

**TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUM
KURULUŞLARININ
KURUMSALLAŞMA KAPASİTESİ:
MUHAFAZAKÂR EĞİLİMLİ
STK'LARA DAİR DEĞERLENDİRME
VE ÖNERİLER**



 stmu.org.tr

İçindekiler:

▶	Sivil Toplum Merkez Üssü	
▶	Bölüm 1	: 11
	Sivil Toplum Kuruluşları	
▶	Bölüm 2	: 15
	Sivil Toplumun Türkiye'deki Seyri	
▶	Bölüm 3	: 19
	STK'ların Sorunlu Alanlarına Dair Tespitler	
▶	Bölüm 4	: 25
	STK'ların Kurumsallaşma Düzeyine Dair Tespitler	
▶	Bölüm 5	: 33
	Sonuç ve Öneriler	



Sivil toplumun potansiyeline yatırım yaparak, paydaşlarımız ve çözüm ortaklarımızla birlikte yeni olasılıklara ve sürdürülebilir değişime kendimizi adadık.

Sivil Toplum Merkez Üssü

✓ Yenilikçi Fikirler Gerçekçi Sonuçlar

STMÜ, sivil toplum alanında çalışma yapan bireylerin ve kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına yönelik tüm çabalarını profesyonel eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile desteklemektedir. Sivil Toplum Stratejisti her aktöre, yol haritası olacak düşünce ve veri üreterek potansiyellerini artırmaktadır.

Hedefimiz, Türkiye'deki sivil toplum çalışmalarının bağımsız, katılımcı ve sürdürülebilir bir anlayış ile ulusal ve uluslararası düzeyde etkinliklerini artıran, bireysel öğreti ve toplumsal gelişimi destekleyen özgün bir kuruluş olmaktır. Alanında uzman isimlerden oluşan kadromuz, multidisipliner bir anlayış ile belirlenen organizasyon yapımız ve optimal kaynak kullanımıyla planlanan faaliyetlerimizle amaçlarımızı ulaşmayı hedeflemekteyiz.

STMÜ, sivil toplumu 360 derece bir bakışı açısı ile ele alarak literatür ve saha araştırmaları yapmak ve raporlar yayınlamak, kariyer çalışmaları yürütmek ve desteklemek, sivil toplum araştırmacılarını ve çalışmalarını desteklemek, bireysel ve kurumsal gelişim odaklı faaliyetler yapmak ve kurumsal danışmanlık hizmetleri vermek gibi her aktöre yönelik faaliyet yelpazesine sahiptir.

Değerlerimiz, önceliklerimiz ve eylemlerimizle sivil toplum alanında ilham kaynağı olmaya çalışıyoruz.

TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KURUMSALLAŞMA KAPASİTESİ: MUHAFAZAKÂR EĞİLİMLİ STK'LARA DAİR DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Giriş

Türkiye'de son birkaç on yılda Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) ciddi bir gelişim kaydettiği dikkatleri çeken bir durumdur. Özellikle muhafazakâr eğilimleri olan insanlar tarafından kurulan ve yönetilen, muhafazakâr değerler çerçevesinde faaliyet gösteren, muhafazakâr toplum kesimlerinden destek alan STK'ların ülkenin siyasal, toplumsal ve iktisadi dönüşümü ile paralel bir şekilde yakaladıkları ivme, Türkiye'de siyaset dışı yapıların üstlendiği misyon açısından oldukça önemlidir. Yerelle sınırlı kalmayan, ulusal ve uluslararası çapta birçok faaliyet gerçekleştiren STK'lar, değişen Türkiye ve dünya koşullarında kendilerini yeniden konumlandırmaya çalışmakta ve bu çerçevede vizyonlarını güncellemektedir.

Uluslararası açılımların sağladığı öz güven ve finansal kaynak konusunda geçmişe nazaran elde edilen rahatlık, STK'ların faaliyet gerçekleştirdiği alanların ve coğrafyaların artmasına olumlu katkılar sağlamıştır.

Bununla birlikte STK'ların her alanda varlık göstermeye çalışması da yeni sorunların doğmasına yol açtığından kurumsallaşma zemininde problemler meydana getirmeye başlamıştır. STK'ların sayısının artması,

beraberinde güçlü bir rekabetin de kapısını aralamıştır ki bu durum da yöneticilerin kurumsallaşma konusuna eğilmekten ziyade daha fazla alanda görünme ve daha fazla faaliyet gerçekleştirme gibi bir anlayışa bürünmelerini tetiklemiştir. Ayrıca kurumsallaşma bağlamında yeterli çabanın gösterilmemesi de sonraki aşamalarda yapı içi krizleri artırarak bölünme ve kopma gibi olumsuz durumlara da evrilmiştir.

Türkiye'deki muhafazakâr STK'ların kurumsallaşma düzeyine yönelik genel bir fotoğraf çekmeyi ve sorunlu alanlara dair tespitler yapmayı amaçlayan bu rapor, kapasitenin nasıl daha iyi hale getirilebileceği ve STK'ların hangi konulara dikkat etmesi gerektiği konusunda öneriler sunmaya çalışmaktadır. Öncelikle sivil toplum kavramına ve Türkiye'de sivil toplumun gelişimine dair yapılacak bir girişin ardından, kurumsallaşma bağlamında ülkedeki muhafazakâr STK'ların tecrübe ve yaklaşımları ışığında kurumsallaşma kapasitesine dair tespitler tartışılacaktır.



Yerelle sınırlı kalmayan, ulusal ve uluslararası çapta birçok faaliyet gerçekleştiren STK'lar, değişen Türkiye ve dünya koşullarında kendilerini yeniden konumlandırmaya çalışmakta ve bu çerçevede vizyonlarını güncellemektedir.

Raporun yazımı esnasında, metnin teorik tartışmalarına yapılan atıfların yanında konuyla ilgili düzenlenen çalıştay ve muhafazakâr STK'ların temsilcileriyle gerçekleştirilen görüşmelerden de yararlanılmıştır. Sivil Toplum Merkez Üssü tarafından 24 Ağustos 2022 tarihinde akademisyenlerin ve STK yöneticilerinin katılımıyla Ankara'da gerçekleştirilen ve bir gün süren "Türkiye'de Sivil Toplum: Sorunlar ve Çözüm Önerileri" çalıştayının tartışmaları ve çıktıları, raporda istifade edilen önemli bir kaynaktır. Bu çalışmaya sivil toplum çalışmaları alanında uzman olan 12 akademisyen ve çeşitli STK'larda görev yapan 9 yönetici katılmıştır. Türkiye'de sivil toplumun devlet ve siyasetle ilişkisi ve finansal durumuna ilişkin konular çalıştayda masaya yatırılmıştır.

Çalıştayın katılımcıları tarafından üzerinde durulan konulardan birisi olan kurumsallaşma meselesini, ayrı bir saha çalışmasıyla değerlendirmek amacıyla elinizdeki rapor hazırlanmıştır. Bu amaçla STK'ların kurumsallaşma kapasitesi bağlamında 17 ilden 41 muhafazakâr STK temsilcisi/yöneticisiyle çevrim içi platformda yapılandırılmış mülakat tekniği esas alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen STK'ların merkezleri; Adana, Adıyaman, Afyonkarahisar, Ankara, Çankırı, Diyarbakır, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, Kahramanmaraş, Karabük, Kayseri, Kocaeli, Malatya, Trabzon ve Van illerindedir. Bu görüşmeler kapsamında elde edilen sonuçlardan da raporun temel tartışma boyutunda yararlanılmıştır.

TÜRKİYE'DE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ KURUMSALLAŞMA KAPASİTESİ: MUHAFAZAKÂR EĞİLİMLİ STK'LARA DAİR DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Kavramsal Çerçeve

Sivil toplum hakkındaki çalışmalarda, bu kavramın izlerini Aristoteles'in *koionia politike*'sine kadar götürme yönünde bir eğilim görülür. Antik Yunan dünyasına ait bu terkip, siyasal toplumun tümünü kuşatan bir anlam taşımaktaydı ki burada toplum ile devlet arasında herhangi bir ayırım söz konusu değildir. Henüz her ikisi de birdir ve aynı şeyi ifade etmektedir. Latince *societas civilis* olarak karşılık bulan *koionia politike*, devlet ya da siyasal topluluktan ayrı bir sivil toplumu ima etmiyordu. Yani sivil toplum, Aristoteles tarafından yekpare bir siyasal yapıyı ifade edecek şekilde kullanılmaktadır. Batı düşüncesinde sözleşmecesi olarak addedilen Thomas Hobbes, John Locke ve Jean Jacques Rousseau gibi filozoflar, incelemelerinde bu bütünü parçalarına ayırmışlardır. Bu bağlamda erken modern döneme gelindiğinde sivil toplumun, artık bireysel alanın karşılığı olarak kamusal alanı ifade etmeye başladığını söylemek mümkün olmasına rağmen hâlâ kavramın bugünkü kullanımına ulaşılmış değildir.

Sivil toplum kavramını bugün anladığımız şekilde inceleyen ilk düşünür olarak karşımıza Friedrich Hegel çıkmaktadır. Friedrich Hegel'e göre sivil toplum, aile ile devlet arasında kalan kurum ve kuruluşların etkinlik alanını ifade etmektedir (Çaha, 1994, s. 81-82). Sivil toplumla ilgili kavramsal düzeydeki bu değişim ve dönüşümler, Batı'da yaşanmış olan siyasal, içtimai ve iktisadi gelişmelerle yakından alakalıdır. Bunları, hiç şüphesiz feodal toplumdan kapitalizme geçiş esnasında ortaya çıkan siyasal ve sosyoekonomik boşluklara yönelik bir arayışın işaretleri olarak değerlendirmek mümkündür. Zira sivil toplumun devletten bağımsız, müstakil bir unsur olarak ele alınmaya başlanması, yükselen burjuvazinin ekonomik faaliyetlerini devletin denetiminden uzaklaştırma çabasından bağımsız okunamaz (Bk. Aslan, 2010, s. 192-197). Diğer taraftan özel alan ile kamusal alanın, devlet ile sivil toplumun iç içe geçtiği günümüz dünyasında sivil topluma dair bu yaklaşımların yeterli olup olmadığı, pekâlâ tartışmaya açık bir husustur.



Sivil toplum, “birlikteliği, gönüllülüğü ve dayanışmayı” temsil etmektedir.

Bu bağlamda birçok çağdaş düşünür, kendi sivil toplum tanımını öne sürmüştür. Fakat bir genelleme yapmak gerektiğinde, günümüzde temel olarak sivil topluma yönelik iki farklı modelden söz edilebilir (Hira & Şan, 2007).

Bu modellerin ilki, ABD ve İngiltere’de uygulanan Anglo-Sakson modeldir. Bu modelde toplumun bireyler tarafından aşağıdan yukarıya doğru şekillendirildiği, devletin araçsallaştırıldığı bir anlayış hâkimdir. Diğer yaklaşım ise özellikle Fransa’da görülen ve toplumu yukarıdan aşağıya doğru şekillendiren devlet güdümlü sivil toplum anlayışı olarak ifade edilebilir. Fakat her iki modelde de devletle organik bir bağ kurulmaz. Bu bağlamda sivil toplumun ayırt edici niteliği de onun “sivil” karakterde olmasıdır. Günümüze gelindiğinde ise sivil toplum, devletin denetimi altındaki alanların dışında kalan ve ekonomik çıkar ilişkilerinden de görece bağımsız olan gönüllü ve rızaya dayalı etkinliklerin alanını ifade etmek için kullanılmaktadır (Demir, 1997, s. 202).

Ancak burada devletin denetimi bir baskı unsuru olarak değerlendirilmemektedir. Sivil toplum alanındaki etkinlikler iradi ve kendiliğinden bir nitelik arz etmektedir. Bu alan, insanların tekil bireyler olarak yalnız başlarına başaramayacakları müşterek hedeflere yönelik eylemlerine ev sahipliği yapmaktadır. Bu bağlamda sivil toplum, “birlikteliği, gönüllülüğü ve dayanışmayı” temsil etmektedir (Keyman, 2004, s. 2-3).



Sivil toplum alanındaki etkinlikler iradi ve kendiliğinden bir nitelik arz etmektedir. Bu alan, insanların tekil bireyler olarak yalnız başlarına başaramayacakları müşterek hedeflere yönelik eylemlerine ev sahipliği yapmaktadır.

01



Sivil Toplum Kuruluşları

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Sivil toplum alanında faaliyet gösteren yapılar, sivil toplum kuruluşları (STK) olarak adlandırılır. STK'lar, İngilizcede hükümet dışı örgütler anlamına gelen *non-governmental organizations* (NGO's) ifadesiyle karşılık bulmaktadır. Etkileri küresel çaplı, uluslararası, ulusal, bölgesel ya da yerel/mahallî olabilen sivil toplum kuruluşlarını en basit hâliyle, gönüllü üyeliğe dayalı ve topluma hizmete ya da politika yapıcıları etkilemeye yönelik resmî olmayan örgütlenmeler olarak tanımlamak mümkündür (Boztekin, 2004, s. 35-36). Kâr amacı gözetmeyen STK'lar; çalışmalarını oda, sendika, dernek, vakıf gibi adlar altında sürdürmektedir. Çalışma sahaları büyük bir çeşitlilik gösterdiğinden çeşitli sahalarda faaliyet gösteren STK'lardan bahsedilebilir. Bu bağlamda sivil toplum kuruluşlarıyla ilgili genellemeler yapmak zor olsa da tüm STK'larda görülen bazı ortak noktalardan söz etmek mümkündür. Tüm sivil toplum kuruluşlarında ortak olan ilk unsur, kurumsallaşmadır. Bu, bir STK'dan bahsedilebilmesi için kurumsallaşmış bir yapının varlığının gerekli olduğu anlamına gelmektedir. Bir kuruluşun sivil toplum kuruluşu olarak adlandırılabilmesi için ikinci unsur, özerkliktir. Zira sivil toplum kuruluşları, devletle organik herhangi bir bağı bulunmayan yapılardır.

Tüm STK'larda bulunması gereken üçüncü özellik, kâr amacı gütmemeleridir. Kâr amacı gözetilmesi durumunda özel iştiraklerden ayrılması mümkün olmayacaktır. Sivil toplum kuruluşlarının, elde edeceği gelirin tümünü toplumsal amaçlar doğrultusunda kullanmaları gerekmektedir. Dördüncü özellik, yönetimlerinin bağımsız olmasıdır. STK'ların yönetim sürecine dışarıdan müdahale edilmesi kabul edilemez bir durumdur. Beşincisi, "gönüllülük"tür. Sivil toplum kuruluşlarını sivil toplum kuruluşu yapan, onların gönüllülük esasına göre çalışmalarıdır. Tüm STK'larda ortak olan son özellik ise kamu yararının gözetilmesidir. Sivil toplum kuruluşları, yaptıkları çalışmalarda kamunun yararını gözetmektedir (Salamon & Anheier, 1997).



Sivil toplum kuruluşlarının, elde edeceği gelirin tümünü toplumsal amaçlar doğrultusunda kullanmaları gerekmektedir.

Tüm bunlara rağmen STK'ların kuruluş amaçlarındaki ve faaliyetlerindeki farklılıklar ya da etkin oldukları alanların genişliği gibi hususlar, bütün sivil toplum kuruluşlarını tek bir kalıp dâhilinde değerlendirmeyi imkânsız kılmaktadır. Bu bağlamda STK'ları sınıflandırmak faydalı görülmektedir. Çeşitli ölçütlere göre sınıflandırmalar yapılmış olsa da en yaygın eğilim, STK'ları kuruluş amaçlarına göre sınıflandırmaktır. Buna göre (Erol, 2007, s. 339-340);

- Ekonomik kalkınma alanında çalışan,
- İnsan hakları savunusuna odaklanan,
- İnsani yardım faaliyetleri organize eden,
- Etnik ve kültürel çalışmalara yoğunlaşan,
- Doğal afetler ve çevrecilik temasını öne çıkaran,
- Toplum sağlığına yönelik çalışmalar yapan,
- Çeşitli toplumsal konularda kamuyu bilgilendirme amacı taşıyan,
- Kadın ve çocuk hakları odaklı projeler yürüten,
- Mesleki sorun ve problemlere dikkat çeken sivil toplum kuruluşlarından söz edilebilir.



“Sivil toplum kuruluşlarını en basit hâliyle, gönüllü üyeliğe dayalı ve topluma hizmete ya da politika yapıcıları etkilemeye yönelik resmî olmayan örgütlenmeler olarak tanımlamak mümkündür.”

02



Sivil Toplumun Türkiye'deki Seyri

SİVİL TOPLUMUN TÜRKİYE'DEKİ SEYRİ

Osmanlı mirasının, hiç şüphesiz pek çok konuda olduğu gibi, Türkiye'deki sivil toplum tecrübesi söz konusu olduğunda da başvurulacak ilk kaynağı teşkil ettiği düşünülebilir. Öte yandan feodal toplumsal düzenden kapitalizme geçişte yaşanan siyasi, içtimai ve iktisadi değişikliklerle ilişkili olan sivil toplum, esosen Batı'da ortaya çıkmış bir kavramdır. Öyle ki Batı'da krallara karşı kendi değer ve çıkarlarını savunan güçlü sınıfsal yapıların mevcudiyeti, böylesi bir özerk alanın teşekkülünü kaçınılmaz kılmıştır. Osmanlı'nın merkezî otoriteye dayalı siyasal kültürü ise Batı'daki anlamıyla bir sivil toplum fikrine mahal vermemiştir. Bu durumun birkaç sebebini sıralamak mümkündür.

Bu sebeplerin ilki, muhalefet fikrine dair Osmanlı siyasal kültüründeki antipatidir. Bu bağlamda Türklerin tarih boyunca kurdukları devletlerle organik bir ilişki sürdürdükü ve bu durumun da onların solidarist doktrinleri kolaylıkla benimsemeleri şeklinde sonuçlandığı öne sürülmüştür. Bu sebeple Batı'da ortaya çıkan siyasal, kültürel ya da ideolojik muhalefet, Osmanlı'da meşrulaştırılamamış ve dolayısıyla kurumsallaştırılamamıştır. Batılı tipte bir sivil toplumun Osmanlı'da gelişmemesinin bir diğer nedeni ise Osmanlı siyasal kültürünün pazar kökenli

değil itibar kökenli değerler üzerine inşa edilmiş olmasıdır. Bu durumun da Osmanlı tebaasının birçoğunu devlet içinde bir makam mevki arayışına sevk etmesinden dolayı ekonomi sınıfının yeterince gelişmemesine yol açtığı iddia edilir. Osmanlı siyasal kültürünün Batı'daki gibi bir sivil toplumun teşekkülüne engel olan başka bir etken de bireye değil kolektiviteye önem veriliyor olmasıdır. Devletin burada her türlü bireysel ve özel çıkarın üzerinde görülmesi, onun kutsanması ve aşkın bir noktaya getirilmesiyle sonuçlanmıştır (Çaha, 1994, s. 85-88).

Cumhuriyet'in ilan edilmesinin de devlet kavramının Türkiye'deki bu aşkın konumunu sarstığı söylenemez. Bunun nedeni, Cumhuriyet'in erken dönemlerinde toplumu modernleştirmek isteyen laik, jakoben ve pozitivist yönetici elitin yekpare bir topluluk üretme idealidir. 1923-1946 yılları arasındaki Tek Parti dönemi boyunca sivil toplumun farklı düşünce, ideoloji, dernek ve parti gibi unsurlarına müsaade edilmeyip ortaya üniter bir yapı çıkarılmıştır (Çaha, 2007, s. 196; Tuncel, 2005, s. 720). Takip eden yıllarda da -dönemsel kesintiler söz konusu olsa bile- devlet, inkılapların koruyucusu olarak eleştiriyi ve muhalefete tolerans göster-



“Toplumun farklı kesimleri, müşterek bir tavırla güçlü merkezî otorite fikrinin dönüştürülmesi ve siyasi erkin denetlenmesi misyonunu sivil topluma yüklemiştir.”

memiş, gerekli görüldüğü durumlardaysa ordu devreye girmekten çekinmemiştir. Tüm bu sebeplerden ötürü Batı'daki anlamıyla bir sivil toplum olgusunun Türkiye'de karşılık bulmasının, aslında epey yeni bir fenomen olduğunu söylemek mümkündür. Gerçekten de 1980'li yıllara kadar Türkiye'de önemli bir yere sahip olmayan sivil toplum kavramının ancak 12 Eylül'den sonra yükselişe geçtiği görülür. Pek çok entelektüel bu kavramı merkezî otoritenin denetim baskısına karşı bir sığınak olarak göyerek gündemine alırken toplumda hak ve özgürlükleri kısıtlanan farklı kesimler de iradelerini ortaya koymak için sivil toplum kuruluşlarına yönelmişlerdir. Zira sivil toplum kuruluşları, bireyi devlete karşı koruyabilecek yegâne organizasyonlar olarak değerlendirilmiştir. Toplumun farklı kesimleri, müşterek bir tavırla güçlü merkezî otorite fikrinin dönüştürülmesi ve siyasi erkin denetlenmesi misyonunu sivil topluma yüklemiştir (Yıldız, 2007, s. 53). Bu bağlamda sivil toplum kavramının, ülkemizde en başından beri devletin dışında kalan ve onun zorbalık ve militarizminin hissedilmediği bir alan olarak ele alındığını ifade etmek mümkündür (Ercan, 2002, s. 72). Bununla beraber sivil toplumun ne olduğuna dair Türkiye'deki akademi çevrelerinin bir uzlaşya varlığından söz edilmesi de son

derece güçtür. Bu bağlamda sivil toplum, Batı'dan devşirilen siyasal kavramlar arasında kendisi hakkında en çok yanlışlığı düşünülenlerden biridir. Zira “sivil”lik, belki de 12 Eylül’ün etkisiyle çoğunlukla “askerî” olanın karşıtı şeklinde düşünülmektedir. Ne var ki sivil toplum ifadesinin karşıtı “asker toplumu” değildir. Civilization (medeniyet) ile aynı köke sahip olan sivil kelimesi ile imlenen durum, şehir adabıdır (medeni) ki esasen şehir hayatının getirdiği yükümlülükleri işaret etmektedir (Mardin, 2002, s. 5). Buradan hareketle pek çok düşünür, aslında Osmanlı'da da köklü bir sivil toplum geleneği olduğunu öne sürmüştür. Bu bağlamda Osmanlı toplumundaki farklı dinî grupların dışarıdan herhangi bir müdahale olmaksızın kendi hukuki işlerini yürüttükleri millet sisteminin, esnafla merkezî yönetim arasında bir köprü işlevi gören ve esnafın haklarını koruyan loncaların, çeşitli toplumsal hizmetlere adanmış vakıfların, insanları manevi olarak eğitip topluma faydalı hâle getiren tarikat ve tekkelerin tümünün sivil topluma zemin teşkil edebilecek yapılar olduğu düşünülebilir. Nitekim aksi yönde bazı iddialara rağmen bunların da özleri itibarıyla sivil toplum kuruluşları olduğunu söylemek mümkündür (Bk. Gönenç, 2001).



Günümüz Türkiye'sindeki STK'ları Batı'daki anlamıyla yeni bir sivil toplum arayışının bir parçası olarak değerlendirmek mümkündür.

Bununla beraber toplumla devlet arasında aracı konumda olan bu kurumların topluma odaklanmış olmalarına rağmen esasen devletin kendilerine yükledikleri yükümlülükleri icra ettiklerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Çaha, 1994, s. 93).

Hakikaten Osmanlı mirası, Türkiye için sivil topluma temel oluşturabilecek kurum ve kuruluşlarla doludur. Ne var ki siyasal iktidarın merkezîyetçiliği, bu unsurların tam anlamıyla özerk çalışmalar yürütebilmesine pek imkân tanımamıştır. Bir diğer ifadeyle, bu kurum ve kuruluşlar icra ettikleri faaliyetlerle devletin taşradaki uzantısı özelliği göstermektedir (Çaha, 1994, s. 99). Bu bağlamda Osmanlı tecrübesi söz konusu olduğunda, Batı'daki anlamıyla devletten tümüyle bağımsız NGO'lardan (non-governmental organization) söz edilmesi pek mümkün değildir. Kaldı ki Osmanlı toplumunda devletin sağladığından farklı bir ajanda, bir değerler bütünü ya da bir özerklik arayışı olduğunu söylemek de güçtür. Dolayısıyla Osmanlı'da sivil toplumu teşkil edecek unsurların merkeze bağlı kalarak (Çaha, 1994, s. 88) devlet güdümünde bir görünüm arz ettiği belirtilmelidir.

Tek parti dönemine gelindiğindeyse Osmanlı'dan gelen bu miras da yadsınmış, Cumhuriyet elitlerinin kendi ideolojik hedefleri doğrultusunda tepeden inmece bir toplum mühendisliğine girilmişmiştir. Yerli bir sivil toplum anlayışına zemin teşkil edebilecek Osmanlı mirası olan kurum ve kuruluşlar hedefe konularak kapatılabilenler kapatılmış, kapatılmayanlar ise işlevsizleştirilmiştir. Bir diğer ifadeyle, yeraltında bir şekilde varlıklarını sürdürseler bile bu kurum ve kuruluşlar, sahip oldukları misyonları icra edemez hâle gelmişlerdir. Bu bakımdan Türkiye'de 1980 sonrasında ortaya çıkan sivil toplum vurgusunu, değişen ve dönüşen ihtiyaçların getirdiği yeni bir arayış olarak okumak yerinde olacaktır. Buradan hareketle günümüz Türkiye'sindeki STK'ları da Batı'daki anlamıyla yeni bir sivil toplum arayışının bir parçası olarak değerlendirmek mümkündür.

03



STK'ların **Sorunlu** **Alanlarına Dair** **Tespitler**

STK'LARIN SORUNLU ALANLARINA DAİR TESPİTLER

STK'lar hem sosyal hem de siyasal alanı etkileyen ve düzenleyici öneriler sunan yapılar olmasından dolayı sistem içinde önemli bir yer işgal etmektedir. Sistemin sürekliliğinde bu kadar önemli bir yer tutan yapıların, zaman içinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalması doğal bir durumdur. Yönetici ve mensuplarının davranış kalıpları, hayata bakış açıları, siyasi tercihleri ve ekonomik güçleri gibi çeşitli faktörlerin tesiriyle sivil toplum yapılanmalarının oluştuğu dikkate alındığında, bu yapıların kurumsallaşma bağlamında ne düzeyde bir bilinç ve çabaya sahip olduğu incelenmesi gereken konuların başında gelmektedir.

Sivil Toplum Merkez Üssü tarafından düzenlenen çalışmaya katılan akademisyenler ve STK temsilcileri, toplumsal ve siyasal alanda önemli bir işlev ve misyon üstlenen bu yapıların karşılaştığı sorunlara dair önemli tespitlerde bulunmuşlardır. Dr. Tarkan Zengin, Türkiye'de STK'ların sınırlarının iyi çizilmesi gerektiğini vurgulamış ve STK'lar ile siyaset arasında kurulan ilişkiye dair önemli bir tespitte bulunmuştur. STK'ların siyasetle doğrudan temasını "Siz siyasetin alanına girmesenez dahi siyaset sizin alanınıza girer." şeklinde ifade ederek, Türkiye'de sivil toplum ile siyaset arasındaki ilişkinin karakterine

yönelik önemli bir noktaya işaret etmiştir. Bu durum da ister istemez STK'ların hem işlevselliğini hem sürdürülebilirliğini hem de kurumsallaşmasını doğrudan şekillendirmektedir. Yine Zengin'in ifadesiyle bu ilişki biçimi içinde STK'lar; katılım, mevzuat ya da yönetim gibi hususlarda önemli sorunlar yaşamaktadır.

Yine benzer bir noktaya temas eden Dr. Hakan Dulkadiroğlu da sivil toplum ile devlet ve siyaset ilişkisinin sınırlarının iyi çizilmesi gerektiğine değinmiştir. Konuşmasında "İyi çitler, iyi komşular yapar." sözünü örnek veren Dulkadiroğlu, devlet ve siyaset ile sivil toplum arasındaki sınırların iyi çizilmesi durumunda sağlıklı bir ilişkinin kurulacağını ve böylece taraflar arasında karşılıklı olarak denetleme, düzenleme ve destekleme bağlamında işlevsel bir mekanizmanın hayata geçirileceğini belirtmiştir. Türkiye'de özellikle siyasetçi ve bürokratların sivil topluma yaklaşımlarındaki farklılıkların da sorunları derinleştirdiği bilinmektedir. Bu bağlamda Dulkadiroğlu, siyasetçilerin işlerinin doğası gereği STK'larla daha yakın temasta bulunması ile bürokratların daha devletçi ve korumacı tutumlarının STK-siyaset, STK-devlet ilişkisinde sorunlara yol açabileceğinin altını çizmiştir. Hâlbuki STK'ların hem siyaset ku-



STK'lar; katılım, mevzuat ya da yönetim gibi hususlarda önemli sorunlar yaşamaktadır.

rumu hem de bürokrasi ile kurduğu ilişkinin rasyonel, denetlenebilir ve sürdürülebilir bir karakter sergilemesi, güçlü bir STK anlayışının ortaya çıkmasına ve sınırları iyi çizilmiş bir sistemde karşılıklı ilişkilerin en az sorunla devam ettirilmesine katkı sağlayacaktır.

STK'ların sağlıklı bir strateji geliştirebilmesi ve ortaya derli toplu pratikler koymasında iyi etüt edilmiş; toplumsal, siyasi ve ekonomik gerçeklikle uyumlu stratejilerin belirlenmesi, hayati bir meseledir. Sivil toplum yöneticilerinin belirli bir amaç, ideal ya da fikir çerçevesinde toplanması, sivil toplumun gelişmesi bakımından olumlu bir gösterge iken aynı zamanda kurum meydana getirme arzusunun çoğu zaman yeni sorunlara yol açtığı da dikkatlerden kaçmamaktadır. Çalıştay katılımcılarından Dr. M. Hüseyin Mercan, Türkiye'de "kurumsallaşma kapasitesi ne kadar yüksek ise kurumsallaşma kapasitesinin bir o kadar az olduğunu" belirtmiştir. Bu durum, sivil toplum içinde aktif rol üstlenen bireylerin; yeni yapıları meydana getirmeye eğilimli oldukları ancak o yapıları derinlikli stratejilerle değişen koşullara uyumlu olan güçlü yapılara dönüştürme konusunda yeterli tecrübe, irade ve enerjiye sahip olmadıkları anlamına gelmektedir. Ayrıca Mercan, kurumsallaşma sorununun

karar alma ve uygulamada ciddi bir özerklik problemine yol açtığını ve özellikle de finansal bağımsızlığın sağlanamamasından dolayı STK'ların hem özgün bir karaktere bürünmede hem de siyasi yapılarla ve devlet kurumlarıyla makul bir ilişki geliştirmede zorlandığını ifade etmiştir.

Prof. Dr. Tevfik Erdem ise "STK'lar, insanların gözünde finansal bağımsızlıklarına dair rüşünü ispat etmelidir." şeklindeki ifadesiyle, ülkemizdeki STK'lara dair getirilen en temel eleştiri konularından birine vurgu yapmıştır. STK'lar elbette her türlü dinî, siyasi, etnik kimlikten arındırılmış yapılar değildir. Zaten bu, bir bakıma sivil toplum denen olgunun doğasına da aykırı bir durumdur. Bununla birlikte STK'ların finansal açıdan bağımsız olmalarının herhangi bir siyasi hareketin arka bahçesi olma riskini ortadan kaldıracığını belirten Erdem, böylece STK'ların bagajlarından kurtulacağına ve insanlar nezdinde daha olumlu bir imaja sahip olabileceklerine işaret etmiştir. STK'ların üstlendikleri misyonun büyüklüğü, bu yapıların iyi bir yönetim anlayışına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. STK'lar, sadece kendilerinin dışında olanları değil aynı zamanda kendi bünyesinde gelişen durumları da doğru şekilde analiz etmek



STK'ların üstlendikleri misyonun büyüklüğü, bu yapıların iyi bir yönetim anlayışına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

ve gerekli adımları atmakla yükümlüdür. Bu kapsamda Prof. Dr. Köksal Büyük, STK'ların kurumsal öz değerlendirme raporları hazırlamalarının önemini vurgulamıştır. STK'ların üstlendikleri aşırı misyondan dolayı her konuda fikir geliştirme çabaları ya da her soruna çözüm üretme arzuları, işlevsel sonuçlar üretilmesine engel teşkil etmektedir. Bu minvalde Büyük, STK'ların tematik toplantılarla bir çözüm arayışına girmesinin gerekliliğine değinerek; güçlü bir STK yönetiminin, iyi bir öz değerlendirme ve bu tür toplantılar sayesinde mümkün olabileceğinin altını çizmiştir. Ayrıca STK'ların siyaset ya da devletle ilişkisinde kategorik bir durumun ortaya çıktığını belirten Büyük, STK'ların mevcut durumda ya siyasete tam entegre olduğunu ya tam muhalif olarak kendini konumlandığını ya da entegre olup olmama konusunda endişeli bir güruhun oluştuğunu ifade etmiştir. Burada meseleye "Doğruya doğru, yanlışta yanlış." ilkesiyle yaklaşacak dördüncü bir STK profiline ciddi ihtiyaç bulunduğunu vurgulayan Büyük, özellikle devlet tarafından da bu tarz bir STK yapılanmasının hem desteklenmesi hem de STK'ların çalışmalarını daha rahat gerçekleştirebilmelerine zemin hazırlanması konusunda adımlar atılması gerektiğine işaret etmiştir.

Prof. Dr. Muhittin Acar ise çalıştaydaki konuşmasında STK'ların her zaman demokrasiye saygı duyan/demokratik bir karakterde olmayabileceğine, uygun zemin bulduklarında devleti ele geçirmeye yönelik hamleler de yapabilecekleri konusuna değinerek devlet ile STK ilişkisinin boyutlarına dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, sivil toplum ile devlet arasındaki mesafenin korunması gerektiğinin ve STK'lara karşı sorgulayıcı tutumun ehemmiyeti üzerinde duran Acar, STK'larla ilgili "düzenleme, destekleme ve denetleme" mekanizmasının iyi işletilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu başlıkların belirli ilkeler çerçevesinde uygulanmasının önemine değinen Acar, ancak bu şekilde STK'lar ile devlet arasında kontrollü ve düzgün bir ilişkinin oluşabileceğini, aksi takdirde ya tam manasıyla devletin kontrolüne giren ya da devleti manipüle ederek kurumları ele geçirmeye çalışan bir STK yapısının oluşabileceğini ifade etmiştir.



STK'ların genel çerçevesini ele aldığımızda yönetim, devlet-siyaset kurumu ile ilişkiler ya da finansal bağlam gibi birçok konuda bazı sorunların öne çıktığı görülmektedir.

STK'ların genel çerçevesini ele aldığımızda yönetim, devlet-siyaset kurumu ile ilişkiler ya da finansal bağlam gibi birçok konuda bazı sorunların öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, aslında ülkemizdeki STK'ların ciddi bir kurumsallaşma sorunu ile yüz yüze kaldığını göstermektedir. Çözümüne dair kalıcı ve net adımlar atılamamasının nedenlerinin başında birçok STK'nın kurumsallaşma sorunu yaşadığına dair herhangi bir gündeminin dahi olmaması gelmektedir. STK'ların toplumsal ve siyasal hayata yön veren kurumlar olarak değil de dinî, ideolojik ya da başka bir hassasiyeti öne çıkararak o misyon dâhilinde faaliyet gerçekleştiren yapı/kuruluş gibi algılanmaları, kurumsallaşma zemininde sağlıklı adımlar atılmamasına neden olmaktadır. Sivil Toplum Merkez Üssü'nün ev sahipliğinde gerçekleşen çalıştayda katkı sunan isimlerin tamamının bir vechesiyle kavramsal olarak zikretmeseler dahi kurumsallaşma sorununa değindikleri görülmektedir. Yukarıda çalıştaya katılan isimlerden bazılarının konuşmaları esnasında yaptıkları tespitler aktarılmıştır.

Bu tespitlerin hemen hemen tamamının kesiştiği nokta, kurumsallaşma bağlamında yaşanan aksaklıklardır. Bu bağlamda özellikle STK'ların kurumsallaşma konusunda ne tür hususlara dikkat ettikleri ya da etmediklerinin analizi veya bu konuya dair herhangi bir hassasiyetlerinin bulunup bulunmadığının bilinmesi, ülkemizde güçlü ve işlevsel bir sivil toplum anlayışının hâkim olmasında büyük rol oynayacaktır.



STK'ların toplumsal ve siyasal hayata yön veren kurumlar olarak değil de dinî, ideolojik ya da başka bir hassasiyeti öne çıkararak o misyon dâhilinde faaliyet gerçekleştiren yapı/kuruluş gibi algılanmaları, kurumsallaşma zemininde sağlıklı adımlar atılmamasına neden olmaktadır.

04



STK'ların Kurumsallaşma Düzeyine Dair Tespitler

STK'LARIN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNE DAİR TESPİTLER

STK'lar ile ilgili geniş bir literatürün bulunduğu herkesçe malum bir durumdur. Bu bağlamda, sivil toplum ya da sivil toplum kuruluşu gibi kavramların teorik çerçevesine ve işlevine yönelik tartışmaların yanı sıra örgütlenmek suretiyle kurum hâline gelen yapıların süreçlerini incelemek de oldukça önemlidir. Selznick (1957, s. 5) kurum kavramını; bünyesinde değer barındıran, toplumsal ihtiyaç ve baskıların sonucu olarak ortaya çıkan yapı şeklinde tanımlamaktadır. STK'ların değer merkezli ve toplumsal ihtiyaçları dikkate alan yapılar olması göz önünde bulundurulduğunda Selznick'in yaklaşımı üzerinden bir değerlendirmenin yapılması mümkün olacaktır. Benzer şekilde kurumsallaşma literatürünün önemli isimlerinden Samuel P. Huntington da kurum kavramını, Selznick'in tanımına paralel biçimde ele almaktadır. Huntington'a (1968, s. 12) göre kurum, "istikrar, değer ve tekrar eden davranış kalıpları" ile şekillenen yapılardır. Görüldüğü üzere her iki tanımın ortak noktası, kurumun değer eksenli bir yapı olarak değerlendirilmesidir. Bunun yanında istikrar, belirli sabitelerin bulunması ve toplumsal bir ihtiyacın sonucunda meydana gelmesi, bir yapının/oluşumun kurum biçimine dönüşmesini sağlayan ana faktörlerdir.

STK'ların değer ürettiği, toplumsal ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıktığı, sabitelerinin bulunduğu, belirli refleksleri düzenli olarak gerçekleştirdiği aşikârdır. Ayrıca Weber'in (1978, s. 40-43) kurumlara dair toplumsal ilişkileri düzene soktuğu yönündeki yaklaşımı, STK'ların sosyal alanda üstlendikleri misyon için açıklayıcı bir nitelik arz etmektedir. STK'ların toplumsal ve siyasal alanda etkin bir kurum hüviyetine sahip olduğu savından hareketle, bu yapıların kurumsallaşma bağlamı hem kendilerine hem de ülkedeki sivil toplumun üzerine inşa edildiği çerçeveye dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Kurumların oluşumu kadar içinde yaşadıkları ortama/sisteme uyum sağlamaları ve süreç boyunca edindikleri tecrübelerle beraber kurumsallaşma kapasitelerini artırmaları, hayatta kalabilmede ve etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürmede ciddi avantajlar sağlayacak hususlardır. Dolayısıyla kurumsallaşma, kurumlar için hayati bir meseledir. Huntington (1968, s. 12) kurumsallaşmayı, "Örgütler ve yerleşik usullerin istikrar ve değer edindikleri süreç" şeklinde tanımlamıştır. Tanıma bakıldığında iki ana husus öne çıkmaktadır: istikrar ve değer. STK'ların da kurumsallaşma sürecinde hem daha istikrarlı bir yapıya



STK'ların her alanda bulunma, her konuda faaliyet yürütme ve her konuda söz söyleme isteği, gerek sürdürülebilir gerekse de vizyoner stratejiler ortaya koymaya engel teşkil eden bir faktör olarak düşünülmektedir.

bürünerek kırılganlıklardan sıyrılmaları hem de değer edinerek mensuplarıyla daha organik bir ilişki kurabilmeleri beklenmektedir. Bu nedenle STK'ların varlıklarını devam ettirebilmelerinde ve sorunlarla baş edebilmelerinde; kurumsallaşma sürecinde edinecekleri tecrübe, erişecekleri istikrar ve kazanacakları değer oldukça önemlidir.

Daha önce ifade edildiği üzere, mezkûr çalışmaya katılan akademisyenler ile STK yöneticilerinin ekseriyeti, kurumsallaşmaya dair konulardaki eksikliklere dair konulara değinmişlerdi. Elinizdeki raporun hazırlık aşamasında 17 şehirden 41 STK ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre de kurumsallaşma konusunda önemli eksikliklerin olduğu dikkatlerden kaçmamaktadır. STK yöneticilerine yapının faaliyet alanı ve sınırları, yönetim/idare mekanizması, karar alma süreçleri, mensuplarla kurulan bağlar ve finansal kaynaklara dair çeşitli sorular yöneltilmiştir. Hem alınan cevapların mevzubahis tespitlerle uyduğu görülmüş hem de ülkemizde STK'ların, özellikle de çalışmanın ana odağını oluşturan muhafazakâr sivil toplum yapısının, kurumsallaşma kapasitelerinin artırılmasına yönelik yeterli düzeyde bilinç ve çaba içinde olmadığı gözlemlenmiştir.

Görüşme yapılan STK'lara hangi alanlarda faaliyet gösterdikleri sorulduğunda; genel itibarıyla eğitim, kültür, sosyal yardım ve gençlik gibi başlıklar öne çıkmıştır. Bu durum aslında ciddi bir odaklanma sorunu işaret etmektedir. STK'ların her alanda bulunma, her konuda faaliyet yürütme ve her konuda söz söyleme isteği, gerek sürdürülebilir gerekse de vizyoner stratejiler ortaya koymaya engel teşkil eden bir faktör olarak düşünülmektedir. Her alanda faaliyette bulunmayı isteyen bir yapının, nitelikli insan kaynağını yeterli sayıda istihdam etmesi mevcut koşullar dâhilinde pek gerçekçi durmamaktadır. Bu durum da ister istemez ilgili STK'nın kendi alışkanlıkları ve perspektifiyle bazı pratikleri ortaya koyduğu bir faaliyet anlayışı sergilemektedir ki bu da yapılan çalışmanın ne kadar gerekli olup olmadığı ya da çalışma için harcanan emeğe değip değmediği konusunda sağlıklı bir öz değerlendirmenin yapılmasına imkân tanımamaktadır.

Faaliyet alanına dair odaklanma sorununun bir benzeri de STK'ların faaliyetlerini yürüttükleri bölgelerle ya da coğrafyalarla alakalıdır. Görüşme yapılan STK'ların sadece birkaçı faaliyetlerini yürütürken buldukları şehirle sınırlı kaldıklarını



Sivil toplum çalışmalarında yönetim kademelerinde yer alanların aktif olarak sorumluluk üstlenmesi ve görevlerini yerine getirmesi, çalışmaların aksamaksızın yürütülmesinde hayati öneme sahiptir.

belirtirken geriye kalanların çoğu ise ülke sınırlarını aşan bir faaliyet zemininden bahsetmektedir. Anadolu'nun bir şehrinde faaliyet gösteren bir STK'nın; Asya ya da Afrika ülkelerinde çeşitli faaliyetler gerçekleştirmesinin işlevsel, rasyonel ve faydalı olup olmadığı derinlemesine tahlil edilmesi gereken bir konudur. "Başkaları şurada faaliyet yaparken biz neden yapmıyoruz?" ya da "Falan STK şu alanda da aksiyon alırken biz neden o alanı boş bırakıyoruz?" gibi bir yaklaşım, ciddi derecede kurum asabiyetinin artmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda harcanan emek ve elde edilen sonuç dengesinde olumlu yönde bir çıktının alınıp alınmayacağına dair ciddi soru işaretlerini de beraberinde getirmektedir.

Sivil toplum çalışmalarında yönetim kademelerinde yer alanların aktif olarak sorumluluk üstlenmesi ve görevlerini yerine getirmesi, çalışmaların aksamaksızın yürütülmesinde hayati öneme sahiptir. STK'ların yönetim kurullarının düzenli olarak toplanması, yönetim kurulu üyelerinin aktif bir şekilde çalışmalara katkı sağlaması ve yönetimde alt birimlerin tespit edilerek buralara gerekli sorumluların atanması, sistemin doğru işleminin olmazsa olmazlarındandır. Görüşme yapılan STK'ların çok

az sayıdaki istisnası haricindekiler, yönetim kurulunda yer alan üyelerin çalışmalarda aktif şekilde görev aldığını belirtmiştir. Bu durum, STK'larda işlevsel bir yönetim kurulu bulunması gerektiğine dair inancın yerleşik hâle geldiğini göstermektedir. Fakat STK'ların yönetim kurulu toplantılarının sıklığı ve kurulun üye sayılarına bakıldığında ise kurumsal yapının önünü açacak ve gelişimine olanak tanıyacak bir tablo tam manasıyla oluşmamaktadır. Haftalık ve iki haftalık periyotlarla toplantı yapan STK'ların yanında ayda bir, iki ayda bir, üç ayda bir ya da düzensiz şekilde toplantı yapıldığına dair cevaplar da alınmıştır. Toplantıların düzenli yapılmaması ya da sıklığının az olması durumu, işlevsel bir yönetim anlayışından ziyade başkan ya da birkaç kişinin inisiyatifıyla devam edegelen işleyişin olduğu anlamına gelmektedir ki bunu da ister istemez söz konusu STK'nın kurumsallaşma düzeyini olumsuz etkileyecek bir etmen olarak değerlendirmek mümkündür.

STK'ların yönetim kurulu üye sayılarının faaliyet alanıyla orantılı olacak şekilde ve ihtiyacı tam manasıyla karşılayacak seviyede belirlenmesi elzemdir. Görüşülen STK'ların yönetim kurulu üye sayıları genel olarak 7, 9 ve 11 kişiden oluşmakla beraber hatırı sayılır



STK'ların mensuplarına değer atfetme potansiyeli dikkate alındığında, gönüllülük faaliyetlerinin önemi daha da artmaktadır.

derecede 3 ya da 5 üyeden oluşan yönetim kurulu da bulunmaktadır. Ayrıca üye sayısı 15 ve üzeri olan STK'lar da mevcuttur. Özellikle üye sayısı 3 kişiden oluşan STK'larla birlikte 20 ve üzeri olan STK'larda -görüşülen kurumlar içinde yönetim kurulunun 20, 26 ya da 50 üyeden oluştuğunu belirtenler vardı- kararların alınması ve uygulanması süreçlerinde çeşitli sorunların ortaya çıkması muhtemeldir. Üye sayısının çok az olması, yapılarda sadece sınırlı kişinin söz sahibi olabileceği anlamına gelirken üye sayısı fazlaştığında ise etkin bir yönetim pratiğinin sergilenmesinde aksaklıklar meydana gelebilecektir.

STK bünyesinde oluşturulacak alt birimlerin varlığı, o STK'nın kurumsallaşmasını olumlu etkileyecek bir husustur. Zira örgüt/kurum içinde alt birimlerin artması hem hiyerarşik hem de işlevsel bir yapı oluşmasını sağlayacağından, bu durum kurumsallaşmayı artıracak ve yapının çözülmesini engelleyebilecektir (Huntington, 1968, s. 37-38). Bu bağlamda alt birimler ne kadar çok artarsa ve bu birimlerde görev yapanlar etkin bir sorumluluk bilinciyle hareket ederlerse süreç de o kadar normal seyrinde devam edecektir. Buradan hareketle görüşme yapılan STK'ların bu konunun hassasiyetinin farkın-

da olduğu ve çoğunluğunun kendi bünyelerinde farklı birimler oluşturduğu, özellikle de kadın ve gençlik birimleriyle aktif faaliyetler yürütmeye çalıştığı gözlemlenmiştir. Sivil toplumun gelişiminde gönüllülük önemli bir yer işgal etmektedir. STK'ların mensuplarına değer atfetme potansiyeli dikkate alındığında, gönüllülük faaliyetlerinin önemi daha da artmaktadır. Kurumların ya da siyasi partilerin değer aşılama düzeyi arttıkça mensuplarının kişisel çıkar dürtülerinden arınarak üyelerin ya da destekçilerin kimlik ve bağlılık edinmesi de artacaktır (Randall & Svásand, 2002, s. 13). Benzer şekilde değer aşılama sayesinde kurumlar mensuplarına yeni bir kimlik atfederek mensuplarının yapıyla bütünleşmelerinin ve kendilerini o yapıyla birlikte anmalarının yolunu açacaktır. Nitekim değer aşılama zemininde kurumsallaşma düzeyi arttıkça mensuplar bir örgütün hedeflerini takip etmenin ötesine geçerek yapıyı mutlaklaştırma aşamasına geçeceklerdir (Levitsky, 1998, s. 79). Bu çerçevede STK'ların mensuplarına değer aşılması ve gönüllülerin faaliyetlerde aktif rol üstlenmesinin teşvik edilmesi, o STK'nın kurumsallaşmasını olumlu etkileyeceği gibi aynı zamanda karşılaşılabilecek pek çok zorluğu aşmaya yönelik gerekli insan kaynağı desteğini de sağlayış olacaktır.



Kurumları incelerken özerklik bağlamı mutlak surette ele alınması gereken konuların başında gelmektedir.

Görüşme yapılan STK'ların önemli bir kısmının gönüllülük çalışmalarına büyük ehemmiyet verdiği, hatta birçoğunun faaliyetlerini profesyonel çalışanlardan ziyade gönüllülerin desteğiyle yürüttüğü anlaşılmaktadır. Bununla birlikte gönüllük konusunda ciddi hassasiyetleri bulunan STK'ların mensuplarına bir kimlik atfetme ya da mensupların kendilerini o kimlikle tanımlama konusunda yeterli düzeyde bilince ve yahut beklentiye sahip olmadığı da dikkatlerden kaçmamaktadır. Nitekim yapılan görüşmelerde STK temsilcilerinin/ yöneticilerinin kahir ekseriyeti kimlik atfetme gibi bir gündemlerinin, dertlerinin ya da beklentilerinin olmadığını belirtmiştir. Bu bağlamda iki türlü durumun söz konusu olduğu düşünülmektedir. STK'nın değerli bir kimlik atfetme arzusu ve iradesinin bulunmaması ya da STK mensuplarının, doğal bir şekilde kimlik atfedildiği için bunun farkında olmaması. Her iki durumun da kendi içinde kurumsallaşmaya dair belirli sıkıntılar barındırdığı göz ardı edilmemeli ve STK'ların değer aşılama ya da mensuplarına kimlik atfetme konusunda zayıf kalması hâlinde sağlıklı bir kurumsallaşma gerçekleştirilemeyecekleri unutulmamalıdır. Kurumları incelerken özerklik bağlamı mutlak surette ele alınması gereken konuların

başında gelmektedir. Özerklik, bir yapının hem iç mekanizmasındaki işleyişle hem de finansal gücü ve ilişkileriyle doğrudan alakalıdır. Yönetim kurullarının alt birimlerden bağımsız karar alması ve hiyerarşik yapı gereği bu kararların taban tarafından kabul edilmesi, kurumun özerkliğini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, siyasal örgütlerde karar alma mekanizmasındaki özerklik daha fazla öne çıkmaktadır. Zira bir siyasi örgüt hem kendi iç sisteminde hem de diğer örgütlerle kurduğu ilişkilerde kontrolü elinde tutabiliyor, karşılıklı etkileşimleri yönlendirebiliyor ve manipüle edilmiyor ise bu örgüt özerklik bağlamında ciddi mesafe kat etmiş demektir (Panebianco, 1988, s. 55). Elbette siyasi partilerin ya da siyasi örgütlerin hem alt birimleriyle hem de dışarıdaki yapılarla geliştirdikleri ilişkilerin boyutu STK'ların kurduğu ilişkilerden belli düzeyde farklılık arz etmektedir. Bununla birlikte STK'ların da toplumsal ve siyasal alanı ihata eden önemli aktörler olduğu dikkate alındığında hem karar alma mekanizmasında hem de dışarıdaki yapılarla ilişkilerinde özerklik meselesi önemli bir yere tekabül etmektedir. Panebianco (1988, s. 57), siyasi partilerin özerklikleri arttıkça daha sistemli hâle geldiklerini ve böylece güçlü kurum-sallaşmanın gerçekleştiğini ileri sürmektedir.



STK'ların karşılaştığı en büyük sorunun sürdürülebilir bir mali kaynak stratejisi geliştirmek olduğu söylenebilir.

Buradan hareketle STK'ların da bir kurum olarak özerklik düzeyinin artmasının, onları daha sistemli yapılar hâline getireceğini ve böylece kurumsallaşma yolunda önemli bir mesafe kat edebileceklerini söylemek mümkündür.

Ülkemizdeki STK'ların kurumsallaşma bağlamında yaşadığı en temel sorunların başında özerklik gelmektedir. Bir STK'nın özerk bir yapıya sahip olup olmadığı tartışılırken genelde akla ilk gelen husus finansal kaynak ya da güçle ilgilidir. Hâlbuki finansal bağlam kadar STK'nın karar alma mekanizmasındaki özerkliği de son derece önemlidir. Görüşme yapılan STK'lara sorulan "Yönetim kurulunun karar alma sürecinde mutlak özerkliği var mıdır?" ya da "Tabandan alınan kararlara itiraz gelirse ilgili karar gözden geçirilir mi?" minvalindeki sorulara büyük oranda "evet" şeklinde cevap verilse bile mevcut durum karar alma mekanizmasında doğru bir işleyişin olduğuna dair yeterli intibayı oluşturamamıştır. Görüşülen STK'ların çoğu, yönetim kurulunun son sözü söylediğini ifade etmiş olsa da tabandan bir talep geldiğinde kararların çok çabuk gözden geçirilebileceğini belirtmiştir. Bu durum, STK yöneticileri tarafından daha demokratik bir tutum gibi görüle bile

aslında yönetim kurulunun özerkliğini ve otoritesini görece de olsa tartışmaya açan bir husus olarak değerlendirilebilir. Buradan hareketle ülkemizdeki STK'ların hiyerarşik yapıda karar alma ve uygulama süreçlerindeki özerklik kısmıyla alakalı bağlamın, genelde yeterli düzeyde dikkate alınmadığını söylemek mümkündür.

Özerklik meselesinin bir taraftan da devlet ya da siyasetle kurulan ilişki üzerinden değerlendirilmesi, STK'ların yönetim usullerindeki özerkliğe dair bağlamın büyük oranda göz ardı edilmesinin nedeni olarak da düşünülebilir. Hâlbuki STK'lar, doğası gereği siyaset kurumundan bağımsız hareket etmesi gereken yapılardır. Bu durum STK'ların bir ideolojisi olmayacağı ya da bir siyasi partiyi açıktan destekleyemeyeceği anlamına gelmemektedir. Aksine STK'lar bir değer üzerine bina edildikleri için siyaset ile doğrudan ilişki kuran ve bu anlamda yönlendirici olması beklenen yapılardır. Burada özerklikten kasıt, siyasi yapının nesneleş-tirdiği bir örgüte dönmeme meselesidir. STK'nın öznelliğini koruyarak siyaset kurumu ile etkileşime girmesi özerkliğine gölge düşürmeyecek, aksine STK'nın elini kuvvetlendirerek kurumsallaşma yolunda önemli bir ivme yakalamasına vesile olacaktır.



STK'ların personel istihdamı ve yönetimine dair bir paradigma değişimine gitmesinin bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir.

Özerklik konusu değerlendirilirken mali kaynakların nasıl edinildiği meselesi önemli bir yer tutmaktadır. Bir kurumun mali kaynakları yeterli düzeyde değilse ya da bir başka kurum, oluşum ya da odağın mali gücüne bağımlı ise şüphesiz o kurumun mutlak özerkliğinden bahsetmek pek mümkün olmayacaktır. Özellikle dış destekle beslenen yapıların bir süre sonra toplumsal doğru şekilde ilişki kuramaması, toplumsal meselelere dair ilgisinin azalması ve donör kurumun beklentileri ile öncelikleri doğrultusunda bir strateji geliştirmeye başlaması söz konusu olabilmektedir (Ihonvbere, 1996, s. 360). Mali açıdan bağımlılığın, bir yapının özerkliğini olumsuz yönde etkileyeceği savından hareketle, STK'ların karşılaştığı en büyük sorunun sürdürülebilir bir mali kaynak stratejisi geliştirmek olduğu söylenebilir. Yeterli düzeyde öz kaynak geliştiremeyen bir STK'nın, dış destek yoluyla varlığını devam ettirmeye çalışması hâlinde ya kendi öncelikleri ve gündemi dâhilinde projeleri geliştirmesi ya da planladığı projeleri istediği şekilde gerçekleştirmesinde engellerle karşılaşacağı düşünülmektedir. STK görüşmelerinde mali açıdan tam bir özerklik durumu olup olmadığı sorulduğunda, bazı STK'lar mutlak surette bir özerkliğin olduğunu ifade etmiştir. Kendi öz kaynaklarının bulunduğu ve faaliyetlerini dış desteğe bağlı kalmadan yürüttüklerini ifade eden bu yapıların daha öz güvenli bir çerçeve çizdikleri dikkatlerden kaçmamaktadır. Görüşme yapılan bazı STK'lar ise öz kaynakları olmadığını, tamamen dış desteğe bağımlı olduklarını ve ekonomik kriz vs. gibi beklen-

medik ortamlarda desteğin azalmasından dolayı faaliyetlerinin olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. STK'ların bir kısmı ise bu soruya tam manasıyla cevap verememiş, kamu kurumları ya da çeşitli uluslararası proje fonlarından gelen desteklerin bütçede önemli bir yer tuttuğunu söylemişlerdir. Verilen cevaplar doğrultusunda ülkemizde mali özerklik konusuna dair STK'larda ciddi bir bilincin bulunmakla birlikte kimisi kendi kaynaklarını yönetmelerinden dolayı bu konuda daha tutarlı bir duruş sergilerken kiminin ise yeri geldiğinde mecburiyetten bağımlılık ilişkisini kabul ettiği gözlemlenmiştir. STK'ların işleyişine dair kurumsallaşma bağlamında görülen temel sorunlardan birisi de insan kaynağının doğru şekilde kullanılıp kullanılmaması ve nitelikli profesyonel çalışanlara dair eksikliklerdir. Görüşülen STK'ların büyük çoğunluğunun profesyonel çalışan sayısının çok az olduğu ve genel bütçede insan kaynakları giderlerinin çok az bir orana tekabül ettiği görülmüştür. Çalışana düşük maaş verilmesi, sağlıklı çalışma saatlerinin tam manasıyla uygulanmaması gibi faktörler, STK çalışanlarında motivasyon eksikliğine yol açabilmektedir. Hâlbuki STK'lar, çalışanlarının refah seviyesini yükselttikleri takdirde daha nitelikli istihdam sağlama fırsatı bulabilecekleri için bu durum kalıcı ve sürdürülebilir projelerin hayata geçirilmesini de kolaylaştıracaktır. Bu minvalde ülkemizdeki STK'ların personel istihdamı ve yönetimine dair bir paradigma değişimine gitmesinin bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir.

05



Sonuç ve Öneriler

SONUÇ

Sivil toplum kuruluşları, demokratik bir sistemin işleyişinde toplumsal ve siyasal sistemdeki rollerinden dolayı önemli bir yer tutmaktadır. Bir ülkede güçlü ve kurumsallaşmış STK'ların sayısının artması; o ülkede siyasal, toplumsal ve ekonomik süreçleri olumlu yönde etkileyecek ve siyaset kurumunun doğru stratejileri hayata geçirmesini sağlayacak bir faktördür. Bu bağlamda STK'ların çeşitliliği ve çokluğu itibarıyla Türkiye, dünyada öne çıkan ülkelerin başında gelmektedir. Güçlü bir sivil toplum anlayışı bulunmasına rağmen STK'ların özellikle kurumsallaşma konusunda ciddi sorunlarla karşı karşıya kaldığı ve bu sorunları aşma doğrultusunda çoğu zaman yeterli çabayı doğru araçlarla ortaya koyamadığı da gözlemlenmektedir.

Sivil Toplum Merkez Üssü tarafından organize edilen bir çalıştay ve farklı şehirlerden STK'larla yapılan görüşmeler üzerine bina edilen bu rapor, Türkiye'deki STK'ların özellikle de muhafazakâr camiadaki yapıların sorunlarının tespitine dair genel bir çerçeve sunmaya çalışmaktadır. Türkiye'deki tüm STK'ların farklı alanlarda güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışma, muhafazakâr STK'ların kurumsallaşma kapasitesini önelediği için diğer alanlara

dair detaylı değerlendirmeler yapılmamış ve farklı ideolojik zemine sahip STK'lar da yine çalışma kapsamına alınmamıştır.

Kurumsallaşma zemininde STK'ların değerlendirildiği çalışmada, mevcut sorunlu alanların düzeltilmesine yönelik ne tür adımların atılması gerektiğine de işaret edilmektedir. Ayrıca STK'ların mevcut durumunun iyileştirilmesi ve kurumsallaşma kapasitesinin artırılmasına dair de sunulan önerilerle ülkemizde güçlü bir geçmişe sahip olan STK'ların daha kurumsal bir anlayışı benimsemesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Değişen dünyada STK'ların daha profesyonel bir yönetim mantığı ve yeni bir gelecek vizyonu ile hareket etmesi gerektiği düşünüldüğünde ülkemizdeki yapıların da bu doğrultuda kararlı adımlar atacağı beklenmektedir.

ÖNERİLER

- STK'lar kurumsallaşma aşamasının hemen ardından kurumsallaşma yönünde sağlam adımlar atmalı ve bu doğrultuda öncelikli bir yol haritası benimsemelidir.
- STK'lar kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlarla baş edebilmek için doğru stratejilerle hareket etmelidir.
- STK'lar değişen dünya koşullarında profesyonel bir yönetim modelini benimsemelidir.
- STK'lar daha etkin, işlevsel ve sürdürülebilir faaliyetler ile projeler hayata geçirmek için kendi gerçeklikleriyle uyumlu vizyonlar belirlemelidir.
- STK'lar odak çalışmalara yoğunluk vermelidir.
- STK'lar her alanda değil gerçek manada katkı sunacakları alanlarda faaliyetler yürütmelidir.
- STK içinde nitelikli insan kaynağı istihdamının artması daha iyi ve kalıcı projelerin hayata geçirilmesine ivme kazandıracığından bütçe giderlerinde profesyonel çalışanlara yapılan ödemelerin oranında makul düzeyde artış olması gerekmektedir.
- STK'lar dengeleyici rol üstlenmelidir.
- STK'lar faaliyet yürüttükleri bölgeleri ve coğrafyaları daha gerçekçi bir şekilde tespit etmeli; yerine bulunan değil olması gerektiği yerde faaliyet gerçekleştiren bir kimliğe bürünmelidir.
- Hayata geçirilecek projelerde kısa vadeli ve geçici yarar sağlayacak işlerden ziyade uzun soluklu getirileri olan işler öncelenmelidir.
- Kalkınma eksikli proje ve faaliyet mantığı STK'lar tarafından öncelenmelidir.
- Nitelikli projelerin sayısının artması ve faaliyetlerin ilgili kitlelere doğru şekilde ulaştırılması için insan kaynağı kalitesi ve kapasitesi ihtiyaçlar doğrultusunda artırılmalıdır.
- STK'ların kendi çalışanlarına yaklaşımı profesyonelce olmalı ve bu doğrultuda bir maaş politikası belirlenmelidir.
- STK'ların kendi çalışanlarına uluslararası standartlarda bir yaşam kalitesi sunması gerekmektedir.
- STK'ların bütçe yönetiminin daha efektif bir hâle bürünmesi gerekmektedir.
- STK'lar şeffaflık ilkesinden ödün vermemelidir.

ÖNERİLER

- STK'lar kurumsal aidiyetle (ya da İbn Haldun'un ifadesiyle asabiyetle) ya da bir rekabet duygusu ile hareket etmemelidir.
- STK'lar devlet kurumları ile belirli sınırlar dâhilinde olan bir ilişki biçimini benimsemelidir.
- STK'lar özerkliklerini muhafaza edebilmek ve her daim proje geliştirebilmek için finansal öz kaynaklarını çeşitlendirmek ve artırmak için ciddi çalışmalar yapmalıdır.
- Kamu kurumlarıyla ya da uluslararası kuruluşlarla yapılan projeler STK'lar için bir finansal gelir kapısı hâline dönmemelidir, bu projeler sadece ilgili STK'nın faaliyetlerinin kuvvetlendirilmesi ve odaklanması için bir araç olarak değerlendirilmelidir.
- Aynı alanlarda faaliyet gösteren yapıların birbirleriyle temasının artması, tecrübelerin paylaşımına imkân tanıyacağından STK'ların karşılaştıkları sorunlarla baş edebilme kapasitesini ciddi şekilde artıracaktır. Bu bağlamda STK'ların ortak akılla hareket etmesini sağlayacak adımlar atılmalıdır.
- STK'lar hem siyaset erkinin ortaya koyduğu pratikler için denetleyici bir rol üstlenmeli hem de devlet kurumları tarafından denetlenmeye açık olmalıdır.
- STK'lar siyasetle kurduğu ilişkide öz kimliğini kaybetmemelidir.
- STK'lar siyasetin politikalarını geriden takip etmekten ziyade öncesinde sunduğu önerilerle politika yapım sürecine aktif katkı sağlayacak bir misyon benimsemelidir.
- STK'lar mensuplarına değer ve kimlik atfetme konusunda aktif olmalıdır.
- STK'lar dışlayıcı olmaktan ziyade içe alıcı ve kuşatıcı olmalıdır.
- STK'lar toplumsal ve siyasal gelişmeler karşısında duyarlı bir tavır takınmalıdır.
- STK'lar güç ve kâr odaklı bir anlayıştan uzak olmalıdır.
- STK'lar doğruyu ve yanlış söylemekten imtina etmemelidir.
- STK'lar finansal kaynakların, insan emeğinin ve vaktin boşa harcanmasını engellemek için belirli istişare mekanizmaları kurmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aslan, S. (2010). Sivil toplum: Kavramsal değişim ve dönüşüm. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 188-212.
- Boztekin, N. (2004). *AB uyum süreci ve STK'lar*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Çaha, Ö. (1994). Osmanlı'da sivil toplum. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(03), 79-99. DOI: 10.1501/SBFder_0000001730
- Çaha, Ö. (2007). *Aşkın (Transandantal) devletten sivil topluma*. İstanbul: Plato Film Yayıncılık.
- Demir, Ö. & Acar, M. (1997). *Sosyal bilimler sözlüğü*. İstanbul: Vadi Yayınları.
- Ercan, H. (2002). Türkiye'de sivil toplum tartışmaları üzerine. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 69-79.
- Gönenç, A. A. (2001). *Sivil toplum, düşünsel temelleri ve Türkiye perspektifi*. İstanbul: Alt Kitap.
- Huntington, S. P. (1968). *Political order in changing societies*. Yale University Press.
- Hira, İ. & Şan, M. K. (2007). Türkiye'de sosyo-politik sistem ve sivil toplum arayışları. *Dönüşüm sürecindeki Türkiye içinde* (s. 384-406). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ihonvbere, J. O. (1996). Where is the third wave? A critical evaluation of Africa's non-transition to democracy. *Africa Today*, 43(4), 343-367.
- Keyman, F. (2004). Sivil toplum, sivil toplum kuruluşları ve Türkiye. *Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, 4, 1-20.
- Levitsky, S. (1998). Institutionalization and Peronism: The concept, the case and the case for unpacking the concept. *Party Politics*, 4(1), 77-92.
- Mardin, Ş. (2002). *Türkiye'de toplum ve siyaset*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mikail, E. (2007). Sivil toplum kuruluşlarından (STK) vakıflar ve vakıflarda muhasebe kayıt sistemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 333-348.

KAYNAKÇA

Panebianco, A. (1988). *Political parties: Organization and power* (1st edition). Cambridge University Press.

Randall, V., & Svåsand, L. (2002). Party institutionalization in new democracies. *Party Politics*, 8(1), 5-29. <https://doi.org/10.1177/1354068802008001001>.

Salomon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). The civil society sector. *Soc* 34, 60-65. DOI: 10.1007/BF02823101

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. University of California Press.

Tuncel, G. (2005). Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının tarihsel gelişimi. *21. yüzyılın eşiğinde Türkiye'de siyasal hayat içinde* (s. 709-736). İstanbul: Aktüel Yayınları.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

Yıldız, Ö. (2007). Sivil toplum örgütleri, 'özerklik': Kavramsal bir açılım. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 53-58.

