

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

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAPASİTE GELİŞTİRMESİ
VE PROJE YARDIMLARI**

Yüksek Lisans Tezi

YEŞİM SÜRÜCÜ

İstanbul, 2020

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

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAPASİTE GELİŞTİRMESİ
VE PROJE YARDIMLARI**

Yüksek Lisans Tezi

YEŞİM SÜRÜCÜ

Danışman: PROF. DR. ÖMER FARUK GENÇKAYA

İstanbul, 2020



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

SIYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ Anabilim Dalı YÖNETİŞİM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi YEŞİM SÜRÜCÜ'nün SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAPASİTE GELİŞTİRMESİ VE PROJE YARDIMLARI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 6.02.2020 tarih ve 2020-5/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 3 / Mart 2020

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. ÖMER FARUK GENÇKAYA	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. YÜKSEL DEMİRKAYA	
3.	Jüri Üyesi	Dr.Öğr.Üyesi DAMLA CİHANGİR TETİK	

ÖNSÖZ

Ülkemizde yönetim kavramının gelişmesiyle birlikte sivil toplum kuruluşlarının önemli bir paydaş haline geldiği görülmektedir. Gönüllülük esasıyla hareket eden bu kuruluşların sosyal ve kültürel alanda yaptıkları çalışmalar ve projeler ise ayrı bir öneme sahiptir.

Öncelikle Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları isimli tez çalışmamın her aşamasında çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden ve tezin yazım sürecinde beni yönlendiren, bilgi ve tecrübelerini esirgmeden çalışmama destek olan Değerli Hocam Sayın Prof. Dr. Ömer Faruk Gençkaya'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmamda ve hayatımın her anında maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen ve bana olan güvenlerini her zaman hissettiren değerli ailem Babam Talat Sürücü'ye, Annem Gülsen Sürücü'ye ve Abim Yusuf Sürücü'ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın en önemli katkısının yapmış olduğum saha araştırması olduğu düşünüldüğünde, görüşme yaptığım tüm STK temsilcilerine sorularımı yanıtlayarak çalışmama destek oldukları için müteşekkirim.

Yeşim Sürücü

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Yeşim Sürücü
Anabilim Dalı	: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Programı	: Yönetişim ve Sivil Toplum Kuruluşları
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Ömer Faruk Gençkaya
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Aralık 2019
Anahtar Kelimeler	: Sivil Toplum Kuruluşu, Kapasite, Kapasite Geliştirme

ÖZET

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAPASİTE GELİŞTİRMESİ VE PROJE YARDIMLARI

Sivil toplum ve sivil toplum kuruluşu kavramları özellikle son dönemlerde sıkça kullanılan popüler kavramlar arasında yer almaktadır. Sivil toplum; gönüllü, kendi kendini yaratan, kendi ayakları üzerinde duran, hukuksal bir düzenle ya da bir ortak değerler kümesiyle sınırlı, devletten özerk, örgütlü toplumsal yaşam alanını ifade etmektedir. Sivil toplumu oluşturan en önemli aktörlerinden birisi sivil toplum kuruluşlarıdır. Sivil toplum örgütleri, bir yandan, esas olarak devlet tarafından gerçekleştirilen hizmetlerin bir kısmını üstlenerek devletin yükünü hafifletir. Öte yandan, son yıllarda yönetim kavramının gelişmesiyle birlikte, idareye faaliyetleri ile ilgili konularda görüş bildirerek alınan kararlarda daha etkili hale gelmiştir

Kapasite geliştirme kurumların içsel gelişim süreçlerinin varlığına vurgu yaparak, mevcut devam eden süreçleri desteklemek ve kolaylaştırmak üzere gerçekleştirilen etkinlikleri tanımlamaktadır. Kapasite geliştirme, temel olarak iç dinamiklere ve dışarıdan sağlanan destekler ile mevcut yapıdaki yetersiz olan işlev ve yeteneklerin geliştirilmesini amaçlamaktadır.

STK'lar yaptıkları projeler ve etkinlikler doğrultusunda çeşitli kuruluşlardan destek alarak kapasitelerinin mali kaynak, insan kaynağı ve teknik altyapı yönlerinden gelişmesine katkı sağlamaktadırlar.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Yeşim Sürücü
Field : Political Science and Public Administration
Programme : Governance and Civil Society Organizations
Supervisor : Professor Ömer Faruk Gençkaya
Keywords : Civil Society Organization, Capacity, Capacity Building

ABSTRACT

CAPACITY BUILDING OF CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS AND PROJECT ASSISTANCE

The concepts of civil society and civil society organizations are among the popular concepts that are frequently used especially recently. Civil society means voluntary, self-creating, self-organizing, organized social life autonomous from the state and limited by a legal order or a set of common values. One of the most important actors that make up civil society is civil society organizations. Civil society organizations, on the one hand, alleviate the burden of the state by undertaking some of the services that principally performed by the state. On the other hand, with the introduction of the concept of governance in recent years, they have become more effective in the decisions taken by giving opinions to the administration on the issues relevant to their activities.

Capacity building, on the other hand, emphasizes the existence of internal development processes and defines the activities carried out to support and facilitate the ongoing processes. Capacity building is mainly aimed at the development of inadequate functions and capabilities in the existing structure through internal dynamics and external support.

Civil society organizations contribute to the development of their capacities in terms of financial resources, human resources and technical infrastructure by receiving support from various organizations in line with their projects and activities.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
1. GİRİŞ	1
2. SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI.....	4
2.1. Sivil Toplum Kavramının Düşünsel Gelişimi ve Özellikleri	4
2.2. Sivil Toplum Kuruluşları Kavramı.....	9
2.2.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Tarihsel Gelişimi.....	11
2.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri, Amaçları ve İşlevleri.....	13
2.2.3. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları	15
2.2.4. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Yasal Gelişimi.....	17
2.2.5. Sivil Toplum Kuruluşlarının Türleri: Dernekler, Vakıflar, Sendikalar, Kooperatifler ve Meslek Kuruluşları.....	19
2.2.5.1. Dernekler	20
2.2.5.2. Vakıflar	22
2.2.5.3. Sendikalar	24
2.2.5.4. Kooperatifler	26
2.2.5.5. Meslek Kuruluşları	27
2.2.6. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Sorunları	29
3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KURUMSAL KAPASİTESİ.....	34
3.1. Kurumsal Kapasite ve Kapasite Geliştirme.....	34
3.1.1. Kurumsal Kapasite ve Kapasite Geliştirme Kavramlarının Tanımı ..	34
3.1.2. Kapasite Geliştirme Yaklaşımının Tarihsel Döngüsü.....	38
3.1.3. Kurumsal Kapasite Geliştirme Yaklaşımları	41
3.1.4. Kapasite ve Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Uygulamaları	45
3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının ve Kamu Kurumlarının Kapasitelerine İlişkin Sorunlar	47

3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasitelerini Geliştirmeye Yönelik Mali Destek Sağlayan Kurumlar ve Programlar	52
3.4. Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasitelerinin Güçlendirilmesine Yönelik Kamusal Destek Programları.....	60
4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAPASİTE GELİŞTİRMESİ VE PROJE YARDIMLARI ALAN ARAŞTIRMASI.....	70
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi	70
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	70
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	70
4.1.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	70
4.2. Saha Çalışması Bulguları	71
4.2.1. Genel Bilgiler / Bulgular.....	71
4.2.2. Kuruluşların Kapasite Konusuna Yaklaşımları	79
4.2.3. Kuruluşların Proje Yapım Süreçleri	81
4.2.4. Projelerin Kurumsal Kapasiteye Etkisi	84
4.2.4. Proje Sonrası Öz Değerlendirme	87
5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	90
EKLER	95
KAYNAKÇA.....	101

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 :	Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı, 2019	20
Tablo 2 :	Kamu Görevlileri Sendikalarının Bağlı Olduğu Konfederasyonlar ve Üye Sayıları, 2019	25
Tablo 3 :	Sendikaya Üye İşçilerin Konfederasyonlara Göre Dağılımı, 2019	26
Tablo 4 :	T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Politika ve Tedbirler	633
Tablo 5 :	T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Politika ve Tedbirler	65
Tablo 6 :	T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Hedefler	666

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
BM	Birleşmiş Milletler
CIDA	Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı
çev.	Çeviren
DİHAA	Demokrasi ve İnsan Hakları için Avrupa Aracı
ECDPM	Avrupa Kalkınma Politika Merkezi
Ed.	Editör
GDRC	Global Araştırma ve Geliştirme Merkezi
hızl.	Hazırlayan
IPA	Katılım Öncesi Yardım Aracı
İSTKA	İstanbul Kalkınma Ajansı
KA.DER	Kadın Adayları Destekleme Derneği
MFİB	Merkezi Finans İhale Birimi
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OHAL	Olağanüstü Hal
SDC	İsviçre Kalkınma ve İş Birliği Ajansı
STA	Sivil Toplum Aracı
STGM	Sivil Toplum Geliştirme Merkezi
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TAIEX	Teknik Yardım ve Bilgi Değişim Aracı
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TEV	Türk Eğitim Vakfı

<i>TOÇEV</i>	Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı
<i>TÜSEV</i>	Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
<i>UNDP</i>	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
<i>USAID</i>	ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı
<i>VGM</i>	Vakıflar Genel Müdürlüğü
<i>WB</i>	Dünya Bankası
<i>yy.</i>	Yüzyıl



1. GİRİŞ

Sivil toplum, genellikle “gönüllü, kendi kendini üreten, (büyük ölçüde) kendi kendini destekleyen, devletten özerk olan ve yasal bir düzen ya da paylaşılan kurallar dizisine bağlı örgütlü bir toplumsal yaşam alanı” olarak görülür¹. Sivil toplum, belirli bir coğrafi bölgede yaşayanların çıkarlarını ve iradelerini temsil etmek üzere, sivil toplum kuruluşları (STK), kar amacı gütmeyen kuruluşlar, aktivist gruplar ve kurumlar ile birlikte hareket eden yapıyı anlatan bir terimdir. Sivil toplum devletin daha etkili bir politika uygulaması, ekonomik kalkınma ve toplumsal bütünlük için gerekli görülmektedir. Öte yandan, sivil toplum özel alan ve devlet arasında aracılık eden, hizmet sunumunu destekleyen ve toplumsal yaşam için bir platform görevi yerine getirir². Bu kavram genel anlamda “demokratik bir toplumu oluşturan ifade özgürlüğü, bağımsız yargı vb. unsurları” anlatmak üzere kullanılır. Bu nedenle, sivil toplum demokratik yapıda önemli bir anahtar bir rol üstlenmektedir³.

Tüm örgütler gibi kurumsal kapasite STK’lar için de önem taşır. Kurumsal kapasite çeşitli yöntemlerle, örneğin GZFT (Güçlü ve zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler, SWOT) analizleri, ileri planlama teknikleri, kurumsal birikim, insan kaynakları, finansal kaynaklar ve teknik kaynaklarla değerlendirilmektedir. Kapasite geliştirme temel olarak iç dinamiklere ve dışarıdan sağlanan destekler ile mevcut yapıdaki yetersiz olan işlev ve yeteneklerin geliştirilmesini amaçlar.

Sivil toplumu güçlendirmek, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesi ve sürdürülebilirlik oluşturmak üzere aşağıdaki hususları kapsar⁴:

- Kurumun amaçlarına ulaşmak üzere gereksinim duyduğu beceri ve uzmanlığa sahip ücretli danışmanlar ya da gönüllüler olarak personelin sağlanması,

¹ Larry Diamond, “Rethinking Civil Society: Towards Democratic Consolidation”, *Journal of Democracy*, 5, 1994, s. 228.

² Réka Zsuzsánna Máthé ve György Hajnal, “Civil-Society Organizations’ Capacity Building in the Local Governmental Sector: Is It Working ? A Case Study”, *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 10 (1), 2017, s. 61–80.

³ Ömer Faruk Gençkaya, “Demokratikleşme ve Sivil Toplum İlişkisi Üzerine Bir Not”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Kasım-Aralık 1997, s. 102.

⁴ Jayne Cravens, “Civil Society Capacity Building: Why?”, <http://www.coyotecomunications.com/development/civilsociety.shtml> (3 Şubat 2019).

- Çalışanları, danışmanları ve gönüllüleri eğitmek, kuruluşlarının misyonuna daha iyi hizmet verebilmek için becerilerini geliştirmek,
- Şeffaflık, hesap verebilirlik ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygun muhasebe ve insan kaynakları yönetim sistemleri kurmak, kuruluşlarını ve programlarını etkileyen yasal sorunları anlamak ve teşvik etmek,
- Kuruluşlarının destekçilere ve potansiyel destekçilere, medyaya, genel kamuya ve kamu görevlilerine yaptıkları çalışmaları anlatmak ve değerlendirmek ve gelecekteki değerlendirmeler için bilgi toplamak üzere örgütü eğitmektir.

Sivil toplumun bu şekilde güçlendirilmesi, sadece kuruluşların sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme ve fon sağlayıcılara karşı sorumlu olma kapasitelerine sahip olmalarını sağlamaz. Kuruluşların temsil ettikleri kişilere karşı sorumlu olmalarını ve her zaman birincil hedef olması ve topluluk, bölge ya da ülkenin kalkınmasında yer alan birden fazla oyuncu içindeki rollerini yerine getirmelerini sağlar. Bu tür bir STK güçlendirmesi, kuruluşların gelecekte bir aşamada dış destek almadan çalışmalarını sürdürmelerinin yeterince sürdürülebilir olmalarını sağlayabilir.

STK'ların varlıklarını sürdürebilmeleri bir yönden yapmış oldukları faaliyet ve projelerine bağlıdır. Bu projelerini çeşitli ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlardan destek alarak yaparlar. STK'ların yapmış oldukları her bir faaliyet ve proje onların tanınırlığını, o alanda deneyim sahibi olmalarını, ağlarını (network) ve kurumsal kapasitelerinin gelişmesine katkı sağlar.

Bu araştırmanın en önemli amacı, STK'ların temel olarak kapasite kavramına bakış açılarını tespit ederek kendi kurumlarının yapmış oldukları projeler yardımıyla kurumsal kapasitelerinin hangi yönlerden gelişip gelişmediğini belirleyerek çeşitli çıkarımlarda bulunmaktır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sivil toplum ve STK kavramlarının Avrupa ve Türkiye'deki tarihsel gelişimlerinden, özelliklerinden,

amaçlarından, işlevlerinden, yasal gelişimlerinden ve türlerinden bahsedilmiştir. Ayrıca, STK'ların karşılaştıkları başlıca sorunlardan kısaca söz edilmiştir.

Tezimizin ikinci bölümünde, STK'ların kurumsal kapasitesinin önemi hakkında ayrıntılı bir irdeleme yapılmıştır. Kurumsal kapasite ve kapasite geliştirme kavramları ile ilgili farklı tanımlamalara değinilmiştir. Dünya Bankası (WB), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) gibi birçok uluslararası kuruluşun kapasite geliştirme kavramına yönelik yaklaşımları farklılık gösterdiğinden, bu kuruluşların tanımlamalarına da yer verilmiştir. Daha sonra kapasite geliştirme yaklaşımının tarihsel döngüsünden bahsedilmiştir. Sonraki bölümde, STK'ların kapasitelerini geliştirmeye yönelik mali destek sağlayan kurum ve programlardan bahsedilmiştir. Son olarak, Türkiye'deki STK'ların mevcut durumu ve kapasitelerinin geliştirilmesine yönelik olarak temel bir resmi kaynak olan 2019 ve 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programlarına ve Onuncu ve On Birinci Kalkınma Planlarına değinilmiştir.

Tezimizin son bölümünde, STK'ların kapasite geliştirmesi ve proje yardımlarına ilişkin bir alan araştırması yer almaktadır. İlk olarak alan araştırmamızın amacından, kapsamından ve veri toplama yöntemlerinden söz edilmiştir. İkinci olarak araştırma kapsamında yer alan STK'ların kurumsal yapıları ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Son olarak, kurum temsilcileriyle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler belirli kıstaslara göre değerlendirilerek bazı çıkarımlarda bulunulmuştur.

Günümüzde etkinliği giderek artan STK'lar üzerine birçok araştırma yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. Özellikle, bu araştırma konusunun seçilmesindeki en önemli nedenlerden biri STK'ların kapasitelerinin geliştirilmesine yönelik farklı bir araştırmanın literatüre katkı sağlaması ve daha sonraki araştırmalara yardımcı olmasının düşünülmektedir.

2. SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Bu bölümünde ilk olarak sivil toplum kavramının tanımı, tarihsel gelişimi ve özellikleri anlatılacaktır. Daha sonra sivil toplum kuruluşları kavramının genel olarak Avrupa ve Türkiye’de ki tarihsel gelişimi, işlevleri, türleri ve hukuksal boyutu ele alınacaktır. Son olarak, Türkiye’de ki sivil toplum kuruluşlarının karşılaştığı sorunlar irdelenecektir.

2.1. Sivil Toplum Kavramının Düşünsel Gelişimi ve Özellikleri

Sivil toplum kavramı özellikle son dönemlerde yaygın bir şekilde kullanılan popüler kavramlar arasındadır. Bu kavramın kökenleri Batı düşüncesine dayanmaktadır. “Sivil” sözcüğü, Latince “civis” kökünden türemiş bir kelime olup, “yurttaş ya da kenttaş” anlamına gelmektedir. “Sivil toplum” Fransızca’ “société civile” kelimesinden gelmektedir⁵.

Tarihsel süreç içerisinde sivil toplum ile ilgili tartışmaların Antik Yunan’dan başlayarak günümüze kadar devam ettiği bilinmektedir. Antik Yunan’dan günümüze Aristoteles’ten Çiçero’ya, Locke’tan Rousseau’ya, Hobbes’tan Tocqueville’ye ve Marx’tan Gramsci’ye kadar pek çok düşünürün sivil toplum kavramı üzerinde çalıştıkları ve sivil toplum kavramının bugünkü anlamını kazanmasında etkili oldukları bilinmektedir⁶.

Kökleri Batı’nın toplumsal tarihine dayanan sivil toplum, en genel anlamda, Avrupa’da mutlak monarşilerinin baskılarından kaçan ve özerk bir ortamın oluşmasını sağlayan bir güç olmuştur⁷. Sivil toplumun devlet alanı dışında ayrı bir alan olarak kabul edilmesinin 18. yy’dan sonra gündeme geldiği görülmektedir. 18. yy’a kadar Batı literatüründe sivil toplum, siyasal toplum ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Kavramın bu anlamdaki kullanımının geçmişi Aristoteles’e kadar götürmek olanaklıdır. Aristoteles, sivil toplum (*politike koinonia*) kavramını bütün toplumu kuşatan site

⁵ İsmail Güneş, “Sivil Toplum Kuruluşları”, *Son Baskı Sanal Dergi*, 2004, s.5 Aktaran: Mustafa Talas, “Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi”, *Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi*, 2011, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/157071> (3 Şubat 2019), s.389.

⁶ Hatun Boztepe, “Sivil Toplum Kuruluşlarında Halkla İlişkiler: Kurumsal Web Sayfalarının Bağışçı İlişkileri Açısından Fon Sağlama Aracı Olarak Kullanımı”, *Erciyes İletişim Dergisi*, 2014, C.3, S.4, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/66352> (4 Şubat 2019), s.151.

⁷ Meltem Dikmen Caniklioğlu, *Sivil Toplum ve Türkiye Demokrasisindeki İzdüşümleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s.15

devleti (*polis*), bir başka deyişle siyasal toplum anlamında kullanmıştır. Bu bağlamda, Aristoteles'in sivil toplumu, yaşamın her alanını kuşatan siyasal toplum ile aynı alanı ifade etmektedir⁸.

T. Hobbes, J. Locke ve J.J. Rousseau gibi sözleşmecî düşünürlerin etkisiyle sivil toplum, doğa durumundan çıkıp siyasal bir toplum oluşturmak amacıyla sözleşme yapan insanların birlikteliğini ifade etmektedir. Sözleşmecî düşünürlerin katkısıyla sivil toplum kavramı, özel ve kamusal alan ayırımına dayanarak şekillenmiştir. Geleneksel toplumlardaki “aile” özel alanın temelini oluştururken, “sivil toplum” kamusal alanın temelini oluşturmaktadır⁹.

Hobbes'a göre, doğa durumunda insanlar doğuştan eşittir. Ancak bu eşitlik durumu insanlarda güvensizlik duygusunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu güvensizlik savaşı doğurmuştur. Hobbes'a göre bu savaş durumundan kurtulmanın tek yolu, toplumu oluşturan bütün bireyleri korku altında tutacak bir devletin kurulmasıdır. Hobbes için sivil toplum, herkesin herkesle savaş halinde olduğu doğa durumundan kurtulmak üzere insanların iradelerini herkese korku veren bir güce, kısaca, devlete devrettikleri sözleşme sonucu kurulan medeni toplumdur (*De Cive*)¹⁰.

Diğer bir sözleşmecî düşünür olan Locke'un sivil toplum anlayışı da Hobbes'ın çizgisinde gelişmiştir. Locke tarafından 1690'da kullanılan sivil toplum kavramı, devlet kavramı ile özdeş bir anlayışı ifade eder. Locke ta doğa durumundan hareket ederek, özgür bireylerin kendi rızalarıyla oluşturduğu siyasal topluma ulaşmıştır. Ancak Hobbes'tan farklı olarak, Locke'a göre doğa durumunda insanlar özgürdür ve onları bağımsız ve eşit olmaya zorlayan doğal kanunlar bulunmaktadır. Doğa durumunda özgür, eşit ve bağımsız olan bireyler kendi rızalarıyla yaptıkları toplumsal sözleşme ile sivil toplumu gerçekleştirirler¹¹.

Rousseau'ya göre sivil toplum, eşitsiz ilişkileri ortaya çıkaran yapay tutkular ve yapay insanlardır. İnsanı yapaylaştıran unsurlar elenerek geriye doğru gidilirse, ilk

⁸ Ömer Çaha, *Sivil Kadın Türkiye'de Kadın ve Sivil Toplum*, 2. Basım, Ankara: Savaş Yayınevi, 2010, s.23.

⁹ Çaha, *Sivil Kadın Türkiye'de Kadın ve Sivil Toplum*, s.25.

¹⁰ Eyyup Akbulut, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İtibar Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü”, (**Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi SBE, 2011), s.11-12.

¹¹ Çaha, *Sivil Kadın Türkiye'de Kadın ve Sivil Toplum*, s.28-29.

olarak eşitsizliğin kaynağına, daha sonra eşitlik dönemine ulaşılacağını savunmuştur. Rousseau da Locke gibi, savaş durumunun toplumsal sözleşme ile son bulacağını savunmuştur¹².

18. yy'ın ortalarına kadar sivil toplum ve devletin aynı anlama geldiği ve birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu geleneksel sivil toplum kavramı, 18. yy'ın ortalarından itibaren yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Kavram kargaşasına neden olsa da bu tarihten itibaren sivil toplum ve devlet ayrımı yapılmaya başlanmıştır¹³.

Adam Ferguson'nun "An Essay on the History of the Civil Society (Sivil Toplumun Tarihi Üzerine Bir Deneme)" adlı çalışmasında devlet ve sivil toplumun birbirlerinden farklı alanları ifade eden kavramlar olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Ferguson, tam olarak sivil toplumu devletten ayrı bir alan olarak tanımlamasa da onu merkezi anayasal devletin karşısında konumlandırarak sivil toplum-devlet ilişkisi algısının temelini oluşturmuştur¹⁴.

Bununla birlikte, sivil toplumu tam olarak devletten ayırarak ayrı bir alan olarak kullanan düşünür Friedrich Hegel olmuştur. Modern anlamdaki sivil toplum-devlet ayrımına ilişkin temel esaslar Hegel'e dayanmaktadır. Bunun nedeni, Hegel'in sivil toplumu, ekonomi alanında rekabete girebilmek üzere aile birliğini terk eden bireylerin dünyası olarak tanımlayarak devletin karşısında konumlandırmasıdır. Hegel'e göre sivil toplum alanı farklılık, özel çıkar ve çatışma alanını oluşturmaktadır¹⁵.

Sivil toplumu devletten ayıran diğer önemli bir düşünür Karl Marx'tır. Marx sivil toplum anlayışını yine kendisi tarafından geliştirilen alt yapı - üst yapı tezi bağlamında açıklamaktadır. Marx, alt yapıyı, maddi üretim ilişkilerinin belirleyici olduğu, üst yapıyı hukuksal, dinsel ve siyasal kurumları ve bunlara ait ilişki şekillerinin ifade edildiği bir alan olarak kabul etmektedir. Marx'a göre alt yapıda meydana gelen

¹² Cemal Bali Akal, **Sivil Toplumun Tanrısı**, İstanbul, 1990, s.28-30. Aktaran: Asime Tuba Gülmez, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Siyasal Katılıma Katkısı: Kadın Dernekleri Örneği", (**Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi SBE, 2004), s.10.

¹³ John Keane, **Sivil Toplum ve Devlet Avrupa'da Yeni Yaklaşımlar**, Erkan Akın ve Diğerleri (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1993, s.48-49.

¹⁴ Gökhan Atılın ve E. Atilla Aytekin (hızl.), **Siyaset Bilimi Kavramlar, İdeolojiler, Disiplinler Arası İlişkiler**, Genişletilmiş 3. Basım, İstanbul: Yordam Kitap, 2013, s.100.

¹⁵ Dikmen Caniklioğlu, s.17.

maddi üretim ilişkileri üst yapıyı şekillendirmektedir. Marx, sivil toplumu siyasal önlemlerle sınırlandırılmayan ekonomik faaliyet alanı olarak tanımlamaktadır¹⁶.

Marksist kuramı izleyen Gramsci'ye göre, sivil toplum, üretim ve ekonomik ilişkiler içinde değil asıl olarak devlet içinde değerlendirilmektedir. Gramsci, devlet ve sivil toplumu tek ve benzer görmektedir. Gramsci, sivil toplumdan genel olarak bir sosyal grubun bütün toplum üzerinde yürüttüğü kültürel hegemonyayı anlamaktadır. Gramsci, devleti ve sivil toplumu hegemonyanın iki üst yapısal kurumu olarak görmektedir. Ona göre hegemonyanın kültürel ve siyasal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Kültürel boyut sivil toplum, siyasal boyut devleti oluşturmaktadır. Gramsci, devlet ve sivil toplumu birbirinden ayrı değil, onları tek ve benzer görmektedir¹⁷.

Düşünsel temelleri bu şekilde açıklanan sivil toplum kavramı, ülkemizde yanlış kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır. Sivil toplum kavramının karşılık geldiği anlam sanıldığı gibi “askeri toplum” değildir. Kavramın esas karşıladığı anlam “şehir adabıdır”¹⁸.

Bu bağlamda, sivil toplum kavramı “gönüllü, kendi kendini yaratan, kendi ayakları üzerinde duran, hukuksal bir düzenle veya bir ortak değerler kümesiyle sınırlı, devletten özerk, örgütlü toplumsal yaşam alanı” olarak tanımlanmaktadır¹⁹. Kısaca, sivil toplum devlet ile ilişkili bir kavramdır. Ancak devlet ile ilişkili bir kavram olmasına rağmen, iktidarı ele geçirme amacı taşımamaktadır. Sadece devletin toplum üzerindeki etkisini sınırlandırmayı amaçlamaktadır.

Devletin siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel faaliyet alanlarında baskın olarak yer alması sivil toplum alanını daraltmaktadır. Devletin görevi güvenlik ve savunma gibi alanlarda ki hizmetlerle sınırlı kalmalı, diğer alanlardaki hizmetler sivil

¹⁶ Akbulut, s.16-17.

¹⁷ Çaha, *Sivil Kadın Türkiye’de Kadın ve Sivil Toplum*, s.44.

¹⁸ Seyfettin Aslan, “Sivil Toplum ve Demokrasi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, C.15, S.2, <file:///C:/Users/HP/Downloads/SVLTOPLUMVEDEMOKRAS.pdf> (6 Şubat 2019), s.359.

¹⁹ Aslan, *Sivil Toplum ve Demokrasi*, s.360.

topluma bırakılmalıdır. Bu durumun sivil toplumun gelişimi yönünden daha çok etkili olacağı savunulmaktadır²⁰.

Sivil toplumun gelişebilmesi amacıyla devlet tarafından yapılması gerekenlerin yanı sıra toplumun da belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda, genel olarak, sivil toplumun birbirleriyle bağlantılı olan beş temel özelliğinden bahsedilmiştir. Bunlar; örgütlenme, özerklik, gönüllülük, farklılaşma ve baskı özellikleridir²¹:

- 1) **Örgütlenme:** Kendi arzu ve istekleriyle gönüllü olarak bir araya gelen bireylerin ortak hareket edebilmeleri, karar almaları ve bunları yürütebilmeleri için örgütlü bir hale gelmeleri gerekmektedir.
- 2) **Özerklik:** Sivil toplumun özerk bir yapıya sahip olabilmesi için kendi kendini yönetme hakkına sahip olması gerekmektedir. Kendi kendini yönetme hakkına sahip olan sivil toplum, yürüteceği faaliyetleri kendisi düzenlemeli ve aldığı kararları uygulayabilmelidir. Aksi takdirde siyasi karar mekanizmaları üzerinde etkili olması söz konusu değildir.
- 3) **Gönüllülük:** Sivil toplumun bir diğer önemli özelliği gönüllülük esasına dayanmasıdır. Bireylerin gönüllülük temelinde bir araya gelmesi sivil toplum alanında oldukça önemlidir. Gönüllü olarak bir araya gelmeyen bireyler amaçlarını gerçekleştiremez ve sivil toplum alanının gelişmesine katkı sağlayamaz. Bu yüzden, gönüllülük, sivil toplumun gelişebilmesi ve işlevselliğinin artırılmasında en önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır.
- 4) **Farklılaşma:** Toplamlar bilindiği üzere coğrafi, ekonomik, sosyo-kültürel, bilim ve teknoloji gibi çeşitli özellikler bakımından birbirinden farklı bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler birbirinden farklı özelliklere sahip olsalar da toplumu oluşturmaktadırlar. Toplumu oluşturan bu bireyler ortak bir yaşam alanını paylaştıklarından ortak çıkarları söz konusudur. Bu

²⁰ Bedriğül Markal, “Sivil Toplum Kuruluşları ve Büyükşehir Belediyelerinin Ortak Çalışmaları”, (Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi SBE, 2014), s.4.

²¹ Korkmaz Tağma, **Yeniden Yapılanma Kuralları**, 2. Baskı, Ankara: Timaş Yayınları, 2001, s.62. Aktaran: Mehmet Ercan Atak, “Hibe Programlarının Sivil Toplum Kuruluşlarına Etkisi; Dernekler Üzerine Bir Çalışma”, (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi SBE, 2018), s.35-36.

bireylerin ortak bir yaşamın sonucu olarak bir araya gelerek ortak çıkarları doğrultusunda fikir üretmeleri, karar almaları ve bunları gerçekleştirmeleri için sivil topluma gereksinimleri vardır.

5) **Baskı Oluşturma:** Sivil toplumun temel amaçlarından birisi siyasi otoriteyi, tek başına karar alan egemen bir güç olmaktan çıkartarak, toplumun farklı kesimlerinin temsil edildiği kuruluşlar aracılığıyla kararların katılım yoluyla ortaklaşa alınmasını sağlamaktır. Böylece, sivil toplum aktörleri ortaklaşa alınan kararların yaşama geçirilmesinde ve uygulanmasında etkili bir baskı ve denetim işlevi üstlenmeleri mümkün olabilecektir.

Yukarıda sayılan özelliklere bakıldığında sivil toplumun devlet dışında özel ve kamu sektörünün niteliklerinden farklı bir yapılanmaya sahip olduğu görülmektedir. Sivil toplum, gönüllülük temelinde devletin ya da siyasal karar alıcıların almış olduğu kararları etkileyen, kararlara karşı tepki (destek ve desteği çekme) oluşturan tutum ve davranışları geliştiren bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Sivil Toplum Kuruluşları Kavramı

Sivil toplumu oluşturan en önemli unsurlardan birisi sivil toplum kuruluşları, kısaca STK'lardır. Sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve kamu sektörü arasında bir ara sektör niteliğinde olmakla birlikte, sivil toplumun vazgeçilmez aktörleridir.

STK'lar ulusal ve uluslararası birçok alanda farklı terimlerle ifade edilmektedir. Türkçe'de "Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Sivil Toplum Örgütleri (STÖ)" olarak yaygın bir şekilde kullanılan kavramın İngilizce'deki karşılığı "Civil Society Organizations"tır. Üçüncü sektör, hükümet dışı kuruluşlar ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi terimlerde STK'ları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu kavramların isimleri farklılık gösterse de gönüllülük ve yurttaşlık ilkelerini temel almaktadırlar²².

²² Filiz Tufan Emini, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: TÜSİAD Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, S.36, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/55857> (10 Mart 2019), s.44.

STK kavramına hukukçular, siyasetçiler, sosyologlar ve diğer uzmanlar farklı yönlerden bakmaktadır. Bu nedenle, kavram ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bir kaçını ele almak yararlı olacaktır.

STK'lar gönüllü üyeliğe dayalı, topluma hizmet etmeye ve siyaseti etkilemeye yönelik resmi olmayan örgütlenmelerdir. Bu siyasi etki küresel, ulusal, bölgesel ve yerel boyutlarda olabilmektedir²³.

STK'lar genel olarak özel kaynaklar tarafından finanse edilen ve kar amacı olmayan organizasyonlardır. STK'lar bağımsız, üyelerinin gönüllülük esasına göre yapıldığı, kar amacı gütmeyen örgütlenmeleri ifade etmektedir²⁴.

STK'lar, insanların kendilerini örgütledikleri, aile dışındaki tüm piyasa dışı ve devlet dışı kuruluşları içerecek şekilde tanımlanabilir. Örneğin, köy dernekleri, çevre grupları, kadın hakları grupları, çiftçi dernekleri, inanç temelli örgütler, sendikalar, kooperatifler, meslek dernekleri, ticaret, bağımsız araştırma enstitüleri ve kar amacı gütmeyen medya gibi topluluk temelli kuruluşları içerir²⁵. STK'lar kamu malı olan ortak çıkarları gözetirler.

Dünya Bankası'nın tanımına göre STK'lar sosyal barış ve refahı arttırmak üzere çalışan, yoksulluğa dikkat çeken, çevreyi koruyan, temel sosyal hizmetleri ve temelde sosyal gelişmeyi sağlamayı amaçlayan özel nitelikte örgütlerdir²⁶.

En genel tanımıyla belirli amaçları gerçekleştirmek, belirli konularda kamuoyunu aydınlatmak ya da yönlendirmek amacıyla çalışan ve gönüllülük esasıyla hareket eden kuruluşlara "Sivil Toplum Kuruluşları" denilmektedir²⁷.

²³ AB Uyum Süreci ve STK'lar, "Türkiye' de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu XIV", İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, 2004, s.35-36. Aktaran: Mustafa Talas, s.391.

²⁴ Boztepe, s.154.

²⁵ OECD , **Civil Society and Aid Effectiveness. Findings, Recommendations and Good Practice.** Paris: Publication Series: Better Aid, OECD Publishing, 2009.

²⁶ Ali Yılmaz Gündüz ve Mehmet Kaya, "Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerine Üzerine Bir Değerlendirme", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2014, Y.6, S.10, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/180500> (12 Mart 2019), s.133.

²⁷ Osman Aslan, **Kurumsal ve Tarihsel Aşamalarıyla Sivil Toplum ve Türkiye Gerçeği**, İstanbul: Bayrak Yayınları, 2001, s.118. Aktaran: Filiz Tutar, Erdiç Tutar ve Çisil Erkan, "Avrupa Birliği – Türkiye İlişkilerinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, S.10, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/15204> (13 Mart 2019), s.441.

Bu tanımlamalara göre, vakıflar, dernekler, sendikalar, odalar, kulüpler ve birlikler gibi örgütlü yapılar STK'lar arasında yer almaktadır. Son yıllarda Türkiye'de bunların yanı sıra girişim, platform, inisiyatif, hareket ve program gibi STK olduklarını vurgulayan oluşumlara da rastlanılmaktadır²⁸.

2.2.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Tarihsel Gelişimi

Kavramlar bir anda değil, genellikle uzun bir tarihsel gelişim sonucunda günümüzdeki anlamlarını kazanırlar. Günümüzde “STK” olarak ifade edilen hayırseverlik ilkesi doğrultusunda faaliyet gösteren bu tür gönüllü kuruluşlar tarih boyunca var olan ve bireylere yardım eden, onları sosyal ve doğal krizler karşısında koruyan kuruluşlardır. Bu kuruluşların gelişim süreçleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Aşağıda, Avrupa ve Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının gelişimi anlatılacaktır.

Gönüllü kuruluşların ortaya çıkışı ve yükselişi toplumsal değişimler ile yakından ilgilidir. Ortaçağ'da kentlerin oluşması ile birlikte burjuvazi sınıfının ortaya çıkması ve sanayi devriminin gerçekleşmesi ile beraber üretim araçlarında meydana gelen gelişmeler bu sürecin temel iki unsurunu oluşturmaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda, devlet dışında bugünkü anlamıyla sivil toplum ortaya çıkmıştır²⁹.

Sanayi öncesi toplumsal yapı incelendiğinde gönüllü örgütlerin ortaya çıkması için yeterli bir ortamın bulunmadığı görülmektedir. Sanayi öncesi toplumun tarıma dayalı olması, uzun çalışma saatlerinin bulunması, evin ve tarlanın işyeri olması, ilkel üretim tarzlarının olması ve toplumsal yapının homojen olması gibi durumlar nedeniyle gönüllü örgütlenmelere rastlanılmamaktadır. Ancak bunun tam tersi olan sanayi toplumunda artık gönüllü örgütlerin ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir³⁰.

Daha sonra kentlerin oluşmasıyla birlikte pazar ekonomisi gelişmeye başlamış ve bunun sonucunda kent halkı ekonomik ve siyasal olarak çeşitli haklara sahip olmuştur. Ekonominin gelişmesi sonucunda burjuvazi daha da güçlenmiş ve

²⁸ Ahmet N. Yücekök, İlter Turan ve Mehmet Ö. Alkan, **Tanzimattan Günümüze İstanbul' da STK'lar**, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 1998, s.83.

²⁹ Gündüz ve Kaya, s.135.

³⁰ Gündüz ve Kaya, s.135-136.

burjuvazinin devletten ayrı olarak kendine özerk bir hareket alanı oluşturma isteği artarak mutlak iktidar anlayışına karşı bir engel oluşturmaya başlamıştır³¹.

STK'ların bugünkü anlamda ortaya çıkışı; gelişmekte olan ülkelerde (güneyde) Hindistan'da ki Gandhi hareketi içinde hükümete karşı halkın haklarını savunma amaçlı bazı kuruluşların kurulması ve gelişmiş ülkelerde (kuzeyde) I. Dünya Savaşı'nın ardından savaşın yıktığı Avrupa için yardımlaşma kuruluşlarının oluşturulmasına dayandığı ileri sürülmektedir³². Ancak sivil toplum kuruluşlarının temel olarak II. Dünya Savaşı sonrasında gerçek anlamda gündeme geldiği söylenebilir. Savaş sonrasında devletler ve toplumlar arasındaki anlaşmazlıkları çözmek amacıyla uluslararası kurum ve kuruluşlar, başta Birleşmiş Milletler (BM) ile devlet dışı örgütler kurulmuştur³³. Demokratik sistemlerin, neo-liberalizm ve küreselleşmenin gelişmesiyle birlikte STK'ların etkileri giderek artmaya başlamıştır.

Türkiye'de sivil toplum konusunda en önemli gelişmelerin 1980 sonrası dönemde yaşandığı görülmektedir. 1980 sonrasında hızlı nüfus artışının yaşanması ve çarpık kentleşmenin ortaya çıkması sonucunda, STK'ların sayısında önemli bir artış yaşanmış ve sivil toplum kavramı daha sık gündeme gelmeye başlamıştır. Bu dönemde birçok sosyal grubun geliştiği görülmüştür. Bu gruplar kendi alanlarında devlet üzerinde etkili olmaya ve devletten bir takım haklar elde etmeye başlayarak devlet politikalarının şekillenmesinde etkili olmuşlardır³⁴.

1990'larınsonunda meydana gelen üç olay, sivil toplum alanında büyük gelişmelerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bunlar sırasıyla; 1996 Habitat Kongresi, 1999'da yaşanan iki büyük deprem ve Avrupa Birliği (AB)'nin Türkiye'yi resmen aday ülke olarak ilan etmesidir³⁵. İlk olarak, 1996 Habitat Kongresi Türkiye'de sivil toplum olgusunun öneminin ve sivil toplumun uluslararası çalışmalarının Türk kamuoyunda belirgin şekilde algılanmasına olanak sağlamıştır. İkinci olarak, İzmit ve Düzce'de meydana gelen iki büyük deprem sonrası yaşananlar, devlet ve sivil toplum ilişkilerinde bir değişimin yaşanmasına sebep olmuştur. Deprem sonrasında STK'ların yardım

³¹ Aslan, *Sivil Toplum ve Demokrasi*, s.361.

³² Tufan Emimi, s.44.

³³ Talas, s.391.

³⁴ Tufan Emimi, s.48.

³⁵ Akçeşme, s.215-216.

faaliyetlerinde bulunması, sivil toplumun imajına olumlu bir katkı sağlamıştır. Son olarak, Türkiye'nin AB'ye adaylık statüsünün onaylanması, sivil toplumun büyük oranda bir değişim geçirmesine zemin hazırlamıştır.

2.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri, Amaçları ve İşlevleri

Günümüzde STK'lar çeşitli alanlarda birçok faaliyet göstermektedir. STK'ların olmazsa olmaz özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin bazıları sivil toplumun özellikleriyle uyushmaktadır. Bu özellikler şunlardır³⁶:

- 1) Öncelikle sivil toplum kuruluşlarının temelinde gönüllülük ilkesi bulunmaktadır. Bu örgütler gönüllülük temelinde ortaya çıkar, gelişir ve varlıklarını devam ettirirler.
- 2) STK'lar özerk ve kendi kendini yöneten kuruluşlardır.
- 3) Sivil toplum kuruluşlarının bir diğer özelliği kar amacı gütmemeleri ve toplum yararına çalışmalarınıdır.
- 4) Bu örgütler bürokratik olmayan esnek bir yapıya sahiptirler.
- 5) Karar ve uygulamalarında katılımcı bir yaklaşımı benimserler. Kararların alınmasında üyelere söz hakkı tanınmaktadır.
- 6) Gerektiği durumlarda baskı grubu oluşturabilmektedirler. Böylece siyasal otoritenin tek egemen güç olmasına engel olurlar.

Yukarıda bahsedilen özellikler, STK'ların toplumdaki yeri ve işlevlerini belirlediği söylenebilir. STK'lar devlet ile bireyler arasında olan, resmi kurumlar dışında örgütlenen, sivil toplum yararına bağımsız olarak çalışan ve sosyal, politik, hukuki ve çeşitli amaçlar doğrultusunda hareket eden kuruluşlardır. Bu kuruluşların temel amaçları aşağıda sıralanmıştır³⁷:

- 1) Kamuoyu oluşturma yoluyla bireylerin taleplerinin dile getirilmesine ve dikkate alınmasına yardımcı olmak,

³⁶ Tufan Emni, s.45.

³⁷ Öztürk, s.15-16.

- 2) oğulcu ve katılımcı bir toplum yapısının sağlanması etkin bir rol üstlenmek,
- 3) Gerek devletin gerçekleştirdiği uygulamalara gerekse pazar ekonomisinin dayattığı bazı mekanizmalara karşı koruyucu tampon olma işlevi görmek,
- 4) Toplum içinde, toplumun çıkarları doğrultusunda kamuoyu oluşturarak bireylerin taleplerinin dile getirilmesini sağlamak,
- 5) Temel ölçeklerde projeler üretmek ve bu projelere kaynak aktarımını sağlamak,
- 6) Üretilen projeleri uygulamaya geçirerek eğitim, sosyal refah ve istihdam konularında hükümet politikalarına paralel ya da alternatif sorumluluklar üstlenmektir.

Amaçları bu şekilde ifade edilen STK'lar, demokrasinin gelişmesiyle birlikte siyasal otoritenin kamusal görevlerini yerine getirmesinde ve yetkilerinin sınırlandırılmasında her geçen gün daha önemli işlevler üstlenmektedir. Modern toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olan STK'lar, günümüz toplumlarında kamusal otoritenin eksik kaldığı eğitim, sağlık, çevre, sosyal hizmetler, kırsal ve kentsel kalkınma gibi birçok değişik alanlarda önemli işlevler üstlenmektedir. STK'ların üstlendiği bu işlevler zamanın şartlarına göre değişiklik gösterebilmektedir.

STK'lar, kamu politikalarının belirlenmesi sürecinde kamuoyu oluşturma yoluyla bireylerin taleplerinin dile getirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu kuruluşlar toplumsal istek ve düşüncelerini, siyasal iktidarlara iletirken, hükümetin uygulayacağı ve uygulamayı düşündüğü politikaları topluma duyurma görevini de üstlenmektedirler³⁸. Bunun yanı sıra toplumu oluşturan farklı insanların bir araya getirilmesini sağlayarak çoğulcu bir yapının oluşmasına katkıda bulunmaktadır³⁹.

STK'lar, devlet tüzel kişiliğinin gerçekleştirdiği uygulamalar ile pazar ekonomisinin dayattığı bazı mekanizmalara karşı koruyucu tampon işlevi görmektedir⁴⁰.

³⁸ Mehmet Kabasakal, "Sivil Toplum ve Demokrasi", (İçişleri Bakanlığı, Denetçi Yeterlilik Tezi, Ankara, 2008), s.32.

³⁹ Tufan Emni, s.45.

⁴⁰ Kabasakal, s.34.

Belirli bir konu ile ilgili çalışma yapan STK'ların, konu ile ilgili yerel ve ulusal sorunların çözümü için teklif götürme, görüş-öneri sunma ve proje geliştirme yoluyla politika belirleme sürecine katılmaları mümkün olabilmektedir⁴¹.

2.2.3. Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları

Türkiye'de STK'ların tarihsel gelişiminin incelendiğinde Osmanlı döneminde gelişmeye başlayan sivil toplumun Batı toplumunun aksine devletten bağımsız olmadığını görülmüştür. Cumhuriyet döneminde de aynı şekilde devam eden bu kültür, günümüz Türkiye'sinde belirli bir anlam ve amaç yüklenerek değişmekle birlikte, tam olarak batılı bir niteliğe kavuşamamıştır.

Son yıllarda Türkiye'de, akademik ve kamusal alanda hem sivil toplum kavramının öneminin arttığı ve sıklıkla kullanıldığı, hem de STK faaliyetlerinin ülke genelinde giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, STK'lar toplumsal değişim ve gelişmenin önemli aktörleri arasında sayılmaya başlanmıştır.

Türkiye'de sivil toplum ile ilgili önemli gelişmelerin 1980 sonrası dönemde yaşandığı görülmektedir. Bu dönemde sivil toplumun gelişmesini hızlandıran bir takım iç ve dış unsurlar bulunmaktadır. Devletin küçültülmesi, liberalleşme politikaları, ekonomide özelleştirmeler ve yerel yönetimlere yetki aktarımı sivil toplumun gelişmesini sağlayan iç faktörleri oluştururken; soğuk savaş döneminin sona ermesi, küreselleşme ve Türkiye'nin AB'ye üyeliği sivil toplumun gelişmesini etkileyen dış unsurları oluşturmuştur⁴². Devletin ekonomik alanda alt yapı hizmetlerini, siyasal alanda toplumun haklarını ve güvenliğini sağlayarak topluma hizmet eden bir kurum olması gerektiği geniş kesimler tarafından savunulmaya başlanmıştır⁴³.

2000'lere gelindiğinde Türkiye'de sivil toplumun, etkili, verimli ve toplumsal sorunlara kalıcı ve uzun süreli çözümler bulunmasına katkı sağlayacak bir yapı olduğu

⁴¹ Tufan Emni, s.47.

⁴² Gündüz ve Kaya, s.144.

⁴³ Çaha, *Sivil Toplum, Aydınlar ve Demokrasi*, s.79.

toplum tarafından kabul edilmiştir⁴⁴. Bu konuda, AB ile gelişen ilişkilerin ve AB'nin sivil topluma yönelik programlarının önemli katkısı olmuştur.⁴⁵

Türkiye'de STK'lar içerisinde; vakıflar, dernekler, sanayi ve ticaret odaları, meslek örgütleri ve sendikalar sayılmaktadır. Bu kuruluşlar toplumları önemli konularda etkileyip yönlendirme gücüne sahiptirler. Ancak bu etkileme ve yönlendirmeleri yapabilmeleri için hedef kitlelere ulaşmaları gerekmektedir. STK'lar birbirlerinden farklı özelliklere ve niteliklere sahip bu hedef kitlelerine gazete, dergi, televizyon ve radyo gibi genel iletişim araçlarının yanı sıra günümüzde etkin ve popüler olarak kullanılan sosyal medya, e-posta ve kuruluşların kurumsal web sayfaları gibi modern iletişim araçlarıyla ulaşarak iletişim kurabilmektedir.⁴⁶

STK'lar, devlet ile toplum arasında bir köprü görevi görmektedir. Günümüzde STK'ların var olabilmesi yaptıkları faaliyetlere ve projelere bağlı olmaktadır. Hiçbir faaliyeti bulunmayan STK'ların kendilerine destek bulup varlıklarını devam ettirmeleri mümkün değildir. STK'ların faaliyet alanları eğitim, çevre, kadın, çocuk, kentsel-kırsal kalkınma, sağlık, sosyal hizmetler, teknik yardım ve danışmanlık, barışın sağlanması ve insan haklarının korunması gibi geniş bir yelpazeye yayılabilmektedir⁴⁷. STK'lar bu alanlarda çalışmalar yaparak varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Örneğin, çevre ile ilgili olarak; kullanılabilir su tüketimi, ormanlık alanların korunması ve geri dönüşüm gibi konular ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. STK'lar bu çalışmalarını yerine getirebilmeleri için maddi kaynaklara gereksinim duymaktadır. Bu maddi kaynaklarını üyelik aidatları ve bağış yoluyla elde ettiği bilinmektedir. Ancak STK'ların üyelik aidatları düşük miktarda olduğu için kuruluşların faaliyetlerini gerçekleştirmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, kuruluşlar bağışçılarıyla olumlu ilişkiler kurarak gereksinim duydukları kaynakları sağlamaya çalışmaktadır⁴⁸. Günümüzde STK'lar çeşitli alanlarda projeler yaparak ulusal ve uluslararası birçok kuruluştan hibe desteği

⁴⁴ Filiz Cicioğlu, “Sivil Toplum-Dış Politika İlişkisi Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Türkiye'nin Avrupa Birliği Politikasına Yaklaşımı”, (Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2011), s.37.

⁴⁵ Sivil Toplum Diyaloğu Programı hakkında bakınız, <http://siviltoplumdiyalogu.org/program-hakkinda/> (3 Şubat 2019).

⁴⁶ Sanela Tunovic-Becirovic ve Aida Fazlic, İletişim Stratejisi Geliştirmeye Yönelik Rehber, Mayıs 2016, http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/i/iletisim-stratejisi-gelistirmeye-yonelik-rehber.-mayis-sanela-tunovic-becirovic-aida-fazlic_.pdf (3 Şubat 2019).

⁴⁷ Tufan Emimi, s.45.

⁴⁸ Boztepe, s.152-153.

almaktadır. Bu durum STK'ların kapasitesini geliştirmesi ile ilgili olduğu için bu konuyla ilgili detaylı bilgileri bir sonraki bölümümüzde anlatacağız.

STK'lar hem devletin yapacağı bazı hizmetleri üstlenerek yükünü hafifletmekte hem de son yıllarda özellikle yönetim kavramının gelişmesiyle birlikte kendilerini ilgilendiren konularda görüş bildirerek alınan kararlarda daha çok etkili olmaya başladığı görülmektedir⁴⁹.

2.2.4. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Yasal Gelişimi

Sivil toplum kuruluşlarının, hukuk sistemimiz içerisinde yer alan anayasalarda nasıl düzenlendiği örgütlenme ve devlet-sivil toplum ilişkisi açısından önem taşımaktadır. II. Meşrutiyet dönemine kadar fiili olarak gelişen örgütlenme, ilk anayasamız olan Kanuni Esasi’de bir “temel hak ve özgürlük” olarak yer almamaktadır. 1909’da Kanuni Esasi’de bir takım değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerden biri 120’nci maddenin eklenmesidir. Eklenen bu madde ile Osmanlı yurttaşlarının toplanma hakkı anayasal güvence altına alınmıştır⁵⁰. Bu tarihe kadar yapılan araştırmalarda Türkiye’de tüzel kişiliğe sahip derneklerin bulunmadığı görülmüştür.⁵¹ Ancak derneklere ilişkin ilk anayasal düzenleme 1876 Anayasası’nın II. Meşrutiyet’te değiştirilmesiyle gerçekleşmiştir⁵². Bu tarihten sonra 3 Ağustos 1909’da çıkarılan Cemiyetler Kanunu ile birlikte derneklere tüzel kişilik hakkı tanınmıştır. Cemiyetler Kanunu 1901’de Fransa’da çıkarılan Dernekler Kanununu esas alınarak yapılmıştır. Ayrıca, sivil toplumun gelişmesini etkileyen toplantı yapma özgürlüğü, basın özgürlüğü ve dernekleri düzenleyen yasalarda yine bu dönemde çıkartılmıştır⁵³.

Cumhuriyet’in ilanından sonra, 1924’te kabul edilen Teşkilatı Esasiye Kanunu’nda “Türklerin Hukuk-ı Ammesi (Türklerin Kamu Hukuku)” başlıklı bölümünün 70’inci ve 79’uncu maddeleriyle dernek kurma ve toplantı haklarına yer

⁴⁹ Tufan Emni, s.46.

⁵⁰ Yücekök, Turan ve Alkan, s.46.

⁵¹ Tanzimat sonrası modern anlamda ilk sivil toplum kuruluşu 1856’da kurulan “Cemiyet-i Tıbbiye-i Şahane”dir. 1860’lardan itibaren özellikle İstanbul’da azınlıkların kurdukları eğitim ve yardımlaşma dernekleri ortaya çıkmıştır. Bu konuda bakınız, Zehra Arslan, “Osmanlı’da Toplumsal Örgütlenmeye Geçiş ve Cemiyetleşme Faaliyetleri”, *Türk Yurdu*, 99(276), Ağustos 2010, <https://www.turkyurdu.com.tr/yazar-yazi.php?id=2030> (3 Şubat 2019).

⁵² Zafer Saka, **Teoride ve Uygulamada Dernekler Hukuku**, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2010, s.7.

⁵³ Nazmi Küçükyağcı, “Kamu Yararına Çalışan Dernekler”, 2013, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, <https://docplayer.biz.tr/3964929-Kamu-yararina-calisan-dernekler.html> (8 Nisan 2019), s.17.

verilmiştir⁵⁴. Ayrıca, 1924'te Evkaf Nezareti kaldırılarak yerine Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM) kurulmuştur⁵⁵. 1947'de Sendikalar Kanunu ile birlikte sendikalar kurularak faaliyet göstermeye başlamışlardır. 1952'de ilk sendikal birlik olarak Türk-İş kurulmuştur⁵⁶.

1961 Anayasası daha çoğulcu ve özgürlükçü bir anayasadır. Bu anayasa ile birlikte sivil toplumun örgütlenmesine olanak sağlayan özgürlükler getirilmiştir. 1961 Anayasası'nın 28'inci ve 29'uncu maddeleri dernek kurma ve toplantı yapma özgürlüğünü daha da genişletmiştir. Türk siyasal yaşamında 1965 öncesi dönemde vakıf türü örgütlenmelerini bir STK olarak saymak oldukça güçtür. Bu vakıflar kişilerden çok mal ve parayı bir araya getirme amacı taşımaktaydılar. Ancak 1965'te yapılan değişiklikle birlikte vakıflar da bir sivil toplum kuruluşu sayılmaya başlamıştır. Böylece, sivil örgütlenmelerde artış görülmüştür⁵⁷.

Ancak 1961 Anayasası'ndan sonra kabul edilen 1982 Anayasası, yasaklayıcı bir yaklaşıma sahipti. 1961 Anayasası'nın aksine 1982 Anayasası temel hak ve özgürlükleri önemli derecede kısıtlayan çoğunlukçu bir anayasadır. Düşünceyi açıklama ve yayma özgürlüğü, toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme, bilim ve sanat özgürlüğü gibi sivil toplumun var olabilmesi için gereken özgürlüklerin büyük ölçüde kısıtlanması STK'ların kendiliğinden işlevsiz kalmasına neden olmuştur. Anayasada 1995'te yapılan değişikliklerle birlikte derneklerin siyasi bir amaç gütmemesi, siyasi partilere destek olması ve onlardan destek görmesi, diğer STK'larla ortak hareket etme; siyasi partiler yönünden yurt içinde ve dışında örgütlenme yasakları kaldırılmıştır⁵⁸. 1982 Anayasası'nın 52'nci maddesinde yer alan "sendikal faaliyet" ile ilgili hüküm 1995'te yapılan değişiklikle birlikte yürürlükten kaldırılmış ve kamu görevlilerine sendika kurma hakkı tanınmıştır⁵⁹. Böylece, anayasa değişiklikleri ile birlikte daha demokratik

⁵⁴ Yücekök, Turan ve Alkan, s.46.

⁵⁵ Dikmen Caniklioğlu, s.178.

⁵⁶ Ali Şahin ve Adnan Söylemez, "Sendikalara Yönelik Politikaların Belirlenmesinde Sendikaların Rolü ve 6356 Sayılı Sendikalar Kanunu", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 30. Yıl Özel Sayısı, 2015, C.17, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/357078> (5 Nisan 2019), s.137.

⁵⁷ Öztürk, s.30-31.

⁵⁸ Dikmen Caniklioğlu, s.160-163.

⁵⁹ Dikmen Caniklioğlu, s.168. Siyasi partilere mali destek sağlama ve alma yönündeki değişiklik Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir.

bir toplumsal yapı oluşturulmuş ve STK'ların önünde bulunan ve anayasadan kaynaklanan bir takım engeller kaldırılmıştır.

Türkiye’de STK’ları doğrudan düzenleyen kanunlar şunlardır: Dernekler Kanunu, Vakıflar Kanunu, Yardım Toplama Kanunu, Medeni Kanun, Ceza Kanunu ve Anayasa’nın ilgili maddeleridir. Ancak STK’ları ilgilendiren başka kanun ve yönetmeliklerde bulunmaktadır. “Sivil toplum” ve “sivil toplum kuruluşu” tanımları mevcut yasalar ve politika belgelerinde açıkça yer almamaktadır. Bununla birlikte, örgütlenme şekilleri yani sivil girişimler, gruplar, platformlar var olsa da; yasada sivil toplum kuruluşu olarak tanımlanan tüzel kişilikler yalnızca dernekler ve vakıflardır. Vakıflar ve dernekler farklı yasalara tabii ve farklı kamu kurumlarına bağlıdır⁶⁰.

2.2.5. Sivil Toplum Kuruluşlarının Türleri: Dernekler, Vakıflar, Sendikalar, Kooperatifler ve Meslek Kuruluşları

Sivil toplumu oluşturan bireyler ekonomik, toplumsal ve siyasi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kendi aralarında birleşme yoluna giderler. Sivil toplum alanında tüzel kişiliğe sahip olan bu kuruluşların bir kısmı kamusal bir kısmı özel hukuk alanında yer almaktadır. Bunlar arasında meslek kuruluşları kamu tüzel kişiliğidir, diğer kuruluşlar özel hukuk tüzel kişileridir. Dernekler, vakıflar, sendikalar ve meslek kuruluşları ekonomik amaçları bulunmayan birleşmeleri oluştururken, kooperatifler ekonomik amaçlı birleşmeleri oluşturmaktadır⁶¹.

2.2.5.1. Dernekler

Dernekler, özellikle, 1946’dan itibaren çok partili yaşama geçiş ile birlikte derneklerin gelişimi ve sayılarında artış yaşanmıştır. Son verilere göre, 21 farklı alanda faaliyet gösteren yaklaşık 119 binden fazla kayıtlı dernek bulunmaktadır (Tablo1).

⁶⁰ Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), Sivil Toplumun Gelişimi İçin Elverişli Ortamın İzlenmesi Projesi, Türkiye 2014 Raporu, [https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/MatrisRaporTR.26.02.16.web\(1\).pdf](https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/MatrisRaporTR.26.02.16.web(1).pdf) (10 Nisan 2019), s.13.

⁶¹ Dikmen Caniklioğlu, s.176-177.

Tablo 1
Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı, 2019

Derneklerin Faaliyet Alanları	Sayıları
Mesleki ve Dayanışma Dernekleri	37.200
Spor ve Spor İle İlgili Dernekler	26.520
Dini Hizmetlerin Gerçekleştirilmesine Yönelik Faaliyet Gösteren Dernekler	18.308
Eğitim Araştırma Dernekleri	6.135
Kültür, Sanat ve Turizm Dernekleri	5.949
İnsani Yardım Dernekleri	5.412
Toplumsal Değerleri Yaşatma Dernekleri	2.656
Sağlık Alanında Faaliyet Gösteren Dernekler	2.623
Bireysel Öğreti ve Toplumsal Gelişim Dernekleri	2.581
Çevre Doğal Hayat Hayvanları Koruma Dernekleri	2.482
İmar, Şehircilik ve Kalkındırma Dernekleri	1.648
Hak ve Savunuculuk Dernekleri	1.485
Engelli Dernekleri	1.397
Düşünce Temelli Dernekler	1.101
Kamu Kurumları ve Personelini Destekleyen Dernekler	1.043
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Alanında Faaliyet Gösteren Dernekler	743
Dış Türkler İle Dayanışma Dernekleri	660
Uluslararası Teşekküller ve İşbirliği Dernekleri	637
Şehit Yakını ve Gazi Dernekleri	470
Yaşlı ve Çocuklara Yönelik Dernekler	325
Çocuk Dernekleri	12
TOPLAM	119.387

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-gore-dagilimi> (25 Şubat 2020).

5253 sayılı Dernekler Kanunu’nun “Tanımlamalar” kenar başlıklı 2’nci maddesinin (a) bendinde: “*Dernek: Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek ya da tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarını*” anlattığı belirtilmektedir. 4721 sayılı Türk

Medeni Kanunu’nun, derneklerin “Tanımı” kenar başlıklı 56’ncı maddesinin birinci fıkrasında da yine aynı tanımlama yapılmıştır.

Dernekler, kuruluş bildirimini, dernek tüzüğünü ve gerekli belgeleri yerleşim yerinin bulunduğu yerin en büyük mülki amirine teslim ettikleri anda tüzel kişilik kazanırlar⁶².

Derneklerin faaliyet alanlarına göre sayısal dağılımına bakıldığında Mesleki ve Dayanışma Dernekleri, Spor İle İlgili Dernekler ve Dini Hizmetlerin Gerçekleştirilmesine Yönelik Faaliyet Gösteren Derneklerin ilk üç sırada yer aldığı görülmektedir.

Bu bölümde vurgulanması gereken bir başka önemli konu kamu yararına çalışan derneklerdir. Türk hukuk mevzuatında kamu yararına çalışan derneklere ilişkin düzenlemeler 5253 sayılı Dernekler Kanunu’nun 27’nci maddesinde ve Dernekler Yönetmeliğinin 48-52’nci maddelerinde yer almaktadır. Kamu yararına çalışan dernekler, Hazine ve Maliye Bakanlığının ve varsa ilgili bakanlıkların görüşü üzerine, Bakanlığın teklifi ve Cumhurbaşkanı kararıyla tespit edilir.⁶³ Ayrıca, bir derneğin kamu yararına çalışan derneklerden sayılabilmesi için, en az bir yıldan fazla faaliyette bulunması ve derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek üzere yaptığı faaliyetlerin topluma yararlı, faydalı sonuçlar verecek nitelikte olması gerekmektedir⁶⁴. Buna göre, bir derneğin kamuya yararına çalışan derneklerden sayılabilmesi, derneğin amacını gerçekleştirmek için yaptığı faaliyetlerin belli bir kişi grubuna göre değil, ülkede yaşayan bütün vatandaşlara yarar getirecek şekilde olmasıyla mümkündür. Kamu yararına çalışan dernekler en az iki yılda bir denetlenmektedir. Türkiye Kızılay Derneği, Türkiye Hayvanları Koruma Derneği, Türkiye Görme Engelliler Derneği, Türk Hava Kurumu, Türk Kadınlar Birliği Derneği, Türk Ocakları Derneği, Göçmenlere Yardım

⁶² Kemal Gözler, **Hukukun Temel Kavramları**, Yedinci Baskıdan İkinci Ek Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2010, s.190.

⁶³ Dernekler Kanunu Madde 27 ve Dernekler Yönetmeliği Madde 48. “Kamu Yararına Çalışan Dernek Statüsü” <https://www.siviltoplum.gov.tr/kamu-yararına-calisan-dernek-statusu> (3 Şubat 2019)

⁶⁴ Dernekler Kanunu, T.C. Resmi Gazete, 25649, 4 Kasım 2004.

Derneği, Anıtkabir Derneği Türkiye’de kamu yararına çalışan dernekler arasında yer almaktadır⁶⁵.

Dernekleri öteki örgütlerden ayırt eden en önemli özellik şöyle ifade edilmektedir: “... *kazanç paylaşma amacı gütmemeleri nedeniyle ortaklıklardan; amaçlarının yasaca gösterilip özelleştirilip bulunmaması nedeniyle siyasi partilerden ve sendikalardan; bireysel temele ve gönüllülük ilkesine dayanmaları nedeniyle meslek kuruluşlarından ve odalardan; kişi toplulukları olmaları nedeniyle de vakıflardan ayrılırlar*”⁶⁶.

2.2.5.2. Vakıflar

Vakıflar, Türk Medeni Kanunu (m.101-117) ve 20 Şubat 2008 tarih ve 5737 sayılı Vakıflar Kanunu ile düzenlenmiştir⁶⁷. 22.11.2001 kabul tarihli 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’nun 101’ inci maddesinde vakıflar, “*Gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliği sahip mal topluluklarıdır*” şeklinde tanımlanmıştır⁶⁸.

Vakıfların kuruluşu Türk Medeni Kanunu’nun 102’nci maddesinde, “*Vakıf kurma iradesi, resmî senetle veya ölüme bağlı tasarrufla açıklanır. Vakıf, yerleşim yeri mahkemesi nezdinde tutulan sicile tescil ile tüzel kişilik kazanır. Resmî senetle vakıf kurma işleminin temsilci aracılığıyla yapılması, temsil yetkisinin noterlikçe düzenlenmiş bir belgeyle verilmiş olmasına ve bu belgede vakfın amacı ile özgülenecek mal ve hakların belirlenmiş bulunmasına bağlıdır. Mahkemeye başvurma, resmî senet düzenlenmiş ise vakfeden tarafından; vakıf ölüme bağlı tasarrufa dayanıyorsa ilgililerin veya vasiyetnameyi açan sulh hâkiminin bildirimi üzerine ya da Vakıflar Genel Müdürlüğünce re’sen yapılır. Başvurulan mahkeme, mal ve hakların korunması için gerekli önlemleri re’sen alır*” şeklinde belirtilmiştir⁶⁹.

⁶⁵ T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, <https://www.siviltoplum.gov.tr/kamu-yararina-calisan-dernekler> (25 Mart 2019).

⁶⁶ Saka, s.3.

⁶⁷ Gözler, s.194.

⁶⁸ 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu’nun Vakıflar İle İlgili Maddeleri, T.C. Resmi Gazete, 24607, 22 Kasım 2001.

⁶⁹ 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu’nun Vakıflar İle İlgili Maddeleri, T.C. Resmi Gazete, 24607, 22 Kasım 2001.

VGM'nin verilerin göre 5.700'den fazla vakıf bulunmaktadır ve türlerine göre dağılımı şöyledir⁷⁰:

- 1) Mülhak Vakıf sayısı: 256
- 2) Cemaat Vakıf sayısı: 167
- 3) Esnaf Vakıf: 1
- 4) Yeni Vakıf sayısı: 5.268
- 5) Yurtdışında Kurulan Vakıfların (Yabancı Vakıflar) Türkiye'deki şube ve temsilcilik sayısı: 17

Türk Medeni Kanunu'ndan önce kurulmuş vakıflar nitelikleri bakımından, Hayri ve Zürrî Vakıflar; mülkiyetleri bakımından Sahih ve Sahih Olmayan Vakıflar; idareleri bakımından Mazbut, Mülhak ve Cemaat ve Esnaf Vakıfları ve kullanım biçimleri bakımından İcare-i Vahideli ve İcare-i Vahide-i Kademeli Vakıflar olarak sınıflandırılır. Yeni Vakıflar içerisinde; Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları (1.003 adet), Çevre Koruma Vakıfları (13 adet) ve Diğer Yeni Vakıflar (4.253 adet) yer almaktadır. Yeni Vakıflar kapsamında; vakıf üniversitesi sayısı 72, vakıf meslek yüksekokul sayısı 5, vergi muafiyeti olan vakıf sayısı 274 ve kâr amaçlı kuruluş/işletme sayısı 1.425 adettir.

Ayrıca, 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu'nun 6. Maddesinde, “*Kişiler ve kuruluşlar, yetkili makamdan izin almadan yardım toplayamazlar. Ancak, kamu yararına çalışan dernek, kurum ve vakıflardan hangilerinin izin almadan yardım toplayabilecekleri, Cumhurbaşkanınca belirlenip ilan edilir. İzin alınmadan girişilen yardım toplama faaliyetleri güvenlik kuvvetlerince derhal men edilir ve sorumlular hakkında kovuşturma yapılır*” kuruluşların izin alma zorunluluğuna yönelik ifadeye yer verilmiştir⁷¹.

Bu Kanunu'nun 7. Maddesine göre, yardım toplamak üzere, il sınırları içerisinde o ilin valisinden, ilçe sınırları içinde ise o ilçenin kaymakamından izin alınır. Yardım birden fazla ilde toplanacaksa, bu faaliyete girişecek olan gerçek ya da

⁷⁰ T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, https://cdn.vgm.gov.tr/genelicerik/genelicerik/945_290519/02-vakiflarin-turlerine-g.pdf (12 Ekim 2019).

⁷¹ Yardım Toplama Kanunu, T.C. Resmi Gazete, 18088, 23 Haziran 1983.

tüzel kişilerin yerleşim yerinin bulunduğu ilin valisinden izin alınır ve izni veren valilik tarafından ilgili valiliklere ve İçişleri Bakanlığına bilgi verilir. Yardım toplama faaliyetleriyle ilgili işlemler Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğüne yürütülür⁷². İzin almadan yardım toplama hakkına sahip toplam 28 tane kuruluş bulunmaktadır⁷³. Türk Eğitim Vakfı bu kuruluşlardan biridir.

Dernekler, belli bir amaca yönelmiş ve örgütlenmiş bir kişi topluluğu iken; vakıflarda bir malın ya da mal varlıksal değeri olan bir hakkın, belli bir amaç için kullanılması söz konusudur. Bu bakımdan vakıflar derneklerden kolayca ayırt edilebilmektedir⁷⁴.

2.2.5.3. Sendikalar

Bir başka STK türü olan sendikalar çalışma yaşamımızın vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır. Sendikalar, 18.10.2012 tarihinde kabul edilen 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 2'nci maddesinin 3 bendinde, *“İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır”* şeklinde tanımlanmıştır.

Sendikalar Kanunu'nun kabul edilmesi ile birlikte 1952'de kurulan ilk sendikal birlik Türk-İş'tir⁷⁵. 1960 Anayasası'nın kabul edilmesiyle birlikte sendikalaşma alanında özgürlükçü bir ortamın oluştuğuna bir önceki bölümde değinilmiştir.

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 1983'te çıkartılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'ndaki hükümleri tek bir kanun içinde toplanmıştır. Bu kanun ile birlikte hak ve özgürlükler genişletilmiştir⁷⁶.

⁷² T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, <https://www.vgm.gov.tr/vakif-islemleri/beyanname---bildirim-istisna-ve-muafiyetler/izin-almadan-yardim-toplayan-vakiflar> (18 Ocak 2020).

⁷³ T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, <https://www.siviltoplum.gov.tr/izin-almadan-yardim-toplama-hakkina-sahip-kuruluslar> (18 Ocak 2020).

⁷⁴ Yücekök, Turan ve Alkan, s.157.

⁷⁵ Şahin ve Söylemez, s.137.

⁷⁶ Şahin ve Söylemez, s.140.

Tablo 2

Kamu Görevlileri Sendikalarının Bağlı Olduğu Konfederasyonlar ve Üye Sayıları, 2019

Konfederasyon	Sendika Sayısı	Üye Sayısı
KESK (Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu)	11	137.606
TÜRKİYE KAMU-SEN (Türkiye Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu)	10	413.339
MEMUR-SEN (Memur Sendikaları Konfederasyonu)	11	1.019.853
BASK (Bağımsız Kamu Görevlileri Sendikaları Konfederasyonu)	14	4.088
BİRLEŞİK KAMU-İŞ (Birleşik Kamu İşgörenleri Sendikaları Konfederasyonu)	9	67.273
HAK-SEN (Kamu Çalışanları Hak Sendikaları Konfederasyonu)	12	3.142
ÇALIŞAN-SEN (Çalışanlar Birliği Sendikalar Konfederasyonu)	6	4.567
TÜM MEMUR-SEN (Tüm Memur Sendikaları Konfederasyonu)	6	7.129
ANADOLU-SEN (Anadolu Eksen Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu)	7	719
ŞEHİT-GAZİ-SEN KONFEDERASYONU (Gazi, Gazi ve Şehit Yakınları ile Tüm Vatansever Kamu Görevlileri Sendikaları Konfederasyonu)	8	3.284
BAĞIMSIZ (Bağımsız Sendikalar)	90	41.644
TOPLAM	184	1.702.644

Kaynak: https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/12228/2019_uyesayilari.pdf (23 Ocak 2020).

Türkiye’de işçi ve memur sendikaları geniş bir siyasi alanda faaliyet göstermektedir. Bu sendikalar konfederasyon denilen bir yapı altında birleşebilmektedir. En temel anlamıyla konfederasyon, “*bağımsız kuruluşlar ve kurumlar tarafından, egemenliklerini muhafaza etmek şartıyla, ortak ve sınırlı menfaatlerini sağlamak maksadıyla, bir antlaşma ile kurulan topluluklardır*” şeklinde tanımlanmaktadır⁷⁷. Sendikalar ile ilgili bilgiler T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının resmi sayfasında yer almaktadır. 2019’da kamu görevlileri sendikalarının bağlı olduğu konfederasyonlar ve işçi sendikaları konfederasyonlarının verilerine

⁷⁷ <https://tr.wikipedia.org/wiki/Konfederasyon> (22 Ocak 2020).

bakanlığın resmi sayfasından ulaşılması olanaklıdır. Bu verilerin bir tablo şeklinde verilmesinin daha açıklayıcı olacağına inanılmaktadır.

2019 kamu görevlileri sendikal istatistiklerine bakıldığında konfederasyonlara bağlı sendika ve üye sayıları aşağıdaki tabloda detaylı olarak yer almaktadır⁷⁸.

Tablo 3
Sendikaya Üye İşçilerin Konfederasyonlara Göre Dağılımı, 2019

İşçi Sendikaları Konfederasyonları	Üye Sayıları
TÜRK-İŞ (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu)	1.012.277
HAK-İŞ (Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu)	674.404
DİSK (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu)	178.691
TÜM-İŞ (Tüm İşçi Sendikaları Konfederasyonu)	547
BAĞIMSIZ	28.251
GENEL TOPLAM	1.894.170

Kaynak: <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/11652/2019-temmuz.pdf> (23 Ocak 2020).

Yukarıdaki tabloda kamu görevlileri ile ilgili verilen bilgilere bakıldığında toplam sendika sayılarının 184 ve üye sayılarının 1.702.644 olduğu görülmektedir. Konfederasyon olarak incelendiğinde KESK, TÜRKİYE KAMU-SEN ve MEMUR-SEN'in toplam üye sayılarının diğer konfederasyonlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

2019 sonu itibarıyla toplam sendikal işçi sayısı toplam çalışanların %14'ü olan 2 milyona yakındır. Konfederasyonlara üye olan sendika üyelerinin toplam sayısı 1.8 milyon olmakla birlikte bu konfederasyonlar içerisinde en fazla üyeye sahip konfederasyon TÜRK-İŞ'tir. Ayrıca, 28.251 çalışan bağımsız olarak hareket etmektedir.

2.2.5.4. Kooperatifler

Kooperatifçilik hareketi 1860'da Osmanlı döneminde başlamış ve Cumhuriyetin ilk yıllarında da artış göstererek devam etmiştir. Kooperatifler bir tür

⁷⁸ https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/12228/2019_uyesayilari.pdf (23 Ocak 2020).

şirket olarak kabul edildikleri için 1969’a kadar Ticaret Kanunu’na göre düzenlenmiştir. 1969’ta çıkarılan 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu oluşturularak, onların şirketlerden bağımsız olduğu kabul edilmiştir⁷⁹.

Kooperatifler Kanunu’nun 1. maddesinde kooperatifler şu şekilde tanımlanmıştır: “Tüzel kişiliğe sahip olmak üzere, ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir”.

Bir kooperatif en az yedi ortak tarafından imzalanacak ana sözleşme ile kurulmaktadır. Ayrıca, ana sözleşmenin ticaret sicili müdürlüğünde yetkilendirilmiş personel huzurunda imzalanması gerekmektedir. Ticaret Bakanlığının 21 Ekim 2017 tarihli verilerine göre, ülkemizde 35 farklı alanda faaliyet gösteren 51.811 kooperatif ve 6.608.134 kooperatif ortağı bulunmaktadır.⁸⁰

2.2.5.5. Meslek Kuruluşları

Ülkemizde meslek kuruluşları oda ve dernek olarak örgütlenmektedirler. Bu ikisi arasında; sahip oldukları yetki ve sorumluluklar, devlet ile olan ilişkileri, üyelik şartları ve gelir kaynakları açısından bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Odalar, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarıdır. Odalar, bir kamu hukuku tüzel kişisi olduğundan dolayı bazı kamu görevleri ve kamu hukukundan doğan hakları bulunmaktadır. Odalar, kanun ile kurulurlar ve ilgili meslek alanında kamu yararını korumak amacıyla gerekli düzenleme ve denetimleri yapmayı görev olarak almaktadırlar⁸¹.

Mesleki derneklere üyelik serbest iken, odalara üyelik zorunlu tutulmuştur. Bir odaya üye olmak, genel ilke olarak, o mesleği icra edebilmenin ön koşulunu oluşturmaktadır.

⁷⁹ Dikmen Caniklioğlu, s.180-181.

⁸⁰ T.C. Ticaret Bakanlığı, “Türkiye’de Kooperatifçilik” 2 Ağustos 2019, <https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/kooperatifler-hakkinda-bilgiler/tarihce> (25 Şubat 2020).

⁸¹ Dikmen Caniklioğlu, s.181.

1943'te yayımlanan 4355 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Esnaf Odaları ve Ticaret Borsalar Kanunu ile birlikte odalar üzerinde daha sıkı bir denetim getirilmiştir⁸². Odalarla ilgili bir başka yasal düzenleme olan ve 1950'de kabul edilen 5590 sayılı Kanun ile daha demokratik hükümler getirilmiştir. Bu yasanın ilk maddesine odalar ile ilgili *“kamu kurumu niteliğindeki tüzel kişiliğe sahip meslek kuruluşlarıdır.”* şeklinde bir ifade kullanılmıştır. 1982 Anayasası'nın da 135'inci maddesinde kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları anayasal bir dayanağa dayandırılmıştır. 135'inci maddede kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; *“belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunla gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleri”* şeklinde tanımlanmıştır⁸³. 1995 yılındaki değişiklik ile de kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının siyasetle uğraşamayacakları, siyasi partileri, sendikalar ve derneklerle ortak hareket edemeyecekleri gibi kısıtlamalara son verilmiştir. Ayrıca yerel mülki amirin meslek kuruluşlarının organlarını geçici süre görevden alabilme yetkisi de kaldırılmıştır⁸⁴.

18.5.2004 kabul tarihli Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu ile odalar yeniden düzenlenmişlerdir.

Anayasada, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, meslek mensuplarının oluşturduğu, tüzel kişilikleri olan, bir kısım kamu görevlerini yerine getiren, üyeleri üzerinde kamu hukukundan doğan bazı yetkilere sahip olan kişi toplulukları olarak belirtilmiştir. Yapısı ve görevleri yönünden diğer kamu kurumlarından ayrılırlar. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları tüzel kişiliğe sahiptir. Üyelerinin yaptığı iş, genel manada kamu görevi niteliğindedir. O nedenle görev ve yetkileri arasında kamu hukukundan doğan haklar vardır. Bu haklar özel ve resmi kuruluşlarla ilişkilerde daha verimli çalışma olanağı sağlamaktadır. Mesleki

⁸² Yücekök, Turan ve Alkan, s.68.

⁸³ <https://www.istesob.org.tr/kamu-kurumu-niteliğindeki-meslek-kuruluslari/> (23 Ocak 2020).

⁸⁴ Markal, s.48.

derneklerle, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları arasındaki en önemli fark budur. Tabi, üyeliğin gönüllü-zorunlu olması kuralı da önemlidir⁸⁵.

Ülkemizde değişik meslek kollarında faaliyet gösteren çok sayıda kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır⁸⁶: Türk Diş Hekimleri Birliği (TDB), Türk Eczacılar Birliği (TEB), Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK), Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB), Türk Tabipleri Birliği (TTB), Türk Veteriner Hekimleri Birliği, Türkiye Barolar Birliği (TBB), Türkiye Noterler Birliği, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TZOB), Türkiye Ziraat Odaları Birliği (TZOB).

2.2.6. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Sorunları

Türkiye’deki STK’ların hem kendilerinden kaynaklanan hem de kamu kurumları ile ilişkilerinden kaynaklı çeşitli sorunları bulunmaktadır. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı’nın (TÜSEV) yapmış olduğu “Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi”nde STK’lar ve kamu sektörü arasındaki sorunlara değinilmiştir⁸⁷.

Proje kapsamında bu sorunlar dört başlık altında toplanmıştır:

- 1) Yasal Mevzuata İlişkin Sorunlar
- 2) Algı, Yaklaşım ve Tutumdan Kaynaklanan Sorunlar
- 3) Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğe İlişkin Sorunlar
- 4) Kamu Kurumlarının ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasitelerine İlişkin Sorunlar

Bu başlıklar altında, sorunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

⁸⁵ <https://www.istesob.org.tr/kamu-kurumu-niteligindeki-meslek-kuruluslari/> (23 Ocak 2020).

⁸⁶ Refika Bakoğlu Deliorman ve Ayşe Üstünoldu Kandemir, “Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik”, 2019, <http://etik.gov.tr/wp-content/uploads/2019/02/refikabakoglu-kamukurumuniteligindemeslekkuruluslariveetik.pdf> (23 Ocak 2020), s.5.

⁸⁷ TÜSEV, Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi, Sivil Toplum Kuruluşları ile Kamu Sektörü İlişkileri Sorunlar-Beklentiler, 2013, https://siviltoplum-kamu.org.tr/wp-content/uploads/2018/08/Ortakliklar_Belgesi.pdf (2 Nisan 2019), s.4-7.

Yasal Mevzuata İlişkin Sorunlar

Yasal Mevzuattan kaynaklanan sorunlara bakıldığında, STK'lar ile kamu kurumları arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve sorumlulukları içeren bir çerçeve mevzuat bulunmamaktadır. Böyle bir mevzuatın bulunmaması, yapılacak olan işbirliklerin daha çok kişisel bağlantılar aracılığıyla kurulmasını ve STK'ların karar alma süreçlerinde etkili olamamasını sağlamaktadır. Mevcut bulunan mevzuat içerisinde tüzel kişilik olarak tanınan dernek ve vakıf kurmanın önündeki bürokratik engeller de sivil toplumun gelişmesi ve vatandaşların örgütlenme özgürlüğünden faydalanabilmesinin önünde ki önemli engeller arasında yer almaktadır. Dernekler ve Vakıflar Kanunları altında düzenlenen, dernek ve vakıflara uygulanacak denetim ve cezaların nasıl uygulanacağını tam olarak açık bir şekilde belirtilmemiş olmasının keyfi uygulamalara yol açtığı görülmektedir.

Algı, Yaklaşım ve Tutumdan Kaynaklanan Sorunlar

Algı, yaklaşım ve tutumdan kaynaklanan sorunlara bakıldığında, STK'lar kamu kurumları tarafından politika süreçlerine katılma hakkı olan birer paydaş olarak görülmemektedir. Yasalarda kısıtlı olsa mevcut bulunan katılım alanları da kamu kurumlarının bu algısından dolayı olumsuz etkilenmektedir. Bu durum sivil toplum alanında faaliyet gösteren farklı aktörlerin karar alma süreçlerine paydaş olamamalarına ve bu süreçlerin dışında kalmalarına sebep olduğu görülmektedir. Kamu kurumları STK'lara kuşkuyla yaklaşarak onları düşük ve yetersiz görmektedirler. Çoğunlukla, hedefleri doğrultusunda faaliyetler ve çalışmalar yapan, program ve proje yürütebilme olgunluğuna sahip bir paydaş olarak değil, sürekli yardım talebinde bulunan kuruluşlar olarak algılanmaktadırlar. Bu algı, STK'ların kamu kurumlarından zaman zaman talep ettikleri aynı ya da maddi kaynaklar açısından aşırı sorgulanmalara ve güvensizliklere yol açmaktadır.

Şeffaf ve Hesap Verebilirliğe İlişkin Sorunlar

Özellikle STK'lara sağlanan kamu finansmanı konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Fonların açık bir şekilde dağıtılmadığına ve fonların büyük kısmının kamu kurumlarına sağlandığı konusunda eleştiriler yapılmaktadır. Bilgiye erişim

konusunda da sıkıntılar yaşanmaktadır. STK'lar proje değerlendirme süreçleri hakkında bilgi edinme hakkına sahiptirler. Ancak bu soruların çoğu zaman yanıtsız kaldığı ya da yetersiz yanıtlandığına ilişkin yine çok önemli eleştiriler yapılmaktadır. Kamu kurumları, STK'ların izleme yapabilmesi için gereksinim duydukları bilgiyi üretmekte ve üretilen bilgilerin de izlemeye elverişli şekilde paylaşılmasını sağlamakta yetersiz kalmaktadırlar. STK'ların katılımının yasal olarak zorunlu olduğu yerel düzeyde, Kent Konseyleri, İl İstihdam Kurulları ve Kalkınma Kurulları gibi kurullara katılacak olan STK'ların seçiminde kamu kurumları çoğu zaman seçicilik yapmaktadır. İlgili alanda çalışan tecrübeli ve yetkin kuruluşlar yerine, kamu yöneticilerinin kişisel olarak yakın olan ya da mevcut hükümet politikalarına yakın olduğu düşünülen, konuyla ilgileri ve deneyimleri yetersiz olan STK'lar seçilmektedir.

TÜSEV tarafından belirlenen bu sorunlar dışında diğer yapılan çalışmalarda da STK'ların karşılaştıkları sorunlara değinilmiştir⁸⁸. Bu çalışmalar incelendiğinde Türkiye'deki STK'ların karşılaştıkları sorunların başında ekonomik yetersizlik gelmektedir. Bir STK'nın kurumsal olarak varlığını ve faaliyetlerinin sürdürebilmesi büyük oranda ekonomik kapasitesiyle mümkün olmaktadır. STK'lar gönüllü ve kar amacı gütmeyen bir örgütlenme olduğu için ne kamu sektörü gibi kamu kaynaklarına sahiptir ne de özel sektör gibi ürün ve hizmetlerden sağlanan gelirleri yeni yatırım araçlarına dönüştürme amacına sahiptirler. Bu durum STK'ların ekonomik olarak zayıf kılmaktadır.

STK'lar iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki tür kaynağa sahiptir. Bağışlar, harçlar gibi gelirler iç kaynaklarını; uluslararası kuruluşlardan sağlanan fonlarda dış kaynaklarını oluşturmaktadır. STK'ların ekonomik yeterliliklerinde dış kaynaklar iç kaynaklara oranla daha etkili olduğu bilinmektedir. STK'ların sürdürülebilirliklerini uzun vadede sağlayabilmeleri için iç kaynakların yanı sıra dış kaynaklarda etkilidir. Devlet tarafından sağlanan kaynaklar uluslararası kaynakların gerisinde kalmaktadır. Ancak STK'ların dış kaynaklardan fon alması çeşitli talepler doğrultusunda çalışmalar yapmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durum, STK'ların bağımsız bir şekilde hareket etmesini kısıtlayabileceği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

⁸⁸ Akbulut, s.86-92.

Ekonomik olarak bir başka sorun STK yöneticilerinin çalışmalarını ve faaliyetlerinin büyük bir kısmını ekonomik destek arama ve bulmaya yönelik olarak yapmalarıdır. Bu ekonomik desteği sadece projelere odaklanarak yapmaları “Projeci STK”ların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

STK’ların karşılaştığı diğer bir sorun orantısız katılım düzeyi şeklinde ortaya çıkmaktadır. STK’lar üye ve gönüllü katılım düzeyinin yüksek olduğu durumlarda faaliyetlerinde daha etkin olabilirler. Bu durum özellikle ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan çalışmaların daha etkili olmasını sağlamaktadır. Ancak bu olumlu durumun yanı sıra üye ya da gönüllü sayısının gerektiğinden fazla olması STK’ların yavaş işleyen ve bürokratik bir yapıya bürünmesine sebep olabileceği söylenebilir. Bu durum, STK’ların özellikleriyle çelişen bir durumun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

STK’lar demokratik değerlerin varlığını ve gerekliliğini savunan kuruluşlardır. Ancak STK’ların kendi içerisinde ortaya çıkan demokratik değer eksikliği ciddi sorunlardan birini oluşturmaktadır. STK’ların üye ya da gönüllülerini karar alma süreçlerine katmaya yönelik çoğu zaman isteksiz davrandığı görülmektedir. Karar alma süreçlerine katılımın sınırlandırıldığı bir yönetim anlayışının bulunması STK’ların demokratik modelden daha merkezîyetçi bir modele geçiş yapmalarına neden olmuştur. Oysaki bu durum STK’lar tarafından karşı çıkılan bir durumdur.

STK’ların kendi içerisindeki sorunlardan biri misyonunu ve sorumluluğunu tam olarak tespit etmiş STK’ların eksikliğidir. STK’ların gelişebilmesi ve amaçlarına uygun olarak kamusal alanda var olabilmesi, ancak misyonunun ve sorumluluklarının doğru bir şekilde tespit etmesiyle mümkün olmaktadır⁸⁹.

Yukarıda sıralanan sorunlar, özünde STK’ların hem halk hem de devlet nezdinde iyi bir itibara sahip olmaları ile yakından ilgilidir. Çünkü hiçbir örgütlenme toplumsal rıza olmadan varlığını sürdüremez. STK’ların gelişmesi demokrasiyle ilişkili bir olgudur. Demokratik uygulamaların daha da yaygınlaşmaya başlaması sivil toplum alanının gelişmesini sağlayacaktır. Bu alanlardaki sorunlarla ilgili çeşitli iyileştirmeler yapıldığı da görülmektedir. Yapılan çalışmalarda demokrasinin ve yönetim

⁸⁹ Dikmen Caniklioğlu, s.130.

kavramının gelecek yıllarda daha fazla yaygınlaşacağı ve bunun sonucunda bu tür sorunların giderek azalacağı ve sivil toplum alanının daha fazla gelişme göstereceği tahmin edilmektedir. Kamu kurumlarının ve STK'ların bağlantılı olduğundan dolayı gelecek bölümde anlatılacaktır.



3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KURUMSAL KAPASİTESİ

Özünde, toplum yararı gözetilen ve gönüllü çalışanlardan oluşan sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarında başarılı olabilmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için kurumsal bir yapıya sahip olmaları ve çalışan gönüllülerinin görev tanımlarını doğru yapmaları gerekmektedir. Bu sebeple bu bölümde kurumsal kapasite ve kapasite geliştirme kavramlarının tanımına, tarihsel gelişimine değinilerek kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ele alınacaktır. Daha sonra STK'ların kapasitelerine ilişkin sorunlar ele alınarak, STK'ların kapasitelerini geliştirmeye yönelik mali destek sağlayan kurumlar ve programlardan söz edilerek bölüm sonlandırılacaktır.

3.1. Kurumsal Kapasite ve Kapasite Geliştirme

Kurumsal kapasite kavramı özellikle son yıllarda bireyden devlete kadar birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır. Kavrama asıl anlamını veren kapasite kelimesi İngilizce'den çevrilerek Türkçe'ye uyarlanan kapasite (*capacity*) kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu farklı tanımlara değinerek kavramı anlamak yönünden yararlı olacaktır.

3.1.1. Kurumsal Kapasite ve Kapasite Geliştirme Kavramlarının Tanımı

Kapasite; görevleri yerine getirme, çıktı üretme, sorunları tanımlama, çözme ve bilinçli seçimler yapma becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka ifadeyle kapasite; algılama, başarma, beceri varlığını sürdürme ve anlama ile ilgili zihinsel yetenek anlamlarını taşımaktadır⁹⁰. Ayrıca, kapasite; birey ve grupların görevlerini ve sorumluluklarını etkin, etkili ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirebilme becerisi şeklinde de tanımlanabilir. Bunların yanı sıra kapasite, bir sistemin var olmasını, kendi

⁹⁰ Jan Ubels, Alan Fowler, and Naa-Aku Acquaye-Baddoo, "A Resource Volume on Capacity Development", Jan Ubels, Naa-Aku Acquaye-Baddoo and Alan Fowler (Ed.), **Capacity Development In Practice** içinde (1-8), London; Washington, DC: Earthscan, 2010, 1 – 8.

içerisindeki uyumunu ve üstlendiği işlevlerini yerine getirebilmesini sağlayan davranış, beceri ve ilişkiler bileşimi olarak da kabul edilmektedir⁹¹.

Günlük kullanımda kapasite kavramı, bir eylemin gerçekleştirilmesi ile ilgili en yüksek sınırı ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle kapasite, bir ürünün ya da hizmetin etki gücünü tanımlamaktadır. Kapasite; belirlenebilen, ölçülebilen ve çoğu zaman kalite standartları ya da yasal düzenlemelerle uygulanan bir olguyu ifade etmektedir⁹².

Kurumsal kapasite; kurumsal ya da örgütsel yapı ve yönetim, değişim yönetimi, süreç kolaylaştırma, büyük grupları ve iş birliklerini ilişkilendirme teknikleri, GZFT analizleri, değişim dinamiklerinin analizleri, ileri planlama teknikleri ve vizyon geliştirme, kurumsal birikim, insan kaynakları, finansal kaynaklar, programların dağılımı ve liderlik gibi araçlarla değerlendirilmektedir⁹³. Kurumsal kapasite, toplumların kapasitesini güçlendirmeyi amaçlayan bir süreç olmakla birlikte yalnızca organizasyonlara değil, aynı zamanda organizasyonların işlevlerini belirleyen siyasi, sosyal, ekonomik, hukuki ve kültürel yapılar üzerine de odaklanmaktadır⁹⁴.

Kurumsal kapasite kavramı ilk önce kapasitenin kurulması ve daha sonra kapasite geliştirme şeklinde tanımlanmıştır. Kapasitenin kurulması, daha önce var olmayan bir yapıyı kurum dışı uzmanlıklardan yardım alarak oluşturmayı ifade etmektedir. Kapasite geliştirme ise, “bireylerin, grupların, kurumların zaman içinde gelişme sorunlarını tanımlamak ve çözmek” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵ Kapasite

⁹¹ Merilee S. Grindle ve Mary E. Hilderbrand, “Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done?”, *Public Administration and Development*, 2007, C.15, S.5, (441-463), s.445. Aktaran: Uysal Kerman, Mustafa Lamba ve Hülya Tek, “Türkiye Düzenli İlerleme Raporları’nın Kapasite Kavramı Açısından İncelenmesi”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz 2014, C.6, S.2, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209392> (5 Nisan 2019), s.33.

⁹² United Nations Development Programme (UNDP), Capacity Assessment Methodology User’s Guide, Kasım 2008, <https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/undp-capacity-assessment-methodology/UNDP%20Capacity%20Assessment%20Users%20Guide.pdf> (15 Mayıs 2019).

⁹³ UNDP, Resource Catalogue, Measuring Capacities: An Illustrative Catalogue to Benchmarks and Indicators, Capacity Development Group Bureau for Development Policy, 2005,

⁹⁴ UNDP, Measuring Capacities: An Illustrative Catalogue to Benchmarks and Indicators , 2005, <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/19ec8a5e124dce3103689e73c4b68131.pdf> (21 Mayıs 2019).

⁹⁵ Peter Morgan, “Capacity And Capacity Development - Some Strategies”, *Note prepared for the Political and Social Policies Division Policy branch, CIDA*, 1998, http://nsagm.weebly.com/uploads/1/2/0/3/12030125/strategies_for_capacity_development_cida_1998.pdf (15 Mayıs 2019).

geliştirme, temel olarak iç dinamiklere ve dışarıdan sağlanan destekler ile mevcut yapıdaki yetersiz olan işlev ve yeteneklerin geliştirilmesini amaçlamaktadır⁹⁶.

Kurumsal kapasiteye ilişkin yapılan tanımlamalardan yola çıkarak kapasitenin özellikleri kısaca şu şekilde belirlenmiştir⁹⁷;

- Değişimi tahmin edebilme yeteneği,
- Politikalarla ilgili doğru kararlar verebilme yeteneği,
- Politika uygulamak için program geliştirebilme yeteneği,
- Kaynakları bulabilme ve kullanabilme yeteneği

Kapasiteyi, birey ve grupların görevlerini ve sorumluluklarını etkin, etkili ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirebilme, çıktı üretme, sorunları tanımlama ve çözme ve bilinçli seçimler yapma becerisi olarak tanımlamıştık. Kapasite ve kapasite geliştirme kavramları, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Dünya Bankası (WB) ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası örgütler tarafından gündeme getirilmiş ve bu konudaki çalışmalara önem verilmiştir. Tabi ki bu örgütlerin, kapasite geliştirme kavramına yönelik yaklaşımları farklılık göstermektedir. Bu kurumların kapasite geliştirme kavramına yaklaşımları şöyledir⁹⁸:

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kapasite geliştirmeyi, birey, örgüt ve toplumun zamanla kapasiteyi ortaya çıkardıkları, güçlendirdikleri, oluşturup, uyarladıkları ve korudukları süreç olarak tanımlamaktadır. Avrupa Kalkınma Politika Merkezi (ECDPM)'ne göre kapasiteyi geliştirme, geliştirme ve çözme süreci iyileştirmelere odaklanan bir değişim şeklidir. Dünya Bankası (WB) göre, kapasite geliştirme, amaçlara ulaşmada, çalışmaların etkinliğini sağlayarak, sahiplenmeyi geliştirerek sosyo-politik, siyasal ve örgütsel etkenlerin değişimine yol açan ulusal öğrenme sürecidir.

⁹⁶ Lisanne Brown, Anne LaFond and Kate Macintyre (hızl.), **Measuring Capacity Building**, University of North Carolina at Chapel Hill: Carolina Population Center, 2001, s.iii

⁹⁷ Beth Walter Honadle, , “A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose”, *Public Administration Review*, Vol. 41, No. 5 (1981), s. 575-580.

⁹⁸ Kerman, Lamba ve Tek, s.33-34; Learning Network on Capacity Development, Capacity Development, 2011, <http://www.lencd.org/learning/capacity-development> (15 Mayıs 2019).

Norveç Kalkınma İş Birliği Ajansı (NORAD) kapasite geliştirmeyi bireylerin ve organizasyonların beceri ve kaynaklarını amaçlarının gerçekleştirilmesine ve paydaşlarının beklentilerinin karşılanmasına başarıyla uygulayabilme yeteneklerini arttırdıkları bir süreç olarak görmektedir. İsviçre Kalkınma ve İş Birliği Ajansı (SDC) ise yönetim ve kaynak potansiyellerini artırmak amacıyla bireysel, örgütsel, ağ ve daha geniş sistem seviyelerinde performansı artırma süreci olarak tanımlamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID), kapasite geliştirmenin, bireysel, örgütsel, sektörel ya da daha geniş sistem düzeyinde performansı değiştirmek, dönüştürmek ve iyileştirmek için kullanılan yaklaşımlar ve stratejilerdir olduğunu ifade etmektedir. Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı (CIDA) ise kapasite geliştirmeyi, bireylerin, grupların, kurumların, organizasyonların ve toplumların kalkınma zorluklarını sürdürülebilir bir şekilde tanımlama ve bunlarla buluşma yeteneklerini geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) kapasite geliştirmenin bireylerin, kuruluşların ve toplumların zaman içinde kendi kalkınma hedeflerini belirleme ve gerçekleştirme yeteneklerini elde etme, güçlendirme ve sürdürme süreci olduğunu vurgulamaktadır.

Bu tanımlamalara bakıldığında kapasite geliştirmenin amacı, ilgili kişi ya da kuruluşların yaşamları, performansları ve koşullarındaki düzelmelerin bir şekli olarak görülmektedir. Tanımlamalarda değişim ortak bir unsur olarak görülmekte, ancak değişimin nasıl gerçekleştiği ile ilgili net olmayan varsayımlar yer almaktadır. OECD ve ECDPM'nin tanımları, değişimin içeriden geldiği ve kapasite geliştirmenin ilgili kişi ya da kurumu özgürleştirdiği inancına dayanmaktadır. CIDA ve USAID, performansı artırmak için gerekli olan girdilere odaklanmaktadır. SDC'nin yaklaşımı gelişmekte olan örgütlerin ve ağların sistem içerisindeki yönetim ve kaynak olmak üzere iki boyutuna işaret etmektedir.

Kapasite geliştirme, bir kurumun yönetim yapısı analizi, yeniden yapılandırma, insan kaynakları planlama, politika, program ve karar verme mekanizmasını geliştirme, finansal analizler, mevzuat geliştirme, meslek içi eğitim programları planlama ve

yürütme, bilgi tabanlı bilgi sistemleri kurma süreçlerine bir bütün olarak yaklaşma yöntemidir⁹⁹.

Son olarak, kapasite geliştirme personeli beceri ve bilgi ile donatmak gibi özel gelişim stratejileri, örgütsel yapı, etkili iş süreçleri ve var olan sistemlerin geliştirilmesi ile ilişkilendirilmelidir.

STK'ların kurumsal kapasitelerini değerlendirmelerinde en önemli unsur, düşük performansın nedenlerini bularak, performans düşüklüğünü tanımlamak ve iyileştirmek üzere faaliyetler geliştirmektir. Bu süreci organizasyonun kurumsal yapısını iyi tanıyan uzmanlar tarafından yürütülmesi yararlı olacaktır. Bu nedenle teşhis aşamasında, katılımcı bir yaklaşım ile gönüllülerin sürece katılması yararlı olacaktır¹⁰⁰.

3.1.2. Kapasite Geliştirme Yaklaşımının Tarihsel Döngüsü

Kapasite geliştirme tarihsel olarak 1970'lerden bu yana kalkınma sürecinde temel bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır¹⁰¹. 1950'lerde kapasite geliştirme, kalkınmanın maddi yardımlarla nasıl başladığı ve giderek o zamandan günümüze kadar gelişen yaklaşımlar yoluyla nasıl değiştiği bilinmektedir. Aradan geçen yetmiş yıllık sürede kapasite geliştirme, dış yardım, teknik yardım ya da teknik iş birliğinin yerini alamamıştır. Bu konudaki yaklaşımın çok karmaşık olduğu ve birçok farklı ve genellikle birbiriyle çelişen bileşenleri bulunduğu açıktır¹⁰².

Kapasite geliştirmenin önemine ilişkin görüş birliği, 2005 Paris Deklarasyonu'nda ve 2008 Accra Eylem Gündeminde belirtilmiştir¹⁰³. Her iki belgede de ortaklıkların önemi vurgulanmakla birlikte, Accra Eylem Gündeminde ayrı olarak ülke sahipliği ve liderliğin önemi de vurgulanmıştır. Bu belgelerde, kalkınma ortaklarının rolünün, kendi girişimlerini tanıtmak ve ortak ülkelerin kapasite geliştirme

⁹⁹ İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı Sözlüğü, http://www.ikg.gov.tr/wp-content/uploads/pdf/HRD_OP_Glossary.pdf, (8 Mayıs 2019), s.5.

¹⁰⁰ Learning Network on Capacity Development, Capacity development, <http://www.lencd.org/learning/capacity-development> (15 Mayıs 2019).

¹⁰¹ Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien and Mark Perstinger, "Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation", *Universalia Occasional Paper*, No. 35, 1999, https://www.academia.edu/5466724/Capacity_Development_Definitions_Issues_and_Implications_for_Planning_Monitoring_and_Evaluation (18 Mayıs 2019), s.2.

¹⁰² Lusthaus, Adrien and Perstinger, s.2

¹⁰³ The Paris Declaration and Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action, 2005/2008, <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf> (17 Mayıs 2019), s.14.

süreçlerinde kendi somut çözümlerini geliştirmek üzere destek sağlamak yerine, her iki tarafın karşılıklı anlayış ve destek oluşturmak amacıyla çalışmaları ifade edilmiştir.

Tarihsel olarak, kapasite geliştirme yaklaşımları dört dönemde incelenmektedir. Bunlar;¹⁰⁴

1. Kurumsal İnşa yaklaşımının benimsendiği 1950-1960 dönemi
2. Kurumsal Güçlendirme, Gelişme ve Kalkınma Yönetimi yaklaşımlarının öne çıktığı 1960-1970 dönemi
3. İnsan Kaynakları Yönetiminin önem kazandığı 1970-1980 dönemi
4. Yeni Kurumsallık yaklaşımının esas alındığı 1980-1990 dönemi

Bunları kısaca açıklamaya çalışırsak, birinci dönem olarak kabul edilen kurumsal inşa yaklaşımında, gelişmekte olan ülkelerde kamu yatırım programını yönetecek olan kamu kurumlarının bu yöndeki donanımlarını geliştirmek amaçlanmıştır. Bu yöne ağırlık verilmesi sonucunda kurumsal yapı ve işleyişe odaklanılmıştır. Bu süreçte, genellikle gelişmiş ülkelere ithal edilen kurumsal gelişme modelleri kullanılmıştır. Aynı zamanda, gelişmekte olan ülkelerin parasal kaynaklara gereksinimi olduğu düşünülerek, gelişmiş ülkeler gelişmekte olan ülkelere *kalkınma yardımları* adı altında parasal yardım yapmışlardır. Proje esaslı yapılan bu yardımlar yatırım ve buna ilişkin değerlendirme sonunda sona ermiştir. Zaman içerisinde dış yardıma bağımlılığın arttığı görülmüştür.

1960-1970 yıllarını kapsayan ikinci dönemde ilk olarak kurumsal güçlendirme ve gelişme yaklaşımı önem kazanmıştır. Bu yaklaşımda da bir önceki dönemde olduğu gibi kurumlar odak olarak alınmıştır. Bu dönemde proje süresince kullanılan araçların performansının arttırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla, *teknik destek* adı altında yabancı uzmanlar gelişmiş ülkelerde daha önce gerçekleştirilmiş benzer projelerin uygulanmasına yardımcı olmak üzere gelişmekte olan ülkelere gitmişlerdir. Ulusal ve yerel kaynaklar yeterli olmadığı için gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkeler ile ortaklık çerçevesinde iş birliği yapmaları özendirilmiştir. Böylece teknik yardım alan ülkeler kendilerine yardım eden ülkeleri bir bakımdan “taklit etmeye” başlamışlardır.

¹⁰⁴ Lusthaus, Adrien and Perstinger, 1999.

Bu dönemin ikinci yarısında, önceki uygulamalarda dikkate alınmayan aktörler, gruplar ve kurumların kalkınma yönetimine dahil edilmesi amaçlanmıştır. Kamu politikalarının hedef kitlelere ulaştırılma kapasitesine odaklanılmıştır. Böylece, yardım yapan ülkelerin ulusal politikalara öncelikler temelinde eğitim ve bilgi aktarma yoluyla teknik iş birliği kavramı geliştirilmiştir.

Üçüncü dönemde (1970'ler) önemli bir yön değişikliği ortaya çıkarak kurumsal bir yapıdan insana yönelmeye başlanılmıştır. Kalkınma sürecinde ana unsur olan insan kaynaklarının geliştirilmesi düşüncesi önem kazanmıştır. Öncelikle kalkınma, insanı ilgilendiren bir süreçtir. Kalkınmayı yöneten ve kalkınmadan yararlananlar insanlardır. Özellikle, insan gereksinimlerini temel alan bu yaklaşımda eğitim, sağlık ve nüfus konuları önem kazanmıştır.

Bu üç dönem boyunca yerel hedefleri ya da öncelikleri gözetmeyen, yabancı uzmanlara bağımlı, uzmanlığın her zaman etkili bir şekilde yerli halka aktarılamadığı yardım düşüncesi, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki eşitsiz ilişkiyi ortaya çıkartmıştır. Dış güçler tarafından yönlendirilen fırsatlarla projeler oluşturulmuştur.

Dördüncü (1970'ler ve 1980'ler) dönemde kalkınmanın insanlara yönelik olduğu, bu nedenle eğitim, sağlık ve nüfusun önemi vurgulanmıştır ve insan merkezli kalkınma anlayışı ortaya çıkmıştır.

Son dönemde (1980'ler ve 1990'lar), yeni kurumsallık yaklaşımı daha geniş sektörleri kapsayacak bir biçimde gelişmiştir. Bu bağlamda, ilişkili olan tüm sektörler, dış çevre, kamu, sivil toplum ve özel sektör düzeylerinde sürdürülebilirliği dikkate alarak tek bir projeye bağlı kalmadan kapasite geliştirme kavramı yaygınlık kazanmıştır¹⁰⁵. Bu dönemin ikinci yarısında, kurumsal kapasite başka birçok kalkınma yaklaşımının bir birleşeni olarak ortaya çıkmıştır. Teknik iş birliği aracı, sahiplik ve sürecin önemi vurgulanarak kalkınmanın bir aracı olarak yeniden gündeme gelmiştir. Mevcut kurumsal yetenekleri güçlendirmek temel amaç haline gelmiştir. Temel hedef geliştirmekte olan ülkelerin süreci kendilerinin tasarlaması, yönlendirmesi, uygulaması ve

¹⁰⁵ Ruggero Golini, Matteo Kalchschmidt and Paolo Landoni, "Adoption of project management practices: the impact on international development projects of non-governmental organizations", *International Journal Project Management*, 2015, 33, [file:///C:/Users/HP/Downloads/Manuscript6.3-PUBLIC%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Manuscript6.3-PUBLIC%20(1).pdf) (18 Haziran 2019).

sürdürmelerini sağlamak olmuştur. Bunun sonucunda, insan, beceri, teknoloji ve kurumlar gibi yerel kaynaklardan yararlanarak bunlar üzerine inşa edilen bir kapasite geliştirme yaklaşımı geliştirilmiştir¹⁰⁶.

3.1.3. Kurumsal Kapasite Geliştirme Yaklaşımları

Kurumsal kapasite geliştirme, üç ana faaliyetten oluşur: *beceri geliştirme, işlem iyileştirmeleri ve örgütsel güçlendirmedir*.¹⁰⁷ Bir başka deyişle, kurumsal kapasite geliştirme, kurumsal performansı farklı seviyelerde iyileştirmeyi amaçlayan çeşitli yaklaşımları, stratejileri ve yöntemleri içerir. Bu bağlamda, kurumsal kapasite gelişimindeki yaklaşımlar teknik ve örgütsel yaklaşım, bilgi ağı ve sistemsel yaklaşım, sosyal yaklaşım ve siyasal yaklaşım olmak üzere dört başlıkta incelenebilir¹⁰⁸:

Teknik ve Örgütsel Yaklaşım

Teknik ve örgütsel yaklaşım, organizasyonu kendi kendisine yeten bir yapı olarak görmektedir. Yaklaşımın asıl amacı, organizasyonu parçalara ayırmak ve belirli konularda gelişim sağlamaktır. Bu şekilde genel performansın artacağı tahmin edilmektedir. Bu yaklaşım kapsamında yer alan tavsiyelerin çoğu personel kapasitesini teknik destek ve eğitim ile mali açıdan güçlendirmeyi ve stratejik planlama yoluyla geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bilgi Ağı ve Sistemsel Yaklaşım

Bilgi ağı ve sistemsel yaklaşım 1980’lerde geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, kamu hizmetlerinin ulaştırılmasında daha etkili oldukları düşünülen yeni aktörlerin ortaya çıkmasıyla hükümetlerin kamu hizmetlerini tekelleştirmede gücünün yetersiz kalacağını iddia etmektedir. Buna ek olarak, bir organizasyonun performansı üzerinde iç ve dış dinamiklerin de etkileri bulunmaktadır. Bu yaklaşım, kapasite gelişiminin STK’lar, özel

¹⁰⁶ Eduard Müller et al, "Capacity Development", Graeme L. Worboys et al (Ed.), **Protected Area Governance and Management** içinde (251-290), ANU Press, 2015, s.255-260.

¹⁰⁷ International Development Association, "Strengthening Institutional Capacity", April 1992, <http://documents.worldbank.org/curated/en/207911468159917525/pdf/814100BR0IDA0S00Box0379834B00OUO090.pdf> (20 Temmuz 2019).

¹⁰⁸ Peter Morgan, "Capacity Development and Public Private Partnerships", <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.gdrc.org/uem/undp-capacity.html> (15 Haziran 2016).

sektör ajansları, araştırma enstitüleri, uluslararası organizasyonlar gibi farklı yapılar arasında iletişim ağının kurulması ve koordinasyonun sağlanmasını içermeli düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Bu yapılar arasında hiyerarşinin bulunmaması nedeniyle aralarında koordinasyon ve işbirliği olmasının zor olduğu yönünde eleştirilmektedir. Bunlara ek olarak, bilgi ağı ve sistemsel yaklaşım ile kamu ve özel sektör arasındaki iletişim ağı iyi kurulmuştur. Ancak STK'lar ile bağlantılar hala gelişmektedir.

Sosyal Yaklaşım

Sosyal yaklaşım sosyal değerlere ve davranışlara vurgu yapan bir yaklaşım türüdür. Sosyal iletişim ağının kapasiteye ve organizasyonun performansına teknik konulardan daha fazla etkisi olacağından dolayı yerel toplum seviyesinde daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşımda öne çıkan temel kavramlardan biri toplumsal sermayedir.

Politik Yaklaşım

Politik yaklaşım, çeşitli organizasyonların gücünü sorgulamayı ve hükümet üzerinde gereksinimlerine yanıt verilmesi amacıyla baskı yapılmasına dikkat çekmektedir. Ancak, bunun gerçekleşebilmesi için ilk olarak devlet ve toplum üzerinde politik değişikliğin oluşması gerekmektedir.

UNDP kalkınma için hazırladığı stratejik planında (2008-2013), kurumsal düzeyde sistematik kapasite geliştirme için beş adet süreç sunmaktadır. Bu süreçler kısaca şunlardır¹⁰⁹:

- Yararlanıcıların kapasite gelişimine katılımı

Etkili bir kapasite geliştirme süreci, katılımcıların katılımını teşvik etmelidir. Yararlanıcılar gelişme sürecine sahip olursa, gelişimin sonucu ve sürdürülebilirliği için kendilerini daha fazla sorumlu hissederler. Durumdan doğrudan etkilenen paydaşlar

¹⁰⁹ Capacity Building The UNDP Approach, <http://www.gdrc.org/uem/undp-cb.html>

daha etkili karar alma olanağı sağlarlar ve aynı zamanda kalkınma çalışmalarını daha şeffaf yaparlar¹¹⁰.

- Kapasite gereksinimlerini ve varlıklarını değerlendirme

Mevcut kapasiteleri paydaşlarla değerlendirmek kapasite üreticilerine, hangi alanların ek eğitim gerektirdiğini, hangi alanlara öncelik verilmesi gerektiğini, kapasite geliştirmenin yerel ve kurumsal kalkınma stratejilerine hangi yollarla dahil edilmesi gerektiğini görme olanağı tanır¹¹¹.

- Kapasite geliştirme tepkisini formüle etme

Bir değerlendirme tamamlandıktan sonra, dört temel meseleye dayanan bir kapasite geliştirme tepkisi oluşturulmalıdır. Kurumsal düzenlemeler ve değerlendirmeler, genellikle kurumların kötü ya da zayıf politikalar, prosedürler, kaynak yönetimi, organizasyon, liderlik ve iletişim yüzünden verimsiz olduğunu göstermektedir. UNDP, işe alma, yerleştirme, teşvik sistemleri, beceri geliştirme, performans değerlendirme sistemleri, etik ve değerler için politikalar ve prosedürleri kapsayan insan kaynakları politikalarını geliştirerek kurumsal düzenlemelerle ilgili sorunları çözmeye çalışmaktadır.

Liderlik: UNDP, bir bireyin ya da bir organizasyonun liderliğinin kalkınma hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayacağını savunmaktadır. Güçlü liderlik, değişimlere daha kolay adaptasyon sağlar ve güçlü liderler insanları daha kolay etkileyebilirler. Öncelikler belirlenirken, iletişim ve stratejik planlama gibi liderlik becerilerinin geliştirilmesini teşvik etmek için koçluk ve danışmanlık programcıları kullanılmaktadır.

Bilgi: UNDP, bilginin kapasitenin temeli olduğunu ve sürekli öğrenme ve mesleki becerilerin geliştirilmesi için güçlü eğitim sistemleri ve fırsatları oluşturma konusunda daha fazla yatırım yapılması gerektiğini savunmaktadır.

¹¹⁰ Ajoy Datta, Louise Shaxson, and Arnaldo Pellini, Capacity, Complexity and Consulting, Lessons from Managing Development Projects, Working Paper 344, Overseas Development Institute, London, UK, 2012, <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7601.pdf> (28 Mayıs 2019).

¹¹¹ Lavagnon A. Ika and Jennifer Donnelly, "Success conditions for international development capacity building projects", *International Journal of Project Management* 35, 2017, (44-63), <https://kundoc.com/pdf-success-conditions-for-international-development-capacity-building-projects-.html> (18 Mayıs 2019), s.49.

Hesap Verebilirlik: Hesap verebilirlik yöntemlerinin uygulanması daha iyi performans ve verimlilik sağlamaktadır. Kurumlardaki hesap verebilirlik yöntemlerinin eksikliği, yolsuzluğun artmasına sebep olmaktadır¹¹².

- Kapasite geliştirme tepkilerini uygulamaya dahil etme

Kapasite geliştirme programını uygulamak, ulusal, yerel, kurumsal sistemlerin dahil edilmesini gerektirir. Başlatılan programların etkinliğinin ölçülmesi için de sürekli yeniden değerlendirme yapmak gerekmektedir¹¹³.

- Kapasite geliştirme değerlendirme

Kapasite geliştirmenin değerlendirilmesi hesap verebilirliği artırır. Değerlendirmeler dört ana konu etrafındaki performans değişikliklerine dayanmaktadır: kurumsal düzenlemeler, liderlik, bilgi ve hesap verebilirlik.

Global Araştırma ve Geliştirme Merkezi (GDRC)'ne göre kapasite geliştirme politikaları, iyi gelişmiş ve uygulanmış kapasite geliştirme girişimleri, insan potansiyelinin etkin bir şekilde geliştirilmesine ve sonuç olarak daha iyi karar verme ve çok yönlü gelişme ile sonuçlanmaktadır¹¹⁴:

GDRC'nin kapasite geliştirme politikası,

- Program temalarındaki ortaya çıkan sorunları daha etkili bir şekilde ele almak için gerekli olan bilgi, iletişim ve yönetsel becerileri geliştirmeyi,
- Yerel topluluklar, politika yapıcılar, akademisyenler, araştırmacılar ve diğer kurumlar arasında bilgi yayılımını teşvik etmeyi öngörmektedir.

¹¹² United Nations, *Supporting Capacity Development The UNDP Approach*, http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/support-capacity-development-the-undp-approach/CDG_Brochure_2009.pdf (5 Haziran 2019).

¹¹³ Do Ba Khang and Tun Lin Moe, "Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle- Based Framework", *Project Management Journal*, 2008, 39 (1), 72–84, https://static1.squarespace.com/static/577b6f1b03596ed4b5b705f7/t/57bcca339de4bb0f64001803/1471990323355/Success_criteria_and_factors_for_interna.pdf (15 Haziran 2019).

¹¹⁴ *About the Global Development Research Center (GDRC): Capacity Building Policy*, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.gdrc.org/about/cb-policy.html> (5 Temmuz 2019).

3.1.4. Kapasite ve Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Uygulamaları

Kapasite, “*ülkelerin kalkınma hedeflerine ulaşmalarını sağlayan insanlar, kurumlar ve uygulamaların birleşimidir. Kapasite oluşturma, beşeri sermayeye, kurumlara ve uygulamalara yapılan yatırımdır*” şeklinde tanımlanmıştır¹¹⁵. Bunun yanı sıra kapasite, varlığını bireysel, örgütsel ve çevresel gelişmeden alan kurumsal uygulamadaki bir gelişme olarak görülmektedir¹¹⁶. Yerel yönetimlerde kapasite kavramının kullanılması, kurumsal ekonomiden kaynaklanan verimliliği artırmak üzere yapılan girişimleri tanımlamaktadır. Kapasite geliştirme bu nedenle herhangi bir kalkınma programının etkililiğini şekillendiren uygulamayı, kuralları ve girdileri tanımlamaktadır¹¹⁷. Bununla birlikte, yerel yönetimlerde kapasite kavramı, insan kapasitesini, kurumsal kapasiteyi ve çevresel kapasiteyi kapsayan çok yönlü bir konudur.

Kurumsal Kapasite

Bir kurumda bulunan potansiyel yetkinlik ya da kapasite yetersizliğine işaret etmektedir. Bu insan kaynağı, liderlik, ortaklık, kurumsal yönelim, kurumsal bellek, iç güven, hükümetler arası ilişkiler, güçler, işlevler, kaynaklar ve destek sistemini içermektedir. Bu, bir organizasyonun var olan varlıklarını, kamuya değerli hizmet sunmak için yetkilerini ve işlevlerini uygulayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu, kurum olarak belediyelerin hizmet ettikleri toplulukların etkili, sürdürülebilir hizmet ve zorluklarını sağlayabildikleri anlamına gelmektedir.

Çevresel Kapasite

Çevresel kapasite bir örgütün dışındaki yapıları anlatır ve örgütün denetimi dışında yer almaktadır. Çevresel kapasite içinde yaşanan toplumun sosyo-ekonomik ve demografik yapısı, politika, mevzuat ve toplumsal sosyal sermayeyi içermektedir. Yerel

¹¹⁵ The World Bank, **The World Bank Annual Report**, Washington, D.C, 1998, <http://documents.worldbank.org/curated/en/390771468320070967/pdf/multi-page.pdf> (8 Temmuz 2019).

¹¹⁶ Peter Morgan, The Concept of Capacity, Mayıs 2006, <http://ecdpm.org/wp-content/uploads/2006-The-Concept-of-Capacity.pdf> (3 Ağustos 2019).

¹¹⁷ Ndou, Siphwe D., Mokoko P., Sebola, “Capacity building in local government: an analysis for application of competency-based training in South Africa”, *International Journal of Higher Education Management*, 2016, Vol.2, No.2, https://ijhem.com/cdn/article_file/i-4_c-34.pdf (1 Ağustos 2019) ss.46-58.

yönetimlerde çevresel kapasitenin zorlukları, çoğunlukla belediyelerin tahsil edilemeyen gelirler nedeniyle görevlerini yerine getiremediği çevresel (kırsal alandaki) belediyelerde görülmektedir. Aslında, bu tür zorluklar, yoksul kesimlerden ve belediye sınırları içerisindeki kuruluşların verimsizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda, belediye yerel kaynaklardan yaratılan mali olanaklardan ziyade ulusal hükümetin desteklerine büyük ölçüde bağımlıdır. Bu çevresel zorluklar yerel yönetimlerin gelişmesini engellemektedir.

Kapasite, bu nedenle kurumların hedeflerini gerçekleştirmeleri amacıyla kaynaklarını kullanma yeteneğini araştırarak ve bunlara dayalı olarak hareket eden, performansa dayalı bir kavramdır. Yerel yönetimlerde kapasite oluşturma bağlamında, iç müdahaleleri ve bir belediyenin beklenen görev süresinde hizmet sunma becerilerini geliştirmeyi amaçlayan dış unsurların bu sürece dahil edildiği eylem temelli bir kavramdır¹¹⁸. Bununla birlikte, kapasite geliştirme, verimlilik yetersizliklerine ve olası gelişmelere uymak üzere yerel yönetimlerdeki her bir kuruluşun uygulaması gereken bir süreçtir.

Kapasite geliştirme, çalışanların ve örgütlerin kapasitelerini zaman içinde yaratma ve güçlendirme sürecidir. Kapasite geliştirmeye destek; yerli ya da yabancı olsun dış aktörlerin, kişilerin, bir örgüt ya da bir örgüt ağı kapasitesinin geliştirilmesini hızlandırması ya da desteklemesi için sunabilecek girdi ve süreçleri ifade etmektedir.

1970'lerde kapasitenin geliştirilmesi, bireyler için burslar, iş dışında ve iş başında eğitimler ve önemli görevlerde bulunan kişiler için araçlar ile verilen eğitimle eş anlama gelmekteydi. Bununla birlikte, 1980'lerde kapasite geliştirmenin eğitim odaklarını aştığını ve bunun artık örgütsel denetimleri, yeniden yapılandırmayı, danışma desteğini, finansal ve insan kaynakları sistemlerinin geliştirilmesine yardımcı olan artan bir kurumsal yapı tarafından tamamlandığı açık bir hale gelmiştir. Ayrıca beceri geliştirme ve daha geniş kurumsal çevre tarafından yerine getirilen teşvik kalıplarına ters düşen gelişmiş yönetim teknikleri ile örgütsel düzeyde gelişmiş kapasiteleri

¹¹⁸ Ndou, Siphwe D., Mokoko P., Sebola, "Capacity building in Local Government: An analysis for application of competency-based training in South Africa", *The Business and Management Review*, 2015, Vol.6, No.5, ss.90-100, http://www.abmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_30760/v6%20n5%20bmr%2019.pdf.

sürdürmenin faydasız olduğu kanıtlanmıştır. Böylece, 1990'larda teknik olmayan, değerler, çatışma, örgütsel miras ve kültür gibi birçok unsur performansı etkilemiştir.

Türkiye’de, kurumsal kapasitenin nasıl değerlendirileceği 17.03.2006 tarih ve 26111 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik” ile belirlenmiştir. Yönetmeliğin, “Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitenin Değerlendirilmesi” başlığı altında 18/ç’de “*Bu bölümde, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, organizasyon yeteneği, teknolojik kapasite gibi unsurlar açısından içsel bir durum değerlendirmesi yapılarak idarenin üstün ve zayıf yönlerine yer verilir*” denilmektedir¹¹⁹.

Türkiye’de kurumsal kapasitenin değerlendirilmesi sürecinde; kurumların orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla yönetim yapıları, organizasyon yeteneği, teknolojik kapasiteleri gibi kıstaslar yönünden durum değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirmede, kurumun, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektedir.

3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının ve Kamu Kurumlarının Kapasitelerine İlişkin Sorunlar

Yönetişim kavramı geleneksel kurumsal gelişim önceliklerini değiştirerek, yargı ve hukuk sistemini, seçim ve parlamenter sistemi, siyasi partileri, medyayı, özel sektörü ve STK'ları vb. kuruluşları sürece dahil etmiştir.¹²⁰ Geleneksel kurumsal gelişim “arz” yönüne odaklanırken, yönetim yaklaşımının amacı paydaşların “talebine” yanıt vermektir. Yönetişim yaklaşımının amacı, hesap verebilirliği, şeffaflığı, meşruiyeti, çoğulculuğu ve katılımı teşvik etmek ve güçlendirmektir.

STK’ların yasal mevzuata ilişkin, algı yaklaşım ve tutumdan kaynaklanan, şeffaflık ve hesap verebilirliğe ilişkin sorunlarının yanı sıra kapasitelerinden kaynaklanan sorunları da bulunmaktadır. Bu sorunlar hem kamu kurumlarından hem de

¹¹⁹ Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmi Gazete, 26111, 17 Mart 2006.

¹²⁰ M.R. Bhagavan and I. Virgin, “Generic Aspects of Institutional Capacity Development in Developing Countries”, *Stockholm Environment Institute*, 2004, <https://pdfs.semanticscholar.org/ecd7/3f3b451762ff60123ce6e801ffd80cac6559.pdf> (3 Şubat 2019).

STK'ların kendisinden kaynaklanmaktadır. TÜSEV tarafından 2013'te yapılan projede kapasiteden kaynaklanan bazı sorunlar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir¹²¹:

- Kamu kurumları tarafından STK'larla ilişkiler konusunda genel ve tutarlı bir politika çerçevesinin olmaması kamu kurumları arasında aynı konu hakkında birbirinden farklı uygulamalar görülmesine sebep olmaktadır. Kurumlar birbirinden bağımsız hareket etmektedir. Bu durum, aralarında bir koordinasyon oluşturmalarına engel oluşturmaktadır.
- Kamu çalışanlarının sivil toplum ve demokrasilerdeki rolü konusunda bilgilerinin ve tecrübelerinin çok kısıtlı olması ya da hiç mevcut olmaması ilişkilerin kurulması ve iyileştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra birçok kamu çalışanı insan hakları ve hak temelli yaklaşım konusunda yetkin olmamaları özellikle kadın ve çocuk hakları gibi gizliliğin temel alınması gereken alanlarda çoğu zaman sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır.
- Kamu kurumlarının STK'ların kapasitelerinin gelişmesine verdikleri destek düşüktür. Özellikle hak temelli STK'lar başta olmak üzere, STK'ların önemli bir çoğunluğu gereksinimlerini yurt dışından destek alarak çözmeye çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra, yurt dışından alınan bu destekler başta insan kaynağı ve idari ihtiyaçlar olmak üzere STK'ların ihtiyaçlarına yeterli gelmemektedir.
- STK'ların önemli bir kısmı karar alma süreçlerine katılmanın yol ve yöntemlerini bilmemektedirler. STK'ların kendi aralarındaki iletişim ve işbirliği oldukça düşüktür ve birbirlerinin çalışma alanlarından ya da faaliyetlerinden öğrenmek konusunda yetersiz kalmaktadırlar.
- STK'ların genellikle kendi içlerinde demokratik süreçler yürütülmemekte, katılımcı süreçler işletilmemektedir. Bu da gerek kendi tabanlarıyla ilişkilerini güçsüzleştirmekte gerekse de belli grupların süreçlerden dışlanmasına sebep olmaktadır. Büyük kentlerde merkezi olan STK'lar karar alma mekanizmalarına ulaşacak kaynağa sahip olmalarına rağmen

¹²¹ TÜSEV, *Türkiye'de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi, Sivil Toplum Kuruluşları ile Kamu Sektörü İlişkileri Sorunlar-Beklentiler*, s.7-8.

yerelin sorunlarına çözüm oluşturacak reçeteler retememektedirler. Buna benzer olarak kent konseylerinde de sorunların genelde makro düzeyde ele alınması yerelin sesinin duyulabilmesinin önünde engel oluşturmaktadır.

TÜSEV'in tespit ettiği bu sorunlara ek olarak, STK'ların kendilerinden kaynaklanan bir diğer sorun kurumsallaşma eksikliğidir. Kurumsallaşma, STK'ların hem gl bir altyapıya sahip olmaları hem de insan kaynağı bakımından donanımlı ve gelişmiş olması anlamına gelmektedir. Bu nedende kurumsallaşma eksikliği STK'ların kapasiteleriyle ilgili olan sorunlardan birini oluşturmaktadır. STK'ların kurumsallaşma yönünden yetersiz olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma eksikliğinin ortaya çıkması bir açıdan yönetimde de eksikliklerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumda özellikle STK'lar tarafından yapılan projelerde süreli olarak dışarıdan uzman istihdam edilmesi, faaliyetlerin düzgün planlanamaması, belemenin düzgün bir şekilde yapılamaması, proje üretim ve yönetiminde verimsizlik, diğer kurum ve kuruluşlarla ortaklık ve işbirliğinin kurulamaması, şeffaf ve hesapverilebilir bir yönetim anlayışının oluşmaması gibi birçok durum STK'ların kurumsallaşma eksikliğine örnek olarak verilebilir¹²²

Bu sorunların yanı sıra, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda da belirtildiği gibi lkemizde STK'lara yönelik bütünsel, kapsayıcı, kurumsal ve yasal olarak bir düzenlemenin bulunmaması nedeniyle sivil topluma yönelik uygulama ve düzenlemeler farklı kamu kurumlarınca yürütülmektedir. Kamu ile STK'lar arasındaki koordinasyonun ve işbirliğinin sağlanması, güçlendirilmesi, STK'ların etkinliğinin artırılması ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi, sivil topluma yönelik hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulabilmesi amacıyla 13 Eylül 2018 tarihli ve 30534 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 17 numaralı Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığının yapısı değiştirilerek İçişleri Bakanlığı bünyesinde Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü kurulmuş ve teşkilat ve görevleri hakkında yönetmelik yürürlüğe girmiştir. Diğer yandan sivil toplumun gelişimi, güçlendirilmesi ve desteklenmesi için hukuki statüleri, kurumsal yapıları, faaliyetleri, kamu

¹²² Akbulut, s.89.

kurumlarıyla ilişkileri gibi yasal ve idari hususlara ilişkin bütüncül bir mevzuat düzenlemesine ve kamu-STK işbirliğinin kapsamının belirlenerek, geliştirilmesine duyulan ihtiyaç devam etmektedir. STK'ların mali kaynak, eğitim, toplumsal alışkanlıklar, katılımcılık kültüründeki yetersizlik, kendi fonlarını yaratamama problemi, birbirleriyle ilişkilerinin zayıflığı gibi hususlar yapısal eksiklikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman ve teknoloji ile uyumlu yeni katılım süreçlerinin geliştirilmesi ile STK'lara yönelik yasal düzenleme ihtiyacı sürmektedir¹²³.

1 Ekim 2009'da Avrupa Konseyi'nin istişare organı olan Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Konseyi tarafından kabul edilen Sivil Toplumun Karar Verme Sürecine Katılımıyla İlgili İyi Uygulama İlkeleri, katılımın en alt düzeyinden en katılımcı düzeyine kadar dört kademe üzerinden değerlendirmektedir. Bu kademeler ***bilgilendirme, danışma, diyalog*** ve ***işbirliği*** olarak kabul edilmektedir. Bu kademeler dikkate alınarak ülkemizdeki durum STK-Kamu ilişkilerinin daha çok bilgilendirme ve danışma aşamalarında kaldığı, diyalog ve işbirliği örneklerinin çok az olduğu gözlenmektedir¹²⁴.

Ayrıca ülkemizde STK'ların niteliksel yapılarını yansıtan bir veri bulunmamaktadır. Bu nedenle, Birleşmiş Milletler Sivil Toplum Kuruluşları Uluslararası Sınıflaması (ICNPO) ile uyumlu bir STK veri tabanı oluşturulması için çalışmalar devam etmektedir¹²⁵.

Sivil toplum ve gönüllülük alanında idari ve mali hususlara ilişkin kapsayıcı bir yasal düzenleme yapılması ihtiyacı bulunmaktadır. Ülkemizde sivil toplum kapsamında yer alan ve değişik konularda faaliyet gösteren platform, inisiyatif, sosyal girişim ve ağlar gibi farklı örgütlenmelerin yasal statülerinin belirsiz olması yasal ve idari açıdan çeşitli sorunlar oluşturabilmektedir. Diğer yandan STK'ların hukuki statüleri, kurumsal yapıları, faaliyetleri, kamu-STK işbirliği modellerinin çeşitlendirilmesi ve kamu yararı statüsünün tanımı ve edinilmesine ilişkin sürecin yeniden değerlendirilmesi ihtiyacı

¹²³ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/2019_Yili_Cumhurbaşkanligi_Yillik_Programi.pdf (18 Ekim 2019), s.99.

¹²⁴ TÜSEV, *Türkiye'de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi, Sivil Toplum Kuruluşları ile Kamu Sektörü İlişkileri Sorunlar-Beklentiler*, s.14.

¹²⁵ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.98.

devam etmektedir. Ayrıca son dönemlerde öne çıkan sosyal girişimcilik, sosyal yenilik ile kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına yönelik düzenleme yapılması ve STK'lara özellikle mali konularda kolaylaştırıcı faaliyetlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Söz konusu düzenlemelerin yaşama geçirilmesi finansman ve fon yaratma eksikliği, eğitim, toplumsal alışkanlıklar, katılımcılık kültüründeki yetersizlikler, STK'lar arası ilişkilerin zayıflığı gibi ülkemiz STK'larının temel yapısal eksikliklerinin giderilmesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir¹²⁶.

TÜSEV 2013 Proje Raporu, 2019 ve 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Raporları incelendiğinde halen ülkemizdeki STK'lara yönelik bütünsel, kapsayıcı, kurumsal ve yasal olarak genel bir politika düzenlemesinin bulunmaması, sivil topluma yönelik uygulama ve düzenlemelerin farklı kamu kurumları tarafından yürütülmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum, çeşitli sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Raporlardaki bir başka ortak konu STK'ların kendi kurumsal yapılarından kaynaklanan sorunlardır. STK'ların kendilerinden kaynaklanan yapısal eksiklikler, aynı alanda faaliyette bulunan kuruluşların birbirleriyle ilişkilerinin zayıflığı, katılımcılık kültüründeki yetersizlik ve kendi fonlarını yaratamama sorunu çeşitli problemleri arasında yer almaktadır. Son olarak, STK'ların ekonomik olarak yetersizliği devam etmektedir. Finansman kaynağı bulma ve fon yaratmanın halen istenilen seviyede olmadığı görülmektedir.

Bu sorunlara karşın olumlu gelişmelerinde yaşandığı görülmektedir. İçişleri Bakanlığı ve Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Derneği'nin (STGM) sivil toplum-kamu sektörü işbirliğini güçlendirmeye yönelik hibe ve eğitim programları sivil toplumun daha çok destek bulabilmesine yardımcı olmuştur. Benzer şekilde yürütülen Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek Projesi (TACSO) de STK'lara sağladığı uzmanlık ve finans desteğiyle sivil toplumun güçlenmesine katkı sağlamıştır. Bunlara ek olarak yasama üzerine çalışan kamu çalışanlarının inisiyatifleriyle kurulmuş bir dernek olan YASADER de sivil toplumun yasama süreçlerine ve mevzuata ilişkin bilgisinin artmasına destek olmuştur. 2006'dan bu yana, İçişleri Bakanlığı, Birleşmiş

¹²⁶ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/11/2020_Yili_Cumhurbaşkanligi_Yillik_Programi.pdf (9 Aralık 2019), s.368.

Milletler ve Sabancı Vakfı işbirliğinde yürütülen bir program kapsamında kimi illerde Yerel Eşitlik Eylem Planları İl Genel Meclisleri ve Belediye Meclislerinde onaylanarak kabul edilmiştir. Böylece çeşitli politikalarla yerel düzeyde kadın erkek eşitliğinin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasının taahhüdü alınmıştır. İl Kadın Koordinasyon Kurulları sayesinde kamunun sivil toplumun yapısını tanıması sağlanmış, sivil toplumla diyalog kurması ve işbirliğinin önü açılmıştır¹²⁷.

Türkiye’de özellikle STK’lara ilişkin yasal değişiklikler Türkiye’nin AB adaylık statüsü süreciyle ivme kazanmıştır. STK’lara yönelik önemli idari ve yasal düzenlemeler yapılarak örgütlenme hak ve özgürlüğüne daha fazla olanak sağlayan bir ortam oluşturulmuştur. Kamu kesimi ile de STK’lar arasında daha yapıcı bir işbirliğinin geliştirilmesine ve işlevselleştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir¹²⁸.

3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasitelerini Geliştirmeye Yönelik Mali Destek Sağlayan Kurumlar ve Programlar

STK’ların kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri için çeşitli kurum ve kuruluşlardan mali destek almaları gerekmektedir. Bu mali destekler genellikle yapılan projeler aracılığıyla alınmaktadır. STK’ların kapasitelerini geliştirmeye yönelik mali destek sağlayan özel ve kamu kurumlarının yanı sıra çeşitli programlar da bulunmaktadır.

Bu kurumların en başında AB gelmektedir. AB üyeliğinin ön şartlarını belirleyen Kopenhag Kriterlerinin yerine getirilmesinde sivil toplum önemli konular arasında yer almaktadır. AB, STK’ların güçlendirilmesi ve çeşitlendirilmesini çoğulcu demokrasiler için bir zorunluluk olarak görmektedir. AB üyeliğinin siyasi kriterleri arasında dernek kurma özgürlüğü yer almaktadır. Dernek kurma özgürlüğü, devlet müdahalesi ve baskısından uzakta bütün STK’lara bağımsızlık verilmesini hedeflemektedir¹²⁹.

¹²⁷ TÜSEV, *Türkiye’de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi, Sivil Toplum Kuruluşları ile Kamu Sektörü İlişkileri Sorunlar-Beklentiler*, s.9.

¹²⁸ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.99.

¹²⁹ Dilek Kocagül, “Avrupa Birliği Tarafından 2007-2013 Dönemi İçinde Aday Ülkelere Uygulanan Sivil Toplum Kuruluşlarında Kapasite Geliştirmeye Yönelik Mali Destek Programlarının Değerlendirilmesi”, (T. C. BAŞBAKANLIK Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara, 2013), s.60.

AB, aday ülkeleri arasında sivil toplumu da içerecek şekilde siyasi ve kültürel diyalogun geliştirilmesi için çeşitli kararlar almıştır. Bu alınan kararlar doğrultusunda Sivil Toplum Diyalogu Programı oluşturulmuştur. Türkiye ve AB arasında AB'nin mali desteği ile uygulanan Sivil Toplum Diyalogu Programı, Avrupa Birliği Başkanlığı tarafından 2006'da, Türkiye ve AB üyesi ülkelere STK'ların ortak bir konu etrafında bir araya getirecek, toplumların birbirini tanımasını, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaları ve kalıcı diyalog kurmalarını sağlayacak bir platform olarak tasarlanmıştır. Sivil Toplum Diyalogu'nun temel amacı, AB ve aday ülkelerin kamuoylarının, gelecekteki genişlemenin sağlayacağı faydalar ve zorluklar üzerinde durularak, daha iyi bir şekilde bilgilendirilmelerini sağlamaktır. Programın ilk uygulamasına 2008'de başlayan ve 2019-2020 yıllarını da kapsayan beşinci dönem sürmektedir¹³⁰. Programın 2018'de sona eren dördüncü dönemi, 11 milyon Avro tutarında bir bütçe ile dokuz politika alanındaki projeleri desteklemiştir. Bu alanlar arasında; çevre, enerji, tüketici ve sağlığın korunması, adalet, özgürlük ve güvenlik, yerleşme hakkı ve hizmet sunma serbestisi, bölgesel politika ve yapısal araçların koordinasyonu, işletme ve sanayi politikası, tarım ve balıkçılık ve eğitim bulunmaktadır¹³¹. Dönemlere ait projeler ve hikayeleri, Avrupa Birliği Başkanlığı'nın kurumsal web sayfasında detaylı olarak yer almaktadır.

Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA – Instrument for Pre-Accession Assistance) 2007'de devreye girmeden önce AB, aday ülkelere farklı programlarla destek sağlamıştır. IPA'dan önce doğrudan katılım öncesi aday ülkeler için oluşturulmuş AB yardımları şunlardır:

- ISPA: Ulaşım ve çevre alanında yapısal uyumun sağlanması için oluşturulmuş bir programdır.
- SAPARD: Tarım ve kırsal kalkınma için özel katılım programıdır.
- PHARE: Üyeliğe hazırlık için kurumsal kapasite geliştirilmesine yönelik projelerin desteklendiği programdır.

¹³⁰ T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, Sivil Toplum Diyalogu, <http://siviltoplumdiyalogu.org/program-hakkinda/> (19 Ağustos 2019).

¹³¹ T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, Sivil Toplum Diyalogu, <https://www.avrupa.info.tr/tr/sivil-toplum-diyalogu-897> (19 Ağustos 2019).

ISPA, SAPARD ve PHARE programları katılım öncesinde aday ülkelere alanları ile ilgili fon sağlayan programlardır. Bu programların yanında hemen hemen her alanda bir topluluk programı ile STK'lara fon olanakları sağlanmıştır. Bu fon ve programlar sayesinde STK'lar karar alma mekanizmalarını etkileme olanağına da kavuştukları görülmektedir. Bu programlardan bazıları şunlardır:

- Daphne Programı
- Pericles Programı
- Media Programı
- Civil Protection Topluluk Programı
- Culture 2000 Topluluk Eylem Programı
- Customs 2002 Programı
- IDA 2 Programı
- Fiscalis Topluluk Programı
- Socrates 2 Topluluk Eylem Programı
- Leonardo da Vinci 2 Programı
- Youth Education and Culture Programı
- ErasmusWorld Programı
- Marco Polo Programı

Bu ve benzeri programlar, hem AB'ye aday ülkelerin alt yapısını güçlendirerek üyeliğe hazırlamakta hem de sunulan Avrupa modelinin bu aday ülkelerin toplumları tarafından tanınıp benimsenmesi için sivil toplum aktörlerinin teşvik edilmesi amacını taşımaktadır¹³².

2007-2013 bütçe dönemi ile birlikte AB, aday ülkelere sağladığı mali yardım mekanizmasını yeniden yapılandırılarak yapılan katılım öncesi yardımlar tek çatı altında birleştirilmiştir. IPA adı altında birleştirilen yardımlar beş bileşen altında toplanmıştır. Söz konusu bileşenler şunlardır¹³³:

- Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma

¹³² Kocagül, s.63-67

¹³³ Kocagül, s.69.

- Sınır Ötesi İşbirliği
- Bölgesel Kalkınma
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
- Kırsal Kalkınma (IPARD)

IPA ile aday ülkelerin AB üyeliği yolundaki ihtiyaç ve öncelikleri ile doğrudan ilişkili projelerin desteklenmesi hedeflenmektedir. Fonlar temel olarak, AB müktesebatına uyumun ve gerekli idari kapasitenin oluşturulması amacıyla kullanılmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının faydalandığı IPA-I Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma bileşeni altında; müktesebat uyumu, kamu yönetimi reformu, adalet ve içişleri reformu, sivil toplumun gelişimi ve temel haklar, çevre politikası, eğitim ve sağlık sistemi reformu, yolsuzluğa karşı daha verimli ve etkili bir mücadele yürütülmesi ve mali kontrol konulu projeler finanse edilmektedir¹³⁴.

Katılım Öncesi Yardım Aracının (IPA II) 2014-2020 dönemini kapsamaktadır. IPA II'nin temel bir amacı genişleme ülkelerinin, kendilerini AB'ye yakınlaştıran ve AB kuralları ve standartlarına uyum sağlamalarına yardımcı olan reformlarını desteklemektir. IPA II, 2014-2020 dönemi için katılım öncesi yardım sağlanmasına yönelik bir çerçeve oluşturmakta ve sivil toplumun daha fazla desteklenmesi ihtiyacına özel önem vermektedir¹³⁵.

Sivil topluma yönelik IPA yardımının bir bölümü, sözleşme makamı olarak Hazine ve Maliye Bakanlığı Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB) ve öncü kurum olarak Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı olmak üzere Türk makamları tarafından yönetilmektedir. Ayrıca sivil topluma yönelik IPA yardımının, Sivil Toplum Aracı (STA) üzerinden, AB Türkiye Delegasyonu tarafından da yönetilmektedir. STA, sivil toplumu güçlendiren ve sivil toplumun, demokrasi, insan hakları, toplumsal kapsayıcılık ve hukukun üstünlüğü ile ilgili olanlar dahil kamuoyu tartışmalarına etkin katılımını sağlayan çalışmaları desteklemektedir. MFİB bir uygulayıcı kurum olarak, AB tarafından finanse edilen programlar kapsamındaki tüm mal ve hizmet alımları ile

¹³⁴ Kocagül, s.73-74.

¹³⁵ T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, <https://www.avrupa.info.tr/tr/finansman-araclari-8853> (19 Ağustos 2019).

yapım işi ve hibelere ilişkin projelerin genel bütçeleme, ihaleye çıkma, sözleşme, ödeme, muhasebe ve mali raporlama işlerinden sorumludur¹³⁶.

Sivil Düşün, Türkiye'deki sivil toplumun ve aktivistlerin gereksinimlerini doğrudan ve hızlı bir şekilde karşılayan bir teknik destek programıdır. Sivil Düşün, AB Türkiye Delegasyonu tarafından 2012'de, IPA II STA Türkiye Programı kapsamında başlatılmıştır. Bu program, aktif vatandaşlık için ortamın iyileştirilmesini ve örgütlü bireylerin kapasitelerinin güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Sivil Düşün, Nisan 2014'ten bu yana, sivil toplum forumları, danışma ve bilgilendirme toplantıları ile eğitimler aracılığıyla Türkiye genelinde ağlar, platformlar, vakıflar, dernekler ve sendikalar gibi çeşitli STK'ları bir araya getirmeye devam etmektedir¹³⁷.

Demokrasi ve İnsan Hakları için Avrupa Aracı (DİHAA); demokrasinin, hukukun üstünlüğünün, insan hakları ve temel özgürlüklere saygının geliştirilmesi ve güçlendirilmesini teşvik etmek amacıyla STK'lara doğrudan mali destek vermektedir. Türkiye, dünyada DİHAA fonlarından en fazla yararlanan ülkeler arasında yer almaktadır¹³⁸.

Bu programların yanı sıra çeşitli STK'lar tarafından da hibe desteği sağlanmaktadır. Sivil Toplum İçin Destek Vakfı bu kuruluşlardan bir tanesidir. Sivil Toplum İçin Destek Vakfı, Türkiye'nin sosyal sorunlarının çözümünü bağışçılığın geliştirilmesinde görenler tarafından kurulmuştur. Sivil Toplum İçin Destek Vakfı, hem STK'ların finansal sürdürülebilirliklerine katkı yaparak kurumsallaşmalarına destek olmakta hem de var olan yeni çalışmaları desteklemektedir. Böylece Türkiye'de sosyal sorunların çözülmesine önemli bir katkı sağlayacağını düşünmektedir¹³⁹.

Vakıf, stratejik bağışçılık yoluyla sivil toplumun yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler üretmesine katkı sağlayarak, kuruluşunun ilk beş senesinde üç ana konuda

¹³⁶ T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, <https://www.avrupa.info.tr/tr/finansman-araclari-8853> (19 Ağustos 2019).

¹³⁷ T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, Sivil Düşün, <https://www.avrupa.info.tr/tr/sivil-dusun-899> (19 Ağustos 2019).

¹³⁸ T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, <https://www.avrupa.info.tr/tr/dihaa-900> (19 Ağustos 2019).

¹³⁹ Sivil Toplum için Destek Vakfı, <http://siviltoplumdestek.org/hakkimizda/> (20 Ağustos 2019).

belirlediği öncelikler çerçevesinde çeşitli faaliyetlerini yaşama geçirmektedir. Bu üç ana konu şunlardır¹⁴⁰:

Bağışçılara Hizmet: Sivil topluma hibe fonları aracılığıyla bağış yaparak destek olmak isteyen kişilerin, şirketlerin ihtiyaçlarına ve önceliklerini tespit edip etkisi ölçülebilir ve çoğaltılabilir çalışmalar yapan STK'larla bağışçılar arasında köprüler kurarak bağışların en verimli şekilde ilgili kurumlara ulaştırılmasını sağlamaktadır. Bağışların sonucunun izlenmesi ve raporlanmasıyla ilgili süreçleri kurgulayarak şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin yaşama geçmesini ve bağışçıların sivil toplum paydaşlarıyla temas etmesini sağlayarak karşılıklı bir öğrenme ve deneyim süreci yaratılmaktadır.

STK Destek: Bağışçıların sivil toplumun ihtiyaçlarına yönelik hibe fonları oluşturmaları yoluyla STK'lar desteklenmektedir. Hibeler aracılığıyla sağlanan desteklerin en etkili şekilde yaşama geçirilmesine yönelik olarak danışmanlık destekleri verilmektedir.

Bağışçılık Kültürünün Gelişimi: Türkiye'de bireysel ve kurumsal düzeylerde stratejik bağışçılığın gelişmesine yönelik çeşitli faaliyetler yaşama geçirilerek bağışçılık kültürünün gelişimine destek olunmaktadır.

Sivil Toplum İçin Destek Vakfı'nın dört çeşit hibe programı bulunmaktadır. Bu programlar kısaca şunlardır:

1. Kurumsal Hibe Programı, dezavantajlı kesimlerin toplumsal katılımını geliştirmek ya da sosyal refahını artırmak amacıyla çalışan STK'ların kurumsal kapasitelerini desteklemek amacıyla 2016'da oluşturulmuştur. Kurumsal Hibe Programı kapsamında bir STK'nın kurumsal gelişimini sağlamaya yönelik çeşitli faaliyetlerin karşılığı olan kira, insan kaynağı, uzman desteği, seyahat gibi kalemleri içeren başvurular kabul edilmektedir. Kurumsal Hibe Programı 2019 – 2020 döneminde, geçtiğimiz senelerden farklı olarak, desteklenecek STK'lara vereceği finansal desteğin yanı sıra, kuruluşların kurumsal gelişimlerini

¹⁴⁰ Sivil Toplum için Destek Vakfı, <http://siviltoplumdestek.org/hakkimizda/> (20 Ağustos 2019).

desteklemeye yönelik farklı olanakları da seferber etmeyi düşünmektedirler. Bu çerçevede, vakıf tarafından geliştirilen kurumsal kapasite bileşeni ile desteklenen STK'ların bir yıl süreyle finansal sürdürülebilirlik (kaynak geliştirme), aynı alanlarda çalışan STK'larla ortak çalışmalar yapma, yeni bir fikri proje haline getirme ve uygulama, üzerinde çalışılan sosyal sorunla ilgili kamuoyu yaratma ya da karar alıcıları etkileme (savunuculuk ve lobi faaliyetleri), toplumda ve hedef kitlede yaratılan etkiyi ölçme ile kurum içi ve dışı iletişim konularında uzman kişilerle çalışarak kurumsal kapasitelerini güçlendirmeleri de hedeflenmektedir¹⁴¹.

2. Proje Hibe Programı daha önce yürütülen bir projenin devam etmesine ya da yeni bir proje fikrine yönelik hibe ve olanakları yaşama geçirmektedir. Bu hibe desteği için başvuran STK'ların dezavantajlı kesimlerin toplumsal katılımını geliştiren ya da sosyal refahını artıran alanlarda çalışıyor olması gerekmektedir. Program belirli bütçe ve kurumsal kapasiteye sahip kuruluşların aşağıda da yer alan 2 tür projelerini desteklemek için oluşturulmuştur:

- Yeni projeler
- Devam eden ancak sosyal etkisini artırmak ya da ulaştığı rakamları büyütmek isteyen projeler

Türkiye'de kurulmuş dernekler, vakıflar, kooperatifler ve diğer kar amacı gütmeyen kuruluşlar bu programdan yararlanabilmektedir. Ancak meslek ve yardım kuruluşlarıyla sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakıfları bu hibe programından yararlanamamaktadırlar¹⁴².

3. Çocuk Fonu 2017'de Sivil Toplum için Destek Vakfı bünyesinde kurulmuştur. Çocuk Fonu'nun amacı 0 – 15 yaşları arasındaki çocukların ve gençlerin ihtiyaçları ve hakları üzerine çalışan STK'ların çalışmalarını desteklemektir. Bu hibe programı kapsamında desteklenecek projelerin

¹⁴¹ Sivil Toplum için Destek Vakfı, <http://siviltoplumdestek.org/kurumsal-hibe-programi/> (20 Ağustos 2019).

¹⁴² Sivil Toplum için Destek Vakfı, <http://siviltoplumdestek.org/proje-hibe-programi/> (20 Ağustos 2019).

odağında 0-15 yaş arası çocukların temel çocuk haklarına erişimlerini tesis etmeye yönelik projeler bulunmaktadır¹⁴³.

4. Yarınlar Uçuyoruz Programı da gençlerin Türkiye içindeki toplumsal fayda ve dayanışma temelli fikirlerini desteklemek için kurulan bir hibe programıdır. 18-29 yaş arası gençler, gençlik grupları ve gençler için faaliyet gösteren STK'lar bu fondan yararlanabilmektedirler. Fon, Sivil Toplum için Destek Vakfı koordinasyonunda, Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) yürütücülüğünde ve Pegasus Hava Yolları'nın mali desteğiyle yaşama geçmektedir¹⁴⁴.

Bu hibe programları, hibe desteği verilen proje ve kurumlarla ilgili detaylı bilgiler kurumun internet sayfasında yer almaktadır.

Bir diğer kuruluş, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Derneği (STGM)'dir. STGM 2004'da kurulmuş "Güçlü ve Demokratik Sivil Toplum" vizyonu ile çalışmalarına devam eden bir STK'dır. Misyonu; sivil toplumda katılım ve demokrasinin geliştirilmesinin sağlanması, kurumsal kapasite ve özerkliğin güçlendirilmesi ve sivil toplumun karar alma süreçlerinde söz sahibi olması için savunuculuk, kampanya, araştırma, eğitim ve lobicilik çalışmaları yürütmektir¹⁴⁵. STGM özellikle hak temelli çalışan yerel sivil örgütlerine kapasite geliştirme çalışmalarında destek olmaktadır. Bu amaçla Kapasite Güçlendirme Programı geliştirilmiştir. STGM'nin temel kapasite geliştirme programı; yerinde kurumsal destekler, ihtiyaç temelli eğitimler, ağ kurma, toplantı destekleri ve genel kapasite geliştirme eğitimleri gibi desteklerden oluşmaktadır¹⁴⁶.

Bunların yanı sıra Hollanda Kraliyeti Büyükelçiliği, Hollanda İstanbul Başkonsolosluğu ve İsveç Uluslararası Kalkınma Ajansı gibi yabancı kurumlarda STK'ların projelerine destek sağlamaktadır.

¹⁴³ Sivil Toplum için Destek Vakfı, <http://siviltoplumdestek.org/cocuk-fonu/> (20 Ağustos 2019).

¹⁴⁴ Sivil Toplum için Destek Vakfı, <http://siviltoplumdestek.org/yarınlar-ucuyoruz/> (20 Ağustos 2019).

¹⁴⁵ T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, <https://www.avrupa.info.tr/tr/stgmnin-desteklenmesi-8864> (22 Ağustos 2019).

¹⁴⁶ Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, <http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/goster/program-hakkinda> (22 Ağustos 2019).

3.4. Türkiye’deki Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasitelerinin Güçlendirilmesine Yönelik Kamusal Destek Programları

Türkiye’de STK’ların kapasitelerinin güçlendirilmesine yönelik İstanbul Kalkınma Ajansı (ISTKA) ve T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından çeşitli programlar adı altında kuruluşlara hibe desteği sağlanmaktadır. Bu kuruluşlara değinmeden önce ilk olarak Türkiye’de sivil toplum alanındaki mevcut durum, yaşanan gelişmeler ve çalışmalara değinilecektir. Bu konuyla ilgili olarak, 2019-2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları ve Onuncu-On Birinci Kalkınma Planları incelenecektir.

Sivil toplum alanında mevcut durum, yaşanan gelişmeler ve çalışmalar 2019-2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programlarında ve Onuncu-On Birinci Kalkınma Planlarında detaylı bir şekilde yer almaktadır.

Onuncu Kalkınma Planında belirtilen durum analizinde, toplumsal bütünleşme ve yardımlaşmada önemli rol oynayan, kalkınma sürecine tüm kesimler dahil edilerek katılımcı ve demokratik süreçleri güçlendiren STK’lara yönelik önemli idari ve yasal düzenlemeler yapıldığı, örgütlenme hak ve özgürlüğüne daha fazla olanak sağlayan bir ortam oluşturulduğu, dernek ve vakıfları ilgilendiren mevzuatın iyileştirilerek uygulamada görülen aksaklıkların giderildiği ifade edilmiştir¹⁴⁷. Örneğin Vakıflar Kanunu, sivil toplumu güçlendirecek, temel hak ve özgürlüklerin alanını genişletecek şekilde yeniden düzenlenmiştir¹⁴⁸. STK’lara kamu yararı ve vergi muafiyeti çerçevesinde vergisel ayrıcalıklar sağlanmakta, ilgili mevzuat çerçevesinde kamu kaynağı aktarılmakta ve kamu-STK işbirlikleri kurulabilmektedir. Bu kapsamda Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı, SODES, Kalkınma Ajansları ve çeşitli Bakanlıklarca yürütülen hibe programlarıyla STK’lara kaynak kullandırılmakta ve ortak projeler gerçekleştirilmektedir. Kamu-STK işbirliğinin çerçevesi ve yöntemleri, kaynak miktarı ve çeşitliliğinin artırılması ihtiyacının devam ettiği belirtilmiştir. STK’lara

¹⁴⁷ T.C. Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf> (10 Aralık 2019), s.39.

¹⁴⁸ T.C. Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), s.28

yönelik daha bütüncül bir politika oluşturabilmek için yasal ve kurumsal düzenleme ihtiyacı bulunmaktadır.¹⁴⁹.

Onuncu Kalkınma Planında güçlü, çeşitli, çoğulcu, sürdürülebilir bir sivil toplum için uygun ortamın oluşturularak sosyal ve ekonomik kalkınma süreçlerine toplumun tüm kesimlerinin daha etkin katılımının sağlanması temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere beş adet politika belirlenmiştir. Bu politikalar şunlardır¹⁵⁰:

1. **240.**STK'ların kurumsal kapasitelerini güçlendirmek, sürdürülebilirliklerini ve hesap verebilirliklerini sağlamak amacıyla kapsayıcı yasal ve kurumsal düzenleme yapılacaktır.
2. **241.**Ulusal öncelikler ve kamu yararı doğrultusunda faaliyet gösteren STK'lar öncelikli olarak desteklenecektir.
3. **242.**STK'ların kalkınma sürecine daha fazla katkı yapabilmeleri amacıyla gerçek ve tüzel kişilerin yapacakları mali desteklere yönelik vergisel teşvikler gözden geçirilecek ve geliştirilecektir.
4. **243.**Vergi muafiyeti ve kamu yararı statülerinin tanımı ile kriterleri uluslararası standart ve uygulamalara uygun şekilde yeniden düzenlenecektir.
5. **244.**STK'ların iç ve dış denetim standartları belirlenecek, etkin ve objektif denetime önem verilecektir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin ilk kalkınma planı olan On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) uzun vadeli bir perspektifle ülkemizin kalkınma vizyonunu ortaya koyarak, milletin temel değerlerini ve beklentilerini karşılamak, ülkemizin uluslararası konumunu yükseltmek ve halkın refahını artırmak için temel yol haritası olacak şekilde hazırlanmıştır. Bu planla birlikte sivil toplum alanında da çeşitli politikalar ve hedefler belirlenmiştir¹⁵¹.

¹⁴⁹ T.C. Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), s.39.

¹⁵⁰ T.C. Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), s.40.

¹⁵¹ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf> (10 Aralık 2019), s.1.

On Birinci Kalkınma Planı'nda yerel düzeyde sivil toplum ve özel kesim ile kamu idareleri arasında koordinasyonu artıran mekanizmaların geliştirilmesinin ve bütün paydaşların katılımıyla birlikte ortak kararların alınmasının önemine değinilmiştir. Bunun dışında STK'ların kurumsal, beşeri ve finansal kapasitelerinin güçlendirilmesi de hedeflenenler arasında yer almaktadır¹⁵².

On Birinci Kalkınma Planı da tıpkı Onuncu Kalkınma Planı gibi bakanlıklar başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra toplumumuzun tüm kesimlerinden çok sayıda temsilcinin katkılarıyla katılımcı bir yaklaşımla hazırlanmış olup güçlü bir sivil toplum varlığına önem verilmiştir¹⁵³. Bu katılımcılar arasında kamu ve özel sektör temsilcilerinin yanında STK temsilcileri, akademisyenler ve düşünce kuruluşlarının fikirlerine de yer verilmiştir. Ayrıca programda imalat sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren STK'lara yönelik kapasite geliştirme programı uygulanacağına ve sektörel ortak sorunlara çözüm getiren araştırma projelerine destek verileceği ifade edilmiştir¹⁵⁴.

On Birinci Kalkınma Planında sivil toplum için amaçlar ve politikalar belirlenmiştir. Ancak bu amaç ve politikalar 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda tablo şeklinde yazıldığı için daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir. Ancak 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'ndaki amaç ve politikalara geçmeden önce 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'ndaki amaç ve hedeflere değinilmesinin daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

¹⁵² T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), s.189.

¹⁵³ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), s.2.

¹⁵⁴ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), s.60.

Tablo 4
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019 Cumhurbaşkanlığı
Yıllık Programı Politika ve Tedbirler

Politika/Tedbir	Sorumlu/İşbirliği Yapılacak Kuruluşlar	Süre	Yapılacak İşlem ve Açıklama
STK'ların kurumsal kapasitelerini güçlendirmek, sürdürülebilirliklerini ve hesap verebilirliklerini sağlamak amacıyla kapsayıcı yasal ve kurumsal düzenleme yapılacaktır. (Kalkınma Planı p.240)			
Tedbir 52. STK'lara ilişkin ikincil mevzuat çalışmaları yapılacaktır.	İçişleri Bakanlığı (S), Adalet Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Göç İdaresi Genel Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü, AFAD, Üniversiteler, STK'lar	Aralık Sonu	Paydaş kurumlarla birlikte sivil toplumun gelişmesi, güçlenmesi ve desteklenmesi, kamu kurumlarıyla ilişkileri gibi alanlara yönelik ihtiyaç analizi yapılarak gerekli ikincil mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilecektir.
Tedbir 53. STK'lara ilişkin bilgi sisteminin geliştirilmesine devam edilecek, kamu kurum ve kuruluşları ile entegrasyonlar gerçekleştirilecektir.	İçişleri Bakanlığı (S), Gençlik ve Spor Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı, MASAK, TÜİK, AFAD, TÜRKSAT	Aralık Sonu	DERBİS veri tabanında bulunan bilgilerin diğer kamu kurum ve kuruluşları ile paylaşılmasına yönelik entegrasyon çalışmalarına devam edilecektir.
Tedbir 54. Kamu yararına çalışma statüsüne sahip sivil toplum kuruluşlarının şeffaflık ve hesap verilebilirliklerini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.	İçişleri Bakanlığı (S), Adalet Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Üniversiteler, STK'lar	Aralık Sonu	Kamu yararına çalışma statüsüne sahip sivil toplum kuruluşlarının şeffaf ve hesap verilebilir olmasını sağlamak üzere gerekli mevzuat çalışmaları yapılacaktır.
Tedbir 55. Gerçek ve tüzel kişilerin e-devlet üzerinden dernek üyelik bilgilerinin sorgulanabilmesi sağlanacaktır.	İçişleri Bakanlığı (S), TÜRKİSAD, STK'lar	Aralık Sonu	Tüm dernek üyeliklerinin DERBİS'e girilmesi için gerekli güncellemeler yapılacak ve e-devlet üzerinden kişilerin kendi üyeliklerini sorgulayabilmesine ilişkin servis açılacaktır.

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.100.

2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda amaçlar ve politikalar şu şekilde belirlenmiştir¹⁵⁵:

Amaçlar ve Hedefler: *“Güçlü, çeşitli, çoğulcu ve sürdürülebilir bir sivil toplum için uygun bir ortam oluşturularak sosyal ve ekonomik kalkınma süreçlerine toplumun tüm kesimlerinin daha etkin katılımının sağlanması temel amaçtır. Bu kapsamda STK’ların kurumsal kapasiteleri ile yasal çerçeve ve idari yapılanma geliştirilecek, sivil toplum-kamu-özel sektör işbirliği artırılacak ve sosyal diyalog ortamı geliştirilecektir.”*

Politika ve Tedbirler: 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında politika ve tedbirler aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı ve On Birinci Kalkınma Planı'nda yer alan amaçlar ve politikalar şöyledir¹⁵⁶;

Amaç: *“Sivil toplum bilincinin gelişmesi, örgütlü sivil toplumun güçlenmesi, STK’ların saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun bir yapıya kavuşması ve devletin karar alma süreçlerine etkin katılımının sağlanması temel amaçtır”¹⁵⁷.*

Politika ve Tedbirler: 2020 yıllık programında politika ve tedbirler aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

100. ¹⁵⁵ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.99-

371. ¹⁵⁶ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.369-

¹⁵⁷ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), s.192.

Tablo 5
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı
Yıllık Programı Politika ve Tedbirler

Politika/Tedbir	Sorumlu/İşbirliği Yapılacak Kuruluşlar	Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler
Demokratik, katılımcı, çoğulcu, şeffaf ve hesap verebilir örgütlü bir sivil toplumun oluşumunu güçlendirecek düzenlemeler yapılacaktır. (Kalkınma Planı p.776)		
Tedbir 776.1. Sivil toplum ve gönüllülük alanını güçlendiren kapsayıcı bir çerçeve düzenleme yapılacaktır.	İçişleri Bakanlığı (S), Gençlik ve Spor Bakanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, İlgili STK'lar	1. Diğer ülke örnekleri incelenerek mevzuatımızda yapılabilecek düzenlemeler tespit edilecektir.
Tedbir 776.2. Uluslararası standartlarla uyumlu bir STK veri tabanı oluşturulmasına yönelik çalışmalar tamamlanacak, sivil toplum alanında güvenli ve düzenli veri toplanacak ve yayımlanacaktır	İçişleri Bakanlığı (S), TÜİK, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, İlgili STK'lar	1. Derneklere COPNI ve NACE kodlarının verilmesine ilişkin sınıflandırma çalışmaları tamamlanacaktır.
Tedbir 776.3. STK'ların iç ve dış denetimine ilişkin süreçler şeffaflık ve hesap verebilirlik ilke ve uygulamaları çerçevesinde yeniden düzenlenecektir.	İçişleri Bakanlığı (S), İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, STK'lar	1. İlgili tarafların katılımıyla mevcut süreçlerin şeffaflık ve hesap verebilirliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.
Tedbir 776.4. Karar alma ve mevzuat hazırlama süreçlerinde STK'ların katılımını ve etkinliğini artıracak çalışmalar yürütülecektir.	İçişleri Bakanlığı (S), Gençlik ve Spor Bakanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, Yerel Yönetimler, STK'lar	1. Diğer ülke örnekleri ve ulusal mevzuatımız incelenerek STK'ların katılımını ve etkinliğini güçlendirmeye yönelik mevcut katılımcı mekanizmalar gözden geçirilecek ve yeni katılımcı mekanizmalar geliştirilecektir.
STK'ların sürdürülebilirliklerine katkı sağlayacak, idari ve mali alanlarda düzenlemeler gerçekleştirilecektir. (Kalkınma Planı p.777)		
Tedbir 777.1. Gerçek ve tüzel kişilerin STK'lara yapacağı desteklere yönelik vergisel düzenlemeler sosyal ve ekonomik faydayı artıracak şekilde yeniden değerlendirilecektir.	İçişleri Bakanlığı (S), Avrupa Birliği Başkanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, STK'lar	1. Diğer ülke örnekleri ve ulusal mevzuatımız incelenerek düzenleme ihtiyacı olan alanlar tespit edilecek ve oluşturulan çalışma gruplarıyla mevzuat taslağı çalışmalarına başlanacaktır.
Sivil toplum-kamu işbirliği güçlendirilecek, kamunun ve STK'ların kapasiteleri geliştirilecektir. (Kalkınma Planı p.778)		
Tedbir 778.2. STK'lara yönelik proje hazırlama, fon bulma gibi alanlar başta olmak üzere kapasite geliştirme eğitimleri yaygınlaştırılacaktır	İçişleri Bakanlığı (S), Avrupa Birliği Başkanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, Yerel Yönetimler, STK'lar	1. Dört kapasite geliştirme eğitimi düzenlenecektir.
Sivil toplum faaliyetlerine yönelik farkındalık artırılacak, bu alandaki araştırmalar desteklenecektir. (Kalkınma Planı p.779)		
Tedbir 779.1. STK'ların görünürlüğü, başarılı faaliyetleri kamuoyuyla paylaşılarak artırılabilecektir.	İçişleri Bakanlığı (S), Gençlik ve Spor Bakanlığı, Avrupa Birliği Başkanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, İlgili Kamu Kurum ve Kuruluşları, Yerel Yönetimler, STK'lar	1. Sivil toplum alanında iyi uygulama örnekleri araştırılarak bu konuda bir yayın hazırlanacak ve ülke genelinde dağıtımı sağlanacaktır.
Tedbir 779.3. Küçük yaşlardan itibaren çocukların sivil toplum faaliyetleriyle tanışması ve gönüllülük bilincinin oluşmasına yönelik olarak okullarda uygulamalar başlatılacaktır	İçişleri Bakanlığı (S), Gençlik ve Spor Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Yerel Yönetimler, STK'lar	1. Eğitimciler, akademisyenler, ilgili kamu kurumu ve STK temsilcilerinin katılımıyla bir çalıştay düzenlenecektir. 2. Okullarda gönüllülük alanında uygulanabilecek müfredat ve model çalışmaları yapılacaktır.

Tedbir 779.4. Üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK faaliyetlerine katılımı ile STK'larda staj imkânlarının kolaylaştırılması teşvik edilecektir.	İçişleri Bakanlığı (S), Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Avrupa Birliği Başkanlığı, SGK, YÖK, Üniversiteler, Yerel Yönetimler, STK'lar	1. İlgili kurum ve kuruluşların temsilcilerinden bir çalışma grubu oluşturularak, üniversite öğrencilerinin gönüllülük ve STK'larda staj imkânlarına yönelik modeller belirlenecektir.
Tedbir 779.5. Üniversitelerde sivil toplum merkezlerinin yaygınlaştırılması ve sivil toplum sertifika ve yüksek lisans programlarının açılması için çalışma yapılacaktır.	İçişleri Bakanlığı (S), Avrupa Birliği Başkanlığı, Üniversiteler, Yerel Yönetimler, STK'lar	1. İlgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla ortak çalışmalar neticesinde iki STK merkezi açılacaktır.

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.369-371.

Hedefler: 2020 yıllık planında hedefler rakamsal olarak şu şekilde ifade edilmiştir¹⁵⁸:

Tablo 6
T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Hedefler

Performans Göstergeleri	Birim	2018	2019(1)	2020(2)
Dernek Sayısı	Adet	113 243	117 100	121 000
Vakıf Sayısı	Adet	5 158	5 260	5 380
Kamu Yararına Dernek Sayısı	Adet	384	402	424

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.371.

*(1) Gerçekleşme tahmini

*(2) Program

Kalkınma planlarında ve cumhurbaşkanlığı yıllık programlarında sivil toplum alanındaki mevcut durum, bu alanın geliştirilmesine yönelik politikalar, tedbirler, amaçlar ve hedefler bu şekilde yer almaktadır. Bu yıllık program ve planlarda kalkınma ajansları ve çeşitli bakanlıklarca STK'lara yönelik yürütülen hibe programlarına, STK'ların bu programlardan faydalanmasını sağlayarak kaynak kullandırıldığına ve ortak projeler gerçekleştirildiğine yönelik bilgiler yer verilmiştir. Bu programlardan da kısaca bahsedilmesi araştırmamız yönünden faydalı olacaktır.

İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) STK'lara, özel işletmelere ve kamu kurumlarına fon sağlayan önemli kuruluşlardan birisidir. İSTKA; kamu kesimi, özel kesim ve STK'lar arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek amacıyla, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi

¹⁵⁸ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.371.

hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla 2008’de kurulmuş olup Ağustos 2009’da da aktif olarak faaliyete başlamıştır¹⁵⁹. İSTKA tarafından desteklenen birçok proje bulunmaktadır. Bu projelerin tanıtım kitapları kurumsal web sayfasında detaylı bir şekilde yer almaktadır¹⁶⁰. İSTKA gibi Ankara Kalkınma Ajansı’da hibe desteği sağlamaktadır.

STK’ların projelerine destek sağlayan bir diğer kurum Gençlik ve Spor Bakanlığı’dır. Gençlik ve Spor Bakanlığı; gençler için daha iyi yaşam şartları ve yeni fırsatlar sağlamak, gençlerin kişisel ve sosyal gelişimlerini desteklemek, potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağlamak, sosyal yaşamın her alanına etkin katılımlarını artırmak amaçları doğrultusunda Gençlik Projeleri Destek Programını kurmuştur. Bu programdan çeşitli STK’lar ile kurum ve kuruluşlar yararlanabilmektedir¹⁶¹.

Bu durumda STK’lara kamu kurumları tarafından da kaynak yaratıldığı söylenebilir. Küreselleşme süreciyle birlikte ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik gelişmeler sivil toplum kavramını ulusal, yerel ve uluslararası alanda yeniden canlandırırken, Türkiye’de STK’ların ekonomik ve sosyal kalkınma çabalarına daha aktif katkı sunması ve karar alma süreçlerinde STK’ların bilgi, deneyim ve işbirliğinden yararlanılması önem kazanmıştır¹⁶².

Ülkemizde STK’lar, son dönemlerde gündem oluşturan ekonomik krizler, göç ve çevre sorunları karşısında toplumsal dayanışma ve ilave kaynak yaratma potansiyelleriyle önemli bir paydaş haline geldiği görülmektedir. STK’ların yerele yani hizmet sunulan kitleye yakın olmaları karar alma mekanizmaları ile yararlanıcılar arasında bir açıdan köprü işlevi görmelerini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yerel yönetimlerde de katılımcı süreçlere katkıda bulunmalarına sebep olmuştur¹⁶³. Karar alma süreçleri bağlamında Kent konseyleri önemli bir örnek oluşturmaktadır. Ayrıca Kent konseylerinin yanı sıra zaman ve teknoloji ile uyumlu olacak şekilde yeni katılım süreçlerinin geliştirilmesi çalışmalarına da devam edilmektedir.

¹⁵⁹ İstanbul Kalkınma Ajansı, <https://www.istka.org.tr/kurumsal/hakkimizda/> (19 Ağustos 2019).

¹⁶⁰ İstanbul Kalkınma Ajansı, <https://www.istka.org.tr/projeler/tamamlanan-projeler/> (20 Ocak 2020).

¹⁶¹ T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, <https://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/3066/3065/program-hakkinda.aspx> (20 Ağustos 2019).

¹⁶² T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.368.

¹⁶³ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.98.

Teknolojide yaşanan olumlu gelişmeler iletişim alanının da gelişmesine katkı sağladığı görülmektedir. Özellikle sosyal medya ağları başta olmak üzere yaygın, kolay, hızlı ve ucuz haberleşme mümkün hale gelerek STK'ların uluslararası bilgi alışverişine ve işbirliğine olanak tanımaktadır. Bu durum bireysel farkındalık yaratarak kişi, kurum ve kuruluşların sorunların çözümü için harekete geçmelerini kolaylaştırmaktadır¹⁶⁴.

Son dönemde ülkemizde sivil toplum faaliyetleri önemli ölçüde yaygınlaştığı, STK'ların sayısı ve kapasitelerinde gelişmelerin sağlandığı, kamu kesimi ile STK'lar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi yönünde ilerlemelerin kaydedildiği görülmektedir. Ülkemizde sivil topluma yönelik uygulama ve düzenlemelerin eşzamanlı olarak yürütülebilmesi ve Türkiye'de sivil toplumun güçlendirilmesi amacıyla İçişleri Bakanlığı bünyesinde 2018'de kurulan Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün kapasitesinin görev alanıyla uyumlu olacak şekilde geliştirilmesi ihtiyacı sürmektedir. Bunun yanı sıra aynı yıl oluşturulan Sivil Toplum İstişare Kurulunun da aktif olarak çalışması sivil topluma yönelik politikaların geliştirilmesi, kamu ile STK'lar arasındaki eşgüdüm ve işbirliğinin güçlendirilmesi yönünden önem taşımaktadır¹⁶⁵.

Türkiye'de bireysel bağışçılık ve hayırseverlikte geleneksel yaklaşımlar devam etmektedir. Bu kapsamda gerek bireysel gerekse kurumsal bağışçılar destek verecekleri alanlarda sosyal yardım ve eğitim konularına öncelik vermektedir. Ülkemizde son dönemlerde sosyal girişimciliğin gelişmesi, özel sektörün giderek artan oranda STK'ların çalışmalarına ve çeşitli kamu-STK işbirliği projelerine destek vermesi bu alanda önemli katkılar sağlarken kendi faaliyetlerine olan ilgi ve talebi artırmaktadır. Diğer yandan son yıllarda “sosyal yenilik” kavramı toplumsal, ekonomik, kültürel ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler üretmeyi amaçlayan girişimciler, kamu kuruluşları ve STK'lar için önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir. Nitelik, sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, kendi içinde demokratikleşme, şeffaflık ve hesap verebilirlik, finansman, ortak çalışmalar yürütebilme kültürü, destek araçlarının etkinleştirilmesi, teknik, idari ve kurumsal kapasite ülkemizdeki STK'ların çeşitliliği, yaygınlığı ve verimliliği yönünden geliştirilmesi gerekli alanları oluşturmaktadır.

¹⁶⁴ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.98.

¹⁶⁵ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.368.

STK'ların kapasitelerini geliştirmeye yönelik olarak proje hazırlama, fon bulma gibi alanlar başta olmak üzere kapasite geliştirme programları uygulanması, sivil toplum alanında küçük yaşlardan itibaren toplumsal farkındalığın artırılması ve görünürlük çalışmalarına öncelik verilmesi sivil toplumun güçlendirilmesi yönünden önem arz etmektedir¹⁶⁶.

Yurt dışında faaliyet gösteren Türk STK'ları ihtiyaç duyulan ülkelerde bilgi ve birikimlerini aktararak yürüttükleri faaliyetlerle önemli katkılarda bulunmakta, yurt dışındaki Türk vatandaşlarının kültürel değerlerini koruyabilmesi ve sosyal yardımlaşmanın temin edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda yurt dışı ve yurt içindeki STK'lar arasında bilgi alışverişi, ağ oluşturma ve işbirliği çalışmalarının geliştirilmesi ihtiyacı sürmektedir¹⁶⁷.

STK'lara yönelik amaçlar, hedefler ve eksiklikler ile birlikte bu amaçları gerçekleştirmeye ve eksiklikleri gidermeye yönelik geliştirilen politikalar bu şekilde ifade edilmiştir. STK'ların kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesine ve gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik devletin, AB'nin, özel vakıf ve kurumların çeşitli katkılarından söz edilmiştir. Ancak yapılan bu katkıların STK'lar tarafından hangi açıdan yeterli olup olmadığı konusunda elimizde yeterli bir veri ve inceleme bulunmamaktadır. Bu nedenle STK'ların geliştirilmesine yönelik yapılan bu katkıların yine STK'lar tarafından hangi açıdan yeterli ve yetersiz kaldığı konusunda detaylı bir araştırmanın yapılması önem kazanmıştır. Çeşitli STK'lar ile görüşmeler yapılarak bu konu ile ilgili olarak çeşitli çıkarımlara ulaşılabacaktır.

¹⁶⁶ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.368-369.

¹⁶⁷ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, s.369.

4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KAPASİTE GELİŞTİRMESİ VE PROJE YARDIMLARI ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi

Bu tez çalışması çerçevesinde Bu çalışmada kadın, çocuk ve genç gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren 7 sivil toplum kuruluşları ile görüşmeler yapılmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan görüşmelerde temel olarak; STK'ların insan kaynakları, mali kaynaklar ve teknik altyapıları bakımından kurumsal kapasiteleri olup olmadığı hakkında bilgi edinerek çeşitli çıkarımlarda bulunulması amaçlanmıştır. İkinci olarak, kuruluşların yapmış oldukları örnek bir proje incelenerek, bu projeyi yürütebilme, takibini yapabilme ve çıktılarını paydaşlarıyla paylaşabilme gibi kıstaslar çerçevesinde bir değerlendirme yapılarak, kapasiteleri ile arasındaki bağlantının incelenmesi amaçlanmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada Türkiye'de köklü bir geçmişe sahip çocuk, genç ve kadın gibi çeşitli alanlarda faaliyette bulunan STK'ların seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu seçilen STK'lar arasında da bir sınıflandırma yapılarak proje üretimi bakımından zengin olan ve bu projelerini daha çok dış kuruluşlardan destek alarak yapan kuruluşlara öncelik verilerek onlarla mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada öncelikli olarak internet üzerinden STK'ların kurumsal web sayfaları incelenmiştir. Daha sonra detaylı bilgi almak amacıyla belirlenen kuruluşlarla telefon ve e-posta yöntemiyle iletişime geçilmiştir. Kuruluşlardan randevular alınarak belirlenen sorular çerçevesinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat sonucunda elde edilen rapor, broşür ve kitaplardan kaynak olarak faydalanılmıştır.

4.2. Saha Çalışması Bulguları

4.2.1. Genel Bilgiler / Bulgular

Araştırmamız kapsamında çeşitli alanlarda faaliyette bulunan ve projeler geliştirerek çalışmalar yapan 7 STK belirleyerek bu kuruluşlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan STK'lar şunlardır:

- 1)Türk Eğitim Vakfı (TEV)
- 2)Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV)
- 3)Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV)
- 4)Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV)
- 5)Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı
- 6)Habitat Derneği
- 7)Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER)

Bu STK'lar ile ilgili kısa bir bilgilendirilme yapılması araştırmanın daha iyi anlaşılması yönünden önem taşımaktadır.

Türk Eğitim Vakfı (TEV): Türk Eğitim Vakfı, merhum Vehbi Koç'un önderliğinde eğitime gönül vermiş 205 hayırsever tarafından kurulmuştur. TEV 4 Mayıs 1967'den bu yana eğitim alanında faaliyet gösteren önemli vakıflar arasında yer almaktadır. Kuruluşun en önemli hedefi insan kaynağını bilgi üreten ve bilgiyi kullanan konumuna getirmektir. En temel amacı başarılı ve maddi desteğe ihtiyaç duyan öğrencilere burslar vermek, okul, öğrenci yurtları, eğitim merkezleri, kütüphaneler inşa ederek eğitim sistemine destek olmak, öğrencilerin çalışmalarını teşvik için ödüller vermek ve eğitim konularında bilimsel araştırmalar yapmaktır. TEV, Türkiye'de devletten sonra en çok burs veren kuruluştur. Vakıfta toplam olarak 140 kişi istihdam edilmekte olup üyelik sistemi bulunmamaktadır. Vakfın İstanbul başta olmak üzere toplamda 14 şubesi bulunmaktadır¹⁶⁸. Vakfın İstanbul'da ki binasının mülkiyeti kendisine aittir.

¹⁶⁸ TEV, **Faaliyet Raporu 2018**, İstanbul, 2019, s.4-5.

TEV'in hibe yoluyla yapılan bağışlar, vasiyet yoluyla yapılan bağışlar, TEV çelenkleri, mutlu ve özel gün bağışları, şahıs ve kurum bağışları olmak üzere toplamda beş tür kaynağı bulunmaktadır. Ayrıca yurtdışından da bireysel bağış almaktadırlar. Bunların dışında sanal ortamda bağış toplama programları bulunmaktadır. Programda, bağışçıların herhangi bir sorunla karşılaşması durumunda mail yöntemiyle canlı destek sunulmaktadır. TEV, Adım Adım ve Givin gibi modern bağış toplama teknikleri denilen platformlara katılmaktadır. Adım Adım'a 4 yıl önce katılan TEV, şu anda platform içerisinde en çok bağış toplayan STK olarak yer almaktadır.

Kuruluş kendi projelerini geliştirmenin yanı sıra çeşitli kurumlarla da ortak çalışmalar yaparak sosyal sorumluluk projelerine destek vermektedir. Kurum bünyesi içerisinde proje ekibi yer almaktadır. Bu ekip 10-15 günde bir toplanarak hayırseverlik ve bağışçılık metotlarını araştırmaktadır. Aynı zamanda da bu ekip hem sistemsel hem de teknolojik gelişmeleri takip ederek çeşitli projeler üretmektedir. TEV, bu zamana kadar bir AB projesi yapmamıştır. Ama AB ve diğer yurtdışı kuruluşlarından hibe alarak proje yapma fikri TEV'in bu seneki hedefleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra yurtdışında da 9 ülke ile çalışmakta ve Türkiye'de bilinen ve tanınan firmaların hepsiyle son 5-6 yıldır işbirliği içerisinde bulunmaktadır. TEV izin almadan yardım toplayan kuruluşlar arasında yer almaktadır. Bazı durumlarda hem medya ajansı hem de içerik ajansı olmak üzere profesyonel destek almaktadırlar. Teknik donanım bakımından gelişmişlerdir. Microsoft Dynamics Ax programını kullanmaktadırlar. Bu program bütün TEV şubelerinin iç birimlerinin bütünleşik olduğu gayrimenkullerin, süreçlerin, ilişkilerin ve maddi kaynakların takip edildiği ciddi bir programdır. TEV 2014'te bu programa geçmiştir. Tahminlere göre Türkiye'de başka bir STK tarafında bu program kullanılmamaktadır.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV): TÜSEV 1993'te aralarında Türkiye'nin önde gelen vakıf ve derneklerinin bulunduğu 23 STK tarafından üçüncü sektörün yasal, mali ve işlevsel altyapısını geliştirmek amacıyla kurulmuştur.

Türkiye' de güçlü bir sivil toplumun varlığı için çalışan TÜSEV;

- STK'lar için destekleyici bir yasal ve mali ortam yaratılması,

- STK'lara stratejik ve etkin bağışçılığın teşvik edilmesi,
- Kamu, özel sektör ve sivil toplum arasında diyalog ve işbirliğinin sağlanması,
- Türkiye'deki sivil toplumun uluslararası düzeyde tanıtılması ve işbirliklerinin kurulması,
- Sivil toplumla ilgili araştırmalar yapılması amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

TÜSEV'in bulunduğu yerin mülkiyeti kiradır. TÜSEV bünyesinde şu anda 10 kişi istihdam edilmektedir. Ama bu kişi sayısı belli projelere göre değişebilmektedir. TÜSEV uluslararası birçok kuruluşla işbirliği yaparak çeşitli projeler geliştirmektedir. TÜSEV içerisinde şu anda 81 tane STK yer almaktadır. Kuruluşun üye profili incelendiğinde %86 vakıf ve %14 dernekten oluştuğu görülmektedir¹⁶⁹. Bu 81 STK'nın sürekli bir araya gelip toplanması mümkün olmadığı için TÜSEV'in çalışmalarını düzenli olarak Yönetim Kurulu takip etmektedir. TÜSEV çalışmalarını Yasal Çalışmalar, Sosyal Yatırım, Uluslararası İlişkiler ve Ağ Kurma, Araştırma ve Yayınlar olmak üzere dört program alanı altında gerçekleştirmektedir. TÜSEV'in kamu kurumlarıyla yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu yüzden kamu kurumları görüş almak ve iş birliği kurmak için TÜSEV ile iletişim halindedir.

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV): TESEV 1994 yılından bu yana çözüm bekleyen sorun alanlarına ilişkin kanıta dayalı politika önerileri geliştirmeyi hedefleyen bağımsız bir düşünce kuruluşudur. TESEV bünyesinde 10 kişi istihdam edilmekte ve gönüllü çalışanı bulunmamaktadır. Kurumun bulunduğu yerin mülkiyeti kira olmakla birlikte başka bir şubesi bulunmamaktadır. TESEV; demokratikleşme, iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi, sosyal eşitsizliklerin giderilerek kapsayıcı politikaların geliştirilmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi için çalışmalar yürütmektedir. TESEV'de Kent Yönetimi ve Sürdürülebilirlik, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Dijital Politika Araçları, Çocuk Politikaları, Göç Politikaları, Sivil Toplumun Güçlendirilmesi, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik alanları öne çıkmaktadır. TESEV birçok ulusal ve uluslararası kurum ve

¹⁶⁹ TÜSEV, **Faaliyet Raporu 2018**, İstanbul, Mart 2019, s.8-9.

kuruluşlarla işbirliği yaparak çeşitli projeler geliştirmektedir¹⁷⁰. İstanbul 95, Daha Demokratik Bir Yerel Yönetişim için Sivil Toplumun Güçlendirilmesi Projesi ve Sürdürülebilir Kentleri Desteklemek: Kapsayıcı Yerel Yönetişim TÜSEV'in yaptığı projelerden birkaçını oluşturmaktadır¹⁷¹.

Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV): TOÇEV 1994'te Vakıf Başkanı Ebru Uygun ve beş arkadaşının, beş çocuğun eğitim yaşamını değiştirmek için yola çıkış hikayesi ile kurulmuştur. Vakıf kuruluşunun ilk yıllarında İstanbul'daki çocukların eğitimlerine destek olmuş ancak daha sonra okumak isteyen her çocuğa eğitim yaşamları süresince destek vermek amacıyla ülkenin her köşesine ulaşmıştır. *"Okumak her çocuğun hakkıdır"* ilkesi doğrultusunda okutulan çocuk sayısını arttırmak, destek olunan çocukların gereksinimlerini karşılamak, çocukların eğitim ve gelişim seviyelerini arttırmak, eğitim ile ilgili tespit edilen sorunlara çözüm getirecek projeler üretmek, diğer STK'larla güçlü işbirlikleri kurmak ve ortak projelerde etkin olmak TOÇEV'in hedefleri arasında yer almaktadır¹⁷². TOÇEV kurum olarak Özgürlüğüm, Yaşasın Okulumuz ve Enerjimiz Çocuklar İçin gibi toplamda 24 tane ulusal sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmiştir. TOÇEV bağış usulüyle çalışan bir vakıftır. Hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlardan bağış almaktadır.

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı: Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı 1990'da şiddetle yüz yüze olan kadınlarla dayanışmayı sürdürmek ve aile içindeki şiddete karşı mücadeleyi yaygınlaştırmak amacıyla kurulmuştur¹⁷³. Mor Çatı'da erkek şiddetine karşı mücadele feminist yöntemlere dayalı olarak yürütülmektedir. Kadınlara destek verirken, onun adına karar vermemek, karar verme sürecinde baskı yapmak yerine, kendi kararı ne olursa olsun destek verilmektedir¹⁷⁴. Mor Çatı deneyimi olan ve çok fazla gönüllüye sahip bir örgüttür. Çalışmalarını çok fazla gönüllü gücüyle yürütmektedir. Bu nedenle belli şeyler sistematik olarak yapılmaktadır.

¹⁷⁰ TESEV, <https://www.tesev.org.tr/tr/turkiye-ekonomik-ve-sosyal-etudler-vakfi/> (7 Aralık 2019).

¹⁷¹ TESEV, **Faaliyet Raporu 2018**, İstanbul, 2019, s.10-17.

¹⁷² TOÇEV, <https://www.tocev.org.tr/Home/Page?id=35&title=Hakk%C4%B1m%C4%B1zda&fp=1955280534> (8 Aralık 2019).

¹⁷³ Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı, <https://www.morcati.org.tr/tr/tanisalim/oykumuz> (8 Aralık 2019).

¹⁷⁴ Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı, <https://www.morcati.org.tr/tr/neler-yapiyoruz/dayanisma-merkezi> (8 Aralık 2019).

Mor Çatı, Kadın Sığınakları Dayanışma Merkezleri Kurultayı'nda yer alan kadın örgütlerinden birisidir. Kadına yönelik şiddet ile ilgili olan bu kurultayda, yılda bir kere hem örgütler hem de kamu kurumu ve belediye çalışanları toplanmaktadır. Bu kurultaya 250 kişi katılmakta olup bu yıl 22'ncisi düzenlenecektir.

Mor Çatı dayanışma merkezlerinde şiddete uğrayan kadınlara psikolojik destek, gönüllü dayanışması ve hukuksal destek sağlanmaktadır. Mor Çatı'nın kaynakları birkaç bölümden oluşmaktadır. Birincisi maddi ve ayni bağışlardır. Yani kurumların ya da kişilerin parasal bağışları ya da sığınakta kalan kadın ve çocukların bilgisayar, pijama, yiyecek ihtiyaçlarına yönelik bağışlardır. İkincisi projelerdir. Kurum tarafından sürekli proje başvuruları yapılarak, buradan hem çalışmalar hem de çalışanların maaşları karşılanmaktadır. Üçüncüsü ürün satışlarıdır. İktisadi işletme üzerinden ürün geliştirilerek fatura karşılığı satılmaktadır. Bunlar Mor Çatı'nın gelir kaynaklarını oluşturmaktadır. Mor Çatı çeşitli bağışlar kabul etmenin yanı sıra dayanışma içerisinde olduğu kadın ve çocukları güçlendirmeye yönelik sosyal sorumluluk projelerine de olumlu yaklaşmaktadır. Öncelikli olarak, bu projelerin hem kadına karşı şiddetle mücadeleyi destekleyecek bir içeriğe sahip olmasına, hem de cinsiyetçi bakış açısı taşımamasına dikkat edilmektedir.

Habitat Derneği: Habitat Derneği sürdürülebilir kalkınma alanında çalışan bir STK'dır. Gençlerin sürdürülebilir kalkınmada etkin rol oynamasını hedefleyen Habitat, 1995'te Kopenhag Sosyal Kalkınma Zirvesi'nde ve Birleşmiş Milletler Habitat II Zirvesi için bir araya gelen eylemciler tarafından 1997'de kurulmuştur. Kuruluşun vizyonu dünya gençliği ile Türkiye gençliği arasında iletişim köprüsü kurmak, bu vizyon doğrultusunda gençlerin kapasitelerini geliştirmek ve uluslararası ortaklıklar kurmak adına bir çok proje ve program geliştirmektedir. Habitat Derneği'nde toplam 51 profesyonel çalışan bulunmaktadır. Projeler bazında toplam gönüllü sayısı 4370'tir. Kurumun bulunduğu yerin mülkiyeti kiradır.

Örgütlü ve gönüllülük bilinci ile hareket eden toplumların etkinliğine inanan Habitat; Kent Konseyi, Gençlik, Kadın, Engelli ve Çocuk Meclisleri ile Ulusal Gençlik Parlamentosu'nun kurulmasına öncülük etmiştir. Habitat bütün çalışmalarında hükümetler, yerel yönetimler, özel sektör ve STK'larla çok paydaşlı ortaklıklar

kurmaktadır. Ayrıca Habitat, UNDP'nın stratejik ortağıdır¹⁷⁵. Dernekte; Yönetim Kurulu, Yürütme Kurulu, Muhasebe Departmanı, Satın Alma ve İdari İşler Departmanı, Uluslararası İlişkiler Departmanı ve İletişim Departmanının yanı sıra içinde proje ekiplerinin yer aldığı Dijital Dönüşüm, Finansal Bilinç, Girişimcilik ve Mülteci Çalışmaları Programları olmak üzere dört tane çalışma alanı bulunmaktadır¹⁷⁶. Her departmanın başında bir direktör ve direktörlerin koordine ettiği proje ekipleri ve departman ekipleri bulunmaktadır.

Habitat'ın proje gerçekleştirme yönünden oldukça gelişmiş bir kuruluş olduğu görülmektedir. Minik Parmaklar Geleceği Programlıyor, Genç Dostu Kentler ve Bilgisayar Bilmeyen Kalmayacak gerçekleştirdiği projelerinden bazılarıdır. Habitat Derneği yürüttüğü projeleri destek ya da sponsorluk prensibi ile değil ortaklık prensibini benimseyerek yürütmektedir.

Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER): KA.DER, Mart 1997'de kurulmuş olup kadınların ve erkeklerin her alanda eşit olarak temsil edilmelerini savunan bir kadın örgütüdür. Toplumu ve bireyleri ilgilendiren kararların alındığı, seçim ve atama ile oluşan tüm karar organlarında kadın erkek eşitliğini demokrasinin bir gereği olarak kabul ederek seçimle ve atamayla geline tüm karar organlarındaki kadın temsil oranlarını yükseltmek için çalışmaktadır. Kurumda 4 kişi tam zamanlı 1 kişi yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. 2019 itibarıyla toplam gönüllü sayısı 250'dir. Bu gönüllü sayısı konuya ve etkinliklere göre değişebilmektedir. Kurumun bulunduğu yerin mülkiyeti kiradır. KA.DER'in 2019 itibarı ile 5 şubesi (Mersin, Adana, İstanbul Kadıköy, İzmir ve Ankara) ve 4 temsilciliği (Sakarya, Balıkesir, Doğu Akdeniz, Şanlıurfa) bulunmaktadır¹⁷⁷.

KA.DER, siyaset alanının toplumsal yaşam üzerindeki tayin edici özelliğini göz önünde bulundurarak, öncelikle siyasette eşit temsilin sağlanmasını ana hedef olarak belirlemiştir. Sosyal ve siyasal yaşamda erkek egemenliğine karşı kadın-erkek eşitliği bilincinin yükseltilmesi, kadınların politikaya katılımını engelleyen ekonomik, sosyal, kültürel ve yasal engellerin ortadan kaldırılması, kadınların karar alma

¹⁷⁵ Habitat Derneği, <https://habitatdernegi.org/habitat-hakkinda/> (10 Aralık 2019).

¹⁷⁶ Habitat Derneği, <https://habitatdernegi.org/habitat-hakkinda/calisma-alanlari/> (10 Aralık 2019).

¹⁷⁷ KA.DER, <http://ka-der.org.tr/hakkimizda/> (10 Aralık 2019).

organlarında eşit temsiliyi sağlamak için geçici özel önlem politikalarının yasalarda ve siyasi parti tüzüklerinde yer alması ve kadınlara yönelik ayrımcı ifadelerin yasa ve düzenlemelerden çıkartılması gibi çalışmalar yürütmektedir. Kadın Muhtarlar Projesi, Kadın Yurttaşların Güçlendirilmesi Projesi ve Yerel Politikacılar için Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Projesi gibi birçok proje gerçekleştirmiştir.

Kurumsal yapıları kısaca açıklanan bu STK'lar genel olarak kadın, çocuk ve gençlere yönelik alanlarda faaliyet göstermekte olup bu alanlara yönelik projeler geliştirmektedirler. Görüşülen STK'lar genel olarak geçmişten günümüze uzun yıllardır faaliyette bulunan kuruluşlar arasında yer almaktadır. Bu kuruluşlardan örneğin; TEV 52 yıl, TOÇEV 25 yıl ve KA.DER 22 yıldır faaliyette bulunmaktadır. Görüşme yaptığımız bütün kuruluşların en az yirmi yıldan fazla süredir faaliyette bulunmalarından dolayı genel olarak bir deneyim sahibi oldukları söylenebilir.

Bu STK'ların ofislerinin bulunduğu yerin mülkiyeti çoğunlukla kira olmakla birlikte TEV ofisinin mülkiyeti kuruluşun kendisine aittir. Bulundukları ofis mülkiyetlerinin kuruluşa ait olması bir açıdan avantaj olarak görülebilir.

Bu kuruluşların bünyelerinde istihdam ettikleri kişi sayıları farklılık göstermektedir. Örneğin; TEV bünyesinde 140 kişi istihdam edilirken, KA.DER de 4 kişi tam zamanlı ve 1 kişi yarı zamanlı olmak üzere toplam 5 kişi istihdam edilmektedir. Sürekli istihdam edilenlerin yanı sıra gönüllü olarak çalışan kişilerin de dikkate alınması gerekmektedir. Yine TEV ve KA.DER'i örnek olarak gösterirsek istihdam ettikleri kişilerle ters orantılı olarak KA.DER'in 2019 itibarıyla toplam olarak 250 gönüllüsü bulunurken, TEV'in gönüllü sayısı yok denilecek kadar azdır. Bazı kuruluşlar çalışmalarını gönüllü aracılığıyla yürütürken bazıları daha profesyonel bir şekilde yürütmektedir.

Görüşülen STK'ların temel olarak örgütsel bir teşkilat şemasına sahip oldukları görülmüştür. Bunun yanı sıra kuruluşlar tarafından, kurum içerisinde istihdam edilen kişilerin de görev dağılımları yapılarak ve bu bilgiler kurumsal web sayfalarında yer almaktadır.

Bu kuruluşlar düzenli bir bütçeye sahip olup, bu konu ile ilgili detaylı bilgileri faaliyet raporlarında göstermektedirler. Bazı kuruluşların bütçeleri yürüttükleri projelere bağlı olurken, bazı kuruluşların yürüttükleri projelerinin yanı sıra yapılan bağışlarda bütçelerini etkilemektedir.

Görüştüğümüz bütün kuruluşların bilgisayar, internet ve telefon gibi bütün teknolojik altyapı ve donanımlara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda özellikle Habitat Derneği'nin oldukça gelişmiş bir teknolojik altyapıya sahip olduğu söylenebilir.

Bu yaptığımız görüşmelerde kuruluşlar, faaliyet alanları ya da mevcut durumları çerçevesinde genel olarak bir sorun görmemekle birlikte zaman zaman çeşitli sıkıntılar ile karşılaştıklarını dile getirmişlerdir. Kuruluşlar tarafından bu sıkıntıların kimi zaman toplumun kendisinden, kimi zaman devletten kaynaklandığı belirtilmiştir.

Örneğin; TEV kurumunun temsilcisiyle yaptığımız görüşmede bu konu ile ilgili görüşlerini şu sözleriyle ifade etmiştir¹⁷⁸:

Toplumun sivil toplum üzerinden yardım faaliyetlerini yapma alışkanlığı henüz istediğimiz seviyede değil. Türk halkı genelde elden yardım yapmayı tercih ediyor. Bir STK üzerinden yardım yapmayı alışkanlık haline getirmiyorlar. Bu durum ise yapılan yardımların ölçülememesine ve istatistiksel verilerin alınamamasına sebep oluyor. Biz yardımların STK'lar üzerinden yapılmasını istiyoruz.

TESEV kurumunun temsilcisi aynı konu hakkındaki görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir¹⁷⁹:

Çok ciddi bir sorununuz yok. Bazen ülkenin genel politikasından dolayı işlerimizin uzadığı durumlar oluyor. Mesela bazı projeler kapsamında saha planlaması yapıyoruz ancak bunların süresi uzuyor. Data topluyoruz ancak bazen eksik veri oluyor. Bu gibi durumlarla

¹⁷⁸ Türk Eğitim Vakfı Temsilcisi, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirilmesi ve Proje Yardımları" konulu görüşme, İstanbul: 16 Temmuz 2019.

¹⁷⁹ Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı Temsilcisi, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirilmesi ve Proje Yardımları" konulu görüşme, İstanbul: 31 Temmuz 2019.

karşılaşılabiliyoruz. Ama çok büyük bir problemimiz yok. Biz genelde yerel yönetimler (belediyeler) ve STK'larla çalışıyoruz. Bazı yerel yönetimler biraz daha içlerine kapalılar. STK'larla çok fazla işbirliği yapmak istemedikleri durumlar oluyor. Mesela biz yaptığımız proje kapsamında kullanmak için kurumlardan veri istiyoruz ancak kurumlar bu verileri paylaşmak istemiyorlar. Yani bu gibi şeyler oluyor. Bunlarda yönetimle ilgili şeyler.

Kuruluş temsilcileri tarafından verilen cevaplara bakıldığında karşılaşılan çeşitli sıkıntıların hem toplum tarafından hem de kamu kurumlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu durum bazen istenilen verilerin net bir şekilde alınamamasına bazen de yapılan çalışmaların gerçekleştirme sürelerinin uzamasına ve eksik kalmasına neden olmaktadır.

4.2.2. Kuruluşların Kapasite Konusuna Yaklaşımları

Görüşme yaptığımız kuruluşlar genel olarak mali kaynakları, insan kaynakları ve teknik altyapıları yönünden bir kapasite sorunları olduklarını düşünmemelerinin yanı sıra zaman zaman mali ve insan kaynakları konusunda sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. STK'lar temel olarak bağışlar ve proje gelirleri ile varlıklarını devam ettirdikleri için devlet ekonomisinde meydana gelen değişimler doğal olarak bu kurumların mali kapasitesini de etkilemektedir. Diğer bir yandan kurumların insan kaynağı kapasitesi alanındaki karşılaştıkları sorunlarını özellikle proje dönemlerinde yaşadıkları tespit edilmiştir. Kurumlar bu kapasite sorunlarını aşmak için sürekli ve düzenli bir planlama yapmak zorundadırlar. Araştırma kapsamımız içerisinde yer alan kuruluşların planlama konusuna oldukça önem verdikleri tespit edilmiştir. Her kuruluş yaşadıkları kapasite sorunlarına göre çeşitli planlamalar yapmaktadır. Aldığımız yanıtlara göre kuruluşlar genel olarak mali kaynaklarında yaşadıkları kapasite sorunlarını projeler yaparak ve kurumlarla işbirliği sağlayarak aştıklarını; insan kaynaklarında yaşadıkları kapasite sorunlarını ya gönüllülerinden yararlanarak ya da profesyonel destek alarak aştıklarını belirtmişlerdir.

Örneğin, TEV kurumunun temsilciyle yaptığımız görüşmede yaşadıkları kapasite sorununu ve bunu aşmak için ne tür bir planlama yaptıklarını şu sözleriyle ifade etmiştir¹⁸⁰:

Sorun olarak değil ama tabi ki mali kaynaklarımızı daha çok geliştirmek isteriz. Çünkü biz burs veren bir STK'yız. Daha çok öğrenciye burs verebilmek için daha çok kaynağa ihtiyacımız var. Türkiye'de maddi olanaksızlık sebebiyle okuyamayan, okulunu yarıda bırakan ya da okula başlayamayan bir çok kişi var. İstatistiksel verilere göre son iki yıl içerisinde 1 milyona yakın öğrenci okulunu maddi olanaksızlık sebebiyle bırakmak zorunda kalıyor. Dolayısıyla maddi kaynaklarımızı daha çok arttırmak zorundayız. Çünkü daha çok öğrenciye burs vermek istiyoruz. Şunu da belirtmek isterim ki biz Türkiye'de devletten sonra en çok burs veren kuruluştuk. Ama buna rağmen bize başvuran her 20 öğrenciden sadece 1 tanesine burs verebiliyoruz. Yani görüldüğü gibi ihtiyaç o kadar fazla. Bunun için planlamamıza önem veriyoruz. Her şeyden önce ilk olarak yıllık bütçeler hazırlıyoruz. Bu bütçelere göre de çeşitli kurum ve firmalarla iş birliği yapıyoruz. Çelenk bağışlarımız, mutlu ve özel gün kartlarımız ile kaynaklarımızı daha çok geliştiriyoruz. Biz firmaların sosyal sorumluluk partneri olmaya çalışıyoruz. Aynı zamanda bizde onların sosyal sorumluluk tedarikçisi olmaya çalışıyoruz. Bu noktada iş birliği yapıp vakıfa kaynak yaratıyoruz. Dolayısıyla öğrencilere de kaynak yaratmış oluyoruz.

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı'nın kurum temsilcisiyle yaptığımız görüşmede yaşadıkları sorunlarla ilgili yaptıkları planlamayı şu sözleriyle ifade etmiştir¹⁸¹:

Karşılaştığımız sorunlarımızı aşmak için sürekli bir planlama içerisindeyiz. Hem mali yapımızı hem de çalışmalarımızı planlıyoruz. Hem de bu çalışmaları yürütecek kaynağımızı planlıyoruz. Bizim kaynaklarımız birkaç bölümden oluşuyor. Birincisi bağışlardır. Bunlar maddi ve ayni

¹⁸⁰ Türk Eğitim Vakfı Temsilcisi, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirilmesi ve Proje Yardımları" konulu görüşme, İstanbul: 16 Temmuz 2019.

¹⁸¹ Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı Temsilcisi, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirilmesi ve Proje Yardımları" konulu görüşme, İstanbul: 4 Nisan 2019.

bağışlar olabilir. Yani kurumların ve kişilerin parasal bağışları ya da sığınakta kalan kadın ve çocukların ihtiyaçlarına yönelik (Bilgisayar, Pijama, Yiyecek gibi) bağışlardır. İkincisi projelerimizdir. Sürekli olarak proje başvuruları yapıp oradan hem çalışmalarımızı hem de çalışanlarımızın maaşlarını karşılıyoruz. Üçüncüsü ise ürün satışlarımızdır. Ürün satışlarımızı iktisadi işletmemiz üzerinden ürün geliştirip onları fatura karşılığı satış yaparak bir gelir elde etmiş oluyoruz. Genellikle bunlar gelir kaynaklarımızdır. Tabi ki bunlarla ilgili hem bağışları planlamış hem de projeleri planlamış oluyoruz.

Görüşme yapılan STK'ların kapasite sorunlarına ve bu sorunlarını aşmak için yaptıkları planlamalar hakkında verilen yanıtlara bakıldığında genel olarak aynı şeylerin yapıldığı tespit edilmiştir. Kuruluşlar genel olarak mali ve insan kaynakları konusunda sorun yaşamaktadırlar. Bu sorunlarını aşmak için sürekli bir planlama içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bunun içinde bağışlar toplanmakta, gönüllü çalışanlardan destek alınmakta, projeler yapılmakta ve diğer kurum ve kuruluşlarla görüşmeler yapılarak network ağlarını geliştirmektedirler.

4.2.3. Kuruluşların Proje Yapım Süreçleri

Araştırma kapsamında yer alan STK'lar ile yapmış oldukları bir proje üzerine görüşülmüştür. Kuruluşların her biri bu projelerini yaparken öncelikle o alanda bir eksiklik ve bir boşluk olduğunu düşünerek yaptıklarını ve kapasite geliştirme gibi bir amaçlarının ön planda olmadığını ifade etmişlerdir. Tabi ki yapmış oldukları bu projelerin kurum çalışanlarının sahada yeni deneyimler kazanarak daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlayarak insan kaynağı kapasitelerinin ve projelerden sağlanan gelirlerle de mali kaynak kapasitelerinin gelişmesine bir katkı sağladığını da sözlerine eklemişlerdir.

Kuruluşların yapmış oldukları projelerde kamu kurumlarını, özel sektörü ve çeşitli STK'ları paydaş olarak aldıkları görülmektedir. Kuruluşların bu paydaşları seçmedeki amaçları farklılık göstermektedir. Örneğin; TOÇEV yetkilisi ile üzerine

konuştuğumuz “Özgürlüğüm” adlı projelerinde, proje cezaevlerindeki anne ve çocuklarına yönelik olduğu için T.C. Adalet Bakanlığını paydaş olarak almışlardır.

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı yetkilisi ile üzerine konuştuğumuz “Kadın Sığınakları ve Dayanışma Merkezleri Kurultayı’nın Güçlendirilmesi ve Avrupa ve Türkiye’de ki Kadın Örgütleri Arasında Ev İçi Şiddete İlişkin İyi Deneyimlerin Paylaşılması” adlı projelerinde kadın alanında faaliyet gösteren iki STK’yı paydaş olarak seçmişlerdir. Bu kuruluşlar Ankara Kadın Dayanışma Vakfı ve Muş Kadın Derneği’dir. Bu STK’ları paydaş olarak seçmelerinin sebebini şöyle açıklamıştır¹⁸²:

Bu paydaşlarımız Kadın Sığınakları Dayanışma Merkezleri Kurultayı bileşeni olan örgütlerdir. Biz her yıl bu bileşen örgütlerden birisiyle ortak iş yapıyoruz. Bir kuruluşu Ankara’da bizim gibi uzun yıllardır çalışan vakıf olması, Ankara’da olması ve bu alanda deneyim sahibi olması dolayısıyla seçtik. Diğer kuruluş ise Muş’ta olan ve biraz daha güçlendirilmeye ihtiyacı olması sebebiyle seçtik.

Habitat Derneği’nin kurum temsilcisi yapmış oldukları “Kız Kardeşim” isimli projelerinde paydaş olarak Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ni, İstanbul Teknik Üniversitesi’ni ve Coca-Cola Türkiye’yi paydaş olarak seçmişlerdir. Bu paydaşları seçme nedenlerini şöyle açıklamıştır¹⁸³.

Habitat Derneği olarak yıllardır yürüttüğümüz projelerde çok sektörlü ortaklık yaklaşımının sürdürülebilirliğinin yüksek olduğunu gözlemledik. Kız Kardeşim Projesi’nde de bu anlayışı benimseyerek özel sektör, üniversite ve sivil toplum ortaklığının sahada hedef kitleye erişimde kolaylık sağladığını deneyimledik.

Verilen cevaplara bakıldığında her kuruluşun, yaptıkları projelerde ki paydaşlarını seçme nedenlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

¹⁸² Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı Temsilcisi, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme, İstanbul: 4 Nisan 2019.

¹⁸³ Habitat Derneği Temsilcisi, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme, İstanbul: 2 Eylül 2019.

Paydaşlarıyla iletişim konusunda görüşülen STK'ların hepsi aynı cevabı vermiş olup, yaptıkları projelerdeki paydaşlarıyla sürekli iletişim halinde olduklarını ve çeşitli konularda birbirlerinden etkilendikleri durumlar olduğunu belirtmişlerdir.

Görüşme yapılan STK'ların projelerini Avrupa Birliği başta olmak üzere, İngiltere Büyükelçiliği, Bernand Van Leer Foundation, Coca-Cola Türkiye ve Farmaton'dan destek alarak yaptıkları tespit edilmiştir. Kuruluşlar hibeyi veren kurumlarla herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmelerinin yanı sıra özellikle Avrupa Birliği projelerinde raporlama ve bütçeleme gibi şeyleri detaylı sunmak konusunda az da olsa zorlandıklarını ifade etmişlerdir. TESEV yetkilisinin bu konu hakkındaki görüşü şu şekildedir¹⁸⁴:

TESEV “İstanbul 95” Projesi Bernand Van Leer Foundation'dan destek alarak yapılan bir projedir. Hibeyi veren kuruluşla hep kolaylık oldu. Hiçbir zorlukla karşılaşmadık. Bizi sıkmayan bir kurumdur. Altı ayda bir ara rapor istiyorlar, proje sonunda da rapor yazıyoruz. AB projeleri ile karşılaştığımızda daha kolay ve esnek olduğunu söyleyebiliriz. Sürece çok müdahale etmiyorlar. Yapılan ufak değişiklikleri bildirme zorunluluğumuz olmuyor. Ama Avrupa Birliği projelerinde bu durum tam tersidir. Yapılan en ufak değişikliğin bile bildirilmesi gerekmektedir.

Kuruluşların bazılarının resmi kuruluşlarla izin alım süreci olmamasının yanında bazı kuruluşların yaptıkları projelerin içeriğine göre resmi kuruluşlarla izin alım süreçleri olmuştur. Örneğin; TOÇEV yapmış olduğu projede T.C. Adalet Bakanlığı ile TESEV yaptığı projede belediyelerle çalıştığı için Özel Kalem ve Yazı İşlerine başvuru yaparak süreci devam ettirmişlerdir. TEV kurumunun farklı bir özelliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. TEV, izin almadan yardım toplayan kuruluşlar arasında yer almaktadır. Türkiye'de çok az kuruluş bu izne tabiidir.

Kuruluşlar projelerine hazırlanırken insan kaynağı, iş birliği ve bilgi gibi konularda çeşitli zorluklarla karşılaşmışlardır. Örneğin; Habitat Derneği'nin yetkilisi

¹⁸⁴ Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı Temsilcisi, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme, İstanbul: 31 Temmuz 2019.

projelerine hazırlanırken yaşadıkları zorluğu ve bu zorluğu nasıl aştıklarını şu sözleriyle ifade etmiştir¹⁸⁵:

Proje kapsamında hedef kitemizin kadınlar olması sebebiyle sahada ilk etapta erişim konusunda sıkıntılar yaşadık. Kadınlara erişimde yereldeki kurum ve kuruluşların örgütlülüğünün zayıf olması bir zorluk olarak öne çıkmaktadır. Ancak projenin ortağı olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin yereldeki Kadın Girişimciler Kurulları'nın örgütlenmesi hedef kitemize erişimimizi kolaylaştırmıştır

TEV kurumunun temsilcisi profesyonel destek aldıklarını şöyle ifade etmiştir¹⁸⁶:

Biz ajansla çalışıyoruz. Bu konularda profesyonel destek alıyoruz. Mesela Farmaton'la ilgili bir basın toplantısı falan yapılacaksa bunları bize ajans ayarlıyor. İçerik üretilecekse ajans ayarlıyor. Profesyonel olarak çalıştığımız ajanslar var. Tabi ki örgütsel şemamızda görüldüğü gibi temelde bizim ekibimizde var. Ayrıca bizim kurumsal iletişimimizde var. Hem medya ajansı hem de içerik olarak ayrı ayrı destek alıyoruz.

Dışarıdan destek alan kuruluşların yanı sıra bazı kuruluşlar çok fazla gönüllüye sahip olduğundan dolayı insan kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda bu gönüllü güçlerinden yararlanmakta, bazı kuruluşlar proje kapsamında eğitmen istihdam etmektedir.

4.2.4. Projelerin Kurumsal Kapasiteye Etkisi

Yapılan görüşmelerde, kuruluşlar yaptıkları projelerin mali kaynak, insan kaynağı ve teknik altyapı yönünden kapasitelerinin gelişmesine mutlaka bir katkı sağladığını ifade ederek yapmış oldukları bu projelerin gelecekte hazırlayacakları

¹⁸⁵ Habitat Derneği Temsilcisi, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirilmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme, İstanbul: 2 Eylül 2019.

¹⁸⁶ Türk Eğitim Vakfı Temsilcisi, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirilmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme, İstanbul: 16 Temmuz 2019.

projelere de bir etkisi olduğuna değinmişlerdir. Habitat Derneği'nin temsilcisi bu konu hakkındaki görüşlerini şu sözleriyle ifade etmiştir¹⁸⁷:

Evet, kesinlikle yaptığımız projelerin kapasitemizin gelişmesine bir etkisi var. Özellikle UN kuruluşları ile yaptığımız projeler, satın alma kuralları, insan kaynakları yönetimi, karar ve denetim mekanizmalarının yenilenmesi konusunda büyük katkı sağladı. Sona eren projelerimizde sahada ve genel proje işleyişinde elde ettiğimiz tecrübeler bir sonraki projeye ışık tutuyor. Her projenin detaylı uygulama ve yönetim planı yer alıyor.

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı'nın temsilcisinin görüşleri şöyledir¹⁸⁸:

Bence özellikle AB gibi uzun süreli projelerin ve çalışan maaşı ödeyen projelerin en önemli katkısı buradaki deneyimli insan kaynağının sürekliliğini sağlamasıdır. Bence bu en önemli katkısıdır. Tabi ki gönüllülerle birçok çalışma yapılıyor. Ancak aynı zamanda burada devam eden işin sürekliliğini sağlayacak, onu kesintisiz olarak ve deneyimli insanları burada devam etmesini sağlayacak bir mali kaynak olması da çok önemli. Bu projeler sayesinde mali kaynak ve insan kaynağı bakımından geliyoruz. Deneyimli insan kaynağının sürekliliğini sağlamak bu projelerin faydasıdır. Yapmış olduğumuz projelerin gelecekte yapacağımız projelere bir etkisi oluyor. Zaten bir deneyim aktarımı oluyor. Zaten hep benzer çalışmalar yaptığımız için bir önceki çalışmalardan bir şeyler öğrenmiş oluyoruz ve bir sonraki projeyi hem içerik olarak daha iyi kurgulayabiliyoruz hem de organizasyonel olarak da daha iyi yürütebiliyoruz. Organizasyonel dediğim; ulaşım, yemek ve otel gibi teknik işlerle ilgili bir deneyim kazanmış oluyoruz. Bu deneyimleri de birbirimize aktarıyoruz. Ya da her fon kuruluşunun beklediği kurallar farklı olduğu için o konuda da bir deneyim edinmiş oluyoruz. Yaptığımız çalışmanın içeriğini

¹⁸⁷ Habitat Derneği Temsilcisi, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirilmesi ve Proje Yardımları" konulu görüşme, İstanbul: 2 Eylül 2019.

¹⁸⁸ Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı Temsilcisi, "Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirilmesi ve Proje Yardımları" konulu görüşme, İstanbul: 4 Nisan 2019.

geliştirmek ve etkisini planlamak yönünden da bir deneyim kazanmamız önemli oluyor.

Genel olarak bakıldığında aslında yapılan her bir proje ve çalışma, kuruluşların kapasitelerinin gelişmesi yönünden bir katkı sağlamakta ve gelecekte yaşama geçirilecek olan projelerin ve çalışmaların bir bakımdan ön ayağını oluşturmaktadır.

Kuruluşlar yaptıkları projeleri yürütürken yasal zorluklar, resmi kurumlarla olan ilişkiler ve paydaşlarla olan iletişim gibi çeşitli durumlarda kolaylık ve zorluklarla karşılaşmışlardır. Kuruluşlar genelde projeleri için resmi kurumlarla olan izin alım süreçlerinde bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Ancak ülkemizde yaşanan Olağanüstü Hal (OHAL) ve seçimlerin yenilenmesi gibi bir takım durumlar kuruluşları etkilemiştir. Örneğin; Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı yapmış oldukları projeyi yürütürken OHAL ilan edilmiş ve bu sebeple de proje ortağı olan Muş Kadın Derneği kapatılmıştır. Üç ortak ile başlanan projeye iki ortak ile sonlandırılmıştır. Yine başka bir durum olan seçimlerin yenilenmesi TESEV tarafından belediyeler ile ilgili yapılan projenin süresinin uzamasına sebep olmuştur.

Kuruluşlar genel olarak proje süreleri dahilinde bütün paydaşlarıyla sürekli iletişim halinde olmuşlardır. Ancak TESEV ve TÜSEV kuruluşları proje paydaşlarıyla iletişim kurma konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. TESEV kurum temsilcisi bu konuyu şu sözleriyle ifade etmiştir¹⁸⁹:

Projemiz belediyelerle ilgili olduğu için belediyelerle görüşmeler gerçekleştirdik. Ancak bazı belediyeler bilgi vermek istemedi. Aslında Marmara Belediyeler Birliği, bizim belediyeler ile iletişimimizi sağlayacaktı. Ancak Marmara Belediyeler Birliği başta taahhüt ettiği şeyi sonra sürdürmemeyi tercih etti. Dolayısıyla 3-4 ay planladığımız saha çalışmamız 7-8 ay sürdü. Büyük bir kayıp yaşandı.

¹⁸⁹ Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı Temsilcisi, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme, İstanbul: 31 Temmuz 2019.

TÜSEV kurum temsilcisi proje paydaşlarının eşit bir şekilde konuya ilgi göstermemesinden dolayı iletişimlerin farklı şekilde olduğunu ve bu yüzden paydaşlarla e-posta sürecinde geç yanıt verme durumlarından dolayı iletişim sıkıntısı yaşandığını ifade etmiştir.

Kuruluşların yapmış olduğu projeler kuruluşların kapasitelerinin çeşitli yönlerden gelişmesine katkı sağlamıştır. Genel olarak bir değerlendirme yaptığımızda şu sonuçlara ulaşabiliriz;

- Bu projeler ilk olarak kuruluşların mali kaynaklarında bir artışa sebep olduğu için doğal olarak mali kapasitelerinin gelişmesini sağlamıştır.
- İkinci olarak kuruluşların diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkilerinin kurulmasını sağlayarak network ağının gelişmesini sağlamıştır.
- Üçüncü olarak projeler ile bilgiler sosyal medyada yayınlanarak ve iletişim koordinatörleri sayesinde basın ile ilişkiler geliştirilerek kuruluşların görünürlüğü, tanınırlığı artmıştır.
- Dördüncü olarak teknik kapasitelerinin geliştiğini söyleyebiliriz. Örneğin, TESEV yaptıkları proje ile birlikte dijital araç geliştirmede uzmanlaşmaya başladıklarını ve bu durumun teknolojik kapasitelerinin gelişmesine katkı sağladığını ifade etmiştir.
- Beşinci olarak kuruluşların araştırma yöntemleri yönünden gelişmesini ve savunuculuk kapasitesinin güçlenmesini sağlamıştır.
- Son olarak kuruluşların insan kaynağı kapasitelerinin gelişmesine bir etkisi olmuştur. Örneğin, TESEV ve TÜSEV'in kurum temsilcileri yaptıkları bu projelerle birlikte kurumda çalışmaya başladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca projelerde kazanılan deneyim ve tecrübeler insan kaynağının gelişmesine de katkı sağlamıştır.

4.2.4. Proje Sonrası Öz Değerlendirme

Görüşülen bütün kuruluşlar projeleri bittikten sonra raporlama yapmışlardır. Ayrıca paydaşlarına, resmi kurumlara ve ilgili bütün kuruluşlara hem dijital ortamda hem de posta yoluyla proje çıktılarını iletmışlerdir. Proje bittikten sonra, Etki Analizi

Raporlamaları yapılarak projenin istenilen hedefe ulaşp ulaşmadığının takibi kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Projelerde “yapıldı ve bitti” gibi bir anlayış görülmemektedir. Çünkü bu projeler gelecekte yapılacak olan projelere bir ön ayak oluşturmaktadır.

Kuruluşların projeye başlamadan önceki ve projeyi bitirdikten sonraki durumlarına bakıldığında çeşitli farklılıklar görülmektedir. Bazı kuruluşların insan kaynağı sayılarında artış yaşanmış ve mali kaynaklarında değişim olmuştur. İşbirliklerinde ve teknik altyapıları bakımından da bir gelişme yaşadıkları tespit edilmiştir.

Bu konu hakkında Habitat Derneği’nin kurum temsilcisi yaşadıkları gelişmeleri şu sözleriyle ifade etmiştir¹⁹⁰:

Proje başladığında proje ekibi olarak sayımız toplamda 4 kişiydi. Şu an mevcut durumumuz 5 kişi. Bu yıl projemizin içerisinde Yerel Lezzet Girişimcilik Hibe Programı olması sebebiyle aramıza bir yeni takım arkadaşımız katılmış bulunmaktadır. Projenin ilk döneminde kadınlarla ilgili çalışma yürüten kurum ve kuruluşlarla iş birliklerimiz azdı. Şu an ise hemen hemen 81 ilde irtibatta olduğumuz kadın alanında çalışan kurum ve kuruluşlarla sürdürülebilir bir şekilde irtibat ve iş birliği halindeyiz.

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı’nın kurum temsilcisi yaşadıkları değişimleri şu sözleriyle ifade etmiştir¹⁹¹:

Bu projeden sonra teknik alt yapımız ve iş birliklerimizde gelişmeler oldu. Çünkü bu proje bizim çok fazla kamu kurumu ve belediyeler ile ilişkide olmamızı sağladı. Burada kurduğumuz ilişkiler sonraki çalışmalarımıza fayda sağlıyor. Teknik olarak insan kaynağının deneyimli olması daha küçük projeleri daha kolay yapabilmemizi sağladı. Personel istihdamı olarak o dönem 3-4 kişi daha fazla istihdam ettik. Ankara ve Muş’u sayarsak toplamda 5 kişi istihdam ettik. Ama proje

¹⁹⁰ Habitat Derneği Temsilcisi, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme, İstanbul: 2 Eylül 2019.

¹⁹¹ Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı Temsilcisi, “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme, İstanbul: 4 Nisan 2019.

bittikten sonra bu personellerinde görevleri bitti. Projede 15 kişi çalışıyordu. Bu personellerin görevlerinin bitmesiyle birlikte 10 kişiye düştü.

STK'lar tarafından verilen cevaplara bakıldığında genel olarak istihdam sayılarında farklılıklar yaşandığı ve çeşitli kuruluşlarla birlikte olumlu yönde geliştirilen iletişim ağı dikkat çekmektedir.



5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmamızın temelini oluşturan Türkiye’de sivil toplum ve STK’ların, Osmanlı Devleti’nden günümüze kadar birçok farklı konuma ve uzun bir tarihsel geçmişe sahip oldukları bilinmektedir. En genel anlamıyla STK’lar; *“bağımsız, üyelerinin gönüllülük esasına göre oluşturulduğu, özel kaynaklar tarafından mali gereksinimlerini karşılayan ve kar amacı gütmeyen örgütler”* olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde, bu kuruluşların geldikleri konum itibariyle yaptıkları çalışmalarla birlikte, toplumun yararına olan belirli konularda siyasal iktidarı etkileme gücüne sahip oldukları görülmektedir. Ancak bu varlık ve etkinliklerini sürdürmeleri kurumsal kapasitelerini geliştirmelerine bağlıdır.

Araştırmamızda, esas olarak, STK’ların mevcut kurumsal kapasiteleri ve yaptıkları ulusal ve uluslararası projeler ile birlikte bu kurumsal kapasitelerindeki değişimleri tespit ederek çeşitli çıkarımlarda bulunulması amaçlanmıştır.

Belirlenen bu amaç doğrultusunda Türkiye’de belli bir geçmişe sahip çocuk, gençlik ve kadın gibi konu ve alanlarda faaliyette bulunan ve İstanbul içerisinde yer alan STK’lar arasında bir sınıflandırma yapılarak proje üretimi bakımından zengin olan ve bu projelerini daha çok dış kuruluşlardan destek alarak yapanlar örneklem olarak seçilmiştir. Seçilen bu kuruluşların ilk olarak kurumsal web sayfaları incelenerek bilgiler edinilmiş, daha sonra e-posta ve telefon aracılığıyla iletişim kurularak randevular alınmış ve belirlenen tarihlerde mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Kurum temsilcileri ile yapılan mülakatlarda kurum çalışmaları ve projelerine ilişkin yazılı materyaller elde edilmesinin yanı sıra kuruluşların çalışma ortamlarının izlenmesi mümkün olmuştur. Bu durum, özellikle, teknik altyapı yönünden bilgilerin elde edilmesine önemli bir yarar sağlamıştır. Daha sonra bu mülakat cevapları, kurumsal web sayfa incelemeleri, kurumlardan elde edilen yazılı materyaller ve gözlemler belirli bir süzgeçten geçirilerek çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Mülakatlarda aldığımız yanıtlara ve yaptığımız gözlemlere göre, genel olarak mali kaynak, insan kaynağı ve teknik altyapı yönünden bir kapasite sahibi oldukları STK’lar tarafından ifade edilmiştir. Kuşkusuz, bu kuruluşların hepsinin kapasitelerinin

eşit ya da sürdürülebilir bir niteliğe sahip olduğunu söylemek olanaklı değildir. Bazı kuruluşların insan kaynağı yönünden, öteki kuruluşların teknik altyapı yönünden diğerlerine oranla biraz daha fazla gelişmiş olduğu gözlemlenmiştir.

Kuruluş temsilcileri ülkede yaşanan ekonomik ve siyasi durumlardan sıklıkla olumsuz bir şekilde etkilendiklerini belirterek; bu gibi durumlarla karşılaştıklarında çeşitli stratejiler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Aslında sadece böyle koşullarda değil STK'ların kurumsal sürdürülebilirliklerini sağlamak üzere her zaman bir planlama içerisinde olmaları gerekmektedir.

Kuruluş temsilcileri ile birlikte, yapmış oldukları bir proje seçilerek bu proje üzerine ayrıntılı bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Burada projenin amacından, paydaşlarından, paydaşları ile olan iletişimlerinden, proje çıktılarından ve projenin yapım ve yürütme aşamasındaki olumlu ve olumsuz durumlar üzerine bilgiler edinilmiştir. Yapılan her bir projenin, mutlaka mali kaynak yönünden bir katkı sağladığı kuruluşlar tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca, bir projenin hazırlanma ve yürütme aşamasında yer alan çalışanların, proje sonucunda konuyla ilgili bilgi düzeylerini geliştirdikleri ve bazı çalışanların o proje kapsamında kurumda istihdam edildiği belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu durumun STK'ların insan kaynağı kapasitesinin gelişmesine olumlu bir katkı sağladığı söylenebilir. Bazı kuruluşların yaptıkları projeler sürecinde “OHAL” ve “Yerel Yönetimler Seçimleri” gibi olgular nedeniyle, projelerin belirlenen sürelerden daha uzun sürmesi gibi çeşitli sorunlarla karşılaşmışlardır.

Teknik altyapı yönünden bakıldığında, sabit bir irtibat bürosuna ve bilgisayar, internet, telefon gibi teknik donanımlara sahip olmaları sebebiyle STK'ların bu konuda kurumsal kapasiteye sahip oldukları söylenebilir. Bunun dışında, bazı STK'ların daha ileri bir bilgisayar yazılım programı ve iletişim araçları kullanmaları, onların teknik altyapı yönünden biraz daha geliştirmiş oldukları görülmüştür.

Bununla birlikte, araştırmamızı gerçekleştirirken karşılaşılan bazı sorunlar, özellikle dış paydaşlarla iletişimde aksamalar yaşandığını düşündürmüştür. Araştırma kapsamında yer alan kuruluşlarla e-posta yönetimi ve telefon aracılığıyla iletişime geçilmiştir. Ancak bazı kuruluşlardan e-postalarımıza herhangi bir geri dönüş

sağlanamamıştır. Bu sebeple, bu kuruluşların araştırma kapsamından çıkarılma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, görüşülen bazı STK’ların e-postalarına geç yanıt vermesi mülakatlar için belirlenen sürenin uzamasına ve bu durumda doğal olarak çalışmanın belirlenen süre içerisinde bitirilmemesine sebep olmuştur. Randevu alınarak görüşülen STK’lar mülakat sorularına genel olarak daha detaylı bilgi verirken birkaç STK’nın vermiş olduğu yanıtların daha sınırlı ve ayrıntıya yer vermeyen nitelikte olduğu gözlemlenmiştir. Bu olumsuzlukların yanı sıra görüşme yapılan kurum temsilcilerinin proje çıktılarını dijital ortamda ve ayrıca yazılı olarak vermesi araştırma kapsamında daha ayrıntılı bilgilerin edinilmesi yönünden önemli bir fayda sağlamıştır.

Bu çalışmada, kurumsal kapasite mali kaynak, insan kaynağı ve teknik altyapı olmak üzere üç boyutta çözümlenmiştir. Bu konu ile ilgili verilen yanıtlar çerçevesinde baktığımızda, bazı STK’ların mali kaynak yönünden eksik ve yetersiz olduğunu ve bu mali kaynak eksikliğinin giderilmesinin bağışlar yerine ilk olarak proje temelli sağlandığı gözlemlenmiştir. Kısa dönemli bakıldığında, projelerin STK’ların mali kapasitesinde bir artışa sebep olduğu söylenebilir. Ancak bu durum uzun vadede hem mali kaynakların hem de projelerin sürdürülebilirliğini sağlayamamaktadır. Bir şirket ya da firma olmayan, gönüllülük temelinde bir araya gelen STK’ların varlıklarını devam ettirebilmeleri amacıyla mali desteğe gereksinimleri bulunmaktadır. Projeler dönemsel olmakla birlikte sürdürülebilir bir mali kaynak değildir. Aynı zamanda proje desteği cari giderleri karşılamak dışında faaliyetler için anlamlı bir gelir kaynağı yaratamamaktadır. Bu nedenle, STK’ların mali kapasitelerini arttırmak üzere projelerden daha çok ilk olarak bağışlarını arttırmaları gerekmektedir. Zaten STK’ları özel şirketlerden ayıran bir özellikte bağışlarla varlığını sürdüren kurumlar olmalarıdır. STK’lar için önemli olan sürdürülebilir çalışmalar yaparak kurumsal kapasitelerini daha fazla geliştirmeleridir. STK’ların mali kaynaklarını arttırmak amacıyla tamamen projelere odaklanmaları ve proje bazlı varlıklarını devam ettirebileceklerini düşünmeleri onları birer “Projeci STK” konumuna getirdiğini söylemek olanaklıdır. Bu gelişme, STK’lar yönünden çok fazla istenilen bir durum değildir.

Bir başka önemli husus şudur: STK’lar yaptıkları bu projeler aracılığıyla üniversite, özel sektör, yerel yönetimler ve kamu kurumları ile çeşitli ortaklıklar

kurmuşlardır. Burada değinilmesi gereken temel olarak birkaç sorun bulunmaktadır. Bunlar:

- 1) Acaba STK'lar proje bittikten sonra da bu ortaklıklarını sürdürüp geliştirebiliyorlar mı?
- 2) Eğer bu ortaklıklarını sürdürebiliyorlarsa ortak kuruluşların hangi nitelik ve kapasitelerinden faydalanıyorlar?

Bu durum STK'ların kapasitesinin gelişmesine çeşitli yönlerden fayda sağladığından bu sorular bizim araştırmamız yönünden önem taşımaktadır. Aldığımız yanıtlara göre, STK'lar proje kapsamında çeşitli kuruluşlarla ortaklık kurmaktadır. Ancak proje bittikten sonra genel olarak STK'lar bu ortaklıklarını sürdürememektedirler. Ortaklık sürdürülse de bu ancak başka bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla olmaktadır.

Gözlemlediğimiz ve elde ettiğimiz öteki bulgulara göre, proje destekli çalışma biçimi STK'ların mali kapasitelerini geliştirmelerine yeterli destek sağlamamaktadır, ancak bu modelin insan kaynağı ve teknik altyapı kapasitelerini geliştirmelerine daha fazla katkı sağladığı söylenebilir. Bu konuda en uygun yöntem, STK'ların üniversite, kamu ve özel sektörle işbirliği yaparak, aynı alanda faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarla çeşitli ortaklıklar kurarak destek almalarıdır. Bir STK ve bir üniversite ile bir ortaklık oluşturduğunda o üniversitenin insan kaynağından, deneyiminden ve teknik donanımlarından faydalanabilir. Bu durumda doğal olarak insan kaynağı ve teknik altyapı kapasitesinin karşılanmasına ve aynı zamanda gelişmesine katkı sağlar. Cumhurbaşkanlığı yıllık planlarında da işbirliği konusuna ayrıca önem verilmiş olup, bu konuda yapılacak olan çalışmalardan söz edilmiştir.

Bir başka önemli husus, STK'larda kapasite geliştirmenin büyük oranda projeye bağımlı kaldığı ve proje bitince kapasitenin de büyük oranda verimsizleştiği görülmüştür. Bu çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde, hazırlanan projelerin kendini nasıl sürdürebileceği ifade edilmekte, ancak projenin sürdürülebilirliği ne yazık ki sağlanamamaktadır. Bu durumda, STK'lar tarafından yeni bir yaklaşımın oluşturulması ve proje anlayışının da değiştirilmesi uygun olacaktır. Bir başka deyişle, yeni bir STK stratejisine gereksinim bulunmaktadır. STK'ların sürekli olarak proje üreten profesyonel bir şirkete dönüşmesinin yerine; bağışçılığa önem veren, diğer

kurum ve kuruluşlarla bir ortaklık oluşturan, ortaklık geliştiren, ağ oluşturan, iş birliği oluşturan STK'cılık anlayışına yönelmesi yararlı olacaktır. Sürdürülebilirliği bu anlamda sağlayabilmek için mutlaka ortaklık ve sponsorluk temelinde bir işbirliği sağlamak gerekmektedir. Sürekli olarak hizmet almak, başka kuruluşlara bağımlı olmak yerine, ortaklıklar kurarak hizmet alımını sıfıra indirip, tümüyle öteki cari giderleri karşılamak üzere bir proje yazmak, bağışçılardan destek almak ve ortaklıklar geliştirmek söz konusu olabilir.

Sonuç olarak, bu çalışmayla birlikte başlangıçtaki hedeflerimize genel olarak ulaştığımızı söyleyebiliriz. Yaptığımız bu çalışmadaki ilk varsayımımız STK'ların kurumsal kapasitelerinin yetersiz olduğu, ikinci varsayımımız kurumsal kapasitelerinin yapılan projeler ile birlikte gelişebileceği yönündeydi. Mülakat yanıtlarına göre, örnekleme yer alan kuruluşların kurumsal kapasitelerinin belli bir düzeyde olduğu tespit edilmiş ve kuruluşlar tarafından yapılan projelerin; mali kaynak, insan kaynağı ve teknik altyapı yönünden kuruluşların kapasitesinin gelişmesi yönünden çeşitli katkılarının olduğu görülmüştür.

Bu çalışmadan yola çıkarak, Türkiye ölçeğinde geniş bir örneklem ile kapsamlı bir çerçevede yapılacak, STK'ların yaptıkları projelerin çözümlemesini de içeren, bağışçı, ortak ve dış paydaşların görüşlerini de içeren çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.



EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

MÜLAKAT SORULARI

- 1) Vakıf ve dernek olarak uzun yıllardır çeşitli faaliyetlerde bulunmaktasınız. Kurumunuzda toplam olarak kaç kişi istihdam edilmektedir? Bunların görev dağılımı nasıl yapılmaktadır? Örgütsel bir teşkilat şemasına sahip misiniz?
- 2) Kurum olarak düzenli bir bütçeye ve bilgisayar, internet gibi teknik donanımlara sahip misiniz?
- 3) Faaliyet alanlarınız ya da mevcut durumunuz çerçevesinde bir sorunuz olduğunu düşünüyor musunuz?
- 4) Hangi alanlarla (mali kaynak, insan kaynağı ve teknik altyapı) kapasite sorunuz olduğunu düşünüyorsunuz?
- 5) Bu kapasite sorunlarınızı aşmak için bir planlama yapıyor musunuz? Planlamanızı yaparken hangi araçlardan (projeler, yeni ortaklıklar) yararlanmaktasınız?
- 6) Bu zamana kadar yapmış olduğunuz projelerin, kapasitenizin gelişmesi yönünden size bir katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? (Mali kaynak, insan kaynağı ve teknik altyapı yönünden). Yapmış olduğunuz projelerin, gelecekte hazırlayacağınız projelere bir etkisi oluyor mu?
- 7) (Örnek bir proje) Yapmış olduğunuz bu proje ile birlikte ulaşmak istediğiniz esas hedefiniz neydi? Bu projeyi o alanda bir eksiklik olduğunu düşünerek mi yaptınız? Yoksa kapasitenizin gelişmesine de katkısı olacağını düşünerek mi yaptınız?
- 8) Bu projede paydaşlarınız var mı? Bu paydaşlarınız kimlerdir ve neden bu paydaşları seçtiniz? Proje yürütülürken paydaşlarınızla sürekli bir iletişim içerisinde oldunuz mu? Paydaşlarınızdan etkilendiğiniz durumlar oldu mu?
- 9) Projenizi hangi kuruluştan destek alarak yaptınız? Hibeyi veren kuruluşla karşılaştığınız kolaylıklar ve zorluklar nelerdir?
- 10) Proje geliştirilirken resmi kuruluşlarla olan ortaklıklarınız ve izin alım süreçleriniz nasıl işledi?

- 11) Projeye hazırlanırken insan kaynağı, iş birliği ve bilgi gibi konularda hangi kolaylıklar ve zorluklarla karşılaştınız?
- 12) Projeyi yürütürken ne gibi kolaylık ve zorluklarla karşılaştınız? (Yasal zorluklar, resmi kurumlarla olan ilişkiler ve paydaşlarla olan iletişim)
- 13) Bu proje, kapasitenizin gelişmesine ne gibi bir katkı sağladı? Projeye birlikte paydaşlarınızın da kapasitelerinin geliştiğini düşünüyor musunuz?
- 14) Proje sonlandırıldıktan sonra raporlama yaptınız mı? Proje ile ilgili çıktılarınızı paydaşlarınızla ve resmi kurumlarla paylaştınız mı? Proje bittikten sonra, projenin istenilen hedefe ulaşp ulaşmadığının takibini yapıyor musunuz?
- 15) Projeye başladığınız zaman mevcut durumunuz neydi ve projeden sonra ne oldu? (Projeden önce kaç kişi çalışıyordu, şu anda kaç kişi çalışıyor? Projenin yapılması ile birlikte mali kaynaklarınızda bir değişim oldu mu? Proje ile birlikte teknik altyapınız ve iş birliklerinizde bir gelişme oldu mu?)

EK 2: Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Yapıları ve Kapasite Yaklaşımları

Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Yapıları ve Kapasite Yaklaşımları

	Türk Eğitim Vakfı	Habitat Derneği	Mor Çatı Kadın Sığınak Vakfı	Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı	Kadın Adayları Destekleme Derneği	Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı
Kuruluş Tarihi	1967	1997	1990	1993	1994	1997	1994
İstihdam (Sürekli “S”/ Gönüllü “G”)	S:140	S:51 G:4370	-	S:10	S:10	S:5 G:250	-
Mülkiyet (Kira / Kendisinin)	Kendisinin	Kira	-	Kira	Kira	Kira	-
Örgütsel Teşkilat Şeması	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Düzenli Bütçe	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Teknik Donanımlar (Bilgisayar, İnternet vb.)	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Faaliyet Raporları	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Kapasite Sorunun Varlığı Algısı	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Kapasite Alanlarında Planlama Yapımı	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Planlama Yapılırken Projeler ve Yeni Ortaklıklardan Yararlanma	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Projelerin Kapasiteye Katkısı	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Yapılan Projelerin Gelecek Projelere Etkisi	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Uluslararası Destekli Projeleri	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var

EK 3: Sivil Toplum Kuruluşlarının Projeler Üzerinden Kapasitelerini Geliştirmeleri

Sivil Toplum Kuruluşlarının Projeler Üzerinden Kapasitelerini Geliştirmeleri

	Türk Eğitim Vakfı	Habitat Derneği	Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı	Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı	Kadın Adayları Destekleme Derneği	Tiivana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı
Projenin Adı	Asla Pes Etmeye nler Kulübü	Kız Kardeşim	Kadın Sığınakları ve Dayanışma Merkezleri Kurultayı'nı n Güçlendiril mesi ve Avrupa ve Türkiye'de ki Kadın Örgütleri Arasında Ev İçi Şiddete İlişkin İyi Deneyimleri n Paylaşılması	Sivil Toplum İçin Elverişli Ortamın İzlenme si	İstanbul 95	Eşitlik Mahalle de Başlar	Özgürlü ğüm
Projeye Fon Sağlayan Kuruluş	Pharmat on	Coca Cola	Avrupa Birliği	Avrupa Birliği	Bernand Van Leer Foundat ion	İngiltere Büyükel çiliği	Avrupa Birliği
Projedeki Paydaş Sayısı	2	3	2	8	2	2	2
Paydaşların Türü (STK/Kamu/Özel/Ünive rsite)	Özel	Özel/STK /Üniversit e	STK	STK	STK/Ün iversite	STK/Ka mu	STK/Ka mu
Proje Süresince Paydaşlarla İletişim (İyi/Orta/Kötü)	İyi	İyi	İyi	Orta	Orta	İyi	İyi
Paydaşlardan Etkilenme (Var/Yok)	-	-	Var	Var	Var	-	-
Proje Yürütülürken Zorluklarla Karşılaşıldı mı? (Evet/Hayır)	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
Proje Mali Kaynak, İnsan Kaynağı ve	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Teknik Altyapı Yönünden Kapasitenin Gelişmesine Katkısı Oldu mu? (Evet/Hayır)							
Projeyle Birlikte Paydaşların Kapasitesi Gelişti mi? (Evet/Hayır)	-	-	Evet	-	Evet	-	-
Proje Sonunda Raporlama Yapıldı mı? (Evet/Hayır)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Proje Çıktıları Resmi Kurumlar ve Paydaşlarla Paylaşıldı mı? (Evet/Hayır)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Proje Bittikten Sonra Projenin İstenilen Hedefe Ulaşılp Ulaşılmadığının Takibi Yapılıyor mu? (Evet/Hayır)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Projeyle Birlikte İş Birliklerinde Bir Gelişme Oldu mu? (Evet/Hayır)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Atılğan, Gökhan ve E. Attila Aytekin (hızl.). **Siyaset Bilimi Kavramlar, İdeolojiler, Disiplinler Arası İlişkiler**. Genişletilmiş 3. Basım. İstanbul: Yordam Kitap, 2013.
- Brown, Lianne, Anne LaFond and Kate Macintyre (hızl.). **Measuring Capacity Building**. University of North Carolina at Chapel Hil: Carolina Population Center, 2001.
- Çaha, Ömer. **Sivil Kadın Türkiye’de Kadın ve Sivil Toplum**. 2. Basım. Ankara: Savaş Yayınevi, 2010.
- Çaha, Ömer. **Sivil Toplum, Aydınlar ve Demokrasi**. İstanbul: İz Yayıncılık, 1999.
- Dikmen Caniklioğlu, Meltem. **Sivil Toplum ve Türkiye Demokrasisindeki İzdüşümleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.
- Gözler, Kemal. **Hukukun Temel Kavramları**. Yedinci Baskıdan İkinci Ek Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2010.
- Karpat, Kemal H. **Türk Demokrasi Tarihi**. 8. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2017.
- Keane, John. **Sivil Toplum ve Devlet Avrupa’ da Yeni Yaklaşımlar**. Erkan Akın ve Diğerleri (çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1993.
- Müller, Eduard et al. "Capacity Development", Graeme L. Worboys et al (Ed.). **Protected Area Governance and Management within**. ANU Press, 2015, ss.251-290.
- OECD. **Civil Society and Aid Effectiveness. Findings, Recommendations and Good Practice**. Paris: Publication Series: Better Aid, OECD Publishing, 2009.
- Saka, Zafer. **Teoride ve Uygulamada Dernekler Hukuku**. İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2010.
- Şengül, Ramazan. **Yerel Yönetimler**. 6. Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2016.
- Ubels, Jan, Alan Fowler, and Naa-Aku Acquaye-Baddoo. “A Resource Volume on Capacity Development”, Jan Ubels, Naa-Aku Acquaye-Baddoo and Alan

Fowler (Ed.). **Capacity Development In Practice** within. London; Washington, DC: Earthscan, 2010, ss.1-8.

Yücekök, Ahmet N., İlter Turan ve Mehmet Ö. Alkan. **Tanzimattan Günümüze İstanbul'da Sivil Toplum Kuruluşları**. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 1998.

Sürekli Yayınlar

Akçeşme, Fatih. “Sivil Toplum ve Türkiye Cumhuriyeti’ndeki Yeri”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 2013, C.2, Y.2, S.4, ss.202-225. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84754> (25 Mart 2019).

Arslan, Zehra. “Osmanlı’da Toplumsal Örgütlenmeye Geçiş ve Cemiyetleşme Faaliyetleri”, *Türk Yurdu*. Ağustos 2010, 99(276). <https://www.turkyurdu.com.tr/yazar-yazi.php?id=2030> (3 Şubat 2019).

Aslan, Seyfettin. “Sivil Toplum ve Demokrasi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2010, C.15, S.2, ss.357-374. <file:///C:/Users/HP/Downloads/SVLTOPLUMVEDEMOKRAS.pdf> (6 Şubat 2019).

Aslan, Seyfettin. “Türkiye’ de Sivil Toplum”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 2010, C.9, S.31, ss.260-283. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70174> (22 Mart 2019).

Bakoğlu Deliorman, Refika ve Ayşe Üstünoldu Kandemir. “Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik”, 2019, ss.5. <http://etik.gov.tr/wp-content/uploads/2019/02/refikabakoglu-kamukurumuniteligindemeslekkuruluslariveetik.pdf> (23 Ocak 2020).

Bhagavan, M.R. and I. Virgin. “Generic Aspects of Institutional Capacity Development in Developing Countries”, *Stockholm Environment Institute*. 2004.

<https://pdfs.semanticscholar.org/ecd7/3f3b451762ff60123ce6e801ffd80cac6559.pdf> (3 Şubat 2019).

Boztepe, Hatun. “Sivil Toplum Kuruluşlarında Halkla İlişkiler: Kurumsal Web Sayfalarının Bağışçı İlişkileri Açısından Fon Sağlama Aracı Olarak Kullanımı”, *Erciyes İletişim Dergisi*. 2014, C.3, S.4, ss.150-168. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/66352> (4 Şubat 2019).

Cravens, Jayne. “Civil Society Capacity Building: Why?”, <http://www.coyotecomunications.com/development/civilsociety.shtml> (3 Şubat 2019).

Dağtaş, Erdal. “Türkiye’ de Çok Partili Siyasal Hayata Geçiş Öncesinde Sivil Toplum, Yurttaşlık Hakları ve Yazılı Basın”, *Selçuk İletişim*. 2000, C.1, S.3, ss.58-67. <http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/12935/Erdal%20Da%c4%9fta%c5%9f.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (19 Mart 2019).

Datta, Ajoy, Louise Shaxson, and Arnaldo Pellini. “Capacity, Complexity and Consulting, Lessons from Managing Development Projects”, Working Paper 344. Overseas Development Institute, London, UK, 2012, <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7601.pdf> (28 Mayıs 2019).

Diamond, Larry. “Rethinking Civil Society: Towards Democratic Consolidation”, *Journal of Democracy* 5, 1994. ss.228

Emini, Filiz Tufan. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: TÜSİAD Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2013, S.36, ss.43-56. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/55857> (10 Mart 2019).

Gençkaya, Ömer Faruk. “Demokratikleşme ve Sivil Toplum İlişkisi Üzerine Bir Not”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Kasım-Aralık 1997, ss.102.

- Golini, Ruggero, Matteo Kalchschmidt and Paolo Landoni. “Adoption of project management practices: the impact on international development projects of non-governmental organizations”, *International Journal Project Management*. 2015, 33, ss.650-663. [file:///C:/Users/HP/Downloads/Manuscript6.3-PUBLIC%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Manuscript6.3-PUBLIC%20(1).pdf) (18 Haziran 2019).
- Gündüz, Ali Yılmaz ve Mehmet Kaya. “Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerini Üzerine Bir Değerlendirme”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. 2014, Y.6, S.10, ss.130-169. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/180500> (12 Mart 2019).
- Güner, Hasan. “Kamu Yararına Çalışan Dernekler Hazineden Edindikleri Taşınmazları Satabilir mi?”, *Denetim*. 2013, S.12, ss.35-38. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/208776> (18 Şubat 2019).
- Honadle, Beth Walter. “A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose”, *Public Administration Review*. 1981, Vol. 41, No. 5, ss. 575-580.
- Ika, Lavagnon A. and Jennifer Donnelly. "Success conditions for international development capacity building projects", *International Journal of Project Management* 35. 2017, ss.44-63. <https://kundoc.com/pdf-success-conditions-for-international-development-capacity-building-projects-.html> (18 Mayıs 2019), s.49.
- International Development Association, “Strengthening Institutional Capacity”, April 1992, <http://documents.worldbank.org/curated/en/207911468159917525/pdf/814100BR0IDA0S00Box0379834B00OUO090.pdf> (20 Temmuz 2019).
- Kerman, Uysal, Mustafa Lamba ve Hülya Tek. “Türkiye Düzenli İlerleme Raporları’nın Kapasite Kavramı Açısından İncelenmesi”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Temmuz 2014, C.6, S.2, ss.33-46. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209392> (5 Nisan 2019).

Khang, Do Ba and Tun Lin Moe. “Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle- Based Framework”, *Project Management Journal*. 2008, 39 (1), ss.72–84, [https://static1.squarespace.com/static/577b6f1b03596ed4b5b705f7/t/57bcca339de4bb0f64001803/1471990323355/Success criteria and factors for interna.p](https://static1.squarespace.com/static/577b6f1b03596ed4b5b705f7/t/57bcca339de4bb0f64001803/1471990323355/Success+criteria+and+factors+for+interna.pdf)
[df](https://static1.squarespace.com/static/577b6f1b03596ed4b5b705f7/t/57bcca339de4bb0f64001803/1471990323355/Success+criteria+and+factors+for+interna.pdf) (15 Haziran 2019).

Küçükyavaş, Nazmi. “Kamu Yararına Çalışan Dernekler”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2013, <https://docplayer.biz.tr/3964929-Kamu-yararina-calisan-dernekler.html> (8 Nisan 2019).

Lusthaus, Charles, Marie-Hélène Adrien and Mark Perstinger. “Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation”, *Universalial Occasional Paper*. 1999, No.35, https://www.academia.edu/5466724/Capacity_Development_Definitions_Issues_and_Implications_for_Planning_Monitoring_and_Evaluation (18 Mayıs 2019).

Máthé, Réka Zsuzsánna and György Hajnal. “Civil-Society Organizations’ Capacity Building in the Local Governmental Sector: Is It Working ? A Case Study”, *NISPACE Journal of Public Administration and Policy*, 10 (1), 2017, ss. 61–80.

Morgan, Peter. “Capacity And Capacity Development - Some Strategies”, Note prepared for the Political and Social Policies Division Policy branch, CIDA, 1998, http://nsagm.weebly.com/uploads/1/2/0/3/12030125/strategies_for_capacity_development_cida_1998.pdf (15 Mayıs 2019).

Morgan, Peter. “The Concept of Capacity”. May 2006, <http://ecdpm.org/wp-content/uploads/2006-The-Concept-of-Capacity.pdf> (3 Ağustos 2019).

Ndou, Siphwe D., Mokoko P., Sebola. “Capacity building in local government: an analysis for application of competency-based training in South Africa”,

International Journal of Higher Education Management. 2016, Vol.2, No.2, ss.46-58, https://ijhem.com/cdn/article_file/i-4_c-34.pdf (1 Ağustos 2019).

Özkiraz, Ahmet ve M. Nazan Arslanel. “Türkiye’ de 1945-1960 Döneminde Sivil Toplum Örgütlerinin Varlığı Meselesi”, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. S.10, ss.21-42. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/803019> (15 Mart 2019).

Siphiwe D., Ndou and Mokoko P., Sebola, “Capacity building in local government: an analysis for application of competency-based training in South Africa”, *International Journal of Higher Education Management*. 2016, Vol.2, No.2, ss.46-58. https://ijhem.com/cdn/article_file/i-4_c-34.pdf (1 Ağustos 2019).

Siphiwe D., Ndou and Mokoko P., Sebola. “Capacity building in Local Government: An analysis for application of competency-based training in South Africa”, *The Business and Management Review*. 2015, Vol.6, No.5, ss.90-100. http://www.abrmmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_30760/v6%20n5%20bmr%2019.pdf.

Şahin, Ali ve Adnan Söylemez. “Sendikalara Yönelik Politikaların Belirlenmesinde Sendikaların Rolü ve 6356 Sayılı Sendikalar Kanunu”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 30. Yıl Özel Sayısı. 2015, C.17, ss.135-144. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/357078> (5 Nisan 2019).

Talas, Mustafa. “Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi”, *Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi*. 2011, ss.387-401. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/157071> (3 Şubat 2019).

Tutar, Filiz, Erdinç Tutar ve Çisil Erkan. “Avrupa Birliği – Türkiye İlişkilerinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2012, S.10, ss.439-459. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/15204> (13 Mart 2019).

Tezler

Akbulut, Eyyup. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İtibar Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü”, **Doktora Tezi**. Ege Üniversitesi SBE, 2011.

Atak, Mehmet Ercan. “Hibe Programlarının Sivil Toplum Kuruluşlarına Etkisi; Dernekler Üzerine Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**. Ufuk Üniversitesi SBE, 2018.

Cicioğlu, Filiz. “Sivil Toplum-Dış Politika İlişkisi Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Türkiye’ nin Avrupa Birliği Politikasına Yaklaşımı”, **Doktora Tezi**. Sakarya Üniversitesi SBE, 2011.

Gülmez, Asime Tuba. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Siyasal Katılıma Katkısı: Kadın Dernekleri Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi SBE, 2004.

Kabasakal, Mehmet. “Sivil Toplum ve Demokrasi”, **İçişleri Bakanlığı, Denetçi Yeterlilik Tezi**. Ankara, 2008.

Kocagül, Dilek. “Avrupa Birliği Tarafından 2007-2013 Dönemi İçinde Aday Ükelere Uygulanan Sivil Toplum Kuruluşlarında Kapasite Geliştirmeye Yönelik Mali Destek Programlarının Değerlendirilmesi”, **T. C. BAŞBAKANLIK Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı Uzmanlık Tezi**. Ankara, 2013.

Markal, Bedrigül. “Sivil Toplum Kuruluşları ve Büyükşehir Belediyelerinin Ortak Çalışmaları”, **Yüksek Lisans Tezi**. Çankaya Üniversitesi SBE, 2014.

Öztürk, Alperen. “Yerel Yönetimlerde Sivil Toplum Kuruluşları ve İlişkileri”, **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Aydın Üniversitesi SBE, 2014.

Kanunlar

Dernekler Kanunu. *T.C. Resmi Gazete*, 25649, 4 Kasım 2004.

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

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*, 26111. 17 Mart 2006.

4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu’nun Vakıflar İle İlgili Maddeleri. *T.C. Resmi Gazete*, 24607, 22 Kasım 2001.

Yardım Toplama Kanunu. *T.C. Resmi Gazete*, 18088, 23 Haziran 1983.

Raporlar

TESEV. **Faaliyet Raporu 2018**. İstanbul, 2019.

TEV. **Faaliyet Raporu 2018**. İstanbul, 2019.

The World Bank. **The World Bank Annual Report 1998**. Washington, D.C, <http://documents.worldbank.org/curated/en/390771468320070967/pdf/multi-page.pdf> (8 Temmuz 2019).

TÜSEV. **Faaliyet Raporu 2018**. İstanbul, Mart 2019.

Kişisel Görüşme, Mülakat

Habitat Derneği Temsilcisi. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme. İstanbul: 2 Eylül 2019.

Kadın Adayları Destekleme Derneği (KA.DER) Temsilcisi. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme. İstanbul: 16 Temmuz 2019.

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı Temsilcisi. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme. İstanbul: 4 Nisan 2019.

Türk Eğitim Vakfı (TEV) Temsilcisi. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme. İstanbul: 16 Temmuz 2019.

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV) Temsilcisi. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme. İstanbul: 31 Temmuz 2019.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) Temsilcisi. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme. İstanbul: 26 Haziran 2019.

Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV) Temsilcisi. “Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasite Geliştirmesi ve Proje Yardımları” konulu görüşme. İstanbul: 5 Nisan 2019.

Web Site ve Diğer Kaynaklar

About the Global Development Research Center (GDRC): Capacity Building Policy. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.gdrc.org/about/cb-policy.html> (5 Temmuz 2019).

Capacity Building The UNDP Approach. <http://www.gdrc.org/uem/undp-cb.html>

Cravens, Jayne. “Civil Society Capacity Building: Why?”, <http://www.coyotecomunications.com/development/civilsociety.shtml> (3 Şubat 2019).

Habitat Derneği. <https://habitatdernegi.org/habitat-hakkinda/> (10 Aralık 2019).

Habitat Derneği. <https://habitatdernegi.org/habitat-hakkinda/calisma-alanlari/> (10 Aralık 2019).

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı Sözlüğü, http://www.ikg.gov.tr/wp-content/uploads/pdf/HRD_OP_Glossary.pdf, (8 Mayıs 2019).

International Development Association, “Strengthening Institutional Capacity”, April 1992, <http://documents.worldbank.org/curated/en/207911468159917525/pdf/814100BR0IDA0S00Box0379834B00OUO090.pdf> (20 Temmuz 2019).

İstanbul Kalkınma Ajansı. <https://www.istka.org.tr/kurumsal/hakkimizda/> (19 Ağustos 2019).

Kadın Adayları Destekleme Derneği. <http://ka-der.org.tr/hakkimizda/> (10 Aralık 2019).

Learning Network on Capacity Development, Capacity Development. <http://www.lencd.org/learning/capacity-development> (15 Mayıs 2019).

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı. <https://www.morcati.org.tr/tr/neler-yapiyoruz/dayanisma-merkezi> (8 Aralık 2019).

Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı. <https://www.morcati.org.tr/tr/tanisalim/oykumuz> (8 Aralık 2019).

Morgan, Peter. “Capacity Development and Public Private Partnerships”. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.gdrc.org/uem/undp-capacity.html> (15 Haziran 2016).

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi. <http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/goster/program-hakkinda> (22_Ağustos 2019).

Sivil Toplum için Destek Vakfı. <http://siviltoplumdestek.org/cocuk-fonu/> (20 Ağustos 2019).

Sivil Toplum için Destek Vakfı. <http://siviltoplumdestek.org/hakkimizda/> (20 Ağustos 2019).

Sivil Toplum için Destek Vakfı. <http://siviltoplumdestek.org/kurumsal-hibe-programi/> (20 Ağustos 2019).

Sivil Toplum için Destek Vakfı. <http://siviltoplumdestek.org/proje-hibe-programi/> (20 Ağustos 2019).

Sivil Toplum için Destek Vakfı. <http://siviltoplumdestek.org/yarınlara-ucuyoruz/> (20 Ağustos 2019).

TESEV. <https://www.tesev.org.tr/tr/turkiye-ekonomik-ve-sosyal-etudler-vakfi/> (7 Aralık 2019).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. 2019 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı. http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/2019_Yili_Cumhurbaskanligi_Yillik_Programi.pdf (18 Ekim 2019).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı. http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/11/2020_Yili_Cumhurbaskanligi_Yillik_Programi.pdf (9 Aralık 2019).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf> (10 Aralık 2019).

T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu. Sivil Toplum Diyalogu. <https://www.avrupa.info.tr/tr/sivil-toplum-diyalogu-897> (19 Ağustos 2019).

T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu. Sivil Toplum Diyalogu. <http://siviltoplumdiyalogu.org/program-hakkinda/> (19 Ağustos 2019).

- T.C. Dışışleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu. Sivil Toplum Diyalogu. <https://www.avrupa.info.tr/tr/sivil-toplum-diyalogu-897> (19 Ağustos 2019).
- T.C. Dışışleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu. Sivil Düşün. <https://www.avrupa.info.tr/tr/sivil-dusun-899> (19 Ağustos 2019).
- T.C. Dışışleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu. <https://www.avrupa.info.tr/tr/dihaa-900> (19 Ağustos 2019).
- T.C. Dışışleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu. <https://www.avrupa.info.tr/tr/stgmnin-desteklenmesi-8864> (22 Ağustos 2019).
- T.C. Dışışleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu. <https://www.avrupa.info.tr/tr/finansman-araclari-8853> (19 Ağustos 2019).
- T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı. <https://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/3066/3065/program-hakkinda.aspx> (20 Ağustos 2019).
- T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-gore-dagilimi> (25 Şubat 2020).
- T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, <https://www.siviltoplum.gov.tr/izin-almadan-yardim-toplama-hakkina-sahip-kuruluslar> (18 Ocak 2020).
- T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü <https://www.siviltoplum.gov.tr/dernek-sayilari> (25 Şubat 2020).

- T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. <https://www.siviltoplum.gov.tr/kamu-yararına-calisan-dernekler> (25 Mart 2019).
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf> (10 Aralık 2019).
- T.C. Ticaret Bakanlığı. “Türkiye’de Kooperatifçilik” 2 Ağustos 2019, <https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/kooperatifler-hakkında-bilgiler/tarihçe> (25 Şubat 2020).
- T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, <https://www.vgm.gov.tr/vakif-islemleri/beyanname---bildirim-istisna-ve-muafiyetler/izin-almadan-yardim-toplayan-vakiflar> (18 Ocak 2020).
- T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM). <https://www.vgm.gov.tr/vakif-islemleri/vakif-nasil-kurulur-/vakif-nasil-kurulur> (25 Mart 2019).
- T.C. VGM. https://cdn.vgm.gov.tr/genelicerik/genelicerik_945_290519/02-vakiflari-turlerine-g.pdf (12 Ekim 2019).
- The Global Development Research Center (GDRC).About the GDRC: Capacity Building Policy. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.gdrc.org/about/cb-policy.html> (5 Temmuz 2019).
- The Paris Declaration and Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action 2005/2008. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf> (17 Mayıs 2019).
- Tunovic-Becirovic, Sanela ve Aida Fazlic. İletişim Stratejisi Geliştirmeye Yönelik Rehber, Mayıs 2016. http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/i/l/iletisim-stratejisi-gelistirmeye-yonelik-rehber.-mayis-sanela-tunovic-becirovic-aida-fazlic_.pdf (3 Şubat 2019).

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı. <https://www.tesev.org.tr/tr/turkiye-ekonomik-ve-sosyal-etudler-vakfi/> (7 Aralık 2019).

TÜSEV. Sivil Toplumun Gelişimi İçin Elverişli Ortamın İzlenmesi Projesi, Türkiye 2014 Raporu. [https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/MatrisRaporTR.26.02.16.web\(1\).pdf](https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/MatrisRaporTR.26.02.16.web(1).pdf) (10 Nisan 2019).

TÜSEV. Türkiye’ de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi, Sivil Toplum Kuruluşları ile Kamu Sektörü İlişkileri Sorunlar-Beklentiler. 2013, https://siviltoplum-kamu.org/tr/wp-content/uploads/2018/08/Ortakliklar_Belgesi.pdf (2 Nisan 2019).

Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı. <https://www.tocev.org.tr/Home/Page?id=35&title=Hakk%C4%B1m%C4%B1zda&fp=1955280534> (8 Aralık 2019).

UNDP. Capacity Assessment Methodology User’s Guide. November 2008. <https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/undp-capacity-assessment-methodology/UNDP%20Capacity%20Assessment%20Users%20Guide.pdf> (15 Mayıs 2019).

UNDP. Resource Catalogue, Measuring Capacities: An Illustrative Catalogue to Benchmarks and Indicators, Capacity Development Group Bureau for Development Policy. September 2005. <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/19ec8a5e124dce3103689e73c4b68131.pdf> (21 Mayıs 2019).

UNDP. Supporting Capacity Development The UNDP Approach, http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/support-capacity-development-the-undp-approach/CDG_Brochure_2009.pdf (5 Haziran 2019).

Wikisözlük. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Konfederasyon> (22 Ocak 2020).

https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/12228/2019_uyesayilari.pdf (23 Ocak 2020).

<https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/11652/2019-temmuz.pdf> (23 Ocak 2020).

<https://www.istesob.org.tr/kamu-kurumu-niteligindeki-meslek-kuruluslari/> (23 Ocak 2020).

