



SİVİL TOPLUM  
ÖRGÜTLERİ İÇİN  
**YÖNETİŞİM REHBERİ**

**GÜRCAN BANGER**

# Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi

## Hazırlayan

Gürcan Banger

## Editör

Merve Erol

## Düzeltilen

Ruken Alp

## Yayıma Hazırlayan

Gamze Göker

## Grafik Tasarım

Banu Yamak

## Uygulama ve Basım

Odak Ofset Matbaacılık

GMK Bulvarı 32/C Demirtepe, Ankara

Tel: (312) 230 02 49 | Faks: (312) 229 34 33

2011, ANKARA

Bu yayının içeriğinden yazarı sorumludur ve kitabın Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıttığı düşünülmemelidir.





# İÇİNDEKİLER

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ: SİVİL TOPLUM VE SORUNLARI

1.1. Sivil Toplum Nedir? .....	5
1.2. STÖ'lerdeki Sorunlar.....	6
1.3. STÖ'ler ve Demokrasi .....	8
1.4. Örgüt İçi Demokrasi .....	8
1.5. STÖ'lerde Yönetim ve Demokrasi Sorunu .....	9

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. STÖ'LERDE YÖNETİŞİM

2.1. STÖ'lerde Yönetişim.....	12
2.2. STÖ'lerde Yönetişimin İlkeleri .....	14
2.3. STÖ'lerde Yönetişimin Kapsamı .....	15
2.4. STÖ'lerde Yönetişim Stratejileri .....	16

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. STÖ'LERDE YÖNETİŞİMİN KURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

3.1. STÖ'lerde Yönetişim Yapısı.....	19
3.2. STÖ'nün Misyonunun Tanımlanması .....	23
3.3. Örgütsel Vizyonun Geliştirilmesi ve Stratejik Planın Onaylanması.....	23
3.4. STÖ'nün Değerlerinin Geliştirilmesi.....	24
3.5. Profesyonel İdarecinin Seçilmesi, Atanması ve İzlenmesi .....	24
3.6. Saydam Karar Sürecinin Oluşturulması ve Uygulanması .....	24
3.7. Finansal Sürdürülebilirlik ve Kaynak Yaratmaya Katılım .....	25
3.8. Finansal Gözetim.....	25
3.9. STÖ Hizmetlerinin ve Programlarının Kalitesinin Geliştirilmesi.....	26
3.10. Toplum, Devlet ve Kaynak Sağlayıcılarla İyi İlişkiler.....	26
3.11. Yönetim Kurulu Etkinlikleri ve Kurulun Etkililiği .....	27
3.12. Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi.....	28

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. STÖ'LERDE YÖNETİŞİM PERFORMANSINI DENETLEMEK

4.1. STÖ'lerinde Yönetişimi Neden İzlemek ve Değerlendirmek Gerekir? .....	37
4.2. Yönetişimin Özdeğerlendirmesi .....	37
4.2.1. Neyin Değerlendirileceğine Karar Vermek .....	39
4.2.2. Karar Vermeyi ve Kararı Doğrulamayı Sağlayacak Veri Toplamak .....	44
4.2.3. Verileri Değerlendirmek.....	45
4.2.4. Bulguları Raporlamak .....	46
4.2.5. Gerekli Eylemleri Uygulamak .....	47
4.2.6. Gelişmeleri İzlemeye Devam Etmek.....	47

## BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONSÖZ .....	49
KAYNAKÇA .....	51



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ: Sivil Toplum ve Sorunları

Sivil toplum alanı ile ilgili sorunların başlangıç noktası, bu kavram hakkında farklı tanımlar geliştirilmiş olmasıdır. Tarihsel gelişim sürecinde geçirdiği anlam değişimi bir yana, teoride ve pratikte sivil toplum için kullanılan farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Diğer yandan, sivil toplum ifadesine eşdeğer olarak kullanılan başka isimlendirmeler de anlamayı zorlaştırıcı etkiler yapmaktadır. Örneğin sivil toplum örgütü (STÖ), üçüncü sektör kuruluşu, kâr amaçsız kuruluş, gönüllü kuruluş veya hükümet dışı kuruluş gibi ifadeler aynı anlamda kullanıldığı sürece bu karışıklığın daha ileri düzeylere ulaşması mümkündür.

### 1.1. Sivil Toplum Nedir?

Soruyu yeniden soralım: Sivil toplum nedir? Basit olarak söylenirse, sivil toplum, toplumun devlet dışında kalan bölümüdür. Sivil toplum, merkezî otoritenin baskı ve denetiminden bağımsız, kendi başına özerk bir sürecin doğmasını; bu yolla devletin dışında ve devlete rağmen varolabilen bir yapının şekillenmesini sağlayan güçtür.

Sivil toplum alanında vatandaşların yanı sıra dernekler, vakıflar, platformlar ve sosyal ağlar gibi yapılar yer almaktadır. Sivil toplum tanımına bağlı olarak bu alanda yer alan sivil toplum örgütlerinin (STÖ'lerin) şu koşulları sağlaması beklenmektedir:

- Devletten bağımsız olmak,
- Gönüllülük esasına göre örgütlenmek,
- Toplum yararına hareket etmek, "toplumsal iyi"den yana olmak,
- Yönetimin demokratik yollarla belirlenmesi.

Bir başka tanıma göre ise STÖ'lerin şu özellikleri sağlamaları beklenmektedir:

- Örgütlülük,
- Kendi kendini üretme,
- Devletten her alanda ayrışma,
- Bağımsız karar alma süreçlerine sahip olma,
- Şiddete karşı olma,
- Devletin içinde yaşama, ama onunla özdeş olmama, hatta devlete karşı koyabilme,
- Gönüllülüğü temel alma,
- Siyasal topluma dâhil / müdahil olmama.

Yukarıdaki tanımlara ve genel kabul görmüş yaklaşımlara göre şu örgütlenmeler STÖ sayılabilmektedir:

- Dernekler,
- Vakıflar,
- Kulüpler,
- Tüzel kişiliği olmayan düzenli topluluklar,
- İktidar alternatifi olmayan siyasal partiler,
- Platform, inisiyatif, alternatif, girişim, ağ türünde yapılar.

Kimler STÖ değildir? Yasa ile kurulmuş meslek odaları STÖ kapsamında yer almamaktadır. Meslek odaları her ne kadar yönetimlerini seçimle belirleseler, bazı sosyal ve sivil faaliyetleri yönünden STÖ izlenimi verseler de, devletin uzantısı olmaları nedeniyle STÖ olarak kabul görmemekte, baskı ve meslek temelli çıkar grupları olarak kabul edilmektedir.

Ya sendikalar? Sendikaların durumu, meslek odalarına göre biraz daha karışık görünmektedir. 20. yüzyılın son yarısındaki gelişmeler, sendikaları giderek sivil alanın dışına doğru yönlendirmiştir. Bugün sendikalar da sivil toplum tanımı içine dâhil edilememektedir. Küreselleşme ile birlikte işgücünün tanımı ve kompozisyonu, işçi - işveren ilişkilerinin niteliği ve kapsamı, emek - istihdam - üretim alanlarındaki yaklaşım ve anlayışların, hızlı ve köklü değişime uğraması, sendikacılık kavramında değişime neden olmuştur.

Sanayi toplumlarına uygun olan kitlesel üretim mantığı, toplu pazarlık ve sendikacılık düzenini zayıflatmıştır. Sendikalar, mevcut durumdan oluşan sorunlarını aşmak için devletle bütünleşmeye ve kamu kesimine endeksli sendikacılığa yönelmişlerdir. Günümüzde başta meslek odaları olmak üzere sendikalar, bunlarla ilgili federasyonlar ve konfederasyonlar, hareket alanları, sınırlı konuları, temsil modelleri, yasal çerçeveleri ve güncel konuları nedeniyle yarı-resmî örgütler niteliği göstermektedirler. Bu nedenle de STÖ olarak kabul edilmemektedirler.

Dernekler, vakıflar, sivil topluluklar gibi gönüllülük esasına göre örgütlenen kuruluşların devlet-dışı alanlardaki varlıklarının ve etkinliklerinin son derece yetersiz oluşu, Türkiye’de güçlü bir sivil toplumun bulunmadığı konusundaki yargıları desteklemektedir. Sivil toplumdan ve sivil toplum kuruluşlarından söz edildiğinde; akla sivil dernek ve vakıflardan çok, meslek odalarının, işçi ve işveren örgütlerinin üst örgütlenmelerinin ve kamu tabanlı sendikal örgütlerin gelmesi, sivil toplum konusundaki ciddi yanılgıyı ortaya koymaktadır. Bu yanılgının öncülüğünü ise devlet ve medya yapmaktadır.

## 1.2. STÖ’lerdeki Sorunlar

STÖ’lerin sorunları arasında akla ilk gelenler katılım ve kitleselleşme, demokratik kurumsallaşma ve işleyiş, fon / kaynak yaratma, içerik geliştirme, işbirliği geliştirme, iletişim ve görünürlük gibi konular yer almaktadır. Bunlara daha sistemli ve ayrıntılı olarak bakmak gerekir.

STÖ’lerin en ciddi sorunları arasında temsil yetenekleri ile temsildeki meşruiyetleri gelmektedir. STÖ’ler, kendilerini toplumun tamamı ile özdeşleştirmekte çok aceleci ve kolaycı davranmaktadırlar. Halkı kendi doğal üyeleri sayarak daha baştan ciddi bir yanılışın içine düşmektedirler.

Halkı gerçekten temsil edemedikleri gibi, STÖ’lerin toplumla bağlantı kurmakta ciddi sorunları da bulunmaktadır. Halkla yeterli düzeyde bağlantı kurulamamasının sorumlusu olarak yurttaşların kayıtsızlığını görmektedirler. Kendi başarısızlıklarını ise bireylerin olumsuz tutum ve davranışlarına bağlamaktadırlar. STÖ’lerin üye ve gönüllüleri arasında yapılan araştırmalar, sınırlı sayıda üyeye sahip bir STÖ’nün üyelerinin dahi birbirlerini tanımadıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu tür STÖ’lerde karşılıklı güven tesis etmeye ve işbirliği kurmaya dair yapısal sorunlar ortaya çıkmaktadır.

STÖ’lerin başka sosyal oluşumlarla iletişim kurmaya açık ve kapsayıcı bir anlayış temelinde hareket etmeleri gerekmektedir. Başta düşünsel düzlemde olmak üzere kısıtlayıcı bakış açıları, ortak payda ve uzlaşma zemininde yaratıcı çözümler bulmayı ve işbirlikleri kurulmasını önlemektedir.

STÖ’lerde yaşanan ikinci temel sorunu iletişimsizlik ve içe kapalılık olarak tanımlamak mümkündür. Halka, diğer STÖ’lere ve farklı düşüncelere kapalı bir halleri bulunmaktadır. Bu yönleriyle bir STÖ’den çok, katı bir söylemi olan marjinal ideolojik siyasal bir partiyi andırmaktadırlar.

STÖ’ler “görünürlük ve tanıtım”a da yeterince önem vermemektedirler. Görünür olmamalarını, yazılı ve görsel basının ilgisizliğine bağlama alışkanlığı edinmişlerdir. Pek çok STÖ’de, ara sıra basın açıklaması yapmak, görünürlük çalışması olarak anlaşılmaktadır.

Pek çok STÖ, kimliğini, temel amacının ne olduğunu net olarak ortaya koyamamaktadır. Geleceğe ilişkin vizyonları olmadığından, ne yöne yürümleri konusunda bir göstergeye sahip değildirler. Bu nedenle pek çoğu, operasyon / faaliyet yönelimli olmaktan kurtulamamaktadır.

Genel olarak STÖ’lerde söylem, kadro ve birikim açısından bir sivil büyüme anlayışı yoktur. Büyüme ihtiyacı doğru kavranamadığından, sürdürülebilirlik kavramı da yeterince anlaşılmamakta, bir birikim oluşmamakta ve gelişmemektedir. Kurumsallaşmak isteyen STÖ’ler, ya aşırı profesyonelleşmekte ya da başarısızlığa uğrayıp tümüyle amatör kalmaktadır.

STÖ'lerin sorunlu olan yönleri sadece kamu ile kurdukları ilişkiler değildir. STÖ'lerin genel anlamda tüm sosyal aktörlerle ilişkilerinde sorunlar vardır. Ama kamu ile olan informel ilişkileri en sorunlu alanlardan birisini oluşturmaktadır. STÖ'lerin kamu ile olan ilişkilerinin ilk adımı, bu alanda öncelikli imtiyaz aramak biçiminde olmaktadır. STÖ'ler, kamudan elde edebilecekleri ayrıcalıklar ile başarılı çalışmalar yapacakları fikrine saplanmışlardır. İlişkilerin etik ve kuraldışı olma ihtimalini yeterince dikkate almamaktadırlar. Kamu ile bir patronaj ilişkisi içinde olmak, imtiyaz adına gönüllülüğünden taviz vermek ve bu alanda bir haksız rekabet yarışına girmek STÖ'lerin güvenilirliğini zedelerken, örgüt içinde motivasyonu ve katılımı düşürmektedir. Kamudan elde edilen imtiyazlarla büyüyen STÖ'ler, zamanla kendilerini yeniden üretme yeteneğini yitirmektedirler. Kamu imtiyazları yerine stratejik planlama, kaynak yaratma ve kurumsal kapasite geliştirme gibi fonksiyonların geliştirilmesi gerekmektedir.

Bazı STÖ'lerin kendilerini bir devlet kuruluşu gibi gördükleri bilinmektedir. STÖ'ler, kamu ile ortak çalışmalar ve işbirlikleri yapabilmelidir. Ancak bu işbirliğinin tanımlı olması, ayrıca STÖ'nün sivil ve demokratik niteliğine zarar vermemesi gerekmektedir.

Sivil toplum, bir işbirliği ve dayanışma alanı olduğu kadar, bir rekabet alanıdır. Ama bu alandaki rekabetin sağlıklı, nitelikli olması ve başarılı hizmet üretimi üzerine kurgulanması gerekmektedir. Sivil rekabetin, hizmetten ziyade erişilebilir kaynakların paylaşılması üzerine kurulduğu gözlenmektedir. Sivil alanda rekabet temelli başarı, bir STÖ mantığından ziyade, şirket esaslı başarı olarak algılanmaktadır. Sivil toplum alanında başarının tanımı konusunda daha fazla eğitime ve bilinçlenmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

STÖ'lerde geliştirilmiş ve yaygınlaştırılmış bir iş modeli ve iş yapma anlayışı yoktur. Örneğin katılımı artırma, kaynak yaratma, planlama, bütçeleme, izleme ve değerlendirme gibi konular, sivil iş ve örgütlenme konuları olarak kavranmamaktadır.

STÖ'lerde yaratıcı fikirler geliştirilmesi için belli bir yaklaşım da yoktur. Fikir geliştirmeden operasyonlara kadar çeşitli işler yönetim kurulunun uhdesinde kabul edilmektedir. Bu dar anlayış, hem yönetici kurullar hem de STÖ üyeleri tarafından kabul görmüş durumdadır.

İmcece geleneğine sahip bir toplum içinde oluşmasına rağmen STÖ'lerde sivil toplum imcecesi yaklaşımı da gelişebilmiş değildir. STÖ'ler arasında deneyim alışverişi yapılmamaktadır ve bunun yapılması için uygun ortamlar yoktur. Ağ çalışmaları yeterince etkin değildir. STÖ'ler, işbirliği içinde olmak yerine, bireysel başarı arayışı içindedirler.

STÖ'lerde kaynak yaratma, zaman ve insan kaynağı gerektiren önemli bir iş olarak görülmemektedir. Kaynak (para) sıkıntısı öyle bir hal almıştır ki, "para" bir araç olmaktan çıkıp amaç haline gelmiştir. Kaynak yaratma, genel olarak, yönetim kurulunun ve özel olarak başkanın yegâne işi haline gelmiştir.

Kaynak (para) yaratmanın amaç haline gelmesi, sivil toplum alanında hibe peşinde koşan yeni türden bir STÖ yaratılmasına neden olmuştur. Çoğu zaman sivil başarı bir yana bırakılarak alınan hibelerin sayısı ve miktarı, bir başarı ölçütü haline gelmiştir. "Hibe kullanan projecilik" ismiyle yeni bir meslek oluşmuştur. Hibe avcılığı, genel anlamda STÖ'leri misyonlarından uzaklaştıran bir eğilim olarak gelişmiştir. Hibe alabilmek adına kimi STÖ'lerin kimlik ve misyonlarından vazgeçtiği görülmüştür. STÖ'lerin hibe teslimiyetçiliği olmadan da amatör ruhla profesyonel işler yapılabileceğini öğrenmeleri gerekmektedir.

Son yıllarda sivil toplum alanında görülen eğilimlerden biri, bu kuruluşların iş yapma modellerinin ve kadrolarının hızla profesyonelleşmesidir. Bir STÖ'nün kadrosunda profesyonellerin bulunması olağandır. Ama bu kadro, STÖ'nün zorunlu fakat küçük bir yüzdesi olmak durumundadır.



### 1.3. STÖ'ler ve Demokrasi

Otorite temelli bir kültürümüz vardır. Bu içsel otoriter kültür, sosyal yaşamımızın her alanına yansımaktadır. Katılımın ve kitleselleşmenin demokrasiyi geliştireceğini umduğumuz anlarda da "Oligarşinin Tunç Yasası" devreye girmektedir. Pek çok STÖ, hızla bir oligarşiye dönüşmektedir.

Yasal Mevzuat, başta "Dernekler Yasası" ve "Vakıflar Yasası" olmak üzere, sivil toplumun önünde bir engel olarak durmaktadır. Yasama, yargı ve yürütmenin tüm alanlarında devletin, sivil topluma karşı önyargılı ve kuşkucu bakışı hüküm sürmektedir.

Osmanlı'nın sosyal ve ekonomik yaşamın tümüne sahip olmak üzerine kurgulanmış patrimonyal (her şeyin devlete ait olması) yapısı, bir korporatizm (tüm kurumları devletin uzantısı haline getirme) geleneği olan meslek odaları ile devam etmektedir. Devlet, meslek odalarının varlığını engellemeye, sivil toplum alanını kapalı tutmaya çalışmaktadır. Gerek meslek odalarında, gerekse pek çok STÖ'de devletin bu yönetim geleneği sürmektedir.

Tarihimizi incelediğimizde bazı sivil toplum örnekleri bulabiliriz ancak geleneksel yaşamda yurttaşlık anlayışının bulunmaması, kültürel sorunların devamına yol açmaktadır. Askerî-bürokratik bir anlayışla kurulan devlet, sivil toplum alanına yönelik sınırlandırıcı bakış açısını sürdürmektedir.

STÖ kültürümüzün çok önemli bir bölümünü primordial (kan bağı veya etnik bağ gibi ilksel özellikli) bağlar oluşturmaktadır. Sivil toplum alanındaki ihtiyaçların (sivil - sosyal ihtiyaçların) ciddi bir bölümünü hemşehri, şehir, bölge, yöre, inanç, etnisite örgütleri karşılamaktadır. Bazı primordial bağ esaslı örgütler yasaklanmış olmasına rağmen, başka isimler altında inanç / etnisite temelli STÖ'lerin varolduğu görülmektedir. Bu tip örgütler, bir tür ihtiyaç tatmini yarattıklarından, sivil ihtiyaçlarda azalmaya neden olmaktadır. Bu bağlamda ileri sürülebilecek bir diğer tespit de şudur: İş - meyhane - ev, iş - cami - ev, iş - parti - ev, iş - lokal - ev gibi çoğu zaman primordial temelli olan üçlemeler, Türkiye'de sivil toplumun gelişmesinin önünde ciddi engeller olarak durmaktadır. Primordial esaslı örgütlenmeler bir yandan sivil örgütlenme ihtiyacını bastırarak tatmin ederken, diğer yandan üyelerini gettolara hapsederek STÖ'lerin demokratikleşme üzerindeki rollerini olumsuz etkilemektedir.

### 1.4. Örgüt İçi Demokrasi

Türkiye'de STÖ'ler için bir iş modeli geliştirilebilmiş değildir. Sivil toplum örgütleri, çalışmalarını sürdürürken ancak kamudan veya özel sektörden ödünç aldıkları yöntem ve teknikleri kullanmaktadırlar. Bu süreçte özellikle devletin merkezîyetçi geleneği etkin olmaktadır. STÖ'ler için örgüt işleyişine yönelik olarak demokratik iş süreçlerinin tasarlanması gerekmektedir. STÖ'leri kişilerin sultasından kurtarmanın yollarının başında demokratik esaslı kurumsallaşma önemli bir yer tutacaktır.

Eski çağlarda tüm yurttaşların kararlara doğrudan katılımına dayanan yönetim anlayışı, zamanla zorunlu değişime uğrayarak sınırlı katılım ve kısıtlı temsil hakkı veren bir biçim almıştır. Antik çağlarda yurttaş kavramına mülksüz erkekler, kadınlar ve köleler dâhil edilmemekteydi. Böylece gerçek yönetim fonksiyonunu seçilmiş bir siyasal ve / veya profesyonel gruba bırakan sıkıntılı bir temsil sistemi ortaya çıkmıştır.

Bugün temsilî demokrasi sisteminin halkın gerçek ihtiyaçlarını karşılamadığı ortadadır. Çünkü temsilî demokrasi, toplumdaki bireyleri, parlamento / meclis adı verilen ortamda bir araya getirerek doğrudan demokrasinin bir benzerini oluşturmaya çalışmaktadır. Ama böyle bir durumda demokrasinin temel unsuru olan birey, pasif bir konumda kalmaktadır.

Temsilî demokrasi krizini aşabilmek için demokrasi kavramında yeni açılımlar aranmaktadır: Bunlardan birincisi, bireyleri süreçlere doğrudan katmayı hedefleyen katılımcı demokrasi anlayışıdır; ikincisi ise toplulukları hedef alan çoğulcu, çok-kültürcü ve katılımcı demokrasi anlayışıdır.

Bugün itibariyle temsilî demokrasinin sıkıntılarını aşmak için ne küresel ne de ulusal ölçekte gerekli, yeterli ve kolayca uygulanabilir yeni bir modeli yaratabildiğimiz söylenemez. Ama halkı, temsilî demokrasinin süreçlerine, katılımcı ve çoğulcu demokrasi çerçevesine katmak mümkündür. Böylece karma bir sistem oluşturarak temsilî demokrasinin bazı sorunlarını aşma fırsatı doğacaktır.

Katılımcı demokrasi, tüm vatandaşların görüşlerini açıklama hakkına sahip olduğu (ki bu toplumsal platforma "kamusal alan" deniyor) kendi yaşamlarını etkileyen çevresel, ekonomik, sosyal veya siyasal tartışmalara doğrudan katılabildiği, yetki ve sorumluluğun yerel ve bölgesel topluluklarda bulunduğu, bu yetki ve sorumluluğun yalnız zorunlu hallerde daha üst yönetim basamaklarına devredildiği bir sistemi tanımlama yetkinliğine sahiptir.

Katılımcı demokrasi, pasif bir yurttaşlık profili ile gerçekleşemez. Yurttaşların gönüllü, istekli, girişimci ve aktif olmaları beklenir. Katılımcı demokrasinin yönetme felsefesi, yönetim anlayışı üzerine kurulmuştur. Yönetim yaklaşımı yöneten / yönetilen ayrımı üzerine kurulurken, yönetim anlayışı, aktör sayısını artırıp hiyerarşiyi kaldırmayı hedeflemektedir.

Katılımcı demokrasi anlayışını temel alan bir yönetim anlayışı bize neler kazandırır? Bu demokratik model ile seçmenler karar mekanizmalarında yer alır, erk sahibi olur ve kararları etkiler. Yurttaşlar pasiflikten kurtulup harekete geçerek alternatif ve dengeleyici paralel bir güç oluştururlar. Böylece vatandaşların politika karşısında hissettikleri güvensizlik ve politikaya olan ilgisizlikleri aşılabılır, yozlaşmanın önü alınabilir. Katılımcı demokrasi uygulamaları ile halk eğitilir, bilgisi artar ve böylece genel anlamda politik kültür değişir. Çünkü politik kültürde kalıcı değişim daima aşağıdan başlamaktadır.

Katılımcı demokrasi, hem bir karar verme aracı hem de bir iyileştirme sürecidir. Katılımcı demokrasi, halkın sürekli eğitimini, katılımını ve birlikte karar verip iş yapabilesini sağlamaktadır. Katılımcı demokrasi ortamında seçmenlerin politikayı seçim dışında da etkileme olanağı bulunmaktadır. Katılımcı demokratik bir ortam, vatandaşlara ödev ve sorumluluk yüklemekte, yurttaş olmanın gereklerini kavramalarına yardımcı olmaktadır. Bu anlayış, temsilî demokrasinin yarattığı seçen ile seçilen arasındaki mesafeyi ortadan kaldırmakta, politikacılar ile halkın ilişkisinin kesilmesi önlenmektedir. Katılımcı demokrasi, bir çıkmaza girmiş olan temsilî demokrasinin pek çok eksiğini tamamlamakta ve onun aşılmasını sağlayarak demokratik gelişimin önünü açmaktadır. Aktif olmak isteyen vatandaşlara, kendilerine ilişkin kararlara katılma olanağı vermektedir.

## 1.5. STÖ'lerde Yönetim ve Demokrasi Sorunu

Yukarıda özetlenen çerçevede, sivil toplum kuruluşlarının çok sayıdaki sorunu arasında (günümüzdeki etkinlik düzeyleri de dikkate alındığında) yönetim ön plana çıkmaktadır. Sivil toplum alanında yeni bir yönetim anlayışı ve iş modelinin gerekliliğini açığa kavuşturabilmek için STÖ'lerin yönetim sorunlarını bir kez daha sıralamak yararlı olacaktır:

- STÖ'lerin büyük çoğunluğunda yetkin yönetimin vazgeçilmezlerinden olan misyon ve vizyon belirsizdir. Bunları belirlediği düşünülen azınlık içinde ise misyon ve vizyon sadece kâğıt üzerinde mevcuttur ve özümsememiştir.
- İş dünyası açısından sıradanlaşmış ve tartışılmaz ilkelerden biri haline dönüşmüş olan "toplum kalite anlayışı" henüz sivil toplumun gündeminde değildir. STÖ'ler toplum kalite anlayışını içselleştirmekte henüz başarılı olamamışlardır. Toplum kaliteyi bir bürokratik süreç ve "kayıt kuyut eziyeti" olarak anlayan toplumlarda, STÖ'lerin bu durumu yaşıyor olmaları da şaşırtıcı değildir.
- STÖ kurulumu için tüzüğün hazırlanması, yasal başvurunun yapılması ve tüzükte mevcut olan kurulların oluşturulması örgütsel açıdan yeterli sayılmaktadır. Yapısal oluşumun ve örgütlenmenin sürdürülebilir olmasının STÖ'lerin önemli fonksiyonlarından biri olduğu henüz anlaşılma görünmemektedir. Hâlbuki örgütsel yapının, bazı yasal gerekliliklerin ötesinde, ihtiyaca ve günün şartlarına göre değişim ve gelişim göstermesi gerekir .
- STÖ yöneticilerinin önemli bölümü, yaşamlarında herhangi bir alanda yöneticilik yapmadıkları için yönetim (yönetici olmanın gerektirdiği) birikim ve deneyimine sahip değildir. Yöneticilerin organizasyon, işletmecilik, yöneticilik ve STÖ mevzuatı alanlarında ciddi bilgi eksiklikleri bulunmaktadır. Günümüz şartlarında küçük bir derneğin yönetimi için dahi bu konularda bilgi ve deneyime gerek duyulmaktadır. STÖ yöneticiliği, kulaktan dolma bilgilerle ve el yordamıyla başarılı olunabilecek bir düzeyi çoktan geride bırakmıştır.

- STÖ'lerin başarısı, genelde yönetim kurulu başkanının, kimi özel durumlarda ise başkanla birlikte birkaç yetenekli yöneticinin çabasına bağımlı hale gelmiştir. Eğer yönetim kademesinde liderlik ve organizasyon becerilerine sahip bir ya da birkaç kişi varsa, bu durumda başarı (şans eseri ya da tesadüfen de olsa) yakalanabilmektedir.
- Pek çok STÖ'de düzenli ve sistemli olarak yönetim kurulu toplantıları yapılmamaktadır. Özellikle sistemsizlik nedeniyle karar alma mekanizmaları ya yok denecek kadar etkisizdir ya da iyi çalışmamaktadır.
- Ekonomik yönden güçsüz olanlar başta olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının pek çoğunda profesyonel yönetici veya çalışan mevcut değildir. Bu nedenle gönüllü olarak sürdürülen yönetim görevlerinde yapılan işlerin ve bunların sonuçlarının izlenmesi ve raporlanması mümkün olamamaktadır. Bu çerçevede günün önemli bir bölümünde üyelerin, gönüllülerin veya vatandaşların STÖ'ye erişimi mümkün de olmamaktadır.
- STÖ'lerde katılımcı - paylaşımcı yönetim ve iş yapma anlayışı yerleşmemiştir. Bunun olağan sonuçlarından birisi olarak takım çalışması ruhu da bulunmamaktadır. Yapılması gereken işler, çoğunlukla, birkaç yönetici veya gönüllünün üzerine kalmaktadır. Ancak bu durumla çelişen bir şekilde bazı başkan ya da yöneticilerin diğer üye ve gönüllülerin STÖ işlerine dâhil olmalarını engelleyici bir tavır içinde olmaları da ilginçtir.
- Sivil toplum faaliyetlerinin başarılı olması için hedef saptama, karar alma ve işbirliği olarak ifade edilebilecek üç yönetim becerisinde eksiklikler ve zayıflıklar mevcuttur. Dolayısıyla bu üç beceriyle sağlanması beklenen farklılık, yenilik, hız ve çeviklik gibi örgütsel nitelikler de hayata geçirilememektedir.
- STÖ yönetimlerinin genelde stratejik planlama, katılımcı ve çoğulcu yönetim, bütçeleme, nakit akışı düzenleme ve izleme gibi konularda eksiklikleri bulunmaktadır. Bu nedenle STÖ'ler, çoğu zaman pusulasız yol almaya çalışan bir gemi izlenimi vermektedir. Pek çok STÖ'nün kısa veya orta vadede atalet ve verimsizliğe sürüklenmesi veya bir borç batağı içine düşmesi hiç şaşırtıcı değildir.

STÖ'lerin sorunlarının en önemlilerinden birisi de, sivil toplum ruhuna uygun olarak temsilden katılımcılığa geçilememiş olmasıdır. Artık STÖ'lerin bünyesinde de planlama, yürütme, karar ve denetim süreçlerinde iktidar, üye ve gönüllüyü demokratik zeminde bir araya getirme ihtiyacı oluşmuştur. Bu buluşmanın sağlanması adına benimsenen yeni yaklaşımların başında, örgüt içi yönetişimin kurumsallaştırılması gelmektedir.

STÖ'lerde yönetim olarak isimlendirilen hükümet etme fonksiyonu, hiyerarşik biçimde (bir anlamda emir-komuta düzeni içinde) bürokratik yapıya dayalı yönetme anlayışını öne çıkarmaktadır. Diğer yandan, ihtiyaç duyulan çoğulculuk, katılımcılık ve doğrudan demokrasiye yaklaşma sorunu ise örgüt içindeki tüm kesimlerin etkileşimli olarak planlama, yürütme, karar ve denetim süreçlerinde yer alacağı yönetişim yaklaşımı ile aşılabilecektir. Yönetişim fikri, sivil toplum kuruluşlarında iktidar olgusuna çoğulcu, katılımcı ve etkileşimli bir çözüm önermektedir.

Yönetişimle ilgili ayrıntılara geçmeden önce bir noktaya dikkat edilmesi gerekir. Sivil toplum için verilen tanımlara benzer şekilde, yönetişim konusu da farklı sektörlerde farklı tanım ve içeriklerle ele alınmaktadır. Özellikle kamu yönetimi ve özel sektör kuruluşları dikkate alındığında, yönetişimin ortak yarar unsuru, sivil topluma oranla gölgede kalmaktadır. Bir diğer konu ise, kamunun ve özel sektörün yönetişimi politika-dışı bir fonksiyon haline getirmesi, bir başka deyişle yönetişimi teknokratik bir süreç olarak tanımlamaya çalışmasıdır. Bu hatalı algılama, yönetişimin sivil toplum kuruluşları ile ilişkilendirilmesinde de gözlenmektedir. Pek çok yönetişim çalışması, STÖ'lerde yönetişim kavramını sadece yönetim kurulu çalışmalarına indirgeme hatasına düşmektedir. Hâlbuki STÖ'lerde yönetişim, kuruluşun bütün faaliyet alanlarında yaşam tarzını oluşturan temel unsurlardan biri olmak zorundadır.

### 2. STÖ'LERDE YÖNETİŞİM

20. yüzyıl, Sanayi Toplumu'ndan bilgi ve ağ toplumuna, Fordist (bant tipi seri) üretimden esnek üretime, ulus-devletlerden küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden postmodernist düşünceye geçilen bir zaman dilimi olmuştur. Çok yönlü değişim, mevcut yönetim anlayışını meşru ve muktedir kılan koşulları aşındırmıştır. Bu aşındırma sonucunda eski temsil sisteminin meşruiyeti tümüyle ortadan kalkmasa da, yeni arayışların ortaya çıkması mümkün olmuştur. Bu süreçte devlet, artan ve karmaşıklaşan taleplere cevap vermekte zorlanmıştır.

Hızlı değişim ve dönüşüm, insanlar ve topluluklar arasındaki mesafenin belirleyiciliğini ortadan kaldırmıştır. Yeni ilişki ağları gelişmiş, bu gelişen ilişki ağları üzerinde yeni kimlikler oluşmaya başlamıştır. Yurttaşlık kavramında da değişimler gözlemlenmiştir.

Küreselleşme ile birlikte daha etkin, akılcı ve verimli bir idarî yapılanma arayışı başlamıştır. Devletin kararlarını toplumun tüm kesimleriyle birlikte alması istenir olmuştur. Hukukun üstünlüğü, açıklık, saydamlık, sorumluluk, hesap verebilirlik, güvenilirlik ve tutarlılık kavramları ön plana çıkmıştır.

Henüz yeterince bilinmemesine rağmen, bu süreç, "yönetişim" (governance) olarak isimlendirilen bir olguyu gündeme getirmiştir. Konunun netleşmemiş olmasının da etkisiyle yönetim olgusu, lehte ve aleyhte argümanlarla tartışılmaktadır.

Yönetişim, bir ülkede kaynaklar üzerinde denetimi elinde bulunduran otoritenin, bu kaynakları ekonomik ve sosyal gelişme için nasıl kullandığını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapı olarak tanımlanmaktadır. Halkın bu sürece etkin biçimde doğrudan katılımına ise "iyi yönetim" (good governance) ismi verilmektedir.

Yukarıda verilen genel tanım, şirketlerin ortaklarına ve müşterilerine olan sorumluluklarından insan haklarına, yerel yönetimlerden devletin düzenleyici rolüne kadar sosyal yaşamın hemen her alanını ilgilendirmektedir. Özellikle devletin yeniden yapılanması gereğine işaret etmektedir.

Yönetişim ile birlikte devletten beklenenlerin içeriğinde ve biçiminde değişiklik olduğu görülmektedir: Devlet, özel sektör ve toplum; ekonomik ve sosyal refahın artırılması, yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve katılımı sosyal rızanın oluşması için ortak yükümlülükler taşımaktadır.

Sivil toplum alanında yaşanan, siyahtan beyaza kadar farklılaşan tüm tartışmaların yönetim için de tekrarlandığını söyleyerek hata etmiş olmayız. Genelde siyasal söylem düzeyindeki yaklaşımlar, yönetim konusundaki tanım ve beklentilere de yansımaktadır.

Dünyada yönetimi ifade etmek üzere değişik kurumlar tarafından dillendirilmiş tanımlar vardır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), "[Y]önetişim, bir ülkedeki ekonomik, siyasal ve idarî otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesidir. İyi yönetim ise, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalar ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir" demektedir.

Yönetişim, "otorite" ile "yönetilenler" arasındaki sınır ve kısıtların karşılıklı olarak geçirgen hâle gelmesini ifade etmektedir. Kısaca yönetim, otorite ile onun dışında kalanlar arasında kurulan etkileşimli yönetim demektir. Bu kavramı devlet ile halkın, sivil toplum kuruluşlarıyla üyelerinin, şirketlerle çalışanlarının ekonomik işletmelerle müşterilerinin etkileşimine kadar genişletmek mümkündür.

Yönetişim kavramı sosyal literatüre 1992'de Rio de Janeiro'da yapılan dünya zirvesi toplantısıyla girmiştir. Daha sonraki yıllarda konuya ilişkin çok sayıda çalışma yapılmıştır. Kuruluşlar, konuya kendi yaklaşımları ile açıklamalar getirmişlerdir.

Örneğin Dünya Bankası, "Yönetişim, açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin profesyonel bir bürokratik yönetimin, eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin ve kamusal sürece aktif biçimde katılımında bulunan sivil toplum ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder" şeklinde bir açıklamada bulunmuştur.

Dünya Bankası, iyi yönetim için şu faktörlerin öneminden söz etmektedir: Kurallar ve sınırlamalar, halkın sesi ve katılım mekanizmaları, rekabet. Her ne kadar Dünya Bankası küresel sermayenin çeşitli boyutlarda teorisyeni ve uygulama aracı olsa da, yaklaşımlarını dikkatle izlemekte yarar vardır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ise "Yönetişim, bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımını ifade eder" şeklinde bir tanımlama yapmıştır.

Sıralanan bu tanımlara göre iyi yönetim, devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetim, etkin bir sivil toplum, hukukun üstünlüğü, yerinden yönetim, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğu, kalite ve ahlâk, kurullarla sınırlama ilgili bir olgudur. İyi yönetim kavramı ile birlikte anlaşılması öngörülen diğer konular şunlardır: Rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunma yöntemleri, bilgi ve ağ çağına uyumlu siyasal ve ekonomik düzen.

Gelişmiş ülkeler ve küresel sermaye tarafından bakıldığında, yönetim politikaları, önceleri kamu tarafından servis edilen sağlık, enerji, eğitim gibi alanların serbestleşmesi ve piyasanın bir parçası haline getirilmesi olarak düşünülebilir. Ama insan hakları, düşünce özgürlüğü, çevreye toplum tarafından sahip çıkılması, kamusal alanların denetlenmesi ve yurttaşlık bilincinin geliştirilmesi açısından bakıldığında yönetim olgusu, az ve orta derecede gelişmiş ülkelerde farklı bir perspektif sunmaktadır. Bu nedenle yönetim gibi konularda karar verirken ve yargıda bulunurken, kolaycı olmamak gerekir.

Yönetişim konusunda etkin çalışmalar yapan Avrupa Birliği (AB), yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken ilkeleri şöyle sıralamaktadır: Saydamlık, vatandaşlara karşı sorumluluk ve hesap verme yükümlülüğü, katılımcılık, devletin rolünde değişim, adem-i merkezîyetçilik. İyi yönetişimin sağlanması gereken özellikler arasında şunları saymak mümkündür: Yurttaş yönetiminde etkin kılmak, yerel yönetimleri ve adem-i merkezîyeti güçlendirmek, kültürel çoğulculuğa saygıyı ve farklılıklara hoşgörüyü geliştirmek, otoriter yönetim uygulamalarından katılımcı yönetim biçimlerine geçmek, cinsiyetler ve gelir grupları arasındaki farkı kapatmak, sivil toplumun kapasitesini ve yetkinliklerini artırmak, hesap sorulmasını (sayışabilirliği ve sosyal sorumlulukları) sağlamak, kamu yönetiminde açıklığın uygulanmasını sağlamak.

## 2.1. STÖ'de Yönetişim

Yönetişim için yukarıdaki genel çerçeveyi çizdikten sonra, STÖ temelinde kavrama tekrar göz atmak gerekir. STÖ'de yönetim, kuruluşun kaynakları üzerinde denetimi elinde bulunduran otoritenin, bu kaynakları STÖ'nün faaliyetleri için ekonomik ve toplumsal yönlerden nasıl kullandığını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapıdır. STÖ kaynakları, kuruluşun her türlü gelir ve varlıkları ile üyeler ve gönüllülerden oluşmaktadır. STÖ'de kaynakların denetimini elinde bulunduran otorite ise öncelikle yönetim kuruludur.

STÖ'de yönetim, karar alma mekanizmalarını, üye ve gönüllülerin bu sürece katılımlarının yöntem ve tekniklerini içermektedir. Bu tanımlama, sivil toplum kuruluşlarının toplumsal yaşamın her alanına yayılan faaliyetlerini ilgilendirmektedir. Yönetişim süreçlerinde STÖ'nün üyesinden gönüllüsüne, yönetim kurulundan çalışma takımlarına kadar her insanın ortak sorumlulukları vardır.

Yönetişim, bir STÖ'de açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecine ilişkin tüm faaliyet ve işlemlerden sorumlu olan yönetim ile bu süreçlere aktif biçimde katılımında bulunan üye ve gönüllülerin bulunduğu bir düzeni ifade etmektedir. Bu düzende, STÖ'nün kuruluş sözleşmesinden STÖ mevzuatına, ulusal yasalardan uluslararası sözleşmelere kadar her çerçevede hukukun üstünlüğünün genel kabulü bir ön koşuldur. STÖ'de yönetim kavramı ile başta yönetim kurulu, denetim kurulu ve genel kurul olmak üzere STÖ yaşamının (STÖ'nün kuruluş sözleşmesine dâhil olsun veya olmasın) tüm örgütsel yapıları kastedilmektedir.

Yönetişim ve yönetim kavramları arasında bir benzerlik bulunduğu ortadadır. Diğer yandan, hükümet etmek (govern) anlamındaki yönetim kavramı, hiyerarşik nitelikteki (emir-komuta veya üst-ast ilişkisi olan) bir bürokratik yapıyı öngörmektedir.



Yönetişim kavramı ise, yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle üyelik dışında tüzel ilişkisi olmayabilen kişi ve kuruluşların katılımını, dolayısıyla yönetim faaliyetinde yer alabilmelerini ifade etmektedir. Gelişen ve kendini yenileyen sivil toplum anlayışı çerçevesinde bu yönetişimci katılımı geleneksel yönetim süreci ile kısıtlamak yerine, STÖ yaşamının tamamına yayılacak biçimde kavramak ve uygulamak gerekir.

Bir topluluğun yönetiminden söz edebilmek için öncelikle bu topluluğun mevcudiyeti gerekmektedir. Bu bağlamda bir STÖ topluluğu, üyeler, gönüllüler ve çalışanlardan oluşmaktadır. Yönetim erki bu topluluğa dâhil olan tüm bireyleri etkilemektedir. Diğer yandan, yönetim kavramının varolabilmesi için otorite anlamında erki kullanacak bir güç gerekmektedir. Bu güç, meşruiyetini STÖ'nün kuruluş sözleşmesinden ve onu kullanacak olanları özgür seçimle belirleyen genel kuruldan almaktadır. Son olarak, yönetim, erki, ulaşmayı hedeflediği bir amaç için kullanılmalıdır, STÖ'nün kuruluş sözleşmesi (örneğin dernek tüzüğü), vizyonu ve misyonu bu amacı açıklamaktadır. STÖ'nün üyeleri, gönüllüleri ve çalışanları, seçimle gelmiş yönetim kurulu ve sözleşmede belirlenmiş ve misyon / vizyon ile tanımlanmış ana amaç, sivil toplum kuruluşunda yönetim meşruiyetinin gereklerini tamamlamaktadır.

Geleneksel ast - üst ilişkisine dayalı olan yönetim anlayışından, yönetişim yaşamına geçmenin sağlayacağı faydalar arasında şu ögeler üzerinde önemle durmak gerekir:

- Üye ile gönüllüyü, yönetim ve denetim süreçlerinde etkin kılmak,
- Yerindenliği (adem-i merkezîyetçiliği) güçlendirmek,
- Kültürel çoğulculuğa saygıyı ve farklılıklara karşı hoşgörü geliştirmek,
- Farklı olanı zenginlik olarak benimsemek,
- Otoriter yönetim uygulamalarından katılımcı yönetim biçimlerine geçmek,
- STÖ'lerde her türlü ayrımcılığa karşı önlemler geliştirmek,
- Engellenmiş kesimler ile diğerleri arasındaki farkı kapatmak,
- Sivil toplumun ve STÖ'lerin kapasitesini artırmak,
- Hesap sorulabilirliği gerçekleştirmek,
- Yönetim faaliyetlerinde açıklığı ve saydamlığı sağlamak.

Yönetim kavramından daha geniş bir yayılıma sahip olan yönetişim ise üç düzeyde yoğunlaşmaktadır:

- Yönetim ile üye veya gönüllü olan kişilerle STÖ bünyesinde oluşturulmuş (kurul, komisyon gibi) örgütsel yapıların ilişkileri; üye ve gönüllülerin yönetim süreçlerine katılımları,
- Üye ve gönüllülerin kuruluş sözleşmesi dışında oluşturulmuş (kurul, komisyon gibi) örgütsel yapılarla ilişkileri; üye ve gönüllülerin STÖ yaşamına (faaliyetlerine) katılımları,
- STÖ'nün başta yönetim kurulu olmak üzere her türden örgütsel yapılarının diğer STÖ'ler, kamu birimleri veya özel sektörle ilişkileri; üye ve gönüllülerle STÖ'nün tüm örgütsel yapılarının STÖ dışındaki sosyal yaşama katılımları.

Üye ve gönüllülerin (ve STÖ'de ihtiyaçlar veya talepler doğrultusunda oluşturulan örgütsel yapıların) yönetim kurulu tarafından yönetimin ortakları olarak görülmesi, demokratik katılım ve sorumluluk paylaşımı açılarından yaşamsal önemdedir. Diğer yandan sivil toplum kuruluşu, yönetim ve denetim kurulları ile genel kurul dışında başkaca (kurul, komisyon gibi) örgütsel yapılar oluşturularak üye ve gönüllülerin her alanda daha fazla katılımını sağlamalıdır. Örnek olması açısından fon yaratma kurulu, tanıtım ve görünürlük komisyonu, festival hazırlama grubu veya gönüllü kazanma projesi ekibi gibi örgütsel yapılardan söz etmek mümkündür. Üye ve gönüllülerle sözü edilen bu örgütsel yapılar arasındaki ilişkiler de (demokratik ve katılımcı bir biçimde işletilmesi açısından) STÖ yönetişiminin vazgeçilmez bir parçasıdır. Son olarak, üye ve gönüllülerin sivil ağlarda yer almaları, çeşitli ortamlarda STÖ'yü temsil etmeleri veya başka örgütlerle ortak çalışmalarda yer almaları, STÖ yönetişimi kavramının farklı bir boyutunu oluşturmaktadır.

## 2.2. STÖ'lerde Yönetişimin İlkeleri

Bir STÖ'de yönetim çerçevesinde üye ve gönüllülerle yöneticiler arasında yakın ve etkin iletişim varolduğunda çatışma eğilimi yerini uzlaşmaya bırakmaktadır. İyi işleyen bir STÖ'de üyeler kendi temsilcilerini seçebilmeli, onlara yönetim erkini kullanma hakkını denetim koşuluyla vermeli, yönetim kurulu ile yakın ve etkin ilişkiler çerçevesinde örgütsel kararlara katılabilmeli, yöneticilerin erki kötü amaçlı kullanmaları durumunda onları denetleyebilmelidir. Üyelerin denetim faaliyetleri, yöneticilerin karar ve eylemlerinin hukuka uygunluğunun kontrolünü de içermelidir.

Yönetişimin etkili biçimde işletilmesi, vatandaşların sivil toplum kuruluşlarına karşı güvenini artıracak ve onları üye veya gönüllü olarak katılım yönünde teşvik edecektir. Başarılı yönetim uygulamaları için yönlendirici, destekleyici, muktedir kılan, yatay, saydam, hesap vermeye ve demokratik denetime açık, tabana dayalı, gücünü üye ve gönüllülerden alan katılımcı politikalar ve faaliyetlerle donanmış bir düzen ve örgütsel yapı gerekmektedir. Bu yapılaşmanın gerçekleştirilmesi ise bazı ilkelerin yaşama geçirilmesine bağlıdır. Birincil önemdeki yönetim ilkelerini şöyle sıralamak mümkündür:

- Katılımcılık,
- Hukukun üstünlüğü,
- Saydamlık,
- Cevap verebilirlik,
- Uzlaşma arayışı istekliliği,
- Eşitlik ve adalet,
- Etkililik ve verimlilik,
- Hesap verebilirlik, sayılabilirlik,
- Stratejik vizyon mevcudiyeti.

Katılımcılık ilkesi ile üyelerin sadece seçimlerde oy kullanmasının yetersizliği ifade edilmektedir. Üye ve gönüllülerin STÖ yaşamının hemen her aşamasında yönetim ve denetim süreçlerinde yer alması arzu edilmektedir.

Hukukun üstünlüğü ilkesi ise, STÖ'nün kuruluş sözleşmesinden ilgili yasal mevzuata, uluslararası sözleşmelerden yaşamın sürdürülebilirliğine ilişkin hak ve özgürlüklere kadar yaygın bir alanı kapsamaktadır. Bu çerçevede STÖ bünyesinde bireyin hak ve özgürlüklerinin korunup geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Saydamlık, yönetim işlemlerinin üye ve gönüllülere açık olması, yönetimde saydamlığın sağlanması, —kurul ve komisyon gibi— örgütsel yapıların çalışmalarına katılımın sağlanması ve yönetim dili ile iş modelinin yalın olması anlamına gelmektedir. Yönetim faaliyetlerinin kapalı kapılar ardında gerçekleşmesi, bazı karar ve uygulamaların kayırmaya ve usûlsüzlüğe açık olması, faaliyetlerin planlanmasının dar bir çevrede gerçekleştirilmesi ve eksik veya karmaşık tanımlamalar, saydamlık ihtiyacını doğuran nedenler arasında bulunmaktadır.

Cevap verebilirlik ilkesi, seçilerek yönetim görevlerinde yer alanların, üye ve gönüllüleri dinlemeleri, onların bilgi ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermeleri gereğini ifade etmektedir. STÖ yöneticisi, bir seçilmiş olarak cevap vermeye hazır, duyarlı ve aynı zamanda üyelerin ihtiyaç ve isteklerini anlayabilen ve öngörebilen bir yapıda olmalıdır. STÖ'de cevap verme ilkesi, üyeler yanında gönüllüleri ve o STÖ'nün paydaşı olan diğer bireyleri de içine alacak biçimde geliştirilip genişletilmelidir.

Uzlaşma arayışı ilkesi, öncelikle aynı STÖ çatısı altında, aynı misyon ve vizyon çerçevesinde olsa da farklı görüşlere sahip yurttaşlar bulunabileceğini kabul etmektedir. Diğer yandan, farklılıkların korunması gerektiği düşüncesi ile birlikte bu durumun çatışma yoluyla değil, uzlaşma yönelimiyle çözülmesi gerektiğini öngörmektedir. Bu nedenle yönetim anlayışını benimsemiş bir sivil toplulukta farklı düşünceler ve yaklaşımlar ifade edilebilmeli, ama sonuçta, uzlaşma yol, yöntem ve tekniklerinin denenmesi ile ulaşılmalıdır. Uzlaşma arayışı ilkesi, aynı zamanda, uzlaşmayı sağlamak üzere gerekli bilgi birikimi ve deneyimin mevcudiyeti ile uygun metodoloji kullanımını gerekli kılmaktadır.

Eşitlik ve adalet ilkesi, yönetişimin herkese eşit olanaklar sunan, aynı zamanda eşdeğer düzeyde hak ve sorumluluklar yükleyen ve bir ortak hedef etrafında birleştiren yönüne işaret etmektedir. STÖ'nün kurumsal olarak tüm üyelere eşit düzeyde, belli standartları sağlamış olarak ve beklentileri karşılayacak kalitede hizmet, fırsat ve imkân sunması, yönetim felsefesinin vazgeçilmez unsurlarındandır. Özellikle ayrımcılığa uğramış veya değişik nedenlerle engellenmiş bireyler açısından bu ilke daha fazla önem taşımaktadır.

Etkililik ve verimlilik ilkesi, öncelikle STÖ'nün tüm kaynaklarından kuruluşun amaçları yönünde etkili ve verimli olarak yararlanılması anlayışını öngörmektedir. Bu ilke, STÖ'nün bir bütün olarak sonuca ulaşmada göstereceği başarıyı kaynaklardan yararlanmayla eşdeğer görmektedir. Bu çerçevede uzun dönem vizyonuna özen gösterilmesi, kaynakların etkili ve verimli kullanımı, bilişim ve iletişim teknolojilerinden yararlanma, üye ve gönüllülerin kaygılarına karşı duyarlı ve bilinçli olma, sorunların ve sıkıntıların dile getirebildiği ve çözüm arandığı kamusal alanın yaratılması gibi konuların altı çizilmektedir.

Hesap verebilirlik (sayışabilirlik, demokratik sorumluluk) ilkesi, STÖ'de seçilmiş yöneticilere tanımlanmış görevleri yerine getirmeleri ve bunları gerçekleştirirken yapacakları faaliyetlerde bazı kural ve standartlara uymaları konusunda sorumluluklar yüklemektedir. Hesap verebilirliğin bir başka boyutu ise, STÖ yönetimindeki seçilmişler için tüm üyelere hizmet etme ve üyelerin beklentilerine cevap verme gerekliliği getirmesidir. Hesap verebilirlik, yönetimde bulunmanın verdiği gücün STÖ ve toplum yararı doğrultusunda kullanımını güvence altına almanın temel yoludur. Bu ilke sayesinde kimin kime karşı, ne için hesap verebilir kılındığı konusu açıklığa kavuşmaktadır. Hesap verebilirlik, tüzel raporlama mekanizmaları ve ombudsman (kamusal denetçi) esaslı görev yapan dış denetim kuruluşları ile güçlendirilmektedir.

Stratejik vizyon kavramı, bir bütün olarak STÖ'nün örgütsel yapısında ve tek tek yöneticilerinde, yönetim ve insanî gelişim konusunda tarihsel, kültürel ve sosyal tabana dayanan uzun dönemli, geniş açılı bir anlayışın mevcudiyetini ifade etmektedir. STÖ'nün faaliyetleri, tüm alt birimlerinin çalışmalarını da içerecek biçimde uzun dönemli misyon ve vizyona dayalı bir stratejik planlamanın (hatta katılımcı stratejik planlamanın) üzerine kurulmalıdır.

Bir STÖ'de yönetim süreçlerinin tam ve doğru biçimde işlemesi için yukarıda sayılan ilkelere ek olarak şu unsurların da özümsemesi önerilmektedir:

- Yerindenlik (adem-i merkeziyetçilik) ilkesi (yetki ve kaynak kullanımının mümkün olan en alt düzeyde gerçekleştirilmesi),
- Meşruiyet ilkesi,
- Liyakate dayalı insan kaynakları yönetimi,
- Toplam kalite yönetimi,
- Önlemlilik ilkesi (sorunu yüzeysel olarak geçiştirmek yerine sorunun kaynağını ortadan kaldırmayı hedefleyen anlayış),
- Karşılıklı güven ve güvenilirlik ilkesi,
- Tutarlılık ilkesi,
- Akılcılık (rasyonalite) ilkesi,
- Denetlenebilirlik ilkesi,
- Yönetimin kolaylaştırıcı, düzenleyici ve koordine edici olması ilkesi,
- Esnek ve çevik yönetim ilkesi.

### 2.3. STÖ'lerde Yönetişimin Kapsamı

Yönetişim kavramı, kökeni itibarıyla, kapsadığı devlet, özel sektör ve sivil toplum alanındaki STÖ'lerin tümünün aralarında eşitlik ilkesi bulunduğunu öngörmektedir. STÖ ölçeğine indirildiği takdirde bu yorumlama, STÖ'nün seçilmiş yöneticileri (yönetim kurulu), onları seçen üyeler (genel kurul), tüzel denetleyiciler (denetim kurulu) ve gönüllüler ile STÖ'nün kendi dışındaki paydaşları arasındaki ilişkiler şeklinde görünmektedir. Dolayısıyla geleneksel yönetim anlayışında varolan emir-komuta ya da ast-üst ilişkisi, tüm iç ve dış paydaşların yatay (aralarında hiyerarşi olmayan) ilişkisine dönüşmektedir. Paydaş-

lar arası ilişkinin tam anlamıyla yatay bir düzene geçememesi, Dernekler Yasası gibi mevzuat nedeniyle yönetim kurulunun ve başkanın yasal olarak sorumlu tutulmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle, yönetim sayesinde iç paydaşlarla yatay ilişki (katılımcılık ilişkisi) kurulabilirken, devlet açısından sorumluluk büyük ölçüde yöneticilerde kalmaya devam etmektedir. Bu sıkıntının aşılması ise büyük ölçüde kamu yönetiminde yönetim anlayışının gelişimi ile ilgili olmaktadır.

Yukarıda çizdiğimiz çerçevede STÖ'de yönetim olgusuna baktığımızda,

- Yönetimin yönetim kavramına göre çok daha geniş bir alanı kapsadığı,
- Yönetimin karşılıklı güven ve katılımcılık esasında ortak amaçlara yönelik olarak yetki, sorumluluk ve kaynak paylaşımını öngördüğü,
- Yönetim anlayışında STÖ yönetim kurulunun, erki kullanan bir otorite olmaktan çıkarak kolaylaştırıcı, düzenleyici ve koordine edici bir konuma geçtiği,
- Yönetim şemsiyesi altında STÖ'nün kendisinin bir ağ yapıya dönüştüğü,
- Merkezî planlama (stratejik planlama ve bütçeleme) anlayışının yerini katılımcı stratejik planlama ve bütçelemeye devrettiği gözlenmektedir.

Yukarıda anlatılanların kanıtladığı olgulardan bir tanesi, genel olarak yönetimin ve STÖ'de yönetim olgusunun sınırlarının çok net biçimde tanımlanmasının (en azından henüz) mümkün olmadığı yönündedir. Yönetimin mevcut sınırları ancak yasal mevzuatın getirdiği kısıtlamalara indirgenebilmektedir. Bu anlamda, gerek mevcut yasal durum çerçevesinde, gerekse sivil toplumla ilgili mevcut yasaların geliştirildiği bir ortamda STÖ'lerde yönetim alanında sağlanabilecek çok fazla yenilik olduğunu söylemek kehanet sayılmaz.

Diğer yandan, sivil toplum yaşamının en önemli yönlerinden birisi, deneyimin ve başarı öykülerinin, özgün toplumsal şartlara bağlı olarak sivil ve yerel ortamlarda geliştirilmesidir. Dolayısıyla her STÖ'nün önünde duran ödevlerden diğeri, kendi yönetim yol, yöntem ve tekniklerini geliştirerek bu alanda teorik ve uygulamalı katkılar sunabilmesidir.

## 2.4. STÖ'lerde Yönetim Stratejileri

Yönetim kavramının ortaya çıkışındaki ana fikir, temsilî demokrasinin yurttaşların ve toplumların yeni taleplerini karşılamakta yaşadığı zorluklardır. STÖ'lerdeki yönetim ihtiyacı da, kuruluşu oluşturan üye ve gönüllülerle, bu STÖ'den beklentileri olan paydaşların istek ve beklentilerinin geleneksel yönetim anlayışı ile karşılanamaması krizinden kaynaklanmaktadır. STÖ'de yönetim, tüm kesimlerin görüş ve düşüncelerinin, yönetim ve denetim süreçlerine yansımaları ve katılımı için bulunduğumuz aşamada uygun bir çözüm sunmaktadır.

Yönetimin bir STÖ'de varolması, kalıcılığı ve sürdürülebilirliği bir dizi strateji çerçevesinde gerçekleşmektedir:

- Yönetim, öncelikle (Sanayi Toplumu devletinin geliştirmiş olduğu) geleneksel yönetim anlayışına bir meydan okumadır. Bu yönüyle yönetim, kamuda ve özel sektörde gözlenen klasik yönetim modeline karşı çıkmakta, yurttaşların katılım özlemi temelinde bu anlayışın meşruiyetini yitirdiğini kanıtlamakta, yepyeni yaklaşımlarla yeni kurumlar ve kavramlar önermektedir. Yönetim kavramı ile birlikte öngörülen yeni anlayışta bir STÖ'deki (hatta STÖ dışındaki) tüm paydaşların mümkün olan mekanizmalar aracılığı ile STÖ yaşamına, karar, yönetim ve denetim süreçlerine katılımı istenmektedir. Yönetim anlayışı ile STÖ, bir hiyerarşik sistem olmaktan çıkarak katılımcılık, paydaşlık ve işbirliği düzenine dönüşmektedir.
- Yönetim stratejilerinden bir diğeri, kaynaklara, çalışma alanına ve faaliyetlere ilişkin sorumlulukların yeniden dağılımı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede STÖ'de başta yönetim kurulu olmak üzere tüm örgütsel unsurlar arasındaki denge farklı biçimde yeniden oluşmaktadır. Bu yeni dağılım ve denge ile STÖ yönetiminin bir siyasal iktidar mücadelesi nesnesi olmaktan çıkması, STÖ yaşamının örgütün amaçları yönünde ortak akla ve sivil imeceye dönmesi beklenmektedir.

- STÖ'nün bir bütün olarak toplu biçimde faaliyette bulunabilmesi için, STÖ'yü oluşturan kurullar, üyeler ve gönüllülerin birlikte hareket etmesi gerekir. Hedeflere ulaşmak için kaynaklar, yetkinlikler ve yetenekler paylaşılmalı, örgütün amaçlarına ulaşmak için görüşme ve uzlaşma ortamları yaratılmalıdır. İhtiyaç duyulan başarı düzeyi, geleneksel yönetimin ast-üst düzeni içinde gerçekleştirilemez. Değişen birey ile birlikte örgüt yapısı, içerik belirleme tarzı, örgütün iş yapma modeli ve örgüt içi ilişkiler sistemi de yeniden düzenlenmek zorundadır. Bu yönüyle yönetişimin örgütü yeniden biçimlendirici bir yönü bulunmaktadır. Bu olguya örgütü oluşturan tarafların güç bağımlılığı adını vermek mümkündür.
- 20. yüzyılın sonu ile birlikte başlayan ve sosyal aktörlerin (bilişim ve iletişim teknolojilerinin de katkılarıyla) daha dinamik hale geldikleri döneme (başka isimler de kullanılmakla birlikte) "Ağ Çağı" adı verilmektedir. Yönetişim ortamında ortaklık ve işbirliği faaliyetleri, kendini yönetebilen (otonom) ağlara dönüşmektedir. Benzer eğilimleri, bir STÖ içindeki kurullarda, proje gruplarında veya çalışma takımlarında da görmek mümkündür. Bu görünüm ile STÖ, başka platform ve ağlar içinde yer alırken, diğer yandan kendisi de yönetişim şartları altında bir ağ gibi davranmaktadır.
- Yönetişim, bir faaliyetin yerine getirilmesi için yönetim kurulunun emir-komuta yaptırımını gerektirmeyen bir kapasite kullanımı anlayışını yerleştirmektedir. Bu şartlarda yöneticiler, STÖ içi yapılara doğru yönlendirme, danışmanlık, liderlik ve kolaylaştırıcılık yapabilmek için yeni araç, yöntem ve tekniklere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yönüyle yönetişim, STÖ'deki iş modelinin takım çantasında da değişikliğe neden olmaktadır. Bu yeni takım çantası, geçmişte olduğu gibi kamudan veya özel sektörden kopyalanan metodoloji ile değil, tümüyle sivil toplumun ruhuna uygun bir anlayışla yeniden üretilecektir. Örneğin STÖ'lerin planlama ve bütçeleme ihtiyaçlarını gidermek için kullandıkları stratejik planlama ve bütçeleme anlayışının yerini katılımcı stratejik planlama ve katılımcı bütçeleme yöntemleri alacaktır.

Yukarıda da sözü edildiği gibi, yönetişim anlayışının STÖ içinde yer bulmasına ilişkin stratejiler, aynı zamanda yönetim fonksiyonunu ve yönetim görevlerini de değiştirecektir. Geleneksel yönetim anlayışında üst-ast ilişkisi şeklinde olan yönetim fonksiyonu, yönetişim şartları altında kolaylaştırıcılık, liderlik, koordinasyon, işbirliği, yönlendirme, bütünleştirme ve düzenleme mekanizmaları şeklinde vücut bulacaktır.

Dünya deneyimi, devleti, özel sektörü ve sivil toplum kuruluşlarını içine alacak biçimde toplumsal ölçekte geliştirilen yönetişim örneklerinde dört farklı model bulunduğunu göstermektedir:

- 1) Yerellik teması ile piyasa yönetimi modeli,
- 2) Katılımcılık teması ile katılımcı yönetim modeli,
- 3) Esneklik ve takım esaslı çalışma temalı esnek yönetim modeli,
- 4) Yeniden yapılanma temalı yeniden düzenlenmiş yönetim modeli.

Sivil toplumun ilkesel özellikleri nedeniyle bir STÖ'de uygulanması gereken yönetişim modeli, bu dört modelin uyumlulaştırılmış bir sentezi olacaktır: Evrensel bir bakış açısıyla yerelliği ve yerindenliği öne alan, katılımcı, esnek ve yeniden yapılandırıcı... Bu özellikler, STÖ'nün iç işleyişinde geçerli olduğu gibi, dış paydaşlarla ilişki ve işbirliğinde de geçerli olacaktır.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. STÖ'LERDE YÖNETİŞİMİN KURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

STÖ olarak kısaltılan sivil toplum örgütleri, kâr amaçlı olmayan ve hükümet-dışı kuruluşları ifade etmektedir. Tüzel kişiliğe sahip olanların yanı sıra, kolektif olarak toplumsal iyiden yana çalışmalar yapan topluluk tabanlı birlikler ve gruplar da bu tanım içerisinde ele alınabilmektedir. Kâr amaçlı olmayan kuruluşlar, hükümet dışı organizasyonlar, yardım kuruluşları, gönüllü örgütler genel anlamda STÖ tanımı içinde yer almaktadırlar.

Bir STÖ'nün yasal niteliği, ilgili ülkenin ve devletin yasal mevzuatı ile yakından ilgilidir. Örneğin Türkiye'de STÖ'nün yasal durumunu belirleyen mevzuat kapsamında yer alan bazı temel unsurlar olarak şunları saymak mümkündür:

- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası,
- 5253 Sayılı Dernekler Kanunu,
- 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu,
- Dernekler Yönetmeliği,
- 5737 Sayılı Vakıflar Kanunu,
- Vakıflar Yönetmeliği,
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu.

Diğer yandan, yardım ve başış toplamadan devletin hangi koşullarda STÖ'lere yardım yapacağına, ülkede uluslararası STÖ'lerin kurulmasından STÖ'lerle ilgili olarak hizmet verecek kamu birimlerinin yapılanmasına kadar 2860 Sayılı Yardım Toplama Kanunu, 1606 Sayılı Bazı Derneklerin ve Kuruluşların Vergiden Muaf Tutulmasına Dair Kanun, 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu, 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu gibi pek çok farklı başka mevzuat bulunmaktadır.

#### 3.1. STÖ'lerde Yönetişim Yapısı

Yönetişim (ya da, kimi literatürde söylendiği gibi, iyi yönetişim), STÖ kaynaklarının doğru kullanımı ile (kuruluşun yerleşik değerlerine bağlı kalınarak) örgütün misyonuna ulaşmak üzere gücün ve otoritenin kullanımıdır. Yönetişimin sağladığı yönlendirme ve görüş açısı sayesinde STÖ nereye gittiğini bilir; ilerlemeyi izler; üye ve gönüllülerle paydaşların çıkarlarını korur; kamusal alanda topluma, hak sahiplerine ve destekçilere karşı saydam, eşitlikçi ve toplumsal yarara dayalı biçimde konumlanır.

Yasal açıdan bakıldığında, dernek, vakıf, kooperatif gibi bir STÖ bünyesinde yönetişim işleyişinin kurulması, öncelikle sivil toplumun örgütlenmesini belirleyen mevzuat ile ilgilidir. Bu konuda dikkati çeken ilk örgütsel yapı yönetim kuruldur; bu nedenle STÖ'de yönetişim olgusu, kolaycı biçimde STÖ'deki üye, gönüllü ve çalışma gruplarının (kurulların, komisyonların ve komitelerin) yönetim kurulu ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır. Bazı STÖ'lerde yönetim kurulu dışında bir icra kurulu (veya yürütme kurulu), bazı STÖ'lerde de profesyonel çalışanlar (örneğin bir genel müdür) mevcut bulunmakta, bu kurul ve kişiler de yönetişimin yapı ve işleyişinden etkilenmektedir. Yönetişim bağlamında yönetimden veya yöneticilerden söz edildiğinde, genelde yönetim kurulundan (bir vakıf olduğunda ise mütevelli heyetinden) söz edilmektedir. Yönetim kurulu yapısına farklı örgütlerde icra komitesi ya da yönetim konseyi gibi isimler de verilmektedir.

Eğer STÖ'de bütünleşik bir yönetişim yaklaşımından söz edilmesi gerekirse, yönetişim olgusuna sadece iç katılımcıların yönetim kurulu ile ilişkisi şeklinde değil, aynı zamanda üyeler, gönüllüler ve değişik amaçla oluşturulmuş, ama kuruluş sözleşmesinde (örneğin tüzükte) öngörülmemiş olabilen gruplardan oluşan bir bütün olarak bakmak gerekmektedir.

## STÖ'de Yönetim Kurulu

- STÖ yönetim kurulu, uzlaşma ile kararlar alan kolektif bir oluşumdur; öyle ki, bir bütün olarak tek tek bireylerin toplamından büyüktür.
- STÖ yönetim kurulu, yetkinlikleri olan bireylerin seçilerek oluşturduğu, ama kendisi uzman olmayan bir gruptur.
- Yönetim kurulu, STÖ için anahtar niteliğine sahip yönetim aracıdır.

Yönetim kurulu, seçilmiş üye ve gönüllülerden oluşan bir gruptur; kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesi, kalıcı ve sürdürülebilir olması için kılavuzluk yapmak üzere güç, kaynak ve yetki kullanmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini herhangi bir ücret veya yarar karşılığı olmadan gönüllü olarak yaparlar; bu yönleriyle profesyonel idarecilerden ayrılmaktadırlar. Yönetim kurulu üyelerinin ücretli olmaması (hizmetleri karşılığında herhangi bir yarar sağlamamaları), örgütün sağlıklı ve sürdürülebilir işleyişi konusunda bağımsız düşüncelere sahip olmalarına ve özgürce karar verebilmelerine katkı sunar.

Ücretli çalışanlara sahip olabilecek ekonomik güçteki STÖ'lerde yönetim kurulunun yürütmeye (icraya) ilişkin bazı görevleri bir profesyonel idareciye (örneğin bir genel müdüre) havale edilebilmektedir. Bu durumda yönetim kurulu bir icra organı olmaktan çıkarak stratejik kararlar veren ve örgütün yönünü çizen bir kurula dönüşmektedir. Bu durumda yönetim kurulu ve genel müdür farklı, ama birbirini tamamlayan fonksiyonlara sahip olmaktadır. Yönetim kurulu ile genel müdürün birlikte sorunsuz, etkili ve verimli çalışabilmeleri için rollerin ve sorumlulukların açık ve net biçimde tanımlanması gerekmektedir. Karar yetkisinin yönetim kurulunda, icranın ise genel müdürde olması ile yürütme ve karar (yasama) görevleri birbirinden ayrılarak daha güçlü bir yapı ve denge oluşturulabilmelidir. Doğru ve zamanında bilgilendirilen yönetim kurulunun sağlıklı politikalarının ışığı altında yürütme de daha nitelikli bir işleyişe olanak tanıyabilecektir.

STÖ'lerin işleyişini çerçeveleyen yasal mevzuatın yanında, her STÖ'nün kendi iç tüzük ve yönergeleri gibi belgeleri hazırlamak, o kuruluşta yönetişimin nasıl gerçekleşeceğine dair belirlemeler yapmak gerekir. Bir başka deyişle, STÖ'de yönetişimin kalıcı ve sürdürülebilir olması için o örgütün kendi belgelerinde yönetişimin varlığına, işleyişine, kalıcılığına ve sürdürülebilirliğine ilişkin bilgiler yer almalıdır. Genelde görevlendirilmiş bir komisyon tarafından hazırlanan ve yönetim kurulunun görüşünden geçen yönetişim belgeleri, son karar noktası olan genel kurul tarafından onaylanmaktadır.

## YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA BİÇİMLERİ

Geleneksel model	Yeni yaklaşım
Yönetim sorunları tanımlar, seçenekleri bulur ve çözüm yollarını belirler.	Kurul ve idareciler sorun çıkaran konuları keşfeder, beraber gündem oluşturur ve sorunları birlikte çözerler.
Yönetim kurulu politikayı belirler, idareciler ise uygular. Sınırlar kesin olarak çizilmiştir.	Yönetim kurulu ve idareciler politikaları ve uygulamaları birlikte yürütürler. Sınırlar ve kapılar açıktır.
Komiteler, yönetim fonksiyonlarına paralel olarak kurulur. Ama iş, kalıcı yapının ve yönetim kurulunun üzerindedir. Üyeler komisyonlarda görev alırlar.	Kurulun yapısı, kurumun stratejik önceliklerini yansıtır. Öncelik esnekliktedir. Üyeler fonksiyonel olarak kesişen dallarda faaliyet gösterirler.
Kurul toplantıları yapılacak işlere göre belirlenir. Protokol genelde değişmez. Vurgu, bilgi ve raporların aktarımı üzerindedir.	Kurul toplantıları hedeflere göre belirlenir. Protokol duruma göre değişir. İçerik öndedir. Katılım ve etkililiğe vurgu yapılır.
Kurul bir yıldızlar geçididir. Deneyim ve statü sahibi kişiler kurula seçilir.	Kurula beceri, bilgi birikimi ve deneyim dikkate alınarak takım üyesi olarak çalışabilenler alınır.

STÖ'de yönetişimi kuran ve işletecek olan çerçeve belgelerin karar ve yürütme görevlerinin yönetim kurulu ve diğer organlar arasında ne şekilde dağıtıldığına, yetki sınırlamalarına, kaynak kullanımına ve sorumluluklara açıklık ve kesinlik getirmesi beklenmektedir. Bir STÖ'de yönetişimin varolabilmesi ve işleyebilmesi için ilk şart, STÖ yaşamında sosyal ve malî sorumlulukların (demokratik sorumluluğun, sayılabilirliğin ve denetlenebilirliğin) kurulmuş olmasıdır.

STÖ'ler genelde toplumsal bir amaca (nedene, iyiye) hizmet etmek için kurulmuşlardır. Toplumun değişik kesimlerinden maddî destek almalarının veya diğer kuruluşlar tarafından desteklenmelerinin altında bu neden yatar. Siyasal ayrımcılık ve kayırmacılık gibi nedenler dışında, devlet tarafından vergi muafiyeti ya da kamudan fonlanma benzeri ayrıcalık veya bağı-şıklıklar sağlanmasının nedeni de aynıdır. Pek çok ülkede STÖ'lerin kamu tarafından yasal kayıt altında tutulması için öne sürülen gerekçelerin temelinde bu ve benzeri nedenlerin bulunduğu ifade edilmektedir. STÖ'ler, devlete karşı sorumlulukla-rını ve misyonlarının gereğini yerine getirmek üzere yaptıkları faaliyetlerinin denetlenebilirliğini yönetim kurulu aracılığı ile gerçekleştirmektedirler.

#### **Başarıyla Çalışan Kurulun Dört Dayanağı**

- Amacın açıkça belirlenmesi,
- Etkili yönetim kültürü,
- Hesapların yasal mevzuata ve iç kurallara uygun işletilmesi ve kayıt altına alınması,
- Üye, gönüllü ve paydaşlar arasında uyumluluğa özen gösterilmesi; devlet ve kaynak sağlayıcılarla sağlıklı ve ahlâklı ilişkiler kurulması.

Bir STÖ'nün varlığını, misyonunu, amaçlarını ve işleyişini (ki bunlar genelde tüzükte yer alır) ortaya koyan bilgiler şunlardır:

- Kurucuların isim, meslek ve adresleri,
- Yönetim kurulunu oluşturanların isim, meslek ve adresleri,
- Kuruluşun ismi,
- STÖ'nün yasal konumu (dernek, vakıf, kooperatif vb.),
- STÖ'nün kuruluş tarihi,
- STÖ'nün kuruluş nedeni ve amaçları,
- STÖ'nün varlıkları,
- STÖ'nün yönetsel organları (genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu, ombudsman danışma kurulu ve diğer örgütsel yapılar),
- Örgütün fesih nedenleri ve yöntemleri.

Bu bilgilerin yer aldığı belge (örneğin tüzük) ile STÖ üyelerinin hak ve sorumlulukları, yönetim kurulunun görevleri, genel kurulun işleyişi ve STÖ içi yaşamı ilgilendiren diğer konular kamuoyu ile paylaşılmış olmaktadır. Kuruluş belgesi sıklıkla değişmez. Bu belgede belirtilmemiş olan hususlardaki ihtiyaçlar, yönetim kurulunun çıkaracağı yönetmelik ve yönergelerle karşılanmaktadır. Tüzük benzeri kuruluş belgelerinin değişimi için genel kurulun onayı gerekmektedir.

STÖ'nün yönetim kurulu, yönetim konusunda dört önemli role sahiptir. Yönetim kurulu, bu rollerin gereklerini yerine getirirken genel müdür gibi (yönetim-dışı ama yönetim tarafından atanmış) üst düzey idarecilerden de destek almaktadır. Yönetim kurulunun yönetim rolleri şunlardır:

- 1) STÖ'nün yönünü belirlemek,
- 2) STÖ'nün etkililiğini ve verimliliğini sağlamak, buna yönelik olarak destek bulmak, bu yönde uzak görüş oluşturmak,
- 3) Dış kurum, kuruluş ve kişilerle (dış paydaşlarla) iyi ilişkiler kurmak,
- 4) Başta yönetim kurulu olmak üzere STÖ'de mevcut bulunan tüm kurul, komite ve komisyonların sağlıklı, etkili, verimli ve sonuca yönelik çalışmasını sağlamak.

**YÖNETİM KURULUNUN ve İDARECİLERİN ROLLERİ ve SORUMLULUKLARI**

Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	İdarecilerin Sorumlulukları
<b>ROL 1: STÖ'nün Yönünü Belirlemek</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• STÖ'nün misyonunu tanımlar,</li><li>• Kurumsal vizyon ve stratejileri geliştirir, stratejik planı onaylar,</li><li>• Kurumsal değerlere uyulması ve bunların geliştirilmesi için çaba gösterir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Misyon ve vizyonun tanımlanmasına ve yaygınlaştırılmasına katılır,</li><li>• Stratejik planın hazırlanması organizasyonunu gerçekleştirir ve planın yapımına katılır,</li><li>• Stratejik plana dayalı olarak yıllık operasyonel planı (faaliyet planını) geliştirir,</li><li>• Günlük eylemlerde kurumsal değerlere uyulması ve bunların geliştirilmesi için çaba gösterir,</li><li>• Yönetim kurulunun karar ve onayına sunulmak üzere politikalar hazırlar, rehberlik çalışmaları yapar.</li></ul>
<b>ROL 2: STÖ'nün etkililiğini ve verimliliğini sağlamak; buna yönelik olarak destek sağlamak; bu yönlü uzak görüşü oluşturmak</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Genel müdürü işe alır, destekler ve değerlendirir,</li><li>• Saydam karar üretme sürecine destek verir,</li><li>• Finansal sürdürülebilirliği güvence altına alır, kaynak yaratma çalışmalarına katılır,</li><li>• Finansal gözetmenlik ve danışmanlık yapar,</li><li>• Hizmetlerin, faaliyetlerin ve programların kalitesini artırmaya çalışır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Genel müdürün işe alınmasında idarî destek sağlar,</li><li>• Saydam karar üretme sürecini uygular,</li><li>• Kaynak yaratma işlemlerine liderlik yapar, ilgili faaliyetleri düzenler ve uygular,</li><li>• Sorumlu finansal idarecilik yapar, yönetim kurulu ile kaynak sağlayıcılara güncel ve güvenilir finansal verileri aktarır,</li><li>• Bütçeleri yönetim kuruluna teklif eder,</li><li>• Yeni proje geliştirme ve uygulama sürecinde yönetim kurulu ile birlikte doğrudan çalışır,</li><li>• Kalite güvence sistemlerini geliştirir ve uygular, hizmetlerin kalitesi konusunda yönetim kuruluna güvenilir bilgi aktarır.</li></ul>
<b>ROL 3: Dış kurum, kuruluş ve kişilerle (dış paydaşlarla) iyi ilişkiler kurmak</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dış kurum, kuruluş ve paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirir, hükümet ve kaynak sağlayıcılarla sağlıklı ilişkiler sağlar, gerekli durumlarda STÖ'yü kamuoyunda temsil eder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dış ilişkileri kurar; kamuoyunda STÖ'yü temsil eder;</li><li>• Yönetim kurulunun kamuoyu ile ilişkilerinde idarî ve lojistik destek sağlar.</li></ul>
<b>ROL 4: Başta yönetim kurulu olmak üzere STÖ'de mevcut bulunan tüm kurul, komite ve komisyonların sağlıklı, etkili, verimli ve sonuca yönelik çalışmasını sağlamak</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim kurulu etkinliklerini idare eder, kurulun etkililiğini geliştirir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim kurulu etkinlikleri için idarî destek sağlar,</li><li>• Bilgilerin yönetim kurulu üyelerine iletilmesini kolaylaştırır;</li><li>• Yönetim kurulu etkinlikleri konusunda kurulun bilgili olabilmesi için sekreterlik görevlerinde yardımcı olur.</li></ul>



### 3.2. STÖ'nün Misyonunun Tanımlanması

Örgütün misyonunun tanımlanması, STÖ yönetim kurulunun sorumlu olduğu görevlerden birisidir. Misyonun hazırlanması ile STÖ'nün varlık nedeni, ne iş yaptığı ve yararlanıcılarının kimler olduğu açıkça belirlenmiş olur. Misyon, kuruluşun her faaliyetini anlamlandırmak ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına odaklanabilmek için yönetim kurulu, idareciler, çalışan personel, üyeler ve gönüllüler tarafından STÖ yaşamı süreçlerinde kullanılmaktadır. STÖ'nün hedeflerini ve stratejilerini belirleyebilmesi için misyon, anahtar rol oynamaktadır.

Misyon cümlesi, kuruluşun tipini, ana amacını ve değerlerini ifade eden genel bir cümledir. Temel olarak "Biz neden varız?", "Ne yapıyoruz?" ve "Yararlanıcılarımız kimlerdir?" gibi önemli soruların cevaplarını vermektedir. STÖ'nün misyonunu okuyan bir kişi, o kuruluşun varlık nedeni, amaçları ve hitap ettiği kesimler konusunda (başlangıç olarak) yeterli bilgiye sahip olmaktadır.

### 3.3. Örgütsel Vizyonun Geliştirilmesi ve Stratejik Planın Onaylanması

Yönetim kurulu, STÖ'nün hizmet vermesi gereken kişilere ve kendi tabanına (üyelerine, gönüllülerine ve gelecekte bünyesine katılması muhtemel kişilere) erişimi sağlamak için gerekli girişimciliği güvence altına almak zorundadır. Stratejik plan, hedeflere ulaşmak, amaçları gerçekleştirmek ve misyonun gereklerini başarmak üzere gelecekteki 2 - 5 yıl için STÖ'nün yönünü belirlemektedir.

STÖ'de YÖNETİŞİM		
DIŞ	Hesap verebilirlik ⇔	Stratejik yönetim ↓
İÇ	Gözetim ↑	⇐ Politika geliştirme
Kısa dönem		Uzun dönem

Planlama sürecinin STÖ'nün geleceğini vizyoner bir bakışla görerek başlaması birincil önemdedir. STÖ'nün vizyonu, o kuruluşun varoluş nedeninden ve misyonundan farklıdır. Vizyon, arzulanan geleceği tasvir eder ve bu geleceği elde etmek için yapılacak çalışmayla ilgili alanı yaratır.

STÖ'de YÖNETİŞİM		
Uyumluluk rolleri		
Performans rolleri		
DIŞ	Hesap verebilirlik sağlama: <ul style="list-style-type: none"><li>• Paydaşlara raporlama,</li><li>• Yasal mevzuata uyum,</li><li>• Denetim raporlarına özen gösterme.</li></ul>	Strateji formülasyonu: <ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik analiz,</li><li>• Strateji geliştirme,</li><li>• Yön belirleme.</li></ul>
İÇ	Gözetmenlik ve izleme: <ul style="list-style-type: none"><li>• Genel müdürün performansını izleme,</li><li>• İş sonuçlarını izleme,</li><li>• Yasal mevzuata uyum,</li><li>• Bütçeyi izleme ve denetleme.</li></ul>	Politika geliştirme: <ul style="list-style-type: none"><li>• Bütçeleri onaylama,</li><li>• Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemini geliştirme,</li><li>• Kurumsal kültürü yaratma ve geliştirme.</li></ul>
Geçmiş ve şimdi yönelimi		Gelecek yönelimi

Katılımcı bir sürecin sonucu olarak üretilen vizyon, sadece bir kişinin ya da dar bir grubun ürettiğine göre çok daha güçlüdür, çünkü insanlar kendi ürettikleri bir belgeyi desteklemede daha istekli davranmaktadırlar. İyi yönetim kurulları, paylaşılmış bir vizyon üretme yönünde bir tutum sergilemekte, bu yönlü liderlik yapmaktadırlar.

Yönetim Kurulu,

- Stratejik planın geliştirilmesinde idareci ekibe yardımcı olur,
- Plana gerekli girdileri sağlar,
- STÖ'nün stratejik amaçlarına ve planın hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere yıllık faaliyet planlarını onaylar,
- Planın ilerleyişini izler.

Stratejik planlama sürecinde yönetim kurulu üyeleri, STÖ'nün uzak ve yakın çevresinde yer alan unsurlara ilişkin verileri sağlamada ve analiz etmede yardımcı olmalıdır. Gene bu çerçevede devletin sosyal ve ekonomik politikalarının izlenmesi, STÖ'nün yararlanıcı ve paydaşlarının ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yeni kaynak sağlama fırsatlarının gözlenmesi, yönetim kurulu üyelerinin görevleri arasındadır. Bu konulardaki bilgiler, STÖ'nün stratejik amaçlarının belirlenmesinde, stratejilerin oluşturulmasında ve misyonu yerine getirmek üzere programlar oluşturulmasında son derece önemlidir. STÖ yönetim kurulu, kuruluşun stratejik planına son onayı vermeli, ardından uygulama sürecini yakından izlemelidir.

### 3.4. STÖ'nün Değerlerinin Geliştirilmesi

STÖ'nün değerleri, kuruluşun tercihlerine ve kararlarına kılavuzluk yapmaktadır. Bu değerler, STÖ'nün üye ve gönüllüleriyle dış paydaşlarına nasıl hizmet vereceğini belirleyen ilkeler arasında yer almaktadır. Gene bu değerler aracılığı ile personelin STÖ süreçlerinde desteklenmesi, paydaşlarla nasıl çalışılacağı ve misyonu gerçekleştirmek üzere "toplumsal iyi" için ne türden çalışmalar yapılacağı konuları yön bulmaktadır.

STÖ'nün değerleri kimi örneklerde yazılı olarak sergilenmekte, diğer yandan bazı kuruluşlarda bu değerler üyelerin, gönüllülerin ve personelin zihinlerinde ve yüreklerinde taşınmaktadır. STÖ'nün değerlerinin açıklıkla ortaya konulması, yönetim kurulunun görevleri arasında yer alır. Bu değerlerin tüm kurul üyeleri ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. tüm kurul üyeleri ve personel tarafından bu değerlerin iyice benimsenmesi sağlanmalıdır. STÖ'nün değerleri, STÖ'nün dalgı ve zor olabilen yaşamında deniz feneri görevini yerine getirmektedir. Özetle, örgütün değerleri, başta yönetim kurulu ve personel olmak üzere tüm örgütsel yapıların nasıl çalışmaları gerektiği konusunda aydınlatıcı olmalıdır. Bu değerlerin canlı ve diri kalması, diğer yandan sürdürülen faaliyetlerle birlikte geliştirilmesi öncelikle yönetim kurulunun görevidir.

Özendiren, gayrete getiren pozitif değerlerin var edilmesini ve uygulanmak üzere tanıtılmasını sağlayan yönetim kurulları, öncelikle üyelerin, gönüllülerin ve personelin saygısını kazanmaktadır. Bu yaklaşımdan paydaşlar ve kamuoyu da olumlu etkilenmektedir. STÖ faaliyetleri içinde yöneticilerin ve liderlerin olumlu sözleri ve doğru eylemleri ile örgütün değerleri yaşamsal canlılık ve sosyal kabul bulmaktadır. İyi kurullar, geliştirdikleri bu değerlerle yaşarlar, örgütsel tercihlerini bu değerlere uyumlu yaparlar, kararlarını bu değerlerin belirlediği yönde verirler.

### 3.5. Profesyonel İdarecinin Seçilmesi, Atanması ve İzlenmesi

Genel müdür, genel koordinatör veya genel sekreter gibi isimlerle anılan profesyonel idareci, STÖ'nün günlük operasyonlarını yönetmek ve kuruluşun stratejilerinin gereklerinin yerine getirilmesini idare etmekle görevlidir. Yönetim kurulunun kararları (bundan sonra da genel müdür olarak anılmaya devam edilecek olan) profesyonel idareci tarafından yerine getirilmektedir.

Pek çok örgütte personelin işe alınması, göreve yerleştirilmesi, personel kadrosunun yönetilmesi genel müdür tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetim kurulunun görüş ve onayına sunulmak üzere politika ve prosedür taslaklarının hazırlanması, genel müdürün görevleri arasındadır. Yönetim kurulu tarafından onaylanan bütçeye uygun olarak harcamaların yapılması da genel müdürün yetki ve sorumluluğundadır.

### 3.6. Saydam Karar Sürecinin Oluşturulması ve Uygulanması

Yönetişim anlayışı, STÖ'de karar süreçlerinin açık ve saydam olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle örgütün her aşamasındaki karar yapıları iyi tanımlı olmalı ve bu yapılanmaya uygun davranılmalıdır. Yönetim kurulu, STÖ'nün tedarik zinciri

sisteminden sorumludur; bu çerçevede neyin, hangi koşullarda, nasıl alınıp satıldığı uygun biçimde yönetilmeli, denetlenmeli ve onaylanmalıdır. Bir örnek uygulama olarak, STÖ'nün alımları, tutarlara göre dilimlere ayrılabilir; saymana, genel müdüre ve yönetim kuruluna alım tutarı yetki aralıkları belirlenebilir. Açık politikalar, prosedürler ve yetki kullanma sınırları öncelikle sağlıklı iç denetimin varlığını sağlayacak, böylece yönetişimin STÖ'de kök salması için gerekli zeminin bir bölümü hazır hale gelecektir.

### 3.7. Finansal Sürdürülebilirlik ve Kaynak Yaratmaya Katılım

Finansal sürdürülebilirliği sağlamak için yönetim kurulu, genel müdür ve sayman (profesyonel muhasip) ile ortak çalışmaktadır. Bu işbirliğinin amacı, periyodik finansal analizleri gerçekleştirmek, STÖ'nün finansal yapısını sağlıklı tutmak ve kuruluşun hizmetlerini kaliteli ve maliyete duyarlı tarzda verebilmektir. Su, elektrik, telefon gibi giderlerin incelenmesi ve mümkünse bunlardan tasarruf yapılması yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Kullanılmayan (bina, teçhizat, mobilya gibi) altyapı ya da personel olup olmaması ve bunların ne biçimde değerlendirilmesi gerektiği de yönetim kurulunun sorumlu olduğu görevler arasındadır.

Finansal girdisi olmayan bir STÖ, varlığını devam ettirmekte zorlanır. Örgütün gelirlerinin artırılması ve buna ilişkin stratejiler geliştirilmesi, yönetim kurulunun sorumlu olduğu bir diğer konudur. Bazı STÖ'ler bir yandan hizmetlerini çeşitlendirirken, diğer yandan STÖ tarafından verilebilecek hizmetleri, bedeli karşılığı satın alabilecek yeni hedef gruplara ve kesimlere yönelmişlerdir. Kaynak yaratmanın bir parçası olan bu tür ücretli hizmetlerin STÖ'lerin iktisadî işletmeleri aracılığı ile verilmesi mümkündür. Hemen hemen her STÖ'nün misyonundan ve değerlerinden taviz vermeden böyle yeni kaynaklar yaratması ihtimali ve olanağı vardır; bu konuda yönetim kurulu ufuk açıcı olmalıdır.

STÖ'nün bulunduğu yakın ve uzak çevrenin ekonomik ve sosyal şartlarını iyi bilen yönetim kurulu üyeleri, gelir elde edilebilecek hizmetler konusunda öneriler sunabilmelidirler. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta, gelir elde etmenin amacının örgütsel misyon ve değerlerin kılavuzluğunda STÖ'nün sürdürülebilirliğini sağlamak olduğudur. Diğer yandan, toplumda mevcut diğer kuruluşlarla birlikte kaynak sağlayıcılara yapılacak başvurular ihtiyaç duyulan gelirin bir bölümünü sağlayabilmektedir. Yönetim kurulu, sorumlulukları gereği bu konuda girişimci olmalıdır.

Kaynak yaratma, finansal sürdürülebilirlik açısından tüm STÖ'ler için yaşamsal önem taşımaktadır. Kaynak yaratma hedefleri ile stratejilerinin oluşturulması ve kaynak yaratma çalışmalarına katılım, yönetim kurulunun vazgeçilmez görevleri arasındadır. Yönetim kurulu üyelerinin kaynak yaratma hizmetlerinde başarılı olmaları ihtimali yüksektir. Yöneticiler, gönüllü olarak görev aldıkları STÖ'nün hizmetlerinin, kaynak sağlayıcılara doğru aktarılması ve ilgili kurum, kuruluş veya kişilerin ikna edilmesi yoluyla ciddi katkılar sağlayabilirler. STÖ'nün yönetim kurulu üyeleri,

- Faaliyet giderlerini karşılamak üzere bağış isteyebilirler,
- Sermaye yatırımı niteliğindeki altyapı ihtiyaçlarını karşılamak veya iyileştirmek için kaynak yaratma kampanyaları düzenleyebilirler,
- Özgün projeler ve özel programların desteklenmesi için kaynak sağlayıcılara yönelik daha albenili ve rekabetçi öneriler geliştirebilirler,
- Gelecekteki kurumsal ihtiyaçların karşılanması için faiz geliri, kâr payı veya gayrimenkul kirası gibi gelir kaynakları elde edebilirler.

### 3.8. Finansal Gözetim

Finansal yaşatabilirlik ve malî hesap verebilirlik (sayışabilirlik) söz konusu olduğunda en üst düzeydeki sorumluluk, yönetim kuruluna aittir. Gelir toplama, finansal kaynakların güvence altında tutulması ve kaynakların gerekli işlerde kullanılması gibi işlemleri yapan profesyonel idare ile karar, onay ve denetimden sorumlu olan yönetim kurulu bu özellikleri ile STÖ yaşamında güçler ayrılığını sergilemektedir.

Yönetim kurulu üyeleri ile (genel müdür ve saymanın yer aldığı) profesyonel idare, finansal hedefleri belirlemek için birlikte çalışmaktadır. Yönetim kurulu, genellikle bir malî komite aracılığı ile malî idare prosedürlerine olur vermekte, yıllık bütçeyi onaylamakta, STÖ'nün finansal performansını (devlet ve kaynak sağlayıcıların beklentilerini de dikkate alarak) izlemektedir.

Her yönetim kurulu toplantısında kurul, STÖ'nün gelirlerini, harcamalarını ve gelir-gider dengesini malî rapor olarak almakta ve incelemektedir. Raporlar, bütçeden sapmaları, muhtemel gelirleri ve olumsuz sapmaları düzeltmek için alınması gereken önlemleri içermelidir. Tüm finansal veriler, incelenen dönemin program hedefleri açısından ele alınmalı ve değerlendirilmelidir. Profesyonel idare ve malî komite, nakit akışı, bilanço ve gelir tablolarının anlaşılması, yorumlanması ve irdelenmesi konusunda yönetim kuruluna yardımcı olmalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin finansal analiz konusunda STÖ bünyesinde bir seminer veya çalıştay faaliyetine katılmaları ve genel anlamda bilgilenmeleri yararlı olacaktır.

Özetle, yönetim kurulunun STÖ'nün finans işleri alanındaki sorumlulukları şunlardan oluşmaktadır:

- STÖ'nün finansal hedeflerinin belirlenmesi ve örgütün hedeflere ulaşmadaki performansının izlenmesi,
- Sağlam malî politikaların üretimine katkı yapılması, geliştirilen politikalara onay verilmesi ve bu politikalara bağlı kalınmasının izlenmesi,
- STÖ'nün kaynaklarının korunması amacıyla, kuruluştaki malî denetim sistemlerinin geliştirilmesine katkı yapılması ve izlenmesi, kaynakların gereksiz ya da usûlsüz kullanımının önlenmesi,
- Yasal mevzuata ve kaynak sağlayıcının kurullarına uyumlu davranılması, yılda en az bir kez (ya da ihtiyaç olan biçim ve sayıda) bağımsız ve sertifikalandırılmış bir kuruluş tarafından malî denetim yapılmasının sağlanması,
- Yıllık bütçenin onaylanması,
- Profesyonel idarecilerin başka kaynaklardan gelir sağlamalarına ilişkin planlarının onaylanması.

### 3.9. STÖ Hizmetlerinin ve Programlarının Kalitesinin Geliştirilmesi

STÖ'de ücretli çalışanların hizmet üretmede en yüksek kaliteyi yakalamaları ve iyileştirme gerektiğinde kendilerine gerekli desteğin sağlanması, yönetim kurulunun sorumluluklarından bir diğeridir. Profesyonel idareci grup ve personel en yüksek kalitedeki hizmeti sağlamakla yükümlü olduğundan, yönetim kurulu, hizmetlerin ulaştırılmasından haberdar edilmelidir. Yönetim kuruluna bilgi iletimi, hizmet alan kesimlerin memnuniyet düzeyini de içeren değerlendirme raporları ile sağlanmaktadır.

Yönetim kurulu kendisine ulaşan bilgi üzerine nitelik, nicelik eksikliği veya zafiyeti görürse bu alanda iyileştirmeler isteyebilmektedir. Kurulun önerdiği iyileştirme ve geliştirmeleri yerine getirmek, profesyonel idarecilerin görev ve sorumluluk alanındadır. STÖ hizmetlerinin kalitesini güvence altına almak ve geliştirmek için yönetim kurulu kalite hedefleri koymakta, bunları izlemekte, hizmetlerden yararlanan veya etkilenen kesimlerden geribildirim almakta, hizmet kalitesini iyileştirici faaliyetlerin yürütülmesini sağlamaktadır.

### 3.10. Toplum, Devlet ve Kaynak Sağlayıcılarla İyi İlişkiler

Yönetim kurulu, STÖ'nün yakın ve uzak çevresindeki toplumla etkili ve verimli ilişkiler kurmakla sorumludur. Kurul üyeleri, STÖ'nün tanınmasında ve etki alanının yaygınlaşmasında önemli hizmetlerde bulunabilirler. Bir anlamda, STÖ'nün elçileri gibi çalışırlar. Bu ilişkilerin genişliği ve çeşitliliği nedeniyle profesyonel çalışanların açamayacağı pek çok kapının aralanması, yönetim kurulu üyeleri için son derece kolay olabilir. Örgütün başarısı, yöneticilerin ve profesyonel idarecilerin üye ve gönüllülerle, farklı grup ve topluluklarla, dış paydaşlarla, kaynak sağlayıcılarla, kamu kurum ve kuruluşlarıyla, diğer STÖ'lerle kurduğu iletişimin ve ilişkinin başarısına bağlıdır. Hiç kuşkusuz, bu ilişkiler düzeni, örgütün başarısını ve hizmetin gerekli noktalara ulaşmasını doğrudan etkilemektedir.

Yönetim kurulu üyeleri, STÖ üyeliğinin gönüllü bir uğraş olması nedeniyle zamanlarının ancak bir bölümünü örgüt işleri için ayırabilmektedir. STÖ'nün gerektirdiği işleri yapabilmek için profesyonel idareci ve personellerle işbirliği içinde olmaları, ortak çalışma yapmaları gerekmektedir. İhtiyaca göre ve STÖ'nün değerlerine uymak koşuluyla bazı ortamlarda örgütü genel müdür gibi profesyonel idareciler temsil etmektedir.

Özetle, yönetim kurulu üyelerinin STÖ'yu kamuoyunda temsil etmek, örgütün imajını yükseltmek, toplumda etkili olmak ve kurumun gücünü artırmak için yapmaları gerekenler şunlardır:

- Örgütün misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere etkili çalışma arkadaşlarını ikna etmek,
- Yasa yapıcılara, politika üreticilere ve karar vericilere mektuplar yazmak,
- Yasal mevzuatın izin verdiği ölçülerde örgütün önemli konuları üzerine yasa yapıcılar ve politika üreticiler nezdinde lobicilik yapmak,
- Konferanslarda, kamuoyu önündeki etkinliklerde ve sosyal toplantılarda konuşmalar yapmak,
- Kamusal konularda kamuoyu önünde konuşmak ve örgütün görüşlerini medyada dile getirmek.

### 3.11. Yönetim Kurulu Etkinlikleri ve Kurulun Etkililiği

Yönetim kurulu canlı, diri ve etkili olabilmek için bir dizi başarılı etkinlik yapmak zorundadır. STÖ üyelerinin ortak değerleri öğrenmeleri, kendilerini çok yönlü olarak geliştirmeleri, beceri ve deneyim edinmeleri STÖ yönetim kurulunun sorumluluk alanındadır. Yeni ve mevcut kurul üyelerinin bir sür-git faaliyet halinde eğitilmeleri, yönetim kurulunun ve profesyonel idarecilerin görevleri arasında bulunmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin zamanlarını iyi kullanmalarını sağlamak ve işe bağlılıklarını korumak için yönetim kurulu toplantılarının iyi düzenlenmesi ve iyi yürütülmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu toplantısının zamanını belirlemek ve gündemini hazırlamak (genel müdürün yardımlarıyla) yönetim kurulu başkanından beklenmektedir.

Yönetim kurulu her yıl kendi performansını resmî olarak ölçecek yollar geliştirmelidir. Bu işlem, yönetim kurulunun STÖ ortamından uzak bir yerde iç değerlendirme yapmasıyla ya da bir özdeğerlendirme aracı kullanılarak gerçekleştirilmelidir. Kurulun kendisini değerlendirmesinin belli başlı hedefleri şunlardır:

- Örgütün misyonu çerçevesinde kurul üyelerinin kendi rollerini yerine getirme yetkinliğini belirlemek,
- Kurul üyelerinin performansını iyileştirmek.

Özdeğerlendirme, kişinin kendisini başkalarının gözüyle değerlendirmesi veya tartışması amacıyla yapılabilir. Yönetim kurulu, özdeğerlendirme sonuçlarını bir yönetim iyileştirme planının parçası olarak kullanabilir.

İyi STÖ Kurulları İçin Yönetişim İlkeleri	
<b>Yapıcı ortaklık ilişkisi</b>	Seçkin kurullar, kurulun etkililiğini artırmak üzere profesyonel idareci ve personel ile, yaratıcı işbirliği ve karşılıklı bağımlılık anlayışı ile çalışırlar. Bu ilişkiyi güven, açık sözlülük, saygı ve dürüstlük üzerine inşa ederler.
<b>Misyon güdümlülük</b>	Seçkin kurullar, STÖ misyonunu şekillendirir ve geliştirirler; ilgi uyandıran bir vizyon sergilerler; örgütün kararları ile örgütün temel değerleri arasında uygunluk sağlarlar. Misyon, vizyon ve temel değerlerle ilgili sorunlar karşısında tek seferlik çözümler yerine, konunun önemini anlaşılmasını sağlayan görüşmeleri tercih ederler.
<b>Stratejik düşünce</b>	Seçkin kurullar, örgütün yönünü belirlemek için stratejik düşünceye önem verirler; bu düşünce biçiminin yerleşmesi için gerekli zamanı ayırırlar. Bu kurullar, gündemlerini ve hedeflerini stratejik önceliklere göre düzenlerler. Genel müdürün değerlendirilmesi, toplantı gündemlerinin işlenmesi ve kurulun insan yapısının oluşmasında da stratejik düşünceden yararlanılır.
<b>Sorgulama kültürü</b>	Seçkin kurullar, karşılıklı saygı çerçevesinde soru sorabilmek ve yapıcı tartışmalar yapabilmek için bir sorgu kültürünü kurumsallaştırır. Analize dayalı kararlar verebilmek için daha fazla bilgilenmeye, seçenekler üzerinde irdelemeler yapmaya ve muhtemel sonuçları tartışmaya çaba harcarlar.

<b>Bağımsız düşünce</b>	Seçkin kurullar bağımsız düşünce yapısına sahip bireylerden oluşur; bir bütün olarak da bu şekilde davranırlar. Çıkar çatışmalarına karşı STÖ'nün geliştirmiş olduğu kurallar ve prosedüre uygun davranırlar. Bu kurullarda yer alan yöneticiler, STÖ'nün çıkarlarını kendi bireysel çıkar ve beklentilerinin önünde tutarlar. Kararların oluşmasında tercihlerini etki altında kalmadan yaparlar ve oylarını bu biçimde kullanırlar.
<b>Saydamlık ahlâkı</b>	Seçkin kurullar, saydamlık konusunda bir ahlâk yapısına sahiptir. Bu özelliklerini kaynak sağlayıcılar, paydaşlar ve toplumun diğer kesimleri karşısında açık biçimde sergilerler. Kurulun kendi iç işleyişinde de aynı saydamlık anlayışı geçerlidir. Kurul içinde bazı kurul üyelerinin bilgisi dışında gizli işler yapılmaz.
<b>Bütüne uyumluluk</b>	Seçkin kurullar, etkin gözetim için uygun mekanizmalar kurarak sağlam ahlâkî değerler ve disiplinli uyumluluk geliştirir. Hesap verebilirliği ve ihtiyaç duyulan denetimleri sağlamak üzere bağımsız deneticiler kullanırlar. Böylece kayıp ve usûlsüzlük risklerinden uzak kalınmasını sağlarlar.
<b>Kaynakların sürdürülebilirliği</b>	Seçkin kurullar, örgütün vizyonu ile planlarının uyumlu olmasına özen gösterir. Bütçenin stratejik planlamaya eklenmesi ile (mevcut kaynak ve altyapı doğru biçimde kullanılarak) gerçekçi faaliyetlerin oluşmasını sağlarlar.
<b>Sonuç yönelimlilik</b>	Seçkin kurullar, sonuç yönelimli çalışır. Örgütün misyonunu referans alarak önemli program ve faaliyetlerin başarısını ölçerler. Hizmet kalitesine özen gösterirken, etkililiğin ve verimliliğin başarılmasına önem verirler. Başarının ölçümünde anahtar performans kriterleri kullanırlar. Yatırımların getirisini ölçerler.
<b>Amaca yönelik kurul deneyimi</b>	Seçkin kurullar, kendilerini yönetim hedeflerini gerçekleştirecek biçimde örgütsel önceliklere göre yapılandırırırlar. Yönetişim çalışmalarını isteğe bağlı olmaktan çıkarıp bir yaşam tarzı haline getirmek için uygun yapıları ve uygulama olanaklarını oluştururlar.
<b>Sürekli öğrenme</b>	Seçkin kurullar, sürekli öğrenen örgüt özelliklerini geliştirir ve uygularlar. Sürekli öğrenme, bu kurullar için STÖ yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle sürekli öğrenme ilkesini yönetim süreçlerine eklemeye özen gösterirler.
<b>Yeniden canlandırma</b>	Seçkin kurullar, kendilerini planlanmış değişim programları, akıllı istihdam politikaları ve iç kaynakların yerinde kullanımı ile canlı tutarlar. Misyon, strateji ve kurul bileşimi arasında doğru ilişkiyi kurarlar.

### 3.12. Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi

Etkili ve verimli çalışma için yönetim kurulunun yapılanması uygun biçimde geliştirilmelidir. Yönetim kurulunda görev paylaşımı, bir yandan görev unvanları, diğer yandan açık görev tanımları yazılı bir belge halinde ortaya konmalıdır. Yönetim kurulu içinden komitelerin oluşumu ve çalışma şekilleri de belgelenmelidir. Örgütlenme sekreterliği gibi başka görevlendirmeler de söz konusu olabilmekle birlikte, genel olarak bir yönetim kurulunda bulunan görev pozisyonları şunlardır:

- Yönetim kurulu başkanı,
- Başkan yardımcısı,
- Yazman (sekreter),
- Sayman (muhasip).

Yönetim kurulu başkanı, kurula liderlik yapmaktadır. Yönetim kurulunun bir bütün olarak varlığı ve işleyişi ile her üyenin kendi görev tanımlarına uygun çalışmasının sağlanması, başkanın görevleri arasında bulunmaktadır. Başkan, genel müdür ile yakın çalışmakta ve iletişim hâlinde bulunmakta, onun performansını denetlemekte, kurula ve genel müdüre yönelik olarak STÖ yaşamına ilişkin koçluk yapmaktadır. Yönetim kurulunun en önemli üyesi olan başkanın görevleri şöyle özetlenebilir:

- Yönetim kurulunun sorumlu olduğu görev ve fonksiyonları yerine getirmesi için liderlik yapmak,
- Gerek duyulan durumlarda genel müdürün katkılarıyla kurulun, düzenli toplantılar yapabilmesi için planlama ve liderlik yapmak, toplantı çağrılarında bulunmak,
- Genel müdürün ve yazman (sekreter) üyenin katkılarıyla yönetim kurulu gündemini hazırlamak,
- Konumu gereği tüm komitelerde resen üyelik (gerekirse başkanlık) yapmak,
- Kurulun ve genel müdürün görev tanımlarına uygun çalışmasını güvence altına almak, aksi durumlarda danışmanlık yapmak,
- Gerekli durumlarda genel müdüre koçluk yapmak, genel müdüre karşı kurulun sözcüsü olmak,
- Genel müdürün seçilmesi, performansının denetlenmesi ve dengelenmesini güvence altına alacak etkili sürecin varlığını güvence altına almak,
- Genel müdürün seçimi, performans denetimi ve dengelenmesi konusunda gözetmenlik yapmak,
- Özdeğerlendirme çalışmaları da dâhil olmak üzere güçlü bir kurul yapısı ve işleyişi sağlamak amacıyla gözetmenlik yapmak,
- Örgütün çalışmalarının duyurulmasını sağlamak, kurulun sözcülüğünü yapmak.

Yönetim kurulu başkan yardımcısının (kurul üyesi olmak dışında) sorumlulukları, yönetim kurulu başkanının bulunmadığı durumlarda başkanınki ile aynıdır. Başkanın herhangi bir nedenle bulunmadığı toplantı veya ortamlarda kurulu temsil yetkisi başkan yardımcısındadır.

Yönetim kurulunun yazman (sekreter) üyesi, idarî görevlerin yerine getirilmesinde başkanın önemli yardımcısıdır. Toplantıların düzenlenmesi, gündemin kurul üyelerine gönderilmesi, üyelere çağrı yapılması, toplantı tutanaklarının kayıt altına alınması, kurul kararlarının derlenmesi ve izlenmesi, kurul belgelerinin tedariki yazman üyenin görevleri arasındadır. Tüm kurul üyeleri gibi gönüllük esası ile çalışan yazman üye, idarî görevlerini yerine getirebilmek için profesyonel çalışanlardan destek almaktadır.

Sayman (muhasip) üyenin birincil görevi, örgütün finansal işlerinin gözetimidir. Kurulun finansal raporları edinmesinde ve bunları analiz etmesinde yardımcı olur. STÖ'nün malî durumunun iyileştirilmesi için öneriler geliştirir veya önlemler alır. Saymanın birlikte çalıştığı yapılardan birisi malî komitedir ve sayman, bu komitenin başkanlığını yapmaktadır.

<b>STÖ Yönetim Kurulu Üyesinin Roller</b>	
<b>Pozisyon</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>Yönetim kurulu üyesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm kurul toplantılarına ve ilgili olduğu komite oturumlarına katılmak; özel etkinliklerde yer almak,</li> <li>• Örgütün misyonu, hizmetleri, politikaları ve programları konusunda bilgili olmak,</li> <li>• Kurul ve komite toplantıları öncesinde gündemi ve çalışma materyallerini gözden geçirmek,</li> <li>• Kurul ve komite çalışmalarında görev üstlenmek, yapabileceği işler konusunda teklifte bulunmak,</li> <li>• STÖ'ya maddî katkıda bulunmak,</li> <li>• Başka kişi veya kuruluşların STÖ hakkında bilgilendirilmesini sağlamak,</li> <li>• STÖ'ya veya kurula yararlı olabilecek kişileri (adayları) önermek,</li> <li>• Örgütün alanına giren konuları ve gelişmeleri güncel olarak izlemek,</li> <li>• STÖ'nün mahremiyet ve çıkar çatışması kural ve prosedürlerine uygun davranmak,</li> <li>• STÖ'nün profesyonel çalışanlarından özel isteklerde bulunmaktan kaçınmak,</li> <li>• Örgütün finansal raporlarının incelenmesi gibi sorumluluk gerektiren işlerde kurula ve ilgili yöneticilere yardımcı olmak.</li> </ul>



<p><b>Yönetim kurulu başkanı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim kurulu ve komite toplantılarını idare etmek,</li> <li>• Tüm komitelerde resen başkanlık yapmak,</li> <li>• Genel müdür ile birlikte çalışarak kurulda alınan kararların gereklerinin yerine gelmesini sağlamak,</li> <li>• Gerek duyulursa özel toplantılar düzenlemek,</li> <li>• Komite başkanları ile genel müdürün seçiminde önerilerde bulunmak,</li> <li>• Kurul toplantıları gündeminin hazırlanması için genel müdüre yardımcı olmak,</li> <li>• Yeni kurul üyelerinin oryantasyonunda genel müdüre yardımcı olmak,</li> <li>• Yeni genel müdür seçimi için araştırma sürecini yönetmek,</li> <li>• Genel müdürün yıllık performansının belirlenmesini koordine etmek,</li> <li>• Yeni kurul üyesi adaylarının belirlenmesinde örgütlenme komitesi (ya da ilgili seçim ve değerlendirme komitesi) ile birlikte çalışmak,</li> <li>• STÖ'nün sözcülüğü görevini yerine getirmek,</li> <li>• Kurul üyelerine rolleri, sorumlulukları konularında danışmanlık, performans değerlendirme sürecinde kolaylaştırıcılık yapmak.</li> </ul>
<p><b>Başkan yardımcısı</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm kurul toplantılarına katılmak,</li> <li>• İcra (yürütme) komitesinde görev yapmak,</li> <li>• Yönetim kurulu başkanı tarafından verilen görevleri yerine getirmek,</li> <li>• Yönetim kurulu başkanının görev ve sorumluluklarını bilmek, onun yokluğunda bu pozisyonun gereklerini yerine getirmek,</li> <li>• Kurul liderliğinin önemli bir unsuru olarak hareket etmek.</li> </ul>
<p><b>Yazman (sekreter) üye</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm kurul toplantılarına katılmak,</li> <li>• İcra (yürütme) komitesinde görev yapmak,</li> <li>• Kurul kayıtlarını tutmak veya tutulmasını sağlamak, kayıtların hassaslığını ve doğruluğunu güvence altına almak,</li> <li>• Kurul tutanaklarını gözden geçirmek,</li> <li>• Yönetim kurulu başkanı ile başkan yardımcısının görev ve sorumluluklarını bilmek, onların yokluğunda bu pozisyonun gereklerini yerine getirmek,</li> <li>• Kurul toplantılarının duyurusunu yapmak, ihtiyaç olduğu takdirde komite toplantılarının duyurusunu yapmak.</li> </ul>
<p><b>Sayman (muhasip) üye</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STÖ'ye ilişkin bilgilere hâkim olmak, hedef ve amaçların yerine gelmesi için görev üstlenmek,</li> <li>• STÖ'ler için ihtiyaç duyulan finans ve muhasebe bilgisine hâkim olmak,</li> <li>• Örgütün finans yöneticisi olarak görev yapmak, malî komitenin başkanlığını yapmak,</li> <li>• Kurulun finans ile ilgili bütçeyi ve malî raporları anlayıp yorumlamasına yardımcı olmak, kurulun malî sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapmak.</li> </ul>

STÖ'nün iç tüzük ve yönergelerinde yönetim kurulu üyelerinin kaç kere göreve seçilebileceği, görev süreleri ve ofis içi kurallar açıklıkla tanımlanmalıdır. Bazı örgütlerde yöneticilerin ancak bir kez, bazılarında ise birden çok kez seçilmelerine olanak tanınmaktadır. Yönetim kurulu üyeliğinden ayrılmaları düzenlenmesi ile eski ve yeni yöneticilerin en uygun bileşimi sağlanmalıdır. Seçilme sayısına ve görev sürelerine özen gösterilmediği durumlarda yönetim kurullarının uyuşuk, tutarsız ve esinsiz oldukları gözlenmiştir. Yönetim kurulu üyesi olmakla ilgili kuralların kurulu bir bütün olarak diri tuttuğu ve iş yüklenme konusunda üyeleri gayretli kıldığı bilinmektedir.

Genel anlamda STÖ yönetim kurulu oluşturmak için sabit bir sayı yoktur. Diğer yandan yasal mevzuat, ülkelere bağlı olarak kısıtlamalar getirebilmektedir. Örneğin Türkiye'de bir dernek kurmak için en az yedi kişi gerekmektedir. Bu durum da, yö-

netim kurullarının yedi kişiden oluşması gerektiği gibi bir kabule neden olmuştur. Diğer yandan, bir örgütün yönetim kurulu üye sayısı da değişebilmektedir. Oylamalarda çoğunluğun dikkate alınması nedeniyle kurulun beş veya yedi kişi olması tercih edilmektedir. Kuruldaki üye sayısının on kişiye kadar yükseldiği STÖ'ler de vardır. Genel olarak daha düşük sayıda üye ile kurulların daha etkin çalıştığı bilindiğinden, beş ve yedi, en çok tercih edilen üye sayılarıdır. STÖ'nün yönetim alanındaki ihtiyaçları daha fazla insan kaynağına gerekli kıldığında, yönetim kurulunun üye sayısı, başta tüzük olmak üzere STÖ mevzuatına göre uygun biçimde artırılabilir.

Yönetim kurulu için doğru bileşimin bulunması, STÖ'nün misyonunu hakkıyla gerçekleştirmesinin ön koşullarından biridir. Bu nedenle kurulun üyelerinin belirlenmesinde tamamlayıcı özelliklere ve yetkinliklere sahip kişilerin seçilmesi önem taşımaktadır. Çoğu zaman pek çok özelliği kendinde toparlamış bir başkan seçmenin yeterli olacağı düşünülmektedir. Bu durum, STÖ'de yönetişimin önünü kesen en önemli yanlışlardan birisidir. STÖ yönetim kurulu üyelerini belirlemedeki temel kriterler, seçilecek üyelerin birlikte çalışmaya, iletişime, iş yüklenmeye ve öğrenmeye niyetli ve hazırlıklı olmalarıdır. Ortak çalışma ve işbirliği becerilerinin mevcudiyeti de dikkat edilmesi gereken nitelikler arasındadır.

STÖ yönetimini belirlerken temsilde adalete ve tamamlayıcı yetkinliklere önem verilmesi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu çerçevede STÖ'nün insan yapısındaki çeşitliliğin yönetim kuruluna yansımaları yararlı olacaktır. Özel şartlar da dikkate alınarak yöneticilerin seçiminde yaş dilimleri ve cinsiyet dengelerine özen gösterilmesi önerilmektedir. Kaynak yaratma veya pazarlama gibi alanlarda birikimli ve deneyimli kişilerin kurullarda yer alması genelde olumlu katkılar yapmaktadır. STÖ'nün insan yapısını ve verdiği hizmetlerin niteliklerini iyi bilen kişilerin kurulda görev almaları da kolaylaştırıcı etki yapmaktadır.

STÖ'lerde giderek daha fazla oranda yönetim kurulu üyeleri arasında görev paylaşımı yapılmaktadır. Bu bağlamda kurul üyelerinin üstlenebilecekleri yeni işler ve görevler tanımlanmaktadır. Bu yeni roller örgütün ve kurulun ihtiyaçlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Geliştirilen iş tanımları bünyesinde, bu tanımlamaların, bileşenleri olarak roller, sorumluluklar ve performans hedefleri yer almaktadır.

Bir STÖ'de tüm görevlerin yönetim kurulu üyeleri tarafından yapılacağı şeklinde bir yargı, ciddi anlamda yönetişim felsefesine aykırıdır. Bir yandan görev ve fonksiyonları kurul üyeleri arasında paylaştırırken, diğer yandan uzmanlığa ve yetkinliğe sahip başka üye ve gönüllülerin de çalışmalara katılmasını sağlamak gerekmektedir. Bunun yollarından biri, göreve ve fonksiyona yönelik yeni örgütsel yapılar (kurullar, komiteler, komisyonlar) oluşturmak ve bazı konuları bu yapılarla havale etmektir.

Kurumsallaşmış STÖ'lerde yönetim hizmetlerinin pek çoğu, konularla ilgili komiteler tarafından gerçekleştirilmektedir. Sıklıkla görülen komite türleri arasında icra komitesi, örgütlenme komitesi, malî komite gibi örnekler dikkat çekmektedir. Diğer komiteler örgütün ihtiyaçlarına göre oluşturulabilmektedir. Söz konusu örgütsel yapılar, bir yandan STÖ'nün anahtar sorunlarının çözümü için uğraş verirken, diğer yandan ilgili konularda yönetim kurulu için öneriler geliştirmektedirler. STÖ'larda birkaç tipte örgütsel yapı (kurul, komite, komisyon) bulunabilmektedir. Bunlar arasında, belli bir konuda kesintisiz çalışmalar yapan sürekli çalışma gruplarını (sürekli kurulları) ve belli sürede belli bir amacı yerine getirmek üzere yapılanmış proje tabanlı grupları (proje gruplarını) saymak mümkündür.

<b>Komitelerin Görevleri ve Sorumlulukları</b>	
<b>İcra Komitesi</b> Yönetim kurulu üyeleri ile profesyonel idarecilerden oluşur.	Anahtar kararların verilmesi ve yönetim kurulunun toplanmadığı dönemlerdeki (iki toplantı arasındaki) sorunların çözülmesi ile görevlidir.
<b>Malî Komite</b> Finansal konularda birikimli ve deneyimli yöneticiler ve profesyonel idareciler ile yetkinlikleri olan diğer üyeler ve uzmanlardan oluşur.	Bütçeleri, gelirleri ve harcamaları izler, yönetim kuruluna bütçenin ve harcamaların bir bütün olarak onayı konusunda tavsiyelerde bulunur.
<b>Örgütlenme ve Gönüllü Kazanma Komitesi</b> Örgütlenme ve örgütsel kapasite geliştirme konusunda yetkin yönetici ve üyelerden oluşur.	Örgütsel yapıların geliştirilmesi ve STÖ'ye yeni üye ve gönüllü kazanılması için çalışmalar yapar.

<b>Geliştirme Komitesi</b> Stratejik yönetim ve kaynak yaratma konusunda yetkinlikleri olan yönetici, üye ve uzmanlardan oluşur.	Örgütün gelişim stratejisini üretir; personelle birlikte kaynak yaratma amaçlı olarak çalışır.
<b>Yönetişim Komitesi</b> Yönetişim felsefesini özümsemiş ve STÖ'ler konusunda yetkinlikleri olan yönetici ve üyelere oluşur.	Yönetim kurulu üyelerini örgütün çalışmaları ve iş modeli konusunda eğitir, yeni kurul üyelerini belirler, yönetim kurulunun özdeğerlendirme sürecinin gözetimini yapar.
<b>İnsan Kaynakları Komitesi</b> İnsan kaynakları yönetimi konusunda yetkinlikleri olan yöneticilerden, uzmanlardan ve üyelere oluşur.	İnsan kaynakları politikalarının izlenmesini ve bu konuda personelin yönetime olan çözüm başvurularının takibini güvence altına alır; örgütün insan kaynakları konusundaki hesap verebilirlik ve saydamlık özelliklerini geliştirir.
<b>Halkla İlişkiler Komitesi</b> Halkla ilişkiler, iletişim ve medya konularında birikimli ve deneyimli yöneticiler, üyeler ve uzmanlardan oluşur.	Örgütün topluma yönelik program ve hizmetlerinin geliştirilmesi yönünde çalışır.
<b>Program ve Faaliyetler Komitesi</b> Program geliştirme, faaliyet düzenleme ve izleme konusunda yetkinlikleri olan yönetici, üye ve personelden oluşur.	STÖ'nün mevcut program ve faaliyetlerinin gözden geçirilmesi, analiz edilmesi ve yenilerinin geliştirilmesi için yardımcı olur.

STÖ'nün profesyonel idareci ve çalışanları, kendilerine ihtiyaç duyulan veya kendi çalışma alanlarını ilgilendiren komitelerde yer almaktadırlar. Örneğin malî komitede genel müdürün ve profesyonel muhasebecinin (finans uzmanının) yer alması beklenmektedir. Küçük boyutlu STÖ'lerde yukarıda sayılan komitelerin birkaçı birleştirilerek hizmet vermeleri sağlanabilmelidir. Önemli olan nokta, her komite için belirtilen görev ve fonksiyonların eksiksiz olarak yerine getirilmesidir.

STÖ'lerdeki yapısal sorun kaynaklarından birisi, yönetim kurulu üyelerinin bu görevi gönüllü olarak yapmaları ve ayırabilecekleri zamanın sınırlı olmasıdır. Bu durum sivil toplum yaşamının olağan bir unsuru olsa da, iyi yönetilmediği durumda birtakım sıkıntılara ve darboğazlara neden olabilmektedir. Bu tür zorlukları aşabilmek için kurul çalışmalarının ve toplantılarının dikkatle düzenlenmesi ve yürütülmesi gerekmektedir. İyi düzenlenmiş toplantılar sayesinde gündem maddelerine odaklanmak ve zamanı verimli kullanarak sonuca ulaşmak mümkün olacaktır.

Hiç kuşkusuz, yönetim kurulunun verimli ve etkili çalışmasının anahtar kavramlarından birisi de "öncelikler"dir. Eğer kurul, kendi önceliklerini belirlemede ve gerçekten önemli noktalara odaklanmada başarılı olursa, STÖ'nün misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek konusunda bir sıkıntısı olmayacaktır. Başarılı yönetim kurulları, kendisi açısından ikinci derecedeki işleri başka örgütsel yapılara ya da profesyonel çalışanlara delege etme konusunda başarılı olanlardır. Yönetim kurulu üyeleri kendi rol ve sorumluluklarını yerine getirmeye birincil derecede önem vermeli, günlük işleri büyük ölçüde profesyonel idareci ve çalışanlara bırakmalıdırlar.

Kurumsal özellikleri olan bir ekonomik işletmede işe yeni giren her eleman, öncelikle bir oryantasyon sürecinden geçmektedir. Yeni çalışana kuruluş tanıtılmakta, bu yönde eğitim verilmekte ve her zaman başvurabileceği bir kurallar kitapçığı edinmesi sağlanmaktadır. Bu kitapçıkta işletmenin tarihçesi, organizasyonu, misyonu, vizyonu ve hedefleri yer almaktadır. Ayrıca çalışanların genel anlamda sorumlu olacakları konu ve alanlar ifade edilmektedir. Bu açıdan bir STÖ de çok farklı değildir. STÖ'nün yönetim açısından en sorumlu birimi olan yönetim kuruluna dâhil olan her yeni üye ya bir oryantasyon sürecinden geçmeli ya da ilgili konuları kendisinin öğrenmesi sağlanmalıdır. Bu süreçte yeni kurul üyesinin STÖ'nün tarihçesini, misyonunu, vizyonunu, mevcut programlarını ve verdiği hizmetleri öğrenmesi beklenir. Aynı zamanda her yönetim kurulu üyesinin iç tüzüğü ve ilgili yönergeleri okumuş ve anahtarlarıyla benimsemiş olması gerekir.

Yeni üye için gerekli olan oryantasyon, eski üyelerin ya da genel müdürün katkıları ile gerçekleştirilebilir. Bu türden bir oryantasyon programında,

- STÖ'nün üyeleri, gönüllüleri ve çalışanları hakkında bilgi,
- STÖ'nün programları, hizmetleri ve faaliyetleri,
- Finansman meseleleri,
- Geliştirme konuları yer almaktadır.

Yeni yönetici için oryantasyon programı farklı biçimlerde gerçekleştirilebilir. Bu konuda yönetim felsefesine uygun olarak kullanılan araçlar arasında çalıştaylar, çalışma alanlarının ziyaret edilmesi, yeni yöneticiler için hazırlanmış STÖ belgelerinin okunması sayılabilir.

<b>STÖ'nün Yönetişim Çerçevesinde Çok Boyutlu Sorgulanması</b>	
<b>Üyeler, Gönüllüler ve Paydaşlar</b>	<b>Programlar, Hizmetler ve Faaliyetler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• STÖ halen kimlere (hangi kesimlere) hizmet vermektedir?</li> <li>• Bu kesimler STÖ'nün misyonuna uygun olarak seçilmiş midir?</li> <li>• STÖ'nün verdiği hizmetler açısından (erişilmesi gerektiği veya istendiği halde) erişilememiş kesimler var mıdır?</li> <li>• STÖ'nün rakipleri kimlerdir ya da STÖ kimlerle yarışmaktadır?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STÖ'nün örgütsel yapısı nedir?</li> <li>• STÖ hangi programları sunmaktadır?</li> <li>• STÖ hangi hizmetleri sunmaktadır?</li> <li>• Hizmet sağlanmasındaki etkililik ve verimlilik ne ölçüdedir?</li> <li>• Sağlanan hizmetlerin kalitesi nedir?</li> <li>• Üye, gönüllü, paydaş ve çalışanların memnuniyet düzeyleri nelerdir?</li> <li>• Hizmet kalitesi izleniyor ve raporlanıyor mu?</li> <li>• Örgütün altyapısının durumu nedir?</li> <li>• STÖ'de hizmet sağlayanların teknik kapasitesi hangi düzeydedir?</li> <li>• STÖ'nün maliyet yapısı yarıştığı veya rekabet ettiği diğer örgütlerle kıyaslanabilir mi?</li> </ul>
<b>Finansman</b>	<b>Geliştirme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• STÖ'nün malî yapısı ne durumdadır?</li> <li>• Örgütün gelirleri nelerdir?</li> <li>• Gelir kaynakları nelerdir?</li> <li>• Örgütün maliyet yapısı nedir?</li> <li>• STÖ tasarruf yapabilmekte midir?</li> <li>• STÖ'nün borçları var mıdır? Varsa nelerdir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların gelişme ve tatmin düzeyi nedir?</li> <li>• Çalışma ortamı ve şartları nasıldır?</li> <li>• STÖ geleceğe hazırlıklı mıdır?</li> <li>• Örgütün daha üst düzeylerde görev alabilecek nitelikli çalışanları var mıdır?</li> <li>• STÖ, boşalan personel pozisyonlarını nasıl doldurmaktadır?</li> </ul>

Yönetim kurulu çalışmaları, periyodik ve düzenli toplantılar şeklinde yapılmaktadır. Toplantı periyodu, örgütün yapılanmasına ve işleyişine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin profesyonel çalışanları olmayan bir STÖ'de yönetim kurulu toplantısı bir ya da iki haftada bir yapılırken, yürütmenin profesyonel idareciler tarafından yapıldığı örgütlerde ayda bir (ya da daha uzun sürelerde) olabilir. Buradaki farklılık, yürütme (icra) içerikli işlerin kimin tarafından yapıldığı ile ilgilidir. Profesyonel kadroların olmadığı bir durumda, genel müdürün icra görevlerini başkan, muhasibin görevlerini sayman üye ve profesyonel sekreterliğin görevlerini de yazman üye (diğer kurul üyeleriyle paylaşarak) yapmaktadır. Kimi acil durumlarda yönetim kurulunun olağandışı toplanması gerekmektedir. Bu halde de kurul çağrısı yukarıda sözü edildiği gibi yapılmaktadır.

Yönetim kurulu toplantısının düzenlenmesi, genel müdürün de yardımlarıyla kurul başkanı tarafından yapılmaktadır. Bu süreç, gündemin hazırlanması ve toplantı için gerekli olacak belgelerin hazırlanmasını da içermektedir. Pek çok durumda toplantıda görüşülecek belgelerin kurul üyelerine (gerekli hazırlığı yapabilmeleri amacıyla) önceden iletilmesi gerekmektedir. Önceki toplantı tutanaklarının veya bunların anlaşılabilir bir özetinin toplantıdan önce (incelemeleri için gerekli zamanı da göz önünde bulundurarak) üyelere iletilmesinde yarar vardır.

Yönetişim açısından yönetim kurulunun gerçekleştirmesi gereken en önemli konuların başında saydamlık ve hesap verebilirlik gelmektedir. Kurul, başta üye ve gönüllüler olmak üzere tüm paydaşlara karşı saydam ve sorumlu olmayı başarmalıdır. Bu bağlamda STÖ hizmetlerinden yararlananları, kaynak sağlayıcıları ve STÖ'yü çevreleyen toplum kesimlerini önemle saymak gerekir. Hem sosyal hem de malî hesap verebilirlik, tüm kesimler için örgütün misyonunun, programlarının, faaliyetlerinin, kaynak kullanma içerik ve biçiminin saydam ve açık olmasını gerektirir.

Yönetim kurulu toplantıları, önceden açık biçimde duyurulmalıdır. Yönetim kurulunda tüm görüşmeler ve kararlar tutanakla kayıt altına alınmalıdır. En hassas alanlardan biri olan insan kaynakları konusunda, gerek yönetim kurulunun, gerekse insan kaynakları komitesinin açıklığı, saydamlığı ve hesap verebilirliği çok önemlidir.

<b>STÖ'lerde SAYDAMLIK ve HESAP VEREBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim kurulu üyelerinin toplumda doğruluğu ve dürüstlüğü bilinen kişilerden seçilmesi ve kişilerin politik veya iş tercihleri nedeniyle çatışma çıkarması,</li><li>• Kurul üyelerinin malî konularda yeterli birikim ve deneyime sahip olmaları,</li><li>• Seçilecek kişilerin STÖ'nün değerler sistemini ve ahlâkî sözleşmesini benimsemeleri,</li><li>• Çıkar çatışmalarını yönetmek ve çözmek için gerekli prosedürlerin hazırlanması, çatışmaların izlenerek bir çözüme ulaştırılması,</li><li>• Yeni kurul üyeleri için oryantasyon planı hazırlanması,</li><li>• Yeni kurul üyelerinin seçilmesi ve geliştirilmesi için süreçlerin belgelendirilmesi,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finansal raporların doğru, güncel, geçerli verilerle ve yönetim kurulunun onayı ile düzenlenmesi,</li><li>• Dış denetmenler aracılığı ile yıllık denetim yapılmasının sağlanması,</li><li>• İç denetim için gerekli politika ve prosedürlerin varlığının ve geliştirilmesinin sağlanması,</li><li>• Örgütün programatik ve malî faaliyet sonuçları konusunda ortaklar ve kaynak sağlayıcıların bilgilendirilmesi,</li><li>• Yıllık faaliyet raporunun hazırlanması ve duyurulması, dönemsel faaliyetler ve bunların sonuçlarının duyurulması için periyodik yayın yapılması,</li><li>• Bilgilerin yaygın olarak duyurulması için kurumsal internet sitesinin hazırlanması ve yayınlanması.</li></ul>

Yönetim kurulunun eylemlerini uygun biçimde düzenlemesi ve çalışma etkililiği ile saydamlığı sağlayabilmek üzere daha önceden kurul için belirlenen politikalara uyumlu davranması gerekmektedir. Bu politikaların uygulanmasına ilişkin temel ilkeler ve kurallar, iç tüzük ve STÖ yaşamına ilişkin yönergelerde yer almaktadır. Kurulun uyması gereken kuralları;

- Çıkar çatışması,
- Bilgilerin kullanımı ve mahremiyeti,
- Kurula katılımın sürekliliği,
- Seçilme sayısı ve görevde kalma süresi,
- Yönetim ve yürütmeye ilişkin güçlerin dengelenmesi gibi başlıklar altında toplamak mümkündür.

### Yönetim Kurulunda Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları

Sorun Kaynağı	Sorunun Tanımlanması	Çözüm
<b>Deneyim eksikliği</b>	Kurul üyelerinin STÖ'yü yeterince tanımamaları, malî raporları anlamada eksiklikler, yöneticilerin rol ve sorumluluklarını bilmemesi. Bu nedenlerle STÖ'nün yönünün belirlenmesinde ve uygun kararlar verilmesinde sorunlar oluşur.	Yeni ve eski kurul üyeleri eğitilmeli. Örgütün programları ve faaliyetleri konusunda kurul üyeleri bilgilendirilmeli. Malî raporların okunması ve anlaşılması konusunda eğitim verilmeli.
<b>Yönetim ve yürütme işlerinin karışması</b>	İşine bağlı ve iyi niyetli yöneticilerin rollerini yanlış yorumlamaları, genel müdür veya diğer profesyonel idareciler tarafından verilmesi gereken kararlara karışmaları. Bu tür yöneticiler sıklıkla işlerin nasıl yürütüldüğünü sorarlar ve değişiklik yapılmasını önerirler.	Kurul üyelerinin rol ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalı. Yönetim kurulu üyeleri ile genel müdür ve diğer idarî personelin ilişkileri konusuna açıklık getirilmeli. Kurul üyeleri için bir oryantasyon planı ve programı hazırlanmalı. Bu sorunun çözümü için kurul başkanının müdahalesi gerekebilir.
<b>İş yüklenme eksikliği, zafiyeti ve isteksizliği</b>	Kurul üyelerinin nitelikleri, istekliliği ve ayırabilecek zamanları dikkate alınmadan kurula seçilmeleri.	Kurul üyeleri dikkatle seçilmeli. Kurula aday olanların rolleri ve alacakları sorumluluklar konusunda bilgilencmeleri sağlanmalı. Kurula devamlılıkla ilgili bir politika geliştirilmeli ve uygulanmalı.
<b>İktidar savaşı, güç mücadelesi</b>	Bazı kurul üyelerinin gizli gündemleri olması, karar alma süreçlerinde kurul üyeleri arasında önceki tanışıklıklar nedeniyle objektiflikten uzaklaşılması, çatışan üyelerin diğerlerini taraf olmaya zorlamaları, kurul üyelerinin genel müdür ile eskiye dayanan olumsuz anıları.	Kurulun gerçek veriler ve sağlam kanıtlara dayanarak (dış faktörlerin etkisinde kalmadan) karar vermesini sağlayacak bir yapı oluşturulmalı.
<b>Çıkar ve ilgi çatışması</b>	STÖ'nün bedeli karşılığı yaptırdığı işlerden bazı kurul üyelerinin çıkar sağlamak istemesi, yöneticilerin STÖ'nün araçlarından veya imkânlarından amaç dışı yararlanma isteği, bazı üyelerin başka örgütlerin de üyesi olmalarından kaynaklanan farklı ilgilerinin olması veya çıkar çatışmalarının bulunması.	STÖ'nün değerleri ve etik sözleşmesi çerçevesinde açıkça ifade edilmiş bir çıkar çatışması politikası geliştirilmeli ve uygulanmalı.
<b>Seçilme sayısı ve görevde kalma süresi</b>	Uzun süreler boyunca yönetimde bulunan kurul üyelerinde yorgunluk, atalet ve ilgisizlik eğilimlerinin oluşması, bazı üyelerin kurucu veya duayen özelliklerinin bulunması nedeniyle kendilerini vazgeçilmez kabul etmeleri, kimi yöneticilerin kurulda bulunmayı bir prestij olarak kabul etmeleri nedeniyle ilgisizliklerine karşın kurulda olmayı istemeleri.	Kurula seçilme sayısı ve / veya görev süresi açılarından kurallar ve politikalar geliştirilmeli. Kurumsal sürekliliği sağlamak açısından kurul üyelerinin tümünün aynı anda değiştirilmemesi konusuna dikkat edilmeli.





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. STÖ'LERDE YÖNETİŞİM PERFORMANSINI DENETLEMEK

Sivil toplum örgütlenmesi alanında yönetim, bir STÖ'nün yönünü, etkililiğini, denetlenebilmesini ve hesap verebilirliğini güvence altına almak için öngörülmuş ve geliştirilmiş sistemler ve süreçler bütünüdür. STÖ'lerde yönetim;

- Açık ve paylaşılmış vizyonun yaratılması,
- Örgütün amaçlarına ulaşması için planlar yapılması ve politikalar düzenlenmesi,
- Vizyon konusunda bir aciliyet ve baskı duygusu yaratılması,
- Profesyonel idarecinin (genel müdürün) istihdamı ve denetlenmesi,
- Politikalara bağlılık ve yasal mevzuata uyumluluk sağlanması,
- Bütçe şartlarına uyulması gibi başlıkları kapsamaktadır.

Yönetim, STÖ açısından bir bütünsel sistemdir ve örgütün etkili kararlar verebilmesini hedeflemektedir. Yukarıda sayılan alanlarda birincil sorumluluk, yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu, STÖ'nün hedef kitlesine nitelikli hizmetler vererek misyonunu ve amaçlarını güvence altına almaktadır. Seçilmiş yöneticiler dışında STÖ'de profesyonel idareciler ve çalışanlar görev yapmaktadır. İcra (yürütme) işleri bu kadro tarafından yerine getirilmektedir. Başta genel müdür olmak üzere, yürütme adına yapılan işlemler yönetim kuruluna rapor edilmektedir.

#### 4.1. STÖ'de Yönetimi İzlemek ve Değerlendirmek Neden Gereklidir?

Yönetim felsefesi, 20. yüzyılın son çeyreğinden başlayarak, özel sektörde ve kamuda giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Böylece dış paydaşlar, örgütün sosyal ve malî olarak hesap verebilir (sayışabilir), hizmet aldığı ve verdiği kesimlere karşı saydam olduğu konusunda güvence edinirler. Diğer yandan yönetim anlayışı, STÖ'nün kendisine de en etkili biçimde çalıştığı ve kaynakları en iyi şekilde değerlendirdiğine ilişkin doğrulama yapmaktadır.

STÖ'lerin Yönetim Konusunda Dikkat Etmesi Gereken Hususlar		
Kriter seti 1	Kriter seti 2	Kriter seti 3
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bencil olmamak,</li><li>• Bütünlük,</li><li>• Objektiflik,</li><li>• Hesap verebilirlik,</li><li>• Açıklık,</li><li>• Dürüstlük,</li><li>• Liderlik.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim kurulunda liderlik,</li><li>• Kurulun denetimi,</li><li>• Kurulun yüksek performansı,</li><li>• Kurulun gözden geçirilmesi ve yenilenmesi,</li><li>• Kuruldaki yetki aktarma yeteneği,</li><li>• Kurulda bütünlük,</li><li>• Kurulda açıklık.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütün hizmetlerine ihtiyacı olanların çıkarlarına uygun davranmak,</li><li>• Örgütün amaçlarına uygun davranmak,</li><li>• Özenle ve duyarlılıkla davranmak,</li><li>• Yasal mevzuata uygun davranmak.</li></ul>

Değişik zamanlarda farklı örgütler için öngörülen yönetim ilke ve kriterlerine uyulup uyulmadığının yakından ve dikkatle izlenmesi gerekmektedir. Aksi halde yönetim şemsiyesi başlığı altında, bu felsefe ile ilgisi olmayan uygulama ve yaklaşımlar görmek mümkün olacaktır. Yönetim felsefesinin ana fikrinin yapıları güvence altına almak olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla bu çerçevenin oluşup oluşmadığı düzenli biçimde izlenmeli ve raporlanmalıdır.

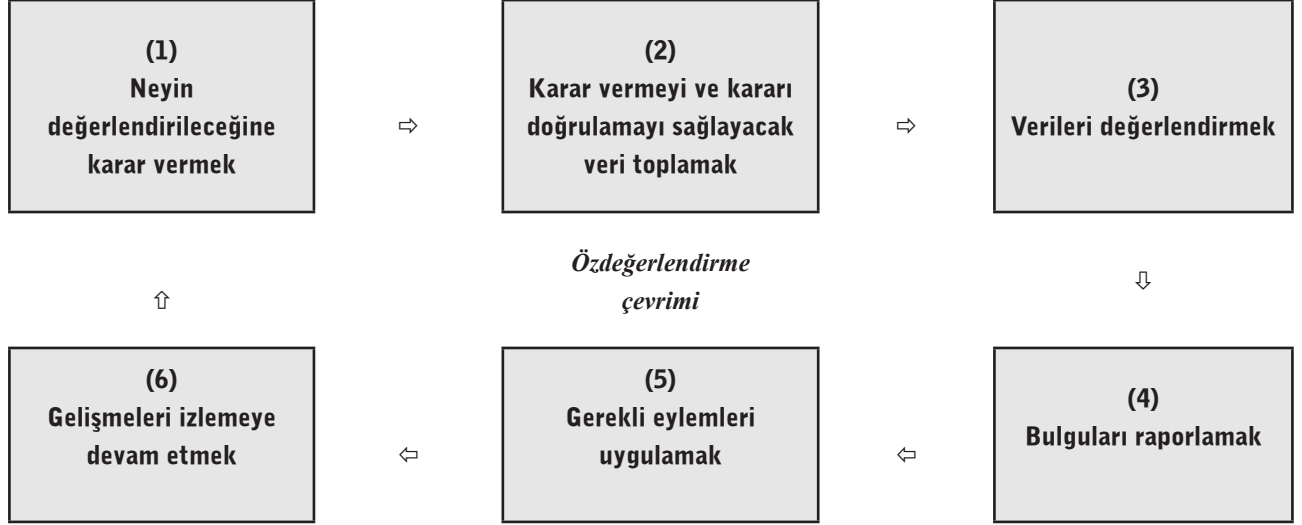
#### 4.2. Yönetimin Özdeğerlendirmesi

Özdeğerlendirme süreci altı farklı adımdan oluşmaktadır:

1. Neyin değerlendirileceğine karar vermek,
2. Karar vermeyi ve kararı doğrulamayı sağlayacak veri toplamak,
3. Verileri değerlendirmek,
4. Bulguları raporlamak,
5. Gerekli eylemleri uygulamak,

6. Gelişmeleri izlemeye devam etmek.

Özdeğerlendirme, toplam kalite yönetiminde sıklıkla anılan PUKÖ (planla – uygula – kontrol et – önlem al) döngüsünün bir benzeridir. Kapalı bir çevrim şeklinde son adımdan sonra tekrar başa dönmekte, yeni denetim ve iyileştirmelerle devam etmektedir.



Bir STÖ'nün yönetim konusunda özdeğerlendirme yapabilmesi için farklı yolların denemesi mümkündür. STÖ, özdeğerlendirme amacıyla kendi personelini ve kendi kaynaklarını kullanmayı ve işi kendisi yapmayı düşünebilir. Bunun avantajı, süreci bizzat yönetmesi nedeniyle STÖ'nün işi kısa zamanda ve yüksek hızla tamamlayabilmesidir. İşin tamamlanması için ne kadar zamana ihtiyaç duyulacağı bilindiği için kaynak kullanımı kolaylıkla değiştirilebilecektir. Bu yöntemdeki sorun, özdeğerlendirme sürecinin yöneticiler ve profesyonel kadro tarafından yapılması nedeniyle subjektif yargıların sürece etki etmesi olacaktır.

İkinci bir yol olarak, STÖ-dışı bir danışmandan özdeğerlendirme konusunda yardım istenebilir. Bunun avantajı, dış danışmanın bağımsız bir bakış açısı ile hizmet vermesidir. Böylece yönetim kurulu üyeleri ve personel kendi görev tanımları içine özdeğerlendirme konusunu eklememiş olacaklardır. Fakat danışman için muhtemelen yüksek bir ücret ödenecek olması, örgüte ek bir yük getirecektir. Ayrıca danışmanın STÖ'yü iyi tanımıyor olması, değerlendirme eksiklik ve zafiyet görülmesine neden olabilir.

Bir başka değerlendirme yolu ise, özdeğerlendirme konusunda bir başka STÖ'den yardım istemektir. Böyle bir yaklaşım kabul edildiğinde, STÖ'ler bir ağ halinde birbirlerini izleyip değerlendirebilirler. Böyle bir örgütü seçerken şu soruların göz önünde bulundurulması gerekir:

- Her iki STÖ benzer büyüklükte midir ve eşdeğer amaçlara mı sahip midir? Bu durum nasıl tespit edilecektir?
- Çıkar ve ilgi çatışması olmaması açısından tümüyle farklı bir alanda çalışan bir STÖ mü seçmek gerekir?
- İki STÖ birlikte çalışacak mı? Karşılıklı olarak birbirlerini değerlendirecekler mi?
- Değerlendirme yapılırken mahremiyete ve ahlâkî sözleşmeye ne denli uyulabilecek?
- Değerlendirme sürecinde denetim yapan STÖ ilgililerine malî bilgiler verilecek mi? Her iki STÖ'nün aynı kaynak sağlayıcıdan fon talebinde bulunmaları durumunda ne olacak?
- Her iki STÖ birbirlerine değerlendirme için bedel ödeyecekler mi?
- Değerlendirme sürecinin kaliteli biçimde tamamlanmasını sağlayacak ne türden bir sözleşme yapılacaktır?
- Değerlendirme süreci sırasında bir sorun oluştuğunda çözüme ne şekilde gidilecek?

Bu yöntemin sağlıklı yönü, bir dış değerlendirici kullanılıyor olmasıdır. Diğer yandan, bir başka sivil toplum örgütü ile çalışmak, paylaşılmış bir öğrenme süreci anlamına geleceğinden başka kazanımlar da sağlayacaktır. Eğer yukarıda listelenen sorulara ikna edici cevaplar verilebilirse, değerlendirmenin bir başka STÖ'ye yaptırılması uygun olabilir.

Hangi yöntem seçilirse seçilsin, sürecin sağlıklı tanımlanması, temel performans göstergelerinin önceden belirlenmiş olması, değerlendirmenin zamanlamasının ve süresinin önceden tespitini gerektirmektedir. Son olarak, STÖ yönetim kurulu, rapor ne şekilde olursa olsun sonuçlara sahip çıkmalı ve gerekli önlemleri almalı, iyileştirmeleri yapmalıdır.

#### 4.2.1. Neyin Değerlendirileceğine Karar Vermek

Değerlendirme için hakkında veri toplanacak ilke veya kriter sayısı, hem STÖ'nün hem de değerlendirmeyi yapacak kişi veya ekibin ortak seçimine bağlı olarak değişebilmektedir. Örnek oluşturması açısından şu beş önemli alanı öngörmek mümkündür:

1. Açıklık,
2. Bütünlük,
3. Hesap verebilirlik,
4. Liderlik,
5. Yönetim kurulunun denetimi.

Yukarıda listelenen alanlar, değerlendirmeye esas olabilecek bazı soruların oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin:

- STÖ yönetim kurulu ve örgütün kendisi açıklık konusunda ne denli başarılıdır? (Açıklık)
- Yönetim kurulu bütünlük içinde çalışmakta mıdır? (Bütünlük)
- Yönetim kurulunun hesap verebilme başarısı nedir? (Hesap verebilirlik)
- Yönetim kurulu liderlik alanında ne denli başarılıdır? (Liderlik)
- Yönetim kurulu denetim altında mı, denetlenebiliyor mu? (Yönetim kurulunun denetimi)

LİDERLİK BECERİLERİ	
BECERİ TÜRÜ	İPUÇLARI
<b>Görevi tanımlama</b>	Kendinize hatırlatın: "Bu BENİM görevim değil, bu bizim görevimiz – onu paylaşıyoruz, çünkü kurum [STÖ] için ve bizim için bir değer taşıyor."
<b>Planlama</b>	Yönetim sloganı: "Düzenli planlama ve hazırlık, kötü ve zayıf performansı önler."
<b>Bilgilendirme</b>	Kendinize sorun: "Takımı [kurulu] istenen doğrultuda hareketlendirebilecek şekilde konuşabiliyor muyum?"
<b>Denetleme</b>	Kendinize hatırlatın: "Çok fazla müdahale ile başıboşluk arasında seyretmek zorundayız."
<b>Değerlendirme</b>	Kendinize sorun: "Değerlendirme ilkesini aynı zamanda kendime ve yaptığım işe de uyguluyor muyum?"
<b>Motive etme</b>	Yönetim sloganı: "Liderliğin testi, insanlığa büyüklük aşılama değil, insanlıkta zaten varolan büyüklüğü ortaya çıkarmaktır."
<b>Organize etme</b>	Yönetim sloganı: "Organize etmek, bütün ile parçalar arasındaki ilişkiyi kavramaktır."
<b>Örnek oluşturmak</b>	Kendinize sorun: "İyi örnek oluşturuyor muyum? Kendim yapmadığım şeyleri başkalarının yapmasını istiyor muyum? İşte oluşturduğum iyi örnek üzerine insanlar yorum yapıyor mu? Kötü örnek oluşturmam tüm yapmaya çalıştıklarımızla çakışıyor mu? Tasarlayarak en son ne zaman örnek oluşturduğumu hatırlıyor muyum? Takım liderlerine (kurul veya komite başkanlarına, genel müdüre) ve bana rapor verenlere örnek bir figür olmamın önemini hatırlatıyor muyum?"

STÖ'nün yönetim başarısını ölçerken temel alanların seçilmesi önemlidir. Söz konusu alanların bazıları her STÖ için geçerli olmakla birlikte, örgütün bulunduğu toplumsal sektöre, hizmet verdiği kesimlere veya örgütün başkaca özelliklerine göre değişikliğe uğrayabilmekte veya yeni alanlar eklenebilmektedir.

Değerlendirmeye esas olacak her alan (örneğin yukarıda sözü edilen beş alan) hakkında bilgi toplanmalı, örgütün bu alanlardaki performansı, önceden belirlenmiş bir ölçüğe göre değerlendirilmelidir. Elde edilen bazı veri ve bilgiler, birden fazla alanla ilgili olabilir. Değerlendirme sırasında bu durum uygun biçimde dikkate alınmalıdır. Örneğin "Yönetim kurulunun denetimi" ile ilgili anahtar alan, kurulun yönetişimin tamamından sorumlu olması nedeniyle, diğer temel alanlarla da (örneğin açıklık, bütünlük, hesap verebilirlik ve liderlik alanlarıyla da) ilgilidir.

Belirtilen temel alanlara nasıl bakılacağı konusu, öncelikle yönetim kuruluna ait bir karardır. Dolayısıyla seçilen alanlara ve yapılacak değerlendirmenin kapsamına ve tekniklerine bağlı olarak kullanılan kaynak miktarı da değişecektir. Değerlendirme alanları ve metodolojisi değişse bile, genelde bir yönetim değerlendirmesi çalışmasında kullanılacak veri ve bilgi kaynakları şunlardan oluşmaktadır:

- Yıllık faaliyet raporları,
- İş planları,
- Malî hesaplar ve ilgili raporlar,
- Yönetim kurulu üyeliklerinde gelecekte olması beklenen değişiklikler,
- Kıdemli profesyonel idaricilerde gelecekte olması beklenen değişiklikler,
- STÖ'den hizmet alan yararlanıcılardan, işbirliği yapılan örgütlerden, kaynak sağlayıcılardan ve personelden sağlanan geribildirimler,
- Örgütün çalıştığı alanda oluşturabileceği politika değişiklikleri.

Bu bilgilerin derlenmesi ile birlikte yönetim kurulu çalışmaya nasıl yaklaşılacağını bilmek isteyecektir. Dikkate alınması muhtemel sorular şunlar olabilir:

- Seçilen temel alanların (örneğin açıklık, bütünlük, hesap verebilirlik, liderlik ve yönetim kurulunun denetimi alanlarının) tümünün aynı anda incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekli midir?
- Temel alanlardan bazılarını öncelik tanınabilir mi?
- Nasıl bir sıralama oluşturulmalıdır? Hangisi önce, hangisi sonra gelmelidir?
- Değerlendirme sürecini başarmak için yeterli kaynak var mı?
- Değerlendirme süreci için yardıma, desteğe veya katkıya ihtiyaç var mı?
- Örgüte kim yardımcı olabilir?
- Yönetim kurulu, değerlendirme sürecini nasıl destekleyecektir?
- Çalışmanın tamamlanması için istenen (gerekli) süre nedir?
- Bu çalışmanın sonuçları nasıl raporlanacaktır?

Temel Alan: AÇIKLIK		
Anahtar Faktörler	Sorulacak Anahtar Sorular	Olası Veri / Bilgi Kaynakları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim kurulu, kıdemli profesyonel idareciler ve personel arasında etkili iletişim var.</li> <li>• Yönetim kurulu, açık ve net karar verme süreçlerine sahip.</li> <li>• Örgüt, kendi paydaşlarının kimler olduğunu bilmekte.</li> <li>• Paydaşlara danışma konusunda bir iletişim stratejisi geliştirilmiş.</li> <li>• Paydaşlarla planlamaya da yansayan etkili ve düzenli iletişim var.</li> <li>• İlgili paydaşlara danışılarak geliştirilmiş politika ve prosedürler var.</li> <li>• Şikâyetler için açık bir sistem var; yönetim kuruluna düzenli raporlama yapılmakta; yönetimler konusunda paydaşlara bilgi verilmekte.</li> <li>• STÖ, yıllık raporlarını ve hesaplarını yazılı / basılı olarak taraflara iletmekte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim kurulunun kararlara nasıl ve neden ulaştığı açık mı?</li> <li>• Kıdemli idareciler ve personel, yönetim kurulunun aldığı kararlar konusunda ne yapması gerektiğini biliyor mu?</li> <li>• Örgütte iletişim nasıl sağlanıyor?</li> <li>• Kıdemli idareciler yönetim kurulu ile nasıl iletişim sağlıyor?</li> <li>• Yönetim kurulu ile kıdemli yöneticiler arasındaki ilişki ve roller yazılı olarak mevcut mu?</li> <li>• Örgüt, paydaşlarının ne durumda olduklarına dair bilgi sahibi mi?</li> <li>• STÖ, paydaşlar ve hizmet yararlanıcılarından nasıl danışmanlık alıyor?</li> <li>• Paydaşlardan ve yararlanıcılardan elde edilen bilgiler nasıl değerlendiriliyor?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kıdemli idarecilerle söyleşiler,</li> <li>• Personele anket uygulaması,</li> <li>• Yönetim kurulu üyeleri ile söyleşiler,</li> <li>• Paydaşlarla söyleşiler,</li> <li>• Paydaşlara anket uygulaması,</li> <li>• Paydaşlar ile ilgili araştırma,</li> <li>• Personel ile ilgili araştırma,</li> <li>• Yönetim kurulu toplantı tutanakları,</li> <li>• Yetki devretme şeması,</li> <li>• Yönetim kurulunun görev tanımları,</li> <li>• Genel müdürün ve kıdemli idarecilerin görev tanımları,</li> <li>• Yönetim kurulu üyelerinin rol tanımlamaları,</li> <li>• Danışmanlık çalışmalarının sonuçları ve raporları,</li> <li>• STÖ'nün paydaşlarının listesi,</li> <li>• Paydaşlar ve hizmet kullanıcılarla yapılan toplantıların tutanakları,</li> <li>• Yıllık raporlar ve hesap dökümleri.</li> </ul>

Temel Alan: BÜTÜNLÜK		
Anahtar Faktörler	Sorulacak Anahtar Sorular	Olası Veri / Bilgi Kaynakları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim kurulu üyeleri, örgüte katkılarından dolayı maddî yarar sağlamamaktadır.</li> <li>• Kurul üyelerinin seçilip görevlendirilmesinde açık ve sağlam prosedürler var.</li> <li>• Yönetim kurulu üyelikleri için aday belirleme ve seçim sürecinde kişilerin örgüte katkılarına dikkat edilir.</li> <li>• Kurul, kararları konusunda bir bütün olarak sorumludur.</li> <li>• Kurul üyeleri, görevleri ve sorumlulukları konusunda bilgi sahibidir.</li> <li>• Kurul üyeleri görev başlarken gerekli tüm belgeleri edinirler; göreve planla başlanır.</li> <li>• Kurul üyeleri örgütün vizyon, değerler ve hedeflerini belirlerler, incelerler, sürdürürler.</li> <li>• Kurul, örgüt yaşamında eş fırsat sağlanmasına özen gösterir.</li> <li>• Kurul başkan veya başkan yardımcısının rehberliğinde her kurul üyesinin görüşleri ve eleştirileri düzenli olarak alınır.</li> <li>• Kurul, kendi etkililiği ve verimliliğini düzenli olarak gözden geçirir.</li> <li>• Kurul tarafından; herhangi usulsüzlük veya yolsuzluk durumunda bunun kamuoyu ile paylaşılacağı bilinir.</li> <li>• Kurul üyelerinin mal beyanı konusunda bir politika var.</li> <li>• Kurul üyeleri, toplantılar ve diğer etkinlikler için iyi / yeterli hazırlık yaparlar,</li> <li>• Kurul üyeleri STÖ'nün tüm politikaları hakkında bilgi sahibidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurul üyelerine yapılabilecek ödemelere (finansal kayırmalara) karşı hangi düzenleme ve prosedürler var?</li> <li>• Etkinliklerde herhangi bir çıkar çatışması olursa yönetim kurulu üyeleri ne yapmaları gerektiğini biliyor mu?</li> <li>• Kurul üyelerinin seçimi nasıl yapılıyor?</li> <li>• Kurul üyeliği adaylarının doğru becerilere sahip doğru insanlar olduğunu güvence altına alınıyor mu?</li> <li>• Kurul üyelerinin etkililiği nasıl artırılıyor?</li> <li>• Kurul üyelerinin görevleri konusunda doğru destek almaları nasıl güvence altına alınıyor?</li> <li>• Kurul üyeleri için (idarî personel tarafından verilebilecek) ne türden idarî destekler var?</li> <li>• Kurul üyeleri görevleri için ihtiyaç duydukları bilgi ve belgelere zamanında erişebildiklerini düşünüyorlar mı?</li> <li>• Eşit fırsat politikası ne denli amaca uygundur?</li> <li>• Kurul, etkililiğini nasıl ölçmektedir?</li> <li>• Kurul üyeleri göreve nasıl başlarlar?</li> <li>• STÖ'nün bağış vizyonu nedir? Sürdürülebilirliğini sağlamak için ne yapmaktadır?</li> <li>• Kurul üyeleri bir başka kurul üyesinin etkinlikleri konusunda kuşkuya düştüklerinde ne yapacaklarını biliyorlar mı?</li> <li>• Başka örgütlerdeki üyelik de dâhil olmak üzere dışsal çıkarların izlenmesi ve ifade edilmesine ilişkin bir sistem var mı?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurul yönergesi, ahlâkî sözleşme ve ilgili makaleler,</li> <li>• Taciz durumunda, usûlsüzlük ve yolsuzluğun kamuoyuna duyurulması konusunda, eş fırsat ve çeşitlilik sağlanmasına ilişkin politikalar,</li> <li>• Güncel kurul değerlendirmeleri,</li> <li>• Kurul üyelerinin göreve başlamalarına ilişkin mevzuat,</li> <li>• Aday belirleme prosedürleri,</li> <li>• Kurul toplantı tutanakları,</li> <li>• Kurul üyelerinin mal beyanı,</li> <li>• Kurul üyeleri ile görüşmeler.</li> </ul>

**Temel Alan: HESAP VEREBİLİRLİK**

<b>Anahtar Faktörler</b>	<b>Sorulacak Anahtar Sorular</b>	<b>Olası Veri / Bilgi Kaynakları</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurul, bir yandan misyonunun gereklerini yerine getirirken diğer yandan da STÖ'nün malî olarak güçlü olmasını güvence altına almıştır.</li><li>• Kurul üyeleri örgütün amacı, vizyonu ve misyonu konusunda bilgilidir.</li><li>• Örgüt, ilgili yasal mevzuat ve STÖ belgelerine uyumlu davranmaktadır.</li><li>• Kurul, yönetim masraflarının karşılanmasına yönelik bir yetki devri planını onaylamıştır.</li><li>• Yönetim kurulunun alt komiteleri, yönetime tümüyle hesap verebilecek şekilde yapılandırılmıştır.</li><li>• Kurul, örgütün performansı konusunda paydaşlara ve kamuya karşı hesap verebilirliği güvence altına almıştır.</li><li>• Örgütün finansal ve diğer risklere karşı yönetimi konusunda sağlam prosedürleri bulunmaktadır.</li><li>• Örgütün; malî yönden zayıf veya kalite yönünden düşük hizmetler ve projeler için anlaşılır bir izleme ve raporlama sistemi bulunmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurul üyelerinin, örgütün malî konularını anlamak ve yönetmek için doğru beceri ve bilgi birikimi var mı?</li><li>• Kurul üyeleri ne türden eğitim ve destek alabilirler?</li><li>• Kurul üyeleri örgütün malî konularındaki sorumluluklarını biliyorlar mı?</li><li>• Örgütün amacı, vizyonu ve misyonu açıkça ifade edilmiş mi ve biliniyor mu?</li><li>• Örgüt içinde amaç, vizyon ve misyon nasıl paylaşılmaktadır?</li><li>• Yasal mevzuat ve STÖ belgeleri örgüt içinde be ölçüde bilinmektedir?</li><li>• Örgüt içinde mevzuat ve belge bilgilerinin iletişimi nasıl sağlanmaktadır?</li><li>• Yetki devri konusunda bir şema / plan var mı?</li><li>• Malî sorumluluklar açıkça herkes tarafından bilinmekte midir?</li><li>• Kurul üyeleri, örgütün yönetim belgeleri ile tanışık mıdır?</li><li>• Örgütün performansı nasıl ölçülmektedir?</li><li>• Örgütün performansı nasıl raporlanmaktadır?</li><li>• Hizmetlerden bir tanesi konusunda endişeler var olduğunda kurul üyeleri ne yapacaklarını biliyorlar mı?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kıdemli idarecilerle ve kurul üyeleriyle görüşmeler,</li><li>• Kurul yönergesi, ahlaki sözleşme ve ilgili makaleler,</li><li>• Yıllık raporlar ve yıllık hesap dökümleri,</li><li>• Örgütün politikaları ve prosedürleri,</li><li>• Kurul toplantı tutanakları,</li><li>• İletişim stratejisi,</li><li>• Kurul ve komiteler için görev tanımları,</li><li>• Kurul üyeleri için eğitim politikaları,</li><li>• Yetki devri şeması / planı,</li><li>• Kurul ve komite toplantılarına ilişkin gözlemler,</li><li>• Kalite iyileştirme taahhütleri ve/veya planları,</li><li>• Denetçi raporları.</li></ul>

**Temel Alan: LİDERLİK**

Anahtar Faktörler	Sorulacak Anahtar Sorular	Olası Veri / Bilgi Kaynakları
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurul üyeleri, örgütün vizyon, değerler ve amaçlarını geliştirip desteklerler.</li><li>• Kurul, personel, yararlanıcılar ve paydaşlarla işbirliği halinde stratejik yön ve organizasyonun hedeflerini belirler.</li><li>• Kurul, örgütün liderlik stratejilerini oluşturur.</li><li>• Kurul, örgütün iş planının yürütülmesini güvence altına alır.</li><li>• Kurul, örgütte anahtar görevlerin sürdürülebilirliğinin planlanmasını sağlar.</li><li>• Kurul, üyelerinin beceri ve deneyimleri konusunda düzenli olarak denetim yapar.</li><li>• Kurul üyeleri, kıdemli idarecilerin stratejik yöne uygun davranışları konusunda izler.</li><li>• Örgütte yönetim kurulu üyeleri ile personel arasında açık bir işbölümü mevcuttur.</li><li>• Kurul üyeleri, günlük operasyonel iş ve kararlarla ilgilenmemeye özen gösterirler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurul üyeleri örgütün vizyon, değerler ve amaçları konusunda açıkça bilgili mi?</li><li>• Bunlar örgütün içinde ve dışında nasıl destekleniyor?</li><li>• Uzun dönem stratejisi mevcut mu?</li><li>• Bunu geliştirmede kurulun rolü neydi?</li><li>• Bir iş planı var mı?</li><li>• Bunu geliştirmede kurulun rolü neydi?</li><li>• Kıdemli idareciler ve kurul üyelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için hangi olanaklar mevcut?</li><li>• Kurulun hangi beceri ve deneyimleri var?</li><li>• Kurulun örgütün ihtiyaçlarını karşılaması nasıl güvence altına alınmıştır?</li><li>• Kurul üyeleri etkinliğin karar verdikleri gibi yürüdüğü konusunda nasıl bilgi sahibi oluyorlar?</li><li>• Kurul üyeleri operasyonel meselelerle ilgileniyorlar mı?</li><li>• Böyle ise kurul, görevlerin ayrılığı gereğini nasıl güvence altına alıyor?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personeller, kıdemli yöneticiler ve kurul üyeleri ile görüşmeler,</li><li>• Paydaşların faaliyet raporları,</li><li>• Yıllık raporlar,</li><li>• Anahtar stratejik belgeler,</li><li>• Yıllık iş planı,</li><li>• Kurul üyelerinin görev tanımları,</li><li>• Kurul ve alt komite toplantı tutanakları,</li><li>• İletişim belgeleri (Örneğin gazeteler; personel, kurul üyeleri ve diğer paydaşlara gönderilen e-postalar),</li><li>• Eğitim politikası,</li><li>• Paydaş araştırması,</li><li>• Personel araştırması.</li></ul>



## Temel Alan: YÖNETİM KURULUNUN DENETİMİ

Anahtar Faktörler	Sorulacak Anahtar Sorular	Olası Veri / Bilgi Kaynakları
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurul, sağlıklı kararlar almak için gerekli yetenek, beceri ve otoriteye sahiptir.</li><li>• Kurul, kararlarını etkili biçimde eyleme dönüştürür.</li><li>• Kurul, bir yandan malî kaynaklarını sorumlulukla yönetirken, diğer yandan STÖ'nün misyonunu destekler.</li><li>• Örgütün varlıklarının koruyucusu olarak görev yapar.</li><li>• Örgütün kaynaklarını iyileştirmek için kapsamlı planlar yapar.</li><li>• Kurul, örgütün bir bütün olarak sürdürülebilirliğini güvence altına alır.</li><li>• Kurul, genel müdürün seçimi, işe alınması ve işten çıkarılması için gerekli düzenlemeleri yapar.</li><li>• Kurul, STÖ'daki iş pozisyonlarını ihtiyaca uygun biçimde doldurur.</li><li>• Kurul; örgütün performansını güvence altına alır.</li><li>• Kurul; örgütün iç denetim sistemi, performans raporlaması, politikalar ve prosedürleri düzenli olarak gözden geçirir.</li><li>• Kurul; personel, gönüllüler ve temsilcilere gerekli yetki devri yaparak görevlerini tam anlamıyla yerine getirmelerini sağlar.</li><li>• Kurul; tüm yetki devrilerini düzenli olarak izler.</li><li>• Kurul; kurumsal sorumluluk çerçevesinde çalışırken kıdemli idarecileri sıkı biçimde denetler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurul üyelerinin hangi beceri ve deneyimleri mevcut?</li><li>• Bunlar örgütün ihtiyaçlarını karşılıyor mu?</li><li>• Kurul tarafından yapılan kısa ve uzun dönemli malî idare ve varlık yönetimi hangi süreçlerle güvence altına alınmıştır?</li><li>• Kurulun sorumluluklarının gereğini yerine getirdiği nasıl biliniyor ya da izleniyor?</li><li>• Kurulun sorumluluklarını yerine getirmediği durumlarda ne yapılması gerektiği biliniyor mu?</li><li>• Genel müdürün seçimi, gözetmenliği ve takdiri nasıl yapılıyor?</li><li>• Örgütün ne kadar iyi olduğu nasıl biliniyor?</li><li>• İyi performansın olmadığı durumlarda yönetmek için hangi süreçler mevcut?</li><li>• Yetki devri şemasının gözden geçirilmesi ve izlenmesi nasıl yapılıyor?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personel, kıdemli idareciler ve kurul üleriyle görüşmeler,</li><li>• Kurul toplantı tutanakları,</li><li>• Yıllık raporlar ve yıllık hesap dökümleri,</li><li>• Kurul ve komitelerin görev tanımları,</li><li>• Yetki devri şeması / planı,</li><li>• Paydaşlar, yararlanıcılar ve müşteriler ve dış denetçilerle görüşmeler ve anketler,</li><li>• Stratejik planlar.</li></ul>

### 4.2.2. Karar Vermeyi ve Kararı Doğrulamayı Sağlayacak Veri Toplamak

Seçilen temel alanlarda (örneğin açıklık, bütünlük, hesap verebilirlik, liderlik ve yönetim kurulunun denetimi alanlarında) yönetim performansının sergilenebilmesi için gerekli veriler ve bilgiler toplanmalıdır. STÖ, kullanılan değerlendirme modeline bağlı olarak farklı veri ve bilgi kaynakları kullanabilir. Diğer yandan birden fazla kaynaktan veri toplamak önemlidir. Eğer bir kaynaktan elde edilen bilgiler bir başka (ikinci, üçüncü, vd.) kaynaktan elde edilenlerle doğrulanırsa, hem değerlendirmeyi yapanın hem de bu sonuçları inceleyecek olan kurulun değerlendirme sistemine olan güveni artacaktır.

İyi yorumlar ve değerlendirmeler, çeşitli yollardan derlenmiş nicel ve nitel bilgiler üzerine kurulmaktadır:

- Personel, paydaş ve hizmet alanlara yönelik araştırmalar ve anketler,
- Örgütsel ve kurula ait prosedürler ile içeriği incelenmeye değer diğer bilgilerin gözden geçirilmesi,
- Kurul üyeleri, anahtar personel ve hizmetlerin yararlanıcıları ile görüşmeler.

Kurul üyelerine ve personele soru yöneltirken seçilen temel alanlara bağlı kalmak ve odaklanmak önemlidir. Söyleşi yaparken, bazı paydaşların birden daha fazla alan üzerinde yorum yapabilecekleri hatırlanmalı ve söyledikleri buna göre değerlendirilmelidir. Örneğin yönetim kurulu başkanı, yönetimin nasıl işlediği veya yönetimi oluşturan fonksiyonlar gibi pek çok konuda söz söyleyebilirken, idarî personelden bir kişi ancak kendisinin yönetim kurulunu algılama biçimi ve düzeyinden söz edebilmektedir.

### 4.2.3. Verileri Değerlendirmek

Tüm veriler ve bilgiler, temel alanları ne denli desteklediği açısından iyice incelenmelidir. İyileştirme imkânı olan noktalarda gerekli önlemler alınmalıdır. Başarı öyküleri ve iyi deneyimler mutlaka kayda geçirilmelidir. Herhangi bir yorum yapmak için elde edilen sonuçların en az iki (tercihan üç) bulgu tarafından desteklenmesi istenmelidir.

Örneğin yönetim kurulu, hizmet kalitesi ile ilgili bir politika belgesi geliştirmiş olabilir. Bu belgede hizmetlerden yararlananlara hizmet kalitesi hakkında görüşlerinin sorulacağı öngörülmüştür. Bu çerçevede STÖ personeli, hizmet kullanıcıları ile (onların görüşlerini almak üzere) bir dizi görüşme yaptığından söz edebilmektedir. Bir diğer bilgi kaynağı ise, hizmetlerden yararlananların belgelendirilmiş görüşleridir. Bu üç kaynak, yönetimin öngördüğü politikanın uygulandığını ve yönetişim-dışı yaklaşımlara göre bir farklılık yarattığını ortaya koyar.

Herhangi bir temel alan (anahtar alan) konusunda yeterli veya doğruluğu kabul edilebilir bilgi edinemediğimiz durumlar da oluşabilmektedir. Böyle bir sonuç, STÖ'ye gerekli verilerin toplanabileceği bazı mekanizma, süreç veya prosedürlerin geliştirilmesi yönünde tavsiyede bulunulması lüzumunu doğurur. STÖ'de çalışan personel, hizmet kullanıcılarının şikâyetlerine sıklıkla tanık olmaktadır, fakat bunlar kayıt altına alınmadığı (kayıt altına alınması gereği bir kural haline getirilmediği) sürece bu şikâyetlerin STÖ'ye herhangi bir katkısı olmamaktadır. Eğer kayıtlama yapılırsa, gerekli değişimlerin gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Temel alanlar üzerine yapılan çalışmaların bir diğer getirisi de, yönetişim sisteminde mevcut olan boşlukların ve açıkların ortaya çıkarılmasıdır.

DEĞERLENDİRME İÇİN ÖRNEK ÖLÇEK		
DÜZEY	TANIM	AÇIKLAMA
6	Mükemmel	Mükemmel, olağanüstü.
5	Çok iyi	Önemli üstünlükler var.
4	İyi	Üstünlükler var, ama bazı alanlar iyileştirme gerektiriyor.
3	Orta	Üstünlükler ile zayıflıklar neredeyse eşit.
2	Zayıf	Önemli zayıflıklar var
1	Yetersiz	Çok önemli zayıflıklar var.

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİNİN AYRINTILARI	
DÜZEY	AÇIKLAMALAR
<b>6- Mükemmel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurul performansı çok yüksek.</li> <li>STÖ, yönetim açısından iyi bir başarı öyküsü oluşturuyor.</li> <li>Bu örnek, sivil toplum alanlarında yaygınlaştırılmalı.</li> <li>Gözlenen durum, sürdürülebilir yüksek performans özelliklerine sahip.</li> </ul>
<b>5- Çok iyi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az sayıda alanda iyileştirme yapmak lazım. Bazı alanlarda (şimdilik çok etkili olmasa da) ileride iyileştirme yapmak gerekebilir.</li> <li>Üstünlükler, zayıflıklardan daha fazla. Fakat işlerin iyileştirilebileceği alanlar var.</li> <li>Oldukça yüksek düzeyli bir başarı var; pek çok başka STÖ'ye örnek olmalı.</li> <li>Mükemmeliyet hedeflenmeli.</li> </ul>
<b>4- İyi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belirgin üstünlükler var.</li> <li>İyileştirme gerektiren alanlarda çalışma yapılmalı.</li> </ul>
<b>3- Orta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genel performans ortalama başarı düzeyinde.</li> <li>Üstünlükler, sonuçlar ve deneyim üzerinde olumlu etkiler yapmakta.</li> <li>Zayıflıklar, tehdit niteliği taşımakta. Sonuçların ve deneyimin daha iyi olmasını engellemekte.</li> <li>Üstünlükleri güçlendirirken zayıflıkların tehdit oluşturmasının önüne geçmek lazım.</li> </ul>
<b>2- Zayıf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az sayıda güçlü yan olmakla birlikte, zayıflıklar çok belirgin.</li> <li>Örgütün planlı ve programlı biçimde iyileştirmeye yönelmesi gerekli.</li> </ul>
<b>1- Yetersiz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yönetim adına yapılan etkinlikler yeniden ele alınmalı.</li> <li>Hizmet kullanıcıları, personel ve kıdemli idareciler için riskler var.</li> <li>Yönetim kurulu işleyişinde ciddi sorunlar var.</li> </ul>

#### 4.2.4. Bulguları Raporlamak

STÖ, yönetim konusunda yapılan değerlendirme veya özdeğerlendirme çalışmasından sonra, temel alanlar ve bütünsel olarak örgütün tamamı için raporlar üretmelidir. Raporlarda yukarıda verilen ölçeklendirme ya da benzer bir yöntem kullanılarak yönetim kurulunun (ve diğer iç / dış paydaşların) düzeyi anlaması kolaylaştırılmalıdır.

Yönetim değerlendirme raporu genel olarak şu bilgileri içermektedir:

- Örgütün bu tür bir çalışmayı neden seçtiği konusunda bir özet,
- Değerlendirme sürecinden örgütün beklentileri,
- Değerlendirmeye konu olarak seçilen temel alanlar,
- Değerlendirmenin nasıl yapıldığına dair bir özet.

Seçilen her temel alan (örneğin açıklık, bütünlük, hesap verebilirlik, liderlik ve yönetim kurulunun denetimi) için raporda şu unsurlar yer almalıdır:

- Değerlendirme bulgularının analizi,
- Yönetim kurulunun yönetim açısından iyi ve yenilikçi olduğunu düşündüğü alanlar,
- Örgütün iyileştirme gerektiren alanları,
- İyileştirme ihtiyacı olan alanlardan kaynaklanan tavsiyeler,
- Bütünsel iyileştirme planı.

#### 4.2.5. Gerekli Eylemleri Uygulamak

Elde edilen veriler ve bilgiler üzerine yapılan yorumlar, iyileştirilmesi gereken alanları tanımlayan bir sonuca gitmelidir. Bu konuda rapor, bazı öneri ve tavsiyeler geliştirebilir. İyileştirme öngörülerinin önceliklere göre sıralanmış biçimde sunulması, iş planına kolayca dönüştürülmesi açısından yararlı olacaktır. Yönetim kurulu, kıdemli idarecilerle birlikte raporu ayrıntılı olarak görüşmeli ve sonuçları eyleme dönüştürme çalışması yapmalıdır.

Hiç kuşkusuz, hazırlanan raporun karşılığında bir iyileştirme planı yapılacaktır. Bu plan, her iyileştirme önerisi için yapılacak eylem, başlama zamanı ve öngörülen süre, kullanılacak kaynaklar, varılmak istenen hedef veya elde edilmesi beklenen sonuç ve bu işi yapacak lider gibi başlıkları içermelidir. Planda yer alacak eylemlerin şu altı özelliği içermesi istenmektedir:

- Özgün
- Belirgin,
- Ölçülebilir,
- Ulaşılabilir,
- Gerçekçi,
- Zaman sınırlı.

#### 4.2.6. Gelişmeleri İzlemeye Devam Etmek

Yönetim kurulu, STÖ'de yönetişimin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan iyileştirmeleri izlemek isteyecektir. Dolayısıyla iyileştirme sonrasında bir izleme ve raporlama sisteminin oluşturulmuş olması gerekmektedir. Hangi anahtar performans göstergelerinin izleneceği ise, iyileştirme planının bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetişim alanında iyileştirme amacıyla yapılan çalışmanın uygulanması ve daha sonra izlenerek raporlanması için bir görevlendirme yapmak gerekmektedir. Yönetim kurulu, süreç içinde ortaya çıkan iyileştirme ihtiyaçlarının hangisinin ne ölçüde karşılandığını ve hangilerinin neden karşılanamadığını bilmek isteyecektir. Karşılanamayan ihtiyaçlar için acil durum planlarının geliştirilmesi istenecektir.

Yönetim kurulunun değerlendirme ve iyileştirme süreçlerinden sonra kendisine sorması gereken bazı sorular şunlardır:

- Yalnız bir ya da birkaç temel alan değerlendirmeye alındıysa, diğer alanlar için ne yapmak gerekir?
- Tüm temel alanlar değerlendirmeye dâhil edildiyse, bir sonraki (yeniden) değerlendirme tarihi ne olmalıdır?
- Değerlendirme sürecinden ne öğrenildi? Değerlendirme bir kez daha yapılsaydı, nelerin farklı olması istenirdi?
- Bu süreçten öğrenilen ve başka STÖ'lerle paylaşılması gereken deneyimler ve dersler var mı?



### 5. SONSÖZ

Bitirmeden önce, yönetim başlığı altında ele alınan STÖ'nün hesap verebilirliğini, güvenilirliğini ve inandırıcılığını kısaca özetlemek yararlı olacaktır.. Bir STÖ'nün yönetim felsefesi ile birlikte bu önemli nitelikleri kendi bünyesinde kalıcı ve sürdürülebilir kılmaları için aşağıdaki noktalara özen göstermek gerekmektedir:

- STÖ'ler, kendi hesap verebilirliklerini gözden geçirme mekanizmalarını, kendi kendilerini düzenleme yaklaşımları, gönüllü ahlâkî taahhütler ve uluslararası kıyaslama ölçüleri ile artırmalı,
- Kendi üye ve gönüllülerini, yararlanıcılarını ve paydaşlarını örgüte doğru soruları sormak ve cevap istemek konusunda cesaretlendirmeli, böylece yönetimin daha sağlam yerleşmesi için sorumlu yurttaşlık fikrini yaşama geçirmeli,
- Ana sözleşme gücünde olabilecek biçimde oluşturdukları yönetmelik, yönerge ve prosedürlerle demokratik yapı - lanmayı ve işleyişi güvence altına almalı, hesap verebilirliği güçlendirmek için uzak ve yakın çevrelerinde bir sivil diyalog imkânı (kamusal alan) yaratma çabasında olmalı,
- Saydam ve kapsayıcı bir karar üretme ve onaylama sistemi oluşturmalı, bu sistemi toplumsal denetim ve yaygın iletişimle güçlendirmeli, etkinliklerinin (programlarının, projelerinin) vatandaşlar tarafından izlenmesine ve değerlendirilmesine olanaklar hazırlamalı,
- İzleme ve değerlendirme uygulamalarının bir sistem yapısında kalıcı ve sürdürülebilir olmasını sağlamalı,
- Hesap verebilirlikle güçlendirilecek olan örgütsel yaşam alanlarında göreve başlatma ve işe alma süreçlerinde seçim kriteri olarak beceri, bilgi birikimi ve deneyimi temel ölçüt olarak kullanmalı,
- Çalışmalarının düzenli denetim raporları, yıllık faaliyet raporları ve bütçe dökümleri halinde kamuoyuna duyurulmasına özen göstermelidir.

Hesap verebilirlik, güvenilirlik ve inandırıcılık da dâhil olmak üzere bir sistem olarak yönetim, sağlıklı, kalıcı ve sürdürülebilir gelişim için etkin iletişime, bilgi akışına ve bunların çeşitlendirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda STÖ'lerde yönetimin yaşayabilmesi için toplumun diğer kesim ve katmanlarına düşen görevler de bulunmaktadır. Örneğin:

- Devlet, STÖ'lerin yönetim ilkelerine bağlı biçimde gelişebilmeleri için açık ve imkân veren bir ortam yaratmalıdır. Diğer yandan, otoriter devletin yönetim gibi mekanizmaları dillendirmesinin arkasında çoğu zaman STÖ'lere başta finansman olmak üzere değişik alanlarda "aşırı denetim" uygulama isteği yer almaktadır.
- Devlet (yasa koyucu), sivil toplum dâhil olmak üzere toplumun tüm bölümleri için yönetimi bir ana çerçeveye haline getiren mevzuat geliştirilmesine olanak tanımalıdır.
- Devlet, özel sektör ve STÖ'ler arasında bir diyalog ve karşılıklı danışma ortamı için yasal düzenlemeler yapılmalıdır (ki bu durum, STÖ'lerin kapasitesinin gelişmesine ve yönetim ilkelerinin daha sağlam yerleşmesine vesile olacaktır).

## 5.1. STÖ'ler, Yönetişimi Bir Yaşam Biçimi Olarak Yerleştirmeye Başlamak İçin Neler Yapmalıdır?

Hiç kuşkusuz, sivil toplum geleneği konusunda yeterince gelişmemiş toplum ve topluluklarda yönetim felsefesini yerleştirmek kolay değildir. Bu çerçevede yönetişimin bir gelişim süreci olduğunu ve doğru adımlar atılarak kurulabileceğini öngörmek gerekmektedir. Bu bağlamda bir STÖ'nün yönetişime yönelmesi için şöyle bir başlangıç seti önerilebilir:

Yönetişime Yönelmek İçin	
Strateji	Faaliyetler
<b>Hesap verebilirliği güçlendirmek</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütsel ve programatik amaçları netleştirin,</li><li>• Gözden geçirme mekanizmaları ile hesap verebilirliği güçlendirin,</li><li>• Kendi kendine düzenleme ve denetleme süreçlerini güçlendirin,</li><li>• Gönüllü ahlâkî taahhütleri ve uluslararası kıyaslama kriterlerini benimseyin ve uygulayın.</li></ul>
<b>İzleme ve değerlendirme mekanizmalarını uygulamak</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesini sistematik bir yapıya kavuşturun,</li><li>• Personelin, gönüllülerin ve üyelerin kapasitelerinin geliştirilmesine odaklanın; onların analiz yapma, planlama, izleme, görev üstlenme ve özdeğerlendirme yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olun,</li><li>• İhtiyaç olan pozisyonlar için yeni adaylar belirlerken beceri, bilgi birikimi ve deneyime özen gösterin.</li></ul>
<b>Diyalogu cesaretlendirmek</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Denetim raporlarını, yıllık faaliyet raporlarını ve hesap dökümlerini STÖ yararlanıcıları, paydaşlar ve kaynak sağlayıcıların incelemesine sunun,</li><li>• STÖ'nün uzak ve yakın çevresinde yer alan katılımcı ve paydaşları doğru soruları sorabilmeleri için cesaretlendirin,</li><li>• Karar süreçlerini katılımcı ve saydam hale getirin.</li></ul>



## Kitaplar

- Argüden, Yılmaz; **Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim**; İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 2007
- Argüden, Yılmaz; Ilgaz, Pınar; **Gönüllü Kuruluşların Yönetimi**; İstanbul: Ar-Ge Danışmanlık, 2006
- Banger, Gürcan; **Siyasal Kalite: Siyasal Kalite Yönetimi**; İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 2000
- Coşkun, Ali (Ed.); **Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim**; Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008
- Erengül, Bilge; **Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**; İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997
- Öner, M. Atilla; **Üçüncü Sektörde Mükemmel Yönetim Modeli**; İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 2004
- Özer, A. Kadir; **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici / Liderlik Modeli**; İstanbul: Varlık Yayınları, 1997
- Sunar, Lütfi (Haz.); **STÖ'lar İçin Yönetim Rehberi**; İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2005
- Wyatt, Marilyn; **A Handbook of NGO Governance**; Budapest: European Center for Not-for-Profit Law, 2004
- Wyatt, Marilyn; **STÖ Yönetişim Rehberi**; İstanbul: TÜSİAD - TÜSEV, 2007

## Tezler

- Alyakut, Bawer; **Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**; İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Yüksek lisans tezi; 2007
- Avcı, Mücahit; **Yönetişim Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Değişen Rolü ve Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme: Isparta İli Örneği**; Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Yüksek lisans tezi, 2007
- Bahçavan, Gülay; **Yönetişim ve Türkiye Uygulaması**; Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi; Yüksek lisans tezi, 2006
- Özmutaf, Nezih Metin; **Sivil Toplum Kuruluşlarının Misyonlarını Gerçekleştirmede İnsan Kaynaklarının Rolünün Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Bağlamında İncelenmesi**; Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Doktora tezi, 2007
- Uzel, Esra; **Küresel Çevresel Yönetişim (İyi Yönetim)**; Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi; Yüksek lisans tezi, 2006

## Raporlar

- CGAI The Corporate Governance Association of Ireland; **Irish Development NGOs: Code of Corporate Governance**; Dublin: CGAI - Dochas, 2008
- Peppers & Rogers Group; **Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim: Çalışma Dokümanı**; Ankara: DPT, 2006
- STGM; **STGM Haritalama Çalışması (Sivil Toplum Kuruluşları: İhtiyaçlar ve Sınırlılıklar)**; Ankara: STGM, 2005

## Makaleler

- Özer, M. Akif; **Yönetişim Üzerine Notlar**; Sayıştay Dergisi Sayı 63, Ekim – Aralık 2006 s: 59-89
- Yüksel, Dr. Mehmet; **Yönetişim (Governance) Üzerine**; Ankara Barosu Dergisi Yıl: 58 Sayı 3, 2003-3 s: 145-159

## İnternet Kaynakları

- Banger, Gürcan; **Demokrasi, Katılım ve Yönetişim**; <http://www.duyuguncesi.net/?p=2496>; Erişim: 20 Kasım 2010
- Banger, Gürcan; **Sivil Toplum Sorunları 1**; <http://www.duyuguncesi.net/?p=212>; Erişim: 15 Kasım 2010
- Banger, Gürcan; **Sivil Toplum Sorunları 2**; <http://www.duyuguncesi.net/?p=215>; Erişim: 15 Kasım 2010
- Banger, Gürcan; **Yönetim Anlayışı Değişiyor**; <http://www.duyuguncesi.net/?p=785>; Erişim: 20 Kasım 2010
- Banger, Gürcan; **Yönetişim**; <http://www.duyuguncesi.net/?p=2522>; Erişim: 20 Kasım 2010
- Bettel, Rick; **Governance in NGO's for MOH**; 10th Health and Disability Sector NGO – Ministry of Health Forum, Wellington, Oct. 19, 2006; [http://www.ngo.health.govt.nz/moh.nsf/pagescm/7511/\\$File/ngo-forum-19oct-rbettle.pdf](http://www.ngo.health.govt.nz/moh.nsf/pagescm/7511/$File/ngo-forum-19oct-rbettle.pdf)

- De La Peza, Lourdes; **Good Governance in Civil Society Organizations**; The eManager Number 2; 2009
- Driscoll, Lindsey; **Good Governance: A Code for the Voluntary and Community Sector**; ACEVO, CTN, ICSA, NCV0; İkinci baskı, 2010
- Eken, Musa; Tuzcuođlu, Ferruh; **Kötü Yönetimi Tedavi Etmek**; 2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 18-19 Kasım 2005 Sakarya Üniversitesi; <http://www.etikturkiye.com/etik/kyonetim/Eken.pdf>, Erişim: 15 Kasım 2010
- Prewitt, Geoffrey; **Building Organizational Credibility: CSO Governance and Evaluation**; Public Oversight of the Security Sector içinde Bölüm 9; UNDP, 2008
- Stoker, Gerry; **Governance as Theory: Five Propositions**; ABD, Malden: UNESCO, 1998
- SWIA Social Work Inspection Agency; **Self- Evaluation Guide (for assessing governance in voluntary organisations who provide social care in Scotland)**; Edinburgh: SWIA, 2008
- Tickell, James (Ed.); **Good Governance: A Code for the Voluntary and Community Sector**; ACEVO, CTN, ICSA, NCV0; Birinci baskı, 2005
- Wyatt, Marilyn; **Going 'Glocal' With Governance**; <http://www.alliancemagazine.org/node/3356> published at 1 June 2010; Erişim: 15 Kasım 2010





STGM tarafından yürütülen "Etkin Katılım İçin Sivil Toplumun Gelişimi" Projesi, Avrupa Birliği tarafından desteklenmektedir.

**STGM Ankara Merkez Ofis**

708. Sokak No: 14/9, 06550 Yıldız Çankaya / Ankara  
Tel: (312) 442 42 62 (pbx) Faks: (312) 442 57 55  
e-posta: bilgi@stgm.org.tr  
web: www.stgm.org.tr

**STGM İstanbul İletişim Ofisi**

Meşrutiyet Caddesi Kibelezade Sokak No: 3/1 Şişhane-Beyoğlu / İstanbul  
Tel: (212) 292 00 60 GSM: (533) 277 85 51 Faks: (212) 292 00 64  
e-posta: istanbul@stgm.org.tr

**STGM Adana Yerel Destek Merkezi**

Kurtuluş Mahallesi, Ziyapaşa Bulvarı Kızılay Kan Merkezi Sokak  
(64010 Sokak) Dr. Muzaffer Ersalan Apartmanı  
No: 14 Kat: 1 Daire: 1 Seyhan / Adana  
Tel: (322) 53 04 50 - 453 04 51 Faks: (322) 453 04 02  
e-posta: adana@stgm.org.tr  
web: http://adana.stgm.org.tr

**STGM Denizli Yerel Destek Merkezi**

Saltak Mahallesi 1521 Sokak No: 16 Daire: 1, 20100 Denizli  
Tel: (258) 241 60 11 Faks: (258) 241 50 11  
e-posta: denizli@stgm.org.tr  
web: http://denizli.stgm.org.tr

**STGM Diyarbakır Yerel Destek Merkezi**

Fabrika Caddesi Sümerpark Kampüsü  
Kent Gönüllüleri Binası Kat: 1 Diyarbakır  
Tel: (412) 226 60 77 Faks: (412) 226 30 65  
e-posta: diyarbakir@stgm.org.tr  
web: http://diyarbakir.stgm.org.tr

**STGM Eskişehir Yerel Destek Merkezi**

Deliklitaş Mahallesi Gürman Sokak No: 16, 26090 Eskişehir  
Tel: (222) 220 40 36 Faks: (222) 220 40 76  
e-posta: eskisehir@stgm.org.tr  
web: http://eskisehir.stgm.org.tr