T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİŞİM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI BİLİM DALI

# SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME ZORLUKLARI

Yüksek Lisans Tezi

ADEM SARICA

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİŞİM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI BİLİM DALI

# SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME ZORLUKLARI

Yüksek Lisans Tezi

ADEM SARICA

Danışman: PROF. DR. YÜKSEL DEMİRKAYA

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**TEZ ONAY BELGESİ**

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ Anabilim Dalı YÖNETİŞİM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ADEM SARICA'nın SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME ZORLUKLARI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.08.2019 tarih ve 2019-25/6 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Tez Savunma Tarihi** 26/08/2019

| **Öğretim Üyesi Adı Soyadı** | | | **İmzası** |
|---|---|---|---|
| 1. | Tez Danışmanı | Prof. Dr. YÜKSEL DEMİRKAYA | |
| 2. | Jüri Üyesi | Prof. Dr. AZİM ÖZTÜRK | |
| 3. | Jüri Üyesi | Doç. Dr. BURAK HAMZA ERYİĞİT | |

# ÖNSÖZ

Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları isimli tez çalışmamda tez fikrinin gelişmesi ve tezin yazım sürecinde beni sabır ve kararlılık ile yönlendiren Sayın Hocam Prof. Dr. Yüksel Demirkaya'ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, tez jüri üyelikleri belli olduktan sonra yorumları ve eleştirileri ile tez çalışmasının olgunlaşmasını sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Azim Öztürk'e ve Doç. Dr. Burak Hamza Eryiğit'e de teşekkür ederim.

Akademik çalışmalarımda ve hayatım boyunca beni her daim destekleyen Babam Ali Sarıca'ya, Annem Muazzez Sarıca'ya ve kardeşim Emre Sarıca'ya sonsuz teşekkür ederim. Akademik yaşamımda ufkumu geliştiren YTÜ Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü ve Marmara Üniversitesi Yönetişim ve Sivil Toplum Kuruluşları Bölümü Hocalarım ile bütün arkadaşlarım ve dostlarıma da teşekkür ederim.

Bu tez çalışmamı gerçekleştirmemde bana destek olan arkadaşlarım ile tez çalışmam çerçevesinde mülakat yaptığım aşağıdaki isimler nezdinde kurumlarına çok teşekkür ederim:

- Sevilay Aksel (Züccaciyeciler Derneği Kurumsal İletişim Uzmanı)
- Buğra Avcı (Habitat Derneği İletişim Departmanı Direktörü)
- Betül Aygensu (Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri)
- Zafer Hekimoğlu (Hekimoğlu. İlim Yayma Cemiyeti Kurumsal İletişim Müdürü)
- Sermin Kağan (Tohum Otizim Vakfı İnsan Kaynakları ve İdari İşler Direktörü)
- Ömer Kaya (Uluslararası Mavi Hilal Program Koordinatörü)
- Tülin Okay (Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Maltepe Şube Başkanı)
- Şenol Özdemir Türk Eğitim Vakfı Genel Müdür Yardımcısı)
- Neslihan Öztürk (Bernand van Leer Vakfı Proje Koordinatörü)
- Sibel Palacıoğlu (Züccaciyeciler Derneği Genel Sekreteri)
- Aykut Saka (TEGV Eğitim Programları Gönüllü Operasyonları Uzmanı)

**ADEM SARICA**

Eylül, 2019

Çekmeköy, İSTANBUL

## GENEL BİLGİLER


Adı ve Soyadı : Adem Sarıca

Anabilim Dalı : Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Programı : Yönetişim ve Sivil Toplum Kuruluşları

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yüksel Demirkaya



Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - Ağustos 2019

Anahtar Kelimeler : Sivil Toplum, Yönetişim, Kurumsal Kapasite, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim, Stratejik Yönetim, Sivil Toplum Kuruluşları


# SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME ZORLUKLARI

## ÖZET


*1980 sonrası yaşanan yönetsel değişim sonucu sivil toplum kuruluşları yönetişim kapsamında politika belirleyici bir aktör olarak kamu ve özel sektör kuruluşları ile birlikte karar mekanizmasında yer almaya başlamıştır. Böylelikle sivil toplum kuruluşları temsiliyet düzeyinin geliştirilmesi ve demokratik bir topluma ulaşma yolunda hak ve özgürlüklerin gerçekleşmesi açısından önemli bir rol kazanmıştır. Bu çerçevede siyasi katılım kavramına bir alternatif olarak sunulan sivil toplum kuruluşları temsili demokrasinin yaşadığı çoğulculuk problemini çözerek hukuk devletini gerçekleştirmenin bir aracı haline gelmiştir. Bu vesile ile sivil toplum kuruluşları vatandaşların katılımcı, çoğulcu, şeffaf bir demokratik yapı içerisinde aktif yurttaş olarak yer almalarını sağlayacaktır. Bu noktada, özellikle Türkiye'de yönetişim mekanizmasının etkili bir şekilde işlemesi için sivil toplum kuruluşlarının yeterli kurumsal kapasiteye sahip olup olmadığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarına yönelik bulunan mevzuat STK'ların kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri açısından zayıftır. Bu açıdan sivil toplum kuruluşlarının yönetişim çerçevesinde etkili bir şekilde yönetildiği ve katılım mekanizmalarının geliştiği günümüz koşulları ile uyum sağlayacak mevzuatın düzenlemesi ihtiyacı devam etmektedir. Bu durum sivil toplum kuruluşlarının kendisi için*

*tanımlanan bu görev ve sorumlulukları etkin bir şekilde yönetilerek yerine getirebilmeleri için şüphesiz kurumsal kapasitelerini arttırmalarını gerektirmektedir. Bu tez çalışmasında Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları ele alınarak literatür analizi, içerik analizi mevzuat analizi yapılmış ve niteliksel araştırma metotlarından yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri kapsamında bir model oluşturulup Türkiye'de faaliyet gösteren çeşitli sivil toplum kuruluşları ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilerek bu sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite analizleri gerçekleştirilmiştir. Tez çalışmasında ulaşılan sonuçlar açısından stratejik yönetimi uygulayan sivil toplum kuruluşları etkili bir şekilde yönetilmekte; stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim kurumsal kapasite gelişimini hızlandırmakta ve STK'ların kurumsal kapasitesinin gelişmesi kurumsallaşmayı beraberinde getirmektedir.*

## GENERAL KNOWLADGE


Name and Surname : Adem Sarıca

Field : Political Science and Public Adminiistration

Programme : Governace and Civic Society Organizations

Researches Supervisor : Prof. Dr. Yüksel Demirkaya



Degree Awarded and Date : Master, August 2019

Keywords : Civil Society, Governance, Corporate Capacity, Institutionalization, Corporate Governance, Strategic Management, Civil Society Organizations


# DIFFICULTIES IN CORPORATE CAPACITY BUILDING IN CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

## ABSTRACT


*Because of the administrative change experienced after 1980, civil society organizations started to take part in the decision mechanism together with public and private sector organizations as a policy-determining actor within the scope of governance. In this way, civil society organizations have an important role in terms of improving the level of representation and realizing the rights and freedoms in reaching a democratic society. In this context, civil society organizations presented as an alternative to the concept of political participation has been a means of realizing the rule of law by solving the pluralism problem of representative democracy. By this means, civil society organizations will ensure that citizens take part in a participatory, pluralistic, transparent democratic structure as active citizens. At this point, the question arises as to whether or not civil society organizations have sufficient corporate capacity for the effective functioning of the governance mechanism. Located legislation for civil society organizations in Turkey is weak in terms of developing corporate capacities of civil society organizations. In this respect, the need for the regulation of legislation that will*

*comply with the current conditions to be developed by the participation mechanisms of civil society organizations within the framework of governance effectively continues. This requires undoubtedly increasing the institutional capacity of civil society organizations in order to effectively manage and fulfill these duties and responsibilities defined for them. In this thesis, Corporate Capacity Development Difficulties of Civil Society Organizations have been addressed and a model has been formed within the scope of Corporate Capacity Building Strategies. In this thesis; literature analysis, content analysis, legislation analysis and semi-structured interview method which is one of the qualitative research methods had been used. In this context, with various civil society organizations operating in Turkey it was carried out semi-structured interviews. Then, institutional capacity analyzes of these non-governmental organizations were carried out. In terms of the results achieved in the thesis, civil society organizations implementing strategic management are managed effectively; strategic management, corporate governance and corporate communication accelerate institutional capacity development, and the corporate capacity development of civil society organizations brings about institutionalization.*

# İÇİNDEKİLER

**ÖNSÖZ** ... ii
**ÖZET** ... iii
**ABSTRACT** ... v
**İÇİNDEKİLER** ... vii
**TABLO LİSTESİ** ... ix
**ŞEKİL LİSTESİ** ... x
**KISALTMALAR** ... xi
**Giriş** ... 1
**1. Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetsel Süreç** ... 4
**1.1. Sivil Toplumun Kavramsal Çerçevesi** ... 4
**1.2. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)** ... 9
**1.3. Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşlarının Tarihsel Gelişimi** ... 10
**1.4. Türkiye'de STK Yapılanması** ... 16
**1.5. Sivil Toplum Kuruluşlarının Yasal Çerçevesi** ... 24
**1.5.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Genel Kurulu ve Yönetim Kurulu** ... 26
**1.5.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında İletişim** ... 27
**1.5.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Denetimi** ... 30
**2. Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim** ... 32
**2.1. Stratejik Yönetim** ... 32
**2.1.1. Strateji Kavramı** ... 33
**2.1.2. Planlama ve Stratejik Planlama** ... 35
**2.1.3. Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği** ... 36
**2.1.4. Stratejik Yönetim Süreçlerinin Aşamaları** ... 39
**2.1.4.1. Çevre Analizi ile Durum Tespiti** ... 40
**2.1.4.2. Amaçların Oluşturulması** ... 46
**2.1.4.3. Strateji Seçimi** ... 50
**2.1.4.4. Stratejilerin Uygulanması** ... 50
**2.1.4.5. Stratejik Kontrol Süreci** ... 55
**2.1.5. Türkiye'de Stratejik Yönetim** ... 59
**2.2. Kurumsal Yönetim** ... 61
**2.2.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri** ... 61
**2.2.2. Türkiye'deki Kurumsal Yönetim uygulamaları** ... 66
**2.3. Kurumsallaşma** ... 69

**3. STK'larda Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri** ..... 73
**3.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasitesi** ..... 73
**3.2. STK'larda Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri** ..... 80
**3.2.1. Stratejik Yönetim** ..... 80
**3.2.1.1. Kurumsallaşma İdaresi ve Stratejik Yönetim** ..... 80
**3.2.1.2. Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti** ..... 81
**3.2.1.3. Çevre Analizi ile Durum Tespiti** ..... 82
**3.2.1.4. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması** ..... 82
**3.2.1.5. Stratejik Kontrol Süreci** ..... 84
**3.2.2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** ..... 85
**3.2.2.1. Katılım Süreci** ..... 86
**3.2.2.2. Hesap Verebilirlik** ..... 87
**3.2.2.3. Etkin Zaman Yönetimi** ..... 88
**3.2.2.4. Hedeflerin Anlaşılır Olması** ..... 90
**3.2.3. Kurumsal İletişim** ..... 92
**3.2.3.1. Yönetimsel İletişim** ..... 93
**3.2.3.2. Örgütsel İletişim** ..... 94
**3.2.3.3. Kamuoyu ile İletişim** ..... 95
**4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Analizi** ..... 97
**4.1. Bernand van Leer Vakfı** ..... 106
**4.2. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği** ..... 113
**4.3. Habitat Derneği** ..... 120
**4.4. İlim Yayma Cemiyeti** ..... 129
**4.5. Tohum Otizm Vakfı** ..... 136
**4.6. Türk Eğitim Vakfı** ..... 144
**4.7. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı** ..... 151
**4.8. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği** ..... 159
**4.9. Uluslararası Mavi Hilal İnsani Yardım ve Kalkınma Vakfı** ..... 166
**4.10. Züccaciyeciler Derneği** ..... 174
**SONUÇ VE DEĞERLENDİRME** ..... 181
**KAYNAKÇA** ..... 196

# TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

**Tablo 1.** Gelişmiş Ülkelerde Sivil Toplum Kuruluşları Sayısı ..... 18
**Tablo 2.** Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Puan Aralığı ve Derecesi..... 98
**Tablo 3.** Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Yüzdelik (%) Başarısı ..... 99
**Tablo 4.** Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri..... 99
**Tablo 5.** Stratejik Yönetim..... 100
**Tablo 6.** Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri..... 103
**Tablo 7.** Kurumsal İletişim Kapsamında Stratejiler ..... 105
**Tablo 8.** Bernand van Leer Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 112
**Tablo 9.** Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 119
**Tablo 10.** Habitat Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 128
**Tablo 11.** İlim Yayma Cemiyeti'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 135
**Tablo 12.** Tohum Otizm Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 143
**Tablo 13.** Türk Eğitim Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 149
**Tablo 14.** Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 158
**Tablo 15.** Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 165
**Tablo 16.** Uluslararası Mavi Hilal'in Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 173
**Tablo 17.** Züccaciyeciler Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 179
**Tablo 18.** Sivil Toplum Kuruluşlarının Stratejik Yönetim Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 187
**Tablo 19.** Sivil Toplum Kuruluşlarının Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 191
**Tablo 20.** Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İletişim Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 193
**Tablo 21.** Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi ..... 195

# ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

**Şekil 1.** 2000 Yılı ve Öncesi Dernek Sayıları ..... 17
**Şekil 2.** Yıllara Göre Faal Dernek Sayıları ..... 17
**Şekil 3.** Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) Kullanıcı Sayısı ..... 19
**Şekil 4.** Derneklerin Yıllara Göre Üye Sayıları ..... 20
**Şekil 5.** Dernek Üye Sayılarının Türkiye Nüfusuna Oranı ..... 21
**Şekil 6.** Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı ..... 22
**Şekil 7.** Derneklerin Bölgelere Göre Dağılımı ..... 23
**Şekil 8.** Hemşehri Derneklerinin Bölgelere Göre Dağılımı ..... 24
**Şekil 9.** Strateji, Amaçlar ve Araçlar Arasındaki İlişki ..... 34
**Şekil 10.** Strateji Planlama, Strateji Uygulama ve Strateji Kontrolü ..... 35
**Şekil 11.** Yönetimin İşlevleri ..... 37
**Şekil 12.** Stratejik Yönetim Süreçlerinin Aşamaları ..... 39
**Şekil 13.** SWOT Analizi ..... 43
**Şekil 14.** SWOT Matrisi ..... 44
**Şekil 15.** Stratejik Yönetim ..... 47
**Şekil 16.** Kuruluşlarda Amaçların Oluşumu ..... 48
**Şekil 17.** Stratejik Yaklaşım ve Yönetim ..... 49
**Şekil 18.** Stratejik Kontrol Süreci ..... 56
**Şekil 19.** Değerlendirme ve Kontrol Süreci ..... 57
**Şekil 20.** Kurumsal Yönetim Sistemi ..... 62
**Şekil 21.** Kurumsallaşmanın Ögeleri ..... 71
**Şekil 22.** Bernand van Leer Vakfı Organizasyon Şeması ..... 109
**Şekil 23.** Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Genel Merkez Organizasyon Şeması ..... 115
**Şekil 24.** Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Şube Organizasyon Şeması ..... 115
**Şekil 25.** Habitat Derneği Organizasyon Şeması ..... 124
**Şekil 26.** İlim Yayma Cemiyeti Organizasyon Şeması ..... 132
**Şekil 27.** Tohum Otizm Vakfı Organizasyon Şeması ..... 140
**Şekil 28.** Türk Eğitim Vakfı Genel Merkez Organizasyon Şeması ..... 147
**Şekil 29.** Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Organizasyon Şeması ..... 154
**Şekil 30.** Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı İş Modeli ..... 155
**Şekil 31.** Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Organizasyon Şeması ..... 161
**Şekil 32.** Uluslararası Mavi Hilal Organizasyon Şeması ..... 170
**Şekil 33.** Züccaciyeciler Derneği Organizasyon Şeması ..... 176

# KISALTMALAR

| | |
|---|---|
| **AB** | Avrupa Birliği |
| **ABD** | Amerika Birleşik Devleti |
| **AÇEV** | Anne Çocuk Eğitim Vakfı |
| **B2B** | Business to Business |
| **BCG** | Bostan Danışma Grubu (Boston Consulting Group) |
| **BDDK** | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu |
| **BM** | Birleşmiş Milletler |
| **Çev.** | Çeviren |
| **ÇYDD** | Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği |
| **DDK** | Devlet Dışı Kuruluşlar |
| **DEIK** | Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu |
| **DERBİS** | Dernekler Bilgi Sistemi |
| **DPT** | Devlet Planlama Teşkilatı |
| **Drl.** | Derleyen |
| **EcoDa** | Avrupa Yönetici Dernekleri Konfederasyonu (The European Confederation of Directors' Associations) |
| **Ed.** | Editör |
| **EGIAD** | Ege Genç İş İnsanları Derneği |
| **ESG** | Çevre Sosyal Yönetişim (Environmental Social Governance) |
| **EVFED** | Ev ve Mutfak Eşyaları Federasyonu |
| **G20** | 20 Grubu (Group of 20) |
| **GCGF** | Küresel Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum) |
| **GYIAD** | Genç Yönetici ve İş İnsanları Derneği |
| **HKD** | Hükümet Dışı Kuruluşlar |

| | |
|---|---|
| **HQAI** | İnsani Kalite Güvence Girişimi (Humanitarian Quality Assurance Initiative) |
| **IBC** | Uluslararası Mavi Hilal (International Blue Crescent) |
| **ICGN** | Uluslararası Kurumsal Yönetim Şebekesi (International Corporate Governance Network) |
| **ICNPO** | Birleşmiş Milletler Sivil Toplum Kuruluşları Uluslararası Sınıflaması (The International Classification of Non-profit Organizations) |
| **IFC** | Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation) |
| **İYC** | İlim Yayma Cemiyeti |
| **KALDER** | Kalite Derneği |
| **KOBİ** | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| **KOSGEB** | Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| **KPI** | Anahtar Performans Göstergesi (Key Performance Indicator) |
| **LABEP** | Laik ve Bilimsel Eğitim Platformu |
| **MÜSİAD** | Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği |
| **NGO** | Hükümet Dışı Kuruluşlar (Non-Governmental Organizations) |
| **NPO** | Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (Non-Profit Organization) |
| **OECD** | Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development) |
| **PCDI** | Princeton Çocuk Gelişimi Enstitüsü (Princeton Child Development Institute) |
| **PEST** | Politik Ekonomik Sosyal Teknolojik (Political Economic Social and Technological) |
| **SEDEFED** | Sektörel Dernekler Federasyonu |
| **SOP** | Standart İşletim Prosedürleri (Standard Operating Procedure) |
| **SPK** | Sermaye Piyasaları Kurulu |
| **SSCB** | Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti Birliği |
| **STK** | Sivil Toplum Kuruluşları |

| | |
|---|---|
| **SWOT** | Güçlü Zayıf Fırsat Tehdit (Strong Weak Opportunity Threat) |
| **T.C.** | Türkiye Cumhuriyeti |
| **TESEV** | Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı |
| **TEV** | Türk Eğitim Vakfı |
| **TEVİTÖL** | TEV İnanç Türkeş Özel Lisesi |
| **TGEV** | Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı |
| **TİDEF** | Türkiye İlahiyat Tedrisatına Yardım Eden Dernekler Federasyonu |
| **TKYD** | Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği |
| **TOBB** | Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği |
| **TURKONFED** | Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu |
| **TÜSEV** | Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı |
| **TÜSİAD** | Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği |
| **TV** | Televizyon |
| **t.y.** | Tarih Yok |
| **UN** | Birleşmiş Milletler (United Nations) |
| **UNDP** | Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme) |
| **UN-WFP** | Birleşmiş Milletler Dünya Gıda Programı (United Nations World Food Programme) |
| **VGM** | Vakıflar Genel Müdürlüğü |
| **YADA** | Yaşama Dair Vakıf |
| **ZÜCDER** | Züccaciyeciler Derneği |

## Giriş

Yüzyıllardır farklı formlarda adlandırılan sivil toplum tanımları/tartışmaları 1980'li yıllarda yaşanan temsiliyet krizi ve neoliberalizmin meşruiyet krizine cevap olarak Kamu Yönetimi'nde yeni bir yaklaşım olan yönetişim çerçevesinde yeniden ortaya çıkmıştır. Yaşanan temsiliyet krizinde, yönetişim tarafından genel olarak kar amacı gütmeyen örgütler (NPO), gönüllü kuruluşlar ve hükümet dışı kuruluşlar (NGO) da olarak adlandırılan sivil toplum kuruluşlarına biçilen rol toplumsal taleplerin yansıtılması olarak belirlenmiştir (Türkiye'de bu alan genel olarak *Sivil Toplum Kuruluşları -STK-* adlandırılmıştır). Bu açıdan, sivil toplum siyasi katılım kavramına bir alternatif olarak sunulmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının ortaya koyduğu perspektif aynı zamanda demokratikleşme, temel hak ve özgürlüklerin gerçekleşmesi üzerinedir. Böylelikle sivil toplum kuruluşları temsili demokrasinin yaşadığı çoğulculuk problemini çözerek hukuk devletini gerçekleştirmenin bir aracı olmuştur. Aynı zamanda katılımcı, çoğulcu, şeffaf bir demokratik yapı içerisinde sivil toplum kuruluşları ile vatandaşlar aktif yurttaşa bürünecektir. Bu yapı içerinde devlet yönlendirme yapma görevini sivil toplum kuruluşları ve özel sektöre bırakarak *sivil toplum-piyasa-devlet* arasındaki dengeyi sağlamaya çalışmaktadır.

Bu noktada, özellikle Türkiye'de yönetişim mekanizmasının etkili bir şekilde işlemesi için sivil toplum kuruluşlarının yeterli kurumsal kapasiteye sahip olup olmadığı sorusu karşımıza çıkmaktadır. Bu tez çalışmasında, *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları* ele alınarak incelenecektir.

Tez çalışmasının hipotezi "stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gelişiminin hızlanmasını ve kurumsal kapasite gelişimine bağlı olarak sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşmasını beraberinde getirmektedir" şeklinde belirlenmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında aşağıdaki araştırma soruları sorulmuştur:

1. STK'larda kurumsal kapasite geliştirme amaçlı hangi stratejiler ve yönetsel araçlar kullanılabilir?

2. STK'ların kurumsal kapasitesinin gelişiminde stratejik yönetim önemli bir araç mıdır ve stratejik yönetimin STK'lar üzerindeki etkisi nedir?
3. STK'ların kurumsal kapasitesinin gelişiminde kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim önemli bir araç mıdır?
4. Stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişimin birlikte uygulanması STK'ların kurumsal kapasite gelişimini nasıl etkilemektedir?
5. STK'larda kurumsal kapasitenin gelişimi kurumsallaşmayı sağlamakta mıdır?

Tezin ilk bölümünde *Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetsel Süreç* başlığı altında *Sivil Toplumun Kavramsal Çerçevesi, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşlarının Tarihsel Gelişimi, Türkiye'de STK Yapılanması* ve *Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşlarının Yasal Çerçevesi* incelenmiştir. *Sivil Toplumun Kavramsal Çerçevesi* alt başlığı altında sivil toplum kavramının tarihsel süreç içerisinde yaşadığı dönüşüm ve bugünkü sahip olduğu anlamına ulaşması anlatılmıştır. *Sivil Toplum Kuruluşları (STK)* alt başlığı altında sivil toplum kuruluşlarının bugünkü tanımı ve demokratik hayattaki rolü incelenmiştir. *Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşlarının Tarihsel Gelişimi* alt başlığında Osmanlı Devleti'nden günümüze sivil toplum kuruluşlarının yaşadığı toplumsal dönüşüm ortaya konulmuştur. *Türkiye'de STK Yapılanması* alt başlığında ise Türkiye'deki STK yapılanması veriler ile açıklanmıştır. *Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşlarının Yasal Çerçevesi* adlı son başlıkta da yasal çerçevede vakıf ve derneklere uygulanan denetim şekli, vakıf ve derneklerde olan katılım mekanizması ve iletişim süreci analiz edilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise *Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim* başlığı altında STK'ların kurumsal kapasiteleri geliştirmesi için STK'lara rehber olabilecek stratejik yönetim ve kurumsal yönetimi analiz edilmiştir. Bu kapsamda kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları gibi organizasyonel bir yapısı olan STK'ların kurumsal kapasitelerini geliştirebilmeleri için kurumsallaşmaya ve dolayısıyla stratejik olarak yönetilmeye ihtiyaçları olduklarını tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde ise ilk olarak *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasitesi* başlığı altında sivil toplum kuruluşlarının sahip olduğu insan kaynakları kapasitesi, finansal kapasitesi, ilişki ve ağ kapasitesi, organizasyonel kapasitesi, örgütsel

öğrenme kapasitesi, değerlendirme ve planlama kapasitesi analiz edilmiştir. Ardından *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Stratejileri* alt başlığında ise sivil toplum kuruluşları *Stratejik Yönetim, Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık, Kurumsal İletişim* stratejileri sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme zorluklarını aşması açısından bir rehber olarak incelenecektir. Bu kapsamda bahsedilecek olan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* aynı zamanda Tezin dördüncü bölümünde ise *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Analizi* başlığı altında üçüncü bölümde detaylandırdığımız *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* kapsamında bir model oluşturularak Türkiye'de faaliyet gösteren çeşitli sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite analizleri gerçekleştirecektir.

Bu tez çalışmasının evrenini sivil toplum kuruluşları; örneklemini ise yönetsel, iktisadi, işlevsel ve tarihsel derinlik açısından ulusal ve uluslararası etkiye sahip sivil toplum kuruluşları oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasında literatür analizi, içerik analizi mevzuat analizi yapılmış ve niteliksel araştırma metotlarından yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Kurumsal kapasite analizi gerçekleştirilecek Bernand van Leer Vakfı, Tohum Otizm Vakfı, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Türk Eğitim Vakfı, İlim Yayma Cemiyeti, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Habitat Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Uluslararası Mavi Hilal ve Züccaciyeciler Derneği ile önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat çerçevesinde oluşturulan sorular (Tablo 5; Tablo 6; Tablo 7) kapsamında derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Sivil toplum kuruluşları ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar, sivil toplum kuruluşlarının incelenen faaliyet raporları, denetim raporları, web siteleri, bültenleri analiz edilerek sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme zorlukları kapsamında *Stratejik Yönetim, Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık* ve *Kurumsal İletişim* stratejileri ile mevcut kurumsal kapasiteleri değerlendirilmiştir.

# 1. Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetsel Süreç

## 1.1. Sivil Toplumun Kavramsal Çerçevesi

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme zorluklarının incelendiği bu çalışmada öncelikle sivil toplum kavramının kavramsal çerçevesine bakılması gerekmektedir. Sivil toplum kavramının kökeni Aristoteles'in politik toplum anlamına gelen "*politike koinonia"* kavramına dayanmaktadır. Bu kavram kent yönetimine dair alınan kararlara yurttaşların katılımını ifade eden bir yönetim şekline denk gelmektedir (Gönenç, 2001, s.12). Aristoteles'e göre sivil toplum özgür ve eşit yurttaşların karar alma mekanizmasına katıldıkları bir politik toplumu ifade etmektedir (Yıldırım, 2003, s.227). Görüldüğü gibi Antik Yunan Çağ'ında Aristoteles'ten hareketle sivil toplum ve devlet bütünlüğü söz konusudur. Yurttaşların siyasal yaşama katıldığı alan olarak tanımlanan sivil toplum, politik topluma eş değer görülmektedir.

12. Yüzyıldan itibaren feodalitenin çözülüşüne ve burjuvazinin ortaya çıkışına giden yolda şehir hayatı tekrar önem kazanmıştır. Bu çerçevede Roma ve Bizans'ta şehir hayatını düzenleyen "*Corpus Juris Civilis"* olarak adlandırılan Roma Hukuku tekrar ortaya çıkmıştır. "*Corpus Juris Civilis*"e göre şehirlilik adabının oluşumunda önemli yere sahip olan sivil toplum kent-şehir hayatı ile birlikte oluşan hak ve yükümlülükleri içermektedir (Mardin, 1990, s.10). Aristoteles'in belirttiği gibi sivil toplum, Roma Hukuk'unda da yurttaşların kendini gerçekleştirdiği bir politik alana denk düşmektedir. Bu politik alan siyasal yaşantının gerçekleştiği devlettir.

17. Yüzyıla gelindiğinde ise Thomas Hobbes *"insan insanın kurdudur"* söylemi ile devletsiz toplum olarak adlandırdığı doğa durumu bir çatışma halini vurgulamaktadır. Bu çatışma halinde insanlar ölüm korkusu ve güvenlik kaygısı duymaktadır. Bu yüzden toplumsal sözleşme çerçevesinde insanlar kendi rızaları ile otoritenin tek kişide yani devlette toplanmasını istemişlerdir. Hobbes'a göre toplumsal sözleşme ile devlete irade devri gerçekleşmiştir. Sivil toplum devlet ile özdeşleştirilip devletin kendisine dönüştürülmüştür. Devlet toplumu tümüyle kapsayan monist bir yapıya evrilmiştir (Heywood, 2014, s.150).

Bir diğer 17. Yüzyıl düşünürü John Locke ise Hobbes gibi toplumsal sözleşme çerçevesinde devletin bireyler arasındaki çatışmayı önlemek için ortaya çıktığını açıklamaktadır. Ancak John Locke göre doğal hukuktan kaynaklanan bireysel özgürlükleri korumak için devlet egemenliğine kısıtlamalar getirilmelidir. Bu açıdan yöneten ve yönetilen arasında bir toplumsal sözleşme bulunmalıdır. Bu toplumsal sözleşme bağlamında devlet sivil toplumu yıkıcı çatışmalardan korumalıdır. Aynı zamanda doğal haklar mutlak olmamakla birlikte sivil toplum tarafından geliştirilmek üzere düzenlemeye açık olmalıdır. Bu açıdan anayasal düzenlemeye hem devlet hem de sivil toplum saygı duymalıdır (Hyden, 1997, s.4). Bu bağlamda John Locke sivil toplum ve devletin karşılıklı birbirini dengeleyen durumuna dikkat çekmiştir.

18. Yüzyıl düşünürlerinden Rousseau ise Thomas Hobbes'tan farklı olarak siyasal yaşamın çatışma ve kavga içerdiğini düşünmektedir. İnsanlar doğa hayatındaki barışa ulaşmak ve refahını korumak için bencil çıkarlarını ve özel iradelerini *"genel irade"*ye dönüştürüp toplumsal sözleşmeyi oluşturmuşlardır. Genel irade insanların ortak yararını temsil etmektedir (Heywood, 2014, s.298). Rousseau bu anlamda insanların bencil olmadan genel irade ile ortak hareket edebileceği bir siyasal alana işaret etmektedir. Genel iradenin oluşması çevresinde bir sivil toplumun varlığına ışık tutmaktadır. Görüldüğü gibi Thomas Hobbes ve J.J. Rousseau gibi toplumsal sözleşmeci düşünürler ve devlet-sivil toplum bütünlüğünü sürdürmektedir. Bu bütünlük doğal hayattan siyasal hayata geçiş ile açıklanmaktadır.

Bir diğer 18. Yüzyıl düşünürlerinden Thomas Pain ise ekonomi ve sivil toplumu ilişkilendirmiştir. Toplumların ticaret yaptıkça sivilleşeceğini düşünmektedir. Sivil toplum aynı zamanda bireyin kendini gerçekleştirdiği yerdir. Bireyin sahip olduğu kapasitenin de bir limiti vardır. Birey üretimi gerçekleştirip ticaret yapınca kendini gerçekleştirir. Bu anlamda pazar sivil toplumun teminatıdır. Bu bağlamda emeğini paylaşan üretken ticaret yapılarının gerçekleşmesi için devlet karşıtlığı ve piyasa özgürlüğü savunmaktadır. Paine'e göre devlet kişisel hak ve özgürlüklerin teminatıdır ve sadece çatışmayı engellemek için genişlemektedir. Devletin aksi yönde genişlemesi sivil toplumu tehlikeye sokmaktadır (Hyden, 1997, s.4). Pain, piyasa ile sivil toplumu bütünleştirip devlet-piyasa ikiliğinin temelini atmıştır. Bu anlamda yönetişim anlayışı

ortaya çıkana kadar var olan devlet-piyasa ikiliğinin başlangıcı Thomas Pain'e dayandırabilmektedir.

19. Yüzyılda yaşayan düşünür Alexis de Tocqueville'e göre ABD'de sivil toplum Avrupa'da olmadığı kadar çok gelişmiştir. Tocqueville bu durumu bireylerin aristokratik rejimlerin aksine daha eşit olmaları ve bir araya gelerek güçlenebileceklerini fark edip devlete olan bağımlıklarını azaltmış olmalarına bağlamaktadır. Bu durum sivil toplumun desteği ile çalışan demokrasi anlayışını beraberinde getirmektedir Tocqueville'e göre ABD'de yerinden yönetim ile güçlendirilen merkezi devlet çerçevesinde güç paylaşımı yapılmaktadır. Bu durum sivil toplumun güçlendirdiği devlet anlayışını beraberinde getirmektedir. Bireyler bir araya gelip kendi çıkarını temsil eden örgütlü gruplara katılmaktadır. Bu çerçevede devleti şekillendirmektedir. Devlet de var olan adem-i merkezi yapılanması ile süreci yönlendirmektedir. Tocqueville bir bakıma 1990 sonrası yönetişim çerçevesinde gelişecek olan sivil toplum anlayışın temelinin ABD'de 19. Yüzyılda var olduğunu göstermiştir (Tamer, 2010, s.101-102).

19. Yüzyılda Hegel (1921) *"Haklar Felsefesi"* kitabında sivil toplum ve devlet arasında bir ayrım yapmıştır. Hegel'e göre devlet ile aile arasında konumlanan sivil toplumda birey kendi amaçlarını gerçekleştirmek için girişimlerde bulunmakta ve bu çerçevede kendisi gibi hareket eden bireyler ile etkileşime girmektedir. Aileye ait olan ihtiyaç giderme görevi olan ahlaki töz yavaş yavaş ortadan kalkar insanlar yabancılaşarak bireyselliğe evrilir. Birey artık sivil toplumun bir parçasıdır. Bu çerçevede Hegel sivil toplumu bireylerin içinde bulunduğu ekonomik-toplumsal kurumlar ve eşsiz olarak tanımladığı devlet arasındaki ilişkiler bağlamında düşünmektedir. Bu noktadan hareketle Hegel sivil toplumu devletin karşısında görmektedir. Bir bakıma sivil toplumun ortaya çıkması modern dünyanın bir sonucudur. Ancak Hegel'in teorisinde sivil toplum sadece ekonomik alanı *(üretim sistemini ve pazarı içeren alanı)* içermez, aynı zamanda sosyal ve sivil kurumları *(dinî, profesyonel korporasyonları ve sınıfları)* da içinde barındırır (Gönenç, 2001 s.22-28).

19. Yüzyılda yaşamış ekonomi ve siyaset üzerine teorileriyle tanınan düşünür Marx'a göre Hegel devlet ile sivil toplum arasında bulunan organik ilişkiyi görmeyerek, devleti sivil toplumun dışında bir yerde konumlandırarak, devleti sivil toplumu

şekillendiren bir yapı olarak tanımlamaktadır. Devlet iktisadi faaliyetler ve onu düzenleyen burjuvaziye boyun eğmiştir. Burjuvazinin özel çıkarları kapsamında şekillenmektedir. Marx bu açıdan sivil toplum ve devlet birlikteliğinin olduğunu savunmaktadır (Mardin, 1990, s.14-15).

20. Yüzyıl düşünürlerinden Gramsci ise kendi sivil toplum kavramını Hegel'den türetmiştir ve Hegel'in sivil toplum kavramının üst yapısal olduğunu savunmaktadır. Marx ise sivil toplumu tüm ekonomik ilişkilerle *"yapı"* ile özdeşleştirmektedir. Gramsci Tarihsel Blok kavramı ile yapısal ve üst yapısal bileşeni kapsayan tarihsel bir bütünlüğü anlatmaktadır. Gramsci insanların bilincinde geçirdiği bir dönüşümle sivil toplumun *"yapı"*dan *"üstyapı"*ya aktarıldığını ve *"yapı"*nın üst yapı haline geldiğini vurgulamaktadır (Bobbio, 1982, s.22-23). Gramsci'ye göre hegemonya karşıtı örgütlenmeler sivil toplumun yer aldığı yapıyı oluşturmaktadır. *"Yapı"*da baskın olan sınıf hegemonyasını gerçekleştirerek *"üstyapı"* olan devleti dönüştürmektedir (Hyden, 1997, s.7).

Peki, 20. Yüzyılda kapitalizmin yaşayacağı krizler devlet-piyasa ve sivil toplum ilişkisini nasıl etkilemektedir? 1929 Dünya Ekonomik Krizi'ne girildiğinde piyasanın kendini dengeleme kapasitesini yitirmiştir. Bu yıllarda başta krizin çıktığı ABD olmak üzere dünya devletleri, devletin önderliğinde gelişen korumacı iktisadi anlayışa yönelmiştir. Bu dönem aynı zamanda Huntington'un belirttiği gibi genç dünya demokrasileri, geleneksel otoriter yönetim biçimlerine ve totalitarizme yönelmiştir (Huntington, 1996, s.30). Bu anlamda devlet sivil toplum ve piyasayı kendi egemenliği altına almıştır. 1980 yıllara kadar geçen sürede devletin yönetim biçimi, piyasanın şekli ve devletin piyasadaki rolü tartışılır olmuştur. Bu bağlamda sivil toplum kavramı 1980 yıllara kadar sessizliğe bürünmüştür.

1980 yıllardan sonra sivil toplum iki şekilde ortaya çıkmıştır. İlk olarak, Sivil toplum SSCB'nin dağılma sürecinde Orta ve Doğu Avrupa'nın demokratikleşmesi sürecinde devlet karşıtı bir şekilde ortaya çıkmıştır. Çünkü devlet sivil toplum örgütlerinin en zararsız haline bile tahammül edememektedir. Devlet totaliter bir şekilde yapılanarak vatandaşlarının apolitize olmasına neden olmuştur. George Konrad *"anti-politika"* kavramı totaliter toplumlarda insanların özerkliğin küçük parçalarına

ayırıldığına ve devlet yokmuş gibi yaşamlarına devam ettiğine çağrışım yapmaktadır. Havel ise *"güçsüzlerin gücü"* kavramı ile izole bireylerin dernek hayatıyla değil de, *"günlük"* eylemler yoluyla devlete direnecek kapasitesine vurgu yapmıştır. Her iki düşünür de devlet dışını siyasileştirerek sivil toplumu devlet ile irtibata geçerek devlete karşı gelen alan olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda sivil toplum bireylerin ve kamunun irtibatlanmasını sağlayan ajandır (Chambers, 2006, s.367-368).

İkinci olarak, sivil toplum yönetişim çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Yönetişim tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkışında, 1980li yıllarda yaşanan temsiliyet krizi ve neoliberalizmin meşruiyet krizi önemli rol oynamıştır (Eryiğit ve Sarıca, 2018, s.66). Yönetişim kavramı *piyasa-devlet-sivil toplum kuruluşları* arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Yönetişim bu anlamda sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşları, yerel, ulusal ve uluslararası aktörler tarafından gerçekleşen yönetme yönlendirme ve rehberlik etme anlayışıdır. Yönetme anlayışını devlet ulusal düzlemden yerel ve uluslararası düzleme kaydırarak bir bakıma katılımcı ve müzakereci demokrasi anlayışını gerçekleştirmektedir. Devlet bu anlamda anayasal ve düzenleme yetkisini kullanarak bütün aktörleri yetkilendirip kaynak yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Güzelsarı, 2003, s.18-19).

Sermayenin küreselleşmesi ile başlayan neoliberalizm ise minimal devlet söylemini benimseyerek etkinlik, büyüme ve karlılık gibi iktisadi ölçütler ile devlet yeniden şekillendirilmesini amaçlayan politikaların başlangıcını vermiştir (Güzelsarı, 2003, s.17-18). Ancak 1990'lı yıllara gelindiğinde neoliberalizmin vadettiği büyüme hayata geçirilememiştir. Bu süreç içerisinde neoliberalizm yaşamış olduğu meşruiyet krizi ile birlikte çoğu ülkede enflasyon, istihdam sorunu, eğitim ve sağlık sisteminin aksaması gibi problemler yaşanmıştır. Bu çerçevede sürdürülebilir iktisadi kalkınmayı sağlamak için 1989 yılında *"Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth"* adlı raporu yayımlanmıştır. Bu rapor ile *"üçüncü sektör"* olarak adlandırılan sivil toplum kuruluşları devlet-piyasa ikiliğine çözüm olarak yönetişim kapsamında geliştirilen bir reçete olarak sunulmaktadır (Kalfa ve Atay, 2008, s.231). Devletin yaşadığı dönüşüm sonunda ulaştığı *"piyasa dostu devlet"* anlayışı hem sivil toplum kuruluşlarının dönüşüm ve gelişimi desteklemekte hem de yeni ekonomi alanları oluşturarak işlem maliyetini

düşürmeyi amaçlamaktadır (Acı, 2005, s.206). İlerleyen yıllarda, 1997 Dünya Bankası raporu ile ortaya çıkan *"etkin devlet"* anlayışı da devlet gerekli yasa ve reformları gerçekleştirerek piyasaya şekil verecektir (Güzelsarı, 2003, s.28). Sonuç olarak, yönetsel iktisadi ve siyasi rol sivil toplum-devlet-piyasa arasında dağıtılacaktır. Neoliberalizm çerçevesinde aşırı küreselleşmeci anlayışla ulus devletin rolü ortadan kaldırılırken 1990 sonrası ise yönetişim çerçevesinde devletin hala etkin bir rolü bulunmaktadır, ancak bu rol değiştirilmiştir.

Temsiliyet krizi açısından ise yönetişim çerçevesinde gelişen sivil toplum kuruluşları toplumsal taleplerin yansıtılmasında önemli rol oynayacaktır. Böylelikle yönetişim çerçevesinde gelişen sivil toplum siyasi katılım kavramına bir seçenek olarak sunulmuştur ve aynı zamanda temsili demokrasinin yaşadığı çoğulculuk problemini çözerek hukuk devletini gerçekleştirmenin bir aracı olmuştur (Kalfa ve Atay, 2008, s.231). Devlet bu şekli ile hiyerarşik ve *"piramit devlet"* olmaktan ziyade birbiri ile eşgüdüm içerisinde hareket eden *"ağ devlet"*e dönüşmektedir (Güzelsarı, 2003, s.18-24). Artık siyaset çok özneli bir şekilde işlemektedir. Ayrıca devlet sivil toplumun oluşması bakımından düzenleme yaparak devleti yönlendirme sorumluluğu yetkisini sivil toplum kuruluşları ve özel sektöre bırakmaktadır. Devlet artık eşitler arasında birinci konumdadır ve aracı rol üstlenerek *sivil toplum-piyasa-devlet* arasındaki dengeyi sağlamaya çalışmaktadır.

### 1.2. Sivil Toplum Kuruluşları (STK)

Sivil toplum kuruluşları veya örgütleri, kamu alanı dışında kanunlara uygun para kazanma amacı olmayan belirli bir amaç çerçevesinde bireylerin bir araya gelerek örgütlendiği bağımsız birlik olarak adlandırılabilmektedir (Demirci, 2014, s.178). Sivil toplum kuruluşları denilince vakıf, dernek ve sendika gibi örgütlenmeler ilk olarak akla gelmektedir. Lokal ve uluslararası boyutta örgütlenebilen sivil toplum kuruluşlarının etkinlik alanları ve örgütlenme şekilleri birbirinden farklılaşmaktadır. Sosyal hizmetler, barış, çevre, eğitim, sağlık, insan hakları ve özgürlükleri vb. sivil toplum kuruluşlarının en çok faaliyet gösterdiği etkinlik alanlarıdır (Aslan ve Kaya, 2004, s.216). Farklı etkinlik alanlarında örgütlenen sivil toplum kuruluşları, örgütsel yaşamın önemli unsurlarındandır. Örgütsel yaşam perspektifinde sivil toplumun gelişmesi için üçüncü

sektör olan STK'lar gönüllü kuruluşlar olarak siyasal ve ekonomik alandan bağımsız kendine ayrı bir yer edinmelidir (Keyman, 2010).

Sivil toplum kuruluşları (STK), genel olarak hükümet dışı örgütler, gönüllü kuruluşlar, kar amacı gütmeyen örgütler olarak adlandırılmaktadır. Birleşmiş Milletler Ana Sözleşmesi'ne bakıldığında sivil toplum örgütleri, "Hükümet Dışı Kuruluşlar" (NGO, Non Governmental Organizations) olarak isimlendirilmektedir. Bu bakımdan uluslararası alanda NGO's kavramı yaygınlık kazanmıştır. Dünya genelinde kavramın kullanımına bakıldığında Avrupa ülkelerinde ve diğer ülkelerde sivil toplum kuruluşları "Hükümet Dışı Kuruluşlar" olarak kullanılırken ABD ve Japonya'da ise edilen "Kar Amacı Gütmeyen Örgütler" (NPO, Non Profit Organization) olarak kullanılmaktadır (Kaypak, 2013, s.188-189; Oktay ve Pekküçükşen, 2009, s.175).

Sivil toplum kuruluşlarının ortaya koyduğu perspektif demokratikleşme ve temel hak ve özgürlüklerin gerçekleşmesi üzerinedir. Bu çerçevede sivil toplum kuruluşları vatandaşlık bilincini ortaya çıkararak devlet alanı dışında aktif yurttaşlığın oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Devletten özerk heterojen bir yapıya sahip olan insan haklarına saygılı bir biçimde hareket eden sivil toplum kuruluşları kendi aralarındaki ilişkide karşılıklı saygı ve beraberlik ruhu ile hareket etmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının sahip olduğu şeffaflık, hesap verebilirlik, sivil savunuculuk ve özerlik gibi ölçütler bir anlamda bunun göstergesidir. Bu ölçütler, yönetimin şeffaf olmasını, farklılıklara tahammülün gelişmesi, cinsiyetler arası eşitliği, denetim ve raporlama olgusunun gelişmesini, yasal ve mali sisteme uyumluğun sağlanması, katılım düzeyinin artmasını ve temsilin güçlenmesini beraberinde getirmektedir. Böylelikle katılımcı, çoğulcu, şeffaf bir demokratik yapı oluşmaktadır (Aslan ve Kaya, 2004, s.216; Demirci, 2014, s.178, Acı, 2005, s.26-27).

### 1.3. Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşlarının Tarihsel Gelişimi

Sivil toplum kavramının Türkiye'de varoluşuna incelendiğinde öncelikle Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğu'na değinmek gerekmektedir. Sivil toplum kavramı var olduğu batı dünyasındaki tarih, felsefe ve sosyoloji disiplinlerinde bile farklı anlamlarda belirmiş ve 15. yüzyıldan 18. Yüzyıla farklı anlamlara sahip olmuştur. Bu değişen anlamların

temeline bakıldığında sivil toplum kavramı toplumu bir arada tutan kurum olarak görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu incelendiğinde sahip olduğu iktisadi ve hukuki sistemle otorite sahibi devletin ta-kendisidir. Dinî kuralların oluşturduğu sistem ise otoriteden yoksun bir örgütlenmedir. Selçuklularda ise Ulema olarak adlandırılan dini medreselerden oluşan dini sistemi devlet mekanizması içine dâhil edilmiş ve destekleri alınmıştır. Bu kurumdan yetişen kişilerin devlet yönetimine gelmesi ile devlet baskısının azalması vakfın kurumsallaşmasını ve geniş bir özerklik kazanmasını beraberinde getirmiştir. Osmanlı zamanında ise Ulema sahip olduğu bu özellik ile halkın çıkarlarını savunmaktadır, ancak devlet memuriyetlerinin İlmîye mensuplarının Ulema'dan oluşması ve Ulema'nın politikacılar ile işbirliği yapması ters etki yaratmaktadır (Mardin, 1990a, s.22-28).

Ulema dışında, Osmanlı'da var olan Millet Sistemi, Lonca, Ayan gibi toplumsal kategoriler devletin merkezi örgütlenmesi nedeniyle idari açıdan devlete bağlı olmasına rağmen sivil toplum için önemli örnekleri temsil etmektedir. Bu kurumlar halkın eğitimi, idaresi ve vergilerin toplanması gibi gerçekleştirdikleri faaliyetler ile devletin taşradaki uzantısı olmuşlardır. Bu durum sivil toplumun kendi norm ve değerleri üzerinden özerk bir şekilde gelişmesini engellemiştir. Sivil toplum 19. Yüzyıl öncesi sivil toplum devlet ile iç içe geçmiş iki farklı alanı temsil etmektedir (Çaha, 1994, s.79-99). Gülalp'e göre sivil toplum olarak demek istenen özel mülkiyet ile serbest piyasaya dayalı ekonomik alan ise Osmanlı'da böyle bir toplumsal yapı bulunmamaktadır. Ancak sivil toplum denilince kast edilen devlet dışı kuruluşlar ise Osmanlı'da vakıflar, loncalar, tarikatlar ve dini cemaatler bu alanı doldurmaktadır (Gülalp, 2002, s.287). Osmanlı'daki bu kurumlar aynı zamanda tarihsel olarak kamu hizmetlerinin sivil örgütlenmeler ile gerçekleştirilmesi açısından tecrübe sahibi olunduğunu göstermektedir (Demirkaya, 2018, s.23-24).

19. Yüzyılda gerçekleşen modernleşme süreci ile beraber sivil toplum-devlet ilişkisinde öncelik devlete verilmiştir. Böylelikle genel iradeyi temsil eden en azından devletin varlığının meşruiyetini oluşturan sivil toplum unsurları önemini kaybetmiştir. Farklılık anlayışı ile oluşan Osmanlı Sivil Toplumu yerine hukuksal kaynaklara dayalı eşitlik prensibi ile oluşan bir yapıya geçiş yapılmıştır. Böylelikle ulus-devlet olarak beliren kuşatıcı devlet anlayışı oluşmuştur (Çaha, 1994, s.79-99).

Osmanlı İmparatorluğu'nun sahip olduğu güçlü devlet geleneği ve Sultan'ın patrimonyal otoritesi nedeniyle özerk bir yapıya kavuşamayan sivil toplum unsurları tek parti yönetimlerinde ve cumhuriyetin kuruluşunda devletin karşılaştığı tehlikelerden ötürü oluşturulan Takrir-i Sükun yasaları ve İstiklal Mahkemeleri'nin varlığı sonucunda inzivaya çekilmiştir. Tek parti yönetimlerinin beraberinde getirdiği *"tek tipleştirme"* ve *"homojenleştirme"* politikaları ile tek düze gerçekleşen sosyo-politik ve ekonomik yaşam nedeniyle sivil toplum unsurları etkisini kaybetmiştir (Tosun, 2007, s.7; Tutar, Tutar ve Erkan 2012, s.445-446).

1950'li yıllarda başlayan çok partili hayat ile birlikte sivil toplumu içine alan korporatist* temsil sisteminde değişimler yaşanmaya başlamıştır. Bu dönem ile birlikte elitist** çizgiden uzaklaşan toplumsal sorunlarla ilgilenmeye başlayan sivil toplum kuruluşları iktidar karşıtı bir muhalefet, devlet bürokrasisi ile ittifak arayışları, siyasetin dışında yer alma gibi davranışlar göstermiştir. Bu durum sivil toplum kuruluşlarının temsil kapasitesinin yetersiz kalması ve siyaseti meşru kabul etmemeleri ile açıklanabilmektedir (Gümüş, 2004, s.3).

1960'lı yıllara gelindiğinde ise çok partili hayat ile ekonomide özel sektörün genişlemesiyle sivil toplum yeniden hayat bulmaya başlamıştır (Tosun, 2007, s.7; Tutar ve Diğerleri 2012, s.445-446). Ancak 1960 yılından sonra sivil toplum kuruluşları kamu alanında kendi tercihlerini ifade ederken temsil sorununu gündeme getirmemiştir. Ancak bu dönemde sivil toplum kuruluşlarının kentsel hareketler içindeki rolleri ve siyasal faaliyetler üzerindeki etkileri son derece modernleştirici bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde etkili olan sivil toplum kuruluşları, "*Demokratik Kitle Örgütü"* olarak isimlendirilen meslek kuruluşları, öğrenci temsilcilikleri, sendikalar, kadın ve gençlik dernekleri şeklinde belirmektedir. Özellikle 1970'li yıllarda öğrenci gençlik dernekleri sosyal faaliyetler içerinde gösterdiği performans sivil toplum kuruluşlarının kapasitesinin gelişerek katılımcı-demokratik bir yöne evrildiğini göstermiştir. Öğrenci

* Korporatizm: Fransız devrimin ile birlikte Orta Avrupa'da bir fikir olarak beliren, sonrasında yeni korporatizm ismini alan, ilk kez İtalya'da Mussolini dönemi ile uygulanan ve daha sonra İspanya ve Almanya'daki diktatör rejimlerde benimsenen, sınıfların loncalar şeklinde nitelendiği ve devletin loncalar adına konuşan bir aracı olarak ekonomik yaşama sınırsız bir şekilde karıştığı, iş verenler ve sendikalar arasında var olan sınıf çatışmasını dengede tutmaya çalıştığı ve temel olarak kapitalist sistemin savunulduğu, sendikalizm ve sosyalizm muhalifi olan ekonomik sistem.

** Elitizm (veya seçkincilik), yönetim mekezimasının bir azınlığın ya da bir elitin tarafından gerçekleşmesi.

temsilcilikleri uluslararası gündemi takip ederek, eleştiriler getirerek eğitim programına ciddi alternatifler getirmiştir. Öğrenci-gençlik derneklerinin ortaya koyduğu performanstan başta mimarlar odası olmak üzere meslek odaları da etkilenmiştir (Gümüş, 2004, s.4-9).

Daha önce bahsedildiği gibi neoliberalizmin yaşadığı meşruiyet krizi ve siyasi alanda gerçekleşen temsiliyet krizi ile birlikte 1980'li yıllara gelindiğinde sivil toplum kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır (Eryiğit ve Sarıca, 2018, s.66). Küreselleşme ile birlikte ise ekonomik, kültürel, siyasal ve toplumsal ihtiyaçlarını yerine getirmek isteyen insanların kültürel olarak yakınlaşmasıyla toplumsal olarak organize olmuş örgütlü bir yapı dünya genelinde hâkim olmaya başlamıştır. Bu gelişmeler hem Dünya'da hem de Türkiye'de gönüllülük temeline dayanan insanların isteklerinin yönetime aktarılmasında önemli bir araç olan sivil toplum kuruluşlarının önemini arttırmıştır. Böylelikle sivil toplum kuruluşları yerel, ulusal ve uluslararası yönetim içerisinde demokrasinin vazgeçilmez unsurlarından birine dönüşmüştür. Bu çerçevede Türkiye'de menfaat birliği, baskı grubu, dernek, vakıf, oda, güç birliği gibi teşkilatların sayısı artmaktadır (Talas, 2011, s.398; Oktay ve Pekküçükşen, 2009, s.175).

1990'lı yıllardan itibaren Türkiye'de sivil toplum kavramına olan ilgi giderek artmaya başlamıştır. 1992 yılında düzenlenen Rio Çevre ve Kalkınma Zirvesi STK'ların yönetimler tarafından kabul gördüğü bir zirve olarak ön plana çıkmıştır. Ancak bu zirve Türkiye açısından pek etkili geçmese de 1996 yılında yapılacak olan BM Zirvesi'nin İstanbul'da gerçekleşmesi Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları açısından önemli bir nokta olmuştur. 1994 yılında bazı sivil toplum kuruluşlarına üye olan kişiler bir araya gelerek bir *"Ev Sahibi Komitesi"* oluşturmuşlardır. Bu komite STK'lar arasındaki iletişimde etkin rol oynamıştır. Mayıs 1996'da ise Tarih Vakfı ve BM Kalkınma Programı'nın ortak projesi ile Haziran 1996'daki Habitat II çalışmalarına hazırlık için *"Sivil Toplum Kuruluşları Bilgi Merkezi"* kurulmuştur. Türkiye'de düzenlenen Habitat II Konferansı'ndan çıkan *"ortaklık"* kavramı STK'ların benimsediği bir kavram haline gelmiştir. Bu konferans ile birlikte hem yerel yönetimler hem de merkezi yönetim açısından sivil toplum kuruluşlarının kamusal alandaki rolü karşılık bulmaya

başlanmıştır. Böylelikle sivil toplum kavramı Türkiye gündeminde önemli ölçüde yer bulmaya başlamıştır (Gümüş, 2004, s.14-15; Tosun, 2007, s.7).

Türkiye'de sivil toplum kavramının kullanışına bakıldığında ise 1996 yılında düzenlenen Habitat II Zirvesi öncesinde İngilizce olan "*Non Governmental Organizations (NGO)"* kavramına bir alternatif aranmıştır. Bu yıllarda Türkiye'de *"Hükümet Dışı Kuruluşlar (HKD)"* ve *"Devlet Dışı Kuruluşlar (DDK)"* vb. kavramlar kullanılmaktadır. İhtiyacı karşılamaktan öte *"gönüllü teşekküller"* kavramı da ortaya atılmıştır. Sonrasında tarafsız ve entelektüel referansa sahip olan sivil toplum kuruluşları kavramı üzerinde uzlaşma sağlanmış ve resmi makamların da bu kavramı benimsemiştir. Böylelikle sivil toplum kuruluşları kavramı tescil edilmiştir. Bu kavram aynı zamanda sol, sağ, laik, liberal kesim tarafından benimsenen bir kavram haline dönüşmüştür. Bu çerçevede meslek örgütleri, sendikalar, dernekler, vakıflar, yerel inisiyatifler ve çeşitli kitleleri temsil eden kuruluşlar sivil toplum kuruluşları olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Gümüş, 2004, s.14-15).

Son çeyrek asırdır Türkiye'de önemi artan sivil toplum kuruluşları giderek yaygınlaşmaktadır. Sivil toplum söylemi devlet aktörleri açısından sürekli kullanılmaya başlanan referans olarak gösterilen bir kavram olmakla birlikte ülkenin demokratikleşmesinde ön koşul olarak görülmektedir. Ülkenin ön plana çıkan baskı gruplarının (TÜSİAD, MÜSİAD) kendilerini sivil toplum kuruluşu gibi sunarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bunun temel nedeni, Türkiye'de 1990'ların sonunda başlayan Avrupa Birliği'ne uyum süreci ile sivil toplumun güçlü ekonomi programlarının oluşturulmasında devletin demokratikleşmesinde söylem düzeyinde önemli bir aktör olarak görülmesidir (Keyman, 2010).

AB uyum süreci ile birlikte Türkiye'de sivil toplum kuruluşları hizmet sağlayıcı rollerinin üzerine çıkarak hak ve özgürlüklerinin gerçekleşmesinde bir aktör olarak kendine yer bulmuş ve demokratikleşme sürecinde sivil toplumun canlanmasında etkili olmuştur. Bu dönemde özelikle Avrupa Birliği tarafından STK'lara aktarılan fonlar ile sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirmesi ile proje çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmesi sağlanmıştır. STK'ların proje deneyiminin ve kurumsal

kapasitesinin artması ile eğitimli profesyonel STK çalışanlarının istihdam edilmesi gerçekleşmiştir (Iaconantonio 2013, s.7).

2005 yılında, Yerel Gündem 21 ile Kent Konseylerinin oluşturulması ve fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi için izlenen projelerden sonra 5393 sayılı Belediye Kanunu (2005) ve Kent Konseyi Yönetmeliği'ne (2006) dayanarak ülkede sivil toplumun gelişmesi için yönetişim çerçevesinde kent konseyleri kurulmaya başlanmıştır. Böylelikle Kent Konseyleri yasal bir statüye kavuşmuş ve Türkiye genelinde uygulanma şansı elde etmiştir. Bu kanun çerçevesinde belediyelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, üniversitelerin, kamu kurum ve kuruluşlarının, noterlerin, siyasi partilerin ve mahalle muhtarlıklarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla yönetişim olgusunun kent konseylerinde gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda bu kanun ile yerel halkın görüşleri alınarak kente dair kararlara katılımın sağlanması ve kent yaşamına dair bir bilincin gelişmesi hedeflenmiştir (Kaypak, 2013, s.3-4).

16 Nisan 2017 tarihli referandumdaki anayasa değişikliği ile yürürlüğe giren Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin test edileceği bu yıllarda birinci, ikinci ve üçüncü sektör olarak ifade edilen kamu sektörü (merkez-yerel yönetimi), özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının yönetişimci bir anlayış ile iş birliği geliştirmeleri; sivil toplum bilincinin oluşturulması ve farkındalığının sağlanması için önemli bir hale gelmiştir (Demirkaya, 2018, s.32).

13 Eylül 2018 tarihinde 30534 sayısı ile Resmi Gazete'de yayımlanan 17 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İçişleri Bakanlığı bünyesinde bulunan Dernekler Dairesi Başkanlığı'nın yapısı değişiklik yapılarak *Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü* kurulmuştur. Bu kararname ile birlikte genel müdürlüğün teşkilat yapısı ve görevleri hakkında bir yönetmelik yürürlüğe geçirilmiştir. Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, görev alanına giren kuruluşlara rehberlik yapmak idari-teknik-mali- destek sağlayarak bu kuruluşlar ile ortak projeler yapmak ve eğitim vb. alanlarda işbirliği gerçekleştirmek, sivil toplum kuruluşlarıyla ilgili üniversite araştırma kuruluşları ile iş birliği yaparak görev alanlarını içeren konularda araştırma-iyileştirme çalışmalarını sağlamak, ileriye yönelik stratejileri tespit etmek gibi sivil toplum kuruluşlarının gelişimi açısından yasal çerçevede kritik görevlere sahiptir (17 numaralı Bazı Cumhurbaşkanlığı

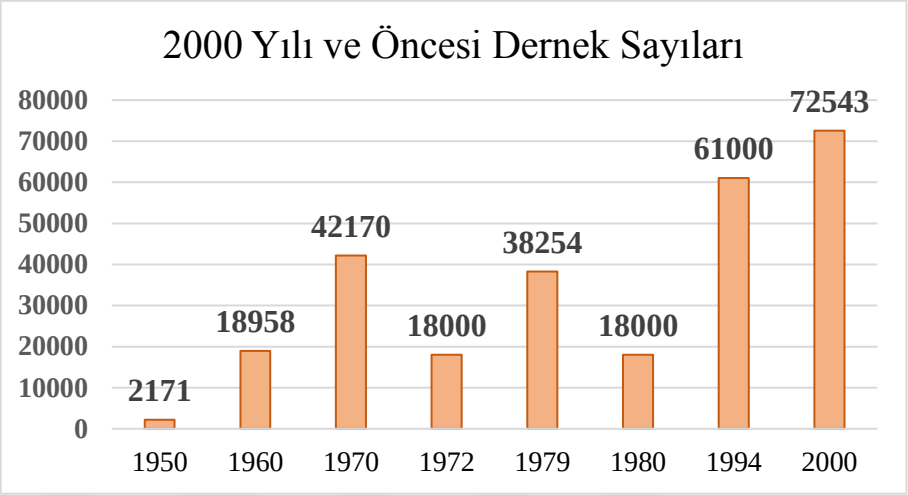
Kararnamelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). Bu açıdan Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün bu görevleri, kamu ile STK'lar arasındaki koordinasyonun gerçekleşmesi, sağlamlaştırılması, STK'larda etkinliğinin iyileştirilmesi ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi, sivil topluma sunulacak hizmetlerin etkinliğinin ve verimliğinin oluşturulması konusunda önemli bir role sahiptir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.99).

Türkiye'de son yıllarda gelişen sosyal girişimcilik ile birlikte özel sektörün sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına ve kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları işbirliğinde gerçekleşen çeşitli projelere destek sağlaması sivil toplum alanını ciddi yönde geliştirmektedir. Diğer yandan son dönemde gelişen *"sosyal yenilik"* kavramı; çevresel, ekonomik, toplumsal ve kültürel sorunlara reformcu çözümler geliştirmeyi hedefleyen özel-kamu-sivil toplum birlikteliği için ön plana çıkmaktadır. Bu gelişmelere rağmen; kurum içerisinde demokratikleşme, ortak çalışma yapabilme kültürünün oluşması, kurumsallaşma, faaliyetlerin niteliği, etkinliği, verimliliği ve sürdürebilirliği, kurum içi-dışı şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin sağlanması, finansman ve takviye araçlarının gerçekleştirilmesi, finansal, yönetsel ve teknik kurumsal kapasite sağlanması Türkiye'de sivil toplum kuruluşları açısından geliştirilmesi gerekli alanlar olarak ön plana çıkmaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.99).

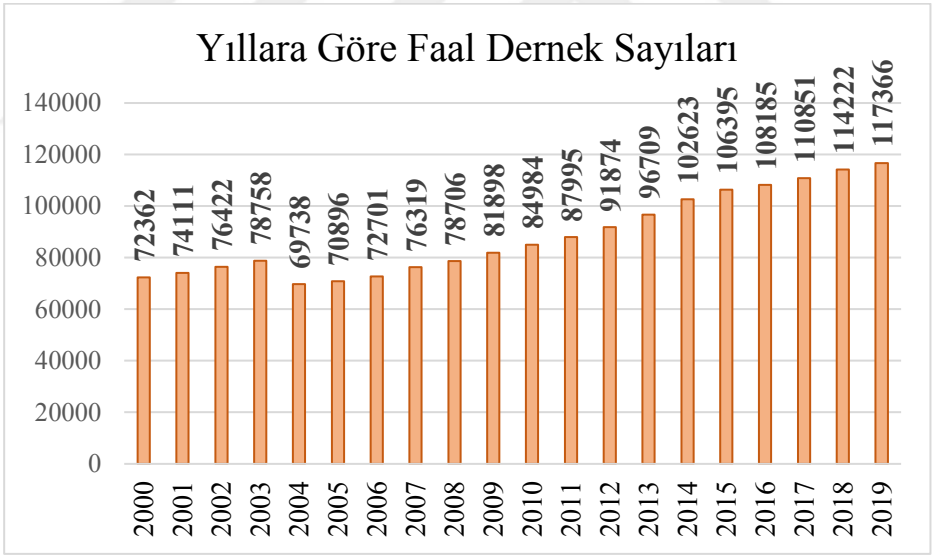
### 1.4. Türkiye'de STK Yapılanması

Türkiye'de sivil toplum kuruluşları olarak hükümet dışı kuruluşlar (NGO), sendikalar, işveren kuruluşları / profesyonel federasyonlar, ticaret birlikleri, politik ilgi grupları, dinsel ilgi grupları, hizmet ve üretim birlikleri, yerel idarelerin birlikleri ve diğer gruplar bulunmaktadır. Belirtildiği üzere bu sivil toplum kuruluşlarından neoliberal kapsamda değerlendirilen iş adamları dernekleri, sanayi ve ticaret odaları, vakıflar, birlikler ve diğer denekler Türkiye'nin en etkili ve güçlü sivil toplum kuruluşları olarak belirginleşmektedir (Talas, 2011, s.396). Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının yasal çerçevesinde ise dernekler ile vakıflar ortaya çıkmaktadır. Dernekler, *"kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları ifade etmektedir"* (5253

Sayılı Dernekler Kanunu, 2004). Vakıflar ise *"tüzel veya gerçek kişilerin yeterli mal ve hakları sürekli ve belirli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır"* (4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 2001).




**Şekil 1. 2000 Yılı ve Öncesi Dernek Sayıları** (YADA, 2015, s.49)




**Şekil 2. Yıllara Göre Faal Dernek Sayıları** (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019)

Türkiye'de derneklere ilişkin veriler incelendiğinde Türkiye'de 1946-1950 yılları arasındaki dernek sayısı 2.171 iken 1960 yılında 18.958'e, 1968 yılında 36.286'ya, 1970 yılında 42.170'e, 1972 yılında ise 45 bine ulaşmıştır. 1972'deki sıkıyönetim önlemleri sonucunda Türkiye'deki dernek sayısı 1980 yılında 18.000'e inmiştir. 1980 darbesi öncesinde Türkiye'deki 38.254 tane STK varken 1980 darbesinden sonra 20 binden fazla

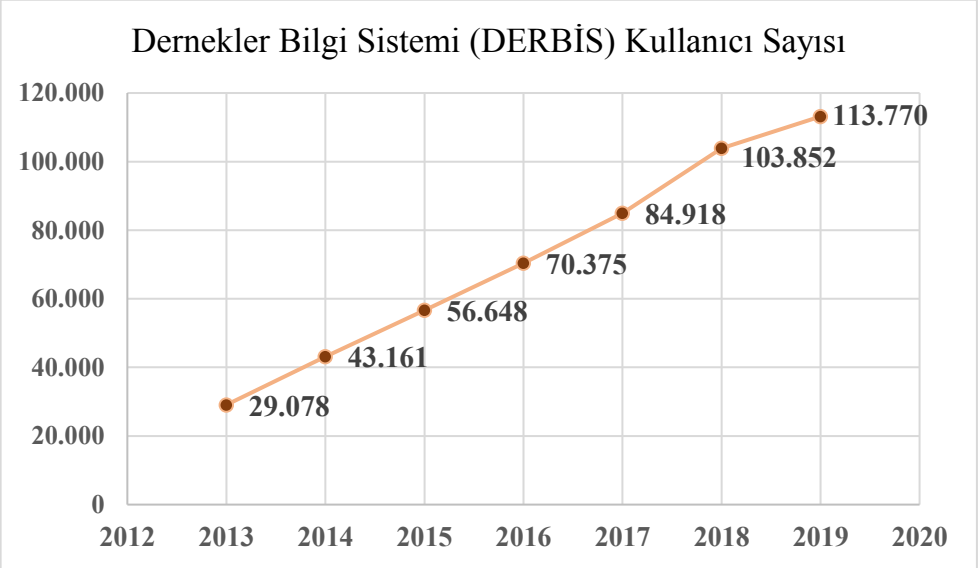
STK kapatılmıştır. 1994'te dernek sayısı 61.034'e ulaşmıştır (YADA, 2015, s.49). Türkiye'de var olan Faal Dernek Sayısı 2000 yılında 72.362 iken 2019 yılında ise 117.366'tür (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019). 2018 yılındaki rakamlara göre ise Türkiye'deki vakıf sayısı 5.586'dır (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2018). Türkiye'de bulunan sendikalara bakıldığında, 231 tane işçi sendikası, 73 tane işveren sendikası ve 226 tane kamu görevlisi sendikası bulunmaktadır (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019a). Türkiye'de faaliyetine izin verilen yabancı STK'ların sayısı incelendiğinde toplam sayı 132 iken Yabancı Vakıfların Türkiye'deki Şube/Temsilcilik Sayısı ise 21'dir (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019b; Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2018).

**Tablo 1**
**Gelişmiş Ülkelerde Sivil Toplum Kuruluşları Sayısı** (YADA, 2015, s.43)

| ÜLKE | STK SAYISI | GÜNCELLEME |
|---|---|---|
| HİNDİSTAN | 3.300.000 | 2010 |
| ABD | 1.532.250 | KASIM 2015 |
| FRANSA | 1.350.000 | KASIM 2015 |
| İNGİLTERE | 900.000 | 2012 |
| ALMANYA | 580.298 | 2012 |
| BREZİLYA | 338.000 | 2012 |
| İTALYA | 301.191 | 2011 |
| RUSYA | 227.196 | EKİM 2015 |
| KANADA | 165.000 | 2012 |
| TÜRKİYE | 117.366* | TEMMUZ 2019 |
| MACARİSTAN | 70.000 | 2012 |
| HİRVATİSTAN | 47.496 | 2012 |
| MISIR | 40.000 | 2014 |
| AFGANİSTAN | 5.789 | 2015 |

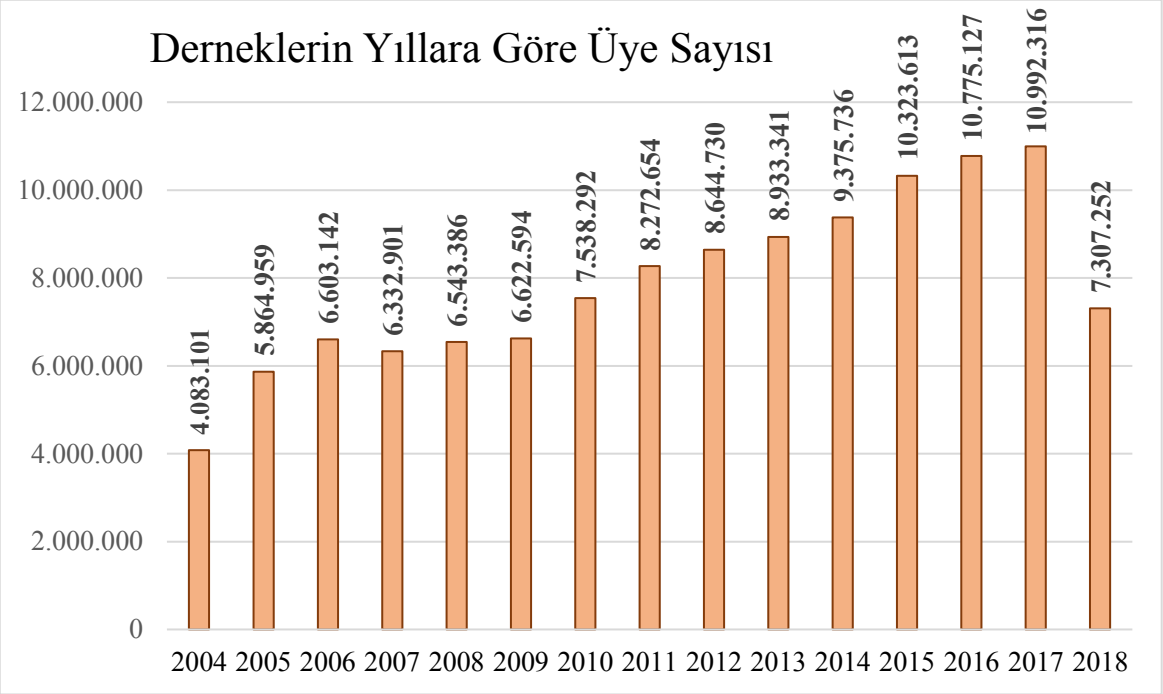
Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında gerek gelişmiş ülkelerdeki sivil toplum kuruluşlarının sayısı, gerekse ülke nüfusları değerlendirildiğinde Türkiye'de sivil toplumun şuan başlangıç seviyesinde olduğu görülmektedir (YADA, 2015, s.43). Bu çerçevede sivil toplum kuruluşlarının nicel olarak geride olduğu görünmekle birlikte nicel olarak sayıların artmasının yanında nitel olarak kurumsal kapasite geliştirmesi de hedeflenmelidir.

* (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019).



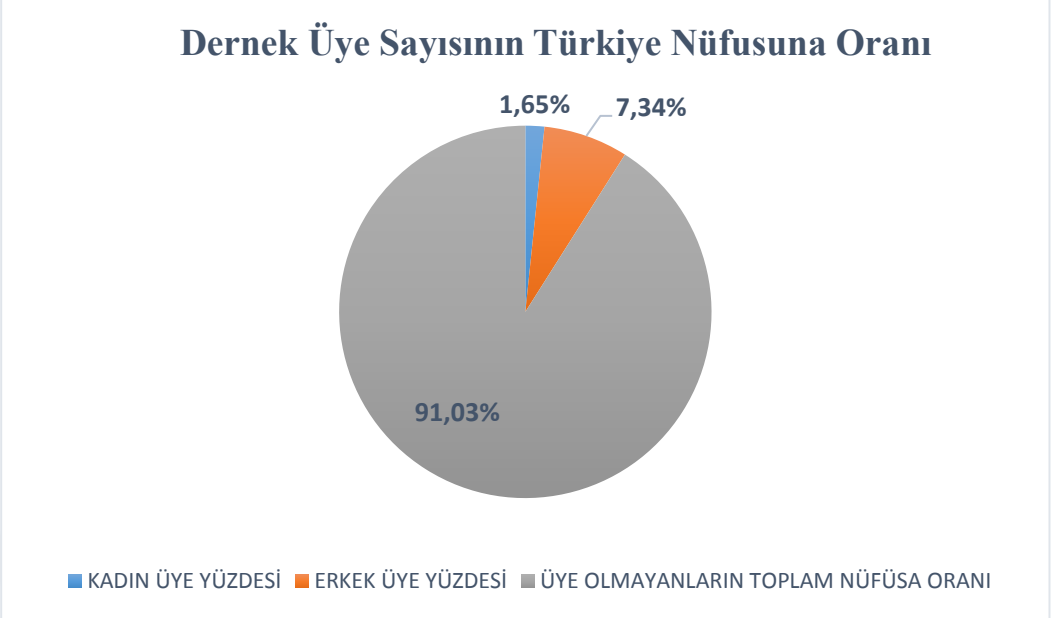

**Şekil 3. Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) Kullanıcı Sayısı** (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019c)

Türkiye'de STK'ların niteliksel yapılarını ve özeliklerini içeren veri kaynağı mevcut değildir. Bu çerçevede Birleşmiş Milletler'e bağlı Sivil Toplum Kuruluşları Uluslararası Sınıflaması (ICNPO) ile ortak çalışmalar yapılarak ICNPO ile uyumlu bir Sivil toplum kuruluşları veri tabanı oluşturulmak istenmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.98). Dernekler bilgi sistemi bu açıdan çok önemlidir. Dernekler bilgi sistemi (DERBİS) Kullanıcı Sayısı, 2013 yılında 29,143 iken 2019 yılında ise 113.770'dir (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019c). Bu durum derneklere ait verilerin tutulduğu sistemin gelişmesi ve bilgilere ulaşımın, şeffaflık ve hesap verebilirliğin gerçekleşmesi açısından son derece önemlidir.




**Şekil 4. Derneklerin Yıllara Göre Üye Sayıları** (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019d)

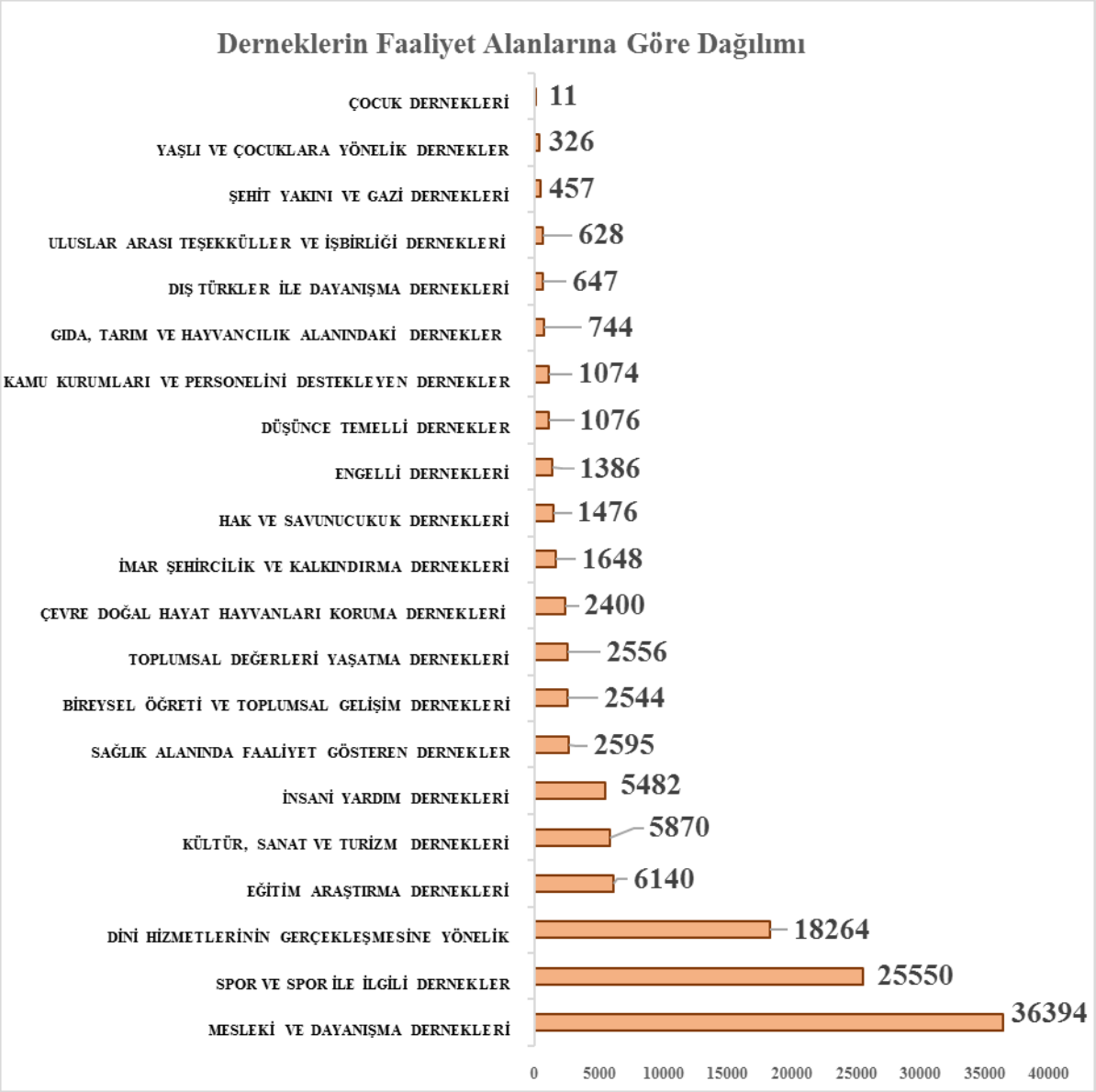
Derneklerin yıllara göre üye sayısı incelendiğinde2004 yılında 4.099.297 kişi derneklere üyedir. 2018 yılına gelindiğinde ise 80.810.525 nüfusa sahip olan Türkiye'de Dernek Üyesi olan yurttaş sayısı 7.307.252'dir. Ancak giderek artan 2017 yılında 10.992.316 sayısına ulaşan derneklerin yıllara göre üye sayısı 2018 yılında keskin bir düşüş yaşamıştır (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019d). Bu düşüşün temel nedeni Dernekler Yönetmeliğindeki "Beyanname Verme Yükümlülüğü" başlıklı 83. Maddesi ile EK-21' e ilişkin gerçekleştirilen 1 Ekim 2018 tarihli ve 30552 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan değişikliktir. Bu değişiklik ile birlikte üyelerin adı ve soyadı, meslek, öğrenim durumu ve üyeliğe kabul tarihi bilgilerinin yanında T.C. kimlik numaraları da istenmeye başlamıştır (Dernekler Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2018, Madde 1). Türkiye'de T.C. Kimlik Numarası uygulaması 2005 yılında yürürlüğe girdiği için o tarihten önce derneklere üye olan kişilerin çoğunun T.C. Kimlik Numaraları derneklerin kayıt sisteminde bulunmaktadır. Bu duruma ek olarak çoğu dernek, üyelerinden aidat toplamadığı için üyelerin üyelik ve iletişim bilgileri dernekler tarafından güncellenmemiştir. Dernekler tarafından ulaşılan bazı üyeler ise DERBİS'te bilgilerinin yer almasını istememektedirler. Bu gibi nedenlerden ötürü dernekler üye olan kişi sayısında radikal bir düşüş meydana gelmiştir.




Türkiye'nin Toplam Nüfusu: 80.810.525
Türkiye'deki Dernek Üye: 7.264.386
Kadın Dernek Üye Sayısı: 1.331.778
Erkek Dernek Üye Sayısı: 5.932.608

**Şekil 5. Dernek Üye Sayılarının Türkiye Nüfusuna Oranı** (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019e)

Türkiye'deki Kadın Dernek Üye Sayısı 1,331,778 iken Erkek Dernek Üye Sayısı ise 5,932,608'dir. Dernek Üyesi Olmayanların Toplam Nüfusa Oranına bakıldığında bu oran % 91,03 iken Kadın Üye Yüzdesi %1,65 ve Erkek Üye Yüzdesi %7,34'tür (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019f). Bu veriler ışığında Türkiye'deki Kadın Dernek Üye Sayısının Toplam dernek üye sayısına oranı %18,34 iken Türkiye'deki Erkek Dernek Üye Sayısının Toplam dernek üye sayısına oranı ise %81,66'dır. 2009 yılında ise Türkiye'deki Kadın Dernek Üye Sayısının Toplam dernek üye sayısına oranı %15,95 iken Türkiye'deki Erkek Dernek Üye Sayısının Toplam dernek üye sayısına oranı ise %84,05'tir (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019e).

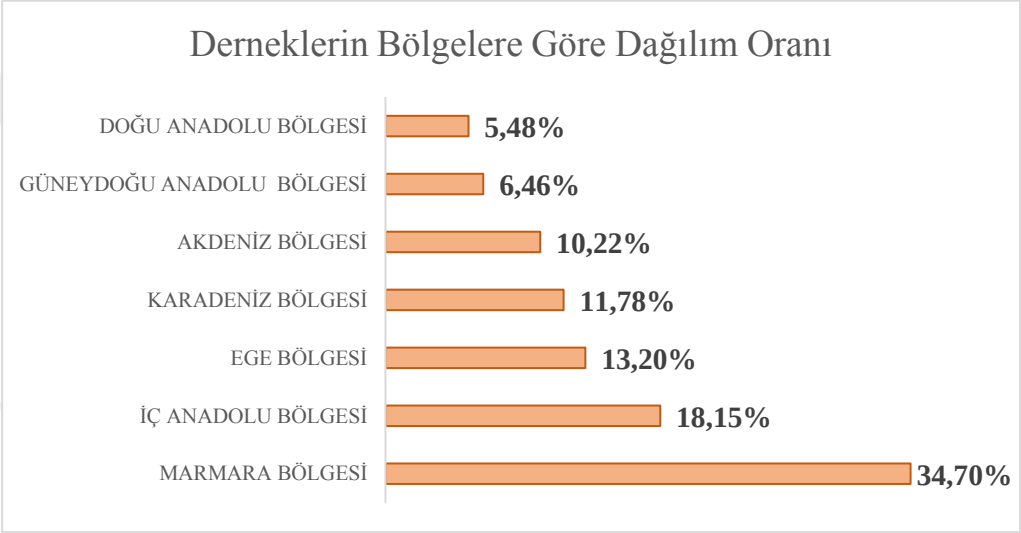



**Şekil 6. Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı** (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019f)

Faaliyet alanlarına göre dernekler incelendiğinde mesleki ve dayanışma (%31,09), spor ile ilgili (%21,77), dini hizmetler ile ilgili faaliyet gösteren (%15,56) dernekler en yaygın olarak örgütlenen derneklerdir. Bunları Eğitim araştırma (%5,23), kültür, sanat ve turizm (%5,00), insani yardım (%4,67) dernekleri izlemektedir. Bu derneklerin yanı sıra sağlık (%2,21), bireysel öğreti ve toplumsal gelişim (%2,17), toplumsal değerleri yaşatma (%2,18), çevre doğal hayat hayvanları koruma (%2,04), imar, şehircilik ve kalkındırma (%1,40), hak ve savunuculuk (%1,26), engelli (%1,18), düşünce temelli (%0,92), kamu kurumları ve personelini destekleyen dernekler (%0,92), gıda, tarım ve hayvancılık

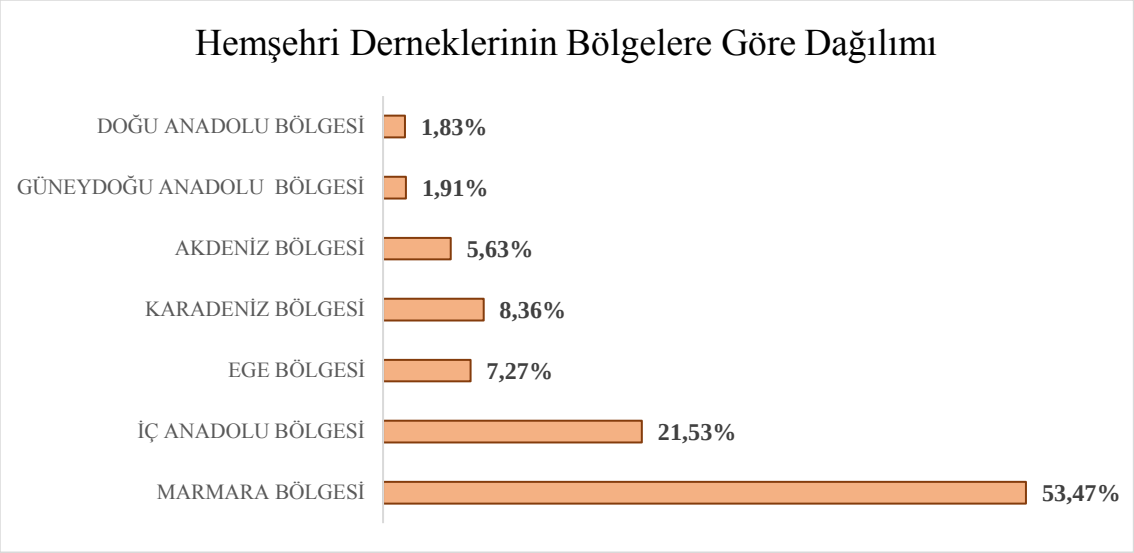
(%0,63), Dış Türkler ile dayanışma (%0,55), uluslararası teşekküller ve işbirliği (%0,54), şehit yakını ve gazi (%0,39), yaşlı ve çocuk (%0,28), çocuk (%0,01) alanlarında faaliyet gösteren dernekler de bulunmaktadır (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019f).

Türkiye'deki vakıflara bakıldığında ise 5.586 tane vakfın 260 tanesi Mülhak Vakıf, 167 tanesi Cemaat Vakfı, 1 tanesi Esnaf Vakfı, 5158 tanesi ise Yeni Vakıftır. Yeni Vakıfların 1.002 tanesi sosyal yardımlaşma ve dayanışma, 15 tanesi çevre koruma alanında faaliyet gösterirken geriye kalan 4.141 diğer yeni vakıflar ise çok amaçlı vakıflar olarak kabul edilmektedir (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2018).




**Şekil 7. Derneklerin Bölgelere Göre Dağılımı** (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019g)

Derneklerin bölgelere göre dağılımı incelendiğinde derneklerin %34,69'u Marmara Bölgesi'nde, %18,18'i İç Anadolu Bölgesi'nde, %13,20'si Ege Bölgesi'nde, %11,77'si Karadeniz Bölgesi'nde, %10,22'si Akdeniz Bölgesi'nde, %6,46'sı Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, %5,48'i Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunmaktadır (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019g).




**Şekil 8. Hemşehri Derneklerinin Bölgelere Göre Dağılımı** *(Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019h)*

Türkiye'de en çok yaygın olan mesleki ve dayanışma dernekleri kategorisine giren hemşehri derneklerinin bölgesel dağılımında 2019 yılındaki verilere göre %53,47 oranı ile en çok hemşehri derneğinin Marmara Bölgesi'nde bulunduğu görülmektedir. Hemşehri dernek sayısının bölgesel dağılımında Marmara Bölgesi'ni %21,53 ile İç Anadolu Bölgesi, %8,36 ile Karadeniz Bölgesi, %8,36 ile Ege Bölgesi ve %7,27 ile Akdeniz bölgesi izlemektedir. Türkiye'de en az hem şehri derneği kurulan bölgeler ise %1,91 oranı ile Doğu Anadolu Bölgesi ve onu %1,83 oranı ile izleyen Güneydoğu Anadolu bölgesidir (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019h).

### 1.5. Sivil Toplum Kuruluşlarının Yasal Çerçevesi

Türkiye'de örgütlenme hakkı ile sivil toplum kuruluşlarının varlığı 1982 Anayasası'nın 33. Maddesi'nde belirtilen *"Herkes, önceden izin almaksızın dernek kurma ve bunlara üye olma ya da üyelikten çıkma hürriyetine sahiptir"* hükmü ile garanti altına alınmıştır. Bu madde hükümleri derneklerin yanı sıra vakıflar için de uygulanmaktadır (T.C. 1982 Anayasası, Madde 33).

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme zorluklarını incelendiği bu çalışmada STK'ların yönetsel yapılanmasını ortaya koyan *5253 Sayılı Dernekler Kanunu, 5072 Sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine*

*Dair Kanun* ve *4721 sayılı Türk Medeni Kanunu (Dernekler ve Vakıflarla İlgili Hükümler)* ile dernekler ile kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve bu yönetmelik kapsamına giren vakıfların tabi olacakları usul ve esasları düzenleyen 31/03/2005 tarihli *Dernekler Yönetmeliği*'ni incelemek gerekmektedir (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2019i).

Türkiye'de yasal çerçevede var olan sivil toplum kuruluşları incelendiğinde dernekler ile vakıflar ön plana çıkmaktadır. Dernekler *"kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları ifade etmektedir"* (5253 Sayılı Dernekler Kanunu, 2004, Madde 2). Vakıflar ise *"gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır"* (4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu, 2001, Madde 101).

5253 Sayılı Dernekler Kanunu incelendiğinde bu kanun Türkiye'de bulunan yerli ve yabancı sivil toplum kuruluşlarını ve şubelerinin veya temsilciliklerinin yasak ve izne tâbi faaliyetlerini, yükümlülüklerini, denetimlerini ve uygulanacak cezalar ile derneklere ilişkin diğer hususları düzenlemektir.

5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 4. Maddesi kapsamında yer alan "*derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için dernekçe sürdürülecek çalışma konuları ve çalışma biçimleri ile faaliyet alanı, genel kurulun toplanma şekli ve zamanı, genel kurulun görevleri, yetkileri, oy kullanma ve karar alma usul ve şekilleri, yönetim ve denetim kurullarının görev ve yetkileri, ne suretle seçileceği, asıl ve yedek üye sayısı, derneğin şubesinin bulunup bulunmayacağı, bulunacak ise şubelerin nasıl kurulacağı, görev ve yetkileri ile dernek genel kurulunda nasıl temsil edileceği, derneğin borçlanma usulleri, derneğin iç denetim şekilleri"* sivil toplum kuruşlarında kurumsal kapasitenin inşası açısından son derece önemlidir. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 4. Maddesi'nde ortaya konan derneğin tüzüğünde belirtilmesi gereken şartlar kurumsal kapasitenin gelişmesi üzerine oluşturulan temel gibidir.

### 1.5.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Genel Kurulu ve Yönetim Kurulu

Sivil Toplum kuruluşlarının yönetim mekanizmasını oluşturan, yönetsel ve kurumsal kapasitesini gerçekleştiren kurulların seçilmesi ve belirlenmesi gerekmektedir. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 23. Maddesi kapsamında *"dernekler, genel kurulu izleyen otuz gün içinde, yönetim kurulu ve denetim kurulu ile derneğin diğer organlarına seçilen asıl ve yedek üyeleri mülkî idare amirliğine bildirmekle yükümlüdür. Dernek organlarında ve yerleşim yerinde meydana gelen değişiklikler de aynı usule tâbidir"*.

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 73. Maddesi uyarınca *"genel kurul, derneğin en yetkili karar organı olup derneğe kayıtlı üyelerden oluşmaktadır"*. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 74. Maddesi'ne göre *"genel kurul, tüzükte belirtilen zamanda yönetim kurulunun çağrısı üzerine toplanır. Olağan genel kurul toplantılarının en geç üç yılda bir yapılması zorunludur"*. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 75. Maddesinde ise olağan üstü toplantı hallerini düzenlemiştir. *"Genel kurul, yönetim veya denetim kurulunun gerekli gördüğü hâllerde veya dernek üyelerinden beşte birinin yazılı başvurusu üzerine, yönetim kurulunca olağanüstü toplantıya çağrılır. Yönetim kurulu, genel kurulu toplantıya çağırmazsa; üyelerden birinin başvurusu üzerine, sulh hâkimi, üç üyeyi genel kurulu toplantıya çağırmakla görevlendirir"*. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 75. Maddesi uyarınca *"genel kurul, yönetim kurulunca, en az on beş gün önceden toplantıya çağrılır. Bu amaçla toplantının günü, saati, yeri ve gündemi, üyelere bildirilir"*.

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 80. Maddesi genel kurulun görev ve yetkilerini düzenlemiştir. Bu kanuna göre *"genel kurul, üyeliğe kabul ve üyelikten çıkarma hakkında son kararı verir; dernek organlarını seçer ve derneğin diğer bir organına verilmemiş olan işleri görür. Genel kurul, derneğin diğer organlarını denetler ve onları haklı sebeplerle her zaman görevden alabilir."* 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 80. Maddesi uyarınca *"genel kurul kararları, toplantıya katılan üyelerin salt çoğunluğuyla alınır. Şu kadar ki, tüzük değişikliği ve derneğin feshi kararları, ancak toplantıya katılan üyelerin üçte iki çoğunluğuyla alınabilir"*.

Sivil toplum kuruluşlarının yönetim mekanizmasını oluşturan yönetim kurulu kurumsal kapasitenin oluşturulması ve geliştirilmesinde başrolü oynamaktadır. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 84. Maddesi uyarınca *"yönetim kurulu, beş asıl ve beş yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur. Yönetim kurulu üye sayısı, boşalmalar sebebiyle üye tamsayısının yarısının altına düşerse; genel kurul, kalan yönetim kurulu üyeleri veya denetim kurulu tarafından bir ay içinde toplantıya çağrılır. Çağrı yapılmazsa, üyelerden birinin istemi üzerine, sulh hâkimi, üç üyeyi genel kurulu toplantıya çağırmakla görevlendirir"*. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 80. Maddesi ise yönetim kurulunun görev ve yetkilerini düzenlemiştir. Bu kanuna göre *"Yönetim kurulu, derneğin yürütme ve temsil organıdır; bu görevini kanuna ve dernek tüzüğüne uygun olarak yerine getirir. Temsil görevi, yönetim kurulunca, üyelerden birine veya bir üçüncü kişiye verilebilir"*.

Vakıflar ile ilgili 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 109. Maddesi uyarınca *"vakfın bir yönetim organının bulunması zorunludur. Vakfeden, vakıf senedinde gerekli gördüğü başka organları da gösterebilir*" (4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 2001, Madde 109). *"Yönetim organı her takvim yılının ilk üç ayı içinde vakfın bir önceki yıla ait malvarlığı durumunu ve çalışmalarını bir rapor hâlinde denetim makamına bildirir ve durumun uygun araçlarla yayımlanmasını sağlar"* (4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 2001, Madde 114). 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 80. Maddesi vakıfların yönetimin değiştirilmesini düzenlemiştir. Bu kanuna göre, *"haklı sebepler varsa mahkeme, vakfın yönetim organı veya denetim makamının istemi üzerine diğerinin yazılı görüşünü aldıktan sonra vakfın örgütünü, yönetimini ve işleyişini değiştirebilir. Mahkeme, denetim makamının başvurusu üzerine, duruşma yaparak yöneticileri görevden alabilir ve vakıf senedinde başka bir hüküm yoksa yenisini seçebilir"*.

### 1.5.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında İletişim

Sivil toplum kuruluşlarının diğer sivil toplum kuruluşları, kamu ve özel kuruluşlarla ilişkilerini düzenleyen sivil toplum kuruluşlarına iletişim için yol gösteren kanun hükümleri bulunmaktadır. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 5. Maddesi ile *"dernekler, tüzüklerinde gösterilen amaçları gerçekleştirmek üzere uluslararası faaliyette veya işbirliğinde bulunabilir, yurt dışında temsilcilik veya şube açabilir, yurt*

*dışında dernek veya üst kuruluş kurabilir veya yurt dışında kurulmuş dernek veya kuruluşlara katılabilmektedirler. Türkiye'de bulunan yabancı dernekler ise Dışişleri Bakanlığının görüşü alınmak suretiyle İçişleri Bakanlığının iznine tabidir"*. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 5. Maddesi çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarının kapasite boyutunu uluslararası çevrede genişletme imkânı sunmaktadır.

5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 24. Maddesi ile *dernekler, gerekli gördükleri yerlerde dernek faaliyetlerini yürütmek amacıyla temsilcilik açabilmektedir. Temsilciliğin adresi, yönetim kurulu kararıyla temsilci olarak görevlendirilen kişi veya kişiler tarafından o yerin mülkî idare amirliğine yazılı olarak bildirilmelidir"*. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 24. Maddesi çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarının kapasite boyutunu ulusal çevrede genişletme imkânı sunmaktadır.

5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 25. Maddesi ile de *"dernekler, amaçları ile ilgisi bulunan ve kanunlarla yasaklanmayan alanlarda, kendi aralarında veya vakıf, sendika ve benzeri sivil toplum kuruluşlarıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere ve yetkili organlarının kararı ile plâtformlar oluşturabilmektedirler"*.

Aynı zamanda 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 96. Maddesi uyarınca "*kuruluş amaçları aynı olan en az beş derneğin, amaçlarını gerçekleştirmek üzere üye sıfatıyla bir araya gelerek federasyonları"* oluşturabilmektedirler. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 97. Maddesi ile de *"konfederasyonlar, kuruluş amaçları aynı olan en az üç federasyonun, amaçlarını gerçekleştirmek üzere üye sıfatıyla bir araya gelmeleri suretiyle kurulabilmektedir."* 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 96. Maddesi uyarınca *"dernekler, bağlı oldukları federasyonun; federasyonlar da bağlı oldukları konfederasyonun genel kurulunda en az üçer üye ile temsil olunurlar. Temsilci üyeler, ilgili derneklerin ve federasyonların genel kurullarınca seçilirler*".

5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 10. Maddesi de derneklerin tüzüklerinde gösterilen amaçları gerçekleştirmek üzere, benzer amaçlı derneklerden, sendikalardan ve meslekî kuruluşlardan maddî yardım alıp yardımda kurumlara maddî yardımda bulunabileceğini ortaya koymaktadır. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 10. Maddesi

sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğinin gerçekleşmesi ile etkili kurumsal kapasitesin sağlanmasına olanak tanımaktadır.

5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun hükümleri ile sivil toplum kuruluşları ile *"görev alanlarına giren konularda Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ortak projeler yürütebilmektedir. Bu projeler ile kamu kurum ve kuruluşları, proje maliyetlerinin en fazla yüzde ellisi oranında sivil toplum kuruluşlarına aynî veya nakdî katkı sağlayabilirler"* (5072 sayılı Dernek ve 5072 sayılı Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun, 2004). Kamu Kurum ve Kuruluşları ile yürütülen ortak *"projelerin, toplumun ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çözümler üretecek ve toplumsal gelişmeye katkı sağlayacak nitelikte olması şarttır. Yapılacak protokol çerçevesinde, projenin yürütülmesinden sorumlu olan, kamu kurum ve kuruluşu ile derneğin eşit sayıda temsilcilerinden oluşan ve tercihen koordinatörlüğünü dernek temsilcilerinden birinin yaptığı bir proje yönetim grubu oluşturulur. Protokolde, proje yönetim grubunda proje saymanı olarak dernek saymanının yer alması zorunludur."* Aynı zamanda *"proje çerçevesinde yapılacak harcamaların bir bankada açılacak ortak bir hesaptan yapılması, harcamaların belgelendirilmesi ve bu belgelerin asıl suretlerinin dernekler ile ilgili kamu kurum ve kuruluşunda saklanması zorunludur"* (Dernekler Yönetmeliği, 2005, Madde 90).

Yukarıda belirtilen kanun hükümleri ve yönetmelikler sivil toplum kuruluşlarının yönetişim ilkesi çerçevesinde iş birliği gelişmesi ve proje yapma kapasitesi kazanması açısından son derece önemlidir. Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarına yönelik bulunan mevzuat STK'ların eğitim, mali kaynak, STK birbiriyle ilişkilerinin zayıflığı, toplumsal alışkanlıklar, kendi fonlarını yaratamama problemi, katılımcılık kültüründeki yetersizlik, gibi hususlar yapısal eksikliklere yeterli cevap verememektedir. Bu çerçevede sivil toplum kuruluşlarına yönelik zaman ve teknoloji ile uyum sağlayacak katılım mekanizmalarının geliştirecek mevzuat düzenlemesi ihtiyacı devam etmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.98).

### 1.5.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Denetimi

Sivil Toplum kuruluşlarında uygulanan denetim mekanizması incelendiğinde bir sivil toplum kuruluşunun kurumsal kapasitesinde eksiklerini fark etmesi, gidermesi ve kurumsal kapasitesini arttırması açısından iç-denetiminin stratejik bir şekilde yönetilmesi son derece önemlidir.

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 86. Maddesi uyarınca *"denetim kurulu, üç asıl ve üç yedek üyeden az olmamak üzere dernek tüzüğünde belirtilen sayıda üyeden oluşur. Denetim kurulu, denetleme görevini, dernek tüzüğünde belirtilen esas ve usullere göre yapar; denetleme sonuçlarını bir raporla yönetim kuruluna ve genel kurula sunar"*.

5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 9. Maddesi gereğince *"derneklerde iç denetim esastır. İç denetim derneklerin genel kurul, yönetim kurulu veya denetim kurulu tarafından yapılabileceği gibi, bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırıla bilinmektedir. Ancak, genel kurul, yönetim kurulu veya bağımsız denetim kuruluşlarınca denetim yapılmış olması, denetim kurulunun yükümlülüğünü ortadan kaldırmamaktadır"*.

Sivil toplum kuruluşlarının iç denetiminin yanında dış denetim için beyanname verme yükümlülüğü bulunmaktadır. Beyannamenin düzenlenmesine ilişkin esas ve usuller yönetmelikte düzenlenmektedir (Dernekler Yönetmeliği, 2005, Madde 83). 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 19. Maddesi kapsamında *"dernekler, yılsonu itibarıyla faaliyetlerini, gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını düzenleyecekleri beyanname ile her yıl Nisan ayı sonuna kadar mülkî idare amirliğine vermekle yükümlüdürler"*.

Dernekler Yönetmeliği'nin 91. Maddesi gereği sivil toplum kuruluşlarının kamu kuruluşları ile birlikte yaptıkları *"projelerin gerçekleşme durumu ve bu projeler için yapılan harcamalar ilgili kamu kurum ve kuruluşu tarafından denetlenebileceği gibi, mülki idare amirleri tarafından da denetlenebilir"*.

Vakıfların denetimi incelendiğinde 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 111. Maddesi uyarınca *"vakıf senedindeki hükümleri yerine getirip getirmedikleri, vakıf mallarını amaca uygun biçimde yönetip yönetmedikleri ve vakıf gelirlerini amaca uygun*

*olarak harcayıp harcamadıkları Vakıflar Genel Müdürlüğünce ve üst kuruluşlarınca denetlenir. Vakıfların üst kuruluşlarınca denetimi özel kanun hükümlerine tabidir"*.

Sivil toplum kuruluşlarında gerçekleşen denetimler genel kurul denetimini, bütçe denetimini ve yasal yapılanma ile yönetsel yapılanmayı oluşturan tüzüğe uygunluk denetimi çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu denetimlerin gerçekleşmesi kendini gerçekleştiren, demokratik çerçevede örgütlenen ve kurumsal kapasitesini geliştiren sivil toplum kuruluşlarının oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

# 2. Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme zorluklarını ele alındığı bu çalışmanın ikinci bölümünde STK'ların kurumsal kapasiteleri geliştirmesi için STK'lara rehber olabilecek stratejik yönetim ve kurumsal yönetimi analiz etmek istenmektedir. Bu bölümde aynen kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları gibi organizasyonel bir yapısı olan STK'ların yönetsel kapasitelerini geliştirebilmeleri için kurumsallaşmaya ve dolayısıyla stratejik olarak yönetilmeye ihtiyaçları olduklarını tespit edilmeye çalışılacaktır.

## 2.1. Stratejik Yönetim

Sivil toplum kuruluşlarının amaçlarını gerçekleştirmesi açısından nasıl yönetildiği sorusu son derece önemlidir. Bu noktada sivil toplum kuruluşlarının sahip olduğu insan, fiziksel, yönetsel ve finansal kaynakları uygun ve yeterli bir biçimde planlama, örgütleme, yönetme, denetleme süreçleriyle hedeflere ulaştırma veya amaçları başarma bilim ve sanatı olan yönetimi etkili ve verimli şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003, s.136). Bu açıdan etkililik kavramı sivil toplum kuruluşlarının arzuladığı hedeflediği sonuca ulaşmasını ifade ederken verimlilik kavramı ise en az kaynak kullanımı ve en az maliyet ile amaçlanan sonuca ulaşmasını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s.24-25). Böylelikle sivil toplum kuruluşları yönetim kaynakların kullanılmasını bir sisteme bağlayarak planlama, uygulama ve denetleme süreçlerini meydana getirirken amaçların gerçeklemesi için etkililik ve verimliliği gündeme getirmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesi gelişimi açısından son derece önemli bir kavram olan stratejik yönetim ise sivil toplum kuruluşların çevresinde gelişen değişimlerin farkına varması, bu değişime yön vermesi ve stratejilerini değişimlere göre yeniden biçimlendirmesini beraberinde getirmiştir (Erkut, 2009, s.21-23). Sivil toplum kuruluşları için stratejik yönetim, *"etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür"* (Dinçer, 1994, s.22). Bu durum stratejilerin sadece belirlenmesi uygulanması değil,

izlenmesi, değerlendirilmesi ve yeniden tasarlanmasını gerektiren bir süreci varlığını işaret etmektedir (Erkut, 2009, s.21-23).

Kısacası stratejik yönetim sivil toplum kuruluşları için bir rehber niteliğinde olan değerlendirme planlama, etik uygulama, araç geliştirme, veri toplama, analiz ve yorumlama, raporlama ve takip etme hakkında bilgi ve becerileri içermektedir. Bu açıdan stratejik yönetim planlama ve kaynak tahsisi sürecini desteklemek ve organizasyonel ilerlemeyi izlemek ve raporlamak için veri toplama ve analiz etme olanakları ile sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi için fırsat sunmaktadır. Stratejik yönetimin kontrol ve değerlendirme bileşenini desteklemesi sivil toplum kuruluşunun yönetsel yapısının farkında ve sürekli güncel olmasını beraberinde getirmektedir.

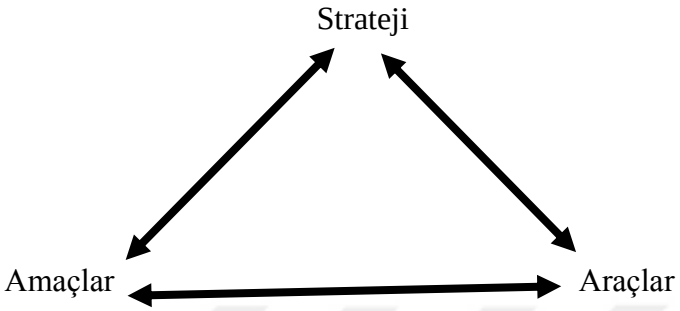
### 2.1.1. Strateji Kavramı

Sivil toplum kuruluşlarının amaçlanan sonuçlara ulaşabilmesi için yönetim süreci içerisinde stratejik düşünmesi, stratejiyi belirlemesi ve stratejik yönetim yapması gerekmektedir. Böylelikle, stratejiyi belirleyen sivil toplum kuruluşları gelişen olaylara teslim olmayarak olaylara yön vermektedir. Stratejisini belirleyen sivil toplum kuruluşu kendi çevresi ve geleceği ile sıkı bağ kurmuş demektir (Erkut, 2009, s.19). Bu açıdan stratejisini belirleyen sivil toplum kuruluşu önünü gören ve yön veren bir karaktere bürünmektedir.

Bu noktada strateji kavramına değinilmesi gerekmektedir. Strateji sözcüğü, Latince çizgi, yol ve yatak manasına gelen *"stratum"* kavramından gelmekle birlikte aynı zamanda eski Yunan General Strategos'un yönetme sanatını ve bilgisini ifade etmek içinde kullanılmıştır (Eren, 2010, s.1). Strateji kavramı bilim dallarının literatürüne askeri literatürden gelmiştir. Askeri literatürde strateji eldeki kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanarak amaçlanan zafere ulaşmayı belirtmektedir. Strateji kavramı düşman güçlerinin sahip olduğu araçların miktar ve kalitesini araştırarak durumunu tespit etmek, kendi zayıf ve güçlü yönlerini bulmak üzerine temellendirilmiştir. Bu noktadan hareketle strateji, *"rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek oluşturulan amaçlara varmak için belirlenmiş, sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar topluluğudur"* (Ülgen ve Mirze, 2010,

s.35). Strateji bu anlamda, önceden belirlenen amaçlar ile o amaçlara ulaşmayı sağlayacak araçlar arasındaki ilişkileri de ifade etmektedir (Eren, 1990, s.8).

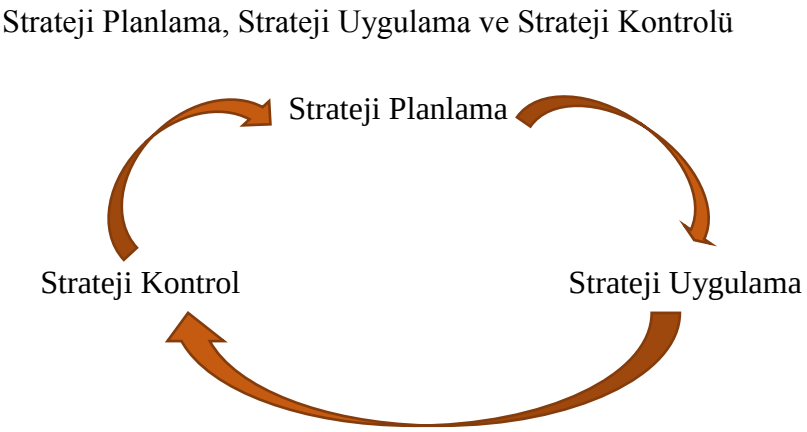
Strateji, Amaçlar ve Araçlar Arasındaki İlişki




**Şekil 9. Strateji, Amaçlar ve Araçlar Arasındaki İlişki** (Eren, 1990, s.8)

Aynı zamanda strateji bir kuruluşu çevre ve gelecek ile ilişkilendirmektedir. Kuruluşun gelecek ve çevresine sahip olduğu bakış açıları ve algıları stratejik düşünmeyi etkilemektedir. Kuruluşların algısı, çevresinde gerçekleşen olayların yarattığı değişimlere karşı 1980'lere kadar *"reaktif"*tir, yani değişimlere karşı uyum sağlayacak tepkileri gerçekleştirmişlerdir. 1980-1990 yıllara arasında ise çevresel değişimler gerçekleşmeden önce bu değişimleri ön görmeye çalışan *"proaktif"* davranışlar sergilemiştir. 1990 sonrası ise kuruluşlar çevredeki olaylara yön vermeye çalışan çevrenin kurallarını oluşturmaya ve çevreyi tasarlamaya çalışan *"tasarımcı"* bir algıya sahip olmuşlardır (Erkut, 2009, s.21-23). Kurum ve kuruluşların algısında gerçekleşen bu değişim amaçlarına ulaşmalarında daha belirgin yol çizmelerini, strateji geliştirmelerini beraberinde getirmiştir. Bu durum son 30 yılda kurumsal kapasitesini geliştiren sivil toplum kuruluşları açısından önemli bir gelişmedir.

Bu açıdan strateji kuruluş değişimi ve gelişimini gerçekleştiren, kuruluşun çevre ile uyumunu sağlayan ve çevresel değişiklikleri kontrol almasını sağlayan bir yönetim aracıdır (Barutçugil, 2004, s.54). Aynı zamanda strateji geleceğine yön vermek ve amaçlarına ulaşmak isteyen sivil toplum kuruluşunun çevresini sürekli analiz ederek amaçlarını belirlemesi, faaliyetlerini planlaması ve gerekli araçların ve kaynakların hazır hale getirilmesi sürecidir (Dinçer, 2004, s.23).




**Şekil 10. Strateji Planlama, Strateji Uygulama ve Strateji Kontrolü** (Erkut, 2009, s.138)

### 2.1.2. Planlama ve Stratejik Planlama

Strateji ile ilgili kavramalar incelendiğinde beliren planlama kavramı, stratejide kuruluşun amaçlarına erişmek için üst yönetim tarafından belirlenen uzun vadeli planları ifade etmektedir (Eren, 2010, s.1). 1950'li yıllarda planlama, sınırlı kapsamlı iş planı çerçevesindedir. Bu planlama anlayışında dış çevredeki gelişmelere kapalı örgütün görünür-yakın gelecek içinde hedeflenen nokta tahmin edilmektedir (Erkut, 2009, s.25-28; Şahin, 2012, s.14-15). 1960'lı yıllarda ise uzak geleceği görme gereksinimi duyulmuştur. Yukarıda belirtildiği gibi kuruluşlar çevresi ile ilişki içerine girerek, parçacı yaklaşımdan ziyade kuruluşun içinde belirlenen sınırlı kapsamlı iş planlarını bir bütün olarak ele alıp toplu bir plan çerçevesinde uzun vadeli planlama evresine geçmişlerdir (Erkut, 2009, s.25-28; Şahin, 2012, s.15). Stratejik planlama ise bir kuruluşun uzun dönem başarısını ortaya koyan kararların bir bütünüdür (Eren, 2010, s.1). Stratejik planlama aynı zamanda, genelde bir kuruluşun performansının artışını ve kontrol mekanizmasını hedefleyen süreçleri ifade etmektedir (Demirkaya, 2019, s.400). 1970'lı yıllarla birlikte orta çıkan stratejik planlama çevre bilinci içerinde ulaşılacak hedef belirlemeden ziyade yön çizme yön belirme şeklinde gelişmektedir. Strateji Belirleme ise stratejik yönetim sürecinin ilk aşamaları içeren dış çevre analizi, iç kaynak analizi ve strateji belirleme aşamasını içermektedir. Bu anlamda strateji belirlemesi süreci kuruluş stratejisinin belirlendiği karar alma süreci olarak da adlandırılabilmektedir (Ergin, 1992,

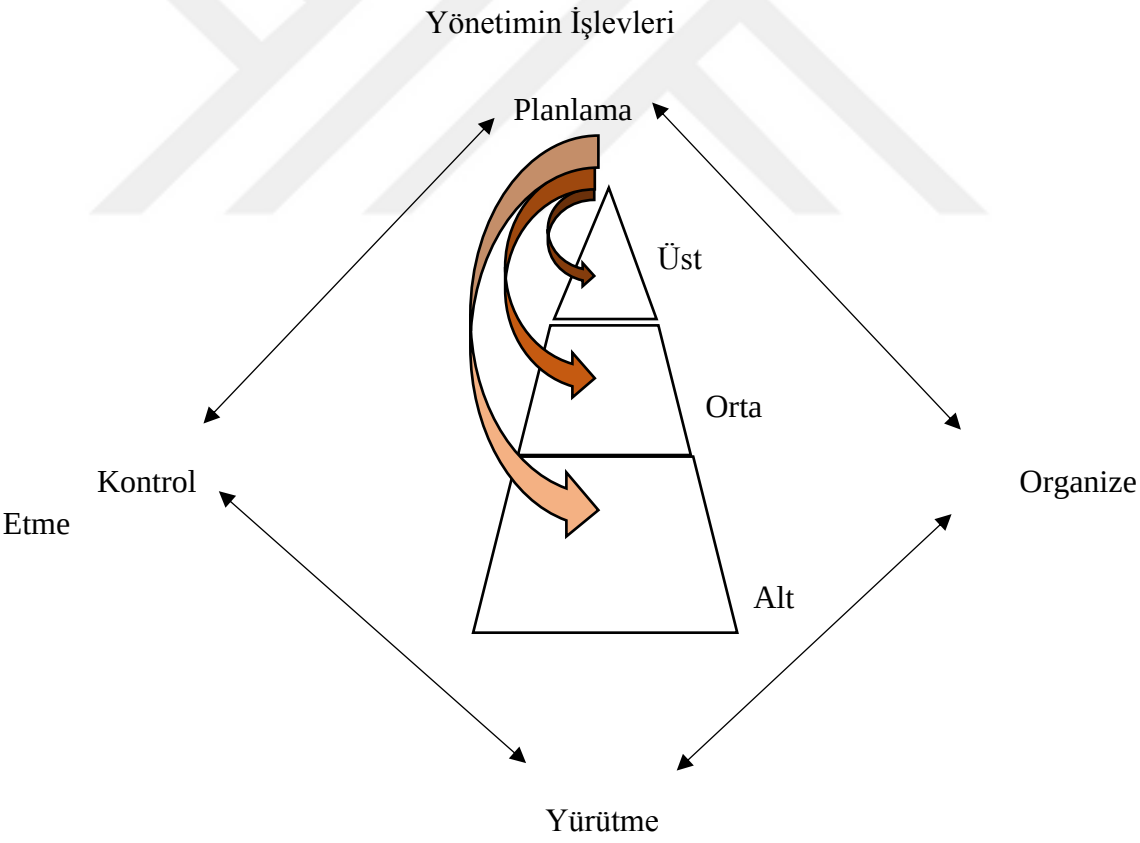
s.38). Stratejik planlama ve strateji belirleme stratejik yönetime evirilen yönetim yaklaşımı içerisinde önemli bir rol oynamaktadır.

### 2.1.3. Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesi gelişimi açısından son derece önemli bir kavram olan stratejik yönetime uzanan yol incelendiğinde 1980 sonrası kuruluşların çevresinde gelişen değişimlerin farkına varması, bu değişime yön vermesi ve stratejilerini değişimlere göre yeniden biçimlendirmesi meydana gelmiştir. Bu durum stratejilerin sadece belirlenmesi uygulanması değil, izlenmesi, değerlendirilmesi ve yeniden tasarlanmasını gerektiren bir süreci varlığını işaret etmektedir. Bu süreç stratejik yönetim olarak adlandırılmaktadır. Bu noktadan hareketle çevredeki hızlı değişimler ve çevre ile etkileşim stratejinin düz bir yol çizmekten ziyade bir oyun planı olarak algılamasını beraberinde getirmiştir (Erkut, 2009, s.21-23). 1980 sonrası ortaya çıkan stratejik yönetim, kuruluşların çevresi ile etkileşim içerinde olması kuruluşlara açık bir örgüt özelliği kazandırmıştır. Stratejik yönetim ile birlikte kuruluşlar geri bildirim içerinde yeniden planlama, kendini biçimlendirme yeniden perspektifine bürünmüştür. Böylelikle kuruluşlar stratejik planlamanın ihmal ettiği yürütme ve kontrol etme işlevlerine önem veren stratejik yönetim evresine geçmişlerdir (Erkut, 2009, s.25-28; Şahin, 2012, s.15). Stratejik yönetim ile ortaya konan bu işlevler sivil toplum kuruluşlarının örgütsel öğrenme süreci için bir temel niteliğindedir. Bu açıdan stratejik yönetim ile gelişen bu oyun planının anlamak açısından yönetimin işlevlerini incelemek yerinde olacaktır.

Yukarıda bahsedilen yönetimin işlevleri; planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme olmak üzere dört temel işlevden oluşmaktadır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama, kuruluşun amaçlarının belirlenmesi ve amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçların ve kaynakların tespit edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Planlamanın konularını bilgi toplama, analiz etme, varsayımlarda bulunma, öngörülerin yapılması ve seçeneklerin belirlenmesi ve karar verme oluşturmaktadır. Böylelikle geleceğe yönelik perspektif çizilmektedir. Yönetimim ikinci işlevi olan organize etme, amaçlara uygun planlar ve araçlar belirlendikten sonra amaçları gerçekleştirecek yapının kurulması sürecidir. Bu süreç içerisinde amaçlara uygun işler tespit edilerek departmanların

kurulması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve oluşturulan yapı içerisinde koordinasyonun sağlanması gerçekleştirilmektedir. Üçüncü yönetim işlevi olan yürütme harekete geçiş aşamasıdır. Bu aşamada planların etkili ve verimli şekilde uygulanması açısından çalışanların yeterlilikleri ve donanımı önemlidir. Yürütmenin konularını ise insanı anlamak, liderlik becerilerine sahip olmak, çalışanların motivasyonunu sağlamak ve kuruluş içerinde etkili iletişimi sağlamak oluşturmaktadır. Yürütmenin son işlevi kontrol ise işlerin kuruluşun amaç ve planlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını denetleyen faaliyetlerden oluşmaktadır. Hızla gelişen değişimler ve teknolojiler kontrolün yönetimin 3 aşamasında yer alması gerekliğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede sürekli kontrol ve geliştirmeye dayanan çağdaş yönetim yaklaşımı içerinde kabul edilen Toplam Kalite Yönetimi, yönetimin dördüncü işlevinde yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s.25-26).




**Şekil 11. Yönetimin İşlevleri** (Ülgen ve Mirze, 2004, s.26)

Böylelikle stratejik yönetim kuruluşun çevresinde gerçekleşen değişimlere sahip olduğu zayıf güçlü özelliklerine ve kaynaklarının durumuna bakarak karar vermesini

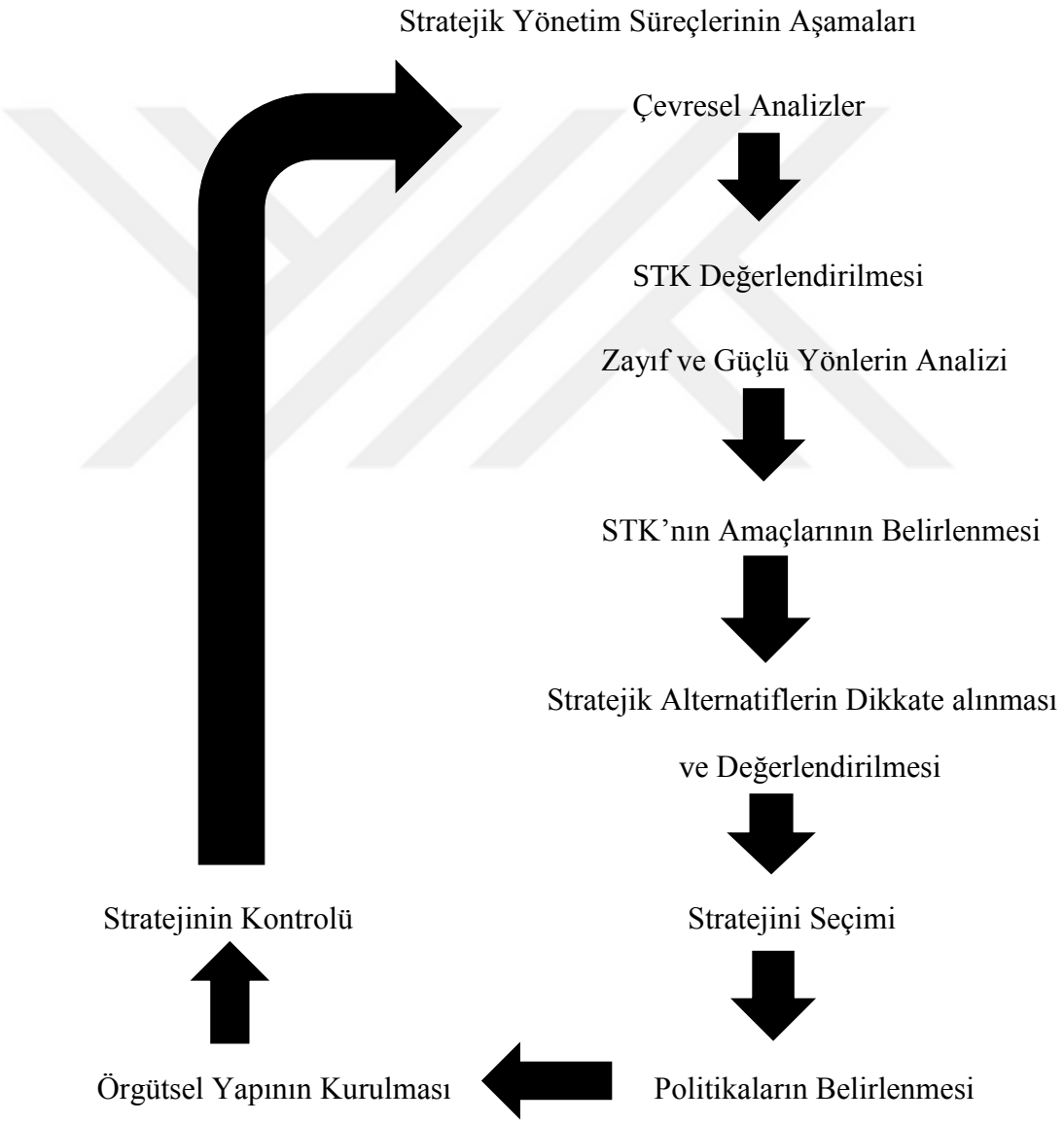
beraberinde getirmektedir. Bu karar verme sivil toplum kuruluşlarının şekli kuruluşun bilgiye dayanan, gelişime açık, değişimlerin farkında sistemli bir yaklaşıma sahip olmasını beraberinde getirmektedir (Barutçugil, 2004, s.54). Stratejik yönetim kısaca *"etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür"* (Dinçer, 1994, s.22).

Modernist görüş açısından stratejik yönetimin özelliklerine ve unsurlarına bakıldığında (Ülgen ve Mirze, 2010, s.25-26; Eren, 2010, s.7-9; Dinçer, 1994, s.23-24);

- Stratejik yönetim geçmişteki başarılardan veya mevcut durumdan ziyade örgütlerin geleceğe yönelik fonksiyonların hayata geçirilmesini amaçlamaktadır. Bu açıdan stratejik yönetim uzun dönemdeki faaliyetlere ve bu faaliyetler sonucu elde edilecek nihai sonuçlara odaklıdır.
- Stratejik yönetim böylelikle yöneticilere uzun vadede düşünmeyi ve görme ufku kazandırmayı sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim kurumun uzun dönem yaşamını devam ettirilmesi için kendisini etkileyen çevre unsurlarını için her daim tetiktedir. Bu yüzden çevresel tasarımların durmaksızın güncellenmesi gerekliğini vurgulamaktadır. Stratejik planlar uygulanırken değişimler dikkate alınarak esnek davranılması gerektiğini vurgulamaktadır.
- Stratejik yönetim bilgiyi toplamak, analiz etmek, karar vermek ve uygulamak açısından analitik bir süreci kapsamaktadır.
- Stratejik yönetim amaçlara ulaşırken etkililik ve verimliliğe son derece önem verir.
- Stratejik yönetim yukarı bahsedilen yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanmaktadır. Bu açıdan yönetimin genel işlevlerini sürdürmektedir.
- Ve son olarak Stratejik yönetim İşletme kuruluşları açısından kuruluşun varlığını sürdürmesi açısından rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayacak iş ve faaliyetler üzerinde incelemeler yapmaktadır.

### 2.1.4. Stratejik Yönetim Süreçlerinin Aşamaları

Daha önce değinilen stratejik yönetimin özelliklerin sonra stratejik yönetimin aşmalarını belirtilmesi son derece yararlı olacaktır. Stratejik yönetim yönetimin sadece planlama yönü ile değil, uygulama ve kontrol etme süreçlerini de yönetime dâhil edip sürekli kendini güncelleyen bir yapıdadır.




**Şekil 12. Stratejik Yönetim Süreçlerinin Aşamaları** (Eren, 1990, s.16)

Erol Eren, stratejik yönetimi 3 aşamamaya ayırmaktadır. Stratejik yönetimin bu aşamaları incelendiğinde birinci aşama *stratejik planlama*dır. Bu aşamada kuruluşun üst düzey yöneticileri işletmenin hedeflerine yönelik çevre analizi, durum analizi, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve uygun stratejilerin seçilmesi doğrultusunda çalışmaktadırlar. Bu aşmada izlenecek stratejiler belirlenmektedir. İkinci aşama ise politika oluşturma ve uygulama araştırmaları yapma aşamasıdır. Bu aşamada üst yöneticiler alt ve orta yöneticilere stratejileri aktararak orta ve alt kademelerde uygulamanın gerçekleşmesinde takip edilecek politikaların tespiti ve uygun kurumsal yapının oluşturulması ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Stratejik yönetimin üçüncü ve son aşamasında ise karşılaştırma ve kontrol aşamasıdır. Bu aşamada oluşturulan örgütsel yapı ve politikaların örgütün amaçlarına uygunluğu karşılaştırılarak kontrol edilmektedir (Eren, 1990, s.16). Zeynep Hatipoğlu ise Stratejik yönetim modelinde, stratejik yönetişim sürecinin aşamalarını *çevre analizi (1), amaçların tespiti, stratejik seçeneklerin analizi (2), alternatif stratejik seçenekler arasında seçimin gerçekleşmesi (3), stratejileri uygulanma (4)* ile *kontrol etme (5) ve değerlendirme (6)* olarak 6 aşama olarak ele almaktadır (Hatiboğlu, 1995, s.53-54).

#### 2.1.4.1. Çevre Analizi ile Durum Tespiti

Sivil toplum kuruluşlarının çevre analizi ve durum analizi aşaması, amaçlarının oluşturulması ile alternatif stratejilerin ve uygun stratejilerin seçilmesi aşamaları için son derece önemlidir.

Çevre, kuruluşun dışında olan ancak kuruluşu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, biçimlendiren ve değiştiren faktörlere verilen genel addır (Koçel, 2016, s.25). Çevresel analiz, kuruluş içerisindeki kilit yöneticiler tarafından dış ve iç ortamlardan gelen bilgilerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Çevresel analizim amacı, kuruluşun geleceğini belirleyecek olan dış ve iç faktörleri stratejik etkenleri tespit etmektir (Wheleen ve Hunger, 2017, s.16).

Kuruluşları etkileyen çevresel faktörlere bakıldığında, çevresel faktörlerin siyaset-yasal, faktörler, ekonomik faktörler (para politikaları, faiz oranları, devalüasyon-revalüasyon, işsizlik oranı, ücretler, fiyat kontrol politikası, enerji kaynaklarının durumu,

maliye politikası vs.), teknolojik faktörler, coğrafi faktörler (nüfus, maliyetler, yaşam niteliği), sosyal faktörler (toplumun değerleri ve tutumları, toplumsal değişimler) olduğu görülmektedir. Çevre dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle kendisi ile ilişkili birimleri de etkilemektedir. Bu sürekli değişim çevrenin analiz yapılması durumunu zorlaştırmaktadır. Ancak sivil toplum kuruluşları kendi durum analizlerini yaparken dış çevre analizlerini yapmaları gerekmektedir. Bu noktadan itibaren sivil toplum kuruluşların yöneticileri kuruluşları amaçlarına ulaştırmak için çevresel faktörlerin beraberinde getirdiği fırsat ve tehditleri göz önüne alarak çevresel analizler yapmalıdır. Stratejik yönetim açısından ortaya çıkacak fırsatlar ve tehditler için tanı konulması gerekmektedir. Çevresel analizde tanı işlemi ile verilerin önemi değerlendirilerek stratejik karar alınması kolaylaştırılır. Gerçekleşen çevresel faktörlerin değişimi karşısında, sivil toplum kuruluşları bir harekette bulunmak, hiçbir değişiklik yapmamak, ya da beklemek şeklinde birbirine alternatif davranış sergileyerek kararlar alabilir (Dinçer, 2004, s.168; Ergin, 1992, s.45-55).

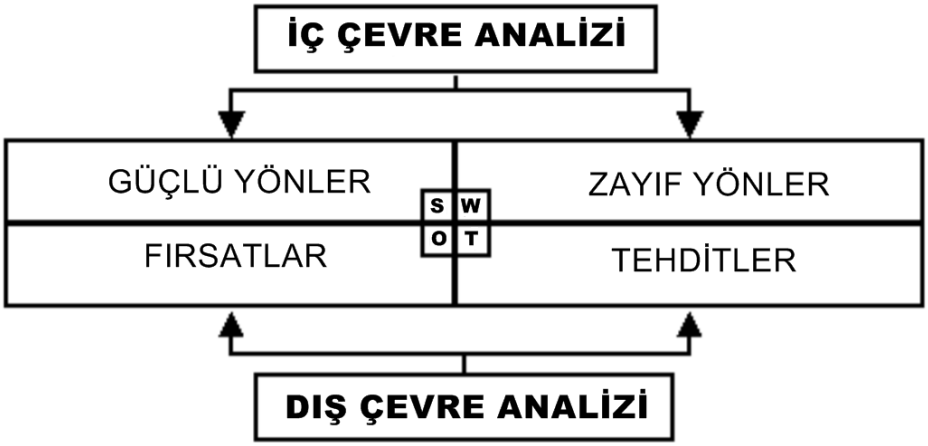
Çevresel değişim açısından kavramları incelendiğinde *değişim yaratan akımlar (drivers of change), kritik başarı faktörleri (critical success)* ve *temel yetenekler (core competencies)* kavramları karşılaşılmaktadır. *Değişim yaratan akımlar* açısından bakıldığında değişimin kendisi fırsatlar ve tehditler yaratmaktadır. Bu açıdan kuruluşlar değişimin getirdiği fırsatlardan yararlanmalı ve tehditlerden korunmalıdır. Değişimleri anlayabilmek için sorun kimyası kavramına gidilmesi gerekmektedir. Yani bir değişim bir gelişmenin sonucu olabilir bu yüzden değişimin nedeni incelenmeli, temel neden bulunana kadar nedenin nedeni incelenmelidir. Bu kavram bu açıdan değişim yaratan akımları anlamak açısından önemlidir. *Kritik başarı faktörlerinin tespiti* kuruluşları başarıya götüren faktörlerdir. Bu açıdan uyuyan kritik başarı faktörlerinin tespiti son derece önemlidir. *Temel yetenekler* incelendiğinde kuruluşların oluşturduğu stratejiler mevcut ve geliştirilecek kopyalanamayan taklit edilemeyen temel yetenekler üzerinde gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan Temel yeteneklerin geliştirilmesi, kritik başarı faktörleri üzerinde gerçekleştirilmelidir (Ertuna, 2008, s.37-39).

Modernist yönetim yaklaşımlarından olan *durumsallık yaklaşımı* kuruluşların konumları ve kuruluşları etkileyen çevresel faktörlerin birbirinden farklı olduğu

varsayarak her kuruluş için sadece bir doğru çözüm olduğunu reddederler. Durumsal yaklaşımın en önemli örnekleri olarak *Ansoff ve Mintzberg Yaklaşımları'*nı verilmektedir. *Ansoff Yaklaşımı*, farklı kuruluşların faaliyet içerinde olduğu değişik çevre koşullarında stratejilerin belirlenmesini amaçlamıştır ve bu çerçevede çevresel karmaşıklık 5 düzeyde tanımlanmıştır. Birinci düzeyde tekrarlanan çevresel olaylar söz konusudur. Bu düzeyde yöneticiler koydukları kurallar ve prosedürler ile işletmeyi yönetmektedirler. İkinci düzeyde çevresel olaylar öncekilerin tekrarı değildir ve bu düzeyde yöneticiler deneyimlerinden yararlanarak karar vermektedirler. Üçüncü düzeyde ise değişimler fark edilecek düzeyde gerçekleşmektedir. Bu düzeyde yöneticiler istatistik teknikleri ile karar alabilirler ve uzun dönemli planlar yaparak bu çerçevede kuruluşu yönetebilirler. Dördüncü düzeyde ise çevresel değişimler bir öncekinden farklı olarak sürekli değişmektedir. Bu düzeyde yöneticiler stratejik planlama ve tahmin teknikleri ile kararlar alabilirler. Beşinci düzeyde ise çevresel değişimler son derece karmaşık olup beklenmedik olaylar gerçekleşmektedir. Bu düzeyde eğitimli yöneticilerin yaratıcı bir şekilde stratejik kararları almak durumundadır. *Ansoff Yaklaşımı* ile kuruluşlar çevresel değişimin karmaşıklık düzeyine göre stratejilerini belirlemektedir. *Mintzberge göre* ise öngörülebilir dengeli bir çevreden ziyade geleceğin belirsiz ve karmaşık olduğunu belirtmektedir. Böyle bir durumda bilgiye erişme ve verilerin analizi imkânsızdır. Bu durumlarda kuruluşlarda stratejik kararlar konu ile bilgi ve deneyim sahibi alt çalışanların katılımı ile gerçekleşir. Alt düzey yöneticilerin katılımları ile oluşan stratejiler arzulanan değil öğrenme sonucu oluşan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010, s.46-47).

Yukarıda bahsedilen kavramlar ve yaklaşımlar bir bakıma iç kaynakların ve dış çevrenin bir arada kullanılarak durum analizi ve çevre analizlerinin gerçekleşmesinde kritik rol oynamaktadır. Bu analiz türleri bir anlamda stratejik yönetimin araçları haline gelmiştir. Bu açıdan kurumsal kapasitesini geliştirmek isteyen sivil toplum kuruluşlarının çevre ve durum analizinde kullanılması son derece yaralı olacaktır.

SWOT Analizi




**Şekil 13. SWOT Analizi** (Aktan, 2003, s.55)

*SWOT Analizi* çevresel analiz yapmanın en basit yoludur. SWOT, bir kuruluş için stratejik faktörler olan belirli *güçlü yönleri (strength), zayıf yönleri (weakness), fırsatları (opportunity) ve tehditleri (threat)* tanımlamak için kullanılan bir kısaltmadır. *SWOT Analizi*'nde dış çevre, kuruluşun dışında olan ve genellikle üst yönetimin kısa vadeli kontrolünde olmayan değişkenlerden (fırsatlar ve tehditler) oluşur. Bu değişkenler, kurumun içinde bulunduğu bağlamı oluşturmaktadır. Kuruluşun iç çevresi ise kuruluşun içinde olan ve genellikle üst yönetimin uzun dönem kontrolünde olan değişkenlerden (güçlü ve zayıf yönler) oluşur. Bu değişkenler işin yapıldığı bağlamı oluşturulmaktadır. Sivil toplum kuruluşunun yapısını, kültürünü ve kaynaklarını içermektedir (Wheleen ve Hunger, 2017, s.16).

*SWOT Analizi*'nde ilk önce kuruluşun iç durum analizi gerçekleştirilerek zayıf ve güçlü yönleri ortaya konulur. Ardından dış çevre analiz yapılarak kuruluşun rakip kuruluşlar açısından durumu ve çevredeki fırsat ve tehditler belirlenir. *SWOT Analizi* rakip kuruluşlara karşı durumunu belirlemede, gelecekteki en iyi fırsatları tanımlamada, şuan ki ve gelecekteki tehditlerin altını çizmede son derece önemlidir (Aktan, 2008, s.7). Bir sivil toplum kuruluşunun *SWOT Analizi'*ni yapmak için öncelikle *SWOT Matrisi* oluşturulmaktadır. Böylelikle yukarıda belirtilen parametreler önem sıralaması olmaksızın maddeler hailinde listelenerek oluşturulan *SWOT Matrisi* üzerinde stratejiler oluşturulmaktadır.

SWOT Matrisi

| | **Güçler** | **Zafiyetler** |
|---|---|---|
| **Olanaklar-İmkanlar** | G-O stratejileri | Z-O stratejileri |
| **Tehlikeler-Tehditler** | G-T stratejileri | Z-T stratejileri |

**Şekil 14. SWOT Matrisi** (Uçar ve Doğru, 2005)

Yukarıda bahsedildiği gibi bir sivil toplum kuruluşunun mevcut durumunu ortaya koymak için parametreleri kullandıktan sonra *SWOT Matrisi* oluşturulmaktadır. Yukarıda Şekil-15'te belirtilen zayıf ve güçlü yönler ilk satırı, olanaklar-imkânlar ve tehditler-tehlikeler ise ilk sütunu oluşturmaktadır. *SWOT Matrisi'*ni oluşturmak için ilk satırdaki parametreleri sırasıyla alttaki sütunlarla analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz sonucunda ise G-O stratejileri, Z-O stratejileri, G-T stratejileri ve Z-T stratejileri belirlenmektedir. Bu stratejiler (Uçar ve Doğru, 2015, s.3-4, QuickMBA t.y.):

- G-O stratejileri, kuruluşun güçlü yönlerini geliştiren fırsatlar incelenip değerlendirilmektedir.
- Z-O stratejileri, kuruluşun zayıf yönlerini gidermek için oluşacak fırsatlardan nasıl yararlanması gerektiği üzerine oluşturulan stratejilerdir.
- G-T stratejileri ise kuruluşun güçlü yanlarından dış tehditlere yönelik kırılganlıklarını gidermek için nasıl yaralanması gerektiğini belirtmektedir.
- Z-T stratejileri, kuruluşun dış tehditlere karşı zayıf yönlerden etkilenmemesi için oluşturulan stratejilerdir.

Sivil toplum kuruluşları açısından *PEST Analizi* incelendiğinde *PEST Analizi* kuruluşu etkileyen 4 dış faktörü incelemektedir. Bu faktörler ise politik faktörler bir

ekonomideki çeşitli devlet müdahaleleri ve politik lobicilik faaliyetlerini kapsamaktadır. Ekonomik faktörler esas olarak dış çevrenin makroekonomik koşullarını kapsamakta, ayrıca mevsimsel / hava durumu hususlarını içerebilmektedir. Sosyal faktörler ise dış çevrenin sosyal, kültürel ve demografik faktörlerini içermektedir. Teknolojik faktörler ise teknoloji ile ilgili faaliyetleri, teknolojik altyapıları, teknoloji teşviklerini ve dış çevreyi etkileyen teknolojik değişiklikleri kapsamaktadır. *PEST Analizi* ile birlikte kuruluşlar, değişime uyum sağlayıp, değişimi pozitif yönde kullanabilmektedirler ve aynı zamanda negatif sonuç çıkarak faaliyetlerden kaçınabilmektedirler (Ho, 2014, s.6479-6483).

*Portföy Analizi* ise kuruluşların stratejilerini belirlemesinde yol göstermesi için stratejik iş biriminin çeşitli ölçülerde değerlendirilerek, gelecekte sağlanacak faydayı analiz etme açısından gerekli bir süreçtir. *Portföy Analizi*'nde her bir stratejik STK birimi için ayrı ayrı değerlendirmeler yapılmakta amaç ve hedefler belirlenerek kaynak tahsisi gerçekleştirilmektedir. Bu değerlendirmeler için yukarıda belirtilen çevre analizleri ve iç kaynak analizi yapılmaktadır. Bu aradaki amaç sivil toplum kuruluşunun sahip olduğu özel koşullara göre ayrı bir Portföy geliştirmektir. *Portföy Analizi'*nde çizilen reçeteler strateji geliştirme açısından yaratıcılığın gelişmesine engel olduğu gibi fırsatların kaçılmasına da neden olabilmektedir. Stratejiler oluştururken de çevredeki hareketlerinin de yakından takip edilmemesi sorunlar yaratabilmektedir (Dinçer, 2004, s.166, Ergin, 1992, s.120).

*Q-Sort Analizi* ise strateji seçiminde alternatifler arasında en az ve en fazla önem taşıyan konular tespit edilerek, sivil toplum kuruluşunun önceliklerini belirlemek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Herman Kahn tarafından geliştirilen *Senaryo Analizi* ise gelecekte neler olacağını ifade eden yazılı ifadelerdir. Vizyon ve misyon bildirileri ile misyon ve vizyona ilişkin ilke ve değerler tek bir metinde bir araya getirilmektedir. *Delphi tekniği* ise senaryo analizi geliştirilerek oluşturulmuştur. Bu teknikte, sorun bir form şeklinde uzman kişilerin bakış açılarını ve çözüm önerilerin öğrenmek için onlara gönderilir ve gelen geri bildirimler çerçevesinde görüş ve öneriler sınıflandırılıp uzman kişilere tekrar gönderilir ve bu işlem ortak karar alıncaya kadar devam etmektedir. *Nominal Grup Tekniği'*nde ise *Delphi Tekniği'*nden farklı olarak uzman kişiler bir araya gelip sorun üzerine çözümler almaktadırlar (Aktan, 2008, s.8).

*Öğrenme Eğrisi Analizi* ise stratejik yönetim açısından en sık kullanılan analizlerden biridir. Bu analizin ortaya koyduğu tespit, aynı işin tekrarlanması, çalışanların işi öğrenmesini kolaylaştırmakta ve iş gücü etkinliğinin yanında verimliliği de arttırmaktadır. Uzmanlaşma sonucunda sivil toplum kuruluşunda çalışanlar, daha etkin çalışma yöntemleri geliştirme yeteneğini kazanmaktadırlar. Öğrenme ve deneyim etkisinden yaralanmak için kuruluşlar uzun süreli ve nitelikli iş gücü istihdamına yönelik politikalar uygulamak durumundadır. *Öğrenme Eğrisi Analizi'*nin ortaya koyduğu tespit ise öğrenme deneyimi arttıkça birim başına düşen maliyet azalmaktadır. Böylelikle *Öğrenme Eğrisi Analizi* sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gücünün artacağını ortaya koyarken ve bunun strateji geliştirmede göz önüne alınması gerektiğini belirtmektedir (Dinçer, 2004, s.195-196; Ergin, 1992, s.89-92).

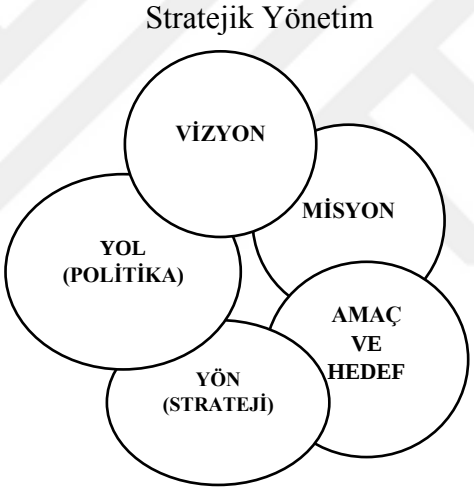
*Fayda-Maliyet Analizi'*nde sivil toplum kuruluşları projelerini gerçekleştirmeden önce faydaları ve maliyetleri belirleyerek rasyonel bir karar almaya çalışmaktadır. *Risk Analizi*'nde ise kuruluşlar yukarıda belirtilen ekonomik-mali risk, siyasi risk gibi çevresel faktörleri inceleyerek yatırımlarını şekillendirmektedirler (Aktan, 2008, s.8).

Yukarıda sivil toplum kuruluşlarını etkileyen çevre analizi ve durum analizi ile STK'ların nasıl durum değerlendirmesi yaptığını ortaya konulduktan sonra stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi açısından teknikleri incelenmiştir. Bu noktadan itibaren stratejilerin belirlenmesi ve amaçların oluşturulmasının incelenmesi gerekmektedir.

#### 2.1.4.2. Amaçların Oluşturulması

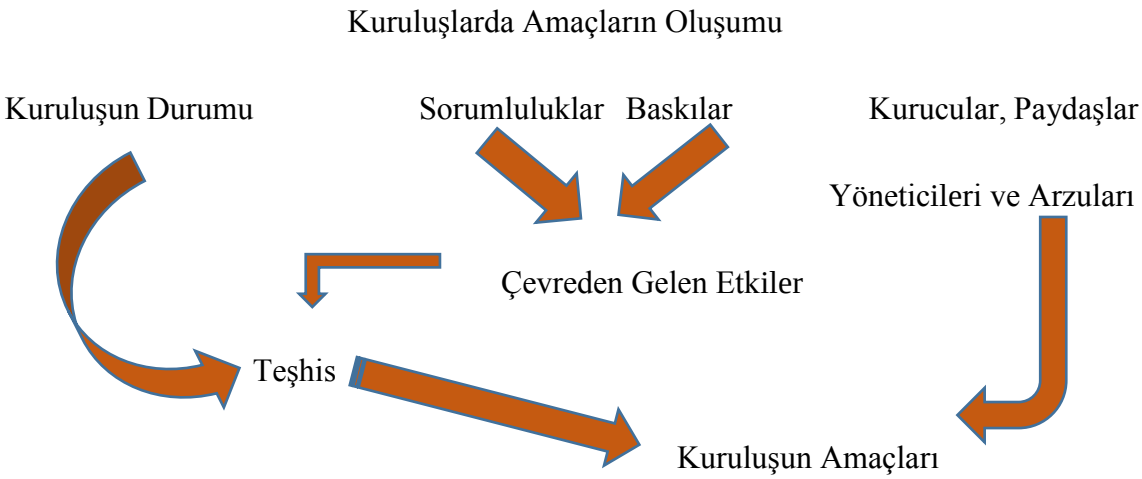
Sivil toplum kuruluşlarının çevresel analizini ve durum analizinin nasıl gerçekleşmesi gerektiğini bahsettikten sonra, sivil toplum kuruluşlarının amaçların oluşturulması aşaması gelmektedir. Bu açıdan ilk önce, sivil toplum kuruluşlarını oluşturan temel felsefeyi belirleyen misyon ve vizyon kavramına bakılması gerekmektedir. Vizyon sivil toplum kuruluşunun ortaya koyduğu amaçların hangi temeller üzerine kurulacağını, nasıl bir gelecek inşa edilmek istendiği üzerine bir yol haritasıdır. Vizyon, sivil toplum kuruluşunun geleceği bugünden görmesidir. Sivil toplum

kuruluşunun toplum içindeki rolü ve kimliğin belirlenmesi açısından vizyon önemlidir. Stratejik yönetim açısından paylaşıldığında heyecan uyandıracak vizyonun belirlenmesi yerinde olacaktır. Böylelikle iyi tanımlanmış bir vizyon insanların sivil toplum kuruluşuna ait olma duygusu yaratmaktadır. Kişisel değerleri STK'nın değerleri ile örtüşen kişileri sivil toplum kuruluşuna çeker ve uyuşmazlıkları ortadan kaldırmaktadır (Ertuna, 2008, s.11; Kılıç, 2010, s.89). Misyon sayesinde sivil toplum kuruluşları kendilerini diğerlerinden ayırt edecek, kimliklerini belirleyen temel özelliği kazanmaktadır. Misyon aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarının var oluş nedeni olmak ile birlikte, stratejik amaçların nasıl gerçekleştirileceği üzerine bir rehberlik sunmaktadır (Dinçer, 2004, s.165). Misyon altında amaç ve hedefler saptanır. Misyon kuruluşları amaç ve hedeflerine yönlendiren temel stratejidir (Ertuna, 2008, s.11).




**Şekil 15. Stratejik Yönetim** (Ertuna, 2008, s.14)

Amaç bir sivil toplum kuruluşunun belli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi istenen uzun dönemli genel sonuçları ifade etmektedir. Amaçlar sivil toplum kuruluşlarının strateji ve planlarına yol göstermekle birlikte, sivil toplum kuruluşların hedeflerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. *"Hedefler, sivil toplum kuruşlarının amaçlarına ulaşması için gerekli olan kısa dönemli amaçlardan daha açık ve ölçülebilir durumları ifade etmektedir"* (Eren, 2010, s.17).

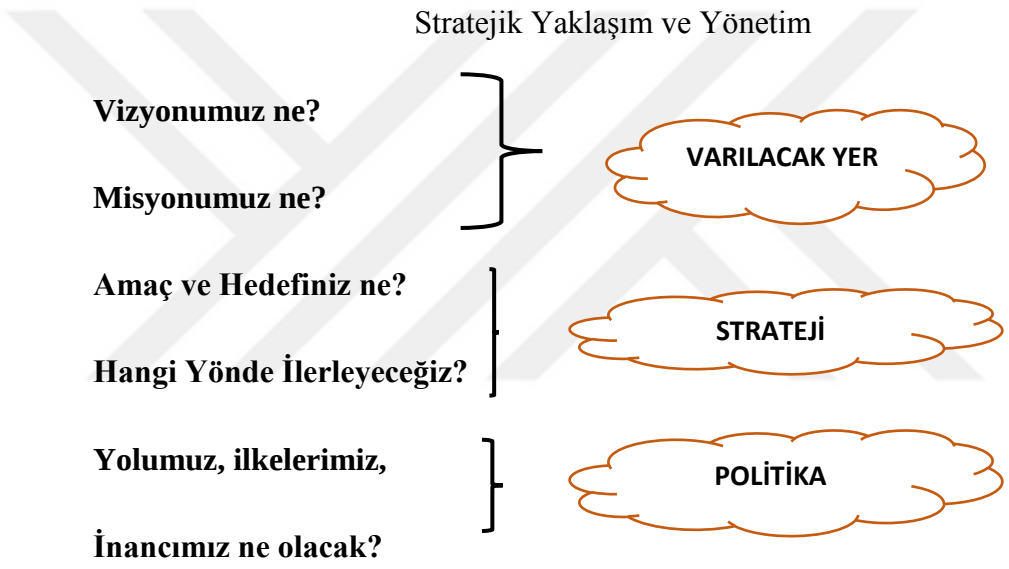



**Şekil 16. Kuruluşlarda Amaçların Oluşumu** (Eren, 1990, s.74)

Stratejik yönetimin gerçekleştirilmesi açısından amaçlar açık ve seçik olmakla birlikte gerçekçi bir düzeyde ulaşılabilir olmalıdır. Kısa dönemli (1-2 Yıllık) ve uzun dönemli (3-5 Yıllık) amaçlar birbirinden ayrılmakla birlikte birbiri ile her düzeyde uyumlu olmalı ve somut ifadelerle sayılarla ölçülebilir olmalıdır. Stratejik yönetim açısından amaçların başarılı olması uygulayıcılar tarafından benimsenmesinde ve çalışanları motive etmesinde yatmaktadır (Dinçer, 2004, s.167-169; Eren, 2010, s.18-19). Amaçların belirlenmesinde son günlerde önem kazanan sosyal sorumluluk etkili bir faktör noktasına gelmiştir. Kuruluşlarının geleceği açısından iktisadi ve toplumsal amaçlarının dengelenmesi gerekmektedir. Amaçlar belirlenirken gerçekçi olmanın yanında toplumsal değişimler dikkate alınmalıdır (Aykaç, 1999, s.86).

Taktik ise stratejinin amaçlara ulaşması için eldeki kaynakların etkili bir şekilde kullanılması için gerçekleşen hareket planıdır. Yönetim gerçekleşirken oluşacak durumları önceden göz önüne alarak uygulama alternatifleri belirlenmektedir (Eren, 2010, s.23-24). Taktikler nihai sonucu esas almayan ve rakiplerin olası davranışlarına odaklanan faaliyetleri ve kararları kapsamaktadır. Taktik uygulama sırasında saptanır ve stratejiye oranla daha özel fikirleri içermektedir. Örnek ile açıklandığında futbolda strateji maçı kazanmaktır. Ancak teknik direktörler maçın anlık durumunda ofansif ve defansif taktik uygulayabilirler (Ülgen ve Mirze, 2010, s.25-26).

Politikalar ise amaca giden yolu tanımlamaktadır. Yöneticilerin sivil toplum kuruluşunu yönetirken takip etmesi gereken yolu ve standartları belirlemektedir (Ertuna, 2008, s.11). Politikalar uzun bir süreci tarif etmektedir. Çünkü politikalar belirlenirken amaca ulaşmak için yol gösterici işaretler konulur ve hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda açıklık kazanılır. Politikalar çalışanların ne yaptığı ile ilgili değil, ne yapması gerektiği ile ilgilidir. Bu açıdan genel, niteleyici ve şart belirten fiiller ile ifade edilir (Hatiboğlu, 1995, s.57). Politikalar aynı zamanda üst düzey yöneticiler için kontrol işlevi için standart niteliği taşımaktadır. Çevresel faktörler ve sivil toplum kuruluşunun zayıf ve güçlü yönleri politika oluşumunda son derece etkilidir (Dinçer, 2008, s.364-365).




**Şekil 17. Stratejik Yaklaşım ve Yönetim** (Ertuna, 2008, s.12)

Yukarıda anlatılanlar toparlandığında; stratejik yönetimi bir zincir, kavramlar ise stratejik yönetimi oluşturan halkalardır. Stratejik yönetim açısından bütün halkaların güçlü olması gerekmektedir. Bir sivil toplum kuruluşu açısından bu kavramlar varılacak yeri, varılacak yere gidecek yönü ve yönü ve kuruluşun inancını ve ilkelerini yansıtmaktadır. Bu noktada stratejik yönetim "bir vizyon sahibi olmak, herkesi peşinden koşturacak bir misyon tanımlamak, amaç ve hedefleri realist olarak saptamak, kuruluşun izleyeceği yolu (strateji) belirlemek ve izlenilecek yolu (uygulanılacak politikaları) tanımlamak" olarak anlaşılmaktadır (Ertuna, 2008, s.12-13).

### 2.1.4.3. Strateji Seçimi

Bir sivil toplum kuruluşunun misyonu ve amacını belirleyip iç ve dış çevre analizini bitirdikten sonra uygun stratejinin seçmesi gerekmektedir. Bir sivil toplum kuruluşunun stratejisi, sivil toplum kuruluşunun misyon ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirten kapsamlı bir ana plan oluşmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2017, s.19; Barney ve Hesterly, 2015, s.29). Strateji sivil toplum kuruluşunun kurumsal kapasite üstünlüğünü en üst düzeye çıkarıp yönetim dezavantajını en aza indirmektedir.

Amaçlar belirlendikten ve analizler yapıldıktan sonra stratejilerin seçilmesi stratejik yönetimin en önemli evresidir. Ancak strateji seçilmeden önce alt ve üst stratejileri saptamak gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.71). Genel olarak, stratejiler belirlenirken sivil toplum kuruluşunun imkânları ile gerçekleştirebileceği ve çevresel fırsat ve tehditlere cevap verecek alternatif stratejiler tespit edilmeli, alternatif stratejileri belirleyecek kriterler belirlenmeli ve alternatif stratejiler arasından en uygun olana stratejik seçimin yapılması gerekmektedir. Hangi, üst alt stratejinin hangi kurumsal, rekabetçi ve fonksiyonel stratejinin seçilmesi konusunda yardımcı olacak *Portföy Analiz Teknikleri* ile yukarıda bahsedilen stratejik karar teknikleri kullanılabilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.72).

3. Bölümde sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme stratejileri detaylı olarak incelenerek kurumsal kapasite geliştirme yönündeki zorluklara ışık tutulacaktır.

### 2.1.4.4. Stratejilerin Uygulanması

Stratejik yönetim açısından sivil toplum kuruluşunun başarısını belirleyen nokta, uygun stratejinin seçilmesi değil, kuruluşun amaçlarının istenilen şekilde sonlandırmasıdır. Başarılı bir strateji oluşturma, başarılı bir strateji uygulamasını garanti etmemektedir. Bir başka deyimle, bir şeyi yapmak (strateji uygulaması), her zaman bunu yapacağınızı söylemekten daha zordur (strateji oluşturma)! Bu açıdan stratejinin etkili şekilde uygulanması önemlidir (Dinçer, 2004, s.305; David, 2011, s.213).

Sivil toplum kuruluşlarında stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması için yöneticilerin ve çalışanların amaçları, sorumlulukları yapmaları gereken faaliyetler ile bu faaliyetler için gerekli kaynakları içeren planlar hazırlanmalıdır. Bu planlama içinde fonksiyonel stratejileri politikayı belirlemek, önemli proje ve programları hazırlamak ve bunları bütçelere dönüştürmek gereklidir (Dinçer, 2004, s.305). Bu açıdan strateji uygulaması, bir dizi yeni organizasyonel faaliyet oluşturmak için programlar, yeni faaliyetlere fon tahsis etmek için bütçeler ve günlük detayları ele alma prosedürlerini içermektedir (Wheelen ve Hunger, 2017, s.274).

Birbiri ile bağlantılı olmasına rağmen, strateji uygulaması temel olarak strateji formülasyonundan farklıdır. Strateji oluşturma ve uygulama arasındaki farklara incelendiğinde (David, 2011, s.213):

- Strateji oluşturma eylemden önce güçleri konumlanırken strateji uygulaması eylem sırasında güçleri yönetmektedir.
- Strateji oluşturma etkinliğe odaklanırken strateji uygulaması verimlilik üzerine odaklanmaktadır.
- Strateji oluşturma, öncelikle entelektüel bir süreçtir. Strateji uygulaması ise öncelikle operasyonel bir süreçtir.
- Strateji oluşturma, iyi sezgisel ve analitik beceriler gerektirmektedir. Strateji uygulaması ise özel motivasyon ve liderlik becerileri gerektirmektedir.
- Strateji oluşturma, birkaç kişi arasında koordinasyon gerektirirken strateji uygulaması birçok kişi arasında koordinasyonu gerektirmektedir.

Stratejileri belirledikten sonra stratejilerin uygulanması, strateji ve politikaların gerçekleşmesi için uygulanan programlar, bütçeler ve prosedürlerin hepsini kapsayan bir süreçtir. Bir anlamda stratejilerin uygulanması süreci stratejilere uygun olarak belirlenen planların gerçekleşmesi için yönetimin yaptığı faaliyetleri kapsamaktadır. Bu aşamada stratejilerin daha etkili bir şekilde uygulanması için yöneticiler uyumlaştırma, yeniden düzenleme ve harekete geçirme eylemlerinde bulunulmaktadır (Ergin, 1992, s.171; Dinçer, 2004, s.349).

Uygulama sürecinde, stratejinin başarılı olmasında sivil toplum kuruluşunun organizasyon yapısı ile stratejinin birbirine uyumlu olması bir faktördür. Dolayısıyla

mevcut yapının stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamayacağının analiz edilmesi gerekmektedir (Ergin, 1992, s.178). Strateji uygulama sürecinde radikal bir değişikliğin oluştuğu hallerde sivil toplum kuruluşları yeni bir misyon tanımı ve amaçların yeniden belirlenmesi, stratejilere özgü organizasyon yapısının oluşturulması ile sivil toplum kuruluşlarının kaynakların ve sistemlerin harekete geçirilmesi, organizasyon yapısında görev alıp strateji geliştirecek nitelikteki uygun insan kaynağının seçimi, tayin edilmesi ve eğitimi, uygun liderin belirlenmesi ve uygun örgütsel iklimin yaratılması gibi konulara odaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.73).

Genel olarak, stratejiler organizasyon yapısını belirlemektedir. Farklı stratejiler farklı örgüt yapılarını beraberinde getirmektedir. Bakıldığında kimi sivil toplum kuruluşlarının örgüt yapıları yönetim fonksiyonları arasındaki koordinasyonu kolaylaştırırken kimi sivil toplum kuruluşlarının örgüt yapıları ise daha bağımsız çalışma imkânı vermektedir. Aynı zamana da iyi bir yetki dağılımı, çok kademeli organizasyonları gereksiz kılmaktadır (Ertuna, 2008, s.169).

Strateji uygulama sürecine geçilirken yöneticilerin sorması gereken "Stratejiyi uygulayacak olan kimlerdir?", "Ne yapılmalıdır?", "Gerekenler nasıl yapılacak?" üzere üç temel soru bulunmaktadır. Stratejilerin uygulanması aynı zamanda sivil toplum kuruluşu içerisindeki organizasyon yapısı ve kaynakların dağılımını içeren teknik sistem, liderlik uygulamaları ile sorumluluk dağılımını içeren yönetim istemi ile kuruluş içerisindeki davranışsal süreci ve değerler sistemini içeren kültürel sistemin birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışmasına bağlıdır (Ergin, 1992, s.171-172).

Uygulamanın ilk aşamasında, stratejik amaçlar belirlenip gözden geçildikten sonra uygulanabilirliğinin tespit edilmesi açısından alt yönetim birimlerine doğru yaygınlaştırılmaktadır. Sonraki aşamalarda uygulanabilir nitelikteki stratejik amaçlar için bütçeler hazırlanıp onaylanmak üzere üst kademelere gönderilmektedir. Daha sonra ise alt kademe yöneticileri kendi birimlerinin durum raporunu üst kademe yöneticilere iletmektedir. Bu çerçevede gerçekleşecek faaliyetlerin başarılı olması için üst yönetim ile alt yönetim birimleri arasında açık, sağlam ve etkili bir işbirliği gerçekleştirilmelidir (Dinçer, 2004, s.350). Stratejilerin uygulanmasında organizasyon yapısının bazı komite, çalışma grubu ve takımlarla desteklenmesi söz konusu olabilir. Bu komite, çalışma grubu

ve takımlarına; özel proje takımlarının fonksiyonlar arası iş gruplarını, bağımsız çalışma gruplarını, kalite grupları veya çemberlerini, süreç geliştirme gruplarını örnek verilebilmektedir. Bazı sivil toplum kuruluşları stratejileri uygularken tüm faaliyetler takımlar halinde organize edilmektedir (Ertuna, 2008, s.170).

Strateji uygulanırken gerçekleşen faaliyetler incelendiğinde bir programın amacı, strateji odaklı bir eylem yapmaktır (Wheelen ve Hunger, 2017, s.274). Program, gerçekleştirilecek faaliyetlerin ve hizmete sunulacak kaynakların ayrıntılı dökümünün oluşturulması ile faaliyetlerin zamanı ve yeri tespit edilerek kim tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi sürecidir. Kısacası program; *"yer, zaman, şahıs, usul gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır"* (Dinçer, 2004, s.365-366).

Programlar geliştirildikten sonra bütçe süreci başlar. Bütçe oluşturulan planların ve umulan sonuçların rakamlarla ifade edilmesidir (Dinçer, 2004, s.366). Bütçe planlama ise bir sivil toplum kuruluşunun seçtiği stratejinin uygulanabilirliği ile ilgili son gerçek kontroldür. İdeal bir stratejinin pratik olmadığı ancak belirli uygulama programlarının ayrıntılı bir şekilde maliyetlendirilmesinden sonra tamamen tespit edilebilir (Wheelen ve Hunger, 2017, s.275). Bu açıdan stratejiye bağlı olarak gelişen bütçe planlaması ile stratejiler ve hedefler mali tablolara yansıtılır. Mali tablolar ile birlikte stratejik planlar mali tablolara bağlanmaktadır. Bu mali tabloların iki önemli işlevi vardır. Birincisi, hedefleri strateji ve politikalar arasında koordinasyonun sağlanmasıdır. İkincisi ise mali tablolarının ölçülebilir performans kriteri olarak kullanılmasıdır (Ertuna, 2008, s.171).

Program, bölüm ve şirket bütçeleri onaylandıktan sonra prosedürler geliştirilmektedir. Prosedürler belirli bir faaliyetin nasıl yapılacağına dair tanımlanmış bir yöntemdir. İyi hazırlanmış bir prosedür, bir işin nasıl yapılacağı, hangi ilke ve politikalara bağlı kalınacağı, işin kimin yetki ve sorumluluğunda yürütüleceği gibi bilgileri kapsamaktadır (Dinçer, 2004, s.366). Genellikle bu bilgiler *Standart İşletim Prosedürler*i *(SOP'ler)* olarak adlandırılmakta ve bir şirketin programlarını tamamlamak için yapılması gereken çeşitli faaliyetleri detaylandırılmaktadırlar. Örgütsel rutinler olarak da bilinen prosedürler, kuruluşların yaptıklarının çoğunu başardıkları birincil yoldur. Bir kez uygulamaya konulduktan sonra, teknolojide olduğu kadar stratejideki değişiklikleri de yansıtacak şekilde prosedürler güncellenmelidir (Wheelen ve Hunger, 2017, s.274-276).

Stratejilerin uygulamasında en önemli faktör, strateji doğrultusunda planı gerçekleştiren insan faktördür. Stratejinin uygulanması açısından insan faktörünün stratejinin planlama sürecine "etkin" katılımı son derece önemlidir. Etkin katılım uygulama sonucunda etkili sonucu beraberinde getirmektedir. Diğer bir nokta ise çalışanların kuruluşun amaçları hedefleri, vizyonu, misyonu, stratejileri ve politikaları çerçevesinde motive edilmesidir. Motivasyon ile insan faktörünün uygulama sürecinde yer alması verimliliği arttırmaktadır (Ertuna, 2008, s.168-169). Bu çevrede dağıtılan yetki ve sorumluluk ile birlikte yapılan işler iyi bir şekilde kontrol edilirken çalışanların becerisi geliştirilip mükâfat ve ödül mekanizması gerçekleştirilmektedir (Hatiboğlu, 1995, s.165). Çalışanların birbiri ile ilişkisine incelendiğinde bölümlerin ve fonksiyonel alanların yöneticileri, stratejinin uygulanması için programlar, bütçeler ve prosedürler geliştirmek için diğer yöneticileriyle birlikte çalışmaktadır. Ayrıca, bir sivil toplum kuruluşunun kendine özgü yetkinliğini oluşturmak ve sürdürmek için bölümler ve işlevsel alanlar arasında sinerji sağlamak için de çalışmaktadırlar (Wheelen ve Hunger, 2017, s.273). Sonuç olarak planlar, fiili uygulamaya geçemeden önce, bir sivil toplum kuruluşu uygun şekilde organize edilmeli, programlar yeterli şekilde personel oluşturmalı ve faaliyetler istenen hedeflere ulaşmaya yönlendirilmelidir (Wheelen ve Hunger, 2017, s.279).

Stratejilerin uygulamasında diğer bir etkili faktör ise sivil toplum kuruluşlarının organizasyon kültürüdür. Organizasyon kültürü oluşması açısından yöneticilerin ve diğer çalışanların değerleri, inançları, töre, adet ve özellikleri çok önemlidir. Stratejik yöneticilerin görevi, kurum kültürü oluşturulurken sivil toplum kuruluşunun vizyonuna uygun ve misyonunu gerçekleştirmesine yönelik bir kültür oluşturmasını sağlamaktır. Bu açıdan stratejik yöneticiler *"organizasyon kültürü nasıl gelişir ve değişen şartlara nasıl uyulur?"* gibi sorulara cevap aramaktadır. Bu açıdan organizasyon kültürü dinamik bir yapıdadır (Ertuna, 2008, s.175-176). Uygulanacak strateji ile organizasyon kültürü arasında uyumsuzluk olma durumunda oluşacak sorunları çalışanlara söylemek ve tartışmaya açmak gerekmektedir. Bu noktada stratejiye uymayan kültürel ögede değişikliğe gitmek en etkin çözüm olmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, stratejiye uygun yöneticinin seçilmesi, organizasyon yapısındaki değişim ve kritik noktadaki personelin değiştirilmesi eğitim ve yetiştirme politikalarının uygulanması, yeni idari

sistem ve prosedürler geliştirilmesi sivil toplum kuruluşlarının organizasyon kültürünün strateji doğrultusunda değiştirilmesi için önemli listedir (Ergin, 1992, s.179).

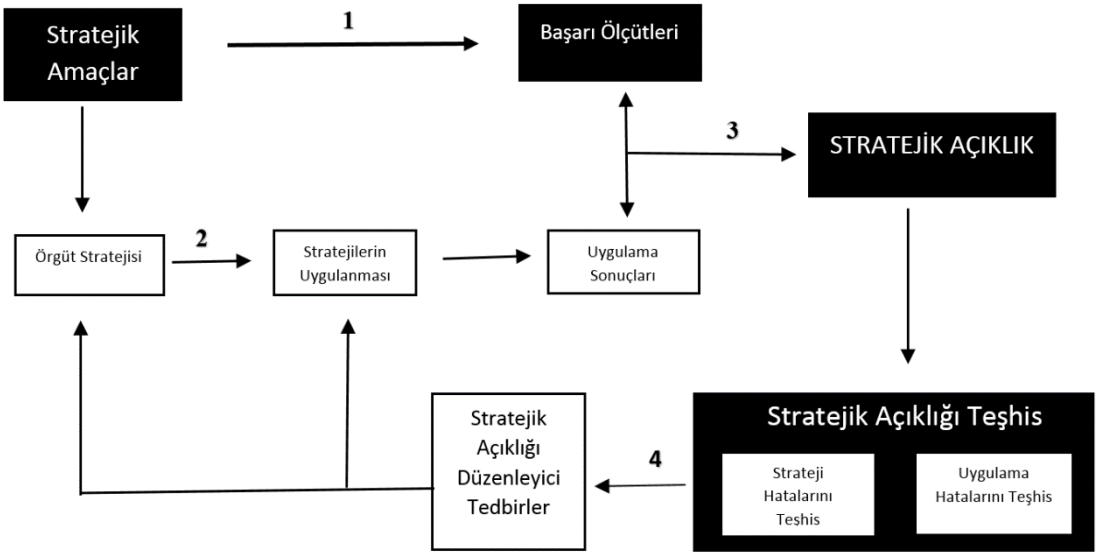
Sonuç olarak, stratejiler planlanan faaliyetler değil, yürütülen faaliyetlerdir. Bu sebeple, stratejik yönetimin harekete geçme aşaması olan uygulama safhası kuruluşlar açısından en zor ve çok sayıda sorunla karşılanan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.73). Bu açıdan stratejik planların sonuçları uzun vadeli uygulamaların sonucunda alınmaktadır. Bu noktada önemli olan stratejik plan değil, stratejik plan ve stratejik düşüncenin kurum kültürüne nakşetmesidir (Ertuna, 2008, s.178).

#### 2.1.4.5. Stratejik Kontrol Süreci

Uygulama sürecinin ardından sivil toplum kuruluşlarının planlanan hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı ve beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediği strateji uygulamasının kontrolü ve değerlendirme aşamasında belirlenmektedir. Bu noktadan hareketle, kontrol süreci oldukça hassas bir şekilde yürütülerek stratejik uygulama planlarına uygun kontrol teknikleri kullanılmalıdır. Bu açıdan stratejik yönetimle amaçlanan stratejileri uygularken kurumsal performansı yönetilebilir kılmaktır (Dinçer, 2004, s.375, Demirkaya, 2016, s.28).

Stratejik yönetimin son aşaması olan stratejik kontrol süreci sonucunda eski stratejileri uygulamaya devam kararı alınmalı ya da yeni stratejiye geçiş için geri besleme-geri bildirim sağlanmalıdır. Bu aşama sürecin başında tanımlanan amaçların ne kadar gerçekçi ve uygun olduğunun değerlendirilmesini ifade etmektedir. Bu açıdan kuruluşun amaçlarının gözden geçilmesi ve değiştirilmesi gündeme gelebilir. Bu noktadan hareketle objektif kriterlerden oluşan bir sistem kurularak ölçme, denetleme ve ödüllendirme mekanizması oluşturulmalıdır (Ergin, 1992, s.187, Demirkaya, 2016, s.28).

Stratejik Kontrol Süreci




**Şekil 18. Stratejik Kontrol Süreci** (Dinçer, 2004, s.376)

Stratejik değerlendirme süreci Şekil 19'da şekilde belirtildiği gibi, *başarı standartlarının belirlenmesi (1), uygulama sonuçlarının ölçülmesi (2), standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması (3)* ile *problemlerin çözümü ve düzeltici tedbirlerin alınması (4)* gibi birbiri ile ilişkili 4 aşamadan oluşmaktadır (Dinçer, 2004, s.376).

Kontrol sürecinin stratejik yönetime uygulanmasını gösteren şekil 20'de ise stratejik yöneticiler için stratejinin değerlendirilmesinde kullanılacak bir dizi soru sunulmaktadır. Böyle bir strateji gözden geçirmesi, genellikle bir sivil toplum kuruluşunun finansal hedefleri ile mevcut faaliyetlerin beklenen sonuçları arasında bir boşluk göründüğünde başlamaktadır. Önerilen soru grubunu cevapladıktan sonra, bir yönetici sorunun nereden geldiği ve durumu düzeltmek için ne yapılması gerektiği hakkında iyi bir fikir sahibi olmalıdır (Wheelen ve Hunger, 2017, s.330).

**Şekil 19. Değerlendirme ve Kontrol Süreci** (Wheelen ve Hunger, 2017, s.330)

Strateji değerlendirilmesi konusunda hangi kriterlerin kullanılacağı önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada önceden geliştirilen kriterler nitelik ve nicelik açısından değerlendirmeye yön verecektir. Bu noktada geliştirilen kriterler incelendiğinde *iç tutarlılık, dış çevreye uygunluk, kuruluş kaynaklarına uygunluk, risk derecesinin kabul edilebilirliği, zaman süresinin uygunluğu ve işlerlik* belirmektedir. İç tutarlılık, *"stratejinin her politika uygulaması birbirini bütünleyici nitelikte midir?"* sorusunu sorarken dış çevreye uygunluk, *"her politika çevrenin taleplerini karşılayacak nitelikte midir?"* sorusuna cevap aramaktadır. İşlerlik, *"strateji sivil toplum kuruluşunun amaçlarına varmayı sağlıyor mu?"* sorusunu sormaktadır. Kuruluş kaynaklarına uygunluk, zaman süresinin uygunluğu ve risk derecenin kabul edilirliği ise etkili ve verimli bir şekilde hedefleri gerçekleştirme çerçevesinde sorular sormaktadır (Ergin 1992, s.188-189).

Faaliyetin sonucu olan performansı değerlendirmek için seçilen önlemler, değerlendirilecek organizasyonel birime ve ulaşılacak hedeflere dayanmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin strateji oluşturma bölümünde daha önce bahsedilen hedefler,

stratejilerin uygulanmasından sonra sivil toplum kuruluşunun kurumsal performansını ölçmek için kesinlikle kullanılmalıdır (Wheelen ve Hunger, 2017, s.330).

Uygulama sonucu ulaşılan sonuçlar kontrol raporları ile belirlendikten sonra önceden belirlenen başarı kriterleri ile karşılaştırılmaktadır. Etkili bir kontrol süreci açısından kontrol raporlarının içerik, çabukluk, sıklık, süre, şekil ve dağılım açısından kurallarla tanımlanması gerekmektedir. Kriterlerle sonuçların karşılaştırma aşaması *teşhis aşaması*dır. Bu aşamada belirlenen amaçlar ile gerçekleşen mevcut durum arasındaki açıklık belirlenmektedir. Eğer uzun dönem içerisinde elde edilen sonuçlar, belirlenen amaçlar açısından tatmin edici değilse *"stratejik açıklık"* mevcuttur. Eğer kontrol sürecinde yaşanılan problemler planlama yanlışlığından kaynaklanıyorsa stratejik teşhis yapılır. Çevre-örgüt arası ilişkiler, zayıf-güçlü yönler yeniden tanımlanır. Daha önceden tanımlanan amaç ve kriterler gözden geçirilir ve gerçekçi olmayan kriterler değiştirilir. Eğer problemler uygulama yanlışlığından kaynaklanıyorsa uygulama teşhisi yapılır. Yetersiz uzmanlık, yanlış görevli tayini, yetki anlaşmazlıkları, güç çatışmaları sorumluluktan kaçınma gibi personelle ilgili, örgütsel kültür ile ilgili veya fiziki-mali şartlardaki değişim gibi somut faktörlere bağlı uygulama yanlışlıkları gözlenmektedir. Uygulama yanlışlıklarının tespit edilmesinin ardından kontrol sürecinin son aşaması ise problemlerin çözümü ve düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Bu süreç stratejik yönetim sürecinin tamamlandığı ve aynı zamanda yeni bir stratejik yönetim sürecinin başlangıcı anlamına gelmektedir (Dinçer, 2004, s.177-179).

Sonuç olarak, stratejik yönetim sürecinin dinamik olması ve çevresel koşulların değişmesi nedeniyle stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçların geri bildirim ile sürecin her evresinde düzeltme yapılmasını beraberinde gerekmektedir. Bu konu sivil toplum kuruluşu açısından hayati öneme sahiptir. Yaşanan tüm olaylar değişikliklere neden olmakta ve bu durum sivil toplum kuruluşu açısından fırsatları ve tehditleri doğurmaktadır. Bu açıdan yöneticilerde stratejik bilincin oluşması son derece önemlidir. Stratejistler disiplin içerinde sürekli analizler yaparak süreci devam ettirip uyumcu veya atak stratejileri izleyerek sivil toplum kuruluşunun varlığını sürdürmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004, s.73-74).

### 2.1.5. Türkiye'de Stratejik Yönetim

Türkiye'de stratejik yönetimi değerlendirildiği bu bölümde, 2003 yılında kabul edilip 2006 yılında yasalaşan *5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile stratejik yönetimin gelişmesi açısından son derece önemli bir gelişmedir. 5018 sayılı Kanun, genel yönetim kapsamında olan kamu idarelerinin, sosyal güvenlik kurumlarının ve mahallî idarelerin kamu idarelerinin malî yönetimini ve kontrolünü kapsamaktadır. Bu çerçevede, kalkınma planları ve programlarında yer verilen politika ve hedefler çizgisinde kamusal kaynaklarının etkili, iktisadi ve verimli bir biçimde kazanılması ve kullanılmasını, malî şeffaflığı ve hesap verebilirliği gerçekleştirmek hedeflenmektedir. Ayrıca, bu kanun kapsamında kamu malî yönetiminin formunu ve işleyişi, kamu bütçelerinin oluşturulması, yürütülmesi, bütün malî süreçlerin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve malî denetimi düzenlemektir (5018 Sayılı Kanun, 2006, Madde 1-2). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamusal alanda performans odaklı bir yönetim sisteminin hayata geçmesini amaçlamıştır (Demirkaya, 2016, s.28). Bu kanun hükümleri kamu kuruluşlarını kapsasa da sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesini gerçekleştirmesi açısından sivil toplum kuruluşları ile ilgili diğer kanunları destekleyici niteliktedir.

2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı kamu kurumlarının politika geliştirmesi, politikalara uygun program ve bütçelemeyi yaparak planlı bir şekilde yönetilerek, izleme ve kontrol mekanizmalarını geliştirmesi hedefleyen *"Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"* yayınlamıştır (DPT, 2006).

5018 sayılı kanun, *kamu malî yönetimi* ile kamu kaynaklarının belirlenen kriterlere uygun bir şekilde etkili, iktisadi ve verimli kullanılmasını temin edecek kanuni ve yönetimle ilgili sistem ve süreçlerin oluşmasını belirtmektedir. *Malî kontrol* ile kamu kaynaklarının tespit edilmiş amaçlar çizgisinde ilgili mevzuatla belirlenen kurallara uygun, etkili, iktisadi ve verimli bir biçimde kullanılmasını temin etmek için meydana getirilen kontrol sistemini kurumsal yapıyı, yöntem ve süreçlerinin ifade etmektedir. *Stratejik plan* ile ise kamu kurum ve kuruluşları tarafından oluşturulan orta ve uzun vadedeki amaçlara, ana ilke ve politikalara, hedef ve önceliklerine, performans kriterlerine, varmak için takip edilecek usuller ile kaynak dağılımlarını kapsayan planının

oluşumu gündeme gelmektedir (5018 Sayılı Kanun, 2006, Madde 3). 5018 sayılı Kanunu'nun kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtılması, bu kaynakların etkin olarak izlenmesi kamu kurumlarında hesap verme kültürünün oluşturulmasını beraberinde getirmektedir. Ancak stratejik planlamanın kamu kurumları için mali yönetim ve kontrol esaslarını düzenleyen bir kanun kapsamında bir zorunluluk olarak yer alması, stratejik planlamanın mali kontrol sisteminin bir aracı olarak algılanmasına sebep olmuştur (Demirkaya, 2019, s.400).

Kamu mali yönetiminin, mali kontrol ve stratejik planlanmanın 5018 sayılı Kanunu'nda belirtilmesi ile bir anlamda stratejik yönetimin gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Bu açıdan 5018 sayılı Kanunun hükümleri sivil toplum kuruluşlarında uygulandığında daha önce bahsedilen yönetimin Planlama, Organize Etme, Uygulama ve Kontrol işlevlerinin yerine getirilmesi açısından son derece önemlidir. Sonuç olarak, bu kanun hükümleri sivil toplum kuruluşlarının iç denetim ve mali kontrolü sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi ve yönetsel kapasitelerinin gelişme imkânına ulaşması açısından bir rehber niteliğinde değerlendirilebilmektedir.

## 2.2. Kurumsal Yönetim

Bu bölümde sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesi sağlanmasında etkili bir perspektif çizecek olan kurumsal yönetim ve ilkelerinden bahsedilecektir. Stratejik yönetimin kökleşmiş hali kurumsal yönetim ile kurumsallaşma arasındaki ilişki çerçevesinde sivil toplum kuruluşunun faaliyet gösterdiği alanda kurumsallaşması ve uzmanlaşması tartışılacaktır. Esasında kurumsal yönetim ile stratejik yönetimin ortak bir akademik literatür sahip olduğu söylenebilir. Kurumsal yönetimin ağırlıklı olarak özel sektör perspektifinden bakarak stratejiler geliştirmesi en önemli fark olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tez çalışmasında bu iki başlığı ayrı ayrı incelemek istenmesinin sebebi, ilgili literatürü farklı başlıklar altında biraz daha detaylı olarak inceleme hedefidir.

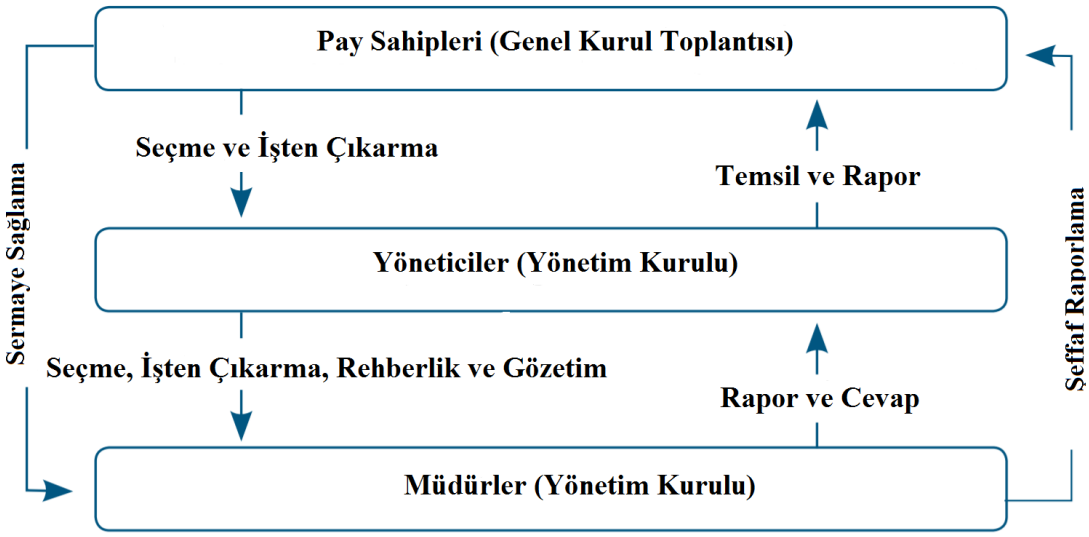
Kurumsal yönetimin ortaya çıktığı dönemde Dünya'da hızla gelişen bilişim ve teknoloji ile birlikte devletler, şirketler, kurum ve kuruluşlar kendi ulusal sınırlarından küresel çerçevede hareket alanı kazanmıştır. Bu çerçevede uluslararası alanda sermaye hareketleri yaşanmaya başlamıştır ve daha önce bahsedilen aktörler yatırım seçeneklerini artırarak uluslararası bir niteliğe kavuşmaya başlamıştır. Böylelikle sermaye piyasalarının küreselleşen finansal piyasalara adapte olması, piyasalarının uluslararası yatırımcılar için güvenilir hale gelmesi gündem noktası olmuştur. Son yıllarda gelişmiş ülkelerde yaşanan şirket skandalları ve 1998 Asya Krizi ile birlikte kurumsal yönetim önem kazanmaya başlamıştır (Özsoy, 2011, s.47-50). Sivil toplum kuruluşları için kurumsal yönetimin gerekliliğine konusunda, soğuk savaş sonrası ve yönetişim perspektifi ile STK'ların sayılarının ve öneminin giderek artması, katılımcı bir demokrasi açısından önemli bir güce dönüşmesi STK'ların stratejik yönetimi özümseyip kurumsal bir yönetime geçip kurumsallaşması gerekliliğini doğurmuştur.

### 2.2.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkışı incelendiğinde kurumsal yönetim; yönetimin gerçekleşmesi açısından yüksek düzeyde sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlamayı hedefleyen, üye ülkelerde artan bir yaşam standardını, istihdam ve finansal istikrarı koruyarak dünya ekonomisinin ve dünya ticaretinin gelişmesine katkıda bulunan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) 1999 yılında hazırladığı OECD

Bakanları tarafından onaylanan *Kurumsal Yönetim İlkeleri* ortaya çıkmıştır. O zamandan beri *Kurumsal Yönetim İlkeleri* dünya çapındaki politika yapıcılar, girişimciler, firmalar ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir kıstas haline dönüşmüştür. Kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim gündemini geliştirerek hem OECD hem de OECD'ye dâhil olmayan ülkelerdeki yasal ve düzenleyici girişimlere özel rehberlik sağlamaktadır (OECD, 2004, s.2-3).

Kurumsal Yönetim Sistemi




**Şekil 20. Kurumsal Yönetim Sistemi** (IFC, 2010, s.8)

Uluslararası Finans Kurumu kurumsal yönetimi, *"kuruluşların yönetimi için yapılar ve süreçler"* olarak tanımlamaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ise *Kurumsal Yönetim İlkeleri* ile kurumsal yönetimin daha ayrıntılı bir tanımını şu şekilde yapmaktadır: *"Kuruluşların işletildiği ve kontrol edildiği iç araçlar olan kurumsal yönetim, şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi içermektedir. Kurumsal yönetim ayrıca, kuruluşların hedeflerinin belirlendiği yapıyı sağlamakla birlikte bu hedeflere ulaşma ve izleme performansını belirleme yolları sunmaktadır"* (IFC, 2010, s.6). Bu çerçevede, sivil toplum kuruluşları için iyi bir kurumsal yönetim etkin yönetimi sağlamalı ve etkin

izlemeyi kolaylaştırmalı, var olan kaynaklar çerçevesinde etkililik ve verimliliği gerçekleştirmelidir.

OECD'nin hazırladığı *Kurumsal Yönetim İlkeleri* incelendiğinde kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve adillik olmak üzere dört ana ilkeyi temel almaktadır. *Şeffaflık (transparency)* bir sivil toplum kuruluşunun finansal performansı, üye ve yönetim yapısı vs. hakkında bilgilerinin yeterli, hatasız ve karşılaştırılabilir bir biçimde zamanında açıklanması anlamını taşımaktadır. *Şeffaflık* ilkesi ile kısaca bir sivil toplum kuruluşunun doğru, belirgin ve bilgi paylaşımını kamuoyu ile tam zamanında yapması zorunluluğunu açıklanmaktadır. *Hesap verebilirlik (accountability)* sivil toplum kuruluşunun yönetimi ile ilgili kurulların ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmesini, üye haklarının yöneticiler tarafından korunmasını ve gerektiğinde yönetimin üyelere hesap verme yükümlülüğünü ifade etmektedir. Sivil toplum kuruluşları için *Hesap verebilirlik* genel olarak kaynakların amaçlar doğrultusunda ve sivil toplum örgütü yapısına ters düşmeyecek faaliyetlerde kullanılmasıdır. Bir diğer Kurumsal yönetim ilkesi *sorumluluk (responsibility)* sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerinin ilgili mevzuata ve toplumsal ve etik değerlere uygun bir şekilde gerçekleşmesidir. Bu açıdan kurumsal yönetim çerçevesinde stratejik yol haritası, sivil toplum kuruluşunun yönetim kurulunun etkin yönetimi gerçekleştirmesini ve topluma karşı sorumluluğunu sağlamalıdır. Sivil toplum kuruluşu açısından *Adillik (fairness)* ilkesi ise insan hak ve özgürlüklerinin korunması ve yapılan sözleşmelerin ve projelerin uygulanabilirliğinin sağlanması açısından önemlidir (TÜSİAD, 2002, s.32; G20/OECD, 2015, s.17-51; TKYD, 2014, s.15). Bu ilkeler sivil toplum kuruluşlarının düşük maliyetli kaynaklar için faaliyetlerini gerçekleştirmesi, kaynakların etkin kullanılması, etkili ve verimli yönetimin sağlanması, çıkar çatışmalarının önlenmesi sürdürebilirlik açısından gereklidir ve sivil toplum kuruluşlarına rehberlik etmektedir (TKYD ve Deloitte, 2006, s.6-7).

Dünya Bankası ve OECD tarafından küresel, bölgesel ve yerel girişimleri teşvik etmek amacıyla oluşturulan, kurumsal çerçeveyi ve kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeyi amaçlayan Küresel Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF), girişimcilik ve hesap verebilirlik ruhunu güçlendirerek adalet, şeffaflık ve sorumluluk teşvik ederek

ülkelerin kendi yönetsel yapıları için yönetim standartlarını geliştirmelerine yardımcı olmaktır (Levine, 2004, s.44). Uluslararası Kurumsal Yönetim Şebekesi ise (International Corporate Governance Network) uluslararası alanla kurumsal yönetimi geliştirmek için *Kurumsal Yönetim İlkeler*ini *kurulun rolü ve sorumlulukları (1), liderlik ve bağımsızlık (2), kompozisyon ve randevu (3), kurum kültürü (4), risk gözetimi (5), ücretlendirme (6), raporlama ve denetim (7), hissedar hakları (8)* olmak üzere 8 başlık altında toplamıştır (ICGN, 2017). Avrupa Yönetici Dernekleri Konfederasyonu açısından güvenilir bir yönetişim çerçevesinin tasarımı, kilit kurumsal yönetim aktörlerinin geniş çapta kabul görmüş bir iyi yönetişim ilkeleriyle bağlantılarını içermektedir. Bu yönetişim ilkelerini *yetki devri(1), güçler ayrılığı (2), profesyonel karar verme (3), hesap verebilirlik (4), şeffaflık (5), çıkar çatışması (6) ve teşvikleri hizalama (7)* olarak tanımlamaktadır (ecoDa, 2010, s.18-22). Kurumsal yönetim aktörleri ile iyi yönetişim ilkeleri arasında kurulan bağlantı kurumsal yönetimin gerçekleşmesi açısından son derece yerindedir.

İyi kurumsal yönetim uygulamaları, tüm katılımcıların kurumsal faaliyetlerdeki yasal çıkarlarına saygı gösterilmesine odaklanmaktadır. Bu açıdan OECD İlkeleri, kurumsal yönetim ile bağlantılı olarak ortaya çıkan ilişkilerde güven yaratmayı amaçlamaktadır (IFC, 2010, s.33). *Kurumsal Yönetim İlkeleri* çerçevesinde oluşturulan Kurumsal Yönetim Yönetmeliği *yasal gereklilikler (1), kurallara uyun veya açıklayın (2)* ve *öneriler (3)* olmak üzere üç kural kategorisini içermektedir. *Yasal gereklilikler* zorunlu yasal gerekliliklere atıfta bulunan kurallardan oluşmaktadır. Bu hükümler, Kurumsal Yönetim Yönetmeliğinin bir parçası olmaları nedeniyle değil, yasal gerekliliklerin üzerine yazılmaları veya yeniden düzenlenmeleri nedeniyle zorunludur. Kurumsal Yönetim yönetmeliğindeki yasal gereklilikler "zorunlu", "zorunludur", "yapamaz" vb. kelimeler kullanılarak tanınabilir. *Kurallara uyun veya açıklayın kategorisi* açısından kuruluşlar kurumsal yönetim ilkelerine uyum beyanında bu kurallardaki tüm sapmaları saptamak ve açıklamak, şirketlerin sapma haklı olduğunda sadece belirli kurallardan sapmalarına izin veren kurallara uymak veya açıklamak zorundadır. *Öneriler,* kendi niteliklerinde tavsiyelerdir. Bu kurallara uymamak, açıklama gerektirmez. Bu kurallar için yönetmelikte "olmalıdır" veya "olabilir" gibi terimler kullanılmaktadır (IFC, 2010, s.33).

Bu noktadan hareketle, sivil toplum kuruluşları açısından kurumsal yönetimin çerçevesi şeffaflığı teşvik etmeli, hukukun üstünlüğü ile tutarlı olmalı ve farklı kontrol, düzenleme ve icra makamları arasındaki sorumluluk payını anlaşılabilir şekilde ifade etmelidir. Detaylandırıldığında ilk olarak; bir yargı alanındaki kurumsal yönetim uygulamalarını ilgilendiren yasal ve düzenleyici gereklilikler, şeffaf ve yürürlüğe konulabilir olan hukukun üstünlüğü ile uyumlu olmalıdır. İkinci olarak, kurumsal yönetim için bir yetki alanındaki farklı makamlar arasındaki sorumluluk dağılımı açıkça belirtilmeli ve kamu yararına hizmet edilmesini sağlamalıdır. Son olarak ise; denetleyici, düzenleyici ve uygulayıcı makamlar görevlerini profesyonel ve adil bir biçimde yerine getirmek için yetkiye, dürüstlüğe ve kaynaklara sahip olmalıdır. Dahası, kararları zamanında, şeffaf ve tam olarak açıklanmalıdır Kısacası, kurumsal yönetimin bir kuruluştaki kilit oyuncular arasında etkili ilişkiler sürdürmeye ve geliştirmeye odaklanması gerekmektedir. Bu açıdan yüksek performanslı ekonomiler ve tarafsız toplumlar elde etmek için sivil toplum kuruluşları kuruluşlar bu ilişkileri *verimlilik, şeffaflık ve hesap verebilirlik* olmak üzere üç temel unsura dayandırmalıdır. Bu açıdan kurumsal yönetim uygulamaları mevzuat, listeleme kuralları, ulusal kurumsal yönetim kodları ve yönetim kurulu kararları ile belirlenmektedir (OECD, 2004, s.17-31; G20/OECD, 2015, s.13-17).

Kurumsal yönetim çerçevesi, sivil toplum kuruluşunun stratejik kılavuzluğunu yönetim kurulunun etkin bir şekilde izlenmesini ve yönetim kurulunun üye ve paydaşlara karşı hesap verebilirliğini sağlamalıdır. Çünkü zayıf bilgilendirme ve şeffaf olmayan uygulamalar etik olmayan davranışa neden olabilir. Bu açıdan bilgilendirme, STK yapısı ve faaliyetleri, kurumsal politikalar ve çevresel ve etik standartlar ile ilgili performans ve sivil toplum kuruluşunun faaliyet gösterdikleri topluluklarla olan ilişkileriyle ilgili halkın anlayışını geliştirmeye yardımcı olmaktadır (OECD, 2004, s.49-69).

### 2.2.2. Türkiye'deki Kurumsal Yönetim uygulamaları

Türkiye'deki Kurumsal Yönetim uygulamaları konusunda gelişmeleri incelediğinde 2002 yılında TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi* yayınlanmıştır (TÜSİAD, 2002). Bir yıl aradan sonra 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu, *Kurumsal Yönetim İlkeleri*'ni açıklanmıştır. Böylelikle, Sermaye Piyasası Kurulu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni merkeze alarak *"uygula, uygulamıyorsan açıkla"* prensibi ile kamu ve özel sektör tarafından uygulanacak uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini saptamıştır. Bu kurumsal yönetim ilkeleri *hissedarlar-pay sahipleri (1), kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık (2), çıkar grupları-menfaat sahipleri (3), yönetim kurulu (4)* olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır (Özsoy, 2004, s.73).

Birinci bölümde pay sahiplerinin, eşit işleme tabi olma, inceleme ve bilgi alma hakları, genel kurula katılım ve oy verme hakkını, kar payı alma hakları detaylı olarak düzenlenmiştir. Azınlık haklarına temerrüt haklarına ve hissedarlara hakkaniyet ölçüsünde davranılmasını ön plana çıkarmaktadır. İkinci bölümde ise kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile kuruluşların pay sahipleri için bilgilendirme politikası kurallarının hazırlaması ve bu kurallara uyarak komu oyuna açıklama yapılmasını üzerine prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, mali tablolar, bağımsız denetim ve yönetim kurulunun hesap vermesi, ticari sır terimi gibi zorunlu olayların açıklanması ile ilgilidir. Üçüncü bölümde ise kuruluşun hedeflerine ulaşmasında faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ilgili olan çıkar gruplarının-menfaat sahiplerinin ilişkisi düzenlenmektedir. Bu ilişkilerin korunması ve sosyal sorumluluk kapsamına girmektedir. Dördüncü bölümde ise yönetim kurulunun fonksiyonuna, mali haklarına görev ve sorumluluklarına faaliyetlerine ve yönetim kuruluna desteklemek için oluşturulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipleri içermektedir (Özsoy, 2004, s.73-74; Gürbüz ve Engincan, 2004, s.21, 28158 Sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56, 2011). Sermaye Piyasaları Kurulunun yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile oy kullanma hakları, azınlık hakları, yönetim kurulu işlevleri, seçimi ve açıklama gereksinimi gibi konularda paralellik söz konusudur (Gürbüz ve Engincan, 2004, s.21).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile The Boston Consulting Group iş birliğinde Türkiye'de 2005 yılında yapılan "*Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası"* araştırması Türkiye'deki kurumsal yönetimin oluşmasına ve gelişmesine yönelik son derece önemli bir perspektif sunmaktadır. Araştırma süreci Türkiye iş dünyası profilinin tespiti, anket tasarımı, verilerin bir araya getirilmesi ve verilerin analizini kapsayan dört bölümden oluşmaktadır. "*Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası"* araştırması sonuçlarına yasal uyumluluk açısından incelendiğinde şirketlerin çoğu genel olarak *SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri*'ni bilmekte ancak, bu ilkelerin uygulanması açısından yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları, ana hissedarlar haklarının korunduğu ancak azınlık hissedar hakları ise oldukça sınırlı düzeyde kaldığı, paydaş haklarının korunması ile ilgili bazı yetersizliklerin olduğu, Türkiye'de kamuoyunu aydınlatma/şeffaflık konusunda ciddi yetersizliklerin yaşandığı ve şeffaflığın kanuni olarak bütün şirketler için mecburi tutulması gerektiği yönetim kurulunun fonksiyonları, üye seçimi ve üye ataması kıstasları gibi konuların yeteri kadar belirlenmemiş olduğu gözlemlenmiştir (TKYD ve BCG, 2005, s.4-5).

Yukarıda belirtilen aksaklıkların giderilmesi açısından son derece önemli kanun değişiklikler yapılmıştır. Türkiye'de borsada işlem gören şirketler için "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56" ile kurumsal yönetim iş hayatına girerek bir mecburiyet kazanmıştır. Ardından tebliğde (Seri IV: No: 57, 60, 61, 63 ve 64) yönetim kurulu üyeliğine ilişkin çeşitli güncellemeler getirilmiştir. Türkiye'de Kurumsal yönetimin yerleşmesi açısından, 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda 359. madde ile 403. madde arasında yönetim kurullarının oluşmasına ilişkin uyulması gereken kurallar yasalaşmıştır. Kurumsal Yönetim açısından diğer bir gelişme ise 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu 30 Aralık 2012'de Resmi Gazete' de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nca yapılan düzenlemeler ile Kurumsal Yönetim Tebliği II-17.1 3 Ocak 2014 tarih, 28871 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Kurumsal yönetimin oluşması açısından bu tebliğde yönetim kurulunun işlevi, yönetim kurulunun faaliyet esasları, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu toplantıların şekli, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere sağlanan mali haklar başlıklar yönetim kurulları ile ilgili uyulması

gereken konular bağımsız yönetim kurulu üyelikleri ile ilgili sorumluluk, yükümlülük ve süreçler belirtilmektedir (TKYD, 2016, s.14-16).

Türkiye'de SPK'nın *"Kurumsal Yönetim ilkeleri Uyum Raporu"*nu zorunlu kılması ve bu raporun yıllık faaliyet raporlarında yer alma mecburiyeti, şirketlerin İMKB tarafından oluşturulan *"Kurumsal Yönetim Endeksi"* derecelendirmesine bağlı olması, BDDK tarafından yapılan düzenlemeler, kanunlaşan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu *kurumsal yönetim ilkeleri*nin hayata geçmesinde itici bir güç haline gelmiştir (TKYD ve Deloitte, 2006, s.12; TKYD, 2016, s.14-16).

Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğler ve Sermaye Piyasası Kanunu'yla birlikte kurumsal yönetimin kanunlaşması kurumsal yönetimin ikinci sektör olarak adlandırılan özel sektörde gerçekleşmesi açısından son derce önemlidir. Ancak üçüncü sektör olan sivil toplum kuruluşları açısından kurumsal yönetim çerçevesinde zorlayıcı kanunların bulunmaması kurumsal yönetime geçmelerini sivil toplum kuruluşlarının kendi iradelerine bırakmıştır. Daha önce bahsedilen yasalar kurumsal yönetime geçmek isteyen sivil toplum kuruluşları için bir rehber olarak ele alınabilmektedir.

### 2.3. Kurumsallaşma

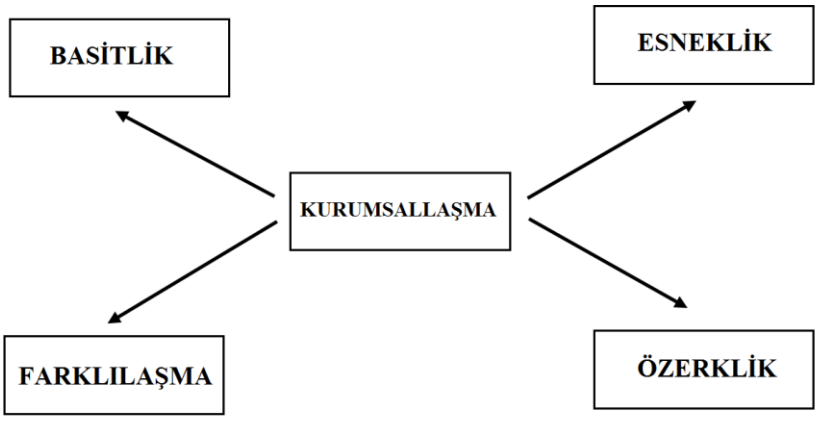
Kurumsal yönetimin ardılı olan *kurumsallaşma* kavramına geçmeden önce *kurum* kavramına bakılması son derece yerinde olacaktır. Yönetim bilimi açısından örgüt ve organizasyon anlamına gelen kurum ile sosyolojik açıdan tanımlanan kurum birbirinden farklıdır. Sosyolojik açıdan kurum bir topluluk hayatında var olan gelenekler, görenekler, değerler vs. olarak anlaşılmaktadır. Yönetim bilimi açısından örgüt ise tüzel kişiliği temsil eden maddi bir varlıktır. Kurumsallaşma ise bir takım örgütsel eksiklikleri olan bir kuruluşun kurum olma süreci olarak ifade edilmektedir. Ancak kurum kelimesinin İngilizcede "*corporate"* ve "*institution"* olmak üzere iki karşılığının olması nedeniyle Türkçede kurumsallaşma kelimesi *"corporate"* ve *"institutional"*ın anlamlarını barındırmak durumunda kalmıştır (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013, s.225-226).

Kurumsallaşma, kuruluşun çevresel değişime karşı oluşturduğu duyarlılık ile meydana gelen ve bu çevresel değişime adapte olması ile gerçekleşen dinamik bir süreçtir. Bu açıdan kurumsallaşma ile çevresel değişime uyum sağlaması için kuruluşa belirli standartlar aktarılmaktadır. Geliştirilen standartlar ve prosedürlerle verimliğin arttırılması hedeflenmektedir. Sosyal sorumluluk ve profesyonelleşme kurumsallaşmanın bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bu iki bileşen ile oluşan kurumsallaşmanın sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerinde uygulanması kuruluşun sürdürebilirliğini sağlaması açısından son derece önemlidir (Şanal ve Özgen, 2013, s.15-16; Şanal ve Özgen, 2013, s.24-25). Kısacası kurumsallaşma, kuruluşların çevresinde yaşanan baskılara ve oluşan yasalara uyum sağlayıp bu yasalar sonucu oluşan kuralları yerine getirerek çevrelerinden destek sağlamaları anlamını taşımaktadır. Kurumsallaşmanın amacı, bir kuruluşun sürdürebilirliğini sağlamak için kurumsal düzenlemeleri yerine getirmektir (Bayer, 2005, s.126). Bu açıdan kurumsallaşma toplumun kendisine yüklediği görevleri yapabilmesi ve çevreden gelen beklentileri karşılayabilmesi ile gerçekleşmektedir. Kurumsallaşma ile kuruluşlar çevresinde bulunan toplum, hissedarlar, çalışanlar sektör ve devlet tarafından gelen baskı ve taleplere cevap verebilme kapasitesinde olmalıdır (Bayer, 2005, s.130). Kurumsallaşma bu yönden kuruluşun sahip olduğu teknik şartların ötesinde değişen gelişen yeni koşullara veya oluşan taleplere cevap verebildiği hazırlıklı bir durumdur (Selznick, 1996, s.271). Bu çerçevede kuruluşlar, kurumsallaşma ile birlikte örgüt

yapısında ve sistemlerinde değişen koşul ve durumlara uygun düzenlemeleri yaparak dinamik ve esnek bir yapıya kavuşmaktadır (Akyol ve Zengin, 2014, s.7).

Kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde yol gösterici olan kurumsallaşmanın aşamaları, *sorumluk-hesap verebilirlik-şeffaflık (1), nesnellik-formalleşme-tutarlılık (2), profesyonelleşme/kaynak yeterliliği (3)* ve *örgüt kültürü (4)* üzerinden gerçekleşen dört boyuttan oluşmaktadır (Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017, s.46). Sorumluluk kavramı kuruluşun sorumlu olduğu paydaşlar birincil paydaşlar ve ikincil paydaşlar olmak üzere iki kategoridedir. Birincil paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, rakipler, tedarikçiler dağıtım kanalı elemanları baskı gruplarıyken, İkincil paydaşlar ise medya kuruluşları, ticari birlikler, dernekler ve diğer kuruluşlardan oluşmaktadır. Sivil toplum kuruluşları tüm paydaşlarına faaliyetleri hakkında şeffaflık içerinde açıklama yapmalı ve gerektiği noktalarda hesap verebilirlik ilkesini yerine getirmelidir. Nesnellik kişiye bağlılıktan ziyade organizasyon şemasının oluşturularak organizasyon yapısının tanımlanmasıdır. Formalleşme sivil toplum kuruluşunun yapısının, faaliyetlerinin ve ilişkilerinin kural ve prosedürler ile tanımlanıp çalışanların rollerinin görevlerinin ve sorumluluklarının belirlenmesidir. Formalleşme bu anlamda, örgüt yapısında kişilerden ziyade rollere ve pozisyonlara odaklanarak sivil toplum kuruluşunu resmi hale getirme davranışları standartlaştırma düzene sokmayı ifade etmektedir. Tutarlılık ise kuruluşun yaptığı faaliyetlerde hedeflerinin amaçlarının stratejilerinin politikalarının bir biriyle uyumlu olması ve gerçekleşen benzer durumlara benzer tepkileri vermesi anlamına gelmektedir. Profesyonelleşme ve kaynak yeterliliği ise insan gücü kaynağı ile fiziki kaynağına işaret etmektedir. Özellikle iş gücü kaynağının zenginliği kurumsallaşmanın gelişimi ile beraber gelişmektedir. Son olarak örgütsel kültüre bakıldığında, örgütler sahip oldukları değerler ve inançlar çerçevesinde faaliyetlerin nasıl yapılacağına dair yönetim felsefesi iş yapma tarzı olarak beliren bir kültür alt oluşturmuştur. Oluşturulan bu örgüt kültürü sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerin nasıl gerçekleşeceğini belirleyen kurallar ve prosedürlerin çerçevesini çizmektedir. Kuruluş çalışanları bu örgütsel kültüre uygun olarak davranmalıdır (Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017, s.46-47; Aytaç, 200, s.194; Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013, s.231-234, Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009, s.8-9).

Kurumsallaşmanın Ögeleri




**Şekil 21. Kurumsallaşmanın Ögeleri** (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013, s.262)

Selznick tarafından geliştirilen kurumsallaşmanın düzeyini tespit etmek için kullanılan kurumsallaşmanın ögeleri basitlik, esneklik, farklılaşma ve özerklik olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır. Basitlik, yalın ve sade bir örgüt yapına sahip olan sivil toplum kuruluşunda faaliyetler kısa sürede gerçekleşmekle birlikte herkes aynı konuyu aynı şekilde anlamaktadır. Böylelikle kuruluşun faaliyetlerinde gerçekleşen etkinlik basitlik ile artmaktadır. Farklılaşma ile örgütün içyapısı iç ve dış çevrenin durumuna göre değişmekle birlikte, dinamik değişken bir ortamda yaşanan farklılaşma ile kurumsallaşma düzeyi artarken durgun ve sabit ortamlarda kuruluşun birimlerinin farklılaşması gereklilik arz etmemektedir. Özerklik açısından yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan sivil toplum kuruluşluları özerk bir yapıya sahipken kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmeler ise bağımlılık içerinde taklitçi bir yapıdadır. Bu açıdan kurumsallaşmış sivil toplum kuruluşları kendine özgü yeteneklere ve özelliklere sahiplerdir. Esneklik ögesi ise özerklikle paralel bir biçimde çevredeki değişime esnek bir şekilde uyum sağlayan sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşma düzeyi yüksekken değişime karşı katı davranış sergileyen kuruluşların kurumsallaşma düzeyi düşüktür (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013, s.262-265).

Sonuç olarak, *kurumsallaşma* ile birlikte kişilere bağlı olmayan, bir sistem içerisinde çalışan ve verimliliği artıran kurumsal yapıların oluşması hedeflenmektedir. Kurumsallaşma aynı zamanda organizasyon yapısında görev ve sorumlulukların net

çizildiği, yetki devrinin etkin olarak yapıldığı kurum içi iletişimin şeffaf biçimde oluşturulduğu kurumsal yapı meydana getirmektedir. Kurumsallaşmanın sağladığı etkili yönetimin yanında, gerekli insan kaynakları politikası ve sisteminin oluşması ile çalışanlardan elde edilen verim arttırılarak kurumsal verimlilikte gerçekleşmektedir. Çalışanların yanında yönetim kurulunun etkinliği, toplantı ve karar alma şekli, diğer yönetim birimleri ile ilişkisi, görev ve sorumluluklarının net olarak tespit edilmesi kurumsallaşma için son derece önemlidir. Bu çerçevede kurumsallaşma ile birlikte faaliyetlerini kendi kendine gerçekleştiren, daha kolay denetlenen ve yönetilen sivil toplum kuruluşları oluşmaktadır.

# 3. STK'larda Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri

## 3.1.Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasitesi

Kurumsal kapasite, stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsallaşmanın sonucu olarak belirmektedir. Kapasite kavramına bakılacak olunursa kapasite, literatürde örgütsel etkinlik ile ilgili olduğu düşünülen bir dizi niteliği ifade etmektedir. Ampirik olarak kapasite kavramını etkinlikle, yani görevin yerine getirilmesiyle ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda kurumsallaşma; yeterlilik, uyarlanabilirlik ve dayanıklılık gibi özelliklere sahip olan bir dizi örgütsel nitelik ile ölçülen kapasitenin, bir kurumun görevini etkin bir şekilde yerine getirme yeteneğine dayandığı varsayılmaktadır. Bu açıdan etkili kuruluşlar hem geniş bir kapasite özellikleri dizisine sahip olma hem de bu görevleri örgütsel misyonlarını yerine getirmek için kullanma veya seferber etme eğilimindedir (Eisinger, 2002, s.115).

Bir başka açıdan politika yapıcılar, yöneticiler ve kalkınma işbirliğinden sorumlu olanlar sürekli olarak kurumsal kapasiteyi güçlendirmenin gelişmiş yollarını aramaktadırlar. Böylelikle kapasite hem organizasyonel düzenlemeleri, hem de organizasyonların birincil işlevlerini yerine getirmelerine ve böylece gelişim hedeflerini gerçekleştirmelerine izin veren teknik yetenekleri ifade etmektedir (Mackay, Horton Dupleich ve Andersen, 2002, s.122). *Kurumsal kapasite* ise bir kuruluşun hedef başarısı için kritik olarak tanımlanmış belirli niteliklere sahip olmasına bağlı olarak misyon ve hedeflerine ulaşma potansiyelini ifade etmektedir (Misener ve Doherty, 2009, s.459).

*Kurumsal kapasite,* "bir örgütün belirli bir hedefe yönelik çalışma kapasitesinin kullanabileceği sermayeye bağlı olması" ile sermaye kavramına yakından bağlıdır. Kuruluşlar, farklı sermaye biçimlerine erişme yetenekleri bakımından farklılık göstermektedir. Ticari, kamu ve gönüllü sektördeki kuruluşlar, farklı biçimlerde sermayenin güvence altına alınması ve harekete geçirilmesinde farklı avantajlar ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Sharpe, 2006, s.388).

*Kurumsal kapasite,* kar amacı gütmeyen literatürde, örgütsel etkinlik ya da bir örgütün görevini etkin bir şekilde yerine getirebilme becerisine dayanan bir dizi örgütsel niteliğe atıfta bulunmak için bir çerçeve olarak ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede oluşan

kurumsal kapasite birbirinden farklı ancak etkileşim içinde olan ***finansal-sermaye kaynakları, insan kaynakları, ilişki ve ağ kapasitesi*** gibi boyutlardan oluşmaktadır. İnsan sermayesini organizasyon içinde kullanma yeteneği olan ***insan kaynakları kapasitesi*** organizasyondaki bireylerin yetkinliklerini, bilgilerini, tutumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını içermektedir. ***İnsan kaynakları kapasitesi*** diğer tüm kapasiteleri doğrudan etkileyen kilit unsur olduğu iddia edilmektedir. ***Finansal kapasite*** bir sivil toplum kuruluşunun finansal sermayeyi (kuruluşun gelirleri, giderleri, varlıkları ve borçları) geliştirme ve kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Ayrıca, fon yaratma becerisinin eksikliği ve nitelikli personeli tutmada zorluk gibi insan kaynakları konularının da finansal kapasiteyi olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. ***İlişki ve ağ kapasitesi*** ise ağlar, normlar ve karşılıklı yararın eşgüdümünü ve işbirliğini kolaylaştıran sosyal güven gibi sosyal özelliklerini ifade eden sosyal sermaye olarak belirtilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının bu ilişki kurma faaliyetlerinde yer almak için gerekli kaynaklardan yoksun olması insan kaynaklarının ve finansmanların ilişki ve ağ kapasitesini etkilemektedir. Spesifik olarak, medya ile ilgili uzmanlığa sahip kalifiye personel eksikliği, bu alan için önemli bir zorluk olarak tanımlanmaktadır. Geliştirilmiş işbirliğine olan ihtiyaç, altyapıyı paylaşmanın ve kalıcı tesislerin eksikliği gibi fiziksel altyapıdaki eksikliklerin üstesinden gelmenin bir yolu olarak görülmektedir (Misener ve Doherty, 2009, s.459-463).

Smith'in (2000) kurumsal kapasiteleri **finansal, beşeri ve yapısal sermayeleri** açısından bir değerlendirmektedir. ***İnsan kapasitesi*** "insan sermayesini (yani ücretli personel ve gönüllüler) kuruluş içinde kullanma yeteneği ve bu kişilerin yetkinlikleri, bilgileri, tutumları, motivasyonları ve davranışları" olarak tanımlanmaktadır. ***Yapısal kapasite*** ise örgütsel altyapı ve süreçleri, örgütün planlama ve gelişme kapasitesini ve bir örgütün üretken aktiviteyi kolaylaştırmak için ilişkilerine ve ağlarına dayanma kabiliyetini içermektedir. Başka bir deyişle, bireyin içindeki maddi ve beşeri sermaye olan finansal sermayenin aksine, sosyal sermaye, sosyal ağlar ve bireyler arasındaki bağlantılar yoluyla üretilir. Bu çerçeve örgütsel kapasitenin bu özelliklerini ayrı ayrı tanımlasa da farklı sermaye biçimleri bir örgüt içinde etkileşime girmektedir (Sharpe, 2006, s.388-390).

Kurumsal kapasitelerim değerlendirilmesi ve geliştirilmeleri ile ilgili problemler incelendiğinde (Mackay, Horton ve Diğerleri, 2002, s.124):

- Kapasite geliştirmenin kendisi yaygın ve çoğunlukla kötü tanımlanmış bir konsepte sahiptir.
- Örgütsel kapasite geliştirmenin genellikle kendi içinde bir amaç olmadığı, diğer kalkınma hedeflerinin bir aracı olduğu kabul edilir.
- Kapasite geliştirme süreçlerinin belirlenmesi ve yalıtılması güçtür ve zayıf ilerlemeye dikkat çekmek için çok az yerleşik mekanizmaya sahiptir.
- Sonuçların sadece uzun bir süre boyunca ortaya çıkabileceği kapasite geliştirme durumunda, ilişkilendirme sorunu vardır.
- Kapasite geliştirme ile en alakalı disiplinler olan organizasyon ve yönetim çalışmaları teorik olarak sağlam temelli ve yaygın olarak kabul görmüş bir kavram ve terimler grubunu oluşturmaktadır.
- Organizasyonları ve kapasite geliştirme programlarını değerlendirmek için çeşitli çerçevelerin varlığına rağmen, pratik uygulamalarına ilişkin çok az rapor mevcuttur.

***Kapasite Geliştirme Değerlendirilmesi*** (Evaluation Capacity Building) organizasyonlar içinde metodolojik olarak savunulabilecek ve organizasyonel bilgi ihtiyaçları ile ilgili olan değerlendirmeleri yürütmek veya devreye almak ve almak için gereken bilgi ve becerilerin nasıl geliştirileceğine odaklanmaktadır. ***Kapasite Geliştirme Değerlendirilmesi,*** kalite değerlendirmesi yapan ve genel organizasyonel süreçleri sürekli olarak oluşturmak ve sürdürmek için kasıtlı bir çalışmadır. Eğitim ve gelişim esas alınmaktadır. Kavramsal olarak, değerlendirmeyi örgütsel rutinlere ve kültüre dâhil etmek, değerlendirme yapma kapasitesini geliştirmek, kullanma kapasitesini arttırmak, Değerlendirmenin gerçekleştiği bağlamı anlamak, değerlendirmenin örgütsel kültüre nasıl entegre edildiğini anlamak için son derece önemlidir (Cousins, Goh, Elliott, Aubry ve Gilbert, 2014, s.1-2).

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesinin gelişmesine dair oluşturulan, ***Örgütsel Öğrenme*** ve ***Sürekli İyileştirme*** (Organizational Learning / Continues Improvement) ile ilgili teoriler, iç organizasyonel süreçlerin ve kapasitenin hesap

verebilirlik uygulamalarının uygulanması ile ilişkili olduğu isteğe bağlı öz düzenleme süreçleri hakkında fikir vermektedir. Özel, kamu ve kar amacı gütmeyen sektörlerde öğrenme genellikle kuruluşların etkinliğine bağlıdır. Kâr amacı gütmeyen bağlamda bu öğrenme, kar amacı gütmeyen kuruluşların oynadığı giderek artan merkezi rol nedeniyle hayati öneme sahiptir. Kar amacı gütmeyen kuruluşların hayati rollerinin tanınmasına ek olarak, sivil toplum örgütlenmelerinin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarına da dikkat çekilmektedir. ***Örgütsel Öğrenme*** ve ***Sürekli İyileştirme*** kavramları kar amacı gütmeyen kuruluşlarda hesap verebilirlik çalışmasını bilgilendirmek için alternatif bir teorik bakış açısı sunmaktadır. Hesap verebilirlik uygulama süreci; örgütsel değişimi, iç motivasyonu ve mekanizmaları ve öğrenmeyi içermektedir. Bu durum özellikle hesap verebilirlik uygulamalarını benimsemek ve uygulamak için öz-yönelim içeren isteğe bağlı öz-düzenleme modelinde geçerlidir. Bu tür ***Örgütsel Öğrenme*** ve ***Sürekli İyileştirme*** unsurları, hesap verebilirlik politikası ve uygulamalarına sahip kilit liderleri, hesap verebilirliği stratejik ya da uzun vadeli planlamayı dâhil etmektedir. Aynı zamanda da ***Örgütsel Öğrenme*** ve ***Sürekli İyileştirme*** unsurları; gönüllülük standartlarına ya da etik kurallarına uyma gibi içsel odaklı öz düzenleme biçimlerini kullanarak ve hesap verebilirlik ile sağlanan öğrenmeyi bütünleştirmeyi, örgütsel uygulamayı gözden geçirme veya değerlendirmeyi içermektedir (Bies, 2001, s.54-55).

***Örgütsel öğrenme kapasitesi*** daha yüksek olan sivil toplum kuruluşlarının misyon ve vizyon *için açıklık ve destek (1), öğrenmeyi destekleyen liderlik (2), deneysel bir kurum kültürü (3), etkili bilgi aktarma yeteneği (4)* ve *takım çalışması ve işbirliği (5)* olarak tanımlanan beş örgütsel yapı taşını gösterme olanağı daha yüksektir. Bu beş yapı taşı, iki destekleme kurumuna bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi, organizasyon tasarımı, bir kurumun çalışanların çalışmaları üzerinde çok az sayıda resmi kontrolün olduğu düz, hiyerarşik olmayan bir yapıya sahip olması durumunda örgütsel öğrenmenin arttırılması gerçeğini ifade etmektedir. İkincisi ise çalışanların becerileri ve yetkinlikleri, ortak öğrenme deneyimleriyle takım yetkinlikleri oluşturarak kuruluşların mesleki gelişime yatırım yapma gereksinimini ifade etmektedir. Sonuç olarak, Sivil toplum kuruluşlarında Öğrenme organizasyonları sadece bireysel meslek temelli becerilere odaklanmak yerine, eleştirel düşünme ve ortak problem çözme becerileri gibi genel

davranışların gelişimi açısından son derece önemlidir (Cousins, Goh ve Diğerleri 2014, s.5).

Sivil toplum kuruluşlarında daha önce bahsedilen değişikliklerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi hem liderliğe hem de örgütsel alıcılığa bağlıdır. Ancak, en iyi koşullarda bile kültürel değişiklikler ancak uzun bir süre boyunca etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetimin uygulanması, başarısını sağlamak için uzun vadeli bir taahhüt gerektirmektedir. Yapısal faktörler tipik olarak sadece örgütsel tasarımla ilgili konuları içerebilse de burada kullanıldığı şekliyle, örgütsel birimlerin ve kaynakların kompozisyonu ve yapılandırması ile ilgili tüm konuları kapsayacak şekilde genişletilmektedir (Vinzant ve Vinzant, 1996, s.148).

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesinin gelişmesi açısından önemli olan ***Örgütsel Öğrenme Teorisi'***nin bir eksikliği, teorinin etkinliği ile ilgili sınırlı ampirik kanıt bulunmaktadır. Her ne kadar akademik ve uygulayıcı literatürde yaygın olsa da ***örgütsel öğrenme***, ampirik olarak desteklenen bir teoriden çok bir yönetim kavramı olarak işlev görmektedir. Bu nedenle, zorunlu veya isteğe bağlı kar amacı gütmeyen öz düzenleme formlarının uygulanması ile ilgili örgütsel öğrenme süreçlerini tam olarak tanımlamak yetersizdir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar çoğu zaman kamu yararına hizmet etmek için var olan benzersiz rolleriyle nitelendirildiğinden, kar amacı gütmeyen aktörler; genellikle bireysel arayışların, özel sektör çıkarlarının veya kişisel kazanımların ötesindeki ölçüt veya standartlara cevap vermeye çağrılmaktadır. Bu kriterler veya standartlar, bireysel ve kurumsal donörler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından sunulan topluluklar dâhil olmak üzere çeşitli kar amacı gütmeyen paydaşların rollerini ve beklentilerini tanımlanmaktadır. Bu açıdan sorumluluk odaklı çeşitli faaliyetlerin uygunluğunu veya etkinliğini analiz etmeden önce bu tür girişimleri yönlendiren motive edici güçleri ve temel varsayımları göz önünde bulundurmak önemlidir (Bies, 2001, s.55-56).

Bu açıdan sivil toplum kuruluşlarında başarılı bir kurumsal kapasite için, stratejik yönetim süreçleri güçlü bir değerler kültürüne dâhil edilmelidir. Stratejik yönetimin uygulanması, insanların belirgin şekilde farklı değer ve düşünce tarzları benimsemelerini gerektiren kültürdeki köklü değişiklikleri içermektedir. Stratejik yönetim değerleri, bir

kuruluşun seçim yapma, takım çalışması, yaratıcılık ve organizasyonel hedeflere ulaşma konusundaki taahhüdü kapasitesini korumaktadır. Örgüt kültürü üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması, mevcut örgüt kültürünün değerlerini karşılamak için ne ölçüde değiştirilebileceğine bağlıdır. Bu açıdan Örgüt kültürünün dinamiklerini anlamak, başarılı uygulama çabalarının zorunlu bir bileşenidir (Vinzant ve Vinzant, 1996, s.147).

***Değerlendirme yapma kapasitesi*** ise değerlendirme faaliyetlerini yürütmek veya denetlemek için gereken tüm bilgi ve becerileri ifade etmektedir. Bunlar; değerlendirme, planlama, etik uygulama, araç geliştirme, veri toplama, analiz ve yorumlama, raporlama ve takip etme hakkında bilgi ve becerileri içermektedir. Değerlendirme kapasitesinin geliştirilmesi genellikle eğitim ve mesleki gelişim fırsatlarına bağlıdır. Bunlar, işle ilgili resmi olmayan öğrenme deneyimlerinin yanı sıra atölye çalışmaları, kurslar ve diploma veya sertifika programları gibi daha resmi fırsatları da içermektedir (Cousins, Goh ve Diğerleri, 2014, s.5). Bu açıdan stratejik yönetimin kontrol ve değerlendirme bileşenini desteklemek için sivil toplum kuruluşunun planlama ve kaynak tahsisi sürecini desteklemek ve organizasyonel ilerlemeyi izlemek ve raporlamak için veri toplama ve analiz etme kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Bunun için hem önemli bilgi işlem kaynakları, hem de uygun şekilde eğitilmiş çalışanları gerektirmektedir (Vinzant ve Vinzant, 1996, s.148). Bu açıdan, kapasite geliştirme çabalarını değerlendirmek ve örgütsel gelişimi teşvik etmek için değerlendirme yapma yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Mackay, Horton ve Diğerleri, 2002, s.122).

Son olarak, ***planlama ve geliştirme kapasitesi*** kurumsal stratejik planlar, program planları, politikalar ve teklifler geliştirme ve bunlardan yararlanma yeteneğini temsil etmektedir. Çekirdek, istikrarlı, uzun vadeli finansman eksikliği, birçok sivil toplum kuruluşu için kurumsal vizyon ve stratejik planlama gelişimi için en büyük zorluğu ortaya koyduğu kavramsallaştırmasına dayanmaktadır. Planlama bileşeni, planlama teknikleri, veri analizi ve grup süreci yönetimi konusunda uzmanlık gerektirir (Misener ve Doherty, 2009, s.463). Planlamanın kaynak tahsisi sürecine bağlanması ile ilgili üç faktör önemlidir: *Planlama sürecinin zamanlaması bütçe hazırlama süreciyle aynı olmalı (1), planın kendisi bütçenin organizasyonu ile uyuşmalı (2) ve bütçe personeli, stratejik*

*yönetim sürecini destekleyen bilgileri toplayabilmeli, analiz edebilmeli ve sunabilmeli(3)*dir. Planlama ve bütçeleme süreçlerinde önceden edinilmiş olan deneyimlerdir. Kısa vadeli operasyonel kararlara odaklanan ve geleceği yönlendirmeyi amaçlayan planlama yaklaşımları konusunda daha önce deneyime sahip olmayan sivil toplum kuruluşları, geleceğe yönelik bir uygulamaya alışmakta zorlanacaklardır. Kısacası, bütçe planlama ve katılım süreçlerine ve sistemlerine yatırım yapan sivil toplum kuruluşları, stratejik yönetimi uygulamada sahip olmadıklarından daha az zorlanacaklardır. Buna karşılık, program bütçeleme sistemi ya da deneyimi olmayan sivil toplum kuruluşları stratejik bir yönetim sistemini etkin bir şekilde uygulayamayacaklardır (Vinzant ve Vinzant, 1996, s.148).

Sivil toplum kuruluşları kapasite geliştirme programlarının nihai etkisi, değerlendirmenin uygun kullanımına bağlıdır. Program tasarlayanlar mevcut yetenekleri gözden geçirmeli ve güçlendirilmesi gereken önemli alanları belirlemelidir. Yöneticilerin, sivil toplum kuruluşlarının çabalarının etkinliğini ayarlamak, yönlendirmek ve iyileştirmek için faaliyetleri izlemesi ve sonuçları değerlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca yapılan değerlendirmeler ile sivil toplum kuruluşlarının güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmeleri de gerekmektedir. Son olarak, kapasite geliştirme girişimlerini finanse edenlerin, desteklerini sürekli kazanmak için sonuçları ve etkileri hakkında bilgiye ihtiyaçları vardır (Mackay, Horton ve Diğerleri, 2002, s.123).

### 3.2.STK'larda Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri

Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının yönetsel yapısını ve yasal çerçevesini anlattıktan sonra sivil toplumun kurumsal kapasitesini gelişmesi için önemli rol oynayacak olan stratejik yönetim kurumsal yönetim ve kurumsallaşmanın öneminden ve Türkiye'deki yasal çerçevesinden bahsedilmiştir. Bu bölümde sivil toplum kuruluşları için yasal çerçevede eksik olan ve zorlayıcı hükümleri bulunmayan STK'larda Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite geliştirme zorluklarını aşması açısından bir rehber olarak sunulmaktadır.

Yüksel Demirkaya sivil toplum kuruluşlarında kurumsal kapasite gelişimi açısından "*Sivil Toplum Kuruluşlarında Etkili Yönetim"* çalışmasında *Stratejik Yönetim, Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık, Kurumsal İletişim*i ortaya koymuştur. Bu başlıkların uygulanması sivil toplum kuruluşlarında etkili bir yönetimin oluşması için son derece önemlidir (Demirkaya, 2014). Bu kapsamda bahsedilecek olan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* yasal çerçevedeki boşlukların giderilmesi, stratejik yönetimin gerçekleşmesi, kurumsal yönetimin oluşumu ve kurumsallaşmanın gerçekleşmesi açısından bir rehber olarak değerlendirilecektir.

#### 3.2.1. Stratejik Yönetim

İkinci bölümde ayrıntıları ile detaylandırılan stratejik yönetimin aşamaları, bir bakıma kurumsallaşmak ve kurumsal kapasitesini geliştirmek isteyen bir sivil toplum kuruluşunun stratejik yönetim kapsamında kurumsal kapasite geliştirme stratejilerini oluşturmaktadır.

##### 3.2.1.1.Kurumsallaşma İdaresi ve Stratejik Yönetim

Kurumsallaşma, kuruluşlarının çevresinde yaşanan baskılara ve oluşan yasalara uyum sağlayıp bu yasalar sonucu oluşan kuralları yerine getirerek çevrelerinden destek sağlamaları anlamını taşımaktadır. Kurumsallaşmanın amacı, sivil toplum kuruluşunun sürdürebilirliğini sağlamak için kurumsal düzenlemeleri yerine getirmektir (Bayer, 2005, s.126). Sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ile birlikte kişilere bağlı olmayan, bir

sistem içerisinde çalışan ve verimliliği artıran kurumsal yapıların oluşması hedeflenmektedir. Kurumsallaşma aynı zamanda sivil toplum kuruluşunun organizasyon yapısında görev ve sorumlulukların net çizildiği, yetki devrinin etkin olarak yapıldığı kurum içi iletişimin şeffaf biçimde oluşturulduğu kurumsal yapı meydana getirmektedir. Bu açıdan stratejik bir şekilde yönetilmek isteyen sivil toplum kuruluşları kurumsallaşmanın önemi ve zorunluluğu hususunda üst düzey yönetsel iradeye sahip olmalı ve bu kapsamda sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetimi gerçekleştirmesi gerekmektedir.

#### 3.2.1.2.Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti

Sivil toplum kuruluşunun misyon (varlık sebebi), vizyon (temel hedef) ve kurumsal ilkelerinin belirlenmesi kurumsallığın oluşması ve stratejik bir şekilde yönetilmesi açısından son derece önemlidir. Bir sivil toplum kuruluşu için iyi tanımlanmış bir vizyon ve misyon insanların STK'ya ait olma duygusunun oluşmasını beraberinde getirmektedir. Kişisel değerleri, STK'nın değerleri ile örtüşen kişileri sivil toplum kuruluşuna çekip uyuşmazlıkları ortadan kaldırmaktadır. Çünkü ekip çalışmasında ortak bir motivasyon kaynağının olması yönetsel başarıyı güçlendirmektedir (Ertuna, 2008, s.11; Kılıç, 2010, s.89). Misyon sayesinde sivil toplum kuruluşları kendilerini diğer kuruluşlardan ayırt edecek, kuruluşların kimliğini belirleyen temel özelliği kazanmaktadır. Misyon aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarının var oluş nedeni olmak ile birlikte, stratejik amaçların nasıl gerçekleştirileceği üzerin bir rehberlik sunmaktadır (Dinçer, 2004, s.165). Bu noktada stratejik yönetim, vizyon sahibi olmak, herkesi peşinden koşturacak bir misyon tanımlamak, amaç ve hedefleri realist olarak saptamak, kuruluşun izleyeceği yolu (strateji) belirlemek ve izlenilecek yolu (uygulanılacak politikaları) tanımlamak olarak anlaşılabilmektedir (Ertuna, 2008, s.12-13). Kurumsal kapasitenin gelişmesi açısından stratejik yönetimin temelini oluşturan misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi stratejisi bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

### 3.2.1.3. Çevre Analizi ile Durum Tespiti

Çevre, kuruluşun dışında olan ancak kuruluşu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, biçimlendiren ve değiştiren faktörlere verilen genel addır (Koçel, 2016, s.25). Çevresel analiz, kuruluş içerisindeki kilit yöneticiler tarafından dış ve iç ortamlardan gelen bilgilerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Çevresel analizin amacı, kuruluşun geleceğini belirleyecek olan dış ve iç faktörleri stratejik etkenleri tespit etmektir (Wheleen ve Hunger, 2017, s.16). Stratejik yönetim açısından durum analizinin yapılması kurumsal kapasitesini geliştirmek isteyen sivil toplum kuruluşları açısından çok önemlidir. Bu açıdan STK Mevcut Durumunun/Kapasitesinin Analiz Edilmesi, İç Çevre Analizinin Dış Çevre Analizinin yapılması gerekmektedir. Durum analizi yapılması stratejisi aynı zamanda yeni stratejilerin oluşturulması, mevcut stratejilerin uygulanabilirliğinin kontrolü ve değerlendirilmesi açısından ayrı bir önem arz etmektedir. Bu açıdan 2. Bölümde bahsedilen *SWOT Analizi, PEST Analizi Portföy Analizi, Q-Sort Analizi, Öğrenme Eğrisi Analizi, Fayda- Maliyet Analizi* vs. durum analizinin gerçekleşmesinde kullanılmalıdır.

### 3.2.1.4. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması

Stratejik hedeflerin belirlenmesi sivil toplum kuruluşlarının strateji ve planlarına yol göstermekle birlikte stratejik hedefler, sivil toplum kuruşlarının amaçlarına ulaşması için gerekli olan kısa dönemli amaçlardan daha açık ve ölçülebilir durumları ifade etmektedir (Eren, 2010, s.17).

*Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması* stratejisinde Orta vadeli Stratejik Hedeflerin Kısa vadeli (1-2 Yıllık) ve uzun vadeli (3-5 Yıllık) hedefler ile uyumlu olmalı ve somut ifadelerle sayılarla ölçülebilir olmalıdır. Ayrıca Stratejik yönetim açısından hedeflerin başarılı olmasında uygulayıcılar tarafından benimsenmesinde ve çalışanları motive etmesi önemli bir rol oynamaktadır (Dinçer, 2004, s.167-169; Eren, 2010, s.18-19).

Hedefler doğrultusunda belirlenen eylem planlarının hazırlanması politikaları tanımlamaktadır. Politikalar sivil toplum kuruluşunda yöneticilerin uzun bir süreç içerisinde takip etmesi gereken yolu ve standartları belirlemektedir. Böylelikle

çalışanların ne yaptığı ile ilgili değil ne yapması gerektiği ile ilgili olan politikalar hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda açıklık kazanılır. Genel, niteleyici ve şart belirten fiiller ile ifade edilir aynı zamanda üst düzey yöneticiler için kontrol işlevi için standart niteliği taşıyan politikaların oluşumunda bir önceki stratejide belirtilen sivil toplum kuruluşunun zayıf ve güçlü yönleri son derece etkilidir (Ertuna, 2008, s.11; Dinçer, 2008, s.364-36; Hatiboğlu, 1995, s.57).

Politikalar doğrultusunda oluşturulan planlama sürecine çalışanların *"etkin"* katılımı son derece önemlidir. Etkin katılım uygulama sonucunda etkili sonucu beraberinde getirmektedir. Böylelikle, çalışanların sivil toplum kuruluşunun amaçları hedefleri, vizyonu, misyonu stratejileri ve politikaları çerçevesinde motive edilmesi gerçekleşmektedir. Ayrıca bir sivil toplum kuruluşunda plan için fiili uygulamaya geçmeden önce uygun şekilde organize edilmeli, programlar yeterli şekilde personel oluşturmalı ve faaliyetler istenen hedeflere ulaşmaya yönlendirilmelidir (Ertuna, 2008, s.168-169; Wheelen ve Hunger, 2017, s.279).

Stratejik yönetim açısından sivil toplum kuruluşunun başarısını belirleyen nokta, uygun stratejinin seçilmesi değil, kuruluşun amaçlarının istenilen şekilde sonlandırmasıdır. Başarılı bir strateji oluşturma, başarılı bir strateji uygulamasını garanti etmemektedir. Bir başka deyimle, bir şeyi yapmak (strateji uygulaması), her zaman bunu yapacağınızı söylemekten daha zordur (strateji oluşturma)! Bu açıdan stratejinin etkili şekilde uygulanması önemlidir (Dinçer, 2004, s.305; David, 2011, s.213).

Sivil toplum kuruluşlarında stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması için yöneticilerin ve çalışanların amaçlarını, sorumluluklarını, yapmaları gereken faaliyetleri ve bu faaliyetler için gerekli kaynakları içeren planlar hazırlanmalıdır. Bu planlama içinde fonksiyonel stratejileri politikayı belirlemek, önemli proje ve programları hazırlamak ve bunları bütçelere dönüştürmek gereklidir (Dinçer, 2004, s.305). Bu açıdan strateji uygulaması, bir dizi yeni organizasyonel faaliyet oluşturmak için programlar, yeni faaliyetlere fon tahsis etmek için bütçeler ve günlük detayları ele alma prosedürlerini içermektedir (Wheelen ve Hunger, 2017, s.274).

Sonuç olarak, stratejileri planlanan faaliyetler değil, yürütülen faaliyetlerdir. Bu sebeple, stratejik yönetimin harekete geçme aşaması olan uygulama safhası kuruluşlar açısından en zor ve çok sayıda sorunla karşılanan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.73). Bu açıdan stratejik planların sonuçları uzun vadeli uygulamaların sonucunda alınmaktadır. Bu noktada önemli olan stratejik plan değil, stratejik plan ve stratejik düşüncenin kurum kültürüne nakşetmesidir (Ertuna, 2008, s.178).

Kısacası, etkili bir planlama için hedefler iyi bir biçimde tanımlanmış ve amaçlara yönelik olmalı, basit ve anlaşılır olmalı, esnek olmalı, elde edilebilir ve akla uygun olmalıdır.

#### 3.2.1.5. Stratejik Kontrol Süreci

Sivil toplum kuruluşlarının planlanan hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı ve beklenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediği plan uygulamasının kontrolü ve değerlendirmesi Kalite kontrol sisteminin kurulması stratejisi ile gerçekleşmektedir. Bu açıdan STK tüm çalışmalarının ve bilhassa stratejik hedeflerin gerçekleşme aşamasının sürekli denetlenmesi, kurumsal performans yönetiminin gerçekleşmesi gerekmektedir. Stratejik yönetimin son aşaması olan stratejik kontrol süreci ile eski stratejileri uygulamaya devam ya da yeni stratejiye geçiş için geri besleme-geri bildirim sağlatılmaktadır. Bu açıdan stratejik hedeflerin gözden geçilmesi ve değiştirilmesi gündeme gelebilir (Ergin, 1992, s.187).

Stratejik değerlendirme süreci ile belirtildiği gibi, *"başarı standartlarının tespiti (1), uygulamanın neticelerinin ölçülmesi (2), standartlarla gerçekleşen sonuçların kıyaslanması (3)* ile *sorunların çözümü ve sorunları giderici tedbirlerin alınması (4)"* gibi birbiri ile ilişkili 4 aşamadan değerlendirme süreci ile sivil toplum kuruluşlarının tüm çalışmalarının ve bilhassa stratejik hedeflerin gerçekleşme aşamasının sürekli denetlenmesi için stratejik kontrol süreci gerçekleştirilmelidir (Dinçer, 2004, s.376).

Kurumsal performans sistemi ile kriterler ortaya konulduktan sonra sivil toplum kuruluşlarının sergiledikleri faaliyetin sonucu oluşan performans ölçülmektedir. Performansı değerlendirmek için seçilen ölçütler daha önce belirlenen stratejik hedeflere

dayanmaktadır. Stratejik hedefler, stratejilerin uygulanmasından sonra sivil toplum kuruluşunun kurumsal performansını ölçmek için kesinlikle kullanılmalıdır (Wheelen ve Hunger, 2017, s.330).

Stratejik yönetim değerleri, bir kuruluşun seçim yapma, takım çalışması, yaratıcılık ve organizasyonel hedeflere ulaşma konusundaki taahhüdü kapasitesini korur. Örgüt kültürü üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması, mevcut örgüt kültürünün değerlerini karşılamak için ne ölçüde değiştirilebileceğine bağlıdır. Bu açıdan Örgüt kültürünün dinamiklerini anlamak, başarılı uygulama çabalarının zorunlu bir bileşenidir (Vinzant ve Vinzant, 1996, s.147).

Sonuç olarak, STK'larda *Stratejik Yönetim* ile beraber, sivil toplum kuruluşları için orta ve uzun vadedeki amaçlara, ana ilke ve politikalara, hedef ve önceliklerine, performans kriterlerine, varmak için takip edilecek usuller ile kaynak dağılımlarını kapsayan bir stratejik plan ortaya konulmuştur. STK'larda *Stratejik Yönetim* ile bir başka hedeflenen nokta ise sivil toplum kuruluşlarında daha önce bahsettiğimiz yönetimin *Planlama*, *Organize Etme*, *Uygulama* ve *Kontrol* işlevlerinin yerine geldiği stratejik yönetim felsefenin oluşmasıdır. Bu strateji ile sivil toplum kuruluşları ile uygulanması zorunlu olmayan 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*'na eş değer stratejik yönetim ve kurumsal yönetim anlayışı ortaya koyarak sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerini geliştirmesi, kurumsallaşması açısından önemli bir yol haritası çizilmiştir.

### 3.2.2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri

*Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri'*nin uygulanmasında kuruluşların tespit ettiği hedefleri gerçekleştirmesine yönelik kontrol mekanizmasını içeren performans belirleme yöntemleri sunan ve yönetim kurulu, denetim kurulu, genel kurul ve üyeler arasındaki ilişkileri içeren *Kurumsal Yönetim İlkeleri* sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerini gerçekleştirmesi için önemli bir yol haritası niteliğindedir (IFC, 2010, s.6). Bu acıdan *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan *Katılım Süreci (1), Etkin Zaman Yönetimi (2), Hesap Verebilirlik (3), Hedeflerin Anlaşılır Olması (4)* stratejileri ile *şeffaflık (1), hesap verebilirlik (2),*

*sorumluluk (3) ve adillik (4)* olarak ortaya konan kurumsal yönetim ilkeleri karşılıklı olarak birbirlerini destekleyici niteliktedir.

#### 3.2.2.1. Katılım Süreci

*Katılım Süreci* sivil toplum kuruluşlarında OECD'nin ortaya koyduğu ilk kurumsal yönetim ilkesi *şeffaflığın (transparency)* hayata geçirilmesi görevini görmektedir. Katılım süreci stratejisi kapsamında bir sivil toplum kuruluşunun finansal performansı, üye ve yönetim yapısı vs. hakkında bilgilerinin yeterli, hatasız ve karşılaştırılabilir bir biçimde zamanında açıklanması açısından son derece önemlidir (TUSIAD, 2002, s.32; G20/OECD, 2015, s.17-51). Bu açıdan şeffaflık ilkesi ile *Katılım Süreci;* 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 23. Maddesi ve 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 73. Maddesi ile 80. Maddesi arasındaki genel kurul hükümlerini içeren maddeler *ve* 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun derneklerin yönetim kurulu hakkında hükümleri içeren 84. Maddesi ile 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun vakıfların yönetim kurulu hakkında hükümleri içeren 109. ve 114. Maddelerini destekleyici niteliktedir.

Özellikle Sivil Toplum Kuruluşları Genel Müdürlüğü kapsamında olan Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) şirketler için kullanılan "Kamuyu Aydınlatma Platformu" (www.kap.gov.tr) gibi geliştirilerek kamuya deklare edilecek bilgiler, açıklamadan istifade edecek şahıs ve kuruluşların karar almalarını destekleyecek bir biçimde, vaktinde, doğru, tam, anlaşılabilir, tahlil edilebilir ve düşük bedelle kolay ulaşılabilir şekilde paylaşılması şeffaflığın sivil toplum kuruluşlarında gelişmesi için önemlidir (Sivil Toplum Genel Müdürlüğü, 2019c; Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56, 2011).

*Şeffaflık ilkesi* çerçevesinde sivil toplum kuruluşunda oluşturulacak bilgilendirme politikası ile beraber genel kurul ve yönetim kurulunun ne biçimde, hangi aralıkla toplanacağının hangi yollardan üyelere ve kamuya duyurulacağı belirlenmelidir. Bu kapsamda sivil toplum kuruluşunda yöneten yönetim kuruluna yöneltilen soruların cevaplanmasında nasıl bir şekil izleneceğini vb. hususlar belirlenmelidir. Genel kurulun toplantı duyurusu, mevzuatta belirlenen usullerin yanında, nicelik olarak en çok üye

sayısına erişmeyi saylayan elektronik haberleşme gibi bütün iletişim sistemleri aracılığı ile genel kurul toplantısından en az üç hafta evvelden yapılmaya başlanmalıdır. Böylelikle STK'larda genel kurul ve diğer seçimlerin şeffaf bir şekilde gerçekleşmesi, üyelerin çoğunun alınan kararlara katılımı sağlanarak demokratik düzeye ulaşılması sağlanmaktadır (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56, 2011). *Katılım Süreci;* katılım düzeyi yüksek, bilgilerin kamuoyu ile şeffaf bir şekilde paylaşıldığı demokratik bir STK yapısının oluşması açısından son derece önemlidir.

#### 3.2.2.2. Hesap Verebilirlik

*Hesap Verebilirlik* kurumsal yönetimin ilkelerinin en önemli ilkelerinden birini oluşturmaktadır. *Hesap Verebilirlik* ile sivil toplum kuruluşunun yönetimi ile ilgili kurulların ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmesini ve üye haklarının yöneticiler tarafından korunmasını hedeflenmektedir Sivil toplum kuruluşları için *Hesap Verebilirlik (accountability)* genel olarak kaynakların amaçlar doğrultusunda ve sivil toplum örgütü yapısına ters düşmeyecek faaliyetlerde kullanılmasıdır (TÜSİAD, 2002, s.32; G20/OECD, 2015, s.17-51; TKYD, 2014, s.15). Özelikle sivil toplum kuruluşlarının denetimi ile ilgili 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 86. ve 111. Maddesi, 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 9. ve 19. Maddesi ile Dernekler Yönetmeliğinin 91. Maddesinin uygulanmasına yardımcı olması açısından hesap verebilirlik stratejisi son derece önemlidir.

Kurumsal yönetim çerçevesinde her üyenin bilgi alma ve inceleme hakkı vardır bu çerçevede sivil toplum kuruluşları bilgi alma ve inceleme hakkının gerçekleşmesi açısından yukarıda belirtilen bilgilendirme politikası çerçevesinde hesap verebilirlik mekanizmasını gerçekleştirmelidir. Bu çerçevede bir sivil toplum kuruluşunun gerçekleşen ya da bir sonraki hesap döneminde planladığı etkinliklerini ciddi bir şekilde etkileyecek yönetimsel ve faaliyetlerdeki değişiklikler ve bu değişikliklerin mazeretli açıklamaları, son genel kurul öncesi hesap dönemlerine ilişkin hazırlanan yıllık finansal tablolarla faaliyet raporları genel kurulda üyeler ile paylaşılmalıdır. Ayrıca genel kurul gündemi oluşturulurken gündem başlıkları net bir şekilde ve farklı yorumlara yol açmayacak biçimde dile getirilmelidir. Genel kurul toplantısı öncesinde iletilecek bilgiler,

alakalı oldukları gündem maddeler ile atıf yapılarak iletilmelidir (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56, 2011).

*Hesap Verebilirlik* ile sivil toplum kuruluşlarının yönetim kurulları çalışmalarını *hesap verebilir, şeffaf, adil* ve *sorumlu* bir biçimde yürütmelidirler. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasındaki görev ve yetki dağılımı mevcutsa yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanmalıdır. Yönetim kurulu, risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetimi ve bilgi sistemleri oluşturulmalıdır. Risk yönetimine ilişkin süreçleri içeren iç kontrol sistemleri, ilgili yönetim kuruluna komitelerin düşüncesi alınarak şekillendirilmelidir. Bu açıdan bir sivil toplum kuruluşunun faaliyet raporunda iç kontrol ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında bilgi yer almalıdır (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56, 2011).

*Hesap Verebilirlik* sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerini yürütmek veya denetlemek için gereken tüm bilgi ve becerileri ifade eden *değerlendirme yapma kapasitesi* için son derece gereklidir. Bu stratejiler ile beraber sivil toplum kuruluşlarının değerlendirme planlama, etik uygulama, araç geliştirme, veri toplama, analiz ve yorumlama, raporlama ve takip etme hakkında bilgi ve becerilerinin gelişmesi gerçekleşmektedir (Cousins, Goh ve Diğerleri, 2014, s.5).

#### 3.2.2.3. Etkin Zaman Yönetimi

*Etkin Zaman Yönetimi* ile bir diğer kurumsal yönetim ilkesi olan *sorumluluk (responsibility) ilkesi* sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerinin ilgili mevzuata ve toplumsal ve etik değerlere uygun bir şekilde gerçekleşmesidir. Bu açıdan *Etkin Zaman Yönetimi* çerçevesinde oluşturulan stratejik yol haritası ile birlikte sivil toplum kuruluşu yönetim kurulunun etkin yönetimini ve topluma karşı sorumluluğunu gerçekleştirmesini sağlamalıdır (TUSIAD, 2002, s.32; G20/OECD, 2015, s.17-51).

Sivil toplum kuruluşlarında *sorumluluk ilkesi* gereğince dikkate almaları gereken hususlar şunlardır (28158 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56, 2011):

- Sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu toplantılarının nasıl bir formda yapılacağı STK içi yapılan düzenlemelerle yazılı hale getirilmelidir. Toplantılar yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirebileceği sıklıkta olmalıdır. Bu çerçevede başkan diğer yönetim kurulu üyeleri ve genel müdür/icra başkanıyla görüşerek yönetim kurulu toplantılarının gündemi ile takvimini tespit etmelidir. Yönetim kurulu başkanı, üyelerin toplantılara etkin katılımının sağlaması doğrultusunda en iyi çabayı sergilemelidir. Yönetim kurulu üyeleri ise toplantılara katılıp görüşlerini bildirilmeli veya uzaktan ulaşım sağlayan her çeşit teknolojik yöntemle toplantıya bağlanmalıdır. Böylelikle toplantılara üyelerin hazırlıklı gelmeleri sağlanmalıdır.
- Aynı zamanda yönetim kurulu toplantısının gündem konuları ile ilgili bilgi ve belgeler toplantıdan önce yeterli zaman içerisinde üyeler arasında eşit bilgi akışını oluşturmak amacıyla üyelerin incelemesine sunulmalıdır. Yönetim kurulu toplantısı gerçekleşmeden önce üyeler başkana toplantı gündeminde değişiklik tavsiyesi sunabilmelidir. Toplantıya katılamayan ancak düşüncelerini yazılı biçimde yönetim kuruluna bildiren üyelerin görüşleri diğer üyelere iletilmelidir. Üyeler toplantıda muhalif kaldığı konular ile ilgili makul ve detaylı bir şekilde karşı oy gerekçesini karar defterine geçirtilmelidir.
- Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi için denetim, risk yönetimi, kurumsal yönetim, aday gösterme ve ücret ile ilgili komiteler oluşturulmalıdır.
- Görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden meydana geleceği yönetim kurulu tarafından belirlenen komiteler kamuoyuna açıklanmalı ve bir üyenin birden fazla komitede yer almamasına özen gösterilmelidir. Ayrıca icra başkanı olan genel müdür komitelerde yer almamalıdır.
- Komitelerin görevlerini gerçekleştirmeleri için gerekli her türlü kaynak ve yardım yönetim kurulu tarafından sağlanmalıdır. Komiteler, gerekli gördükleri zaman komitelerinden sorumlu yöneticiyi toplantılarına davet ederek görüşlerini alabilmektedir. Komiteler, faaliyetleriyle ilgili olan ihtiyaç

duydukları konularda kurumdan bağımsız uzman kişilerin görüşlerinden yararlanmaktadır. Komitelere ihtiyaç gördükleri danışmanlık hizmetleri için yönetim kurulu destek olmalıdır.

- Komiteler yaptıkları bütün çalışmaları yazılı hale getirerek çalışmaların kaydını tutmalıdır. Komiteler, çalışmalarının etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi için çalışma normlarında belirtilen ve gerekli görülen sıklıkta toplanmalıdır. Ayrıca komiteler çalışmaları hakkındaki bilgileri ve toplantı sonuçlarını kapsayan raporları yönetim kuruluna sunmalılardır.
- Sivil toplum kuruluşunun kurumsal yönetim ilkeleri ile bütünlüğünü takip etmek, bu kapsamda iyileştirme çalışmalarını sağlamak ve yönetim kuruluna öneriler yöneltmek üzere kurumsal yönetim komitesi oluşturulmalıdır. Bu komite sivil toplum kuruluşunun kurumsal yönetim ilkelerini uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyorsa gerekçesini ve bu nedenle meydana gelen çatışmaları tespit edip yönetim kuruluna ileterek kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirici önerilerde bulunmalıdır. Böylelikle etkili bir toplantı karar takip sisteminin oluşturulabilmektedir.

Sonuç olarak, *Etkin Zaman Yönetimi Stratejisi* 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun derneklerin yönetim kurulu hakkında hükümleri içeren 84. Maddesi ile 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun vakıfların yönetim kurulu hakkında hükümleri içeren 109. ve 114. Maddelerini destekleyerek yönetim kurulunun etkili bir şekilde karar almasını, uygulamasını ve sivil toplum kuruluşlarında etkin bir katılımın gerçekleşmesini sağlamaktadır.

#### 3.2.2.4.Hedeflerin Anlaşılır Olması

*Hedeflerin Anlaşılır Olması* ile *adillik ilkesi* çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarının hedefleri yasal ve düzenleyici gereklilikler, şeffaf ve uygulanabilir olan hukukun üstünlüğü ile uyumlu olmalıdır. Bu çerçevede sivil toplum kuruluşlarının yönetim kurulunda sorumluluk dağılımı açıkça belirtilmeli ve kamu yararına hizmet edilmesini sağlamalıdır. Son olarak ise denetleyici, düzenleyici ve uygulayıcı makamlar görevlerini profesyonel ve adil bir biçimde yerine getirmek için yetkiye, dürüstlüğe ve

kaynaklara sahip olmalıdır. Dahası, kararları zamanında, şeffaf ve tam olarak üyelere ve kamuoyuna açıklanmalıdır (OECD, 2004, s.17-31; G20/OECD, 2015, s.13-17).

*Adillik ilkesi* çerçevesinde STK üyelerinin haklarının korunması ile ilgili STK hedefleri ve politikaları hakkında nitelikli bir biçimde bilgilendirilmelidir. Sivil Toplum Kuruluşunda üyelerinin veya yönetim kurulunun mevzuat dışı ve etik yönden uygun bulunmayan işlemleri kurumsal yönetim ve denetim ile ilgili komitelere iletebilmesi için gereken mekanizmalar sağlanmalıdır STK üyesinin veya alınan kararlara katılımını destekleyici modeller geliştirilmeli üyeler ile ilgili sonuç doğuran önemli kararlarda üyelerin görüşleri alınmalıdır. STK çalışanlarının görev tanımı ve dağılımları ile ödüllendirme ve performans kıstasları çalışanlara duyurulmalıdır. Böylelikle STK hedefleri konusunda yönetim kurulu ve tüm üyelerin arasında net fikir birliği sağlanmaya gayret edilmelidir. STK'lar gösterdikleri faaliyet ve hizmetlerde kalite standartları oluşturmalı ve standardın korunmasına uyulmasına özen göstermelidir. Yöntemler STK'lar aynı zamanda faaliyet gösterdikleri alanlardaki insanların, kamu-özel-sivil toplum kuruluşlarının memnuniyetini sağlayıcı hizmetler sunmalıdır. Ayrıca Sivil Toplum Kuruluşları çevre, tüketim ve kamu sağlığı ile ilgili düzenlemelerle etik kurallara uyarak sahip oldukları sosyal sorumluluk ilkelerini gerçekleştirmelidir. Böylelikle, Sivil Toplum Kuruluşları, uluslararası geçerliliği olan insan haklarına destek olup saygı göstermektedir (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56, 2011).

*Hedeflerin Anlaşılır Olması* diğer tüm kapasiteleri doğrudan etkileyen kilit unsur olarak görünen insan kaynakları kapasitesinin gelişmesi ve motivasyonlarının artması açısından son derece önemlidir. Hedeflerin bütün paydaşlarla paylaşılması demokratik gelişim ve alınan kararlara desteği beraberinde getirmektedir. Böylelikle bireylerin yetkinliklerini, bilgilerini ortaya çıkararak insan sermayesini organizasyon içinde kullanma yeteneği sivil toplum kuruluşlarında artacaktır.

### 3.2.3. Kurumsal İletişim

*Kurumsal İletişim Stratejileri* bir sivil toplum kuruluşunun kurumsal kapasitesini geliştirmesi açısından son derece önemlidir. Bir sivil toplum kuruluşunda etkili bir şekilde uygulanan *Yönetimsel İletişim (kurum içi yatay ve dikey iletişim)* etkili bir planlama, organize etme, uygulama ve kontrol etme gibi stratejik yönetimin süreçlerinin gerçekleşmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. *Örgütsel İletişim (kurumlar arası iletişim)* ve *Kamuoyu ile İletişim* sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetim çerçevesinde etkin yönetimi sağlaması ve etkin izlemeyi kolaylaştırması, hesap verebilir şeffaf ve demokratik bir şekilde yönetilmesi için önemli bir araçtır.

Bu açıdan iletişim, gönderici ve alıcının etkileşim içerisinde anlam oluşturdukları bilgi ve düşüncelerin makul düzeyde asgari kayıpla iletildiği bir süreci ifade etmektedir. İletişimin etkileşim içerisinde gelişen bir süreç olması iletişimi öğrenebilen bir beceri haline getirmektedir. STK'lar da iletişim yeteneklerini geliştirerek mesajlarını hedef kitle için arzulanan etkiyi veya davranış değişimini oluşturulacak şekilde (doğru mesaj, doğru zamanlama, doğru mecralar) iletilmelidir (Güder, 2009, s.5). Lobicilik ise amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütlenmelerin amaçları doğrultusunda hükümet politikalarının kapsamını ve geleceğe dair yönünü etkileme aracı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda lobicilik, sivil toplum kuruluşlarının çıkarlarını koruması bakımından, kamu politikasının değiştirilmesi veya aynı kalmasına yönelik kararların alınması için sürdürdüğü iletişim kaynaklı, uzun vadeli ve sistematik çalışmaları kapsamaktadır (Arslan, 2015; Tosun, 2003, s.350). Bilgilendirme amaçlı tek yönlü iletişim türü halkla ilişkilerden farklı olan ve karar verme aşamasına dış perspektif katan kurumsal iletişim ile sivil toplum kuruluşları paydaşları ile simetrik modele dayalı çift yönlü iletişim kurmaktadır. Sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerinden etkilenen ve beklentileri olan paydaşlarından aldığı geri bildirimler ile proaktif planlama benimsemektedir. Kısacası kurumsal iletişim bir sivil toplum kuruluşunun iç ve dış paydaşları ile ilişkin tüm politika ve iletişim uygulamalarını kapsamaktadır. Kurumsal iletişim aynı zamanda yönetimsel iletişim, örgütsel iletişim ve bütünleşik pazarlama iletişimi ile oluşan bir bütündür (Uztuğ ve Şener, 2012, s.4-5; Tosun, 2003, s.173-174).

*Kurumsal İletişim Stratejileri* çerçevesinde geliştirilen kurumsal kapasite geliştirme stratejileri, daha önce bahsedilen STK'ların kurumsallaşmasında önemli rol oynayan kurumsal yönetim ve stratejik yönetim anlayışının gerçekleşmesinde önemli bir tutkal vazifesi görmektedir. Bu açıdan kurumsal ve stratejik bir şekilde yönetilmek isteyen sivil toplum kuruluşları etkili bir *yönetimsel iletişim, örgütsel iletişim ve kamuoyu ile iletişimi* gerçekleştirmektedir.

#### 3.2.3.1. Yönetimsel İletişim

Stratejik yönetim aşamalarında belirtilen sivil toplum kuruluşunun sahip olduğu misyon – vizyon ile ilkeler çerçevesinde belirlenen stratejik amaçların tüm çalışanlar ve yöneticiler tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Bu noktada yönetimsel iletişim devreye girmektedir. Kurum içi yatay ve dikey iletişimi temele alan *Yönetimsel İletişim*, sivil toplum kuruluşlarında yönetim süreçlerinin ve aktörlerin tespitinde, aktörlerin görev ve rollerin belirlenmesinde, iletişim politikasının oluşturulmasında etkili bir rol oynamaktadır. Böylelikle kurum içinde karar vermeyi kolaylaştıracak etkili prosedürler belirlenerek, çalışanların ortak vizyon sahip olması ve kurum kimliklerinin güçlenmesi, başlatılan değişim ve dönüşüm sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşmesi sağlanmaktadır (Uztuğ ve Şener, 2012, s.5-6).

Sivil toplum kuruluşlarında *örgütsel öğrenme ve sürekli gelişme* kurum içi dikey ve yatay iletişim ile desteklenerek gerçekleştirilmektedir. Böylelikle sivil toplum kuruluşlarında, *misyon ve vizyon için açıklık ve destek (1), öğrenmeyi destekleyen liderlik (2), deneysel bir kurum kültürü (3), etkili bilgi aktarma yeteneği (4)* ve *takım çalışması ve işbirliği (5)* çerçevesinde vücut bulan örgütsel öğrenme kapasitesi ile örgütsel yapının oluşumu meydana gelmektedir. Organizasyon tasarımı, çalışanların becerileri ve yetkinlikleri, ortak öğrenme deneyimleriyle takım yetkinlikleri oluşturarak sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerinin gelişme beraberinde getirmektedir. Böylelikle, sivil toplum kuruluşlarında öğrenme organizasyonları ile eleştirel düşünme ve ortak problem çözme becerileri gibi genel davranışların gelişimi meydana gelmektedir (Cousins, Goh, Elliott, Aubry ve Gilbert, 2014, s.5).

Yönetim süreçlerinin ve aktörlerin tespiti, kurumda görev ve rollerin belirlenmesi, iletişim politikasının oluşturulması kapsamında *Yönetimsel İletişim* sivil toplum kuruluşlarının insan kaynakları kapasitesinin, insan sermayesini organizasyon içinde kullanma yeteneğini ve organizasyondaki bireylerin yetkinliklerinin ve bilgilerinin artmasını, motivasyonlarının ve davranışlarının gelişmesini sağlamaktadır (Misener ve Doherty, 2009, s.459-463). Böylelikle STK içerisinde uyumlu ve verimli bir işbirliği ve sağlıklı-katılımcı bir iletişim gerçekleşmektedir.

#### 3.2.3.2. Örgütsel İletişim

*Örgütsel İletişim* sivil toplum kuruluşlarının ulusal ve uluslararası ağlar, aynı alanda çalışan sivil toplum kuruluşları, ilgili resmi ve özel kurum ve kuruluşlar arasındaki iletişim biçimlerini kapsamaktadır. Genellikle dış paydaşlar tarafından başlatılan örgütsel iletişimde sivil toplum kuruluşunun paydaşlarla nasıl iletişim kuracağına paydaşlar karar vermektedir. Bu açıdan dış paydaşlardan aldığı geri bildirimler ile oluşturduğu etkili örgütsel iletişim sayesinde sivil toplum kuruluşları dış paydaşlarla işbirliği ve ortak proje gerçekleştirebilmektedirler (Uztuğ ve Şener, 2012, s.5-6).

*Örgütsel İletişim* ile birlikte aynı zamanda kurumsal yönetimin ilkeleri hayat bulmaktadır. *Şeffaflık (transparency) ilkesi* ile bir sivil toplum kuruluşunun finansal performansı, üye yapısı hakkında eksiksiz, doğru ve karşılaştırılabilir bilginin tam zamanında açıklanması, *Hesap verebilirlik (accountability) ilkesi ile* sivil toplum kuruluşunun yönetimi ile ilgili kurulların ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmesi, *adillik (fairness) ilkesi* ile insan hak ve özgürlüklerinin korunması, *sorumluluk (responsibility)ilkesi ile* sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerinin ilgili mevzuata ve toplumsal ve etik değerlere uygun bir şekilde gerçekleşmesi (TÜSİAD, 2002, s.32; G20/OECD, 2015, s.17-51) etkili bir şekilde uygulanan *Örgütsel İletişim* ile gerçekleşebilmektedir. Böylelikle kurumsal yönetim sivil toplum kuruluşunun yapısında vücut bulmaktadır.

*Örgütsel İletişim,* kurumsal yönetim çerçevesi ile sivil toplum kuruluşlarının şeffaflığı teşvik etmesini, hukukun üstünlüğü ile tutarlı olması ve farklı denetimi,

düzenleme ve icra makamları arasındaki sorumluluk payını açıkça ifade etmesini sağlamaktadır (OECD, 2004, s.17-31).

*Örgütsel İletişim* aracılığıyla alınan kararların ve yapılan araştırmaların raporlarının kamuoyuna duyurulmasının ise şeffaflığı teşvik etmesi, hukukun üstünlüğü ile tutarlı olması, denetleyici, düzenleyici ve uygulayıcı makamlar görevlerini profesyonel ve objektif bir şekilde yerine getirmesi ile hesap verebilir şeffaf sorumluluk çerçevesinde örgütlenen ve en önemlisi kurumsal yönetilen sivil toplum kuruluşlarını beraberinde getirmektedir (OECD, 2004, s.17-31; G20/OECD, 2015, s.13-17). Bu açıdan *Örgütsel İletişim* STK yapısı ve faaliyetlerinin kurumsal politikalar ve çevresel ve etik standartlar ile ilgili performans göstermesine ve STK'ların faaliyet gösterdikleri topluluklarla olan ilişkileriyle ilgili halkın görüşünü geliştirmesine yardımcı olmaktadır (OECD, 2004, s.49-69).

*Örgütsel İletişim* ile 5253 Sayılı Dernekler Kanunu'nun 25. Maddesi'nin *"dernekler, amaçları ile ilgisi bulunan ve kanunlarla yasaklanmayan alanlarda, kendi aralarında veya vakıf, sendika ve benzeri sivil toplum kuruluşlarıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere ve yetkili organlarının kararı ile plâtformlar oluşturabilmektedirler"* hükmü hayat bulmaktadır (5253 Sayılı Dernekler Kanunu, 2004, Madde-25). Sonuç olarak *Örgütsel İletişim* ile sivil toplum kuruluşları yönetişim ilkesi çerçevesinde ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği ve proje yapma kapasitesi kazanmaktadır.

#### 3.2.3.3. Kamuoyu ile İletişim

Sivil toplum kuruluşları *Kamuoyu ile İletişim* ile kurumsal yönetimin gerçekleşmesi açısından son derece önemlidir. Bütünleşik pazarlama iletişiminden yararlanarak geliştirilen *Kamuoyu ile İletişim Stratejisi* sahip olduğu halkla ilişkiler ve imaj yönetimi kamuoyu ile etkili bir iletişim kurmak isteyen sivil toplum kuruluşuna yol çizebilmektedir (Tosun, 2003, s.173-174). *Kamuoyu ile İletişim* çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarının reklam, bülten, rapor, web sayfası gibi etkili iletişim araçlarının oluşturulması, yerel-bölgesel-ulusal toplumsal kitlelere ulaşması, medya, kanaat

önderleri, akademi, sanat ve siyaset dünyası ile diyalog kurması gerekmektedir (Tosun, 2003, s.178-179).

STK'ların kamuoyu ile iletişimi etkili bir şekilde gerçekleştirmesi açısından STK'lar ile medya, kanaat önderleri, akademi, sanat ve siyaset dünyası arasında iki yönlü iletişimi (öncelik, zorunluluk ile eğilimler çerçevesinde) teşvik eden katılımcı iletişimi uygulaması gerekmektedir. Katılımcı iletişim ile STK'lar hedef kitleye gönderdiği mesajdan geri bildirim alarak sürece karşılıklı etki etme ve sürece katılma ikliminin oluşmasını sağlamaktadır (Güder, 2009, s.5).

*Kamuoyu ile İletişim* sivil toplum kuruluşlarının toplumsal güveni kazanması ve birbirleri ile işbirliğini oluşması açışından kurumsal kapasitenin gelişimini beraberinde getirmektedir. Bu durum sivil toplum kuruluşlarının paydaşları ile üzerinde sahip oldukları izlenim olan kurumsal imajın olumlu bir şekilde inşa edilmesi açısından son derece önemlidir (Yılmaz, 2006, s.63). Böylelikle demokratik, şeffaf ve hesap verebilir kapasiteye ulaşan sivil toplum kuruluşları kamuoyunda güvenilir bir düzeye gelerek etkili bir marka kimliği kazanmaktadır.

# 4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Analizi

Hipotezi "stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gelişiminin hızlanmasını ve kurumsal kapasite gelişimine bağlı olarak sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşmasını beraberinde getirmektedir" şeklinde belirlenen tez çalışmasının bu bölümünde; daha önce detaylandırılan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* kapsamında Türkiye'de faaliyet gösteren yönetsel, iktisadi, işlevsel ve tarihsel derinlik açısından ulusal ve uluslararası etkiye sahip sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite analizleri gerçekleştirecektir. Bu analizin gerçekleşmesi bir anlamda *"STK'larda Kurumsal Kapasite Geliştirme amaçlı hangi stratejiler ve yönetsel araçlar kullanılabilir?"* şeklinde sorulan ilk araştırma sorusunun cevabı niteliğindedir. Tez çalışmasında belirlenen diğer araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- STK'ların kurumsal kapasitesinin gelişiminde stratejik yönetim önemli bir araç mıdır ve stratejik yönetimin STK'lar üzerindeki etkisi nedir?
- STK'ların kurumsal kapasitesinin gelişiminde kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim önemli bir araç mıdır?
- Stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişimin birlikte uygulanması STK'ların kurumsal kapasite gelişimini nasıl etkilemektedir?
- STK'larda kurumsal kapasitenin gelişimi kurumsallaşmayı sağlamakta mıdır?

Bu bölümde; bir önceki bölümde belirtilen *Stratejik Yönetim* üzerinden STK'larda bulunan stratejik yönetim felsefesini ve uygulama şeklini *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* ile STK'ların ne ölçüde kurumsal yönetim ilkelerini temsil eden *şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk* ilkelerini hayata geçirdiğini ve son olarak da *Kurumsal İletişim Stratejileri* ile STK'ların sahip olduğu kurumsal iletişim boyutunu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Hipotezin sınanacağı ve araştırma sorularına cevap aranacağı analiz kapsamında ise Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinde uygulanacak olan puanlama sistemi 5 üzerinden geliştirilmiştir. İlk aşamada; sırasıyla *Stratejik Yönetim* başlığının alt başlıkları

*(kurumsallaşma iradesinin mevcudiyeti, vizyon, misyon ve ilkelerin tespiti, çevre analizi ile durum tespiti, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması, stratejik kontrol süreci*) 5 üzerinden puanlanacak ve ardından alt başlıklara verilen puanların aritmetik ortalaması alınarak sivil toplum kuruluşunun stratejik yönetim puanı tespit edilecektir. İkinci aşamada; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* başlığının alt başlıkları (*katılım süreci, hesap verebilirlik, etkin zaman yönetimi ve hedeflerim anlaşılır olması*) 5 üzerinden puanlanacak ve ardından alt başlıklara verilen puanların sivil toplum kuruluşunun demokratik yapılanma ve şeffaflık puanı belirlenecektir. Üçüncü aşamada ise; *Kurumsal İletişim Stratejileri* başlığının alt başlıkları (*yönetimsel iletişim, örgütsel iletişim ve kamuoyu ile iletişim*) 5 üzerinden puanlandırılacak ve ardından alt başlıklara verilecek puanların ortalaması alınarak sivil toplum kuruluşunun kurumsal iletişim puanı ortaya çıkarılacaktır. Son olarak ise; sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkan stratejik yönetim, demokratik yapılanma ve şeffaflık ile kurumsal iletişim puanlarının da ortalamaları alınarak sivil toplum kuruluşunun kurumsal kapasite gelişim notu açıklanacaktır.

**Tablo 2**
**Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Puan Aralığı ve Derecesi**

| Puan Aralığı | Derece |
|---|---|
| 4,75-5,00 | Gelişmiş |
| 4,50-4,745 | Orta-Üst |
| 4,25-4,495 | Orta |
| 4,00-4,245 | Orta-Altı |
| 3,75-3,995 | Temel |
| 3,50-3,745 | Başlangıç |
| 3,50-Altı | Süreci Başlatmalı |

Sivil toplum kuruluşlarının 5,00 üzerinden aldığı puanların karşılığı incelenecek olunursa 4,75-5,00 aralığında alınan puanın derecesi *"gelişmiş"*, 4,50-4,745 aralığında alınan puanın derecesi *"orta-üst",* 4,25-4,495 aralığında alınan puanın derecesi *"orta",* 4,00-4,245 aralığında alınan puanın derecesi "orta-altı", 3,75-3,99 aralığında alınan puanın derecesi *"temel",* 3,50-3,495 aralığında alınan puanın derecesi *"başlangıç",* 3,50-

Altı aralığında alınan puanın derecesi ise *"süreci başlatmalı"* olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 3**
**Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Yüzdelik (%) Başarısı**

| Puan Aralığı | Derece | %'lik Başarı |
|---|---|---|
| 4,75-5,00 | Gelişmiş | 95-100 |
| 4,50-4,745 | Orta-Üst | 90-94,9 |
| 4,25-4,495 | Orta | 85-89,9 |
| 4,00-4,245 | Orta-Altı | 80-84,9 |
| 3,75-3,995 | Temel | 75-79,9 |
| 3,50-3,745 | Başlangıç | 70-74,9 |
| 3,50-Altı | Süreci Başlatmalı | 70- altı |

**Tablo 4**
**Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri**

(Demirkaya, 2014'ten uyarlanmıştır).

| Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | |
| Stratejik Kontrol Süreci | |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | |
| Katılım Süreci | |
| Hesap Verebilirlik | |
| Etkin Zaman Yönetimi | |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | |
| Yönetimsel İletişim | |
| Örgütsel İletişim | |
| Kamuoyu İletişimi | |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | |

**Tablo 5**
**Stratejik Yönetim**

## Stratejik Yönetim

| Göstergeler | Puan |
|---|---|
| **1. Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti** | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Kurumsal Yönetim Algısı | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Kurumsallaşma İradesinin Beyanı ve Kurumsallaşmaya Yönelik Eylemlerin Paralelliği | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Stratejik Yönetim Algısı | |
| **2. Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti** | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Varlık Sebebinin Üyeler ve İşbirliği Yapılan Kurumlar Tarafından Anlaşılırlığı | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Temel Hedefinin ve Amaçlarının Açık ve Gerçekçi Bir Şekilde Tanımlanması | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun İzleyeceği Stratejiyi ve Uygulanılacağı Politikaları Şekillendiren Kurumsal İlkelerin Tespiti | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Yaptığı Faaliyetlerde Motivasyon ve Katılım Açısından Ekip Ruhunun Sağlanması | |
| **3. Çevre Analizi ile Durum Tespiti** | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Mevcut Durum Kapasite Analizinin Ne Sıklıkta Yapılıp Güncellendiği, Yapılış Şekli, | |
| Mevcut Durum Kapasite Analizine İç ve Dış Paydaşların Katılım Düzeyi | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Geleceğini Belirleyecek Olan Dış ve İç Faktörleri Stratejik Etkenleri Tespiti | |
| İç Çevre ve Dış Çevre Analizi İçin Kullanılan Tekniklerin Çeşitliliği | |
| **4. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması** | |
| Strateji ve Planlarına Yol Gösteren Stratejik Hedeflerin Açık Ölçülebilir Şekilde Düzenlenmesi | |
| Hedefler Çerçevesinde Eylem Planlarının Oluşturulması | |
| Oluşturulan Eylem Planlarının Çerçevesinde Yöneticilerin Takip Etmesi Gereken Yolu ve Kontrol İşlevi İçeren Standartları Belirleyen Politikaların Varlığı | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Orta ve Uzun Vadedeki Amaçlarının, Ana İlke ve Politikalarının, Hedef ve Önceliklerinin, Performans Ölçütlerinin Tespiti ve Bunlara Ulaşmak İçin Takip Edilecek Yöntemler ile Kaynak Dağılımlarını Kapsayan Planının Oluşumu | |
| Yapılan Planlamalara Katılım Düzeyi ve Şekli | |
| **5. Stratejik Kontrol Süreci** | |
| Tüm Faaliyetlerinin ve Stratejik Hedeflerin Yerine Getiriliş Süreci ile İlgili Sürekli Kontrol Sisteminin Varlığı | |
| Tüm Faaliyetlerinin ve Stratejik Hedeflerin Yerine Getiriliş Süreci ile İlgili İç Kontrol Mekanizmasının Varlığı | |
| Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulanan İç Denetim | |
| Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulanan Dış Denetim | |
| Kaynaklardan Belirlenen Amaçlar Doğrultusunda İlgili Mevzuat ile Ortaya Konulan Kurallara Uygun, Etkili, İktisadi ve Verimli Bir Biçimde Yararlanılması İçin Meydana Getirilen Mali Kontrol Sistemi. | |
| Kurumsal Performans Yönetiminin Varlığı (Başarı Standartlarının Tespiti, Uygulama Sonuçlarının Ölçülmesi, Standartlar ile Gerçekleşen Sonuçların Kıyaslanması, Sorunların Çözümü için Düzeltici Tedbirlerin Oluşturulması) | |
| Örgüt Kültürü ve Kurumsal Performans Yönetiminin İlişkisi | |
| **Stratejik Yönetim Ortalama Puanı** | |

*Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri'*nden ilkini oluşturan *Stratejik Yönetim* ile sivil toplum kuruluşlarının *kurumsallaşma iradesinin mevcudiyeti, vizyon, misyon ve ilkelerin tespiti, çevre analizi ile durum tespiti, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması, stratejik kontrol süreci* incelenecektir.

İlk olarak, kurumsallaşma iradesinin varlığı aracılığıyla analiz edilecek sivil toplum kuruluşunun kurumsallaşma iradesinin beyanı ile kurumsallaşmaya yönelik eylemlerin paralelliğini, sivil toplum kuruluşunun stratejik yönetim algısını ve sivil toplum kuruluşunun kurumsal yönetim algısını ortaya koymak hedeflenmektedir.

İkinci olarak, misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi kısmında sivil toplum kuruluşunun varlık sebebinin üyeler ve işbirliği yapılan kurumlar tarafından anlaşılırlığı, sivil toplum kuruluşunun temel hedefinin ve amaçlarının açık ve gerçekçi bir şekilde tanımlanması, sivil toplum kuruluşunun izleyeceği stratejiyi ve uygulanılacağı politikaları şekillendiren kurumsal ilkelerin tespiti sivil toplum kuruluşunun yaptığı faaliyetlerde motivasyon ve katılım açısından ekip ruhunun sağlanması önemli bir yer almaktadır.

Üçüncü olarak, *çevre analizi ile durum tespiti* aşamasında sivil toplum kuruluşunun mevcut durum kapasite analizinin yapılış şekli ve yapılış sıklığı, mevcut durum kapasite analizine paydaşların katılımı, sivil toplum kuruluşunun geleceğini belirleyecek olan dış ve iç faktörleri stratejik etkenleri tespiti, iç çevre ve dış çevre analizi için kullanılan teknikler incelenecektir.

Dördüncü olarak, *stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanmasında* strateji ve planlarına yol gösteren stratejik hedeflerin açık ölçülebilir şekilde düzenlenmesi, hedefler çerçevesinde eylem planlarının oluşturulması son derece önemlidir. Bu aşamada sivil toplum kuruluşunun oluşturulan eylem planlarının çerçevesinde yöneticilerin takip etmesi gereken yolu ve kontrol işlevi içeren standartları belirleyen politikalar ile belirlenen yönetim süreci, sivil toplum kuruluşunun orta ve uzun vadedeki amaçları, ana ilke ve politikaları, hedef ve öncelikleri, performans ölçütlerine yöntemleri irdelenecektir. Aynı zamanda kaynak dağılımlarını kapsayan planlamalar, katılım düzeyi ve şekli noktasında da incelenecektir.

Son olarak *stratejik kontrol süreci* aşamasında ise sivil toplum kuruluşunun tüm faaliyetlerinin ve stratejik hedeflerin yerine getiriliş süreci ile ilgili sürekli kontrol sisteminin varlığı çeşitli kriterler ile belirlenecektir. Sivil Toplum kuruluşunun tüm faaliyetlerinin ve stratejik hedeflerin yerine getiriliş süreci ile ilgili iç kontrol mekanizmasının varlığı, sivil toplum kuruluşunda uygulanan iç denetim ve dış denetim süreci, kaynakların belirlenen amaçlar doğrultusunda ilgili mevzuat ile ortaya konulan kurallara uygun, etkili, iktisadi ve verimli bir biçimde yararlanılması için meydana getirilen mali kontrol sistemi ile kurumsal performans yönetiminin varlığı (başarı standartlarının tespiti, uygulama sonuçlarının ölçülmesi, standartlar ile gerçekleşen sonuçların kıyaslanması, sorunların çözümü için düzeltici tedbirlerin oluşturulması) örgüt kültürü ve kurumsal performans yönetiminin ilişkisi *stratejik kontrol süreci* aşamasında kullanılacak kriterler içerinde yer almaktadır.

Kurumsal kapasite geliştirme stratejilerinden ikincisini oluşturan *Demokratik Katılım ve Şeffaflık Stratejileri* ile sivil toplum kuruluşlarının *katılım süreci, hesap verebilirlik, etkin zaman yönetimi* ve *hedeflerin anlaşılır olması* analiz edilecektir.

İlk olarak katılım süreci genel kurul ve diğer seçimlerde şeffaflık mekanizmasının hayata geçiriliş şekli, genel kurul ve yönetim kurulunun ne şekilde, hangi sıklıkla toplandığı, yapılan seçimlere üyelerin katılım düzeyi ve alınan kararlara üyelerin ve çalışanların katılım düzeyi, yönetim kuruluna yöneltilen soruların yanıtlanmasında izlenen yöntemini içermektedir. Aynı zamanda katılım süreci genel kurul dışında sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerini dergi, broşür, faaliyet raporu, faaliyet bülteni, sosyal medya, web sitesi vs. üzerinden kamuoyu ile paylaşılması ve sivil toplum kuruluşunun denetim raporlarını ve faaliyet raporlarının kamuoyu ile paylaşılması sürecini de içermektedir. Yukarıda belirtilen süreçler bir sivil toplum kuruluşunun katılım sürecinin demokratiklik ve şeffaflık açısından etkinliğini sunmaktadır.

İkinci olarak bir sivil toplum kuruluşunda hesap verebilirlik görev, yetki sorumlulukların belirlenmesi ile başlamaktadır. Hesap verebilirlik aşamasının ilk kısmını yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetki dağılımının gerçekleşme şekli ile yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetki dağılımının kamuoyu ile paylaşılması oluşturmaktadır.

**Tablo 6**
**Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri**

## Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri

| Göstergeler | Puan |
|---|---|
| **1. Katılım Süreci** | |
| Genel Kurul ve Diğer Seçimlerde Şeffaflık Mekanizmasının Hayata Geçiriliş Şekli | |
| Genel Kurul ve Yönetim Kurulunun Toplantı Şekli ve Sıklığı | |
| Yapılan Seçimlere Üyelerin Katılım Düzeyi ve Alınan Kararlara Üyelerin ve Çalışanların Katılım Düzeyi | |
| Yönetim Kuruluna Yöneltilen Soruların Yanıtlanmasında İzlenen Yöntem | |
| Genel Kurul Dışında Sivil Toplum Kuruluşunun Faaliyetleri Kamuoyu ile Paylaşılması (Dergi, Broşür, Faaliyet Raporu, Faaliyet Bülteni, Sosyal Medya, Web Sitesi) | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Denetim Raporlarının ve Faaliyet Raporlarının Kamuoyu ile Paylaşılması | |
| **2. Hesap verebilirlik** | |
| Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev ve Yetki Dağılımının Gerçekleşme Şekli İle Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev ve Yetki Dağılımının Kamuoyu İle Paylaşılması | |
| Yönetim Kurulunun İşini Kolaylaştıracak Organizasyon Şemasının Varlığı | |
| Yönetim Kurulunun İşini Kolaylaştıracak Çalışma Komitelerinin ve Koordinatörlüklerin Varlığı | |
| Risk Yönetimi ve Bilgi Sistemlerini İçeren İç Kontrol Siteminin Varlığı | |
| Gerçekleşen İç Kontrol ve İç Denetimin İşleyişi ve Etkinliği Hakkındaki Bilginin Kamuoyu ile Paylaşılması | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Yaptığı Faaliyetlerin ve İşlemlerin Düzenli Bir Şekilde Arşivlenmesi | |
| **3. Etkin Zaman Yönetimi** | |
| Planlı ve Programlı Bir Toplantı Sistemi (Toplantı Gündeminin Belirleniş Şekli ve Etkin Katılım, Toplantılara Üyelerin Hazırlıklı Gelişinin Sağlanması) | |
| Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumluluklarının Etkili Bir Şekilde Yerine Getirilmesi İçin oluşturulan Komitelerin Varlığı (Komitelerin Çalışma Esasları, Görev Alanları ve Hangi Üyelerden Oluşacağı Yönetim Kurulu Tarafından Belirlenmesi, Komitelerin Görevlerini Gerçekleştirmeleri İçin Gerekli Her Türlü Kaynak ve Yardımın Yönetim Kurulu Tarafından Sağlanması) | |
| Etkili Bir Toplantı Karar Takip Sisteminin Varlığı (İzleme Mekanizması, Birimlerin Yaptıkları Tüm Çalışmaların Yazılı Bir Şekilde Kaydının Tutulması, Yapılan Çalışmaların Raporlanarak Yönetim Kuruluna Sunulması) | |
| **4. Hedeflerin Anlaşılır Olması** | |
| STK Hedeflerinin Kamuoyuna Anlaşılır Bir Şekilde Sunulması | |
| STK Üyelerinin, Çalışanlarının ve Gönüllülerinin Alınan Kararlara Katılımını Destekleyici Modele Sahip Olunması | |
| STK'lar Gösterdikleri Faaliyet ve Hizmetlerde Kullanılacak Yöntemlerin Kalite Standartların Oluşturulması | |
| **Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri Ortalama Puanı** | |

Hesap verebilirliğin ikinci kısmında ise yönetim kurulunun işini kolaylaştıracak organizasyon şemasının varlığı yönetim kurulunun işini kolaylaştıracak çalışma komitelerinin ve koordinatörlüklerin varlığı son derece önemlidir. Hesap verebilirliğin üçüncü kısmı sivil toplum kuruluşunun yaptığı faaliyetlerin ve işlemlerin düzenli bir şekilde arşivlenmesinden oluşmaktadır. Son kısımda ise risk yönetimi ve bilgi sistemlerini içeren iç kontrol siteminin varlığı gerçekleşen iç kontrol istemi ile iç denetimin işleyişi ve etkinliği hakkındaki bilginin kamuoyu ile paylaşılması bir sivil toplum kuruluşunun *hesap verebilirlik* açısından sahip olması gereken önemli kriterlerdir.

Üçüncü olarak, bir sivil toplum kuruluşunda *etkin zaman yönetimi* planlı ve programlı bir toplantı sistemi, yönetim kurulunun görevleri ve sorumluluklarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi için komitelerin oluşturulması süreci ve etkili bir toplantı karar takip sisteminin varlığını içermektedir. Planlı ve programlı bir toplantı sistemi toplantı gündeminin belirlenmesi, toplantılara üyelerin hazırlıklı gelişinin sağlanması ve etkin katılım için önemlidir. Komitelerin oluşturulması süreci komitelerin çalışma esaslarının, çalışma esaslarının tespitini ve hangi üyeler ile meydana geleceğinin tespitini ve komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken her türlü kaynak ve destek (izleme mekanizması, birimlerin yaptıkları bütün çalışmaları yazılı bir şekilde kaydının tutması, yapılan çalışmaların raporlanarak yönetim kuruluna sunulması) yönetim kurulu tarafından sağlanmasını içermektedir.

Son olarak, bir sivil toplum kuruluşunda *hedeflerin anlaşılır olması* STK üyelerinin, çalışanlarının ve gönüllülerinin alınan kararlara katılımını destekleyici modele sahip olunmasını, STK hedeflerinin kamuoyuna anlaşılır bir şekilde sunulmasını, STK'lar gösterdikleri faaliyet ve hizmetlerde kullanılacak yöntemlerin kalite standartların oluşturulmasını beraberinde getirmektedir.

Kurumsal kapasite geliştirme stratejilerinden sonuncusunu oluşturan *Kurumsal İletişim Stratejileri* ile sivil toplum kuruluşlarının *yönetsel iletişimi, örgütsel iletişimi* ve *kamuoyu ile iletişimi* incelenecektir.

İlk olarak, yönetsel iletişim bir sivil toplum kuruluşunda misyon, vizyon ile kurumsal ilkeler çerçevesinde belirlenen stratejik amaçların tüm çalışanlar, tüm gönüllüler ve yöneticiler tarafından kabul görmesini anlatmaktadır. Bu çerçevede

yönetim süreçlerinin ve aktörlerin belirlenme şekli, kurum içi uygulanan etkili bir iletişim stratejisinin varlığı (kurum içinde karar vermeyi kolaylaştıracak etkili prosedürler, kurum kimliklerinin güçlenmesi, başlatılan değişim ve dönüşüm ilerleyiş şekli), motivasyonun güçlenmesine yönelik takım çalışması ve işbirliği düzeyi, çalışanların, gönüllülerin ve yeni üyelerin örgütsel öğrenme süreci, insan sermayesini organizasyon içinde kullanma yeteneği, organizasyondaki bireylerin yetkinliklerinin ve bilgilerinin gelişim düzeyi bir sivil toplum kuruluşunun örgütsel iletişimini ölçmek için kullanılacak önemli kıstaslardır.

**Tablo 7**
**Kurumsal İletişim Kapsamında Stratejiler**

**Kurumsal İletişim Kapsamında Stratejiler**

| Göstergeler | Puan |
|---|---|
| **1. Yönetimsel İletişim** | |
| Misyon Vizyon ile Kurumsal İlkeler Çerçevesinde Belirlenen Stratejik Amaçların Tüm Çalışanlar, Tüm Gönüllüler ve Yöneticiler Tarafından Kabul Görmesi | |
| Yönetim Süreçlerinin ve Aktörlerin Belirlenme Şekli | |
| Kurum İçi Uygulanan Etkili Bir İletişim Stratejisinin Varlığı (Kurum İçinde Karar Vermeyi Kolaylaştıracak Etkili Prosedürlerin Oluşumu, Kurum Kimliklerinin Güçlenmesi, Başlatılan Değişim ve Dönüşüm İlerleyiş Şekli) | |
| Motivasyonun Güçlenmesine Yönelik Takım Çalışması ve İşbirliği Düzeyi | |
| Çalışanların, Gönüllülerin ve Yeni Üyelerin Örgütsel Öğrenme Süreci | |
| İnsan Sermayesini Organizasyon İçinde Kullanma Yeteneği | |
| Organizasyondaki Bireylerin Yetkinliklerinin ve Bilgilerinin Gelişim Düzeyi | |
| **2. Örgütsel İletişim** | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Kurumsal Kapasitesini Geliştirmeye Yönelik Gerçekleştirdiği Lobi Faaliyetlerinin Etkisi | |
| Sivil Toplum Kuruluşunun Yer Aldığı Ulusal-Uluslararası Ağlar | |
| İşbirliği Yapılan ve Ortak Proje Yürütülen STK'lar | |
| İşbirliği Yapılan ve Ortak Proje Yürütülen İlgili Resmi Kurum ve Kuruluşlar | |
| İşbirliği Yapılan ve Ortak Proje Yürütülen İlgili Özel Kurum ve Kuruluşlar | |
| **3. Kamuoyu İletişimi** | |
| Etkili İletişim Araçlarının oluşturulması (Bülten, Rapor, Web Sayfası) | |
| Toplumsal Kitlelere Ulaşma Stratejisinin boyutu | |
| Medyada Görünürlük Düzeyi | |
| Akademi ve Bilimsel Dünya ile işbirliği | |
| Güvenilirlik ve İtibar Düzeyi | |
| **Kurumsal İletişim Stratejileri Ortalama Puanı** | |

İkinci olarak, *örgütsel iletişim* sivil toplum kuruluşunun kurumsal kapasitesini geliştirmeye yönelik gerçekleştirdiği faaliyetlerini içermektedir. Bu açıdan sivil toplum kuruluşunun yer aldığı ulusal-uluslararası ağlar, işbirliği yapılan ve ortak proje yürütülen

STK'lar, işbirliği yapılan ve ortak proje yürütülen ilgili resmi kurum ve kuruluşlar, işbirliği yapılan ve ortak proje yürütülen ilgili özel kurum ve kuruluşlar örgütsel iletişim açısından son derece önemlidir.

Son olarak, etkili iletişim araçlarının oluşturulması (bülten, rapor, web sayfası), toplumsal kitlelere ulaşma stratejisinin boyutu, medyada görünürlük düzeyi, akademi ve bilimsel dünya ile işbirliği, güvenilirlik ve itibar düzeyi bir sivil toplum kuruluşunun *kamuoyu ile etkili bir iletişim* gerçekleştirmesinin araçlarıdır.

### 4.1. Bernand van Leer Vakfı

Küresel bir paketleme şirketinin sahibi olan girişimci Bernard van Leer, II. Dünya Savaşı'nın neden olduğu yıkımı gördükten sonra toplumsal iyileştirme konusunda esinlenerek insani alanda çalışmalarını yürüten Bernard van Leer Vakfı'nı 1949 yılında kurmuştur. Bernard van Leer 1958 yılında vefat ettikten sonra oğlu Oscar, paketleme şirketi ile vakfın yönetimini devralmıştır. 1960'ların ortasına gelindiğinde vakıf çalışma alanını değiştirerek küçük çocuklar üzerine çalışma kararı almıştır. Bernard van Leer Vakfı, 50'ye yakın ülkede erken çocukluk dönemi çalışmalarına destek vermiştir. Bu ülke sayısı 2000 krizinde 25'e, 2008 krizinde ise 10'a inmiştir. Vakfın günümüzde faaliyet gösterdiği ülkeler arasında Hindistan, İsrail, Jamaika, Brezilya, Hollanda, Fil Dişi Sahilleri, Peru ve Türkiye bulunmaktadır. Türkiye'de 1994 yılından beri faaliyet gösteren Bernand van Leer Vakfı, Türkiye'de ilk olarak üniversiteler ve kapasitesi düşük sivil toplum kuruluşlarına destek vermiştir. Bernand van Leer Vakfı 2016 yılından itibaren ise Türkiye'de büyük bütçeli ve daha fazla partnerli projeler yürütmektedir.

Bernand van Leer Vakfı *Stratejik yönetim* açısından incelendiğinde vakfın her bir ülke için belirlediği temel stratejiler farklılık gösterdiği görülmektedir. Bunun temel nedeni her ülkede sivil toplumun farklı işlemesidir. Faaliyet gösterdiği ülkelerde ülkelerin kendi sivil toplum ve kamu yapısına göre hareket eden vakfın Türkiye'de uyguladığı temel strateji ise kamu kaynağını harekete geçirmektir. Vakfın 2016-2020 yılları arasında belirlediği ana stratejisi; ebeveyn destekleme programı, veri temelli karar verme süreci, yeşil alanlar ve parklar üzerine şekillendirilmiştir. Bu strateji çerçevesinde projeler gerçekleştirilmekte ve belirlenen strateji kapsamı dışında gelen projeler reddedilmekte ve stratejinin dışına çıkılamamaktadır. 2020-2024 arasında oluşturulacak yeni bir strateji

kapsamında var olan stratejiler yeni aktiviteler ile geliştirilebilmektedir. Türkiye'de daha önceki dönemlerde Bernand van Leer Vakfı babalık ve aile içi şiddet üzerine araştırmalar yapıp o araştırmaların sonuçlarının yayınlanması sağlamıştır. Bu çerçevede vakıf çocuklar üzerine çalışan STK'ları bir masa etrafına toplayarak çocuk hakları üzerine gerçekleşen politika çalışmalarında partnerlik yapmıştır. *Kurumsallaşma* açısından vakıfta farklı departmanlarda çalışan kişilerin görevleri çok net bir şekilde tanımlanmıştır. Şeffaflık ve iş bölümü açısından kişinin sorumluluğunu bilmesi ve görevlerini sorumluluk içerisinde yerine getirmesi açısından kurumsallaşmaya önem verilmektedir.

*Çevre analizi ile durum tespiti* açısından Bernand van Leer Vakfı'nın yönetim kurulu, departman yöneticileri ve ülke temsilcileri ile birlikte yatay bir yapılanma çerçevesinde mevcut durum kapasite analizini yapmaktadır. Bu yatay yapılanma içerisinde ülke temsilcileri, çalışanlardan ve fon verilen kuruluşlardan aldıkları görüşler ile oluşturdukları değerlendirme sonuçlarını genel merkeze iletmektedir

*Stratejik hedeflerin oluşturulması ve uygulanması* noktasında Bernand van Leer Vakfı'nın ülke ofislerinde yılsonuna doğru gelecek yıl yapılmak istenen faaliyetlerin taslak planı ve bütçesi oluşturulmaktadır. Bu plan, program direktörleri tarafından yönetim kuruluna sunulmaktadır. Bernand van Leer Vakfı'nın *stratejik hedeflerin oluşturulması ve uygulanmasını "İstanbul 95 Projesi"* üzerinden detaylandırılması son derece yerinde olacaktır. Vakıf genelde çeşitli üniversitelere fon vererek çeşitli araştırmalar yaptırmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre ülke ofislerine kendi programlarını oluşturma izni vermektedir. İstanbul 95 Projesi ile çocuk hakları, çocuğun korunması, çocuğun şiddetten uzaklaşması konusunda yapılan araştırmalar sonucunda "insan beyninin yüzde 85'inin 0-3 yaş arasında geliştiği" belirlenmiştir. Bir insanın hayatının ilk 3 senesinde nasıl temel atıldığı, o insanın eğitim hayatında gerçekleşen inşa sürecini etkilemektedir. Bu çerçevede, aile içi şiddeti engellemek ve çocuğun eğitim hayatına devamını sağlamak için gebelikten itibaren 36. aya kadar çalışmalar düzenlemektedir. Örneğin, 0-3 yaş arasında bir çocuğa yapılan 1 dolarlık yatırım 20 yılsonunda topluma 6-17 dolarlık katkı olarak dönmektedir (Kim, 2017). Dezavantajlı ailenin çocuğunun duyduğu kelime sayısı ile avantajlı ailenin çocuğunun duyduğu kelime sayısı arasında büyük ölçüde fark bulunmaktadır. Çocuğun sürekli bir şey duymaları beyin gelişimini artırmaktadır. Bu çerçevede Bernand van Leer Vakfı *"ailelere nasıl*

*yardım ederiz, kurumları nasıl harekete geçiririz?"* düşüncesindedir. Bernand van Leer Vakfı sahip olduğu bilgi ile kamu kaynaklarının harekete geçirilmesi üzerine çalışmaktadır.

*Stratejik kontrol süreci* açısından Bernand van Leer Vakfı'nda denetim iç kontrol, iç denetim ve fon verilen kuruluşlara yapılan denetim mevcuttur. Bernand Leer Vakfı Türkiye'de temsilciliği bulunmadığı için danışmanlık çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir. Ekim 2019'da Vakıf Türkiye'de temsilcilik aldığında VGM tarafından denetlenmeye başlanabilecektir.

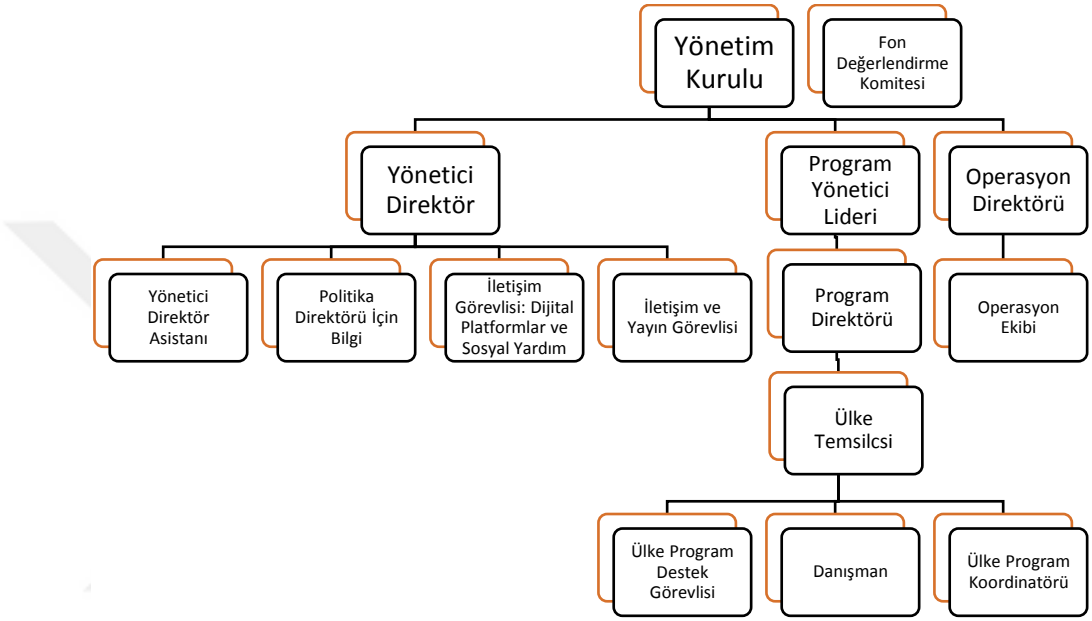
Vakıftan fon alan kuruluşlar ile yapılan sözleşmelerde verilen fonun büyüklüğüne göre bazı şartlar bulunmaktadır. Kurumlar fonları 3 veya 5 taksitte almaktadır. Bu çerçevede fon alan kurumlar 3 ya da 4 ayda bir yaptıkları faaliyetlerini Bernand van Leer Vakfı'na raporlamaktadırlar. Bu raporlar, kurumları bu aralıklarda yapmayı taahhüt ettikleri faaliyetleri ve yapılacak harcama kalemlerini içermektedir. Bu raporlama vakfa iletilince kurumlar projenin bir diğer taksitini almaktadırlar. Dolayısıyla kurumların yapmış olduğu faaliyetler gönderilen rapor çerçevesinde online olarak sisteme işlenmektedir. Kurumların sözleşme gereği ne taahhüt etikleri ve ne yaptıkları sistem üzerinden takip edebilmektedir.

Vakıf içindeki iç kontrol sistemi de online sistem üzerinden gerçekleşmektedir. Bu sistem üzerinden yöneticiler program koordinatörünün yaptığı faaliyetleri takip edebilmektedir. Program koordinatörü ise kendisine bağlı mali işler departmanı ve idari işler departmanındaki kişinin yaptığı işleri takip edebilmektedir. Performans değerlendirme süreci iki şekilde ilerlemektedir. İlk olarak, bireysel performans değerlendirmesi bulunmaktadır. İkinci olarak ise programın içinde cluster (küme) adı verilen aile destek programları, açık alanlar ve hareketlilik gibi veriye dayalı olarak gerçekleşmektedir. Performans denetimi yılda üç defa kontrol edilmektedir. Yılbaşında her kişi kendisi ile ilgili ve vakıftaki pozisyonu ile ilgili hedefler ortaya koymaktadır. Üç ayda bir herkes kişisel performans hedeflerini kendi yöneticisi ile değerlendirmektedir.

Bernand van Leer Vakfı, özellikle yatay yapılanma içerisinde ülke temsilcileri, çalışanlardan ve fon verilen kuruluşlardan aldıkları görüşler ile stratejik hedefleri belirlemesi ve ülke temsilcilerinin üniversitelere bilimsel araştırma yaptırıp onun

sonuçlarına göre ülke programlarını oluşturma izni vermesi çok derece kayda değerdir. Sonuç olarak, *stratejik yönetim* kapsamında oluşturulan kriterler üzerinden değerlendirildiğinde Bernand van Leer Vakfı 5,00 üzerinden **4,878** oranı ile yüksek bir başarı elde etmiştir (Tablo 8).

Bernand van Leer Vakfı Organizasyon Şeması




**Şekil 22. Bernand van Leer Vakfı Organizasyon Şeması** (Bernand van Leer Vakfı, 2019'dan uyarlanmıştır.)

*Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* açısından vakfın *katılım süreci, etkin zaman yönetimi, hesap verebilirliği ve hedeflerinin anlaşılır olması* incelenecektir. Merkezi Hollanda'da bulunan vakfın, Türkiye'de yönetim kurulu bulunmamaktadır. Vakıf Türkiye'de sadece danışman olarak yer almaktadır. Vakfın bir tane yönetim kurulu bulunmaktadır. Bu yönetim kurulu dünyanın diğer ülkelerinde erken çocukluk alanında çalışan vakıflardan ve şirketlerden gelen insanlardan oluşmaktadır. Yönetim kurulu büyük stratejilerin oluşturulması ve değerlendirilmesi ile ilgili yılda üç kere toplanmaktadır. Yönetim kurulunda karar alma mekanizması eşitler üstü şeklindedir. Bunun yanı sıra her ay içinde yönetim kurulu üyelerinin bulunduğu fon değerlendirme komitesi toplanmaktadır. Vakfa devamlı olarak proje başvuruları gelmektedir. Proje başvurularını değerlendirmek için her ay yönetim kurulundan bir ekip bir araya gelmektedir. Ülke ofislerinin yaptığı faaliyetlerden birbirlerinin haberdar olabilmesi için

yılda üç defa ülkeler bir araya gelmekte ve işlerini birbirlerine anlattıkları toplantılar gerçekleştirmektedirler. Bernand van Leer Vakfı'nda hiyerarşik yapılanma mevcut değildir, ancak departmanlaşma söz konusudur. Çalışanların kimle ve hangi işlerle çalıştığı bellidir ve bütün çalışanlar aynı sistem üzerinden çalışmaktadır. Bernand van Leer Vakfı'nda IT departmanı, mali departman vs. çalışanları ve ülke ofislerinde çalışanlar ile birlikte vakfın çalışan sayısı 50'yi geçmektedir.

Bernand van Leer Vakfı'nın Türkiye Ofisi'nde iki kişi çalışmaktadır. Türkiye temsilcisi ve program koordinatörüne ek olarak bir tane de danışman bulunmakta ve sözleşmede yer alan iş tanımları gerçekleşmektedir. Program koordinatörü, üniversitelerle belediyeler ve STK'larla yürütülen projeyi kontrol etmektedir. Türkiye Ofisi'nde ay sonunda ne gibi hedefler ortaya konmuş neler yapılmış ve yeni ay için ortaya konulacak yeni hedefler gibi konular değerlendirilmektedir. Bu kapsamda 30 günlük planlar yapılmaktadır. Online *"workflowy"* denilen todolist programı kullanılmaktadır. Ayrıca her hafta pazartesi günü ajandanın üzerinden geçilebilmekte ve herkes birbirinin sistemden takvimini görebilmektedir.

Bernand van Leer Vakfı'nın oluşturduğu faaliyet raporu hem basılı olarak bulunmakta hem de web sayfasında yer almaktadır. Faaliyet raporunda her ülke ofisinin hangi faaliyet için hangi kuruma ne kadar harcadığı görülebilmektedir.

İletişime dayalı katılımcı etkin toplantı sistemi ile yatay örgütlenme biçimi oluşturan ve ülkelerdeki faaliyetleri şeffaf bir şekilde kamuoyuna duyuran Bernand van Leer Vakfı *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* açısından değerlendirildiğinde Bernand van Leer Vakfı 5,00 üzerinden **4,812** oranında önemli bir başarı elde etmiştir (Tablo 8).

Bernand van Leer Vakfı'nın *kurumsal iletişim* süreci incelendiğinde *yönetimsel iletişim* açısından hiyerarşi bulunmamakta ve departmanlaşma söz konusudur. Kurum içi haberleşmenin gelişimi açısından Salesforce işletim sistemi kullanılmaktadır. Mali yapıdan idari yapıya bütün işlemler Salesforce'dan takip edilebilmekte ve toplantılar yapılabilmektedir. Kurumdaki herkes 0-3 yaş çocuklar ve kadınların iş hayatına katılımı konusunda çok hassastır. Ayrıca çalışma alanları içerisinde bebeklerin oyun oynayabileceği ve uyuyabileceği alanlar da bulunmaktadır. Çalışanların %80'ini kadınlar

oluşturmaktadır. Yılda iki veya üç defa tüm ekibin bir araya geldiği ekip aktiviteleri olmakta ve çalışanların performansları ile ilgili formlar doldurulmaktadır. Performans değerlendirme formlarından sonra bütün işlerden bağımsız olarak kişiye bu sene ne hedeflediğine dair sorular sorulmaktadır. Yılsonunda bu performans değerlendirmesine yönelik değerlendirmelerde yapılmaktadır. İşe yeni başlayış aşamasında, yöneticilerin anlatmaya ve işleyişi açıklamaya açık bir yol izlemesi çalışanın işi öğrenebilmesi açısından son derece önemlidir. Ayrıca vakıf, Bürokratik İngilizce Yazımı gibi çalışanın kuruma artı katkı sunacağı yeteneklerini geliştirmesi için fırsatlar sunmaktadır. Bu durum ekibin birlikte çalışma performansını da geliştirmektedir.

Bernand van Leer Vakfı, *örgütsel iletişim* açısından Türkiye'de çeşitli kuruluşlar ile ortak projeler yürütmektedir. Ayrıca European Foundation Centre (EFC) üyesi olarak Bernand van Leer Vakfı, EFC'nin İyi Uygulamalar İlkeleri'ne bağlı bulunmakta ve bu ilkeleri desteklemektedir. Bernand van Leer Vakfı Türkiye'de Boğaziçi Üniversitesi Vakfı, Kültür Kent Vakfı, TESEV, Süreyya Paşa Vakfı, AÇEV, Kamer Vakfı ile birlikte çalışmalar yürütmektedir. Çocuk alanında çalışan STK'ları bir araya getirmektedir. Şuan Sultanbeyli, Maltepe, Sarıyer, Beyoğlu Belediyeleri, İzmir ve Gaziantep Büyükşehir Belediyesi vs. ile ortak çalışmalar düzenlemektedir. *"İstanbul 95 Projesi"* 2018 Ekim ile 2019 Şubat arasında haftada bir gazete haberlerinde yer almaktadır. Belediyeler hedef kesim aileler ile birlikte çalışmaktadır. Yapılan her iş partnerlerle ve çocuk alanında çalışan STK'lar ile paylaşılmaktadır. İşlerden haberdar edip onları güncellemektedirler. Kendilerine katkı sunacak ve birlikte iş yapabileceklerine inandıkları kuruluşlar ile her zaman iş birliğine açık olduklarını vurgulamaktadırlar.

Uluslararası ve bölgesel düzlemde çocuk alanında çalışan STK'ları bir araya getiren ve kamu kuruluşları ile bir araya gelen, yaptığı işlerden haberdar edip onları güncelleyen Bernand van Leer Vakfı *Kurumsal İletişim Stratejileri* açısından 5,00 üzerinden **4,719** oranında bir başarı ortaya koymuştur (Tablo 8).

**Tablo 8**
**Bernand van Leer Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Bernand van Leer Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,878** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 4,83 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 4,785 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 5,00 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,90 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,785 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,812** |
| Katılım Süreci | 4,86 |
| Hesap verebilirlik | 4,416 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 5,00 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 5,00 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,719** |
| Yönetimsel İletişim | 4,857 |
| Örgütsel İletişim | 5,00 |
| Kamuoyu İletişimi | 4,30 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,803** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %'lik Başarısı** | **%96,06** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Gelişmiş** |

Tablo 8'de belirtildiği gibi, Bernand van Leer Vakfı kurumsal kapasite geliştirme stratejileri kapsamında değerlendirildiğinde vakfın kurumsal kapasite gelişimi başarısının **%96,06** olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim açısından 5 yıllık uzun vadeli strateji belirleyen Bernand van Leer Vakfı'nın her ülkenin kamu yapısına ve sivil toplumun işleyiş şekline göre model oluşturarak kamu kaynaklarını harekete geçirme konusunda son derece etkilidir. Bernand van Leer Vakfı kurumsallaşma açısından kurum içerisindeki görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmesini ve şeffaflık konusunda açık olunması tercih etmektedir. Sonuç olarak, Bernand van Leer Vakfı'nın stratejik yönetim anlayışı, kurumsal yönetim felsefesi ve kurumsal iletişimi son derece gelişmiştir. Bu açıdan Bernand van Leer Vakfı Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sivil toplum

kuruluşu olarak sahip olduğu yönetim anlayışı ile Kurumsal kapasitesini geliştirmek isteyen sivil toplum kuruluşlarına örnek teşkil etmektedir.

### 4.2. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği

21 Şubat 1989 tarihinde, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Atatürk ilke ve inkılaplarını korumak, geliştirmek, çağdaş eğitim aracılığıyla çağdaş insan ve çağdaş topluma ulaşmak amacıyla kurulmuştur. Bu çerçevede bir sivil toplum örgütü olarak ülkenin *"çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkması*" ideali için bütün bilgisi, deneyimi ve birikimi ile gönüllü biçimde çalışmaktadır.

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği *stratejik yönetim* açısından sahip olduğu 110 şubeyi bir araya getirerek ve kuşların birlikte "v" şeklinde uçmasından esinlenerek 17 kuş grubu oluşturmuştur. Örneğin; Maltepe, Kartal, Pendik, Gebze, Körfez, İzmit Şubeleri ile birlikte Kartal Kuş Grubu'nda yer almaktadır. Kartal Kuş Grubu gibi diğer gruplar yılda iki kez bir araya gelerek stratejik planlamaları yapmaktadır. Planlamanın tasarımı ve taslağı genel merkez tarafından hazırlanmakta ve şubeler o taslak üzerinden ilerlemektedirler. Bu kapsamda, faaliyet alanları konusunda neler yapılacak ve bu alandaki diğer STK'lar ve kamu kuruluşları ile nasıl bir işbirliği gerçekleştirilecek vs. üzerine planlamalar yapılmaktadır.

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, *Kurumsal Gelişim Çalışmaları* her şubede 15 yıldır yapılmaktadır. *Kurumsal Gelişim Çalışmaları* son 5 yıldır ise daha büyük kapsamda KALDER ile işbirliği içerisinde gerçekleştirilmiştir. KALDER İstanbul'da üç tane şubeyi pilot şube seçerek çalışmaya başlamıştır. Genel merkezde tüm şubelerden alınan raporlar toplanmış ve bu noktada şubeler açısından en zayıf yön, arşiv ve raporlama çıkmıştır. Kurumsallaşma yolunda Kurumsal Gelişim Birimi KALDER ile çalışmalarına devam eden ÇYDD, Kalite Derneği'nden mükemmeliyetçilik ödülü almıştır.

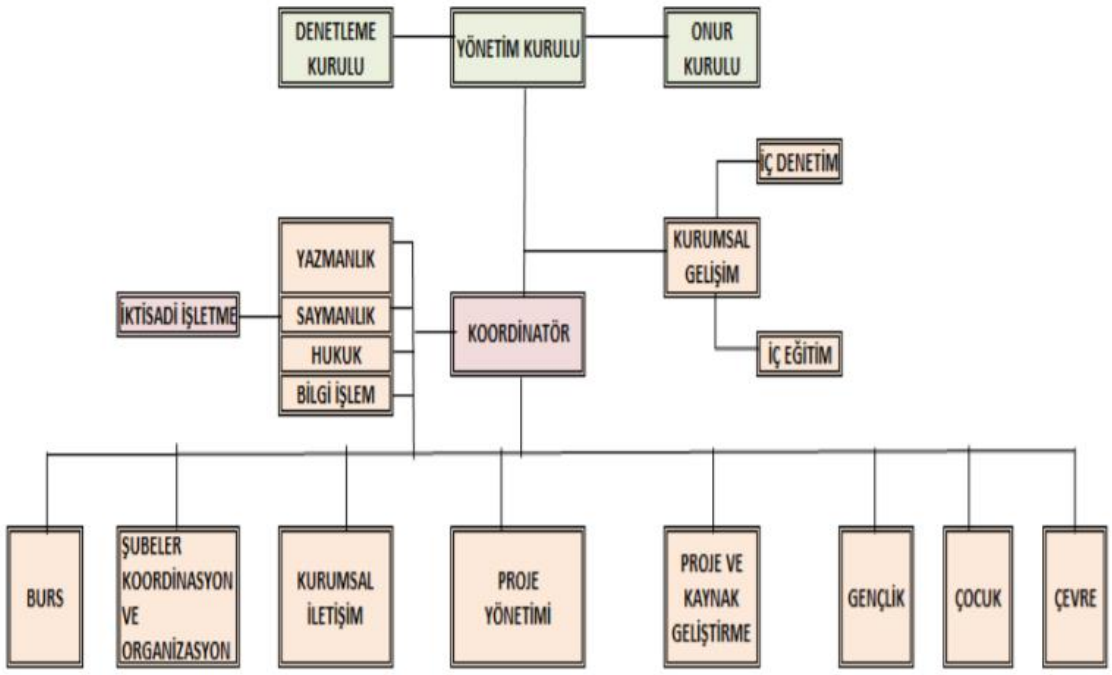
Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Kurumsal Gelişim Birimi'nin yaptığı çalışma çerçevesinde mevcut durum analizini son 5 yıldır KALDER ile gerçekleştirmektedir. *Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması* hususunda Kuş gruplarının katılımı ile stratejik planlar belirlenmektedir. Bir etkinlik yapılırken bu süreç proje olarak ele alınıp aşamalarına göre yerine getirilmekte ve çalışma paydaşlarının dernek ile aynı çizgide düşünen kuruluşlardan seçilmesine özen gösterilmektedir. Genel

merkezde yer alan proje birimi, "*Mentörlük"* ve "*Kodlamaca"* gibi projeleri tasarlayıp şubeler ile koordine bir şekilde yürütmektedir. Bunun dışında gönüllülerin derneğe getirdikleri projeler bütçe sağlandığı oranda şubelerde hayata geçirilmektedir. Bu yıl yedincisi düzenlenen *"Mentörlük Projesi"*ne üniversite mezunu iş bulamayan gençlerin katıldıktan sonra motivasyon yüklü oldukları gözlenmektedir. Kodlamaca Projesi ise dört senedir tüm şubelerde ve eğitim evlerinde uygulanmaktadır.

*Stratejik kontrol süreci* açısından dış denetim Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleşmektedir. Yukarıda bahsedildiği gibi genel merkezi İl Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlüğü denetlemektedir. Genel merkezdeki yönetim kurulunda da 3 asil 3 yedek üyeler denetimde bulunmaktadır. Kurumsal Gelişim Birimi'nin içerisinde bulunan iç denetim birimleri yurt genelinde bütün şubeleri sıra ile dolaşarak denetlemekte ve raporlarını genel merkeze sunmaktadırlar. Maltepe Şubesi'nde genel sekreter ve kütüphane sorumlusu olmak üzere iki tane profesyonel çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanların denetlenmesinde gönüllü çalışıldığından duygusal yaklaşılabilmekte, ancak görev tanımlarının yeniden netleşmesi üzerine değerlendirmeler yapılmakta ve aksayan yönler çalışanlar ile paylaşılmaktadır.

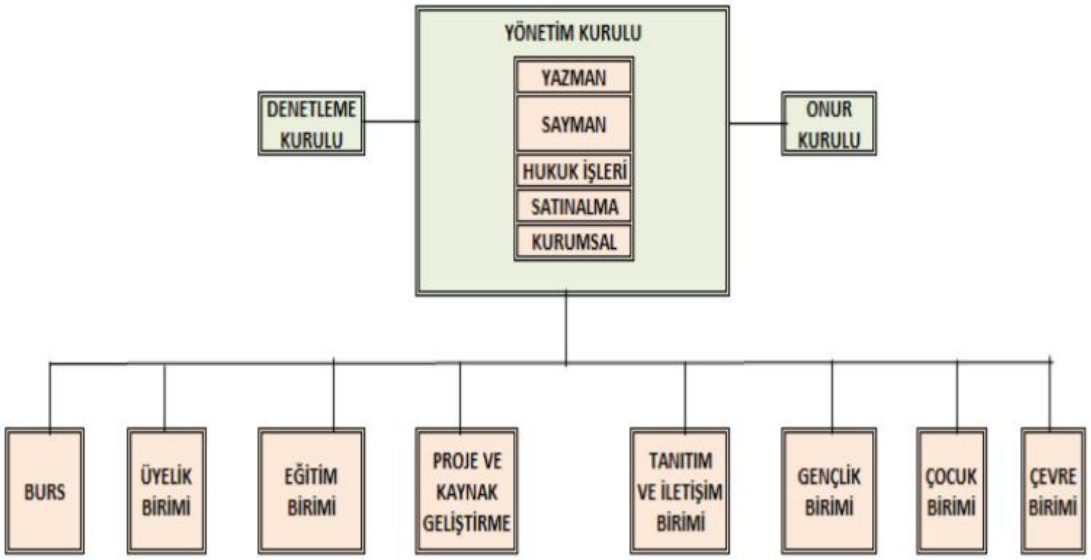
Yukarıda anlatılanlardan hareket ederek 15 yıldır kurumsal gelişim çalışmalarını sürdüren ve bu çerçevede 110 şubesinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi için kuş gruplarına ayıran ve bu kuş gruplarını Kurumsal Gelişim Birimi liderliğinde bir araya getirip stratejik planları belirleyen Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği *stratejik yönetim* açısından değerlendirildiğinde ÇYDD'nin 5,00 üzerinden **4,521** oranında bir başarı ortaya koyduğu gözlemlenmektedir (Tablo 9). Bu noktada ÇYDD, stratejik yönetim felsefini özümseyerek faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetip geleceğe taşımaktadır.

ÇYDD Genel Merkez Organizasyon Şeması




**Şekil 23.Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Genel Merkez Organizasyon Şeması** (ÇYDD, 2019)

ÇYDD Şube Organizasyon Şeması




**Şekil 24. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Şube Organizasyon Şeması** (ÇYDD, 2019)

*Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* açısından Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği *katılım süreci, etkin zaman yönetimi, hesap verebilirlik ve hedeflerin anlaşılır olması* üzerinden analiz edilmektedir. *Katılım süreci* açısından genel kurullarda şubelerde ve genel merkezde tüzüğe göre hareket edilmektedir. Genel kurul öncesi hazırlıklar yapılarak tahmini bütçeler tahmini faaliyetler planlanmaktadır. Çalışmanın daha sağlıklı olacağı düşünüldüğü için seçimli genel kurulda adaylar blok liste ile seçime girmektedirler. Şubelerde yapılan genel kurul sonucu seçilen delegeler genel merkezdeki genel kurula katılmaktadır. Son seçimde dernek tarihinde ilk kez iki blok liste aday olarak ortaya çıkmıştır. Genel merkezin seçimli genel kurulu mayıs ayı içerisinde; şubelerin seçimleri ise şubat ayı içerisinde gerçekleşmektedir. Genel merkez, şubelerin genel kurul sonuçlarını toparladıktan ve seçim raporlarını hazırladıktan sonra kendi seçimli genel kurulunu yapmaktadır.

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nde aynı zamanda genel merkez gençlik biriminin seçildiği kurultaylar yapılmaktadır. Gençlik Birimi üniversitede okuyan burs alan öğrencilerden oluşmaktadır. Şubelerde ise başkan, başkan yardımcısı saymanı ve yazmanı seçilerek Gençlik Birimi oluşturulmaktadır. Daha sonra şubelerden giden gençler kurultayda gençlik birimini seçmektedirler.

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin *"Eğitim Evleri Projesi"* kapsamında yurt genelinde 3, İstanbul'da olmak üzere 27 eğitim evi bulunmaktadır. Eğitim evleri başarılı ama eğitim ihtiyacını karşılayamayan öğrencilerin eğitim desteği aldığı, sanatsal, kültürel faaliyetlerin gerçekleştiği birimlerdir. Eğitim evlerini profesyoneller, şubelerdeki gibi oluşturulan yürütme kurulu ile eğitim evlerini yönetmektedirler. Eğitim hayatı başlayınca dördüncü sınıftan lise sonuncu sınıfa kadar çocuklar eğitim evlerine gelip Matematik, Fen Bilimleri, Sosyal Bilgiler, İngilizce eğitimlerini almaktadırlar. Bunların yanı sıra bale, gitar, dans piyano, tiyatro gibi alanlarda eğitimlerde verilmektedir. Yılsonunda da eğitim evlerinde şenlikler gerçekleştirilmektedir.

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin ülke genelinde 110, İstanbul'da 27 şubesi bulunmaktadır. Şubeler her 100 üyeye karşılık 1 delege ile genel kurulda temsil edilmektedir. Genel kurul iki senede bir şubelerde ve genel merkezde yapılmaktadır. Seçimler delege usulü olduğu için genel kurula katılım yüksektir. Genel kurulda faaliyet

raporu ve finansal rapor sunulduktan sonra divan heyetinden söz alınarak eleştiriler yapılmakta ve dilek ve öneri kısmında projelere ile ilgili olumlu olumsuz eleştiriler sunulmaktadırlar.

*Hesap verebilirlik* açısından şube yönetim kurulunda yer alan 3 asil ve 3 yedek denetimden sorumlu üye şube denetimini ve iç kontrolü yerine getirmektedir. Üç ayda bir hesaplar ve faaliyetler kontrol edilerek rapor verilmektedir. Genel merkezde Kurumsal Gelişim Birimi'nin içerisinde yer alan İç Denetim Birimi, şubeleri daha mükemmel hale getirmek için mali ve idari yönden denetlemektedir. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin faaliyet raporu her yıl internet sitesinde yayınlanmaktadır. Şubeler birimlerden aldığı raporlar ile yıllık faaliyet raporlarını oluştururken genel merkezde şubelerden gelen raporları belirli formlarda bir araya getirip yılık faaliyet raporunu oluşturmaktadır. Dergi çalışması şubeler tarafından gerçekleşmekte ve genel merkez sosyal medya üzerinden kamuoyuna ulaşmaktadır.

*Etkin zaman yönetimi* açısından yönetim kurulu seçildikten sonra başkan yardımcısı, sayman, yazman vs. ilk toplantıda belirlenmektedir. Kurumsal Gelişim Birimi hem genel merkezdeki hem de şubelerdeki organizasyon şemasını ortaya çıkarmıştır. *Etkin zaman yönetimi* açısından şube yönetim kurulu 7 yedek ve 7 asil üyeden oluşmakta ve her hafta toplanılmaktadır. Şubede toplantı gündemini başkan belirlemekte ve üyeler istediklerinde ekleme yapabilmektedirler. Genel merkezde çalışanların başında yer alan koordinatör genel merkezde toplantı gündemini hazırlamaktadır. Toplantı karar takip sisteminde yönetim kurulu toplanıp kararları almakta ve yazman çıkan kararları karar defterine geçmektedir. Şubede 7, Genel Merkezde 9 yönetim kurulu üyesi karar defterine imza atarak uygulama süreci başlamaktadır.

Sonuç olarak, etkili bir iç denetim mekanizması oluşturan ve şeffaf bir şekilde bütün faaliyetlerini kamuoyuna açan Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan kriterler çerçevesinde değerlendirildiğinde Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin 5,00 üzerinden **4,583** oranında bir başarı oranına sahip olduğu görülmektedir (Tablo 9). Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği oluşturduğu etkili katılım mekanizması açısından Türkiye'de şubeleşen sivil toplum kuruluşları için önemli bir örnek oluşturmaktadır.

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin *kurumsal iletişim* süreci incelediğinde *yönetimsel iletişim* açısından genel merkezdeki yazmanlık ya da kurumsal iletişim birimi mail sitemi aracılığı ile şubelere haberleri, projeleri ve toplantıları bildirmektedir. Bunun yanı sıra genel merkezdeki yönetim şube başkanlarının dâhil olduğu bir Whatsapp grubu oluşturulmuştur. Şubeler, genel merkezdeki burs birimi ve Kurumsal İletişim Birimi ile telefonla da iletişime geçilebilmektedir. Yeni üyeler olduğunda ise yapılan üye toplantılarında çağdaş yaşam sunumu ile şube birimleri yeni dernek üyelere tanıtılmaktadır. Bu çerçevede çalışmak istedikleri verimli olabilecekleri birimlere yönlendirilmektedirler. Kurumsal kapasite gelişmesi için genel merkezde çeşitli eğitimler verilmektedir. Kuş grubu bazında eğitmenlere gelerek gönüllü olmak, gönüllü yönetimi, burs ile ilgili mülakat teknikleri, yazmanlık, zaman yönetimi gibi eğitimler verilmektedir. Aynı zamanda gençler ve şubeler çalıştaylar düzenlemektedir. Motivasyon açısından genel merkezin yönlendirdiği ve şube gençlik birimlerinin katıldığı yaz kampı gibi etkinlikler gerçekleştirilmektedir. Gençlik birimi genel merkez yönetimi ile birlikte çalışarak kurultay, yaz kampı, Anıtkabir Buluşması, Çanakkale Buluşması gibi etkinlikler düzenlemektedir.

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, eğitim alanında örgütlenen 24 STK'nın bir araya geldiği Laik ve Bilimsel Eğitim Platformu'na (LABEP) üyedir. LABEP eğitim alanında toplantılar düzenleyerek Milli Eğitim Bakanlığı'na öneriler sunmaktadır. Şube bazında Cumhuriyetçi Kadınlar Derneği, Atatürkçü Düşünce Derneği, Yeni Köy Enstitülüler Derneği ile iş birliği yapılmaktadır. İdeolojik olarak farklı düşünen STK'lar ile proje ve işbirliği bazında bir araya gelinmemektedir. ÇYDD genel olarak kendisi ile aynı dünya görüşünde olan STK'lar ile bir araya gelmektedir. Aynı dünya görüşünde olan STK'lar bir araya gelinse bile, teknik konuda fikir anlaşmazlığı da yaşanabilmektedir. Özel sektör ile geçmişte Turkcell ile birlikte Kardelenler Projesi gerçekleştirmiştir. Nike ve Mercedes ile iş birlikleri sürdürülmektedir. Mercedes meslek lisesinde okuyan kızlara burs vermekte ve onları yılda bir araya getirerek eğitimler vermektedir. Daha sonra iş hayatında onları istihdam etmektedir. Milli Eğitim'e bağlı ilkokullarda okuyan çocuklar Okul Müze Projesi ile müzelerde gezdirilmiştir. Ancak yaşanan siyasal konjonktürde ÇYDD, giderek okullara ulaşamaz noktada olduğu için *"Okul Müze Projesi"* o noktada kalmıştır.

**Tablo 9**
**Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin**
**Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,521** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 4,833 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 4,50 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,375 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,40 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,50 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,583** |
| Katılım Süreci | 5,00 |
| Hesap verebilirlik | 4,66 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 4,66 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 4,00 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,509** |
| Yönetimsel İletişim | 4,93 |
| Örgütsel İletişim | 4,00 |
| Kamuoyu İletişimi | 4,40 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,538** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %'lik Başarısı** | **%90,76** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Orta-Üst** |

*Kurumsal iletişim* açısından kendisi ile aynı dünya görüşünde olan STK'lar ile bir araya gelse de etkili bir kurum içi yatay ve dikey iletişim stratejisi geliştiren, faaliyetlerini kamuoyuna şeffaf bir şekilde paylaşan Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği *Kurumsal İletişim Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde derneğin 5,00 üzerinden **4,509** oranında başarılı olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Sonuç olarak, Tablo 9'da görüldüğü gibi *stratejik yönetim* puanı **4,521**; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* puanı **4,583** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,509** olan Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin bu üç strateji türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,538**'dir. Böylelikle ÇYDD, *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%90,76** oranında bir başarı sergilemiştir. ÇYDD'nin almış olduğu bu puan sahip olduğu

stratejik yönetim felsefi, demokratik ve şeffaf yapılanması ve kurumsal iletişim vizyonu ile geliştirdiği kurumsal kapasitesinin sonucudur. Türkiye'de şubeleşen sivil toplum kuruluşları için ÇYDD önemli bir örnek teşkil etmektedir.

### 4.3. Habitat Derneği

Türkiye'de sürdürülebilir kalkınma kapsamında faaliyetlerini yürüten bir sivil toplum kuruluşu olan Habitat Derneği (Habitat), gençlerin sürdürülebilir kalkınma alanında etkili rol bir oynamasını hedeflemektedir. Habitat Derneği 1995 Kopenhag Sosyal Kalkınma Zirvesi ile BM Habitat II Zirvesi'nde bir araya gelmiş olan aktivistler tarafından 1997 senesinde kurulmuştur. Varlık sebebi dünya gençleri ile Türkiye gençleri arasında iletişim köprüsü inşa etmek olan Habitat Derneği, bu vizyon çizgisinde uluslararası ortaklıklar kurmak ve gençlerin kapasitelerini geliştirmek üzere birçok program ve proje geliştirmiştir. Bu çerçevede ulusal ve yerel boyutta Habitat Derneği uluslararası networklerin yürütücülüğünü ve sekretaryasını üstlenmiştir. Bu açıdan Habitat Derneği'nin oluşturduğu kültür, bir mozaiğin farklı parçalarını bir araya getirme ve bu farklılıkların bir arada yaşamasının desteklenmesidir.

Habitat Derneği kurumsallaşma açısından hızlı bir kurumsallaşma içerisindedir. İki sene önce bir apartman dairesinde 15 kişi çalışırken bugün Kâğıthane'deki ofiste 60 kişi derneğin bünyesinde çalışmaktadır. Habitat Derneği'nin açmayı planladığı girişimcilik merkezi ile çalışma ofisi de oraya taşınacaktır. Habitat Derneği'nde *kurumsallaşma* süreci yapılan projelerin sağladığı katkı ile gerçekleşmektedir. Habitat Derneği'nde kurumsallaşma sürecinin satın alma kurallarından tutun da içerdeki bütün bütçe yönetmeliklerin geliştirilmesine kadar çok şeyi öğrettiğine inanılmaktadır.

*Stratejik yönetim* açısından Habitat Derneği'nde 5'er yılık uzun vadeli stratejiler kurgulanmaktadır. Bu kapsamda gerçekleşen Habitat Derneği'nin yeni 5 yılık stratejisinin belirlenme süreci Temmuz 2019'da sonlandırılmıştır. Eylül ayındaki yönetim kurulu toplantısında ve genel kurulda yeni stratejiye geçiş kararı alınmıştır. Habitat Derneği'nde Eylül ayından itibaren yeni bir 5 yıllık strateji ile yola devam edilecektir. Habitat Derneği'nde özellikle 5'er yıllık stratejilerin ölçülmesi ve arşivlenmesi anlamında *Habitat 10. Yıl*, *Habitat 15. Yıl*, *Habitat 20. Yıl* gibi kitaplar hazırlanmaktadır. Bu

kitaplarda stratejilere yer verilerek hangi stratejilerin gerçekleştiği ve hangilerinin gerçekleşmediği ortaya konulmaktadır.

Habitat Derneği'nin ana stratejilerinden birisi stratejik adımlar atabilmek ve stratejilerin sürdürebilirliğini sağlamak için çok ortaklı projeler kurgulanmaktadır. STK, kamu ve özel sektör kuruluşlarının bir araya geldiği *"Kız Kardeşim"* projesi bunun çok önemli örneğidir. Habitat Derneği'nin bir önceki 5 yıllık planda ortaklıkların ve projelerin güçlendirilmesi, gençlik alanında gençlik çalışmalarının gerçekleştirilmesi, girişimcilik konusunda Türkiye'deki algının iyileştirilmesi ve bu sürecin uluslararası alana taşınmasına katkı sağlanması gibi birçok hedefi bulunmaktadır. Aynı zamanda bu 5 yıllık süreç içerisinde yapılan çalışmaların uluslararası alanda da sunulma durumu bulunmaktadır. Bir sonraki beş yıllık planda ise yapılan bu çalışmaların bölgesel aktör olma yolunda diğer ülkelerde uygulanmaya başlanması gibi hedefler bulunmaktadır.

*Durum tespiti ve çevre analizi* kapsamında Habitat Derneği'nde son 5 yıllık stratejinin geliştirilmesi sürecinde Politika Analiz Laboratuvarı firması ve YÖNDES Yönetim Danışmanlık katkı sağlanmıştır. Habitat Derneği'nde her yıl yapılan toplantılar ile stratejik hedefler güncellenmektedir. Önümüzdeki 5 yıllık strateji belirlenirken çalışanlar, gönüllüler, derneğin proje ortakları, STK'lar, özel sektör kuruluşları, kamu kuruluşları ve derneğin eski çalışanları ile fikir alışverişi açısından toplantılar gerçekleştirilmiştir.

*Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması* açısından bir projenin oluşmasında birçok farklı etken bulunmaktadır. Güçlü network ve yapılan etkili projeler özel sektör kuruluşları açısından ilgi uyandırmakta ve bu kuruluşlar Habitat Derneği ile proje gerçekleştirmek istemektedirler. Bu kapsamda proje ortağının çalışmak istediği alana dair projeler geliştirilmektedir. Hedef kitleyi verip konusunu Habitat Derneği'ne bırakan kuruluşlar bulunmaktadır. Bu açıdan hedef grup odaklı da çalışılmaktadır. Ayrıca Habitat Derneği'nde AB gibi uluslararası fon çağrılarına proje yazılmaktadır. Habitat Derneği aynı zamanda farklı vakıfların açtığı proje çağrılarına başvurup fon veren vakıflar ile de çalışmaktadır. Habitat Derneği'nin yaptığı projelerde farkındalık eğitimleri ve son zamanlarda uzmanlık eğitimleri de verilmektedir. Habitat Derneği'nde

sündürülebilir kalkınma temel alınarak genellikle istihdamı destekleyici projeler yürütülmektedir.

Şubesi bulunmayan Habitat Derneği'nin 81 ilde gönüllüleri bulunmaktadır. Habitat Derneği eğitimlerinde Akran Eğitim Modeli'ni uygulanmaktadır. Bu model 5 yıl önceki ve şimdiki yapılan stratejilere de katkı sağlamaktadır. Bu model aynı zamanda şubeleşmenin önüne geçerek Habitat Derneği'ne yerelde, sahada daha hızlı aksiyon alma şansı vermektedir. Habitat Derneği sahada Kaymakamlık, Belediye, İl Eğitim Müdürlüğü gibi kamu kuruluşları, STK ve özel sektör kuruluşları ile birlikte çalışılabilmektedir. Projelerde bu kurumlarla iş birliği yapılarak eğitim ihtiyacı olan kişilere eğitim ulaştırılmaktadır. Habitat Derneği'nin bu doğrultuda gönüllü yönetim stratejisi bulunmaktadır. Bu strateji kapsamında belirlenen ilkeler bütünü çerçevesinde Habitat Gönüllüsü hiçbir koşulda ayrımcılık yapmayarak dernek değerlerine uymak zorundadır. Gönüllülerde bu ilkeler aranmakla birlikte, projenin hedef kitlesi ve eğitim içeriği de çok önemli bir husustur. Habitat Derneği sahada verdiği eğitimlerde tepeden inme eğitimden ziyade yereldeki insanlar yine yereldeki insanlara eğitim verdirmektedir. Bu hususta yerelin ihtiyaç analizini yapabilecek kişiler ile çalışılmaktadır.

Habitat Derneği'nde iç kontrol açısından program direktörleri Habitat Derneği'nin ana damarıdır. Takip etme noktasında program direktörleri aktif bir şekilde çalışmaktadırlar. Proje direktörlerinin verdiği raporlar çerçevesinde derneğin 6 ayda bir gerçekleştirdiği oryantasyon ve koordinasyon toplantısı yapılmaktadır. Dernek aynı zamanda mali ve idari işlerden sorumlu yürütme ve yönetim kurulu üyeleri tarafından değerlendirilmektedir. Proje ve programların hedeflerine ulaşma noktasında her kişinin farklı görevi bulunmaktadır. Temel olarak, ekipler kendi direktörleri tarafından değerlendirilmektedir. Özellikle 6 ayda bir yapılan koordinasyon ve oryantasyon toplantılarının olduğu dönemde her ekip kendi iç muhasebesini yapmakta ve bu planda değerlendirilmektedir. *Kurumsal performans değerlendirmesi* Habitat Derneği'nde Eylül 2019'dan sonra daha aktif olarak geçilecek bir süreçtir. Kişi bazlı hedeflerin konulup değerlendirilmesi sürecine henüz geçilmemiştir. Bu kapsamda YÖNDES Yönetim Danışmanlık ile insan kaynakları için çalışmaktadır.

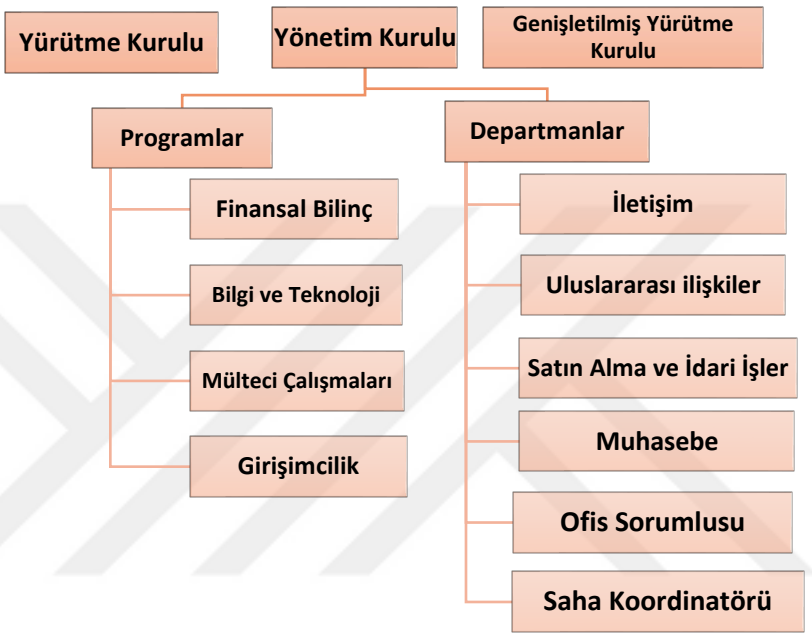
Sahada eğitim veren gönüllülere akran eğitimi uygulanmaktadır. Her projenin birer eğitim koordinatörü ve projenin gönüllülerden sorumlu saha koordinatörü bulunmaktadır. Bu sorumlular yaptıkları denetimleri kendi içlerinde objektif bir biçimde gerçekleştirmekte ve bu kapsamda raporlamalar yapmaktadırlar. Gönüllü kişilerden sorumlu koordinatörlerin sergiledikleri performans aynı zamanda genel merkez tarafından izlenmektedir. Gönüllü kişilerden sorumlu koordinatörler hangi eğitmenin kaç kişiye hangi konularda eğitim verdiğine, hangi kurumlar ile görüştüğüne vs. yapmış oldukları raporlamalarda yer vermekte ve bu raporlamalar üzerinden değerlendirmelerini yapmaktadırlar.

Sonuç olarak, 5'er yılık uzun vadeli kurgulanan stratejiler doğrultusunda yönetilen ve bu kapsamda stratejilerin sürdürebilirliğini sağlamak için çok ortaklı projeler oluşturan Habitat Derneği *stratejik yönetim* kapsamında değerlendirildiğinde Habitat Derneği'nin 5,00 üzerinden **4,804** oranında çok önemli bir başarıya sahip olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 10). Habitat Derneği stratejik yönetimi temel alarak ortaklıkların ve projelerin güçlendirilmesi, gençlik alanında gençlik çalışmalarının gerçekleştirilmesi, girişimcilik konusunda Türkiye'deki algının iyileştirilmesi ve yapılan çalışmaların uluslararası alanda da sunulması gibi hedeflerini gerçekleştirmeyi ve gerçekleşen bu hedeflerin sürdürülebilirliğini sağmayı istemektedir. Stratejik yönetim oluşturulan etkiler bakımından Habitat Derneğinin kurum kültürüne nüfuz etmiştir.

*Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında Habitat Derneği'nin *katılım süreci* incelendiğinde genel kurul süreci yılda bir şeklinde oluşmaktadır. Olağan genel kurul her yıl seçimli geçmektedir. 45 tane üyesi bulunan Habitat Derneği üyelik sistemi üzerinden ilerleyen bir dernek değildir. Profesyonel çalışanlar derneğe üye değildir. Gönüllüler derneğe üye olmamakta ve gönüllü olarak çalışmaktadırlar. Genel kurula sadece üyeler katılmaktadır. Genel kurulda senenin değerlendirilmesi, stratejik planın oluşturulmasından sonra onaylanması şeklinde gerçekleşmektedir. Habitat Derneği'nin beyannamelerinde yıl içerisinde ne kadar harcama yapıldığı, projelere ne kadar para girişi ve çıkışı olduğu yer almakta ve internet sitesinde yıl yıl yayınlanmaktadır. Habitat Derneği web sitesinde beyannameler kısmında bütün şeffaflığı ile denetim raporlarına ulaşılabilmektedir. Yıllık olarak gerçekleşen faaliyet raporunda derneğin devam etmekte olan 17 tane projesi bulunmaktadır. Ortaklara sunulmak zorunda

olduğu için her proje için her yılın sonunda bir tane faaliyet raporu oluşturmaktadır. 17 projenin raporunun bir araya gelmesi ile genel bir faaliyet raporu oluşturulmaktadır. Bu faaliyet raporunda Habitat Derneği'nin belirlediği stratejilerin projelerde ne ölçüde gerçekleştiği faaliyet raporunda yer almaktadır

Habitat Derneği Organizasyon Şeması




**Şekil 25. Habitat Derneği Organizasyon Şeması** (Habitat Derneği 2019'dan uyarlanmıştır).

Derneğin 5 kişiden oluşan yönetim kurulu bulunmaktadır. Yönetim kurulunun altında yürütme kurulu bulunmaktadır. Yürütme kurulunun faaliyetleri; derneğin projelerinin yürütülmesi, kurumsal ilişkilerin ve karar mekanizmasının işletilmesi noktasında ilerlemektedir. Gelecek genel kurulda iç-içe geçen yönetim kurulu ile yürütme kurulunun daha da ayrılması gündemdedir. Yönetim kurulunun altında yürütme kurulu, yürütme kurulunun altında ise program koordinatörlükleri bulunmaktadır. Yönetim kurulu ayda bir toplanmaktadır. Yönetim kurulunun toplandığı gün içerisinde toplanan yürütme kurulu 15 günde bir toplanmaktadır. Program koordinatörleri ise beraber çalıştıkları için toplantıya gerek olmamaktadır. Habitat Derneği'nde yatay-hiyerarşisiz kurgulanan yönetim mekanizması yönetim kurulu, yürütme kurulu, genişletilmiş yürüte kurulu ve programlar şeklinde gerçekleşmektedir.

Şuanda bulunan yönetim kurulu üyeleri, yürütme kurulu içerisinde de yer almaktadır. Yönetim kurulu başkan, iki başkan yardımcısı, bir sayman ile bir genel sekreterden oluşmaktadır. Toplamda 11 kişiden oluşan yürütme kurulu ise program ve departman direktörlerinden oluşmaktadır. Genişletilmiş yürütme kurulu direktörlerden oluşmaktadır. Eylül 2019'dan itibaren sistematik olarak geçilecek olan yürütme kurulu ise 4 temel alandan oluşmaktadır. Bu alanlar, programlardan sorumlu, mali işlerden sorumlu ve idari işlerden sorumlu (muhasebe, bina yönetimi gibi bütün süreçleri içeren) ve uluslararası ilişkilerden sorumlu yürütme kurulu üyeleri tarafından koordine edilecektir.

*Hesap verebilirlik* açısından Habitat Derneği'nin denetim süreci incelendiğinde Habitat Derneği'nde proje ortaklarının göndermiş olduğu bağımsız denetim kuruluşları tarafından bir denetim gerçekleşmektedir. Proje odaklı gerçekleşen bu denetimlerde proje kapsamında yapılan aktiviteler ve yapılan harcamalar denetlenmekte ve bir rapor ortaya çıkarılmaktadır. Bunun dışında Habitat Derneği kendisini dışarıdan bağımsız denetleme kuruluşuna denetletmektedir. Ayrıca derneğin kendi denetim kurulunun yapmış olduğu 6 ayda bir gerçekleşen denetimler bulunmaktadır. Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün yapmış olduğu denetimler de bulunmaktadır. Aynı zamanda Habitat Derneği'nin birlikte çalıştığı Birleşmiş Milletler'in yapmış olduğu denetimler bulunmaktadır. Ayrıca program koordinatörleri iç kontrol gerçekleştirmekte her programda dosyalamadan sorumlu kişi bulunmakta ve dosyalama sisteminin doğruluğu kontrol edilmektedir. Aynı zamanda yürütme kurulundan sorumlu yönetici de bir üst denetim gerçekleştirmektedir. Habitat Derneği'nde bir yıl içerisinde sıkça denetimlerin yaşandığı 5-6 aşamalı bir denetim süreci gerçekleşmektedir.

*Etkin zaman yönetimi* açısından Habitat Derneği'nde toplantı gündemi yönetim kurulunun talebi ile gelen gündemler ve program koordinatörleri tarafından konuşulması istenen gündemlerden oluşmaktadır. Toplantı tarihleri önceden belli olduğu için bir mail ile duyuru yapılmaktadır. Bu süreçte hazırlanması gereken bir doküman veya bilgi var ise bunla ilgili bilgilendirme yapılmaktadır. Yönetim kurulu kararı dernek defterine işlenmektedir. Yönetim kurulunun aldığı kararların takibi yürütme kurulu ve yönetim kurulunda yapılan toplantılarda gerçekleşmektedir. Yapılan yönetim kurulunun tutanağı oluşturulmakta ve bir önceki ayda yapılan yönetim kurulunda alınan kararlar üzerine

*"gerçekleşti mi, gerçekleştiyse nasıl gerçekleşti, gerçekleşmediyse neden gerçekleşmedi?"* gibi sorular ile karşılaştırılma yapılmaktadır. Habitat Derneği'nde işler yürütülürken *Microsoft Office 365* ve onun içerisindeki programlar kullanılmaktadır. Ekipler aynı zamanda *Teams, Planner, Şehir Point* gibi programları da kullanmaktadırlar. Arşivleme ve planlama için *One-Drive* gibi online programlar kullanılmaktadır. Belgeler online çalışıldığı için sürekli arşive halindedir. Genel olarak 6 aylık ve bir yıllık dönemde arşivlemenin yedeği alınmaktadır.

*Hedeflerin anlaşılır olması* açısından Habitat Derneği'nin sahip olduğu çatı görevi gören sürdürebilir kalkınma hedefleri çerçevesinde yerelde çalışan bütün kurumlar Habitat Derneği'nin yerel ortakları olarak görülmektedir. Bunun dışında *Girişimcilik, Mülteci Çalışmaları, Bilgi ve İletişim Çalışmaları* ve *Finansal Bilinç* olmak üzere 4 temel program çerçevesinde çalışmaktadır. İlerleyen yıllarda kadın çalışmaları programı da eklenecektir. Gerçekleşen faaliyetlerdeki kalite standartları incelendiğinde dernek içerisinde satın alma kuralları, faaliyet kuralları, erişilen hedef kitlenin korunmasına yönelik etik kurallar kapsamında projeler gerçekleşmektedir. Ekip ruhunun güçlendirilmesi için ise ofiste ekiplerin kendi içerisinde yürüttüğü motivasyon çalışmaları ile Habitat Derneği'nin bütün çalışanlarının katıldığı motivasyon etkinlikleri bulunmaktadır. Aynı zamanda gönüllüler için motivasyon etkinlikleri, koordinasyon toplantıları ve saha ziyaretleri gerçekleştirilmektedir.

Bu veriler ışığında, etkin bir katılın kültürüne sahip, şeffaflığı temel alan ve proje bazlı hareket edildiğinden hesap verebilirliği etkili bir gerçekleştiren Habitat Derneği *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan kriterler çerçevesinde değerlendirildiğinde derneğin 5,00 üzerinden **4,833** oranında örnek teşkil edilecek bir başarı oranına sahip olduğu görülmektedir (Tablo 10). Bu açıdan Habitat Derneği'nin elde ettiği bu başarı oluşturduğu kültürün, bir mozaiğin farklı parçalarını bir araya getirmesinin bir sonucudur. Habitat, sahip olduğu stratejik yönetim vizyonu çizgisinde uluslararası ortaklıklar oluşturmak ve gençlerin kapasitelerini arttırmak adına birçok program ve projeyi hayata geçirmiştir.

Habitat Derneği'nde *kurumsal iletişim* açısından *yönetimsel iletişim* incelendiğinde dernekte dikey bir yapılanma olmadığı için ofiste çalışan herkes birbirini

arkadaş olarak görmektedir. Diğer kurumlarla yürütülen ilişkilerde o projenin koordinatörü, departman direktörü ve yöneticiler birbiri ile görüşüp ortak bir iletişim stratejisi oluşturmakta ve bu çerçevede diğer firmalar ile görüşülmektedir. Gönüllüler ile iletişim konusunda her programın eğitim koordinatörü ve gönüllü yönetiminden sorumlu saha koordinatörü bulunmaktadır. Gönüllü yönetimi saha koordinatörleri, uzman eğitmenler ve proje eğitim koordinatörlerinin iş birliğinde gerçekleşmektedir. Hızlı karar alıp uygulanması açısından şubeleşmeye geçilmemektedir. Her ilde sahadaki koordinatörün yöneticiliğinde WhatsApp Grupları bulunmaktadır. Dolayısıyla Van'daki gönüllü koordinatörüne ulaşıp eğitim çalışmalarına başlayın denilebilmektedir. İşe alımlar altı ayda bir yapılan oryantasyon ve koordinasyon toplantılarına denk gelmektedir. İşe yeni başlayanlar için yapılan oryantasyon toplantılarında ilk olarak Habitat Derneği'nin hedefleri ve ilkeleri anlatmakta ve çalışacağı program kapsamında oryantasyonu sürdürülmektedir.

*Kurumsal iletişimin örgütsel iletişim* boyutu incelendiğinde Habitat Derneği başta Ulusal Gençlik Parlamentosu olmak üzere Türkiye'de Kent Konseyi, Kadın, Gençlik, Çocuk ve Engelli Meclisleri'nin kurulmasına öncülük etmiştir. Habitat Derneği aynı zamanda yaklaşık 200 tane STK'nın yer aldığı Ulusal Gençlik Parlamentosu'nun sekretaryasını yürütmektedir. Habitat Derneği Ulusal Gençlik Parlamentosu'nda sürdürebilir kalkınma temelli bir topluluk haline gelme noktasında yer almaktadır. Habitat Derneği aynı zamanda Ulusal Gönüllülük Kongresi ve Global Entrepreneurship Network'üne dâhildir. Bununla birlikte Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) stratejik ortağı olan Habitat Derneği bütün çalışmalarında ve projelerinde hükümetleri, yerel yönetimleri, kamu kuruluşlarını, özel sektör kuruluşlarını ve sivil toplum kuruluşlarını dahil ettiği çok partnerli ortaklıklar oluşturmaktadır. Habitat Derneği'nde Örgütsel süreçte proje bazlı veya program bazlı *kurumsal iletişimi* detaylandırıldığında Habitat Derneği'ndeki girişimcilik programının bir iletişim süreci olduğu görülmektedir. Girişimcilik programındaki çalışanlar bu süreci ortaklıklarla gerçekleşmektedirler. Bu kuramsal ortaklıklar yereldeki uygulamaların kurumsallaşması, yerelde hedef kitleye ulaşımın kolaylaşması, eğitim içeriği, uygulama desteği gibi çalışmalarda kurumların Habitat Derneği'ne destek vermesi veya Habitat Derneği'nin onlara destek vermesi şeklinde gerçekleşmektedir. Habitat Derneği ile ilgili üst temsili

içeren kurumsal iletişim sürecinde yönetim kurulu başkanının birebir ilgilendiği kurumsal öğrenme süreci gerçekleşmektedir.

**Tablo 10**
**Habitat Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Habitat Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,804** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 5,00 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 5,00 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,75 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,70 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,571 |
| **2.Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,833** |
| Katılım Süreci | 4,75 |
| Hesap verebilirlik | 4,75 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 5,00 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 4,833 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,80** |
| Yönetimsel İletişim | 5,00 |
| Örgütsel İletişim | 5,00 |
| Kamuoyu İletişimi | 4,54 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,812** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %lik Başarısı** | **96,25** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Gelişmiş** |

Habitat Derneği Türkiye Cumhuriyeti'nin 5 Yıllık Kalkınma Planları ve Stratejileri hususunda dernek olarak 9 masada yer almaktadır. Kalkınma planlarına dâhil olduğu için Habitat Derneği birçok bakanlıkla ortaklaşa çalışmaktadır. Habitat Derneği bu kapsamda Mili Eğitim Bakanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Çalışma Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı ile çalışmalar yürütmektedir. Bu bakanlıkların dışında proje odaklı çalıştığı birçok bakanlık bulunmaktadır.

*Kamuoyu ile iletişim* açısından önceki yaptığı işlerden dolayı referansı çok güçlü olan Habitat Derneği'nin iletişim departmanının yapmış olduğu iletişim stratejisi

bulunmaktadır. Habitat Derneği güvenilirlik anlamında sahada çok büyük bir sıkıntı yaşamamaktadır. Yerelde gerçekleşen organizasyonların güvenirliği desteklemesi bu noktada çok önemlidir. Örneğin; yerelde bir okula giderken Milli Eğitim Bakanlığı'ndan izinin olması Habitat Derneği'nin güvenilirliğini desteklemektedir.

*Kurumsal iletişim* açısından, bütün çalışmalarında ve projelerinde hükümetleri, yerel yönetimleri, kamu kuruluşlarını, özel sektör kuruluşlarını ve sivil toplum kuruluşlarını dahil ederek çok partnerli ortaklıklar oluşturan Habitat Derneği *Kurumsal İletişim Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde Habitat Derneği'nin 5,00 üzerinden **4,80** oranında yüksek bir başarıya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Sonuç olarak, Tablo 10'da görüldüğü gibi *Stratejik Yönetim* puanı **4,804**; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* puanı **4,833** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,80** olan Habitat Derneği'nin bu üç strateji türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,812**'dir. Böylelikle Habitat Derneği, *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%96,25** oranında yüksek bir yüzdelik başarı sergilemiştir. Bu nedenle, stratejik yönetim anlayışı, kurumsal yönetim felsefesi ve kurumsal iletişimi son derece gelişmiş olan Habitat Derneği kurumsal kapasitesini geliştirmek isteyen sivil toplum kuruluşlarına önemli bir örnek teşkil etmektedir.

### 4.4. İlim Yayma Cemiyeti

İlim Yayma Cemiyeti 1951 yılında çeşitli meslekten 68 kişi tarafından dönemin siyasi ortamı gereği vakıf olarak kurulamayacağından dolayı dernek olarak kurulmuştur. Demokrat Parti'nin iktidara gelmesi ile birlikte dinin yaşanması anlamında büyük rahatlıklar yaşanmaya başlanmıştır. Daha önce denenmiş ancak istenilen verim alınamamış olan *"İmam Hatip Projesi"* tekrar gündeme gelmiştir. İlim Yayma Cemiyeti'nin üyelerinin girişimi ile Milli Eğitim Bakanı Tevfik İleri'nin onayı ile Celalleddin Ökten'in müfredatını oluşturduğu İslami ve fenni ilimleri bir araya getiren İstanbul İmam Hatip Okulu açılmıştır. Temelinin atılışına Adnan Menderes de katılmıştır. Bu okullar belli başlı merkezlere açıldığından dolayı Anadolu'nun çeşitli yerlerinden öğrenciler bu okullara gelmek istemiştir. Bu çerçevede İlim Yayma Cemiyeti açtığı okulların yanına orta öğretim yurtları yapmıştır.

İlim Yayma Cemiyeti insanların verdiği sadaka, zekât ve fitreler ile faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. 12 Nisan 1972'de İlim Yayma Cemiyeti'nin bünyesinde İlim Yayma Vakfı kurulmuştur. İlim Yayma Cemiyeti'nin varlıkları eğitim amacıyla kullanılması doğrultusunda İlim Yayma Vakfı'na devredilmiştir. Bu noktada ayrım yapılarak İlim Yayma Cemiyeti orta öğretim ve yükseköğretim üzerine çalışmalarını sürdürürken İlim Yayma Vakfı ise yüksek lisans ve doktora düzeyinde öğrencilere hizmet verecek çalışmalarını sürdürmektedir.

İlim Yayma Cemiyeti Türkiye'nin her ilinde şubesi toplamda 175 şubesi ile 76 tane orta öğretim ve yükseköğretim yurtları ve 67 eğitim merkezi bulunmaktadır. İlim Yayma Cemiyeti'nin aynı zamanda 10.102 tane üyesi bulunmaktadır. İlim Yayma Cemiyeti'nde genel müdürden bekçiye 1516 personel çalışmaktadır.

İlim Yayma Cemiyeti *stratejik yönetim* açısından stratejik planlama konusunda genel merkezde eğitim alanı ve genel merkezin çalışma sahası ile ilgili arama toplantıları gerçekleştirilmektedir. Çeşitli üniversitelerde yapılan arama toplantılarında İlim Yayma Cemiyeti; 5'er yıllık dönemler şeklinde eğitim alanında neler yapması gerektiği, nasıl çalışmalar yürütmesi ile ilgili alanında uzman isimlerden, geçmişte bu cemiyette bulunmuş kurumu tanıyan ve daha önce kurumda yer almış kişilerden destek almıştır. Destek alınan kişiler arasında akademiden, siyasetten ve çeşitli düşünce kuruluşlarından insanlar bulunmaktadır. Bunların verdiği destek ile stratejiler belirlenmeye çalışmakta ve bu doğrultuda çalışmalar yürütülmektedir.

İlim Yayma Cemiyeti'nde yaklaşık 4 yıl önce başlatılan kurumsal yapılanma çalışması ile genel merkez birimlerinin güçlendirilmesi sahaya hâkim olma anlamında olmazsa olmaz bir durum olarak görülmektedir. İlim Yayma Cemiyeti'nde başlatılan kurumsal yapılanma süreci şuanda sadece genel merkezde işletilmektedir. Kurumsal yapılanma da yönetim kurulu tarafından oluşturulan birimlerin yapılanmasının oturması noktasında icradan yönetim kuruluna raporlar ulaştırılmaktadır. Yönetim kurulu bu konuda yönetim kurulu dışarıdan bir ismi görevlendirmiştir. Bu kişi çeşitli anketlerde ve formlarla kurumun yapısını takip altına alıp yönetim kurulunun çeşitli kademeleri ve çalışanlar ile birebir görüşmelerde bulunmuştur. Bu çalışmalar bittiğinde bütün raporlamalar yönetim kuruluna sunulacaktır.

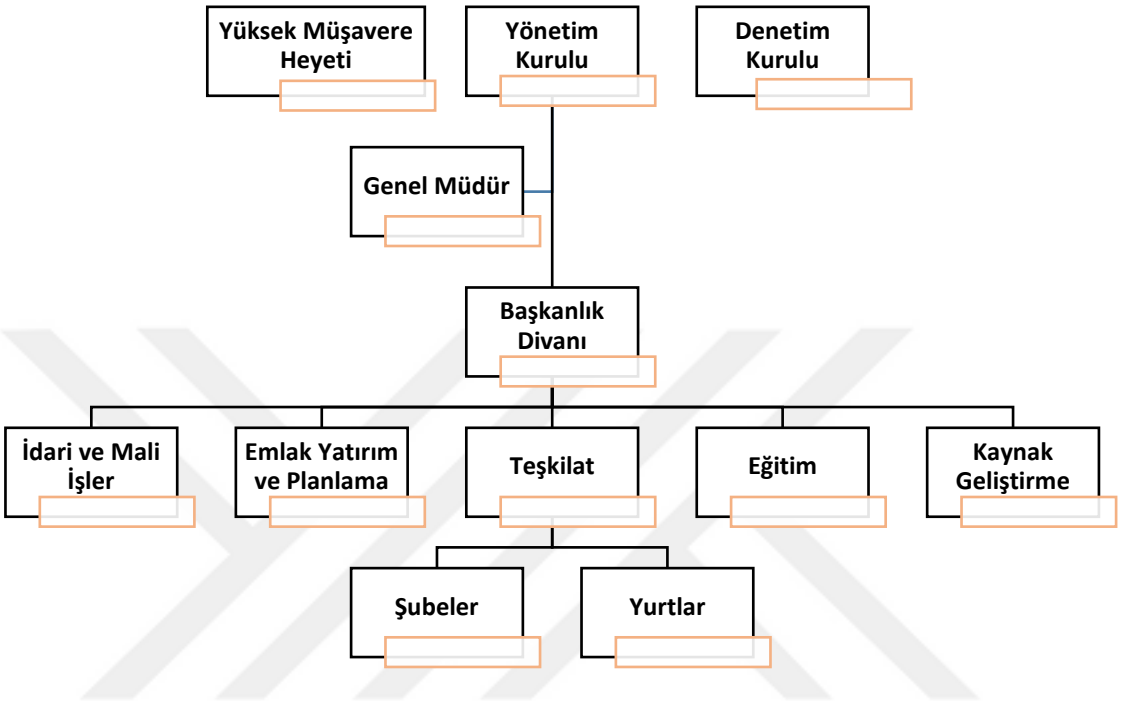
İlim Yayma Cemiyeti'nde *stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması* hususunda stratejik hedefler, stratejik planlama kapsamında 5 yıllık olarak oluşturulmakta ve şartlar içerisinde güncellenmektedir. Her yıl gerçekleşen hedefler ve gerçekleşmeyen hedefler üzerine değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu kapsamda İlim Yayma Cemiyeti'nin düzenlemiş olduğu *"Kardeşlik ve Spor Şöleni"* diye isimlendirilen projesi eğitim biriminin geliştirmiş olduğu projedir. İlim Yayma Cemiyeti'nde birimler projeyi oluşturarak yönetim kuruluna sunmaktadır. Ya da projeler çeşitli bölgelerde yer alan şubelerden gelen talepler doğrultusunda projeler şekillenmektedir. *"Kardeşlik ve Spor Şöleni"* etkinliğinde Türkiye geneli İlim Yayma Cemiyeti ortaöğretim yurtlarında kalan ve yurt idaresi tarafından seçilen öğrenciler Türkiye'nin çeşitli yerlerinde yapılan kamp alanlarında bir araya getirilmektedir. Bu şölende öğrenciler bilgi yarışmaları ve sportif faaliyetler ile birbirleri ile kaynaşmakta ve birbirlerini tanımaktadırlar.

Paydaşlarının etkin katılımı ile hedeflerini 5'er yıllık dönemler şeklinde belirleyen ve bu çerçevede gerçekleşen faaliyetlerde kalite standardizasyonu yakalamak için etkili bir iç denetimle şube ve merkezin iletişimini geliştirmek isteyen İlim Yayma Cemiyeti *stratejik yönetim* kapsamında değerlendirildiğinde İYC'nin 5,00 üzerinden **4,573** oranında önemli bir başarı ortaya koyduğunu gözlemlenmektedir (Tablo 11). Bu noktadan hareketle İlim Yayma Cemiyeti sahip olduğu tarih ile geleceğe ulaşmak için stratejik yönetimi benimseyerek faaliyetlerinin etkinliğini ve niteliğini geliştirmeyi istemektedir.

*Demokratik yapılanma ve şeffaflık stratejileri* kapsamında İlim Yayma Cemiyeti'nde *katılım süreci* incelendiğinde ise iki yılda bir genel kurul yapılmaktadır. Bu genel kurula genel merkez üyeleri ve delegeleri, Anadolu'daki şubelerin üyeleri ve delegeleri katılmaktadır. Yönetim kurulu genel kurulda blok liste ile seçilmekte ve yapılan ilk yönetim kurulu hem başkanı hem de diğer birimleri belirlemektedir. Aslında listeyi hazırlayan başkandır, ancak ilk yönetim kurulunda başkan ve başkan yardımcıları belirlenmektedir. Delegelerin seçimi ile oluşan yönetim kurulu 15'i yedek, 15'i asil olmak üzere 30 üyeden oluşmaktadır. Ayrıca Haysiyet Divanı denilen İlim Yayma Cemiyeti'nin geçmişinden beri yönetimlerinde yer almış başkanlık yapmış ya da akademik camiada İlim Yayma Cemiyeti ile teması olmuş yaklaşık 60 kişiden oluşan Yüksek Müşavere Heyeti bulunmaktadır. İlim Yayma Cemiyeti'nde başkandan sonra

genel sekreter, genel sekreterin ardından alanlara ayrılmış başkan yardımcılıkları bulunmaktadır. Bu isimler başkanlık divanını oluşturmaktadır.

İlim Yayma Cemiyeti Organizasyon Şeması




**Şekil 26. İlim Yayma Cemiyeti Organizasyon Şeması** (İlim Yayma Cemiyeti, 2019'dan uyarlanmıştır)

15 günde bir yönetim kurulu üyeleri toplanmaktadır. Aralardaki 15 günlük periyotta ise başkanlık divanı toplanmaktadır. Başkan yardımcılıkları ve genel merkezdeki yöneticiler icra makamındadır. Genel merkezdeki yöneticiler, başkan yardımcılıklarına bağlı oluşturulan çeşitli komitelerin altında ilgili başkan yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bunun dışında yönetim kurulunun asil ve yedek üyeleri ile denetim kurulunun asil ve yedek üyeleri bulunmaktadır.

İlim Yayma Cemiyeti'nde arşivleme çalışmalarında genel merkez ve şubeler ayrı değerlendirilmektedir. Genel merkezin yürüttüğü çalışmalar kurumsal iletişim biriminin yapmış olduğu çalışmalar kapsamında fotoğraf ve belgeleri ile arşivlenmektedir. Şubeler de kendi yaptıkları çalışmaları arşivlemektedirler. Zaman içerinde sosyal medyada paylaşım yapılacaksa bu dokümanlar genel merkezde paylaşılmaktadır.

İlim Yayma Cemiyeti'nde *stratejik kontrol süreci* ile *hesap verebilirlik* açısından denetim müdürü, denetim uzmanı ve denetim kurulu bulunmaktadır. Denetim müdürü yurt ve şubelerin sıklıkla denetimini yapmakta ve yapmış olduğu raporlamaları genel müdür üzerinden yönetim kuruluna sunmaktadır. Yönetim kurulu bu raporu incelendikten sonra kararını almaktadır. Yönetim kurulundaki denetim üyeleri ile denetim kurulu üyeleri kendi içlerinde oluşturduğu komisyonlar ile zaman zaman bu uygulamaları yapmaktadır. İlim Yayma Cemiyeti'nde yapılan faaliyetlerde kalite standardizasyonundan ziyade denetim aracılığıyla şube ve merkezin iletişiminin sağlıklı bir düzeyde tutulması hedeflenmektedir. Böylelikle iç denetim mekanizması sağlıklı işleterek faaliyetlerin nitelikli hale gelmesi için çalışılmaktadır. Bu süreç *hedeflerin anlaşılır olmasını* da desteklemektedir. Bağımsız kuruluşlardan dış denetim desteği alınmaktadır. Devlettin ilgili kuruluşları ve İç İşleri Bakanlığı İlim Yayma Cemiyeti'ni denetlemektedir. Aynı zamanda İlim Yayma Cemiyeti'nde yılda iki kez kurum içi yayınlanan faaliyet broşürleri ve 34 sayılık faaliyet bülteni bulunmaktadır. Faaliyet raporu şeklinde genel kurulda yayınlanan raporlar da bulunmaktadır

İlim Yayma Cemiyeti'nde *etkin zaman yönetimi* açısından, yönetim kurulu toplanmadan önce belirlenen toplantı gündemini yönetim kurulu toplantılarına giren genel müdür takip etmektedir. Genel merkezde çalışan personeller kendi gündemlerini genel müdüre iletmektedirler. Genel müdür ise uygun gördüklerini yönetim kurulunun önüne getirmektedir. Bunun dışında yönetim kurulunun rutin takip ettiği gündemler ve yönetim kurulu üyelerinden gelen talepler doğrultusunda oluşturulan gündemler bulunmaktadır. Bunların hepsi genel müdürün kontrolünde yapılan çalışmalardır. İlim Yayma Cemiyeti'nde yönetim kurulunda alınan kararlar zabıt altına alınmakta ve karar defterine işlenmektedir. Bu kararlar irade ilgili birime iletilmekte ve süreç akışı bu şekilde işletilmektedir. İlim Yayma Cemiyeti'nde 1951 yılından itibaren tutulan karar defterleri bulunmaktadır.

Sonuç olarak, iç denetim mekanizması ile ekili bir süreç akışı oluşturan ve etkin bir katılım süreci içerisinde sahaya hâkim olmaya çalışan İlim Yayma Cemiyeti *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan kriterler açısından değerlendirildiğinde İlim Yayma Cemiyeti 5,00 üzerinden **4,583** oranında bir başarı oranına sahip olmuştur (Tablo 11). İlim Yayma Cemiyeti oluşturduğu etkin iç denetim

mekanizması açısından Türkiye'de şubeleşen sivil toplum kuruluşları için önemli bir örnek oluşturmaktadır.

İlim Yayma Cemiyeti'nde *kurumsal iletişimi* oluşturan *yönetsel iletişim* açısından kurum içerisinde mail sistemi üzerinden yazışmalar gerçekleşmektedir. Bunun dışında WhatsApp'ta fonksiyonel gruplar oluşturulmuştur. Şube başkanlarının bulunduğu WhatsApp grubu eğitimin biriminin bulunduğu WhatsApp grubu, yurt idarecilerinin bulunduğu WhatsApp ve grubu genel merkezdeki yöneticilerin bulunduğu WhatsApp grupları bulunmaktadır. Ayrıca Yönetim kurulunun kullandığı WhatsApp grubu da bulunmaktadır. İlim Yayma Cemiyeti'nde hızlı iletişim açısından bu kanallar tercih edilmektedir. İlim Yayma Cemiyeti'nde gerçekleşen oryantasyon sürecinde kurumda çalışmaya başlayan birisi pozisyonuna göre ilgili oryantasyonu almaktadır. Örneğin, yurt çalışanının oryantasyonu yurtta yapılmaktadır. Genel merkezde çalışacak bir birimin altına gelen kişi için ise birim amiri kurumla ilgili departmanlarla ilgili anlatımlarda bulunmakta ve kişiyi ilgili birimlerle tanıştırmaktadır. Kurumsal İletişim birimi tarafından oluşturulan organizasyon şeması ve gerçekleştirilen sunum ile kurumsal yapı ve yönetim mekanizması anlatılmaktadır. Bu sunumda aynı zamanda İlim Yayma Cemiyeti ve yönetim kurulunun nasıl çalıştığı genel merkezdeki çalışanların birbirine ve yönetim kuruluna olan sorumlulukları anlatılmaktadır. Motivasyon ve ekip ruhunun oluşması açısından çeşitli iftar ve piknik organizasyonları gerçekleştirilmektedir.

*Örgütsel iletişim* açısından İlim Yayma Cemiyeti yaptığı faaliyetlerden ötürü Milli Eğitim Bakanlığı tarafından *"Şükran Plaketi"* ve Cumhurbaşkanlığı tarafından *"Üstün Hizmet Plaketi"* ile ödüllendirilmiştir. Ayrıca İlim Yayma Cemiyeti yaklaşık 300 STK'nın bulunduğu Milli İrade Platformu'na Türkiye Gönüllü Teşekküller Vakfı'na, İslam Dünyası STK'ları Birliği'ne ve Türkiye İlahiyat Tedrisatına Yardım Eden Dernekler Federasyonu'na (TİDEF) dâhildir. Yurt içinde çeşitli STK'lar ile işbirliği yapan İlim Yayma Cemiyeti'nin yurt dışında Türkiye Gençlik ve Eğitime Hizmet Vakfı ile Ensar Vakfı'nın bir araya geldiği TÜRKEN Vakfı ile İlim Yayma Cemiyeti'nin öğrencilerin Arapça kursu öğrenmeye gittiği ülkelerdeki STK'lar ile Bosna Hersek ve Üsküp'teki yerel vakıflar ile işbirliği bulunmaktadır.

**Tablo 11**
**İlim Yayma Cemiyeti'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| İlim Yayma Cemiyeti'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,55** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 4,833 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 4,75 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,50 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,40 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,285 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,583** |
| Katılım Süreci | 4,583 |
| Hesap verebilirlik | 4,583 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 5,00 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 4,166 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,395** |
| Yönetimsel İletişim | 4,785 |
| Örgütsel İletişim | 4,40 |
| Kamuoyu İletişimi | 4,00 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,517** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %'lik Başarısı** | **%90,34** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Orta-Üst** |

*Kamuoyu ile iletişim* açısından İlim Yayma Cemiyeti, 1951 yılından 2010 yılına kadar yapmış olduğu çalışmaları, kurum içinde yaymayı tercih etmiş, ancak kurum dışına duyurmayı tercih etmemiştir. 2010 yılından sonra sosyal medyanın hayata girmesi ile faaliyetleri dışarıya duyurmaya yönelik çalışmalar içerisinde bulunulmaktadır. Yapılan çalışmalar web sitesi, sosyal medya ve faaliyet bülteni üzerinden duyurulmakta, ancak basın kuruluşları ve medyada yer almak tercih edilmemektedir. 175 şubesi olan İlim Yayma Cemiyeti Türkiye'nin her yerine ulaşabilme kapasitesine sahiptir. *Kamuoyu İle İletişim* açısından şube ve yurtların düzenlediği sosyal sorumluluk faaliyetleri bulunmaktadır. Kan bağışı kampanyaları, fidan dikimi kampanyaları, diğer STK'lar ile yürütülen yetim bursu kampanyaları, dünyadaki savaş bölgelerinde mazlum insanlara

yönelik yardım çalışmaları, Türkiye'de yardıma muhtaç insanlar için düzenlenen yardım faaliyetleri bulunmaktadır. Son olarak, İlim Yayma Cemiyeti 1951'den beri 68 yılıdır var olan bir kurum Türkiye'nin geçirmiş olduğu birçok evreyi geçirmiştir. Hem ülkenin hem de siyasetin gerildiği ve kırıldığı birçok evreyi yaşamıştır. Darbe dönemlerinde kayyum atamaları olmuş ve bunun haricinde varlığını sürdürmüştür.

Kurumsal iletişim açısından, kendisi ile aynı dünya görüşünde olan STK'lar ile bir araya gelse de etkili bir yönetimsel iletişim stratejisi geliştiren, ulusal ve uluslararası boyutta çeşitli ağlara dâhil olarak faaliyetlerini gerçekleştiren İlim Yayma Cemiyeti *Kurumsal İletişim Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde İlim Yayma Cemiyeti'nin 5,00 üzerinden **4,395** oranında başarılı olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Sonuç olarak, Tablo 11'de görüldüğü gibi *Stratejik Yönetim* puanı **4,573**; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* puanı **4,583** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,395** olan İlim Yayma Cemiyeti'nin bu üç strateji türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,517**'dir. Böylelikle İlim Yayma Cemiyeti, *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%90,34** oranında yüzdelik bir başarı sergilemiştir. 1951'den beri 68 yılıdır var olan bir kurum olarak İlim Yayma Cemiyeti'nin almış olduğu bu puan, genel merkez birimleri güçlendirmek ve sahaya hâkim olunmak amacı ile 4 yıl önce başlatılan kurumsal yapılanma çalışmasının bir sonucu niteliğindedir. Türkiye'de kurumsal kapasitesini geliştirerek şubeleşen dernekler için ÇYDD gibi İlim Yayma Cemiyeti de önemli bir örnek teşkil etmektedir.

### 4.5. Tohum Otizm Vakfı

Tohum Türkiye Otizm Erken Tanı ve Eğitim Vakfı, *"otizm spektrum bozukluğu"*na sahip çocuklarda erken tanının konulması, bu çocuklara verilen özel eğitimle çocukların topluma kazandırılmasına önderlik edilmesi ve bu özel eğitimin yurt çapında yaygınlaştırılıp geliştirilmesi hedefi ile 2003 yılının 15 Nisan gününde kurulmuştur. Vakfın adı kısaca Tohum Otizm Vakfı olarak kullanılmaktadır. Tohum Otizm Vakfı otizmin bilinilirliği ile ilgili farkındalık çalışması sürdürmektedir. Bu çerçevede çeşitli kampanyalar ve projeler yapılmaktadır. Aynı zamanda yapılan

çalışmalar kamu kuruluşları ile paylaşılarak devletin bu çocuklara sahip çıkması için uğraş verilmektedir.

Tohum Otizm Vakfı'nın çalışmaları ile 2006 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan Tohum Otizm Vakfı'nın Özel Eğitim Okulu kurulmuştur. Bu okulda otizmli çocuklar için erken çocukluk eğitimi, okul öncesi eğitimi ve okul eğitimiyle birlikte destek eğitim hizmetleri sunulmaktadır. Şuan okulda yaklaşık 150 öğrenci eğitim desteği almaktadır. Bu öğrencilerin 28 tanesi tam zamanlı olarak eğitim alırken 120 tanesi ise haftada en az iki gün gelip en az 90'ar dakika eğitim almaktadır. Okuldaki eğitimde uygulamalı davranış modeli sistemi uygulanmaktadır. Özel Tohum Vakfı Özel Eğitim Okulu yaklaşık 50 yıldır "otizm spektrum bozukluğu" olan çocuklar ile çalışan Princeton Princeton Çocuk Gelişimi Enstitüsü'nün (PCDI) Türkiye'deki yardımlaşma kolu olarak faaliyet göstermektedir. Özel Eğitim Okulu, Princeton Çocuk Gelişimi Enstitüsü'nün geliştirmiş olduğu sistematiği Türkiye'de uygulamaktadır.

Tohum Otizm Vakfı, *kurumsallaşma*ya yönelik planladığı çalışmalara devam etmektedir. Tohum Otizm Vakfı'nda eskiden iki departman bulunması nedeniyle bir kişi işten ayrıldığında o kişiye dair bütün fonksiyon ortada kalması gibi bir durum söz konusu olmuştur. Günümüzde Tohum Otizm vakfında *Kurumsal İletişim ve Kaynak Geliştirme, İş Geliştirme ve Projeler, Mali İşler, İnsan Kaynakları ve İdari İşler, Okul Eğitim ve Destek Eğitim* departmanları bulunmaktadır. Departmanların genişlemesi ile birlikte departmanlar arası ilişkilerin belirlenmesi, çalışanların görev tanımının yazılı olması, oryantasyon sürecinin tanımlanması ve süreç çalışmasının gri alanları ortadan kaldırması sağlanmıştır. Tüm verileri tek bir platform altında buluşturan CRM (Customer Relationship Managament) çalışması ile vakfın işlerinin doğru ve güncel verilerle etkin şekilde gerçekleştirmesini ve stratejiler geliştirmesini beraberinde getirmiştir. Böylelikle 2003 yılına kadar geriye gidilerek kurumsal hafıza *Salesforce* programı kullanarak bir sisteme aktarılmıştır. Tohum Otizm Vakfı'nda böylelikle hiçbir kişiye bağlı olmadan direk sistem üzerinden istenilen veriye tanımlanan yetkiler çerçevesinde ulaşılmaktadır.

İki yılda bir SWOT Analizi gerçekleştiren Tohum Otizm Vakfı'nda *stratejik yönetim* açısından İş geliştirme ve Projeler Departmanı vakfın ana yol haritasını çizmektedir. İş geliştirme ve Projeler Departmanı ekim veya kasım ayında bir sonraki

yılın ortak hedeflerini belirlemek, ortak hedefleri belirledikten sonra departman hedeflerini belirlemek ve departmanlardaki kişilere ortak hedefleri yaygınlaştırmak şeklinde çalışmalarını yapmaktadır. Böylelikle Tohum Otizm Vakfı'nda alınan kararlar ve koyulan hedeflere ulaşmak son derece kolaylaşmaktadır.

Tohum Otizm Vakfı mevcut durum kapasite analizini iki yılda bir SWOT Analizi ile gerçekleştirmektedir. Hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması hususunda stratejiler kuruluş amaç ve vizyona uygun bir şekilde oluşturulmaktadır. Gelişen teknoloji ve otizm alanındaki gelişimler ile Tohum Otizm Vakfı'nın vizyon ve misyonu güncellenmektedir. İş geliştirme ve Projeler Departmanı sürekli hibeleri takip etmekte ve açılan hibeler kurumun hedefi stratejisi ile örtüşmekteyse genel müdür ile toplantı gerçekleştirilmektedir. Onay alındıktan sonra ise proje geliştirilip başvuru gerçekleştirmektedir. Bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen TANAP'ın, Sosyal ve Çevresel Yatırım Programları kapsamında desteklediği *"Eğitime Uzanan Yol"* projesi incelendiğinde Milli Eğitim Bakanlığı yapılan ile yapılan iş birliği ile birlikte bu proje Tohum Otizm Vakfı tarafından yürütülmüştür. *"Eğitime Uzanan Yol"* projesi TANAP Doğalgaz Boru Hattı'nın geçtiği 20 ilde 2017-2019 yılları arasında gerçekleşmiştir. *"Eğitime Uzanan Yol"* projesi ile otizm konusunda farkındalık ve bilgi düzeylerinde artış yaşanması için 1100 aileye "Aile ve Farkındalık Seminerleri" verilmiştir. *"Eğitime Uzanan Yol"* projesi kapsamında 5 gün boyunca gerçekleştirilen eğitim atölyeleri ile toplamda 1.800 öğretmen ve 60 formatörün mesleki kapasitelerinin artırılması hedeflenmiştir. Şuana kadar gidilen 20 ilde 2 okulun eğitim materyalleri sağlanıp çocukların kullanımına açılmıştır. Bu projeden başka bir proje çıkartan Tohum Otizm Vakfı sponsor bulmak kaydı ile Tohum Otizm Vakfı'nı çağıran bütün okullara gidip özel alt sınıfların eğitim materyallerini sağlayacaktır.

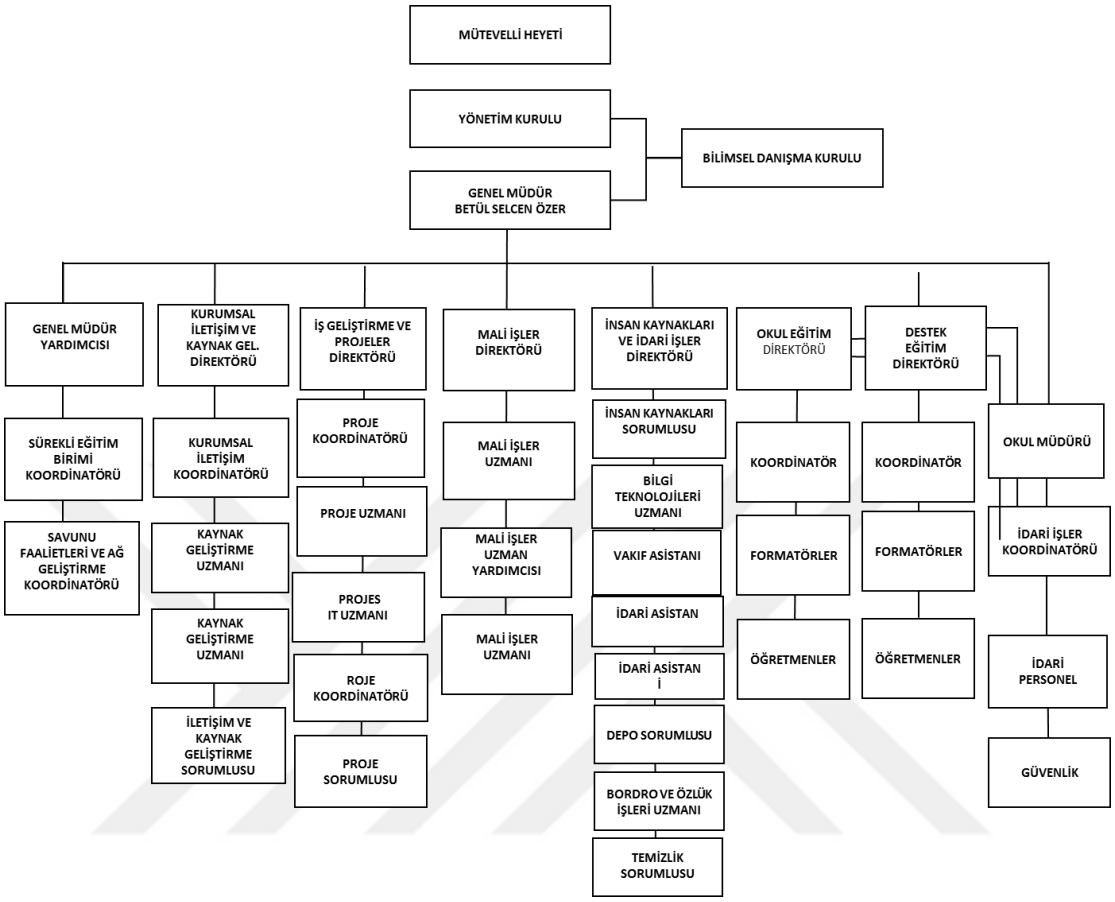
*Stratejik kontrol süreci* açısından Tohum Otizm Vakfı oluşturulan iş planı üzerinden hareket eden bir vakıftır. Bu çerçevede vakıf her yıl ortak hedefler, departman hedefleri ve bütçesini belirlemektedir. Mali kontrol açısından, faturalar incelenerek her ay bütçede gerçekleşen harcamaların raporları yayınlamaktadır. Tohum Otizm Vakfı'nda her ay gelir gider noktasında vakfın ne durumda olduğu ortaya konulmaktadır. Tohum Otizm Vakfı'nda işlemlerin nasıl gerçekleştiği ise Vakıflar Genel Müdürlüğü ve bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmektedir. İç kontrol ve kurumsal performans

denetimi açısından personeller hedef bazlı olarak 3 ayda bir kapsamlı bir şekilde olmak üzere 6 ayda bir denetlenmektedir. İhtiyaçlar doğrultusunda personelin hedeflerinde güncellemeler de yapılmaktadır. Gelişim odaklı örgüt kültürü ve kurumsal performans denetimi bir araya getirilerek performans ölçümü yapılmaktadır. Vakfa yeni personel alımında insan kaynakları pozisyon açısından istenilen yetkinliklere sahip olan kişiler ile ön görüşme gerçekleştirmektedir. Daha sonra görüşülen kişi bölüm yöneticisi ile de görüştürülmekte ve yapılan değerlendirme sonucu kişiye teklif geçilmektedir. Sonra işe giriş işlemi yapılmaktadır. Tohum Otizm Vakfı'nda işe alım süreci şeffaf ve yetkinlik çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Sonuç olarak, İş geliştirme ve Projeler Departmanı tarafından oluşturulan stratejiler doğrultusunda ortak hedefleri, departman hedefleri ve çalışan hedefleri belirlenen ve iş planı üzerinden hareket eden Tohum Otizm Vakfı *stratejik yönetim* kapsamında değerlendirildiğinde Tohum Otizm Vakfı'nın 5,00 üzerinden **4,61** oranında önemli bir başarıya sahip olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 12). Kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarında kişiye bağlı olmadan oluşturulan sistem üzerinden faaliyetlerini gerçekleştirmek isteyen Tohum Otizm Vakfı stratejik yönetim anlayışını benimsemesi, Tohum Otizm Vakfı'nın süreç içerinde etkin ve sürdürebilir faaliyetleri gerçekleştirmesini beraberinde getirmiştir.

*Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* açısından *katılım süreci* incelendiğinde yönetim kurulu her ayda bir icra kurulu ise her hafta toplanmaktadır. Önemli kararlar yönetim kurulu tarafından alınmakta ve yönetim kurulu üyeleri alınan kararlara eşit şekilde katılmaktadır. Yönetim kurulunda özel bir görev dağılım alanı mevcut değildir. Bağışların toplandığı yılbaşı günü alışveriş şenliğini organize eden Sosyal Komite ve yapılan akademik çalışmalara yön veren Bilimsel Danışma Kurulu yönetim kurulu ve genel müdüre bağlıdır. Tohum Otizm Vakfı'nda başlatılan süreç çalışmaları ile süreçler net bir şekilde diyagramlara aktarılmaktadır. Bu durum yapılacak işlerin kişiden bağımsız ve sürece yönelik yönetilmesini beraberinde getirmektedir. Bütün alanlar sahiplendirilip gri alanlar ortadan kaldırıldıktan sonra yönetimsel anlamlarda boşluklar ortadan kaldırılmaktadır. Tohum Otizm Vakfı'nda arşivleme çalışmaları hukuki dayanağa göre değişmekle birlikte en az 10 yıl dokümanlar saklanmaktadır.

Tohum Otizm Vakfı Organizasyon Şeması




**Şekil 27. Tohum Otizm Vakfı Organizasyon Şeması** (Tohum Otizm Vakfı, 2018)

*Hesap verebilirlik* açısından iç denetim mekanizması bulunmamaktadır. Ancak her yıl Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından denetlenmekte ve vakfın kendi iradesi ile bağımsız denetim kuruluşlarına yaptırdığı denetimler bulunmaktadır. Geçen yıl vakıf İş Kanunu açısından bir hukuk firması tarafından denetlenmiştir ve düzetilmesi gereken noktalar üzerinden çalışmalar devam etmektedir. Tohum Otizm Vakfı'nın mali raporları, denetim raporları ve faaliyet raporları web sitesinde yer almaktadır. Tohum Otizm Vakfı'nda yönetim kurulu üyelerinin, genel müdürün ve departman yöneticilerinin verdiği röportajlar ve iş birliği yapılan kuruluşların gerçekleştirdiği basın bültenleri ile kamuoyu ile iletişime geçilmektedir. Tohum Otizm Vakfı'nın resmi web sitesi Linkedin, Youtube, Instagram vs. sayfaları son derece aktiftir.

*Etkin zaman yönetimi* açısından departman yöneticileri genel müdüre ve yönetim kuruluna sunulmak üzere 15 günde bir rapor sunmaktadır. Genel müdür bunları kontrol edip departman yöneticilerinin yapılan faaliyetler ile ilgili soruları varsa yönetim kurulu ile paylaşmaktadır. Yönetim kurulunda alınan kararların takibi genel müdür tarafından gerçekleştirilmektedir.

*Hedeflerin anlaşılır olması* konusunda Tohum Otizm Vakfı bilimsellik, misyon odaklılık, yenilikçilik ve yaratıcılık ilkeleri üzerinden hareket etmektedir. Tohum Otizm Vakfı "otizm spektrum bozukluğu" olan çocuklar ile ilgilenirken diğer engelli çocukları kapsayıcı bir anlayış ile hareket etmektedir. Dolayısıyla Tohum Otizm Vakfı her çocuğun eğitim hakkı olduğuna dair faaliyetler izlemektedir. Belirlenen hedefler doğrultusunda yapılacak faaliyetler, kampanyalar ve projeler üzerinden hedef kitleye yönelik farkındalık çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Yapılan bu çalışmalarda Sağlık Bakanlığı ile beraber tarama projesi yapılmaktadır. Bu noktadaki amaç, Sağlık Bakanlığı'nın bu çalışmaları rutin içine alması ve erken otizm tanısının konulmasıdır. Kurumsal kapasitesi sınırlı olan Tohum Otizm Vakfı, otizm alanında çalışan STK'ların kurumsal kapasite gelişimi üzerine projeler yapmaktadır. Türkiye'de 59 çocuktan biri otizm ile doğarken bütün bu çocukların ihtiyaçlarının karşılanması açısından iş birliği yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede STK'ların güçlenmeleri, bu paydada rollerini üstlenmeleri ve devlete model olmak üzere çalışmalarını sürdürmeleri gerekmektedir.

Bu veriler ışığında yönetimsel anlamda boşlukların ortadan kaldırıldığı, departmanların fonksiyonlarının net bir şekilde belirlendiği ve etkili bir raporlama sistemine sahip Tohum Otizm Vakfı *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan kriterler çerçevesinde değerlendirildiğinde Tohum Otizm Vakfı'nın 5,00 üzerinden **4,666** oranında başarıya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 12).

*Kurumsal iletişim* açısından *yönetimsel iletişim* incelendiğinde departmanların fonksiyonları net bir şekilde belirlendiği Tohum Otizm Vakfı'nda ofis yönetimi yapılan işleri genel müdüre raporlamaktadır. Yeni bir departman kurulduğunda departmanın fonksiyonları belirlenmekte ve belirlenen fonksiyonlar çerçevesinde yetkin kişiler işe alınmaktadır. Tohum Otizm Vakfı'nda takım çalışması ve işbirliği için öğrenmeyi destekleyen geri bildirimi önemseyen perspektifte eğitimler gerçekleşmektedir. Örgütsel

öğrenme süreci ise oryantasyonlar ile gerçekleşmektedir. İşe yeni başlayan kişi vakfın okuluna gidip gözlem yapmakta ve departmanlarla muhakkak iki üç saat vakit geçirmekte, departmanlarda çalışanlar kendi fonksiyonlarını anlatmakta ve bu şekilde adaptasyon gerçekleşmektedir. Çalışanlar insanların hayatına dokunur işler yaptıkları için motivasyonları yüksektir.

*Örgütsel iletişim* açısından Tohum Otizm Vakfı devlet tarafından tanınan Türkiye Otizm Meclisi'nin bir üyesidir. Engelli Çocuk Hakları Projesi'nin sekretaryasında yer alan Tohum Otizm Vakfı sivil toplum kuruluşlarının kapasitesinin gelişmesi için başlatılan Avrupa Birliği Kamu Sektörü ve STK'lar arasında İşbirliğinin Güçlendirilmesi için *Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı* kapsamında desteklenen 9 ortaklı *Türkiye Otizm Ağı Güçlendirme Projesi'*nin yürütücüsüdür. Bu çerçevede sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gelişim eğitimleri düzenleyen, teknik anlamda web sitelerini yapan bilgisayar-yazıcı gibi ihtiyaçlarını sağlayan taraftır. Autism Speaks ve Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın yönetim kurulunda yer almaktadır. Tohum Otizm Vakfı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çalışma Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ile yakın çalışmaktadır. Bakanlıklarda katıldıkları çeşitli alt komisyonlarda Tohum Otizm Vakfı kendilerini ifade etmek, hedefleri ve stratejilerini aktarmak, yapılan faaliyetleri onlara sunmak üzere çalışmalar yapmaktadır. Tohum Otizm Vakfı'nın yaptığı araştırmalar sonuçları ve raporlar komisyonlara sunulmaktadır.

*Kamuoyu ile iletişim* açısından incelendiğinde Tohum Otizm Vakfı'nın medyada görünürlük düzeyi çok yüksektir. Hem yazılı hem de görsel basında Tohum Otizm Vakfı yer almaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirliği önemseyen Tohum Otizm Vakfı herkese ulaşmak için sosyal medya hesaplarında bütün faaliyetlerini ve çalışmalarını duyurmaktadır.

*Kurumsal iletişim* açısından Otizmli çocuklar üzerine çalışan STK'ların güçlenmeleri, bu paydada rollerini üstlenmeleri için çeşitli bakanlıkların alt komisyonlarına katılan ve kamuoyunda şeffaf ve hesap verebilir şekilde faaliyetlerini duyuran Tohum Otizm Vakfı *Kurumsal İletişim Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde Tohum Otizm Vakfı'nın 5,00 üzerinden **4,871** oranında yüksek bir başarıya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 12).

**Tablo 12**
**Tohum Otizm Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Tohum Otizm Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,61** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 4,833 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 4,75 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,50 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,40 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,57 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,666** |
| Katılım Süreci | 4,583 |
| Hesap verebilirlik | 4,583 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 4,833 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 4,666 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,871** |
| Yönetimsel İletişim | 4,714 |
| Örgütsel İletişim | 5,00 |
| Kamuoyu İletişimi | 4,90 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,716** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %lik Düzeyi** | **%94,32** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Orta Üst** |

Sonuç olarak, Tablo 12'de görüldüğü gibi *Stratejik Yönetim* puanı **4,61**; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* puanı **4,666** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,871** olan Tohum Otizm Vakfı'nın bu üç strateji türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,716**'dır. Böylelikle Tohum Otizm Vakfı *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%94,32** oranında yüksek bir başarı sergilemiştir. Bu nedenle, stratejik yönetim anlayışı, kurumsal yönetim felsefesi ve kurumsal iletişimi son derece gelişmiş olan Tohum Otizm Vakfı otizm alanında çalışan kurumsal kapasitesini geliştirmek isteyen sivil toplum kuruluşlarının devlete model olmak üzere çalışmalarını sürdürmeleri için önemli bir örnektir.

### 4.6. Türk Eğitim Vakfı

Türk Eğitim Vakfı (TEV) merhum Vehbi Koç'un liderliğinde eğitime gönül vermiş 205 hayırsever tarafından Türkiye'de uzun yıllardan buyana yürütülmek zorunda kalınan sosyal maliyeti yüksek iktisadi istikrar programları nedeniyle eğitim alanında gitgide artan ihtiyaçların ve taleplerin sadece devlet tarafından karşılanması hususunda kamu kaynaklarının yetersiz kaldığı günümüzde, milli eğitimin temel sorunlarının çözümüne destek olmak misyonu ile 4 Mayıs 1967 tarihinde kurulmuştur.

TEV, insanlık için bilgi üreten ve üretilen bilgilerin ülkenin ve dünyanın gelişimi için kullanıldığı bir noktaya gelmeyi hedeflemektedir. TEV, Türk Milli Eğitim Sistemi'ni desteklemeyi ana görev edinmiştir ve bu konuda faaliyetlerini icra etmektedir. TEV 52 yıllık hayatı boyunca 1.905 yurt dışı bursu, 244.586 yurt içi bursu, 3 Anadolu Lisesi, 15 ilköğretim okulu, 3 öğrenci yurdu, 1 kütüphane, 1 çıraklık eğitim merkezi,1 çok amaçlı toplum merkezi, TEV İnanç Türkeş Özel Lisesi – TEVİTÖL'ü Türk eğitim hayatına kazandırmıştır. Türk Eğitim Vakfı, genel müdürlüğü, 14 şubesi ve 3 kız öğrenci yurdu ile birlikte bünyesinde yaklaşık 130 çalışanı istihdam etmektedir. Stratejik planı kapsamında da Ankara, Trabzon ve İzmir 'de açtığı kız öğrenci yurtları ile faaliyet alanını genişletmiştir.

TEV son 10 yıldır kurumsallaşmayı hedef almaktadır. Bütün organizasyon sistemini kurumsallaşmaya uygun hale getirerek vakfı geleceğe taşıyacak yapıda ilerlemeyi istemektedir. Bu anlamda da tüm kadroların profesyonel bir sistem üzerinden ilerlemesi sağlanmaktadır. TEV kişilere dayalı olarak değil, sistem üzerinden ilerleyerek sürdürebilirlik hedefini gerçekleştirmeyi planlamaktadır.

*Stratejik yönetim* açısından TEV 3 yıllık hedefler üzerinden ilerlemektedir. Bu kapsamda stratejik hedefler de 3 yıllık dönem şeklinde değişmektedir. Yönetim kurulu üyeleri de stratejik hedefler gibi 3 yılda bir değişmektedir. TEV'in 3 yıllık hedef belirlemesinin nedeni Türkiye'nin sosyolojik ve ekonomik dinamiklerinin uzun vadeli strateji yapmaya elverişli olmamasıdır. Bu çerçevede Türk Eğitim Vakfı'nda orta vadede üç yıllık stratejik hedefler belirlenmekte ve yeni gelen yönetim kurulu tarafından bu hedeflerin gerçekleşmesi amaçlanmaktadır.

Türk Eğitim Vakfı'ndaki mevcut durum kapasite analizi ve çevre analizi de yaklaşık 3 yılda bir gerçekleştirilmektedir. İlk önce profesyonel danışmanlık firması olan Managment Centre Türkiye mütevelli heyeti ile bir araya gelmektedir. Mütevelli heyeti bu kapsamda SWOT Analizi üzerinde çalışıp ana başlıkları belirlemektedir. Daha sonra yönetim kurulu SWOT Analizi'ni çalıştıktan sonra, vakıf yöneticileri müdür seviyesindeki bütün yöneticileri bir araya getirmektedir. Bir araya gelen vakıf yöneticileri profesyoneller öncülüğünde küçük gruplar halinde meseleleri dört veya beş gruba ayrılıp çalışmaktadır. Mütevelli heyetinden gelen ana başlıklar yine aynı metot ile danışman kontrolünde çalışanlar ile gerçekleşmekte ve ortak akıl çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Ortak akıl çalışmaları sonucu ortaya çıkan çıktılar yönetim kuruluna sunulmaktadır. Yönetim kurulu gelen sonuçlar üzerine çalışmalarını yaparak 3 yıllık stratejik planı ortaya koymaktadır.

Belirlenen *stratejik hedeflerin uygulanması* konusunda yönetim kurulunun ve vakıf yöneticilerinin oluşturduğu hedefler şubeler ve genel merkez birimleri bazına ve çalışan bazına indirgenmektedir. Türk Eğitim Vakfı'ndaki her birimin iş tanımı bulunmakta ve bu iş tanımları her geçen yıl güncellenmektedir. Yeni iş yükleri geldikçe ve mevcut iş güçleri daha sistematik hale geldikçe birim sorumlulukları da her yıl güncellenmektedir. İnsan kaynakları çerçevesindeki komite bu değişikleri önermektedir. Kişisel hedefler için hedef kartları şeklinde oluşturulmaktadır. Kişisel hedefler dönemler halinde ölçülerek performanslara göre insan kaynaklarının geliştirmiş olduğu performans ölçüm tablosu oluşturulmaktadır. Aynı zamanda motivasyon ve katılım için çalışanlara eğitimler, oryantasyonlar ve küçük gruplara ortak hedefler verilerek çalışanların aidiyetlerinin gelişimi hedeflenmektedir.

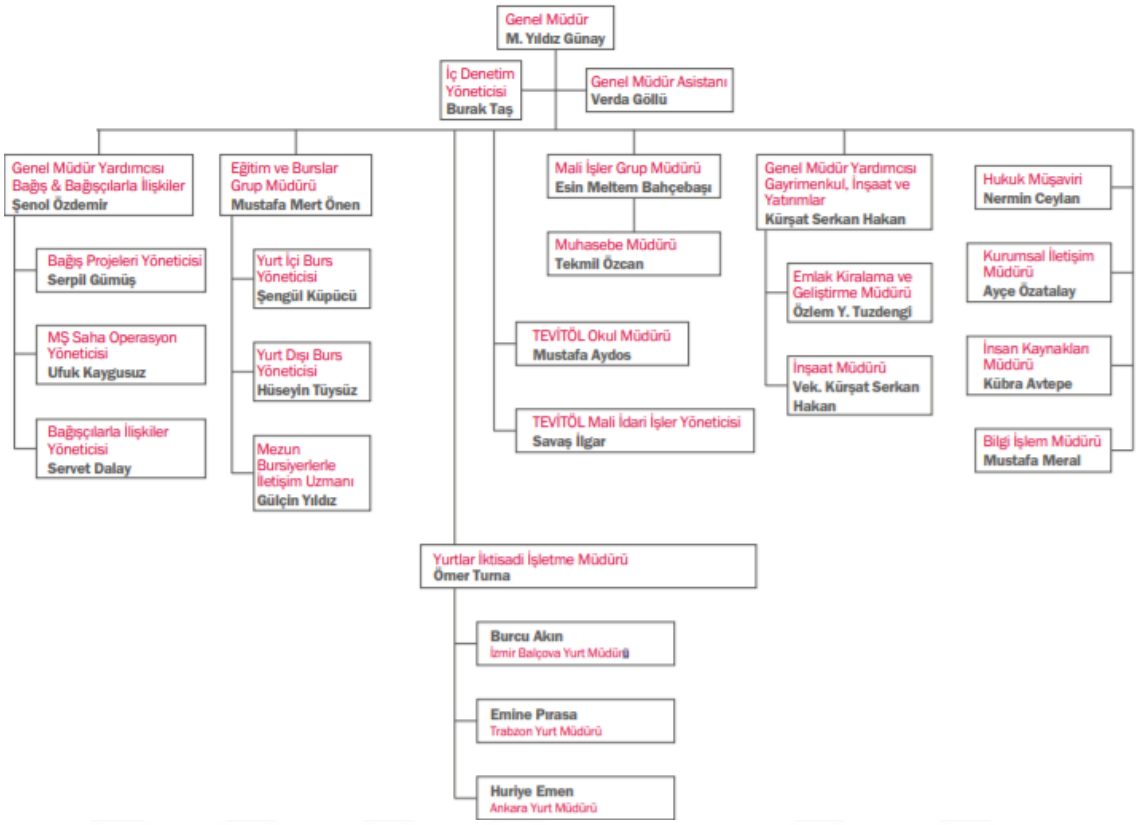
*Stratejik kontrol süreci ve hesap verebilirlik* açısından Türk Eğitim Vakfı'nda Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün denetimi bağımsız kuruluşlardan alınan dış denetim, finansal denetim ve iç denetim olmak üzere dört şekilde denetim gerçekleşmektedir. Türk Eğitim Vakfı'nın iç denetim departmanı da düzenli ve düzensiz şekilde denetlemeler gerçekleştirmektedir. Kurumun online olarak kullandığı Microsoft Dynamics AX Sistemi'nde faaliyetler için onaylar ve yetkiler ayrılığı bulunmaktadır. Sistemde bir kişi tek başına bir işi yapamamaktadır. Mutlaka işin ve faaliyetin derecesine göre bir, iki veya üç onay gerektiren konular bulunmaktadır. Risk yönetimi ve bilgi sistemi içeren sistem

bu şekilde denetlenmektedir. Türk Eğitim Vakfı, Ernst & Young, PwC Türkiye gibi uluslararası bağımsız kuruluşlardan süreç denetimi için destekler alınmaktadır. Tüm sistem üzerindeki risk analizleri ortaya konularak sistem açıklarını kapatmak hedeflenmektedir. Bu denetim sonuçları yıllık yayınlanan faaliyet raporunda yer almaktadır. TEV aynı zamanda Açık Açık Platformu'na üyedir ve Açık Açık Platformu'nda finansal verileri ve faaliyetleri paylaşmaktadır. Aynı zamanda kurumun faaliyetleri faaliyet raporunda yayınlanıp web sitesine eklenmektedir ve ilgili tüm kuruluşlara gönderilmektedir. Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne gönderilen düzenli raporlar bulunmaktadır. Sosyal medya hesabında da bütün faaliyetler kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Sonuç olarak, 3 yıllık hedefler doğrultusunda bütün yönetim sistemini kurumsallaşmaya uygun hale getirerek vakfı geleceğe taşımak isteyen Türk Eğitim Vakfı *stratejik yönetim* kapsamında değerlendirildiğinde Türk Eğitim Vakfı'nın 5,00 üzerinden **4,87** oranında çok ciddi bir başarıya sahip olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 13). Bu açıdan Türk Eğitim Vakfı etkili stratejik yönetim felsefesine, etkin bir planlama, örgütleme, uygulama ve denetleme sistemine sahiptir. Sahip olduğu stratejik yönetim felsefesi etkin bir şekilde yönetilmek isteyen sivil toplum kuruluşları için ilham uyandırmaktadır.

*Demokratik yapılanma ve şeffaflık* açısından *katılım süreci* incelendiğinde TEV yönetim kurulu 7 kişiden oluşmaktadır. Yönetim kurulu ayda bir kere ve ihtiyaç olduğu durumlarda iki kez toplanmaktadır. Yönetim kurulunun görev dağılımı kendi uzmanlıklarına göre ve vakıftaki faaliyetlere göre belirlenmektedir. TEV'de yönetim kurulunun çalışmasını geliştirecek birimler bulunmaktadır. Türk Eğitim Vakfı'nda hukuk, bilgi sistemleri, muhasebe ve insan kaynakları gibi destek birimlerinin yanı sıra özellikle TEV'in kuruluş amacındaki burs sürecini yöneten Eğitim Birimi, Fon Yönetimi ve Kaynak Geliştirme Birimi bulunmaktadır. Ayrıca Türk Eğitim Vakfı'nda vakfın gayrimenkullerini yöneten Emlak Birimi ve bu konuda ona yardımcı olan İnşaat Birimi ile vâkıfın kurumsal tanıtımlarını gerçekleştiren Kurumsal İletişim Birimi de hizmet vermektedir. Bu birimlere ek olarak vakfın kalabalık bir kadro ile çalışmalarını sürdüren Çelenk Birimi de bulunmaktadır.

Türk Eğitim Vakfı Genel Merkez Organizasyon Şeması




**Şekil 28. Türk Eğitim Vakfı Genel Merkez Organizasyon Şeması** (Türk Eğitim Vakfı, 2019)

*Etkin zaman yönetimi* açısından Türk Eğitim Vakfı'nda toplantılar planlı bir şekilde gerçekleştiğinden çalışanlar tarafından toplantı gündemi belirlenmektedir. Gündem konuları yönetim kurulu ile toplantıdan önce paylaşılmaktadır. Yönetim kurulu toplantıya konuya hâkim bir şekilde girmektedir. Sorular toplantıda sorulmakta ve konunun muhatabı cevaplar araştırması gereken bir şey varsa, bir sonraki toplantı için kendi notlarını almaktadır. Yönetim kurulunun aldığı kararlar ortak birime iletilir. İlgili birimler de yaptığı faaliyetleri yönetim kurulu asistanına iletmekte ve gerekirse bir sonraki yönetim kuruluna kendisi taktim ekmektedir.

*Hedeflerin anlaşılır olması* açısından Türk Eğitim Vakfı'nda kullanılan Microsoft Dynamics AX sistemi üzerinden sürdürebilir periyotlarda haftalık veya aylık olarak arşivleme yapılmaktadır. Kişilere dayalı değil, sisteme dayalı bir yön çizilmektedir. Bütün kayıtlar elektronik ortamda kayıt altına alınmaktadır. Yönetim bilişim sistemi

üzerinden herkes ortak bir bilgiye erişebilmektedir. Bir eğitim vakfı olan TEV Türkiye'deki tüm STK'ların gelişimini desteklemektedir. Eğitim, çevre, sağlık, çocuk vs. hangi alanda olursa olsun sivil toplumun gelişmesine destek olmaktadır. Bu çerçevede ortak platformlarda yer alınmaktadır.

Bu veriler ışığında, etkin bir toplantı sistemi ve gelişmiş bir denetim sistemine sahip olan Türk Eğitim Vakfı *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan kriterler çerçevesinde değerlendirildiğinde Türk Eğitim Vakfı 5,00 üzerinden **4,895** oranında çok önemli bir başarı sergilemiştir (Tablo 13). Bu başarı bir anlamda adeta Türk Eğitim Vakfı'nın sahip olduğu şeffaf, hesap verebilir kurumsal yönetim felsefesinin bir kanıtıdır.

Türk Eğitim Vakfı'nda *kurumsal iletişim* açısından *yönetimsel iletişim* e-mail ve vakıf çalışanlarının yetkilerine göre erişebildiği ortak bir portal sistemi üzerinden gerçekleşmektedir. Genel olarak haberleşme sistem üzerinden gerçekleşmektedir. Türk Eğitim Vakfı'nda yeni çalışanın kurumu öğrenmesi açısından oryantasyon çalışmaları bulunmaktadır. Görev tanımına göre yeni çalışanlar 1 veya 2 hafta oryantasyona tabi tutulmaktadır. Oryantasyon programları gerek İstanbul dışındaki şube çalışanları İstanbul'a getirerek gerekse de başka şubelere göndererek gerçekleştirilmektedir.

*Örgütsel iletişim* açısından Türk Eğitim Vakfı daha fazla gence burs verebilmek için sosyal kaynak geliştirme çalışmaları yürütmektedir. Son dönemde yürütülen stratejik hedeflerden birisi de yurt dışındaki güçlü partnerlerden kaynak getirmektir. Bu çerçevede yurt dışından sağlanacak kurumsal işbirlikleri ile yine yurt dışından bursların alınması hedeflenmektedir. Bu çerçevede çalışanlara eğitimler verilerek bir komite kurulmuştur. Bu sayede uluslararası ağlara Türk Eğitim Vakfı tanıtılmaktadır. Yurt dışındaki eğitimlere katılınarak farkındalık yaratılmak hedeflenmektedir.

Türk Eğitim Vakfı, Çalışma Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı'yla ve Milli Eğitim Bakanlığı ile iletişim halindedir. TEV, özel kuruluşlar ile sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmekte ve projeleri kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Türk Eğitim Vakfı gerek STK bazında, gerekse insan kaynakları bazında diğer STK'lar ile bir araya gelmektedir. Türk Eğitim Vakfı, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) yönetim kurulunda yer almaktadır. TEV bütün STK'ları bir araya getiren Adım Adım Oluşumu

gibi oluşumlara da katılmaktadır. Aynı zamanda TEV'in burs şubesi daha verimli bir şekilde bursları dağıtabilmek için diğer STK'lar ile bir araya gelmektedir.

**Tablo 13**
**Türk Eğitim Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Türk Eğitim Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,87** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 4,833 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 4,875 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,875 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,90 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 5,00 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,895** |
| Katılım Süreci | 4,75 |
| Hesap verebilirlik | 5,00 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 5,00 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 4,83 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,904** |
| Yönetimsel İletişim | 4,714 |
| Örgütsel İletişim | 5,00 |
| Kamuoyu İletişimi | 5,00 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,89** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %'lik Başarısı** | **%97,80** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Gelişmiş** |

*Kamuoyu ile iletişim* açısından Türk Eğitim Vakfı toplumsal kitlelere ulaşmak için faaliyetlerin bilgilerini kamuoyu ile şeffaf bir şekilde paylaşmaktadır. Bu kapsamda TEV kamuoyuna yönelik tanıtıcı çalışmalar ve basın toplantıları gerçekleştirmektedir. En son yurt dışından gelen burslar ile ilgili basın toplantısı düzenlemiştir. Bu çerçevede TEV'e yapılan desteklerin nereye gittiği ve bağışların etkisi de kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Bursiyerler ve bağışçılar kamuoyuna tanıtılmıştır. Bursiyerin 1. sınıftan son sınıfa kadar burs alan öğrencinin mezuniyet sevincini yaşaması kurumsal işbirlikleri açısından önemli örnekler arasındadır. Bu gibi bağışçı ile desteklediği bursiyeri biri araya getirerek maddi

destek yanında kişisel gelişime katkı sağlayacak eğitimler, staj eğitimi ve iş istihdamı sağlayan bir projeler meydana getirilmektedir.

Türk Eğitim Vakfı'nın bütün çalışmaları mevzuat doğrultusunda gerçekleşmektedir. TEV Yılda dört denetlemeden geçmekte ve faaliyetlerini şeffaflık içerisinde kamuoyu ile paylaşmaktadır. Türk Eğitim Vakfı belli süreler içerisinde kamuoyunda güvenlik ve algı açısından anketler yaptırmaktadır. Kamuoyunun hangi düzeyde ve ne ölçüde TEV'i tanıdığı gözlenmektedir. TEV bu çalışma sonucunda kendi faaliyetlerine yön vermekte ve gelişmesi gereken yönler için tedbirler almaktadır.

Milli eğitimin temel sorunlarının çözümüne destek olmak için kurulan ve günümüzde bu çerçevede uluslararası partnerler oluşturarak sosyal kaynak geliştirme çalışmalarını yürüten Türk Eğitim Vakfı *Kurumsal İletişim Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde Türk Eğitim Vakfı'nın 5,00 üzerinden **4,904** oranında yüksek bir başarıya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 13). Bu durum Türk Eğitim Vakfı'nın etkin bir şekilde izlediği kurum içi ve kurum dışı iletişim stratejisinin bir başarıdır.

Sonuç olarak, Tablo 13'de görüldüğü gibi *Stratejik Yönetim* puanı **4,87**, *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* puanı **4,895** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,904** olan Türk Eğitim Vakfı'nın bu üç strateji türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,89**'dur. Böylelikle Türk Eğitim Vakfı, *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%97,80** oranında yüksek bir başarı sergilemiştir. Bu açıdan, stratejik yönetim felsefesi, kurumsal yönetim anlayışı ve kurumsal iletişimi son derece gelişmiş olan Türk Eğitim Vakfı sahip olduğu organizasyon sistemini kurumsallaşmaya uygun hale getirerek vakfı geleceğe taşıyacak yapıda ilerlemeyi istemektedir. Türk Eğitim Vakfı örneğinde görüldüğü gibi kurumsal kapasitenin gelişmesi bir anlamda sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşma sürecini başlatmasını beraberinde getirmektedir.

### 4.7. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı

23 Ocak 1995 tarihinde Suna Kıraç önderliğinde bir grup yönetici, iş insanı ve akademisyeni içeren 55 kişilik bir mütevelli heyetinin girişimi ile *"devlet tarafından verilen temel eğitime destek olmak"* amacıyla Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) kurulmuştur. İlköğretim çağındaki çocuklara *"okul dışı eğitim desteği"* vermeyi hedefleyen TEGV, Türkiye'de eğitim alanında faaliyetler yürüten önemli STK'lar arasına girmiştir. Etkin ve ayırt edilen eğitim programları ve sürdürülebilir yapısıyla TEGV Türkiye'deki her çocuğun ulaşabileceği bir sivil toplum kuruluşu olmayı hedeflemektedir. Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı Türkiye'de 10 eğitim parkı, 39 öğrenim birimi ve 24 Ateş Böceği ile 7 bölgedeki 33 ilde 73 etkinlik noktasında yer almaktadır.

Türkiye genelinde 73 etkinlik noktası olan TEGV için kurumsallaşma, marka etkisi oluşturma için çok önemlidir. Bir kişinin İstanbul'daki genel merkezi ziyaret ettiğinde gördüğü etki ile ve Van'daki bir etkinlik noktasını ziyaret ettiğindeki etkinin aynı olması hedeflenmektedir. Genel merkez ve bir etkinlik noktasında tasarım ve şartlar açısından aynı ortamın sağlanması TEGV'in kurumsallaşma açısından önemli bir noktaya geldiğinin göstergesidir. TEGV'de bilgi işlenmesi önemsenmekte ve genel merkezde yapılan toplantı Anadolu'daki noktalarda yayınlanmaktadır.

TEGV, mevcut durum kapasite analizini her yıl tüm paydaşların katıldığı mevcut genel kurulda gerçekleştirmektedir. TEGV içerisinde idari ve mali anlamda süreç geliştirme mantığı bulunmaktadır. Tüm süreçler sürekli olarak gözden geçirilmektedir. Bu çerçevede kurumsal destek veren danışmanlık firmalarından destek alınmaktadır.

TEGV'de *stratejik yönetim* açısından *hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması* noktasında Plan ve Proje Departmanı 3 yılda bir TEGV'in stratejik planını belirlemektedir. Bu kapsamda TEGV'in gelecek üç yılına yön verecek olan 2019-2021 Stratejik Planı yönetim kurulunun liderliğinde tüm ekibin katılımı ile hazırlanmıştır. Gönüllü uzman danışmanların desteği ile stratejik plan çalışmaları kapsamında geniş katılımlı ve gönüllülerin arandığı arama konferansı gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda organize edilen 23 Mart 2018 Çalıştayı ve toplantıları ile TEGV'in misyonu, vizyonu yeniden incelenerek TEGV'in yeni stratejik hedefleri ve ana stratejileri belirlenmiştir. 3 yıllık belirlenen stratejik hedefler arasında erişilen çocuk sayısını artırmak, bağlılığı

yüksek paydaşlara ulaşmak, sürdürülebilir mali yapı, etkin ve verimli süreçler bulunmaktadır. Ancak bu yılki 3 yıllık stratejide yeni nesil insan kaynakları ve bilişim teknolojisi altyapısı hedefi yer almaktadır. Bu kapsamda TEGV faaliyetlerindeki etkinlik ve verimliliği artırmak, çalışanların yetkinliğini ve vakfa bağlılığını güçlendirmek ve takım çalışması ruhunu korumak için teknoloji ve insan kaynağı altyapısını güçlendirmeyi hedefleyerek yeni nesil dijital uygulamaları hayata geçirmeyi planlamaktadır. Projelerin hayata geçiriliş şekli incelediğinde TEGV Gönüllüleri kendi projelerini *"Anadolu Gönüllüsü"* projesinde uygulama şansı bulmaktadır. Bu proje ile gönüllüler kendi yazdıkları projelerini başka bir noktada TEGV'in sağladığı ulaşım konaklama imkânları ile hayata geçirmektedir.

*Stratejik kontrol süreci* ve *hesap verebilirlik* açısından TEGV'de Plan ve Proje Departmanı iç denetimi gerçekleştirip raporlar hazırlanmaktadır. Dış bağımsız denetim şirketlerinden de bu konuda destek alınmaktadır. TEGV'de Vakıflar Genel Müdürlüğü denetimi de gerçekleşmektedir. Bu açıdan TEGV'de 3 aşamalı denetim sistemi gerçekleşmektedir. Eğitim alanında faaliyet gösteren STK'lardan arasından TEGV ilk entegre faaliyet raporunu (2018) yayınlayan sivil toplum kuruluşu olmuştur. Bu kapsamda hazırlanan 2006-2018 yılı arasında gerçekleşen faaliyet raporları, 2012-2018 yılları arasında gerçekleşen denetim kurulu raporları ve 2009-2018 yılları arasında yapılan bağımsız denetim raporlarına TEGV'in resmi sitesinde yer verilmiştir.

Kendi iç hiyerarşi sistemi bulunan TEGV'de personel sistemleri ve yönetim sistemleri çerçevesinde ulaşılan çocuk sayısı ve toplanılan bağış için QlikView sistemi kullanılmaktadır. Yönetim bölümünde ise yakın zamanda kurumsal yönetim için Microsoft'un geliştirdiği bir veri raporlama programı kullanılacaktır.

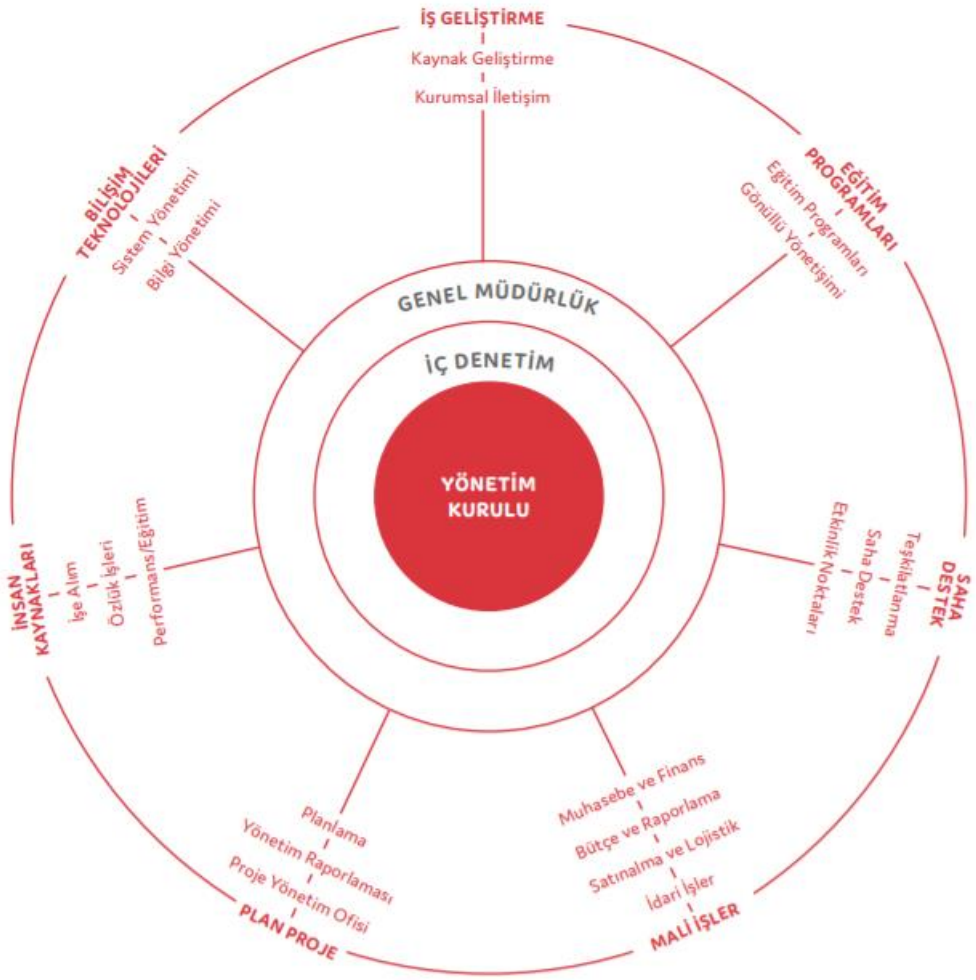
Personelin kurumsal performans yönetimi için insan kaynakları biriminin hazırladığı bir politika bulunmakta ve bu politika kapsamında oluşturulan ölçütler doğrultusunda kurumsal performans ölçümü gerçekleşmektedir. TEGV'in aynı zamanda gönüllü politika sistemi bulunmaktadır. Gönüllü sistemi genel merkez ve 72 noktadan oluşmaktadır. Gönüllü politikası sistemi TEGV'e başvuran bir gönüllünün çeşitli eğitimler alması belirli atölyelerde yer alması, geri bildirimlerde bulunması ve farklı projelerde yer alması gibi çok geniş yelpazeye yayılan bir sistemdir. Kurumsal

performans yönetimi açısından gönüllü operasyonu bölümü sürekli olarak 8000 gönüllüyü takip etmektedir. Gönüllülere memnuniyet anketi yapılmaktadır.

Sonuç olarak, geniş katılımlı ve gönüllülerin arandığı arama konferansı içeren 5 yıllık stratejik planını tüm paydaşların katıldığı genel kurulda oluşturan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı *stratejik yönetim* kapsamında değerlendirildiğinde Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın 5,00 üzerinden **4,833** oranında çok önemli bir başarıya sahip olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 14). Bu kapsamda etkili ve ayırt edilen eğitim programları ile Türkiye'deki her çocuğun ulaşabileceği bir sivil toplum kuruluşu olmayı ve sürdürülebilir yapıyı amaçlayan TEGV stratejik yönetilerek faaliyetlerindeki etkinlik ve verimliliği, gönüllülerinin yetkinliğini gerçekleştirmek istemektedir. Bu noktadan hareketle TEGV yaptığı işleri verilere ve raporlandırmalara dayandırmaktadır.

*Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında TEGV'in *katılım süreci* incelendiğinde her yıl düzenlenen yönetim kurulu ve mütevelli heyetinin ve gönüllülerin katıldığı olağan genel kurul ön plana çıkmaktadır. Her sene değişse de genel kurula ortalama 100-150 kişi katılmaktadır. Her yıl genel kurulda bir önceki yılın denetim raporu ve faaliyet raporu gözden geçirilmektedir. Gönüllüler de sorular sorabilmektedir. Bunun dışında gönüllüler ile bir araya gelinen bölgesel gönüllü toplantıları gerçekleşmektedir. Yılın içinde 3-4 ayda bir yapılmaktadır. Yaklaşık 700 gönüllünün katıldığı gönüllü toplantısı en son Çorum ilinde gerçekleştirilmiştir. Bu gönüllü toplantılarında gönüllülerin sorularını yöneltebildiği açık oturum toplantıları gerçekleştirilmektedir. TEGV Aktif İnternet Platformu ile gönüllüler sürekli sorularını genel merkeze iletebilmektedirler. Arşivleme konusunda muhasebe ve gönüllü evrakları 10 yıl süre ile tutulmaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) nedeniyle gönüllülere nüfus cüzdanı fotokopisi yerine gönüllü taahhütnamesi ve KVKK metinleri imzalatılmaktadır.

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Organizasyon Şeması

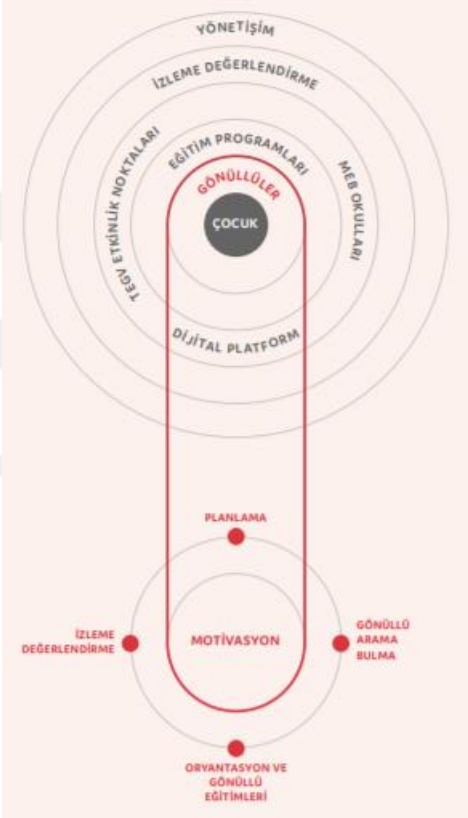



**Şekil 29. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Organizasyon Şeması** (Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, 2019)

*Etkin zaman yönetimi* açısından yönetim kurulu her ay toplanmaktadır. TEGV yönetim kurulu 11 kişiden oluşmaktadır. Toplantı karar takibi açısından yönetim kurulunda çıkan karar bütün paydaşların katıldığı toplantılar ile çalışanlar ve gönüllülere iletilmektedir. Her ay bir perşembe günü bütün TEGV çalışanlarının katıldığı toplantılar gerçekleşmektedir. İstanbul'da çalışanlar bu toplantı için genel merkeze gelmekte ve Anadolu'da çalışanlar için web yayını yapılmaktadır. Her ağustos ayında bütün çalışanların katıldığı personel toplantıları gerçekleşmektedir. Bu toplantılar yaklaşık olarak 150 kişinin katılımı ile gerçekleşmektedir.

TEGV yaptığı işleri verilere ve raporlara dayandırmaktadır. TEGV, 2018 yılında 190.167 öğrenciye ulaşmıştır. Gönüllülerin etkin katılımı için eğitim programları tarafından uygulanan ölçme ve değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Belirli sosyal bilimler programlarında analizler yapılarak ölçme değerlendirme anketi ortaya çıkarılmaktadır. TEGV'in yapmış olduğu etkinliklerde *"hoş geldiniz"* ve *"hoşça kal"* etkinlikleri düzenlenmektedir.

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı İş Modeli




**Şekil 30. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı İş Modeli** (Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı 2019)

73 etkinlik noktası bulunan TEGV'in tüm etkinlik noktalarında büyüklüklerine göre değişen profesyonel ve 9241 tane gönüllü çalışanı bulunmaktadır. Her ay gönüllü memnuniyet anketi yapılmaktadır. Gönüllünün öğrenme sürecini araştıran, TEGV ile ilişkisini sorgulayan, memnuniyetini ölçen bir anket yapılmaktadır. Bu anketler sonucu elde edilen verilerle raporlar yayınlanmaktadır. Memnuniyet sonucunu gösteren raporlar

gönüllüler ile de paylaşılmaktadır. TEGV'in faaliyet raporu incelendiğinde tüm alanlardaki geri bildirimler görünmektedir.

*Hedeflerin anlaşılır olması* açısından yılda 3 kez yapılan ve 7 ayrı bölgeden çalışanları bir araya getiren bölgesel gönüllü toplantıları gerçekleşmektedir. Bu toplantılarla kültürel öğrenme, gönüllüler arası etkileşim, motivasyon artışı ve gönüllü devamının sağlanması hedeflenmektedir. Her etkinlik noktasının profesyonel yöneticisi bulunmakta ve bir durum olduğunda gönüllüler durumu yöneticiye aktarabilmektedir. Ayrıca TEGV Aktif Platformu denilen geri bildirim sistemi ile gönüllüler seslerini genel merkeze duyurabilmekte ve kendilerini yalnız hissetmemektedir. Gönüllüler TEGV Aktif Platformu üzerinden etkinlik ile geri bildirimi yaparken görüşlerini aktarabilmektedirler. Her gelen görüşe cevap da verilmektedir. Motivasyon ile ilgili Anadolu Gönüllüsü Projesi bulunmakta ve Gönüllü Değişim Programı uygulanmaktadır.

Bu veriler ışığında, etkin bir katılım süreci ve gelişmiş bir iç hiyerarşi sistemi ile denetim sistemine sahip olan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan kriterler çerçevesinde değerlendirildiğinde Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın 5,00 üzerinden **4,812** oranında çok önemli bir başarıya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 14). Bu durum kurumsal yönetim çevresinde TEGV'in sorumluluğu ön plana alan katılımcı, hesap verebilir ve şeffaf yönünün güçlü olduğunun bir anlamda göstergesidir. Sahada yaklaşık 8000 gönüllüye sahip olan bir sivil toplum kuruluşu olarak TEGV'in katılımcı ve demokratik yönünün bu kadar güçlü olması TEGV'i önemli bir yere koymaktadır.

*Kurumsal iletişim* açısından *yönetimsel iletişim* incelendiğinde Gönüllü Politikaları çerçevesinde kullanılan TEGV Aktif Platformu TEGV'in sahip olduğu iletişim stratejisinin önemli örneğidir. Gönüllülerden geri bildirim alarak gerekli revizeler yapılmaktadır. TEGV'de personel oryantasyonu insan kaynakları birimi tarafından yapılmakta ve gönüllü oryantasyonu ise gönüllü politikaları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. İnternetten başvuran bir kişi gönüllü olarak 2 saatlik vakıf tanıtımına katılmakta ve vakıf tanıtımından sonra çocuklarla nasıl iletişime geçileceğine dair bir günlük gönüllü eğitimi ve eğitim vereceği programa yönelik eğitim almaktadır. Gönüllüğün başlangıç sürecinde gönüllüler desteklenmeye devam edilmektedir. Daha

sonra gönüllüler atölyelere katılmaktadırlar. Ayrıca gönüllüler daha önce bahsedilen TEGV içinde yer alan *"Anadolu Gönüllüsü"* gibi projelere başvurabilmektedirler.

*Örgütsel iletişim* açısından TEGV, Mili Eğitim Bakanlığı izinli 73 noktada devlet okulları ile birlikte işbirliği yapabilmektedir. TEGV aynı zamanda birçok STK ile işbirliği gerçekleştirmekte ve Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) yönetim kurulunda temsil edilmektedir. 2016 yılında Ashoka Derneği ile proje gerçekleştirilmiştir. TEGV diğer STK'lara mekân sağlayarak onlara yardımcı olmaya çalışmaktadır. Örneğin; TEGV eğitim birimlerinde AÇEV, çocuklar ve annelere okuma yazma öğretmektedir. Hafta sonları eğitim yapmak isteyen STK'lar TEGV toplantı odalarını kullanabilmektedir. TEGV, TKYD tarafından *"Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları"* dikkate alınarak düzenlenen Kurumsal Yönetim Ödülleri'nde Darüşşafaka'nın ardından 2.lik ödülünü almıştır. Bu ödül öncesinde STK'ların bir hazırlık yapması gerekmektedir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kendisine başvuran STK'ların ilgili idari ve mali yönetim sistemlerini oluşturduğu kurumsal yönetim kriterleri çerçevesinde incelemekte ve sonucu ortaya koymaktadır.

*Kamuoyu ile iletişim*de şeffaflık açısından Açık Açık Platformu'na dâhil olan TEGV'in bütün verileri acikacik.org'dan görüntülenmektedir. Toplumsal güvenilirlik ve itibar açısından TEGV raporlamayı önemsemektedir. Entegre Faaliyet Raporu (2018) internet sitesinde yer almakta ve rakamlar sürekli güncellenmektedir. Daha önce yapılan projeler TEGV önemli referans vermektedir. TEGV Türkiye'de önemli sayıda çocuk ve gönüllü sayılarına ulaşılabilmektedir. *"Daha İyi Bir Dünya Atölyeleri"* projesinde toplumsal cinsiyet, ekoloji, katılımcılık, barış gibi 7 atölyede önemli çalışmalar ortaya konulmaktadır.

TEGV Aktif Platformu ile etkin gönüllü iletişim sistemi geliştiren, bütün faaliyetlerini şeffaf bir şekilde kamuoyuna paylaşan ve hizmet verdiği ülke genelinde Milli Eğitim bakanlığı ile iş birliği içerisinde olan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı *Kurumsal İletişim Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın 5,00 üzerinden **4,819** oranında yüksek bir başarıya ulaştığını görülmektedir (Tablo 14). TEGV uyguladığı etkin iletişim stratejisi ile kurumsallaşma yolunda yer aldığı bütün noktalarda aynı etkiyi uyandırmak istemektedir.

**Tablo 14**
**Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın**
**Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,833** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 4,833 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 4,875 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,875 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,80 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,785 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,812** |
| Katılım Süreci | 4,83 |
| Hesap verebilirlik | 4,75 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 4,83 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 4,83 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,819** |
| Yönetimsel İletişim | 4,857 |
| Örgütsel İletişim | 4,70 |
| Kamuoyu İletişimi | 4,90 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,821** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %lik Düzeyi** | **%96,43** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Gelişmiş** |

Sonuç olarak, Tablo 14'de görüldüğü gibi *Stratejik Yönetim* puanı **4,833**; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* Puanı **4,812** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,819** olan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın bu üç strateji türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,821**'dir. Böylelikle TEGV, *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%96,43** oranında yüksek bir başarı sergilemiştir. Bu açıdan, ülke genelinde kurumsallaşmak isteyen ve etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmek isteyen Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı stratejik yönetim ve kurumsal iletişimi etkili bir şekilde kullanmaktadır. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı aynı zamanda demokratik ve şeffaf bir yapıya ulaşarak hesap verebilirlik ve sorumluluk düzeyinde kurumsal yönetim felsefesine sahip olma yolunda ilerlemektedir.

### 4.8. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), hesap verebilirlik ilkesi, şeffaflık ilkesi, adillik ilkesi ve sorumluluk ilkesi çerçevesinde kurumsal yönetim felsefesinin Türkiye'de bilinmesi, gelişmesi ve en iyi örneklerinin uygulamaya konulmasının sağlanması misyonuyla gönüllü bir STK olarak 2003 senesinde kurulmuştur. Bu kapsamda TKYD kamu kuruluşları, düzenleyiciler, medya, özel sektör, akademik dünya ve sivil toplum kuruluşları arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir. TKYD bu kapsamda kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde tüm paydaşlarına, üyelerine ve ilgili taraflara adil, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir şekilde davranmayı prensip edinmiştir.

*Stratejik yönetim* açısından TKYD planlarını 1-3-5 yıl şeklinde oluşturmaktadır. Aynı zamanda oluşturulan stratejik planlar her yıl güncellenmektedir. Bu çerçevede 2003 yılında kurulan TKYD'de düzenli olarak her yönetim döneminde vizyon ve misyon gözden geçirip vizyon ve misyonun üyelerin fikirleri ile uyuşup uyuşulmadığına bakılmaktadır. TKYD, kurumun vizyon, misyon ve hedeflerini ortaya koyup güncellemesi çerçevesinde çalıştaylar yapılmaktadır. Bu çalıştaylarda konu alanı ile ilgili potansiyel gelişmeler ve çalışma teknikleri değerlendirilmekte ve organizasyon planları güncelleştirilmektedir. Bu çalışmalar sonucunda eğer vizyon ve misyonda değişikliği beraberinde getirecek şekilde kurum stratejisinde değişiklik ihtiyacı belirirse TKYD genel kurulunda değişiklik yapılmaktadır.

*Kurumsallaşma* açısından TKYD, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri üzerinden yapılan ratingi alarak kendi kurumsal yönetim rating derecelendirmesini yapmaktadır. Kobirate - Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş., SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş., JCR Eurasia Rating ve BRS Danışmanlık gibi kurumlar ile temas halindedir. TKYD kendi oluşturduğu sosyal sorumluluk projesi çerçevesinde Kobirate ve Argüden Yönetişim Akademisi'nin desteği ile başka STK'lara kurumsal yönetim derecelendirmesi uygulanmaktadır. TEGV ve Darüşşafaka gibi çok iyi örnekler bu proje kapsamında ortaya konmuştur. Kurumsal yönetim konusu bazında

örgütlenen bir STK olarak TKYD, kendi iç sisteminde uyguladığı kurumsal yönetim ve kurumsallaşma ile diğer STK'lara kendini örnek teşkil etmektedir.

TKYD *mevcut durum analizi ve çevre analizi* bakımından kurumsal ihtiyaç analizi gerçekleştirerek stratejilerini yeniden gözden geçirmiştir. *Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması* noktasında önemli örneklerden birisi olan Gong Töreni ile Türkiye'deki iyi kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesi için çalışan TKYD yatırımcıların gözü ile kurumsal yönetimin önemini anlatmak istemiştir. Bu çerçevede Türkiye'deki şirketler incelendiğinde şirketler genel olarak KOBİ büyüklüğünde aile şirketlerinden oluşmaktadır. Ancak özellikle dalgalanma dönemlerinde finansmanlara, yeni pazarlara ve iş ortaklıklarına ihtiyaç duyan bu şirketler kurumsal kapasite gelişimi için kurumsal yönetilme zorunluluğu yaşamaktadırlar. Bu süreç içerisinde TKYD Sermaye Piyasaları Çalışma Grubu OECD ve AB Direktifleri ve dünya trendleri üzerine analizler yapmıştır. Bu kapsamda kurumlara sorulan sorular arasında ESG denilen çevre, sosyal ve yönetişim faktörlerinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği'ne gidilerek paylaşılmıştır. Bu durumu daha yüksek sesle duyurabilmek için Borsa İstanbul İşbirliği ile yapılan Gong Töreni'nde bir protokol imzalanmıştır. Bundan sonra portföy şirketlerinin kurumsal yönetimi kendi yatırımlarında sorup sormadıkları ara dönemde yapılan çalışmalarda izlemekte olunacaktır. Yatırımlarda Kurumsal Yönetim Projesi, TKYD çalışma grubundan yönetim kuruluna gitmiş çok önemli bir çalışmadır.

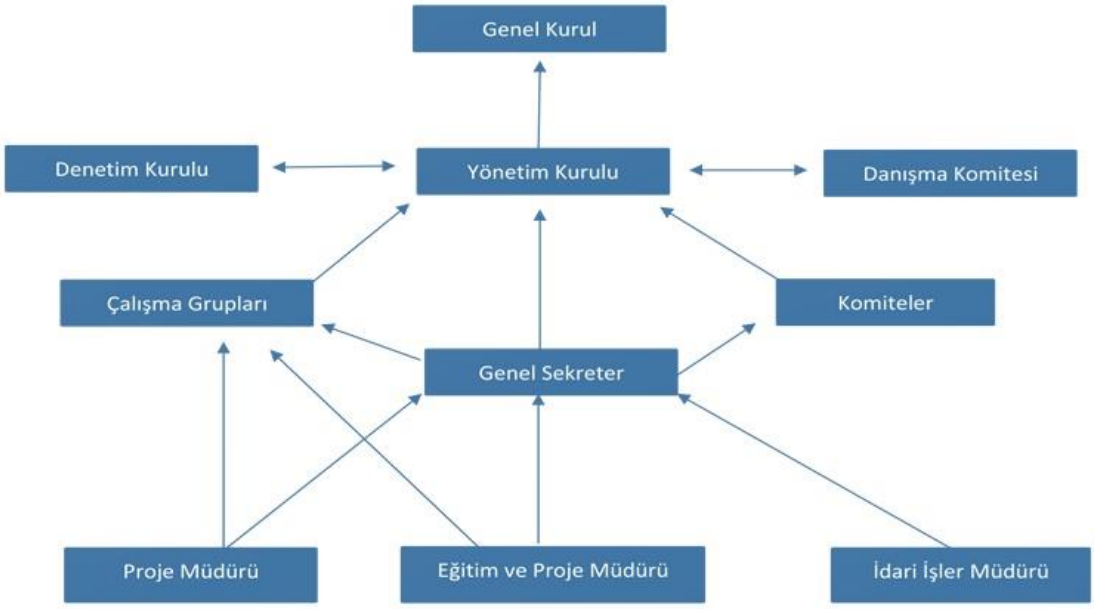
*Stratejik kontrol sürecinde* ilk olarak, bağımsız denetim kuruluşu Deloitte'dan dış denetim desteği alınmaktadır. Bağımsız denetim raporları sonuçları TKYD'nin web sitesinde yayınlanmaktadır. İkinci olarak, denetim kurulu her yıl en az iki kere toplanmakta ve üç kez de yönetim kurulu toplantılarına davet edilmektedir. Denetim kurulu faaliyetlerini raporlamakta ve gelişim alanlarına göre yönetim kurulu kendi çalışmalarını yapmaktadır. Finansal tablolar ise her ay genel sekreter ve idari işler müdürü ile kontrol edilmektedir. TKYD, hem iç denetim hem de dış denetim süreçlerini işletmektedir.

*Kurumsal performans değerlenme* konusunda strateji ile birlikte Anahtar Performans Göstergesi (KPI) denilen anahtar göstergeler belirlenmektedir. Bu anahtar göstergeler yönetim kurulu için de bulunmaktadır. Yönetim kurulu da anketler ile

değerlendirilmektedir. TKYD, sadece genel kurulu değil bütün operasyonları şeffaf bir şekilde gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. İç tüzükte yer alan ilkeler ve prensipler doğrultusunda faaliyet raporları yayınlanmakta ve bütün aktivitelere web sitesinden ulaşılabilmektedir.

Sonuç olarak, planlarını 1-3-5 yıl şekilde oluşturup yıl içerisinde genel kurulda aktif bir katılım ile güncelleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği *stratejik yönetim* kapsamında değerlendirildiğinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 5,00 üzerinden **4,96** oranında örnek teşkil eden bir sonuç aldığı görülmektedir (Tablo 15). Böylelikle TKYD, etkili bir stratejik yönetim gerçekleştirerek Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamalarını yaygınlaştırıcı faaliyetlerini hayata geçirmektedir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Organizasyon Şeması




**Şekil 31. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Organizasyon Şeması** (TKYD, 2019)

*Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında *katılım süreci* açısından TKYD'de mevzuatta yazıldığı gibi genel kurul belli süreler içerisinde gerçekleşmektedir. Genel kurulda faaliyet raporlarının ve önerilen değişikliklerin üyelere gönderildiği, e-mail ile üyelerle paylaşıldığı şeffaf bir süreç yürütülmektedir. 600 bireysel temsilci, 55 kurumsal ve 380 bireysel üye bulunan TKYD'de tüzüğe göre iki yılda bir

seçimli genel kurul yapılmaktadır. Aradaki yıllarda mali genel kurul gerçekleşmektedir. TKYD'de her yıl bir genel kurul yapılmaktadır.

Kurumun ilke ve prensiplerine göre bir başkan maksimum iki defa seçilebilmektedir. Üyeleri daha aktif hale getirmek ve farklı görüşleri yansıtabilmek için her iki senede bir başkan değişmektedir. Yönetim kurulu başkan ve başkan yardımcıları, sayman üye, sekreter üye, asil ve yedek üyeler olmak üzere seçilmektedir. İlk yönetim kurulu toplantısından çalışma gruplarına ve komitelere sorumlu üyeler atanmaktadır. Çalışma grubu başkanlarının yanı sıra komite başkanları faaliyetleri yönetim kuruluna aktarma sorumluluğunu taşımaktadır.

TKYD'de Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Hukuk İşleri Komitesi, Yayın ve İletişim Komitesi, Düzenleyici Kuruluşlar Komitesi, Eğitim Koordinasyon Komitesi, Dış İlişkiler Komitesi, Etkinlikler Komitesi, Kamu ve Üyelik Geliştirme Komitesi ve Akademik Kurul gibi komiteler bulunmaktadır. Ayrıca; Yönetim Kurulu Çalışma Grubu, Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu, Sermaye Piyasası Çalışma Grubu, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, Entegre Raporlamaya Yönelik Çalışmalar gibi komiteler bulunmaktadır. Komiteler ve çalışma grupları yönetim kurulundaki iyi uygulamaları arttırmaya yöneliktir.

Yönetim kurulunun oluşumu açısından şeffaf bir yönetim içerisinde TKYD'ye gelen talepler ve potansiyel yönetim kurulu üyeleri, danışma kurulu ve bir önceki başkan ile değerlendirilmektedir. Ardından ilgili üyelere teklif edilmekte ve açık liste ile genel kurulda onaylanmaktadır. TKYD'de gündem toplantıları, çalışma gruplarının kendi toplantıları, seminer ve paneller bulunmaktadır.

*Etkin zaman yönetimi* açısından toplantı gündemi çalışma grubu başkanları ve yönetim kurulu üyeleri yanı sıra sekretarya aracılığı ile gündeme getirilmektedir. Yine toplantıdan önce ilgili toplantının gündem konuları iletilmekte ve alınan görüşler doğrultusunda çalışmalar koordine edilmektedir. Aynı şekilde yönetim kurulunun önerdiği konular var ise komitelerden sorumlu yönetim kurulu üyeleri yönetim kuruluna iletebilmektedirler. Ya da sekretarya tarafından çalışma gruplarından gelen raporlar yönetim kuruluna sunulmaktadır. TKYD'de karar mekanizması karşılıklı, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı şeklinde gerçekleşmektedir. Alınan kararlar çalışma grubu

başkanlarına iletilmekte ve ardından yapılan işler yönetim kurulu üyelerine iletilmektedir. TKYD'de her ay toplantı notları düzenli olarak yönetim kuruluna sunulmaktadır.

*Hedeflerin anlaşılması* açısından kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlerde kurumsal yönetim ilkeleri uygulamaktadır. Aynı zamanda sivil toplum kuruluşları için hazırlanan rehberler bulunmaktadır. IFC ve OECD gibi kuruluşların hazırlamış olduğu rehberler ile TKYD çalışmalarını yapmaktadır.

Yeni işe alınan çalışan öncelikle var olan ilkeler ve prensipler çerçevesinde bilgilendirilmektir. Daha sonraki süreç geldiği pozisyona göre değişmektir. Eğer çalışan belli bir çalışma grubuna destek vermek için geldiyse ilgili çalışma grubu başkanı ve yönetim kurulu üyesi ile tanıştırılarak ilgili çalışma grubu toplantılarına genel sekreter ile birlikte katılmakta ve çeşitli organizasyonlara gönderilerek iç eğitim sürecinden geçmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde yapılan ratingi alarak kendi kurumsal yönetim rating derecelendirmesini oluşturan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 5,00 üzerinden **4,916** oranında ciddi bir başarıya ulaştığı görülmektedir (Tablo 13). Ortaya çıkan bu sonuç TKYD'nin bu kapsamda kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde tüm paydaşlarına, üyelerine ve ilgili taraflara adil, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir şekilde davranmayı prensip edinmesine dayanmaktadır.

*Kurumsal iletişim* açısından *yönetimsel iletişim* incelendiğinde 3 çalışanı bulunan TKYD, Kurum içi iletişim stratejisine sahiptir. Aynı zamanda Yayın ve İletişim Komitesi de bulunmaktadır. Şeffaflığı önemseyen TKYD yönetimi, üyelerin faaliyetlere ne kadar dâhil edilirse, o kadar anlamlı çalışmalar ortaya çıkabileceğini düşünmektedir. Bu noktada iletişim konusunda tecrübeli üyeler ve uzmanlık alanı olunmayan konularda iletişim şirketlerinden destek alınmaktadır.

TKYD *örgütsel iletişim* açısından basınla ilişkiler konuşmaların yazılması, taslakların hazırlanması için dışarıdan danışmanlık desteği almaktadır. Uluslararası ağlara üyelik süreçleri sekretarya tarafından yürütülmektedir. Sivil Toplum Kuruluşları Çalışma Grubu ile yapılan istişareler sonucu belli başlı sivil toplum kuruluşlarının

sekretaryaları ile toplantılar gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede STK'lar birbirlerinin vizyonuna uyan konularda ortak işbirliklerine gitmektedir. Örneğin; Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGIAD) ve Züccaciyeciler Derneği (ZÜCDER) ile toplantılar gerçekleştirilmiş ve Kadın Derneği daha önce yönetim kurulunda ağırlanmış, Genç Yönetici ve İş İnsanları Derneği'nin (GYIAD) yönetim kurulu TKYD'nin gelecek yönetim kurulu toplantısına davet edilmiştir.

TKYD, UN Global Compact imzacısı ve lnternational Corparate Governance Network (ICGN) üyesidir. Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'nun (TURKONFED) altında Sektörel Dernekler Federasyonu'na (SEDEFED) üyedir. TKYD, TURKONFED'in heyeti ile kuramsal yönetim üzerine toplantılar yapmaktadır. TKYD tarafından Dünya Bankası, IFC, OCED ve ecoDa gibi kurumlar takip edilmektedir. TKYD'nin çalışma alanı ile ilgili pek çok kurum ve kuruluş ile çeşitli seviyelerde iş birliği bulunmaktadır.

*Kamuoyu ile iletişim* açısından TKYD'nin medyadaki görünen yüzü genel olarak dernek başkanıdır. TKYD yaptığı faaliyetleri kendisini toplumsal kitlelere duyuran araçlar olarak görmektedir. Örneğin; TKYD tarafından her sene düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne 600'den fazla insan gelmektedir. TKYD'nin bu zirveyi farklı şehirlerde yapma hedefi bulunmaktadır. Geçmiş dönemde yaklaşık 50 kez Anadolu şehirlerine gidilmiştir. Anadolu'da Paydaşlar ile düzenlen toplantılar paydaş ilişkilerinin önemsendiğini göstermektedir.

TKYD her ne kadar iş adamları derneği olarak görülse de konu bazlı bir dernektir. Bir çıkar grubunu temsil etmemektedir. Strateji bazlı kurumsal yönetim konusunun gelişmesi için çeşitli kurumlar ile irtibata geçerek kurumsal yönetimin yaygınlaşmasını hedeflemektedir. TKYD gerek uluslararası, gerekse ulusal paydaşların toplantılarına gerek dinleyici gerek katılımcı olarak katılmaktadır. Bu kapsamda TKYD networkünü sıcak tutmaya çalışmaktadır. TKYD içerisinde Akademi Kurulu bulunmakta ve akademi çalışmaları desteklenmektedir. Akademi Kurulu başkanı, yapılan strateji toplantılarına katılmaktadır. Bu çerçevede yapılan çalışmalar makale olarak e-bültenlerde yayınlanmaktadır. Aynı zamanda TKYD'nin desteklediği tezler de bulunmaktadır. TKYD yapılan akademik çalışmalar ile dernek olarak kendisini güncellemektedir.

Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında bir iletişim ağı oluşturarak kurumsal yönetim pratiğinin ilerlemesini hedefleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği *Kurumsal İletişim Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 5,00 üzerinden **4,876** oranında ciddi bir başarıya ulaştığını görülmektedir (Tablo 15). Uzmanlardan görüş alarak etkili bir iletişim stratejisi oluşturma gayretinde olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği sahip olduğu kurumsal iletişim ile paydaşlarını kurumsal yönetim açısından benimseyici ve harekete geçirici bir role sahiptir.

**Tablo 15**
**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin**
**Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,96** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 5,00 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 5,00 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,875 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 5,00 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,928 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,916** |
| Katılım Süreci | 5,00 |
| Hesap verebilirlik | 4,833 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 5,00 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 4,833 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,876** |
| Yönetimsel İletişim | 4,928 |
| Örgütsel İletişim | 4,90 |
| Kamuoyu İletişimi | 4,80 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,917** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %lik Düzeyi** | **%98,35** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Gelişmiş** |

Sonuç olarak, Tablo 15'te görüldüğü gibi *Stratejik Yönetim Puanı* **4,6**; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* puanı **4,916** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,876** olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin bu üç strateji

türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,917**'dir. Böylelikle TKYD, *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%98,35** oranında yüksek bir başarı sergilemiştir. Bu açıdan Kurumsal yönetim konusu bazında örgütlenen bir STK olarak TKYD, kendi iç sisteminde uyguladığı kurumsal yönetim ve kurumsallaşma ile diğer STK'lara kendini örnek teşkil etmektedir.

### 4.9. Uluslararası Mavi Hilal İnsani Yardım ve Kalkınma Vakfı

Uluslararası Mavi Hilal İnsani Yardım ve Kalkınma Vakfı (IBC), doğal afetler ve savaşlar sonucu zorluklar yaşayan dünya nüfusunun en dezavantajlı insanlarının hayat şartlarını iyileştirmeye katkı sağlamayı arzu eden birkaç idealist iş insanı tarafından kurulmuştur. Uluslararası Mavi Hilal (IBC) doğal afetler ve savaş sonucu yerinden edilmiş ya da yerinden ayrılmak zorunda kalmış, fiziki ve psikolojik olarak travma yaşayan insanların durumunun iyileşmesi için çalışmaktadır. Bu kapsamda Uluslararası Mavi Hilal eğitim, sağlık, istihdam vs. gibi konularda fikir ve proje üretmekte, başvuru yapmakta ve duruma ya da soruna fayda sağlamak için bütün faaliyetlerini yürütmektedir. İnsanların bu durumunun iyileşmesi devletlerin görevi olsa da devlet bazen yaşanan savaş ve çatışmalarda durumun tarafı olabilmektedir. Sonuç olarak, bu durumda sorunun çözümü için devlet dışı kurum olan sivil toplum kuruluşlarının çalışmalar yürütmesini beraberinde getirmektedir. Uluslararası Mavi Hilal'in kurulması da Nisan 1999'da BM Dünya Gıda Programı (UN-WFP) ile Arnavutluk'ta gerçekleştirilen işbirliğine dayanmaktadır. Türkçe kısaltma olarak Uluslararası Mavi Hilal'i kullanan kurum eğitim, sağlık, insani yardım ve iyileştirme, konut ve yeniden yapılanma, kırsal kalkınma, sivil toplum ve toplumsal kalkınma alanlarında faaliyet göstermektedir.

Uluslararası Mavi Hilal kendisini kurumsallaşmasına devam eden bir kurum olarak değerlendirmektedir. Uluslararası Mavi Hilal açısından kurumsallaşma, çalışılan alanda kısa orta ve uzun vadede gerçekleştirmek istenen hedeflerin hedeflenen düzeyde gerçekleşmesi için kurum olarak alt yapı bağlamında hem insan kaynakları, hem de finans yönetimi ve diğer kapasiteler açısından hazırlıklı olunması anlamına gelmektedir. *Stratejik yönetim* açısından Uluslararası Mavi Hilal'in göç alanında faaliyet göstermesi ve ön görülemeyen göç dalgası nedeniyle Uluslararası Mavi Hilal tarafından yapılan planlamalar sekteye uğrayabilmektedir. Bu açıdan uzun vadeli planlama zor olsa da

başvurulan hibeler onaylandıktan sonra çalışmaya başlayan ve faaliyetlerini yürüten bir kuruluş olan Uluslararası Mavi Hilal, tekrar hibe alımını gerçekleştirmek için yürüttüğü çalışmaları bir plan üzerine oturtmak zorundadır.

Uluslararası Mavi Hilal mevcut durum kapasitesini geliştirmek için *iç çevre ve durum analizini* gerçekleştirmektedir. Bu çerçevede insanı yardım üzerine çalışan STK'ların uluslararası standartlara sahip olup olmadığı konusunda akreditasyon veren ve onay veren bir uluslararası kuruluş olan Humanitarian Quality Assurance Initiative (HQAI) ile yaklaşık olarak 8-9 aydır çalışmaktadır. HQAI işe ilk olarak Uluslararası Mavi Hilal'in durum analizini ortaya çıkarmakla başlamış ve gerçekleştirdiği faaliyetleri inceleyerek oluşturulan rapor doğrultusunda 2 yıl içerisinde noktalanacak iyileştirme planı ortaya çıkarmıştır. 6 aylık periyotlar halinde HQAI yapılan iyileştirmeleri kontrol edecek ve 6 aylık yeni bir iyileştirme planı ortaya çıkartılacaktır.

*Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması* açısından Uluslararası Mavi Hilal ilk olarak, hibe başvuruları için hazırlık sürecine başlamaktadır. Bu aşamada eksik olduğu ve ihtiyaç olduğu düşünülen bir alanda ihtiyaç analizlerini yapıp gerekli kurum, kuruluş ve paydaşlar ile görüşüp proje hazırlığını gerçekleştirmektedir. İkinci olarak, proje geçtikten sonra gerekli istihdamların yapılması, satın alma süreçlerinin gerçekleştirilmesi, uygulanma sırasında proje faaliyetlerinin hedeflenen vakit, türde ve sayıda yapılabilmesi için projenin takip edilmesi, aylık olarak finansal ve yazınsal raporların hazırlanması ve hibe veren kurumlara iletilmesi gerçekleştirilmektedir. Aylık raporlar dışında da belirli aralıklarda; çeyrek yılda bir daha geniş bir raporun paylaşılması planlanmaktadır. Son olarak ise proje bitiminde de denklik strateji denilen giriş çıkış denkliğinin sağlanması ile hibe veren kurum ile dokümantasyon olarak karşılıklı anlaşılacak şekilde projenin fiziki olarak kapatılması gerçekleştirilmektedir.

*Stratejik kontrol sürecinde* dış denetim açısından Uluslararası Mavi Hilal proje süresinde hibe veren kuruluş tarafından finansal olarak aylık bir rutin içerisinde denetlenmektedir. Hibe veren kuruluşlar yönetilen projenin bütçelerin ortalamanın üzerinde bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmesini öngörmekte ve bunu anlaşmaya eklemektedirler. Örneğin, Uluslararası Mavi Hilal tarafından 12 ay boyunca devam eden eğitim projesi için finansal ve yazınsal raporlama yapılmaktadır. 12 ay

sonunda 3 ay içerisinde uluslararası olarak akredite olmuş dış denetim kuruluşları tarafından uygulama sürecinin tamamını denetlenmektedir. Uluslararası Mavi Hilal aynı zamanda belli aralıklarla Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından atanan denetçi tarafından da denetlenmektedir.

Uluslararası Mavi Hilal'de iç kontrol ve iç denetim açısından izleme ve değerlendirme için yönetim kurulunun altında iç denetim yöneticisi oluşturulmuştur. İç denetleme yöneticisi yürütülen projeyi hibe veren kuruluş gibi oluşturduğu tasnif üzerinden oluşturulan raporları inceleyerek gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda proje belirli aralıklarla kontrol edilip hedeflenen yöne doğru gidilip gidilmediği incelenerek program direktörlerine geri bildirimde bulunarak stratejik kontrol gerçekleştirilmektedir. Uluslararası Mavi Hilal kurumsal kaynak planlamasını etkili ve şekilde yapabilmek için Workcube ERP programını kullanmaktadır. Konya ofiste lojistik ve finansman elemanının yaptığı harcama programa girilmekte ve hemen genel merkezde görüntülenebilmektedir. Kümülatif olarak sahaya yapılan harcamaların hangi maliyetlerle yapıldığının ve elde kalan bütçenin ne kadarının harcandığının görüntülenmesi bütçenin kalanı üzerine planlama yapılması imkânını vermektedir. Aynı zamanda kullanılan program operasyonun ve hedeflerin hangi seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Uluslararası Mavi Hilal bu çalışmaları uzun süreli hedeflerde karşılaşacağı sorunları çözmek ve kurumsallaşmak adına gerçekleştirmektedir.

Uluslararası Mavi Hilal faaliyetlerinde izlediği standartlar incelendiğinde insan kaynakları, satın alma, finans, lojistik, güvenlik, seyahat vb. üzerine oluşturulan politikaların uygulanması ile süreçlerin takip edildiği standartlar kitapçığı oluşturulmuştur. İç denetim yazılan politikalar üzerinden dış denetim ise uluslararası standartlar ve insan hakları ilgili konuda oluşturulan standartlar üzerinden gerçekleştirmektedir. Uluslararası Mavi Hilal'de çalışmalara kurum politikası ve BM Mülteci Komiserliği'nin ortaya koyduğu standartlar bir araya getirilerek ortak bir çerçeve üzerinden devam edilmektedir. Bir anlamda Uluslararası Mavi Hilal'de çifte kontrol durumu gerçekleşmektedir.

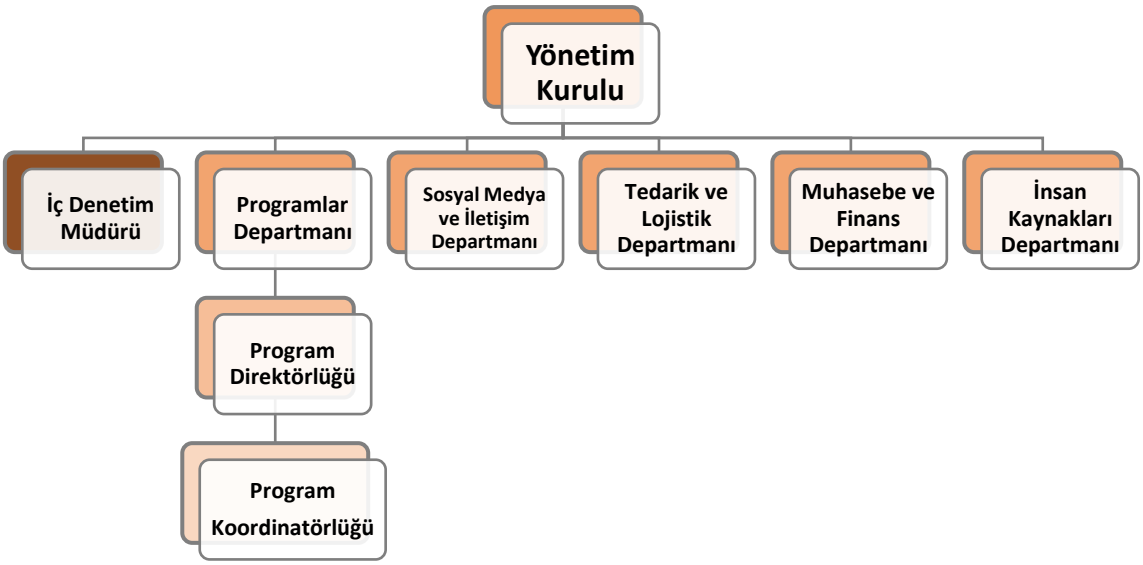
Uluslararası Mavi Hilal'de kurumsal performans açısından her yönetici kendi süpervizyonu altında çalışan personelleri 6 aylık ve 1 yıllık süreç içerisinde oluşturulan

makro form üzerinden değerlendirmektedir. Program yöneticileri ve insan kaynakları hem maaş artışı hem de pozisyon değişiklikleri konusunda değerlendirme sonuçlarını baz alarak hareket etmektedir.

Sonuç olarak, ön görülemeyen göç dalgası nedeniyle uzun vadeli planlamaların sekteye uğrayabileceği düşüncesi ile kısa vadede oluşturulan planlar üzerinden hareket eden Uluslararası Mavi Hilal *stratejik yönetim* kapsamında değerlendirildiğinde Uluslararası Mavi Hilal'in 5,00 üzerinden **4,334** oranında bir sonuç aldığı görülmektedir (Tablo 16). Stratejik yönetim açısından uzun vadeli planlama zor olsa da başvurulan hibeler onaylandıktan sonra çalışmaya başlayan ve faaliyetlerini yürüten bir kuruluş olan Uluslararası Mavi Hilal, tekrar hibe alımını gerçekleştirmek için yürüttüğü çalışmaları bir plan üzerine oturtmak zorundadır. Var olan koşullar bir anlamda Uluslararası Mavi Hilal'i stratejik yönetmeye zorlanmıştır. Böylelikle, değişken bir durum içerisinde Uluslararası Mavi Hilal'in faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

*Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* açısından *katılım süreci* kapsamında Uluslararası Mavi Hilal incelendiğinde vakıf yönetim kurulu 3 kişiden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri yönetim ofisinde günlük rutin olarak toplanmakta ve birlikte çalışmalarını yürütmektedirler. Yapılandırılmış toplantı sistemi üzerinden bir araya gelmemektedirler. Yönetim kuruluna bağlı iç denetim yöneticisi bulunmaktadır. Yönetim Kurulunun altında ise Programlar Departmanı, Sosyal Medya ve İletişim Departmanı, Tedarik ve Lojistik Departmanı, Muhasebe ve Finans Departmanı ile İnsan Kaynakları Departmanı bulunmaktadır. Programlar Departmanı'nın altında Program Direktörlüğü yer almaktadır. Program Direktörlüğü'nün altında ise Türkiye içi operasyonlardan sorumlu ve Türkiye dışı operasyonlardan sorumlu iki tane program koordinatörlüğü bulunmaktadır. Türkiye dışı operasyonlardan sorumlu program koordinatörlüğünün ise Suriye, Kuzey Irak Nepal ve Somali gibi ülkelerde faaliyetleri bulunmaktadır.

Uluslararası Mavi Hilal Organizasyon Şeması




**Şekil 32. Uluslararası Mavi Hilal Organizasyon Şeması**

Uluslararası Mavi Hilal her yıl yürütülen projelerin yürütüldüğü yer, projelerde ulaşılan insan sayısı, kullanılan bütçe kalemlerinin detaylandırılarak anlatıldığı faaliyet raporu hazırlanmaktadır. Faaliyet raporu dışında ise proje bazlı eğitim koruma gibi projeyi anlatan, hedef kitleyi davet eden ve ilgisini arttırmaya çalışan el ilanı, poster, broşür hazırlanmaktadır. Uluslararası Mavi Hilal'de hem hibe alan kurum hem de vakıf olunmasından dolayı yürütülen işler ile alakalı özellikle finansal dokümanlar saklama ve muhafaza etme zorunluluğu bulunmaktadır. Bu süre hibe veren kuruma göre 3, 5 veya 7 yıl olarak değişmektedir. Yapılan arşivlemeler İstanbul Anadolu yakasındaki genel merkezin bulunduğu yerde depoda tutulmaktadır.

*Etkin zaman yönetimi* açısından Uluslararası Mavi Hilal'de her projenin iç ekibi ve iç hiyerarşisi bulunmaktadır. Uluslararası Mavi Hilal'de yönetim olarak 36 kişi genel merkezde çalışırken proje kapmasında 4 ayrı lokasyonda 70 kişi çalışmaktadır. Uluslararası Mavi Hilal'de bir proje kapsamında rutin aralıklarla haftanın başı veya sonu haftanın değerlendirilmesi ve takip eden haftanın planının çıkarılması için bir toplantı yapılmaktadır. Sahada bu toplantıyı merkez yöneticisinin temsilcisi gerçekleştirir ve toplantının sonucunu genel merkeze aktarır. Sahadaki yönetici aynı zamanda genel

merkezden talep ve beklenti var ise bununla ilgili ayrı bir not düşmektedir. Sahadan gelen bilgileri program direktörleri toplamakta ve yönetim kuruluna paylaşması gereken bir nokta var ise iletmektedir. Ayda iki defa program direktörleri program koordinatörleri ve yönetim kurulu bir araya gelerek toplanmaktadır. Bu toplantıda sahadan toplanan bilgiler, sorunlar görüşülmekte ve çözülemeyen sorunlar ise gündemde kalmaktadır.

*Hedeflerin anlaşılabilir olması* noktasında hedeflenen sosyal sorumluluk çalışmaları yürütülerek eldeki kaynakları maksimum fayda üretecek şeklinde değerlendirmeye çalışılmaktadır. Uluslararası Mavi Hilal gün içerisinde başka insanların travmaları ile uğraşan çalışanların durumlarını kolaylaştırmak ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmek için sosyal aktiviteler yapmaktadır. Rutin sosyal faaliyetler dışında hangi pozisyonda çalıştığı ve ne tür faaliyetlere katıldığına göre kendilerini akademik veya sosyal açıdan gerçekleştirmek isteyenlere destek verilmektedir. Uluslararası Mavi Hilal'de kişi işe başladıktan sonra kısa bir oryantasyon sürecine tabi olmaktadır. Vakfın misyon, vizyon ve stratejisi çerçevesinde projenin yöneticisi işe başlayan kişiye proje hedeflerini, geçmişte yapılan işleri ve işe başlayan kişinin pozisyonunun projedeki yerini anlatmaktadır.

Bu veriler ışığında, proje bazında her ekip içerinde iç hiyerarşiye sahip olan ve paydaşlar tarafından sıkı bir şekilde denetlenen Uluslararası Mavi Hilal *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan kriterler çerçevesinde değerlendirildiğinde Uluslararası Mavi Hilal'in 5,00 üzerinden **4,104** oranını yakaladığı gözlemlenmiştir (Tablo 16). Bu çerçevede insanı yardım üzerine çalışan bir STK olarak Uluslararası Mavi Hilal uluslararası standartlara ulaşmak için Humanitarian Quality Assurance Initiative (HQAI) ile çalışmaktadır.

*Kurumsal iletişim* açısından *yönetimsel iletişim* Uluslararası Mavi Hilal'de genel olarak mail üzerinden gerçekleşmektedir. Çalışanlar yürüyen bir iş ile ilgili onay alınmak istediğinde, yeni bir durum oluştuğunda, bir fikir öneri alınmak istediğinde ya da rahatsızlık ve çekincelerini belirtilmek istediğinde kişi bir üst amirinin bilgisiyle şikayet durumunda ise doğrudan yonetim@ibc.org.tr mail adresine mail gönderdiklerinde yönetim kurulu üyelerinin maillerine otomatik mail düşmektedir. Yönetim kurulu üyeleri mail üzerinden cevaplandırma yapabilmektedirler. Uluslararası Mavi Hilal'in Türkiye'de

Gaziantep, Bursa, Konya, Sancaktepe, Küçükçekmece, Esenyurt ve Sultanbeyli'de Ofisi bulunmaktadır. Genel merkezde yönetimi oluşturan 36 çalışan, sahada ise 400 çalışan bulunmaktadır. Sahadaki personelin talepleri sahadaki yöneticide toplanır ve toplanan talepler-beklentiler yöneticiler tarafından yönetime iletilmektedir. Hiyerarşik yapı içerinde sahadaki talep ve beklenti yöneticiden gelmektedir.

*Kamusal iletişimin örgütsel iletişim* boyutu incelendiğinde Türkiye Mülteci Konseyi'nin üyesi olan Uluslararası Mavi Hilal, Humanitarian Quality Assurance Initiative (HQAI) ile uluslararası standartlara ulaşmak için ortak çalışmalar yürütmektedir. Ayrıca Birleşmiş Milletler Eğitim ve Sağlık Koruma Ajanslarının Türkiye'de yürüttüğü toplantıların doğal katılımcısıdır. Uluslararası Mavi Hilal, Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler dışında Katar, ABD, Hollanda, Almanya gibi çeşitli ülkelerdeki kurumlar ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisindedir. Türkiye'de diğer STK'lar ve kamu kuruluşları ile birlikte çalışan Uluslararası Mavi Hilal'in özel sektör ile çalışma alanı yok denecek kadar azdır.

*Kamuoyu ile iletişim* açısından Uluslararası Mavi Hilal düşük profilde kalmayı tercih etmektedir. Bunun nedeni olarak ise istismara uğramış çocuk, kadın ve mülteci olduğu için görsel metnini ve bilgilendirmesini her yerde yapmak faydalanıcının en yüksek yararını gözetme ilkesini ihlal edilmesi durumu ve faydalanıcının yüzünün görünmesinin bile bir sürü izin sürecini içermesi öne sürülmektedir. İmkânı olmasına rağmen Uluslararası Mavi Hilal medyada görünürlüğünü düşük seviyede tutmaktadır. Ama web sayfası, Instagram, Youtube, Twitter ve Facebook hesabı üzerinden yapılan işleri anlatan paylaşımlar yapılmaktadır. Proje hazırlık düzeyinde bilimsel dünyadan destek alınmaktadır. Uluslararası Mavi Hilal, hem ihtiyaç analizi hem de uygulama sürecinde akademi ile ortak çalışmalar yapmaktadır. Güvenilirlik açısından ortaya konulan projeler referans olarak değerlendirilmektedir.

Birleşmiş Milletler dışında Katar, ABD, Hollanda, Almanya gibi çeşitli ülkelerdeki kurumlar ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde olan ve kamuoyu ile iletişim açışından hassasiyet gerektiren konularda faydalanıcının en yüksek yararını gözetme ilkesi kapsamında düşük profilde kalmayı tercih eden Uluslararası Mavi Hilal

*kurumsal iletişim stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde Uluslararası Mavi Hilal'in 5,00 üzerinden **4,423** oranında bir başarı yakaladığı görülmektedir (Tablo 16).

**Tablo 16**
**Uluslararası Mavi Hilal'in Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Uluslararası Mavi Hilal'in Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,334** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 4,50 |
| Vizyon Misyon ve İlkelerin Tespiti | 4,50 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,00 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,10 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,571 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,104** |
| Katılım Süreci | 3,416 |
| Hesap verebilirlik | 4,50 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 4,666 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 3,833 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,423** |
| Yönetimsel İletişim | 4,07 |
| Örgütsel İletişim | 4,50 |
| Kamuoyu İletişimi | 4,70 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,287** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %lik Düzeyi** | **%85,74** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Orta** |

Sonuç olarak, Tablo 16'da görüldüğü gibi *Stratejik Yönetim* puanı **4,334**; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* puanı **4,104** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,423** olan Uluslararası Mavi Hilal'in bu üç strateji türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,287**'dir. Böylelikle Uluslararası Mavi Hilal, *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%85,74** oranında bir başarı sergilemiştir. Bu açıdan, Uluslararası Mavi Hilal sahip olduğu stratejik yönetim felsefesi ve devam eden kurumsallaşma süreci ile insani yardım üzerine çalışan sivil toplum kuruluşları için önemli bir örnek teşkil etmektedir.

### 4.10. Züccaciyeciler Derneği

2004 senesinde kurulmuş olan ZÜCDER-Züccaciyeciler Derneği Türkiye'deki ahşap, porselen, emaye, plastik, seramik, cam, metal, sofra ve hediyelik eşyalardan mutfak eşyalarından küçük elektrikli ev aletlerine kadar çeşitli yelpazeden oluşan sektörü teslim etmektedir. 470 üyeye sahip Züccaciyeciler Derneği, yıllık 7 milyar dolarlık imalat gücüne sahip olan sektörün yaklaşık %85-90'ını yapısında barındırmaktadır. ZÜCDER'in üye portföyü ulusal-uluslararası alanda itibar kazanmış üreticileri, ithalatçıları, ihracatçıları, toptancıları, distribütörleri ve perakendecileri kapsamaktadır. Züccaciyeciler Derneği'nin varlık sebebi, üyelerinin ulusal ve uluslararası temelde ticaretini geliştirmek, sektörün ilerleyişine katkıda bulunmak ve sektörün birlikteliği ile oluşan güçle ilk önce ülkenin, daha sonra üyelerinin ve sektörün rekabet gücünü artırmaktır.

2018 senesinde 4.8 milyar dolar ihracat ve 1.1 milyar dolar ithalat ile ZÜCDER'in temsil ettiği sektör, 3.7 milyar dolar dış ticaret fazlası veren Türkiye'nin ender sektörlerinden bir tanesi konumundadır. ZÜCDER aynı zamanda Capital Dergisi'nin yayınladığı *"Türkiye'nin En Büyük İş Dünyası Örgütleri"* çalışmasında 28. sırada gösterilmiştir. ZÜCDER bu listede dernekler arasında 3. sırayı alırken sektörel dernekler arasında 3. sırayı almıştır.

Züccaciyeciler Derneği, kurumsallaşmak için sistemli bir şekilde sınırlar doğrultusunda hareket ederek belirli bir düzeni tutturmayı hedeflemektedir. *Stratejik yönetim* açısından ZÜCDER sonuca ulaşma esaslı birer yıllık plan yapmaktadır. Bu kapsamda ZÜCDER'in takip ettiği ulusal ve uluslararası iç piyasalar mevcuttur. ZÜCDER sektör ile ilgili verileri İhracatçılar Birliği'nden temin etmektedir. Rutin olarak yıl içerisinde gerçekleştirilecek sektörel fuar, etkinlik, uluslararası pazar araştırmaları, ihracat raporları genel sekreter aracılığı ile yönetim kuruluna sunulmaktadır. Ham madde anlamında dışa bağımlı olan züccaciyeciler sektörünü çeliğe getirilen vergi ile etkilemiştir. ZÜCDER bu çerçevede lobi faaliyetleri ve dış coğrafyalardan uygun çelik temini üzerine stratejiler üretmektedir.

*Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması* noktasında mevcut durum analizini en son 2014 yılında yapan ZÜCDER, çalışma komitelerinden gelen raporlar

çerçevesinde stratejik hedeflerini açık ölçülebilir şekilde belirlemektedir. Bu kapsamda çalışanların da oluşum sürecine katıldığı stratejik iş planı oluşturulmaktadır. Örneğin, üyelere yönelik yapılacak seminer eğitimi ile ilgili birim ilk önce akademiden görüş almaktadır. Ardından firmalardan alınan fiyatlar doğrultusunda plan ve bütçe belirlenmektedir. Yapılan program genel sekreterlik üzerinden yönetim kuruluna sunulmakta ve karar yönetim kurulundan çıktığında ise takvime bağlanarak etkinlik gerçekleştirilmektedir. Haberleşme noktasında üyelere mail sistemi üzerinden mail gönderilmekte ve gerektiğinde onay için arama yapılmaktadır. Etkinlik gerçekleştirdikten sonra ise raporlama yapılmaktadır.

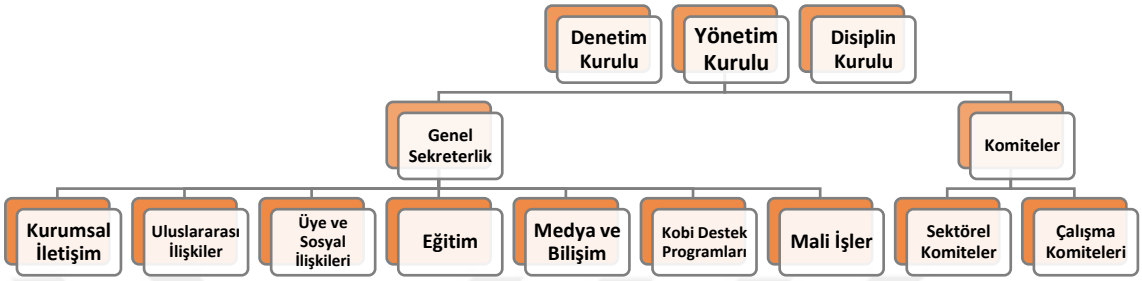
ZÜCDER'de *stratejik kontrol* hususunda mali kontrol ulusal ve uluslararası olmak üzere iki bağımsız kuruluş tarafından gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda yönetim kurulundan sayman denetimi gerçekleşmektedir. Yönetim kurulunun dolaylı kontrolünde gerçekleşen iç kontrol ise süreç üzerinden farklı birim uzmanları ile genel sekreter onayı ve kontrolü ile gerçekleşmektedir.

Sonuç olarak, takip ettiği ulusal ve uluslararası iç piyasalar ile ilgili verileri İhracatçılar Birliği'nden temin ederek sonuca ulaşma esaslı birer yıllık plan yapan ZÜCDER *stratejik yönetim* kapsamında değerlendirildiğinde 5,00 üzerinden **4,54** oranında bir sonuç almaktadır (Tablo 17). ZÜCDER, genel olarak çalışma komitelerinden gelen raporlar çerçevesinde stratejik hedeflerini açık ölçülebilir şekilde belirlemektedir. Bu çerçevede uyguladığı stratejik yönetim ile üyelerinin hem ulusal hem de uluslararası bazda ticaretini geliştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirerek sektörün gelişimine destek vermeyi ve sektörün rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır.

ZÜCDER'de *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* açısından *katılım süreci* kapsamında genel kurul tarihini genel kurul toplanmadan önce web sitesinden duyurulmaktadır. Ayrıca resmi yollardan ve mail yolu ile üyelere duyurular yapılmaktadır. Genel kurulun katılım düzeyi ortalama 100-120 civarındadır. Dernek ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşmak isteyen bir kişi web sitesinden tüzük ve üyeler ile ilgili bilgiye ve dernek faaliyetleri ile ilgili her türlü çalışmaya ulaşabilmektedir. Genel kurulda finansman ile ilgili her bilgi genel kurulda raporlar halinde sunulmakta ve istenildiği zaman isteyen kişiye bildirilmekte ve sorulan sorulara cevap verilmektedir. Dernek

tarafından yapılan bütün faaliyetler yılsonunda kitapçık haline getirilmekte; üyeler ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Züccaciyeciler Derneği Organizasyon Şeması




**Şekil 33. Züccaciyeciler Derneği Organizasyon Şeması** (Züccaciyeciler Derneği, 2016'dan uyarlanmıştır).

Sektörün her kesimini temsil eden ve 24 kişiden oluşan yönetim kurulu sektörün önemli şirketleri ve markalarından oluşmaktadır. Yönetim kurulu başkan ve başkan yardımcıları sayman üye ve diğer yönetim kurulu üyeleri bulunmaktadır. *Hesap verebilirlik* açısından ZÜCDER'in iktisadi bir işletmesi bulunduğu için başkan dolaylı olarak iki yönetim kurulu üyesi de müştereken sorumludur. Yönetim kurulu ayda 1 kez toplanmaktadır.

Yönetim kurulunun altında sektörel komiteler ve çalışma komiteleri bulunmaktadır. Sektörel komiteler Metal Sofra ve Mutfak Eşyaları Komitesi, Porselen ve Seramik, Sofra ve Mutfak Eşyaları Komitesi, Plastik Ev ve Mutfak Eşyaları Komitesi, Cam Ev ve Mutfak Eşyaları Komitesi, Küçük Elektrikli Ev Aletleri Komitesi'nden oluşmaktadır. Sektörel komitelerde yapılan çalışmalar bütün üyelere duyurulmaktadır. En ay 6 ayda bir üyeler ile bir araya gelinmektedir. Örneğin; belirli aylarda porselen ile ilgili problem olduğunda o konu ile ilgili komite hemen toplanmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin, konu ile ilgili problemi olan üyelerin, firma temsilcilerinin katıldığı toplantıda ortak bir karar verilmekte ve ortak hareket edilmektedir.

Spesifik dernek çalışmaları ve sektör sorunlarıyla ilgili olan çalışma komiteleri rutin olarak 3 ayda bir, ayrıca da faaliyetlere bağlı olarak gerektikçe toplanmaktadır. Çalışma komiteleri arasında Kamu Kurumları ve STK'larla İlişkiler Komitesi, Sektörel

Mevzuat Komitesi, İç Ticaret Komitesi, Perakende ve Mağazacılık Komitesi, Uluslararası İlişkiler Komitesi, ARGE ve İhracatı Geliştirme Komitesi, Organizasyon, Basın-Yayın Tanıtım Çalışmaları Komitesi, Üye İle İlişkiler Komitesi ve Fuar Komitesi bulunmaktadır.

*Hesap verebilirlik* açısından ZÜCDER'in defterleri profesyonel denetim kurulu tarafından denetlenmektedir. Ulusal ve uluslararası olmak üzere iki bağımsız kuruluş tarafından denetim gerçekleştirilmekte ve rapor sunulmaktadır. ZÜCDER içerisinde denetim kurulu ve disiplin kurulu bulunmaktadır. Genel Sekreterlik altında eğitim, uluslararası ilişkiler, kurumsal iletişim, mali işler, medya ve bilgi işlem, üye ile sosyal ilişkiler, KOBİ destek programları üzerine 7 kişi çalışmakta ve bu çalışmaları önce genel sekreter ardından yönetim kurulu denetlemektedir. Her sene defterler oluşturulmakta ve bütün işlemler için arşivleme çalışması yapılmaktadır. Oluşturulan faaliyet raporu genel kurul ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

*Etkin zaman yönetimi ve hedeflerin anlaşılır olması* açısından ZÜCDER'de gerçekleşen yönetim kurulu toplantılarında bir önceki gündem maddelerinin tabloları, sonuçları, bilgileri yönetim kuruluna genel sekreterlik tarafından sunulmaktadır. Yönetim kurulunda konuşulan ilgili konular üyeler ve işbirliği yapılan kurumlar ile paylaşılmaktadır. ZÜCDER aynı zamanda Ev ve Mutfak Eşyaları Federasyonu'na (EVFED) üyedir ve EVFED üye dernekleri ile birlikte çalışmaktadır.

Bu veriler ışığında, üyeleri için var olan ve üyelerinin sorunlarını çözmeyi amaçlayan katılımcı bir şekilde yönetilen Züccaciyeciler Derneği *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* kapsamında oluşturulan kriterler çerçevesinde değerlendirildiğinde Züccaciyeciler Derneği 5,00 üzerinden **4,77** oranında çok önemli bir başarı sergilemiştir (Tablo 18).

Züccaciyeciler Derneği'nde *kurumsal iletişim* açısından *yönetimsel iletişim* yönetim kurulu, genel sekreterlik ve çalışanlar üzerinden gerçekleşmektedir. Üyeler için ise TUİK'ten sektör ile ilgili alınan raporlar çerçevesinde sektörün ithalat, ihracat ve genel ticari portföyü çıkarılıp kitapçık haline getirilip üyeler ile paylaşılmaktadır. Ayrıca dernekle ilgili faaliyet raporları da üyeler ile paylaşılmaktadır. Üyelerin sektör ile ilgili sordukları sorular yanıtlanmaktadır. Üyelerin ilgili olmayan soruları için yönlendirme

yapılması ise sorunları ile ilgilenildiği hissi yaratmaktadır. Yeni işe başlayan bir çalışanın örgütsel öğrenme süreci kurum kültürünü anlamak ile başlamaktadır. İşe yeni başlayan kişi iş sürecini ve kurum kültürünü ayrı ayrı departmanlarda çalışarak öğrenmekte, kendi sorumluluğunu kavramakta ve ardından uzman yardımcısı olarak göreve başlamaktadır. ZÜCDER'de bilgi aktarımı hem çalışarak hem de anlatarak gerçekleşmektedir.

*Örgütsel iletişim* açısından ZÜCDER'de yönetim kurulu kararlarının gerçekleşmesi için ilgili kurumlarla iletişim içerisinde olunmaktadır. Çözüm ortağı olan STK'lar ile toplantı, çalıştay, seminer ve B2B (Business to Business) görüşmeleri gerçekleşmektedir. ZÜCDER İstanbul İhracatçılar Birliği, İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odası gibi kurumlarla iş birliği gerçekleştirmekte ve bu kurumların faaliyetlerine katılmaktadır. ZÜCDER aynı zamanda kendi faaliyetlerinden de bu kurumları haberdar etmektedir ve bu kurumların yaptığı eğitimleri, seminerleri üyelerine duyurmak ile yükümlüdür. ZÜCDER Ankara'ya iletilecek olan sorunları ise İhracatçılar Birliği vasıtası ile yazışarak iletmektedir.

Ayrıca Züccaciyeciler Derneği, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'na (DEIK), Sektörel Dernekler Federasyonu'na (SEDEFED), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'na (TÜRKONFED) üyedir. Çeşitli uluslararası özel gruplarla işbirliği yapmaktadır. EVFED'e üye olan ZÜCDER ortak hedefler, üye menfaatleri ve ihracatın gerçekleşmesi çerçevesinde EVFED üye dernekleri ile bir araya gelmekte ve derneklerin etkinliklerinden, eğitimlerinden ve seminerlerinden üyelerini haberdar etmektedir. EVFED üyesi derneklerin karşılıklı ortak çalışmalara katılımı söz konusudur.

ZÜCDER, KOSGEB ile 4 çalıştay ve 4 eğitimi içeren "*Avrupa İşletmeler Ağı"* projesi gerçekleştirmiştir. Proje kapsamında ilk önce ulusal ardından uluslararası çalıştaylar yapılmıştır. Kurumsallaşma açısından *"Aile İşletmelerinde Sürdürebilirlik Semineri"* de gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen çalıştaylarda üreticiler ve satın alanlarla bir araya gelmiş ve B2B görüşmeleri gerçekleşmiştir. 500 bin Euro'luk projenin 250 bin Euro'luk desteği KOSGEB'den alınmıştır. Proje bittikten sonra KOSGEB ZÜCDER'e başarı yazısı göndermiştir. Projenin adı *"Zirve"* olarak değiştirilerek devam ettirilmektedir.

*Kamuoyu ile iletişim* açısından günlük yapılan işler ve ajans medyadan gelen haberler sosyal medya hesaplarından yayınlanmaktadır. ZÜCDER'e ait web sitesi, bülten, broşür, rapor çalışmaları bulunmaktadır. Her yıl bilgilendirme yayınlamaktadır. Dış ticaret rapor ve faaliyetlerinin bildirildiği ve üyelerin reklamının yapıldığı dergi mevcuttur. Medyada görünürlük açısından ZÜCDER mensupları TV programlarına katılmakta, gazete ve dergilerde ZÜCDER ile ilgili yazılar yer almaktadır. ZÜCDER'in haber ajanslarından haber döndürebilme kapasitesi mevcuttur. ZÜCDER tarafından verilen eğitimlerde akademiden destek alınmaktadır. Son olarak Aile İşletmelerine yönelik e-ticareti semineri ise Kültür Üniversitesi ile işbirliği ile yapılmıştır.

**Tablo 17**
**Züccaciyeciler Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Züccaciyeciler Derneği'nin Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | |
|---|---|
| **Göstergeler** | **Puan** |
| **1. Stratejik Yönetim** | **4,54** |
| Kurumsallaşma İradesinin Mevcudiyeti | 4,50 |
| Vizyon, Misyon ve İlkelerin Tespiti | 4,75 |
| Çevre Analizi ile Durum Tespiti | 4,25 |
| Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanması | 4,70 |
| Stratejik Kontrol Süreci | 4,50 |
| **2. Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri** | **4,77** |
| Katılım Süreci | 4,833 |
| Hesap verebilirlik | 4,583 |
| Etkin Zaman Yönetimi | 5,00 |
| Hedeflerin Anlaşılır Olması | 4,666 |
| **3. Kurumsal İletişim Stratejileri** | **4,88** |
| Yönetimsel İletişim | 4,642 |
| Örgütsel İletişim | 5,00 |
| Kamuoyu İletişimi | 5,00 |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Ortalama Puanı** | **4,73** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin %lik Düzeyi** | **%94,61** |
| **Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejilerinin Derecesi** | **Gelişmiş** |

Züccaciyeciler Derneği *Kurumsal İletişim Stratejileri* kapsamında değerlendirildiğinde Züccaciyeciler Derneği'nin 5,00 üzerinden **4,88** oranında ciddi bir

başarıya ulaştığı görülmektedir (Tablo 17). Haber ajanslarından haber döndürebilme kapasitesine sahip olan ZÜCDER, kurumsal iletişim açısından üyelerini merkeze alan ve bu doğrultuda üyelerinin yararı için diğer dernekler ile kamu kuruluşları ile bir araya gelen bir bakış açısına sahiptir.

Sonuç olarak, Tablo 17'de görüldüğü gibi *Stratejik Yönetim* puanı **4,54**; *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* puanı **4,77** ve *Kurumsal İletişim Stratejileri* puanı **4,88** olan Züccaciyeciler Derneği'nin bu üç strateji türlerinin ortalaması ile oluşan *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* ortalama puanı **4,73**'tür. Böylelikle ZÜCDER, *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* açısından **%94,61** oranında yüksek bir başarı sergilemiştir. Bu açıdan sektörel bir STK olarak ZÜCDER, stratejik yönetim ile etkili ve verimli bir biçimde sonuç almayı hedeflerken gerçekleştirdiği kurumsal iletişim ile sonuca giden yolu güçlendirmektedir.

# SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

1980 sonrası yaşanan yönetsel değişim sonucu yönetişim kapsamında bir politika belirleyici bir aktör olarak kamu ve özel sektör kuruluşları ile birlikte karar mekanizmasında yer almaya başlayan sivil toplum kuruluşları temsiliyet düzeyini geliştirilmesi ve demokratik bir topluma ulaşma yolunda hak ve özgürlüklerin gerçekleşmesi açısından önemli bir role sahip olmuşlardır. Bu çerçevede siyasi katılım kavramına bir alternatif olarak sunulan sivil toplum kuruluşları temsili demokrasinin yaşadığı çoğulculuk problemini çözerek hukuk devletini gerçekleştirmenin bir aracı olmuştur. Böylelikle sivil toplum kuruluşları ile vatandaşlar, katılımcı, çoğulcu, şeffaf bir demokratik yapı içerisinde aktif yurttaşa dönüşebileceklerdir. En nihayetinde, sivil toplum kuruluşlarının kendisi için tanımlanan bu görev ve sorumlulukları etkin bir şekilde yönetilerek yerine getirmesi için şüphesiz kurumsal kapasitelerini arttırmaları gerekmektedir.

Sivil toplum kuruluşları için önemli olan kurumsal kapasite tam anlamıyla STK'ların amaçlarını ve var oluş sebeplerini gerçekleştirebildiği etkinlik kavramı ilişkili örgütsel niteliğine ve faaliyet ve çalışmalarını gerçekleştirebilme yeteneğine dayanmakta ve misyon ile hedeflerine ulaşma potansiyelini yansıtmaktadır. Bu noktadan hareketle sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasiteleri birbirinden farklı ancak etkileşim içinde olan finansal sermaye kaynakları, insan kaynakları, ilişki ve ağ kapasitesi (sosyal sermaye) gibi boyutlardan oluşmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının hedefe yönelik çalışma kapasitesinin kullanması bir anlamda sahip olduğu sermaye kaynaklarına bağlıdır. Finansal sermaye bu anlamda STK'ların finansal kaynaklarını geliştirme ve kullanma yeteneğini ifade etmektedir. İnsan kaynakları kapasitesi ise bir sivil toplum kuruluşundaki bireylerin yetkinliklerini, bilgilerini, tutumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını içeren insan sermayesini organizasyon içinde kullanma yeteneğidir. Ayrıca bir sivil toplum kuruluşunda var olan fon yaratma becerisinin eksikliği ve nitelikli personel eksikliği finansal kapasiteyi önemli ölçüde etkilemektedir. İlişki ve ağ kapasitesi ise sivil toplum kuruluşlarının bulunduğu ağları, normları ve işbirliğini kolaylaştıran sosyal güven gibi sosyal özelliklerini ifade eden sosyal sermayeyi içermektedir.

Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal kapasitenin gelişmesi açısından süreklilik içerisinde eğitim ve gelişim esaslı gönüllülük ile etkili performans ölçütlerine sahip organizasyonel süreci ortaya koymak, bu kapsamda analiz ve değerlendirme kapasitesini artıracak ve bu kapasiteyi kurumsal kapasite gelişimi için kullanacak bir örgütsel kültüre geçmek son derece önemlidir. Bu açıdan sivil toplum kuruluşları hesap verebilirliği ve kontrol sistemini içeren kurumsal öğrenme ve sürekli iyileştirme perspektifine sahip olmalıdır. Ayrıca sivil toplum kuruluşları kurumsal gelişim, katılımcı öğrenme ve iç motivasyonu içeren stratejik yönetim ile uzun vadeli planlamaya geçerek kurumsal kapasite gelişimini arttırmalıdır. Bir sivil toplum kuruluşu açısından öğrenmeyi destekleyen liderlik, katılımcı kurumsal kültür, bilgi aktarma yeteneği, takım çalışması ve işbirliği kurumsal öğrenmeyi geliştirmektedir. Böylelikle çalışanlar beceri ve yeteneklerini ortaya çıkararak eleştirel düşünme ve ortak problem çözme becerilerini geliştirip kurumsal kapasiteyi olumlu yönde dönüştürüp geliştirmektedir. Bu süreç bir anlamda demokratik yapılanma ve şeffaflık açısından etkili bir katılım süreci, etkin zaman yönetimi, hedeflerin anlaşılır olması ve hesap verebilirliğin güçlenmesini sağlayarak kurumsal yönetimi de güçlendirmektedir.

Yukarıda bahsedilen kurumsal kapasite türlerinin, boyutlarının ve ögelerinin etkili bir şekilde yürütülmesi ve kurumsal öğrenme ile sürekli gelişimin sağlanması için stratejik yönetim çok önemli bir noktadadır. Uzun vadede istikrarlı finansman eksikliği yaşayan sivil toplum kuruluşları; kurumsal plan, program ve politika geliştirebileceği planlama teknikleri, veri analizi ve grup sürecinde uzmanlaşarak stratejik yönetimi gerçekleştirebilmelidir. Böylelikle bütçe planlama ve katılım süreçlerine ve sistemlerine yatırım yapan sivil toplum kuruluşları, stratejik yönetimi uygulamada sahip olmadıklarından daha az zorlanacaklardır. Faaliyetlerin yürütülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi, mevcut yeteneklerin kapasitelerin iyileşmesi için zayıf ve güçlü yönlerin tespiti, çevresel fırsat ve tehditlerin anlaşılması noktasında stratejik sivil toplum kuruluşlarına bir rehberlik hizmeti sunmaktadır.

Altyapı, planlama ve gelişme kapasitesine ek olarak etkin yönetimi güçlendirecek örgütsel iletişim mekanizması, ilişki ve ağlara sahip olunması sivil toplum kuruluşunun kabiliyetini arttırmaktadır. Böylelikle sivil toplum kuruluşları sahip oldukları finansal ve insan kaynakları kapasitesini, sosyal sermaye ve sosyal ağlar güçlendirmektedir. Bu

anlamda kurumsal iletişim sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesini geliştirme özelliğine sahiptir.

Türkiye'deki *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları'nın* incelendiği bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarının yeterli kurumsal kapasiteye sahip olması için yasal mevzuatın yeterliliği üzerine bir analiz gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının tabi olduğu Dernekler Kanunu, Medeni Kanun ve Dernekler Yönetmeliği'ni vs. içeren yasal mevzuatı kurumsal kapasitenin temelini şekillendiren katılım süreci, iletişim ve denetim üzerinden tahlil edilmiştir. Bu yasalar katılım süreci açısından sivil toplum kuruluşları için şekil ve esasları belirlerken demokratik yapılanma ve şeffaflık açısından yukarıda bahsedilen koşullara cevap verme açısından eksikler barındırmaktadır. Bu yasalar iletişim açısından sivil toplum kuruluşlarının kendi aralarında platformlar oluşturmaları, bir araya gelerek bir üst kurum üzerinden güçlerini birleştirmeleri, özel ve kamu kuruluşları ile ortak projeler gerçekleştirmeleri noktasında son derece olumlu ve sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerini artırıcı örgütsel iletişim gerçekleştirimlerinin önünü açmaktadır. Ancak sivil toplum kuruluşları içerisinde örgütsel öğrenmenin ve sürekli gelişmenin, demokratik yapının oluşumu, katılımı destekleyici şeffaflığın gerçekleşmesi noktasında bu yasaların geliştirilmesi gereken birçok yönü bulunmaktadır. Bu yasaları bir sivil toplum kuruluşunun kurumsal kapasitesinde eksiklerini fark etmesi, gidermesi ve kurumsal kapasitesini arttırmasının yolunu açan denetim açısından değerlendirildiğinde denetimler genel olarak genel kurul denetimi, derneklerin denetim kurulu tarafından gerçekleştirilen iç denetimi, derneklerde beyanname esaslı yapılan mülki idare amirliği tarafından yapılan dış denetim ve vakıfların varlık amacına uygun harcama yaptıklarına dair gerçekleşen *Vakıflar Genel Müdürlüğünce ve üst kuruluşları tarafından yapılan dış* denetimi ile yasa tarafından isteğe bağlı tanımlanan bağımsız kuruluşlara yapılan denetim şeklinde gerçekleşmektedir. Yasal denetim şekil olarak mali denetimi, bütçe denetimi ve yasal yapılanma ile yönetsel yapılanmayı oluşturan tüzüğe uygunluk denetimi çerçevesinde gerçekleşmekte; ancak sivil toplum kuruluşlarının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini gerektiren mali kontrol sistemini, stratejik bir şekilde yönetilmesini sağlayan tüm faaliyetlerinin ve stratejik hedeflerin yerine getiriliş süreci ile iç kontrol

sitemi ile örgüt kültürü ve kurumsal performans yönetiminin ilişkisini barındırmamaktadır.

Yukarıda söylenenlere ek olarak; Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarına yönelik bulunan mevzuat STK'ların eğitim, mali kaynak açısından kendi fonlarını yaratamamaları problemi, toplumsal ve siyasal alışkanlıklardan ötürü STK'lar arası ilişkilerinin zayıf olması, katılımcılık kültüründeki yetersizlik gibi hususlar yapısal eksikliklere yeterli cevap verememektedir. Bu çerçevede sivil toplum kuruluşlarının yönetişim çerçevesinde etkili bir şekilde katılım mekanizmalarını geliştirmelerine yönelik mevzuatın günümüz koşulları ile uyum sağlayacak bir biçimde düzenlemesi ihtiyacı devam etmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gelişimi konusunda yaşadığı sorunlar detaylandırıldığında hem sivil toplumun kendi nazarında hem de devlet ve halk gözünde doğru olmayan sivil toplum imajı bulunmaktadır. Sivil toplum devlet, bürokrasi ve yurttaşların gözünde asıl olması gereken alanda değildir. Bu aktörler açısından sivil toplum kuruluşlarının kararları etkileme kapasitesine sahip olmadıkları ve çatışmacı oldukları düşünülmektedir. Bu açıdan sivil toplum kuruluşları devlet ve bürokrasiye vermelerin gereken rehberlik hizmetini yeteri kadar verememektedirler. Bu zorluk bir anlamda STK'ların kendisinden kaynaklanan ve yine kendisini etkileyen bir biçimde paradoksa dönüşen problemidir. Bu açıdan STK'ların siyasal sistemin tıkandığı noktalarda çözüm önerilerinde bulunabilecek düzeye kavuşmaları gerekmektedir. Türkiye'de var olan bazı STK'lar belli grupların sözcüsü olmak yerine toplumun geniş kesimine hizmeti taşıyabilmeli ve bunu yaparken toplumun geniş kesiminin menfaatlerini için çözüm önerileri üretmelidirler. Bu çerçevede sivil toplum kuruluşlarının toplumsal kutuplaşmadan sıyrılarak güç birliği yerine iş birliğini seçerek birlikte iş yapabilme kültürünü ve müzakere edebilme kültürünü elde etmesi gerekmektedir.

Sivil toplum kuruluşların büyüyen hedefleri oranında fon bulamaması önemli finansal sorunlardan birisidir. Bu açıdan dernek statüsünde olan sivil toplum kuruluşları sürdürebilir bir finansal kaynağa ihtiyacı olmaktadır. Proje bittiğinde proje bazlı çalışanların devam etmesi ve derneğin kapasitenin gelişmesi konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir.

Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının finansal kapasitesinin gelişmesinde önemli olan bağışçılık sisteminin oluşmaması nedeniyle yapılan yardımların amaca yönelik kullanılıp kullanılmadığına yönelik bir güven sorunu oluşmaktadır. Ayrıca insanların bağışlarını STK aracılığı ile değil bizzat kendileri vermek istemesi yapılan yardımların etkisinin ölçülebilirliğini engellemektedir. Dolayısıyla istenen fayda tam anlamıyla gerçekleşmemektedir. Bu nedenle, bütün STK'ların şeffaf olması, güvenilir olması ve yapılan desteğin nereye gittiğini bağışçılar ile kamuoyuna açıklaması gerekmektedir.

İnsan kaynakları açısından önemli bir sorun sivil toplum kuruluşlarına dair kariyer planının akademik dünyada eksik olmasıdır. Buna ek olarak, sivil toplum alanının toplum tarafından tam anlamıyla anlaşılamamış olması nedeniyle de kalifiye eleman bulma sıkıntısı yaşanmaktadır. İnsanlar bu nedenle başka sektörlerde kendilerine yer bulmaya çalışmaktadırlar. Bu da sivil toplum kuruluşlarının insan kaynakları kapasitesini olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca sivil toplum kuruluşları gönüllü yönetiminde zorluklar yaşanmaktadır. Özellikle küçük ölçekli STK'lar bu zorluğu daha çok yaşamaktadırlar. Bu nedenle gönüllülerin motivasyonunu güncel tutmak gerekmekte ve gönüllü tanıtımı daha farklı dinamikler içermelidir.

Diğer bir sorun ise kurulan derneklerin ilk başkanın vizyonu ile kalması ve sonraki başkanlara ve derneğin üyelere vizyonun yansımamasıdır. Bu durum derneğin sürdürebilirliği yakalayamamasını engellemektedir. Dolayısıyla dernekler için en önemli sorun tutarlılık olarak ön plana çıkmaktadır. Genel itibari ile kendi misyonu çerçevesinde çalışamaması en büyük sorun olarak ön plana çıkmaktadır. Bölgesel-yerel STK'ların ulusal ölçekli hedefler belirlemesi bunun önemli örneklerinden birisidir. Bu nedenle İngilizce *"grassroot"* diye adlandırılan yereldeki siyasal ve toplumsal konular üzerine çalışan taban hareketine yönelik STK'ların sahip oldukları etki mekanizması içerisinde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Dolayısıyla sivil toplum kuruluşları hangi konuda çalışıyorlarsa o konu ile ilgili bir mükemmeliyet merkezi olmak zorundalar ve kendi amaçlarını yerine getirmek için veri merkezi oluşturarak gerekli bilgiye erişebilmelilerdir.

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerinin boyutunu, zorluklarını ve Türkiye'deki mevzuat düzenlemesini anlattıktan sonra, *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları* isimli tez çalışmasının analiz kısmını

değerlendirilmesi son derece yerinde olacaktır. Bu bölümde "*STK'larda kurumsal kapasite geliştirme amaçlı hangi stratejiler ve yönetsel araçlar kullanılabilir?" sorusunu* üçüncü bölümde belirtilen *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* kapsamında cevaplandırılmıştır. *Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri* kapsamında *Stratejik Yönetim* üzerinden STK'larda bulunan stratejik yönetim felsefesini ve uygulama şeklini, *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* ile STK'ların ne ölçüde kurumsal yönetim ilkelerini temsil eden *şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk* ilkelerini hayata geçirdiğini ve son olarak da *Kurumsal İletişim Stratejile*ri ile STK'ların sahip olduğu kurumsal iletişim boyutunu incelenmiştir.

Tez çalışmasının "stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gelişiminin hızlanmasını ve kurumsal kapasite gelişimine bağlı olarak sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşmasını beraberinde getirmektedir" hipotezi ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. STK'larda kurumsal kapasite geliştirme amaçlı strateji ve yönetsel araçlar açısından Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri olarak tespit edilen stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim ışığında oluşturulan ön plana çıkmaktadır.

2. Stratejik yönetimi uygulayan sivil toplum kuruluşları etkili bir şekilde yönetilmektedir.

3. Stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim kurumsal kapasite gelişimini hızlandırmaktadır.

4. STK'ların kurumsal kapasitesinin gelişmesi kurumsallaşmayı beraberinde getirmektedir.

Bu tez çalışmasının evrenini sivil toplum kuruluşları; örneklemini ise yönetsel, iktisadi, işlevsel ve tarihsel derinlik açısından ulusal ve uluslararası etkiye sahip sivil toplum kuruluşları oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasında literatür analizi, içerik analizi mevzuat analizi yapılmış ve niteliksel araştırma metotlarından yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda daha önce detaylandırılan sivil toplum

kuruluşlarının kurumsal kapasiteleri için belirlenen hipotezin sınamasını seçilen Bernand van Leer Vakfı, Tohum Otizm Vakfı, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Türk Eğitim Vakfı, İlim Yayma Cemiyeti, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Habitat Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Uluslararası Mavi Hilal ve Züccaciyeciler Derneği üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu sivil toplum kuruluşları ile önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat çerçevesinde oluşturulan sorular (Tablo 5; Toblo 6; Tablo 7) kapsamında derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Sivil toplum kuruluşları ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar, sivil toplum kuruluşlarının incelenen faaliyet raporları, denetim raporları, web siteleri, bültenleri analiz edilerek "*Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları"* kapsamında Stratejik Yönetim, Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık ve Kurumsal İletişim stratejileri ile sivil toplum kuruluşlarının mevcut kurumsal kapasiteleri için analizler gerçekleştirilmiştir.

*Tez çalışmasında ulaşılan "Stratejik yönetimi uygulayan sivil toplum kuruluşları etkili bir şekilde yönetilmektedir"* sonucu sivil toplum kuruluşları açısından son derece önemlidir. Bu açıdan tez çalışmasında incelenen sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim anlayışları ile stratejik yönetim ile elde ettikleri verimden bahsedilmesi son derece yerinde olacaktır.

**Tablo 18**
**Sivil Toplum Kuruluşlarının**
**Stratejik Yönetim Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Sivil Toplum Kuruluşlarının Stratejik Yönetim Kapsamında Değerlendirilmesi | | |
|---|---|---|
| **Sivil Toplum Kuruluşları** | **Puan** | **Başarı Yüzdesi (%)** |
| Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği | 4,96 | 99,21% |
| Bernand van Leer Vakfı | 4,878 | 97,57% |
| Türk Eğitim Vakfı | 4,87 | 97,41% |
| Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı | 4,833 | 96,67% |
| Habitat Derneği | 4,804 | 96,08% |
| Tohum Otizm Vakfı | 4,61 | 92,21% |
| İlim Yayma Cemiyeti | 4,573 | 91,47% |
| Züccaciyeciler Derneği | 4,54 | 90,80% |
| Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği | 4,521 | 90,43% |
| Uluslararası Mavi Hilal | 4,334 | 86,68% |

Tablo 18'de görüldüğü gibi incelenen sivil toplum kuruluşları *stratejik yönetim* kapsamında son derece önemli başarılar sergilemişlerdir. Stratejik yönetim açısından

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 5,00 üzerinden 4,96 puan ile %99,21 başarı oranı, Bernand van Leer Vakfı 5,00 üzerinden 4,878 puan ile %97,57 başarı oranı, Türk Eğitim Vakfı 5,00 üzerinden 4,87 puan ile %97,41 başarı oranı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı 5,00 üzerinden 4,833 puan ile %96,67 başarı oranı, Habitat Derneği 5,00 üzerinden 4,804 puan ile %96,08 oranı, Tohum Otizm Vakfı 5,00 üzerinden 4,61 puan ile %92,21 başarı oranı, İlim Yayma Cemiyeti 5,00 üzerinden 4,573 puan ile %91,47 başarı oranı, Züccaciyeciler Derneği 5,00 üzerinden 4,54 puan ile %90,80 başarı oranı, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği 5,00 üzerinden 4,521 puan ile %90,43 başarı oranı ve Uluslararası Mavi Hilal 5,00 üzerinden 4,334 puan ile %90,80 başarı oranı yakalamıştır (Tablo 18).

Bernand van Leer Vakfı uyguladığı iç kontrol sistemi, performans değerlendirme sürecini etkili bir şekilde işletmektedir. Özellikle yatay yapılanma içerisinde ülke temsilcileri, çalışanlardan ve fon verilen kuruluşlardan aldıkları görüşler ile stratejik hedefleri belirlemesi ve ülke temsilcilerinin üniversitelere bilimsel araştırma yaptırıp onun sonuçlarına göre ülke programlarını oluşturma izni vermesi stratejik yönetim için son derece kayda değerdir.

15 yıldır kurumsal gelişim çalışmalarını sürdüren ve bu çerçevede 110 şubesinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi için kuş gruplarına ayıran ve bu kuş gruplarını Kurumsal Gelişim Birimi liderliğinde bir araya getirip stratejik planları belirleyen Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği stratejik yönetim felsefini özümseyerek faaliyetlerini etkili bir yönetip geleceğe taşımaktadır. Bu açıdan Türkiye'de şubeleşen sivil toplum kuruluşları için ÇYDD önemli bir örnek teşkil etmektedir.

5'er yılık uzun vadeli kurgulanan stratejiler doğrultusunda yönetilen ve bu kapsamda stratejilerin sürdürebilirliğini sağlamak için çok ortaklı projeler oluşturan Habitat Derneği stratejik yönetimi temel alarak ortaklıkların ve projelerin güçlendirilmesi, gençlik alanında gençlik çalışmalarının gerçekleştirilmesi, girişimcilik konusunda Türkiye'deki algının iyileştirilmesi ve yapılan çalışmaların uluslararası alanda da sunulması gibi hedeflerini gerçekleştirmeyi ve gerçekleşen bu hedeflerin sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemektedir. Habitat, sahip olduğu stratejik yönetim vizyonu çizgisinde uluslararası ortaklıklar oluşturmak ve gençlerin kapasitelerini

arttırmak adına birçok program ve projeyi hayata geçirmiştir. Stratejik yönetim oluşturulan etkiler bakımından Habitat Derneğinin kurum kültürüne nüfuz etmiştir.

Paydaşlarının etkin katılımı ile hedeflerini 5'er yıllık dönemler şeklinde belirleyen ve bu çerçevede gerçekleşen faaliyetlerde kalite standardizasyonu yakalamak için etkili bir iç denetimle şube ve merkezin iletişimini geliştirmek isteyen İlim Yayma Cemiyeti sahip olduğu tarih ile geleceğe ulaşmak için stratejik yönetimi benimseyerek faaliyetlerinin etkinliğini ve niteliğini geliştirmeyi istemektedir. ÇYDD gibi İlim Yayma Cemiyeti şubeleşmek isteyen sivil toplum kuruluşları için önemli bir örnek teşkil etmektedir.

İş geliştirme ve Projeler Departmanı tarafından oluşturulan stratejiler doğrultusunda ortak hedefleri, departman hedefleri ve çalışan hedefleri belirlenen ve iş planı üzerinden hareket eden kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarında kişiye bağlı olmadan oluşturulan sistem üzerinden faaliyetlerini gerçekleştirmek isteyen Tohum Otizm Vakfı stratejik yönetim anlayışını benimsemesi, Tohum Otizm Vakfı'nın süreç içerinde etkin ve sürdürebilir faaliyetleri gerçekleştirmesini beraberinde getirmiştir.

3 yıllık hedefler doğrultusunda bütün yönetim sistemini kurumsallaşmaya uygun hale getirerek vakfı geleceğe taşımak isteyen Türk Eğitim Vakfı, stratejik yönetim felsefesin etkin bir planlama, örgütleme, uygulama ve denetleme sistemine sahiptir. Sahip olduğu stratejik yönetim felsefesi etkin bir şekilde yönetilmek isteyen sivil toplum kuruluşları için ilham uyandırmaktadır.

Geniş katılımlı ve gönüllülerin arandığı arama konferansı içeren 5 yıllık stratejik planını tüm paydaşların katıldığı genel kurulda oluşturan ve bu kapsamda etkili ve ayırt edilen eğitim programları ile Türkiye'deki her çocuğun ulaşabileceği bir sivil toplum kuruluşu olmayı ve sürdürülebilir yapıyı amaçlayan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı stratejik yönetilerek faaliyetlerindeki etkinlik ve verimliliği, gönüllülerinin yetkinliğini gerçekleştirmek istemektedir. Bu noktadan hareketle TEGV yaptığı işleri verilere ve raporlandırmalara dayandırarak oluşturduğu stratejik yönetim anlayışını güçlendirmektedir.

Planlarını 1-3-5 yıl şekilde oluşturup yıl içerisinde genel kurulda aktif bir katılım ile güncelleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği etkili bir stratejik yönetim gerçekleştirerek Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamalarını yaygınlaştırıcı faaliyetlerini hayata geçirmektedir.

Ön görülemeyen göç dalgası nedeniyle uzun vadeli planlamaların sekteye uğrayabileceği düşüncesi ile kısa vadede oluşturulan planlar üzerinden hareket eden, başvurulan hibeler onaylandıktan sonra çalışmaya başlayan ve faaliyetlerini yürüten bir kuruluş olan Uluslararası Mavi Hilal, tekrar hibe alımını gerçekleştirmek için yürüttüğü çalışmaları bir plan üzerine oturtmak zorundadır. Var olan koşullar bir anlamda Uluslararası Mavi Hilal'i stratejik yönetmeye zorlanmıştır. Böylelikle, değişken bir durum içerisinde Uluslararası Mavi Hilal'in faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

Takip ettiği ulusal ve uluslararası iç piyasalar ile ilgili verileri İhracatçılar Birliği'nden temin ederek sonuca ulaşma esaslı birer yıllık plan yapan Züccaciyeciler Derneği, genel olarak çalışma komitelerinden gelen raporlar çerçevesinde stratejik hedeflerini açık ölçülebilir şekilde belirlemektedir. Bu çerçevede uyguladığı stratejik yönetim ile üyelerinin hem ulusal hem de uluslararası bazda ticaretini geliştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirerek sektörün gelişimine destek vermeyi ve sektörün rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır.

*"Stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim kurumsal kapasite gelişimini hızlandırmaktadır"* sonucu da incelenen sivil toplum kuruluşları açısından ön plana çıkan, önemli bir diğer sonuçtur. Daha önce detaylandırılan stratejik yönetim planlama, katılım süreçleri ve sistemlerini geliştirerek sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerin yürütülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi, mevcut yeteneklerin kapasitelerin iyileşmesi için zayıf ve güçlü yönlerin tespiti, çevresel fırsat ve tehditlerin anlaşılması noktasında son derece önemli bir yön çizmiştir.

Sivil toplum kuruluşlarını kurumsal yönetim açısında değerlendirildiğinde ise *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* bize önemli veriler sunmaktadır.

**Tablo 19**
**Sivil Toplum Kuruluşlarının**
**Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Sivil Toplum Kuruluşlarının Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | | |
|---|---|---|
| **Sivil Toplum Kuruluşları** | **Puan** | **Başarı Yüzdesi (%)** |
| Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği | 4,916 | %98,33 |
| Türk Eğitim Vakfı | 4,895 | %97,91 |
| Habitat Derneği | 4,833 | %96,66 |
| Bernand van Leer Vakfı | 4,812 | %96,25 |
| Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı | 4,812 | %96,25 |
| Züccaciyeciler Derneği | 4,77 | %95,41 |
| Tohum Otizm Vakfı | 4,666 | %93,33 |
| Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği | 4,583 | %91,66 |
| İlim Yayma Cemiyeti | 4,583 | %91,66 |
| Uluslararası Mavi Hilal | 4,104 | %82,08 |

Tablo 19'da görüldüğü gibi Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 5,00 üzerinden 4,916 puan ile %98,33 başarı oranı, Türk Eğitim Vakfı 5,00 üzerinden 4,895 puan ile %97,91 başarı oranı, Habitat Derneği 5,00 üzerinden 4,833 puan ile %96,66 başarı oranı, Bernand van Leer Vakfı 5,00 üzerinden 4,812 puan ile %96,25 başarı oranı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı 5,00 üzerinden 4,812 puan ile %96,25 başarı oranı, Züccaciyeciler Derneği 5,00 üzerinden 4,77 puan ile %95,41 başarı oranı, Tohum Otizm Vakfı 5,00 üzerinden 4,666 puan ile %93,33 başarı oranı, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği 5,00 üzerinden 4,583 puan ile %91,66 başarı oranı, İlim Yayma Cemiyeti 5,00 üzerinden 4,583 puan ile %91,66 başarı oranı, Uluslararası Mavi Hilal 5,00 üzerinden 4,104 puan ile %82,08 başarı oranı yakalamıştır (Tablo 19).

Tez çalışmasında incelenen sivil toplum kuruluşlarının demokratik yapılanma ve şeffaflık açısından ön plana çıkan noktaları özetlendiğinde Bernand van Leer Vakfı iletişime dayalı katılımcı etkin toplantı sistemi ile yatay örgütlenme biçimi oluşturarak ülkelerdeki faaliyetlerini şeffaf bir şekilde kamuoyuna duyurmaktadır. Etkili bir iç denetim mekanizması oluşturan Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği şeffaf bir şekilde bütün faaliyetlerini kamuoyuna açarak oluşturduğu etkili katılım mekanizması ile Türkiye'de şubeleşerek faaliyetleri sürdürmektedir. Etkin bir katılım kültürüne sahip, şeffaflığı temel alan ve proje bazlı hareket Habitat Derneği hesap verebilirlik

mekanizmasını etkili bir gerçekleştirmektedir. İç denetim mekanizması ile ekili bir süreç akışı oluşturan İlim Yayma Cemiyeti etkin bir katılım süreci içerisinde sahaya hâkim olmaya çalışmaktadır. Yönetimsel anlamda boşlukların ortadan kaldırıldığı ve departmanların fonksiyonlarının net bir şekilde belirlendiği Tohum Otizm Vakfı etkili bir raporlama sistemine sahiptir. Etkin bir toplantı sistemi ve gelişmiş bir denetim sistemine sahip olan Türk Eğitim Vakfı şeffaf, hesap verebilir şekilde kurumsal yönetimini gerçekleştirmektedir. Katılımcı, hesap verebilir ve şeffaf yönü güçlü olan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, etkin bir katılım süreci ve gelişmiş bir iç hiyerarşi sistemi ile denetim sistemi ile kurumsal yönetim çevresinde TEGV'in sorumluluğu ön plana almaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde yapılan ratingi alarak kendi kurumsal yönetim rating derecelendirmesini oluşturan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği; bu kapsamda kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde tüm paydaşlarına, üyelerine ve ilgili taraflara adil, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir şekilde davranmayı prensip edinmektedir. Proje bazında her ekip içerisinde hiyerarşiye sahip olan Uluslararası Mavi Hilal paydaşlar tarafından sıkı bir şekilde denetlendiği için kurumsal kapasitesini geliştirmeye yönelik faaliyetler sürdürmektedir. Üyeleri için var olan ve üyelerinin sorunlarını çözmeyi amaçlayan Züccaciyeciler Derneği katılımcı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Sonuç olarak; tez çalışmasında incelenen sivil toplum kuruluşları *Demokratik Yapılanma ve Şeffaflık Stratejileri* açısından etkili bir kurumsal yönetim süreci oluşturarak kurumsal kapasitelerini artırıcı düzeyde katılımcı, şeffaf, hesap verebilir perspektif çizmektedirler.

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gelişimini kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesini güçlendiren sosyal sermayesi ve insan kaynağı ortaya çıkmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının sahip olduğu sosyal sermaye sahip olduğu ilişkiler ve dâhil olduğu ağlardan oluşmaktadır. Sosyal sermaye sivil toplum kuruluşunun örgütsel iletişimi ve kamuoyu ile iletişimi ile ilgiliyken insan kaynağı ise yönetimsel iletişimin en önemli parçasını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları bir sivil toplum kuruluşunda kurumsal öğrenme ve sürekli gelişim için kritik bir rol oynamaktadır. Kurumsal iletişimin etkili bir şekilde uygulanması kurum içinde yönetimsel iletişim açısından stratejik yönetimin uygulanabilirliğini geliştirirken kurumsal yönetim ilkeleri açısından adillik ve

sorumluluk ilkelerinin güçlenmesini beraberinde getirmektedir. Örgütsel iletişim ve Kamuoyu ile iletişimin güçlenmesi sivil toplum kuruluşunun kurumsal yönetim ilkelerin açısından kurum dışı şeffaflık ve hesapverebilirlik yönünü güçlendirmektedir.

**Tablo 20**
**Sivil Toplum Kuruluşlarının**
**Kurumsal İletişim Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İletişim Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | | |
|---|---|---|
| **Sivil Toplum Kuruluşları** | **Puan** | **Başarı Yüzdesi (%)** |
| Türk Eğitim Vakfı | 4,904 | 98,09% |
| Züccaciyeciler Derneği | 4,88 | 97,61% |
| Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği | 4,876 | 97,52% |
| Tohum Otizm Vakfı | 4,871 | 97,42% |
| Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı | 4,819 | 96,38% |
| Habitat Derneği | 4,80 | 96,00% |
| Bernand van Leer Vakfı | 4,719 | 94,38% |
| Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği | 4,509 | 90,01% |
| Uluslararası Mavi Hilal | 4,423 | 88,47% |
| İlim Yayma Cemiyeti | 4,395 | 87,90% |

Tablo 20'de görüldüğü gibi, Türk Eğitim Vakfı 5,00 üzerinden 4,904 puan ile %98,09 başarı oranı, Züccaciyeciler Derneği 5,00 üzerinden 4,88 puan ile %97,61 başarı oranı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 5,00 üzerinden 4,876 puan ile %97,52 başarı oranı, Tohum Otizm Vakfı 5,00 üzerinden 4,871 puan ile %98,38 başarı oranı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı 5,00 üzerinden 4,819 ile %96,38 başarı oranı, Habitat Derneği 5,00 üzerinden 4,80 puan ile %96,00 başarı oranı, Bernand van Leer Vakfı üzerinden 4,719 puan ile %94,38 başarı oranı, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği 5,00 üzerinden 4,509 puan ile %90,01 başarı oranı, Uluslararası Mavi Hilal 5,00 üzerinden 4,423 puan ile %88,47 başarı oranı ve İlim Yayma Cemiyeti 5,00 üzerinden 4,395 puan ile %87,90 başarı oranı yakalamıştır.

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal iletişim açısından ön plana çıkan yönlerini özetlendiğinde uluslararası ve bölgesel düzlemde çocuk alanında çalışan STK'ları bir araya getiren ve kamu kuruluşları ile bir araya gelen Bernand van Leer Vakfı yaptığı işlerden haberdar edip paydaşlarını güncellemektedir. Kendisi ile aynı dünya görüşünde olan STK'lar ile bir araya gelse de Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği etkili bir kurum içi yatay ve dikey iletişim stratejisi geliştiren faaliyetlerini kamuoyuna şeffaf bir şekilde

paylaşmaktadır. Habitat Derneği bütün çalışmalarında ve projelerinde hükümetleri, yerel yönetimleri, kamu kuruluşlarını, özel sektör kuruluşlarını ve sivil toplum kuruluşlarını dâhil ederek çok partnerli ortaklıklar oluşturmaktadır. Kendisi ile aynı dünya görüşünde olan STK'lar ile bir araya gelse de İlim Yayma Cemiyeti etkili bir yönetimsel iletişim stratejisi geliştirerek ulusal ve uluslararası boyutta çeşitli ağlara dâhil olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Kamuoyunda şeffaf ve hesap verebilir şekilde faaliyetlerini duyuran Tohum Otizm Vakfı Otizmli çocuklar üzerine çalışan STK'ların güçlenmeleri ve bu paydada rollerini üstlenmeleri için çeşitli bakanlıkların alt komisyonlarına katılmaktadır. Milli eğitimin temel sorunlarının çözümüne destek olmak için kurulan Türk Eğitim Vakfı günümüzde bu çerçevede uluslararası partnerler oluşturarak sosyal kaynak geliştirme çalışmalarını yürütmektedir. TEGV Aktif Platformu ile etkin gönüllü iletişim sistemi geliştiren, bütün faaliyetlerini şeffaf bir şekilde kamuoyuna paylaşan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, hizmet verdiği ülke genelinde Milli Eğitim bakanlığı ile iş birliği içerisinde faaliyetlerini yürütmektedir. Türkiye'de kurumsal yönetim pratiğinin ilerlemesini hedefleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği; kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında bir iletişim ağı oluşturmaktadır. Uluslararası Mavi Hilal; Birleşmiş Milletler dışında Katar, ABD, Hollanda, Almanya gibi çeşitli ülkelerdeki kurumlar ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Haber ajanslarından haber döndürebilme kapasitesine sahip olan Züccaciyeciler Derneği üyelerini merkeze alan ve bu doğrultuda üyelerinin yararı için diğer dernekler ile kamu kuruluşları ile bir araya gelmektedir. Sonuç olarak tez çalışmasında incelenen sivil toplum kuruluşları, kurumsal iletişim açısından sosyal sermayeyi güçlendirici ve kurum içinde insan kaynaklarını etkili bir iletişim stratejisi ile harekete geçirici bir yönü izlemektedir.

*"STK'ların kurumsal kapasitesinin gelişmesi kurumsallaşmayı beraberinde getirmektedir"* sonucu incelenen sivil toplum kuruluşları açısından hipotezimizi güçlendirici bir çerçevededir.

**Tablo 21**
**Sivil Toplum Kuruluşlarının**
**Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi**

| Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Stratejileri Kapsamında Değerlendirilmesi | | |
|---|---|---|
| **Sivil Toplum Kuruluşları** | **Puan** | **Başarı Yüzdesi (%)** |
| Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği | 4,917 | %98,35 |
| Türk Eğitim Vakfı | 4,89 | %97,80 |
| Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı | 4,821 | %96,43 |
| Habitat Derneği | 4,812 | %96,25 |
| Bernand van Leer Vakfı | 4,803 | %96,06 |
| Züccaciyeciler Derneği | 4,73 | %94,61 |
| Tohum Otizm Vakfı | 4,716 | %94,32 |
| Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği | 4,538 | %90,76 |
| İlim Yayma Cemiyeti | 4,517 | %90,34 |
| Uluslararası Mavi Hilal | 4,287 | %85,74 |

Tablo 21'de görüldüğü gibi, sivil toplum kuruluşların almış olduğu bu puanlar sahip olduğu stratejik yönetim felsefi, demokratik ve şeffaf yapılanması ve kurumsal iletişim vizyonu ile geliştirdiği kurumsal kapasitesinin sonucudur.

Kurumsal kapasiteleri büyüyen ve hizmet verdiği alanı genişleyen Tablo 21'deki sivil toplum kuruluşları doğal bir sonuç olarak kurumsallaşmayı tercih etmektedirler. İlerleyen yıllara faaliyetlerini taşımak isteyen bu sivil toplum kuruluşları kişi bazlı değil de sistem odaklı çalışarak kurumsallaşmaya doğru yol almaktadırlar. Uyguladıkları etkin iletişim stratejisi ile yer aldığı bütün noktalarda aynı etkiyi uyandırmak istemektedir.

Sonuç olarak, bu sivil toplum kuruluşları kurumsallaşma ile birlikte kişilere bağlı olmayan, bir sistem içerisinde çalışan ve verimliliği artıran organizasyon yapısında görev ve sorumlulukların net çizildiği, yetki devrinin etkin olarak yapıldığı kurum içi iletişimin şeffaf biçimde oluşturulduğu kurumsal yapıyı hedeflemektedirler. Böylelikle stratejik yönetim ve kurumsal yönetimin sağladığı etkili yönetimin yanında, gerekli insan kaynakları politikası ve sisteminin oluşması ile çalışanlardan ve faaliyetlerden elde edilen verimin arttırılması istenmektedir. Böylelikle kurumsal kapasitenin gelişmesi ile birlikte faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştiren demokratik şeffaf ve hesap verebilir sivil toplum kuruluşları oluşmaktadır.

# KAYNAKÇA

***Kitaplar***


Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim.* İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barney, J. B., and Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts And Cases*. New Jersey: Pearson.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayraktaroğlu, G., İlter, B., ve Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Bobbio, N. (1982). Gramsci ve Sivil Toplum Kavramı. Gramsci ve Sivil Toplum. Çev: Arda İpek ve Kenan Somer. Ankara: Savaş Yayınları.

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson.

Demirkaya Y. (2019). Türk Kamu Yönetiminde Planlama. Ateş, H. (Ed.), *Türk Kamu Yönetimi* içinde. Ankara: Savaş Yayınevi, 2019, 393-417.

Demirkaya, Y. (2016). Türkiye'de Belediyeler için Performans Yönetimi Arayışı. Demirkaya, Y. (Ed.), *Türkiye'de Kamu Yönetimi: Yerel Yönetim Reformu* içinde,İstanbul: Aryan Basım Tanıtım ve Matbaa Hizm. San. Paz. ve Tic. Ltd. Sti., 2016, 23-48.

Demirkaya, Y. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Kamu Yönetimi'nde Yeni Aktörler: Sivil Toplum Örgütleri. Demirkaya, Y. (Ed.), *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi: Kamu Yönetiminde Değişim* içinde. İstanbul: Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık San. Paz. ve Tic. Ltd. Sti.,2018, 13-34.

Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* (3. Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

DPT. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*.

ecoDa. (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe.* Brussels: ecoDa.

Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. (3. Baskı). İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ergin, E. (1992). *İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.

Erkut, H. (2009). *Yönetimin Kanatları Stratejik Yönetimin Temelleri*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Ertuna, İ. Ö. (2008). *Stratejik Yönetim.* İstanbul: Okan Üniversitesi.

Gönenç, A. A. (2001). *Sivil Toplum Düşünsel Temelleri ve Türkiye Perspektifi.* İstanbul: Altkitap Yayınevi.

Güder, N. (2009). *STÖ'ler İçin İletişim, İşbirliği ve Kampanya Yürütme Kılavuzu.* Ankara: Fersa Matbaacılık Ltd. Şti.

Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., ve Erdirençelebi, M. (2013). *Ali Akkanat İle Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi: Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Gürbüz, A. O. ve Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler.* İstanbul: Literatür Yayınları.

Hatiboğlu, Z. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayımları ve Basım İşleri A.Ş.

Heywood, A. (2014). *Siyaset Teorisine Giriş.* Çev: Hızır Murat Köse. İstanbul: Küre Yayınları.

Huntington S.P. (1996). *Üçüncü Dalga Yirminci Yüzyıl Sonlarında Demokratlaşma*. Çev: Ergun Özbudun. Ankara: Yetkin Yayınları.

ICGN. (2017). *Global Governance Principles.* 5th Edition. British Library Cataloguing in Publication Data.

IFC. (2010). *Corporate Governance.* Manual Second Edition. Vietnam: BACSON

Mardin, Ş. (1990). Sivil Toplum, Siyasal Kültür ve Sosyal Yapı: Sivil Toplum. Türköne M. ve Önder T. (Drl.). *Türkiye'de Toplum ve Siyaset* içinde. İstanbul: İletişim Yayınları, 1990, 9-20.

Mardin, Ş. (1990a). Türk Toplumunu İnceleme Aracı Olarak "Sivil Toplum" Türköne, M. ve Önder, T. (Drl.). *Türkiye'de Toplum ve Siyaset* içinde. İstanbul: İletişim Yayınları, 1990, 21-34.

OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance.* France:OECD Publications Service.

Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları.* İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.

Şahin, M. N. (2012). Stratejik Yönetime Giriş. Okumuş F., Koyuncu M. ve Günlü E. (Ed.), *İşletmelerde Stratejik Yönetim* içinde (ss). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2012, 13-34.

TKYD ve BCG. (2005). *Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası.* İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

TKYD ve Deloitte. (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

TKYD. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Defteri.* İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi.* İstanbul: Lebib Yalkın Yayımları ve Basım İşleri A.Ş.

Uztuğ, F. ve Şener, G. (2012). Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi. F. Uztuğ (Der.). *Kurumsal İletişim* içinde (s.2-24). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.

Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson.

***Süreli Yayınlar***

Acı, E. Y. (2005). Neo Liberal Yaklaşım ve Yönetişim Kavramı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 201-216.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.

Aslan, M., ve Kaya, G. (2004). 1980 Sonrası Türkiye'de Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 5(1), 213-223.

Aslan, S. (2009). Siyasal İktidarı Etkileme Yöntemlerinden Biri Olarak Lobicilik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 1-6.

Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.

Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 125-142.

Bies, A. L. (2001). Accountability, Organizational Capacity, and Continuous Improvement: Findings from Minnesota's Nonprofit Sector. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2001(31), 51-80.

Chambers, S., and Kopstein, J. (2006). Civil Society and The State. *The Oxford handbook of political theory, 1*, 363-381.

Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C., Aubry, T., and Gilbert, N. (2014). Government and Voluntary Sector Differences in Organizational Capacity to Do and Use Evaluation. *Evaluation and Program Planning*, *44*, 1-13.

Çaha, Ö. (1994). Osmanlı'da Sivil Toplum. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (03), 79-99.

Demirci, M. K. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 177-184.

Eisinger, P. (2002). Organizational Capacity and Organizational Effectiveness Among Street-Level Food Assistance Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115-130.

Eryiğit, B. H., ve Sarıca, A. (2018). IMF, Dünya Bankası, OECD'nin Yönetişim Yaklaşımı ve Kü-Yerelleşme. *Siyasal Bilimler Dergisi*, 6(1), 61-74.

Gökçe, O., Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetsel Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 3 (6), 133-156.

Gülalp, H. (2002). Sivil Toplum: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Cogito Dergisi*, 32, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları

Gümüş, K. (2004). Yakın Tarihimizde STK Hareketinin Gelişimi ve Kamu Sivil Toplum Kuruluşları İlişkisi. *Savunuculuk ve Politikaları Etkileme Konferans Yazıları*, (3), 1-35.

Güzelsarı, S. (2003). Neo-Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, *36*(2), 17-34.

Halis, M. ve Adalıoğlu Ay, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi- Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 43-62.

Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST Analysis For Strategic Analysis. *European Academic Research*, 2(5), 6478-6492.

Hyden, G. (1997). Civil Society, Social Capital, and Development: Dissection of A Complex Discourse. *Studies in Comparative International Development*, 32(1), 3-30.

Kalfa, C., ve Ataay, F. (2008). Yönetişim: Devlet Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 229-240.

Kaypak, Ş. (2013). Kent Konseyleri ve Sivil Toplum Kuruluşları İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 189-199.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(13), 82-90.

Kılıçalp Iaconantonio S.S. (2013). Türkiye'de Vakıfların Gelişimi. *Değişim için Bağış Projesi. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı.*

Levine, R. (2004). The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence. *The Global Corporate Governance Forum.* Issue 18, 37-44.

Mackay, R., Horton, D., Dupleich, L., and Andersen, A. (2002). Evaluating Organizational Capacity Development. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 17(2), 121-150.

Misener, K., and Doherty, A. (2009). A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 457-482.

Oktay, E., ve Pekküçükşen, Ş. (2009). Yerel Yönetimlerin Demokratikleşmesinin Bir Aracı Olarak Sivil Toplum Kuruluşları -Türkiye İçin Kısa Bir Değerlendirme-. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), 172-186.

Selznick, P. (1996), "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly,* 41 (June), 2, 270-277.

Sharpe, E. K. (2006). Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization. *Leisure sciences*, *28*(4), 385-401.

Şanal, M., ve Özgen, H. (2013). Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 22(2), 15-26.

Talas, M. (2011). Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, (29), 387-401.

Tamer, M. G. (2010). Tarihsel Süreçte Sivil Toplum. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi,* 27(1), 89-105.

Tosun, E. K. (2007). Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşları. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, *3*(2), 1-16.

Tosun, N. B. (2003). Bir Uzmanlık Alanı Olarak Lobicilik. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi/Istanbul University Faculty of Communication Journal*, (16), 349- 364.

Tutar, F., Tutar, E., & Erkan, Ç. (2012). Avrupa Birliği-Türkiye İlişkilerinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü. *Journal of Social Sciences/Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(10), 439-459.

Uçar, D., ve Doğru, A. Ö. (2005). CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri. *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası*, 10.

Vinzant, D. H., and Vinzant, J. C. (1996). *Strategy and Organizational Capacity-Finding a Fit. Public Productivity & Management Review*, 20(2) 139-157.

Yıldırım, M. (2003). Sivil Toplum ve Devlet. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 226-242.

Yılmaz, Y. (2006). Pazarlama İletişiminde Bütünleştirici Bir Boyut: Bütünleşik Pazarlama İletişimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(18), 54-75.

***Raporlar***

*ÇYDD.* (2019). Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Genel Merkezi 23. Genel Kurulu 2017-2018 Çalışma Raporu 2017-2018. İstanbul: ÇYDD

*G20/OECD.* (2015). Kurumsal Yönetim İlkeleri. OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu. Türkiye.

*Strateji ve Bütçe Başkanlığı*. (2019). 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı. Ankara: Strateji ve Bütçe Başkanlığı.

*TKYD*. (2019). *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 2018 Faaliyet Raporu.* İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

*TKYD*. (2016). BIST Yönetim Kurulları Araştırması. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

*Tohum Otizm Vakfı*. (2018). Tohum Otizm Vakfı 2017 Faaliyet Raporu. İstanbul: Tohum Otizm Vakfı.

*Türk Eğitim Vakfı*. (2019). Türk Eğitim Vakfı 2018 Faaliyet Raporu. İstanbul: TEV.

*Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı*. (2019). TEGV 2018 Entegre Faaliyet Raporu. İstanbul: TEGV.

*Yaşama Dair Vakıf (YADA).* (2015). Verilerle Sivil Toplum Kuruluşları. İstanbul: YADA.

Züccaciyeciler Derneği. (2016) ZÜCDER 4.Dönem (2013-2016) Faaliyet Raporu. İstanbul: ZÜCDER.

***Kanunlar***

17 numaralı Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). T.C. Resmi Gazete (30534, 13 Eylül 2018).

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu. (2001). T.C. *Resmi Gazete* (24607, 22 Kasım 2001).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). *T.C. Resmi Gazete* (25326, 24 Aralık 2003).

5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları İle İlişkilerine Dair Kanun. (2004). T.C. *Resmi Gazete* (25361, 22 Ocak 2004).

5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanunu. (2004).*T.C. Resmi Gazete* (15 Temmuz 2004).

5253 Sayılı Dernekler Kanunu. (2004). *T.C. Resmi Gazete* (25649, 23 Kasım 2004).

Dernekler Yönetmeliği (2005). *T.C. Resmi Gazete* (25772, 31 Mart 2004).

Dernekler Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2018). *T.C. Resmi Gazete* (30552, 1 Ekim 2018).

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No: 56. (2011). *T.C. Resmi Gazete* (28158, 30 Aralık 2011).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). *T.C. Resmi Gazete* (2709, 7 Eylül 1982).

***Kişisel Görüşme, Mülakat***

Aksel S. Züccaciyeciler Derneği Kurumsal İletişim Uzmanı. -31 Mayıs 2019-"Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Avcı, B. Habitat Derneği İletişim Departmanı Direktörü. -25 Haziran 2019- "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Aygensu, B. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri. -20 Haziran 2019- "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Hekimoğlu, Z. İlim Yayma Cemiyeti Kurumsal İletişim Müdürü. -27 Haziran 2019- "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Kağan, S. Tohum Otizim Vakfı İnsan Kaynakları ve İdari İşler Direktörü -30 Mayıs 2019- "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Kaya. Ö. Uluslararası Mavi Hilal Program Koordinatörü. -31 Mayıs 2019-"Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Okay, T. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Maltepe Şube Başkanı. -19 Haziran 2019- "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Özdemir, Ş. Türk Eğitim Vakfı Genel Müdür Yardımcısı. -17 Haziran 2019- "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Öztürk, N. Bernand van Leer Vakfı Proje Koordinatörü -13 Haziran 2019- "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Palacıoğlu S. Züccaciyeciler Derneği Genel Sekreteri. -31 Mayıs 2019-"Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

Saka, A. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Eğitim Programları Gönüllü Operasyonları Uzmanı. -18 Haziran 2019- "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Kapasite Geliştirme Zorlukları" konulu görüşme. İstanbul.

***Web Site ve Diğer Kaynaklar***

Bernand van Leer Vakfı (2019). *Ekip*, https://bernardvanleer.org/tr/team/ Erişim Tarihi: 24.07.2019.

Demirkaya Y. (2014). *STK'larda Etkili Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. http://www.ebsad.org/stk_kapasite_gelistirme_haberleri/36-seminer_sunulari_stk Erişim Tarihi: 23.07.2019

Habitat Derneği. *Çalışma Ekibimiz.* *https://habitatdernegi.org/habitat-hakkinda/calisma-ekibi/* Erişim Tarihi: 24.07.2019.

İlim Yayma Cemiyeti. *Yönetim Kurulu.* https://iyc.org.tr/yonetim-kurulu Erişim Tarihi: 24.07.2019.

Keyman, E. F. (2010). *Avrupa'da ve Türkiye'de Sivil Toplum.* *http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay/avrupa-da-ve-turkiye-de-sivil-toplum*,. Erişim Tarihi: 23.07.2019

*Kim, J. Y.* (2017) Toplumların Yapabileceği En İyi Yatırım, *Bernand van Leer Vakfı Early Childhood Matters 2017*. https://bernardvanleer.org/tr/ecm-article/2017/best-investment-societies-can-make/ Erişim Tarihi: 24.07.2019.

QuickMBA. (t.y.). *SWOT Analysis*. https://www.quickmba.com/strategy/swot/ Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019). *Yıllara Göre Faal Dernek Sayıları*. https://www.siviltoplum.gov.tr/yillara-gore-faal-dernek-sayilari Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019a). *Sendikalara İlişkin İstatistikler* https://www.siviltoplum.gov.tr/yabanci-stklara-iliskin-istatistikler Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019b). *Yabancı STK'lara İlişkin İstatistikler* https://www.siviltoplum.gov.tr/yabanci-stklara-iliskin-istatistikler Erişim Tarihi: 23.07.2019 203

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü (2019c). *Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) Kullanıcı Sayısı*. https://www.siviltoplum.gov.tr/dernekler-bilgi-sistemi-derbis-kullanici-sayisi Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019d). *Derneklerin Yıllara Göre Üye Sayıları*. https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-yillara-gore-uye-sayilari Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019e). *Dernek Üye Sayılarının Türkiye Nüfusuna Oranı*. https://siviltoplum.gov.tr/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusuna-orani Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019f). *Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı*, https://siviltoplum.gov.tr/illere-ve-faaliyet-alanlarina-gore-dernekler Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019g). *Derneklerin Bölgelere Göre Dağılımı.* https://siviltoplum.gov.tr/derneklerin-bolgelere-gore-dagilimi Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019h). *Hemşehri Derneklerinin Bölgelere Göre Dağılımı*. https://www.siviltoplum.gov.tr/hemsehri-derneklerinin-bolgelere-gore-dagilimi Erişim Tarihi: 23.07.2019

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2019i). *Kanunlar.* https://www.siviltoplum.gov.tr/kanunlar Erişim Tarihi: 23.07.2019

T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü. (2018). *Vakıfların Türlerine Göre Dağılımı.* https://www.vgm.gov.tr/Documents/YEN%C4%B0%20VAKIFLAR2018/VAKIFLARIN%20T%C3%9CRLER%C4%B0NE%20G%C3%96RE%20DA%C4%9EILIMI_17.07.2018.pdf Erişim Tarihi: 23.07.2019