

ALMANYA'DAKİ TÜRK SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINI BAZI İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ İTİBARIYLA PROFİLLEME: BAVYERA FEDERAL EYALETİNDEKİ TÜRK DERNEKLERİ ARAŞTIRMASI

*Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi,
Cilt 36, Sayı 3, 2018,
s. 107-140*

Elif KOCAGÖZ

Dr. Öğretim Üyesi, Kahramanmaraş
Sütçü İmam Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
ekocagoz@ksu.edu.tr

*Bu çalışma T.C. Başbakanlık Yurtdışı Türkler ve
Akraba Topuluklar Başkanlığı tarafından
desteklenmiştir.*

Öz: Almanya'da 50 yılı aşan bir geçmişle neredeyse tüm eyalet ve bölgelere yayılmış dernekler kuran Türk toplumu, nüfusunun büyüklüğü ve aktif sivil toplum hayatı itibarıyla ülkede önemli bir konuma gelmiştir. Türk toplumu bugüne kadar siyasal, ekonomik ve kültürel birçok mücadelesini de çoğunlukla bu kuruluşlar aracılığıyla yürütmüştür. Almanya'da ve Türkiye'de son dönem oluşan gündemler ve iki devlet arasında yaşanan gerginlikler ise, Türk toplumunu ve derneklerini geçmişe kıyasla çok daha önemli bir pozisyona getirmiş, kısmen de tartışmaların odak noktasına yerleştirmiştir. Buna rağmen, Türk derneklerinin profilini ortaya koyan saha araştırmalarıyla güncel literatürde karşılaşılmamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Almanya'nın Baviera eyaletinde faaliyette bulunan Türk derneklerini bazı seçili iç-faktörler çerçevesinde profileyerek Türk sivil toplumuna dair tartışmalara ve ilgili literatüre katkıda bulunmaktır. Çalışmada, kalitatif (mülakat) ve kantitatif (anket) araştırma teknikleri kullanılmış ve araştırmaya üye sayıları toplamı 13.049 ve yıl bazında toplam 2447 faaliyet üreten 96 dernek katılmıştır. Bulgularda; hedef pazar seçimi, bütçe planlama, üye çalışmaları gibi stratejik, yönetsel ve operasyonel düzeyde iyileştirmelere ihtiyaç duyulan bazı alanlar görülmüştür. Derneklerin karakteristikleri dikkate alındığında bu iyileştirmeler, doğru bir insan kaynakları-gönüllü yönetimi ile ve iç mekanizmaların yetersiz kaldığı noktalarda dış dünyadan destek alınarak sağlanabilir. Huzurlu bir Türk toplumu iki ülke için de kazanım olduğundan; ilgili aktörlerin bu tarz kuruluşlara kapasite geliştirici destekler sunmasının da önemli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Sivil toplum kuruluşlarında yönetim, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, Türk sivil toplum kuruluşları, Türk toplumu, Almanya.

**PROFILING TURKISH CIVIL SOCIETY
ORGANISATIONS IN GERMANY
BASED ON SOME INTERNAL
FACTORS: A RESEARCH ON TURKISH
ORGANISATIONS OPERATING IN
FEDERAL STATE BAVARIA**

*Hacettepe University
Journal of Economics
and Administrative
Sciences
Vol. 36, Issue 3, 2018,
pp. 107-140*

Elif KOCAGÖZ

Assist.Prof.Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam
University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences
Department of Business Administration
ekocagoz@ksu.edu.tr

*This study was supported by the Presidency of Turks
Abroad and Related Communities (Undersecretariat
of the Prime Ministry of the Republic of Turkey).*

Abstract: With a history of more than 50 years in Germany; Turkish society, which has established several organisations spreaded to almost all states and regions, has become a prominent position in the country as of the size of its population and of having an active civil society life. Turkish society has hitherto been involved in many political, economic and cultural struggles mostly through these organisations. Recent agendas of Germany and Turkey and tensions between these two countries have brought Turkish society and its organisations into a much more important position compared to past, and partially have placed them at the focus of debates. Nevertheless, field researches outlining the profiles of Turkish organisations are hardly ever found in the current literature. The aim of this study is to contribute to the debate on Turkish civil society as well as to the related literature by profiling Turkish organisations operating in Federal State Bavaria based on some selected internal factors. In this study, qualitative (in-depth interviews) and quantitative (questionnaire) research methods are used, and 96 organisations, having 13.049 registered members, and generating 2447 activities on a yearly basis, have participated in the research. In research findings; some areas, such as target market selection, budget planning, and membership management, are identified where improvements at strategic, managerial, and operational levels are needed. Considering the characteristics of these organisations, such improvements could be achieved through proper human resources- and volunteer management, and by getting support from the outside world at the point of failure of internal mechanisms. Since a peaceful Turkish society a gain for both countries is; providing capacity-enhancing supports by relevant actors to such organisations is also considered to be important.

Keywords: *Management of civil society organisations, non-profit organisations, Turkish civil society organisations, Turkish society, Germany.*

GİRİŞ

Sivil toplum, Anheier (2004)'in ifadesiyle aile, kamu ve piyasa içerisindeki kurumlar, örgütler ve bireylerin ortak ilgilerini geliştirdikleri alan olarak tanımlanır. Sivil toplum kuruluşları (STK) ise, genel olarak devletlerin çeşitli hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde sunmalarının mümkün olmadığı ve özel sektörün de kâr elde etme imkânı görmeyerek faaliyette bulunmadığı alanlarda; toplumun bazı ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik hizmetler, programlar ve projeler sunarak son derece önemli bir boşluğu doldururlar. STK'lar, literatürde *hükümet dışı örgütler* ve *kâr amacı gütmeyen kuruluşlar* olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışmada Almanya'da "Verein" (dernek) statüsündeki kuruluşlar incelendiğinden; yazımda çoğunlukla "dernek" ifadesi kullanılmaktadır.

Almanya'daki Türklerin sivil toplum hayatına katılımı 50 yılı aşan bir geçmişe sahiptir. 1960'lı yıllarda sivil toplum örgütlenmesinin az sayıdaki ilk örneklerinde politik eğilimli işçi dernekleri (Vermeulen, 2006) ve öğrenci hareketleri görülmektedir. 1970'lerde işçi ailelerinin Almanya'ya gelmeye başlaması Türk nüfus yapısını değiştirmiş, bu doğrultuda toplumda farklı ihtiyaçlar belirmeye başlamıştır. Bu ihtiyaçlara karşılık başta dîni konular olmak üzere farklı alanlarda faaliyet gösteren STK'lar ortaya çıkmış ve nihayetinde Türk toplumu zengin bir sivil toplum hayatına sahip olmuştur. Günümüzde Türk derneklerinin bir bölümü sadece yöresinde ya da eyaletler düzeyinde bir bölümü de hem eyaletler hem de üyesi oldukları çatı kuruluşlar vasıtasıyla federal düzeyde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Dartan, 2012).

Faaliyet alanları açısından Almanya'daki Türk derneklerine bakıldığında; sanat, spor, din, politika, gençlik, sosyal hizmetler, hemşehrilik, uyum, iş/meslek ve hobi topluluklarına kadar birbirinden farklı derneklerin varlığı görülmektedir. Buradaki alanlarının çeşitliliği; Türk toplumunun sivil toplum örgütlenmesinde aktifliğinin göstergesi olduğu gibi, Almanya'daki Türk toplumunun özellikle çeşitli sosyo-kültürel ihtiyaçlarına işaret etmesi bakımından da önemlidir. Dernekler, bir yandan farklı ihtiyaçlara kendi faaliyet alanları çerçevesinde çözümler üretirken, diğer yandan Türk toplumunun birlikteliğini sağlamak ve potansiyelini belirli alanlara kanalize etmek, bireylerin Türk ve Alman sosyal hayatlarına katılımlarını teşvik etmek, kimlik/aidiyet duygularını güçlendirmek ve entegrasyon gibi birçok işlevi de yerine getirmektedir. Ayrıca siyasal alanda; Almanya'daki Türklerin sorunları, çifte vatandaşlık, ırkçılıkla mücadele, Almanya yerel seçimlerinde oy kullanma hakkı gibi konular üzerinde çalışmalarda bulunduğu da görülmektedir. Örneğin, Kuzey Bavyera'daki 18 derneği temsil eden ve uluslararası akreditasyona sahip bir çatı kuruluş olan Nürnberg Metropol Bölgesi Türk Toplumunu (*Türkische Gemeinde in der Metropol Region Nürnberg TGMN*) Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı toplantılarında Almanya'da ırkçılık, yabancı

düşmanlığı, İslamofobi, göçmen sorunları vb. konularda Türk toplumunun sözcülüğünü yapmıştır (Bknz. TGMN, 2009).

Almanya ve Türkiye açısından bakıldığında Türk dernekleri; toplumu ihtiyaç, sorun ve beklentileriyle doğru bir şekilde tanımak ve özellikle çeşitli projeleri hayata geçirmek açısından hem bir iletişim kanalı, hem de proje ortağı mahiyetindedir. Türk derneklerinin her iki devlet açısından önemi literatürde çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır (Örn. Öner, 2015; Aydın, 2014; Yurdakul, 2009; 2006). Bir milyonu aşkın bir Türk nüfusun sivil toplum hayatında aktif yer aldığı bilgisi ise (TAM, 2005), bu dernekleri iki devlet için daha da önemli kılmaktadır.

Türk toplumunun ve derneklerinin her iki devlet için önemi ve özellikle son dönemde¹ her iki ülkenin yoğun ve gergin gündemlerinin ortasında kalmaları (Bknz. Önsoy, 2016), bu kuruluşların nasıl bir görünüme sahip olduğunu inceleme gerekliliğini ortaya koymaktadır. Literatürde ise, bu derneklerin kapsamlı saha araştırmalarıyla profillerine odaklanıldığı çalışmaların azlığı, bu kuruluşları yapısal olarak tanımlayıp izleyen araştırmalara perspektif sunabilecek güncel araştırmaların olmayışı ve özellikle Türkçe literatürdeki bu yöndeki eksiklik dikkat çekicidir.

Bu çalışmanın amacı Almanya'nın Bavyera eyaletindeki Türk derneklerini iç çevre faktörleri açısından inceleyerek bu kuruluşların görünümünü ortaya koymaktır (Bknz. Makale sonu "Açıklamalar" bölümü). "*Türk dernekleri nasıl bir görünüme sahiptir?*" sorusundan hareketle bu çalışmanın, Almanya'daki Türk sivil toplum kavramının bilimsel bir yaklaşım içerisinde tartışılması yönünde, akademiye ve Alman ve Türk kurumlarına temel bilgiler sunabileceği düşünülmekte; Almanya'daki STK'ların kapasitesinin geliştirilmesi için yürütülebilecek teknik çalışmalara temel olma potansiyeliyle de Türk sivil toplum camiasının profesyonelleşme yolculuğuna katkıda bulunması ümit edilmektedir.

ALMANYA'DAKİ TÜRK SİVİL TOPLUMU

Alman İstatistik Kurumu verilerine göre, Almanya'da nüfusun %20'sine tekabül eden yaklaşık 16,5 milyon yabancı ve Alman vatandaşlığına sahip yabancı kökenli bulunmakta, bu rakamın yaklaşık beşte birini Türkler ve Türk kökenli Almanlar oluşturmaktadır (Destatis, 2015). Türklerin nüfusu, geriye dönüş teşviklerinden yararlanan 1980'li yıllar hariç sürekli artarak günümüzde üç milyona yaklaşmıştır.

Almanya'daki Türk derneklerine dair ise net bir sayıya ulaşılamamakta, toplam dernek sayısı çeşitli kaynaklarda farklı şekilde aktarılmaktadır. Örneğin, Koç (2012) Avrupa'da en fazla Türk derneğinin Almanya'da olduğunu vurgulayarak ülkede toplam 2028 derneğin bulunduğunu belirtmektedir. Hunger (2005), 2001 yılı verilerine göre

Almanya'daki 16 bin yabancılar derneğinin (*Ausländer-Verein*) 11 bininin Türkler tarafından kurulduğunu ifade etmektedir. Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığına (YTB) göre ise Almanya'da 4 binin üzerinde Türk derneği bulunmaktadır (YTB, ty).

Almanya'daki Türk nüfusunun ne kadarının derneklere üye olduğu ve/veya derneklere temsil edildiği konusunda da net bir rakama ulaşmak oldukça zordur (Bknz. Atılgan, ty). Bazı kuruluşlar derneklerin üye sayıları itibariyle büyüklüğüne dair birtakım bilgiler sunmaktadır. Örneğin, dîni alanda çalışmalar yürüten REMID'in (*Religionswissenschaftlicher Medien- und Informationsdienst e.V.*) çalışmasında, yedi dîni Türk çatı kuruluşunun alt derneklerinde yaklaşık 300 bin² civarında üye olduğu görülmektedir (RE MID, ty). Ancak farklı alanda faaliyette bulunan birçok dernek bulunduğundan, bu rakamdan daha fazla sayıda bir Türk nüfusunun derneklere üye olduğu söylenebilir. Bunun haricinde, Almanya Aile, Yaşlılar, Kadınlar ve Gençlik Bakanlığı'nın (*Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*) Türkiye Araştırmalar Merkezi (TAM) Vakfı'na yaptırdığı bir araştırma, Türklerin %64'ünün sivil toplum faaliyetlerine aktif olarak katıldığını ortaya koymaktadır (TAM, 2005). Ancak bu dernek üyelik oranı değildir. Yine de bu oran Türk nüfusuna uyarlandığında, neredeyse bir buçuk milyon Türk ve Türk kökenlinin, sivil toplum faaliyetlerine katıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. TAM Vakfının araştırmasında, Almanya'da uzun süredir ikamet eden Türklere kıyasla daha az süredir ikamet edenlerin sivil topluma katılım oranının düşük olduğu, erkeklerin kadınlara göre daha aktif olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça, daha iyi mesleklere ve finansal duruma sahip oldukça sivil topluma katılım da artmakta; dîni, kültürel ve sosyal konularda Türk derneklerine, meslekî konularda ise Alman kuruluşlarına rağbet edilmektedir.

LİTERATÜR

STK'lar; politik bilimler, uluslararası ilişkiler gibi disiplinlerden incelendiği gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlar sıfatıyla genelde işletme, özelde yönetim ve pazarlama bilimleri perspektifinden de incelenmektedir. Dolayısıyla sivil topluma ve STK'lara yönelik akademik yazın geniş bir alana yayılmakta; bu kuruluşlara yönelik araştırmaların birbirlerinden oldukça farklı yaklaşımlar ve modellerle ele alındığı görülmektedir (Bknz. Lecy vd., 2012; Stone vd., 1999). Yönetim ve pazarlama bilimleri alanında; STK'ların bazı çalışmalarda iç ve bazılarında dış çevre unsurlarıyla, bazılarında ise karma modellerle inceleme konusu olduğu görülmektedir.

İç çevre unsurlarının araştırma konusu olduğu çalışmalarda; örneğin Poole vd. (2001) kültür, teknoloji, planlamaya insan kaynağının katılımı, yönetim uygulamaları ve destekçilere (gönüllülere/bağışçılara) yönelik geliştirilen politika ve uygulamalar şeklinde beşli bir yapıda STK'ları incelemiştir. Comfort (2001) ise, yönetim

kurullarına odaklanmış, yönetim yapıları ve süreçlerini performansla ilişkilendirmiştir. Packard (2010) çalışanların kuruluşun performansını etkileyen faktörler üzerine algılarını incelemiş, bu konuda pozitif tutum sahibi liderlerin olması, kuruluşa bağlılığı olan ve motive edilmiş çalışanların varlığı, örgüt yapısı ve finans gibi konuların öne çıktığını belirtmiştir.

Kaplan (2001) stratejik yönetim çerçevesinde; finansal yapı, müşteri (hedef kitle) ilişkileri, kritik içsel süreçlerde kuruluşun performansı, örgütsel öğrenme gibi temaları incelemiştir. Sowa vd. (2004) verimliliğe dair çok-boyutlu bütünlük modelinde, program çıktıları ve yönetimin etkililiğine odaklanmıştır. Lecy vd. (2012) performans ölçümüne dair önerdiği modelin merkezine örgüt yönetimi ile ilgili konuları; etrafına da kuruluşun projelerini (program geliştirme, tasarım ve uygulama), dışsal çevreyi ve sosyal ağ ve partnerleri yerleştirmiştir. Chalhoub (2009) ise, kurumsal strateji, içsel yönetim teknikleri, insan kaynağını geliştirme, çalışanlarda ve yönetimde gönüllülük kültürü vb. konuların performansta etkili olduğunu ortaya koymuş; faaliyetlerin yoğunluğu, hizmetlerin dağıtılabirliği ve projelerin kalitesinin öneminin de altını çizmiştir.

Literatürde, iç çevre unsurlarının kuruluşun etkin ve verimli çalışmasında anahtar özellikte olduğunu ortaya koyan birçok çalışmaya ulaşılabilmektedir. “*Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar*” açısından yönetim-pazarlama stratejilerinin konu edildiği alan kitapları da (Örn. Renz, 2016; Andreasen, Kotler; 2008) bunu detaylarıyla ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, performans, verimlilik gibi temalar bu araştırmanın kapsamında olmasa da onlara etki ettiği bilinen iç unsurları incelemenin; hem Türk derneklerinin profilini görmek, hem de taşıdıkları potansiyel hakkında ipuçlarına sahip olmak bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Almanya’daki Türk derneklerine dair literatüre baktığımızda, çalışmaların çoğunlukla sosyal, ekonomik ve politik temalar ekseninde olduğu (Bknz. Sezgin, 2008) ve araştırmacıların dernekler konusuna özellikle göçmenlerin entegrasyonu açısından yaklaştığı (Bknz. Meyer, 2006) görülmektedir. Literatürde politik ve dînî dernekler üzerine araştırmalarının yoğunluğu ve Türk derneklerinin Türk/Alman politikaları açısından rolüne ilişkin çalışmalar dikkat çekmektedir (Bknz. Öner, 2015, 2014; Adıgüzel, 2011; Amelina, Faist, 2008; Küçüküseyin, 2002; Lemmen, 2000; Cetinkaya, 2000; Özcan, 1989; Atilgan, ty;).

Literatürde ayrıca; çatı kuruluşlarla ilgili araştırmalar (Örn. Klöckner, 2015; Thränhardt, 2013; BMFI, 2011; Yükleyen, Yurdakul, 2011), Türklerin örgütlenme süreçleri ve derneklerinin kuruluş ve gelişimleri gibi incelemeler (örn. Vermeulen, 2006), etnik köken-kimlik-spor kültürü gibi alan itibarıyla spesifikleşen spor dernekleri araştırmaları (Örn., Huhn vd. 2014; Stahl, 2013; Huhn, Metzger, 2013; Kleindienst-

Cachay, 2005) ve genel olarak Türklerin sivil topluma katılımlarıyla (*Freiwilliges Engagement*) ilgili araştırmalar (örn. Halm, Sauer, 2007; 2004, TAM, 2005) mevcuttur.

Sonuç olarak literatürde, Türk derneklerinin iç yapı itibariyle profillerinin ortaya konduğu Almanya genelinde ve/veya eyaletler bazında güncel bir araştırmaya rastlanmamış; genelde örnek dernekler üzerinden (*case*) ve/veya ikincil verilerle çalışıldığı görülmüş; geniş kapsamlı saha araştırmalarının bulunmayışı dikkat çekmiştir. Türkçe literatürde de bu konuda önemli bir boşluk bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma bir profil araştırması olup, ana soru “İç yapısı itibariyle Bavyera eyaletindeki Türk dernekleri nasıl bir görünüme sahiptir?” şeklinde tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı mevcut tabloyu ortaya koymaya yöneliktir (Bknz. Makale sonu “Açıklamalar” bölümü). Araştırmanın anakütlesini Bavyera eyaletindeki Türk dernekleri oluşturmaktadır. Bavyera nüfusunun (12,5 milyon) yaklaşık %20’sini göçmenler oluşturmakta ve eyalette yaklaşık 340 bin Türk bulunmaktadır (Destatis, 2015). Bavyera’nın 85 bin STK ile oldukça zengin bir sivil toplum hayatı vardır (ZiviZ, 2012). Ancak, Bavyera’daki Türk derneklerine dair spesifik bir envantere rastlanamamış, anakütle tespit edilememiş ve bu kuruluşların faaliyet alanına göre dağılımları vb. ilave hususlarda da bilgilere ulaşamamıştır.

Bavyera’daki Türk derneklerinin toplam sayısına dair görüşülen uzmanların tahmini, eyalette 500-1000 civarı Türk derneği olabileceği yönündedir. Bu tahmin resmî olarak teyit edilememiştir. Buradaki zorluk, Almanya genelindeki Türk derneklerine dair daha önce sunulan farklı sayılar dikkate alınırca daha net anlaşılacaktır. Sonuç olarak, örnekleme sürecinde Bavyera’daki Türk derneklerinin toplam sayısı ve bu derneklerin kayıtlı olduğu bir liste tespit edilemediğinden ihtimalli örnekleme yapılamamıştır.

Araştırmaya temel teşkil edecek bir örneklem oluşturabilmek amacıyla - hangi derneklerin örnekleme gireceğiyle ilgili; büyüklük, faaliyet alanı vb. bir kısıt tanımlanmaksızın-, öncelikle Eyaletler Kayıt Portalından (*Register Portal der Länder*) “Türk, Türkisch, Derneği, Dayanışma, Kültür” vb. anahtar kelimeler ile arama yapılarak, bölge mahkemelerinde (*Amstgericht*) kayıtlı 352 dernekten oluşan bir liste hazırlanmıştır. İsminde söz konusu anahtar kelimelerin geçmediği birçok dernek olduğundan (örneğin Konya-Ereğli e.V., Tiyatro Keyfi e.V.), ikincil veri kaynakları incelenmiş, başkonsolosluklar vb. kurumların işbirliği ile liste genişletilmeye çalışılmıştır. Araştırmacının ulaşamadığı, doğru/güncel iletişim bilgileri olmayan dernekler listeden ayıklanmış, nihai listeye 137 dernek girebilmiştir. İlaveten çatı örgütlerle görüşülmüş, Bavyera’daki derneklerini araştırmaya yönlendirmeleri

hususunda kooperasyonları istenmiş, bazı kuruluşlar olumlu yanıt vermiştir. Ancak bu kuruluşlar, üye dernek bilgilerini araştırmacıyla paylaşmamış, saha araştırmasında kullanılan anket linkini üye derneklerinin temsilcilerine kendileri göndermiştir. Dolayısıyla 137'ye ilaveten kaç derneğe bu araştırmanın kesin olarak ulaştırıldığı bilinmemektedir. Buradaki tespit sorunu; çatı kuruluş kanalıyla kaç derneğe anketin ulaştırıldığı bilgisinin elimizde olmayışından ve 137 dernekten oluşan araştırmacı listesinde bu çatı örgütlere üye olduğu net olarak tespit edebilebilen dernekler nedeniyle çıkabilecek sayılardan kaynaklanmaktadır. Kooperasyon talep edilen çatı kuruluşların eyaletteki üye dernek sayılarının 180-200 aralığında olduğu tahmin edilmektedir. Bu derneklerin tamamının araştırmacının 137 dernekten oluşan listesinde yer almadığı ve ideal durumda tamamına anketin ulaştırıldığı varsayıldığında, anketin ulaştırıldığı kitlenin maksimum büyüklüğü yaklaşık olarak 320'dir.³ Ankete katılan dernek sayısı 105 olduğundan, geridönüş oranı -bu ideal tabloda- %32'dir. Uzmanlarca 500-1000 aralığında verilen tahminî anakütle büyüklüğü açısından, -yine ideal tabloda- anketin anakütlenin %32'si (1000 baz) ile %64'ü (500 baz) aralığına tekabül eden bir kesime gönderildiği varsayılabilir. Geridönüş sağlanan 105 anket ise tahminî anakütle büyüklüğü itibarıyla, anakütlenin %10,5'i (1000 baz) ile %21'ine (500 baz) denk gelmektedir.

Çalışmada mülakat ve anket şeklinde iki araştırma yöntemi kullanılmıştır. Mülakatlar yarı yapılandırılmış olarak konuyla ilgili çeşitli kesimlerle (bürokrat-başkonsolosluk, medya mensubu, akademisyen, dernek temsilcileri, belediyelerin yabancılar meclisi üyesi, araştırmacı) yüzyüze (11 kişi), telefonla (9 kişi) ve sözlü görüş bildirmek istemeyenlerle yazılı olarak (4 kişi) yapılmıştır.⁴ Mülakatların çoğunluğu kayıt cihazıyla izinli kaydedilmiş, bazılarında ise araştırmacı not tutmuştur. Mülakatlar yalnızca bu çalışmada yer alan temalara odaklanılarak yapılmamıştır (Bknz. Makale sonu "Açıklamalar" bölümü). Görüşme dökümleri incelenerek bu çalışmanın çerçevesi içerisinde olan bilgiler Bulgular bölümünde özetlenerek sunulmuştur.

Saha araştırmasında kullanılan anket formu ise, literatür ve mülakatlarda edinilen bilgiler ışığında hazırlanmış, bazı dernek yöneticileri, uzman ve akademisyenlerle tartışılarak kontrol edilmiştir. Bu aşamada, incelenmek istenen bazı iç faktörler ve özellikle bu kuruluşların "pazarlama" kabiliyetlerini ortaya koyabilecek detay bilgiler elenmek durumunda kalmıştır. Bunun en önemli nedeni; formun öntesti sırasında dernek temsilcilerinin çeşitli nedenlerle (özellikle Sonnot 5'te kısaca değinilen güvenlik kaygılarıyla) cevaplamak istemedikleri birçok alan olduğunu belirtmiş olmalarıdır. Bu aşamada Türkçe'ye hakimiyet ve kavramları anlama açısından da sorunlar ortaya çıkmıştır. Akademik tavsiye, derneklerin çalışmaya katılmaması/yanlış bilgi vermesi risklerine istinaden; kapsamı genel tutmak, soru/ölçek ifadelerini olabildiğince basitleştirmek şeklinde olmuştur. Bu sebeplerle, hangi iç faktörün inceleneceği,

dolayısıyla bu profil çalışmasının sınırının ne olacağı hususunda belirleyici faktör, çalışma sahasının kendine özgü şartları olmuştur.

Anket formunda; *demografiye yönelik*, katılımcının dernekteki görevi, yaşı, cinsiyeti, eğitimi; *cevaplayıcıların sivil toplum tecrübesini ortaya çıkarmaya yönelik*, cevaplayıcının kaç yıldır temsil ettiği derneğin çatısı altında ve dernek yönetiminde olduğu, ankete katılım esnasında başka bir derneğe üyelik durumu, başka bir dernekte yönetimde olup olmadığı ve geçmiş dernek yönetim tecrübesi sorulmuştur. *Cevaplayıcıların temsil ettikleri derneklere dair temel bilgiler*; derneğin kuruluş yılı, çatı kuruluşa üyelik, kayıtlı üye sayısı vb. sekiz başlıkta toplanmıştır.

Derneklerin ana faaliyet alanları tanımlanmış 11 faaliyet alanı ile; *hedef kitleleri* tanımlanmış 17 grup ile sorulmuştur. *Derneklerin hangi faaliyetleri ne sıklıkta yaptıklarına dair* 5'li aralıklı ölçekle toplam yedi faaliyet türü incelenmiştir. Dernek faaliyetleri açısından *üyelere yönelik çalışmalar* için hazırlanmış iki ilave soruyla; üye veri tabanı sahiplik durumu ve 5'li aralıklı ölçekle üyelere yönelik bazı faaliyetlerin yapılma sıklığı sorulmuştur. Ayrıca ankette derneğin yıl bazında toplam kaç faaliyet ürettiğine yönelik açık uçlu bir soru da bulunmaktadır.

Derneğin finansal yapısı açısından; derneklerin en önemli gelir kaynakları, gider kalemleri ve gelirlerinin giderlerini karşılama durumu sorulmuştur. *Derneğin sahip olduğu varlıklar*, sekiz altbaşlıkta incelenmiş, varlıkların derneğe kayıtlı olma durumu da sorulmuştur.

Ankette *yönetim konuları açısından*; dernekte misyon, hedef, yöntem ve planlamaların varlığına dair sorular ile, bazı seçili konulara dair Likert ölçeğinde hazırlanmış ifadeler bulunmaktadır. Yönetim toplantılarında görüşülen bazı konuların gündeme gelme sıklıkları 5'li aralıklı ölçekle incelenmiştir. Araştırmanın yapıldığı an itibariyle dernekte öncelikle ele alınması gereken mevzuların neler olduğu da sorulmuştur.

Ankette son olarak bazı *kişisel değerlendirmeleri* görebilmek adına, cevaplayıcıların derneğin hedeflerine ulaşma yolunda başarılı olup olmadığına dair düşüncesi, dernek yönetimiyle ilgili memnun olmadığı hususların varlığı, dernek yönetiminde yalnız kalma durumu ve bir sonraki dönemde yönetimde olma isteği sorulmuştur.

Saha araştırmasında kullanılan anket formu bir çevrimiçi (*online*) platformda, 20.01-01.04.2016 tarihleri arasında [https://tr.surveymonkey.com/r/ AlmanyaDernekArastirmasi](https://tr.surveymonkey.com/r/AlmanyaDernekArastirmasi) adresinde katılımlara açık tutulmuştur. Çevrimiçi katılım haricinde, beş anket yüzyüze, altı anket telefonda, üç anket basılı form üzerinden doldurulmuştur.

Araştırmaya 105 dernek katılmış, dokuz anket analizler açısından geçersiz sayılmış, nihayetinde 96 derneğin bulguları incelenmiştir.

Cevaplar, IBM SPSS Statistics 24 programı kullanılarak tablolaştırılmıştır. Bu bir profil çalışması olduğundan, tablolarda sadece tanımlayıcı istatistikler bulunmakta; çoktan seçmeli ve evet-hayır soruları için cevaplanma oranları ile yüzdesel dağılımlara, Likert ve aralıklı ölçek ifadelerinde yanıtların ortalama değerlerine yer verilmektedir. Açık uçlu yanıtlar gruplandırılarak sunulmaktadır. “Diğer” seçeneği olan sorularda cevaplayıcıların kaydettikleri notlar sonnotlarda verilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde cevaplayıcıların demografik bilgileri, temsil edilen dernek bilgileri, derneklerin ana faaliyet alanları, hedef kitleleri, faaliyetleri, finansal yapı ve varlıkları ve dernek yönetimiyle ilgili bulgular ile mülakatlardan edinilen bilgiler sunulmaktadır.

Cevaplayıcılara Dair Demografik Bilgiler

Ankete 96 dernek temsilcisi katılmış, ancak bazıları demografik bilgilerini paylaşmamayı tercih etmiştir.⁵ Tablo 1’e göre, derneklerin çoğunluğu dernek başkanı seviyesinde temsil edilmiş olup, cevaplayıcıların çoğunluğu erkektir ve yarısı 45 yaş üstüdür.

Tablo 1. Cevaplayıcıların Demografik Bilgileri

Dernekteki Görevi	n	%	Cinsiyet	n	%
Başkan	55	67,07	Kadın	13	15,85
Yönetim K. Üyesi	24	29,27	Erkek	69	84,85
Diğer (Onursal üye vb.)	3	3,66	<i>Toplam</i>	82	100
<i>Toplam</i>	82	100			
Yaş	n	%	Eğitim	n	%
35 yaş ve altı	10	12,20	Ortaokul ve altı	12	15,00
36-45	31	37,80	Lise	29	36,25
46-55	31	37,80	Lisans ve üzeri	39	48,75
56 ve üzeri	10	12,20	<i>Toplam</i>	80	100
<i>Toplam</i>	82	100			

Cevaplayıcıların sivil toplum hayatındaki tecrübelerini ortaya koyan Tablo 2’de; cevaplayıcıların yarıdan fazlasının temsil ettikleri dernekte 11 ve üzeri yıldır buldukları; yine yarıdan fazlasının başka bir dernekte de üyeliklerinin olduğu; yaklaşık üçte birinin başka bir derneğin yönetiminde de olduğu görülmektedir. Ayrıca cevaplayıcıların yarıdan fazlasının geçmiş yönetim tecrübesi bulunmaktadır.

Tablo 2. Cevaplayıcıların Sivil Toplum Tecrübesi

		n	Grup içi %
Kaç yıldır bu derneğin çatısı altında?	10 yıl ve altı	29	35,37
	11-20 yıl	37	45,12
	21-30 yıl	13	15,85
	31 yıl ve üstü	3	3,66
Kaç yıldır bu derneğin yönetiminde?	5 yıl ve altı	42	51,22
	6-10 yıl	17	20,73
	11-15 yıl	9	10,98
	16 yıl ve üstü	14	17,07
Şu anda başka bir derneğe üye mi?	Evet	57	69,51
	Hayır	25	30,49
Bu dernek de dâhil geçmişte dernek yöneticiliği yaptı mı?	Evet	55	67,07
	Hayır	27	32,93
Şu anda başka dernekte yönetimde mi?	Evet	31	37,80
	Hayır	51	62,20
N:82			

Derneklere Dair Temel Bilgiler

Araştırmaya katılan derneklere dair bilgiler Tablo 3'tedir. 96 derneğin 65 tanesi 2000 yılından önce kurulmuştur. Derneklerin 65 tanesi Kuzey 31 tanesi Güney Bavyera'da olup, %45,83'ü kendi sahip oldukları ofiste çalışmalarını sürdürmektedir⁶.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Derneklere Dair Temel Bilgiler

Kuruluş Yılı	n	%	Nerede Faaliyet Gösteriyor?	n	%
1980 ve öncesi	13	13,54	Kendi ofisinde	44	45,83
1981-1990	24	25,00	Kiralık ofiste	30	31,25
1991-2000	28	29,16	Yerel makamların sunduğu yerde	13	13,54
2001-2010	20	20,83	Diğer	9	9,38
2011 ve sonrası	9	9,38	<i>Toplam</i>	96	100
Cevapsız	2	2,08			
<i>Toplam</i>	96	100			
Faaliyette Bulunulan Bölge			Bir Çatı Kuruluşu Üye mi?		
Güney Bavyera	31	32,29	Evet	48	50,00
Kuzey Bavyera	65	67,70	Hayır	48	50,00
<i>Toplam</i>	96	100	<i>Toplam</i>	96	100
Kayıtlı Üye sayısı			Dernekte Düzenli Çalışan Varlığı*		
50 ve altı	24	25,00	Maaşsız+gönüllü çalışan	51	54,26
51-100	28	29,16	Maaşlı+tam zamanlı çalışan	18	19,15
101-200	29	30,20	Maaşlı+yarı zamanlı çalışan	13	13,83
201 ve üzeri	15	15,62	Stajyer	5	5,32
<i>Toplam</i>	96	100	Düzenli çalışan yok	27	28,72
			Diğer	8	8,51
*Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden cevaplar toplamı 96'dan büyüktür.					

Tablo 3'e göre, derneklerin yarısı bir çatı kuruluşu üyedir. Hangi çatı kuruluşu üye olduğu sorusuna alfabetik sırayla; Almanya Alevi Birlikleri Federasyonu, *Altstadtfreunde* [Eski-Şehir-Dostları], *Amnesty International*, Avrupa Alevi Birlikleri Federasyonu, Avrupa Batı Trakya Türkleri Federasyonu, *Bayerische Taekwondo Union* [Bavyera Tekvando Birliği], *BFV Bayerischer Fußball Verband* [Bavyera Futbol Birliği], *BLSV Bayerischer Landes-Sportverband* [Bavyera Eyalet-Spor Birliği], *Deutsche Taekwondo Union* [Alman Tekvando Birliği], DİTİB Diyanet İşleri Türk İslam Birliği, Elele Engelliler Konfederasyonu, HDF Sosyal Demokrat Halk Dernekleri Federasyonu, *Marketing Metropolregion Nürnberg*, MÜSİAD Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, TGMN Metropol Bölgesi Nürnberg Türk Toplumunu, TİDAF Türk İş Adamları Dernekleri Avrupa Federasyonu [Verband Türkisch Europaischer Unternehmervereine e.V.], Türkenrat München [Türk Konseyi] cevapları verilmiştir.

Yine Tablo 3'te, derneklerin yarıdan fazlasında gönüllü-maaşsız çalışan bulunduğu, yaklaşık üçte birinde ise düzenli çalışan bulunmadığı görülmektedir. Sadece beş dernek stajyer çalıştırdığını belirtmiştir.⁷ Üye hacmi açısından, derneklerin yarıdan fazlası 100 ve altında sayıda üyeye sahiptir. 96 derneğin beyan ettiği kayıtlı üye sayısı toplamı ise 13.049'dur (Min.7-Max.583).

Derneklerin yönetim kurulu üye sayısı ve toplanma sıklığı Tablo 4'tedir. Derneklerin %72,92'sinin yönetim kurulunda yedi ve üzeri sayıda üye bulunmakta, %68,75'inde yönetim ayda en az bir kere toplanmaktadır.⁸

Tablo 4. Yönetim Kurulu Üye Sayısı ve Yönetimin Toplanma Sıklığı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	n	%	Yönetimin Toplanma Sıklığı	n	%
4 ve altı	3	3,12	Ayda birkaç kez	22	22,92
5	12	12,50	Ayda bir	44	45,83
6	11	11,46	İki ayda bir	11	11,46
7 ve üzeri	70	72,92	Üç ayda bir	11	11,46
<i>Toplam</i>	<i>96</i>	<i>100</i>	<i>Diğer</i>	<i>8</i>	<i>8,33</i>
			<i>Toplam</i>	<i>96</i>	<i>100</i>

Derneklerin Ana Faaliyet Alanları ve Hedef Kitleleri

Derneklerin ana faaliyet alanlarına göre dağılımı Tablo 5'tedir. En fazla belirtilen ana faaliyet alanı "Gençlik" olup, bunu sırasıyla "Kadın", "Kültürlerarası dostluk-uyum-entegrasyon", "Dini konular" takip etmektedir.⁹

Tablo5. Derneklerin Ana Faaliyet Alanları

	n	%
Gençlik	69	71,88
Kadın	62	64,58
Kültürlerarası dostluk, uyum- entegrasyon	59	61,46
Dini Konular	54	56,25
Kültür Sanat	50	52,08
Öğrenci	43	44,79
Sosyal Hizmetler	40	41,67
Spor	29	30,21
Politik	15	15,63
Mesleki	8	8,33
İş-Ekonomi	7	7,29

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden cevaplar toplamı 96'dan büyüktür.

Derneklerin hedef kitle olarak seçtikleri gruplar Tablo 6'dadır. Hedef kitle olarak en fazla “*öğrenci ve gençler*” işaretlenmiştir. Bunu (ikinci en çok işaretlenen “*Tüm Türkler*” hariç), sırasıyla “*Kültürlerarası dostluk, uyum, entegrasyonla ilgilenen her türlü kesimler*”, “*Ebeveynler, veliler, aileler*” ile “*Kadınlar*” izlemektedir.¹⁰

Tablo 6. Derneklerin Hedef Kitleleri

	n	%
Öğrenci ve gençler	36	37,50
Kültürlerarası dostluk, uyum ve entegrasyonla ilgilenen her türlü kesimler	33	34,38
Ebeveynler, veliler, aileler	31	32,29
Kadınlar	27	28,13
Belirli bir dini aidiyete sahip olan ya da olmayan kişiler (Alevi, sünni, ateist, vb.)	21	21,88
Kültür ve sanata ilgi duyan kesimler (Müzik, sinema, dans, edebiyat, tarih vb.)	15	15,63
Sosyal hizmetlerin sunulduğu kesimler (Emekliler, yaşlılar, şiddet mağduru vb. danışmanlığa ya da yardıma ihtiyaç duyan her türlü kesimler)	12	12,50
Belirli bir meslek grubuna ait kişiler (Doktorlar, öğretmenler, akademisyenler vb.)	7	7,29
Spora ilgi duyan kesimler	6	6,25
İşçiler	5	5,21
İşadamları (işverenler)	4	4,17
Belirli bir politik görüşe sahip kişiler (Muhafazakar, Atatürkçü, demokrat, solcu, laik, milliyetçi, ülkücü vb.)	4	4,17
Belirli bir şehir ya da bölgeden gelenler (Örneğin, Ankaralılar, Batı Trakyalılar gibi belirli bir şehirden ya da bölgeden gelen hemşehriler)	3	3,13
Belirli bir etnik kimliğe sahip kişiler (Kürtler, Çerkesler, Lazlar vb.)	2	2,08
Belirli bir hobisi olan kesimler (Satranç, tavla vb.)	0	0
Tüm Türkler	36	37,50
Almanlar	3	3,13
Diğer	10	10,42

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden cevaplar toplamı 96'dan büyüktür.

Tablo 6'daki cevaplar üzerinden derneklerin hangi "*Hedef Pazar Seçim Stratejisi*"ni izlediğine dair fikir sahibi olabilmek üzere araştırmacı tarafından bir gruplandırma yapılmıştır.¹¹ Gruplara düşen dernek sayısı ve bazı açıklamalar Tablo 7'dedir.

Tablo 7. Derneklerin Hedef Pazar Seçim Stratejilerine Yönelik Bir Gruplandırma

İzlenen Yaklaşım	n	Açıklamalar
Farklılaştırılmamış	6	("Tüm Türkler bizim hedef kitlemizdir" seçeneğini işaretleyip başka hiçbir alt grup seçmemiş dernekler) Bu gruptakilerin tamamı dini alanda çalışmalarını bulunan derneklerdir.
Farklılaştırılmış	78	(Birden fazla farklı alt grup işaretleyen dernekler) Bu grupta her türden dernek bulunmaktadır. 48 tanesi, sadece tanımlanmış çeşitli alt grupları seçmişlerdir. Geriye kalan 30 tanesi işaretledikleri alt grupların yanında "Tüm Türkler hedef kitlemizdir" seçeneğini de işaretlemişlerdir.
Yoğunlaştırılmış	12	(Tüm toplum içerisinde sadece belirli tek bir grubu işaretleyen dernekler) Bu grupta yer alan derneklerden 5 tanesi iş ve meslek örgütleri olup, 4 tanesi dini, 1 tanesi kültür-sanat, 1 tanesi spor ve 1 tanesi de kültürlerarası dostluk alanlarında çalışmaktadır.
<i>Toplam</i>	96	

Tablo 7'den görülebileceği üzere, Sadece "*Tüm Türkler*" yanıtını vererek başka seçenek işaretlemeyip "*Farklılaştırılmamış Pazar*" yaklaşımı izleyen dernek sayısı 6'dır. Sadece "*Almanlar*" seçeneğini işaretleyen dernek bulunmamaktadır¹². Yalnızca bir gruba hitap ettiğini beyan eden, dolayısıyla "*Yoğunlaştırılmış Pazar*" yaklaşımının izlendiği varsayılan dernek sayısı 12'dir. Birden fazla gruba hitap ettiğini belirten dernek sayısı ise 78'dir. Burada iki farklı durum gözlenmiştir. Bu derneklerin 48 tanesi, birden fazla grup işaretlediğinden "*Farklılaştırılmış Pazar*" stratejisini izlediğini düşünebileceğimiz dernekler bunlardır. Diğer 30 dernek ise, işaretledikleri grupların yanında "*Tüm Türkler*" seçeneğini de işaretlemiştir. Burada stratejik yaklaşım olarak tüm Türk toplumuna mı, yoksa aslında işaretlenmiş olan spesifik hedef kitleye/kitlelere mi yöneldiği belirsizdir.

Ana faaliyet alanı ile hedef kitlelere dair yukarıda sunulan cevapların uyum durumu Tablo 8'de sunulmuştur.¹³ Örneğin, derneklerin %71,88'i ana faaliyet alanının "*gençlik*" olduğunu belirtirken, hedef kitleleri "*gençler*" olan derneklerin oranı neredeyse yarı yarıya azalmaktadır (%37,50). Sadece, ana faaliyet alanı olarak "*mesleki*"nin işaretlenme frekansı ile hedef kitle olarak "*belirli bir meslek grubu üyeleri*"nin işaretlenme frekansının birbirleriyle uyumlu görülmektedir.

Tablo 8. Derneklerin Hedef Kitleleri ile Ana Faaliyet Alanlarına Dair Bazı Skorların Birlikte Değerlendirilmesi

Ana Faaliyet Alanı	Frekans	Hedef Kitle	Frekans	Fark
Gençlik	71,88	Öğrenci ve gençler	37,50	34,38
Kültürlerarası dostluk, uyum, entegrasyon	61,46	Kültürlerarası dostluk, uyum, entegrasyonla ilgilenen her türlü kesimler	34,38	27,08
		Almanlar	3,13	58,33
Kadın	64,58	Kadınlar	28,13	36,45
Dini konular	56,25	Belirli bir dini aidiyete sahip olan ya da olmayan kişiler	21,88	34,37
Kültür-Sanat	52,08	Kültür ve sanata ilgi duyan kesimler	15,63	36,45
Sosyal Hizmetler	41,67	Sosyal hizmetlerin sunulduğu kesimler	12,50	29,17
Spor	30,21	Spora ilgi duyan kesimler	6,25	23,96
Mesleki	8,33	Belirli bir meslek grubuna ait kişiler	7,29	1,04
Politik	15,63	Belirli bir politik görüşe sahip kişiler	4,17	11,46

Dernek faaliyetleri

Hangi dernek faaliyetinin ne sıklıkla düzenlendiğine dair cevaplar Tablo 9'dadır. Buna göre, dernekler diğer faaliyetlere nazaran daha sık "kurumlarla görüşmeler, ziyaretler ve temsil faaliyetleri" içerisinde bulunmaktadır. Bunu "üyelere yönelik iç toplantılar" ve "konferans, söyleşi, bilimsel toplantı vb. etkinlikler" takip etmektedir.¹⁴

Tablo 9. Dernek Faaliyetleri ve Yapılma Sıklığı

Genel Faaliyetler	Yapılma Sıklığı* n (Grup %)					Ortalama
	1	2	3	4	5	
Kurumlarla görüşmeler ve ziyaretler (temsil çalışmaları)	0	8 (8,33)	33 (34,38)	38 (39,58)	17 (17,71)	3,67
Üyelere yönelik iç toplantılar (örn. eğlence amaçlı, fikir alışverişi yapmak üzere)	2 (2,08)	7 (7,29)	32 (33,33)	39 (40,63)	16 (16,67)	3,63
Konferans, söyleşi, bilimsel toplantı vb. etkinlikler	5 (5,21)	15 (15,63)	36 (37,50)	35 (36,46)	5 (5,21)	3,21
Projeler, kurs ve eğitimler	12 (12,50)	20 (20,83)	29 (30,21)	23 (23,96)	12 (12,50)	3,03
Sosyal etkinlikler (Sokak şenlikleri vb.)	12 (12,50)	16 (16,67)	38 (39,58)	22 (22,92)	8 (8,33)	2,98
Kermesler ve yardım etkinlikleri	18 (18,75)	15 (15,63)	32 (33,33)	21 (21,88)	10 (10,42)	2,90
Kültür-sanat aktiviteleri (müzik, resim vb.)	16 (16,67)	28 (29,17)	27 (28,13)	18 (18,75)	7 (7,29)	2,71

N:96, * 1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Her zaman

Dernek faaliyetlerine ilaveten, üyelerle ilgili bazı spesifik çalışmaların yapıp yapılmadığı da incelenmiştir.¹⁵ Öncelikle, Tablo 10'a göre, derneklerin sadece beşte birinin üyelerle ilgili detaylı veri tabanına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Üye Veri Tabanı Sahipliği

	n	%
Detaylı bir veri tabanı var.	19	19,79
Basit bir veri tabanı var.	62	64,58
Sadece isim-adres listesi var.	13	13,54
Cevapsız	2	2,08
<i>Toplam</i>	<i>96</i>	<i>100</i>

Tablo 11’de ise, üyelerle ilgili çeşitli çalışmaların yapılma sıklıkları bulunmaktadır. Cevaplayıcılar “Üyelerle ilişkileri sıcak tutmak için çalışmalar”ı bazen, “Üyelere yönelik özel faaliyetler”i nadiren yaptıklarını ifade etmişlerdir.¹⁶ Üye beklentileri ise 3,56 ortalama ile düzenli olarak araştırılmaktadır.¹⁷ Faaliyet raporunun üyelerle nadiren paylaşıldığı da bulgular arasındadır.

Tablo 11. Üyelerle İlgili Spesifik Faaliyetlerin Yapılma Sıklığı

	Yapılma Sıklığı*n(Grup içi %)					Orta-lama
	1	2	3	4	5	
Yeni üye kazanmaya yönelik çalışmalar	3 (3,45)	10 (11,49)	27 (31,03)	19 (21,84)	28 (32,18)	3,68
Üyelerin dernekten beklentilerini düzenli olarak araştırma	3 (3,45)	6 (6,90)	34 (39,08)	27 (31,03)	17 (19,54)	3,56
Üyelerle ilişkileri sıcak tutmak için çalışmalar (Ziyaret, doğumgünü kutlaması vb.)	7 (8,05)	15 (17,24)	22 (25,29)	26 (29,89)	17 (19,54)	3,36
Üyelere özel faaliyetler	14 (16,09)	19 (21,84)	19 (21,84)	24 (27,59)	11 (12,64)	2,99
Üyelere derneğin yıllık faaliyet raporlarını gönderme	30 (34,48)	12 (13,79)	19 (21,84)	10 (11,49)	16 (18,39)	2,66
N:87, *1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Her zaman						

Katılımcılardan; kurumlarla görüşmeler, konferans, projeler, kurs, eğlence aktiviteleri, üyelere özel etkinlikler vb. irili-ufaklı her türlü çalışmalarının tamamını göz önünde bulundurarak yıl bazında toplamda kaç faaliyet düzenlediklerini belirtmeleri istenmiştir. Açık uçlu verilen yanıtlar Tablo 12’de gruplandırılarak sunulmuştur.

Tablo 12. Derneklerin Yıllık Faaliyet Hacmi

Faaliyet Sayısı	n	%	Grubun ürettiği toplam faaliyet hacmi	Grup birimi başına düşen etkinlik sayısı
15 ve altı	60	62,50	454	7,56
16-30	14	14,58	318	22,71
31 ve üzeri	19	19,79	1675	88,15
Hiç etkinlik yok	2	2,08	-	-
Cevapsız	1	1,04	-	-
<i>Toplam</i>	<i>96</i>	<i>100</i>	<i>2447</i>	<i>25,75</i>

Tablo 12'ye göre, 96 derneğin yıllık toplam faaliyet hacmi 2447'dir (Min.1-Max.200). Derneklerin yarısından fazlası 15 ve altı sayıda faaliyette bulunmakta, bu grupta dernek başına yaklaşık 8 faaliyet düşmektedir. 19 derneğin ise oldukça aktif olduğu görülmektedir.

Finansal Yapı ve Varlıklar

Derneklerin en önemli gelir kaynaklarının gösterildiği Tablo 13'e göre, derneklerin %61,46'sının en önemli gelir kaynağı üye aidatlarıdır. Kişisel/kurumsal bağış ve yardımların birinci gelir kaynağı olduğu derneklerin oranı toplamda %13,55'tir.¹⁸

Tablo 13. Derneklerin En Önemli Gelir Kaynakları

	n	%
Üye aidatları	59	61,46
Etkinliklerden elde edilen gelirler	12	12,50
Kişisel bağış ve yardımlar	9	9,38
Kurumsal bağış ve yardımlar	4	4,17
Devlet kurumları/vakıfların açtığı fonlar	3	3,13
Diğer	9	9,38
<i>Toplam</i>	96	100

Derneklerin en önemli gider kalemlerinin gösterildiği Tablo 14'e göre ise; en büyük gider kaleminin ofisin ısınma, elektrik vb. değişken giderleri olduğu derneklerle, sabit gider olan ofis kirasını belirten derneklerin toplamı, tüm derneklerin %58,33'ünü oluşturmaktadır.¹⁹

Tablo 14. Derneklerin En Önemli Gider Kalemleri

	n	%
Derneğin ısınma, elektrik, su, internet, telefon vb. giderleri	30	31,25
Ofis kirası (yakıt vb. giderler hariç, <i>kalte miete</i>)	26	27,08
Etkinlik giderleri	24	25,00
Personel giderleri	4	4,17
Ofis teçhizatları ile ilgili giderler	2	2,08
Diğer	10	10,42
<i>Toplam</i>	96	100

Gelir-gider denge durumunun sunulduğu Tablo 15'e göre; derneklerin %54,17'sinde gelirler giderleri tam karşılamakta, %21,88'inde karşılayıp artmakta, %23,96'ünde ise karşılayamamakta ve açık verilmektedir.²⁰

Tablo 15. Derneklerin Gelir-Gider Denge Durumu

Derneğimizin yıllık gelirleri, yıllık giderlerini..	n	%
..karşılıyor, hatta artıyor.	21	21,88
..tam karşılıyor.	52	54,17
..karşılamıyor, açık veriyoruz.	23	23,96
<i>Toplam</i>	96	100

Dernek varlıklarının yer aldığı Tablo 16'ya göre derneklerin büyük çoğunluğu, bilgisayar, telefon, televizyon vb. cihazlara sahiptirler, gayrimenkul sahipliği %34,38²¹, arşiv sahipliği ise %37,50'dir.²²

Tablo 16. Derneğin Sahip Olduğu Varlıklar

	n	%
Bilgisayar/Laptop	79	82,29
Sabit telefon	70	72,92
Televizyon	63	65,63
Yazıcı, fax	62	64,58
Arşiv	36	37,50
Gayrimenkul	33	34,38
Sürelî yayın (gazete, dergi vb.)	16	16,67
Araç (Otomobil vs.)	6	6,25
Diğer	11	11,46
*Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden cevaplar toplamı 96'dan büyüktür.		

Tablo 17'de dernek varlıklarının kaydedilme durumuna bakıldığında, derneklerin yarısından fazlasının tüm varlıklarını dernek üzerine kaydettiği, 14 dernekte ise hiçbir varlığın kayıtlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 17. Dernek Varlıklarının Kaydedilme Durumu

Dernek varlıklarının..	n	%
..hepsi kayıtlıdır.	58	60,42
..bazıları kayıtlıdır.	24	25,00
..hiçbiri kayıtlı değil.	14	14,58
<i>Toplam</i>	<i>96</i>	<i>100</i>

Dernek Yönetimiyle İlgili Bazı Seçili Konulara Dair Bulgular

Dernek yönetimiyle ilgili bazı konulara dair bulguların yer aldığı Tablo 18'e göre; derneklerin çoğunluğunda misyon ve uzun vade hedeflerin, hedeflere ulaşmak için geliştirilen yöntem ve uygulamaların açıkça/yazılı olarak belirlendiği görülmektedir²³. Derneklerin %78,16'sında yıllık faaliyet planları yapılmakta, kontrol ifadesi sayılabilecek "*Dernek faaliyetlerimiz genellikle son anda kararlaştırılıp uygulanır.*" ifadesinde de aynı oran çarpaz olarak yakalanmaktadır. Derneklerin büyük çoğunluğu bir önceki yılın faaliyet raporlarını da hazırlamaktadır. Fakat bir sonraki döneme dair planlamalar yapan derneklerin oranında kısmen bir düşüş gözlenmekte, daha da önemlisi derneklerin yarısından fazlası bütçelerini planlamamaktadır. 62 dernek performans ölçümünü düzenli yaptığını belirtmiştir.²⁴

Dernek yönetimine dair Likert ölçeğinde sunulan çeşitli ifadeler verilen yanıtların ortalaması Tablo 19'dadır. Bu sonuçlara göre, dernek yönetimindeki kişilerin

sorumluluk ve görevlerinin belli olduğu görülmektedir.²⁵ Cevaplayıcılar, dernek faaliyetleri ve etkinliklerde çoğunlukla başkan ve yönetimdeki üyelerin çalışıyor olması ifadesine katılma yönünde eğilim göstermektedir. Derneklerde kişisel çekişmelerin olmadığı ve dernek içerisindeki politik/dinî görüş ayrılıklarının performansı olumsuz etkilemediği de bulgular arasındadır.

Tablo 18. Dernekte Misyon, Hedefler, Yöntemler ve Planlamaların Varlığı

İfade	Evet n(%)	Hayır n(%)
Derneğimizin misyonu ve uzun vadede ulaşmak istenilen hedefleri yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.	71(81,61)	16(18,39)
Derneğimizin hedeflerine ulaşmak için geliştirdiği yöntemler ve uygulamalar yazılı olarak belirlenir.	62(71,26)	25(28,74)
Dernek faaliyetlerimiz genellikle son anda kararlaştırılıp uygulanır.	19(21,84)	68(78,16)
Derneğimizin yıllık yazılı bir bütçe planlaması vardır.	40(45,98)	47(54,02)
Derneğimizin yıllık faaliyet planlaması vardır (mevcut dönem için).	68(78,16)	19(21,84)
Derneğimizde bir sonraki döneme dair planlamalar yapılır.	58(66,67)	29(33,33)
Derneğimizin performansını düzenli olarak ölçeriz.	62(71,26)	25(28,74)
Derneğimizde bir önceki yılın faaliyet raporları hazırlanır.	72(82,76)	15(17,24)
N:87		

Tablo 19. Dernek Yönetimine Dair Verilen Cevapların Ortalama Değerleri

İfade	Ortalama	Standart Sapma
Yönetimdeki kişilerin sorumluluk ve görevleri belirlidir.	4,13	1,17
Derneğimizin tüm faaliyetlerinde ekip çalışması söz konusudur.	3,68	1,34
Yönetim kurulundakilerle üyeler arasında aktif bir iletişim vardır.	3,78	1,16
Dernek faaliyetlerinde, etkinliklerde çoğunlukla başkan ve yönetimdeki üyeler çalışırlar.	3,80	1,15
Derneğimizde, sürekli farklı ve yeni fikirler üretir ve onları hayata geçirmek için çalışmalar yaparız.	3,44	1,28
Yönetim seçilirken, yönetimde olmak isteyen bir çok aday çıkar.	2,95	1,22
Derneğimizin içerisinde kişisel çekişmeler var.	2,23	1,23
Dernek içerisindeki politik/dini görüş ayrılıkları derneğimizin performansını olumsuz etkiliyor.	1,71	1,07
N:87		

Dernek Yönetimlerinin Gündemleri ve Dernekte Öncelikle Ele Alınması Gereken Konular

Dernek yönetim toplantılarında konuşulan mevzuların gündeme gelme sıklıkları Tablo 20'dedir. Sıklıkla gündem olan ilk üç tema, “*dernek faaliyetleri*”, “*derneğin finansal durumu*” ve “*üyelerle ilgili konular*”dır. Cevaplayıcılar, Almanya'daki güncel

gelişmelerin bazen, Türkiye’deki gelişmelerin ise nadiren gündeme alındığını belirtmişlerdir.²⁶

Tablo 20. Yönetim Toplantılarında Gündeme Gelen Konular ve Bu Konuların Gündeme Gelme Sıklıkları

	Gündeme Gelme Sıklığı*,n(Grup içi %)					Orta-lama
	1	2	3	4	5	
Dernek faaliyetleri	1 (1,15)	-0-	15 (17,24)	25 (28,74)	46 (52,87)	4,32
Derneğin finansal durumu	1 (1,15)	10 (11,49)	16 (18,39)	32 (36,78)	28 (32,18)	3,87
Üyelerle ilgili konular	1 (1,15)	6 (6,90)	24 (27,59)	31 (35,63)	25 (28,74)	3,84
Bölgede karşılaşılan sorunlar	4 (4,60)	9 (10,34)	28 (32,18)	19 (21,84)	27 (31,03)	3,64
Almanya’daki güncel gelişmeler	12 (13,79)	16 (18,39)	24 (27,59)	18 (20,69)	17 (19,54)	3,14
Diğer derneklerle ilgili konular	8 (9,20)	15 (17,24)	40 (45,98)	17 (19,54)	7 (8,05)	3,00
Türkiye’deki güncel gelişmeler	19 (21,84)	21 (24,14)	21 (24,14)	15 (17,24)	11 (12,64)	2,75
Kişisel konular	18 (20,69)	24 (27,59)	30 (34,48)	11 (12,64)	4 (4,60)	2,53
Diğer konular	9 (10,34)	11 (12,64)	37 (42,53)	15 (17,24)	15 (17,24)	3,18

N:87,1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Her zaman,

Cevaplayıcılara kendi derneklerinde -araştırmanın yapıldığı an itibariyle- öncelikli olarak ele alınması gereken konuların neler olduğu sorulmuştur. Yanıtların sunulduğu Tablo 21’e göre, “Profesyonelleşme, kurumsallaşma” ile “Gençlerin derneğe ilgisini artırma” seçenekleri, cevaplayıcıların çoğunluğu tarafından eşitçe ilk sırada belirtilmiştir. Bunu “Gelirleri artırma/daha fazla bağış yapılmasını sağlama” seçeneği takip etmektedir.²⁷

Tablo 21. Derneğinizde Şu An Öncelikli Olarak Ele Alınması Gereken Konular Nelerdir?

	n	%
Profesyonelleşme ve kurumsallaşma	60	73,17
Gençlerin derneğe ilgisini artırma	60	73,17
Gelirleri artırma/daha fazla bağış sağlama	34	41,46
Daha fazla üye kazanma	30	36,58
Proje desteklerinden yararlanma	30	36,58
Dış dünyayla ilişkileri geliştirme	27	32,92
Diğer	5	6,09

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden cevaplar toplamı 96’dan büyüktür.

Cevaplayıcıların Bazı Kişisel Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan dernek yöneticilerinin bazı kişisel değerlendirmelerinin yer aldığı Tablo 22’ye göre, cevaplayıcıların %85,36’sı derneklerini hedeflerine ulaşma

yolunda başarılı bulmakta, %53,66'sı dernek yönetimiyle ilgili memnun olmadıkları hususlar olduğunu belirtmekte, %35,37'si yönetimde yalnız kaldığını düşünmekte, %67,07'si bir sonraki dönemde de yönetimde olmayı istemektedir.

Tablo 22. Yöneticiye Kişisel Sorular

		n	%
Derneğinize hedeflerine ulaşma yolunda başarılı olduğunuzu düşünüyor musunuz?	Evet	70	85,36
	Hayır	12	14,64
Dernek yönetimiyle ilgili memnun olmadığınız hususlar var mı?	Evet	44	53,66
	Hayır	38	46,34
Karar alırken, faaliyetlerle ilgili çalışırken dernek yönetiminde yalnız kaldığınızı düşündüğünüz oluyor mu?	Evet	29	35,37
	Hayır	53	64,63
Bir sonraki dönemde de derneğin yönetiminde olmak istiyor musunuz?	Evet	55	67,07
	Hayır	27	32,93
N:82			

Mülakatlardan elde edilen bilgilerin özeti

Mülakat kayıtlarının tamamı incelendiğinde; öncelikle, görüşülenlerde genel yaklaşım olarak birkaç husus gözlenmiştir. Örneğin, Türklerin “çok fazla sayıda” dernek kurduğu belirtilerek, bunun toplumda “iyi-kötü” bir sivil toplum bilincine sahip olunduğunun ve STK'ların öneminin “bir şekilde” kavrandığının göstergesi olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan derneklerin büyük çoğunluğunda yaşanan kurumsallık ve profesyonelleşme problemlerinin altı sıklıkla çizilmiştir. Ayrıca derneklerin içinde olan kişilerin daha olumsuz, ancak dışında diyebileceğimiz medya mensubu, akademisyen, bürokrat gibi kişilerin daha olumlu yorumlar yapmış olmaları da dikkat çekmiştir.

Aşağıda derneğin iç çevresine yönelik olan ve hemen hemen tüm görüşülen kişilerin üzerinde hem fikir olduğu konular özet şekilde raporlanmıştır.

Derneğin başkana aşırı bağımlı olması: Derneklerin “belkemiğini”, başkanların oluşturduğu, eğer seçilen başkan, “eline aldığı işi bitirmeden bırakmayan”, “son derece adanmış” biriye, derneğin o dönem içerisinde başarılı denilebilecek çalışmalar yürütebildiği; genelde başkana bağlı olarak ciddi düzeyde aktifleşilebildiği, ancak bu durumla oldukça nadir karşılaşıldığı, derneklerin çoğunun zayıf varlık gösterdiği belirtilmiştir.

Görev ve sorumluluk alanlarının netleştirilememesi: Kişiler arasında görev ve sorumlulukların çok nadir net olarak dağıtıldığı, kimin gerçekte neyden sorumlu olduğunun açık/net bir tanımı ve uygulamasıyla karşılaşılmadığı, yönetim oluşturulduktan sonra zamanla tüm işlerin başkan ve çevresindeki birkaç kişinin üzerine

bırakıldığı, bu birkaç kişi arasında dahi iletişim/koordinasyon eksiklikleriyle karşılaştığı ifade edilmiştir

Yönetim ekibinde oluşan yük ve yıpranma: Özellikle başkan ve yanındaki birkaç kişinin etkinliklerin organizasyonundan, telefonlara bakmaya, temsil çalışmalarından malzeme tedarikine kadar her işi yapmak durumunda kaldığı; bu yüzden zamanla yıpranmaların arttığı; kendi iş/çalışma/özel hayatlarından “*fedakârlık yapan*” bu kişilerden sürekli ve yüksek performansta gönüllülük esasıyla bu işleri yapmasını beklemenin gerçekçi olmadığı ifade edilmiştir.

Yönetim kadrolarını oluşturmada sorunlar: Derneklerin birçoğunda yeni yönetim oluşturma sürecinde yönetime aday bulmada sorunlar yaşandığı belirtilmiştir. Derneğin çalışma alanına kendisini gönüllü olarak “*adamış*” bir kişi olmadıktan sonra; bu pozisyonlara gelecek kişilerin genelde baskı/ısrar sonucu “*iteklenerek*” aday oldukları, bazen mevcut başkanın “*başka kimse olmadığından gönülsüzce*” devam etmek durumunda kaldığı, geniş üye hacmine sahip derneklerde dahi bu durumun görülebildiği ifade edilmiştir. Bunun tam tersine, bazı derneklerde “*oturduğu koltuktan kalkmak istemeyen başkan ve/veya yönetimdeki kişiler*”in olduğuna ve özellikle değişim/yenilenme gerektiğinde böyle bir durumun sorun teşkil edişine değinilmiştir.

Derneklerin profesyonel yönetici/çalışan istihdam edememeleri: Dernekte karar alanlarla bunları uygulayanların, işleri organize edip yönetenlerin genelde aynı kişiler olduğu; maaşlı olarak işin uzmanı kişilerin istihdam edilmemesinin önemli bir eksiklik olduğu; bunun genelde finansal yetersizliklerden kaynaklandığı; ancak üye sayısı/gelirler itibarıyla iyi durumda olan veya iş adamları derneği gibi uzmanlığın bilincinde olan bazı derneklerde bile maaşlı profesyonel yöneticilerin/çalışanların bulunmamasının sorgulanması gerektiği ifade edilmiştir. İlave olarak, profesyonel istihdam edilmeyişinin ve/veya maaşlı düzenli bir çalışana ihtiyaç duyulmayışının, derneklerin bunu gerektirecek düzeyde aktif olmadığı durumuyla gerekçelendirildiği de görülmüştür.

İnsan Kapasitesi: Dernekteki işleri; eğitimleri, meslekleri, ilgi alanları ve becerileri birbirinden farklı kişilerin yürütüyor olmasının gönüllülük üzerine kurulu sivil toplum camiasında doğal olduğu belirtilirken, diğer yandan karşılaşılan örneklerdeki kişilerin birçoğunun dernek yönetimi anlamında ve/veya derneğin çalışma alanında profesyonel bir kapasitesinin olmadığı kabul edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Türk derneklerindeki öncelikli ihtiyacın; “*yeni fikirler*” ortaya koyabilecek, çeşitli kuruluşlardan “*kaynak sağlayarak projeleri hayata geçirecek*” ve “*ekip kurup o ekibi yönlendirecek*” kapasitede insan kaynağı olduğu ifade edilmiş; özel uzmanlık isteyen çalışmalarda bulunabilecek insan kaynağına sahip dernek sayısının oldukça az olduğuna; bu çalışmaların önemini “*idrak etmeyen*” ve bu konuda “*arayış içerisinde*”

olmayan” derneklerin çoğunlukta olduğuna; ayrıca bahsedilen kapasitedeki kişilerin ise derneklere ilgisinin ve gönüllü olarak ayırarak zamanının olmadığına; özellikle yüksek eğitimli kişilerin dernekler camiasına uzak durduğuna dikkat çekilmiştir.

Süreklilik sorunu: “*Kurumsallaşma olmadığından*” her yeni yönetimle derneğin değişebildiği, -değişimin iyi yönü olsa da- “*herşeyin başkana bağlı olması*” , “*yazılı kültürün gelişmemesi*” vb. nedenlerle dernekteki yılların birikiminin ve faaliyet alanında kazanılan “*tecrübelerin heba olması*” gibi sorunların ortaya çıkabildiği; “*bir dönem aktif-bir dönem pasif*” gibi “*istikrarsızlıkların*” çokça görüldüğü; çoğu derneğin süreklilik halinde ve belirli bir çizgide bir çalışma performansı sergileyemediği ifade edilmiştir.

Rastgelelik: Birçok dernekte, derneğin varoluş nedeni ve misyonundan uzak faaliyetlerde bulunulduğu; kendi faaliyet alanında Türk toplumundaki gerçek ihtiyaçları/sorunları sistematik şekilde tespit ederek onları gidermek üzere planlı çalışan az sayıda dernek olduğu, çoğu dernekte ise “*rastgele*” ve “*iş yapmış olmak/görünmek için*” faaliyetlerin yürütüldüğü ifade edilmiştir.

Gençler: Hâlen derneklerin çoğunluğunun birinci ve ikinci jenerasyonun çabalarıyla ayakta durduğu, üçüncü jenerasyon gençlerin derneklere varlık gösteremiyor oluşunun Türk sivil toplumunun geleceği açısından oldukça önemli bir sorun teşkil ettiği, kazanımların muhakkak yeni nesile aktarılması gerekliliği belirtilmiştir. Bir yandan gençlerin “*ilgisizliği*” eleştirilirken, diğer yandan gençlerin derneklere uzak kalmalarına neden olarak, derneklere eski jenerasyonun “*varlığının*”, “*ağırlığının*”, “*önyargılarının*”, “*kalıplaşmış düşüncelerinin*” veya “*mantığının*” devam ediyor oluşu, çoğu derneğin gençlere açılmaması ve onlara –örn. kendi projelerini hayata geçirebilecekleri- yenilikçi/cazip ortamlar sunamaması gibi hususlar sayılmıştır.

Mutsuz üyeler: Birçok dernekte üyelerin üyelikle ilgili “*neredeyse hiçbir fayda göremiyor*” olduğu, bazı derneklerin “*aslında bir şey yap[a]mayıp sadece üye topladığı için, üyelik derneği*” olarak tanımlandığı, çoğu dernekte “*ilgisiz, isteksiz, hevesi kaçmış, sadece aidat veren, üyelikten ayrılmak isteyip vicdanen ayrılamayan*” birçok üye olduğu ifade edilmiştir.

Son olarak, araştırmacının “*Türk derneklerinin yönetim açısından olumlu gördüğünüz özellikleri nelerdir?*” şeklindeki sorusuna, görüşülen kişilerin neredeyse tamamı, “*esnek yapıda olmaları*” yanıtını vermiştir. Derneklerin “*son dakika değişimlerini, acil durumları*” bir şekilde yönetebilmeyi başarabildiği; “*meselenin bir şekilde halledildiği*”, yeni duruma adapte olup değişen şartları hızla kabul/tolere

edilebildiği, iç mekanizmalardaki esnekliğin buna olanak sağladığı belirtilmiştir. Burada çoğunluk “*Mesela Almanlar bunu beceremez.*” şeklinde kıyaslama yapmıştır.

SONUÇ

Almanya'nın Bavyera eyaletinde faaliyette bulunan derneklerin bazı iç faktörler çerçevesinde görünümünü ortaya koyan bu çalışmanın saha araştırmasına, yılda yaklaşık 2500 faaliyet üreten ve 13.049 kayıtlı üyesi olan 96 derneğin temsilcisi katılmıştır. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğu dernek başkanıdır ve yine çoğunluğu önemli bir sivil toplum tecrübesine sahiptir. Araştırma sürecinde konuyla ilgili kesimlerle mülakatlar da gerçekleştirilmiştir. Hem anket bulgularında hem de mülakatlarda paylaşılan görüşlerde, derneklerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasını engelleyebilecek mahiyette birtakım kaynak, altyapı ve yönetim sorunları (Bknz. STGM, 2005) tespit edilmiş, bunlar aşağıda bazı seçili başlıklarda ortaya konmuştur.

Öncelikle, stratejik yaklaşım olarak derneklerin bir kısmında tüm Türk toplumuna yönelik çalışmalar mı yürütüldüğü, yoksa aslında belirli hedef kitlelerin mi odak noktasında olduğu konusunda belirsizlik yaşandığı gözlenmiştir. Derneklerin ana faaliyet alanları ile hedef kitlelerine dair frekanslar birlikte incelendiğinde ise önemli bir uyumsuzluk dikkat çekmiştir. Örneğin, derneklerin %71,88'i ana faaliyet alanının “*gençlik*” olduğunu belirtirken, “*gençleri*” hedef kitle olarak ifade eden derneklerin oranı neredeyse yarı yarıya azalmıştır. Dolayısıyla, hedef kitle belirleme açısından karşımıza çıkan karışıklık ve ana faaliyet alanı-hedef kitle frekans uyumsuzluğu; derneklerin önemli bir kısmında temel sorunların olduğuna işaret etmiştir. Bu durum, topluma bir “*pazar*” olarak yönetsel bir stratejiyle yaklaşmadığına dair bir sinyal niteliğindedir.

Faaliyetler açısından dernekleri incelediğimizde ise, derneklerin en yoğun “*kurumlarla görüşmeler ve temsil faaliyetleri*” içerisinde olduğu görülmüştür. Faaliyetler arasında, toplumun çeşitli kesimlerine yönelik kurs, eğitim vb. projelerin görece az yapılıyor oluşu; ulaşılan faydanın açıkça görülebildiği ve belirli bir ihtiyacın net olarak giderilebildiği çalışmaların yetersizliğine işaret etmiştir. Derneklerin çoğunda gelirlerin üye aidatlarına aşırı bağımlı hali, gelirlerin giderleri karşılamadığı derneklerin varlığı, yine derneklerin çoğunda yazılı bir bütçe planlamasının yapılmaması gibi bulgular, finansal yönetim açısından da bazı eksikliklerin yaşandığını ortaya koymuştur. İnsan kaynağı açısından ise, derneklerin yaklaşık üçte birinde düzenli olarak çalışan birinin olmaması, mülakatlarda belirtildiği üzere büyük çoğunluğunda işlerin başkan ve birkaç kişiye bağlı olan bir yapıca yürütülmesi, dernekte profesyonellerin nadiren istihdam ediliyor oluşu ve yönetim ekiplerinde yıpranma gibi bilgiler dikkate değerdir.

Üyelere yönelik çalışmalar açısından; derneklerin büyük çoğunluğu üye aidatları ile ayakta durmaktayken, onlara daha iyi çalışmalar yapmalarına olanak sağlayacak bir stratejik varlık olan detaylı bir üye veri tabanına çoğu derneğin sahip olmadığı görülmüştür. Üyeler sadece aidat ödemeleriyle değil, aynı zamanda aktivitelere katılım yoluyla, bazen aktivitelerde görev alarak, bazen derneğe aynî/nakdî katkıda bulunmalarıyla ve derneğin sonraki yönetimlerinde bulunma potansiyelini taşımaları itibariyle de önemli bir kaynak iken; bulgularda üyelere yönelik özel faaliyetlerin nadiren yapıldığının ve yıllık faaliyet raporlarının üyelere nadiren paylaşıldığının görülmesi ve mülakatlarda üyelerin derneklerden somut bir fayda göremediği yönünde dile getirilen tespitler üye çalışmaları açısından da derneklerde birtakım eksiklikler olduğunu ortaya koymuştur.

Bahsedilen başlıklar haricinde, derneklerin çoğunda derneğin misyonuyla birlikte uzun vade hedeflerinin, bu hedeflere ulaşmak için geliştirilen yöntem ve uygulamaların yazılı olarak belirlendiği; bir önceki dönemin faaliyet raporunun hazırlandığı, mevcut ve sonraki dönem için planlamaların yapıldığı görülmüştür. Araştırma bulguları incelenirken görüşü alınan uzmanlar derneklerin büyük çoğunluğunda raporlama gibi yasal zorunluluklar haricinde; planlama, yöntem geliştirme, yol haritası belirleme vb. çalışmaların sistematik ve profesyonel olarak yapılmadığı, bu konuların dernek içinde konuşulabildiği ancak özellikle yazılı olarak belgelenmediği yönünde görüş bildirmişlerdir. Derneklerin çoğunluğunda arşiv bulunmadığı bulgusu da bu görüşü dolaylı olarak teyit etmektedir. Bu konuda kuruluşunun üzerinden 50 yıl geçmiş olan bir derneğin yöneticisine derneğin bunca yıllık tecrübesinin nerede kayıtlı olduğu sorulduğunda “*Hepsi bende. Arşiv benim kafamda, sorun cevap vereyim.*” şeklinde cevap vermesi dikkat çekicidir. Bu durum, büyük bir kişisel tecrübe ve adanmışlık göstergesi olsa da; bilginin yalnızca kişilerde toplanıyor oluşu, hem derneğin gelecekteki yöneticilerinin geçmişten istifade edebileceği ulaşılabilir kaynakların yetersizliği açısından bir olumsuzluk, hem de Almanya'daki Türk sivil toplum camiasının kayıtlı birikimi açısından bir eksikliklerdir.

Yukarıda çizilen genel tablonun haricinde, ankete katılan dernek yöneticilerinin yarıya yakını da kişisel değerlendirmelerinde, kendi derneklerinin yönetimiyle ilgili memnun olmadıkları hususların olduğunu belirtmiştir. Son olarak, cevaplayıcıların çoğunluğu derneklerinde öncelikli olarak “*profesyonelleşme/ kurumsallaşma*” ile “*gençlerin derneğe ilgisini artırma*” konularının ele alınması gerektiği fikrindedir.

Derneklere dair ortaya konan bu genel görünümün iyileştirilebilmesi için şu iki hususun öncelikle dikkate alınmasında fayda görülmüştür: Derneğin insan kaynağını güçlendirmek ve dış dünyadan destek almak. İlk olarak, Kurt ve Taş'ın (2015) ifade ettiği gibi “*Sivil toplum kuruluşları nitelikli iş gücüne sahip olmaları ve bunu bünyede tutabilmeyi başardıklarında uzun soluklu ve sürdürülebilir bir örgütsel yaşam söz*

konusu olabilecektir.” Dolayısıyla bulgularda karşılaşılan sorunların birçoğunun, doğru kişileri derneğe kazandırmak ve bu kişilerin motivasyonlarını yükseltecek imkanları onlara sunmak suretiyle bertaraf edilebileceği düşünülmektedir. Çözümün, sınırlı imkanlarla çalışan bu tarz kuruluşlarda doğru bir “gönüllü yönetimi” ile (Bknz. Güngör, 2016; Pynes, 2013; Özmutaf, 2007) ve finansal yapısı güçlü derneklerde ise (gönüllü yönetimiyle birlikte) profesyonel çalışan/yönetici istihdamıyla mümkün olacağını ifade etmek gerekir.

İkinci olarak; -uzun süren araştırma sürecinde kazanılan birikim doğrultusunda-, derneklerin çoğunluğunda iyileştirme yönünde harekete geçilmesinin kendi mevcut iç mekanizmalarıyla zor olduğu görülmüş, bu sebeple derneklerin özellikle dış dünyadan destek almaları gerektiği kanaati oluşmuştur. Ancak bunun önünde bazı zihinsel bariyerler olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, görüşmelerde “*Bu durumlar düzelmeyecektir.*”, “*Biz böyleyiz işte.*” gibi ifadeler sıkça dile getirilmiştir. Bu yaklaşım, bir perspektif sunmadığı gibi, aslında derneğin mevcut mekanizmalarının yetersiz kaldığını da ortaya koymakta; bu kabulleniş hem derneklerin kendi içinden doğan teklifleri göz ardı etmesine neden olmakta; hem de dış dünyadan, örneğin diğer derneklerden, kurumlardan, uzmanlardan destek alınmasına da engel olmaktadır. Örneğin, araştırma yürütülürken bazı dernek temsilcilerinde akademik camiaya karşı bir mesafe gözlenmiş, “*akademinin mevcut sorunlara hiçbir faydasının olmayacağı*” yönünde görüşlerle karşılaşmış; bilimsel araştırmaların veya yönetim, pazarlama gibi bilim alanlarının katkılarına bazı derneklerin kapalı olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, araştırma süresince karşılaşılan “*Biz yine diğerlerine göre iyiyiz.*” şeklinde bazı yorumlarla birlikte derneklerin kendilerini diğer derneklere nazaran daha iyi görmeleri; diğer derneklerin tecrübe ve birikimlerinden yararlanma, başarılı çalışmaları örnek alma vb. hususlarda psikolojik bir bariyer oluşturmaktadır. Dışarıdan katkı sunabilecek hem teorik hem pratik tecrübeye mesafeli bu yaklaşımlar; dernekler açısından “*öğrenmeye kapalılık*” riski oluşturmaktadır. Kuruluşların lider veya yöneticilerinin örgütlerinin “*öğrenmelerinde*” oldukça önemli rol oynadığı gözönüne alınırsa (Bknz. Prugsamat, 2010); umutsuz, çözüm vaat etmeyen ve araya mesafe koyan böyle yaklaşımların sivil toplum camiası içerisinde uzun yıllardır bulunmuş temsilciler (çoğunluğu dernek başkanı) tarafından dile getirilmiş olmasının hem “*öğrenme*” hem “*değişim*” açısından oluşturduğu sorun açıkça ortaya çıkacaktır.

Özetle, araştırma sonucunda ulaşılan bu tablonun iyileştirilmesi açısından, derneklerin hem kendi içlerindeki değişime, hem de dış dünyadan gelebilecek katkı ve desteğe açık olmaları, hatta bunu talep etmeleri oldukça önemlidir. Çünkü, dışarıda sürekli değişen/gelişen bir çevreye karşılık içeride öğrenmeye kapalı, değişime direnen yahut inanmayan bir sistemin -varlığı sürse bile- başarılı çalışmalara imza atması pek mümkün görünmemektedir.

Son olarak, güçlü sivil toplumlar kendi güçlü örgütlerini oluşturmakta, STK'lar da güçlendiği ve profesyonelleştiği ölçüde toplumu dönüştürme, güçlendirme gibi fonksiyonlarda başarıya ulaşmaktadırlar. Bu çalışmada, derneklerin yaşadığı sorunların performanslarını etkileyebilecek nitelikte olup olmadığı ya da ne denli etkilediği kapsam içerisinde olmasa da, birçok araştırmacının iç çevre faktörlerinin örgütlerin performansını doğrudan etkilediği hususunda hem fikir olduğu unutulmamalıdır (Örn. Kinyua-Njuguna *vd.*, 2014; Packard, 2010; Chalhoub, 2009; Andreasen, Kotler, 2008; Kaplan, 2001). Dolayısıyla derneklerin etkin, iyi organize olmuş, güçlendirilmiş birer yapıya kavuşmalarının daha iyi bir performans göstermelerine sebep olacağı ve böylelikle hem daha etkili ve hem de daha huzurlu bir Türk toplumu oluşmasına katkı sağlanacağı gözönünde bulundurularak; Türk ve Alman toplumlarının kazanımlarını önceleyen ilgili aktörlerin de derneklere değişim ve gelişimde öncülük edecek yaklaşımlar ve destekler sunması büyük gerekliliktir.

Açıklamalar

Bu çalışma, YTB tarafından desteklenen “*Türk Sivil Toplum Kuruluşlarının Bazı İç Faktörler ve Dış Çevre Aktörleri Açısından Analizi: Almanya'nın Bavyera Eyaletinde Faaliyet Gösteren Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Çalışma*” başlıklı araştırma projesinin bir bölümüdür. Bu makale özelinde derneklerin yalnızca iç çevre faktörleri itibariyle görünümüleri sunulmaktadır. Araştırma projesinin dış çevre boyutunda (Kocagöz, 2017); derneklerin diğer Türk/Alman/göçmen dernekleriyle, Türk/Alman toplumları, medyaları, siyasetçileri ve makamlarıyla; ilişkileri, işbirlikleri, rekabet durumu, ortak projeleri vb. konular yer almaktadır. Projenin içerik genişliği böyle bir ayırmda bulunmayı gerektirmiştir. İç ve dış çevreye dair bulgular birlikte incelendiğinde, derneklere dair daha geniş bir görünüm elde edilerek ortaya çıkan profil sonuç itibariyle daha bütüncül olarak değerlendirilebilecektir. Almanya'daki Türk derneklerinin profillerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu projeye özellikle izleyen araştırmalar ve ilgili aktörlerin çalışmaları için tanımlayıcı istatistiklerle temel bir bilgi kaynağının oluşturulması amaçlandığından, ilave olarak herhangi bir kuram uygulamasına gidilmemiştir. Son olarak, araştırma ihtimalli örnekleme yoluyla yapılamadığından, bulgular ne Almanya'daki ne de Bavyera eyaletindeki tüm Türk dernekleri için genellenemez.

Teşekkür

Bu araştırmayı destekleyen başta T.C. Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı olmak üzere, Almanya'daki çatı örgütlere, Viyana Başkonsolosu (Nürnberg eski Başkonsolosu) Asip Kaya ve Nürnberg Başkonsolosu Yavuz Kül Beyefendilere, akademik camiadan görüş alışverişinde bulunduğum hocalarıma, ankete katılan 96 derneğin temsilcilerine, Almanya'daki Türk sivil toplum hayatı içerisinde olup -mülakatlarda ve mülakatlar dışında- çalışmaya tecrübe ve bilgilerini aktaran herkese, ve son olarak hem akademik hem de Türk derneklerine ilişkin sahadaki birikimiyle

çalışmamın tüm süreçlerine değerli katkılarda bulunan hocam Prof. Dr. Şefik Alp Bahadır'a teşekkürü bir borç bilirim.

NOTLAR

¹ Türk toplumu ve dernekleri, Almanya'da entegrasyon vb. konulu tartışmalarda geçmişten beri gündem oluşturmaktadır, ancak Haziran 2016'da Alman meclisinden geçen (sözde) Ermeni Soykırım Tasarısı, Temmuz 2016'da Türkiye'de gerçekleşen darbe girişimi, Nisan 2017 Türkiye Anayasa Değişikliği Referandumu ve Eylül 2017 Almanya Genel Seçimleri süreçlerinde ve bu gelişmelerin devamında; özellikle politik ve sosyal temalar çevresinde daha fazla ön plana çıkmıştır.

² Her bir kuruluş için verilen rakamlar toplanarak bu rakama ulaşılmıştır.

³ Bu bir tahmini rakam olduğundan, sayı 320 olarak sabitlenmiştir.

⁴ Katılımcıların bir kısmı çeşitli nedenlerle anonim kalmak istediğinden, görüşülen kişiler, konuları, mülakata katılırken temsil ettikleri dernekler, kurumlar zikredilmemiştir. Görüşülen kişilere –özellikle dernek temsilcilerine- bu durum taahhüt edilmiştir. Bu çalışmada da -turnak içerisinde verilen bazı spesifik vurgular haricinde- kişilerden doğrudan atıf yapılmamakta, sadece dökümantasyonun ardından ortaya çıkan tabloya ilişkin bir özet paylaşılmaktadır.

⁵ Anket formunda bazı bölümleri cevaplamayan katılımcılar bulunmakta, *n* bazen 82'ye kadar düşmektedir. Katılımcıların bir kısmı, anketin son bölümünde yer alan açık alana yazarak veya araştırmacıyla iletişime geçerek, çeşitli nedenlerle/kaygılarla cevaplamadıkları/cevaplamayacakları bölümleri ifade etmişlerdir. Araştırma sürecinin tamamında da, dernek temsilcilerinde katılım hususunda kaygılar gözlenmiştir. Burada güvenlik kaygısı birinci sıradadır. Bu kaygılar dernek dışından olup konuyla ilgili olan taraflarca da onaylanmış, iki devlet arasında bir konumda bulduklarından derneklerin taşıdıkları kaygıların ve hassasiyetlerin geçerliliği vurgulanmış, "*Bazı dernekler Alman istihbaratı tarafından takip edilmektedir.*" şeklinde ifadelerle sıklıkla rastlanmıştır. Bu sebeple online platformdaki soruların çoğuna cevaplama zorunluluğu tanımlanmamıştır. Araştırmaya katılımlar özellikle bu kaygılar nedeniyle uzun sürede ve zor şartlarda sağlandığından, cevapsız alanların olduğu anketlerin araştırmadan çıkartılmamasına karar verilmiştir.

⁶ Nerede faaliyette bulunduğu sorusuna "Diğer" seçeneğiyle verilen cevaplar: "Yerimiz yok", "Başkanın özel bürosunda", "Arztpraxis [Dış Hekimi Muayenehanesi]", "Bir Eczanenin bize sunduğu bir odada", "Kendi mülkiyetimiz olan camiide".

⁷ Bu sorunun "Diğer" seçeneğine verilen cevaplar: "Yalnızca yönetim kurulu üyeleri düzenli olarak çalışır", "Yalnızca din görevlisi düzenli bulunur", "Dernekte hiç kimse çalışmaz".

⁸ "Diğer" kategorisinde: "her hafta-düzenli" (n:4), "yalnızca ihtiyaç duyulduğunda" (n:3), "bazen ayda bir-bazen üç ayda bir" (n:1) toplandığı belirtilmiştir.

⁹ Seçenekler dışında cevaplayıcıların ana faaliyetlerle ilgili bilgi verebilecekleri alana; "Eğitim", "Aile", "Yardımlaşma ve dayanışma", "Hukuksal konularda danışmanlık", "Alman gençlik daireleri ile aileler arasında diyalog", "Bayram merasimleri", "Koruyucu ailelikle ilgili çalışmalar", "İnsanlığı barışa götüren, aydınlığın ve özgürlüklerin egemen olduğu bir dünya

özlemi için mücadele”, “Müslüman kadının temsili”, “Alevi kültürü”, “Dinlerarası diyalog”, “Manevi çalışmalar” notları bırakılmıştır.

¹⁰ Hedef kitle “Diğer” seçeneğine verilen cevaplar: “Tüm Müslümanlar hedef kitlemizdir”, “Biz her yaş grubuna ve her millete açık bir derneğiz ayırım yapmaksızın”, “Almanya’da yaşayan tüm insanlar hedef kitlemizdir”, “Abitür [lise] esnasında olanlar ve genç üniversiteliler”, “Engelli aileleri”, “Demanz hasta yakınları”, “Bakıma muhtaç yaşlılar”, “Üst ve orta düzey yöneticiler”.

¹¹ Yapılan gruplandırmanın teorideki şekliyle pratiğe yansıyor yansımadığını tespit edebilmek için (örn. farklılaştırılmış stratejide farklı kesimler için farklı pazarlama programları var mı?) ayrı bir araştırma gerekmektedir.

¹² Yalnızca üç dernek (ikisi sosyal hizmet alanında, biri dîni alanda) bu seçeneği, diğer cevaplarına ek olarak belirtmişlerdir.

¹³ Birden fazla cevap seçim hakkı, iki sorunun seçeneklerinin birbir eşleşmiyor oluşu ve kategoriler arası geçişkenlikler gözönünde bulundursa da, buradaki uyumsuzluk dikkate değerdir.

¹⁴ Seçenekler haricindeki faaliyetler için tanımlanan alana yazılan notlar: “Haftalık düzenlenen sağlık ve eğitim kursları”, “Kurumlarla ortaklaşa bilgilendirme günleri”, “Aile toplantıları, gençlerle spor programları”, “Politik bilgilendirme panelleri”, “Spor etkinlikleri”, “Camii rehberliği, başka dinlere mensup olanlar ile diyalog etkinlikleri”, “Okullarda Etik dersi yerine Almanca dilinde İslam dersinin verilmesi”, “Kuran, Resim, İlahi gibi kurslar”, “Spor veya sanatsal etkinliklere sponsorluk yapılması”, “Hizmetiçi eğitim seminerleri (yöneticilik ve muhasebe)”, “Dernek yönetimleri ile Bölge İstişare Toplantıları”, “Sosyal etkinlik olarak yılda bir defa Stadteilfest’lere [sokak şenliği] katılmak”.

¹⁵ Derneği -üye olmaksızın- dışarıdan destekleyen gönüllüler ve bağışçılara, dernekle ilişki içerisinde olsa da, aralarında üyelik sözleşmesi gibi yapısal bir bağ olmadığından, bu araştırma projesinde dış çevre aktörleri olarak yaklaşmıştır. İlgili bulgular, Kocagöz (2017)’den incelenebilir.

¹⁶ Tablo 9’da “Üyelere yönelik iç toplantılar” faaliyetinin yapılış sıklığı ortalamasının 3,63, Tablo 11’de “üyelere özel faaliyetler” ortalamasının ise 2,99 olduğu görülmüştür. Soruların genel bağlamlarında cevaplayıcının sıklık algısı değişmiş olabilir.

¹⁷ Uzmanlar, çoğu dernekte “sistemik/düzenli/planlı” bir üye araştırmasının olmadığını, üye beklentileri gibi konuların “kendi aralarında konuşulması” nedeniyle skorun bu şekilde çıkmış olabileceğini belirtmişlerdir.

¹⁸ “Diğer”: “Kira gelirleri”, “Bağımlı olunan çatı kuruluşun verdiği finansal destek”, “Sponsorluk gelirleri”, “Dernek lokalinden elde edilen gelir”, “İşletilen bakkaldan elde edilen gelir”.

¹⁹ “Diğer”: “Gençlik Merkezi-Eğitim Merkezi İnşaat Giderleri”, “Satın alınan yerin borcu”, “Kredi borçları”, “Yardıma ihtiyacı olan kişilere yönelik yapılan çalışmaların oluşturduğu giderler”, “Kişisel giderler”, “Caminin alımı için çekilen kredi”, “Kira, yakıt, elektrik giderleri hepsi birlikte”.

²⁰ Açık sorununun nasıl çözüldüğüne dair yazılan notlar: “Kendimiz öduyoruz”, “Yönetim kurulu karşılıyor” “Üyeler katkıda bulunuyor (borç/bağış)”, “Dernek başkanı genelde cebinden ödüyor”, “Diğer sponsorluklar yoluyla”, “Dernek yararına kermes düzenleyerek”, “Çeşitli sosyal amaçlı

faaliyetlerden ek gelir yoluyla”, “Yardımlarla/bağışlarla kalan açıklar kapatılıyor”, “Çatı kuruluşun desteğiyle”, “Ayda bir kahvaltı hazırlıyoruz (açıkbüfe şeklinde) gelen kişilerden bağış şeklinde-gönülden ne koparsa- açığımızı kapatmaya çalışıyoruz”, “Son yıllarda dergiden gelir sağlamıştık ama 2015’te (küçük) açık yöneticiler tarafından karşılandı örneğin.”.

²¹ Tablo 3’te “Kendi ofislerinde” faaliyette bulunan derneklerin oranı %45,83 olarak görüldüğünden, %34,38 olan gayrimenkul sahiplik oranının en az bu düzeyde çıkması gerekirdi. Tablo 3’te örneğin kiralık ya da geçici kullanım için tahsis edilen bir yer dahi olsa yalnızca dernek kullandığı için söz konusu *mekan* “kendi ofisi” şeklinde değerlendirilmiş olabilir.

²² “Diğer” seçeneğinde, mutfak, fırın, buzdolabı, bulaşık makinesi, sandalye, masa, diğer mobilyalar, çay ocağı, çeşitli folklor kıyafetleri, arsa, garaj, web sitesi, müzik enstrümanları, beamer, ses sistemleri, camii yazılmış; ayrıca burada “*iman ve hizmet inancı*”, “kasa haricinde hiçbir şey yok”, “derneğe ait hiçbir şey yok (n:2)” notları da görülmüştür.

²³ Bu bulguyla ilgili görüşülen uzmanlar, bu çalışmaların genelde bir kereye mahsus dernek tüzüğü kaleme alınırken yapıldığını belirtmişlerdir.

²⁴ Uzmanlar; performans ölçümüne dair bu skorun gerçek durumu yansıtmayabileceği, performansın sistematik/düzenli/yazılı şekilde ölçülmediği yönünde kanaatlerini, cevaplamada yıl sonu faaliyet raporlarının ve/veya dernekteki sözlü değerlendirmelerin gözönünde bulundurulmuş olabileceğini belirtmişlerdir.

²⁵ Bu skor, mülakat bulgularında derneklerde görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmediği yönündeki yoğun görüş birliğiyle çelişkilidir.

²⁶ Saha araştırmasının ardından oluşan son dönem Almanya-Türkiye gündemi hızlı ve hissedilir bir şekilde Türk toplumuna yansımıştır. Bu araştırma şimdi yapılırsa belki sonuçlarda bazı farklılıklar görülebilir. Ancak, en azından bulguların konjonktürel bir dalgalanmanın etkisinden arınmış olduğunu varsayabiliriz.

²⁷ “Diğer”: “Diğer derneklerle koordinasyonu nasıl sağlarız”, “Dernek babında kitemizi kitap okumaya teşvik etme çalışmalarına odaklanmalıyız”, “Maneviyatı nasıl güçlendirebiliriz”, “Özellikle gençlerin eğitimi ve yaşlı Türklerin sorunları üzerine yapmamız gereken çalışmalar”.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Y. (2011), *Yeni Vatanda Dini ve İdeolojik Yapılanma: Almanya’daki Türk Kuruluşları*, İstanbul: Şehir Yayınları.
- Amelina, A., T. Faist (2008), “Turkish Migrant Associations in Germany: Between Integration Pressure and Transnational Linkages”, *Revue Européenne des Migrations Internationales*, 24(2), 91-120.
- Andreasen, A.R., P. Kotler (2008), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 7th edn, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Anheier, H. (2004), *Civil Society: Measurement, Evaluation, Policy*, London: Earthscan.
- Atılğan, C. (ty), “*Türkische politische Organisationen in der Bundesrepublik Deutschland, kommunalpolitik*”, Konrad Adenauer Stiftung, http://www.kas.de/wf/doc/kas_3521-544-1-30.pdf?070110192608, E.T.: 13.01.2017.

- Aydın, Y. (2014), “*The new Turkish Diaspora Policy: Its aims, their Limits and the Challenges for Associations of People of Turkish Origin and Decision-Makers in Germany*”, Research Paper, Stiftung Wissenschaft und Politik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Berlin, http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41070/ssoar-2014-aydin-The_new_Turkish_diaspora_policy.pdf?sequence=1, E.T.: 15.01.2017.
- BMFI Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2011), “*Migranten(dach) organisationen in Deutschland*”, <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Anlagen/IB/2012-04-25-migraentorganisationsen-in-deutschland.pdf?blob=publicationFile>, E.T.: 12.02.2017
- Cetinkaya, H. (2000), “Türkische Selbstorganisationen in Deutschland: neuer Pragmatismus nach der ideologischen Selbsterfleischung”, in D. Thränhardt, U. Hunger (ed.s.): *Einwanderer-Netzwerke und ihre Integrationsqualität in Deutschland und Israel*, Münster: Lit Verlag.
- Chalhoub, M.S. (2009), “The Effect of Management Practices on Corporate Performance: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in the Middle East”, *International Journal of Management* 26(1), 51-73.
- Comfort, C. (2001), “What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships between Board Inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Non-profit Organisations”, *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 217–227.
- Dartan, M. (2012), “Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Almanya'daki Türk Lobi Gücünün Rolü”, *Marmara Journal of European Studies*, No: 2, 141-161.
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2015), “*Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2014*”, Fachserie 1 Reihe 2.2, <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegrati on/Migrationshintergrund2010220147004.pdf?blob=publicationFile>, E.T.: 06.01.2017.
- Güngör, F. (2016), “Gönüllü Yönetiminin Önemli Bir Aşaması Olarak Performans Değerlendirme”, *Strategic Public Management Journal*, 4(November), 21-48.
- Halm, D., M. Sauer (2007), *Bürgerschaftliches Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland*, Wiesbaden: [VS Verlag für Sozialwissenschaften](http://www.vsv.de/).
- Halm, D., M. Sauer (2004), “Freiwilliges Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland”, *Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik*, H(11-12): 416–424.
- Huhn, D., S. Metzger (2013), “Ethnizität, Identität und Sport. Das Selbstverständnis von Fußballvereinen mit Türkeibezug im Ruhrgebiet und in Berlin”, in G. Schultze, D. Thränhardt (ed.s), *Migrantenorganisationen. Engagement, Transnationalität und Integration*, Bonn: FES, 55-64.
- Huhn, D., H. Kunstreich, S. Metzger (2014), “Gründungsmotive türkisch geprägter Fußballvereine”, in U. Hunger, R. Pioch, S. Rother (ed.s), *Migrations- und Integrationspolitik im europäischen Vergleich*, Berlin: Lit Verlag.

- Hunger, U. (2005) "Ausländervereine in Deutschland. Eine Gesamt erfassung auf der Basis des Bundesausländervereinsregisters", in K. Weiss, D. Thränhardt (ed.s), *SelbstHilfe. Wie Migranten Netzwerke knüpfen und soziales Kapital schaffen*, Freiburg: Lambertus, 221-244.
- Kaplan, R.S. (2001), "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, **11(3)**, 353-370.
- Kinyua-Njuguna, J.W., J. Munyoki, F. Kibera (2014), "Influence of Internal Organizational Environment on Performance of Community-based HIV and AIDS organizations in Nairobi County", *European Scientific Journal*, 10(1), 285-300.
- Kleindienst-Cachay, C. (2005), "Kann Sport die Integration türkischmuslimischer Mädchen in die Gesellschaft fördern?", in Deutscher Sportbund (ed.), *Diskussionforum, Integration von Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund im und durch den Sport*, Frankfurt am Main: Eigendruck, 25-56.
- Klöckner, J. (2015), *Freiwillige Arbeit in gemeinnützigen Vereinen. Eine vergleichende Studie von Wohlfahrts- und Migrantenorganisationen*, Wiesbaden: Springer VS.
- Kocagöz, E. (2017), "Almanya'daki Türk Sivil Toplum Kuruluşlarının Dış Çevre Aktörleriyle İlişkileri: Bavyera Eyaletindeki Türk Dernekleriyle Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 42, 547-592.
- Koç, A. (2012), "Yurtdışında Yaşayan Türk Diasporasının Lobcilik Potansiyeli: Avustralya Örneği", Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Yurtdışı Türkler Ve Akraba Topluluklar Başkanlığı, Ankara.
- Kurt, S., H.Y. Taş (2015), "Sivil Toplum Örgütlerinde Profesyonel ve Gönüllü Çalışma İlişkileri: Tehditler ve Fırsatlar", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(8), 199-214.
- Küçükhüseyin, Ş. (2002), "Türkische politische Organisationen in Deutschland", *Zukunftsforum Politik, Broschürenreihe Nr. 45*, Konrad-Adenauer-Stiftung, Sankt Augustin, http://www.kas.de/wf/doc/kas_855-1522-1-30.pdf?070110192650, E.T.: 12.03.2017.
- Lecy, J., H.P. Schmitz, H. Swedlund (2012), "Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Structured Literature Review", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457.
- Lemmen, T. (2000), *Islamische Organisationen in Deutschland*, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Meyer, C. (2006), *Die Transnationalität türkischer Migrantenorganisationen*, München: GRIN Verlag.
- Öner, S. (2015), "The role of Turkish community organisations in Berlin: Their role in Turkey-Germany and Turkey-European Union relations", in İ. Sirkeci, D. Elçin, G. Şeker (ed.s), *Politics and Law in Turkish Migration*, London: Transnational Press London, 155-169.
- Öner, S. (2014), "Turkish Community in Germany and the Role of Turkish Community Organisations", *European Scientific Journal*, 10(29), 72-88.
- Önsoy, M. (2016), "Türk-Alman İlişkilerinin Son On Yılı", Örmeci, O., H. Işıksal (Ed.), *Mavi Elma: Türkiye Avrupa İlişkileri*, Ankara: Gazi Kitabevi, 507-541.

- Özcan, E. (1989), *Türkische Immigrantorganisationen in der Bundesrepublik Deutschland: die Entwicklung politischer Organisationen und politischer Orientierung unter türkischen Arbeitsimmigranten in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin West*, Berlin: Hitit.
- Özmutaf, M.N. (2007), "Sivil Toplum Kuruluşlarının Misyollarını Gerçekleştirmede İnsan Kaynaklarının Rolünün Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Bağlamında İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Packard, T. (2010), "Staff Perceptions of Variables Affecting Performance in Human Service Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, December, 39(6), 971-990.
- Poole, D.L., J.K. Davis, J. Reisman, J.E. Nelson (2001), "Improving the Quality of Outcome Evaluation Plans", *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4), 405-421.
- Prugsamat, R. (2010), "Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations", *The Learning Organization*, 17(3), 243-267.
- Pynes, J.E. (2013), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*, 4th edn, San Francisco: Jossey-Bass.
- REMID Religionswissenschaftlicher Medien- und Informationsdienst e. V. (ty), "Mitgliederzahl: Islam", https://remid.de/info_zahlen/islam/, E.T.: 21.03.2017.
- Renz, D.O. (2016), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 4th edn, New Jersey: Wiley.
- Sezgin, Z. (2008), "Turkish Migrants' Organizations: Promoting Tolerance toward the Diversity of Turkish Migrants in Germany", *International Journal of Sociology*, 38(2), 78-95.
- Sowa, J.E., S.C. Selden, J.R. Sandfort (2004), "No Longer "Unmeasurable"? A Multi-Dimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728.
- Stahl, S. (2013), "Türkische Sportvereine in Deutschland als Kristallisationspunkte transnationaler Netzwerke und Identitäten", in B. Pusch (ed.), *Transnationale Migration am Beispiel Deutschland und Türkei*. Wiesbaden: Springer VS, 215-233.
- STGM Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (2005), "Haritalama Çalışması, Sivil Toplum Kuruluşları: İhtiyaçlar ve Sınırlılıklar", Araştırma Raporu, <http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/s/t/stgm-haritalama-calismasi-yada-ekim2005.pdf>, E.T.: 21.03.2017.
- Stone, M., B. Bigelow, W. Crittenden (1999), "Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions", *Administration & Society*, 31(3), 378-423
- TAM Türkiye Araştırmalar Merkezi Vakfı (2005), "Freiwilliges Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland", Projekt der Stiftung Zentrum für Türkeistudien im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, <http://www.ufuq.de/wp-content/uploads/2005/03/gesamtdownload.property=pdf.bereich=engagementtuerkisch.sprache=de.rwb=true.pdf>, E.T.: 06.02.2017.

- TGMN Türkische Gemeinde in der Metropol Region Nürnberg (2009) “TGMN auf der Weltkonferenz der Vereinten Nationen gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit”, <http://www.tgmn.de/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=27&pid=31>, E.T.: 18.01.2017.
- Thränhardt, D. (2013), “Migrantenorganisationen. Engagement, Transnationalität und Integration”, in G. Schultze, D. Thränhardt (ed.s), *Migrantenorganisationen. Engagement, Transnationalität und Integration*, Bonn: FES.
- Vermeulen, F. (2006), “*The Immigrant Organising Process: Turkish Organisations in Amsterdam and Berlin and Surinamese Organisations in Amsterdam, 1960-2000*”, IMISCOE Dissertations, Amsterdam University Press.
- YTB T.C. Başbakanlık Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (ty), *Almanya Ülke Detay*, https://www.ytb.gov.tr/ulke_detay.php?detay=1, E.T.: 07.01.2017.
- Yurdakul, G. (2009), *From Guest Workers into Muslims: The Transformation of Turkish Immigrant Associations in Germany*, Newcastle: Cambridge Scholars.
- Yurdakul, G. (2006), “State, Political Parties and Immigrant Elites: Turkish Immigrant Associations in Berlin”, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 32(3): 435-453.
- Yükleyen, A., G. Yurdakul (2011), “Islamic Activism and Immigrant Integration: Turkish Organizations in Germany”, *Immigrants & Minorities: Historical Studies in Ethnicity, Migration and Diaspora*, 29(1), 64-85.
- ZiviZ (2012), “*Zivilgesellschaft Verstehen, Zivilgesellschaft in Zahlen*”, http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz_survey2012.pdf, E.T.: 07.01.2017.