



ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ



TÜRKİYE SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ

VİZYON BELGESİ



ASBÜ ÇALIŞMALARI -8

ANKARA 2022

TÜRKİYE SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ VİZYON BELGESİ



SİVİL TOPLUM SEKTÖRÜ VİZYONU:

YENİLİKÇİ YAKLAŞIMLAR VE GELİŞMİŞ BİR SİVİL TOPLUM

PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ

Prof. Dr. Erdal AKDEVE

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Sosyal İnovasyon ve Sivil Toplum Uygulama ve Araştırma Merkezi (ASBÜ-SİM) Müdürü

PROJE EKİBİ

Öğr. Gör. Ülkü Neslihan AKTAŞ
Arş. Gör. Memduh Eren GİDERLER





ÖNSÖZ

Geçmiş, kökleri ve düşünsel temelleri insanların toplum halinde yaşamaya başladıkları tarihe kadar dayanan sivil toplum kavramı, Aristoteles tarafından yönetim anlayışı olarak ele alınmış olup kamusal faydayı ve iyiliği sağlamayı amaçlayan, kişilerin bireysel çıkarlarından arındırılmış, kurallara uygun olarak yönetilen toplum şeklinde ifade edilmiştir. Dünya sahnesinde yaşanan aydınlanma çağı ve akabinde zuhur eden gelişmeler neticesinde bugün anladığımız manada demokrasilerin ayrılmaz parçası olan ve sınırları ulus devletleri aşan modern sivil toplum anlayışı da dönüşüme uğramıştır. Sivil inisiyatifler insan haklarından ekonomiye, sağlıktan çevreye toplumun her alanında kamu ve özel sektör ile birlikte aktif bir şekilde varlık göstermeye başlamıştır. Ülkemizde ise sivil toplum alanı milli ve manevi değerlerimizle özdeşleşen kadim bir geleneğe sahip olması hasebiyle üzerine düşünülmesi ve günümüz ile geleceğin koşullarına göre düzenlenerek geliştirilmesi gereken hayati bir çalışma alanı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda; kaynak ve kabiliyetlerini ortak istek, amaç ve gereksinimler doğrultusunda sosyal ve toplumsal sorunlara çözüm üretme amacına özgüleyen sivil toplum kuruluşlarından (STK) teşekkül bir sivil toplum sektörünün geleceğe dönük bir vizyona sahip olmasının büyük bir gereklilik olduğundan hareketle “Türkiye’de Sivil Toplum Sektörü Vizyon Belgesi” hazırlanmasının ve bu Vizyon Belgesinin tüm paydaşları kapsayacak şekilde kamuoyu ile paylaşılmasının büyük önem taşıdığı kanaatindeyim.

Sivil toplum sektörünün vizyonunu belirlemeye matuf faaliyetlerin uzun vadeli ve paydaşlarla istişare süreçlerini içeren bir şekilde yürütülmesi adına Genel Müdürlüğümüz ile Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi-Sosyal İnovasyon ve Sivil Toplum Uygulama ve Araştırma Merkezi (ASBÜ-SİM) iş birliğinde “Sivil Toplum Vizyonu ve Strateji Belgesi Projesi” yürütülmüştür. Proje kapsamında STK ihtiyaç analiz çalışması yapılmış ve ayrıca birincil veri elde edilmesi amacıyla iç ve dış paydaş çalıştayları, anket uygulaması ve yüz yüze mülakat yöntemleri kullanılarak STK, kamu ve özel sektör temsilcileri ile STK’ların hizmetlerinden faydalanan vatandaşların görüşlerinden faydalanılarak “Türkiye’de Sivil Toplum Sektörü Vizyon Belgesi” nihai hale getirilmiştir.

Bilindiği üzere, vizyon belgeleri uzun vadeli geleceğe ilişkin bazı öngörülerden ve bu öngörülere ilişkin gereksinimlerden oluşmaktadır. Söz konusu “Vizyon Belgesi” ile tüm paydaşlarımızın görüşleri ve akademisyenlerimizin uluslararası literatürü de kapsayan araştırmaları neticesinde beş ana vizyoner çalışma alanı öngörülmüş olup bu alanlara ilişkin görüş ve önerilere yer verilmiştir. Uzun vadeli geleceğe dair bir perspektif sunan ve ufuk açıcı bilgilere yer veren Vizyon Belgemizin hazırlanmasında başta ASBÜ-SİM olmak üzere emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunuyor ve Vizyon Belgemizin ülkemize, milletimize ve sektörün tüm paydaşlarına yenilikçi bir bakış açısı sunacağına dair inancımı belirtmekten memnuniyet duyuyorum.

Erkan KILIÇ

T.C. İçişleri Bakanlığı
Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürü

ÖNSÖZ

Yakın tarihte meydana gelen çeşitli gelişmeler, toplum yararına hizmet sunulması ile sosyal, kültürel ve ekonomik haklara dair sivil toplumun rolü hakkında daha fazla farkındalık oluşmuştur. Devlet merkezli modernleşme ve kalkınma paradigması dönüşmeye başlamış ve günümüzde üçüncü sektör olarak da adlandırılan sivil toplum sektörü daha da aktif bir konuma sahip olmaya başlamıştır. Katılımcı bir demokrasi ve adil bir toplum inşa etmede sivil inisiyatifler ve ortaklıklar için daha fazla alana ihtiyaç hasıl olmuştur.

Günümüzün hızla değişen ve gelişen rekabetçi dünyasında insanlığın karşılaştığı sorunlar ile toplumun istek ve ihtiyaçları her geçen gün farklılaşmakta ve dönüşmektedir. Bu bağlamda, her kurum ve kurumların bütünü oluşturarak sektörün değişen koşullara kolayca uyum sağlayabilmesi için bir vizyona ve bu vizyona yönelik dönüşüm politikasına ihtiyaç olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla, her bir sektörün sürekli bir biçimde kendini yenileme arayışı ve buna dönük olarak stratejik bir bakış açısı geliştirmesinin isabetli olacağı düşünülmektedir. Sivil toplum sektörü, bu değişim ve dönüşüm sürecinden muaf olmamaktadır. Sektör temsilcileri sürekli olan değişikliklere her zaman hazır olmalı ve uzun vadede faaliyetlerini sürdürmekte zorluk yaşamamak için tüm önlemleri almalıdır.

Sivil toplum kuruluşları (STK), gönüllülük esasına göre çaba sarf eden bireylerin belirli bir gaye için kurdukları oda, sendika, dernek ve vakıf gibi kuruluşlar olmalarının, bağışlar ve/veya üyelik aidatları ile finanse edilmelerinin ve kâr amacı gütmemelerinin yanı sıra eş zamanlı olarak sürdürülebilirliklerini de sağlamaya çalışmaktadırlar. Burada sürdürülebilirlik ile ilgili değinilmesi gereken husus bazı STK'ların gelir yaratması ve bu geliri ilerleyen dönemlerdeki hizmet ve projeleri için değerlendirmesi ve sürdürülebilirliğini bu şekilde sağlaması yönündedir. Bu bağlamda, görünürlük, bir kariyer alanı olarak sivil toplum, sosyal girişimcilik, çocuk ve gençlerde gönüllülük ile sivil toplumculuğun toplum geneline yayılması, hizmet ve faaliyetlerin sosyal etki sunması ve sunulan sosyal etkinin ölçülerek güçlü yönlerle odaklanması ve zayıf yönlerin en aza indirilmesi gibi unsurlar sivil toplum sektörünün geleceği ve uzun vadedeki vizyonu açısından ön plana çıkan hususlardır.

Üniversitemiz Sosyal İnovasyon ve Sivil Toplum Uygulama ve Araştırma Merkezi (ASBÜ-SİM) tarafından hazırlanan bu Rapor, Türkiye'de sivil toplum sektörünün geleceğine dair ışık tutan ve arzu edilen vizyona ilişkin bizlere bir bakış açısı kazandırmaktadır. Rapor'un ülkemiz sivil toplum sektörüne katkı sunacak olmasına dair inancımı paylaşmaktan memnuniyet duymaktayım.

Prof. Dr. Musa Kazım ARICAN
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü



Proje Yöneticisi Özeti

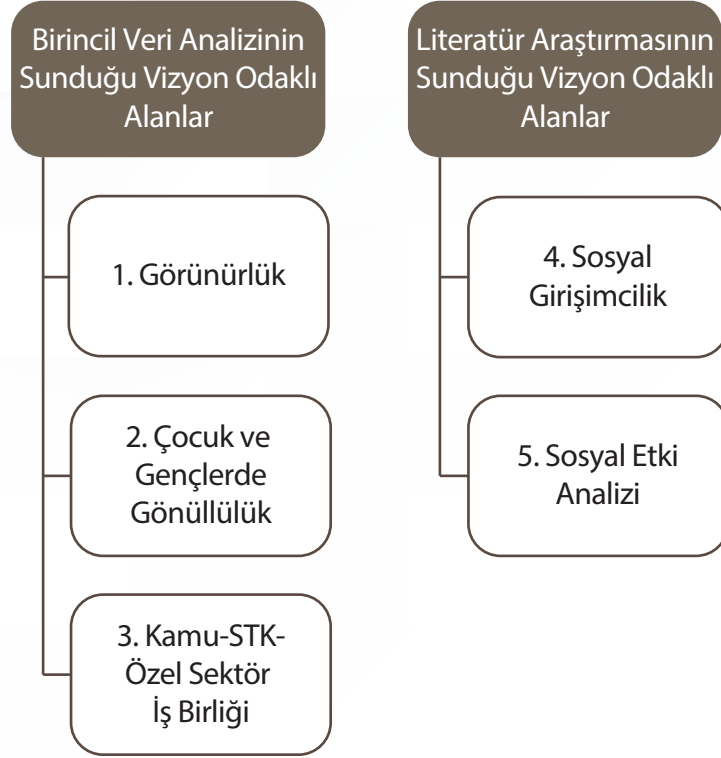
Gelişmiş ülkelerin en önemli ortak özelliklerden birisi güçlü bir sivil toplum kuruluşları sektörüne (STK) sahip olmalarıdır. Buradan hareketle yürütülen toplumsal analizler ve bilimsel nitelikli araştırmalar, bir ülkenin gelişmiş olmasının güçlü bir sivil topluma sahip olmasına neden olduğundan ziyade güçlü bir sivil toplumun bir ülkenin gelişmişlik düzeyine katkı sunduğu ve bu sürecin sürükleyicisi olduğu yönündedir. Diğer bir ifadeyle, “bir ülkenin gelişmiş olması” sonuç iken ilgili ülkenin “gelişmiş bir sivil toplum sektörüne sahip olması” nedendir. Dolayısıyla, gelişmişlik düzeyinin ve toplumsal refahın sürükleyicisi olan sivil toplum sektörünün ülkemizdeki gelişimine katkı sunabilmek, ortak bir bakış açısı geliştirebilmek ve bu sektörün doğrudan ya da dolaylı tüm paydaşları olarak bir anlam, anlayış ve vizyon bütünlüğüne sahip olabilmek amacıyla bir Vizyon Belgesi hazırlanmıştır. Vizyon belgesinin hazırlanmasında birincil veri elde edilmesi amacıyla iç ve dış paydaş çalışmaları, anket uygulaması ve yüz yüze mülakat yöntemleri kullanılarak STK, kamu ve özel sektör temsilcileri ile STK’ların hizmetlerinden faydalanan vatandaşların görüşlerinden faydalanılmıştır.

Tüm paydaşların ilgili süreçlere dahil edilmesini amaçlayan görüş, fikir ve öneri alma aşamalarının yanı sıra yurtiçi ve yurtdışı sivil toplum sektörü literatürünü kapsayacak şekilde kapsamlı bir literatür araştırması yürütülerek dünya genelindeki güncel ve özellikle vizyon odaklı gelişmeler ile çözüm önerilerine dönük bilgi sahibi olmaya çalışılmıştır. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi STK açısından gelişmiş büyük illerimizi de kapsayacak şekilde toplamda 13 ilde saha araştırmaları yürütülerek yerinde gözlem yapma ve sorunlar ile fırsat alanlarını tespit etme imkânına sahip olunmuştur.

Bir yıla yakın bir sürede yürütülen tüm bu çalışmalar neticesinde sivil toplum sektörünün tüm paydaşları tarafından beş ana tematik çalışma alanı ve bu çalışma alanlarına ilişkin eylem planları ile vizyon odaklı bakış açısı geliştirilmiştir. Bilindiği üzere “vizyon” kavramı gaye-i hayal demektir. Dolayısıyla, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü’nün (STİGM) koordinatörlüğü ve rehberliğinde Türkiye’de sivil toplum sektörünün ulaşmak istediği, ulaşıldığı takdirde birçok sorunun bağlantılı bir şekilde çözüme kavuşacağı düşünülen alanların hem tüm paydaşlara hem de birincil derecedeki sektör aktörlerine bir rehberlik yapacağı ve ışık tutacağı düşünülmektedir.

Yürütülen faaliyetler neticesinde incelemeye dâhil edilen yaklaşık 10.000 dernek ile gerçekleştirilen anket uygulaması ve 1800 sayfayı aşkın mülakat ve paydaşların geri bildirim notları analiz edildiğinde “5 Temel Vizyon Odaklı Çalışma Alanı” ortaya çıkmıştır. Bu çalışma alanları “mevcut durum analizi” ve “bilimsel araştırmalar” sonucunda ortaya çıkan iki üst başlık altında sınıflandırılabilir. Diğer bir ifadeyle, bu vizyon odaklı çalışma alanlarının bazıları sivil toplum sektörünün mevcut durumunun analizi ile ortaya çıkmışken bazıları ise yurtdışı başarılı uygulama örnekleri ya da kapsamlı yurtiçi ve yurtdışı literatür araştırması sonucu gün yüzüne çıkarılmıştır.

Şekil 1. Beş Temel Vizyon Odaklı Çalışma Alanı



Vizyon odaklı çalışma alanları; ilgili tespitler, çözüm önerileri, hedefler ve iyi uygulama örneklerini de kapsayacak şekilde 5 bölüm halinde ele alınacak ve sektördeki tüm aktörler tarafından kolay anlaşılabilirliği amacıyla olabildiğince kısa ve öz ifadeler ile şematik sunumlar şeklinde açıklanacaktır. Her bir bölüm ya da vizyon odaklı çalışma eksenini, diğer bir bölümün nedeni ve sonucu niteliğinde olup bu boyutların tümünün eşit düzeyde, birbirleri arasında önceliklendirilmemiş öneme haiz olduğu düşünülmektedir.

Vizyon belgesinin ülkemize ve sivil toplum sektörünün gelişimine katkı sunmasını temenni eder, iyi okumalar dilerim.

Prof. Dr. Erdal AKDEVE
ASBÜ-SİM Merkez Müdürü



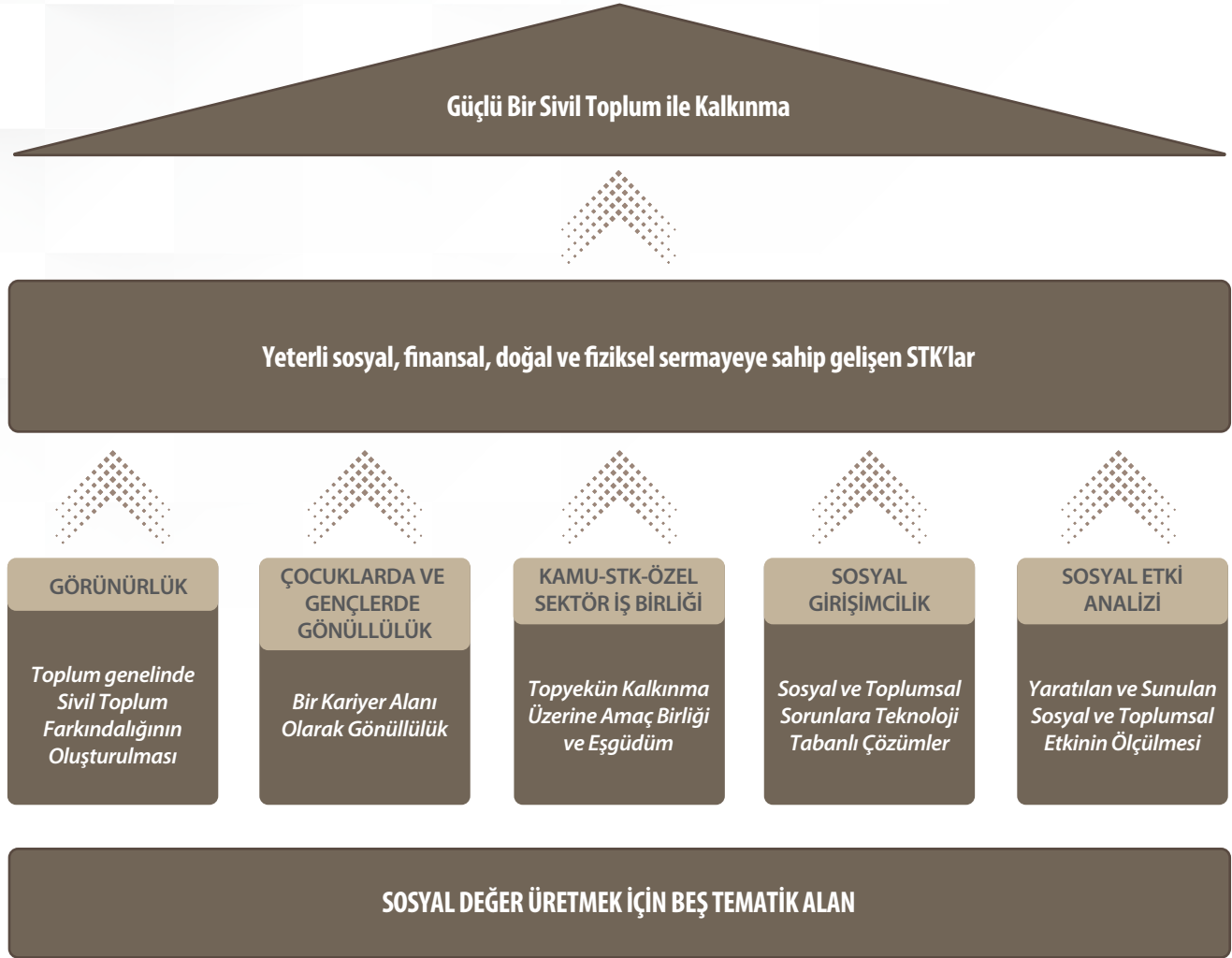
İÇİNDEKİLER

TEMATİK ALANLAR	1
1. GÖRÜNÜRLÜK	2
1.1. STK'ların Görünürlüğü	3
1.2. Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü (STİGM) ve Görünürlük	6
2. ÇOCUK VE GENÇLERDE GÖNÜLLÜLÜK	10
3. STK-KAMU-ÖZEL SEKTÖR ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİĞİ	14
3.1. STK-Kamu İş Birliği	20
3.2. STK- Özel Sektör İş Birliği	23
3.3. STK- Üniversite İş Birliği	25
4. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK	27
4.1. Sosyal Girişimcilik	27
4.2. Sosyal Girişimcilik ve Sivil Toplum	31
5. SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRMESİ (SED)	32
5.1. Sosyal Etki Değerlendirmesine Genel Bir Bakış	34
5.2. Sosyal Etki Tanımları	35
5.3. Sivil Toplum Sektörü İçin Önerilen Sosyal Etki Değerlendirmesi Modeli	37
Sonuç	42
Kaynakça	47

TEMATİK ALANLAR

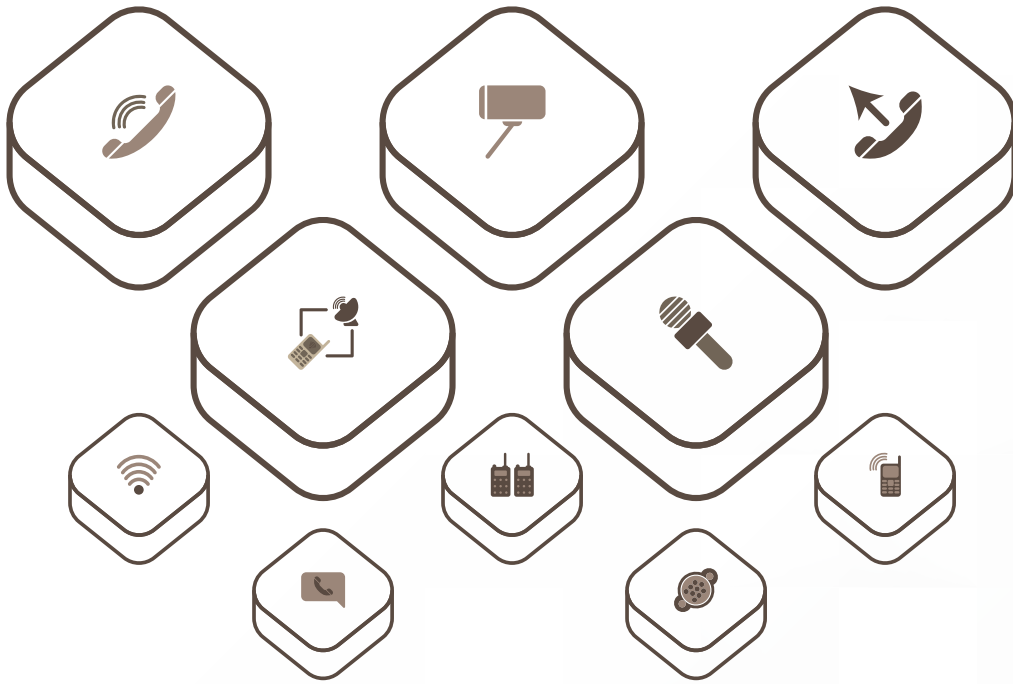
Güçlü Bir Sivil Toplum ile Kalkınma

Şekil 2. Sosyal Değer Üretmek için Beş Tematik Alan



1. GÖRÜNÜRLÜK

Sivil Toplum Sektörünün ve Sektördeki Aktörlerin Görünürlüğünün Artırılması Yoluyla Toplum Geneline Farkındalık Oluşturulması



STK görünürlüğünün medya unsurları ile etkili iletişim kanalları geliştirilerek ülkenin daha aktif bir STK'ya sahip olması neden önemlidir?

Son yıllarda yürütülen bilimsel araştırmalarda ülkelerin kalkınmasındaki en önemli unsurlardan birisinin STK'nın etkinliği, etkililiği ve verimliliği olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla STK, kalkınma amacına hizmet etmek üzere tercihen geliştirilen bir faaliyet alanından ziyade tam anlamıyla bir zorunluluk ya da gereksinim olarak ön plana çıkmaktadır. Bu zorunluluk alanında çaba gösteren ülkelerin ise ilgili sektörün görünürlüğünü artırıcı ve bu yolla toplum nezdindeki farkındalık düzeyi ve bilgi birikimine dönük katkı sunacak faaliyetler yürütmesi gerekmektedir.

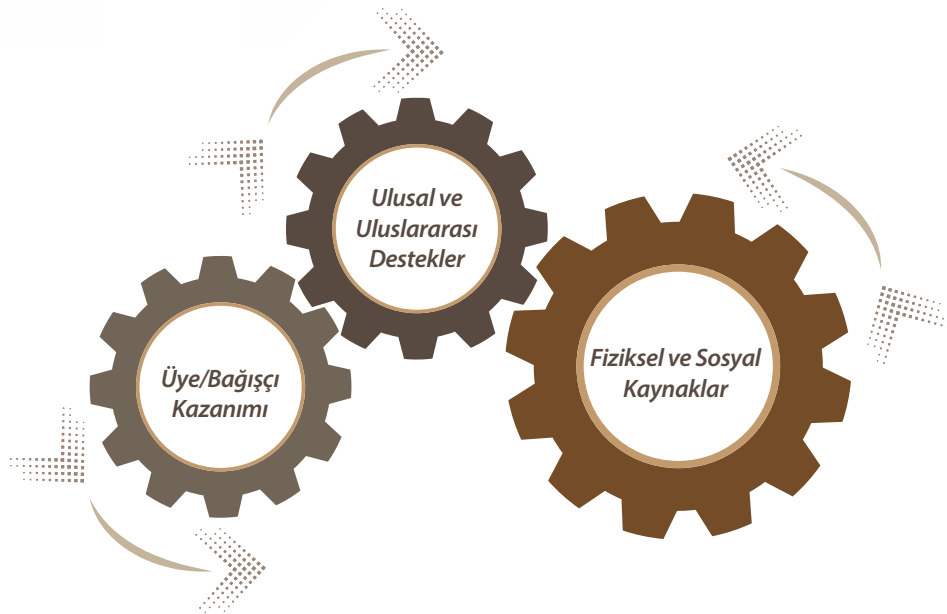
Şekil 3. Görünürlük ve Kalkınma



1.1. STK'ların Görünürlüğü

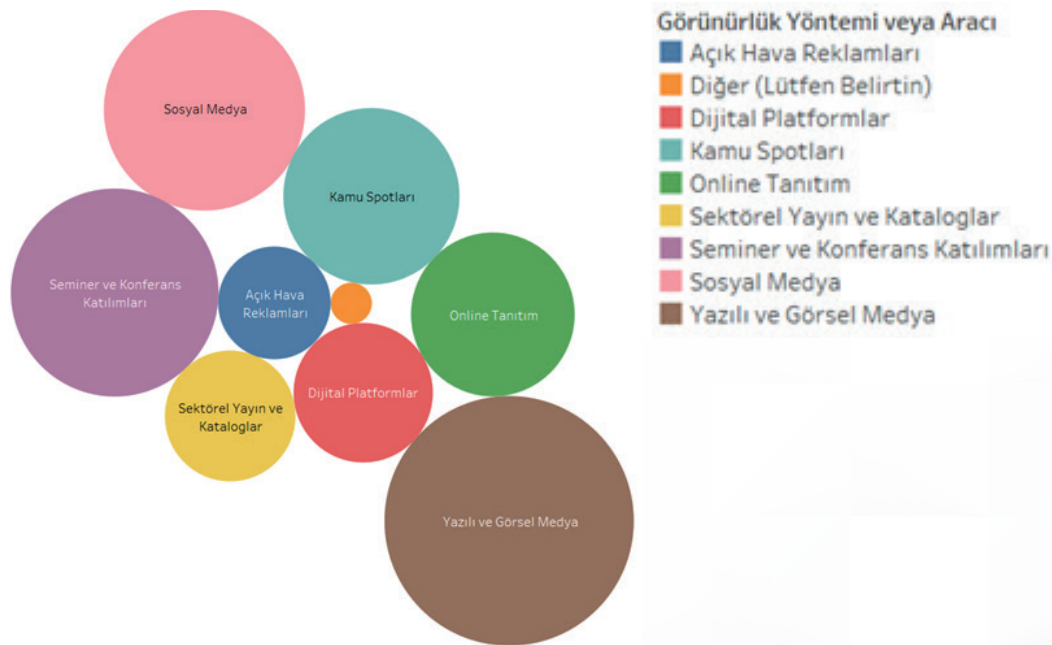
STK'ların toplum tarafından görünürlükleri ne kadar yüksek ise o kadar meşru olurlar ve bu meşruiyetin bir sonucu olarak da o denli ulusal ve uluslararası finansal ve proje bazlı destek, üye kazanımı gibi fiziksel ve diğer sosyal kaynaklara sahip olurlar. Dolayısıyla, görünürlüğünün artırılmasını hedefleyen bir sektör ya da STK, medya unsurları ile olan etkileşimini artırmak durumdadır.

Şekil 4. STK Etkileşimi



Paydaşları ve hizmet verdiği kitleler ile ilişkilerinde güven yaratmayı ve faaliyetleri hakkında ortak bir anlayışa ulaşmayı amaç edinen bir kuruluş için medya ve STK'lar ile arasındaki etkileşim, halkla ilişkiler işlevinin başarısındaki temel dayanaklardan biri olarak kabul edilebilir. Bu genel ifade, ait oldukları sektöre bakılmaksızın tüm kuruluşlar için geçerli olmakla birlikte, ana faaliyetleri sosyal çıkarlar ve vatandaş haklarına odaklanan sivil toplum kuruluşları için daha da önemlidir.

Şekil 5. Görünürlük Yöntemi veya Aracı - **Toplam 7.906 adet veri.**



Görünürlük faaliyetleri son yıllarda artan teknoloji kullanımı ile birlikte hayatın her alanında daha da önemli bir hale gelmiştir. Sosyal medya kullanımının artması ve özellikle gençler arasında oldukça yaygın olması görünürlük faaliyetlerinin uygulanması aşamasında bazı değişikliklere gidilmesini gerekli kılmaktadır.

Sivil toplum görünürlüğünün artırılabilmesi için yeni teknoloji fırsatlarının değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu sebeple çalışma kapsamında görünürlük aşamasında eksik bulunan faaliyetlerin ortaya çıkarılması amaçlanmış ve hem çalıştaylar düzenlenmiş hem de ülkemiz genelinde 10.000'i aşkın STK'nın dahil olduğu bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalıştaylar ve anket çalışması kapsamında sivil toplum sektöründe yeterince kullanılmayan ve artırılması gerektiği düşünülen görünürlük faaliyetleri ile ilgili elde edilen veriler aşağıda sunulmaktadır.

Elde edilen verilere göre, STK'ların görünürlüklerini artırma adına sosyal medya kullanımı, online tanıtım, diğer dijital platformların kullanımı gibi yenilikçi alanları da önemsemeye başladıkları ancak yazılı ve görsel medya gibi görece geleneksel alanlardaki tanıtım faaliyetlerini de sürdürme amacını taşıdıkları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, anket sonuçlarında saptanan bu çeşitliliğin ya da diğer bir ifadeyle teknoloji tabanlı sosyal medya araçlarına doğru geçişin olumlu bir yön olarak değerlendirilmesi uygun olacaktır. Ancak, hangi görünürlük yöntem ve aracının toplumsal bazda etkisinin daha fazla olacağına dair çalışmaların ilerleyen dönemde alana daha olumlu katkılar vereceği düşünülmektedir. Bu nedenle şüphesiz ki, medya içerisindeki doğru unsurları ya da yenilikçi yaklaşımları tespit ederek bu alanlara yoğunlaşmanın daha uygun olacağı söylenebilir.



Günümüzde geleneksel yazılı medyanın dünyanın her yerinde geçmişte sahip olduğu rekabet avantajını kaybettiği görülmektedir.

Birçok geleneksel yazılı medya aktörü son yıllarda hala mücadelenin içerisinde yer alıyor gibi görünse de bir biçimde alt ya da yan kuruluşları ile sosyal medya üzerine projeler yürütmektedir.



Avrupa Birliği tarafından desteklenen TACSO vb. uluslararası proje ve girişimler tarafından hazırlanan raporlarda da bu değişim ve dönüşümlere vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda, söz konusu uluslararası girişimlerde de ifade edildiği üzere geleneksel medyadan teknoloji tabanlı sosyal medyaya geçişte ülke bazlı değişimlere de tanık olunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu durum çeşitli ülkeler için farklılık gösterdiğinden, sivil toplum sektörü aktörlerinin medya stratejisi için bu girdilerin ulusal düzeyde detaylandırılması için medya pazarlarıyla bağlantılı olarak her bir alt sektör için daha detaylı PESTLE analizlerinin yapılması tavsiye edilmektedir. Yapılacak olan PESTLE analizine uygun bir şekilde sağlık, spor, eğitim vb. alt sektörleri de dikkate alacak şekilde görünürlüğün artırılmasına yönelik medya stratejileri oluşturulmasının sivil toplum sektörünün gelişimine büyük katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.2. Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü (STİGM) ve Görünürlük

STİGM, her ilde örgütlenmiş taşra teşkilatına sahip çok sayıda farklı sektörde hizmet sunan bir birim olarak diğer kurumlardan farklı bir kurumsal hafızaya ve bazı temel yetkinliklere sahiptir. Bu temel yetkinliklere odaklanılması STİGM'nin STK'lar nezdindeki görünürlüğünün artırılmasına katkı sunabileceği düşünülmektedir. Görünürlüğün artırılması ile birlikte STK'lar, STİGM'nin sunmakta olduğu hizmetlerin farkında olacak ve farkındalık düzeyindeki bu artış iş birliği, karşılıklı güven, eşgüdümlü faaliyetler gibi alanlarda olumlu etkilere neden olacaktır.

Temel yetkinlik analizi yapılırken bir kurumu benzer misyon üstlenen kurumlardan farklı ve üstün kılabacak temel yetkinliklerin neler olacağı, mevcut ve olması gereken kaynak ve kabiliyetlerin arasındaki boşluğun ne olduğu ve ideal temel yetkinlik inşası için neler yapılması gerektiği gibi sorulara yanıt aranmaktadır.

Genel müdürlük personeline uygulanan anket çalışması ve gerçekleştirilen çalıştaylar neticesinde, STİGM'nin hem sahip olduğu hem de gelecekte fırsatlar sunacağı düşünülen temel yetkinliklere dair bilgiler çözüm önerileri ile birlikte Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Temel Yetkinlikler ve Gelecek Öngörüsü

Mevcut Temel Yetkinlikler	Temel Yetkinliklere Dönük Gelecek Öngörüsü - Gerekeç ve Değerlendirme
Sivil toplum alanında ağırlıklı olarak derneklerin faaliyet göstermesi ve STİGM'nin; dernekleri, denetim ve rehberlik faaliyetleri sebebiyle daha yakından tanınması, dolayısıyla işleyişe hâkim olması, kurumu benzer misyon üstlenen kurumlardan pozitif anlamda farklılaştırmaktadır.	Sivil toplum alanı sürekli gelişim gösteren bir yapıya sahip olduğu için yeni temel yetkinlikler geliştirme hususunda güncel gelişmeler takip edilmeli ve sürdürülebilir bir biçimde Ar-Ge/inovasyon çalışmaları yapılmalıdır. Örneğin; çok kısa bir zamanda herhangi bir genel merkezi ya da fiziksel altyapısı olmayan "sanal STK'lar" gündeme gelebilir ve bu tür derneklere denetleme ve danışmanlık hizmeti vermede yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulabilir.
STİGM 81 ilde örgütlenmiş etkin bir taşra teşkilatına sahip olmasıyla ülkenin tüm kesimlerine hizmet sunmada güçlü bir kurumsal kapasite sunmaktadır.	Üst politika belgelerinde belirlenen yenilikçi hedeflerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için mali kaynağın artırılması gerekmektedir. Artırılan mali kaynaklar kalkınmanın temel taşı olan insan kaynağının gelişimi için kullanılmalı ve teknoloji tabanlı inovatif sektörlerde STİGM'ye insan kaynağı kazandırmaya dönük sürdürülebilir yatırımlar yapılmalıdır.



Sivil toplum alanında kamu personel sistemi, sivil toplum ağı ve tecrübelerinin diğer kurum veya kuruluşlara aktarılmasında rehberlik rolü üstlenmektedir.

STK'ların sektörel değişim ve dönüşüme ilişkin süreçlerde istenilen düzeyde etki yaratmadığı görülmektedir.

STİGM'nin görünürlük faaliyetlerini artırarak STK'larla büyük bir ağ yapı oluşturma yoluna gitmesinin ve dijital dönüşümün etkin bir şekilde kullanılarak sektör içi erişim kolaylığı sağlamanın mevcut temel yetkinliklerin daha fazla ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Güncel gelişmeler ışığında yeni kurumsal pozisyonların sayısında ve bu pozisyonlarda görevlendirilen personelin niteliğinde artış yaşanmaktadır.

Birçok ilde geçici personel istihdam sorunu ile karşılaşılmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda istihdam edilen "gençlik lideri" pozisyonuna benzer şekilde "STK lideri" gibi asaleten görev yapan personellerin temel yetkinlik oluşturmada önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Sivil toplum alanında bireysel ve kurumsal ölçekte temel yetkinlikler oluşturmanın yanı sıra ülke genelinde ve toplumsal ölçekte de temel yetkinliklerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda;

- Sosyo-ekonomik sorunlara çözüm getirilmesi adına sivil toplum sektöründeki tüm paydaşların yer alacağı yetkin ve geniş katılımlı sürdürülebilir etkinlikler ve uzun vadeli projeler yapmak,
- Bu projelerin yürütülmesinde kurumlar arası çeşitli iş birlikleriyle politika önerileri geliştirmek,
- Çocuk ve gençleri örgütlenme ve sosyal yardımlaşma konularında teşvik etmek,
- Eğitim kurumlarının müfredatlarında sivil toplum faaliyetlerine daha geniş yer verilmesini sağlamak

gibi uygulamalar toplumsal ölçekte sivil toplum temel yetkinliğinin geliştirilmesine katkı sunacaktır.

Yukarıda sıralanan tüm bu görüşler ışığında 3 ana amaç ve bu amaçların alt başlıkları aşağıda açıklanmaktadır. Görüldüğü üzere geleneksel yazılı medya yayın organları tümüyle göz ardı edilmeden medyada yenilikçi fırsatlara yer verilmiş ve dolayısıyla hibrit bir görünürlük stratejisi izlenmesi yolunda önerilerde bulunulmuştur.

Tablo 2. Görünürlük ile İlgili Amaçlar ve Hedefler

STK'ların Gerçekleştirdikleri İyi Uygulama Örneklerini Paylaşabilecekleri Dijital Platformların Oluşturulması	STK'ların Faaliyetlerine Medya Organlarında ve Kamuoyunda Daha Fazla Yer Verilmesi Amacıyla Çalışmalar Yürütülmesi	Önemli Gün ve Haftalar Arasına "Sivil Toplum ve Hayırseverlik Haftası" Eklenerek STK'ların Faaliyetleri Konusunda Farkındalık Oluşturulması
Hedefe yönelik dijital platformların oluşturulmasının ve kullanımının yaygınlaştırılması amacıyla teşviklerin artırılması (Türkiye STK Ağı Yapısı)	STK faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik yerel basın ile iş birliği halinde çalışmalar yapılması	Önemli gün ve haftalar arasına "Sivil Toplum ve Hayırseverlik Haftası"nın dâhil edilmesine ilişkin çalışmaların yürütülmesi,
Dijital platformların tanıtımına ilişkin farkındalık çalışmaları yapılması	Görsel ve yazılı medya temsilcileri ile STK temsilcilerinin bir araya gelebileceği periyodik toplantılar gerçekleştirilmesi	"Sivil Toplum ve Hayırseverlik Haftası"nın STK'lar tarafından benimsenmesi ve ülke çapında kutlanmasını teşvik edecek tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesi
Dijital platformlar üzerinden devamlı olarak eğitim, bilinçlendirme, danışmanlık vb. etkinliklerin düzenlenmesi	Başarılı STK'lara yönelik ödül ve teşvik mekanizmasının kurulması.	Belirlenen hafta içerisinde yapılacak etkinlik ve faaliyetlerin planlanması sürecinde ilgili kurum ve kuruluşlar arasında eşgüdümün sağlanması.
Dijital gönüllülük yarışmalarının düzenlenmesi.	Görsel ve yazılı medya organlarında çalışan personelin bağlılık ve gönüllülük konusunda farkındalığının artırılması	

2. ÇOCUK VE GENÇLERDE GÖNÜLLÜLÜK:

Bir Kariyer Alanı Olarak Gönüllülük



Bir kariyer alanı olarak gönüllüğün geliştirilmesi neden önemlidir?

Yeni nesillere karşı duyarlılık ve hassasiyet geliştirilmesi yoluyla daha güzel bir dünya ve daha müreffeh bir Türkiye hedefine ulaşma yönünde çocuk ve gençlerin sivil toplum farkındalık, kapasite ve bilgi birikimine ulaşmaları ve bu birikimlerini sürdürülebilir bir şekilde kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, kamu otoriteleri de sivil toplum hizmetlerinin, gelecek kuşakların bugünkü çevresel kaynaklardan mahrum bırakılmaksızın yürütülmesini ve her bir genç ya da çocuğun gönüllülük faaliyetlerine katılması ve dayanışma ruhuna sahip olması için tüm çabayı göstereceğini kabul etmektedir. Diğer bir ifadeyle, kamu otoriteleri yeni nesil sosyal girişimcilik için gerekli altyapıyı ve farkındalığı gençlere ve çocuklara sunma konusunda çaba göstermekte ve hâlihazırda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile iş birliklerine gitmektedir.

Ülkemizde gençlerin STK'larda görev almasını hızlandıran ya da bu alana katkı sunan bazı fırsat alanları ve bu değişimi/dönüşümü yavaşlatan bazı tehdit alanları mevcuttur. Bu alanların tespiti için çok sayıda yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiş olup öne çıkan birkaç alan şu şekilde sıralanmaktadır.

Tablo 3. Fırsatlar ve Tehditler

Fırsat Alanları	Tehdit Unsurları
Ülke nüfusunun genç ağırlıklı ve dinamik olması, üstelik toplumsal hassasiyetlerin yüksek olması (kadın hakları, çevre duyarlılığı, hayvan hakları, ekonomik fırsat oluşturma vb. konularda)	Gençlerin gelecek kaygısı, STK'larda yer alma konusunda kazanç beklentisinin olumsuz etkisi
Genç neslin gönüllülük faaliyetlerine katılımının sağlanabilmesi	STK'lara üye olma konusunda kategorize edilme sorunu ve jenerasyon çatışması (kimlik)
Gençlerin "sosyal CV/özgeçmiş" oluşturma aşamasında STK'ların ön plana çıkabilecek olması, sosyal CV oluşturma kariyer basamaklarını hızla ilerlemede bir gereklilik haline gelecek olması	Bazı olumsuz örneklerin basına yansımaları sonucunda kamuoyundaki olumsuz STK algısı

Ülkemizde sivil toplum sektöründe gönüllülük ve hayırseverlik faaliyetlerinde yer almanın kavramsal çerçevesi ile ilgili sorunlu ya da geliştirilmesinin uygun olacağı düşünülen bir yaklaşım mevcuttur. Öyle ki; ülkemizde gönüllülük ve hayırseverlik faaliyetleri konusunda geçici, sınırlı süreli ve tam zamanlı işin dışında kalan boş zamanlarda gerçekleştirilebilecek bir iş yükü ya da faaliyet alanıymış gibi bir yanlış algı mevcuttur. Gelişmiş ülkeler ele alındığında ise sivil toplum sektöründe kariyer planlaması yapan ve bir sivil toplum kuruluşunda ömür boyu çalışan bireylere rastlanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle; lise, üniversite vb. bir eğitim kurumundan mezun olan bir birey kariyer planlamasını kamu ya da özel sektörde yapabildiği gibi sivil toplum sektöründe de gerçekleştirebilmektedir. Bunun yanı sıra, STK'larda tam zamanlı olarak görev yapan kişilerin gelir düzeylerinin diğer iki temel sektör olan kamu ve özel sektöre göre daha yüksek olduğu ülkeler de mevcuttur.

Geçici ve sınırlı süreli faaliyetlerden ziyade uzun süreli çaba, özveri ve entelektüel sermayeye işaret eden kariyer planlaması boyutlarına vurgu yapan gönüllülük mekanizmaları ile ilgili sıralanan tüm bu görüş ve öneriler ışığında 2 ana amaç ve bu amaçların alt başlıkları aşağıdaki açıklanmaktadır.



Görüleceği üzere çocuklarda ve gençlerde gönüllülük modellerinin geliştirilmesi üzerine bazı rasyonel stratejiler belirlenmeli ve bu stratejiler uzun vadeli bir şekilde izlenmelidir. Bu durumun, mevcut olan tüm kaynakların (insan kaynağı, fiziksel kaynaklar, teknolojik kaynaklar, doğal kaynaklar vb.) etkili bir şekilde kullanılması suretiyle ülkemizin kalkınması yönünde katma değer yaratacağı ve bir kariyer alanı olarak gönüllülük sektörünün oluşumuna ve gelişime katkı sunacağı düşünülmektedir.

Örneğin gençlerin STK alanında kendilerine sürdürülebilir bir kariyer inşa edebilmeleri adına;

- Gençlerin kuracağı STK'ların "menti",
- Kurumsallaşmış STK'ların ise "mentör" olarak ilişkilendireceği bir model önerilmektedir.



Çocuklar ve gençlerde gönüllülüğü ele alan 3 amaç ve 9 hedef Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Çocuklarda ve Gençlerde Gönüllülük ile İlgili Amaçlar ve Hedefler

Üniversite Öğrencilerinin Gönüllülük ve Sivil Toplum Alanında Faaliyetler Yürütmelerini Kolaylaştıracak Düzenlemelerin Yapılması ve Gönüllülük Staj İmkânlarının Tanınması	Gönüllülüğün Küçük Yaşlardan İtibaren Özendirilmesine Yönelik Okullarda Faaliyetler Yürütülmesi	Bir Kariyer Alanı Olarak Sivil Toplum Sektörü
Sivil Toplum ve gönüllülük konularında üniversite öğrencileri arasında farkındalığın artırılması	Gönüllülük kavramının müfredata eklenmesi ve okullarda gönüllü faaliyetlerin yaygınlaştırılması için Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak çalışmalar yürütülmesi	Sivil toplum sektörüne ilişkin tüm mevzuatların kariyer planlamasına uygun olacak şekilde yasa yapıcı tarafından düzenlenmesi
Üniversitelerde, STK'lar ile üniversite öğrencilerini buluşturabilecek mekanizmaların kurulması	Öğretmenlerin gönüllülük konusunda farkındalığının artırılmasına yönelik bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi	Ücretlendirme, sosyal güvenlik vb. unsurlarla ilgili düzenlemelerin kamu ve özel sektör ile rekabet edecek düzeyde planlanması
Gönüllülüğün geliştirilmesi aşamasında dijitalleşmenin getirdiği avantajlardan yararlanılması	Çocuklarda gönüllülük bilincinin artırılmasının kamu spotu ve benzeri iletişim araçlarının etkin kullanımı vasıtasıyla sağlanması	Dernekler Mentörlük Sisteminin Geliştirilmesi
Üniversite öğrencilerinin ders geçme ve staj zorunluluğu kriterleri arasına gönüllülük faaliyetlerini teşvik edici düzenlemelerin yapılması		

3. STK-KAMU-ÖZEL SEKTÖR-ÜNİVERSİTE İŞ BİRLİĞİ

Topyekûn Kalkınma İçin Amaç Birliği ve Eşgüdüm



Kamu-STK-Özel Sektör- Üniversite arasındaki ilişki ne düzeydedir ve bu ilişki neden önem taşımaktadır?

Kamu-STK-Özel Sektör-Üniversite ilişkisi özellikle STK açısından ele alındığında öne çıkan ilk husus sektörün paydaşlarının kimler olduğudur. Paydaşlar belirlenirken öne çıkan hususlar önemlidir.

Paydaş Kimdir?

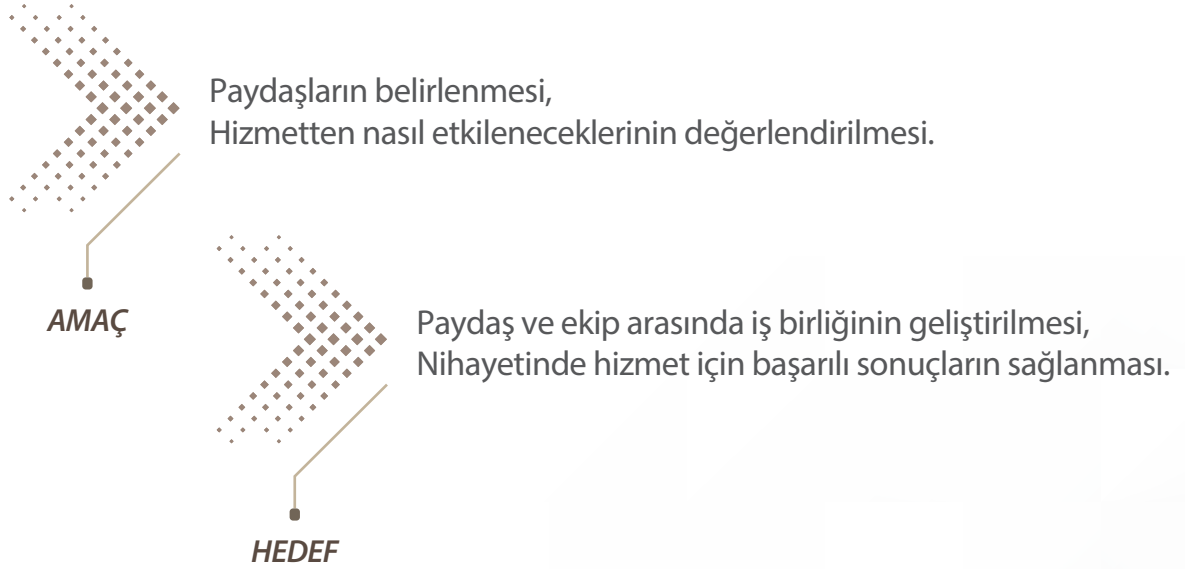
- Kuruluşun faaliyet ve hizmetleriyle ilgisi olan,
- Kuruluşun faaliyet ve hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkilenen veya kuruluşu etkileyen

Kişi, Grup veya Kurumlar



Şekil 6. Paydaş Analizi

Paydaş analizi



Dünya üzerindeki örgütlerin hiçbirinin yalnız başlarına etkinlik, etkililik ve verimlilik sunamayacağı ve dolayısıyla yüksek bir performans elde edemeyecekleri düşünüldüğünde, paydaş analizi yapılması konusunda bazı sebepler öne çıkmaktadır.

“

Neden Paydaş Analizi ?

- Yararlanıcıların ilgi alanlarının, ihtiyaçlarının ve yeteneklerinin anlaşılması
- Bir hizmet/proje veya proje konseptine ilgi duyabilecek tüm grupların netleştirilmesi
- Hizmet uygulamasına yönelik olarak potansiyel fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi
- Belirli grupların hizmet planlama, uygulama ve değerlendirmeye ne ölçüde katılması gerektiğinin belirlenmesi

”

Paydaşlar ve paydaş analizi ile ilgili bilgiler ışığında küçük ya da büyük ölçekli her bir STK'nın fon sağlayıcılar, bağışçılar, gönüllüler, üyeler, doğrudan ve dolaylı faydalanıcılar, kamu, özel sektör, uluslararası kuruluşlar vb. çok sayıda paydaş ile etkileşim içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, bir paydaşın birden çok unvanıyla birlikte STK ile etkileşim içerisinde olduğu da görülebilmektedir. Bu bağlamda örneğin hükümetler STK'lar üzerinde denetleyici/düzenleyici yetkilere sahip olmalarının yanı sıra sağladıkları proje destekleri ile fon sağlayıcı ya da sundukları eğitimler ile danışman paydaş unvanına sahip olabilmektedir.

STK temsilcileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve uygulanan anketler sonucunda derneklerin, kamu ve özel sektör temsilcilerini en önemli paydaşlar arasında sıraladıkları görülmektedir.

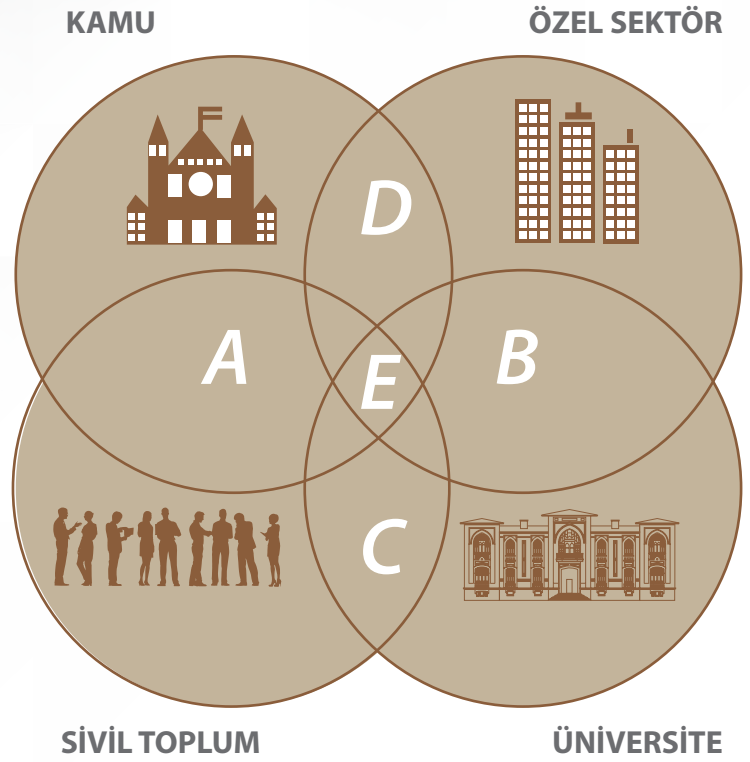
Şekil 7. Dört Temel Sektör ve Etkileşim Alanları



Günümüzde, dünyadaki gelişim ve ilerlemenin, kaynakların dağıtımı ve etkin bir şekilde kullanımının temelinde iki sektörün (kamu sektörü ve özel sektör) eş güdümü ile gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Ancak bu yanlış kanı, her geçen gün hem sayısı hem etkisi artan sosyal ve toplumsal sorunların ortaya çıkması ile geçerliliğini kaybetmiş bir teori haline gelmiştir. Diğer bir ifadeyle, dünyanın daha yaşanabilir hale gelebilmesi için sözü edilen iki sektörün yanı sıra 3. sektör olarak sivil toplum sektörünün de katkısına ve sunacağı kaldıraç etkisine ihtiyaç duyulmaktadır. Üstelik, kamu ve özel sektörden bağımsız ve en az onlar kadar önemli bir sektör olarak tanımlanan sivil toplum sektörü ile kamu ve özel sektörün etkileşimi ve kesişen noktaları da her geçen gün artar niteliktedir (Şekil 15.). Örneğin; ülkemizde temel eğitim kamu otoritesi tarafından eşit, erişilebilir ve ücretsiz bir şekilde sunulmaktayken, özel okullar aracılığıyla özel sektör eğitime yatırım yapmakta, sivil toplum ise STK'ların düzenlediği kurslar, eğitim modülleri, pratik yaşam faaliyetleri vb. ile sürece dahil olmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında; **“ulusal kalkınma” için kamu-STK-özel sektör arasında etkili bir iletişim, etkileşim ve iş birliği mekanizmalarına ihtiyaç vardır.** Bu durum, her üç sektöre de birbirlerine karşı belli başlı **“sorumluluk alanları”** yüklemektedir.

Şekil 8. Çoklu İş Birliği

A: Kamu - Sivil Toplum Ortaklığı**B:** Özel Sektör - Üniversite Ortaklığı**C:** Sivil Toplum - Üniversite Ortaklığı**D:** Kamu - Özel Sektör Ortaklığı**E:** Çoklu Ortaklık

Bu kapsamda sivil toplum sektörünün diğer iki sektöre karşı sorumluluklarından söz edilecek olup ayrıca diğer iki sektörün de sivil toplum sektörü üzerindeki yükümlülüklerine değinilecektir. Ülkemizin kalkınması için en temel unsurlardan birini teşkil eden kamu-STK-özel sektör iş birliğinin tesis edilmesi için sivil toplum sektörünün yükümlülüklerini yerine getirmesi ve diğer sektörleri de bu bağlamda destek vermeye dönük bilgilendirmesi, teşvik etmesi ve karar vericiler üzerinde yapıcı ve katma değer yaratıcı baskı unsurları oluşturmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

İş birliklerinin, iş birliği yapan ilgili sektörlerin temsilcilerine sunacağı fırsatlar bulunmaktadır. Kâr amacı gütmeyen bir STK ile çalışmak, kamu otoritelerinin toplumun tüm kesimleri ile ve bireysel ölçekte her bir vatandaş ile eşitler arası ilişkiler ve bağlantılar kurmasının önünü açar ve toplumun genelindeki gönüllülük oranının artırılmasına katkı sunar (Endicott, 1993; Takahashi, 2001). Ayrıca, kamu otoritesi yük ve sorumluluklar ölçüsünde kendisi ile olumlu anlamda rekabet eden STK'lar ile birlikte kurumsal kapasitesini artırarak dinamizme sahip olur, kavramsal gerçekliklerin yanı sıra uygulama ve pratik hakkında bilgi sahibi olur.

Kamunun, sivil toplumdan elde edeceği fırsatlara benzer bir şekilde sivil toplum kuruluşları da yapılacak iş birlikleri neticesinde birçok kazanım elde eder. Örneğin, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş devletin yüksek ölçekli makro analiz kapasitesinden yararlanarak, toplumsal sorunların tespitinde kamunun örgütsel hafızasına ve faaliyet yürütme kapasitesine erişme imkânı bulur. Böylece, hangi alanlarda toplumsal sorunların önceliklendirilmesi gerektiğini daha kolay belirler ve kamu sektörü aracılığıyla bu tür alanlarda ne gibi politikalar izlenip sahada ne gibi faaliyetler yürütüleceğine dair bilgi sahibi olma imkânı kazanır. Ayrıca, spesifik alanlarda toplumsal sorunların çözümüne dönük kamu destekli proje uzmanlığı ve yürütücülüğü gibi desteklerin yanı sıra kurumsal gelişim, inovasyon kapasitesinin artırılması, kurumsal esneklik ve örgütsel öğrenme gibi alanlarda kendini geliştirme şansı yakalar ve en önemlisi toplum nezdinde kabul edilebilirliğini, güven algısını ve en nihayetinde kurumsal meşruiyetini artırır (Sabatier, 1998).

Bunların yanı sıra, analiz düzeyi herhangi bir kamu kuruluşu ya da STK olsun; işlem maliyetleri arasındaki en hayati kaynağın finansal kaynaklardan öte zaman ve insan kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda, uzmanı olduğu bir alanda zamanını efektif bir şekilde kullanan insan kaynağının katma değer yaratmada en önemli unsur olduğu düşünülmektedir (Endicott, 1993). Dolayısıyla, kamunun ilgili alana dair genel imkân ve kabiliyetleri vatandaşlarına sunduktan sonra STK'lar ile iş birliğine geçerek uzmanlık gerektiren spesifik alanlarda (engelliler, göçmenler/sığınmacılar vb.) yetki ve sorumluluk paylaşımına gitmesinin zaman ve insan kaynağının etkili bir şekilde kullanımı açısından uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kamu-STK iş birliğinde değinilmesi gereken bir diğer kavram ise kamuda inovasyondur. Kamuda inovasyon kavramı üzerindeki farkındalığı daha da netleştirmek adına öncelikle kısaca inovasyon kavramı üzerinde durulacaktır. Birbirini tamamlayıcı kaynaklara, becerilere ve yeteneklere sahip birçok kaynaktan yararlanarak (finansal kaynak, insan kaynağı, fiziksel kaynak-mekân vb.) piyasa baskılarına yanıt vermek için özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler ticarileştirilebilir yenilik-inovasyon yapmak durumunda kalmakta ve bu yolla rekabetçi konumlarını korumak için yeniliklere yatırım yaparak ilgili riskleri almaktadırlar. Bu amaçla, içten dışa yönelim sürekliliği boyunca (işletmelerin iç yönetim süreçlerinden halkla ilişkilere kadar), performans yörüngelerini sürdüren veya değiştiren artımlı, radikal veya dönüştürücü (sistemik) iyileştirmeler oluşturmak için sahip oldukları bütün kaynakları geliştirir, çoğaltır, ortak olur, ağ oluşturur veya satın alırlar.



Son yıllara kadar inovasyon yalnızca özel sektördeki işletmeler için önem taşıyan bir kavram olarak değerlendirilmekteydi. Ancak günümüzde, bir ülkedeki kamu kurumları kendi aralarında dahi rekabet halindedir. Örneğin; X kamu kurumunda sunulan hizmet, Y kamu kurumu tarafından sunulmadığı takdirde vatandaşlar, diğer kurumdaki hizmetin ya da inovasyonun neden diğer kurumda da mevcut olmadığını sorgulamakta ve ilgili kuruma dair başarı algılarında bir düşüş yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte vatandaşlar kendi ülkelerinde kamu tarafından sunulan hizmetleri diğer ülkeler ile karşılaştırmakta ve başarı düzeyini ve hizmetlerden aldığı memnuniyeti bu ülkeler arası karşılaştırma neticesinde yapmaktadır. Tüm bu tartışmalar ışığında; günümüzde kamu sektöründe de yoğun bir şekilde rekabet yaşandığı ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamayan kurumların başarısız olarak nitelendirileceği ortaya çıkmaktadır. STİGM; Derbis ve Prodes gibi uygulamaları ve denetim/danışmanlık alanlarında sunduğu diğer teknolojik mekanizmalar ile vatandaşlara daha yenilikçi ve teknoloji tabanlı bir şekilde hizmet sunmakta ve İçişleri Bakanlığı'nın stratejilerine uygun bir şekilde inovasyona önem vermektedir.

Kamuda inovasyon, kamu otoriteleri tarafından sunulan ürün ve hizmetler ile bu ürün ve hizmetlerin sunumuna ilişkin süreçlerin katma değer yaratacak şekilde ve büyük ölçüde teknolojik bir biçimde sürdürülebilir, yeni ve gelişmiş bir hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İlgili kavramı somutlaştırmak adına ülkemizdeki kamusal hizmetleri baştan sona dönüştüren e-devlet uygulaması örnek olarak verilebilir. Ayrıca, e-devlet uygulamasında da olduğu gibi yapılan inovasyonun, çağın gereksinimlerine ve vatandaşların istek ve ihtiyaçlarına göre sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, kamuda inovasyon süreci karşılıklı etkileşim, sosyal çaba ve zaman gerektirir. Şüphe götürmeyecek bir şekilde bazı bireyler ve bazı kurumlar, olasılıkları araştırmada ve fikir üretme, fikir seçimi, fikir uygulama (dönüştürme) gibi aşamalarda farklı değerlerden, kaynaklardan yararlanarak fikir yaymaktadır.

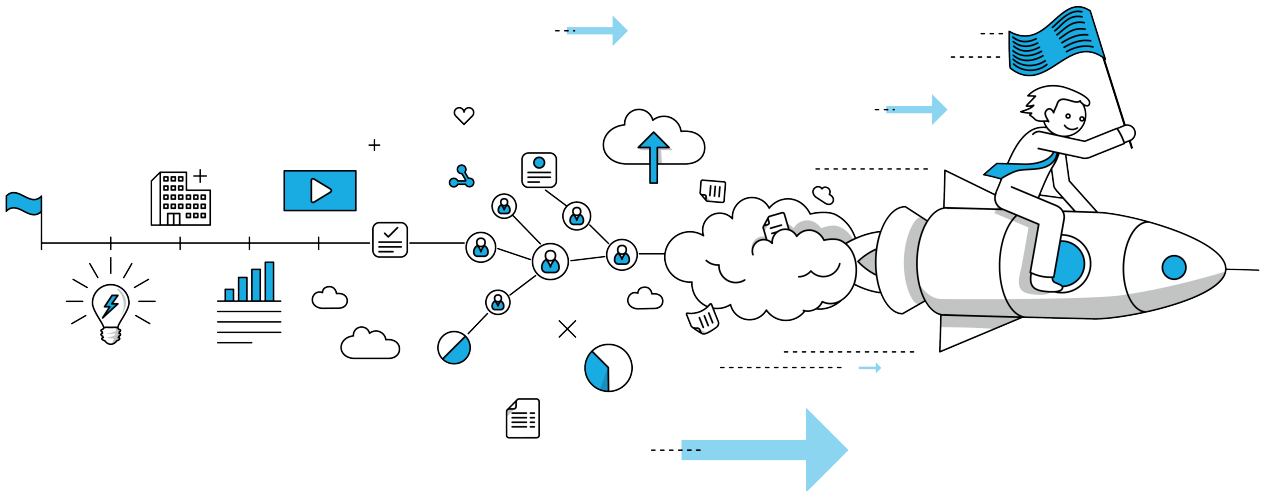
Kamu sektörünün, faaliyet gösterdiği alanlarda inovasyon yapabilmek için bazı yapısal değişimleri ve reformları yapma yoluna gitmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, sektörler arasındaki etkileşim vurgulanan alanlar arasında olup özellikle STİGM için STK'lar ile iş birliğine gitmenin büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu alan, amaç ve hedefler üzerinde kapsamlı bir şekilde ele alınmış olup performans göstergeleri ile detaylandırma yoluna gidilecektir.

Bunun yanı sıra, yönetim ve iletişim kavramlarını bütünleştiren yönetim, değişimin öncüsü olarak devletin/hükümetin etkisi, değişimi yapmada yöneticinin karşılaştığı zorluklara ilişkin çözüm önerileri gibi konular da uygulamaya dönük çözüm önerileri şeklinde ele alınmaktadır. Kamu, özel ve sivil toplum sektörlerindeki sınırların bulanıklaşarak iç içe geçmiş olması da sektörler arası iş birliği mekanizmasının ve eşgüdümünün önemini artırmaktadır. Bu iş birlikleri gerçekleştirilirken kurumlar arası ağyapı geliştirme ve ortak kullanıma açık platform ekonomisi oluşturma gibi hususlar da önem taşımaktadır.

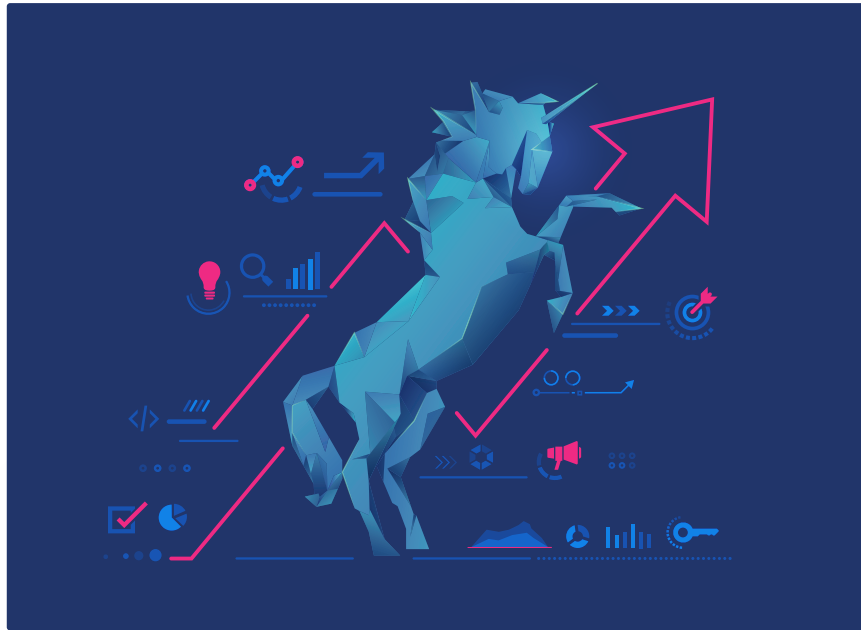
3.2. STK-Özel Sektör İş Birliği

Şu ana kadar ifade edilen tüm yapısal değişiklik ve reform gereksinimlerine uygun olacak şekilde özel sektörün de sivil topluma ve vatandaşlara yönelik sorumluluklarında (genelde sosyal sorumluluk olarak ifade edilmekte) artış yaşanmaktadır. Üretim yapan ya da hizmet sunan tüm işletmelerin çevreyi koruma ya da en azından çevreye zarar vermeme, zarar verdiği takdirde bu zararları telafi etme, toplumu kötü alışkanlıklara yönlendirmeme, kültürel kodlara ve manevi değerlere zarar vermeme, üretim süreçleri sonucunda ortaya çıkan sosyal etkiyi ölçme ve hatta sosyal fayda yaratma gibi sosyal sorumluluklarında bazı değişimler meydana gelmektedir. Özetle, 21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yalnızca kâr amacı güden ancak sivil topluma ve doğaya ilişkin sorumluluk taşımayan işletmelerin rekabet avantajını kaybedecekleri öngörülmektedir. Burada sözü edilen, yazılı ve görsel basın ve yayın organlarında da sıklıkla yer alan geleneksel ölçekteki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ötesinde bir anlayış devrimi olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin, çevreye zarar verici nitelikte üretim yapan bir işletmenin kısa vadeli ve küçük ölçekli bazı sosyal sorumluluk projelerinde yer alması yerine; bu işletmelerden hem çevreye asgari oranda zarar vermesi hem de gelir elde ettiği topluma sürdürülebilir bir şekilde kültür, çevre, teknoloji, sağlık, gelir adaleti, eğitim, dezavantajlı gruplara pozitif ayırım, küresel ısınma vb. alanlarda destek sunması beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin yalnızca kar elde etmek yerine toplumu da zenginleştirerek -birlikte-zenginleşme ve toplum ile birlikte refah artışı sağlaması amaçlanmaktadır.

Özel sektörün sivil topluma sunacağı katkısı ve artan sorumluluklarını aktarmak adına küresel ölçekteki paradigma değişimi ise “unicorn işletmeler” ile “zebra işletmeler” arasındadır. Literatürde “unicorn işletme” kavramı değeri 1 milyar dolar veya üzeri olan girişimler için kullanılmakta olup en fazla aşına olduğumuz örnekleri ise SpaceX, Airbnb, Uber, Facebook gibi işletmelerdir. Türkiye’nin ilk unicornu Zynga’ya, 1,8 milyar dolar karşılığı satılan Peak Games adlı oyun şirkettir.



Unicorn olarak adlandırılan şirketlerin temel özelliği daha fazla kâr için topluma hiçbir değer katmayan, sahip olduğu varlıkları en kısa sürede en yüksek seviyeye ulaştırmayı hedefleyen yapılar olmalarıdır. Ancak küresel piyasalar ve toplumsal analizler üzerine disiplinler arası araştırmalar yapan düşünce kuruluşları ve akademisyenler bu durumun sürdürülebilir olmadığını öne sürmektedirler. Hâlihazırdaki özel teşebbüs, girişimcilik ve girişim sermayesi anlayışı, kalite yerine rakamları, nitelikli üretim yerine doyumsuz tüketimi, sürdürülebilir büyüme yerine hiçbir norm ve değer barındırmayan “vahşi rekabeti”, çoğulcu ve toplulukçu refah ve olumlu sosyal etki yerine ise üretim kaynaklı doğabilecek olumsuz toplumsal etkileri umursamamayı ele almaktadır. Bu bağlamda, güncel gelişmeler ışığında “unicorn işletmeler” yerine “zebra işletmelerin” ön plana çıkacağı düşünülmektedir. Zebra metaforundaki siyahlar, işletmeler için kar elde etmeyi betimliyorken beyaz kısımlar ise sunacakları olumlu sosyal etkiyi ve toplum adına sosyal fayda yaratmayı ifade etmektedir. Bu anlamda, her bir özel işletmenin elbette ki kâr amacı güdeceği ancak bunun yanında toplum ile birlikte refaha ulaşmak zorunda olduğu vurgulanmaktadır.



Yukarıda sözü edilen tüm bu tartışmalar, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek ve hayatta kalmak isteyen özel sektörün (işletmelerin) sivil toplum sektörüne ve sektör özelinde STK'lara karşı sorumlulukları olduğu ve yalnızca iş birliği yoluna gidenlerin büyüebileceğini açıklamaktadır. Bu bağlamda, özel sektör-STK iş birliklerinin artırılması adına özel sektöre dönük farkındalık ve bilinçlendirme faaliyetleri yürütülmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

3.3. STK-Üniversite İş Birliği

Gençlerin ulusal kalkınmanın öznesi olabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, dönüştürebilecekleri, güçlenebilecekleri ve ezberlere saplanmadan kimliklerini ve farklılıklarını ifade ederek ülke zenginliğine katkı sunabilecekleri en etkili ve etkin ortamların başında üniversitelerin geldiği düşünülebilir. Üniversite ve STK'lar arasında kurulacak ilişki ve iş birliklerinin, hem gençlerin ulusal sorunlarla ilgili bilinçlenip sorun çözümlerine katkı verebilme noktasındaki rolü hem de toplumun en önemli gücü olan eğitilmiş genç nüfusun sivil toplum sektörüne sağlayacağı dinamizmin etkisi ulusal eğitim ve gençlik politikaları açısından stratejik bir önem arz etmektedir.

Üniversite ve STK iş birliğiyle geliştirilecek projelere eğitim görmekte olan üniversite öğrencilerinin dahil edilmesi süreciyle yerel ve ulusal ölçekte önem arz eden sorunların çözümünde ya da fırsatların geliştirilmesinde birden fazla fayda bulunacağı düşünülmektedir. Toplumda var olan sorunlara ya da fırsatlara tepki verebilmek için hazırlanan projelerde üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının ortak çalışmaları sonucu ortaya çıkacak sinerjinin olumlu yansımaları üniversitenin kendisine, gençlere ve STK'lara doğrudan etki edebilecektir. Üniversite yönetimi eğitim programlarında, derslerde ve sertifika programlarında geliştirilecek projelerin çıktısını kullanabileceklerdir. STK ve üniversite iş birliği öğrencilere eğitimleri sırasında öğrendikleri bilgi ve birikimleri gerçek sorunlara çözümler üretmek üzere kullanabilmelerine olanak sağlamaktadır. Üniversitelerde eğitim gören gençlerin bir meslek edinmenin yanı sıra bir öğrenme yöntemi olan toplumsal hizmet öğrenimi aracılığıyla eğitim süreleri boyunca ve mezun olduktan sonra bireysel olarak topluma hizmet etme bilinçlerini de geliştirme olanağı sağlanmaktadır (Saran, Coşkun, Zorel ve Aksoy; 2011).

Üniversite STK iş birliklerinin ve ortak projelerin toplumsal gelişmeler ve dönüşümler açısından son derece önemli imkânlar sağladığına inanılmaktadır. Üniversite gençliğinin sivil toplum kuruluşlarının projelerine entegre edilmesi ya da sıfırdan geliştirilecek ortak projelerle gençlerin dinamizmini toplumsal faydaya dönüştürmesi verimli süreçler doğuracaktır. Sosyal devlet olmanın bir gereği olarak genç nüfusa yönelik geliştirilecek olan devlet politikalarında, üniversite-STK iş birliği bu alanda devletin yükünü azımsanamayacak bir oranda azaltacaktır. Sosyal devlet anlayışı çerçevesinde gençlik politikaları devlet, üniversite ve sivil toplum öncülüğünde temellendirilerek karşılıklı faydalar sağlanacaktır.

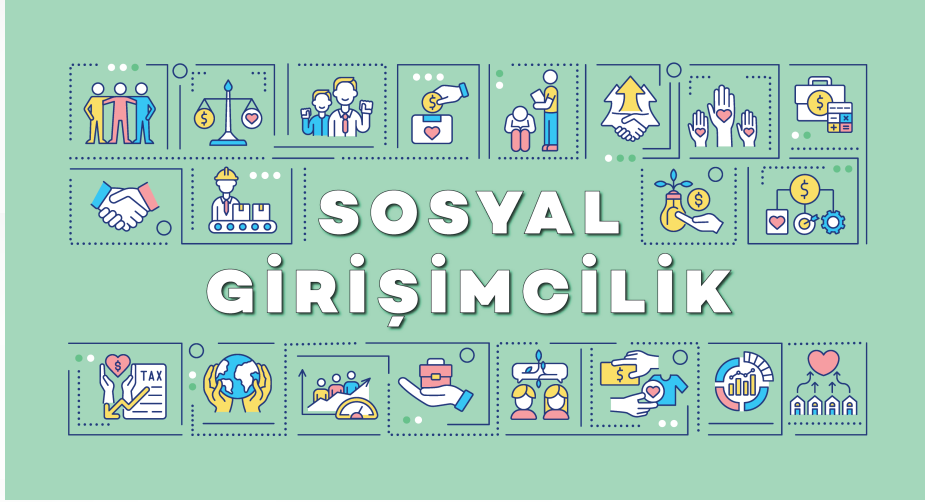
Modernizmin bir sonucu olarak ortaya çıkan sivil toplum ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar günümüz toplumunun bilgi toplumuna evrilmesiyle birlikte bilginin üretildiği ve toplumsal fayda uğruna işlendiği üniversitelerin öneminin artmasıyla çağımızda aynı amaç ya da sonuç için çalışan paydaşlar olarak değerlendirilebilecekleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerin olmazsa olmazı ya da başat unsuru olan gençlerin sosyal sorumluluk ve sosyal politikalar geliştirebilecekleri en konforlu ortamların üniversite ve STK iş birliği tarafından yürütülecek proje ve uygulamaların olacağını tahmin etmek zor olmayacaktır. Sivil toplum kuruluşları toplumsal fayda gözetken gönüllü ya da profesyonel çalışanları bulunan ancak sosyal politika ve sosyal projeler geliştirme konusunda deneyimli kuruluşlardır. Üniversiteler ise eğitilmiş ve genç nüfusun dinamizmine sahip, bilgi üretme ve bilgiyi işleme becerisine sahip beşeri mirasın önde gelen varlıklarından birisidir. Bu bağlamda yerel, ulusal hatta uluslararası toplumun faydasına projeler üretebilmek ve geliştirebilmek adına üniversite – STK iş birliğinin doğallığı, mantıksal ve faydası şüphe götürmez bir gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır.

İş birliği mekanizmaları ile ilgili sıralanan tüm bu görüş ve öneriler ışığında 3 ana amaç ve bu amaçların alt başlıkları açıklanmaktadır.

Tablo 5. Paydaşlar ve İş Birliğine Dair Amaç ve Hedefler

Kamu-STK İş Birliğinde Tarafların Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi	Kamunun Yürüttüğü Projelerde STK'ların Paydaş Olarak Yer Alması	Özel Sektör-STK İş Birliğinde Tarafların Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesi
Kamu kurum ve kuruluşları ile STK'ların iş birliği konusunda kapasitelerinin güçlendirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi	Kamu kurum ve kuruluşları ile STK temsilcilerine yönelik Kamu-STK iş birliği konusunda eğitimler verilmesi	Özel sektörün, kar amacı gütmemesine karşın sosyal sorunlara da eğilmesi ve sosyal refahı artırma adına çaba göstermesi
Yerel yönetimlerde STK'lara yönelik "STK İletişim Birimleri"nin kurulması ve "Kılavuz İlkeler"nin belirlenmesi	STK'ların kamu-STK iş birliğinin geliştirilmesine yönelik Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından verilen proje destek sayısının artırılması	Nihai amacı kar elde etmek olmayan STK'ların sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına kar elde etmeye ve elde edilen karı gelecekteki proje ve hizmetlerinde kullanmaya dönük politikalar geliştirmesi
"Sivil Toplum Günleri" etkinliği gibi kamu ve sivil toplum temsilcilerini bir araya getiren etkinliklerin artırılması	Yerel yönetimler tarafından yürütülen sosyal amaçlı projelerin, ilgili amaca yönelik faaliyette bulunan STK'lar ile birlikte gerçekleştirilmesinin teşvik edilmesi	Bakanlıklar, Valilikler veya Belediyeler bünyesinde sivil toplum kuruluşlarının görüşlerinin alındığı tematik istişare komisyonları oluşturulması
STK'ların zorunlu organlarında görev alan kamu görevlilerinin STK'larda yapacağı çalışmalar kapsamında haftada 1 gün izinli sayılmasına yönelik mevzuat hazırlık çalışmalarının yürütülmesi	Yerel Yönetimler tarafından atıl durumdaki binaların STK'lara tahsis edilmesinin teşvik edilmesi	

Görüleceği üzere Kamu-STK-Özel Sektör-Üniversite iş birliği modellerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu durumun, mevcut olan tüm kaynakların (insan kaynağı, fiziksel kaynaklar, teknoloji, doğal kaynaklar vb.) etkili bir şekilde kullanılması suretiyle ülkemizin kalkınması yönünde katma değer üreteceği düşünülmektedir.



4. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK:

Sosyal Ve Toplumsal Sorunlara Teknoloji Tabanlı Çözümler Üretmek

Sosyal girişimciliğin geliştirilmesi sivil toplum sektörüne nasıl bir katkı sağlamaktadır?

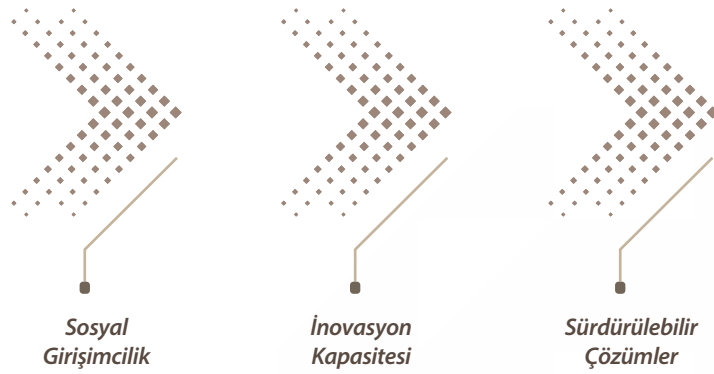
4.1. Sosyal Girişimcilik

Günümüzde göç, istihdam oranındaki düşüklük, cinsiyet ayrımcılığı, yoksulluk, gelir dağılımında adaletsizlik, dezavantajlı kesimlerin sosyal ve toplumsal haklardan yararlanma oranı, eğitim ve sağlık sektörlerine ulaşmada yaşanan adaletsizlikler gibi toplumun öncelikli sorun alanları kamu sektörüne, özel sektörün aktörleri olan girişimcilere ve STK'lara büyük görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorunların çözümünde girişimciliğin ve özellikle sosyal girişimciliğin desteklenmesi ise katma değer üretilmesi, nitelikli üretim yapılması ve hizmet sunulması aracılığıyla toplumsal refahın artırılmasına katkı sunacak bir konu olarak ön plana çıkmaktadır.

Girişimcilik, tüm ülkeler için önem taşıdığı gibi özellikle gelişme sürecini halihazırda tecrübe eden Türkiye gibi ülkeler için hayati öneme haiz bir çalışma ve araştırma alanı olarak ön plana çıkmaktadır. Elbette ki; Ar-Ge, inovasyon ve girişimcilik kapasiteleri

gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından bazı farklılıklara sahiptir. Katma değeri yüksek ticari ürün geliştirmek girişimciliğin temel ekonomik nosyonlarından bir tane iken sosyal sorunların giderek kökleştiği ve karmaşılaşarak farklılaştığı Türkiye gibi ülkelerde sosyal girişimcileri motive edecek eğitim, teşvik ve destek mekanizmalarının oluşturulması ülkemizin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesine katkı sunacaktır. Bu bağlamda, sosyal girişimcilik ve inovasyon kapasitesinin geliştirilmesinin hem sosyal sorunların çözümünde hem de toplumsal refahın artırılmasında büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

Şekil 8. Sosyal Girişimcilikten Sürdürülebilir Çözümlere



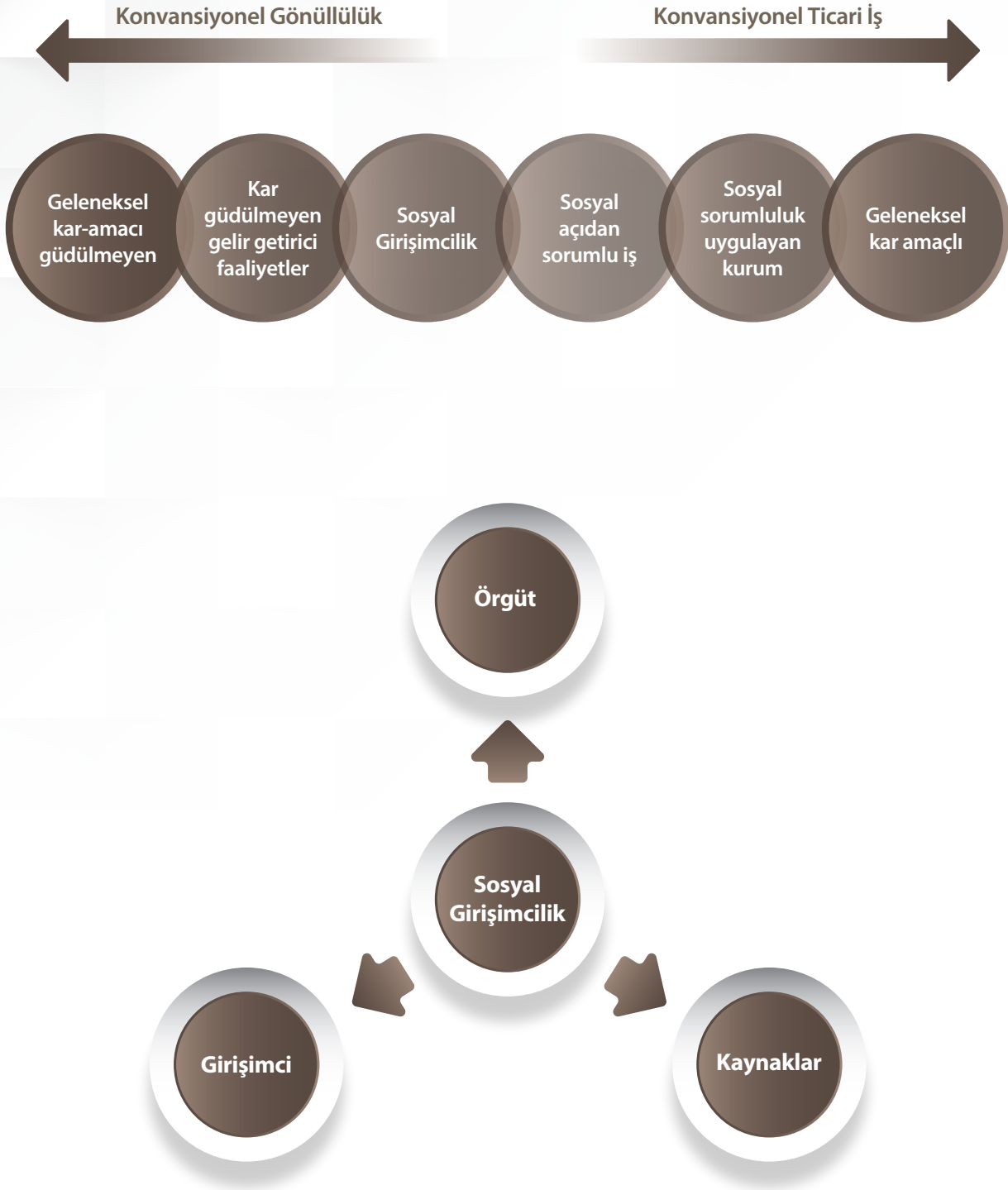
Sosyal girişimcilik kavramı ile ilgili olarak literatürde genel kabul gören kavramsal çerçeve henüz mevcut olmasa da (Nicholls, 2010) sosyal ve toplumsal sorunları çözmede inovatif bakış açıları geliştirerek faaliyetler yürütmek şeklinde tanımlanabilir. Bu tür faaliyetler yürütülürken ekonomik ve sosyal değer üretmek esastır.

Şekil 9. Ekonomik ve Sosyal Değer Üreten Sosyal Girişimcilik



Girişimciliğin yeni bir sektörel alanı olarak sosyal girişimci, kendine has yöntemi ve/veya inovasyon sonuçlu teknoloji temelli yaklaşımı ile toplumsal beklentilerin karşılanması ve toplumsal sorunların çözümüne katkı sunmaktadır. Bu yeni girişimcilik alanının diğer geleneksel alanlardan temel farklılığı ve dolayısıyla burada görünür olan, kâr amacı gütmeyen kamu veya STK'ların varlığıdır. Sosyal girişimcilik olgusu, kâr amacı güden girişimcinin kâr amacı gütmeyen kamu kurumu ve/veya STK ile iş birliğinin şart olması bakımından farklılık arz etmektedir.

Şekil 10. Gönüllülük/Hayırseverlik ve Ticari İşletmeler Diyagramı



Sosyal girişimciliğe ilişkin yürütülen araştırmalardaki ana sorunsal, ele alınacak unsurun hangi kavramdan teşekkül ettiğidir (Saebi, Foss, ve Linder, 2018). Sosyal girişimciliğe ilişkin çalışmalarda ana kavramın ve odağın girişimci olduğunu iddia eden araştırmalar girişimciliğin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bireysel çerçeveden ziyade örgüt düzeyinde araştırmalar yürüten akademisyenler ise sosyal ve toplumsal sorunları çözerek amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan ve sosyal girişim olarak ifade edilebilecek melez örgütler üzerine odaklanmıştır (Doherty vd. 2014). Sosyal ve toplumsal bir değer yaratarak kar elde etmek ve elde edilen karı ilerleyen dönemlerdeki proje ve hizmetler için kullanmak örgüt düzeyindeki çalışmaların ele aldığı ana unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Sosyal girişimciliği bir kurum olarak ele alan çalışmalar ise “sosyal faydayı sürdürebilmek amacıyla kurulan yeni organizasyonlar ve pratikler için gerekli kaynak kombinasyonlarının yenilikçi bir şekilde kullanımına” işaret etmektedir (Mair & Noboa, 2006). Dolayısıyla literatürde, sosyal girişimcilik ile ilgili genel kabul gören araştırmaların aksine farklı yaklaşımların bulunduğu ifade edilebilir. “Sosyal girişimcilik, yeni girişimler yaratarak ya da mevcut olanları daha iyi yöneterek sosyal refahı geliştirmek üzere fırsatların keşfedildiği ve tanımlandığı faaliyetler ve süreçleri içeren bir şemsiye kavram” olarak karşımıza çıkmaktadır (Zahra vd. 2009).

Sosyal girişimcilik üzerine yürütülen öncü çalışmalarda da kavramın doğru bir tanımına ulaşma amacı güdülmüştür (Alvord vd.2004; Nicholls 2006). İlgili çalışmalarda sosyal girişimciler “özellikle dezavantajlı grupların karşı karşıya kaldığı sosyal problemlerin çözümüne” yönelik sistematik bir yaklaşım sergileyen piyasa aktörleri olarak tanımlanmaktadır. Yukarıdaki bölümde de ifade edildiği üzere, 2010’lu yıllardan itibaren yürütülen araştırmalar, sosyal girişimlerin hibrit örgütsel formuna odaklanmış ve sosyal girişimin toplumsal sorunları çözerek sosyal değer yaratırken eş zamanlı olarak sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl elde edeceği ve söz konusu avantajı nasıl koruyacağı üzerine katkılarda bulunmuştur (Battilana vd. 2012; Mason ve Doherty 2016; Nicholls, 2009).

Sosyal girişimciliğin üç temel hedefi bulunmaktadır:

Tablo 6. Toplumsal Refah, Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki

1) Toplumsal Refah	2) Sürdürülebilirlik	3) Sosyal Etki
Sosyal sorunların çözümüne yönelik yeni ürün, hizmet ya da yaklaşımlar geliştirilerek toplumsal refaha katkı sunmak.	Sosyal girişimlerin ve sunulan inovatif çözümlerin sürdürülebilirliğini sağlamak.	Sosyal inovasyon sonucunda üretilen faydanın sosyal etkisini ölçmek



4.2. Sosyal Girişimcilik ve Sivil Toplum

21. yüzyıl dünyasında sosyal girişimcilik toplumların kalkınması için gerekli bir unsurdur. Toplumlarda sivil toplum kuruluşlarının da sosyal girişimcilik rolü üstlenmesi ve bu durumda kalkınmanın hızlanmasına olumlu bir etki yaratması beklenmektedir. Sosyal girişimcilik, sivil toplum ile iç içe geliştiği ve bu geçişkenlik ile iş birliği neticesinde toplumsal gelişme adına büyük adımlar atılabileceği göz önüne alındığında mevcut STK'ların sosyal girişimcilik altyapısının değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca son dönemlerde daha da önem kazanan STK'ların sürdürülebilir yapılar haline kavuşturulmaları ve bu sebeple hibrit uygulamalar geliştirerek yeni finansman modelleri ortaya çıkarmaları ile birlikte sosyal girişimcilik ve STK ilişkisi ön plana çıkmaktadır.

Günümüzde birçok STK sürdürülebilirliklerini artırmanın, gelir kaynaklarını çeşitlendirmenin ve dış finansmana daha az bağımlı hale gelmenin yollarını aramaktadır. Bu kapsamda sosyal girişimcilik, STK'lar için bir çözüm olarak değerlendirilebilir. STK'lar için sosyal girişimcilik modeli bağımsızlığı ve sürdürülebilirliği teşvik ederek, STK'ların kendi gelirlerini yaratmalarına imkân tanımaktadır. STK'ların gelir yaratma ve kendi finansmanını oluşturmalarına katkı sağlarken, aynı zamanda kuruluş misyonlarına uygun bir şekilde toplumsal fayda üretmesine devam etme olanağı sunmaktadır.

Sosyal girişimcilik yaklaşımı, STK'ların yalnızca bağışlar ve destekler ile değil iktisadi faaliyetler aracılığı ile de yürütebileceğini ve toplumsal faydayı bu şekilde de sağlayabileceğini varsaymaktadır.

Şekil 11. Sosyal Girişimci STK'lar



STK'lar sosyal girişim fikirleri ile faaliyetler yürüterek özgün ve sürdürülebilir finansman modelleri geliştirebilir ve STK'nın kuruluş amacına yönelik olarak toplumsal fayda sağlayabilirler. Sosyal girişim fikirleri ile yürütülen faaliyetler aracılığıyla STK'lar daha şeffaf ve hesap verebilir konuma gelme imkânı bulmaktadırlar. Bir sosyal girişim olarak STK'lar kuruluşun misyonuna uygun bir şekilde ve sosyal etki odaklı katkı sağlayan ürün ve/ya hizmet sunabilme fırsatını yakalamaktadır. Hem finansal hem sosyal gelir üretmeyi başaran STK'lar, amaçları doğrultusunda finansal bağımsızlıklarını kazanarak, sürdürülebilir bir model ortaya çıkarabilmektedir. Bunun sonucu olarak ise STK ile bireyler arasında özellikle ülkemizde var olan kopukluk ve güven duygusundaki eksikliğin giderilmesi konusunda sosyal girişimcilik uygulamalarının olumlu etkide bulunacağı düşünülmektedir.

“Sosyal girişimcilik” çalışma alanına ve bu alanın hızlı bir şekilde gelişimine dönük olarak belirlenen amaç ve hedefler şu şekilde sıralanmaktadır.

SOSYAL ETKİ

5. SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRMESİ (SED):

Ortaya Çıkan Etkiyi Ölçmek

STK'lar özelinde sosyal etkinin ölçülmesi neden önem taşımaktadır?

Yol gösterici hedeflere ulaşmanın ve yüksek performans elde etmenin birçok farklı boyutu mevcuttur. Bu boyutların sunulmasında ayırım yaparken ele alınması gereken temel unsur ise olgunun incelendiği bakış açısı yani perspektiftir.

Şekil 12. Sosyal Etki Değerlendirmesinde Bakış Açısı



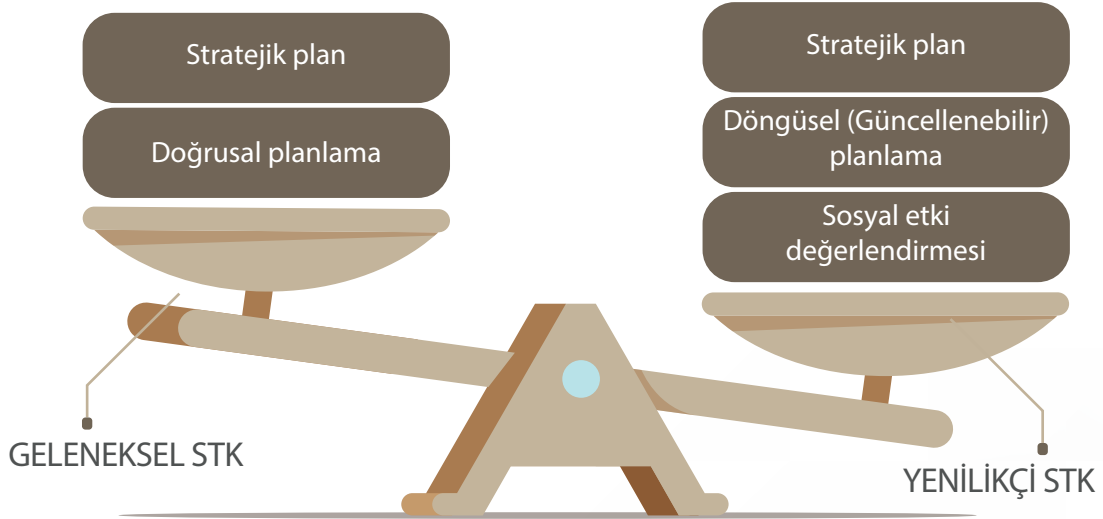
Kurumlar, günümüze kadar yalnızca stratejik planlar hazırlama yoluyla etkin ve verimli bir şekilde hedeflerine ulaşabileceklerini öngörmekteydi. Ancak, bilindiği üzere stratejik planlarda amaçlar, hedefler, stratejiler, performans göstergeleri gibi tek boyutlu olarak değerlendirilebilecek nicel değişkenler yer almaktadır. Stratejik planı olan bir eğitim kurumunu ele aldığımızda ilgili yılda açılan derslik sayısı, yeni öğrenci sayısı gibi değişkenler ölçülmektedir. Kurumun perspektifini ifade eden bu nicel değerlere göre kurum başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmekte ve ilgili kurum tarafından sunulan eğitim hizmetinin öğrenci ve aileleri üzerindeki sosyal, psikolojik, kültürel, ekonomik vb. etkileri göz ardı edilebilmektedir.

Yararlanıcı perspektifinden veriler sunan ancak genellikle göz ardı edilen bu tür sosyal etkilerin ölçülmesinin hem nihai yararlanıcılar hem de dolaylı şekilde etkilenenlere verilen hizmetin sürekli gözden geçirilmesi ve güncellenmesi açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Toplumsal sorunların çözümüne ve sosyal refahın artırılmasına dönük faaliyetler yürüten STK'lar için ise sosyal etki değerlendirmesi analizi kritik öneme sahiptir. Gelişmiş ülkelerde güncel sivil toplum uygulamalarına da konu olan bu yenilikçi alanda hem kamu otoritesi olan STİGM'nin hem de belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmış olan STK'ların çaba göstermesi önem taşımaktadır. Ayrıca, düzenli ve sürdürülebilir bir şekilde sosyal etki analizi yapılması doğru olacak ve sektörün gelişimine dönük katkı sağlayacaktır.

SED yapan STK'lar kendilerine destek olan, bağışta bulunan, hibe sağlayan tüm kurumlara ve bireylere karşı şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsallaşma açısından geri bildirimde bulunmuş olmaktadır. Bu durumun, ilerleyen dönemlerde sosyal etki analizi yapan STK'ların diğer STK'lardan olumlu yönde ayrışmasına, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasına ve daha büyük ölçekli kaynaklara ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Stratejik plan yapan, planını sistematik bir şekilde sürekli olarak güncelleyen ve bunun yanı sıra yararlanıcı perspektifinden elde ettiği veriler vasıtasıyla sosyal etki analizi yapan STK'ların uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajını elde ederek hayatta kalacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla, SED yapmanın uzun vadede yüksek performans sağlayabilmek için lüks bir yaklaşımdan ziyade bir gereksinim ve zorunluluk olacağı düşünülmekte ve uzun vadeli planlar yapan STK'ların ilgili eğitim, seminer ve konferanslara katılmak yoluyla kurumsal kapasitelerini bu alanda geliştirmeleri önerilmektedir.

Şekil 13. Geleneksel ve Yenilikçi STK'lar



5.1. Sosyal Etki Değerlendirmesine Genel Bir Bakış

STK'ların kalkınmadaki rolü ve yaklaşımı son on beş ile yirmi yılda kökten bir şekilde değişime uğramıştır. STK'lar artık hükümetler tarafından kalkınma sürecine önemli katkı sağlayan birer temel paydaş olarak kabul edilmektedir. 2000'lerin başında, STK'ların 'faydalanıcılar' ile olan ilişkileri ve yakınlıkları nedeniyle toplumsal düzeyde önemli bir etkiye sahip olacağı varsayılmıştır. Bu doğrulanmamış varsayım giderek daha fazla sorgulanmaya başlamış ve son 20 yılda STK'ların toplum üzerindeki sosyal etkisinin değerlendirilmesi konusu ve bunu yapmak için uygun yöntemlere duyulan ihtiyaç ön plana çıkmıştır. STK'ların kurumsal gelişimi ve etki alanının genişliği arttıkça, faaliyetlerin etkisini değerlendirme ihtiyacı da çoğalmıştır. STK'ların bilinirliğinin artması ve buna ek olarak özellikle uluslararası kuruluşlar tarafından oluşturulan fonların çoğalması, STK performansı ve hesap verebilirliği konularında olumlu gelişmelere sebep olmuştur. Dolayısıyla, STK'ların faaliyetlerinin ve kalkınmaya dönük çabalarının sosyal etki değerlendirmesi ile analiz edilmesi büyük önem kazanmıştır.

5.2. Sosyal Etki Tanımları

'Etki değerlendirmesi', kalkınma müdahalelerinden gerçekleşmesi planlanan uzun vadeli ve sürdürülebilir değişikliklerin bir değerlendirmesini tanımlar. Terim, kalkınma topluluğu için nispeten yenidir ancak çevresel etki ve sosyal etki değerlendirmesinde uzun yıllardır kullanılmaktadır. Etki değerlendirmesi genellikle bir projenin veya programın acil hedeflerinin değerlendirilmesi ile karıştırılmaktadır. Aşağıdaki şema çıktıları, sonuçları ve etki arasındaki farkı netleştirmektedir.

Tablo 7. Etki Değerlendirmesi

Ölçme Noktası	Ne Ölçüyor	Göstergeler
Çıktılar	Gösterilen çaba	Faaliyetlerin uygulanması
Sonuçlar	Etkililik ve Verimlilik	Çıktıların Kullanılması ve Faydaların Sürdürülebilir bir Hale Getirilmesi
Etki	Değişim	Kurumun Etkisi Neticesinde Ortaya Çıkan (Olumlu ya da Olumsuz) Değişim

Etki kavramının birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Örneğin etki, 'faydalanıcıların yaşamlarında ve geçim kaynaklarında iyileştirmeler' şeklinde tanımlanabilir (OECD/DAC, 1997). Blankenberg'in (1995) aşağıdaki tanımı özellikle yararlıdır, çünkü etki değerlendirmesini çevreleyen anahtar kavramlarla ilgilidir: 'Sosyal Etki, yararlanıcıların hayatlarında belirli bir müdahalenin getirdiği uzun vadeli ve sürdürülebilir değişikliklerle ilgilidir. Sosyal Etki, bir müdahalenin belirli hedefleriyle veya bir müdahalenin neden olduğu beklenmeyen değişikliklerle ilgili olabilir; bu tür beklenmedik değişiklikler, yararlanıcı gruba ait olmayan kişilerin hayatlarında da meydana gelebilir. Etki, olumlu ya da olumsuz olabilir, ikincisinin farkında olmak eşit derecede önemlidir.' (Blankenberg, 1995.)

Blankenberg'in tanımındaki anahtar kavramlar "bir STK'nın 7-13 yaş aralığındaki öğrencilere yaz aylarında yabancı dil eğitimi sunması" örneği üzerinden detaylandırılacaktır:

- Etki değerlendirmesi, sürdürülebilir değişimle ilgilidir. Bu, proje veya program faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan değişimdir. Örneğin; belirli bir coğrafi bölgede bir STK tarafından sunulan yabancı dil eğitimi öğrencilerin dil becerisi üzerinde olumlu bir etkiye neden olabilir.
- Bu değişiklikler öngörülemez bile olabilir. Örneğin; öğrencilerin yabancı dilde eğitim alması yaz aylarındaki diğer sportif etkinliklerini olumsuz etkilemiş olabilir.
- Bir proje veya programın planlanmış faaliyetler yolu ile ulaşması beklenen hedefleri bulunmaktadır. Yabancı dil eğitimi sonucunda, eğitime katılan her bir öğrencinin başlangıç düzeyinde yabancı dil konuşması amaçlanmış olabilir.
- Diğer projelerle kurulan bilinçli ya da bilinçsiz ilişkiler veya iki farklı projenin katalitik etkisi, yararlanıcılar üzerinde ek değişiklikler meydana getirmiş olabilir. Yazın, bir STK'nın kursuna katılarak başlangıç düzeyinde yabancı dil öğrenen öğrenciler, eğitim-öğretim yılı başladığında daha yüksek ya da daha düşük düzeyde başarı elde edebilirler.
- Etkinin olumsuz da olabileceğini hatırlamak önemlidir. Olumsuz etki, bir faaliyet sonucu ortaya çıkabileceği gibi proje ya da programı yönetenlerin kontrolü dışında kalan koşullardan da kaynaklanabilir. Örneğin; yabancı dil öğrenen öğrencilerin ana dilinde bir gerileme meydana gelebilir.



Yukarıda sıralanan ve sayısı oldukça artırılacak tüm örnekler ışığında sosyal etki değerlendirmesinin oldukça karmaşık ve çok boyutlu olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, önceden belirtildiği üzere STK'lar tarafından sunulan hizmetlerin sosyal etkisi ölçülmediği takdirde faydalanıcılar üzerindeki olası zararların tespit edilerek minimize edilmesi ve faydaların da buna benzer bir şekilde maksimizasyonu mümkün olmamaktadır.

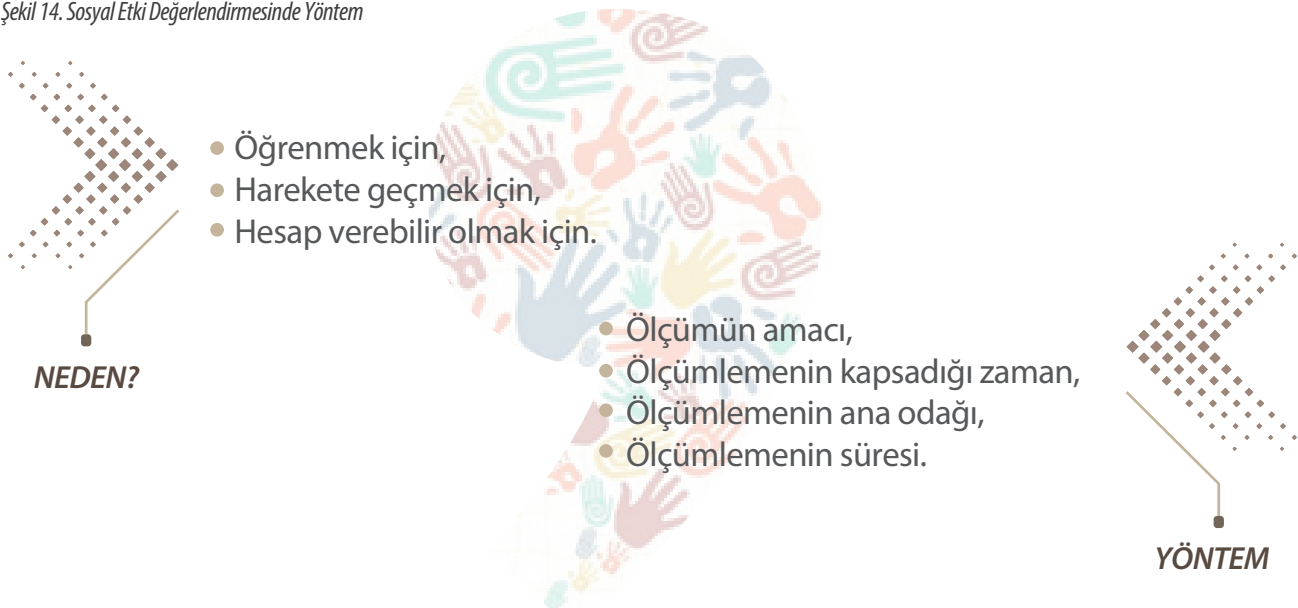
Konunun önemine dair vurguyu netleştirmek adına bir örnek daha vermek gerekirse; ülkemizde yer alan herhangi bir köyde yaşayan çocukların evlerine en yakın konumda bulunan bir köy okulunda eğitimlerine devam ettiklerini ancak bu okulun diğer emsal ilköğretim okullarına nazaran daha yetersiz imkânlarla sahip olduğunu varsayalım. Bu durumu tespit eden bir STK ise öğrencilerin daha mutlu olacağını öngörerek şehir merkezinde yer alan kapasite ve imkânları daha yüksek bir özel okula taşımali eğitim sunma kararı alabilir. Bu durum ise öğrencilerin halihazırda memnun oldukları okul ve öğretmenlerinden ayrılmaları, özel okuldaki öğrenciler ile yaşayabilecekleri sosyoekonomik ve sosyokültürel çatışmalar, ulaşımda geçen uzun zaman vb. olumsuz sonuçlara da neden olabilir. Ayrıca, köy hayatındaki gündelik işlere yardımcı olarak tecrübe kazanmalarını isteyen veliler nezdinde dahi bazı dolaylı olumsuz etkilere neden olabilir. Dolayısıyla, tüm bu sosyal etkilerin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

5.3. Sivil Toplum Sektörü için Önerilen Sosyal Etki Değerlendirmesi Modeli

Etki değerlendirmesi için uygun bir metodolojinin geliştirilmesine ilişkin üç ana zorluk vardır:

- İlk olarak, genellikle bir proje veya programın hedeflerinin değerlendirilmesi ile uzun vadeli etkisinin değerlendirilmesi arasında bir karışıklık vardır.
- İkinci olarak, değerlendirme araçları ve yöntemleri genellikle yeterince geliştirilmemiştir. Bu, veri toplamadan analiz ve sonuçlara kadar kanıt zincirinde zayıflıklara neden olur.
- Üçüncüsü, etkinin niteliksel olarak değerlendirilmesi konusu çok karmaşıktır .

Şekil 14. Sosyal Etki Değerlendirmesinde Yöntem



Etki üzerine bir OECD/DAC araştırması (Kruse ve diğerleri, 1997), STK geliştirme projelerinin ve programlarının etkisi hakkında, 'veri eksikliği ve değerlendirme yöntemlerinin zayıflığı' ile ilgili 'kesin ve güvenilir kanıt' eksikliği olduğu sonucuna varmıştır. STK'lar tarafından yürütülen proje

Nitel araştırma, vakalar arasındaki ilişkileri zengin tasvir ve stratejik karşılaştırma yoluyla açığa çıkarmaya çalışır, böylece nicel çalışmaların doğasında bulunan soyutlamanın üstesinden gelir. (Firestone, 1987).

değerlendirmeleri ele alındığında, yapılanların uygunluğunun herhangi bir analizinden ziyade yürütülen faaliyetlerin tanımlarından oluşan raporlara rastlanılmaktadır. Bu durumun ise STK'ların kısmen olsa dahi SED yapmıyor olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Buna ek olarak uygun değerlendirme metodolojilerinin eksikliği de mevcuttur. Diğer bir neden ise uygun izleme süreçleri ve prosedürlerinin geliştirilmesine ve kullanılmasına yeterince dikkat edilmemiş olmasıdır. Bu, çoğu projenin zaman içinde geliştiği ve değiştiği gerçeğiyle daha da karmaşık hale gelmiş durumdadır. Çünkü, oldukça stabil bir dış çevreye sahip olan ülkelerden ziyade Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, dinamik ve sürekli olarak revize ve regülasyon gereken proje yönetimi ve sosyal etki analizi süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu başlı başına olumsuz bir faktör olmasa da yetersiz

izleme sistemleriyle birleştiğinde bir projenin ilerlemesini ve etkisini izlemeyi neredeyse imkânsız hale getirmiş durumdadır. Bu vizyon belgesinde, literatürdeki birçok SED raporu gözden geçirildikten sonra bir model önerisinde bulunulacaktır.

Etkiyi değerlendirmek için bir yöntem geliştirmenin temel başlangıç noktası, öncelikle niteliksel bir bakış açısına sahip olma ihtiyacıdır. Bu nedenle, nitel ve nicel bir yaklaşım arasında net bir ayrım yapmak önemlidir. Firestone'un tanımı (solda) yararlıdır. Çünkü bir değerlendirmenin kapsamının kullanılacak yöntemleri, bunların uygulanmasını ve değerlendirmeye verilen süreyi tanımladığını gösterir. Değerlendirilen proje veya programın çok büyük olduğu durumlarda, işin tüm alanlarını değerlendirmek gerekli değildir, ancak net bir resim elde etmek için yeterlidir. Bu nedenle, belirli bir konunun analiz edildiği durumlarda spesifik bir değerlendirme bütüncülüğünün sağlanması ve ilgili faaliyetin kapsamının ve yönteminin bilimsel açıdan güvenilir ve geçerli olmasını sağlayacak şekilde dizayn edilmesi önem taşımaktadır.

Planlama

- İdeal olarak, uygun bir izleme sisteminin geliştirilmesi ve kullanılmasının yanı sıra, başlangıçtan itibaren proje veya program tasarımına bir etki değerlendirmesi süreci yürütülmelidir. Diğer bir ifadeyle, yalnızca proje sonunda veri toplamak yerine projenin başlangıcında ve sonunda boylamsal bir şekilde veri toplamının daha rasyonel olacağı önerilmektedir.
- Mevcut durum analizlerinin kullanımında birçok STK ölçüm hatası ile karşılaşmaktadır. Çünkü – yukarıda da değinildiği üzere – stabil verilere nazaran değişken ve sürekli olarak güncel perspektifi oluşturan verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun nedeni, neredeyse tüm STK'ların süreç içerisinde bir projenin yaklaşımını uyarlamak ve değiştirmek zorunda kalmasıdır.

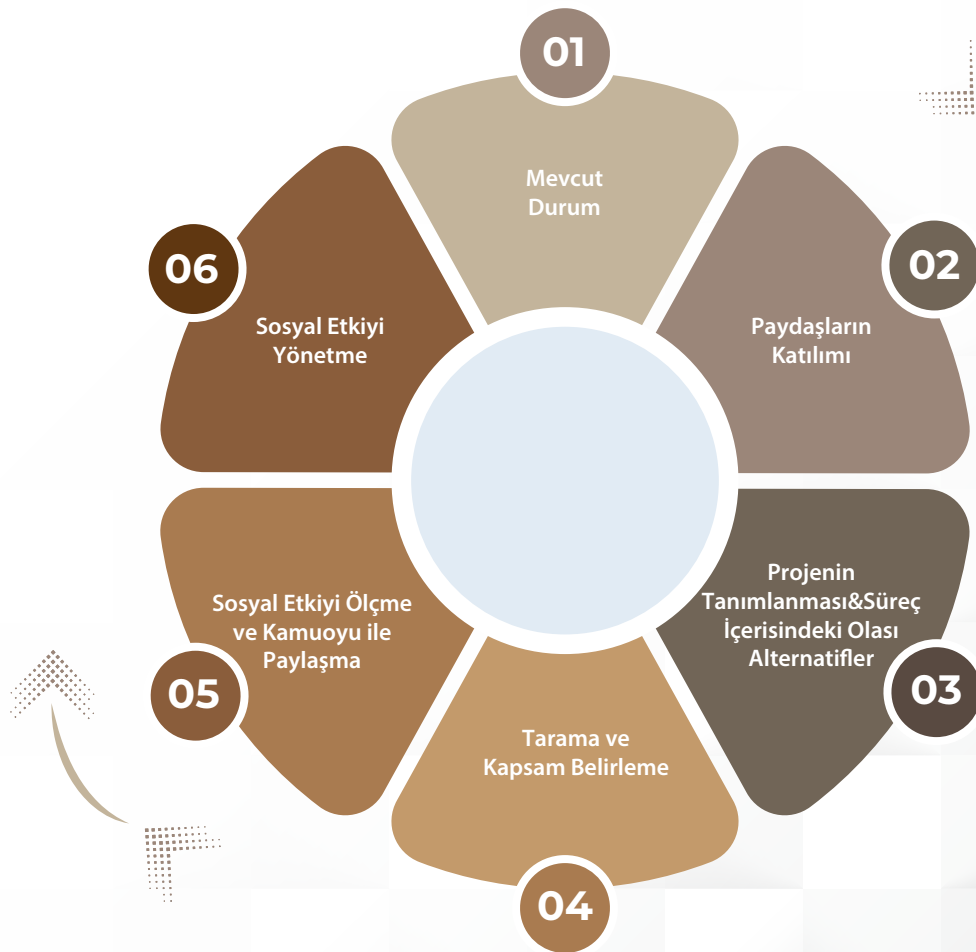
Katılım

- Bir değerlendirmeye farklı paydaşların katılımı, sürecin sahiplenilmesine, sürdürülebilirliğe ve bulguların kullanılmasına katkı sağlaması bakımından önemlidir. Buna ek olarak, değerlendirme ve etki değerlendirme süreçlerinin devam eden geliştirme süreciyle çok bağlantılı olduğu unutulmamalıdır.
- Değerlendirmeyi planlarken, katılım düzeylerinin ne olacağı konusunda tüm paydaşlarla anlaşmak esastır. Bu, araştırma yönteminin tüm projelerde/programlarda benzer şekilde uygulanabilmesini sağlar. 'Katılım Merdiveni' (Save the Children, 1994) gibi kullanılabilecek bir dizi sınıflandırma vardır. Daha basit bir düzeyde, Stephen Biggs (1989) katılımı dört düzeyde tanımlamıştır:
- Öğrenilen önemli bir ders, katılımcı bir yaklaşımın tüm paydaşların katılımını sağlamak için daha fazla zamana ihtiyaç duyduğunu anlatmaktadır. Değerlendirme ziyareti, paydaşların bilgi ve analizleri anlamalarına ve sahiplenmelerine olanak sağlayacak kadar uzun olmalıdır. Ne kadar doğru olursa olsun, sonuçların paydaşlar için inandırıcı olmadığı belirli bir sürenin olduğu açıktır (Patton 1990). Diğer bir ifadeyle, Projenin amacı ve kapsamı ile sosyal etki analizi kavramının ne olduğuna dair anlam bütünlüğüne sahip olunmasının büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

- Tüm paydaşları etki değerlendirmesine tam olarak dahil etmek ne kadar mümkündür? İfade edilen bu soru ile etki değerlendirmesinin yapılacağı örneklem büyüklüğünden ziyade sürece dahil edilecek paydaşların çeşitliliğine dair bir karar verme mekanizmasının geliştirilmesi vurgulanmaktadır. Katılım düzeylerini artırmaya çalışırken ya da etki değerlendirmesini makro düzeyde kullanırken ilgili analize katılım oranında düşüş yaşanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla, örneklem seçiminde optimal (ne çok ne de az) bir paydaş çeşitliliği değerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çocuklara dönük müfredat dışı eğitim programları düzenleyen bir kurumu ele aldığımızda öğrencilerin yanı sıra öğretmenler ve veliler de etki değerlendirmesine dahil edilecek midir? Katılım yalnızca paydaşların benzer veya üzerinde anlaşmaya varılmış hedefleri olduğunda mı mümkündür? Bu nokta, paydaşların değerlendirmelere katılımının önemli miktarda zaman ve taahhüt gerektirdiğini ve hızlı bir şekilde “oluşturulamayacağını” tespit eden ISODEC incelemesinde belirtilmiştir (Kamara ve Roche, 1996: 14).

Önerilen “SED” Modeli’nin temel başlıkları şu şekildedir:

Şekil 15. STK-SED Modeli



Yukarıda sıralanan tüm bu görüşler ışığında 2 ana amaç ve bu amaçların alt başlıkları aşağıdaki şekillerde açıklanmaktadır. Şekilde de görüleceği üzere STİGM'ye ve sivil toplum kuruluşlarına özgü sosyal etki analizi modellerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu durumun, sivil toplum sektörünün şeffaflığı, kurumsallaşma düzeyi ve hesap verebilirliği konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 8. Sosyal Etki Değerlendirmesine İlişkin Amaçlar ve Hedefler



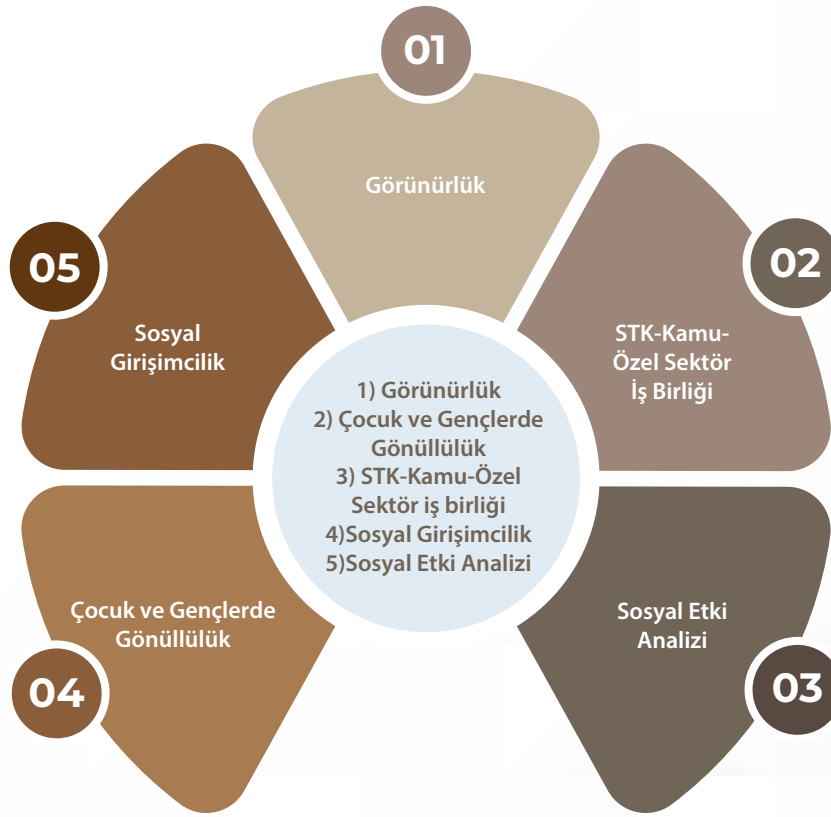
SONUÇ

Görüş ve Öneriler

Beş adet yol gösterici çalışma alanı ve her bir çalışma alanının sonunda ifade edilen stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması halinde olumlu yönde değişmekte ve geliştirmekte olan toplum, vatandaş ve sektör özelliklerine ulaşılacağı öngörülmektedir.

5 tematik alan ve bu alanların birbirleri ile olan döngüsel ilişkileri kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Şekil 16. Tematik Çalışma Alanları



Sunduğu hizmetler ve yürütmekte olduğu faaliyetlerin görünürlüğü konusunda sorun yaşayan her bir piyasa aktörü, yakın ve uzak çevrede iş birliği ve etkileşim içerisinde olabileceği kurumlara dair fırsatları bir şekilde elde edememektedir. Örneğin; eğitim almada sıkıntılar yaşayan çocuklara hizmet sunan bir dernek bu faaliyetlerini görünür kılmadığı ve sunduğu hizmetlere dair bilinirliği artırmadığı takdirde kamu sektörünün en önemli aktörlerinden olan Millî Eğitim Bakanlığı ile ya da eğitim alanında kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yürüten özel sektör işletmeleri ile iş birliği mekanizmaları geliştirmede sorunlar yaşayabilir.

Şekil 17. İş Birliği ve Görünürlük



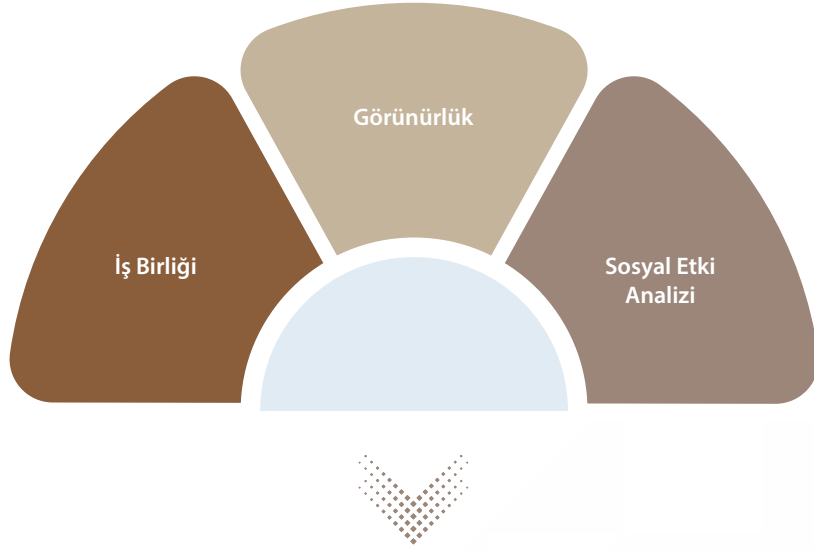
Buna ek olarak; STK'lar görünürlüğü yüksek ve iş birliği mekanizmaları geliştirme konusunda istekli olmasına karşın çocuklar üzerindeki sosyal etkisini ölçmediği takdirde meşruiyetini ispat etme alanında sorunlar yaşayabilir. Diğer bir ifadeyle, fon sağlayıcı özel sektör işletmesi ya da kamu otoritesi karşısında elde ettiği fon karşılığında çocukların hayatı üzerinde ne denli büyük bir sosyal etki yaratacağını ölçmediği takdirde STK'ların sürdürülebilirliği sağlayabilmesi mümkün olmayacaktır.

Şekil 18. Görünürlük, İş Birliği ve Sosyal Etki Analizi



Görünürlük faaliyetlerine önem veren, sağlıklı iş birliği mekanizmaları geliştiren ve yarattığı sosyal etkiyi ölçen bir sektörün (STK) kısa vadede başarıya ulaşması mümkün olup bu başarıyı uzun dönemde sürdürülebilir bir hale getirebilmesi ise ancak çocuk ve gençlerde gönüllülük alanına yatırım yapılması ile mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, çocuk ve gençlerde gönüllülük alanına entelektüel sermaye yatırımı yaparak sektörün ve sektör içerisindeki paydaşların sürdürülebilirliğini sağlamak büyük önem taşımaktadır. Örnek üzerinden hareketle, eğitime ulaşmada sorun yaşayan çocukların ilerleyen dönemlerde gönüllü olarak hizmet sunmasını sağlayacak sürdürülebilir çözümler ve kariyer alanları oluşturulmasının çok boyutlu kalkınma alanına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Şekil 19. Çocuk ve Gençlerde Gönüllülük



Çocuk ve Gençlerde Gönüllülük

Toplumların kalkınmasında ve üretilen katma değerın bir kaldıraç etkisi sunmasında girişimcilerin rolünün çok büyük olduğu yadsınamaz bir gerçek olarak ön plana çıkmaktadır. Sivil toplum sektörünün topyekûn kalkınmasında ve sunulan amaç ve hedeflere ulaşmasında ise nitelikli sosyal girişimcilere ihtiyaç duyulduğu açıktır. Dolayısıyla, 4 ana boyutun sunacağı katma değerin artırılması süreçlerini organize edecek, risk alacak ve toplumsal sorunlara sürdürülebilir ve inovatif çözümler üreterek sosyal değişimler sunacak sosyal girişimcilerin hayati düzeyde önem taşıdığı düşünülmektedir. Sınırlı süreli faaliyetler yürüten, yalnızca bağışlarla ayakta kalabilen konvansiyonel STK'lerden ziyade kar elde eden ve elde ettiği karın büyük bir bölümünü yine sosyal sorunların çözümüne atfeden STK'lara liderlik edecek sosyal girişimciler ile vizyon belgesinin giriş bölümünde sunulan "gaye-i hayal"e ulaşmanın mümkün olacağı düşünülmektedir.

Söz konusu vizyon ışığında sunulan ideal gelecekte ise 3 ana boyut halinde bizleri nasıl bir "toplum/vatandaş", "sektör" ve "kurum"un beklediği aşağıdaki tablolarda ifade edilmektedir.

Uzun vadede sivil topluma ilişkin görünürlük, kamu-STK-özel sektör iş birliği, sosyal etki değerlendirmesi, çocuk ve gençlerde gönüllülük ile sosyal girişimcilik boyutlarına ilişkin amaç ve hedeflere ulaşılması durumunda nasıl bir toplum, sektör ve kuruma sahip olacağımız aşağıdaki tablolarda detaylandırılmaktadır.

Tablo 9. STK'lar ve İdeal Gelecek

Boyut	İdeal Gelecek
1. Toplumsal / Vatandaş	KATILIMCI TOPLUM / VATANDAŞ - Karar alma süreçlerine katılan, örgütlenme becerisi güçlü, etkin sivil toplum. - Girişimci, aktif, her şeyi devletten beklemeyen ve proaktif davranan vatandaş. NİTELİKLİ TOPLUM / VATANDAŞ - Kesin, kararlı, planlı bir şekilde hedefe yürüyen eğitim seviyesi yüksek bir sivil toplum. - Ülke kalkınmasına katkı sağlayan, toplumsal farkındalık oluşturabilen sivil toplum. BİLİNÇLİ TOPLUM / VATANDAŞ - STK'lar ile çalışan, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel sorunlara duyarlı ve bilinçli bireyler, gönüllülük bilinci yüksek ve sorumluluk alan sivil toplum. - Bir kariyer olarak sivil toplumu tercih eden bireyler. - Bireysellikten toplumsallığa geçişi sağlamak için STK'ların etkin farkındalığını topluma hissettirmek ve bu yolla temel insani gereksinimlerin önündeki engelleri kaldırarak daha adil bir topluma ve sivil toplum bilincine ulaşma yolunda ivme kazanmak.



Boyut	İdeal Gelecek
2. Sektörel	BÜYÜYEN SEKTÖR • Şeffaf, hesap verebilir, sürdürülebilir, uzun vadeli gelecek odaklı, geniş kitlelere ulaşabilen STK yapıları. • Toplumsal kalkınmaya önem veren, toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan hızlı ve çözüm üreten bir sektör. İNOVATİF SEKTÖR • Yeniliklere ve teknolojik gereksinimlere açık/bilinçli/takip eden, Teknolojik çağa uyum sağlayan dijital STK'lar. • Sosyal ve toplumsal sorunlara teknoloji tabanlı çözümler üreten sosyal girişimci STK'lar. BAĞIMSIZ SEKTÖR • Yapılan denetimler ve yönlendirmeler ile kendi ayakları üzerinde durabilen bir sivil toplum. • Bağımsız ancak diğer paydaşlar ile etkileşimli sivil toplum: Kamu-STK-Özel sektör iş birlikleri.

Boyut	İdeal Gelecek
3. Kurumsal	STK'LARLA İLETİŞİMİ GÜÇLÜ, GÜVENİLİR VE ŞEFFAF BİR KURUM • Sivil toplum bilincinin yaygınlaştırılması için çalışmalar yapan bir kurum olmak, sivil toplum alanında ihtiyaç duyulan dijital uygulamaların geliştirilmesini sağlamak, dijital uygulamaları mevzuatla uyumlu hale getirmeye devam eden bir STİGM. • Bürokrasinin en aza indirildiği, bürokratik tikanıklıklara hızlı çözüm üreten, kolay, hızlı ve kaliteli, vatandaş memnuniyeti odaklı bir kamu hizmeti sunan STİGM. • Kurum kültürü ve kurum hafızasının olumlu yönlerine yatırım yapan bir STİGM. ÖZGÜN STİGM • Bir marka haline gelerek fark yaratan, ayırt edici özeliğe sahip, iddialı ve ilham verici, özgün ve aidiyet duygusu belirgin, sivil toplum alanında öncü kuruluş olmak. • Faydalanan kitlesini genişletecek görünürlüğe sahip olma konusunda proaktif yaklaşımlar geliştirmek. İNSAN KAYNAĞI GELİŞEN STİGM • Personel devamlılığını sağlayabilecek teşvik edici mekanizmalara sahip bir STİGM.

KAYNAKÇA

- Alkan M. Ö., (1998), "İstanbul'da Sivil Toplum Kurumları" içinde; *Tanzimattan Günümüze İstanbul'da STK'lar*, A. N. Yücekök, İ. Turan, M. Ö. Alkan, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C., Çoban, H. (2005), "Kamu Sektöründe İyi Yönetim İlkeleri" <http://www.canaktan.org/politika/kurum-devyonetimi/aktancoban.pdf> (son erişim tarihi 19.01.2020).
- Arslan, O. (2001). "Kuramsal ve tarihsel aşamalarıyla sivil toplum ve Türkiye gerçeği". Bayrak Yayınları.
- Aslan, G., Araza, A., & Bulut, Ç. (2012). *Sosyal girişimciliğin kavramsal çerçevesi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 69-88.
- Bayhan, V. (2002). *Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Betil, İ. (2010). *Sivil toplum, sosyal sermaye, sosyal girişimcilik. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- Canbolat, İbrahim (2002). "Küresellenen Dünya ve Türkiye", Vipas Yayınları, Bursa.
- Çaha, Ö. (2005). *Sivil Toplumun Türkiye'deki Sorunları*, (Editörler: Selahaddin Bakan, Adnan Küçük ve Ahmet Karadağ), 21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye'de Siyasal Hayat, Aktüel Yayınları, Cilt 2, İstanbul, ss. 689-707.
- ÇAHA, Ömer (2006), "Bir Kez Daha Sivil Toplum", <http://www.siviltoplum.com.tr> (son erişim tarihi 28.01.2020).
- Çaha, Ö. (2007), *Aşkın (Transandantal) Devletten Sivil Topluma*, Plato Film Yayıncılık, İstanbul.
- Çetindamar, D., Tural, E., Titiz, S., & Taluk, Ş. (2010). *Sosyal Dönüşümün Ajanları: Sosyal Girişimciler*.
- Demir, Ö. (2014). *Sivil Toplum Kuruluşları, Sosyal Girişimcilik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sosyal İşletme. ASOS Journal. The Journal of Academic Social Science*, (6), 347-356.
- Dess, G. J. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship" Paper*, Durham. Center for the advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.
- Doğan İ. (2007), "Türkiye'de Çok Partili Dönemde Sivil Toplumun Gelişimi (1945- 2000)", KHKA, Eylül 2007.
- Drucker, Peter (2000), *Yeni Gerçekler*, (çev. Birtane Karanakçı), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Ersoy, H. (2010). *Kültürel çevrenin girişimcilik tercihinin etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 71-77.
- Griffin, W. Ricky, Pustay, W. Michael, "International Business", Prentice-Hall Publishing Company, New Jersey 2001.
- Gündüz, A. Y., & Kaya, M. (2014). "Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerine Üzerine Bir Değerlendirme". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 6(10), 130-169.
- Güneş, İsmail (2004), "Sivil Toplum Kuruluşları", *Son Baskı Sanal Dergi*, 1 (5).
- Hasan, S. (2005). *Social capital and social entrepreneurship in Asia: Analysing the links. Asia Pacific Journal of Public Administration*, 27(1), 1-17.
- İlyas, D. (2007). *Türkiye'de Çok Partili Dönemde Sivil Toplumun Gelişimi (1945-2000)*. KHUKA, Eylül, 83.
- Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Ekonomik Değeri Raporu: Batı Balkanlar ve Türkiye(2015) , Balkan Sivil Toplumu Geliştirme Ağı.

- Keyman, E. F. (2004). Avrupa'da ve Türkiye'de sivil toplum. *Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, (3).
- Keyman, E. F. (2006). Türkiye'de sivil toplumun serüveni: imkansızlıklar içinde bir vaha. *Sivil Toplum Geliştirme Merkezi*.
- Korsgaard, S. (2011), "Opportunity formation in social entrepreneurship", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 5 Iss: 4 pp. 265 – 285.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Nga, J. K. H., Shamuganathan, G. (2010), "The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions", *Journal of Business Ethics*, 95:259–282.
- Özbudun, E. (1999). Türkiye'de Sivil Toplum ve Demokratik Konsolidasyon. *Sivil Toplum, Demokrasi ve İslam Dünyası*, 112-121.
- Özdevecioğlu, M., & Cingöz, A. (2009). Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: Teorik çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 81-95.
- Özer, M. H. (2008). Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 86-97.
- Özkiraz, A., Arslanel, M. N. (2015). Türkiye'de 1945-1960 Döneminde Sivil Toplum Örgütlerinin Varlığı Meselesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 21-42.
- Salipante, P. F. ve Golden-Biddle, K. (1995). Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(1), 3-20.
- Sarıbay, A. Y. (2013). *Demokrasinin Sosyolojisi* (3 b.). Ankara: Sentez.
- Sunar, L. (2018). Türkiye'de İslami Stk'ların kurumsal yapı ve faaliyetlerinin değişimi. *İlke İlim Kültür Eğitim Derneği*. İstanbul.
- Talas, M. (2011). "Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi". *Türklük Bilimi Araştırmaları*, (29), 387-401.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*.
- Toksöz F. (1986), "Dernekler", C.D.T.A., c:2, İletişim Yayınları İstanbul.
- Tosun G. E. (2001a), *Demokratikleşme Perspektifinden Devlet Sivil Toplum İlişkisi (Türkiye Örneği)*, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- Tosun, G. E. (2001b). Türkiye'de Devlet-Sivil Toplum İlişkisi Bağlamında Demokrasinin Pekişmesinin Önündeki Engellere İlişkin Kuramsal ve Pratik Bir Yaklaşım. *Ege Academic Review*, 1(1), 224-243.
- Türkiye'nin Katılım Yönünde İlerlemesine İlişkin Komisyon Düzenli Raporu (2001), Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği.
- Trivedi, C., Stokols, D., (2011), "Social Enterprises and Corporate Enterprises : Fundamental Differences and Defining Features", *Journal of Entrepreneurship*, 20: 1.
- Uluç, A. V. (2013). Türkiye'de sivil toplum ve demokrasi ilişkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 399-418.
- Vergin, N. (2003), *Siyasetin Sosyolojisi*, Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Yücekök, A. N., Turan, İ., & Alkan, M. Ö. (1998). *Tanzimattan günümüze İstanbul'da sivil toplum kuruluşları*. Türkiye Ekonomik Ve Toplumsal Tarih Vakfı.



ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

Hükümet Meydanı No:2 06050 Ulus, Altındağ/ANKARA Tel: 0312 596 44 44

ANKARA 2022



ASBÜ

www.asbu.edu.tr

Hükümet Meydanı No: 2 Ulus/ANKARA

Tel: 0 312 596 44 44

