



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Sivil Toplum Kuruluşları Yönetici ve Çalışanlarının
Stratejik Yönetim Algısı Üzerine Alan Araştırması**

Yüksek Lisans Tezi

Ömer Faruk Terzi

Haziran 2024



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Sivil Toplum Kuruluşları Yönetici ve Çalışanlarının
Stratejik Yönetim Algısı Üzerine Alan Araştırması**

Yüksek Lisans Tezi

Ömer Faruk Terzi

Danışman

Prof. Dr. Ahmet Akın

Haziran 2024

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Ömer Faruk Terzi tarafından hazırlanan " Sivil Toplum Kuruluşları Yönetici ve Çalışanlarının Stratejik Yönetim Algısı Üzerine Alan Araştırması" başlıklı bu Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı Anabilim Dalı'nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Ahmet Akın
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Doç. Dr. Burak Hamza Eryiğit
Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. Numan Turan
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 04 / 06 / 2024

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin APA yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun APA kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Ahmet Akın

Etik İlkeler Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Ömer Faruk Terzi

ÖZET

Sivil Toplum Kuruluşları Yönetici ve Çalışanlarının Stratejik Yönetim Algısı Üzerine Alan Araştırması

Terzi, Ömer Faruk

Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ahmet AKIN

Haziran 2024

Bu araştırma kapsamında, stratejik plan uygulaması yapan 23 farklı sivil toplum kuruluşu (STK) incelenmiştir. Yönetici ve profesyonel çalışanların stratejik yönetim algıları değerlendirilmiştir. Bu araştırma, sivil toplum kuruluşlarının hedeflerine ulaşması ve kendilerini geliştirmesi için yönetim anlayışlarında yenilik yapmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik ve nitelikli iş yapma arzusunda olan kuruluşlar için stratejik planlamanın önemi vurgulanmıştır. Araştırmanın amacı, Türkiye'deki STK'ların stratejik yönetim uygulamalarının etkisini incelemektir. Bu bağlamda, stratejik planı olan STK'lara yönelik demografik bilgi ve stratejik yönetim algısı üzerine anket uygulanmıştır. SPSS 27 ve LISREL 8.80 yazılımları kullanılarak veri analizleri yapılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Cronbach Alfa katsayıları ile ölçeklerin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile demografik değişkenlere göre farklılıklar incelenmiştir. Analizler %95 güven aralığında ve p değeri 0.05 anlam düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Anketin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış, faktör analizi ile anketin iç tutarlılığı değerlendirilmiştir. Literatür incelendiğinde, stratejik yönetimin özel sektör tarafından geliştirildiği ve 1900'lerin başından itibaren küresel olaylara çözüm olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Türkiye'de 1990'lardan sonra STK'lar, özel sektörün olumlu deneyimlerinden ilham alarak stratejik yönetim anlayışını benimsemiştir. Çalışmada, 23 STK ve 35 temsilci ile yapılan anket sonuçlarına göre, stratejik planlamanın STK'larda düzenli uygulanmadığı saptanmıştır. Katılımcıların bir kısmı stratejik planın belirli aralıklarla uygulanması gerektiğini belirtmiş, ancak çoğunluk belirsiz kalmıştır. Araştırma, Türkiye'de STK'ların daha etkili ve sürdürülebilir olabilmesi için stratejik yönetim planının önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları, Stratejik Yönetim Plan, Stratejik Plan

ABSTRACT

Field Research on the Perception of Strategic Management of Managers and Employees of Non-Governmental Organizations

Terzi, Ömer Faruk

Master's Thesis, Department of Management of Civil Society Organizations

Prof. Dr. Ahmet Akın

June 2024

This study was conducted on 23 different non-governmental organizations (NGOs) that have implemented strategic plans. The perceptions of both managers and professional staff regarding strategic management were gathered and evaluated. This research highlights the necessity for NGOs to innovate their management approaches to achieve their goals and improve themselves. It underscores the importance of planning for organizations aiming for sustainability and quality work. The study aims to examine the impact of strategic management practices on representatives of NGOs in Turkey. In this context, a survey on demographic information and the perception of strategic management was conducted among NGOs with strategic plans. Statistical analyses were performed using SPSS 27 and LISREL 8.80 software. Exploratory Factor Analysis and Cronbach's Alpha coefficients were used to assess the reliability of the scales. Non-parametric tests, Mann Whitney U and Kruskal Wallis, were applied to understand demographic differences. Analyses were conducted with a 95% confidence interval and a significance level of $p < 0.05$. The validity and reliability of the survey were confirmed through factor analysis, which evaluated the internal consistency of the questions. Literature review indicates that strategic management was developed by the private sector and emerged as a solution to global events and issues from the early 1900s onwards. NGOs in Turkey adopted this strategic management approach in the 1990s, inspired by the positive outcomes observed in the private sector. The study, involving 23 NGOs and 35 representatives, found that strategic planning is not yet regularly implemented in NGOs. While some participants indicated the need for periodic strategic planning, many were uncertain. This research emphasizes the importance of strategic management plans for NGOs in Turkey to operate more effectively and sustainably.

Keywords: Civil Society, Non-Governmental Organizations, Strategic Management Plan, Strategic Plan

TEŞEKKÜR

Bu araştırmayı yapma sürecimde her zaman sabırla ve sevgiyle destek olan, bütün bilgi birikimini aktararak yoluma ışık olan çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Ahmet Akın'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez sürecimde bana destek olan yardımlarını esirgemeyen aileme, Sevanur Caner'e ve Sivil Toplum Merkez Üssü ailesine teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM	2
GİRİŞ	2
İKİNCİ BÖLÜM	4
1. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	5
3.1. Yöntem	5
3.2. Kapsam	6
3.3. Araştırmanın Evreni	6
3.4. Bilgi Formu ve STK Stratejik Yönetim Plan Formu	6
4. HİPOTEZLER	7
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	8
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Sivil Toplum	8
2.2. Sivil Toplum Kuruluşları	15
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	43
3. YÖNETİM	43
3.1. Stratejik Yönetim	43
3.2. Stratejik Planlama	47
3.3. Yönetim	47
3.4. Stratejik Yönetimin Aşamaları	49
3.5. Türkiye’de Stratejik Yönetim Tecrübesi	59
BEŞİNCİ BÖLÜM	61
4. İSTATİKLER	61
4.1. Betimleyici İstatistikler	61
4.2. Karşılaştırma Bulguları	68
4.3. Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları	74
ALTINCI BÖLÜM	74
SONUÇ	74
KAYNAKÇA	76
EKLER	86
Ek.1: ÖZGEÇMİŞ	87
Ek -2: ARAŞTIRMA BİLGİ FORMU	88
Ek-3: ARAŞTIRMA SORULARI VE BEŞLİ LİKERT	89

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1973 Petrol Krizi sonucu sivil toplum kavramının önem kazandığı yönünde tezler üretilse de tarihsel süreç içerisinde küresel sistem içerisinde yapısal dönüşüme yol açan ve kamusal hizmet-toplum ilişkilerinde yeni yaklaşımların ortaya konması sivil toplum algısının gücünü, sürdürülebilirliğini ve etkinliğini tespit edilebilmektedir. Bu doğrultuda incelendiğinde sivil toplum algısının, yeni kavram olmamakla birlikte sosyolojik düzlemde kendini yeniden üreten ve tanımlayan dinamik bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Merkantalizmin ortaya çıkışı ve küresel perspektiften gücünü artırmasıyla birlikte çok uluslu imparatorlukların yıkılıp modern ulus devletlerin inşa edilmesine neden oldu. Uluslararası ilişkiler içerisinde belirleyici ana aktör olan kapitalist ekonomik sistemin kendini yeniden doğurabilen/üretebilen bir süreç olması, sivil toplum anlayışının da konjonktürel olarak yeni değişim ve dönüşümler yaşamasına yol açtı ve açmaya da devam etmektedir.

Kapitalist ekonomik sistem, 1929 Ekonomik Buhranı sonrası devlet mekanizmasını merkeze alarak kendini yeniden kurgulamayı başardı. 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren tekrardan aşınmaya uğrayan sivil toplum anlayışının güç kazanması etki gücü bakımından, sivil toplum kavramının tanımlanması ve içeriğinde önemli dönüşümlerin meydana gelmesine yol açmıştır.

Özellikle 1973 yılında yaşanan Petrol Krizi’nin kamusal hizmet sunumu ve kaynakların etkili kullanımındaki hantallaşan yapının etkisini önemli ölçüde hissettirmesi, sosyal yenilik kavramı olarak tanımlanan kamu-özel-sivil toplum denkleminde, sivil toplum kavramının gücünü artıran önemli unsurlar arasında yer almasını sağlamıştır.

Devlet mekanizmalarının hantallaşan yapıları ve kaynakları etkili kullanamamaları, kaynakları etkili kullanan özel sektörün de kamu yararını merkezine almaması, sivil toplum kavramının küreselleşme ve neoliberalizmin entegrasyonu sonrası önemini daha da artırmıştır.

Bu doğrultuda ulus devlet sınırlarının silikleştiği ve bölge ekonomilerinin oldukça güçlü şekilde etkileşim sürecine girdiği yeni bir dönem başlamış oldu. Bu dönemde kamu yararı ve kamusal hizmetin sunumu bakımından güçlü saha bilgisi, gönüllülük esasının meydana getirdiği güçlü network ağı gibi unsurları bünyesinde barındıran sivil toplum anlayışının stratejik yönetim perspektifinden yaşadığı dönüşüm süreci, yönetsel ve hizmet sunumu bakımından sivil toplum kuruluşlarının zayıf veya güçlü yönlerini yeniden tanımlamıştır.

Çalışmada, 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren stratejik yönetim algısının etkisi ile yeni bir dönüşüm süreci geçiren sivil toplum anlayışının Türkiye’deki geçmiş tecrübesi incelenerek, günümüzde Türkiye sınırları içerisindeki sivil toplum kuruluşlarının hizmet sunumu bağlamında kapasite gücü analiz edilmektedir.

Bu doğrultuda bütüncül ve doğru analizlerin yapılması adına çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde sivil toplum algısının tarihsel süreç içerisinde oluşumu ve geçirdiği dönüşümler ortaya konmaktadır. Dolayısıyla tarihsel araştırma yönteminden yararlanılarak çalışmada analiz edilen verilerin sivil toplum kavramının günümüz sivil toplum algısına ve politikalarına olan etkisi açıklanmaktadır. Sivil toplum kavramının kaynakların etkili kullanılması, işlevsellik kazanan örgüt yapısı perspektifinden entegre olduğu stratejik yönetim kavramı analiz edilmektedir. Ayrıca sivil toplum kavramının tarihsel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak 1973 sonrası önem kazanması ve özel sektör anlayışının kaynakların etkili kullanımı ve etkin organizasyonel yapının oluşturulması bakımından incelenmekte ve analiz edilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın kapsamını oluşturan 1980 sonrası Türkiye’deki sivil toplum algısının ve sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim perspektifinden ortaya koyduğu tecrübelerinin etkinliğinin ve başarısızlıklarının doğru analiz edilebilmesi adına tarihsel süreç içerisinde Türkiye’de oluşan sivil toplum algısı birinci bölümde aktarılmaktadır. Bu doğrultuda sivil toplum kavramının yasal perspektiften Türkiye’de tanımlanması ve yaşadığı dönüşümler, 9 Temmuz 2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesi ile birlikte analiz edilmektedir. Çalışmada, stratejik yönetim algısının tarihsel süreç içerisindeki Türkiye tecrübesinin ortaya konması ile gerçekleştirilen analizlerin sivil toplum kuruluşlarının başarı ve başarısızlıklarının doğru yorumlanması amaçlanmaktadır.

1980 sonrası Türkiye’de yer alan sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim ilkesini benimseyip etkin organizasyon yapısı ve hizmet sunumu oluşturması çalışmanın bağımsız

değişkenini oluştururken, 1980 sonrası Türkiye’de yer alan sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim ilkelerini benimseyip uygulayıp uygulamadıkları ise çalışmanın bağımlı değişkenini meydana getirmektedir. Bu doğrultuda çalışma sorusu ‘1980 sonrası Türkiye’de yer alan sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim ilkesine bağlı kalması, organizasyonel yapıyı oluşturmada ve hizmet sunumunda sivil toplum kuruluşlarının başarısını etkiliyor mu?’ şeklinde oluşturuldu ve ‘Stratejik yönetim ilkesine bağlı kalan 1980 sonrası Türkiye’de yer alan sivil toplum kuruluşlarının organizasyon yapısının işlevsellik kazanır ve hizmet sunumunda etkinliği sağlanır.’ yönündeki araştırma hipotezi, çalışmanın merkezinde yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise tarihsel süreç içerisinde günümüze değin kümülatif olarak günümüz sivil toplum ve stratejik yönetim entegrasyonunun etkisinin ortaya konması açısından aşağıda yer alan araştırma soruları saha araştırmasında Türkiye’de yer alan sivil toplum kuruluşlarına sorulmuştur ve bu sorulara istinaden 5’li Likert yöntemine uygun olarak ‘kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum’ cevap seçenekleri ile anket gerçekleştirilen sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim sürecine yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmıştır:

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın evrenini oluşturan yirmi üç ayrı sivil toplum kuruluşları ve bu kuruluşların farklı birimleri ile yapılan anketlerden elde edilen veriler analiz edilmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde bulgular, hipotezler çerçevesinde tartışılmıştır. Son olarak beşinci bölümde sonuç kısmı ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

1. Araştırmanın Amacı

Türkiye’deki sivil toplum kuruluşları (STK’lar) stratejik yönetim planı üzerine yapılan akademik çalışmalar, genellikle STK’ların yönetimi, stratejik planlama süreçleri, kapasitelerine etkileri gibi konuları kapsamaktadır. Bu çalışmaların amacı, STK’ların daha etkili ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerine katkıda bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasında, 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren stratejik yönetim algısının etkisi ile yeni bir dönüşüm süreci geçiren sivil toplum anlayışının Türkiye’deki geçmiş tecrübesi incelenerek, günümüzde Türkiye sınırları içerisindeki sivil toplum kuruluşları temsilcilerinin stratejik yönetim algısının düzeyini analiz etmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda bütüncül ve doğru analizlerin yapılması adına tez çalışmasının üç bölümden oluşmaktadır. Bu amaç kapsamında ilk olarak tarihsel literatür taraması ile sivil toplum algısının tarihsel süreç içerisinde oluşumu ve geçirdiği dönüşümler ortaya koymak hedeflenmektedir. İkinci olarak ise çalışmanın kapsamını oluşturan 1980 sonrası Türkiye’deki sivil toplum algısının ve sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim perspektifinden ortaya koyduğu tecrübelerinin etkinliğinin ve başarısızlıklarının tespit edilmesi hedeflenmektedir. Sonuç olarak bu tez çalışması, Türkiye’deki sivil toplum kuruluşları (STK’lar) çalışanların algıları üzerinden STK stratejik yönetim planı uygulamalarının etkisi analiz edilecektir.

2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, sivil toplum kuruluşlarının yönetim anlayışındaki evrimi anlamak, geçmiş deneyimlerden öğrenmek ve gelecekteki stratejik planlamalarını etkilemek amacıyla önemli bir araştırma alanını kapsamaktadır. Türkiye’deki literatürde stratejik yönetim planına ilişkin bilimsel çalışmalar ağırlıklı olarak kamu ve özel sektör kapsamındadır. Üçüncü sektör olan sivil toplumun stratejik yönetim planına ilişkin bilimsel çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Var olan çalışmalar ise çoğunlukla stratejik yönetim planının kurumsal kapasiteyi artırma durumunu araştıran perspektiftedir. Literatür gerek kamu gerek özel gerek sivil toplum sektöründe stratejik yönetim planının başarıyla sürdürülebilmesi için yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimseniyor olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yapılacak olan bu çalışmanın önemi ve özgün yönü ise sivil toplum yöneticilerinin ve çalışanlarının stratejik planına ilişkin algılarına yönelik analiz yapmaktır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Yöntem

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmaktadır.

Tanımlayıcı araştırma, çalışılan popülasyonun veya olgunun özelliklerini betimleyen bir araştırma yöntemi olarak tanımlanır. Bu betimleyici metodoloji, araştırma konusunun “neden “inden çok “ne “sine odaklanır.

3.2. Kapsam

Araştırma kapsamı stratejik yönetim planı olan sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri çalışanlarıdır.

Bu araştırmanın kapsamı; stratejik yönetim anlayışını benimsemiş, yalnızca stratejik planı daha önce yapmış veya uygulamış olan sivil kurum ve kuruluşlarla gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni

Stratejik yönetim planı olan sivil toplum kuruluşları çalışanları çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Genel merkezleri Türkiye de olan ve stratejik yönetim anlayışıyla stratejik plan çalışmalarında görev almış ilgili ve sorumlu yöneticiler araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

Araştırma örnekleminin oluşturulmasında; kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Kartopu örneklem yöntemi sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan bir yöntem olarak özellikle nitel araştırmalarda kullanılmaktadır. Bu yöntem aynı zamanda olasılık dışı örneklem yöntemi olarak da bilinmektedir.

3.4. Bilgi Formu ve STK Stratejik Yönetim Plan Formu

Araştırmacılar tarafından hazırlanan formda,

- a) STK’nın hangi alanda hizmet ettiği,
- b) Formu dolduran kişinin görevi,
- c) Kuruluşun stratejik plan uygulamaya geçiş zamanı,
- d) Kaçınıcı stratejik plan olduğuna yönelik bilgileri kapsamaktadır.

STK stratejik yönetim plan anketi 5’li Likert ölçekten oluşmaktadır. Anketin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Anketin güvenilirliği %95 düzeyindedir.

4. Hipotezler

Birinci Hipotez: “Stratejik yönetim planı, STK’ların denetim sistemlerinin etkin işlenmesini sağlamaktadır.”

Yaptığımız çalışmada denetim sistemleri ile stratejik yönetim planı bulunan STK’lar arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunulmuştur. Stratejik yönetim planı bulunan sivil toplum kuruluşlarının denetim sistemlerinin etkin işlendiği saptanmıştır. Sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama ve yönetim anlayışının varlığı denetim sistemlerinin etkin işlenmesine imkân sunmuştur. Denetim sistemi olan sivil toplum kuruluşların stratejik yönetim planı varsa denetleme daha verimli olmaktadır.

İkinci Hipotez: “Stratejik yönetim planı, STK’ların sürdürülebilir bütçe yönetiminin gerçekleşmesini sağlamaktadır.”

Yaptığımız çalışmada bütçe planlaması ile stratejik yönetim planı bulunan sivil toplum kuruluşları arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunulmuştur. Bütçe planlaması olan sivil toplum kuruluşlarının stratejik planların uyumlu olması kurumun bütçeyi daha verimli yönetmesini sağlamaktadır.

Üçüncü Hipotez: “Stratejik yönetim planı, STK’larda birimler arası koordinasyonu güçlendirmektedir.”

Araştırma bulgularımıza göre; birimler arası koordinasyonların güçlenmesi ile stratejik yönetim planı bulunan sivil toplum kuruluşları arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Stratejik planı bulunan sivil toplum kuruluşların tüm birimlerinde yapılacak işlerle alakalı fikir birliği ve iş birliği sağlandığı için koordine olmak daha kolay olmaktadır.

Dördüncü Hipotez: “Stratejik yönetim planı, STK hizmetlerinin sürdürülebilirliğini daha mümkün kılmaktadır.”

Araştırma bulgularına göre; hizmetlerin sürdürülebilirliği ile stratejik yönetim arasında anlamlı bir ilişki bulunulmuştur. Stratejik yönetimi bulunan sivil toplum kuruluşların hizmetlerin devamlılığını sağladığı saptanmıştır. Hizmetlerin istikrarlı ve sürdürülebilirliği açısından stratejik yönetim planı önemli bir konuma sahiptir.

Beşinci Hipotez: “Stratejik yönetim planı sürecinde yapılan analizler STK’ların etkinliklerin nitelik ve nicelik olarak üretiminde rehberlik sağlamaktadır.”

Araştırma bulgularına göre; etkinliklerin nitelik ve nicelik üretiminde rehberlik sağlama ile stratejik yönetim arasında anlamlı bir ilişki bulunulmuştur. Stratejik yönetim planı, ölçme ve değerlendirme açısından önemlidir. Stratejik yönetim planı ölçme ve değerlendirme açısından bir rehber görevi görür. Ölçülebilen her iş aynı zamanda yönetilebilme imkanına da sahip olmaktadır.

Altıncı Hipotez: “Stratejik yönetim planı, ön görülebilir risk ve tehlikelere yönelik tedbir alınmasını sağlamaktadır.”

Çalışmamızın bulgularına göre; ön görülebilir risk ve tehlikelere yönelik tedbir alma ile stratejik planlama arasında anlamlı bir ilişki bulunulmuştur. Stratejik planlaması bulunan sivil toplum kuruluşları risk analizlerini gerçekleştirir ve krizi yönetme becerisi bulunur. Plan hazırlama aşamasında GZFT (güçlü, zayıf, fırsat, tehdit) analizlerinin yapılmış olması karşılaşılabilecek olumlu ya da olumsuz her duruma karşı öngörülebilirliği sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Sivil Toplum

Devlet olgusunun, toplumun rıza devri sonucu meydana gelmesiyle birlikte tarihsel süreç içerisinde, günümüze kadar kamusal hizmetin kapsamı, etkililiği ve karar alma süreçleri incelenmeye, analiz edilmeye devam etmektedir.

Antik Yunan Dönemi’nden itibaren Kent Meclisleri’nde karar alma mekanizmasına halkın etkin katılımı, sivil toplum kavramının meydana gelmesindeki ilk önemli faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu perspektiften incelendiğinde devlet mekanizmasının tam anlamıyla hâkim konumda olduğu kamu yönetimi sunumunun askeri yönetim anlayışından arınmış

bir kamu yönetimi felsefesine evrilmesi, temelde sivil toplumu doğa durumundan uygar toplum durumuna geçiş olarak tanımlamaktadır.¹

Ortaya konan çalışmalar, sivil toplum kavramını kümülatif olarak devlet mekanizmasına rağmen ve devlet mekanizmasından ayrı bir olgu olarak tanımlasa da temelde var ola gelen yakın ilişkiler, sivil toplumun devlet mekanizmasına rağmen değil, devlet mekanizması ile entegre olarak etkin kamusal hizmetin sunumunda yer aldığını göstermektedir. Dolayısıyla demokratik devlet ilkesinin en önemli aracı olarak tanımlanan sivil toplum kavramı, küresel siyasi konjonktüre göre farklı dönüşümler geçirse de temelde toplumsal farklılığı meydana getiren, örgütlü toplum yapısını inşa eden ve kamu politikası oluşum sürecinde karar alma mekanizmalarında halkın doğrudan temsil edilmesini sağlayacak baskı mekanizmalarını oluşturan uzun bir süreçtir.

Bütüncül olarak bakılmak suretiyle tarihsel perspektiften günümüze kadar gelindiğinde 20. yüzyılın sonlarına doğru sivil toplumun asıl hareket alanını küreselleşme ve neoliberalizmin etkisi ile elde ettiği bilinmektedir. 17. Yüzyılda Thomas Hobbes'un ortaya koyduğu ve anarşi durumunun mutlak biçimde kontrol altında tutulması için zorunlu gördüğü devlet tanımlamasında sivil toplum anlayışı zayıf kalmaktadır.² Ancak farklı bir bakış açısı ortaya koyan John Locke ise, doğa durumunu kontrol etmek için mutlak ve sorgulanamayan egemenlik gücüne sahip devlet mekanizmasının sivil toplumun gücü ile dengelenmesi gerektiğini ve iki aktörün de doğa durumunu kontrol altında tutması için birbirine ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır.³

Etimolojik olarak sivil alan, halkın karar alma mekanizmasına örgütlü bir biçimde katılımını ifade eden sivil toplum kavramı, devlet-toplum ilişkilerinin yaşadığı dönüşümler sonrası farklı yaklaşımlar kazanmaya devam etmektedir. Kamusal hizmetin kaynakların etkili kullanılması, örgütlü biçimde devlet mekanizmasına iletilmesi, karar alma süreçlerinde etkin katılımın sağlanması vb. faktörleri kapsaması sonucunda ekonomik perspektiften de sivil toplum kavramının yorumlanması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda etkin bir sivil toplum anlayışının var olabilmesi için serbest ve müdahale edilmeyecek şekilde işlevselliğini koruyan ekonomik pazar anlayışının sürdürülebilir kılınması gerekliliği vurgulanmakta,⁴ etkin ve müdahale edilmeyen serbest pazar

¹ Hüseyin Hatemi, Sivil toplum örgütü ne demek olsa gerekti?, Yeni Türkiye: Sivil Toplum Özel Sayısı, Sayı 18, 1997, s.18

² Andrew Heywood, Siyaset Teorisine Giriş, Küre Yayınları, 2014, s.150

³ Henry Morley, John Locke's Two Treatises on Civil Government, George Routledge and Sons, 1884 s.230

⁴ Thomas Carothers-William Barndt, Civil Society, Foreign Policy, No. 117, 2000, s.24

anlayışının sivil toplum kavramı perspektifinden özellikle karar alma süreçlerine doğrudan katılım için ana kriterlerden olduğunu ifade etmek için feodal düzendeki burjuva gücüne atıf yapılmaktadır.⁵ Bir diğer benzer örneği günümüzde de etkin şekilde Amerika Birleşik Devletleri oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nin kuruluşu ve bağımsızlığını kazanışı itibari ile katı merkantalist politikaların sonucu oluşan zenginliğin tetiklediği fazla vergi yükü ve devlet mekanizması baskısından kaçan İngiliz elitlerinin yerelden merkeze asimetrik ölçüde güçlü olacak bir devlet sistematigi kurgulaması, ekonomik özgürlüğün merkeze alındığı güçlü bir sivil toplum anlayışının oluşmasını sağladı.

Sivil toplumun genel anlamda devlet dışı olarak örgütlü bir biçimde karar alma süreçlerinde yer alması, kamu politikası oluşum süreçlerinde kamusal sorunun siyasi ajandaya dahil olması bakımından sivil toplum kavramının önemi, çoğulcu bir yönetim felsefesinin uygulanmaya başlamasıyla yeniden gündeme getirmiş oldu. 1905 yılında Albert Einstein'ın ortaya attığı görelilik teorisinin modernite algısında meydana getirdiği değişim ve 1973 yılında yaşanan Petrol Krizi sonucu tek aktörün güçlü şekilde merkezde yer aldığı yönetim anlayışının çok aktörlü bir yönetim ağına evrilmesine neden oldu. Bu doğrultuda 1918-1990 yılları arasında serbest piyasa düzeninin meydana getirdiği tekelleşmeler, aşırı sağ milliyetçi partilerin yayılmacı politikalarının etkisi altında milli ekonomik temellerin atılması,⁶ hantal devlet yapısının kaynak kıtlığının ortaya çıkması ile etkisini hissettirmesi ve kamusal hizmetlerin sunumunda kaynak israfı, etkili olamama sorunlarının çözülmesi için, çok merkezli/aktörlü yönetim felsefesi tercih edilmeye başlandı. Sivil toplum kavramının çok merkezli/aktörlü yönetim felsefesi içerisinde, güvenilir ve etkin bir biçimde örgütlenebilir olarak yorumlanmaya başlaması, sivil toplumun özel sektör ve kamu sektörüne alternatif olarak üçüncü bir model olarak güçlenmesini sağladı.⁷ Kamusal müzakere sürecinde yeni bir alan olarak sivil toplum kavramının ön plana çıkması demokratiklik, hizmette etkililik, şeffaflık ve yönetişim kavramlarının da sivil toplum kavramı için ana belirleyici faktörler olduğunu ortaya koydu. Doğal ortamdan siyasal ortama geçiş sürecinin zorunluluğu neticesinde⁸ kamusal hizmetin ve devlet mekanizmasının asıl varlık sebebi olan toplumun, etkin şekilde karar alma süreçlerinde yer alması ilkesi, 1990 yılı itibari ile çok merkezli/aktörlü yönetişim modelini güçlendirdi. Bu

⁵ Şerif Mardin, Türkiye'de Toplum ve Siyaset, İletişim Yayınları, 13. Baskı, 2006, s.9

⁶ Bu aynı zamanda devlet mekanizmasının kamu politikası oluşturulmasında, kaynakların kullanılmasında, kamusal hizmetin sunumunda, karar alma süreçlerinde mutlak güce sahip hakim konumda bulunmasını sağlamıştır. Böylelikle sivil toplum kavramı, mutlak egemenlik gücüne sahip devlet mekanizması ile bütünleşmiş ve onun bir uzantısı olarak görülmüştür.

⁷ Charles Taylor, Modes of Civil Society, Public Culture 3 No. 1, 1990, s.104

⁸ Murat Yıldırım, Sivil Toplum ve Devlet, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Vol.2 No.27, 2003, 229

perspektiften incelendiğinde Hobbes'un ortaya koyduğu doğa durumunun yıkıcılığını engellemek için üçüncü bir güce devredilen yönetilme yetkisi⁹, özellikle 1979 sonrası kaynakların etkili kullanımının önem kazanması sonucu atomize oldu ve yönetilme yetkisi çok merkezli/aktörlü olarak yeniden düzenlendi.¹⁰

Çok merkezli/aktörlü yeni yönetim sisteminin modern ulus devletlerin sınırları içerisinde devlet mekanizması ile entegre olmaya başlaması sonucu, sivil toplum kavramının küresel siyasi konjonktüre bağlı olarak tanımlamalarında, görev ve sorumluluklarında farklılıklar meydana geldi. 9 Kasım 1989 tarihinde Berlin Duvarı'nın yıkılışıyla birlikte iki kutuplu dünyanın formel düzlemde sona ermesi sonucu Soğuk Savaş döneminin askeri teknoloji ve yatırımlarının oldukça hızlı bir şekilde küresel ulaşım, iletişim ve altyapı yatırım çalışmalarına evrilmesi sonucu hız kazanan küreselleşme, sivil toplum kavramının tanımlamasını genişleten ve dönüştüren önemli faktörler arasında yer aldı.

Özel sektörün sosyal faydayı göz ardı etmesi, kamu sektörünün kaynaklarını popülist yaklaşımların da etkisi ile etkili kullanamaması nedeni ile kamusal hizmetin ve faydanın asıl sahibi olan toplumun üçüncü bir sektör olarak özel-kamu-sivil toplum denkleminde yer alması, Locke'un, Hobbes'un ortaya koyduğu doğa durumundaki çatışmacı gerilimlere karşın insanların birbirlerine karşı sorumlu oldukları algısından da meydan geldiğini ortaya koymaktadır.¹¹ Hobbes'un doğa durumunun çatışmacı gerilimleri meydana getirdiği için mutlak otorite olan devlet gücünün sivil hakları kısıtlayıcı ve bu mutlakiyetçi gücün sorgulanamaz etkisi ile kaynakların etkili kullanılamaması kamu sektörünün eksikliklerini ortaya koyarken, Rousseau'nun ise özel mülkiyetin bireyleri yozlaştırdığına yönelik tanımlamaları da¹² özel sektörün eksikliklerini vurgulamakta ve bu anlamda sivil toplumun kamu sektörü-özel sektör denkleminde entegrasyonu, hizmet sunumu ve karar alma süreçlerine katılımın sağlanmasında yeni yaklaşımlar ortaya koymaktadır. Karar alma süreçlerinde toplumun etkin şekilde katılımına karşın Hegel'in sivil toplumu politik alanın dışında yer aldığını tanımlaması, sivil toplum kavramına farklı bir eleştirel yaklaşım olarak yorumlanmaktadır. Hegel'in ortaya koyduğu eleştirel yaklaşım doğrultusunda sivil toplum, devlete bağlı olmayan kurumların karşılıklı karmaşık ilişki ağını oluşturmaktadır ve mevcut

⁹ Fatih Duman, Sivil Toplum, Mümtaz'er Türkönü (Ed.), Siyaset, 10. Baskı, 2009, s.349

¹⁰ Kaynakların kullanımında etkinlik, hedef ve stratejiler doğrultusunda sonuç odaklı bir yaklaşım ortaya koyarken kaynakların kullanımında etkililik ise minimum kaynak kullanımı ile maksimum çıktının elde edilmesini hedeflemektedir. 21. yüzyıl kamu yönetimi anlayışının da merkezinde yer alan stratejik yönetim, kaynakların(maddi ve insan) etkili kullanımını merkezine almaktadır.

¹¹ John Dunn, The Contemporary Political Significance of John Locke's Conception of Civil Society, Iyyun: The Jerusalem Philosophical Quarterly Vol.45, 1996, s.108

¹² <https://plato.stanford.edu/ENTRIES/rousseau/> (Son Erişim Tarihi: 27 Aralık 2022)

karmaşık ilişki ağı da, modern ulus devlet içerisindeki kültürel ve kan bağı ilişkilerinin normlarından meydana gelen dayanışmayı zayıflatmaktadır.¹³ Bunun en önemli nedenini ise sivil toplum kavramının doğa durumundaki insanların isteklerini uzlaştırmak için oluşturulduğunu vurgulayan Hegel, bu doğrultuda sivil toplumun meydana getirebileceği çatışmacı gerilimlerin engellenmesi adına devlet mekanizmasının mutlakiyetçi egemen gücünü zorunlu görmektedir.¹⁴

Ancak Hegel'in sivil toplumun kişisel çıkarlar üzerine inşa edildiğine ve bu durumun çatışmacı gerilimleri meydana getirmede kaçınılmaz olduğuna vurgu yapmasına karşın çalışmada açıklanmaya çalışıldığı üzere sivil toplumun, kamu ve özel sektörün kamusal fayda gözetme ve kaynakların etkili kullanımı perspektifinden güç kazandığına yönelik analizler dikkat çekmektedir.¹⁵ Dolayısıyla sivil toplum kavramının 19. Yüzyılın sonlarından itibaren günümüze değin en gelişmiş örneklerinin ABD'de bulunduğunu ifade eden Tocqueville, sivil toplumu demokrasinin hem ana aktörü hem de en önemli eğitim kurumu olarak tanımlamaktadır ve toplum içerisindeki vatandaşlık, yurttaşlık algısının en etkin şekilde, sivil toplum kuruluşlarında kazanıldığını vurgulamaktadır. Bu açıdan incelendiğinde ise kamu-özel sektör denkleminde entegre olan sivil toplum kavramının etkili kaynak kullanımına ek olarak temelde bürokrasi ağının sivil toplumdan aldığı yönetim yetkisinin sivil toplum üzerindeki baskısını azaltarak sivil toplum kavramının demokrasiyi koruduğu ve geliştirdiği Tocqueville tarafından ortaya konmaktadır.¹⁶

Tocqueville'nin ortaya koyduğu ve modern demokratik toplumun bir gereği olarak sivil toplum kavramına yönelik pozitif yaklaşımına karşın Karl Marx'ın sivil toplum kavramına yaklaşımı Hegel ile paralellik göstermekte ve sivil toplumu kişisel çıkarların çatışma sahası olarak yorumlamaktadır. Bu perspektiften incelendiğinde Marksist düşünce içerisindeki alt-üst yapı ilişkisinde sivil toplum alt yapıyı, devlet ise üst yapıyı meydana getirmektedir. Sivil toplumun merkezinde olduğu alt yapının, üst yapıyı kontrol etmesi ve yönlendirmesi sonucu üretim güçlerinin devlet mekanizmasını yönettiğini ve sivil toplumun doğrudan, devlet mekanizmasını etkisi altında bulunduran yönetici sınıftan meydana geldiği Marksist düşüncenin ortaya koyduğu eleştirel yaklaşımlar arasında yer almaktadır.¹⁷ Karl Marx için

¹³ Iain Hanpsher-Monk, Modern Siyasi Düşünce Tarihi, 1. Baskı, 2004, s.546

¹⁴ Anastasia Ioannidou, The Politics Of The Division Of Labour: Smith And Hegel On Civil Society, Democratization, Vol.4 No.1, 2007, s.58

¹⁵ Ancak bu noktada sivil toplum kuruluşlarının 21. yüzyıl yönetim felsefesinin merkezinde yer alan stratejik yönetim ilkelerine(yönetişim, örgüt içi açık iletişim, katılımcılık, kaynakların etkili kullanımı vb.) bağlı kalması gerekmektedir. Gerekli kriterler ve aşamalar, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde stratejik yönetim başlığı altında açıklanacaktır.

¹⁶ John Keane, Demokrasi ve Toplum, 1. Baskı, 1994, s.82

¹⁷ Keith Tester, Civil Society, Routledge, 1. Baskı, 2015, s.5, s.6

sivil toplum bir burjuvazi hareketi olarak meydana gelmiştir ve sivil toplum ile burjuvazi kavramları aynı anlam ve içerikleri taşımaktadır.¹⁸ Çünkü Hegel'in de vurguladığı üzere Marx için de sivil toplum, ekonomik ve kişisel çıkarların gözetildiği bir yapıyı ifade etmektedir.

Gramsci'nin ise sivil topluma bakış açısı, Marx ve Hegel'in eleştirel yaklaşımına karşı önem arz etmektedir. Karşıt bir yaklaşım olarak devlet ile yakın ilişki içerisinde olan sermaye sınıfının oluşturduğu baskı mekanizmalarının gücünü azaltıcı bir alan olarak Gramsci tarafından tanımlanan sivil toplum, önemli bir mücadele aracıdır ve bu anlamda toplumsal hareketlerin temel dinamiğidir.¹⁹ Dolayısıyla bireylerin, karar alma süreçlerinde yer alması için tek anlamda beklenen etkiyi oluşturamaması nedeni ile, etkin örgütlenme için sivil toplumun varlığı önem arz etmektedir. Dini ve ekonomik örgütlenmeler karşın sivil toplum kuruluşları inanç ve semboller etrafında değil, toplumun sorunlarını çözücü pratikler kümesi etrafında varlığını korumaktadır.²⁰ Sivil toplumun, politik toplumu etkisi altına alarak düzenlenmiş bir toplum meydana getirmesi gerekliliğini vurgulayan Gramsci, Marksist bakış açısının ortaya koyduğu proleterya iktidarının hegemonyaya dönüşmesi için entelektüel sınıfın sivil toplum alanında varlığını sürdürülebilir kılabileceğini aktarmaktadır. 18. yüzyılda Kıta Avrupası'nda ortaya çıkan ve gelişen sanayileşmenin, yeni bir toplumsal dönüşüm meydana getirmesi sonucu Jürgen Habermas'ın vurguladığı kamusal alanın, temelde devlet ile toplum arasında bulunarak örgütlenmiş durumundaki burjuvaziye sivil toplumla eşitlese de sivil toplumun pazar ilişkilerinin etkisinden uzak kaldığını ortaya koymaktadır. Habermas'ın vurguladığı bu perspektif doğrultusunda özel alandan ayrı olarak kamusal alandaki dönüşüm, sivil toplumun gelişen ve farklılaşan modern toplumun farklılıkları bir araya getirici gücünü ifade etmektedir.

Geliştirilen ve ortaya konan birçok tespit, sivil toplum kavramının tarihselliğini göstermektedir. Toplumun kendi rızası ile yönetilme yetkisini devretmesi sonucu oluşan ve bu anlamda sivil toplum kavramına benzer şekilde tarihin belirli bir döneminde ortaya çıkarak tarihsellik özelliğini kazanan devlet mekanizması, sivil toplum ile zıt kavramlar değildir. Sivil toplum her ne kadar birçok isim tarafından eleştirilse de siyasal alanın dışına çıkarak siyasal alan içinde yer alan ve iktidar mekanizmasındaki gücünü korumak adına popülist uygulamalar nedeni ile kaynakları etkili kullanamayan ve hizmet sunumu

¹⁸ Gülgün Erdoğan Tosun, Demokratikleşme Perspektifinden: Devlet-Sivil Toplum İlişkisi, Alfa Yayınları, 1. Baskı, s.42

¹⁹ Gordon Marshall, Sosyoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, 1. Baskı, 199, s.662

²⁰ Marshall, a.g.e., s.156

kapsamında etkisiz kalan kamu sektörünün olumsuzluklarını gideren bir olgudur. Dolayısıyla bu doğrultuda devlet mekanizması ile bulunduğu karşılıklı ilişki içerisinde sınırlı özerklik talep etmektedir. Çünkü sosyal gruplar, politika oluşum sürecinde ana aktör olarak yer alan devlet mekanizmasının hareket alanını sınırlayıcı ve uyarıcı gücü temsil etmelidir.²¹

Sivil toplumun kamu politikaları oluşturulurken karar alma mekanizmalarında yer alması ve dolayısıyla hizmetin asıl sahibi olan toplumun doğrudan temsili, tüm eleştirilere rağmen sivil toplumun demokratikliğinin etkin kılınması perspektifinden önemini göstermektedir. Çünkü demokratiklik ilkesinin kamusal alanda etkin kılınması için şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması, devlet dışı olarak görülen sivil toplum kuruluşları tarafından sağlanmaktadır. Dolayısıyla demokratik bir devlet yapısı ve demokratik bir sivil toplum kuruluşu, karşılıklı olarak birbirlerini güçlendirmektedir. Bu anlamda demokrasi, sivil toplum için vazgeçilmez bir unsurdur.²²

Devlet mekanizmasının meşru yönetim ve egemenlik kaynağı olması nedeni ile birçok görev ve hizmet tanımlarının olması hem kurumların hantallaşmasına yol açmakta hem de özellikle merkeziyetçi perspektiften kurgulanan devlet yönetimleri için katı bürokrasinin kapalı iletişim kanallarının meydana gelmesine yol açmaktadır. Sivil toplumun bu noktada kamusal alan içerisindeki aktif rolü önem arz etse de öncelikle kamusal alan tanımı ve kapsamı doğru belirlenmelidir. Habermas, kamusal alan tanımlamasında herkese açık olan kamusal binaların devlet kurumları olmalarından dolayı kamusallık özelliğini kazandığını vurgulamakla birlikte kamusal alanın, toplumda yer alan bireylerin doğrudan etkisi altında kaldıkları bir sorun için akıl yürüttüğü ve doğal olarak gerekli tartışma ortamının sürdürülebilir kılınması gereken hayat alanı olduğunu aktarmaktadır.²³

Benzer şekilde Habermas perspektifinden aktarılan kamusal alan tanımında sivil toplumun gerekliliği, sanayileşme sonucu ortaya çıkan kapitalist ilişki ağlarının etkisi ile ailenin temsil ettiği özel alanın eğitim, ekonomi, siyasi ve sosyolojik alanlardaki fonksiyonlarını kaybetmesinden kaynaklanmaktadır.²⁴ Dolayısıyla kamusal alan, bireylerin çıkarlarını maksimize etmek adına sosyolojik düzlemde birbirleri ve devlet ile iletişime geçtikleri

²¹ Vehbi Bayhan, Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Vol.1 No.26, 2002, s.6

²² Duman, a.g.e. , s.364

²³ Habermas, a.g.e. , s.106

²⁴ Nazile Kalaycı, Kamusal Alan Kavramı Üzerine Bir İnceleme: Aristoteles-Marx-Habermas", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2007, s.105

yerdir. Bu anlamda bireylerin kendi aralarında örgütlenmesini, bireylerin kendi aralarında bağımsız karar alma süreçlerini oluşturmalarını ve gönüllülük ilkesi etrafında örgütlenerek siyasal topluma müdahil olunmamasını sivil toplum sağlamaktadır.

2.2. Sivil Toplum Kuruluşları

Herhangi bir iradenin yönlendirmesi olmadan, bağımsız ve örgütlü olarak kendi imkân ve kabiliyetleri nispetince maddi bir kazanç gütmeyen, sosyal fayda gözeterek kurulmuş gönüllü oluşumlara Sivil Toplum Kuruluşu denir.²⁵

Birçok eleştiri ve analize karşın demokratik yönetim ilkesinin merkezinde yer alan sivil toplumun, kamusal alan dışında gönüllü, kendini üretebilen, özerk yapısı olan kuruluşları vardır ve bu kuruluşlar bireylerin erişimine ve kamusal müzakereye açıktır. Bu anlamda sivil toplum kuruluşları devlet mekanizması içerisinde kontrol gücü elde etme, kâr maksimizasyonu sağlama hedefinde değildir. Ters perspektiften sivil toplum kuruluşları, politika uygulayıcısı olan devlet mekanizmasında kamu yararını merkeze alarak politika oluşum süreçlerinde değişiklikler meydana getirmeyi, hesap verilebilirlik ilkesinin takipçisi olmayı ve demokratikleşmeyi devlet kademelerinde etkin kılmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla sivil toplum kuruluşları; insan hakları, sağlık, eğitim, barış ve sosyal hizmet alanlarında hizmet sunumuna katkı sağlamak ve görev almaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının devletten tam anlamıyla bağımsız olmadan sınırlı özerklik çerçevesinde devletle entegrasyonu sağlayarak²⁶ siyasal ve ekonomik alandan bağımsız bir şekilde kendi hareket alanını oluşturmaları, toplumdaki vatandaşlık bilincini, aktif yurttaşlık algısını ve hizmete, hizmetin asıl sahibi olan toplum tarafından sahip çıkılmasını olumlu yönde etkilemesi önem arz etmektedir. Sivil toplum algısının demokratiklik ilkesini koruması ve geliştirmesi kapsamında ana rolü üstlenen sivil toplum kuruluşları, toplum merkezli kurgulanmasından dolayı çoğulcu ve katılımcı yönetim modelinin de en önemli örneklerini meydana getirmektedir.²⁷

²⁵ Terzi, Ö. F.(2023). STK 101- *Dünyada ve Türkiye’de STK’lar ve Sivil Toplum Tartışmaları*. İstanbul. İBER STK

²⁶ BM Sözleşmeleri içerisinde sivil toplum kuruluşları her ne kadar ‘hükümet dışı organizasyon’ (NGO) olarak tanımlansa da sözleşmelerde vurgulanan hükümet dışılık, sivil toplum kuruluşlarının devlet mekanizmasından kısmı özerk olarak kendi karar alma mekanizmalarına sahip olduğunu ifade etmektedir.

²⁷ Hem dünyada hem de Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının farklı isimlendirilmeleri mevcuttur: Sivil Toplum Örgütü(STÖ), Üçüncü Sektör, Beşinci Sektör, Gönüllü Teşekküller(GT)

1990 sonrası küreselleşme ve neo-liberal politikaların entegre olması sonucu özellikle sosyal politika alanındaki etkin gücünde aşınmalar yaşayan ulus-devlet mekanizmaları, modern toplumun en önemli aktörü konumuna gelen sivil toplum kuruluşlarının etkisine açık olmaya başlamıştır. Böylelikle kamu politikası oluşum sürecinde toplumu doğrudan etkileyen bir olayın siyasi ajandaya dahil edilmesinde ve mevcut soruna çözüm üretilmesinde ulus devlet mekanizmalarının en önemli partneri sivil toplum kuruluşları olmuştur. Bu anlamda sivil toplum kuruluşlarının sosyolojik düzlemdeki en önemli görevleri arasında meydana gelen kamusal soruna kolektif kimlik kazandırılması bulunmaktadır. Katı, tek yönlü ve kapalı iletişim kanallarına sahip olan merkeziyetçi bürokrasiye karşın aktif ve etkili iletişim kanallarına sahip olan sivil toplum kuruluşları, kamu otoritelerinin gündeminde kamusal sorunun yer almasını sağlayabilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının bu etkin iletişim gücünü kullanmada niceliksel ve istatistiki verilere dayalı kamusal sorun tespit sürecini sağlaması, kamusal sorunun siyasi ajandaya dahil olmasını sağlamakla birlikte kaynakların etkili kullanımında da doğrudan etkili olmaktadır.

Ancak sivil toplum kuruluşlarının herhangi bir kamusal sorunu siyasi ajandaya dahil etme konusundaki gücü aynı zamanda eleştirilmektedir. Bu doğrultuda eleştirel yaklaşımlar, sivil toplum kuruluşlarının belirli değer ve ilkeler etrafında kurgulandığını vurgulamaktadır. Değer ve ilkelerin etrafında kurgulanan sivil toplum kuruluşlarının politika oluşum sürecinde kamusal sorunun siyasi ajandaya dahil olması, karar alma sürecinde yönlendirici olmaları hususunda sübjektif davranabilme olasılıkları dikkat çekmektedir. Özellikle sivil toplum kuruluşlarının açık iletişim kanallarına sahip olmakla birlikte katı, kapalı ve kültürel, egemen değerlere, ilkelere sahip olması, farklı sivil toplumlar arasında anlaşmazlıklar, iletişim sorunu ve doğal olarak da örgütlenme sorununu meydana getirebilmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının etkin iletişim kanallarına sahip olması, yazılı ve görsel basın yayın araçları üzerindeki baskı gücüne de sahip olabileceğini göstermektedir. STK'ların temelde katılımcı ve çoğulcu yönetim anlayışına sahip olmasına karşın aynı zamanda bu güç olumsuz yönü olarak da değerlendirilebilmektedir. Çünkü katı değer yargılarına ve hatta ideolojilere sahip olan sivil toplum kuruluşları, örgütlenme konusunda ve kamu otoritelerinin siyasi ajandasına kamusal sorunu dahil etmede etkili bir diğer araç olan kanaat önderlerini koordine edebilmektedir.

Devlet dışı örgütlenmesi, kâr amacı güdülmemesi, gönüllülük esasıyla çalışılması özelliklerine sahip olan sivil toplum kuruluşları, geniş anlamda devlet mekanizması içerisinde yönetime dâhil olmadan sivil toplum alanında faaliyet gösteren oluşum olarak tanımlanırken dar anlamda ise sadece sosyo-ekonomik perspektifli kalkınma hedefleyen sivil kuruluşlar olarak yorumlanmaktadır.²⁸ Dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarının kamu ve özel sektör arasında bulunan konumu ve iki sektörün de zayıf noktalarını sübvansane edici özellikleri, sivil toplum anlayışında ırk, politik görüş, cinsiyet, dini vb. farklılıklara odaklanılmadan temel hak ve özgürlüklerin korunmasını yardıma ihtiyaç duyan bireylere etkin şekilde yardım edilmesini sağlamaktadır. Ancak devlet dışı örgütlenme özelliğine sahip olmasına rağmen sivil toplum kuruluşlarının merkezi yönetim ve daha sık şekilde yerel yönetimlerle olan iş birliği önem arz etmektedir. Bu doğrultuda kamusal hizmetin asıl sahibi topluma en yakın idari birim olan yerel yönetim birimlerinin²⁹ sivil toplum kuruluşları ile ortaklıklar gerçekleştirerek hizmet sunumunda etkinliği sağlaması, etkin hizmet sunulması perspektifli pilot projelerin hazırlanmasını ve projeler için fon bulunmasını sağlamaktadır. Yerel yönetim kuruluşları ya da merkezi yönetim bu anlamda, sivil toplum kuruluşlarının uzman personel kadrosu, etkin iletişim becerisi ve tekniklerinden fayda sağlarken sivil toplum kuruluşları da yerel yönetim birimleri ya da merkezi yönetimin yasal ve meşru egemenlik gücünden faydalanmaktadır.

1990 yılı itibari ile iki kutuplu dünyanın sona ermesi ve çok merkezli/aktörlü yönetim anlayışının küresel siyasi sistem içerisinde benimsenmesi sonucunda önceleri ticaret birliği olarak kurulan ancak daha sonra siyasi bir birliğe dönüşen Avrupa Birliği'nin de demokrasinin, şeffaf hizmet anlayışı ve kaynak kullanımını önceleme dönüm noktası olmuştur. Birliğe üye olmak için adaylık statüsünün kazanılmasında da bu anlamda sivil toplum kuruluşları ile devlet mekanizmasının ortaklıklar gerçekleştirilmesi gerekliliği, kamu-özel sektör ilişkisine sonradan eklenen sivil toplumun gücünü ortaya koymaktadır. Hangi çıkar grubunu temsil ettiklerine dikkat edilmeksizin yasal çerçevelere uyulduğu sürece sivil toplum kuruluşlarının merkezi yönetim ve yerel yönetim birimleri tarafından desteklenmesi ve sivil toplum kuruluşlarına çalışma alanlarında gerekli kolaylıkların sağlanması AB'nin temel kriterleri arasında yer almaktadır.³⁰ Halkın karar alma süreçlerine doğrudan katılımını birliğin temel ilke ve prensipleri arasında olduğunu

²⁸ İbrahim Yıldırım, *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*, 1. Baskı, 2004, s.51-52

²⁹ T.C. Anayasası'nın 127. Maddesince yerel yönetim birimleri: İl Özel İdareleri, belediyeler(büyükşehir, il, ilçe, belde belediyeleri), köyler.

³⁰ Ahmet Yatkin, *Avrupa Birliği Üyelik Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları: Güçlü Sivil Toplum Kuruluşları*, Avrupa Birliği Üyesi Türkiye, Doğu Bölgesi Araştırmaları, 2008, s.32

sıklıkla vurgulayan AB yönetimi, sivil toplum kuruluşlarının sahip olduğu sınırlı kurumsal kapasitenin geliştirilmesi için merkezi yönetim ve yerel yönetim birimlerine proje fonları sağlamaktadır. Bu noktada Kıta Avrupası'nın sivil toplum kavramına yönelik yapılan tanımlamalardan etkilenen AB, küresel ekonomik sistemi önemli ölçüde olumsuz etkilediği 1979 Petrol Krizi'nin ardından aşkın devlet anlayışından³¹ devlet mekanizmasına araçsal olarak yaklaşmaya başlamasıyla birlikte, baskın devlet modelinin demokratikleştirilmesine odaklandı. Dolayısıyla devlet mekanizmasının baskın ve hâkim gücünün sivil özgürlükler adına tehlike oluşturduğunun vurgulanması, AB içerisinde neo-liberal dönem sonrası daha da önem kazandı ve birlik içerisindeki yönetim felsefesi sivil özgürlüklerin merkeze alınmasıyla birlikte yeniden kurgulandı.³²

Özerk yapı, gönüllülük, kâr amacının güdülmemesi, kamu yararı, şeffaflık vb. ilkeler göz önüne alındığında AB'nin sivil toplum kuruluşlarına yönelik verdiği önemli destek sonrası ulus devlet sınırları içerisinde bu özellikleri taşıyan diğer oluşumların da sivil toplum kuruluşu özelliği taşıyıp taşımadığına yönelik analizler günümüzde de devam etmektedir. Özellikle kamu politikası oluşum sürecinde toplumsal bir sorunun siyasi ajandaya dâhil edilmesinde etkili olan ve dolayısıyla karar alma süreçlerinde de etkisini hissettiren sivil toplum kuruluşlarının baskı ve çıkar grupları olarak adlandırılması da dikkat çekicidir. Temelde kamu politikası oluşum sürecinde çeşitli yöntem ve araçları ile kamu otoriteleri üzerinde baskı kurmaya çalışan oluşumlar olarak tanımlanan baskı gruplarının sivil toplum kuruluşları ile ortak özellikleri bulunmaktadır.

Bu doğrultuda baskı grupları örgütlenme, kamusal sorun karşısında tepki gösterme ve harekete geçme, reaktif değil proaktif davranarak bireyleri ve devlet mekanizmasını uyarıcı faaliyetlerde bulunma yönünden sivil toplum kuruluşları ile ortak özelliklere sahip olmaktadır. Ancak her ne kadar kendi örgüt yapısı içerisinde özerk bir yapıya sahip olsa da baskı gruplarının sıklıkla belirli bir ideoloji ve siyasi görüş etrafında kurgulanması nedeni ile toplumun genelini kapsamadan daha mikro ölçekli ve odaklandığı grubun çıkarlarına yönelik hareket etmesi bakımından sivil toplum kuruluşlarından ayrılmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarına yönelik gerçekleştirilen eleştiriler STK'ların da belirli kültür ve değer yargılarına sahip olabileceğine, bu kültür ve değer yargıları çerçevesinde kurum içi örgütlenme sistematüğini geliştireceğine yönelik olsa da STK'ların topluma daha makro

³¹ Devlet mekanizmasının sahip olduğu egemenliğin sınırsız ve mutlak olması ile bu gücün bölünemez ve devredilemez nitelikte olduğunu savunan görüş.

³² Ömer Çaha, Aşkın Devletten Sivil Topluma, 1. Baskı, 2012, s.10

ölçekte yaklaşması önem arz etmektedir. Dolayısıyla STK'ların kapsayıcılığı bakımından baskı ve çıkar gruplarından keskin çizgilerle ayrılması söz konusu olmaktadır. Özellikle STK'ların var oluş dinamiklerinden biri olan örgüt içi özerk işletim sisteminin bulunmasındaki en önemli faktör kendi maddi kaynakları aracılığı ile varlıklarını idâme ettirebilmesidir. Bu doğrultuda incelendiğinde devlet mekanizmasının bulunduğu yönetim sistemi içerisinde bağımsız kendi kaynakları ile faaliyetlerini sürdüren STK'lardan ayrı olarak çeşitli ideoloji ve değerlere sahip özel sektör kuruluşları tarafından fonlanan çıkar ve baskı grupları, maddi fonun geldiği kaynak tarafından politika oluşum sürecinde baskı oluşturması için karar alma aşamasında özerkliğini yitirebilmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde aktarıldığı üzere benzer eleştirilerin STK'lar içinde ortaya konması söz konusudur ancak STK'ların çalışmanın ilerleyen bölümlerinde Türkiye örneği üzerinde inceleneceği gibi belirli yasal çerçeve içerisinde daha kapsayıcı hareket etmesi gerekmektedir.

Geniş görev tanımı STK'lara doğrudan yerelden küresele hizmet alanı meydana getirmekte ve bu açıdan incelendiğinde özellikle gelişmiş iletişim teknolojileri sayesinde ulus devlet sınırlarının aşınması sonucu entegre olmaya başlayan toplumların küresel bir bütün haline gelmesi uluslararası sivil toplum kuruluşları olan INGO'lar(International Non-Government Organizations) sivil toplum alanında ana aktörler arasında yer almasını sağlamaktadır. Farklı ulus devlet sınırları içerisinde yer alan toplumların iletişim teknolojilerinin hızlı ve güçlü gelişimi sonrası McLuhan'ın yaptığı tanım ile küresel bir köye dönüşen dünyada³³ talep ve sorunların aynılaşması sayılabilir. Bir taraftan da STK'ların asli unsurları arasında olan örgütlenme hususunda küresel bir hareketlenmenin meydana gelmesi sonucu INGO'lar öncülüğünde STK'lar değişen koşullara esneklik perspektifinden uyum sağlama yeteneği de kazanmaya devam etmektedir.

INGO oluşumlarından bahsedebilmek için mevcut kuruluşların en az iki ülkede faaliyet göstermesi; açık, net ve şeffaf olarak belirlenmiş misyon ve vizyon doğrultusunda kurumsallaşmış yapıya sahip olması, STK'lara benzer şekilde devlet mekanizması ile ortak olarak devlet yönetiminde yer almaması ve devlet mekanizmasının kendi örgüt içi işleyişine müdahale etmesine izin vermemesi gerekmektedir.³⁴ INGO'ların sivil toplum alanında giderek önem kazanmasında önemli faktör olan küreselleşmenin meydana

³³ Michael Antecol, Understanding McLuhan: Television And The Creation Of The Global Village, ETC: A Review of General Semantics, Vol. 54, No. 4, 1998, s.455

³⁴ Şaban Halis Çalış, INGOS: Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları, Şaban Halis Çalış, Birol Akgün, Önder kutlu (Ed.), Uluslararası Örgütler ve Türkiye, 1. Baskı, 2006, s.731

getirdiği farklı ulus devletlerden toplumların hızlı ve kolay şekilde entegre olması sonucu küresel toplumsal sorunlar belirleyici olmuştur. Ulus devletler arası sınırların aşınması ve ulaşım teknolojilerinin de önemli gelişimler yaşaması sonucu ulus devletlerin yalnızca kendi politikaları ile yönetemeyeceği boyutta meydana gelen küresel göç, iklim, çevre, serbest piyasanın güçlendirilmesi, sosyal güvenlik konularında INGO'lar öneli sorun çözücü aktörler olmaktadır.

Küresel ölçekte meydana gelen sosyolojik, siyasi, teknolojik değişim ve dönüşümleri takip etmede, içselleştirmede ve uygulamada yetersiz kalan ulus devletler, INGO'ların bu konuda da desteğine ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla küresel ölçekte tanımlanan INGO'lar, kendilerini uluslararası arenada temsil yeteneğine sahip değildir ancak asimetric ölçüde de devlet mekanizmasına rağmen ulus devletlerin dış politikalarını yönlendirici güce sahip olabilmektedir. INGO'ların önemli küresel aktör olarak yer alması için gereken yasal meşruiyet ise, 23 Mayıs 1968 tarihli Birleşmiş Milletlerin 1296 sayılı karar ile oluşturulmuştur ve karar içerisinde INGO'ların ulus devletler arasında resmi antlaşmalarla kurulan uluslararası örgütler STK olarak kabul edilmiştir.³⁵

Yerel hizmet ve sivil toplum alanında dönüm noktası olarak tanımlanan BM'nin 1992'de Brezilya'nın Rio de Janeiro şehrinde düzenlediği Çevre ve Kalkınma Konferansı, INGO'ların hareket alanını genişletmiştir. Bu doğrultuda ulus devletlerin etkisiz kalan ve genel anlamda reaktif hareket etmelerinin meydana getirdiği önleyici olamama sorunlarına karşın sorun çözmede proaktif olan ve yenilikçi yaklaşımlara sahip olan INGO'ların geliştirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Dört yıl sonra yine BM tarafından İstanbul'da gerçekleştirilen İkinci Habitat Konferansı'nda ise ulus devletlerin sivil toplum örgütleri ile gerçekleştirdiği iş birliklerinin artırılması gerekliliği belirtilmiştir.³⁶

2.1.1. Türkiye'de Sivil Toplum Kavramının Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi ve Dönüşümü

Tarihsel süreç içerisinde devlet yönetebilme olgusunu kazanabilen Türk devletlerinde merkezîyetçi yönetim anlayışı varlığını korumuştur. Ancak her ne kadar merkezîyetçi bir devlet yapılanmasının varlığı modern Türkiye Cumhuriyeti yapılanmasına doğrudan etki

³⁵ <https://digitallibrary.un.org/record/214368#record-files-collapse-header> (Son Erişim Tarihi: 31 Aralık 2022)

³⁶ Ivan Tosics, Habitat II Conference on Human Settlements, 1996, s. 370

etse de günümüzdeki anlamıyla tam anlamı ile Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde sivil toplum kavramı beklenen karşılığı bulamamıştır.

Orta Asya Dönemi; Türk toplumlarındaki Gök Tanrı inancından itibaren yardıma muhtaç kişilere, yoksullara toplum tarafından gerekli desteğin verilmesi algısı varlığını korumuş ve günümüze kadar tüm Türk devletlerinde etkili olmuştur. Bu yardımlaşma olgusunun güçlü etkisi eski Türk devletlerinde hakan / bey olmanın kriterleri arasında dahi yer almış ve sivil toplumun temel dinamiklerinden olan ihtiyaç sahiplerinin sosyal hizmetler ile olumsuzluklarının giderilmesi ilkesi, Türk devlet yönetim felsefesini etkilemiştir.

İslam Dinine Geçiş Dönemi; Türk devletlerinde yönetim felsefesine etki eden bu anlayış Türk sosyolojisi ve devlet yönetiminin İslâmiyet dinini seçmesi sonrası etki alanını artırmış ve zekât, fitre, sadaka gibi ihtiyaç sahiplerinin olumsuzluklarını giderici dini uygulamalar kutsallık kazanmıştır. Özellikle fitre ve zekât gibi yardım araçlarının İslâm dini perspektifinden zorunlu olması ve Hz. Muhammed (SAV)’in yönettiği devlette zekât ve fitre vermeyenlerin cebri yaptırımlarla karşılaşması da sivil toplum algısındaki sosyal hizmet / yardım felsefesinin güçlenmesini ve sosyolojiye entegre olmasını sağlamıştır.

İslâm toplumlarındaki sosyolojinin temel kurgu dinamiklerinde güç kazanan sosyal hizmet ve yardım anlayışının Türk Devletlerinin İslâm dinini kabulü sonrası küresel anlamda farklı coğrafyalara hızla yayılması kaçınılmaz olmuştur. Orta Asya’dan Anadolu topraklarına doğru hızlı şekilde hareket eden Türk Devletleri ve toplumları 10. asrın sonunda dönemin İran toprakları üzerinde bulunan İranî toplum ve devlet yapısından etkilenecek kabul ettikleri İslâm anlayışı ve devlet sistematığının inşaasını³⁷ başarılı şekilde Selçuklu Devleti’nde uygulamaya devam etmiştir.

Selçuklu Dönemi; Bu açıdan incelendiğinde Batı coğrafyasındaki varola gelen sivil toplum anlayışından farklı bir sosyal yardım ve hizmet anlayışı geliştiren Selçuklu Devleti, kendi bürokrasisi ve hiyerarşisi içerisinde Ulema sınıfını güçlendirme ve Ulema sınıfına özerk yapı kazandırma stratejisini tercih ederek devlet-toplum ilişkisi içerisinde toplumun çıkarlarının iktidar mekanizmasına karşı etkin şekilde savunulmasını sağlamıştır.

Dolayısıyla halkın temel ihtiyaç ve hizmetlerini karşılamada yaşadığı zorlukların aşılmasında güçlü bir vakıf ve medrese sistemi kuran Selçuklu Devleti’nde şehir ve

³⁷ <https://t24.com.tr/haber/ilber-ortayli-turkler-oyle-bayilarak-din-kabul-etmez-son-derece-cakal-bir-millettir,336782>
(Son Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2023)

kasabalarda yaşamlarını idâme ettiren halkın sağlık sorunlarından kaynaklı tedavi ihtiyaçları bölgelerde bulunan ve vakıflar tarafından kurulan hastanelerde ücretsiz olarak karşılanmıştır. Üstelik Selçuklu Devleti Veziri Nizamülmülk'ün 1067 yılında Bağdat'ta bir vakıf medrese olan Bağdat Nizamiye Medresesi'ni açması, sivil toplum anlayışının güç kazanması anlamında önem arz etmiştir. Dönemin Şii-Fatımi Devletine karşı verilen mücadele nedeni ile fakirleşen ve temel asgari ihtiyaçların karşılanması bakımından zor durumda olan halka yönelik kamu hizmetlerinin medrese-vakıf faaliyetleri ile karşılanması ve bu hizmetlerin iktidar mekanizmasına karşı görece özerk yapıda bulunan Ulema sınıfı tarafından kontrol altında bulunması, Selçuklu Devleti'ndeki sivil toplum anlayışının giderek güç kazanmasını sağlamıştır.³⁸

Selçuklu Devleti'nin fonksiyonel olarak son bulması ve devamı niteliğinde kabul edilen Osmanlı Devleti'nin kurulmasıyla birlikte Selçuklu Devleti'nden miras alınan sivil toplum anlayışı, Osmanlı Devleti'nin sahip olduğu 'millet sisteminin'³⁹ güçlü yapısı ile entegre olarak gelişmeye devam etmiştir.

Osmanlı Dönemi; Osmanlı Devleti'nde bulunan azınlık toplumlarının/cemaatlerinin Osmanlı millet sistemi içerisinde görece özerk yapının beraberinde getirdiği olumlu etkiler sonucu yerel talep ve sorunları kendi yerel/cemaat yönetim mekanizmaları içerisinde çözüm önerileri oluşturmaları ve geliştirmesi de sivil toplum anlayışının yerel düzlemde güç kazanması ve toplum tarafından sahiplenilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu açıdan incelendiğinde başka bir dine mensup halkların kendi dini, örf-adet ve gelenek sistemlerine dayanan hukuk sistemlerini uygulayabilmesi özerkliği Osmanlı Devleti'nin geliştirdiği millet sisteminin temelini oluşturmuştur.⁴⁰ Osmanlı Devleti'nin geliştirdiği millet sisteminin sivil toplum anlayışını güçlendirdiğine ve Batı modeline daha yakın hale getirildiğine dair Fatih Sultan Mehmet döneminde geliştirilen millet sistemi ile Tanzimat Dönemi; Tanzimat Dönemi'nde geliştirilen millet sistemlerinin hangisinin etkili olduğu konusunda da varola gelen tartışma önem arz etmektedir.⁴¹

³⁸ Ahmet Akman, Eski Vakıflar Hukuku Bağlamında Vakıf Müessesesi Ve Günümüzdeki Etkileri, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Vol.26 No.2, 2018, s.198-199

³⁹ Osmanlı Devleti'nin sahip olduğu millet sistemi içerisinde her azınlık toplumunun/cemaatinin kendi göreceli özerk yapıları içerisinde bir liderleri bulunuyordu. Bu azınlık toplumlarının kendi liderleri öncülüğünde sorunlarını kendi içlerinde çözdüğü ve kendi dini, örf-adet ve geleneklerine dayalı mahkeme sistemlerinin bulunduğu özerk bir yapı mevcuttu. Azınlık toplumları kendi içlerinde sorunlarını özerk şekilde çözmeye ve yeni yerel çözüm önerileri geliştirme noktasında yaşadığı anlaşmazlıkların çözülememesi durumunda Osmanlı Devleti'nin Şer'i Mahkemeleri'ne başvuruyordu.

⁴⁰ Nuri Adıyeke, Osmanlı Millet Sistemine Dair Tartışmalar ve Siyasal Bir Uzlaşma Modeli Olarak Osmanlı Millet Sistemi, Yeni Türkiye, Sayı 60, 2014, s.5

⁴¹ Adıyeke, a.g.e. , s.3-4

Tartışmaların derinlik kazanmasına yol açan önemli hususlar arasında ise sivil toplum anlayışını Osmanlı Devleti içerisinde geliştiren ve görece özerk yapının korunmasını sağlayan Ulema sınıfının Osmanlı bürokrasi sınıfı ile yakın ilişkileri olmuştur. Dolayısıyla devlet mekanizmasına karşı halkın çıkarlarının korunması anlayışını içeren sivil toplum kavramının bu anlamda zarar görmesi, Tanzimat Dönemi'nde azınlık cemaatlerinin/toplumlarının elde ettiği ayrıcalıklar neticesinde tekrardan güçlendiği öne sürülmektedir. Ancak genel anlamda azınlık toplumlarının kendi içlerinde işlevsel kıldığı görece özerk sisteme karşı, Osmanlı Devleti'nin toplum yapısı içerisinde geliştirilen Lonca ve Âyan Sistemleri, Ulema sınıfının bürokrasi ile yakın ilişki içerisinde olmasına⁴² paralel biçimde sivil toplum anlayışına zarar vermiştir. Çünkü Lonca ve Âyan Sistemleri, küresel para ekonomisinin önemli değişim, dönüşüm geçirmesi neticesi ve 'sıcak paranın/nakit paranın' dolaşıma sokulması ile birlikte devlet mekanizmasının sosyoloji üzerinde bir uzantısı olarak varlığını devam ettiren sistemler olarak yorumlanmaya başlamıştır. Olumlu yorum ve gelişmelere rağmen bayındırlık, eğitim, sağlık hizmetleri açısından vakıf ve dini cemaatlerin etkin şekilde çalışmasıyla birlikte devletin uzantısı olarak yorumlanmaya başlanan sivil toplum anlayışı güç kazanmaya ve gelişmeye devam etmiştir. Osmanlı Devleti'nin 18. yüzyıldan itibaren etkinliğini kaybeden ordu sisteminin modern savaş tekniklerinden uzak kalması neticesinde önemli toprak kayıpları yaşamaya devam etmesi ve toprak kayıplarına paralel olarak 1789 Fransız İhtilali sonucu devlet-toplum ilişkilerinde meydana gelen meşruiyet ilişkilerindeki dönüşümün, modern ulus devlet inşasına giden süreci hızlandırması sivil toplum anlayışında önemli değişimleri meydana getirmiştir. Fransız Devrimi'nin meydana getirdiği atomize olmuş milliyetçi isyan hareketlerinin devlet egemenliğini tehlikeye atan örgütlenme ve suç olaylarına yol açması⁴³ Osmanlı Devleti başta olmak üzere çok uluslu imparatorluk yapılarının merkezileşmesini tetiklemiştir.

Cumhuriyet Dönemi; Osmanlı Devleti'nin, Birinci Dünya Savaşı'nın meydana getirdiği sonuçlarından biri olan modern ulus devlet inşasının geçerlilik kazanmasıyla birlikte işlevini yitirmiştir. Milliyetçi-ulusalcı perspektiften kurgulanan Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğunun ilân edilmesi de sivil toplum anlayışının Türkiye'deki gelişiminde önemli mihenk taşlarından biri olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti, Birinci Dünya Savaşı sonrası

⁴² Şerif Mardin, Türk Toplumunu İnceleme Aracı Olarak "Sivil Toplum" Türköne, M. ve Önder, T. (Ed). In.Türkiye'de Toplum ve Siyaset, İletişim Yayınları, 1990, s.22

⁴³ Martin A. Miller, The Foundations of Modern Terrorism: State, Society and the Dynamics of Political Violence, Cambridge University Press, 2013, s.68

gerçekleşen Millî Mücadele döneminin çığır açan başarısı neticesinde bağımsızlığını kazanmıştır. Bağımsızlık sonrası ise küresel siyasi sistem içerisindeki değişim ve dönüşümlere güçlü şekilde entegre olarak modern ulus devletinin gerekliliklerine tâbi olmuştur.

Modern ulus devletlerin ‘yeni-inşâ’ dönemimde atomize olmuş ve muhafazakâr milliyetçi anlayışı benimsemesi hem Habermas hem de Wallerstein’ın vurguladığı tezler açısından önem arz etmektedir. Oluşan yeni küresel ekonomi pazarın etkin şekilde kontrolü için kriz mekanizmasını tetikleyen milliyetçi gerilimlerin meydana getirilmesi ya da küresel ölçeğe doğru evrilen kapitalist sistemin yeni mini-ulus devlet yapılarının birer uydu görevi görerek kontrol edilmesi tezlerinin etkisi neticesinde yeni kurulan modern ulus devletlerinin tek tipleştirici politikalara yönelmesi, kuruluş aşamalarında da derinden hissedilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti’nin ilân edildiği 29 Ekim 1923 yılından itibaren 14 Mayıs 1950 tarihinde gerçekleştirilen Genel Seçimlere Demokrat Parti’nin iktidara geldiği sürece kadar geçen 27 yıllık dönemde ilkçi ve doğalcılık perspektifinden kurgulanan milliyetçi anlayışın hem sosyolojiye baskıcı şekilde entegre edilmesi hem de tavandan-tabana uygulanan yönetim modelinin benimsenmesi, sivil toplum anlayışının Türkiye Cumhuriyeti tarihindeki en başarısız olduğu dönemi ortaya koymaktadır.

Çok Partili Hayata Geçiş Dönemi; Dolayısıyla 1950 yılından itibaren Demokrat Parti iktidarının başlamasıyla birlikte sivil toplum anlayışı Türkiye perspektifinden kendine özgü bir tepki sistemine dönüşmüştür. Bu anlamda 27 yıldır baskılanan bir sosyolojinin Demokrat Parti döneminde sivil toplum anlayışı üzerinden siyasetin meşru ve doğru kabul edilmemesi anlayışı güç kazanmıştır. Özellikle tarım perspektifli kalınma modelini merkezine alan Demokrat Parti’nin⁴⁴ İkinci Dünya Savaşı’nın meydana getirdiği tarımsal üretim için hammadde ihtiyacından artı değer üretmesi ancak savaşın sona ermesi sonucu ortaya koydukları kalkınma modelinin etkinliğini kaybetmesiyle birlikte toplumsal düzlemde de meşruiyet sorunu yaşamasına neden olmuştur. Dolayısıyla baskı politikalarını artıran Demokrat Parti döneminde tepki mekanizmalarının oluşması aşamasına eklemlenen sivil toplum anlayışı, 27 Mayıs 1960 Askeri Darbesi ile 1960 sonrası kurulan hükümetlerin serbest piyasa modeline odaklanması sonucu yeniden önem kazanmaya başlamıştır. Devlet aygıtına karşı siyasal ve sosyal hakları için kitlesel örgütlenmelerin hareket mekanizması haline dönüşmesini sağlamıştır. Sivil toplum anlayışının kamusal hakların ve temel insani

⁴⁴ Nevin Coşar, Demokrat Parti Dönemi Maliye Politikası, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Vol.60 No.1, 2005, s.33

sosyal hizmetlerin devlet mekanizmasından ayrı şekilde örgütlenerek karşılanması felsefesi, 1960'larda artan yoğun sanayileşme hareketlerinin meydana getirdiği kent hareketlerine ve kent haklarına odaklanmayla devam etmiştir. Kent hareketlerinin sendikalaşma, öğrenci- gençlik örgütlenmeleri vb. oluşumlarla entegre hale gelmesi sonucu sivil toplum anlayışının Türkiye Cumhuriyeti içerisinde ekonomik perspektife yerleşmesine yol açmıştır. Bu açıdan incelendiğinde devlet dışı, toplumsal örgütlenmelerden meydana gelen sivil toplum anlayışının işçi hareketlerine odaklandığı tespit edilmiştir. Üstelik 1961 Anayasasıyla birlikte her ne kadar sivil hayata geçilme evresinin başladığı düşünülse de Demokrat Parti'nin siyasal uzantısı olarak yorumlanan Adalet Partisi'nin kitlesel desteği arkasına alması, 1961 Anayasası'nın sağladığı siyasal örgütlenme ve düşünce ifade özgürlüğü kapsamının güç kazanması, devlet-toplum ilişkisinde sivil toplum anlayışının tehlike arz eden bir örgütlenme biçimi olarak yorumlanmasına yol açmıştır. İfade ve düşünce özgürlüğünün anayasal güvence altın alınmasıyla birlikte 1960'ta resmi verilerle tespit edilen 18.958 dernek sayısı, 1970 yılına gelindiğinde 42.170'e yükselmiştir ve sivil toplum anlayışının 1960 sonrası devlet mekanizması ve burjuvaziye karşı sendikalaşma çerçevesinde güç kazanmaya başlaması neticesinde 1960 yılının başında 282.962 olan sendikalı işçilerin sayısı 1970 sonrası 1.200.000 olarak tespit edilmiştir.⁴⁵

1970 Sonrası Dönem;1971 Askeri Muhtırasının odaklandığı temel gündem maddesi olan temel hak ve özgürlüklerin kısıtlanmasının uygulamaya konması sonucu sivil toplum anlayışının temel dinamiklerinden olan örgütlenme, dernekleşme, vakıf ve dernek faaliyetleri önemli ölçüde baskılanmış ve engellenmiştir. Bu perspektiften incelendiğinde memurların sendika kurma hakları kaldırılmış ve sivil toplum anlayışının merkezinde yer alan toplumsal taleplerin siyasi ajandaya dâhil edilmesi ilkesi önemli ölçüde zarar görmüştür.⁴⁶ Sonuç olarak 1971 Askeri Muhtırasının da kitlesel örgütlenmeleri engelleyememesi sonucu ideolojik kamplaşmaların etkisini giderek artırması ve 1979 yılında Türkiye'nin sınır komşusu İran'da İslâm Devrimi'nin gerçekleşmesi neticesinde devletin toprak bütünlüğünü ve egemenliğini koruduğunu dile getiren Türk Silahlı Kuvvetleri, 12 Eylül 1980'de askeri darbe gerçekleştirmiştir. Bu anlamda incelendiğinde Türk devlet sisteminin Osmanlı Devleti'nden 1980 darbesine kadar olan süreçte 'düzenin

⁴⁵ Mehmet Aslan, Gzanfer Kaya; 1980 Sonrası Türkiye'de Siyasi Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol.5 No.1, 2004, s.219

⁴⁶ Yusuf Tekin ve Çağatay Okutan, Türk Siyasal Hayatı, Orion Yayınları, 2011, s.128.

korunmasına, devlet aygıtının kutsallaştırılmasına' yönelik politikasından yine vazgeçilmediği görülmüştür.

1980 Sonrası Dönem; 12 Eylül 1980 Askeri Darbesi'nin gerçekleştiği döneme paralel olarak küresel siyasi ve ekonomik sistem içerisinde neoliberal politikaların güç kazanmıştır. Dolayısıyla, devlet aygıtının minimize edilmesini savunan neoliberal yaklaşımın da etkisi ile devletin hantal yapısının olumsuz etkisinin ortadan kaldırılması için sivil toplum anlayışı, devlet dışı örgütlenmelerin artması ile bir kez daha Türk devletleri tarihinde önem kazanmıştır. Devletin ortaya koyduğu temel hizmet ve politikalar karşısında önemli ve güçlü bir alternatif konumuna gelmiştir. Ayrıca sivil toplum anlayışının 1980 sonrası Türkiye'de yeniden inşa sürecinde kültürel perspektiften Türk-İslâm sentezine dayalı bir modeli tercih etmesi de dikkat çekici olmuştur.⁴⁷ Türk-İslâm sentezinin Türk devletleri tarihinde gönüllülük esaslı yardım, bayındırlık ve eğitim faaliyetleri gerçekleştirmeleri bu açıdan Türkiye Cumhuriyeti'nin 1980 sonrası neoliberal politikaların güç kazanması sonucu sivil toplum anlayışının etkin şekilde yeniden canlanmasını sağlamıştır.

Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden itibaren sürdürdü Soğuk Savaş'ın, ABD lehine sonuçlanması sonucu⁴⁸ Soğuk Savaş sonrasında geliştirilen yoğun askeri ve savunma teknolojilerinin hızlı şekilde küreselleşmeye entegre olması, yalnızca Türkiye perspektifinden değil, küresel ölçekte de sivil toplum anlayışının dönüşmesini, güçlenmesini ve sahadaki uygulama kapasitesini artırmasını sağladı.⁴⁹ Dolayısıyla özellikle 12 Eylül 1980 askeri darbesi ile ekonomik buhranın etkisini yoğun şekilde hissedenden Türkiye Cumhuriyeti, 13 Aralık 1983 tarihinde kurulan ve Birinci Özal Hükümeti olarak adlandırılan 45. Hükümet, neo-liberal perspektifli kalkınma politikalarına yönelmesi ve 21 Aralık 1987 tarihinde kurulan ve İkinci Özal Hükümeti olarak adlandırılan 46. Hükümet'in Soğuk Savaş'ı sona ermesi ile birlikte ortaya çıkan yoğun küreselleşme hareketine önem vermesi, dikkat çekici oldu. Çünkü ekonomik refah seviyesinde gözle görülür yaşanır artış ülke içi ihracat seviyesine de yansdı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin ihracat oranı, 1991 yılında %9.2'lik artış

⁴⁷ Gülgün Erdoğan Tosun, STK'ların Nasıl Görünmek İstediklerine Karar Vermeleri Onların Toplumsal Kimliği Açısından Yaşamsal Öneme Sahiptir, Sivil Toplum Tartışmaları, Kaknüs Yayınları, 1. Baskı, 2008, s.201

⁴⁸ 9 Kasım 1989 tarihinde Berlin Duvarı'nın yıkılması ve hemen akabinde 26 Aralık 1991 tarihinde SSCB'nin dağılması sonucu Soğuk Savaş'ın galibi ABD oldu.

⁴⁹ Benzer dönemde küresel ölçekte kullanım açısından yaygınlık kazanan internet ağı, Soğuk Savaş döneminde ABD tarafından ordu içi haberleşme sistemi olarak kurgulandı. Ancak günümüzde internet, sivil toplum hareketinin sahadaki gücünü artıran, etki gücünü küresel ölçekte genişleten en önemli araç konumunda.

göstererek 10.8 milyar dolar seviyesine ulaştı.⁵⁰ Türkiye’de yaşanan önemli ölçüde refah artışı; vakıf, dernek ve yardım kuruluşlarının, ticaret ve sanayi odalarının da destekler ile maddi kaynak oluşturmalarında önemli ölçüde katkı sağladı ve dolayısıyla ismi geçen kurum ve kuruluşlarında teşkilat sayılarında artışlar yaşandı.⁵¹

1990 Sonrası Dönem: Küreselleşme hareketinin devlet-toplum-yönetim denklemi içerisinde kaynakların etkili kullanımı ilkesine bağlı kalınarak yerelden-küresele yönetim felsefesinin benimsenmesi de sivil toplum anlayışına doğrudan etki eden unsurlar arasında yer almıştır.⁵² Küresel sistem içerisinde yer alan ulus devletlerin de yerelden küresele yönelik yeni yönetim anlayışını benimsemesi sonucu küresel ölçekte yerelleşme ve sivil toplum felsefesinin güç kazanması adına ilk resmi organizasyon, 3-14 Haziran 1992 tarihleri arasında Brezilya’nın başkenti Rio’da Çevre ve Kalkınma Zirvesi adı ile düzenlenmiştir ve yaklaşık 4 yıl sonra İstanbul’da gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Zirvesi, sivil toplum felsefesinin resmi anlamda Türkiye Cumhuriyeti yönetim anlayışına entegre olmasında önemli rol oynamıştır.

Türkiye’de sivil toplum felsefesinin özellikle Habitat-2 Zirvesiyle birlikte güç kazanması sonucu sivil toplum kuruluşlarının formel anlamda meşruiyet elde etmesi ve isimlendirilmesi bağlamında çeşitli sorunlar yaşanmıştır. Habitat-2 Zirvesi’nde sıklıkla dile getirilen ve sivil toplum kuruluşlarının isimlendirilmesi olan ‘Hükümet Dışı Kuruluşlar’ ifadesinin katı merkezîyetçi devlet yapılanması ile kurgulanan Türkiye Cumhuriyeti için tehlikeli olarak yorumlanmış ve ‘gönüllü teşekküller’ tanımlaması sivil toplum felsefesinin Türkiye’de meşruiyet kazanması açısından etkili olmuştur. Çünkü özellikle Türkiye Cumhuriyeti sosyolojisi; şeffaflık, etkili, adil, güvenilir yönetim ilkelerine sahip kuruluşların devlet dışı kurgulanan gönüllü teşekküller tarafından üstlenilmesini, devlet aygıtının kamusal hizmetleri karşılamadaki ortaya çıkan hantal yapısına karşın etkin çözüm yolu olarak yorumlamıştır.⁵³

Sivil toplum felsefesinin küresel ölçekten farklı olarak Türkiye Cumhuriyeti’ndeki gelişimi ya da etki alanının hızlı genişlemesi dikkat çekici olmuştur. 28 Haziran 1996 tarihinde 9.

⁵⁰ TÜSİAD, 1992 Yılına Giren Türk Ekonomisi, TÜSİAD YAYIN NO: 92.1.149, 1992, s.1

⁵¹ Mustafa Talas, Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi, Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi Sayı: 29, 2011, s.398

⁵² Özellikle 1973 Petrol Krizi neticesinde küresel ölçekte kaynak kıtlığının yaşanması nedeni ile kaynakların etkili kullanımı önem kazanmıştır. Kaynakların etkin kullanımı hizmet sunumunda çıktı odaklı yaklaşıma sahipken kaynakların etkili kullanımı ise performans odaklı bir süreçte yoğunlaşarak minimum kaynak ile maksimum çıktının elde edilmesine odaklanmaktadır.

⁵³ <https://ilke.org.tr/sta/sivil-toplum-kuruluslarinda-yonetim-kurumsallasma-sureklilik> (Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2023)

Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in görevlendirmesiyle kurulan ve Refah-Yol Hükümeti olarak adlandırılan 54. Hükümet'in Başbakanı Necmettin Erbakan'ın liderliğinde ülke içerisinde önemli ölçüde güç kazanan Müslüman sermayenin İslami dayanışma ve yardımlaşma perspektifinden güç alarak dernek ve vakıf çalışmalarına önem vermesi, Türkiye'deki sivil toplum anlayışının gelişmesinde din-toplum bütünleşmesinin olumlu etkisini ortaya koymaktadır.⁵⁴

Özellikle 1950 yılı sonrası sanayileşme hamleleriyle birlikte İstanbul ve Ankara gibi büyük şehirlere yoğun işçi göçünün yaşanması sonrası bu şehirlerde hızla artan nüfusun da beraberinde getirdiği kamusal hizmet ihtiyacını karşılamada yerel yönetimlerin etkisiz kalması, Müslüman sermayenin desteklediği dernek ve vakıfların faaliyetlerinde artış yaşanmasında önemli pay sahibi olmuştur. Bu açıdan incelendiğinde katı merkezizetçi yapı ile kurgulanan Tür Kamu Yönetimi Sistemin içerisindeki küresel ölçekteki yerelleşme hareketine karşı etkisiz kalınmasının olumsuzlukları, dernek ve vakıf çalışmaları ile pasifize edilmiştir. Dolayısıyla dönemin Müslüman sermayesi ile desteklenen dernek ve vakıflar, hem sivil toplum alanında Türkiye'deki dönüşümün devam etmesine etkili olmuş hem de yerelleşme hareketinin Türk siyasi tarihi içerisindeki başarısızlığının giderilmesinde önemli pay sahibi olarak günümüz Türk sivil toplum anlayışının da merkezinde yer almıştır.

28 Şubat 1997 tarihinde Türk Silahlı Kuvvetleri'nin literatüre 'post-modern darbe' kavramını kazandırdığı bir hareket ile mevcut hükümetin düşmesine yol açması ve 1994 ve 1998 yılları arasında İBB Başkanı olan Türkiye Cumhuriyeti 12. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın siyasi yasaklı olarak hapis cezasına mahkûm edilmesi ile 1970-1980 yılları arasındakine benzer şekilde sivil toplum kuruluşları, ideolojik örgütlenmelerin ve propagandaların etkisi altında araçsallaştırılmıştır. Ancak hemen akabinde 1999 yılında gerçekleştirilen Helsinki Zirvesi sonrası Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde insan hakları, demokrasi, hukukun üstünlüğü, azınlık haklarına saygı vb. kriterlerden oluşan Kopenhag Kriterleri'ne hızlı şekilde entegre olması sonucu sivil toplum felsefesi yeniden a-politize olarak etki gücünü artırmıştır.

2000 Sonrası Dönem; Türkiye'nin, AB'nin ortaya koyduğu sivil toplum felsefesine güçlü şekilde entegre olarak daha şeffaf, adil, etkili hizmet sunumu, insan haklarına saygı ve insan haklarının ya da kamusal hizmetlerin hükümetlere karşı dile getirilmesi ve sivil toplum

⁵⁴ Tekin ve Okutan, a.g.e. , s.217.

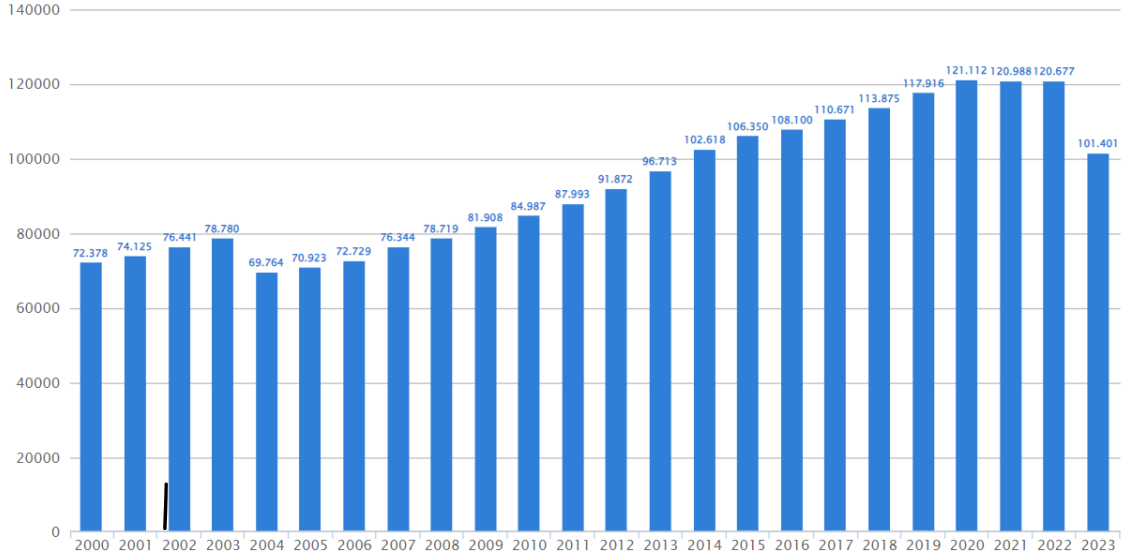
kuruluşlarının kamu politikaları oluşum sürecinde aktör olarak yer almasında en önemli husus, 3 Kasım 2002 tarihinde gerçekleştirilen Türkiye Cumhuriyeti Genel Seçimleri sonucunda %34,28 oy oranı ile Adalet ve Kalkınma Partisi 363 milletvekili çıkartarak tek başına hükümet kuracak çoğunluğu elde etmesi dönüm noktası olmuştur.⁵⁵ Adalet ve Kalkınma Partisi'nin AB'ye üyelik sürecindeki uyum paketlerine hızlı şekilde uyum sağlaması sonucunda 2003, 2006, 2008 yıllarında hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgelerindeki 'sivil toplum ve katılımcı yönetim ilkelerinin güçlendirilmesine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi' ilkesine bağlı kalarak Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları önemli dönüşümler yaşamıştır.⁵⁶ 29 Haziran 2005 tarihinde yayımlanan raporda Türkiye'nin AB üyelik sürecinde ülke sınırları içerisindeki sivil toplum kuruluşlarının AB üyesi diğer ülkelerde bulunan sivil toplum kuruluşları ile ilişkisini ve iletişim kapasitesini geliştirme gerekliliğinin vurgulanmasının, aslında yaklaşık bir yıl önce Türkiye'de kurulan Sivil Toplum Geliştirme Merkezi'nin Türkiye'nin AB üyelik sürecinde ana aktörler arasında yer alacağını ortaya koymuştur. Bu anlamda Sivil Toplum Geliştirme Merkezi'nin gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda 8 Ekim 2006 tarihinde yürürlüğe giren Kent Konseyi Yönetmeliği ile sivil toplum anlayışı yasal çerçevede yerini alarak etkisini artırmıştır. Sivil toplum örgütlerinin, üniversite yönetimlerinin, mahalle yönetimlerinin kent yönetimlerine katılımının sağlanması gerekliliğinin, yönetmelikte vurgulanması⁵⁷ kamusal hizmetin asıl sahibi olan toplumun katılımcı perspektiften yönetimde aktif şekilde yer almasını sağlamak için etkili olmuştur. Devlet-toplum ilişkisinde neo-liberalizmin ve küreselleşmenin güçlü şekilde entegre olması sonucu devlet aygıtının yeni meşruiyet alanı oluşturması için, çoğulcu ve katılımcı perspektiften yönetişimi, katılımcı anlayışı benimsemesinde sivil toplum kuruluşları, Türkiye'deki sivil toplum felsefesinde ana aktör olmuştur.

⁵⁵ <http://arsiv.ntv.com.tr/modules/secim2007/secim2002/> (Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2023)

⁵⁶ Özge Nihan Çubukçu Yıldızlı, Sivil Toplumun Düşünsel Temelleri ve Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye'de Sivil Toplumun Görünümü: Sivas'ta Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Dernekler Özelinde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.82

⁵⁷ <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/10/20061008-5.htm> (Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2023)

Tablo 1: Yıllara Göre Faal Dernek Sayıları⁵⁸



2004 yılından itibaren düzenli artışın yaşandığı dernek sayılarındaki artış oranının yüksek olmasındaki en önemli husus 13 Eylül 2018 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 17 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi olmuştur. Kararname ile birlikte İçişleri Bakanlığı bünyesinde Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü’nün kurulması sonucu, sivil toplum kuruluşlarının geliştirilmesi için mâli yardım ve rehberlik çalışmaları yasallaştırıldı ve ek olarak sivil toplum kuruluşlarının önemine vurgu yapılarak kamusal hizmet sunumu gerçekleştirilmesi aşamasında sivil toplum kuruluşlarının işbirlikleri içerisinde yer almasına yasal çerçeve kazandırılmıştır.⁵⁹

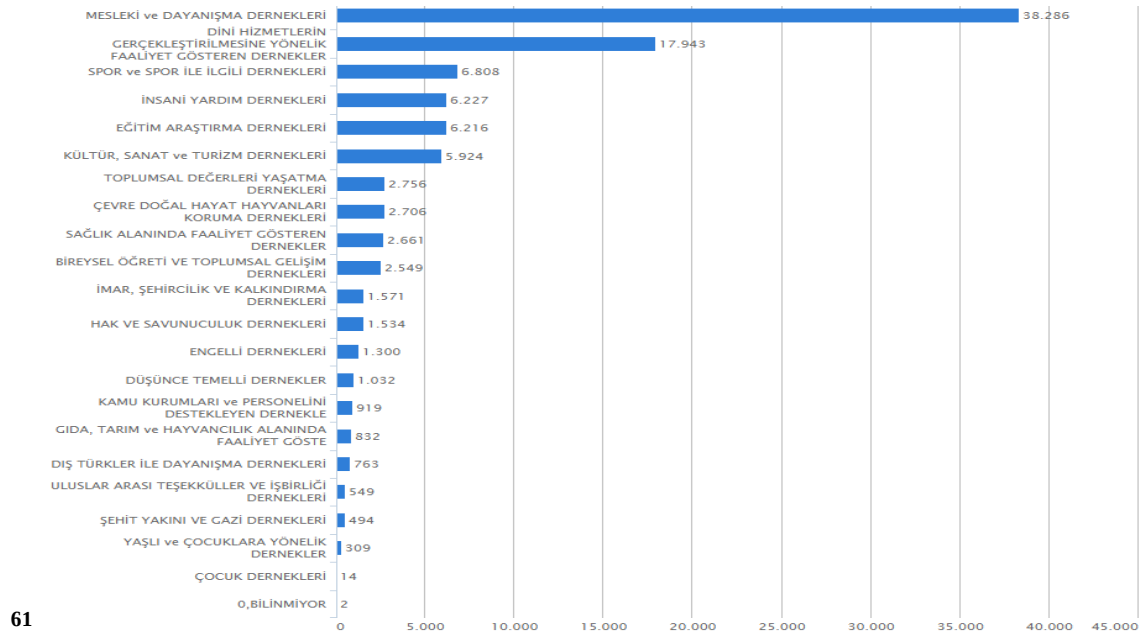
Türkiye’de yasal çerçeve kazandırılan sivil toplum kuruluşları söz konusu olduğunda üç büyük şehir İstanbul, Ankara ve İzmir başta olmak üzere Türkiye’nin birçok farklı bölgesinde faaliyet gösteren en yoğun yapılanmalar dernek ve vakıflardır. 5253 sayılı Dernekler Kanunu’na göre ise *‘Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları’* dernek olarak tanımlanmaktadır.⁶⁰ Kanuna istinaden dernek ve vakıflar faaliyetlerini yürüttükleri yeri/bölgeyi belirtmede, kurum için bir merkez binası oluşturmada zorunludur. Bu hususlar STK’nın tüzüğünde belirtilir ve tüzükteki belirtilen alana yönelik faaliyetleri gerçekleştirilmesi merkezi yönetim tarafından denetim altındadır.

⁵⁸ <https://www.siviltoplum.gov.tr/yillara-gore-faal-dernek-sayilari> (Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2023)

⁵⁹ <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/09/20180913.htm> (Son Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2023)

⁶⁰ Resmi Gazete, 5253 sayılı Dernekler Kanunu(25649), 2. Madde

Tablo 2: Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı



61

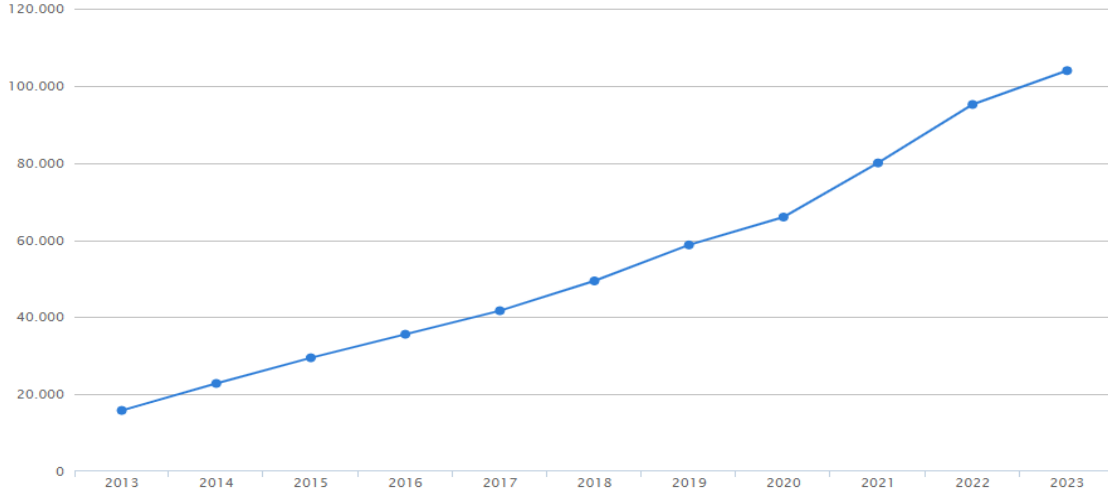
Küreselleşme ve neoliberalizmin güçlü şekilde entegrasyonunun Türkiye Cumhuriyeti'nde 2002 sonrası kurulan tüm hükümetlerde güçlü şekilde hissedilmesi ve 2018 sonrası dernek, vakıf gibi devlet dışı örgütlenen sivil toplum kuruluşlarının yasal çerçeve kazanması dernek ve vakıfların sayısında %44'ün üzerinde bir artışın yaşanmasını sağlamıştır.⁶² İstatiksel olarak yaşanan artış sonrası sivil toplum felsefesinin merkezinde yer alan şeffaflık, hesap verilebilirlik ilkelerinin etkinliğinin sağlanması ve korunması adına geliştirilen Dernekler Bilgi Sistemi⁶³ dernek ve vakıflara ait bilgilerin şeffaf ve güvenilir şekilde kamuya açılarak takip edilmesini sağlamaktadır.

⁶¹ <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarina-gore-dagilimi#> (Son Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2023)

⁶² Yıldızlı, a.g.e. , s.96

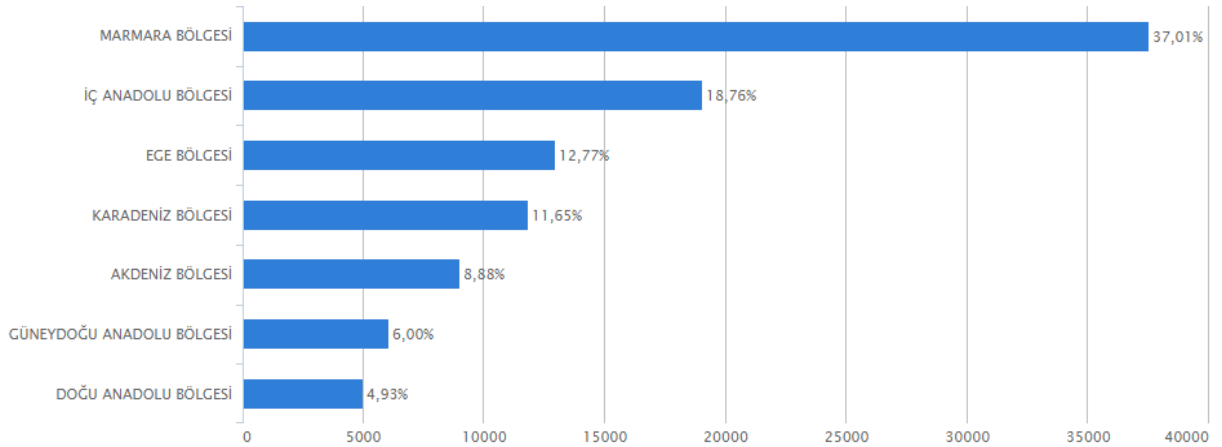
⁶³ DERBİS.

Tablo 3: Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) Kullanıcı Sayısı⁶⁴



2013 yılından itibaren DERBİS sistemine kayıtlı dernek veya vakıflara üye sayılarında düzenli artış yaşandığı tespit edilmiştir. Ancak konjonktürel olarak üye sayılarında yaşanan belirli azalmalarda söz konusu olmaktadır. Azalmaları tetikleyen en önemli husus ise 1 Ekim 2018 tarihinde Resmî Gazetede yayımlanan 30552 sayılı değişiklik olmuştur. Resmî Gazetede yayımlanan değişikliğe istinaden derneklere üye olan kişilerin T.C. kimlik numaralarını beyan etmeleri ve bu bilgilerin dernek bilgi sistemine kaydedilmesi, dernek veya vakıflara üye olmak isteyen kişilerde isteksizlik meydana getirmiştir. Ek olarak 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na göre borçlanarak ya da üyelere toplanılan aidatlar ile kendi bütçesini oluşturma özerkliğine sahip olan dernek STK üyelerinin aidat konusundaki isteksizliği üye sayılarında yaşanan düşüşü diğer önemli sebepleri arasında yer almaktadır.

Tablo 4: Derneklerin Bölgelere Göre Dağılımı⁶⁵



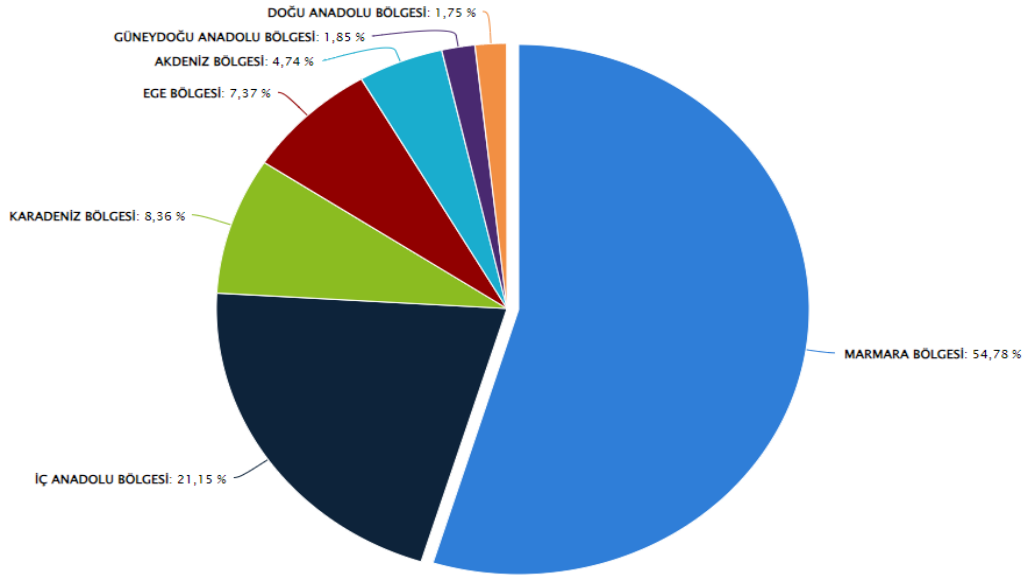
⁶⁴ <https://www.siviltoplum.gov.tr/dernekler-bilgi-sistemi-derbis-kullanici-sayisi> (Son Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2023)

⁶⁵ <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-bolgelere-gore-dagilimi> (Son Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2023)

Tablo 5’te yer alan derneklerin bölgelere göre dağılım oranlarında en yüksek oranların Marmara, İç Anadolu ve Ege Bölgesinde olduğu görülmektedir. Tespit edilen bu oransal durumun Türkiye sosyolojisine özel bir bakış açısını ortaya koyması da dikkat çekicidir. 1950 yılı itibari ile tek parti döneminin sona ermesi sonucu iktidara gelen Demokrat Parti yönetiminin uyguladığı politikalar neticesinde 1960 sonrasında da farklı hükümetlerce devam ettirilen sanayileşme hareketi, Türkiye’de çok yoğun bir ülke içi göç hareketinin yaşanmasına neden oldu. Sanayileşme ve şehirleşme perspektifinden Türkiye’nin en gelişmiş 3 önemli bölgesi olan Marmara, İç Anadolu ve Ege Bölgesi’nde nüfusun yoğunlaşması, kentleşme sürecinde kente göç eden nüfusun kent merkezlerine eklenmesinde çeşitli sorunlar meydana getirmiştir. Küresel sistem içerisinde 18. yüzyıldan itibaren başlayan kentleşme hareketlerinden bağımsız ve kendine özgü niteliklere bağlı olarak Türkiye’de gerçekleşen kentleşme hareketlerinin, köy ile olan bağlantısını koruması ve kentte var olan gelen sosyoloji içerisinde kan bağına ya da aynı memlekete ait kütük kayıtlarının olmasının meydana getirdiği aidiyet duygusunun inşa ettiği güven unsuru, Türkiye’deki kentleşmeye ve doğrudan da kent içerisindeki dernek ve vakıf yapılanmalarına etki etmiştir. Bu açıdan incelendiğinde Türkiye’nin kendine özgü bir kentleşme hareketi içerisinde bulunmasında dernek veya vakıfların, kente göç eden nüfus için ‘kent yaşamına adapte olma, geleneksel değer ve kültürlerini korumada güçlü ilişki ağları geliştiren muhafazakar toplum yapısına sahip köy toplumunun kendi değerlerini ve kültürlerini korumak ve yaşatma, aynı bölgeden/köyden kente göç etmiş kişilerin kentleşme hareketi içerisinde büyük şehirlerde birbirlerine maddi destekte bulunma’ vazifesi üstlenmesi⁶⁶ artan dernek ve vakıfların sayısındaki oranı da açıklamak adına önem arz etmektedir.

⁶⁶ Elvan Terzi, Yüksek Koçak; Hemşehri Dernekleri, Hemşehrilik Bilinci ve Kentleşme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul/Sultangazi’deki Karşılı Hemşehri Dernekleri Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Vol.32, 2014, s.142

Şekil 1: Hemşehri Derneklerinin Bölgelere Göre Dağılımı⁶⁷



Bu açıdan incelendiğinde devlet-toplum ilişkilerinde yaşanan dönüşüm göz önüne alındığında katılımcı ve yönetişimci yaklaşımın devlet aygıtı üzerindeki meşruiyet kazandırıcı unsuru, Türkiye perspektifinde muhafazakâr ve geleneksel bağlar üzerinden gerçekleşmektedir. Çünkü hemşeri dernek ve vakıflarında yaşanan artış sayısının kentleşme sürecine doğrudan bir katkı sağlamaması⁶⁸ devlet aygıtı ile olan ilişkilerde hemşeri dernek ve vakıflarına da farklı bir misyon yüklemektedir. Büyük kentlere göçün gerçekleştiği nüfus hareketleri sonucu kentte var olan gelen heterojen demografik yapının göç eden nüfus için güvensizlik oluşturması sonucu bir uyum vazifesi üstlenen dernek ve vakıf gibi sivil toplum kuruluşları, yine Türkiye örneğine özgü şekilde siyasa sürecine de doğrudan etki etmektedir. Hemşeri dernek ve vakıflarının göç eden nüfus içerisindeki kan bağı, aynı bölgeden göç etme vb. güven ağları üzerinden siyaset içerisinde de yer almaya başlaması, Türk siyaseti içerisinde hemşeri dernek ve vakıfları aracılığı ile ‘adamı olmak ya da bizden olmak’ vb. Kavramlara güç kazandırmıştır.⁶⁹ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 33. maddesine ‘Herkes, önceden izin almadan dernek kurma ve bunlara üye olma ya da üyelikten çıkma hürriyetine sahiptir.’ ifadesinin yasal çerçevede dernek ve vakıfları güvence altına alması da hemşeri dernek veya vakıflarının oranlarında artışların yaşanmasını etkilemiştir. Bu bağlamda Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında dernek ve

⁶⁷ <https://www.siviltoplum.gov.tr/hemseheri-derneklerinin-bolgelere-gore-dagilimi#> (Son Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2023)

⁶⁸ Terzi, Koçak; a.g.e. , s.147

⁶⁹ Ayça Kurtuluş, Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşerilik Ve Kollamacılık, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Vol.67 No.1, 2012, s.147

vakıflara yasal güvence kazandıran 5253 sayılı Dernekler Kanunu, dernek ve vakıf gibi sivil toplum kuruluşlarının da kurumsal kapasitesinin gelişmesinde belirleyici olmuştur. 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 4. maddesinde yer alan *'derneğin amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için dernekçe sürdürülecek çalışma konuları ve çalışma biçimleri ile faaliyet alanı, genel kurulun toplanma şekli ve zamanı, genel kurulun görevleri, yetkileri, oy kullanma ve karar alma usul ve şekilleri, yönetim ve denetim kurullarının görev ve yetkileri, ne suretle seçileceği, asıl ve yedek üye sayısı, derneğin şubesinin bulunup bulunmayacağı, bulunacak ise şubelerin nasıl kurulacağı, görev ve yetkileri ile dernek genel kurulunda nasıl temsil edileceği, derneğin borçlanma usulleri, derneğin iç denetim şekilleri'* ifadeleri, daha etkin, şeffaf ve güvenilirlik açısından kurumsallaşma adına dernek veya vakıflar için gerekli yo haritasını ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşmayla birlikte AB müktesebatına uygun biçimde Türkiye'de bulunan sivil toplum kuruluşlarının tüzüklerinde yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 5. maddesince yurt dışında temsilcilik ya da şube açabilmektedir. Türkiye'de ise 1990'lı yılların ikinci yarısında güçlenen neoliberal politikaların ve AB'ye üyelik uyum sürecinde yerine getirilmesi gereken kriterlerin etkisi ile yabancı dernek veya vakıfların da temsilcilik ya da şube açması 5253 sayılı Dernekler Kanunu ile garanti altına alınmıştır. Kanunun 5. maddesince, yurt dışı menşeli dernek ya da vakıflar Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı'nın izni ile Türkiye'de faaliyette bulunabilmektedir. Bu açıdan incelendiğinde Türkiye merkezli dernek ve vakıfların teknik kapasitelerini geliştirme, kurumsallaşma çalışmaları uluslararası perspektifin de katkısı ile güç kazanmıştır ve kazanmaya devam etmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri, teknik kapasitelerini geliştirmeleri ve küresel sistem içerisindeki diğer sivil toplum kuruluşları ile ilişki ağında yaşanan gelişme nedeni ile Türkiye'de bulunan sivil toplum kuruluşlarının da denetimi önem arz etmektedir. Türkiye'nin sivil toplum felsefesine entegre olma sürecindeki geçmiş tecrübeleri incelendiğinde konjonktürel olarak sivil toplum kuruluşlarının politize olması vb. tehlikeler, katı merkeziyetçi yönetim anlayışına sahip Türkiye Cumhuriyeti yönetimi tarafından yasal olarak güvence altına alınmıştır.

Tablo 5: Sivil Toplum Kuruluşları ve İllere Göre Dağılımı⁷⁰

STK Türü	İstanbul	Ankara	Diğer	Türkiye	%
Dernek	9.588	5.502	45.634	60.724	93.7
Vakıf	860	493	1.068	2.421	3.7
Sendika	89	85	36	210	0.3
Oda	38	61	981	1.080	1.7
Kooperatif	50	84	159	293	0.5
Yurttaş Girişimi	32	8	21	61	0.1
Kültür Amaçlı Ticari Kuruluşlar	13	2	4	19	0.0
Toplam	10.670	6.235	47.903	64.808	100

Yabancı sivil toplum kuruluşlarının Türkiye’de faaliyet göstermesi konjonktürel olarak tepki ile karşılanırsa da yerel bazda Türkiye’de faaliyet gösteren Türkiye menşeli sivil toplum kuruluşlarının teknik ve kurumsallaşma kapasiteleri açısından olumlu bir tablo ortaya çıkmaktadır. Ancak Türkiye siyaseti ve sosyolojisi içerisinde çok etnik yapıya bir demografinin var olması ve bu heterojen demografik yapıya karşı katı merkezîyetçi bir yönetim anlayışının Türkiye Cumhuriyeti merkez yönetimi tarafından benimsenmesi, Türkiye’deki sivil toplum felsefesini Türkiye sosyolojisinin meşru görmesi açısından farklı tecrübeler ortaya koymaktadır. Marx’ın devlet-toplum bütünleşmesindeki ekonomi tarafından kavranan yapının üstyapı kurumlarını ve ilişkilerini belirlemesine karşı Althusser’in üstyapı içerisinde bulunan ideolojilerin de devlet-toplum ilişkileri perspektifinden belirleyici olduğunu vurgulaması, Türkiye örneğini açıklamak adına önem arz etmektedir.

⁷⁰Aydın Gönel, Önde Gelen STK’lar Araştırma Raporu, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, 1998, s.21.

Tablo 6: Türkiye'de Faaliyetine İzin Verilen Bazı Yabancı STK'lar Listesi⁷¹

Sıra No.	Onay Tarihi	Kuruluşun Adı	Merkezi	Hukuki Yapısı	İzin Verilen Faaliyet Türü	Faaliyet Bölgesi
1	18.05.1994	HÜRRİYETÇİ TÜRK ALMAN DOSTLUK CEMİYETİ-ANTALYA ŞUBESİ	ALMANYA	DERNEK	ŞUBE	TÜRKİYE
2	25.09.1997	ORTADOĞU KÜLTÜR DERNEĞİ KAMAN ŞUBESİ	JAPONYA	DERNEK	ŞUBE	TÜRKİYE
3	25.06.2001	INTERNATIONAL GEOSYNTHETICS SOCIETY (ULUSLARARASI GEOSENTETİKLER DERNEĞİ) IGS	Amerika Birleşik Devletleri	DERNEK	ŞUBE	TÜRKİYE
4	25.07.2001	S.O.S. KÖPEKLİ ARAMA-KURTARMA DERNEĞİ BURSA ŞUBESİ	ALMANYA	DERNEK	ŞUBE	BURSA
5	6.09.2001	ULUSLARARASI AF ÖRGÜTÜ TÜRKİYE ŞUBESİ	İNGİLTERE	DERNEK	ŞUBE	TÜRKİYE
6	24.09.2003	ULUSLARARASI SANAT ELEŞTİRMENLERİ DERNEĞİ TÜRKİYE ŞUBESİ	FRANSA	DERNEK	ŞUBE	İSTANBUL
7	28.10.2004	KUZey KIBRIS GENÇ İŞADAMLARI DERNEĞİ	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti	DERNEK	ÜST KURULUŞA ÜYE OLMA (Genç İşadamları Konfederasyonu)	TÜRKİYE
8	28.01.2005	TİDAF TÜRK İŞADAMLARI DERNEKLERİ AVRUPA FEDERASYONU TÜRKİYE ŞUBESİ	ALMANYA	DERNEK	ŞUBE	TÜRKİYE
9	6.07.2005	KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG TÜRKİYE TEMSİLCİLİĞİ	ALMANYA	DERNEK	TEMSİLCİLİK	TÜRKİYE

12 Eylül 1980 tarihli askeri darbeye giden süreçte Türk sosyolojisinin farklı ideolojiler içerisinde çatışmacı gerilimler meydana getiren toplumsal kutuplaşmaları meydana getirmesi sonucu Türkiye’de bulunan sivil toplum kuruluşlarının ideolojik örgütlenme

⁷¹ <https://www.siviltoplum.gov.tr/yabanci-stklara-iliskin-istatistikler> (Son Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2023)

merkezlerine dönüşmesi tecrübesinin de ortaya koyduğu üzere, Althusser'in toplumun birçok çelişkiden meydana geldiği ve egemen bir çelişkinin var olmadığı⁷² teorisi Türkiye'deki yabancı sivil toplum kuruluşlarının milli güvenlik açısından tehlikeli olarak yorumlanmasına yol açmıştır.⁷³ Dolayısıyla Türkiye'nin sivil toplum felsefesine olan entegrasyonu, çatışmacı gerilimlerden etkilenen tecrübelerden de yola çıkarak sivil toplum kuruluşları için etkin denetim mekanizması meydana getirmesi ile gerçekleşmiştir. Bu perspektiften incelendiğinde devlet yönetimlerinin sivil toplum kuruluşlarının denetimi ve sivil toplum kuruluşları ile iletişim kurulması aşamasında muhatap alacağı resmi kişiler bulunmaktadır. Dolayısıyla dernekler ve vakıflar için yasal olarak oluşturulmak zorunda olan Yönetim Kurulu, hem mevcut sivil toplum kurulunun kurumsallaşmasında hem de devlet yönetimi ile olan iletişimde belirleyici role sahiptir. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 109. Maddesinde yer alan ifadelerle göre, vakıfların zorunlu olarak yönetim organı oluşturması gerekmekte ve bu yönetim organı, her yıl düzenli olarak ilk üç ay içerisinde kurumun bir önceki yıla ait malvarlığını ve faaliyetlerini yine kurum içerisinde bulunan denetim mekanizmasına bildirmek ve yayınlamak zorundadır.⁷⁴

Sivil toplum kurumlarının kendi yönetim yapıları içerisinde kurumsallaşmayı ve hesap verilebilirliği sağlama açısından önem arz eden yönetim organları, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun ortaya koyduğu yasal zorunlulukları yerine getirmediği takdirde aynı kanunun 80. maddesinde yer alan *'Haklı sebepler varsa mahkeme, vakfın yönetim organı veya denetim makamının istemi üzerine diğerinin yazılı görüşünü aldıktan sonra vakfın örgütünü, yönetimini ve işleyişini değiştirebilir. Mahkeme, denetim makamının başvurusu üzerine, duruşma yaparak yöneticileri görevden alabilir ve vakıf senedinde başka bir hüküm yoksa yenisini seçebilir.'*⁷⁵ hüküm, merkezi yönetim mekanizmasının sivil toplum kuruluşları üzerindeki kontrol ve denetim mekanizmasını ortaya koymaktadır.

Ortak faaliyet ve proje geliştirecek yerli-yabancı sivil toplum kuruluşları için 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 25. Maddesinde yer alan *'Dernekler, amaçları ile ilgisi bulunan ve*

⁷² Louis Althusser, Marx İçin, İthaki Yayınları, 2002, s. 122

⁷³ Bu açıdan Althusser'in teorisi incelendiğinde Türkiye'nin sosyolojik perspektiften birçok çelişkiden meydana geldiği ve egemen olmayan bu çelişkilerin egemen olma yolunda iktidar mekanizmasını ele geçirmeye yönelik faaliyetlerde ve örgütlenmelerde bulunduğu tespit edilebilmektedir. Küresel sistem içerisinde devlet-toplum ilişkilerinde yeni bir meşruiyet sorunu meydana getiren ve önemli dönüşümlerin yaşanmasına yol açan 1968 Gençlik Hareketleri, Kıta Avrupası ve ABD başta olmak üzere diğer ülkelerde devlet mekanizmasına karşı bir hareket olarak ortaya çıkmışken bu hareketlerin Türkiye'ye yansması ise Althusser'in ortaya koyduğu teoriye uygun olarak farklı ideolojiler etrafında örgütlenmiş sosyolojik grupların iktidar mekanizmasını ve devlet yönetimini ele geçirmeye yönelik şekilde olmuştur.

⁷⁴ <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4721.pdf> Türk Medeni Kanunu, Kanun Numarası: 4721, Sayı:24607, Madde: 109 (Son Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2023)

⁷⁵ <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4721.pdf> (Son Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2023)

kanunlarla yasaklanmayan alanlarda, kendi aralarında veya vakıf, sendika ve benzeri sivil toplum kuruluşlarıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere ve yetkili organlarının kararı ile plâtfömlar oluşturabilmektedirler.' hükmü gereğince ortaklıklar yasal güvence altına alınmıştır ancak 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 96. Maddesi ise sivil toplum kuruluşları arası meydana getirilen ortaklıkları belirli şartlara bağlayarak ortaklığı gerçekleştirecek en az beş sivil toplum kuruluşunun gerekliliğini ve bu sivil toplum kuruluşlarının da tüzüklerinde yer aldığı şekli ile aynı alanda faaliyet göstermesini zorunlu kılarak sivil toplum kuruluşları üzerinde merkezi yönetimin kontrol gücünü korumaktadır. Türk siyasi tarihinin çatışmacı gerilimlerin yaşandığı ideolojik kamplaşma dönemlerinin merkezi yönetimin güvenlik algısına karşı oluşturduğu tehditler göz önüne alındığında sivil toplum kuruluşlarının aynı alanda faaliyet gösterme zorunluluğu, Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarına üye olan kişilerin sivil toplum kuruluşlarına günümüzde de devam edecek şekilde ideolojik yaklaşımları nedeni ile⁷⁶ yasal olarak güvence altına alınmıştır.

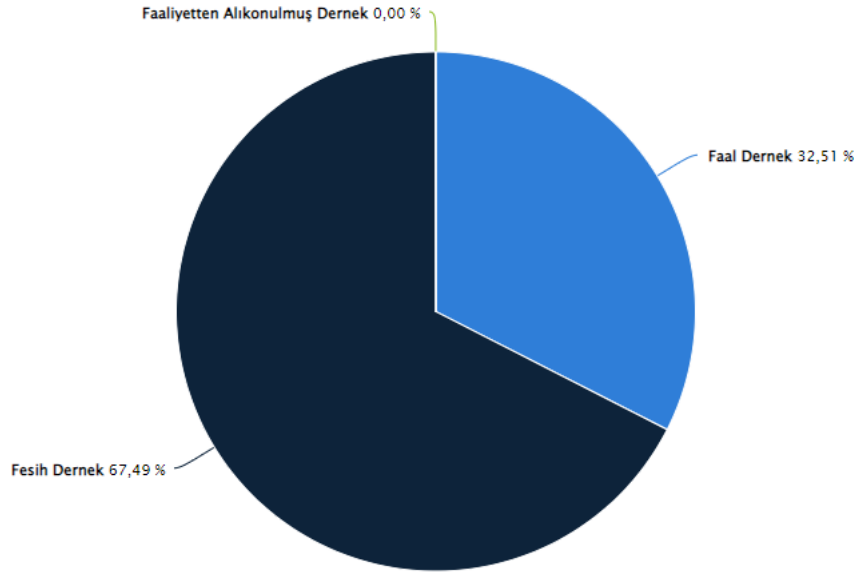
Sivil toplum kuruluşlarının yasal olarak merkezi yönetimin denetimi ve takibi altında bulunmasına karşın yasal haklarının bulunması ve korunması da önem arz etmektedir. Özellikle Türkiye Cumhuriyeti'nin 1999 yılından itibaren AB'ye üyelik sürecinde gerekli kriterleri yerine getirme konusunda sivil toplum anlayışının ülke içerisinde güçlendirilmesi ve sivil toplum anlayışı çerçevesinde insan haklarının ve katılımcı yönetimin güvence altına alınması ilkeleri gereğince, merkezi yönetimin sivil toplum kuruluşlarını denetleme aşamalarında da hakları sınırlandırılmıştır. 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 20. maddesinde yer alan '*Kamu düzeninin korunması veya suç işlenmesinin önlenmesi nedenlerinden birine bağlı olarak usulüne göre verilmiş hâkim kararı olmadıkça, yine bu nedenlere bağlı olarak gecikmesinde sakınca bulunan durumlarda mülkî idare amirinin yazılı emri bulunmadıkça, kolluk kuvvetleri, dernek ve eklentilerine giremez, arama yapamaz ve buradaki eşyaya el koyamaz.*'⁷⁷ hükmü gereğince sivil toplum kuruluşları, merkezi yönetimin olası keyfî uygulama ve takip-denetim mekanizmaları karşısında yasal güvence altına alınmıştır. Türkiye'de devlet yönetiminin ve sosyolojisinin sivil toplum anlayışını benimsemesi hem tarihsel tecrübeler hem de sivil toplum kuruluşları üzerindeki devlet yönetimlerinin tesis ettiği kontrol mekanizmaları göz önüne alınmasına rağmen Türkiye siyasi tarihi içerisinde devlet yönetimi tarafından 12 Eylül 1980 askeri darbesi

⁷⁶ Osman Şahin, Sema Akboğa; Türkiye'de Devlet-Sivil Toplum Kuruluşları İlişkisi ve Sivil Toplum Kuruluşlarına Katılım, Uluslararası Siyaset Bilimi ve Kentsel Araştırmalar Dergisi Vol.7 No.2, 2019, s.422

⁷⁷ <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5253.pdf> (Son Erişim Tarihi: 14 Mayıs 2023)

sonucu yürürlüğe giren 1982 Anayasası sonrası faaliyetlerinden alıkonulmuş dernek yoktur.

Şekil 2: Faal ve Fesih Dernek Sayıları⁷⁸



Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecinde birliğin ortaya koyduğu sivil toplum anlayışını devlet mekanizması ile etkin iletişimini artırmak adına Türkiye'de sivil toplum alanında önemli açılımlar yaşandı ve dernek ya da vakıf gibi sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinden alıkonulmadığının tespit edilmesi, bu anlamda devlet mekanizmasının sivil toplum anlayışının desteklenmesi adına ortaya koyduğu çabalar gelişim gösterdi. Bu anlamda Türkiye'de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 29. ve 30. maddesinde yer alan hükümler gereğince:

- *Mevcut veya mahkeme kararıyla kapatılmış veya feshedilmiş bir siyasî partinin, bir sendikanın veya üst kuruluşun, bir derneğin veya üst kuruluşun adını, amblemini, rumuzunu, rozetini ve benzeri işaretleri ya da başka bir ülkeye ve daha önce kurulmuş Türk devletlerine ait bayrak, amblem ve flamaları kullanmaları,*
- *Sivil toplum kuruluşlarının tüzük veya yönetmeliklerinde yer alan amaç ve faaliyetlerinin dışında farklı alanlarda faaliyet göstermeleri,*
- *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası tarafından suç olarak kabul edilmiş faaliyetlerde bulunmaları,*

⁷⁸ <https://www.siviltoplum.gov.tr/faal-ve-fesih-dernek-sayilari> (Son Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2023)

- *Sivil toplum kuruluşlarının kendi üyeleri için hazırladığı özel üniforma ve kıyafet hazırlamaları ve bu kıyafetlerin giyilmesini zorunlu kılmaları,*
- *Sivil toplum kuruluşlarının milli savunma veya kolluk kuvvetleri gibi hizmet alanları için eğitim vermeleri*⁷⁹ durumunda derneklerin veya vakıfların faaliyetlerine son verilmesi yasal olarak mümkün olmaktadır.

Devlet -toplum ilişkisi içerisinde Türk sosyolojisinin devlet aygıtı ile olan sembiyotik bağı göz önüne alındığında sivil toplum kuruluşlarının hem toplum hem de devlet aygıtı karşısında meşruiyet kazanma süreci iki perspektiften gerçekleşmiştir ve bu meşruiyet kazanım süreci günümüzde de devam etmektedir. Öncelikle devlet-toplum ilişkileri Türkiye merkezli göz önüne alındığında, Türkiye Cumhuriyeti'nin 29 Ekim 1923 sonrası kuruluş itibariyle modern milli kimlik inşasında devlet aygıtının varlığının kutsallaştırılması ve cumhuriyetin ilânından itibaren devletin ihtiyaçlarını ve varlığını önceleyen⁸⁰ ilişki ağının devlet-toplum entegrasyonunu meydana getirmesi devlet dışı kurumların sosyolojik düzlemde meşruiyet kazanmasında çeşitli zorluklar meydana getirmiştir.⁸¹ Çünkü Türk sosyolojisi içerisinde var olan gelen sorunların çözümünde devlet aygıtının merkezde yer alması ve devlet aygıtının aracılığı ile sorunların çözümünün sosyolojik düzlemde meşru kabul edilmesi⁸² belirleyici olmuştur. Bu anlamda durumun doğru analiz edilmesi sonucu hem AB müktesebatına uygunluğun sağlanması hem de sosyolojik düzlemde sivil toplum anlayışının kabul görüp meşruiyet kazanması adına kamu kurum ve kuruluşlarının derneklerle ya da vakıflarla ortaklık gerçekleştirmesine de yasal çerçeve kazandırılması sonucu, sivil toplum anlayışının Türk sosyolojisine entegre olma sürecindeki zorluklar pasifize edilmeye başlamıştır. 5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları İle İlişkilerine Dair Kanun'un yürürlüğe girmesi sonucu kamu kurum ve kuruluşlarının sivil toplum kuruluşu olan dernek ve vakıflarla olan ilişkisi resmiyet kazanarak belirli yasal ilkelerle sınırlandırılmıştır. 5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları İle İlişkilerine Dair Kanun'da yer alan hükümlere istinaden görev alanlarına giren konularda kamu kurum ve kuruluşları sivil toplum kuruluşları ile ortak proje gerçekleştirebilmektedir ve projeler kapsamında kamu kurum ve kuruluşları

⁷⁹ <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5253.pdf> (Son Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2023)

⁸⁰ İlyas Sucu, Türk Sosyolojisinin Kimliği: Kuruluş Döneminde Türk Sosyolojisinin Karakteristik Özellikleri, FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi No.8, 2016, s.272

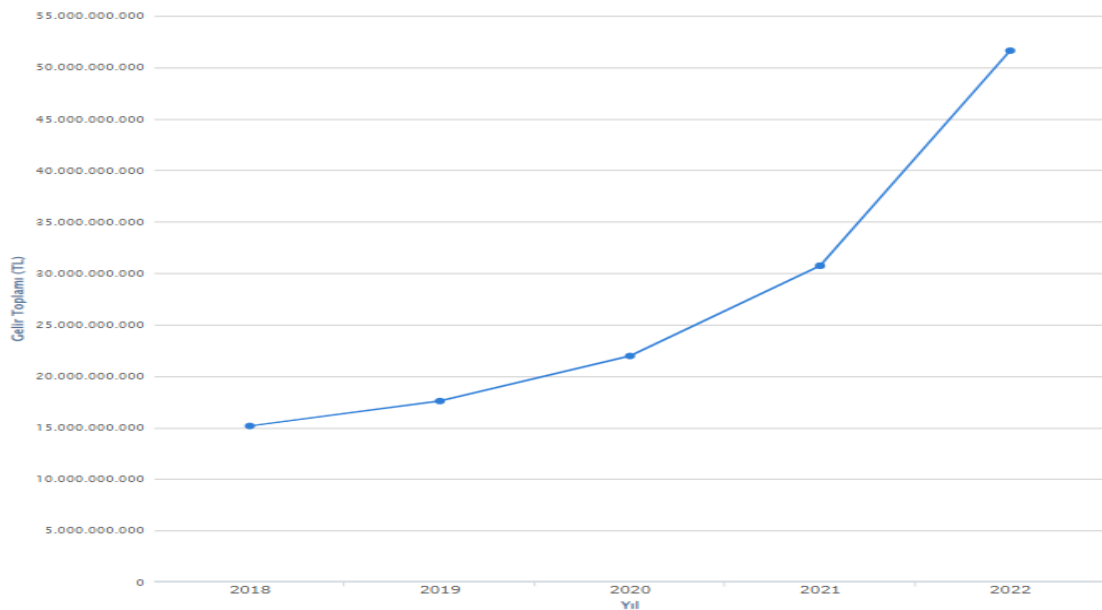
⁸¹ Bu açıdan incelendiğinde kamusal hizmetin halka sunumu aşamasında da belirli hizmetlerin özelleştirilip özel sektör kuruluşlarınca halka sunulması, konjonktürel olarak sosyolojik düzlemde endişe ile karşılanıp meşruiyet sorunu yaşayabilir.

⁸² Baykan Sezer, Türk Sosyolojinin Önündeki Sorunlar, İ. Coşkun (Ed.), 75. Yılında Türkiye'de Sosyoloji(İç.) 1991, s.10

gerçekleştirilen projelerin başarılı şekilde sonuçlandırılması adına sivil toplum kuruluşlarına projenin maliyetinin en fazla %50'si oranında aynî ve maddi yardım sağlayabilmektedir. Ancak Türk siyasi tarihinin sivil toplum felsefesinin hem devlet aygıtı ile hem de sosyolojik düzlemde başarılı entegrasyon sürecini sağlama konusunda sivil toplum kuruluşlarının konjonktürel olarak ideolojik ayrışmaların ve kutuplaşmaların merkezi haline gelmesi tecrübesinden kaynaklanarak yasal çerçevede kamu kurum ve kuruluşlarının dernek ve vakıf gibi sivil toplum kuruluşları ile olan ilişkisini çok açık ve detaylı yasal hükümlerle belirlemiştir. Yasal hükümlere göre:

Türkiye'nin devlet-sivil toplum entegrasyonuna yasal çerçeve içerisinde meşruiyet kazandırması sosyolojik düzlemde sivil toplum anlayışının daha hızlı ve etkin şekilde kabul edilmesini ve meşru kabul edilmesini sağlamakla birlikte artan şikayetlerle birlikte sivil toplum kuruluşlarına gerçekleştirilen denetimler sonucu kamu kaynaklarının dernek ve vakıflara aktarımının engellenmesi ve bağış ismi altında toplumdaki cebren yardım alımına son verilmesi amaçlanmıştır.⁸³ Türkiye'de, devlet aygıtının kutsallaştırıldığı ve sorunların çözümünde merkezde yer aldığı devlet-toplum ilişkisi göz önüne alındığında sivil toplum kuruluşları üzerinde devlet yönetimi tarafından etkin takip ve denetim mekanizması kurulması halkın da sivil toplum kuruluşlarına olan yaklaşımında olumlu gelişmelerin meydana gelmesini sağlamıştır.

Tablo 7: Derneklere Ait Gelir Toplamları⁸⁴



⁸³ Mustafa Saldırım, 5072 Sayılı Kanun Çerçevesinde Kamu Vakıfları, 2007, s.9

⁸⁴ <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklere-ait-gelir-toplamlari> (Son Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2023)

Çalışmanın birinci bölümünde sivil toplum kavramının küresel anlamda ortaya çıkışı gelişimi ve devlet-toplum ilişkileri kapsamında meşruiyet süreci incelenmiştir. Türkiye Cumhuriyeti perspektifinden sivil toplum anlayışının tarihsel süreç içerisindeki konumlanması, Türk sosyolojisi içerisindeki yaşadığı dönüşümler dikkate alınarak çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde açıklanacak olan stratejik yönetim kavramı ve Türkiye’de bulunan sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim algısına nasıl yaklaştıkları ve kurum içerisinde nasıl uyguladıklarının doğru analiz edilebilmesi adına tarihsel yorumlama ve betimleme araştırma yöntemlerinden yararlanılarak, Türkiye’nin sivil toplum tecrübesi çalışmanın birinci bölümünde aktarılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise stratejik yönetim kavramı ele alınacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNETİM

3.1. Stratejik Yönetim

Kapitalist ekonomi sisteminin, küresel ekonomik krizlerden kendini yeniden üretebilecek bir yapıya sahip olması⁸⁵ özellikle Birinci Dünya Savaşı sonrası inşa edilen küresel siyasi sistemin milli ve modern ekonomiler ile entegrasyonu, kamusal hizmet ya da kamu politikası alanlarında farklı yorum ve teorilerin oluşmasına yol açmıştır. Dikkat çeken teoriler arasında Habermas’ın ortaya koyduğu, milli ekonomilerin hızlı küreselleşme furçasının etkisi altında küresel sisteme doğru açılım sağlaması ve yaşanan kriz sonrası tekrardan iç yapıya dönülmesi bir kapanış süreci geçirerek milli devlet yapısını korumaya çalışması da⁸⁶ temelde kapitalist ekonomik sistemin krizler sonrası kendini yeniden inşa etme sürecine bir örnek teşkil etmektedir.

Birinci Dünya Savaşı sonrası çok uluslu imparatorlukların işlevsizleşip modern ve milli kimliğe sıkı sıkıya bağlı yeni bir anlayışla ulus devletlerin inşa edilmesi ile

⁸⁵ Hakan Topateş, Devletin Dönüşümü, Kamusal Alan ve İşçi Sınıfı, Emek Araştırma Dergisi Vol.7 No.9, 2016, s22

⁸⁶ Kadir Koçdemir, Milli Devlet ve Küreselleşme, 2004, s.85

sonuçlanmıştır.15. Yüzyıldan itibaren etkisini gösteren merkantalist politikalar, Sanayi Devrimi'nin de etkisiyle artan ulaşım teknolojilerine güçlü şekilde entegre olarak modern ve milli ekonomilerin güçlendirilmesine sebep oldu. Modern ulus devletlerin yeni serbest piyasa kuralları içerisinde güçlü bir rekabet içerisinde girmesine neden oldu. Dolayısıyla çok uluslu imparatorluk yapıların ardından ortaya çıkan ve atomize olmuş milli ekonomilerin kendini güçlü kılma çabası tekelleşme krizine yol açmış oldu. İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasına etki etmesiyle birlikte krizden kendini yeniden üreten kapitalist sistemin devlet aygıtını merkeze aldığı bir sosyal kalkınma ve tam istihdam ekonomi modelini ifade eden Keynesyen politikalarla⁸⁷ yönelişi sağladı. Devlet yönetimlerinin kamusal hizmetin her alanında etkin şekilde varlığını hissettirmesi sonucu 1973 yılında meydana gelen Petrol Kriziyle birlikte devletin kamusal hizmet sunumu alanında kaynak yetersizliğinin ve hantal yapısının ortaya çıkışı sonucu ulus devlet mekanizmaları meşruiyetini kaybetti. Dolayısıyla modern ulus devletleri milli ve modern bir kimlik etrafında kurgulayan ve bu inşâ sürecine meşruiyet kazandırılmasını sağlayan en önemli unsurlar arasında 'performans ve başarı' ölçütü⁸⁸ bulunmaktadır. Modern ulus devletlerin hantal yapılarının ortaya çıkması sonucunda yeniden küresel bir krize giren kapitalist ekonomik sistem, kaynakların etkili kullanımı perspektifinden kendini yeniden üretme sürecini başlattı. ABD'nin eski Başkanı Ronald Reagan'ın öncülüğünde ve özellikle özel sektör kuruluşlarının önünün açılmamasına dönük politikaların geliştirilmesi, devlet kurumlarının harcama yetkilerini kısıtlamayı hedefleyen dönemin Birleşik Krallık Başbakanı Margaret Thatcher'ın⁸⁹ da etkisi ile neoliberal ekonomi politikaların güç kazanmasına neden oldu. Hantal devlet yapısının minimize edilmesine yönelik yeni sorgulama alanlarının açılması, kapitalist ekonomi sisteminin küreselleşmenin de etkisi ile kendini yeniden güçlü bir küresel iletişim ve ulaşım ağına sahip serbest pazar içerisinde üretmesini sağlamıştır.⁹⁰ Ek olarak ABD ve SSCB'nin küresel rekabetinden meydana gelen Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte savaş süresi boyunca iki başat ülkenin askeri, savunma ve nükleer silahlanmaya gerçekleştirdikleri teknolojik yatırımların yerini Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte küreselleşme teknolojisine evrilmesi de yerelden küresele yeni bir ekonomik ve siyasi sistemin gelişimine katkı sağladı.

⁸⁷ Mahir Fisunoğlu, Bilge Köksel Tan; Keynes Devrimi ve Keynesyen İktisat, Ekonomik Yaklaşım Vol.20 No.70, s.34

⁸⁸ G. John Ikenberry, The State And Strategies of International Adjustment, World Politics Vol.39 No.1, 1986, s.55

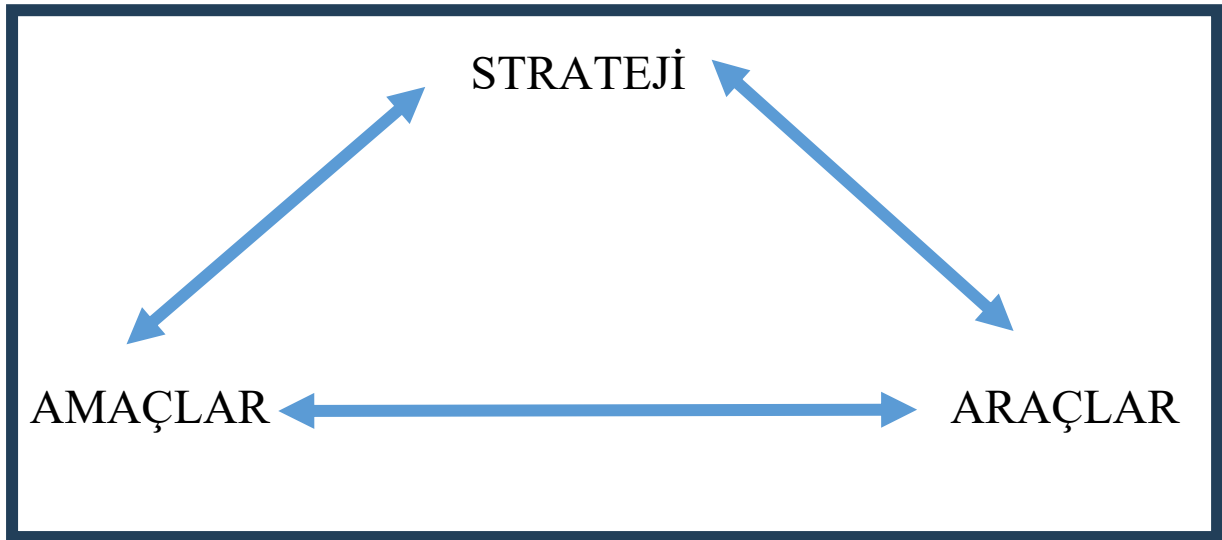
⁸⁹ Burak Başkan, A New Style of Political Communication in The New Right Ideology Offered by Margaret Thatcher and Turgut Ozal, Muhafazakâr Düşünce Dergisi Vol.17 No.60, 2021, s.82

⁹⁰ Dönemin Birleşik Krallık ABD Başkanı Ronald Reagan, Dönemin Birleşik Krallık Başbakanı Margaret Thatcher ve dönemin Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı ve daha sonra görev değişikliği nedeni ile Cumhurbaşkanı Turgut Özal, neoliberal ekonomik politikaların önemli öncüleri arasında yer almaktadır.

Özellikle 1973 yılı sonrası devlet yönetimlerinin kamusal hizmetlerin her alanında ‘tam istihdam’ ilkesi ile yer alması ve çıktı odaklı bir hizmet anlayışı benimsemesi, önemli bir kaynak yönetimi sorununu meydana getirdi ve dolayısıyla minimum girdi ve maksimum çıktıyı merkeze alan performans odaklı yeni bir organizasyon şemasını ve ekip çalışmasını, makro çevre analizini ifade eden stratejik yönetim kavramı önem kazandı.⁹¹

Etimolojik olarak Grek Uygarlığına kadar uzanan strateji kavramının temelde rakiplerin amaç ve hedeflerinin doğru analiz edilerek uzun döneme yayılan kararlar toplamının da etkisi ile amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefler doğrultusunda rasyonalizasyonun sağlandığı süreç olarak tanımlanması, post modern dönemden yalnızca sonuç ve performans odaklı yaklaşım olarak ayrılmaktadır.⁹² Çünkü strateji kavramı, literatür anlamında kaynakların minimum girdi maksimum çıktı felsefesine 1973 Petrol Krizi sonrası önem kazanmıştır. Bu anlamda incelendiğinde kaynakların etkili kullanımı ve performans odaklı bir yaklaşıma evrilen strateji, amaçlara ve hedeflere yönelik organizasyon faaliyetlerinde doğru araç ve mekanizmaların seçimi ve bu mekanizmaların asıl odağının reaktif değil, önceden öngörülebilirliği ve gereken önlemin alınabilirliği olan, sorunları en aza indiren proaktif yaklaşımı merkezine almıştır.⁹³

Şekil 3: Strateji, Amaçlar ve Araçlar Arasındaki İlişki⁹⁴



⁹¹ Peter M. Ginter, W. Jack Duncan; Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, Long Range Planning Vol. 23 No. 6, 1990, s.98

⁹² Roger Evered, Naval Postgraduate School, Monterey; So What is Strategy?, Long Range Planning Vol. 16 No. 3, 1983, s.59

⁹³ Per Lindberg, Strategic Manufacturing Management: A Proactive Approach, International Journal of Operations & Production Management Vol. 10 No.2, 1990, s.103

⁹⁴ Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, 1990, s.8

Uzun vadeli oluşturulan stratejilerin ulaşmayı hedeflediği amaç ve hedefler için operasyonel ve rasyonel düzlemde en önemli unsur çevre analizinin ve kontrolünün yapılmasıdır. Bu açıdan incelendiğinde verimlilik ve kaynakların etkili kullanımı açısından doğru performans kontrolünün gerçekleştirilmesi, hizmetin ya da bir malın oluşturulmasında üretim aşamasındaki kontrolün doğru gerçekleştirilmesi ve doğru bir strateji oluşturulması için önem arz etmektedir.⁹⁵ Strateji kavramı açısından doğru çevre analizinin yapılmasında verimliliğin sağlanması, kaynakların maksimum çıktıyı sağlayacak minimum girdilerin belirlenmesini ve kaynakların organizasyon içerisinde doğru birim ve bölümlere aktarılmasını sağlamaktadır. Ek olarak strateji kavramının yönetsel açıdan tanımlanması sonucu birim ve bölümlere etkili şekilde dağıtılan kaynak dağılımını doğru takip etmek ve performans odaklı çalışmak adına da organizasyon içi denetim ve takip mekanizması oluşturulmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim kavramını da meydana getiren en önemli unsurlar arasında, amaç ve hedeflere ulaşmada elde edilen çıktı sonrası amaç ve hedeflere uyumluluğu ölçecek ve çıktıyı olumsuz etkileyecek sorunlar giderilene kadar çalışmak zorunda olan etkin iç denetim mekanizması yer almaktadır.⁹⁶

Şekil 4: Stratejik Yönetimin Unsurları



⁹⁵ Donald C. Hambrick, Environmental Scanning and Organizational Strategy, Strategic Management Journal Vol. 3, 1982, s.161

⁹⁶ Dessalegn Getie Mihret, Aderajew Wondim Yismaw; Internal Audit Effectiveness: An Ethiopian Public Sector Case Study, Managerial Auditing Journal Vol. 22 No.5, 2007, s.472

3.2. Stratejik Planlama

Planlama, strateji kavramının yönetim aşamasına evrilmesi konusunda amaç ve hedeflere ulaşma konusunda uzun dönemli yol haritasını ifade etmektedir. 1950-1973 dönemleri arasında planlama, organizasyon içerisinde yalnızca çıktı odaklı ve çevresel faktörleri, gelişmeleri dikkate almadan amaç ve hedeflere ulaşmada araç olarak görülmekteydi. 1973 yılında meydana gelen ve küresel anlamda bir ekonomik buhrana sebep olan Petrol Krizi sonucu kaynak kıtlığının önemli ölçüde ulus devletler tarafından hissedilmeye başlanması sonucu özel sektörün kâr maksimizasyonu odaklı kaynakların etkili kullanım felsefesi merkeze alınarak stratejik planlama kavramı geliştirildi. Bu doğrultuda bir ürün ya da hizmet ortaya koyma ya da uzun vadede bir organizasyonun, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma sürecinin yalnızca iç faktörlere bağlı kalmadan, doğru çevre analizlerinin yapıldığı yeni bir planlama ihtiyacı sonucunda, stratejik planlama performans odaklı ve proaktif yaklaşımlı yeni bir planlama modeli ortaya koydu. Bu perspektiften incelendiğinde bir kurum veya kuruluşun, kaynakların etkili kullanılarak maksimum çıktının elde edildiği başarısı için merkezde yer alan stratejik planlama, bir organizasyonun hedefine ulaşmasında yön verici unsurdur ve bu süreçte kurum içi performansının korunmasını esas alır. Stratejik planlamanın doğru gerçekleştirilmesi sonucu organizasyon yapısı içerisindeki gerekli birimler stratejiyi belirler ve bu strateji, planlama sonucunda tespit edilen dış çevre ve iç kaynak analizi ile entegre haldedir. Dolayısıyla stratejik planlama, uzun vadeli ve proaktif yaklaşıma sahip stratejik yönetim sürecinin başlangıcı olarak tanımlanmaktadır.

3.3. Yönetim

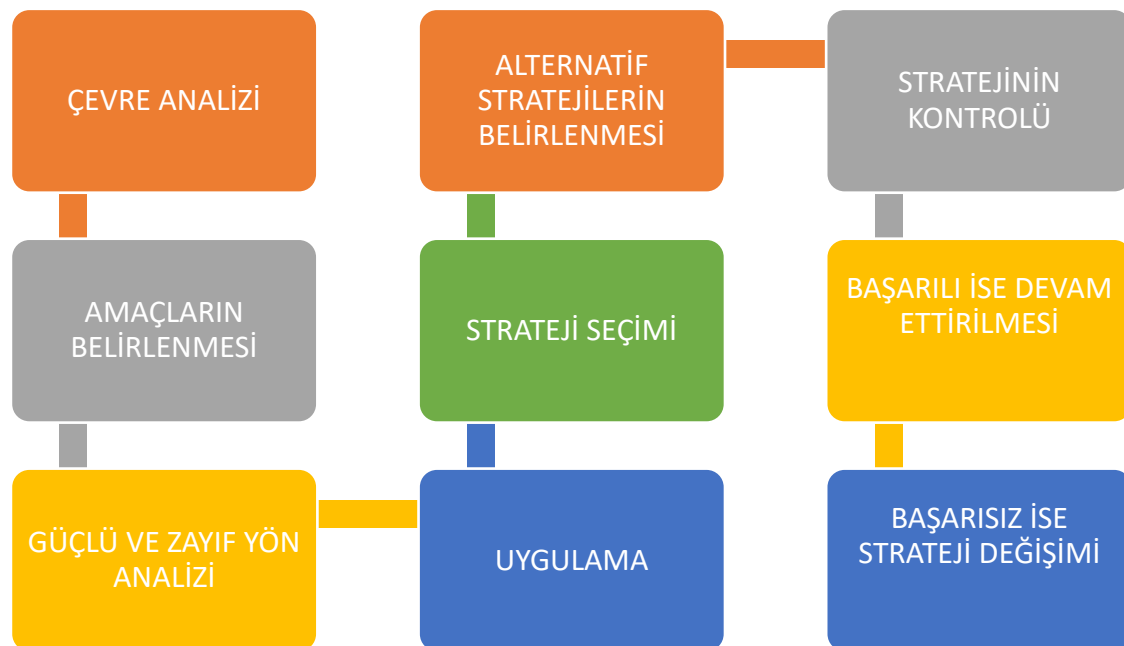
Stratejik planlama sürecinde gerçekleştirilen doğru iç kaynak ve dış çevre analizleri neticesinde organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasında birçok strateji belirlenmektedir. Yürütme kavramı, kurum ya da kuruluşların stratejik planlamanın gerçekleştirmediği yürütme ve kontrol etme aşamasını ifade etmektedir.⁹⁷ Belirlenen stratejilerin, etkili kaynak kullanımı ve performans odaklı yaklaşımla yönetim süreci içerisindeki çıktıların elde edilmesi sonucu takip edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda, ortaya konan strateji herhangi bir zararı önleyici, minimum kaynak kullanımı vb. organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlayacak doğrultudaysa mevcut strateji devam ettirilmektedir. Ancak kaynak israfı ya da yanlış çevre analizi sonucu

⁹⁷ Haluk Erkut, Yönetimin Kanatları Stratejik Yönetimin Temelleri, 2009, s.25

doğru uygulamaların hayata geçirilememesi sonucu mevcut stratejiden de vazgeçilebilmektedir. Yönetimin işlevleri: Planlama, Organize etme, Yürütme, Kontrol etme aşamalarından oluşmaktadır.

Planlama başlığında aktarıldığı üzere, stratejik planlama bir rehberlik sürecini ve tespit sürecini ifade etmektedir. Dolayısıyla yürütme kavramı aksiyoner olarak stratejilerin sahadaki durumunu ortaya koymaktadır ve bu anlamda planlamanın varsayımlarda bulunma ve analiz etme özelliklerinden ayrılmaktadır. Bir organizasyon içerisinde yürütmenin başarılı olmasında en önemli faktörler arasında çalışanların teknik yeterlilik ve donanımına bağlıdır. Dolayısıyla stratejik yönetimin en önemli unsurlarından olan performans odaklılık, çıktı odaklı yaklaşımdan farklı olarak yönetimin en önemli dört işlevi arasında olan yürütme aşamasındaki çalışanların performanslarını analiz ederek performansları etkileyen iç kaynak ya da dış çevresel faktörleri ortaya koymaktadır. Dolayısıyla performans odaklı bir yaklaşım izlenilmesi durumunda yürütme aşamasında organizasyon içerisindeki birimler arasında çalışan/gönüllü transferleri de gerçekleştirilebilmektedir. Çünkü bir organizasyon içerisinde lider ruhlu ya da gereken teknik yeterliliğe sahip kişilerin örgüt yapısı içerisinde doğru yerde konumlandırılması gerekmektedir.

Şekil 5: Stratejik Yönetim Süreci



Bir planlamada, etkin stratejik yönetim sürecinin işlevsel olması sayesinde organizasyon yapısı dinamik bir yapı olacak ve stratejilerini geliştirmeye devam edecektir. Etkili stratejiler geliştirmek suretiyle uygulamaya konan politikaların sonuçlarının değerlendirilmesini ve kontrol edilmesine yönelik karar ve faaliyetler bütünü ifade eden stratejik yönetim anlayışı⁹⁸ belirli özelliklerden meydana gelmekte ve bu özellikler organizasyon yapılarının etkili kaynak kullanımını, etkili performans takibi ile proaktif şekilde önleyici olmasını doğrudan etkilemektedir. Organizasyon yapılarının başarısını doğrudan etkileyen özellikler;

- Geçmiş başarılarla odaklanılmadan gelecek odaklı gelişime açık politikaların yönetim sürecinin merkezine alınması,
- Kısa dönemli faaliyetlere değil, uzun dönemli faaliyetlere odaklanılarak önleyici politikaların oluşturulması,
- Oluşturulan uzun dönem politikalarını tehdit eden çevresel faktörler için çevre kontrol mekanizmasının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kılınması,
- Stratejik planları uygularken ortaya çıkabilecek olası problem ve engellere karşı stratejik planların durumsallık ilkesi göz önüne alınarak esnek yapıda kurgulanması ve değişim karşısında pasifize olmadan olumlu etkisini devam ettirmesi,
- Stratejik yönetim sürecinin çevre kontrolüyle birlikte örgüt içi önleyici politikalarında beklenen başarıyı sağlayabilmesi için bilgi toplama, analiz etme ve uygulama gibi analitik bir süreci ortaya koyması,
- Stratejik yönetimin etkililik ve verimlilik ilkelerine bağlı kalması,
- Stratejik yönetim anlayışının, rekabette üstünlüğü sağlayacak faaliyetler ve uygulamalar üzerinde gerekli analizleri gerçekleştirmesinden meydana gelmektedir.⁹⁹

3.4. Stratejik Yönetimin Aşamaları

Küresel ölçekte stratejik yönetim anlayışının yalnızca özel sektör kuruluşlarında uygulanmasına son verilip kamu kurumlarının da küreselleşme ve neoliberalizmin meydana getirdiği güçlü entegrasyon sonucu yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde piyasa perspektifine dayalı performans ve verimlilik, kaynakların etkili kullanımı odaklı

⁹⁸ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 1994, s.22

⁹⁹ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2010, s.25

bir yönetim modeline evrilmesi sonucu¹⁰⁰ stratejik yönetimin aşamalarının tanımlanması ve belirlenmesinde birçok farklılık söz konusu olmuştur. Cavinato'ya göre çok karmaşık aşamalı bir sistemi ifade etmeyen stratejik yönetim süreci, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, kurumsal değerlerin belirlenmesi ve uygulama süreci olarak üç aşamadan meydana gelmektedir.¹⁰¹ Ancak 21. yüzyılın kamu yönetimi anlayışında piyasa kurallarına atıfta bulunan yeni kamu yönetimi anlayışının merkezinde yer alan stratejik yönetim sürecinin daha detaylı aşamalara sahip olduğunu vurgulayan Hatipoğlu; çevre analizi, amaçların tespiti ve belirlenen stratejilerin analizi, belirlenen stratejiler arasında seçimlerin yapılması, stratejilerin uygulanması, sürecin etkin denetim ve takip mekanizması ile kontrol edilmesi ve çıktının elde edilmesi sonucu değerlendirme olarak stratejik yönetim sürecini 6 aşamaya ayırmıştır.¹⁰² Organizasyon içerisinde aşamalara ayrılan stratejik yönetim sürecinin başarıya ulaşmasında en önemli unsur, performans odaklı yönetim sürecinin etkin şekilde gerçekleştirilerek liderlik ruhuna sahip ve takım çalışmasına yatkın kişilerin kendi teknik kapasite ve yeterliliğine uygun olan birim veya bölümlerde çalışması olarak yorumlanmaktadır.

3.4.1. Çevre Analizi

Stratejik yönetim kavramının 1973 yılı sonrası kaynakların etkili kullanımıyla birlikte verimliliğin meydana getirdiği maksimum çıktının elde edildiği sürecin, yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu kurumlarınca ve çalışmanın da temel başlık ve tartışma konusu olan sivil toplum kuruluşları tarafından benimsenmesi gündeme gelmiştir. Amaç ve hedeflere başarıyla ulaşmak için oluşturulan stratejilerin doğru bir biçimde uygulanmasına yönelik en önemli unsur çevre analizidir. Çevre analizinin merkezinde bulunan en önemli unsur, doğru gerçekleştirilen analiz sonucunda organizasyon yapısı içerisinde belirlenen stratejilerin ve bu doğrultuda uygulanacak politikaların esneklik kazanmasıdır. Dolayısıyla çevre analizi, stratejik yönetim düşüncesine, 'açık sistem anlayışını' ve 'en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini' kabul eden durumsallık yaklaşımını¹⁰³ entegre ederek durumsallık yaklaşımını stratejik yönetim sürecinin başarı ile sonuçlanmasında ana faktörlerden biri durumuna getirmiştir. Bu doğrultuda incelendiğinde

¹⁰⁰ Elin K. Funck, Tom S. Karlsson; Twenty-Five Years of Studying New Public Management in Public Administration: Accomplishments and Limitations, Financial Accountability & Management, 2019, s.18

¹⁰¹ Joseph L. Cavinato, A General Methodology for Determining A Fit Between Supply Chain Logistics And Five Stages of Strategic Management, Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 29 No.3, 1999, s.165

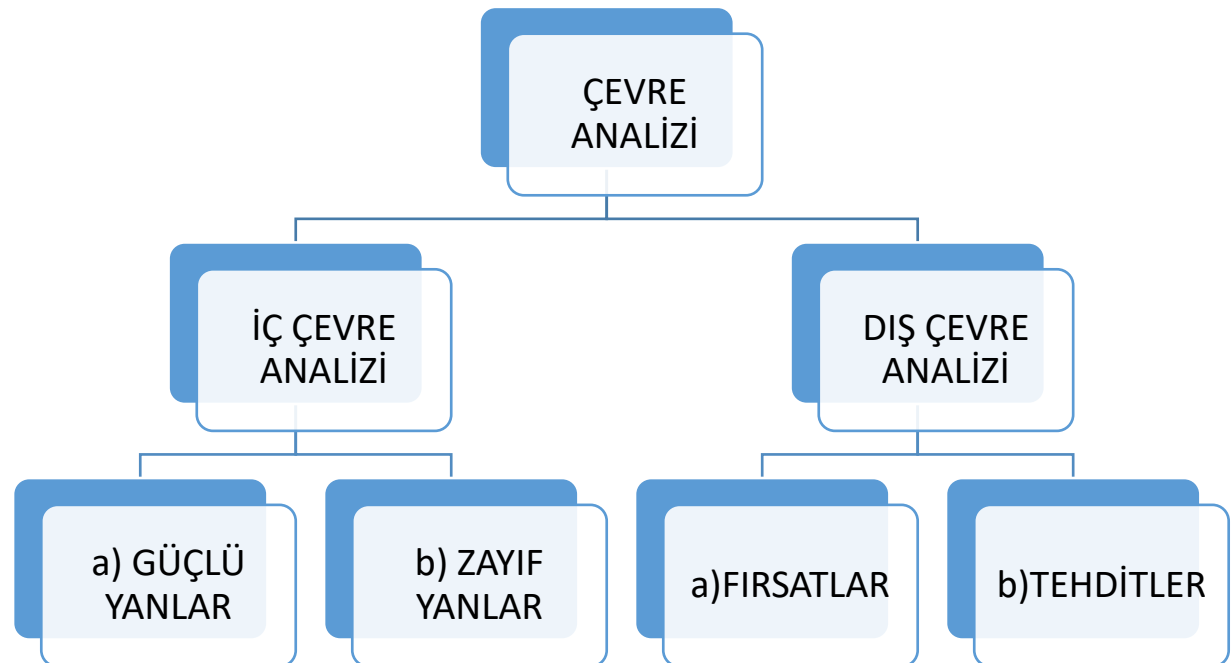
¹⁰² Zeyyat Hatiboğlu, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1986, s.53-54

¹⁰³ Nezahat Güçlü, Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Vol.23 No.2, 2003, s.65

para ve faiz politikaları, enerji kaynakları ya da maliye politikası vb. ekonomik faktörler, yasal faktörler, bürokratik veya siyasi faktörler ve son olarak rekabet durumundan kaynaklanan çevrede bulunan diğer kurum ve kuruluşların gösterdiği gelişimler iç kaynak analizinden daha belirgin olmakta ve sonuca doğrudan etki etme anlamında önem taşımaktadır.¹⁰⁴

Çevresel faktörler, iç kaynak analizinde olduğu sonucu tespit edilmeye çalışılan olası sorun ve tehditlerin ortaya konmasında iç kaynak analizine göre daha belirgin sinyaller ortaya koysa da dinamik bir yapıya sahip olması nedeni ile organizasyonlar tarafından analizin gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Stratejinin belirlenmesi ve bu doğrultuda karar alma süreçleri neticesinde elde edilen politikanın uygulanması, dinamik çevre analizinin doğru ve gerçekçi yapılmasına bağlı olmaktadır. Çevre analizinin gerçekçi ve doğru tespitler üzerinden gerçekleşmemesi, oluşturulmak istenen stratejilerin esneklik kazanmasını engelleyebilmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim sürecinin başarıya ulaşmasında gerçekleştirilmesi gereken SWOT Analizi büyük önem taşımaktadır.

Şekil 6: Swot Analizi¹⁰⁵



¹⁰⁴ R. T. Lenz, Jack L. Engledow; Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory, Strategic Management Journal Vol. 7 No.4, 1986, s.335

¹⁰⁵ D. Uçar, A.Ö. Doğru; CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve Swot Analizinin Yeri, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 2005, s.3

SWOT Analiz yapısının şeması incelendiğinde çevresel faktörler açısından değişimi ifade eden fırsat ve tehditler, organizasyonun, örgütün ya da çalışmanın ana konusunu oluşturan sivil toplum kuruluşlarının stratejilerini belirlerken oluşturdukları stratejileri ve hareket mekanizmalarını doğrudan etkilemektedir. Dış çevre analizinde özel sektör kuruluşları için rekabet halinde bulunan, sivil toplum kuruluşları için ise aynı alanda faaliyet gösteren paydaş kurumların ortaya koydukları başarı unsurlarının doğru yöntemlerle tespit edilmesi kritik başarı faktörlerini ortaya koymak için önem arz etmektedir. Bu anlamda kritik başarı faktörleri, kurum ya da kuruluşların stratejilerini belirlerken merkeze aldıkları en önemli etmen olmaktadır. Ancak bu noktada kurum ya da kuruluşlar için stratejik yönetimin kritik başarı faktörlerini analiz etmedeki başarısı, söz konusu kurum ya da kuruluşların sahip oldukları temel yetenekler üzerinden kritik başarı faktörlerini stratejiye aktarmasıdır.¹⁰⁶

Stratejik yönetim sürecinin başarı ile sonuçlanmasında çevre analizini etkin şekilde gerçekleştiren SWOT Analizi, organizasyon çalışanlarının ve yönetiminin kontrolünde olmayan fırsat ve tehditleri, çalışan ve yönetim biriminin uzun dönem perspektifinde kontrolünde olan değişkenler güçlü ve zayıf yönleri tanımlamakta ve tespit etmektedir. Zayıf yönler ve tehditler tespit edildiğinde stratejiler oluşturulurken gerekli tavsiyeler ve önlem planları listelenmektedir.¹⁰⁷

Tablo 8: Swot Matrisi¹⁰⁸

	GÜÇLER	ZAYIFLIKLAR
OLANAKLAR– İMKANLAR	G-O STRATEJİLERİ	Z-O STRATEJİLERİ
TEHLİKELER- TEHDİTLER	G-T STRATEJİLERİ	Z-T STRATEJİLERİ

¹⁰⁶ Özer Ertuna, Stratejik Yönetim, 2008, s.37

¹⁰⁷ Alan Sarsby, SWOT Analysis – A Guide to SWOT for Business Studies Student, 2016, s.17

¹⁰⁸ D. Uçar, A.Ö. Doğru, a.g.e. , s.3

SWOT Analizinde tespit aşaması, öncelikle iç çevre analizi kapsamında zayıf ve güçlü yönlerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Analizlerin gerçekleştirilmesi sonrası oluşturulan SWOT Matrisi sonucu gereken önlem politikaları oluşturulan stratejilere entegre edilmektedir.

Swot Matrisi incelendiğinde:

G-O Stratejileri, organizasyon içerisinde gerçekleştirilen iç çevre analizi sonucunda var olan gelen güçlü yönlerin tespiti sonrası mevcut güçlü yönleri geliştiren ve dış çevre analizinde ortaya konan fırsatların analiz edilmesini ve yönetim tarafından değerlendirilmesini ifade eder.

Z-O Stratejileri, organizasyonda gerçekleştirilen iç çevre analizinde var olan zayıf yönlerin tespiti sonrası zayıf yönleri pasifize eden ve güçlü yönlere dönüştüren ve dış çevre analizinde ortaya konan fırsatlardan hangi perspektiften yararlanılması gerektiğini tespit etmektedir.

G-T Stratejileri, organizasyon içerisinde gerçekleştirilen iç çevre analizi sonucunda var olan gelen güçlü yönlerin tespiti sonrası mevcut güçlü yönlerin dış çevre analizinde tespit edilen tehditlerin meydana getirdiği olumsuzlukları nasıl pasifize edileceğini göstermektedir.

Z-T Stratejileri, organizasyon yapısının dış çevre analizi sonrası tespit edilen zayıf yönlerden etkilenmemesi adına stratejilerin oluşturulmasıdır.

3.4.1.1. PEST Analizi

Organizasyon yapısını olumsuz yönde etkileyebilecek dış tehditlerin detaylandırılarak incelenmesi sonucu hem olumsuzlukların daha etkin şekilde pasifize edilmesi hem de sivil toplum kuruluşlarının gönüllülük esaslı hizmet sunumunda erişilmek istenen verimlilik ve kalitenin başarı ile sonuçlandırılmasında önemli dış faktör analizini ifade eden PEST Analizi 4 farklı dış faktörü tanımlamaktadır.¹⁰⁹

Sivil toplum kuruluşlarının ya da diğer organizasyon yapılarının stratejik yönetimi benimseyip etkin şekilde uygulaması adına gerçekleştirilen analizler önem arz etmektedir. İç ve dış analizlerin ortaya koyduğu faktörler, kurum ya da kuruluşların strateji oluşturma

¹⁰⁹ Rashain Perera, The PESTLE Analysis, 2017, s.5

aşamasında stratejilerin uzun dönemde verimlilik perspektifinden hedef kitleye ulaşmasında önem arz etmektedir.

Şekil 7: PEST Analizi



- Politik faktörler, kamusal hizmet sunumunda yeni ve gönüllülük esası ile yer alan sivil toplum kuruluşlarının bağımsız hareket etme hususunda en çok zorlandığı dış etmendir. Egemen ve sorgulanamayan uygulama gücüne sahip devlet aygıtı, özellikle iktidar mekanizmasında yer alan kısa dönemli siyasi partilerin konjonktürel olarak oy maksimizasyonu sağlamak adına popülist çıkarlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri müdahalelerden etkilenilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarının politik faktörlerin ortaya koyduğu olumsuzlukları pasifize etmek adına politik düzeyde lobicilik faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekmektedir.
- Ekonomik faktörler, yerelden küresel kendini yeniden üretebilen kapitalist ekonomik sistem içerisindeki makroekonomik dönüşüm ve değişim süreçlerinden etkilenmeyi ifade etmektedir.
- Sosyal faktörler, dış çevre analizi sonucu tespit edilen ve detaylandırılan dış faktörler arasında kontrol edilmesi en güç olan etmenler arasında yer almaktadır. Özellikle sivil toplum kuruluşlarının Türk sosyolojisi içerisindeki devlet-toplum entegrasyonunda, devlet aygıtına kutsallık atfedilmesi sonucu yaşadığı meşruiyet sorunu önem arz etmekte ve devlet dışı kurum ve kuruluşlar genel anlamda milli güvenliğe tehdit olarak yorumlanmaktadır. Bu anlamda sosyolojideki bu olumsuzlukların giderilmesi, sivil toplum kuruluşlarının da sosyoloji ile güçlü şekilde entegrasyonunu sağlayabilmesi adına sosyal faktörlerin tespiti dış çevre analizinin önemli unsurları arasında yer almaktadır.

- Teknolojik faktörler, özellikle küreselleşme sürecinin her geçen gün hız kazanması sonucu ulaşım ve iletişim teknolojilerinin kıtaları ve ülkeleri güçlü ve hızlı şekilde entegre olmasından dolayı ortaya çıkan sorun ve tehditleri ya da fırsatları ortaya koymaktadır. Fırsat perspektifinden incelendiğinde organizasyon yapıları gerekli, güçlü teknolojik altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesi sonucu faaliyet alanlarındaki etki gücünü artırabilmekte ve kendi faaliyet alanında yer alan hedef kitlelere daha hızlı şekilde ulaşabilmektedir. Olası tehditler göz önüne alındığında ise teknolojik faktörler genel anlamda yanlış bilgi kirliliğinin hızlı şekilde küresel anlamda dolaşıma sokulmasından dolayı faaliyetlerinde ve sosyolojik düzlemde sağladıkları meşruiyet anlamında sorunlar yaşanabilmektedir.

Kurum ve kuruluşlar eylem planları öncesi gelecek dönem perspektifini göz önüne alarak hem örgüt içi kaynak ve performans analizini, takibini gerçekleştirmeli hem de dış çevre analizi ile iç analiz sonucu ortaya konan önleyici politikaların da etkisi ile olumsuzlukları pasifize etmeli ve gerekli durumlarda farklı aktörlerle iş birlikleri içerisinde bulunmalıdır. Kurum ya da kuruluşların uzun dönem perspektifli etkin şekilde hedef kitleye ulaşacak ve verimliliği sağlayacak politikalarını ve kararlarını belirlemede önem arz eden diğer analizler:

- *Portföy Analizi*, kurum ya da kuruluş içerisindeki birimler birbirlerinden bağımsız şekilde değerlendirilerek amaç ve hedeflerin ortaya konmasını ve bu doğrultuda kaynak tahsisinin gerçekleşmesini ifade etmektedir.¹¹⁰
- *Q-Sort Analizi*, organizasyon yapısı içerisinde amaç ve hedeflerin, politikaların belirlenmesinde hem kaynakların verimli kullanılması hem de hizmetin sunumunda gereken etkinlik ve teknik kapasitenin doğru kullanılması adına önceliklerin belirlenmesini ortaya koymaktadır.
- *Senaryo Analizi*, gelecekte olası meydana gelebilecek gelişmeleri aktaran ve bu doğrultuda misyon ile vizyona ilişkin değerler metnini bir bütün halinde entegre edilmesini ifade etmektedir.
- *Öğrenme Eğrisi Analizi*, organizasyon yapıları içerisinde her birimde ayrı olarak görev alan çalışanların kendilerine tevdi edilen işi uzun vadeli biçimde aynı şekilde devam ettirerek öğrenmesini ve bu doğrultuda belirli bir stabilizasyon kazanmalarını iş gücünü

¹¹⁰ Özlem Çetinkaya, Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Vol.8 No.3, 2006, s.63

doğru analiz ederek kaynak kullanımında kısıtlamaya gidilip gidilmemesini tespit etmede önem arz etmektedir.

- *Fayda- Maliyet Analizi*, Stratejik yönetim sürecinin temel ilkelerinden olan kaynakların etkili kullanımı açısından organizasyon yapısı içerisinde hem karar alma mekanizmalarında hem de politikaların uygulanması aşamasında gerekli rasyonalizasyonu sağlamaktadır. Bu doğrultuda riskler belirlenerek kaynak tahsisi verimliliği maksimize edecek biçimde sağlanmaktadır.

Ortaya konan birçok farklı analiz yapılarının stratejik yönetim süreci içerisindeki en önemli rolü, uzun dönemli ve etkili kaynak kullanımına dayalı, verimlilik esaslı ve açık, anlaşılır, gerçekçi amaç ve hedeflerin oluşturulmasını sağlamaktır. Kurum ve kuruluşlar içerisinde görev alan çalışanların içlerinde bulundukları organizasyon yapılarını başarıya götürme sürecinde, gerçekçi, ortak ve kolayca anlaşılabilir amaç ve hedeflerin etrafında birleşmesi için amaç ve hedeflerin belirlenme aşamasına kadar var olan gelen analiz süreçleri önem arz etmektedir.

3.4.2. Amaçların Oluşturulması

Stratejik yönetim sürecini başarılı şekilde işlevsel kılmak isteyen organizasyon yapılarının amaç ve hedeflerinin doğru tespit edilmesi adına mevcut organizasyonların oluşturdukları misyon ve vizyon açıklamalarının incelenmesi gerekmektedir. Bu açıdan incelendiğinde vizyon, organizasyon yapısının ya da çalışmanın ana aktörü olan sivil toplum kuruluşlarının amaçlarının hangi ilke ve temeller üzerine kurgulanacağını tanımlamakta ve böylelikle kurum içerisindeki çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır. Vizyonun stratejik yönetim açısından en önemli ilkesi, stratejik yönetimin temel felsefesi olan geleceğe dönük uzun dönemli perspektife sahip olmasıdır. Misyon ise, kurum ve kuruluşa kendine özgü bir kimlik kazandıran manifestodur ve bu anlamda kurumların amaç ve hedeflerine ilerlediği süreçte stratejilerin temelini oluşturur.¹¹¹ Amaç ve hedefler etrafında etkin bir rehberlik süreci oluşturan misyon, kurum çalışanlarının ve yöneticilerinin etrafında toplandığı temel değer ve ilkelerin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Açık, anlaşılır amaç ve

¹¹¹ Ertuna, a.g.e. , s.11

hedeflerin belirlenmesi, çalışan ve yönetici motivasyonunu artırmakla birlikte kaynakların tahsisi ve kullanımında verimliliği sağlamakta zorunludur.¹¹²

Amaç ve hedeflerin açık şekilde belirlenmesinin kaynakların etkili ve verimli kullanımını doğrudan etkilemesi, oluşturulan taktiklerin doğru bir hareket mekanizması meydana getirmesine bağlıdır. Bu perspektiften incelendiğinde sonuç odaklı bir süreç olmadan oluşacak olası olumsuzluklara odaklanarak birden fazla faaliyet belirlenmektedir ve stratejiyi başarıya ulaştırma anlamında durumsallık ilkesine bağlı olarak birçok taktik oluşturulabilir ve uygulama sahasında denenebilir.

Vizyonla iç içe bir bütünlük arz eden kurum içi politikalar, stratejiyi başarıya ulaştırma sürecinde izlenecek yolun oluşturulmasında gereken standartları belirlemesi, amaç ve hedeflere etkin ve doğru şekilde nasıl ulaşılacağını sağlamakta ve olumsuzlukların giderilmesinde rol oynamaktadır.¹¹³ Dolayısıyla stratejik yönetim ilkesinin merkezinde bulunan ana etmenlerden proaktiflik ilkesine bağlı olarak çıktıya odaklanmadan ‘ne olması gerektiği’ ilkesine bağlı olarak gelecek perspektifli iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Şekil 8: Strateji ve Yönetimin Entegrasyonu¹¹⁴



¹¹² D. Keith Gurley, Gary B. Peters, Loucrecia Collins, Matthew Fifolt; Mission, Vision, Values, And Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in Schools, Journal Of Educational Change Vol.16 No.2, 2015, s.224

¹¹³ İbrahim Demir, Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri, İlhan Dülger(Ed.), T.C. Başbakanlık Planlama Dergisi Özel Sayı(İç.), 2002, s.17

¹¹⁴ Ertuna, a.g.e. , s.12

Amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle birlikte verimliliği sağlamada ve stratejik yönetim sürecini başarı ile sonuçlandırmada önem arz eden politika kavramı ile birlikte var olan gelen strateji kavramı, seçimi ve uygulanması perspektifinden çeşitli aşamalardan meydana gelmektedir:

- *Strateji seçimi*, amaç ve hedeflerin belirlenmesinden sonra stratejik yönetim sürecinin en önemli aşamalarından birisidir ve kurumun sahip olduğu kaynak, teknik kapasite ve gerçekleştirilen iç-dış çevre analizine bağlı olarak uygulanabilecek esnek yapıya sahip birden fazla seçeneğin belirlenmesini ifade eder. Kurum ve kuruluşlar, gerçekçi perspektiften verimlilik ilkesine de bağlı olarak uygulayabilecekleri stratejileri seçmektedir. Dolayısıyla stratejilerin seçiminde en önemli görev ve sorumluluk yöneticilere aittir.¹¹⁵
- *Stratejinin uygulanması*, kurum veya kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak geliştirdikleri politikaların sahada aktif hale getirilmesidir. Bu anlamda stratejilerin oluşumu ve uygulanması bakımından belirli farklılıklar mevcuttur çünkü strateji oluşumu eylem öncesine strateji uygulaması ise eylem sonrasını ifade etmektedir. Ek olarak stratejinin oluşturulması eylem öncesinde bilgi toplama, değerlendirme, analiz etme gibi kapsamlı bir süreci kapsarken stratejinin uygulanması daha çok eyleme dönük bir operasyonel aşamayı tanımlamaktadır. Stratejinin oluşturulması ve uygulanması temel perspektifte bir ‘sağlama mekanizmasını’ meydana getirmektedir. Stratejilerin oluşturulması kaynakların etkili şekilde kullanımını amaçlarken verimliliğin bu doğrultuda sağlanıp sağlanmadığı, stratejilerin uygulanması aşamasında belli olmaktadır.¹¹⁶ Dolayısıyla organizasyon yapısı içerisinde stratejileri hangi birimlerin uygulayacağı sorusu da verimliliğin sağlanması adına önem kazanmaktadır.
- *Strateji bütçesinin oluşturulması*, temelde oluşturulan stratejinin uygulanabilirliğini ortaya koyan bir kontrol mekanizmasıdır. Bu perspektiften incelendiğinde bütçenin oluşturulması stratejilerin verimliliğinin, esnek yapıya sahip olup olmadığının, amaç ve hedeflere ulaşmadaki gerçekliğinin tespit ve analiz edilmesini sağlamaktadır. Bu

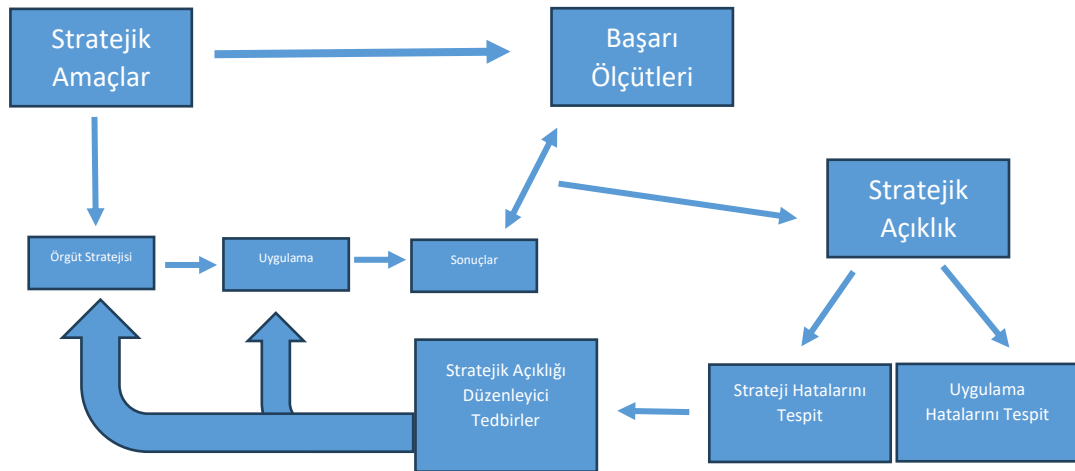
¹¹⁵ Jongwoon (Willie) Choi; Gary W. Hecht; William B. Tayler, Strategy Selection, Surrogation, and Strategic Performance Measurement Systems, Journal of Accounting Research, 2012, s.3

¹¹⁶ Fred R. David, Strategic Management Concepts and Cases, 2011, s.213

sayede stratejik yönetimin temel ilkelerinden olan performans ölçümü gerçekleştirilmekte ve hedefler, strateji ve politikalarla entegre duruma gelmektedir.¹¹⁷

- *Stratejilerin kontrol süreci*, stratejik yönetim süreci içerisinde organizasyon yapısının beklenen başarıya ulaştığını ya da ulaşmadığını tespit etmeyi tanımlamaktadır. Dolayısıyla eş zamanlı olarak performans ölçümünün de gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır ve böylelikle yönetim birimi, performans ölçüm kapasitesini de geliştirebilme imkânına sahip olmaktadır. Stratejik yönetim ilkesine bağlı olarak belirlenen stratejilerin esnek yapıda olma zorunluluğuna istinaden, kontrol süreci bu anlamda eski stratejinin devam ettirilmesine ya da yeni stratejinin tercih edilmesine doğrudan etki etmektedir.

Şekil 9: Stratejinin Kontrol Edilme Süreci¹¹⁸



3.5. Türkiye’de Stratejik Yönetim Tecrübesi

2002 yılı itibari ile özellikle AB’ye üyelik sürecinin hız kazanması sonucu stratejik yönetim felsefesini kamu kurumlarında da uygulamayı benimseyen Türkiye Cumhuriyeti hükümetleri, asıl önemli aşamayı, 2003 yılında kabul edilen ancak 2006 yılında yasalaşabilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile elde etmiştir. Kanunun kapsamı, sosyal güvenlik kurumları, kamu idareleri ve mahalli idarelerden

¹¹⁷ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2004, s.366

¹¹⁸ Dinçer, a.g.e. , s.376

oluşmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Türkiye Cumhuriyeti'nin siyasi tarihine dönüm noktası olarak tanımlanacak şekilde ancak tüm küresel sistemde 1973 yılı sonrası benimsenmeye ve uygulanmaya başlanan şeffaflık, kamu kaynaklarının etkili, verimli kullanımı, hesap verilebilirlik ilkelerini Türk Kamu Yönetimine kazandırmıştır. Kanunun en önemli dinamikleri arasında performans odaklı yaklaşımın kamu kurumlarına entegre edilmesinin hedeflenmesi yer almaktadır.

2006 yılında, o dönemde görevine devam eden ve kurum olarak varlığını sürdüren Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nu¹¹⁹ yayınlarak Türkiye'de faaliyet gösteren kamu kurumlarının yeni kamu yönetimi ve stratejik yönetim felsefesine güçlü şekilde entegre olmasını amaçlamıştır. Bu açıdan incelendiğinde Türkiye'de kamu kurumlarının en önemli sorunlarının başında gelen kaynak israfını önlemek adına 5018 sayılı kanunun mâli kontrol ilkesini, DPT'nin yayınladığı kılavuz kademeli ve açık şekilde ortaya koymuş ve bu doğrultuda kamu kurumlarının oluşturulan stratejik plana bağlı kalarak amaç ve hedeflerin yeniden belirlenmesini sağlamıştır.

Etkin performans takip mekanizmasının oluşturulması, kamu kurumlarının kaynakların etkili şekilde kullanmasında rol onaması sonucu yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kamusal hizmetlerin sunumunda yeni ortak olarak tanımlanan sivil toplum kuruluşları, yasal çerçevede stratejik yönetim felsefesini organizasyon yapılarının içine entegre etmeye başlamıştır. Dolayısıyla şeffaf, hesap verilebilir, kaynakların etkili kullanıldığı ve hukukun üstünlüğü ilkesine bağlı bir yönetim anlayışının sivil toplum kurumlarının organizasyon yapısı içerisindeki görev ve sorumluluk paylaşımını etkilemesi kaçınılmaz olmuştur. Bu perspektiften incelendiğinde çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmada örnekleme meydana getiren sivil toplum kuruluşları ile gerçekleştirilen mülakatlar incelenecek ve Türkiye'de bulunan sivil toplum kuruluşlarının organizasyon yapıları içerisinde stratejik yönetim algısını başarılı şekilde uyguladıkları ya da uygulamadıkları tespit edilecektir.

¹¹⁹https://yokak.gov.tr/Common/Docs/sp/Kamu_idareleri%20icin_Stratejik%20Planlama%20Kilavuzu_2018.pdf (Son Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2023)

BEŞİNCİ BÖLÜM

4. İSTATİKLER

4.1. Betimleyici İstatistikler

Katılımcıları kuruluşu, kuruluşların hizmet alanı ve stratejik plana ilişkin yöneltilen sorulara verdiği yanıtların frekans dağılımları aşağıda verilmiştir:

4.1.1. Kuruluş adı değişkeninin frekans dağılımları

	F	%
Kuruluş adı STK.1	1	2.9
STK.2	1	2.9
STK.3	1	2.9
STK.4	1	2.9
STK.5	1	2.9
STK.6	1	2.9
STK.7	1	2.9
STK.8	2	5.7
STK.9	1	2.9
STK.10	1	2.9
STK.11	2	5.7
STK.12	1	2.9
STK.13	1	2.9
STK.14	1	2.9
STK.15	1	2.9
STK.16	1	2.9

STK.17	3	8.6
STK.18	3	8.6
STK.19	1	2.9
STK.20	1	2.9
STK.21	1	2.9
STK.22	1	2.9
STK.23	1	2.9
STK.24	1	2.9
STK.25	1	2.9
STK.26	4	11.4
Toplam	35	100.0

4.1.2. Kuruluştaki görev değişkeninin frekans dağılımları

	F	%
Kuruluştaki görev		
Analist	1	2.9
Başkan	2	5.7
Başkan yardımcısı	1	2.9
Birim koordinatörü	1	2.9
Danışman	2	5.7
Editör	1	2.9
Federasyon Yönetimi Eğitim ve Gelişim Müdürü	1	2.9
Gençlik başkanı	1	2.9
Genel direktör	1	2.9
Genel Koordinatör Asistanı	1	2.9
Genel Müdür	1	2.9
Genel Müdür Yardımcısı	1	2.9
Genel Sekreterlik Kıdemli Uzmanı	1	2.9

İnsan Kaynakları Sorumlusu	1	2.9
İnşaat ve Teknik Hizmetler Müdürü	1	2.9
Kaynak geliştirme be paydaş yönetim direktörü	1	2.9
Kurucu	1	2.9
Müdür	1	2.9
Mütevelli	3	8.6
Mütevelli Heyet Sekreteri	1	2.9
Önceden Genel Koordinatör	1	2.9
Strateji Geliştirme Müdürü	1	2.9
Şube Operasyonları Müdürü	1	2.9
Üye ve Gönüllü İlişkileri Sorumlusu	1	2.9
Yönetici	1	2.9
Yönetim Kurulu Başkanı	2	5.7
Yönetim kurulu üyesi	4	11.4
Toplam	35	100.0

Tablo 3’te kuruluştaki görevlerin katılımcılarda farklılık gösterdiği görülmüş ve başkan (2 kişi), danışman (2 kişi), mütevelli üyesi (3 kişi), yönetim kurulu başkanı (2 kişi), yönetim kurulu üyesi (4 kişi) dışında tüm görevlerin katılımcılarda farklı olduğu tespit edilmiştir.

4.1.3. Kuruluştaki hizmet alanı değişikliğinin frekans dağılımları

	F	%
Kuruluşun Aile ve Çocuk	1	2.9
hizmet Akademi	1	2.9
alanı Bağımlılık - Sağlık	3	8.6
Dini eğitim	1	2.9
Dini ve Hayri Hizmetler	2	5.8

Eğitim. yardımlaşma . spor. izcilik	1	2.9
Eğitim. Kültür Sanat. Spor. Bilim ve Teknoloji	1	2.9
Eleştirel düşünme becerileri. sosyal girişimcilik. sosyal inovasyon	1	2.9
Gençlik	2	5.8
Girişimci yetiştirme	1	2.9
Hafız ve Hafız adaylarına her türlü katkı	1	2.9
Hak savunuculuğu. eğitim faaliyetleri. gençlik faaliyetleri ve akademik saha çalışmaları	1	2.9
Halk sağlığı	1	2.9
Hayri ve insani hizmetler	1	2.9
Hukuk	1	2.9
İhtiyaç Sahibi Evlenecek Çiftlere Yönelik	1	2.9
İnsan hakları insani diplomasi insani yardım	1	2.9
İnsani Yardım	1	2.9
İş Dünyasına yönelik	1	2.9
İşbirliği ve yardımlaşma	1	2.9
Kadın Hakları	1	2.9
Kadın. aile. gençlik. sivil toplum kuruluşları	1	2.9
Kalite ve Kurumsallaşma Süreci	1	2.9
Kültür. sanat. müzik. edebiyat. dijital sanatlar. sahne sanatları. görsel sanatlar...	1	2.9
Müzik. edebiyat. mutfak. görsel. tasarım ve dijital sanatlar.	1	2.9
Ölçme. Değerlendirme. Eğitim ve Danışmanlık	1	2.9
Sanat. Proje	1	2.9
Sivil Toplum Alanında	2	5.7
Sosyal yardımlaşma	1	2.9
Şehircilik ve Sosyal Kültürel Alan	1	2.9

Toplam	35	100.0
--------	----	-------

Tablo 4’te kuruluştaki hizmet değişkenine yönelik yanıtlar incelendiğinde, bağımlılık-sağlık (3 kişi), dini ve hayri hizmetler (2 kişi), gençlik (2 kişi) ve sivil toplum alanı (2 kişi) dışındaki 28 katılımcının kuruluş hizmet alanlarının farklı olduğu görülmektedir.

4.1.3. Kuruluştaki stratejik planın varlığı değişkeninin frekans dağılımları

		F	%
Kuruluşun stratejik planı var mı?	Evet	32	91.4
	Hayır	3	8.6
	Toplam	35	100.0

Katılımcıların 32’si kuruluşunun stratejik planının olduğunu ve 3’ünün ise olmadığını görülmektedir.

4.1.4. Kuruluştaki stratejik plana ne zaman geçildiği değişkeninin frekans dağılımları

		F	%
Stratejik plana ne zaman geçildi?	Bulunmamaktadır/Yanıt verilmemiş	20	57.2
	1990	1	2.9
	1995	1	2.9
	2013	1	2.9
	2014	1	2.9
	2015	1	2.9
	2017	1	2.9
	2019	2	5.7
	2021	3	8.6
	2022	1	2.9
	2024	1	2.9

Kurulduktan 3 ay sonra	1	2.9
Kuruluşu itibariyle kısa orta ve uzun vadeli stratejik planması mevcuttur.	1	2.9
Toplam	35	100.0

Tablo 6’da yer alan soruya 15 katılımcının yanıt verdiği görülmektedir. Katılımcılar arasında 2019 yanıtını veren 2 kişi, 2021 yanıtını veren 3 kişi bulunmaktadır. En erken stratejik plana geçen katılımcı ise 1990 yanıtını vermiştir. Bu yıl stratejik plana geçildiğini belirten bir katılımcı bulunmaktadır.

4.1.5. Kuruluştaki stratejik plan sıklığı değişkeninin frekans dağılımları

		F	%
Kuruluşunuz stratejik planlamaya geçmesinden günümüze kaç kez stratejik plan yapmıştır?	Bilinmiyor/Yanıt verilmemiş	23	55.4
	15 kez	1	2.9
	4 kez	1	2.9
	Bir kez	5	14.3
	Dört yılda bir	1	2.9
	En az 5	1	2.9
	Yılda bir	3	8.6
	Toplam	35	100.0

Tablo 7’de stratejik plan sıklığına ilişkin 12 katılımcının yanıt verdiği görülmektedir. 5 katılımcı bir kez stratejik plan yapıldığını belirtmiştir. En fazla sayıda stratejik plan yanıtı 15 kez olarak bir katılımcı tarafından verilmiştir. Yılda bir stratejik planın yapıldığını belirten 3 katılımcı bulunmaktadır.

4.1.6. Kuruluştaki olması gereken stratejik plan sıklığı değişkeninin frekans dağılımları

		F	%
Sizce stratejik plan kaç yılda bir yapılmalıdır?	Bilinmiyor/Yanıt verilmemiş	18	51.4
	2 yılda bir	4	11.4
	3 yılda bir	7	19.7
	Yılda bir	6	17.2
	Toplam	35	100.0

Tablo 8’deki soruya 17 kişinin yanıt verdiği görülmektedir. Katılımcılar arasında yılda bir yanıtını veren 6 kişi, 2 yılda bir yanıtını veren 4 kişi ve 3 yılda bir olması gerektiğini belirten 7 kişi bulunmaktadır.

4.1.7. Kuruluştaki en son uygulamaya giren stratejik plan değişkeninin frekans dağılımları

		F	%
En son uygulamaya giren stratejik planınız hangi yıllar arasını kapsamaktadır?	2017-2024	1	2.9
	2018	1	2.9
	2020-2023	1	2.9
	2020-2025	2	5.7
	2021-2023	3	8.6
	2021-2024	1	2.9
	2021-2025	1	2.9
	2021-2026	1	2.9
	2022 - 2023	1	2.9
	2022-2023	6	17.1
	2022-2025	1	2.9
	2023	1	2.9
	2023 - 2024	1	2.9
	2023 - 2027	1	2.9

2023-2005	1	2.9
2023-2025	6	17.1
2023-2026	1	2.9
2023-2027	1	2.9
2023-2028	2	5.7
Bulunmamaktadır	2	5.7
Toplam	35	100.0

Tablo 9'daki soruya 33 kişinin yanıt verdiği görülmektedir. 2022-2023 yanıtını veren 6 kişi ile 2023-2025 yılları yanıtını veren 6 kişi, bu yılların en sık yanıtlandığını göstermiştir. 2021-2023 arası 3 kişi, 2020-2025 arası 2 kişi ve 2023-2028 arası 2 kişinin yanıt verdiği görülmektedir.

4.2. Karşılaştırma Bulguları

Anketin demografik değişkenlere göre farklılıklarını anlamak amacıyla örneklem sayısı gözetilerek parametrik olmayan ölçümler uygulandı. Grup karşılaştırmaları için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

4.2.1. Kuruluşun stratejik planının olması değişkenine göre anket sorularının puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi bulguları

Kuruluşunuzun stratejik planı var mı?	Grup	N	$\bar{x}$ Sırası	Sıralar Toplamı	Z	p
[Kuruluşumuzda stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine yönelik çalışmalar etkili şekilde yapılmaktadır.]	Evet	32	19.48	623.50	-2,997	,003**
	Hayır	3	2.17	6.50		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının benimsenmesi. proaktif (öngörülebilir) yönetim anlayışının güçlenmesini sağlamıştır.]	Evet	32	19.42	621.50	-2,958	,003**
	Hayır	3	2.83	8.50		
[Kuruluşumuzda sunulan hizmetler stratejik planlama süreçlerinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.]	Evet	32	19.41	621.00	-2,844	,004**
	Hayır	3	3.00	9.00		

[Kuruluşumuzda sunulan hizmetlerin niteliği. stratejik planlama sürecinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.]	Evet	32	19.38	620.00	-2,746	,006**
	Hayır	3	3.33	10.00		
[Kuruluşumuzda sunulan hizmetlerin niceliği. stratejik planlama sürecinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.]	Evet	32	19.38	620.00	-2,746	,006**
	Hayır	3	3.33	10.00		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim. hizmetlerimizin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.]	Evet	32	19.38	620.00	-2,808	,005**
	Hayır	3	3.33	10.00		
[Kuruluşumuzun organizasyonel yapısı stratejik planlamada ortaya çıkan veriler ışığında yapılandırılmıştır.]	Evet	32	19.27	616.50	-2,524	,012*
	Hayır	3	4.50	13.50		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim çerçevesinde üretilen hizmetler etkin ve verimli sonuçların alınmasını sağlamıştır.]	Evet	32	19.36	619.50	-2,716	,007**
	Hayır	3	3.50	10.50		
[Kuruluşumuzu oluşturan birimlerin performans verileri stratejik planlama anlayışına göre yapılandırılmıştır.]	Evet	32	19.31	618.00	-2,602	,009**
	Hayır	3	4.00	12.00		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışı bireysel bazlı performansı artırmıştır.]	Evet	32	19.28	617.00	-2,572	,010*
	Hayır	3	4.33	13.00		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışı bireysel performans ile kurumsal performansı bütünleştirmiştir.]	Evet	32	19.28	617.00	-2,572	,010*
	Hayır	3	4.33	13.00		
[Kuruluşumuzda çalışanların bireysel hedefleri ile kurumsal hedefleri birbirini tamamlamaktır.]	Evet	32	19.28	617.00	-2,616	,009**
	Hayır	3	4.33	13.00		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim. birimler arası koordinasyonu güçlendirmiştir.]	Evet	32	19.34	619.00	-2,690	,007**
	Hayır	3	3.67	11.00		
	Evet	32	19.27	616.50	-2,505	,012*

[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının varlığı sürdürülebilir bütçe yönetiminin gerçekleşmesini sağlamıştır.]	Hayır	3	4.50	13.50		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının varlığı denetim sistemlerinin etkin işlenmesine imkan sunmuştur.]	Evet	32	19.30	617.50	-2,650	,008**
	Hayır	3	4.17	12.50		

**p<0.01

Tablo 10’da, kuruluşun stratejik planının olması değişkenine göre anket sorularının sıra ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, tüm soruların kuruluşlarında stratejik plan olduğunu belirten katılımcılarda anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır (p<0.05; p<0.001).

4.2.2. Kuruluşun stratejik planının olması değişkenine göre toplam puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi bulguları

	Kuruluşunuzun stratejik planı var mı?	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	p
	Evet	32	19.42	621.50		
Anket_toplam	Hayır	3	2.83	8.50	-2.68	.001**
	Toplam	35				

**p<0.01

Tablo 11’de, kuruluşun stratejik planının olması değişkenine göre anket sorularının toplamının sıra ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, kuruluşlarında stratejik plan olduğunu belirten katılımcıların puan sıra ortalamasının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur (z=-2.68; p=.001; p<0.05).

4.2.3. Kuruluşun stratejik planının sıklığına yönelik öneri değişkenine göre anket sorularının puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi bulguları

Sorular	Sizce stratejik plan kaç yılda bir yapılmalıdır?	N	$\bar{x}$ Sırası	χ^2	p
[Kuruluşumuzda stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine yönelik çalışmalar etkili şekilde yapılmaktadır.]	Yanıt verilmemiş	18	17,78	1,904	,592
	2 yılda bir	4	20,75		
	3 yılda bir	7	14,43		
	Yılda bir	6	21,00		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının benimsenmesi, proaktif (öngörülebilir) yönetim anlayışının güçlenmesini sağlamıştır.]	Yanıt verilmemiş	18	18,72	3,701	,296
	2 yılda bir	4	20,75		
	3 yılda bir	7	12,21		
	Yılda bir	6	20,75		
[Kuruluşumuzda sunulan hizmetler stratejik planlama süreçlerinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.]	Yanıt verilmemiş	18	18,69	6,164	,104
	2 yılda bir	4	22,00		
	3 yılda bir	7	10,50		
	Yılda bir	6	22,00		
[Kuruluşumuzda sunulan hizmetlerin niteliği, stratejik planlama sürecinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.]	Yanıt verilmemiş	18	18,42	4,640	,200
	2 yılda bir	4	23,00		
	3 yılda bir	7	11,64		
	Yılda bir	6	20,83		
[Kuruluşumuzda sunulan hizmetlerin niceliği, stratejik planlama sürecinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.]	Yanıt verilmemiş	18	18,97	7,692	,053
	2 yılda bir	4	25,25		
	3 yılda bir	7	9,79		
	Yılda bir	6	19,83		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim, hizmetlerimizin]	Yanıt verilmemiş	18	16,67	7,742	,052
	2 yılda bir	4	29,00		

sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.]	3 yılda bir	7	13,36		
	Yılda bir	6	20,08		
[Kuruluşumuzun organizasyonel yapısı stratejik planlamada ortaya çıkan veriler ışığında yapılandırılmıştır.]	Yanıt verilmemiş	18	17,14		
	2 yılda bir	4	20,75	,839	,840
	3 yılda bir	7	16,86		
	Yılda bir	6	20,08		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim çerçevesinde üretilen hizmetler etkin ve verimli sonuçların alınmasını sağlamıştır.]	Yanıt verilmemiş	18	19,22		
	2 yılda bir	4	18,38	2,792	,425
	3 yılda bir	7	12,64		
	Yılda bir	6	20,33		
[Kuruluşumuzu oluşturan birimlerin performans verileri stratejik planlama anlayışına göre yapılandırılmıştır.]	Yanıt verilmemiş	18	18,14		
	2 yılda bir	4	21,50	,748	,862
	3 yılda bir	7	16,50		
	Yılda bir	6	17,00		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışı bireysel bazlı performansı artırmıştır.]	Yanıt verilmemiş	18	15,36		
	2 yılda bir	4	24,25	6,693	,082
	3 yılda bir	7	15,29		
	Yılda bir	6	24,92		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışı bireysel performans ile kurumsal performansı bütünleştirmiştir.]	Yanıt verilmemiş	18	16,06		
	2 yılda bir	4	27,00	5,370	,147
	3 yılda bir	7	15,29		
	Yılda bir	6	21,00		
[Kuruluşumuzda çalışanların bireysel hedefleri ile kurumsal hedefleri birbirini tamamlamaktır.]	Yanıt verilmemiş	18	15,92		
	2 yılda bir	4	26,50	6,336	,096
	3 yılda bir	7	14,64		
	Yılda bir	6	22,50		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim,	Yanıt verilmemiş	18	17,06		

birimler arası koordinasyonu güçlendirmiştir.]	2 yılda bir	4	26,75	3,956	,266
	3 yılda bir	7	15,43		
	Yılda bir	6	18,00		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının varlığı sürdürülebilir bütçe yönetiminin gerçekleşmesini sağlamıştır.]	Yanıt verilmemiş	18	16,72		
	2 yılda bir	4	28,13	5,863	,118
	3 yılda bir	7	14,14		
	Yılda bir	6	19,58		
[Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının varlığı denetim sistemlerinin etkin işlenmesine imkan sunmuştur.]	Yanıt verilmemiş	18	16,67		
	2 yılda bir	4	25,75	5,293	,152
	3 yılda bir	7	13,86		
	Yılda bir	6	21,67		
	Yanıt verilmemiş	18	17,42		
Anket_toplam	2 yılda bir	4	26,50	5,436	,142
	3 yılda bir	7	12,29		
	Yılda bir	6	20,75		

Tablo 12’de, kuruluşun stratejik planının ne sıklıkla olması gerektiği değişkenine göre anket sorularının sıra ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, tüm soruların kuruluşlarında önerilen stratejik plan sıklığına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

4.2.4. Kuruluşun stratejik planının sıklığına yönelik öneri değişkenine göre anket toplam puanlarının karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi bulguları

	Sizce stratejik plan kaç yılda bir yapılmalıdır?	N	$\bar{x}$ Sırası	χ^2	p
	Yanıt verilmemiş	18	17,42		
Anket_toplam	2 yılda bir	4	26,50	5,436	,142
	3 yılda bir	7	12,29		
	Yılda bir	6	20,75		

Tablo 13’te, kuruluşun stratejik planının ne sıklıkla olması gerektiği değişkenine göre anket sorularının sıra ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, toplam puanın, kuruluşlarında önerilen stratejik plan sıklığına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

4.3. Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları:

Bu çalışmada kullanan anketin geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda, katılımcıların stratejik plana ilişkin değişkenleri ile oluşturulan anketin karşılaştırması yapılmıştır. İlk olarak, anket sorularının faktör yapısının incelenmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Sosyal bilimlerde faktör analizi için en çok kullanılan yöntem temel bileşenler analizidir.¹²⁰ Faktör analizinde en uygun sayıda bağımsız faktör elde etmek ve faktörler arasında bir ilişki olduğu varsayımıyla varimax rotasyonunun kullanılması genel olarak tercih edilen bir yöntemdir. Elde edilen faktörler kendileriyle yüksek ilişki içerisinde olan maddeleri bulmaktadırlar. Bu durum faktörleri daha kolay yorumlanabilir hale getirmektedir.¹²¹

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ

Çalışmamızda sivil toplum kuruluşlarının küresel ölçekte, küreselleşme ve neoliberalizmin etkisi ile nasıl güç kazandığı ve sivil toplum kuruluşlarının özel sektör ve kamu sektöründen farklı olarak olumlu ve olumsuz yönleri açıklanmıştır. Bu perspektiften incelendiğinde ulus devlet mekanizmalarının minimize edilmeye başlanması, uluslararası sınırlar açısından ulaşım ve iletişim teknolojilerinde önemli gelişmelerin olması, kitlesel göç, dünya vatandaşlığı kavramının gündeme gelmesi, küreselleşmenin güçlü etkisi, dünyanın

¹²⁰ Gökhan Aksu, Mehmet T. Eser, Cem O. Güzeller (2017). Structural equation applications with

¹²¹ Barbara G. Tabachnick & Linda S. Fidell (2011). Using multivariate statistic. Needham Heights: Allyn &

herhangi bir noktasındaki gelişmenin anında tüm dünyayı etkisi altına alması, devlet dışı aygıtlara yeni bir meşruiyet alanı oluşturdu.

Bu anlamda incelendiğinde, devlet yönetimleri açısından kaynak kıtlığı ve popülist yaklaşımlardan dolayı rasyonel karar alma mekanizmalarının işletilememesi, hizmet sunumunda hantal yapı ile karşılaşma vb. nedenlerden dolayı, sivil toplum anlayışının önem kazandığı, çalışmada aktarılmaya çalışılmıştır. Çünkü sivil toplumun gönüllülük esaslı olması, hizmetin asıl sahibi olan toplumun kendisinden meydana gelmesi dolayısıyla ihtiyaç, fayda- maliyet analizini en doğru, hizmet sunumunu en hızlı yapacak olan kurumların sivil toplum kuruluşları olduğu çalışmada açıklanmıştır. Özellikle sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç ve fayda- maliyet analizlerini toplumun kendisinden meydana geldiği için daha gerçekçi ve rasyonel gerçekleştirmesi, kaynakların etkili kullanımı açısından stratejik yönetim felsefesi ve sivil toplum anlayışının aslında doğal bir sembiyotik bağı konmuştur.

Çalışmada ayrıca sivil toplum anlayışının Türkiye’deki tarihsel, sosyolojik, siyasi ve siyasi-tarih perspektifi açıklanmıştır. Bu anlamda Türk- İslâm sentezinin de beraberinde getirdiği gönüllülük esaslı hareket etmenin kutsallığı, temelde Türk devlet- toplum ilişkisinde sivil toplum anlayışının kolayca ve güçlü şekilde yer bulacağını çalışmada ortaya koymuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın konusu olan stratejik yönetim kavramının oluşumu ve sivil toplum kuruluşlarının organizasyon yapıları ile uygunluğu açıklanmaya çalışılmıştır. Küresel krize neden olan ve devlet- toplum ilişkilerinde, uluslararası ilişkilerde yeni bir dönem başlatan 1973 Petrol Krizi sonrası küresel ölçekte bir kaynak kıtlığının ortaya çıkması, rasyonel ve minimum girdi maksimum çıktı ilkesini merkezine alan verimlilik esaslı stratejik yönetim anlayışının oluşmasını sağlamıştır. Tarihsel süreç içerisinde stratejik yönetim kavramının oluşumu 1950’lerden itibaren tartışılmaya başlansa da çalışmada stratejik yönetim ve sivil toplum anlayışının güçlü entegrasyonunu aktarmak adına 1973 Petrol Krizi sonrası olan dönem stratejik yönetim kavramının açıklanması için dikkate alınmıştır.

23 farklı sivil toplum kuruluşuyla yaptığımız alan çalışmanın sonuçlarına göre;

- Çalışma yapılan sivil toplum kuruluşları, stratejik yönetim ve planlamadan haberdar ve bu süreci derinlemesine biliyor.

- Tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde köklü geçmişe sahip sivil toplum kuruluşları stratejik yönetim ve planlama sürecini içselleştirip organizasyon yapısı içerisinde uygulamada daha başarılı olmuştur.
- Stratejik yönetim planı bulunan sivil toplum kuruluşlarının denetim sistemleri etkin işlenmektedir.
- Bütçe planlaması olan sivil toplum kuruluşlarının stratejik planların uyumlu olması kurumun bütçeyi daha verimli yönetmesini sağlamaktadır.
- Stratejik planı bulunan sivil toplum kuruluşların tüm birimlerinde fikir birliği ve iş birliği sağlandığı için koordine olmak daha kolay olmaktadır.
- Stratejik yönetim planı yeni birimlerin kurulması ve kalkınması açısından verimli olmaktadır. Aynı zamanda gelişmemiş birimlerin de kalkınmasını sağlamaktadır.
- Hizmetlerin istikrarlı ve sürdürülebilirliği açısından stratejik yönetim planı önemli bir konuma sahiptir.
- Stratejik yönetim planı ölçme ve değerlendirme açısından bir rehber görevi görür.
- Stratejik planlaması bulunan sivil toplum kuruluşları risk analizlerini gerçekleştirir ve krizi yönetme becerisi bulunur.

Sivil toplum kuruluşları açısından stratejik plan yapma anlayışına sahip olmak aslında en çok stratejik durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle uluslararası alanda çalışma yapmak isteyen STK'lar için bu durum elzemdir. Gerek vizyon gerekse misyon olarak nitelikli iş yapmak üzere kendini konumlandırmış STK'lar, mutlaka stratejik bir akıl ve planla hareket etmelidir. Reel ölçülebilir bir başarı için sivil toplum kuruluşları planlı ve programlı hareket etmek zorundadır. Mali disiplin, personel ve birimler arasındaki uyumun yanında doğru belirlenmiş dış paydaşlarla yapılan her işte mutlaka verimli netice elde edilecektir. Bunun tek yolu da sivil toplum kuruluşlarının stratejik planlama süreçlerini hazırlık, planlama, uygulama ve denetim aşamalarını gerektiği gibi yapılması ile olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adıyeke, N. (2014). Osmanlı Millet Sistemine Dair Tartışmalar ve Siyasal Bir Uzlaşma Modeli Olarak Osmanlı Millet Sistemi. *Yeni Türkiye*, Sayı 60, s. 1-13.
- Akıncı, A. (2014). Milliyetçilik kuramları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Vol.15 No.1*, s. 131-150.
- Akman, A. (2018). Eski vakıflar hukuku bağlamında vakıf müessesesi ve günümüzdeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Vol.26 No.2*, s. 189-224.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Guzeller, C. O. (2017). Structural equation applications with Althuuser, L. (2002). Louis Althuuser, Marx İçin, (Çev. Işık Ergüden). İstanbul: İthaki Yayınları.
- Antecol, M. (1998). Understanding McLuhan: Television And The Creation Of The Global Village. *ETC: A Review of General Semantics*, Vol. 54, No. 4, s. 454-473.
- Arılı, A. (2010). Habitat II tartışmaları ve istanbul'da toplumsal dönüşüm. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, Vol.8 No.16, s. 367-388.
- AYDOSTDER. (2023). Hakkımızda. [aydostder.org: https://aydostder.org/hakkimizda/](https://aydostder.org/hakkimizda/) adresinden alındı.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, T. C. (2023, Mayıs 12). Kent Konseyi Yönetmeliği, Resmi Gazete.Sayı:26313.<https://resmigazete.gov.tr> adresinden alındı.
- Barndt, T. C.-W. (2000). Civil Society. *Foreign Policy*, No. 117, s. 18-29.
- Başkan, B. (2021). A new style of political communication in the new right ideology offered by margaret thatcher and turgut ozal. *Muhafazakâr Düşünce Dergisi Vol.17 No.60*, s. 60-85.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Vol.1 No.26*, s. 1-13.
- Cavinato, J. L. (1999). A general methodology for determining a fit between supply chain logistics and five stages of strategic management. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 29 No.3*, s. 162-181.

- Choi, J. (., Hecht, G. W., & Tayler, W. B. (2012). Strategy selection, surrogation, and strategic performance measurement systems. *Journal of Accounting Research*, s. 1-29.
- CİHANNUMA.(2023).Hakkımızda.cihannuma.org:<https://www.cihannuma.org/hakkimizda> adresinden alındı.
- Coşar, N. (2005). Demokrat parti dönemi maliye politikası. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* Vol.60 No.1, s. 29-58.
- Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2023). 13 Eylül 2018 Tarihli ve 30534 Sayılı Resmî Gazete.resmigazete.gov.tr:<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/09/20180913.htm> adresinden alındı.
- Çaha, Ö. (2012). Aşkın Devletten Sivil Topluma. Ankara: Orion Kitabevi.
- Çalış, Ş. H. (2006). INGOS: Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları. B. A. Şaban Halis Çalış içinde, *Uluslararası Örgütler ve Türkiye* (s. 723-749). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde portföy analizi ve Tariş üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Vol.8 No.3, s. 57-76.
- D. Keith Gurley, G. B. (2015). Mission, vision, values, and goals: an exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal Of Educational Change* Vol.16 No.2, s. 217-242.
- D. Uçar, A. D. (2005). CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve Swot Analizinin Yeri. Ankara: TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. Pearson: New Jersey.
- Demir, İ. (2002). Alt sektörlerde rekabet gücü ölçüm yöntemleri. İ. Dülger(Ed.) içinde, *T.C. Başbakanlık Planlama Dergisi Özel Sayı(İç.)*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.
- Derneği,G.Ö.(2023).Hakkımızda.genconculer.com:<https://www.genconculer.com/sayfa/hakkimizda> (Son Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2023) adresinden alındı

- Dessalegn Getie Mihret, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: an ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal* Vol. 22 No.5, s. 470-484.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İz Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: BETA Basım ve Yayıncılık.
- DPT. (17, Mayıs 2023). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. yokak.gov.tr: https://yokak.gov.tr/Common/Docs/sp/Kamu_idareleri%20_icin_Stratejik%20Planlama%20Kilavuzu_2018.pdf adresinden alındı
- Duman, F. (2009). *Sivil Toplum*. M. T. (Ed.) içinde, *Siyaset*. İstanbul: Opus Yayınları.
- Duncan, P. M. (1990). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. *Long Range Planning* Vol. 23 No. 6, s. 91-100.
- Dunn, J. (1996). The Contemporary Political Significance of John Locke's Conception of Civil Society. *Iyyun: The Jerusalem Philosophical Quarterly* Vol.45, s. 103-124.
- EHAD. (2023). Alanlarımız.ehad.org.tr: <https://www.ehad.org.tr/kurumsal/calisma-alarimiz/> adresinden alındı
- Elin K. Funck, T. S. (2019). Twenty-Five Years of Studying New Public Management in Public Administration: Accomplishments and Limitations. *Financial Accountability & Management*, s. 1-27.
- Elvan Terzi, Y. K. (2014). Hemşehri dernekleri, hemşehrilik bilinci ve kentlileşme ilişkisi üzerine bir araştırma: istanbul/sultangazi'deki karşılıklı hemşehri dernekleri örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Vol.32, s. 137-150.
- Erdoğan, N. (2023, Kasım 30). İLKE Sivil Toplum Akademisi. ilke.org.tr: <https://ilke.org.tr/sta/sivil-toplum-kuruluslarinda-yonetim-kurumsallasma-sureklilik> adresinden alındı
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, 3. Baskı. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları.

- Erkut, H. (2009). Yönetimin Kanatları Stratejik Yönetimin Temelleri. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Ertuna, Ö. (2008). Stratejik Yönetim. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.exploratory and confirmatory factor analysis. Ankara: Detay Yayıncılık, factor analysis: Concept and application. Abant İzzet Baysal University Journal of. Faculty of Education, 16(2), 659- 675.
- GİV. (2023, Mayıs 23). Hakkımızda. giv.org.tr: <https://www.giv.org.tr/hakkimizda> adresinden alındı
- Gönel, A. (1998). Önde Gelen STK'lar Araştırma Raporu. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Vol.23 No.2, s. 61-85.
- Hambrick, D. C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. Strategic Management Journal Vol. 3, s. 159-174.
- Hanpsher-Monk, I. (2004). Modern Siyasi Düşünce Tarihi, (Çev. Necla Akat). İstanbul: Say Yayınları.
- Hatemi, H. (1998). Sivil toplum örgütü ne demek olsa gerekti? Yeni Türkiye: Sivil Toplum Özel Sayısı, Sayı 18.
- Hatiboğlu, Z. (1986). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları.
- Hayri Ülgen, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 10. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Heywood, A. (2014). Siyaset Teorisine Giriş, Çev: Hızır Murat Köse. İstanbul: Küre Yayınları.
- Ikenberry, G. J. (1986). The State And Strategies of International Adjustment. World Politics Vol.39 No.1, s. 53-77.

- Ioannidou, A. (2007). The Politics Of The Division Of Labour: Smith And Hegel On Civil Society. Democratization, Vol.4 No.1, s. 49-62.
- İHH. (2023, Mayıs 24). Hakkımızda. ihh.org.tr: <https://ihh.org.tr/hakkimizda> adresinden alındı
- İKADDER. (2023, Mayıs 25). Biz Kimiz. ikadder.org: <https://ikadder.org/biz-kimiz/> adresinden alındı
- KADEM. (2023, Mayıs 25). Hakkımızda. kadem.org.tr: <https://kadem.org.tr/hakkimizda/> adresinden alındı
- KAFKASSAM. (2023, Mayıs 25). Hakkımızda. kafkassam.com: <https://kafkassam.com/hakkimizda> adresinden alındı
- Kalaycı, N. (2007). Kamusal Alan Kavramı Üzerine Bir İnceleme: Aristoteles-Marx-Habermas. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, Ankara.
- Kanun, S. (2023). Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları İle İlişkilerine Dair Kanun. [mevzuat.gov.tr: https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5072.pdf](https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5072.pdf) adresinden alındı
- Karzı HasenVakfı. (2023). Hakkımızda. nkarzihasenvakfi.com: <https://karzihasenvakfi.com/hakkimizda> adresinden alındı
- Keane, J. (1994). Demokrasi ve Toplum (Çev. Necmi Erdoğan). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Koçdemir, K. (2004). Milli Devlet ve Küreselleşme. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşehrilik ve kollamacılık. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Vol.67 No.1, s. 141-169.
- Lindberg, P. (1990). Strategic manufacturing management: a proactive approach. International Journal of Operations & Production Management Vol. 10 No.2, s. 94-106.

- Mahir Fisunoğlu, B. K. (2009). Keynes Devrimi ve Keynesyen İktisat, Vol.20 No.70. Ekonomik Yaklaşım Vol.20 No.70, s. 31-60.
- Mardin, Ş. (1990). Türk Toplumunu İnceleme Aracı Olarak "Sivil Toplum. M. v. Türköne içinde, Türkiye'de Toplum ve Siyaset (s. 22-28). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mardin, Ş. (2006). Türkiye'de Toplum ve Siyaset. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Marshall, G. (1999). Sosyoloji Sözlüğü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Mehmet Aslan, G. K. (2004). 1980 sonrası türkiye'de siyasi katılımı sivil toplum kuruluşları. Cumhuriyet Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol.5 No.1, s. 213-223.
- Miller, M. A. (2013). The Foundations of Modern Terrorism: State, Society and the Dynamics of Political Violence. New York: Cambridge University Press.
- Morley, H. (1884). John Locke's Two Treatises on Civil Government. London: George Routledge and Sons.
- MutluAile. (2023, Mayıs 23). Hakkımızda. mutluaile.org.tr: <http://mutluaile.org.tr/?s81/hakkımızda> adresinden alındı.
- MÜSİAD. (2023, Mayıs 25). MÜSİAD'la Tanışın. musiad.org.tr: <https://www.musiad.org.tr/icerik/musiadla-tanisin-2> adresinden alındı
- NTV. (2023, Mayıs 12). Tablosu, 2002 Genel Seçimleri Türkiye Geneli İllere Göre Oy Dağılımı.arsiv.ntv.com.tr:<http://arsiv.ntv.com.tr/modules/secim2007/secim2002/> adresinden alındı.
- Okutan, Y. T. (2011). Türk Siyasal Hayatı. Ankara: Orion Yayınları.
- Osman Şahin, S. A. (2019). Türkiye'de devlet-sivil toplum kuruluşları ilişkisi ve sivil toplum kuruluşlarına katılım. Uluslararası Siyaset Bilimi ve Kentsel Araştırmalar Dergisi Vol.7 No.2, s. 405-427.
- Perera, R. (2017). The PESTLE Analysis. Sri Lanka: Nerdynaut.
- R. T. Lenz, J. L. (1986). Environmental analysis: the applicability of current theory. Strategic Management Journal Vol. 7 No.4, s. 329-346.

- ResmiGazete. (2023, Mayıs 14). 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu. mevzuat.gov.tr: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4721.pdf> adresinden alındı
- ResmiGazete. (2023, Mayıs 14). 5253 sayılı Dernekler Kanunu(25649). mevzuat.gov.tr: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5253.pdf> adresinden alındı
- Roger Evered, N. P. (1983). So What is Strategy? Long Range Planning Vol. 16 No. 3, s. 57-72.
- Saldırım, M. (2007). 5072 Sayılı Kanun Çerçevesinde Kamu Vakıfları. Ankara.
- Sanatbul. (2023, Mayıs 26). Hakkında. sanatbul.org: <https://www.sanatbul.org/hakkinda/> adresinden alındı
- Sarsby, A. (2016). SWOT Analysis – A Guide to SWOT for Business Studies Student. UK: Leadership Library.
- SEP. (2022). Jean Jacques Rousseau. plato.stanford.edu: <https://plato.stanford.edu/ENTRIES/rousseau/> adresinden alındı
- SERVER. (2023). Gençlik Faaliyetlerimiz. server. foundation/tr/: <https://server.foundation/tr/genclik-faaliyetlerimiz> adresinden alındı
- Sezer, B. (1991). Türk Sosyolojisinin Önündeki Sorunlar. İ. Coşkun(Ed.) içinde, 75. yılında Türkiye'de Sosyoloji (s. 7-12). İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Sivil Toplum İlişkileri Genel Müdürlüğü. (2023, Mayıs 12). Yıllara Göre Faal Dernek Sayıları. siviltoplum.gov.tr: <https://www.siviltoplum.gov.tr/yillara-gore-faal-dernek-sayilari> adresinden alındı
- Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2023, Mayıs 12). Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı. siviltoplum.gov.tr: <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarina-gore-dagilimi#> adresinden alındı
- Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2023, Mayıs 13). Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS)Kullanıcı Sayısı. siviltoplum.gov.tr:<https://www.siviltoplum.gov.tr/dernekler-bilgi-sistemi-derbis-kullanici-sayisi> adresinden alındı.

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2023, Mayıs 13). Derneklerin Bölgelere Göre Dağılımı. siviltoplum.gov.tr: <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-bolgelere-gore-dagilimi> adresinden alındı

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2023, Mayıs 13). Hemşehri Derneklerinin Bölgelere Göre Dağılımı. siviltoplum.gov.tr: <https://www.siviltoplum.gov.tr/hemsehri-derneklerinin-bolgelere-gore-dagilimi#> adresinden alındı

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2023, Mayıs 13). Türkiye'de Faaliyetine İzin Verilen Yabancı STK'lar Listesi. siviltoplum.gov.tr: <https://www.siviltoplum.gov.tr/yabanci-stklara-iliskin-istatistikler> adresinden alındı

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2023, Mayıs 15). Derneklere Ait Gelir Toplamları. siviltoplum.gov.tr: <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklere-ait-gelir-toplamlari> adresinden alındı

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2023, Mayıs 15). Faal ve Fesih Dernek Sayıları. siviltoplum.gov.tr: <https://www.siviltoplum.gov.tr/faal-ve-fesih-dernek-sayilari> adresinden alındı

SosyalAkıl. (2023, Mayıs 27). Hakkımızda. sosyalakil.org.tr: <https://sosyalakil.org.tr/tr/hakkimizda> adresinden alındı

STMÜ. (2023, Mayıs 26). Hakkımızda. stmu.org.tr: <https://stmu.org.tr/tr/s/hakkimizda> adresinden alındı

Sucu, İ. (2016). Türk sosyolojisinin kimliği: kuruluş döneminde türk sosyolojisinin karakteristik özellikleri. FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi No.8, s. 259-280.

T24. (2023, Mayıs 10). İlber Ortaylı: Türkler öyle bayılarak din kabul etmez, son derece çakal bir millettir. t24.com.tr: <https://t24.com.tr/haber/ilber-ortayli-turkler-oyle-bayilarak-din-kabul-etmez-son-derece-cakal-bir-millettir,336782> adresinden alındı

- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2011). Using multivariate statistic. Needham Heights: Allyn &
- Talas, M. (2011). Sivil toplum kuruluşları ve türkiye perspektifi. Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi, s. 287-401.
- Taylor, C. (1990). Modes of Civil Society. Public Culture 3 No. 1, s. 19-102.
- TDV. (2023, Mayıs 30). Hakkımızda. tdv.org/tr: <https://tdv.org/tr-TR/kurumsal/#misyonvizyon> adresinden alındı
- Terzi, Ö. F. (2023). STK 101- Dünyada ve Türkiye ‘de STK’lar ve Sivil Toplum Tartışmaları. İstanbul. İBER STK Yayınları
- Tester, K. (2015). Civil Society. NewYork: Routledge.
- Topateş, H. (2016). Devletin Dönüşümü, Kamusal Alan ve İşçi Sınıfı, Emek Araştırma Dergisi Vol.7 No.9. Devletin Dönüşümü, Kamusal Alan ve İşçi Sınıfı, Emek Araştırma Dergisi Vol.7 No.9, s. 21-42.
- Tosics, I. (1996). Habitat II Conference on Human Settlements, Istanbul. United Nations (s. 366-372). Blackwell Publishers: Oxford.
- Tosun, G. E. (2001). Demokratikleşme Perspektifinden: Devlet-Sivil Toplum İlişkisi. Ankara: Alfa Yayınları.
- Tosun, G. E. (2008). STK’ların Nasıl Görünmek İstediklerine Karar Vermeleri Onların Toplumsal Kimliği Açısından Yaşamsal Öneme Sahiptir. Sivil Toplum Tartışmaları. içinde İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- TÜGVA. (2023, Mayıs 28). Hakkımızda. tugva.org: <https://tugva.org/hakkimizda/> adresinden alındı
- TÜRKAD. (2023, Mayıs 29). Hakkımızda. turkad.ist: <https://turkad.ist/tr/kurumsal/hakkimizda> adresinden alındı
- TÜSİAD. (1992). 1992 Yılına Girerken Türk Ekonomisi. İstanbul: TÜSİAD YAYIN NO: 92.1.149.

- UnitedNations. (2022, Aralık 31). United Nations Digital Library. [digitallibrary.un.org:
https://digitallibrary.un.org/record/214368#record-files-collapse-header](https://digitallibrary.un.org/record/214368#record-files-collapse-header)
- Uyumaz, G., Mor-Dirlik, E., & Cokluk, O. (2016). The replication analysis in the explanatory
- Vakfı, G. E. (2023, Mayıs 23). Mehir Vakfı. [mehir.org:
https://www.mehir.org/mehir_vakfi.asp](https://www.mehir.org/mehir_vakfi.asp) adresinden alındı
- Yardım, H. (2023, Mayıs 23). Hakkımızda. [hayratyardim.org:
https://hayratyardim.org/hakkimizda](https://hayratyardim.org/hakkimizda) adresinden alındı
- Yatkın, A. (2008). Avrupa Birliği Üyelik Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları: Güçlü Sivil Toplum Kuruluşları, Avrupa Birliği Üyesi Türkiye. Doğu Bölgesi Araştırmaları, s. 29-38.
- Yesilyurt, S. & Capraz, C. (2018). A road map for the content validity used in scale
- YEŞİLAY. (2023, Haziran 1). Amacımız- Faaliyetlerimiz. [www.yesilay.org.tr:
https://www.yesilay.org.tr/tr/kurumsal/amacimiz-faaliyetlerimiz](https://www.yesilay.org.tr/tr/kurumsal/amacimiz-faaliyetlerimiz) adresi
- Yıldırım, İ. (2004). Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, M. (2003). Sivil toplum ve devlet. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Vol.2 No.27, s. 226-242.
- Yıldızlı, Ö. N. (2012). Sivil Toplumun Düşünsel Temelleri ve Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye’de Sivil Toplumun Görünümü: Sivas’ta Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Dernekler Özelinde Bir Çalışma. Yüksek lisan tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

EKLER

Ek.1: ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Erzincan/Kemah'ta doğan Ömer Faruk Terzi, liseyi Küçükköy İmam Hatip Lisesi'nde, üniversiteyi İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi'nde tamamladı. Yüksek lisans derecesini İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nde STK Yönetimi alanındaki çalışması ile aldı. Özel sektörde 12 yıllık yöneticilik deneyiminden sonra, Üsküdar Belediyesi Gençlik Merkezi'nin kurucu müdürlüğünü yaptı. Bu proje ile 2011 yılında Türkiye Belediyeler Birliği'nin Sosyal Belediyecilik alanında birincilik ödülüne layık görüldü.

12 yaşından bu yana sivil toplum çalışmalarının içerisinde yer alan Terzi, gençliği ve sivil toplumu merkezine alan çalışmalarını profesyonel olarak 30 yılı aşkın süredir devam ettirmektedir. Türkiye Gençlik STK'ları Platformu, Türkiye Sivil Toplum Vakfı, Sivil Toplum Merkez Üssü (STMÜ), İstanbul Üniversitesi Mezunları Derneği, Mutlu Aile Mutlu Çocuk Derneği, Mavi Marmara Spor Kulübü, İnsan Vakfı gibi birçok vakıf, dernek, platform ve spor kulübünün kurucusu ve yönetim kurulu üyesi olarak görev almıştır.

Terzi, kamu ve sivil toplum ekseninde yürüttüğü çalışmalarını sportif ve sanatsal faaliyetlerle de zenginleştirdi. Şairliğinin yanında amatör tiyatro oyunculuğu ve yönetmenliği yaptı. Birçok spor dalına amatör ve profesyonel olarak hayatında yer veren Terzi; karate branşında milli sporcu, uluslararası hakem ve üçüncü kademe antrenördür. Dalgıçlık, Off-Road pilotluğu, İstanbul Boğazı kıtalar arası yüzücülük, yarı maraton koşuculuğunun yanı sıra; kayak, masa tenisi ve rafting de ilgi alanları arasındadır.

Ömer Faruk Terzi, 2013'ten bu yana Gençlik ve Spor Bakanlığı Bakanlık Müşaviri olarak gençlik STK'ları ile bakanlık arasındaki koordinasyon görevini icra etmenin yanı sıra halen Sivil Toplum Merkez Üssü Başkanlığı ve Türkiye Maarif Vakfı Mütevelli Heyeti Üyeliği görevlerini sürdürmektedir. Sivil toplum, spor, aile ve gençlik üzerine özel araştırma ve geliştirme çalışmalarını devam ettiren Terzi, evli ve üç çocuk babasıdır.

Ek -2: ARAŞTIRMA BİLGİ FORMU

Bilgi Formu	
1	Kuruluşunuzun ismini yazınız?
2	Kuruluşunuz hangi alanlarda hizmet sunmaktadır?
3	Kuruluşunuzdaki görevinizi yazınız?
4	Kuruluşunuzun stratejik planı var mı?
5	Kuruluşunuz ilk olarak stratejik planlama/stratejik yönetim anlayışına ne zaman geçmiştir?
6	Kuruluşunuz stratejik planlamaya geçmesinden günümüze kaç kez stratejik plan yapmıştır?
7	Sizce stratejik plan kaç yılda bir yapılmalıdır?
8	En son uygulamaya giren stratejik planınız hangi yıllar arasını kapsamaktadır?

Ek-3: ARAŞTIRMA SORULARI VE BEŞLİ LİKERT

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyunuz.		K e s i n l i k l e k a t ı l m ı y o r u m	K a t ı l m ı y o r u m	K a r a r s ı z ı m	K a t ı l ı y o r u m	K e s i n l i k l e k a t ı l ı y o r u m
1	Kuruluşumuzda stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine yönelik çalışmalar etkili şekilde yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının benimsenmesi, proaktif (öngörülebilir) yönetim anlayışının güçlenmesini sağlamıştır.	1	2	3	4	5
3	Kuruluşumuzda sunulan hizmetler stratejik planlama süreçlerinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
4	Kuruluşumuzda sunulan hizmetlerin niteliği, stratejik planlama sürecinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
5	Kuruluşumuzda sunulan hizmetlerin niceliği, stratejik planlama sürecinde yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
6	Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim, hizmetlerimizin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
7	Kuruluşumuzun organizasyonel yapısı stratejik planlamada ortaya çıkan veriler ışığında yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
8	Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim çerçevesinde üretilen hizmetler etkin ve verimli sonuçların alınmasını sağlamıştır.	1	2	3	4	5
9	Kuruluşumuzu oluşturan birimlerin performans verileri stratejik planlama anlayışına göre yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
10	Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışı bireysel bazlı performansı artırmıştır.	1	2	3	4	5

11	Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışı bireysel performans ile kurumsal performansı bütünleştirmiştir.	1	2	3	4	5
12	Kuruluşumuzda çalışanların bireysel hedefleri ile kurumsal hedefleri birbirini tamamlamaktır.	1	2	3	4	5
13	Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim, birimler arası koordinasyonu güçlendirmiştir.	1	2	3	4	5
14	Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının varlığı sürdürülebilir bütçe yönetiminin gerçekleşmesini sağlamıştır.	1	2	3	4	5
15	Kuruluşumuzda stratejik planlama ve yönetim anlayışının varlığı denetim sistemlerinin etkin işlenmesine imkân sunmuştur.	1	2	3	4	5