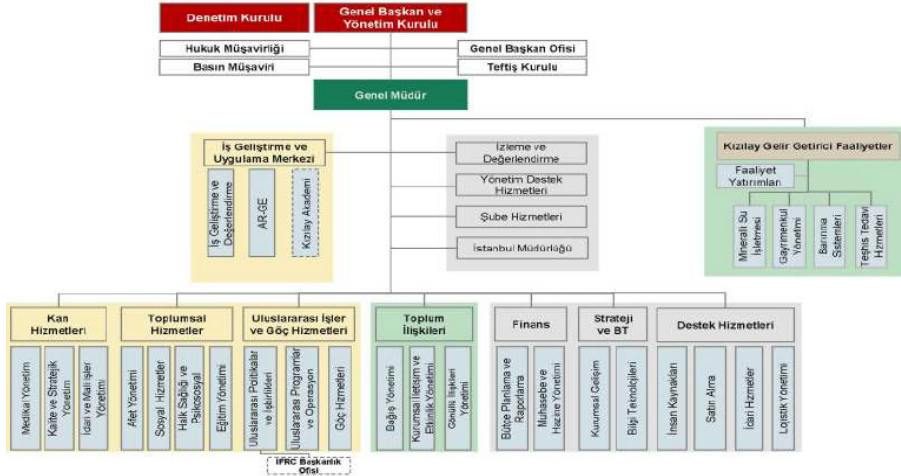
- Şubeler müdürlüğü
- Plan bütçe ve mali kontrol müdürlüğü
- Merkez müdürlüğü
- Gençlik müdürlüğü
- Kan hizmetleri müdürlüğü
- Sağlık işleri müdürlüğü (İlaç yardımları, rehabilitasyon yardımları, hac sağlık hizmetleri, askeri tatbikatlar, ilk yardım eğitim hizmetleri, dispenserler, huzurevleri, kreşler, daire tabipliği, diğer faaliyetler)
- Afet müdahale ve yardım müdürlüğü
- Haberleşme ve arşiv müdürlüğü
- Alım satım müdürlüğü
- Personel müdürlüğü
- Fen işleri müdürlüğü
- Emlak işleri müdürlüğü

Aynı dönemde Genel Müdürlük Müesseseleri Birimleri ise şu şekildedir:

- Kan merkezleri
- İstanbul müdürlüğü
- Afyon madensuyu işletmesi müdürlüğü
- Akçakoca yaşlı konukevi müdürlüğü
- İnebolu konukevi müdürlüğü
- Özel sağlık meslek lisesi müdürlüğü
- Etimesgut merkez depo ve atölyeler müdürlüğü
- Maltepe bölge depo müdürlüğü
- Manisa bölge depo müdürlüğü
- Elazığ bölge depo müdürlüğü
- Dumlulu bölge depo müdürlüğü

Söz konusu örgüt yapısı 2000 yılında Kızılay'da tipik bir kamu örgütlenmesi bulunduğunu göstermektedir. Dağınık müdürlük sayısı, çok fonksiyonel olmayan, ihtiyaç duyulduğunda ekleme yapılan bir yapı olarak dikkat çekmektedir. Faaliyet raporları incelendiğinde 2000 yılından sonra yıllar içerisinde örgütsel yapıda değişimler yaşandığı görülmüştür. Bu değişiklikler bütünlükten yoksun parçalı bir değişim özelliği göstermektedir. Birimlerde isim değişikliği, birimlerin birleştirilmesi, faaliyetlerin boyutuna göre müdürlüklere ayrılması gibi değişiklikler dikkat çekmektedir.

2017 yılına gelindiği zaman ise Kızılay'ın örgütsel yapısında geleneksel faaliyetlere devam edilmekle birlikte bu faaliyetlerin yeniden örgütlendiği, İş Geliştirme ve Uygulama Merkezi, Göç Hizmetleri, İzleme ve Değerlendirme gibi yeni birimler oluşturulduğu görülmektedir (Şekil 1). Yeni örgüt yapısı incelendiğinde organizasyon yapısında bir değişiklik görülmekte, 2000 yılındaki dağınık müdürlük sayıları azaltılarak bir gruplamaya gidildiği anlaşılmaktadır. 2017 yılında faaliyetlerin, temel faaliyetler altında Kan Hizmetleri, Toplumsal Hizmetler, Strateji ve Bilgi Teknolojileri gibi sistematik olarak gruplanması söz konusu olmuştur.



Şekil 1. Türk Kızılay 2017 Yılı Örgüt Şeması

Kaynak: Türk Kızılay 2017 yılı faaliyet raporu

Yeniden yapılanma kapsamında Türk Kızılay'da faaliyet alanları ile ilgili olarak her bir birimin kendi içerisinde yeniden yapılanma geçirdiği ifade edilebilir. Bu

değişiklikler 2000-2018 yılları arasında çeşitli birimlerin isimlerine ve örgüt şemasındaki yerlerine tabloda verildiği şekilde yansımıştır (Tablo 1).

**Tablo 1.** 2000-2018 yılları arasında Birimler Düzeyinde Yaşanan Değişimler

2000 Yılı	2018 Yılı
Kan Hizmetleri Müdürlüğü	Kan Hizmetleri Genel Müdürlüğü
Emlak İşleri Müdürlüğü	Gayrimenkul Yönetimi
Emlak Yönetim Müdürlüğü	İnşaat Yönetimi Müdürlüğü
Sağlık İşleri Müdürlüğü / Dispanserler	Sağlık İşleri Müdürlüğü / Teşhis ve Tedavi Hizmetleri
Afyon Madensuyu İşletmesi Müdürlüğü	Mineralli Su İşletmeleri
Sağlık İşleri Müdürlüğü / İlk Yardım Eğitim Hizmetleri	Eğitim Hizmetleri / İlk Yardım Eğitim Birimi
Afet Müdahale ve Yardım Müdürlüğü	Afet Yönetimi Direktörlüğü
Gençlik Müdürlüğü / Karşılıksız Burs Yardımları	Sosyal Hizmetler Direktörlüğü / Eğitim Yardımı
Sağlık İşleri Müdürlüğü / Huzurevleri	Sosyal Hizmetler / Sosyal Hizmet Kuruluşları Tarafından Verilen Hizmetler
Sağlık İşleri Müdürlüğü / Askeri Tatbikatlar-Seyyar Hastaneler	Afet Yönetimi Direktörlüğü / Tatbikatlar ve Sivil – Asker İş Birliği Faaliyetleri

**Kaynak:** Türk Kızılay 2000-2019 faaliyet raporları

### Hizmet Altyapısında Değişim

Kızılay'ın hizmet altyapısındaki değişimler en fazla kan, teşhis ve tedavi hizmetleri, yapılan yardım ve bağışlar, gayrimenkul, mineralli su işletmeleri, ilk yardım eğitimleri, ulusal afetler, burslar, huzurevleri, askeri tatbikatlar başlıkları altında incelenebilir. Kan, Kızılay'ın en önemli ve en kapsamlı hizmet alanlarından biridir. 2005 yılında hayata geçirilen Güvenli Kan Temini Projesi sonrası önemli değişikliklerin olduğu, kan hizmetlerinin alt yapısında ciddi dönüşümler yaşandığı görülmektedir. Kan temini dışında Kök Hücre ve Plazma Fraksinasyon gibi önemli projeler hayata geçirilmiş ve bu projeler kan hizmetleri alanında Kızılay'ın bilgi birikimi ve tecrübesini arttırmıştır. Kan hizmetlerinin özellikle hız gerektiren yapısı bilgi teknolojilerini

de çokça kullanmayı gerektirmiş bu anlamda gereken yazılımlar da yaptırılmıştır. Önemli değişikliklerden biri de 2011 yılında Kan Hizmetlerinin Genel Müdürlük olarak yeniden yapılanması olmuştur.

Görüşmecilerimizden K-6 yeniden yapılanma kapsamında konuşmasında şu ifadeler yer vermiştir:

*“Biz geldiğimizde 250 bin kan alınıyordu dedik. Biz kan projesini tamamen değiştirdik. Dünya standartlarına tam uygun olacak bir hale getirdik kanda ve kanı ayrıştırarak vermeye başladık. Bu ilk defa bizim zamanımızda oldu. Bununla ilgili de Kan Merkezleri bölgesel Kan Merkezleri kurduk ve bunu da yaygın hale getirdik ve bunu da bir Genel Müdürlük yaparak ona bağladık. Kan Hizmetleri Genel Müdürlüğü diye Kızılay’ın içerisinde özel bir birim yaptık.”*

Yeniden yapılanma faaliyetlerinin bir sonucu olarak kan hizmetleri alanındaki performansın arttığı göze çarpmaktadır. 2000 ve 2018 faaliyet raporlarında yer alan bilgilere göre 2000 yılında 194.720 ünite kan sivil vatandaşlardan, 152.271 ünite kan askeri birliklerden olmak üzere toplam 346.991 ünite kan toplanmıştır. 2018 yılında ise sivil vatandaşlardan 2.571.482 ünite kan bağışısı alınmıştır. 2018 yılında kan hizmetleri personel sayısı 2.717 iken 2000 yılına ait personel sayısına ulaşamamıştır. 2000 yılında Kızılay’ın kan hizmetleri bünyesinde 23 Kan Merkezi ve 6 Kan İstasyonu, 2018 yılında ise 18 Bölge Kan Merkezi (BKM) ve 67 Kan Bağış Merkezi bulunmaktadır.

Kan hizmetlerinde meşruiyeti yeniden tesis etme ile ilgili olarak kan ile ilgili yapılan çalışmalarda hükümet yetkililerinin de faaliyetlere katılımı söz konusu olmuştur. 17.07.2005 tarihli “Erdoğan’dan kan bağışısı” başlıklı Milliyet gazetesi haberinde dönemin Başbakanı Recep Tayyip Erdoğan’ın yenilenen Çapa Kan Merkezi’nin açılışına gittiği ve kan bağışısında bulunduğu bilgileri yer almıştır. Kızılay’ın üstlendiği en önemli hizmetlerden biri de sosyal yardımlardır. Kızılay bir insani yardım örgütü olarak kurulduğu günden bu yana yurt içi ve yurtdışında aynî ve nakdî yardımlarını sürdürmüştür. Yapılan Yardım ve Bağışlar konusunda 2000-2018 arası faaliyet raporlarından ve “Son Üç Yılda: 2016-2017-2018” adlı rapordan edinilen bilgiler ışığında toplamda 2000 yılında 550.395.230<sup>(1)</sup> olan yardımların 2018

(1) Karşılaştırma kolaylığı olması açısından 2000 yılındaki rakamlar 2018 değerlerine dönüştürülmüştür. Dönüştürmede öncelikle 1 Ocak 2005 tarihinde TL’den 6 sıfır atıldığı göz önünde bulundurulmuştur. Dönüştürme işleminde TCMB’nin resmi web sitesinde yer alan enflasyon hesaplayıcısı uygulaması ([http://www3.tcmb.gov.tr/enflasyoncalc/enflasyon\\_hesaplayici.html](http://www3.tcmb.gov.tr/enflasyoncalc/enflasyon_hesaplayici.html)) kullanılmıştır. 2000 yılı rakamları TCMB’nin web sitesinden alınan toplam değişim oranı ile formülize edilerek 2018 yılı değerlerine çekilmiştir. 2000 yılı aralık ve 2018 yılı aralık verileri



yılında 3.278.286.485 TL'ye ulaştığı anlaşılmaktadır. Yurt dışında yardım yapılan ülke sayısı da 18'den 53'e çıkmıştır. 2000 yılında şartlı bağış ve destek yardımları 39.736.532 TL iken bu miktar 2018 yılında 2.860.795.867 TL'ye yükselmiş, yine aynı dönemde aynı bağışlar 29.361.969 TL'den 417.490.618 TL'ye yükselmiştir. 2018 yılı faaliyet raporuna göre "Uluslararası Programlar ve Operasyonlar Direktörlüğü" altında insani yardım faaliyetleri için delegasyonların oluşturulduğu görülmektedir.

Kızılay, 2018 yılı itibariyle 11 ayrı ülkede 25 kurum personeli, 39 yerel personel ile faaliyetlerine devam etmektedir. Kızılay'da meşruiyetin yeniden kazanılması adına aynı ve nakdî bağışlarda kamuoyu tarafından tanınan kişilerin, siyasilerin aktif katılımları da öne çıkarılmıştır. 18.12.2007 tarihinde Hürriyet gazetesinde yer alan "Kızılay'dan ünlü yüzlerle bağış" başlıklı haberde Milli Takımlar Teknik Direktörü Fatih Terim, şovmen Beyazıt Öztürk, Doç. Dr. Nihat Hatipoğlu ve dönemin Diyanet İşleri Başkanı Ali Bardakoğlu'nun çağrılarıyla vatandaşı kurban bağışı kampanyasına katılmaya davet ettikleri görülmüştür. 09.11.2010 tarihli Sabah gazetesinde yer alan haberde de "AKP, CHP ve MHP'nin milletvekilleri vekaletlerini Türk Kızılayı'na teslim ediyor." ifadeleri yer almıştır.

Meşruiyeti yeniden kazanma faaliyetleri içerisinde ünlü ve toplumda bir yeri olan kişilerin yönetim kurulunda yer aldığı uygulamalar da görülmüştür. Bu konuda görüşmecilerimizden K-3 Osman Yağmurdereli ve Ercan Saatçi gibi toplum tarafından tanınan kişilerin de yönetim kuruluna alındığını ifade etmiştir.

Gayrimenkuller de Kızılay'ın önemli gelir getirici faaliyet alanlarından biridir. 2000 ve 2018 yılı faaliyet raporundan edinilen bilgilere göre 2000 yılında Kızılay'ın 3.373 adet olan mülk sayısı 2018 yılında 4.999'a yükselmiştir. 2000 yılında toplam tutarı 4.600.541 TL olan 66 taşınmaz bağışlanmıştır. 2018 yılında ise 77 bağışçı tarafından 138 adet taşınmaz bağışlanmıştır. Bu taşınmazların toplam tutarı 20.193.150,24 TL'dir. Kızılay'ın gelir getirici faaliyetlerinden biri de mineralli su işletmeleridir. 1926 yılında bu amaçla Afyonkarahisar Mineralli Su İşletmesi Kızılay'a bağışlanmıştır. Afyonkarahisar Mineralli Su İşletmesi'ne ilave olarak 2014 yılında Erzincan Mineralli Su İşletmesi de faaliyetlerine başlamıştır. Mineralli su işletmeleri ile ilgili olarak 2000-2017 arası faaliyet raporlarından ve "Son Üç Yılda: 2016-2017-2018" adlı rapordan alınan bilgilere göre 2000 yılında üretilen maden suyu şişe sayısı 66.349.584 iken 2018 yılında bu sayı 651.550.446'ya ulaşmıştır.

girildiğinde toplam değişim oranı % 879 olarak bulunmuştur. 2000 yılı rakamı, 2018 aralık ayı TÜFE'siyle çarpılıp 2000 yılı aralık ayı TÜFE'sine bölünerek 2018 yılı rakamları elde edilmiştir.

2000 yılındaki kâr 8.103.815 TL iken, 2017 yılında 33.916.344 TL'ye yükselmiştir. 2000 yılına ait herhangi bir veri bulunmazken 2018 yılında maden suyunun pazar payı % 20,2'dir.

Kızılay'ın eğitim çalışmaları da yeniden yapılandırılarak 2000 yılından farklı olarak Eğitim Yönetimi altında toplanmıştır. İlk yardım eğitimleri konusunda da yeniden yapılanma ve bir büyüme görülmektedir. İlk yardım eğitimlerinde 2000 ve 2018 yılları arası faaliyet raporlarına göre 2000 yılında toplam eğitim verilen kişi sayısı 1.298 iken 2018 yılında bu sayı 29.624'e yükselmiştir. Kızılay 2000 yılında 48 kurs ile ilk yardım alanında hizmet verirken 2018 yılına gelindiğinde ise Kızılay'ın 24 ilde 30 ilk yardım eğitim merkezine ulaştığı görülmektedir. Meşruiyeti yeniden kazanma faaliyetlerinde eğitim çalışmalarının da yer aldığı görülmüştür.

Kızılay'ın belirlenen yeni misyon çerçevesinde faaliyetler gerçekleştirdiği bunu yaparken de toplumsal kabul noktasında yer alan önemli meslek gruplarını bu faaliyetlere dahil ettiği görülmüştür. 2007 yılında olası afet zararlarını en aza indirme amacıyla Kızılay şubeleri arasında yerelde kurumlar arası iş birliğinin geliştirilmesini sağlamak, muhtar, öğretmen, din görevlisi, toplum destekli polis gibi toplum lideri aracılığıyla toplumsal afetlere karşı hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk bilincini oluşturmaya yönelik, "Toplum Liderlerini Teşkilatlandırma Projesi" başlatılmıştır. Görüşmecilerimizden K-6 da söz konusu projeyi "O projede toplumun tüm dinamikleri var" olarak ifade etmiştir. Toplum tarafından kabul görmüş meslekler üzerinden yapılan faaliyetler meşruiyeti yeniden kazanma faaliyetleri arasında yer almıştır. Proje ile birlikte kamu ile ilişkiler de geliştirilmiş, proje yapılan ziyaretlerle birlikte detaylı olarak anlatılmıştır. Hürriyet gazetesinin 18.09.2008 tarihli haberrinde dönemin Kızılay Genel Başkan Danışmanı Prof. Dr. Ahmet Mete Işıkarı'nın proje ile ilgili ziyaretine yer verilmiştir.

Türk Kızılay'ın temel görevlerinden biri de afet müdahalesidir. 2000 ve 2018 yılları faaliyet raporlarından edinilen bilgilere göre ulusal afet müdahaleleri yıllara göre kıyaslandığında 2000 yılında sadece deprem ve seli içeren 5 faaliyet görünürken 2018 yılı içerisinde yurt içinde meydana gelen afet ve acil durumlar nedeniyle 220 doğal ve insan kaynaklı afete müdahale edilmiş ve yaklaşık 76.547 kişiye ulaşılmıştır. Kızılay kurulduğu günden bu yana afetten etkilenen insanlara yardım için barınma hizmeti de sunmuştur. Bu amaçla 1954 yılında çadır dikim atölyesi kurulmuş, 1957 Bolu ve Fethiye depremlerinden sonra stokların azalması sebebiyle atölye büyütülmüştür. 2001 yılında Uluslararası Kızılhaç-Kızılay Dernekleri Federasyonu'nun katkılarıyla son şeklini almıştır. 2005 yılında ise Çadır Üretim Merkezi, işletme olarak

yeniden yapılandırılmış, 2009 yılında da ismi Yerleşim Sistemleri Üretim İşletmesi olarak değişmiştir. Yapılan değişiklikler ile birlikte üretim modelleri de geliştirilmiştir. 124 personele sahip işletme 3500 m2 kapalı alana, 2000 m2 sundurma alanına sahip, günlük tek vardiyada 1800 ila 2000 metrekairelik, bir anlamda yıllık 30.000 adet afet aile çadırı üretim kapasitesine sahiptir. Erzincan ve Ankara’da iki üretim tesisi bulunmaktadır (Türk Kızılay, Barınma Sistemleri, 2020).

2000 yılı faaliyet raporundan edinilen bilgiye göre 2000 yılında Kızılay 1 merkez 4 bölge deposu ile hizmet vermektedir. 2000 yılında Afet Müdahale ve Yardım Müdürlüğü altında yapılan çalışmalar 2009 yılından itibaren Afet Yönetimi Müdürlüğü adı altında devam etmiştir. Afet Operasyon Merkezi (AFOM) de 2001 yılında Türk Kızılay’ın tüm birimleri ile koordineli hareket ederek daha hızlı, etkili ve doğru bir şekilde afetlere müdahale edebilmek amacıyla kurulmuştur. İnsani yardım operasyonları Kızılay tarafından Afet Yönetimi Müdürlüğü ve bağlı 9 Bölge Afet Yönetim Müdürlüğü (BAYM), 23 Yerel Afet Yönetim Şefliği (YAYS) ve Ankara’da bulunan “Afet Operasyon Merkezi (AFOM)” aracılığıyla yerine getirilmektedir (Türk Kızılay, Ulusal Afet Yönetimi, 2020). Kızılay yardım ve faaliyetlerini ulusal aynı zamanda uluslararası alanda da sürdürmektedir. 99 Marmara Depremi sonrası yeniden yapılanma içerisine giren Kızılay, performans artışı ile birlikte uluslararası alanda da aktif olarak görünür olmuştur. 25.02.2007 tarihli Milliyet gazetesinin “Türk Kızılay’ının yardım eli” başlıklı haberinde “Fransa Basın Ajansı (AFP), Türk Kızılay’ının yaşanan iç çatışma sonucu milyonlarca insanın yerlerinden edilmesinin yol açtığı bir insani krize sahne olan Sudan’ın Darfur bölgesindeki hizmetlerini içeren fotoğraflar yayınladı.” ifadeleri yer almıştır. 99 depreminde ortaya çıkan olumsuzluklar sonucu meşruiyet kaybı yaşayan Kızılay, yeniden yapılanma faaliyetleri ile birlikte meşruiyetini yeniden kazanmaya başlamış, uluslararası alanda da görünürlüğü artmıştır.

Kızılay, kurulduğu günden bu yana savaş durumlarında askerin yanında yer almış, askeri tatbikatlara katılım gerçekleştirmiştir. 2000 ve 2018 yılları faaliyet raporları incelendiğinde 2000 yılı faaliyet raporunda Kızılay ile ilgili “2000 yılı içinde askeri tatbikata katılmamıştır.” ifadesi yer almaktadır. 2018 yılı raporuna göre ise Kızılay masa başı ve fiili olmak üzere İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Eskişehir gibi illerde toplamda 22 askeri tatbikata katılmıştır.

Diğer yandan yine yeniden yapılanma faaliyetlerine bağlı olarak bazı faaliyet alanlarında ise bir daralma yaşandığı da görülmektedir. Türk Kızılay’ın faaliyet alanlarından biri olan teşhis ve tedavi hizmetlerinde 2000 yılında 38 olan dispanser

sayısı 2018 yılına gelindiğinde 3 hastane ve 2 tıp merkezine dönüşmüştür. Bu merkezlerde 2000 yılında muayene olan kişi sayısı 1.389.916 iken 2018 yılında bu sayı 642.183'e düşmüştür. Kızılay'ın öğrenciler için burs yardımları da mevcuttur. 2000 yılında burs verilen kişi sayısı 16.426 iken bu sayı 2018 yılında 10.574'e düşmüştür. 2000 yılında verilen toplam burs miktarı 9.167.061 TL iken 2018 yılında bu miktar 2.291.680,20 TL olarak verilmiştir. Huzurevleri alanında 2000 yılında 3'ü şubelere, 2'si merkeze bağlı toplamda 5 birimde hizmet verilirken, 2018 yılında 3 huzurevi bulunduğu bilgilerine ulaşılmıştır.

Kızılay'ın 2000-2018 yılı performansı incelendiğinde özellikle kan, eğitim faaliyetleri, yardım ve bağışlar, gayrimenkul, mineralli su işletmesi gibi alanlarda performans artışı görülmektedir. Burada sadece bir performans artışından değil aynı zamanda yapılanma ve işleyişte de değişikliklerden bahsedilebilir. Örneğin ilk yardım eğitimleri 2018 yılına gelindiğinde Eğitim Yönetimi'nin altında faaliyetlerine devam etmektedir. 2000'li yıllardan 2018 yılına doğru gelindiğinde büyük oranda performans artışı görülmekle birlikte örneğin huzurevi ve burs verilen kişi sayılarındaki azalma da dikkat çekmektedir. Teşhis ve tedavi hizmetlerinde de farklı bir yapılanmaya gidilmekle birlikte hizmet verilen kişi sayısında bir gerileme yaşanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu hizmet alanlarından çıkılmadığı, ama hizmet kapasitesinde bir düşüş yaşandığı görülmüştür. Bu düşüşün temel nedenlerinden biri Kızılay'ın temel faaliyet alanlarına yoğunlaşması dolayısıyla huzurevi, teşhis ve tedavi hizmetleri, burs gibi alanlarda var olan çalışmaları devam ettirmesi fakat hizmet artırımı gibi bir çaba içerisinde olmaması ifade edilebilir. Tüm bu gelişmeler değerlendirildiğinde hizmet alt yapısının büyümesi Kızılay'da performans artışına neden olduğu açıkça söylenebilir.

Kızılay'da yaşanan performans artışında Kızılay'ın kamuoyunun nabzını tutması önemli etkenlerdendir. 2006 yılında da ilk kez Türkiye Kızılay Derneği İmaj ve Beklentiler Araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu sayede kamuoyunun Türk Kızılay'a bakışı, örgütün performansı ve örgüte duyulan güven tespit edilmeye çalışılmıştır. Periyodik olarak devam eden araştırma en son 2018 yılında "Türk Kızılay'ı Kurumsal Algı Araştırması" olarak yenilenmiştir.

### İnsan Kaynakları Alanında Değişim

Hizmet alt yapısında yaşanan değişim, bu sistemleri yürütebilecek nitelikli insan gücüne de ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Kızılay'da insan kaynakları alanında 2000-2018 yılları karşılaştırıldığında niceliksel ve niteliksel bir artış görülmektedir. 2000

yılında 2.019 olan personel sayısı yaklaşık 2,5 kat artışla 5.034'e yükselmiştir. 2018 yılında Kızılay'da yüksekokul ve üniversite mezunlarının sayısı toplam personel sayısının yaklaşık % 75'ini, 31-40 yaş aralığı çalışan ise toplam çalışan sayısının % 45'ini oluşturmaktadır.

Kızılay'ın insan kaynakları politikaları konusunda mülakatlardan edinilen bilgiye göre 2000'li yıllarda Kızılay'da genellikle devletin çeşitli kademelerinde görev almış, emekli asker ve erken emekli olmuş kişilerin görev aldığı görülmüştür. 2000'li yılların başındaki insan kaynağı profilini görüşmecilerimizden K-2 aşağıdaki gibi aktarmıştır:

*“20 yıl şurada çalışmış. 5 yıl burada çalışmış. Gelmiş bir de Kızılay'da emeklilik hayatında devam ediyor... Bizim bütün müdürlerimiz 60 yaşında üzerindedir.”*

İlk kez 2005 yılı faaliyet raporunda karşılaşılan “Çalışanlarımızın kişisel ve profesyonel gelişim ihtiyaçları” ifadesi, insan kaynaklarında yaşanan niteliksel dönüşümün göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir. Gerçekten de 2005 yılından sonra eğitimler hız kazanmış, iş başvurularının genel veri tabanı ve insan kaynakları veri tabanları yoluyla alındığı bilgisi edinilmiştir. 2007 yılından sonra bazı pozisyonların doldurulmasında danışmanlık hizmeti alınması uygulamasına da geçilmiştir. Bu da farklı kanallarla kullanılarak istenen nitelikteki personele ulaşma çabasını göstermektedir. 2009 yılının önemli gelişmelerinden biri Performans Yönetim Sistemi çıktıklarına göre kişi bazlı Eğitim İhtiyaç Analizinin yapılması olmuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışan niteliğindeki değişimin iki temel nedeni olduğu iddia edilebilir. Bunlardan ilki Kızılay'a iş başvurularında artış yaşanması sebebiyle nitelikli personel seçiminin daha kolay hale gelmesi, ikincisi de alınan personele eğitim hizmetleri sunarak var olan personelin kapasitelerinin geliştirilmesidir. 99 yılında ortaya çıkan olumsuz tablodan sonra Kızılay'a iş başvurularında yaşanan artış örgütün meşruiyetini yeniden kazandığının göstergelerinden biri olarak okunabilir.

### Mali Kaynaklarda Değişim

Kızılay'ın finansal kaynakları ile ilgili en önemli yapısal değişim 2009 yılında Kızılay'ın değişen tüzüğü ile yaşanmıştır. 1993 yılından beri uygulamada olan tüzük

2009 yılında değiştirilmiş ve gelir kalemlerinde bazı değişiklikler yaşanmıştır. 2009 yılında yenilenen tüzüğe eklenen gelir kalemleri arasında; “Diğer bağış, vasiyet ve yardımlar”, “Afet hazırlık ve müdahale faaliyetleri sonucunda Kızılay depolarından halka dağıtılan temel afet malzemelerinin yeniden stoklanması için Devlet tarafından aktarılacak kaynak”, “2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu hükümleri uyarınca sağlanacak gelirler” ve “Dış kaynaklı yardımlar ve bağışlar” dikkat çekmektedir. Bu değişimin ardından Kızılay’ın gelirlerinde önemli oranda artış yaşandığı görülmektedir. 2000 yılı faaliyet raporu incelendiğinde Kızılay’ın gelirleri 743.836.550 TL iken 2018 yılına gelindiğinde bu rakamın 4.868.658.961 TL’ye yükseldiği dikkat çekmektedir (Türk Kızılay, Mali Bilgiler, 2020).

2012-2018 yılları arasında gelirlerin neredeyse 10’a katlandığı görülmektedir. Bu artışta 2009 yılında değişen tüzük ile birlikte gelir kalemlerinde yaşanan değişim, bireysel bağışların artması ve uluslararası fonlardan yararlanma en etkili faktörler arasında sayılabilir. Özellikle de bireysel bağışların artması Kızılay’ın meşruiyetini onararak kamuoyunun güvenini yeniden kazandığı şeklinde yorumlanabilir. Bireysel ve kurumsal bağışçılar incelendiğinde toplam bağış içerisinde bireysel bağışçıların oranı 2015 yılında %82,2, 2018 yılında ise %85,5’e yükselmiştir. Meşruiyeti yeniden kazanma çabalarında üst düzey yöneticilerin ikili ilişkileri geliştirerek bağış yapma imkânına sahip ülkenin önde gelen markalarının sahipleri ile görüşmeler gerçekleştirdiği bilgilerine de ulaşılmıştır. Bu anlamda görüşmecilerimizden K-6 ulusal ve uluslararası faaliyetlerde Türkiye’nin önde gelen markalarının sahipleri ile görüştüğünü bu konuda söz konusu kişilerin Kızılay’a gönüllü olarak yardımda bulduklarını hatta zaman zaman bu kişilerin “Burada deprem olmuş. Biz nasıl yardım ederiz” diyerek kendisine ulaştıklarını ifade etmiştir.

### Bilgi Teknolojilerinde Yaşanan Değişim

Kızılay’da faaliyet alanlarının genişlemesi büyük bir operasyonu yönetme becerisini de gerektirmektedir. Bu da ancak bilgi teknolojilerinin Kızılay’ın her bir biriminin kendi sistemlerine entegre edilmesiyle gerçekleşebilmiştir. 2000 yılı faaliyet raporunda “Bilgi İşlem Merkezi Müdürlüğü Faaliyetleri” adı altında yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Alım satım müdürlüğüne ait programlama, şube evrak takibi, yurtdışı /yurtiçi personel gidişi ve istatistik takibi, Kızılay Emlak Takibi Projesi gibi dar kapsamlı birkaç çalışma görülmektedir. Fakat bunu dönemin teknolojik koşullarından bağımsız olarak da okumamak gerekmektedir. 2000 yılında Kızılay’daki teknolojik durumu görüşmecilerimizden K-2 şu şekilde ifade etmiştir:

*“2000 yılında ben işte o müdürlüğe atandığımda bir tane bilgisayar vardı. O da bizim müdürlüğümüzde vardı. O da afetlerdeki malzeme listelerini hükümet istiyor ya çabuk çıkarılsın diye o listeler. Ama bir lojistik sisteme bağlı bir kayıt çıkartma sistemi değil.”... “Bir bilgisayar var. O da daktilo olarak kullanılıyor.”*

Kızılay için teknoloji alanında dönüm noktalarından biri ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) uygulamasıdır. Ön çalışmaları 2004 yılında yapılan ERP ile muhasebe, finans, analitik bütçe, lojistik, satış, insan kaynakları, sabit kıymet yönetim modülleri kullanılmaya başlanmış ve bu modüllerin birbirleriyle gerçek zamanlı olarak entegre edilmesiyle Türk Kızılay'ın kasa, banka, stok (kan ve kan ürünleri, afet malzemeleri vb.) demirbaş ve gayrimenkul bilgilerine anlık olarak ulaşılması mümkün olabilmıştır.

Teknoloji alanında önemli değişikliklerden bir diğeri ise 2018 yılında SAP uygulamasına geçiş olarak gösterilebilir. 2018 yılı faaliyet raporları incelendiğinde teknoloji kullanımının öneminin artmasıyla birlikte Kızılay'da üç ayrı birim olarak SAP, Yazılım Geliştirme ve BT Planlama ve Strateji Müdürlüklerinin kurulduğunu görmekteyiz. Yapı içerisinde teknolojinin devamlı geliştirilmesi adına “Hizmet Masası Uygulaması” da görülmektedir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik konuları da meşruiyeti yeniden kazanma çalışmalarında oldukça önemlidir. Kızılay'da teknoloji konusunda Genel Müdürlüğe bağlı çalışan İzleme ve Değerlendirme Direktörlüğü kapsamında özellikle yapılan harcamalar, ihaleler gibi konuların mevzuata uygunluğu konusunda çalışmakta ve tespit edilen hususlarda gerekli işlem ve raporlamaları yapmaktadır. Görüşmecilerimizden K-4 izleme değerlendirmenin aynı zamanda oto-kontrol ve gözden kaçabilme ihtimali olan unsurlar için de uygulanması makul bir yöntem olduğunu ifade etmiştir.

Kızılay'ın 2000 ve 2018 yılları arasında teknoloji alt yapısı ile ilgili önemli bir fark bulunmaktadır. Kan hizmetlerinde, lojistik yönetiminde, insan kaynakları gibi alanlarda teknolojinin kullanımı kaynak ve zaman tasarrufunu da beraberinde getirmiş, süreçler üzerinde pozitif etkileri olmuştur.

## **Tartışma ve Sonuç**

Türk Kızılay Türkiye'nin en eski insani yardım örgütü olarak 150 yıldır ulusal ve uluslararası alanda faaliyetlerini sürdürmektedir. Gölcük merkezli 1999 Marmara Depremi ve ardından yaşanan 12 Kasım Düzce Depremi Kızılay için önemli bir

dönüm noktası olmuştur. Deprem sonrası geç müdahale, lojistiği yönetememe, kamu kurumları ile ilgili yaşanan koordinasyon sorunu, yönetimde yaşanan iç çekişmeler gibi sorunlar bir meşruiyet sorununu da beraberinde getirmiştir. Kamuoyuna yansıyan bu sorunlar basında çok ciddi yer bulmuş ve Kızılay itibar kaybına uğramıştır. 99 Marmara Depremi ile sarsılan Kızılay ilerleyen yıllarda kaybettiği meşruiyeti tamir edebilmek adına kurumsal olarak önemli çabalara girişmiştir. Yeniden yapılanma süreçleri ile birlikte örgütsel yapı, hizmet alt yapısı, insan kaynakları, mali kaynaklar, bilgi teknolojileri gibi alanlarda değişimler yaşanmıştır.

Kızılay örnek olayı bir bütün olarak değerlendirildiğinde Türk Kızılay'ın 1999 yılında depremin ardından yaşadığı krizler sonrası ortaya çıkan meşruiyet sorununun giderilmesinde kurumda yaşanan yeniden yapılanma süreci önemli bir yerde duruyor görünmektedir. Kızılay'da mali kaynaklardaki değişim faaliyet alanlarına yansımış, faaliyet alanlarının genişlemesi hizmet alt yapısında değişimi zorunlu kılmış, hizmet alt yapısında yaşanan değişim insan kaynaklarında niteliksel bir değişimi beraberinde getirmiştir. Her bir birim içinde yaşanan değişim diğer birimleri de etkilemiş ve bütünsel bir değişim gerçekleşmiştir. Dolayısıyla 99 yılından bugüne gelindiğinde yeniden yapılanmış bir Kızılay ortaya çıkmıştır.

Her ülke de kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışları (Anheier, 2005), yaşadığı süreçler ve bu örgütlerde değişimi gerektiren faktörler de değişiklik göstermektedir. Kızılay örneğinde bu faktörler yaşam eğrisi ve diyalektik kuram ile açıklanabilir. Van de Ven ve Poole (1995: 517) diyalektik kuramda örgüt içinde ya da dışında olan karşıtlıklardan biri mevcut durumu yönlendirmek için güç kazandığında değişimin ortaya çıktığı ifade etmektedir. Bir anlamda 2000 yılı örneğinde olduğu gibi örgüt kendi kendine yeniden yapılanma vb. planlar yapsa bile çevresel faktörler bu durumu kolaylaştırmadığı sürece, bir anlamda kuvvet alan analizindeki denge bozulmadığı sürece örgütün planlı değişim çabaları gerçekleşmemiştir. Kızılay'da diyalektik kuramın ifade ettiği çatışmanın başladığı süreç zaman içerisinde planlı bir değişim sürecini de başlatmıştır.

Uzun (2010) daha çok meşruiyet üzerinde durduğu çalışmasında Kızılay'ın meşruiyetini yeniden inşasında sembolik ve maddi stratejiler izlediğini ifade etmiştir. İlk olarak Kızılay kendisine verilen tepkilere karşın normalleştirici açıklamalar yapmış, savunmaya yönelik mazeretler öne sürmüş, yönetsel skandalları yalanlamıştır. Tepkileri dindiremeyince örgüt daha somut adımlara geçmiştir. Uzun (2010)'un çalışmasında yeniden yapılanma daha dar kapsamda ele alınmış ve zaman olarak da 2010 sonrasını kapsamadığı görülmüştür. Yapılan bu çalışmada da benzer şekilde



Kızılay'ın önce savunmaya geçtiği, mazeretler öne sürdüğü fakat bunlar yeterli gelmeyince yönetici değişikliği ya da yeniden yapılanma gibi somut adımlara başvurulduğu görülmüştür. Bu çalışmanın temel farklarından biri de değişim yönetimi bakımının olması olarak ifade edilebilir.

Türk Kızılay ve CARE (Lindenberg, 2001) arasında yeniden yapılanma anlamında benzer değişiklikler göze çarpmaktadır. İki örgütte de dış çevrede yaşanan değişimlerden etkilenerek değişim sürecine girildiği görülmektedir. Yine benzer olarak iki örgüt de stratejik bir planlama yaparak değişim sürecine girmiştir. Bu stratejik planlama ve yeniden yapılanma süreçleri her örgütün kendi yapısına özgü olarak alt birimlerine yansıdığı görülmüştür. İki örnek olayın benzerliklerinin yanı sıra bazı farklılıkları da mevcuttur. Bu farklılıklardan ilki ülkelerin kendilerine özgü yapılarıdır. CARE Amerika merkezli bir örgüttür. Söz konusu bölgede değişim mühendisliği yaklaşımının Türkiye'ye nazaran daha yaygın olduğu ifade edilebilir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki değişime kâr amacı güden örgütler gibi yaklaşılmaktadır. Dolayısıyla değişim net olarak 1992-1997 yılları arasında gerçekleşmiştir. Bir diğer farklılık ise CARE'de değişimi etkileyen durum genel çevre faktörü iken Kızılay örneğinde değişimi etkileyen durumlar politik unsurlar ile yakından ilgilidir. Türk Kızılay'da değişimde kamu ve politik aktörler değişim sürecini yakından etkilemiştir. Örneğin Türkiye'de 2000'li yılların başında koalisyon hükümetlerinin olduğu politik ve ekonomik zorlukların yaşandığı dönem söz konusudur. Bu dönemdeki kâr amacı gütmeyen örgütlerin içinde bulunduğu koşullar ile ilerleyen yıllarda AB uyum süreci ile birlikte yaşanan yasal yapısal değişiklikler, ülkedeki yaşanan sosyal değişim ve o dönemle ilgili kıyaslandığında iyileşen ekonomik göstergelerin olduğu dönemdeki kâr amacı gütmeyen örgütlerin durumu elbet aynı olmayacaktır. Örgütlerin yönetim anlayış ve sistemleri, insan kaynağı ve bilişim alanlarında yaşanan değişimler de bu süreci olumlu etkilemiştir.

2000'li yıllardan sonra süreç içerisindeki gelişmeleri ortaya koyarken bazı alanlarda önceki ve sonraki performansları kıyaslamak için detaylı veriye ulaşılamaması araştırmanın en önemli kısıtları arasındadır. Bundan sonraki çalışmalara yönelik ise şu öneriler yapılabilir. Kızılay uzun geçmişi olan, devlet ile yakın ilişki içerisinde, büyük bir yapıya sahip kâr amacı gütmeyen bir örgüttür. Kâr amacı gütmeyen örgütler alanını anlayabilmek için farklı alanlarda farklı büyüklükteki örgütlerde benzer çalışmaların yapılması yararlı olacaktır. Sonraki çalışmalarda ele alınabilecek bir konu da yeniden yapılanmayı etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin değişim yönetimi bağlamında incelenmesidir. Bu çerçevede kaynak bağımlılığını yönetme ve örgüt içi değişim yönetimi uygulamalarının araştırılması alana önemli bir katkı olacaktır.

## Kaynakça / References

- Ağaçcı, L. 2017. *Sivil toplum kuruluşlarının pazarlama iletişiminde sosyal medyanın rolü: Kızılay ve Yeşilay üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Altıncık, H. 2014. *Van depremi sonrasında Erciş halkının Kızılay algısının kurumsal itibar açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Anheier, H. K. 2005. *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. New York: Routledge.
- Bagire, V., Aosa, E., & Awino, Z. B. 2014. A synthesis of the strategic orientations and ngo legitimacy in the african economic setting. *Journal of Business and Economics*, 5 (8): 1358-1373.
- Bektaş, Ç. & Yılmaz, H. 2005. Sivil toplum kuruluşlarında teorik ve stratejik boyutları ile değişim yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, (2): 67-89.
- Boyd, J. 2000. Actional legitimacy: No crisis necessary. *Journal of Public Relations Research*, 12 (4): 341-353.
- Brett, E. A. 1993. Voluntary agencies as development organizations: Theorizing the problem of efficiency and accountability. *Development and Change*, 24 (2): 269-304.
- Caillouet, R. H. 1991. *A quest for legitimacy: Impression management strategies used by an organization in crisis*. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana State University, Baton Rouge.
- Creswell, J. W. 2013. *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çaha, Ö., Çaylak, A., & Tutar, H. 2013. *Tra2 bölgesi sivil toplum kuruluşları profili*. Ankara: Serhat Kalkınma Ajansı.
- Çimen, G. U. 2016. *Kurumsal filantropinin, gönüllülük & marka itibarı açısından değerlendirilmesi: Koç, Kızılay & İKSV örnekleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dağdelen, M. 2015. Türk Kızılayı: Bir insani diplomasi aktörü. M. Şahin & B. S. Çevik (Ed.). *Türk dış politikası ve kamu diplomasisi*: 215-237. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2005. *The sage handbook of qualitative research*. Los Angeles: Sage.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pasific Sociological Review*, 18 (1): 122-136.

- Edwards, M. & Hulme, D. 1995. NGO performance and accountability in the Post-Cold War World. *Journal of International Development*, 7 (6): 849-856.
- Erdoğan, N. & Sayın, Z. 2018. Sivil toplum kuruluşlarına yönelik bir örgütsel teşhis modeli önerisi. *17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*: 228-233. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Yayın No: 10.
- Erdoğan, N. & Sayın, Z. 2020. STK'larda değişim yönetimi. N. Erdoğan & Z. Sayın (Ed.). *Kurumsal Yönetim El Kitabı*: 257-283. İstanbul: KYA Yayınları.
- Gençal, S. 2020. *Sivil toplum kuruluşlarında hizmet kalitesinin ölçümü: Türk Kızılayı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Harvard University Press.
- Harmon, D. J., Green, S. E., & Goodnight, G. T. 2015. A model of rhetorical legitimation: The structure of communication and cognition underlying institutional maintenance and change. *Academy of Management Review*, 40 (1): 76-95.
- Hatipoğlu, O. 2013. Türkiye Kızılay Derneği'nin kamusalılığı: Bir çözümleme denemesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22): 167-189.
- Hearit, K. M. 1995. "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, 46 (1-2): 1-17.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. 1998. Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (1): 23-38.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. 2009. Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35: 1404-1427.
- Hirsch, P. M. & Andrews, J. 1984. Administrators' Response to Performance and value challenges: Stance, symbols, and behavior. T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.). *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice*: 170-185. University of Illinois Press.
- James, E. 1987. The nonprofit sector in comparative perspective. W. W. Powell (Ed.). *The nonprofit sector: A research handbook*: 397-415. New Haven: Yale University Press.
- Kabakçı, Y. 2016. Nitel veri analizinde adım adım NVIVO kullanımı. Y. Kabakçı (Ed.). *Nitel veri analizinin temelleri*: 1-20. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kaya, F. 2016. Sivil toplum örgütleri: Kızılay örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (45): 819-832.
- Keyman, E. 2006. *Türkiye'de sivil toplumun serüveni: İmkansızlıklar içinde bir vaha*. Ankara: STGM.

- Lindenberg, M. 2001. Are we at the cutting edge or the blunt edge?: Improving ngo organizational performance with private and public sector strategic management frameworks. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3): 247-270.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363.
- Miles, M. & Huberman, A. 1984. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Milliyet Gazetesi Arşivi, <http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/>
- Minkoff, D. & Powell, W. 2006. Nonprofit mission: Constancy, responsiveness, or deflection? W. W. Powel & R. Steinberg (Eds.). *The non-profit sector: A research handbook*: 591-611. London: Yale University Press.
- Muştu, A. 2019. *Sivil toplum kuruluşlarında gönüllü motivasyonu: Genç Kızılay örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Najam, A. 1996. NGO accountability: A conceptual framework. *Development Policy Review*, 14 (4): 339-354.
- Netting, F. E., & Williams, F. G. 1997. *Preparing the next generation of geriatric social workers to collaborate with primary care physicians*. Chicago: Paper presented at the Annual Program Meeting of the Council on Social Work Education.
- Okumuş, E. 2010. *Meşruluğun toplumsal gerçekliği*. İstanbul: İnsan Yayınları.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1): 145-179.
- Parson, T. 1960. *Structure and process in modern societies*. Glencoe: IL: Free Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Ruef, M. & Scott, W. R. 1998. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4): 877-904.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. 1992. In search of the non-profit sector I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3 (2): 125-151.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. 1996. *Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally*. Working Paper. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. 1997. *The third world's third sector in comparative perspective*. Working Papers of the The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. The Johns Hopkins. University Institute for Policy Studies.

- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. 1998. Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9 (3): 213-248.
- Schütz, A. 1998. Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132 (6): 611-628.
- Schembera, S. & Scherer, A. G. 2017. Organizational strategies in the context of legitimacy loss: radical versus gradual responses to disclosed corruption. *Strategic Organization*, 15 (3): 301-337.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. 2017. Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11 (1): 451-478.
- Tiftikçi, M. 2020. *Kamu yararına faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu çalışanlarının gönüllülük motivasyon eğilimleri: TDV ve Türk Kızılay örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- Tost, L. P. 2011. An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36 (4): 686-710.
- Türk Kızılay 2000. *Türk Kızılay rapor 2000*.
- Türk Kızılay 2017. *Türk Kızılayı 2017 yılı faaliyet raporu*.
- Türk Kızılay 2018. *Türk Kızılayı 2018 yılı faaliyet raporu*.
- Türk Kızılay 2020. *Barınma sistemleri*. Ankara, <<http://yerlesimsistemleri.kizilay.org.tr/hakkimizda.html>>. Erişim: 26 Mart 2020.
- Türk Kızılay 2020. Mali bilgiler*. Ankara, <<https://www.kizilay.org.tr/Kurumsal/mali-bilgiler>>. Erişim: 24 Şubat 2020.
- Türk Kızılay 2020. *Ulusal afet yönetimi*. Ankara, <<https://afetyonetimi.kizilay.org.tr/tr/kurumsal.html>>. Erişim: 24 Mart 2020.
- Uçar, F., Gülmez, E., Mutlu, Ö., Erbaş, S., & Gez K. 2015. Kâr amacı gütmeyen kurumların kurumsal itibarı: Kızılay örneği. *Selçuk İletişim*, 8 (4): 131-153.
- Uzun, A. 2010. Örgütsel meşruiyetin yeniden inşasına yönelik bir süreç modeli: Türk Kızılay Vakfı örneği. *1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri*: 73-87. Ankara.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3): 510-540.
- Von Meding, J. K., Oyedele, L., & Cleland, D. J. 2009. Developing ngo competencies in post-disaster reconstruction: A theoretical framework. *Disaster Advances*, 2 (3): 36-45.

- Yıldırım, A. & Şimşek, H. 2011. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zaidi, S. A. 1999. NGO Failure and the need to bring back the state. *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, 11 (2): 259-271.