

Proje Döngüsü Yönetimi
ve
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı



Hazırlayan
Feray SALMAN

I. Giriş

1950'lerden bu yana kalkınma çabaları, toplumun yaşam kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan proje ya da programlarla karakterize edilmektedir. Bu proje ve programlarla olağanüstü insan ve fiziksel kaynakların kullanılmasına rağmen, çoğu proje/program beklentileri karşılamayan sonuçlar vermektedir. Projeler yarar sağlamayı hedefledikleri toplulukların öncelikli gereksinimlerine yanıt verememekte, öngörülen çıktılar üretilmemekte, üretildiği durumlarda da kalıcı kılınamamakta, hedef gruplar yeterince yararlanamamakta, proje maliyetleri öngörülenden daha yüksek hale gelmekte, uygulamada öngörülen zamanlar aşılmakta ve zaman zaman da öngörülmeyen ve istenmeyen çıktılar üretilmektedir.

Projeden yararlanacak olanların proje tanımlama sürecine yeterince ya da hiç katılmamış olmasından kaynaklanan yönetim zayıflıkları, proje finansman yönetimindeki eksiklikler, uygulama sırasında izleme mekanizmasının oluşturulmaması, proje faaliyetlerinin proje amacı ile yeterince ilişkili olmaması, projenin tasarımı sırasında projenin dış koşullarının gözetilmemiş olması, yukarıda sözü edilen başarısızlıklara katkıda bulunmaktadır.

Son otuz yılda proje ve programların hedeflerine ulaşması için, başarısızlıkları ortadan kaldırmak ve proje yönetimini güçlendirmek üzere bazı araçlar geliştirildi. Proje döngüsü yönetimi, mantıksal çerçeve yaklaşımı, hızlı değerlendirme teknikleri gibi isimler altında geliştirilen bu yöntemler, proje ve programları destekleyen fon yöneticileri(donörler) tarafından giderek benimsendi.

Bu rehberin ve bu rehber eşliğinde verilen eğitim programlarının amacı da, toplumsal yarar üretmek için faaliyette bulunan kuruluşların programlarında yer alan çalışmalarını, kendi öz kaynaklarını veya dış kaynakları kullanarak hedef alınan grupların yararına en etkili, en verimli ve en kalıcı biçimde hayata geçirmelerine destek olmaktır.

II. Proje ve Programlar

Projeler, belirli bir **zaman** ve **bütçe** çerçevesinde, belirli bir **amaca** ulaşmayı sağlayacak **sonuçları üretmek** üzere **insani ve fiziksel kaynakların** bir araya getirildiği planlanmış faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanır.

Projeler, büyüklükleri, amaçları ve süreleri açısından çeşitlidir. Projeler, bir topluluk içinde sınırlı *girdilerle* ve görece kısa bir zaman içinde somut *çıktılar* üretmek üzere başlatılabilir. Ya da daha uzun bir zaman dilimi içinde büyük mali kaynaklarla yalnızca *fayda* üreten projeler de olabilir. Bir köyde yetişkin eğitimi projesinden bir ülkede okul ağındaki çocuklar için temel eğitim projesine kadar örnekler vermek olanaklıdır. İlki yalnızca bir öğretmen ve birkaç eğitim malzemesi ile gerçekleştirilebilecekken, ikincisi pek çok sayıda okul, öğretmen, eğitim materyali ve idari faaliyete gereksinim duyar.

Projeler tek başına ya da bir programın altındaki diğer projelerle birlikte aynı hedefe hizmet edebilirler. *Örneğin, Sürdürülebilir Kırsal Kalkınma Programı altında organik tarım projesi, kadınların güçlendirilmesi projesi, doğal kaynakların kirliliğe karşı korunması projesi, sulama sisteminin geliştirilmesi projesi, okur-yazarlığın artırılması projesi vb., pek çok alt proje sürdürülebilir kırsal kalkınma programının genel hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunabilirler.*

III. Bir Projenin Başarısını Etkileyen Faktörler

Bir projenin başarısı bir dizi faktör ile yakından ilişkilidir.

- İyi planlama
- Yeterli düzeyde örgütsel/kurumsal kapasite
- İşini iyi yapan ve motivasyonu yüksek bir proje ekibi
- Ortaklar arasında iyi ve açık bir işbölümü ve üstlenilen görevlerin yerine getirilmesinde kararlılık
- Projenin gerçek bir sorunu ele alması
- Yararların kadın ve erkek arasındaki eşitliği gözetmesi
- Hedef grupların ihtiyaçlarına yanıt vermesi

Projenin başarısını etkileyen en önemli faktörlerdir. Bu faktörlerin arasında gerçek soruna eğilme ve hedef grupların ihtiyaçlarına yanıt verme ise projelerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

IV. Proje Döngüsü Yönetimi

Proje Döngüsü yönetimi, proje tasarımının kalitesini iyileştirmek ve etkinliğini artırmak için kullanılan bir araçtır. Geçmiş deneyimlerin başarısızlıklarından hareketle geliştirilen bu aracın zellikleri şöyle sıralanabilir:

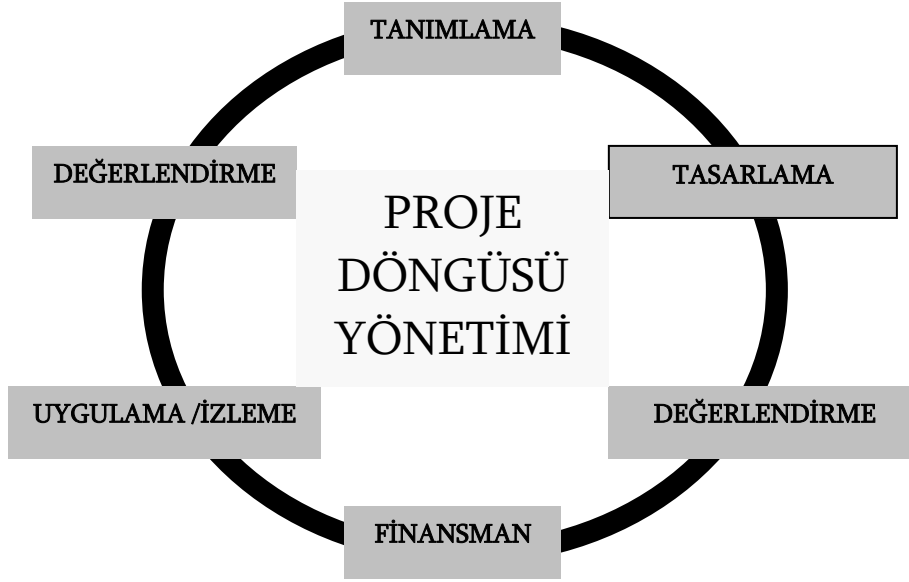
- Sektörel yaklaşım
- Talebe yönelik çözüm üretimi
- İyileştirilmiş analizler
- Hedefe yönelik planlama
- Doğrulanabilir etki
- Kaliteye vurgu
- Sürdürülebilirliğe odaklanma
- Formatların standard hale getirilmesi

Bir süreç ifade eden “proje döngüsü yönetimi” altı temel aşamayı içinde barındırır. Bu aşamalar:

1.:	Tanımlama	Projeye ilişkin ilk fikirlerin ortaya konduğu ön tasarım aşaması.
2.:	Tasarım	Projenin teknik ve operasyonel açıdan detaylı olarak tasarlandığı aşama.
3.	Formülasyon/ Değerlendirme:	Tasarımı tamamlanmış olan projenin teknik, mali, ekonomik, kadın-erkek eşitliği, sosyal, kurumsal ve çevresel perspektifler açısından tutarlılığının, bütünselliğinin ve işlevselliğinin değerlendirildiği aşama.
4.	Önerinin Hazırlanması, Onaylanma ve Finansman:	Proje önerisinin yazılması ve finansmanının sağlanması aşaması.
5.	Uygulama ve İzleme:	Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi aşaması.
6.	Değerlendirme:	Proje çalışmalarının ve elde edilen sonuçların gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi aşaması. Bu değerlendirmeler sonraki proje hazırlıklarına esas teşkil edebilecektir.

Döngü, her aşamanın bir diğerine zemin oluşturduğu süreklilik gösteren bir süreçtir. Örneğin, proje tanımlama sürecinde (Aşama 1) elde edilen bilgiler, proje tasarımı sürecine (Aşama 2) temel oluşturur. Aşama 3 ise daha önce birbirini izleyen iki aşama

sırasında üretilen bilginin projenin hayata geçirilebilirliğini ve sürdürülebilirliğini farklı perspektifler doğrultusunda sağlayıp sağlamadığını gözden geçirir. Birinci, ikinci ve üçüncü aşamalar, bir projenin kurgusunun yapıldığı aşamalardır. Bu aşamalarda yapılan tasarım doğru ve tutarlı ise daha sonraki aşamalar başarılı bir biçimde tamamlanabilir.



Proje Döngüsü Yönetimi ilkeleri:

- Proje döngüsünün her aşaması yapılandırılmış ve bilgiye dayalı bir karar oluşturma sürecine dayalı olmak
- Paydaşların karar verme mekanizmasına katılımını gözeten bir yönelimde olmak (hedef grup yönelimli)
- Proje tasarımı ve yönetiminde tutarlı ve analitik bir yaklaşım içermek
- Yararların sürekli kılınmasını sağlayacak mekanizmalara sahip olmak
- Entegre bir yaklaşıma ve dokümanların standardlaştırılmasına dayanmak

Bu ilkelerin gerçekleşmesi için proje planlaması ve yönetiminde kullanılan yöntem ise Mantıksal Çerçeve Yaklaşımıdır.

V. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, 1970’lerde proje tasarımının niteliğini ve açıklığını iyileştirmek üzere geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, birincil paydaşlar dahil olmak üzere anahtar paydaşların katılımına dayalı bir süreçtir. MÇY

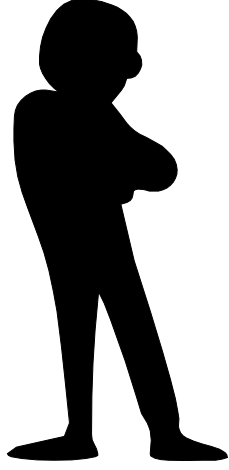
sürecinin sonucunda ortaya çıkan proje tasarımı, *Logframe (Mantıksal Çerçeve) Matrisi* olarak adlandırılan bir tabloda özetlenir.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, aşağıdaki konularda proje tasarımı yapan ve proje yönetenlere yardımcı olur:

- Proje hazırlama süreci içinde mevcut durumun analiz edilmesine
- Hedeflere ulaşmada araçların mantıksal hiyerarşisini kurmaya;
- Hedeflere ulaşmanın önündeki potansiyel risklerin tanımlanmasına ve sürdürülebilir sonuçların tanımlanmasına;
- Çıktıların ve sonuçların en iyi nasıl izleneceği ve değerlendirileceğine;
- Projenin özetinin standard bir formatta sunulmasına;
- Uygulama sırasında projenin izlenmesi ve gözden geçirilmesine

Yaklaşım, iki temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar:

Analiz Aşaması	Planlama Aşaması
<i>Sorun analizi:</i> Temel paydaşların, ana sorunların, kısıtlılıklar ve fırsatların, nedenler ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin tanımlanması	<i>Mantıksal çerçeve:</i> Projenin yapısının tanımlanması, iç mantığının kontrol edilmesi ve hedeflerin ölçülebilir terimlerle formülasyonu, dışsal koşulların belirlenmesi ve risk yönetimi
<i>Hedeflerin Analizi:</i> Tanımlanmış sorunlara yönelik hedeflerin geliştirilmesi, araç-etki ilişkisinin tanımlanması	<i>Faaliyet Planlama:</i> Faaliyetlerin sırasının ve birbirleri arasındaki ilişkinin tanımlanması: zamanın, değerlendirme aralıklarının ve sorumluluk paylaşımlarının belirlenmesi
<i>Strateji Analizi:</i> Hedeflere ulaşmak için farklı stratejilerin tanımlanması, genel hedeflere ve proje amacının belirlenmesi	<i>Kaynakların Planlaması:</i> Faaliyet planlaması temelinde gereksinilen girdilerin ve bütçenin belirlenmesi



Proje Döngüsü Yönetimi

II. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

II.1. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında Temel Adımlar

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının en önemli kısmını, proje tasarımının niteliğini ve netliğini iyileştirmek için geliştirilmiş olan analiz süreci oluşturur. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında seçilmiş ve farklı paydaşlarla birlikte atılacak adımlar aşağıdadır.

1. Projenin genel kapsamını oluşturmak
2. Spesifik planlama çerçevesi, kullanılan terminoloji ve tasarım süreçleri üzerinde hemfikirlik sağlamak
3. Detaylı bir durum analizi yapmak
4. Proje stratejisini geliştirmek (hedefler hiyerarşisi, uygulamaya ilişkin düzenlemeler ve kaynaklar)
5. Seçilen strateji için varsayımları ve riskleri tanımlamak ve analiz etmek, varsayımların doğru olmaması ya da risklerin çok tehlikeli olması halinde proje tasarımını değiştirmek
6. İzleme ve değerlendirme çerçevelerini oluşturmak.

Proje tasarımına ve mantıksal çerçeve matrisine başlamadan önce ayrıntılı bir mevcut durum analizini yapmak çok önemlidir. MÇY dört temel analitik öğeyi bu sürece katar.

- Sorun analizi;
- Paydaş analizi;
- Hedefler analizi;
- Risklerin tanımlanması ve uygulama stratejisinin seçilmesi

II.2. Mevcut Durum Analizinin Yapılması

Durum analizi, uygun bir proje tasarımında bulunmak için projenin kapsamı ve yerel halkın çıkar ve ihtiyaçları hakkında olabildiğince bilgi sahibi olma sürecidir. En iyi bilgilenme/öğrenme çeşitli paydaş grupları ile yapıldığında olur. İyi bir durum analizi bilgi toplama ve yerel bağlam, uzman tavsiyeleri ve katılımcı süreçlerin konusunda analizleri bir araya getirir. Yaratıcı ve daha çok öğrenmeye açık bir durum analizi sorunun niteliği ve etkileri açısından önemlidir.

İyi bir durum analizinin sonuçlarından biri paydaşların kendi durumlarını daha fazla kavramaları ve somut bir projenin tasarımı için daha iyi kapasiteye sahip olmalarıdır. Doğal olarak bu tek bir toplantıda sağlanamayacaktır. Daha çok tartıştıkça ve dinledikçe insanların perspektifleri gelişecektir.

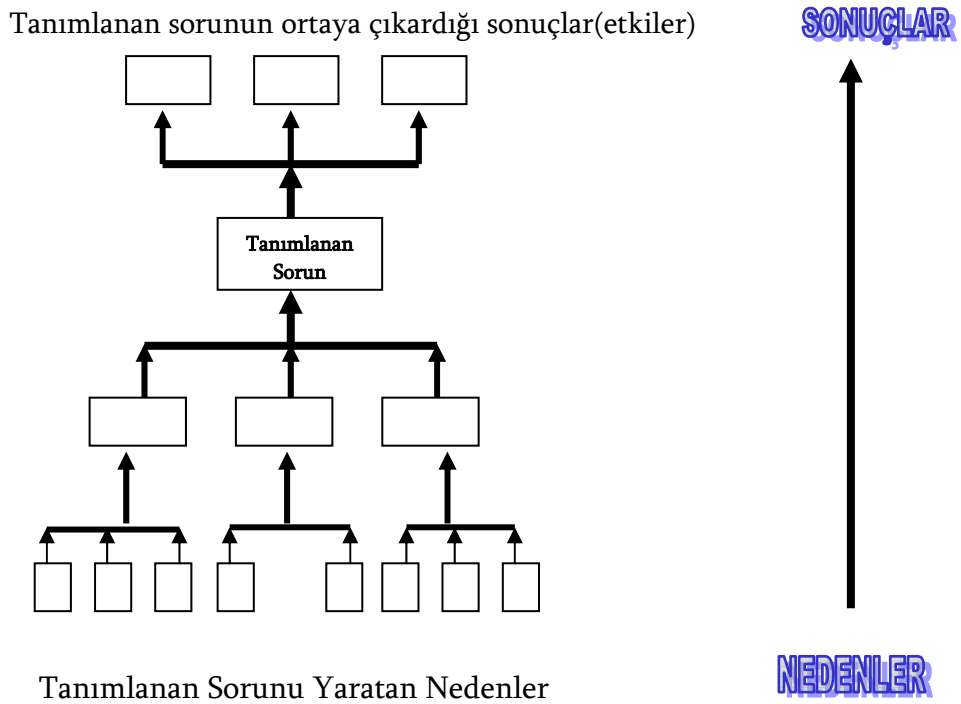
II.3. Sorun Analizi:

Projeler genellikle tanımlanmış bir soruna yanıt vermek ya da bu sorunun üstesinden gelmek için önerilirler. Sorun analizi, temel sorunların ne olduğunu tanımlamayı ve bu sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisini kurmayı içerir. Bu analizin temel amacı, yalnızca sorunların görünen belirtilerini değil, ama aynı zamanda “en temeldeki nedenlerin” belirlenmesini ve proje tasarımında yanıt verilmesini sağlamaktır. Açık ve kapsamlı bir sorun analizi, bir dizi uygun ve odaklanmış proje hedeflerini geliştirmek için uygun bir zemin sağlar.

Örnek olarak tıbbi bir analogi yapılabilir: kötü bir baş ağrısıyla doktora gittiğinizde ve doktor teşhis koymak için detaylı bir inceleme yapmadan yalnızca bir baş ağrısı ilacı verdiğinde, doktor sorununuzun nedenini değil sadece sorunun etkisini gidermiş olur. Baş ağrısının nedenini bulmadan verilen ağrı kesicinin etkisi bittiğinde baş ağrınız halen daha devam ediyor olacaktır.

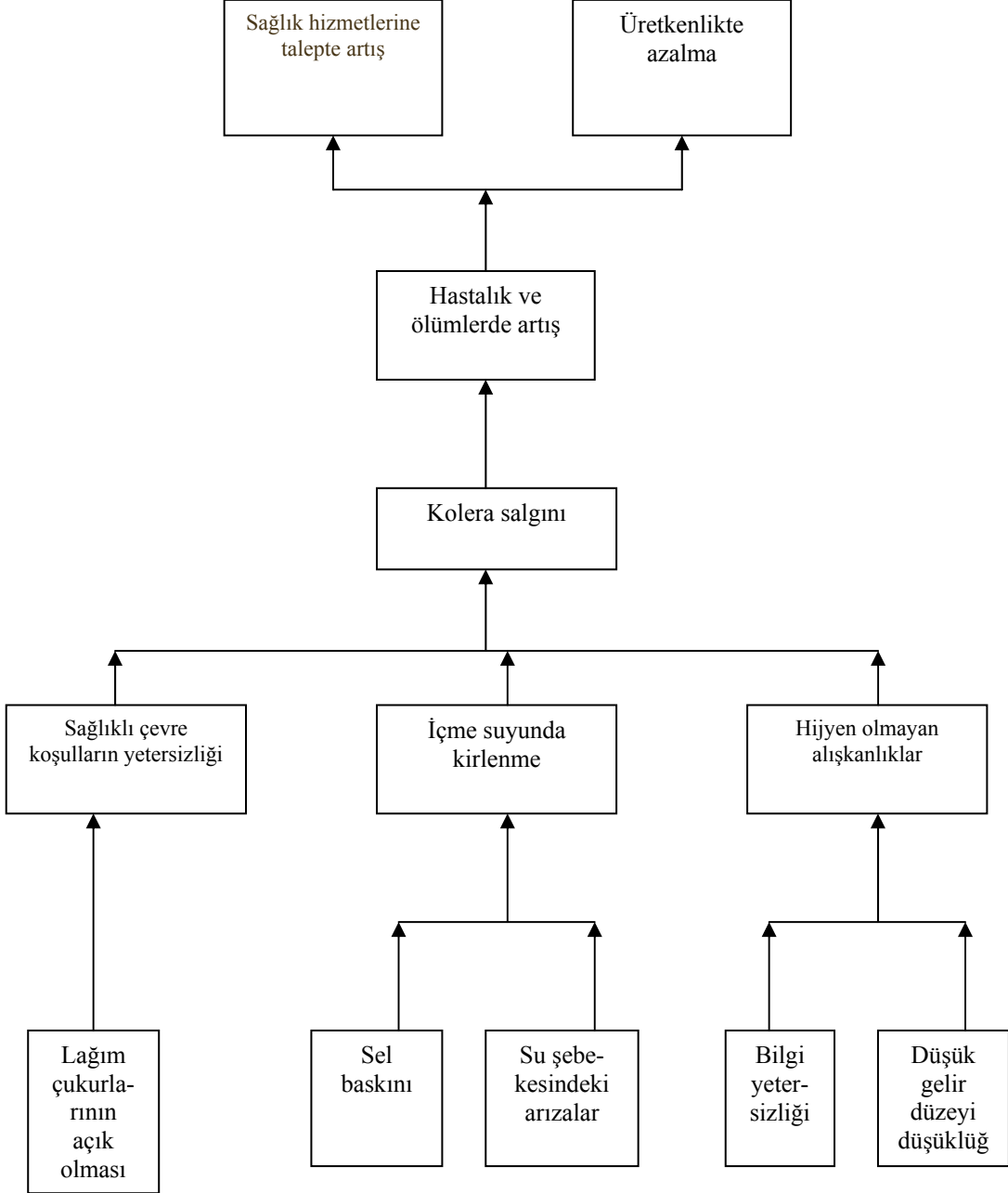
Nedenlerine inmeden yalnızca sorunların etkisi ile uğraşan bir projenin de sürdürülebilir yararlar getirme olasılığı çok düşük olacaktır.

Sorun analizinde kullanılan temel araçlardan biri de sorun ağacıdır.



Sorun Ağacının Oluşturulması	
ADIM 1:	<p>Temel sorunların tanımlanması ve listelenmesi</p> <p>1.a. Egzersizin amacını ve kapsamını açıklayın. Örneğin: birinci basamak sağlık hizmetleri projesinin hazırlanması, vb. Sorun ağacı yöntemini ve katılımcılardan beklenen girdiyi açıkla. Başlamadan önce neden ve sonuç ilişkilerine ilişkin birkaç örnek ver.</p> <p>1.b. Grubun katkılarını kullanarak, analiz edilen soruna ilişkin bütün olumsuz tanımlamaları listele. Burada beyin fırtınası yöntemi kullanılabilir.</p> <p>1.c. Anlaşılabilir bir dille her sorun tanımını ayrı bir karta yaz ve herkesin görebileceği bir yere as.</p>
ADIM 2:	<p>Merkezi sorunun tanımlanması</p> <p>2.a. Görüşmeler yoluyla merkezi sorunla ilgili bir hemfikirlik sağla: en olumsuz tanımlama ile ilgili görünenin seçilmesi</p> <p>2.b. Kart üzerindeki merkezi sorunu kesin bir biçimde tanımla (eğer mevcut yazılım daha ileri bir açıklık gerektiriyor ise)</p> <p>2.c. Bütün grubun görebileceği bir biçimde üzerinde sorun yazılı kartı duvara as.</p>
ADIM 3:	<p>Neden- Sonuç İlişisinin tanımlanması</p> <p>3.a. Olumsuz tanımlamaları içeren kartları, merkezi soruna yol açan “nedenler” olup olmadığına ya da merkezi sorunun sonucunda ortaya çıkan “sonuçlar” olup olmadığına göre ayıkla. Egzersizin herhangi bir aşamasında olumsuz tanımlamaların yeterince açık olmadığı ortaya çıktığında ya yeniden yazılmalı ya da çıkarılmalıdır. Açık olan ancak genel olarak yazılmış sorunlar genel kısıtlamalar olarak sınıflandırılmalı ve sorun ağacının yanına yerleştirilmelidir. Bu yöntem, sorun ağacının merkezi soruna odaklanmasını ve daha kolay yönetilebilmesini sağlar. Bu yolla, sorunun proje bazında mı ele alınacağı yoksa genel kısıtlamalar içinde mi ele alınacağına karar verilebilir.</p> <p>3.b. Tanımlamaların sorun ağacına yerleştirilmesi için sorulacak soru “Buna yol açan nedir?” sorusudur. Herhangi bir negatif tanımlama içeren kartı alın ve sorun. Bunun nedeni nedir? Bulduğunuz yanıtı o sorun tanımlamasının altına yerleştirin.</p> <p>3.c. Eğer aynı soruna birden fazla sorun kaynaklık ediyor ise bunları seçili olan sorunun altına yan yana yerleştirin.</p> <p>3.d. Kartları yukarıda anılan ilişki sistematiği içinde yerleştirdikten sonra, bir ara verip, katılımcılara o soruna kaynaklık eden başka nedenlerin olup olmadığını sorun.</p> <p>3.e. Benzer bir biçimde sorunun ortaya çıkardığı daha başka etkilerin olup olmadığını sorgulayın.</p> <p>3.f. Eğer çok sayıda etki var ise onları da yan yana seçili sorunun üstüne yerleştirin.</p>
ADIM 4:	<p>Mantığın Kontrol edilmesi</p> <p>4.a. Her aşamada katılımcıları kartları kıpırdatmaya davet edin</p> <p>4.b. Bütün kartları yerleştirdiğinizde, yapıyı gözden geçirin ve neden sonuç ilişkilerinin diyagramda doğru yerleştirilip yerleştirilmediğini kontrol edin.</p>
ADIM 5:	<p>Sorun ağacı diagramının hazırlanması</p>

SORUN AĞACI/ÖRNEK



II.4. Paydaşlar Analizi:

Temel sorunları ve bunların arasındaki neden-sonuç ilişkilerini tamamladıktan sonra, bu sorunların gerçekte en çok kimi etkilediğini, sorunlara yanıt verirken ve çözümlere ulaşırken farklı paydaşların rollerinin ve çıkarlarının neler olduğunu incelemek gerekir. Bazı durumlarda sorun analizini yapmadan önce ön bir paydaş analizi yapmak gerekebilir. Örneğin, paydaşlar arasında birbiriyle çatışan güçlü çıkar ilişkileri olma olasılığı varsa, bu ilişkilerin sorun analizine katkıları olabilir ve sorun analizinin tarafsız olabilmesi için de önceden bilinmesi gerekir.

Paydaşlar analizi “Kimin sorunu?” ve soruna yönelik bir müdahale stratejisi geliştirildiğinde “Kim yararlanacak” sorularının sorulmasıdır. Bu nedenle Paydaşlar Analizi proje tasarımının en önemli öğelerinden birini oluşturur.

Paydaşlar: Proje ile ilişkisi olan kişiler, gruplar, kurumlar ya da kuruluşların hepsi projenin paydaşları olarak tanımlanır. Paydaşlar doğrudan ya da dolaylı biçimde proje sürecinden olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenecek olanlardır.

- *Birincil Paydaşlar:* Projeden doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır. Projenin temel yararlanıcıları olan hedef gruplar ve nihai yararlanıcılar olarak bu grupta yer alır.
- *İkincil Paydaşlar:* Birincil paydaşlara hizmet sunumunda aracılık edecek olanlardır. Bunlar, fon kuruluşları, uygulama, izleme ve destekçi kuruluşlardır.
- *Temel Paydaşlar:* Değişimi yaratacak olan kuruluşlar

Paydaşlar çözülmek istenen sorunun niteliğine bağlı olarak değişirler. Örneğin kişiler yaş, cinsiyet, eğitim, etnik köken, din, ve meslek olarak birbirlerinden farklılık gösterirler; hane halkları, hane halkı reisinin cinsiyeti, medeni durum, gelir, iş durumlarına göre farklılaşırlar; topluluklar ise yer, sahip olunan kaynaklar, altyapıya ve hizmetlere erişim açısından farklılaşırlar.

Paydaşlar analizi nasıl gerçekleştirilir?

Paydaşlar analizine bütün olası paydaşların listesi oluşturularak başlanır. Çocuklar, engelliler gibi alt-gruplar ve kadınların algıları mutlaka içerilmelidir. Listede yer alan her ilgili grup özel bir kategoriye yerleştirilir ve proje içindeki rolü tanımlanır. Birincil ve ikincil paydaşlar arasında farklılaştırma yapılır.

Paydaşlar	Özellikler	Beklentiler/Çıkarlar/ Hedefler	Zayıf ve güçlü yönleri	Paydaşların sorunun çözümü için önermeleri
Birincil Paydaşlar (Hedef gruplar (kadın, erkek), Dolaylı yararlanıcılar, Olumsuz etkilenecekler)				
A.				
B.				
C.				
İkincil Paydaşlar (İlgili Resmi Kurumlar,Hizmet sunucuları,STK'lar vs)				
A.				
B.				
C.				
D.				

Paydaşlar: (paydaş haritası, kurumsal diagramlar ve ikincil veri)
Projeden yararlanma olasılığı olan yerel halk kimdir? Diğer temel paydaşlar kimlerdir? Farklı paydaş grupları nasıl etkileşimde bulunurlar? Farklı gruplar arasındaki güç ilişkileri nelerdir?
Sorunlar ve Konular: (daha geniş bir resim, kavramsal haritalar, odak grup toplantıları, tarihsel analizler, ikincil veri, matris sıralaması)
Projenin merkezinde yer alacak sorunlar ya da konular nelerdir? Farklı paydaş gruplarının temel sorun ya da kaygıları nelerdir ve projenin merkezi faaliyeti ile nasıl ilişkilenebilirler?
Vizyonlar ve Fırsatlar (Rol oynama)
Farklı paydaş grupları projenin ne tür bir değişiklik getirmesini istemektedirler? Genel olarak farklı paydaş grupları ne tür vizyona, umutlara sahipler ve proje için etkileri var mı? Paydaş grupları kendi vizyonlarını gerçekleştirmek için ne tür fırsatlar görmekteler?
Biyo-fiziksel oluşumlar (alan ziyaretleri, mevsimsel özellikler, haritalar)
Proje alanının coğrafik özellikleri İklim koşulları nasıl Toprak kullanım biçimleri Ne tür çevresel sorun ve riskler bulunuyor?
Örgüt (Kurumsal diyagramlar, ilişki ağı diyagramları, flow cahrts, matris sıralaması)
Önemli hükümet, iş çevresi ve STK lar kimlerdir? Bu kurumlar ne kadar etkin? Farklı kurumlar nasıl birbirleriyle ilişkilenebilirler (güç ilişkileri,iletişim, birlikte iş yapma, yarışma)?
Altyapı: (kaynak haritalar)
Alan için temel altyapı neler?
Yasal, Politika ve Politika üretim kurumları
Proje için önemli olan yasal faktörler neler Hangi hükümet politikası ve programları önemli Alanı etkileyen temel hükümet ve siyasi yapılar ve süreçler neler?
Ekonomik

Yerel halkın ekonomik durumu nedir? Ekonomik olarak yaşam nasıl idame ettirilmektedir? Yerel ekonominin temel özellikleri nelerdir? Piyasa fırsat ve kısıtlılıkları nelerdir?
Sosyal ve Kültürel (tarihsel analizler, odak grup toplantıları, SWOT analizleri)
Projeye uygunluk açısından temel sosyal ve kültürel koşullar nelerdir?

II.5. Hedefler ve Strateji Analizi:

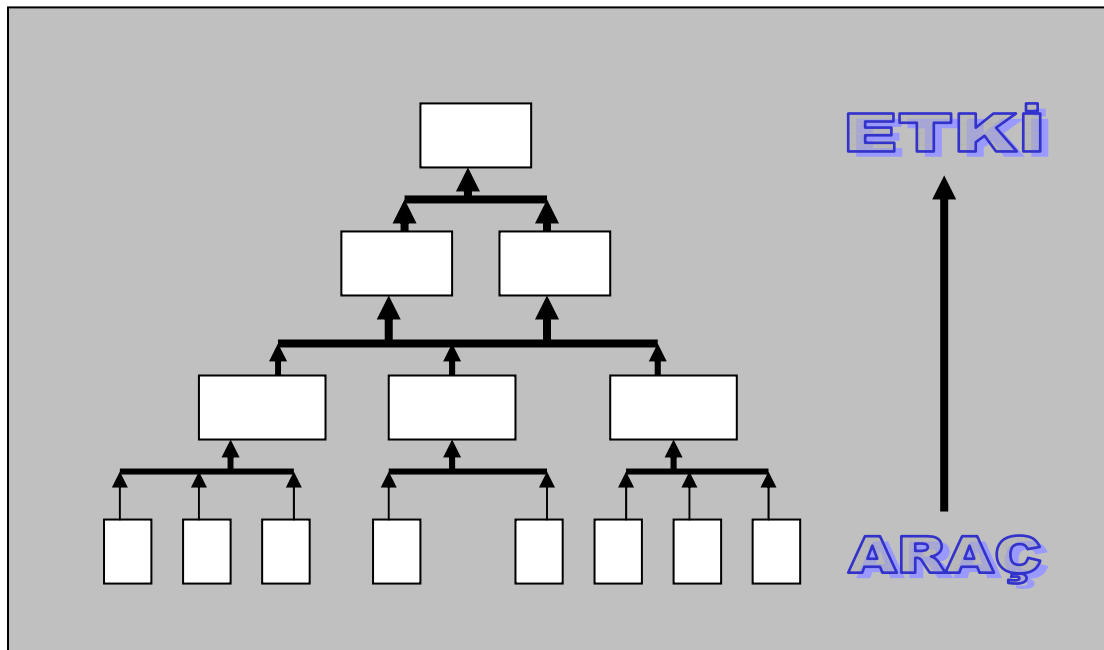
Durumun iyice kavranmasının ardından *herkes nereye ulaşmayı umud ediyor ve bu hedefe nasıl ulaşılabilecek* sorularının yanıtlarını vermek üzere projenin stratejisinin geliştirilmesine başlanır. Proje stratejisi hedefler hiyerarşisi, uygulama düzenlemeleri ve gereksinilen kaynakları içerir.

Hedefler hiyerarşisi, faaliyetlerin ve çıktılarının proje amacına ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren ağaç tipi bir yapıdır.

II.5.1. Hedefler Analizi

Hedefler Ağacı, sorun ağacı tamamlandıktan ve ön paydaşlar analizi yapıldıktan sonra hazırlanmalıdır. En basit biçimiyle, hedefler ağacı sorun ağacının aynısıdır. Ancak olumsuz sorun tanımlamaları olumlu hedef tanımlamalarına dönüştürülür.

Hedefler Ağacı Diyagramı:



Sorun ağacı, sorunlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini gösterirken, hedefler ağacı, hedefler arasındaki araç-etki ilişkisini gösterir. Bu da Logframe'deki proje nin yazılı tanımının geliştirilmesine yönlendirir.

Sorun ağacındaki olumsuz tanımlamalar olumlu hale getirildiğinde, aşağıdaki noktaların kontrol edilmesi gerekir:

- Tanımlamalar açık ve belirli mi?
- Her tanımlama arasındaki bağ mantıksal ve makul mü? (birinin başarılması hiyerarşide bir üstte yer alanın meydana gelmesine yardım ediyor mu?)
- Başka olumlu eylem ve/veya tanımlama eklemeye gerek var mı? Daha fazla detay gerekebilir.
- Hedeflere ulaşmada riskler bertaraf edilebilir mi ve sürdürülebilir sonuçlar sağlanabilir mi?
- Bir düzeydeki olumlu eylemler bir üstteki sonucun ortaya çıkması için yeterli mi?
- Bütün yapı yeterince basit ve açık mı? Olanaklı ya da gerekli ise basitleştirin.

Yukarıda anılan temel noktalar kontrol edildiğinde öneri hedef ağacı yapısı, yorum ve geribildirim için katılımcıların görüşüne sunulur.

Hedefler hiyerarşisini geliştirmede temel adımlar aşağıda tanımlanmıştır:

1. Proje Genel Hedefinin tanımlanması

Projenin katkıda bulunacağı uzun dönemde ve daha yüksek düzeyde elde edilecek etkiyi tanımlamalıdır

2. Amacın ya da amaçların tanımlanması

Hedefe katkıda bulunmak için proje tarafından neye ulaşılacağını tanımlar. Amaç, genel olarak davranış ya da kapasitedeki temel değişimi tanımlar. Bir proje, hedefe bir çok yoldan katkıda bulunabileceği için paydaşların neyin yapılmaya değer olduğu ve yapılabilir olduğu konusunda karar vermeye ihtiyaçları olacaktır.

3. Gereken çıktıların oluşturulması

Her proje için, amaca erişimde hangi çıktıların gereksinim olduğunun tanımlanması gerekir. Araba tasarımını düşünün. Eğer, tekerlek ya da motor gibi önemli parçası yapılmaz ise arabanın geri kalanının ne kadar iyi olduğunun çok da önemi yoktur, çünkü tekeri ya da motoru olmadan araba çalışmayacaktır. Aynı zamanda binek arabası için traktör tekeri ya da motoruna istemezsiniz. Diğer

bir deyişle, çıktıların gerçek gereksinimlere karşılık gelmesi gerekir ve gereksinim duyulmayan çıktıların üretilmesinden kaçınılması gerekir. Herhangi bir amaca bir çok yoldan ulaşılabilir. Seçim yaparken üretilen çıktının avantajlarına ve dezavantajlarına yaratıcı ve analitik olarak bakmak gerekir.

4. *Faaliyetlerin tanımlanması*

Her çıktı bir dizi faaliyet aracılığı ile üretilir. Projenin başlangıç tasarımı aşamasında amaçlar ve çıktıların ulaşacak en iyi yol çok net olmayabilir, dolayısıyla faaliyetlerin daha sonra nihalaştırılması ve revize edilmesi ihtiyacı duyulabilir.

5. *Mantığın kontrol edilmesi*

İlk hedefler hiyerarşisi oluşturulduğunda kontrol etmek ve nihai hale getirmek için mantık testine tabi tutmak gerekir.

6. *Kaynakların ayrılması*

Faaliyetler ve bütçe oluşturmak için gereken kaynaklar tanımlanır

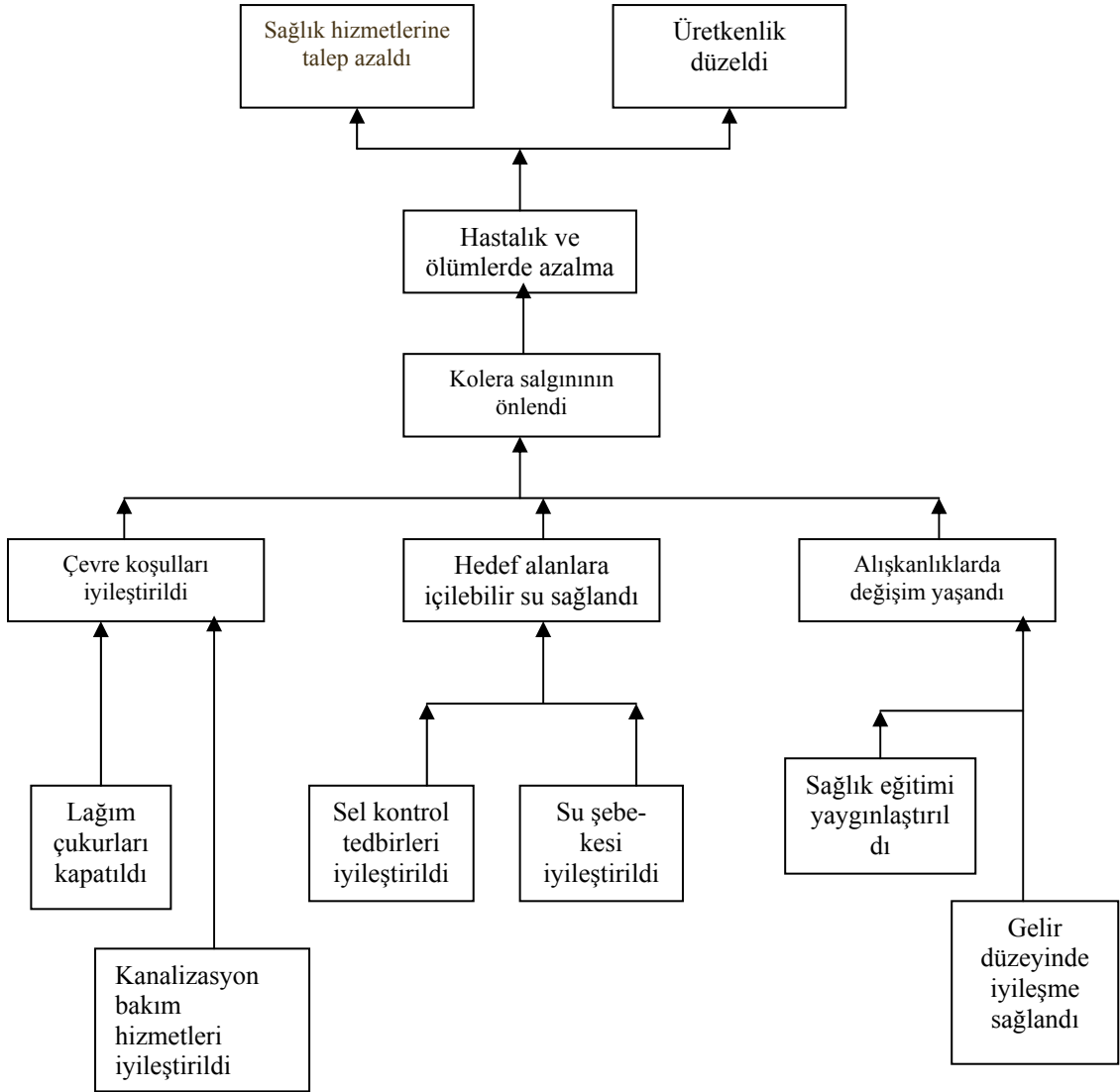
7. *Çalışma takviminin geliştirilmesi*

Proje süresi boyunca gerçekleştirilecek temel faaliyetlerin geliştirilmesi ve ara hedef noktalarının oluşturulması

8. *Yönetsel ve operasyonel düzenlemelerin yapılması*

Temel sorumlulukların ve çalışma prosedürlerinin tanımlanması

HEDEF AĞACI/ÖRNEK



II.5.2. Strateji Oluşturma

Strateji analizi, arzu edilen hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemi tanımlamaktır. Strateji analizi, hangi hedeflerin proje içinde kullanılacağına ve hangi hedeflerin dışarıda kalacağına karar verme sürecidir. Bu süreçte aynı zamanda projenin **genel hedefleri** ve **Proje amacı** da tanımlanır.

ADIM 1: Dışarıda bırakmak istediğiniz hedefleri tanımlayın (arzu edilmeyen ya da gerçekleştirilebilir olmayan). Hangi hedefin dışarıda bırakılacağına aciliyet, bütçe, politika öncelikleri, insan kaynakları, sosyal kabul edilebilirlik kriterleri temelinde karar verilir.

ADIM 2: Olanaklı stratejileri ya da öğeleri elde etmek için hedefleri grupta, kendi kapasitenizi ve mevcut potansiyel destekleri tanımla – Bu kapasiteyle hangi sorunları değiştirebileceğini tanımla

ADIM 3: Aşağıdaki kriterler çerçevesinde hangi stratejinin seçileceğini ya da optimal stratejinin hangisi olduğunu değerlendir

- . Hedef grupların öncelikleri ve bu grubu cezbetme
- . Kaynakların mevcudiyeti: Dış kaynaklar, ortak kuruluşların fonları, gereksinilen uzmanlık
- . Hedef grubun mevcut potansiyelleri ve kapasiteleri
- . Diğer eylemlerle ilişkileri ve tamamlayıcılığı
- . Toplumsal olarak kabul edilebilirliği
- . Eşitsizlikleri azaltmaya katkıları (kadın-erkek)
- . Aciliyet

ADIM 4: Genel Hedeflere ve Projenin amacına karar ver

Hedefler hiyerarşisindeki her düzeyi olabildiğince SMART hale getirmek yararlıdır. (SMART: Açık, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Amaca uygun ve Zamanı belirlenmiş)

Genel Hedefler: Projenin amacı, birden fazla sayıda genel hedefe katkıda bulunabilir. Genel hedefler, projenin neden yararlanıcılar, toplum, bölge, ülke, hükümet, donör vs. açısından ÖNEMLİ olduğunu tanımlar. Bu hedefler hükümet ya da donör kuruluşun politikalarını yansıtır. Genel hedefler aynı zamanda ideal durumu tanımlar. Ulaşılması uzun erimlidir. Her bir projenin amacına erişmesi, genel hedeflere bir adım daha yaklaşmayı olanaklı kılar.

Proje Amacı: Proje amacı net olarak tanımlanmış, ulaşılabilir hedeflerdir. Proje amacı, yalnızca hizmetlerin sunumundan ibaret değildir, aynı zamanda hizmetlerden

yararlanmayı da içerir. Başka bir değişle proje amacı yararlanıcıların NİYE projeye İHTİYACI olduğunu açıkça ifade etmelidir. Yararlanıcıların sorumluluğu projenin amacına erişmesi olduğu için proje tarafından sağlanan sonuçları kullanabilmelidirler.

Proje Sonuçları/Çıktılar : Sonuçlar, projenin ihtiyaçların giderilmesine nasıl katkıda bulunacağını gösterir. Sonuçlar, çıktılar ile ihtiyaçlar arasındaki boşluğu kapatır ve çıktıların etkilerini gösterir. Dolayısıyla sonuçlar ve ihtiyaçlar arasında, sonuçlarla çıktılar arasında son derece güçlü ilişkiler vardır. Sonuçlar, projenin amacına erişmesine katkıda bulunur. Bir projede birden fazla sonuç üretmek olanaklıdır. Hangi sonuçların elde edileceği, hedef ve strateji analizleri sonucunda belirlenir.

Projelerde sonuçları çıktı terimleriyle yazmak gibi bir hataya sık sık düşölür. Çıktılar sonuçların elde edilmesine katkıda bulunurlar ama kendileri bir sonuç değildir. Örneğin, çevrenin durumu konusunda artan anlayış ve duyarlılık bir sonuç iken, çevrenin durumuna ilişkin rapor bir çıktıdır.

Sonuçlar, projenin hedef gruplarını ve yararlanıcılarını göstermelidir. Çıktıların nasıl, ne zaman ve kimin tarafından kullanılacağını belirtmelidir.

Çıktılar, ihtiyacı karşılamak için bir faaliyetin üretmesi beklenen ürünler ve hizmetlerdir. (eğitim, raporlar, yayınlar, danışmanlık hizmetleri vb.) Çıktılar olabildiğince somut, kesin ve sayısal değerlerde tanımlanmalıdır.

Proje Faaliyetleri: Projenin amacına ulaşması için elde edilmesi gereken sonuçları üreten bütün işlerdir. Bir projenin zaman çizelgesi ve bütçesinin temelini faaliyetler oluşturur. Her faaliyet somut bir işlemdir ve bu işlemin sonucunda elde edilmesi hedeflenen etki tanımlanmıştır. Dolayısıyla faaliyetlerin planlandığı gibi gerçekleştirilmesi ve bu süreç içinde hedef grupların ve yararlanıcıların yer alması beklenir.

Faaliyetlerin ve Kaynakların Planlanması

Faaliyetler, proje amacına ulaşabilmek için üretilmesi gereken sonuçları (çıktıları) yaratır. Faaliyet tanımlaması için adımlar

1. Faaliyetin adını ve amacını tanımla (Hangi sonuçla ilişkili)
2. Her bir faaliyetin öğelerini ayrıntılı olarak tanımla
3. Her faaliyetin süresini tanımla
4. Faaliyetler arasındaki bağlantıyı tanımla
5. Faaliyetin kimin tarafından yürütüleceğini tanımla

Planlanmış Faaliyetlerin ne zaman ve kimin tarafından yürütüleceğine ilişkin tablo proje teklifinde ayrıntılı olarak yer almalıdır.

12 aylık bir projenin etkinlik, etkinliği gerçekleştirmeden sorumlu taraf ve etkinliğin başlatılma ve bitmesini gösteren zaman tablosu örneği

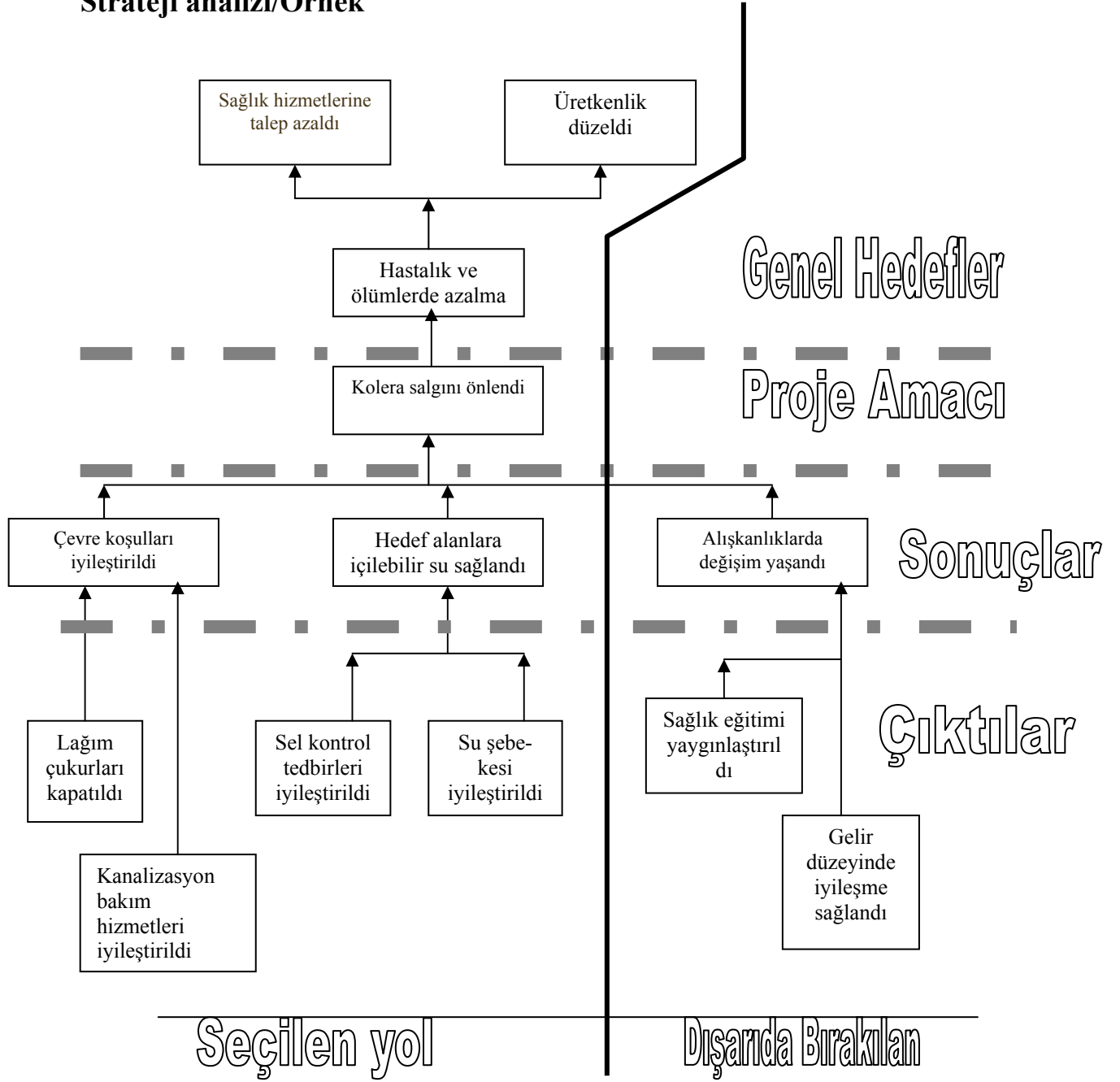
Faaliyet	Sorumlu taraf/Proje Ortağı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Çıktı 1													
Faaliyet 1.1.													
Faaliyet 1.2.													
Faaliyet 1.3.													
Çıktı 2													
Faaliyet 2.1.													
Faaliyet 2.2.													
Faaliyet 2.3.													
Faaliyet 2.4.													

ARAÇLARIN ve MALİYETLERİN TANIMLANMASI

Maliyet tahminleri dikkatli ve detaylı bir bütçe yapmayı gerektirir. Bütçeyi çalışması, faaliyetler listesi temelinde yapılır. Listede yer alan her bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için gerekli olan ARAÇLAR tanımlanır. ARAÇLAR, planlanmış faaliyetleri gerçekleştirmek ve projenin yönetimini sağlamak için gerekli olan fiziki ve gayri-fiziki kaynakları kapsar. Maliyetler de bu ARAÇLARIN finansman terimlerine dönüştürülmüş halidir.

ADIM 1:	Her bir Sonuca tekabül eden planlanmış faaliyeti gerçekleştirmek için gerekli olan insan, materyal, ve finansal araçları tanımla
ADIM 2:	Mantıksal çerçevede yer almayan ancak projenin yönetilmesi ve destek faaliyetleri için gerekli insan, malzeme ve finansal araçları tanımla (örneğin, koordinasyon ofisinin binası, idari personel, muhasebeci vs.). Şeffaflık açısından bu faaliyetleri Mantıksal çerçeve Matrisinin en altına yerleştir. Böylelikle hem araçları tanımlamak hem de bu faaliyetler için gerekli bütçeyi tanımak olanaklı hale gelir.
ADIM 3:	Maliyetleri hesapla ve bu maliyetleri finansman sağlayan kuruluşlar arasında paylaş, toplam bütçeyi hesapla.
ADIM 4:	Maliyetleri, Yabancı Donör, Hükümet, Hedef Grup ya da diğer donörlere göre sınıfla
	<i>Mantıksal Çerçeve Matrisine Yerleşim</i>
ADIM 5:	Araçların özetlerini 2.sütunun en altına faaliyetlere karşılık gelecek biçimde yerleştir. Bütçeyi de 3.cü sütunun en altına Araçların yanına yerleştir.

Strateji analizi/Örnek





III. Mantıksal Çerçeve Matrisi

Logframe

III.1. Logframe(Mantıksal Çerçeve) Matrisi

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının yazılı çıktısı logframe matrisidir. Dört sütun ve dört sıradan oluşan bu tabloda;

1. Projenin ulaşacağı en genel hedeflerden aşağı doğru giderek amaç, sonuçlar(çıktılar) ve faaliyetler, (birinci sütun)
2. İlerlemeyi ve genel başarıyı izlemekte kullanılacak performans soruları ve göstergeler (ikinci sütun)
3. Bu göstergelerin nasıl izleneceği ve verinin nereden bulunacağı (üçüncü sütun)
4. Faaliyetlerin nihai olarak genel hedeflere nasıl katkıda bulunacağı ve varsayımlar doğru çıkmaz ise proje için risklerin ne olacağına ilişkin matığın arkasındaki varsayımlar (dördüncü sütun)

yer alır.

	Projenin yapısı	Doğrulanabilir göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
GENEL HEDEF				
PROJENİN AMACI				
SONUÇLAR/ÇIKTILAR				
FAALİYETLER				
				ÖN KOŞUL

Mantıksal çerçeve, dört sütun ve dört satırlı bir matris içinde projenin temel yapısını oluşturur. Mantıksal Çerçeve matrisini oluşturmak için öncelikle mevcut durum ve sorun analizinin, paydaşlar analizinin, hedefler ve stratejiler analizlerinin tamamlanmış olması gerekir.

Bu matrisin ana başlıkları şöyledir:

Sütun 1: Projenin Yapısı: faaliyetler, çıktılar/sonuçlar, amaç ve genel hedef

Sütun 2: Nesnel olarak doğrulanabilir göstergeler olarak adlandırılan proje yapısı içindeki her ögenin miktar, nitelik, zaman, hedef grup ve yer açısından hedefleri

Sütun 3: Doğrulama Kaynakları olarak adlandırılan ve hedeflere ulaşmada ilerleme sağlandığını doğrulayıcı bilgi kaynakları

Sütun 4: Varsayımlar olarak adlandırılan ve projenin uygulanmasını ve sürdürülebilirliğini etkileyebilecek projenin kontrolü dışındaki faktörlerin tanımlanmasını içeren dışsal koşullar.

	Projenin yapısı	Doğrulanabilir göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
GENEL HEDEF	Birden fazla projenin etkisi ile uzun dönemde sağlanan iyileşme	Bölgesel ve ulusal düzeyde sektörel gelişme göstergeleri	Ulusal ve bölgesel ülke raporları	
PROJENİN AMACI	Sağlanan hizmetlerin kullanımının ortaya çıkardığı iyileşme (etki)	Topluluk hayatında meydana gelen yapısal değişiklik	Yerel ve Bölgesel istatistikler. Yerel ortak. Doğrudan veri toplam	Proje amacının genel hedefe katkıda bulunmasını sağlayacak yeterli dışsal koşulların varlığı
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	Faaliyetlerin uygulanması sonucunda elde edilen hizmetler ve ürünler	Projenin sağladığı hizmetlerin niteliği, niceliği zaman aralığı	Doğrudan ve yerel kurumsal kaynaklardan veri toplama	Hizmetlerin yararlanıcılar tarafından tam ve sürekli olarak kullanımı için gerekli olan dışsal koşullar
FAALİYETLER	Sonuçları ve çıktıları elde etmek üzere planlanan faaliyetler	Kaynaklar: personel, teçhizat, arazi, altyapı, mali kaynaklar	BÜTÇE	Etkinliklerin tamamlanması ve planlanan sonuçların elde edilmesi için gerekli varsayımlar
				ÖN KOŞUL Faaliyetlerin başlatılabilmesi için gereken dışsal koşul

Hedeflerin yazılması

Proje hedefler hiyerarşisini matriste standard bir biçimde tanımlamak yararlı olacaktır. Bu okuyucunun proje amacını, çıktılarını ve faaliyetlerini rahat bir biçimde algılamasını sağlayacaktır. Genel hedef ve proje amacı için gelecek zaman fiili kullanılmalı ve “-mek, -mak” ekleri kullanılarak yazılmalı, çıktılar, gelecekte olmuş olan durumları ifade etmeli ve faaliyetler için de geniş zaman kullanılmalıdır.

<p>Örnek:</p> <p>Genel hedef: Sürdürülebilirlik temelinde toplum sağlığının iyileştirilmesine katkıda bulunmak</p> <p>Proje Amacı:Toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak temiz, güvenilir ve sürdürülebilir su arzı sağlamak</p> <p>Çıktı: Filtreli su arzı sağlanmış olacak / Köy su sisteminin bakımını yapan teknisyenler eğitilmiş olacak</p> <p>Faaliyet: Alan araştırması yapılması, Ana su deposunun inşa edilmesi, Eğitim malzemelerinin hazırlanması, vs.</p>

III.2. DOĞRULANABİLİR GÖSTERGELER

Göstergeler, projenin sonuçlarının, amacının ve hedeflerinin ölçülebilir terimlerle tanımlanmasıdır. Bunların arasında neden-sonuç ilişkisi yoktur. Ancak performans ölçücüsü olarak hedeflerin başarılı bir biçimde yerine getirilmesini nasıl izleyeceğimizi gösterir.

Göstergeler, kullanıcının ihtiyacına uygun, toplanması, kullanılması ve anlaşılması kolay, tanımını net, birbirinden bağımsız ve olabildiğince az olmalıdır. Göstergelerde genellikle nicelik, nitelik, yer, hedef grup ve zaman açısından tanımlama yapılır.

Fiziki bir başarının en iyi göstergesini oluşturacak mutlak ilkeler olmamakla birlikte, SMART özelliklere sahip gösterge oluşturmak yararlıdır.

- (S) **Belirli:** Temel göstergeler belirli ve projenin değiştirmeyi gözettiği koşullarla ilişkili olmalıdır. Logframe matrisinin yatay mantığı bu kriterlerin sınanmasına yardımcı olur.
- (M) **Ölçülebilir:** Kesin oldukları için nicelleştirilmiş göstergeler tercih edilmelidir. Ancak gelişmeye ilişkin göstergeleri nicelik olarak göstermek zor olabilir. Bu durumda niteliklendirilmiş göstergeler kullanılmalıdır.
- (A) **Ulaşılabilir:** Gösterge, uygun toplama yöntemleri kullanılarak makul bir maliyette ulaşılabilir olmalıdır. Hane geliri gibi göstergelere ilişkin doğru ve güvenilir bilgiyi toplamak hem zor hem de pahalı bir yöntemdir.
- (R) **Uygun:** Göstergeler, veriyi kullanacakların yönetim bilgisi ihtiyacına uygun olmalıdır. Alanda çalışacak personel, üst düzey personelin gerek duymayacağı bilgilere ihtiyaç duyabilir, ya da tam tersi olabilir. Bilgi, yönetimin farklı ihtiyaçların karşılamak için sınıflandırılmış, toplanmış ve bir biçimde özetlenmiş olmalıdır.
- (T) **Zamanlı:** Bir gösterge, yönetsel kararları etkilemek için doğru zamanda toplanmalı ve rapor edilmelidir.

Göstergelerin oluşturulması:

Temel gösterge ile başla. Bu göstergenin sayısal olarak tanımlanabilmesine sağla ve ardından niteliğini ve zamanını ve yerini tanımla.

Örnek:

Adım 1: Temel göstergely tanımla

Küçük ölçekli çiftçilerin pirinç rekoltelele arttı

Adım 2: Miktar ekle

Küçük ölçekli çiftçilerin pirinç rekoltesi **5 ton** arttı

Adım 3: Hedef grup ve Nitelik ekle

3 hektardan daha aşağı toprağa sahip olan çiftçiler tarafından **1997 yılında üretilen ürün kalitesi ile aynı nitelikte üretilen** pirinç rekoltesi 5 ton arttı.

Adım 4: Zaman ekle:

1997 yılında üretilen ürün kalitesi ile aynı nitelikteki pirinç rekoltesi 3 hektardan daha aşağı toprağa sahip olan çiftçiler tarafından **1998 yılı sonunda** 5 ton arttı.

Genel Hedef düzeyinde göstergeler:

Genel hedef düzeyinde göstergeler, bu projenin ve olası diğer projelerin hep birlikte katkıda bulunduğu bir programın ya da sektörün hedeflerini tanımlar.

Proje Amacı düzeyinde göstergeler

Proje amacı, projeyi yapmanın ana nedenidir. “Niye çıktı üreterek sonuç yaratmaya çalışıyorsunuz?” Sorusunun yanıtıdır.

Amaç için doğrulanabilir göstergeler, amacın yerine getirildiğini ispatlamak zorundadır. NİCELİK, NİTELİK, HEDEF GRUP, ZAMAN ve YER bileşimiyle mümkün olduğunca amacın göstergesi tanımlanmalıdır.

Çıktı düzeyinde göstergeler

Çıktı düzeyinde olana göstergeler proje uygulayıcısının sorumluluk alanını tanımlar.

Faaliyet düzeyinde göstergeler

Etkinlik düzeyindeki göstergeler, genellikle girdileri ve bütçeyi kapsar. Bütçe belirli kategoriler altında gösterilebilir (Teknik Hizmetler, Eğitim, Kampanya, Yayın vs.) Bütçe daha detaylı olarak hazırlanmış ve proje ekinde verilecek olan bütçenin özeti olarak verilir. Burada amaç, projenin bütünü için gerek duyulan fonun, maliyet-etkin olup olmadığının analizini yapmaktır.

III. 3. Doğrulama Kaynakları

Neyin başarılı olduğunu gösterecek bilgi kaynaklarıdır. Eğer bir bilgi kaynağı yoksa ve bu boşluk bir alan araştırması gerektiriyorsa faaliyetlere bu araştırmayı eklemek gerekir. Bu ekleme bir maliyet içeriyorsa o zaman bütçeye de yansıtılmalıdır.

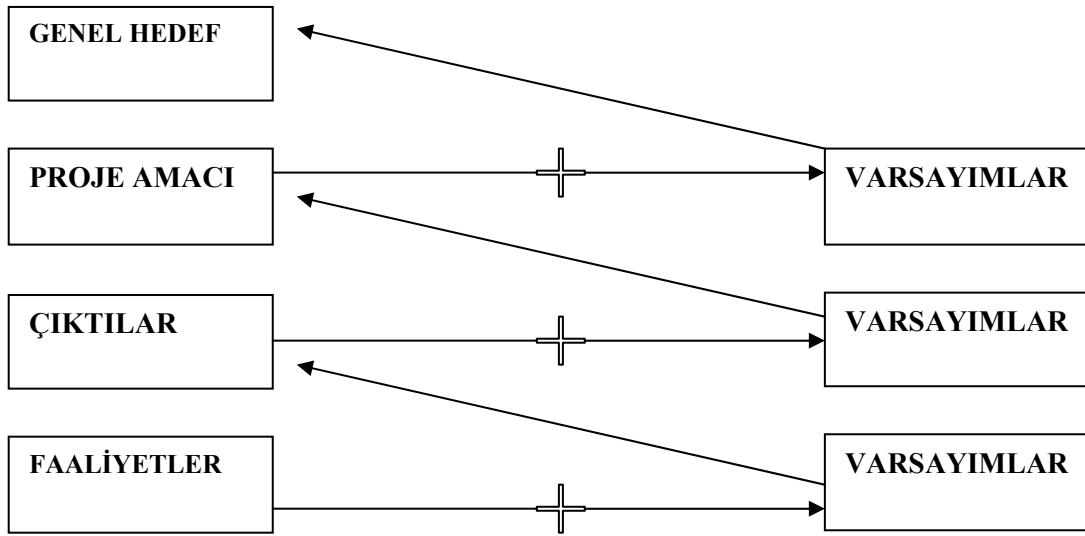
Göstergelerin doğrulanabilir olmasına özen göstermek gerekir. Eğer doğrulanamıyorsa o zaman başka gösterge bulmak gerekecektir.

Aşağıdaki soruların yanıtları verilmelidir.

- Bilgi nasıl toplanacak : örnek araştırmalar, idari kayıtlar, ulusal istatistikler, çalışma atelyeleri ya da odak grup toplantıları, gözlemler, vs.
- En uygun olan kaynak hangisidir? Kimle mülakat yapılmalı? İstatistik enstitüsü bu bilgiyi topluyor mu? Kaynak güvenilir mi?
- Değerlendirmeyi kim yapmalı? Bağımsız bir ekip mi?, süpervizörler mi?
- Bilgi ne zaman ve hangi sıklıkta toplanmalı? Aylık, yıllık, mevsimsel özelliklere bağlı olarak mevsimsel mi?
- Toplanan veri kayıtlanırken hangi format kullanılmalı?

III.4. DIŞSAL KOŞULLAR: Riskler/Varsayımlar ve Ön Koşullar

Projeler, proje yöneticilerinin doğrudan kontrolünün dışındaki faktörlerin etkisine maruz kalırlar. Bir proje hiçbir zaman dışsal olaylardan soyutlanamaz. Logframe Matrisinin dördüncü sütununda yer alan dışsl koşullar (varsayımlar) için ciddi bir düşünce süreci ve zaman gerekir. Varsayımlar, proje stratejisinin belkemiğini oluşturur. Projenin başarısı ve genel mantığı için temel olan ancak proje yönetiminin kontrolü dışındaki gerekli koşulları (öyle ise- o zaman ilişkisi) tanımlar.



Bu varsayımların özelliklerini anlamak ve değerlendirmek iyi bir tasarımın önemli kısmını oluşturur. Varsayımların gerçekçi bir biçimde tanımlanmaması projeyi başarısız kılar.

Varsayımlar, gerçekleşmemeleri durumunda projenin başarısını tehlikeye atacak olan koşullar olarak tanımlandığında önemlidir. Çoğu *logframe matrisi* açıkça belli olan, genel ve olma olasılığı yüksek olan varsayımları yerleştirmektedir. Örneğin “ulusal güvenlik korundu”, “serbest piyasa politikaları”, “hükümet idaresinin sınırlı esnekliği” ve “çevresel bozulma” gibi. Bunların projeye stratejik bir yönlendirme için yararı yoktur.

Çoğu projede varsayımların önemi, uygulama sırasında sorunla karşılaşıldığında ortaya çıkar. Oysa ki bunların çoğunu proje tasarımı sırasında tanımlamak olanaklıdır. Durum analizi yapılmamışsa varsayımları tanımlamak da olanaklı değildir.

Örneğin

Diyelim ki bir projede “pirinç dışı ürün yetiştirmenin %10 oranında artması” ana hedef olarak belirlenmiş. Uygulamaya geçildiğinde küçük çiftçilerin oluşturduğu hedef grubun pirinç dışı ürünü yetiştirecek ek tarlasının olmadığı ortaya çıktı. Ayrıntılı ve dikkatli bir durum analizi böylesi bir sorunun varlığını baştan ortaya koyabilirdi ve proje tasarımında bu riski ortadan kaldıracak önlemler geliştirilebilirdi.

“Radyo programları geliştirildi ve yayınlandı” çıktısının ve “topluluğun radyo yayınlarına erişimi var” varsayımının oluşturulduğu bir başka projede ise uygulamaya geçildiğinde hedef grubun radyo programlarını dinlemesini sağlayacak araçlara sahip olmadığı ortaya çıkmış.

Her iki durumda da varsayımlar, çıktılara karar verilmeden önce tekrar gözden geçirilmelidir. Dolayısıyla başlangıçta toplumun radyo medyasına erişiminin olmadığı saptandığında üretilmesi planlanan çıktı ya kaldırılacak ya da yeniden tasarlanacaktır. Bu örnekte yeniden tasarlama seçeneği toplumun radyo erişiminin sağlanması olarak değiştirilebilir bu da bütçeye ek bir maliyet ortaya çıkarır.

Riskler genellikle olumsuz olan dışsal koşullar olarak formüle edilirler. Riskler gelecekte iyileşme yaratma planının gerçekleşebilirliğinin test edilmesi durumunda tanımlanırlar. Risklerin değerlendirilmesi, risk faktörlerinin sonuçlarını minimize etmek ya da bu faktörlerden kaçınmak için ek faaliyetlerin planlanması şansını da yaratır.

Birinci sütünde tanımlanan EĞER/O ZAMAN (araç-etki) mantığı, projenin faaliyetlerinden genele hedeflere kadar her düzeyini birbiriyle ilişkilendiren koşulların tanımlanması için gereklidir. Varsayımlar da EĞER/VE/O ZAMAN mantığı ile bu resmi tamamlar. Bunlar, her düzey arasındaki araç-etki bağıını desteklemek için gerekli koşulları tanımlarlar. Yeterli koşullar olarak da tanımlanabilir. Cümle olarak tanımı: “Eğer bu

yapılırsa ve bu da dış koşul olarak var sa o zaman elde etmek istediğimiz sonuca ulaşabiliriz” şeklindedir.

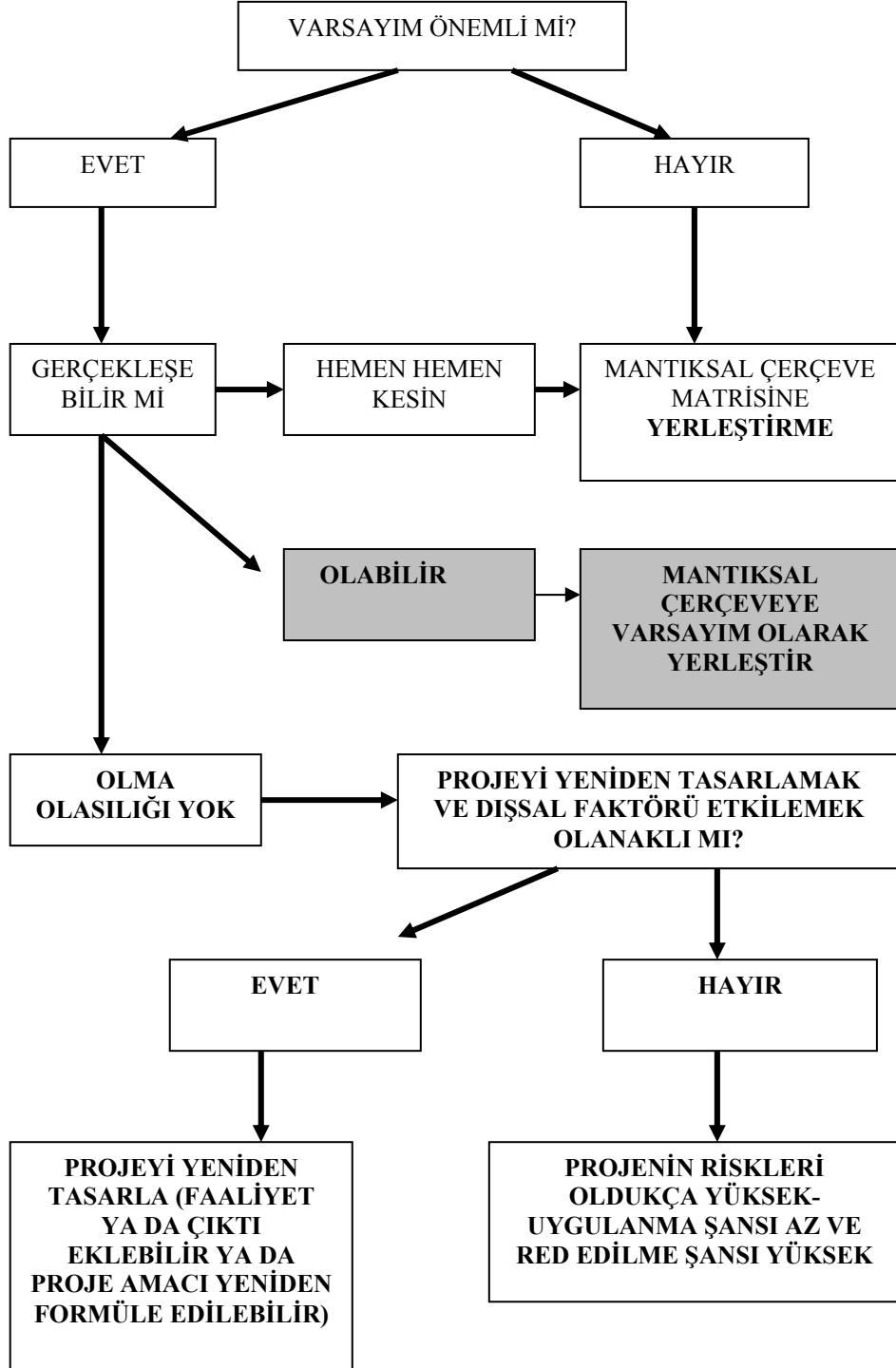
Neden sonuç ilişkileri iyi bir proje tasarımının özünü oluşturuyorsa, gerekli ve yeterli koşulların tanımı da projenin başarısı için önemlidir

Bütün Varsayımları sütuna yerleştirmek olanaklı değildir. Bu nedenle üç tip varsayım arasında bir ayırım yapmak gerekir.

- Olma olasılığı çok yüksek olan ya da projenin başarısı açısından önemsiz olan varsayımlar matrise yerleştirilmez.
- Önemli olan ancak %100 gerçekleşmesi belirsiz olan varsayımlar mantıksal çerçeveye yerleştirilir ve uygulama sırasında izlenir.
- Projenin başarısında temel rol oynayan ancak olma olasılığı olmayan varsayımlar projenin yeniden tasarlanması ya da projeden vazgeçilmesine neden olur.

Bu sonuncu durum, **öldürücü faktör** olarak tanımlanır ve özel bir önem atfedilmesi gerekir. Proje tasarımı içinde alınacak ilave tedbirler vasıtasıyla bu faktörün risk olmaktan çıkarılması sağlanabilir. Aksi takdirde, proje yeniden gözden geçirilmelidir.

VARSAYIMLARA KARAR VERME ANALİZİ:



III.5. Logframe Matrisinin Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Konular:

1. *Logframe Matrisinin Ayrıntılandırılması:*

Büyük ölçekli bir projeyi logframe matrisine yerleştirmek için önemli ölçüde ayrıntıya sahip olmayı gerektirir. Proje uygulamasına rehber oluşturmak için bu ayrıntıları ortaya çıkarmaya gerek vardır. Aynı hedefe birden fazla amaçla ulaşmayı gözetten büyük projelerde, her amaç ayrı bir alt-proje olarak düşünülmesi ve kendi logframe matrisi hazırlanmalıdır.

2. *Mantığın Yaya yolları:*

Projenin bir parçasından gelen çıktıların projenin diğer parçasındaki gerekli koşullar ya da girdiler olduğunu unutmamak gerekir. Örneğin ulaşım ağı, pazarlama ve çiftçilerin faaliyetlerine erişimlerinin sağlanması için kritik önemdedir.

3. *Çıktıların ve Faaliyetlerin Yerleştirilmesi:*

Bazen çıktıların ve faaliyet dizilerinin nereye ait oldukları konusunda belirsizlik yaşanabilmektedir. Bu durumda herhangi birini ele alıp bu seçimin temelinde mantık işletmek gerekir. Örneğin eğitim gibi bir faaliyet ele alındığında spesifik bir çıktı ile ilişkili olan eğitimi, o çıktının altına yerleştirin. Örneğin, harman sonrası çiftçi eğitimi, harman sonrası yönetim çıktısının altına gitmelidir. Buradaki temel fikir, bütün faaliyetleri bir çıktıya erişmek için gerekli olan yere yerleştirmektir. Eğer bir faaliyet birden fazla çıktı ile ilişkili ise o zaman faaliyeti bir dizi spesifik faaliyet olarak ayırmak gerekir.

4. *Performans Soruları ve Hedef Göstergeleri:*

Matrisin ikinci sütununda performans soruları ve hedef göstergeleri yer almaktadır. Performans soruları projenin neye ulaşması gerektiğine ilişkindir ve basit nicelik göstergeleri kullanılarak izlenemediği durumlarda özellikle yararlıdır. Bu sorular özellikle amaç ve hedef seviyesinde önemlidirler. Bu sorulara yanıt verebilmek için farklı niteliksel ve niceliksel bilgi toplanmış ve analiz edilmiş

olmalıdır. Hedef göstergeleri projenin neye ulaşması gerektiğini kesin olarak belirtir.

5. Çıktıların bir araya toplanması:

Amaç düzeyinde projenin ulaşacağı şey, o amaç altında yer alan bütün çıktıların bir araya gelmesidir. Ancak, mantıklı ve derli toplu göstergelere sahip olmak her zaman olanaklı olmayabilir. Örneğin, tarımsal üretim için amaç düzeyinde tarımsal üretim artışının bütüncül bir özetini veren tek bir gösterge yoktur. Bunun yerine, belli bir ürüne ait alan ve rekolte artışından bahsetmek gerekebilir. Bunun anlamı, amaç seviyesinde göstergeler her bir çıktı için ayrı göstergelerin bir araya getirilmesidir.

6. Endikatif hedefler:

Projeler giderek çıktıların ve faaliyetlerin uygulama sırasında birincil paydaşlar tarafından belirlenmesi için fırsat sağlayan yaklaşımla uygulanmaktadır. Logframe matrisinin ilk hazırlanışında endikatif çıktı, faaliyet ve göstergelerin kullanılması yararlı olacaktır.

7. İzleme Mekanizmaları:

İzleme mekanizmaları farklı amaçlar ve çıktılar için genellikle aynıdır. Örneğin, bir hanehalkı araştırması bir çok farklı gösterge ve performans sorularına bilgi sağlayabilir.

8. Varsayımlar ve Riskler:

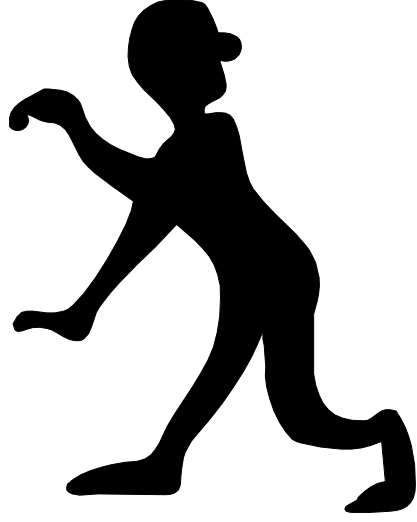
Varsayımlar yalnızca dışsal koşullara ilişkin değil ama aynı zamanda proje stratejisinin iç mantığı ile de ilgili olmalıdır. Örneğin, geliri artırmak için tarımsal üretimin artırılmasında, varsayım üretim için pazarın varlığıdır. Bu varsayım son derece risklidir. O zaman yapılacak olan proje tasarımının daha düşük bir risk düzeyine indirgenmesidir.

9. *Cinsiyet ve diğer eşitlik farklılıkları:*

Cinsiyet ve diğer eşitlik farklılıklarının projenin tasarımı, izleme ve değerlendirmesinde yer alması önemlidir. Çünkü eşitlik, bir çok proje faaliyetlerini, çıktılarını ve bileşenlerini ilgilendiren bir konudur. Dolayısıyla bu konuyu ayrı bir öge olarak projeye dahil etmekten çok projeye entegre edilmelidir. Bunun anlamı, bazı genel hedefler ve göstergelere sahip olmak gerekebilir.

ÖRNEK LOGFRAME

	Hedef Göstergeler	İzleme Mekanizmaları ve Bilgi Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef			
X bölgesindeki fakir ailelerin gıda güvenliği ve gelir yaratıcı faaliyetler yoluyla yaşamının iyileştirilmesi	Ailelerin yaşam koşullarının iyileşmesi	Hükümet istatistiklerinin analizleri	
Amaç 1:			
Sürdürülebilir bir yolla tarımsal üretimin artırılması ve çeşitlendirilmesi	Bahçecilik ve sebze üreticiliği alanı 4000 hektara yükseldi Ortalama mevsim koşullarında çiftçilerin %60' ı hedef rekoltenin %70' ine ulaştı Küçük çiftçiler için pirinç dışı ürün alanı %10 arttı	Çiftçiler ve Tarım müdürlüğü tarafından tutulan arazi kullanımı ve ürün kayıtları Tarım Müdürlüğü tarafından yapılan ürün rekolteleri örnek araştırmaları Çiftçi gruplarıyla kurulmuş katılımcı izleme sistemleri Hanehalkları ve çiftlik araştırmaları	Alanın üretkenlik kapasitesi gıda gereksinimini karşılamak ve satış için artı ürün sağlamak için yeterli Ürün için yeterli piyasa talebi ve elverişli fiyatlar mevcut Çeşitliliği artırmak ve üretimi yoğunlaştırmak finansal olarak karlı
Çıktılar			
Çıktı 1.1. Bahçe ve sebze üretiminde artış	2000 hektara alanda meyve bahçesi oluşturuldu ve meyve üretiliyor 3000 hektar alanda karışık sebze üretimi geliştirildi 15000 çiftçi en az bir bahçe ya da sebze üretim biçimi ile uğraşiyor 10000 aile ek mevsimsel iş olanağından yararlanıyor	Çiftçiler ve Tarım müdürlüğü tarafından tutulan arazi kullanımı ve ürün kayıtları Tarım Müdürlüğü tarafından yapılan ürün rekolteleri örnek araştırmaları Çevresel etki analizi	Genel tarımsal üretkenliği artırmak için bahçecilik ve sebze üretimi finansal, çevresel ve toplumsal olarak uygun Başarılı yoğun üretim için insan kaynakları geliştirilebilir Çiftçiler yeni ürün sistemlerini benimsemeye isteklidir
Faaliyetler	Temel Girdiler	Maliyetler	
Faaliyet 1.1.1. Çiftçilerle katılımcı araştırma yoluyla bahçecilik ve sebze ürünlerinin ve uygun üretim tekniklerini belirlemek	. 25 adam/ay araştırma danışmanı desteği . Araştırma ve geliştirme koordinatörü . 20 alan araştırması için kaynak . katılımcı araştırma yöntemlerinde 20 tarım personelinin eğitimi . 30 tarım personelinin potansiyel ürünlere yönelik üretim yöntemleri üzerine eğitimi	Faaliyetlerin maliyetlerini yerleştir	Yerel koşullara uygun üretim sistemleri geliştirilebilir



Proje Döngüsü Yönetimi

V. Değerlendirme

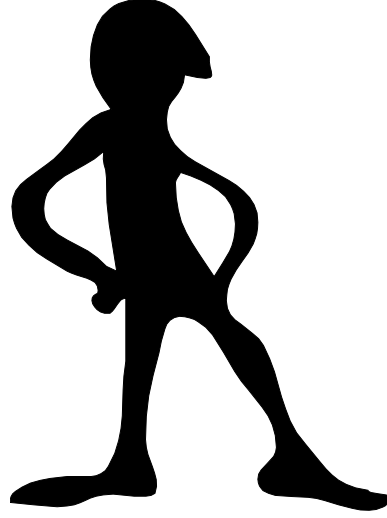
Proje döngüsü içinde hazırlanan projenin değerlendirilmesi en önemli adımlardan biridir. Değerlendirme sürdürülebilirlik esası üzerinden yapılır. Sürdürülebilirlik, dış yardım sona erdikten sonra projenin yarar üretmeye devam etmesidir. Bunun anlamı, proje sırasında gerçekleştirilen faaliyetlerin kalıcılığının sağlanması ve yararlanıcılar, ilgili taraflar ve proje uygulayıcısı tarafından içselleştirilmiş olması anlamına gelir. Sürdürülebilirliği sınamak için aşağıdaki başlıklardan oluşan bir kontrol listesi oluşturulur :

Politika desteği	
	İzleme süreçlerinde hükümetin yeterli desteği vereceğine ilişkin kanıtlar nelerdir?
Uygun Teknoloji	
	Seçilen teknolojinin karşılanabilir bir maliyetle kullanılacağına ve yerel koşullara uygunluğuna ilişkin yeterli kanıt var mı?
Çevre koruması	
	Projenin sonuçlarının çevre üzerinde zararlı sonuçları var mı? Herhangi bir zarara karşı yeterli tedbir alındı mı?
Sosyo-kültürel konular	
	Proje sosyo-kültürel normları dikkate alıyor mu? Projede eşit erişim ve eşit yararlanma ilkeleri gözetildi mi?
Toplumsal cinsiyet konuları	
	Projede kadın ve erkeklerin ihtiyaçlarının eşit bir biçimde karşılanmasına yönelik olarak gerekli tedbirler alındı mı? Proje uzun erimde kadın erkek eşitsizliğini azaltmaya katkıda bulunuyor mu?
Kurumsal ve yönetsel kapasite (kamu ve özel)	
	Projenin uygulayıcı kuruluşları projenin etkin bir biçimde yönetilmesi için yeterli kapasite ve kaynağa sahip mi? Uzun erimde de fayda sağlamaya devam edecek mi?
Sahiplilik – benimseme/içselleştirme	
	İlişkin ne tür kanıtlar var. Hedef gruplar proje içinde ne kadar aktif rol alıyorlar/proje hazırlama ve uygulamasında görüşleri alındı mı?
Ekonomik ve mali rasyonellik	
	Projenin sağlayacağı yararların, böylesi bir maliyeti haklı çıkaracak kadar önemli olduğuna ilişkin yeterli kanıt var mı?

Planlama süreci sırasında bu faktörler varsayımlar olarak görülür, faaliyetler ve sonuçlar bu faktörlere göre kontrol edilir. Sınama, ek faaliyet ya da sonuçların dahil edilmesini sağlayabilir ya da bu faktörler yalnızca varsayımlar olarak kalırlar ve uygulama sırasında izlenirler.

PROJE TASARIMI KONTROL LİSTESİ	
Genel Hedef Açısından Kontrol	<i>Genel hedef açıkça belirtilmiş</i> <i>Amaç ve genel hedef arasındaki Eğer/O zaman ilişkisi mantiki ve aradaki önemli adımları göz ardı etmemiş</i>
Projenin Amacı Açısından Kontrol:	<i>Projenin bir amacı var.</i> <i>Projenin amacı sonuçların/çıktıların yeniden formülasyonu değil.</i> <i>Amaç net olarak ifade edilmiş</i>
Projenin Çıktıları Açısından Kontrol	<i>Bütün çıktılar amacın yerine getirilmesi için gerekli</i> <i>Çıktılar netlikle ifade edilmiş</i> <i>Çıktılar sonuçlar olarak ifade edilmemiş</i> <i>Çıktılar ve amaç arasındaki ilişki gerçekçi</i> <i>Çıktılar projenin yönetim sorumluluklarını tanımlıyor</i>
Projenin Faaliyetleri Açısından Kontrol	<i>Faaliyetler her bir çıktının üretilmesi için eylem stratejisini tanımlıyor.</i> <i>Girdiler/kaynaklar ve faaliyetler arasındaki ilişki gerçekçi</i> <i>Faaliyetler ve çıktılar arasındaki ilişki gerçekçi</i>
Birinci Sütuna ilişkin genel kontrol	<i>Faaliyetler, çıktılar, amaç ve genel hedef arasındaki dikey mantık gerçekçi ve bütüncül</i>
Varsayımlar Açısından Kontrol	<i>Faaliyetler düzeyindeki Varsayımlar herhangi bir ön koşul varlığını gerektirmiyor.</i> <i>Çıktılar ve varsayımlar birlikte amacın gerçekleşmesi için gerekli ve yeterli koşulları oluşturuyor</i> <i>Amaç ve varsayımlar birlikte genel hedefe erişimin koşullarını tanımlıyor.</i>
Göstergeler Açısından Kontrol	<i>Amaç düzeyinde oluşturulmuş göstergeler çıktılarından bağımsız olarak, amacın ölçülmesi için tasarlanmış.</i> <i>Amaç göstergeleri neyin önemli olduğunu ölçüyor.</i> <i>Amaç göstergeleri nitelik, nicelik, yer ve zaman açısından tanımlanmış</i> <i>Çıktı göstergeleri nitelik, nicelik ve zaman açısından nesnel olarak doğrulanabilir</i> <i>Genel-Hedef düzeyindeki göstergeler nitelik, nicelik ve zaman açısından nesnel olarak doğrulanabilir</i> <i>Girdiler, amacı yerine getirebilmek için gereksinilen kaynakları ve maliyetleri etkinlik düzeyinde tanımlamış</i>
Doğrulama Kaynakları Açısından Kontrol	<i>Doğrulama araçları sütunu her bir göstergenin doğrulama kaynağının nerede bulunabileceğini tanımlıyor</i> <i>Doğrulama Araçlarının toplanmasında gereksinilen her hangi bir etkinlik/eylem faaliyetlerde tanımlanmış</i>

ŞİMDİ Proje önerinizi hazırlayabilirsiniz!



Proje Döngüsü Yönetimi

VI. Proje önerisini hazırlama ve Finansman

Önerinin yazılması ve projenin hayata geçmesi için gerekli finansmanı sağlamak döngünün dördüncü aşamasını oluşturur. Bir önceki aşamada mali, sosyo-ekonomik, çevresel kriterler açısından doğruluğu sınanmış olan projenin yazılmasına karar verilir.

Bir proje yazarken, fon veren kuruluşların önceliklerini dikkate almak gerekir. Öncelikler, belirli sektörlerle (eğitim, sağlık, çevre vs), belirli yaklaşımların geliştirilmesine (iyi yönetim, demokrasi vb.) yönelik olabilir ya da verilen fonun niteliği farklı olabilir (kredi, hibe, vs) .

Fon veren kuruluşların genellikle proje başvuru formları ve bu formların eşliğinde önceliklerini belirten, başvuru sahiplerinin niteliklerini ve uyulması gereken kuralları tanımlayan rehberler bulunur. Burada belirtilen program hedeflerine, önceliklerine, başvuru kriterlerine, hibe miktarlarına ve oranlarına, başvuru biçimlerine, istenen belgelere aykırılık taşıyan proje başvuruları kabul edilmez.

Başvurular yapıldıktan sonra, fon sahibi kuruluşlar, nesnel değerlendirme kriterleri kullanarak projeleri değerlendirir ve seçimlerini yaparlar.

Değerlendirme süreçleri sonucunda seçilen projeler için, proje başvurusu yapan kuruluş ve fon kuruluşu arasında standard bir kontrat imzalanır. Ancak bu imzalar karşılıklı gerçekleştiğinde proje faaliyetlerine ve bu faaliyetler doğrultusunda bütçe harcamalarına başlayabilir.

Avrupa Birliği'nin Proje Teklif Formatları

Avrupa Birliği'nin finansman programlarından yararlanabilmek üzere hazırlanacak proje teklifinin formatı aşağıdaki gibidir.

1. Tanım	
1.1. Projenin ismi	<i>Projenin hatırdaki kalacak ve amaçlarını yanıtacak tanımı (slogan türünde olabilir, ya da uzun uzun yazılabilir)</i>
1.2. Proje alanı (ülke, - ya da ülkeler -, bölge, kent)	<i>Proje faaliyetlerinin nerede gerçekleştirileceği</i>
1.3. Finansman Kuruluşundan talep edilen fon miktarı ve toplam içindeki oranı)	<i>Bütçe hazırlandıktan sonra ortaya çıkan toplam bütçe üzerinden istenen hibe miktarı (Maksimum miktar ve oranlar için Proje başvurusu çağrısının eşliğinde verilmiş rehberin dikkatlice okunması gerekir)</i>
1.4. Projenin özeti	
a. Projenin amacı	<i>Projenin tasarımı bittikten ve mantıksal çerçeve hazırlandıktan sonra yazılmalıdır.</i>
b. Projenin hedef grupları	<i>Paydaşlar Analizinde belirlenen hedef gruplar (nicelleştirilmiş)</i>
c. Projenin temel etkinlikleri	<i>Mantıksal Çerçevede belirtilen temel faaliyet gruplarının özeti</i>
1.5. Projenin Hedefleri	<i>Sorun analizi üzerine yerleştirilmiş hedefler ve strateji analizlerinin yazılı hale getirilmesi</i>
1.6. Projenin Gerekçeleri (aşağıdaki alt başlıklar düzeyinde tanımlama)	
a) Hedeflenen ülkedeki mevcut durum, ihtiyaçlar ve kısıtlılıklar	<i>Ele alınan sorun alanının ülkede, bölgede ve yerelde yasal düzenlemeler, uygulama politikaları ve yerel pratikler açısından konumunun tanımlanması</i>
b) Doğrudan ve dolaylı yararlanıcıların tahmini sayısı ile birlikte hedef grupların listesi	<i>Mevcut durum, sorun analizi ve paydaşlar analizi sonuçlarının yerleştirilmesi</i>
c) Hedef grupların ve etkinliklerin seçiminin nedenleri	<i>Paydaşlar analizi</i>
d) Projenin hedef gruplar açısından uygunluğu	<i>Paydaşlar analizi ve strateji analizi: hedef grupların (birincil paydaşlar) hangi ihtiyaçlarına nasıl yanıt verecek,</i>
e) Projenin programların hedeflerine uygunluğu	<i>Proje başvuru formunun ekinde yer alan rehberde belirtilen mali yardım programının hedefleri ile proje önerisinin uyumu</i>
f) Projenin programın önceliklerine uygunluğu	<i>Proje başvuru formunun ekinde yer alan rehberde belirtilen mali yardım programının tanımlanmış öncelikli alanları ile proje önerisinin uyumu</i>
1.7. Etkinliklerin detaylı tanımlanması	
Etkinliğin adı ve tanımı	<i>Projenin amacına ulaşmasına katkıda bulunacak sonuçları ortaya çıkaracak çıktılar bazında planlanan faaliyetlerin ayrıntılı tanımlanması.</i>

1.8. Yöntem	
a) Projenin uygulama yöntemi	<i>Önerilen faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceğinin anlatımı</i>
b) Önerilen Yöntemin gerekçeleri	<i>Kullanılan yöntemin sağlayacağı düşünülen yararları açısından anlatımı</i>
c) Proje, daha önce yapılmış olan projelere ya da etkinliklere nasıl katkıda bulunacak	<i>Mevcut durum analizinde gözden geçirilmiş ve değerlendirilmiş olması gerekir.</i>
d) İç Değerlendirme prosedürleri	<i>Proje faaliyetlerini hayata geçirdiğinde göstergelerde öngörülmesi olan somut hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının hangi zaman dilimleri içerisinde izleneceği, bu zaman dilimleri içerisinde hangi göstergelerin takip edileceği, bunlara ilişkin nasıl bir doğrulama kaynağı kullanılacağı ve izlemeyi kimin yapacağı konularının açık bir biçimde yazılması (Doğrulanabilir Göstergeler ve Doğrulama Kaynaklarından çıkarılacak)</i>
e) Katılım düzeyleri ve diğer kuruluşların (ortakların ya da diğerlerinin) projedeki etkinliği	<i>Paydaşlar analizi ve Faaliyet planlaması sonuçları</i>
f) Proje ortaklarının rollerinin gerekçesi	<i>Paydaşlar analizinin ve Varsayımların sonuçları</i>
g) uygulama için önerilen proje ekibi ve görev tanımları	<i>Projenin amacına ulaşması için planlanan faaliyetlerin hayata geçirilmesinde hangi özelliklere ve sorumluluklara sahip kaç kişi görev alacak</i>
1.9. Eylem Planı ve Süre	
Toplam Proje Süresi	<i>Proje faaliyetlerinin toplam süresi, İzleme ve değerlendirme süreleri ve Proje koordinasyon ekibinin hazırlanması sürelerinin toplamı.</i>
Etkinliklerin zamana ve rollere göre dizgesi	<i>Hazırlık ve uygulama süreleri ile kimin tarafından yapılacağı belirlenmiş faaliyetlerinin birbiriyle ilişkili bir biçimde bir zaman çizelgesi içine yerleştirilmesi</i>
2. Beklenen Sonuçlar	
2.1. Hedef gruplar üzerinde beklenen etki	
a) proje hedef grupların durumunu nasıl iyileştirecek	<i>Paydaşlar, Hedefler ve Strateji analizlerinin sonuçları</i>
b) proje hedef grupların ya da ortakların yönetsel ve teknik kapasitelerini nasıl iyileştirecek	<i>Paydaşlar, Hedefler ve Strateji analizlerinin sonuçları</i>
2.2. Yayınlar ve Diğer Proje Ürünleri	
	<i>Proje faaliyetleri içinde üretilecek olan yayınların niteliği ve niceliği</i>
	<i>Çıktılara ilişkin doğrulanabilir göstergeler</i>
2.3. Projenin Çoğaltıcı Etkileri	
Proje sonuçlarının tekrarlanması ve genişletilmesi olanaklarının tanımlanması	

2.4. Sürdürülebilirlik	
a) Finansal sürdürülebilirlik	
b) Kurumsal sürdürülebilirlik	
c) Politika düzeyinde sürdürülebilirlik	
3. Bütçe	<i>Toplam Bütçe, Kurumsal katılımlar ve istenen hibe miktarı (Ekteki ayrıntılı bütçenin hazırlanmasından sonra elde edilir)</i>
II. Kurumsal Özellikler	<i>Proje başvurusunda bulunan kurumun statüsü, faaliyetleri, geliri ve gideri, insan kaynakları, daha önce gerçekleştirdiği projeler, (tüzüğü, mali bilançocu, faaliyet raporu ek olarak verilmelidir) Önerilen ortak kuruluş var ise bunlara ilişkin başvuruda istenilen bilgilerin konulması</i>
Ekleri	
Mantıksal Çerçeve Matrisi	<i>Sorun, paydaşlar, hedef ve strateji analizlerinden sonra hazırlanmış olan göstergeler, doğrulanabilir kaynaklar ve varsayım ve önkoşulları içeren 4 x 4 tablo.</i>
BÜTÇE (excel dosyası)	<i>Öngörülen süre içinde proje teknik ve idari personeli, değerlendirme ve faaliyetlerin hayata geçirilmesi için gerekli olan tüm insan ve fiziki kaynakların harekete geçirilmesinin maliyetinin ayrıntılı bir biçimde sunulması</i>

Proje Döngüsü Yönetimi

VII. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme, proje döngüsünün ayrılmaz aşamalarıdır. İzleme, proje uygulama süresince devam ederken, değerlendirme periyodik olarak belirli aralıklarla ve proje bitiminde gerçekleştirilir.

İzleme

İzleme, projeyi doğru olarak gerçekleştirip gerçekleştirmediğimiz sorusunun yanıtını bize verir. İzleme, mevcut proje içinde faaliyetlerin ve girdilerin verili zaman dilimi içerisinde çıktılara dönüştürülmesinin kontrol edilmesi sürecidir.. Uygulama süreci içinde beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını kontrol altına almak ve projenin hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlamak için önemli bir mekanizmadır.

Mantıksal çerçeve, Uygulama Takvimi ve Etkinlik ve Kaynak takvimleri izlemenin temelini oluşturur.

İzleme iki biçimde yapılmalıdır:

1. Süreç izleme: proje tarafından sağlanan yapıların ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesi (faaliyetlerin izlenmesi), hedef grup tarafından yapıların ve hizmetlerin kullanılması (çıktıların izlenmesi), ve mali kaynakların yönetiminin izlenmesini içerir.
2. Etki izleme: farklı gruplar üzerinde projenin yarattığı etkinin ve proje amacına ulaşılmasına yönelik gösterilen ilerlemenin izlenmesini içerir.

İzleme, proje yönetiminin sorumluluğu altındadır. paydaşların da katıldığı izleme projenin başarısını güçlendirir. Bu katılım aynı zamanda hedef grubun durum analizi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi, sorumluluk sahibi olam kapasitelerinin güçlenmesi, projeye bağlılığı da artırıcı olumlu etkileri de yaratır.

İzleme için gerekenler

Hangi faaliyetler uygulamaya sokuldu ve nasıl bir ilerleme sağlandı (haftalık aralarla)

Bütçe – faaliyet maliyetleri (aylık)

Arzu edilen sonuçlara ulaşıldı mı?(üç aylık güncelleme) faaliyet

Bu sonuçlar proje hedeflerine ne kadar yaklaştırdı? (yarı yıl analizi)

Proje çevresinde nasıl değişiklikler oluşuyor? Varsayımlar doğru mu?

Ölçülebilir, sayısal, iyi tanımlanmış hedef/faaliyetler (göstergeler)

İzleme sisteminin tasarımı, gereksinilen bilginin türüne ve kimin tarafından verileceğine dayanır. Farklı düzeylerde bilgi talebini oluşturmak ve gereksinilen ayrıntılı bilginin kesinliğine karar vermek önemlidir. Aynı zamanda bilgi akışının zamanlaması, her aşamada gereksinilen analitik sürecin türü konusunda belirginlik olmalı ve proje yöneticilerine sonuç analizlerini ve geri besleme olanaklarını da sağlamalıdır.

Değerlendirme

Değerlendirme izlemeden daha geniş bir perspektifi içerir. Doğru proje yapıyor muyuz? buradaki temel sorudur. Değerlendirme, proje amacı ve hedefinin gerçekleşmesine yönelik ilerlemenin izlenmesidir.

Proje süresi boyunca çeşitli zamanlarda değerlendirme yapmak olanaklıdır. Proje uygulaması sırasında yapılan değerlendirme ara değerlendirme, proje bitiminin hemen ardından yapılan değerlendirme nihai değerlendirme ve projenin bitiminden bir kaç yıl sonra yapılan değerlendirme de *ex post* değerlendirme olarak adlandırılır.

Değerlendirme, proje yönetimi dışında bulunan uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.

İzleme ve Değerlendirme arasındaki fark nedir?

İzleme, proje faaliyetlerinin uygulanmasını kayıt altına alırken, değerlendirme hedeflere erişimi ölçer ve hazırlık ve uygulama aşamalarına ilişkin süreçleri gözden geçirir. Ara dönem değerlendirmesi, projenin uygulanması sürecinde yeniden düzenlenmelere (gerektiğinde) olanak tanır. Nihai değerlendirme proje sona erdiğinde yapılır ve bu süreçten çıkarılan dersler ortaya konur. Bunlar bir sonraki projelere referans oluştururlar.

Kullanılan kaynaklar:

1. Project Planning, International federation of Red Cross and Red Crescent Societies
2. Tools For Development, A handbook for those engaged in development activity, 2002
3. Australian Agency for International Development, 2000
4. European Commission, Project Cycle Management: A Handbook, 2002

İLETİŞİM

Hazırlayanlar

Barbara MARZIALI

Halil NALÇAOĞLU

Serap AŞAR BROWN

SİVİL TOPLUM GELİŞTİRME PROGRAMI

İLETİŞİM DERS NOTLARI

İÇİNDEKİLER

1. Proje/Süreç.....	2
2. Grup Çalışması: Birbirimizi Tanımak.....	3
3. Etkileşim Halinde İletişim.....	5
4. Ekip Çalışması ve Örgüt.....	7
5. Örgütümüzün Tanıtımı.....	9
6. Sağlıklı Bir Örgütte İletişim.....	13
7. Liderlik.....	16
8. Değişiklik İçin Gereksinim.....	19
9. Toplumla İletişim.....	20
10. Yarışma Yerine Beraber Çalışmak.....	24
11. İhtilaf ve Toplumsal Kampanyalar.....	26
12. İhtilaf Çözümlemesi.....	28
13. Grup Çalışması: İhtilaf Çözümleme.....	31
14. Grup Çalışması: Toplumsal Bir Kampanya Oluşturmak.....	34
15. Lobi Yapmak.....	35
16. STK'lar İçin İletişim Araçları.....	38
17. Poster, Broşür ve Medya Kiti Hazırlama.....	41
18. Başarılı Sunu Verme Yöntemleri.....	46

PROJE / SÜREÇ

Bir bireyin kapasitesini geliştirmesi, beceri kazanmasından daha zordur. Beceri bir araçtır. Önemli olan, ‘beceriye kullanacak kapasitemiz’ olup olmadığıdır.

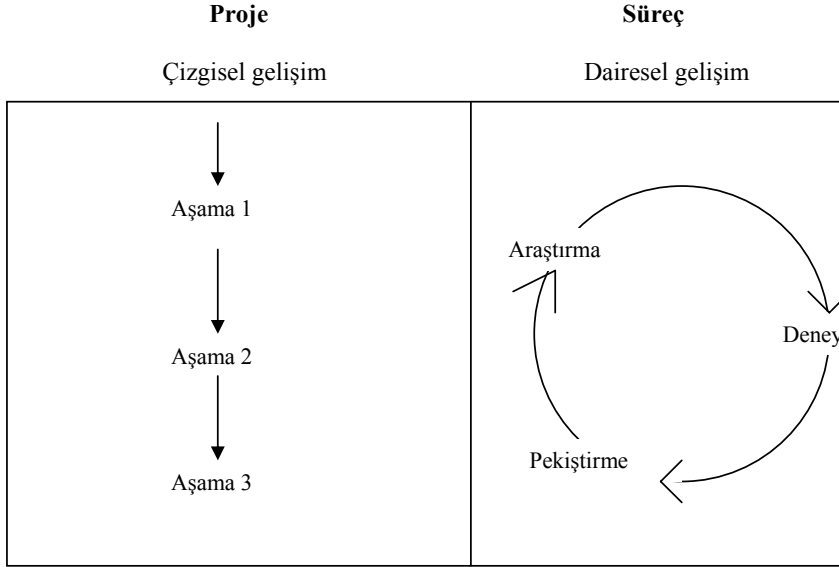
Süreç

Kapasiteyi geliştirmede zamana ihtiyaç vardır; gelişim süreçleri insanı bir bütün olarak kabul eder, dinamiktir ve dairesel harekete göre gelişir (bakınız Şekil Süreç). Örneğin, bir çocuk, ateşe ellememeyi ancak araştırdıktan ve denedikten sonra öğrenebilir (pekiştirme/birleştirme).

Deleted:

Proje

Gelişim sürecinde, becerilere ihtiyaç vardır. Bir insanın beceri kazanması, özel bir hedef belirlediği ve bunu sırasıyla gelişen safhalarla başarmaya çalıştığı zaman izlenen lineer (çizgisel) bir süreçle ilişkilidir. Bu durum, yaşanan somut hayattan çok, edinilmiş uzmanlık ile ilgilidir. Örneğin, bir kimsenin medya ile ilişkileri idare etmesi bir beceriyken, kendi iletişim becerilerini geliştirmesi bir öğrenme sürecidir.



Proje: Proje, planlama, formülasyon ve disiplin içerir. Projenin gelişimi uzmanlığa dayanır. Lineer gelişimin ritmi programlanmış aşamalardan geçer.

Süreç: Süreç, katılım, etkileşim ve paylaşım içerir. Sürecin gelişimi yaşanan gerçeğe dayanır. Dairesel gelişimin ritmi çevre şartlarına yeniden uyum sağlamaktan geçer.

Grup Çalışması: ‘BİRBİRİMİZİ TANIMAK’

1. Aşama (10 dakika)

Kendinizi tanımlayan kısa bir metin yazınız. Metni yazmadan önce, kendiniz hakkında hangi bilgileri paylaşmak istediğinizi gözden geçirin. Aşağıdaki sorular, kendinizi tanımlarken bu konuda size yardımcı olabilir.

Not: Takip edilmesi gereken belirli bir metod olmadığı gibi, kısa cümleler veya anahtar kelimeler kullanarak tanımınızı istediğiniz şekilde yazabilirsiniz. Her bireyin kişiliği farklılıklar gösterebileceği için, her tanımlama da kendi arasında farklılıklar gösterecektir.

Kişisel hayatım ile ilgili ne gibi bilgileri diğer kimselerle paylaşmak istiyorum? (Adınız, doğum yeriniz, yaşınız, vb.)
Kendimi, profesyonel açıdan nasıl tanımlamak isterim? (Profesyonel hayatımın en değerli özelliğinin ne olduğunu düşünüyorum?)
En önemli kişisel özelliklerimin neler olduğunu düşünüyorum?
Buraya neden geldim?
İlgi alanlarım ve hobilerim neler?
Benim için hayattaki en önemli değerler neler?

2. Aşama (45 dakika)

Yazdığımız metni diğerlerine sunmak için, dörder kişilik gruplar oluşturun. Gruptaki her katılımcı sırasıyla, konuşmacı, yorumlayıcı ve gözlemci olacaktır. Kendisini tanıtan kimse sunumunu yaparken, diğer iki kişi yorumlarını söyleyecek, ve bir kişide hiç konuşmadan sadece dinleyecektir. Kırk beş dakikanın sonunda dörtlü grubun her üyesi konuşmacı, yorumcu ve gözlemci rollerini üstlenmiş olacaktır.

3. Aşama (10 dakika)

Tüm katılımcılar, diğer kimselerden aldığı yorumların yardımıyla, gerekliyse metinde değişiklikler yapacak, ve daha netleştirilmiş olan kişisel tanıtımını tekrardan oluşturacak.

Notlar:

Zaman Yönetimi: Çalışmayı yürütürken herkesin belirlenen rolleri oynamalarına fırsat tanıyabilmek için *zaman yönetimi* konusunda çok dikkatli olunmalıdır. Gerekli görürseniz, içinizden bir kişiyi zaman yönetimi konusunda görevli seçebilirsiniz.

Konuşmacı: Kendi tanımınızı yazmaya başlamadan önce, diğerlerine ‘gerçek’ imajınızı yansıtabilmeniz için, neleri ‘net ve basit’ bir şekilde ifade etmek istediğinizi düşünün. Eğer anlatacağınız yeterince net ise, çok fazla kelimeye ihtiyacınız yok demektir.

Yorumlayıcı: Yargılamaktan kaçının! Konuşan kimsenin yerinde olsaydınız ne söyleyeceğinizi değil, onun ne söylemek istediğini anlamaya çalışın. Yorumlarken, konuşmacının hangi alanlarda net olmadığını anlamasına yardımcı olun.

Gözlemci: Diğer kimselerin arasındaki etkileşimi, hiç bir fikrinizi belirtmeden, önyargılardan uzak bir şekilde izleyin. Diğer kimselerin arasındaki etkileşim verimli mi? Konuşmacının anlattıklarıyla davranışları uyumlu mu? Yorumlayıcılar, konuşmacının anlattıklarına dikkatlerini yoğunlaştırmak yerine, kendi aralarında konuşmak için yarış mı yapıyorlar?

Kişisel Bilgiler: Bu bilgiler, sizin adınız, doğum yeriniz, tarihiniz, nereli olduğunuz gibi kişisel ve toplumsal bilgileri içermektedir. Hangi bilgileri diğer kimselere söylemek istediğinizi düşünüp, ona göre tanımınızı şekillendirin.

Tanımınızda KISA ve ÖZ OLMAYA ÇALIŞIN! Kendi yazdıklarınızı okumak ve diğer kimselerden yazınız hakkındaki yorumları almak için, sadece 10 dakikanız olduğunu unutmayın!

ETKİLEŞİM HALİNDE İLETİŞİM



Önceki çalışmada, bir ekiple çalışırken bazı güçlüklerle karşılaşmış olabilirsiniz. Ekip elemanları arasındaki verimli etkileşimi temin eden en önemli unsur, iyi iletişimdir.

Ekibin çalışması esnasında verimli etkileşim kurabilmek için, aşağıdaki iletişimle ilgili konuları gözden geçirelim:

- **Gerçekten anlaşılma istiyor muyuz?**

Bazen söyleyecek sözümüz olmasa da, söze karışır, müdahale ederiz. Bu durum, karşımızdakilerin, “söyleyecek pek bir şeyi yok” diye düşündüklerini sandığımızdan kaynaklanabilir.

Bazen de karşımızdakileri, anlaşılmayarak kendimize hayran bırakmak isteriz. Örneğin, konuşmamız esnasında dinleyicilerin anlamayacağı türde bir dil kullanırız.

- **Aklımızda olan nedir?**

Aklımızda olanların gerçekten net olduğundan emin miyiz? Eğer konuşmadan önce neyi tam olarak ifade etmek istediğimizi düşünürsek, amacımızın veya düşüncelerimizin hala tam olarak netleşmemiş olduğunu görebiliriz. Unutmayalım ki, bize göre net olmayan düşünceler, diğer kimselere göre net değildir.

- **Düşüncelerimizi tutarlı bir şekilde yansıtmayı becerebiliyor muyuz?**

İletişim için bir çok yol vardır. Bazen, sözlü iletişimde kullandığımız kelimeler, en iyi iletişim aracı olmayabilir. Örneğin dayanışma, güven gibi duygular, bazen bir gülümseme, sarılma gibi sözsüz bir şekilde daha iyi ifade edilebilir.

- **Verilen mesaj şaşırtıcı mı?**

Bazen söylediklerimizle yaptıklarımız arasında bir tutarsızlık olduğunun farkına varmayabiliriz. Bu durumda, hareketimiz mantıksal olarak reddettiğimiz içten gelen anı hislerimizi göstermektedir. Örneğin, ‘Çalışmaktan çok bunaldım ve işimin bir kısmından kurtulmak istiyorum’ diyen bir kimse, gerçekte herşeyi kontrol eden ve kimseye yetki vermeyen bir tavır sergileyebilir. Bu tutarsızlığı engellemek için, kendi davranışlarımızı izlemeli ve kendimize ‘dinleme sanatını’ uygulamalıyız.

- **Dinleme sanatı**

Karşınızdaki kimseyi dinlerken, önyargınız olmadan, dikkatinizi sadece karşınızdaki kimsenin ne söylediğine yoğunlaştırmış olmalısınız. Dinlerken ki asıl amacınız konuşan kimsenin söylediklerini ‘anlamak’ olduğu için, onu yargılamadan dinlemelisiniz. Onun kendi düşüncelerini veya duygularını tam ifade edemediğini hissederseniz, ona daha net ve somut olması için yardım etmelisiniz.

Karşınızdaki kimseyi dinlerken, dinlemeniz üç boyutta olmalıdır:

- Kişinin neler söylediği (sözler)
- Kişinin konu hakkında neler hissettiği (duygular)
- Kişinin söylediği konu hakkında neler yaptığı (davranışlar)

- **Diğer kimseleri ayna gibi kullanmak**

Dışarıya gösterdiğiniz sandığımız imaj, başkalarının algıladığı imajdan daha farklı olabilir. Örneğin, siz herşeyi netleştirmeye çalıştığınızı ve başkalarına da bu konuda yardım ettiğinizi düşünüyor iken, diğer kimseler sizin gereksiz bir şekilde münakaşa ettiğinizi söyleyebilirler. Böyle bir durumda, başkalarının söylediklerini dinlemeniz sizin için faydalı olabilir. Eğer, etkileşimde ki kişileri bir ayna gibi düşünp, onlara yansıttığımız imajımızı değerlendirsek, kendimiz hakkında oldukça değerli bilgiler edinebiliriz. Bu bilgiler ışığında gerçek isteklerimizi, hissettiklerimizi ve davranışlarımızı görüp, diğer kimselerle kurduğumuz etkileşimi düzeltebiliriz.

- **Duygu karşısında mantık**

Bazen düşüncelerimizi birbirimize söylediğimizde, sözler kişisel bir saldırı şeklinde algılanıp, savunma reaksiyonuna sebep olabilir. Örneğin, bir toplantı esnasında siz bir öneri sunduğunuzda, karşınızdaki ‘bu konuda başka çözümlerde olabilir’ deyip, aynı zamanda başka çözüm de önermiyor olabilir. Böyle bir durumda, diğer kimse her ne kadar sadece kendi fikrini belirtiyor olsa da, bu size kişisel bir eleştiri gibi gelebilir.

Bir kimsenin kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışması, ters bir davranışın oluşmasına sebep olabilir. Örneğin, birisiyle tartışırken o kimse size tartıştığınız konuda uzman olduğunu belli etmek için, ‘bu alanda uzun yıllar çalıştığım için, izin verin de bu konuyu size ben açıklayayım,’ diyebilir. Bu durumda, karşınızdaki kimse sizinle belkide bilgisini paylaşmaya hazır iken, siz onun bu davranışını ‘fikirlerini empoze etmesi’ şeklinde algılayabilirsiniz.

Bir ortamda duygusal iletişimin eksik olması ise, güvensiz ve soğuk bir ortam yaratabilir. Örneğin, bir ekip çalışması esnasında yöneticinin duygularını arka plana atması, beklenen seviyedeki iletişimi engelleyebilir ve iletişimi olumsuz etkileyebilir.

Kendi fikirlerimizden oldukça emin olup aynı zamanda da onları değişimine açık olmamız, iki farklı davranış tarzını dengelememize yardımcı olabilir.

- **Hataların yüze vurulması ile baş edebilmek**

Bir kimseyi dinlerken anlayış göstermek, onu ‘kabul etmek’ yada ‘anlamak’ tarzında olumlu bir şekilde algılanırken, hatasını yüzüne vurmak genellikle eleştirel tarzda görülüp, olumsuz algılanabilir. Hatalarımızın yüzümüze vurulması, kendi fikirlerimizi tekrardan gözden geçirip, daha ayrıntılı incelememize ve onları netleştirmemize fırsat tanır. Hatayı yüze vuran kimsenin tamamıyla yardımsever bir tarzda davranması, hatanın olumlu veya olumsuz algılanması arasındaki farkı belirler (Nazik olun!).

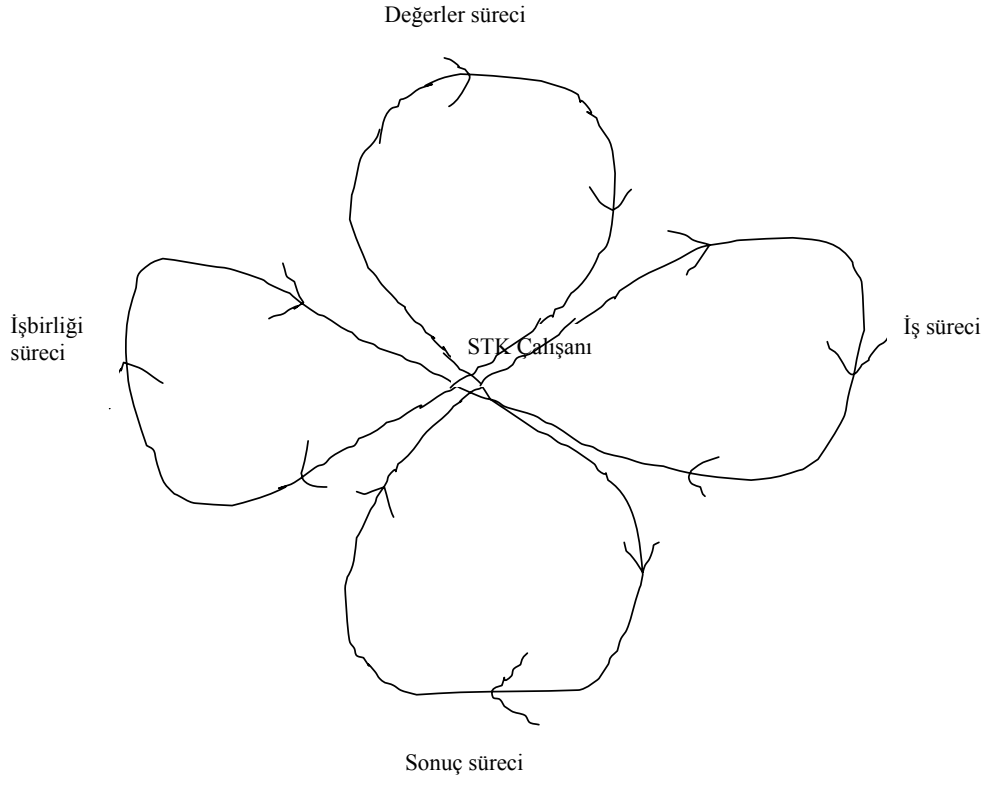
EKİP ÇALIŞMASI VE ÖRGÜT

İyi bir ekip çalışması için iyi bir iletişim kurmak şarttır, ama bu yeterli değildir. Bir ekip, kendi başına bir ‘ada’ tarzında düşünölemeyeceği gibi, ekibin yaptığı işte örgütün geri kalan kısmıyla bağlantısız düşünölemez.

Bir ekip, çalışmasını verimli kılabilmek için, çalışmakta olduğu örgütün parçası olduğunu ve çalışma süreci içerisindeki rolünü çok iyi bilmelidir. Bununla beraber, örgütün toplumsal amacı olan, ‘yaptığı işin sonucunda yarar sağlayan kesimi’ yani yararlanıcıları hiç bir zaman unutmamalıdır.

Her STK çalışanı çalışma sürecinin bir parçasıdır. Örneğin, bölgenizde ihtiyacı olanlara protez dağıtmakla görevli iseniz, işiniz satın alma birimine ve size yararlanıcıların listesini veren programlama birimine doğrudan bağımlıdır. Aynı şekilde sizi bölgeye götüren aracı kullanan kişinin ve sizden rapor bekleyen idarecilerin size bağımlı olmaları gibi. Hepiniz sonuçta sizden protez bekleyen nihai yararlanıcılar için çalışmaktasınızdır. Bu arada bu iş yürürken, bir başka süreç de devrededir.

Her STK çalışanı, yaptığı işin başlangıcındaki itici gücü, somut bir sonuca dönüştürmek için çalışmaktadır. Bu itici güç, tıbbi araç-gereçler vererek engelli kişilerin yaşam kalitelerini yükseltme arzusudur. Bu süreçte iyi niyet veya güzel amaçlar yeterli değildir. Örgütünüzün etkin çalışmasının ölçümü, etik değerlerinizin somut sonuçlara dönüşme derecesiyle ölçülecektir.



ÖRGÜTÜMÜZÜN TANITIMI

Başkalarıyla iletişim kurabilmek için öncelikle kendimizi tanımalıyız. Biz kimiz? Bir STK mıyız? Nasıl bir STK'yız? Bu örgütü kurmak için bizi iten şey neydi? Örgütü kuran inisiyatifi gösteren kişilerin temel özellikleri nelerdi? Toplumsal yararlanıcımız/hedef grubumuz kimdir ya da nedir?

Misyon

Misyon, toplumsal inisiyatifi doğuran başlangıçtaki itici güçtür. Misyon “neden böyle bir inisiyatif gerekli?” sorusunu yanıtlar. Misyon, inisiyatifin kökenindeki özü yansıtan, bunu gerçek kılan felsefedir. Özetle *misyonumuz bizi harekete geçiren güçtür* (Örneğin, örgütümüzü bölgemizde yaşayan engelli kişileri, hakları konusunda eğitmek ve bilgilendirmek için kurmuş olabiliriz).

Kimlik

Kimliğimiz bizim parmak izimiz gibidir. Kimlik bizim özgül karakteristiklerimizi gösterir. Sizi başka örgütlerden neyin farklı kıldığı sorusunun yanıtıdır. Kimliğimiz bizim *seçilmiş gücümüzdür* (Örneğin, genç ve bedensel engelli bir grup kişi, aynı şeyi deneyimledikleri için kendileri gibi olan kişileri eğitmek için yola çıkabilirler—bedensel engelli olmanın ne demek olduğunu kim daha iyi bilebilir?)

Strateji

Strateji uzun süreçli operasyonel vizyondur. Strateji örgütün misyonuna etkililik kazandırır. Başlangıçtaki itici güce rehberlik eder ve onu işlevsel kılar. Hangi yolda ve nasıl ilerleyeceğinizle ilgilidir. Strateji *operasyonel kuvvetimizdir* (Örneğin, iki yılı kapsayan bir süre içinde bölgemizdeki tüm okullarda bilinçlenme çalışması yürüterek ve yerel yönetimle lobi faaliyetleri gerçekleştirerek bedensel engellilerin karşılaştıkları yapısal zorlukların ortadan kaldırılması için yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesini hedefleyebiliriz).

Siyasa

Siyasa (policy), stratejinin gerçekleşmesi için gerekli olan ilkelerdir. Siyasa kendisini kurallar ve düzenlemeler şeklinde değil, eylem ilkeleri şeklinde ortaya koyar. Siyasa *eylem için gerekli ilhamdır* (Örneğin, yalnızca engelli kişilerle çalışmıyor olabiliriz; siyasamız bu kişilerin ailelerini ve yaşadıkları toplulukları da kapsamalıdır).

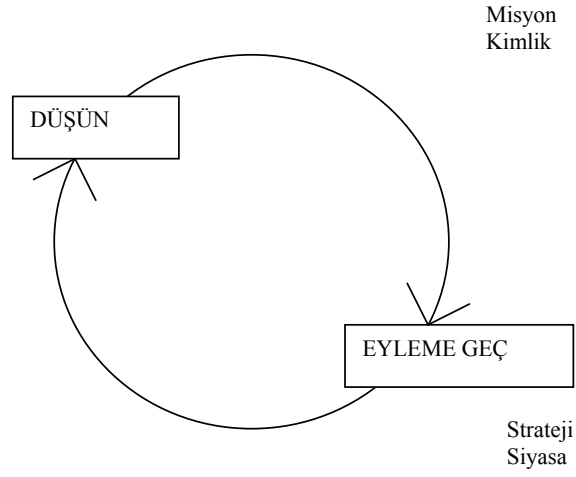
Bir şey yapmadan önce durup düşün, yaptıktan sonra da düşünmeye devam et.

Guido Gezele

Örgüt yaşamında, kişisel yaşamda olduğu gibi, düşünce ve eylem arasında bir gidip gelme söz konusudur. Sıkça karşılaşılan bir durum kişilerin (ve örgütlerin) düşünmeden

doğrudan eyleme geçmeleri yada kuram üretip gerekli insiyatifi almadıklarıdır. Burada söz konusu olan, sizi içe yönelten ve dışa doğru iten iki gücün dengesi meselesidir.

Düşün, eyleme geç, ve düşün, somut eylemlerinize etik değerleriniz üzerine düşünmeniz ve eylemlerinize başlangıçtaki fikrinizi pekiştirmeniz anlamına gelir. Eğer bu ritmi izlerseniz, deneyimle öğrenebilirsiniz.



Grup Çalışması: ÖRGÜTÜMÜZÜN TANITIMI

1. Aşama (10 dakika)

Tüm katılımcılar aşağıda belirtildiği gibi kendi örgütlerine dair kısa bir tanıtım yazarlar.

Not: İzlenecek özel bir metod yoktur. Tanıtımınızda, hangi kısmın önce geleceğine ya da hangisinin vurgulanacağına siz karar vereceksiniz.

Biografik bilgi:

Misyon (örgütün felsefesi):

Kimlik (örgütün özgün özellikleri):

Strateji (örgütün eylem planı):

Siyasa (örgütü yönlendiren ilkeler):

Sizce logo dışında hangi tür bir görsel imge örgütünüzü betimlemek için en uygun olurdu? (üyelerin fotoğrafları, etki alanlarının haritası, vs.):

2. Aşama (45 dakika)

Dörtlü gruplar oluşturun. Gruptaki her katılımcı sırasıyla kendi tanıtımını sunacak (konuşmacı), diğer iki kişi sunum sırasında yorum yapacaklar (yorumcu), dördüncü kişi ise hiçbir şey söylemeden sadece etkileşimi gözlemleyecektir (gözlemci). Kırk beş dakikanın sonunda dörtlü grubun her üyesi konuşmacı, yorumcu ve gözlemci rollerini üstlenmiş olacaktır.

3. Aşama (10 dakika)

Gruptaki her katılımcı aldığı yorumlar doğrultusunda, gerekli görürse değişiklikler yapacak ve kendi tanıtımını yeniden okuyacaktır.

Not: Çalışmayı yürütürken herkesin belirlenen rolleri oynamalarına fırsat tanıyabilmek için *zaman yönetimi* konusunda çok dikkatli olunmalıdır. Gerekli görürseniz, içinizden bir kişiyi zaman yönetimi konusunda görevli olarak seçebilirsiniz.

Lütfen tanıtımınızı kısa tutun! Metninizi okumak ve yorumları almak için sadece 10 dakikanız olduğunu unutmayın...

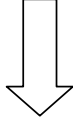
“SAĞLIKLI” BİR ÖRGÜTTE İLETİŞİM

Bir örgütün anlamı, bireylerin ve toplumun iyiliği için oluşturduğu toplumsal katkıdır. Bu toplumsal amaç, özellikle kar amacı gütmeyen örgütler için daha belirgindir.

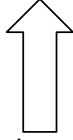
Sağlıklı bir örgüt finansal, teknik ve toplumsal unsurları dengelerken asıl hedefini yani, yararlanıcılarını (faydalanan kesimi) hep aklında tutar (bakınız Şekil Ana Süreçler). Örgütün örgütlenme aşaması içerisinde yönetim, dört belirli süreçten sorumludur: karar alma, bilgi, iletişim, örgütlenme. Çalışanlarda örgütlenme süreçleri içinde şu belirli süreçlerden sorumludurlar: üretim/pazarlama, lojistik, idare, yasal çalışma koşulları.

Ana Süreçler

Yönetimin örgütsel süreçleri
(karar alma, bilgi, iletişim, örgütlenme)



Yararlanıcının süreçleri



Destek hizmetlerinin örgütsel süreçleri
(üretim/pazarlama, lojistik, idare, yasal çalışma koşulları)

Yönetimin dört örgütsel süreci destek hizmetlerin örgütsel süreçlerini doğrudan etkilediği için örgütün performansı üzerinde belirleyici rol oynar.

Bu şemaya bakarak YÖNETİCİLERİN İLETİŞİMCİLER OLDUĞUNU ve kararları, olguları ve vizyonu iletme biçimlerinin iş sürecinde büyük önemi olduğu söylenebilir.

Bilgi ve İletişim Akışı

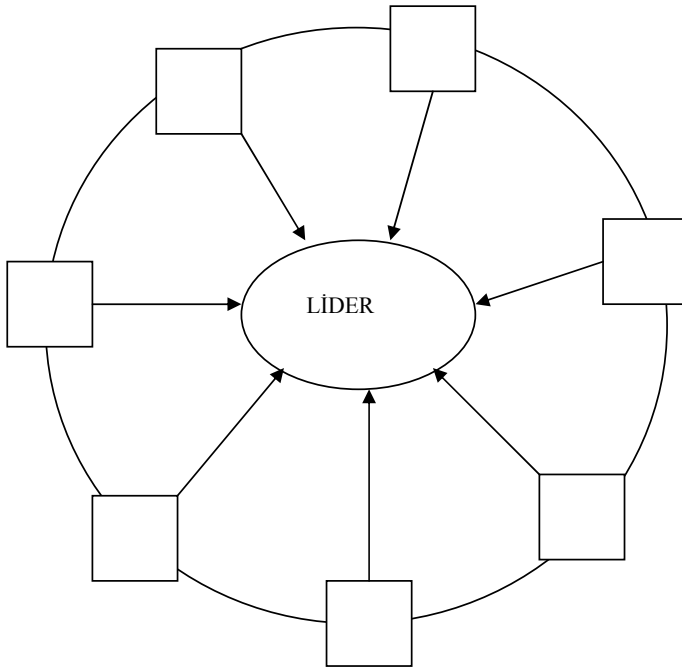
Örgüt içerisindeki bilgi ve iletişim akışı, örgütün yapısına göre farklılıklar gösterir.

Örnek 1: Öncü Aşamada Örgüt

Örgüt örgütlenmesine henüz başlamıştır ve hala küçük boyuttadır. İşe başlarken itici gücü veren ve örgütü kuran güçlü bir lider ya da yönetici kurul vardır.

Tüm bilgi liderin yönetimindedir: yani lider herkesin herşeyini bilir fakat farklı çalışma birimleri arasında zorunlu olarak iletişim yoktur.

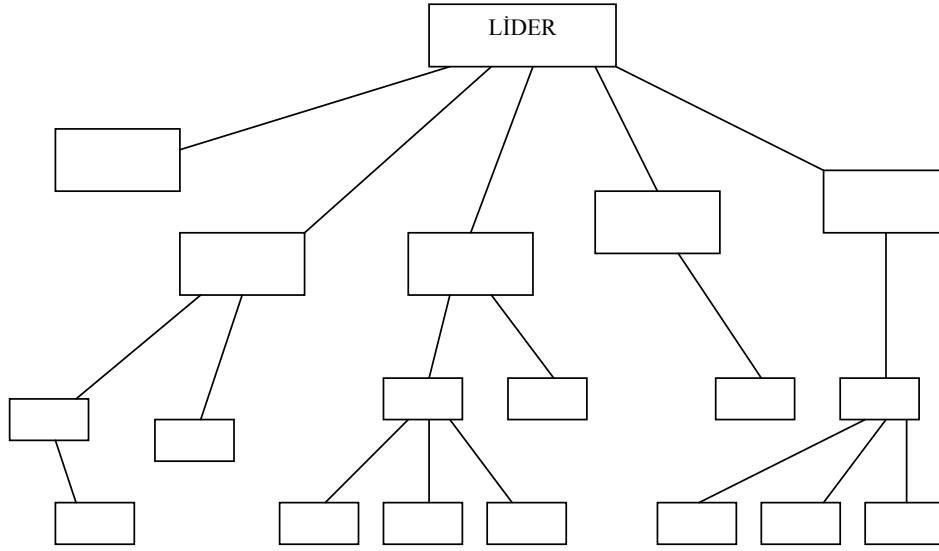
İletişim stratejisi liderin ellerindedir: kendi çocuğu gibi gördüğü örgütün dış dünya ile iletişimde karar merciidir.



Örnek 2: Farklılaşma Aşamasında Örgüt

Örgüt geçen yıllar içinde gelişmiş ve orta veya büyük ölçekli hale gelmiştir. Yüksek düzeyde farklılaşmış hiyerarşik bir yapısı, güçlü bir lideri ya da yönetim kurulu ve uzmanlaşmış birimleri vardır. Tüm bilgi parçalara ayrılmıştır ve örgütün yapısı birimler arasında öylesine bölünmüştür ki, bilginin geri dönüşümü (feedback) söz konusu değildir.

Örgütün iletişim stratejisine her zaman lider karar verir ve örgüt içerisinde profesyonellerin uzmanlığına güvenir.



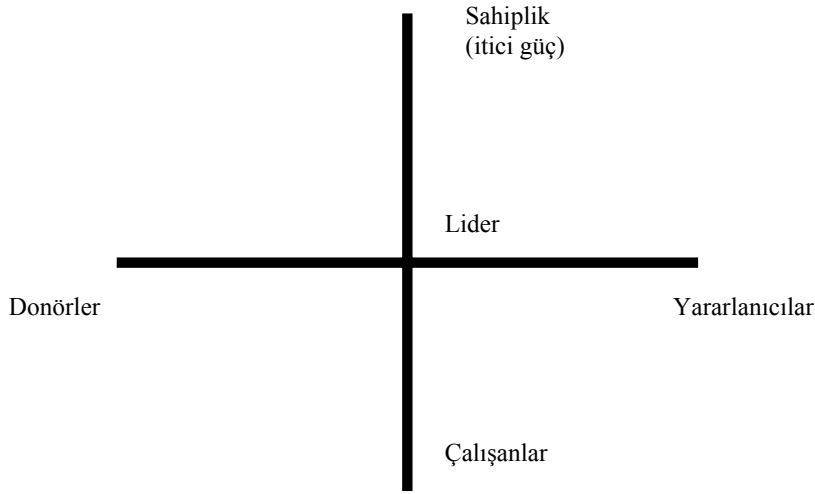
Örnek 3: Entegrasyon aşamasında örgüt

Üç farklı unsuru (yararlanıcıya kaliteli ürün ya da hizmet sunmak; finansal olarak sürdürülebilirlik; bütünleşmiş bir çalışan topluluğunun inşası) geliştiren ve dengede tutabilen örgütler, birleşim ya da entegrasyon aşamasındaki örgüt olarak kabul edilebilir. Böyle bir örgütteki liderin, işleri kolaylaştırıcı özelliği vardır: lider, çalışanların yaratıcı özelliğini harekete geçirirken, aynı zamanda güçlü kararlar alma becerisine sahiptir.

Örgüt finansal, teknik ve toplumsal olarak üç unsurun gelişimini dengelemiştir. Örgütün entegrasyon aşamasına gelmesi, "süreçlerde örgütlenmiş bir topluluk" haline gelmesi anlamına gelir.

Tüm bilgi akıcıdır zira örgüt dikey ve yatay düzlemlerde bilgi akışını garanti altına almıştır.

İletişim stratejisi herkesin katkıları sonucunda şekillenir ve sonuç olarak tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.



LİDERLİK

Rüzgarı kontrol altına alamayabilirsiniz ama yelkenler sizin elinizdedir.

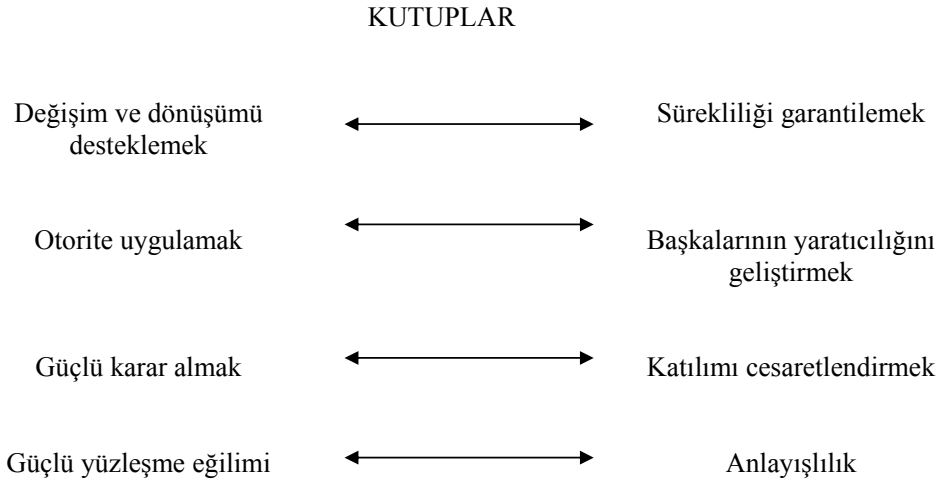
Yukarıdaki söz, bir örgütü yönetmeyi açıklayabilir. İyi bir lider, belirsiz ve net olmayan koşullarda kararlılıkla eyleme geçen liderdir.

Herkes günlük yaşantısında, kendi içinde (yaşlanmamak elimizde değildir) ve dışında (hep başkalarıyla bağlantı halindeyizdir) hayatın sürekli olarak değiştiğini tecrübe eder. Aynı durum tüm örgütler için de söz konusudur: örgütler, içsel (yeni çalışanlar, yeni teknoloji, vs.) ve dışsal değişiklikleri (yeni yasal düzenlemeler, ekonomik reformlar, vs.) yaşamları sürecinde tecrübe ederler.

İyi bir lider bütün bunları bilir. Bu liderin deneyimli bir denizci gibi pro-aktif, yani eyleme dönük bir eğilimi ve stratejik bir vizyonu vardır, yani olayların meydana gelmesini bekleyip ona göre reaksiyon vermez, aksine olayları öngörür. Bu lider, bir durumdaki oluşmuş kısıtlamaları kabul etmez, aksine “değişimi” bir fırsat olarak görür ve ona göre hareket eder.

Bugün için iyi olan bir durum, yarın için iyi olmayabilir: Liderlik için belli bir dizi teknikten söz edilemez.

Lider bir yandan sürekliliği sağlama durumundayken, bir yandan da değişimi desteklemelidir. Süreklilik ve değişim bir çelişki gibi görünebilir ama bunları liderin ortasında durduğu iki ayrı kutup ve lideride bir “denge sanatçısı” olarak görebiliriz.



Bu kutuplarda yer alan konuları gerginlik olmaksızın yöneterek dengeleme yeteneği, iyi bir liderin sırrıdır.

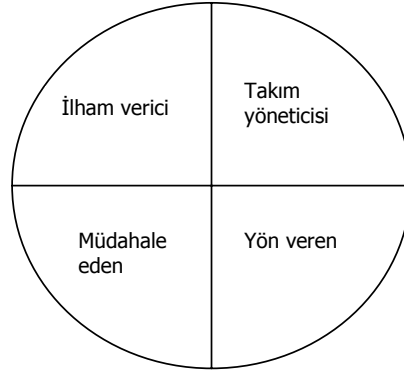
Bu içsel özellik kişinin öz-gelişimi ile ilgilidir. Bu yaklaşım, genellikle yöneticileri eğitirken uygulanan “tembel yaklaşımdan” çok farklıdır. Lievegod’ın vurguladığı gibi, burada “etkililik felsefesi” ile “ekleme, arttırma felsefesi” karşıtlığı söz konusudur. İlkinde kısa dersler aracılığıyla bazı teknikleri dağarcığınıza eklersiniz. Bu tıpkı bir dans dersinde doğru adımları öğrenmişken, henüz müzikle ya da beraber dans ettiğiniz kişi ile mükemmel bir uyum duygusunu hissetmemek şeklinde anlatılabilir. Öz-bilgilenme sayesinde kendinizi ve başkalarını daha iyi tanımaya başlarsınız; böylelikle yeni durumlara yaratıcı tepkiler verebilirsiniz—içsel bir “fazla” rezervuarın devreye alınması gibi. Bir kişinin başkalarına liderlik edebilmesi için öncelikle kendisinin efendisi olması, yani, kendisine dair her konuda bilgi sahibi olması gerekir: buna insanın kendi gölgesi ile bağlantı kurması, gözlem, eylem-düşünme yeteneklerini devreye sokması demektir.

Öz-gelişim içsel disiplindir ve liderlik ahlaki bir görev olduğu için bir liderin buna ihtiyacı vardır.

Aslında, liderlik sorumluluk demektir. Lider, çalıştığı kimselere liderlik ederken oynadığı önemli rolün bilincinde olmalı, ancak başkalarının kendisine verdiği önem konusunda daha da bilinçli olmalıdır.

Bir yelkenli gemide kaptan nasıl mürettebatı ile uyum içinde çalışıyorsa, bir örgütte lider, çalışma ekibini oluşturanların (istisnasız tüm çalışanların) süreç ve dinamiklerine göre kendisini ayarlamalıdır. Bu bağlamda lider, tüm çalışanların aynı amaca, yani örgütün toplumsal amacına ulaşma doğrultusunda, kendilerinin katkılarının olduğunu hissetmelerini sağlayacak örgüt kültürünün yerleşmesini sağlamak için çalışmalıdır: yani lider, tüm çalışanların hem kişisel hem de profesyonel açılarından gelişebilmeleri için, her birinin en iyi nitelik ve yeteneklerini saptamalı ve bu insanlara yatırım yapmalıdır. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerini aynı cemaatin üyeleri gibi hissedecek ve ellerinden gelenin en iyisi ile örgüte katkıda bulunmak isteyeceklerdir.

Liderin Nitelikleri:



- **Yön vermek**

“Çalışma süreci” aracılığıyla misyona doğru yön vermek. Burada referans noktası yararlanıcıdır. Anahtar kelimeler: *Disiplinle rehberlik etmek.*

- **Takım yöneticiliği**

Becerilerin geliştirilmesi için insana dönük öğrenme. Burada referans noktası çalışandır. Anahtar kelimeler: *Şartlamak değil, harekete geçirmek.*

- **İlham vermek**

Vizyon aracılığıyla başarmaya odaklanmak. Burada referans noktası işletme sahibi ya da kurucudur. Anahtar kelimeler: *Düşünmek, hissetmek ve yaratıcı düşünce.*

- **Müdahale etmek**

Örgüt dışı bağlamda örgütün konumunu belirleyecek şekilde sınırların çizilmesi. Burada referans noktası donördür. Anahtar kelimeler: *Konsantre olmak ve sınırlamak.*

DEĞİŞİKLİK İÇİN GEREKSİNİM

Hayatımızda karşılaştığımız sorular, cevaplardan çok daha önemlidir. Burada sorularla kastedilen, ‘gerçek’ sorulardır. Gerçek sorular, günlük yaşantımızda rahatsızlık ve huzursuzluk hissettiğimizde, içimizden gelen ve kendimize sorduğumuz sorular olarak tanımlanabilir. Bu sorular, iç dünyamızla (değerler, inançlar, duygular, vb.) dış dünyamızın dengesinin bozulduğu anda ortaya çıkarlar. Hayatta hiç bir şey kalıcı olmadığından ve her şey daimi bir değişikliğe maruz kaldığından, bu dengesizlik oldukça doğaldır. Dengeyi kurmak ise bir yaşam sanatıdır!

Gerçek bir sorumuzun olması, gelişim sürecinde ve değişime hazır olduğumuzu gösterir. Sorularına her zaman cevabı hazır olan insanlar, gelişimlerini durgunlaştırma tehlikesi ile karşı karşıyadırlar. Aklımızdaki soruları net bir hale getirmek, soruyu **ÇÖZÜMLEMEK İÇİN ADIM ATMAMIZA** yardımcı olacaktır.

Aynı konu örgütler içinde söz konusudur. Sağlıklı bir örgüt, her zaman iç ve dış değişimlere maruz kalır ve sağlıklı kalabilmek için bu değişimlere uyum sağlamak durumundadır. Bir STK çalışanı, örgütünün içerisindeki sorunların ortaya çıkmasını sağlayan, en iyi erken uyarı sistemini oluşturur. Bu kimse, örgütsel bir topluluğun üyesi olduğundan, bir sorun esnasında girişim yaparak, örgütte değişiklik yaratabilir.

Grup Çalışması

Bu çalışmada günlük yaşantımızda karşılaştığımız sorunları ‘gerçek soru’ haline getirmeye çalışacağız. Soruları oluştururken, örgütümüzün toplumsal amacını göz önünde bulundurup, değişiklik ihtiyacını ona göre belirleyeceğiz.

Bu çalışmada görüşmeyi sadece bir tek kişi yürütecek. Diğerleri ise konuşmacıyı şaşırtmadan ve başkasıyla aynı anda konuşmadan, konuşmacının sorusunu netleştirmesi için ona yardımcı olmaya çalışacak.

Not: Burada yapmanız gereken, konuşmacının anlattığı konudaki bilgi ve detayları

öğrenmek için soru sormak değil, o kişiye kendi sorusunu analiz etmesi ve hangi değişimin gerekli olduğunu belirlemesi için ‘gerçek soruyu’ bulmasına yardımcı olmak.

1. Konuşmacıya, örgütünün toplumsal amacını göz önünde bulundurarak, gözlemlediği iletişim problemini düzeltmek için, hangi değişikliğe ihtiyacı olduğunu sorun.
2. Onun cevabını üç seviyede (kelimeler, duygular, davranışlar) dinleyin.
3. Şimdi onunla anlatılan konu hakkında daha detaylı görüşün.
4. Görüşmenin sonunda, aşağıdakileri göz önünde bulundurarak konuşmacıdan ilk sorduğu soruyu tekrardan ifade etmesini isteyin:
 - *Basit bir şekilde*: Sorunu kısa bir cümle ile ifade ederek,
 - *Nasıl ve ne yapabilirim*: Cümleyi aktif bir yolla ifade ederek,
 - *Somut bir şekilde*: Soracağınız soruyla, kişinin gelecekte ne yapmak istediğini bulmaya çalışarak.
5. Şimdi girişim yapmayı düşünebilirsiniz. Değişime doğru atacağınız adım nedir?

TOPLUMLA İLETİŞİM

Sivil Toplum Kuruluşları ‘toplumsal girişimciler’ dir. STK’lar, bir grup insanın, toplumsal bir soruna somut bir çözüm bulmak için bir araya gelmeleriyle oluşurlar. STK’lar, içlerinden gelen itici bir kuvvet ile üçüncü bir şahsın yararı için teşebbüse geçerler ve dolayısıyla toplumsal girişimci konumunda bulunurlar.

Toplumsal girişimlerde örgütün içerisinde ve dışarısından gelen iki itici kuvvet vardır. Bu kuvvetler, daha yüksek seviyede, insan onuru yararına bir sonuç üretmek için birleşirler. STK’ların görevlerini yürütmeleri ahlaki bir sorumluluktur.

Bu nedendir ki STK mensupları hiç bir zaman ‘ben-merkezli’ olmamalı, işlerinin her zaman ‘başkalarına’ yönelik olduğunu akıllarında tutmalıdırlar. STK’lar olmazsa, toplumsal girişiminde bir anlamı kalmayacaktır.

Örgütün faaliyet gösterdiği ortamda, yapılan girişimin takdir edilip edilmediğini bilmek oldukça önemlidir. Girişimin takdir edilebilirliğini anlamak için üç konuyu göz önünde bulundurmak gerekir:

- Etik değer
- Toplumsallık katılmış değer
- Ekonomik geçerlik

STK, temasta bulunduğu yerel halkın amaç ve stratejilerini anlamalı ve onlardan destek almalıdır. Bu etkileşim, toplumsal girişimin sürdürülebilir olmasını garanti etmek için gereklidir.

Örneğin, bir grup ideallerinin doğruluğu ve bunların hayata geçirilmesi konularında kendini o kadar güçlü ikna etmiş olabilir ki, bütünüyle ben-merkezci hale gelmiştir. Böyle bir grup kendisine “başkalarının” “kendi” toplumsal teşebbüslerini gerçekten isteyip istemediklerini sormayacaktır bile. Bu durum, grubun içinde hareket ettiği toplumsal gerçekliği algılamaması anlamına gelecektir.

STK’lar sivil toplumu ilerletmek için eyleme geçerler. Sivil toplum dediğimiz şey ise insanların kaynaklara erişim ve seçenekler arasında tercih yapabilme güçlerine dayanır. Elbette bir STK onayları olmadan insanların çıkarlarını temsil ediyormuş gibi yapamaz.

Toplumsal Girişimlere Karşı 12 Tehlike

Aşırı uçlarda hareket etmek her zaman tehlikeler barındırır: aşırı saldırgan bir kişi insanları kendinden uzaklaştıracaktır; aynı şekilde, hiç hayır diyemeyen bir kişi insanlara onu kullanmaları için davetiye çıkartıyor olabilir. Her iki durumda da “sağlıklı” olmayan bir ilişkiden söz ediyoruz.

Sağlıklı iletişim kurmayı ancak bizi iki uç tavıra doğru iten güçleri dengeleyerek başarabiliriz.

Aynı kural toplumsal girişimler için de geçerlidir. Gerçekten de, toplumsal bir girişim doğuran değerli bir ilk fikir (itici güç) aynı girişimin eyleme geçildikten sonra sağlıklı bir biçimde yönetilmesini garantilemez.

Bu noktada, Lex Bos’un tarifine göre, yeni doğmuş veya henüz gelişmekte olan toplumsal girişimlerin en çok karşılaştıkları ve onları yanlış yönlendirecek “on iki tehlike”den söz edebiliriz. Bu tehlikeler toplumsal iradeyi harekete geçirenlerin arasında hareket etmek zorunda kaldıkları ve bir dengeye ulaşmaya çabaladıkları altı kutuptan ya da aşırı uçtan oluşuyor.

Kutuplar

Adaptasyon ← → Ben-merkezcilik

Dış dünyaya uyum sağlamak	Tamamiyle içe dönük bakış açısına sahip olmak
Grup, itici gücü ile çelişen dış dünyaya ait normlara ve kurallara sürekli olarak adapte olmaya çalışmaktadır. Uzun vadede grup kendi kimliğini yitirecektir.	Grup, kendi idealleri konusunda o denli ikna olmuştur ki, içinde hareket ettiği çevreyi bütünüyle unutmuştur. Başkaları gerçekten onların toplumsal girişimlerini istiyorlar mı?

Kişisel katılık ← → Kişisel gelişim

Sadece başkalarının değişebileceğini sanmak	Sadece kendi kişisel gelişimi ile ilgilenmek
Toplumsal değişikliği hedefleyen grup üyelerinin yalnızca başkalarının gelişimine odaklanır, kendi değişim ihtiyaçlarını (yani, yetenek ve kapasitelerini geliştirmek) hiç sorgulamaz.	Grubun üyeleri bir toplumsal girişim için bir araya gelmişlerdir ama aslında tek düşündükleri kendi kişisel gelişimleridir. Örneğin, bu grubun üyeleri bir arada olmaktan hoşlanıyor olabilirler ama toplumsal hizmet verdikleri kişilere aldırılmazlar bile.

Dış kontrol ← → İç kontrol

Görev aktarmak ama aynı zamanda kontrolü elden bırakmamak	Yönetimde olmak ve herşeyi kontrol altında tutmak
Örgüte çıkış gücünü veren kişi yönetimi başkalarına devretmiştir ama aynı zamanda grubu kendi dışsal konumundan etki altında tutmak ve herşeyi kontrol etmek istemektedir.	Örgütün lideri gruba çıkış gücünü veren kişidir. Bu kişi diğer çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerine engel olacak kadar herşeyi ve herkesi kontrol etmektedir.

Hareket ← → Düzen

Kaosa yol açacak şekilde aşırı eylem yapma eğilimi	Katılığa yol açacak şekilde aşırı düzen eğilimi
Grup içi bağlar pekiştirilmeden örgütün oluşturulması veya geliştirilmesi yönünde grup üyeleri arasında varolan aşırı hareketlilik dürtüsü.	Örgüt, doğal gelişimi önünde engel oluşturacak biçimde önceden belirlenmiş bir yapıya, sabit bir modele göre şekillendirilmiştir.

Bağımlılık ←————→ Otonomi

Tümüyle dışsal mali yardıma bağımlı olmak	Dışsal yardım kabul etmeyecek kadar gururlu olmak
Kendi girişimlerini sürdürebilmek için grup hiçbir şey yapmamakta, tamamen dışarıdan gelecek mali yardıma güvenmektedir.	Grup üyeleri hiçbir şekilde dışarıdan mali yardım istememektedirler. Bu tutum özellikle başlangıç aşamalarında gelişime yardımcı olmak bir yana, örgütün varlığını tehlikeye atmaktadır.

Kısıtlanmış grup ←————→ Açık grup

Toplumsal girişimi yalnızca elit bir gruba açmak	Toplumsal girişime herkesin katılmasına izin vermek
Örgüt üyeleri girişimlerini yalnızca sınırlı sayıda bir yararlanıcı hizmetine sunmaktadır. Bunun tek nedeni yararlanıcıların grup üyeleri ile aynı değerleri paylaşmalarıdır.	Grup üyeleri girişimlerine katılımı genişletmek istemekte, bu nedenle ne kadar çok kişi olursa o kadar iyi mantığı ile hareket etmektedirler. Bu tutum uzun vadede şiddetli iç çatışmalara yol açacaktır.

YARIŞMA YERİNE BERABER ÇALIŞMAK

Beraber Çalışabilir miyiz?

Eğer çevrenize bir bakarsanız, kar amacı gütmeyen halkın yararına veya yüksek insani değerler adına çalışan bir çok kuruluşun varlığını görebilirsiniz. Aslında bu amaçla çalışan herkes ‘toplumsal girişimcileri’ oluşturmaktadır. Örneğin bir grup girişimci çevreyi korumak, bir diğeri engelli insanlara yardım etmek, bir başkasıda kültürel değerleri yaşatmak adına çalışmaktadır. Her birey, kendi kurumunu adına çalıştığı için, bağlı oldukları misyonun en önemlisi olduğunu düşünebilir. Bununla beraber, herkesin ‘toplumsal girişimci’ olması ortak bir unsurdur ve bunu çalışmalar esnasında göz önünde bulundurmamak gerekir.

Belki amacınız aynıyken, siyasetinizde veya çalışma yöntemlerinizde bazı farklılıklar vardır. Doğal olarak, kendi izlediğiniz yolun ‘doğru yol’ olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. Başkalarıyla beraber çalışarak, onlardan öğreneceğiniz çok şey olabilir. Burada unutulmaması gereken nihai amacınızın aynı olmasıdır, buda sizin ortak unsuruz oluşturulmaktadır.

Ağ Kurmak

Ağ kurmak (network yapmak), başkalarıyla beraber çalışmak ve onlarla işbirliği yapmaktır. ‘Biz kendi başımıza mükemmel bir şekilde çalışırken, diğerleri ile neden işbirliği yapalım?’ gibi bir soru hemen aklınıza gelebilir.

Herkes hayatının bir döneminde toplumsal network yapmaya ihtiyaç gösterir. Örneğin, bir gün gelir, bir kimse işsiz kalır, arkadaşlarına bildikleri bir iş olanağı olup olmadığını sorar. Onlarda başka arkadaşlarına sorunca, network yapmanın başlangıcı olan gerçek bir iletişim zincirini harekete geçirilmiş olur. Esasında ‘network yapmak’, ‘daha fazla olanak elde etmek’ anlamına gelir.

Hayatınızdaki özel veya profesyonel anlamdaki toplumsal networkleri bir düşünün ve bu konudaki bir anınızı hatırlamaya çalışın. Birisini birisine tavsiye ettiğinizi, resmi veya resmi olmayan bir tarzda network yapmak için soru sorduğunuzu, yada birisinin aynı konuda size soru sorduğu belli bir anı düşünebiliyor musunuz?

Beraber çalışmak, kurumlara baskı uygulamak için lobi yapmaya veya başkalarının ihtiyaçlarını korumak için onları savunmaya gelince, güç bir işin üstesinden gelmede bir kuvvetin artışı temsil eder: yani denildiği gibi: ‘birlikten kuvvet doğar’.

Çevrenizde Arkadaş Aramak

İş yaşantınızdaki arkadaşlarınızla veya çalıştığınız kimselerle, network yapma konusunda aşağıdaki alıştırmayı yapmayı deneyebilirsiniz:

1. Potansiyel STK ağını belirleyin.
2. Belirlerken analizinizi yerel mi, bölgesel mi, yoksa ulusal seviyede mi yapacağınıza karar verin.
3. Çevrenizde bulunan derneklerin listesini çıkarın. Onların kimliği nedir? Sizinle onların arasındaki ilişki nasıldır? Aranızda ne tip sorunlar oldu veya gelecekte olabilecek sorunlar nelerdir? Aranızdaki sinerji (birlikte çalışma durumunuz) nedir?

Dernek	Hedef/Aktivite	Problemler/Tehlikeler	Sinerjiler/fırsatlar

İHTİLAF VE TOPLUMSAL KAMPANYALAR

Plug'ın Hikayesi:

“Yeniden Kamboçya'dayım. Buraya ilk defa altı yıl önce gelmişim. Bu kez Siem Riep adlı yere geliyorum ve Tun adlı bir mayın kurbanının yardımıyla cepheye geçiyorum. Yarın sabah altıda bir randevum var. Tun'un bir arkadaşı motorsikletle yanımıza geliyor. Motorsikletten inip, bana doğru yürüyor; yürüyüşünden bacağının sakat kalmış olduğunu görüyorum. İngilizce konuşmuyor, fakat Tun tercüme ediyor ve böylece cepheye olan yolculuğumuzu planlıyoruz.

Bana, yolculuğumuz sırasında tuzaklar ve mayınların olduğu iki tehlikeli bölgeden geçmek zorunda olduğumuzu, ve bu nedenle çok çok dikkatli olmamız gerektiğini söylüyorlar. Cepheye gitmek hiç ara vermeksizin tam dört saatimizi alıyor. Bu tehlikeli bölgelerden geçmenin tek yolu iyice hızlanmak ve ne olursa olsun hiç yavaşlamamak. Bir noktada başıyla işaret ediyor: tehlikeli bölgedeyiz. Tehlikede olduğumuzu bilmek çevremizdeki her şeyden ürkmemize sebep oluyor. Yol üzerindeki tümsekler arkadaşımın takma bacağını zıplatıyor ve motorsikletten aşağı doğru kaydırıyor, neredeyse motorsikletten düşer gibi oluyoruz.

İçgüdüsel olarak motorsikletten ellerini bırakıyor ve takma bacağını tekrardan motorsikletteki yerine yerleştiriyor.

Devlet hastanesinden askeri hastaneye ulaşıyorum. Hastaların olduğu koridorda yürürken, içim oldukça huzursuz çünkü geç kaldığımı biliyorum. Buraya gelmemin sebebi, hastanede iki gündür yatmakta olan bir mayın kurbanıyla tanışmak.

Plug sadece oniki yaşında. Sahip oldukları tek ineklerini otlatmak için, otun daha iyi olduğu, tehlikeli alana daha yakın bir bölgeye gitmiş ve bir mayının üzerine basmış. Plug gerçek bir mayın kurbanı. İlaç veren askerlerden hiç birisi mayının kendileri mi yoksa düşmanlar tarafından mı tarlaya yerleştirilmiş olabileceğine ilişkin hiç bir şey söyleyemiyorlar. Hemşireler ve askerler odadan çıkıyor. Tedavisi bitti.

Plug bembeyaz, neredeyse kanı çekilmiş, saçları kabarmış, yatakta daha az acı verebilecek pozisyonu bulabilmek için başarısızca uğraşüyor. Annesi cesaret verici sözleri söylemeyi bırakmış, onu kucaklıyor; inildedikçe daha halsiz kalıyor. Hava oldukça sıcak ve odada sivrisinekler uçuşuyor.

Şu an annesiyle konuşmak için en iyi zaman. Çocuğun devlet hastanesinden uygun koşullara sahip tek yer olan askeri hastaneye taşındığını öğreniyorum. Bacağımı kestikleri kesin fakat ağrı kesici içemeyecek. Plug'ın ailesi ilaç alabilmek için başkalarından borç almışlar; fakat ilaçları bitmiş ve bir kaç gün içerisinde Plug'ın ağrısı dayanılmaz olacak.”

Kara Mayınları:

Kara mayınları 1300 yıl önce Çin’de icat edildi. Amerikadaki iç savaşta kullanımından sonra, önce Birinci Dünya Savaşı’nda tankların, daha sonra da insanların hareketlerini engellemek için kullanıldılar. Kimisi gömülü olup bir insan üzerine basınca aktive edilirken, kimisi oyuncakların içine yerleştiriliyor ve çocukları sakat bırakmak için bekliyor. Mayınlar, kadın, erkek, çoluk çocuk demeden insanların bacaklarını kopartıp, gözlerini kör, kulaklarını sağır ediyorlar. Ekilebilir tarım alanlarına yerleştirildikleri için, gelirini tarladan elde eden çiftçilerin hayatlarını tehlikeye sokuyorlar ve tarım alanlarının kaybedilmesine sebep oluyorlar. Genellikle kuyuların yakınına, okulların bahçelerine, çocuk parklarına gömüldüğü için halk arasında teröre neden oluyorlar. Yollara yerleştirildiğindeyse, insanların bir yerden bir yere gitmesini engelliyorlar ve iletişimin kopmasına sebep oluyorlar.

Günümüzde insanları hedef alan yaklaşık 350 çeşit kadar mayın var. Üreticiler kurbanını hiç kaçırmadan yakalayan mayın üretebilmek için adeta birbirleriyle yarış ediyorlar. Bu yüksek teknolojik yarışın sonunda, metal detektörlerin bile arayıpta bulamadığı plastik mayınlar günümüzde üretilmekte.

Mayınlara "Mükemmel Askerler" deniyor; çünkü mayınların üretimi oldukça ucuz, bakımlarına gerek yok, bir kez yerine yerleştirildikten sonra yemek, su ve uykuya ihtiyaçları olmadan kurbanlarını bulana kadar bekleyebiliyorlar. Bunun yanı sıra kurbanlarını hiç kaçırmıyorlar. Günümüzde dünyada, kimine göre 10 milyon, kimine göre ise 100 milyon mayın patlamaya hazır beklemekte.

Şu ana kadar mükemmel askerler tarafından 300,000 kişi sakat bırakılmışken, binlerce kişi öldürüldü. Bu sayılar günden güne artıyor.

Bir Toplumsal Kampanya Örneği:

“Kara Mayınlarını Yasaklamak İçin Oluşturulan Uluslararası Kampanya”

Kara Mayınlarını Yasaklamak Amacıyla Oluşturulmuş Uluslararası Kampanya (ICBL), 1992 yılında sekiz kişi ve 13 kurumdan oluşturulan bir komite tarafından başlatıldı. Kampanyanın amacı, kara mayınlarına karşı bir farkındalık oluşturmak ve mayınların üretimini, depolanmasını, taşımacılığını ve kullanımını uluslararası çapta yasaklamaktır.

Bu uluslararası kampanya, her ülkede oluşan ulusal kampanyaları bir şemsiye altında toplayarak, ağ kurmaya iyi bir örnek oluşturuyor. Bu kampanya için 90 ülkenin, insan hakları, çocuk, kadın, barış, tıp, silahların kontrolü ve çevre gibi değişik alanlarda çalışmakta olan kuruluşlar birleşti, ve uluslararası düzeyde mayınları yasaklamak için bir araya geldiler.

ICBL 1997 yılı Nobel Barış Ödülüne layık görüldü ve ödül, kampanyanın koordinatörü olan Jody Williams'a takdim edildi. Norveç Nobel Komitesi ödülü takdim ederken, kampanyanın bu yasağı 'vızıyondan uygulanabilir gerçeğe' dönüştürdüğünü vurguladı.

Mayın Yasaklama Anlaşmasını her ne kadar 146 ülke imzalamış ve 132 ülke onaylamış olsada, büyük çapta mayın üreten ülkeleri anlaşmaya dahil etmekte hala bazı zorluklar bulunmakta. Mayınların üretiminden, depolanmasından, satışından ve taşınmasından fayda sağlayan ve zarar gören kesimler var. Bu durum eğer incelenirse, değişik taraflar arasında bir ihtilafın varlığını görebiliriz.

(Türkiye'nin Konumu: 12 Mart 2003'te, Türkiye Büyük Millet Meclisi Mayın Yasaklama Anlaşması'na geçişe olanak veren kanun tasarısını onayladı. Tasarı tüm partiler tarafından hiç itiraz olmaksızın kabul edildi.)

İHTİLAF ÇÖZÜMLENMESİ

İhtilaf

İhtilaflarla dolu bir dünyada yaşıyoruz. Bu hep böyle miydi? Dünyada yaşayan insanların bölen sorunların ezelden beri varolmalarına karşın, "ihtilaf" ve "ihtilaf çözümü" kelimelerinin bu yaygınlıkta kullanılması ancak birkaç on yıldır gündemdedir. Sağduyumuz bize sorunların son birkaç on yıldır daha az vahim olmadığını söylüyor. Tam tersine, toplumlar ve insan ilişkileri daha da karmaşıklaştıkça küreselleşen dünyada ihtilaflar daha vahim ve kronik hale gelmiştir. Değişen, sorunlara yaklaşım tarzıdır.

İhtilaf, kabaca, uyumun bozulması hali olarak tanımlanabilir. Genellikle ihtilafların birden fazla tarafı olmasına karşın, ihtilafa taraf olanları iki insana ya da iki grup insana indirmek mümkündür. Bir başka ifadeyle ihtilafın olabilmesi için en az iki tarafın bulunması gerektiğini söyleyebiliriz. İhtilaflar genellikle taraflar arasında iletişim olmamasından ya da mevcut iletişimin çökmesi sonucu alevlenir. İhtilaf yaşayan taraflar arasında bozuk iletişim bir tür kısır döngü gibi işler: iletişimsizlik ihtilafın nedeni de olabilir, sonucu da.

İhtilaf Çözümü

Gündelik yaşantımızda pek çok ihtilafla karşılaşırız ve çoğu kereler bunları farkında bile olmadan çözümleriz. Bazı durumlarda kendi pozisyonumuzdan gönüllü olarak vaz geçeriz, kimi zaman ise bazı konulara yaklaşımda başkalarıyla aramızda doğan tutarsızlıkları görmezden gelir ya da bunlarla uğraşmayı erteleriz. Yani, gerçekte bizler ihtilaflarımızı çözmek için zaman ve enerji harcarız. Eğer ihtilaf, "iletişimde meydana gelen çökme" ile ilgili bir çatışma hali ise, ihtilafların giderilmesi için "iletişimin (yeniden) inşa edilmesi" gerekecektir.

Günlük yaşantımızda karşılaşacağımız ihtilafların çoğu kereler basit yöntemlerle halledilebileceğini söyledik. Ne yazık ki örgütsel anlamda karşımıza çıkan pek çok

ihtilafta tarafların ciddi farkları olduğunu görüyoruz. Söz gelimi taraflar birbirlerine aşırı derecede bağımlı olabiliyorlar; ya da, tarafların farklı değerleri, inançları veya çıkarları olabiliyor; kıt kaynaklar ya da ödüller için mücadele edilebiliyor; tüm bunlara stres veya belirsizlik de eklenebiliyor.

İhtilaflar karmaşıklaştıkça bunları çözümlene işi özel yetiler gerektiren bir görev olarak kabul edilmeye başlamıştır. İhtilaf çözümlene işi için gereken yetileri *analitik* yetiler ve *iletişim* yetileri olmak üzere iki başlık altında ele alabiliriz. Analitik yetiler ihtilaf içeren durumu doğru bir biçimde analiz etmeye yöneliktir. Bu yetileri kullanarak şu sorulara yanıt aramalıyız:

Analitik Yetilerin Yanıtlayacağı Sorular:

- (i) Gerçekte sorun nedir?
- (ii) Soruna kimler taraftır?
- (iii) Bu taraflar arasında ne gibi farklılıklar vardır?

İletişim yetileri ise tarafları ortak özelliklerini (ortak paydalarını) dikkate alarak biraraya getirme yetileridir. Bunun altını dikkatle çizmeliyiz: İhtilaf çözümlene çabasında “ortak özellikler” ya da “ortak payda” olmaksızın bir yere varılamaz. Ortak payda bulunamayan bir ihtilaf, ihtilaf olmaktan çıkar açmaza dönüşür.

İletişim Yetilerinin Yanıtlayacağı Sorular:

- (i) Tarafların ortak özellikleri nelerdir?
- (ii) Taraflar bu özellikler bazında nasıl bir araya getirilebilirler?

İhtilafların çözümlenmesi konusuna girerken, giderek karmaşıklaşan dünyada sorunların değil sorunlara yaklaşım tarzımızın değiştiğini söylemiştik. Bu değişimi “iktidar ya da güç kullanımı” yaklaşımından “sorun çözme” yaklaşımına doğru bir gidiş olarak görebiliriz. Sorun çözme yaklaşımı aslında eski karar alma biçimlerinden farklı yeni bir karar alma sürecidir. Bu sürecin en önemli özelliği, güç ve iktidar üzerinde durmaması ya da değerlerin empoze edilmemesi olarak saptanabilir. Güç kullanımı ya da iktidara dayalı yaklaşımlar sorunları çözemez, ancak *toplu bir şekilde erteleyebilir. İhtilaf çözümlenmesi ise tek tek vak’alarla uğraşır.* Bu yaklaşım her aşamada bir sorun çözer ve genel sorunların uzun vadede bu şekilde halledilebileceğini umar. O halde sorun çözmeye dayanan ihtilaf çözümlene yaklaşımının iki temel amacı vardır:

- Bu yaklaşım ihtilafa neden olan sorunların kökenine yönelir.
- Bu yaklaşım ihtilafları tüm tarafları tatmin edecek şekilde çözmeyi hedefler.

Örneğin, İstanbul gibi sokakta işlenen suçların giderek arttığı büyük bir şehir düşünün. Eski yaklaşım, sorunun artışına paralel olarak artan sayıda polisin görev almasını gerektirecektir. İhtilaf çözümlemesi yöntemi ise hayati soruyu sorar: “araba hırsızlığı, ‘kap-kaç’ gibi sokakta işlenen suçlar neden artıyor?” Giderek artan yoksulluk mu buna neden oluyor? İşsizlikte, kayıt altına alınmamış ateşli silahlarda bir artış mı var, gençlik çeteleri mi oluşuyor ya da belli bir toplumsal grubun veya azınlığın yaşama koşulları mı giderek kötüleşiyor? Artan suçlarda uyuşturucu madde kullanımı mı etkili oluyor? Bunların tek tek herbiri, ya da hepsi birden *gerçek yanıt* olabilir. Ne var ki, bu sorunları halletmek uzun zaman ve özel bir çaba gerektirecektir. Uzun vadede bulunan çözümlerin sürdürülebilirliği ayrıca güçlü bir strateji gerektirecektir. Sorun çözmeye dayalı bir yaklaşım uzun ve zor olan yolu seçecektir. “Sivrisinekleri öldürmek yerine bataklığı kurutmak” özlü sözü anlatılmak isteneni gayet iyi özetliyor.

İhtilaf Çözümleme Yetileri

İhtilaflar bireysel, bölgesel, toplumsal, uluslararası ve küresel düzlemlerde ortaya çıkabilir. İhtilaf çözümlemede ilk atılması gereken adım, taraf olan kişi veya grupların *kim* olduklarını doğru olarak anlamak olmalıdır. Bundan sonraki aşama, ihtilafa gerçekte neyin *neden* olduğunu bulmaktır. Bu soruya yanıt bulabilmek için de tarafların *çıkardıkları ve niyetlerinin ne olduğunu saptanması* gereklidir. Özetle söylemek gerekirse, ihtilaf çözümlemenin ilk adımları şu soruları yanıtlamalıdır:

1. Taraflar kimlerdir?
2. İhtilafın nedeni nedir?
3. Tarafların çıkar ve niyetleri nelerdir?

Birinci soruda ilk dikkat edilmesi gereken husus, tarafların ihtilafa katılım derecelerini saptamaktır. Taraf olarak görünen kişi veya grup ihtilafın doğasıyla doğrudan ilgili midir? Yoksa, bu kişi veya grup yalnızca görünürde ya da kısmi olarak mı ihtilafın bir parçası durumundadır? Öyle durumlar olabilir ki, ihtilafın taraflarından biri görünürde olmayan başka bir tarafın çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir.

İhtilafın gerçek nedenini bulmak ihtilaf çözümlemesi için hayati önem taşır. İlk bakışta ihtilaf gibi görünen bir durum aslında gerçek bir ihtilaf olmayabilir. Ya da, ihtilaflar olduklarından farklı biçimlerde tezahür edebilirler. İhtilafın gerçek nedeninin bulunması işlemi ancak tarafların çıkar ve niyetlerinin saptanması ile tamamlanmış sayılabilir.

Bir ihtilafa taraf olan kişi veya grubun gerçek çıkar ve niyetlerinin bulunması bir başka çok önemli sorun çözme aşamasıdır. İlk bakışta kendisini taraf olarak ortaya koyan kişi veya grupların çıkarlarının ve niyetlerinin de açık olduğu akla gelebilir.

Müzakere

İhtilafı “bir uyumsuzluk durumu” ve ihtilafın beslendiği durumu da “iletişimsizlik veya mevcut iletişimde meydana gelen çökme” olarak tanımladık. O halde, ihtilafları giderme işinin mantıksal ilk adımının taraflar arasında ortadan kalkan iletişim durumunun yeniden inşa edilmesi olduğunu çıkarsayabiliriz. Bu iş için ihtilafa taraf olmayan, bağımsız bir müzakereci görev alabilir. STK’ların taraf olduğu ihtilaflarda genellikle müzakere işinin doğrudan doğruya ihtilafa taraf olanlar tarafından yürütüldüğünü söyleyebiliriz. Her durumda müzakerelerin sağlıklı yürütülebilmesi için bazı temel girdilere ihtiyaç olacaktır. Bu girdileri, müzakereler için dört temel ipucu olarak tanımlayabiliriz:

1. bir müzakere oturumu için hazırlık yapılması;
2. insanların ve sorunların birbirlerinden ayrılması;
3. konulara odaklanılması;
4. her iki tarafın da kazanacağı sonuçların peşinden gidilmesi.

Müzakere oturumu için hazırlık: Bu ipucu hem fiziki hem de zihinsel hazırlık anlamlarına gelmektedir. Tarafsız ve rahat bir çalışma ortamı ve bir ön araştırma ile konular ve ihtilafa taraf olanlar hakkında fikir sahibi olunması bu hazırlıklar arasında sayılabilir.

İnsanları ve sorunları ayırmak: Bu görüldüğü kadar kolay bir iş değildir. Pek çok durumda ihtilafa taraf olan kişiler ortada duran sorunu “kişisel alma,” yani, “kişiselleştirme” eğiliminde olacaktırlar. Müzakere yürütülürken dikkat edilmesi gereken nokta, tartışmaların daima “süreçler” üzerine odaklanmasını sağlamak ve müzakerecinin bir “suç atma oyununa” dönüşmesini engellemektir.

Konulara odaklanmak: Tartışmalar, tarafların konularına değil çıkar ve niyetlerine vurgu yapılarak konulara yönlendirilmelidir.

Herkesin kazanması: Bu ipucu, müzakere kavramının tam kalbidir diyebiliriz. Açıktır ki her ihtilafta bütün taraflar “kazanan taraf” olmak isteyecektir. Oysa başarılı bir müzakere kazanımlar kadar ödünler anlamına da gelir. Önemli olan kazanım ve ödünlerin görece eşit dağıtılmasıdır.

Grup Çalışması: İhtilaf Çözümleme

Ortam:

Olay 50,000 nüfuslu tipik bir Orta Anadolu kentinde geçmektedir. Kente hayali bir ad verelim: Ortaşehir. Ortaşehir’in içme ve kullanma suyunu sağlayan bir baraj göleti ve kente borularla aktarılan suyu arıtmak için devrede bulunan eski bir arıtma tesisi söz konusu olsun. Ortaşehir’in en büyük sanayi kuruluşu olan Merkez Deri şirketine ait “deri işleme” fabrikası, göleti besleyen akarsulardan birinin kenarında faaliyet göstermektedir.

Sorun:

Merkez Deri Şti. atık sularını hemen yakından geçen akarsuya boşaltmaktadır. Nehir zehirli maddeler içeren atıkları gölete taşımakta, boru hattı da kirlenmiş suları kentlin musluklarına iletmektedir. Kentin eski su arıtma tesisi tüm zehirli maddeleri temizlemeye yeterli olmadığından kent halkının kullandığı suda bazı zehirli elementler bulunmuştur.

Taraflar:

Merkez Deri Şti.: Şirketin iki ortağı vardır. Şirkete ait fabrika tümü kent sakinlerinden olan 1500 işçi çalıştırmaktadır. Bu anlamda çalışanların yakınlarından oluşan yaklaşık 10,000 kent sakini düzenli maaş ödeyen bir işin getirilerinden yararlanmaktadır.

Kent sakinleri: Kent nüfusunun yaklaşık beşte birlik bir kesiminin temel ekonomik girdisi fabrika ile ilişkilidir. Nüfusun geri kalanı fabrika ile doğrudan ilgili olmayan değişik ekonomik etkinlikler içindedirler. Bazı kent sakinlerinde zehirli su kullanımından kaynaklanan hastalık belirtileri göstermektedirler. Özellikle yoksul ailelerin çocukları, bu aileler içme suyu olarak şişelenmiş su kullanma olanağına sahip olmadıkları için, hastalığa karşı daha duyarlı bir kesimdir. Buna ek olarak, aynı kesim çocuklar okul sonrası atıklarla kirlenmiş olan gölet yakınlarında oynamaktadırlar—bu durum çocukların zehirli madde içeren sularla başkalarına göre daha çok temas etmelerine neden olmaktadır.

Belediye: Belediye başkanlığı kentin işlerini görmek için son derece sınırlı maddi imkanlara sahiptir. Ortaşehir Belediyesi'nin yerel vergi ve benzeri kalemler dışında önemli bir ek geliri yoktur. Belediye başkanı kirlilik sorunundan ve kirlenmenin kaynağından haberdardır. Başkan bir yandankent sakinlerine en iyi hizmeti vermek istemekte, öte yandan Merkez Deri Şirketi'ne etkili bir yaptırım uygulamaktan kaçınmaktadır. Çünkü Merkez Deri, kentin temel ekonomik etkinliğidir ve aynı zamanda Ortaşehir Belediyesi'nin Ankara'daki lobi faaliyetlerindeki en önemli desteğidir.

Çıkarlar:

Merkez Deri Şirketi'nin mali çıkarları söz konusudur ve işletmenin, ana amacı tüm girişimlerde olduğu gibi karı en yüksek düzeyde tutmaktır. Fabrikaya bir arıtma tesisinin kurulması karda önemli bir düşme anlamına gelecektir. Şirket böyle bir durumda karlılığını sürdürebilmek için bir süre için istihdam politikasını yeniden gözden geçirmesi gerekeceğini belirtmektedir. Bu politikaya göre, çalışanların yarısının (750 kişi) işten çıkarılması anlamına gelmektedir.

Heterojen bir nüfusa sahip olan Ortaşehir kent sakinlerinin çıkarları çeşitlidir. Bu nüfus içinde tartışmalı durumun ana taraflarından biri fabrika çalışanlarından ve onların ailelerinden oluşmaktadır. Aralarında güçlü bir dayanışma olan bu grup aynı zamanda Deri İşçileri Sendikası tarafından temsil edilmektedir. İşlerini kaybetmemek anlamında

güçlü bir çıkarları söz konusu olan Merkez Deri işçileri, çalıştıkları fabrikanın sahiplerine yaptırım uygulanmasına karşıdır. Öte yandan kirli su sorunundan tüm kent halkı bir şekilde etkilenmektedir. Bu açıdan kent sakinlerinin genel çıkarı, Merkez Deri Şti'ne yaptırım uygulanmasıdır, aksi takdirde çocuklar hastalanmaktadır. Sonuçta kent sakinleri iki seçenek arasında kalmışlardır: ya kendilerinin ve çocuklarının sağlık sorunlarına katlanacaklardır, ya da oylarıyla yönetime getirdikleri belediyeye Merkez Deri Şirketi'ne yaptırım uygulanması yolunda baskı yapacaklardır.

Belediye yönetiminin önemli çıkarlarından biri, kent sakinlerinin sunulan hizmetlerden memnun olmalarını sağlamak ve böylece bir sonraki seçimlerde yeniden aday olmak isteyen mevcut belediye başkanının politik konumunu güçlendirmektir. Bu anlamda belediye başkanının alacağı kararlar sonucunda kazanacağı veya kaybedeceği çok şey vardır. Belediye yönetiminin Merkez Deri Şti. ile yine çıkar temelli bir ilişkisi vardır. Firma, kente bazı parkların bakımı gibi küçük hizmetler sunmakta aynı zamanda yerel futbol takımı Ortaşehircü'nü desteklemektedir. Bundan daha önemlisi, belediye yönetimi kente daha fazla yatırım ve iş olanağı sağlamak için Merkez Deri Şirketi'nin ve şirket aracılığıyla Ortaşehir Ticaret Odası'nın politik desteğine muhtaçtır—belediye başkanı bu destek aracılığıyla Ankara'da bazı önemli kapıları açabileceğini ummaktadır.

İhtilaf:

Buradaki soruna taraf olan her kesimin bekleyerek çözümlenmeyeceği aşikar olan ihtilafa ilgili önemli çıkarları vardır. Zaman geçtikçe gölet daha fazla kirlenmekte, daha fazla çocuk hasta olmakta ve kent sakinlerinin endişesi daha fazla artmaktadır. İhtilafa taraf olan bütün kesimleri biraraya getirecek ortak bir platform mevcut değildir. Bir başka deyişle, taraflar arasında iletişim kopuktur.

Hedef ve Soru:

Kent sakinleri arasından yerel bir STK (Temiz Su Derneği—TSD) kendiliğinden oluşur. Derneğin isminden de anlaşılacağı üzere TSD'nin amacı kent sakinlerinin musluklarından temiz suyun akmasını sağlamaktır. Bu durumda TSD ne yapabilir?

Gruplar

Çalışmada yukarıda özetlenen ihtilafli durum tüm katılımcılara (20 kişi) anlatılır. Daha sonra katılımcılardan tanımlanan tarafları temsil etmek üzere gruplar oluşturmaları istenir.

1. Grup: Merkez Deri Şti.'ni temsilen üç kişi (üç firma ortağı).
2. Grup: Belediye yönetimini temsilen üç kişi (bir başkan ve iki üst düzey yönetici)
3. Grup: Kent sakinlerini temsilen on dört kişi. Rol oynama çalışmasını yürütebilmek için bu gruptan iki alt-grup oluşturmaları istenir. Birinci alt-grup (7 kişi) Merkez Deri işçilerini ve işçilerin ailelerini, ikinci alt-grup ise (7 kişi) geri kalan kent sakinlerini temsil edecektir. STK'nın ikinci alt-grup içinden oluşması beklenebilir.

Çalışma yöntemi:

Çalışmanın gelişimi içinde aşağıdaki sorular belirtilen sıra ile yeri geldiği zaman sorulacaktır:

1. Bu ihtilafın gerçek tarafları kimlerdir? Görünürde olmayan gizil taraflardan da söz edilebilir mi?
2. Gerçek sorun nedir? Bu sorunun arkasında hangi gerçek çıkar çatışmaları vardır?
3. Sorun her bir tarafı nasıl etkilemektedir? Tarafların ihtilafa katılım düzeyleri nasıl tanımlanabilir?
4. Bu ihtilafın çözümlenmesi için nasıl bir müzakere stratejisi uygun olurdu? Burada herkesi memnun edecek, yani tüm tarafların kazandığı bir sonuca ulaşılabilir mi?

Grup Çalışması: Toplumsal Bir Kampanya Oluşturmak

Bu çalışmada, ihtilaf çözümüleme çalışmasının devamı olarak bir kampanya planlayacaksınız. Beş kişilik gruplar oluşturulacak ve her grup bir STK'yı temsil edecek. Her STK, kendi kampanyasını oluşturacak ve belirli bir sürenin sonunda, içlerinden seçtikleri bir kişi ile kampanyalarını diğerlerine tanıtacaklar.

Toplumsal içerikli bir kampanya planlarken, ilk yapılacak şey, amacınızı net bir şekilde belirlemektir. Kampanyanızı planlarken aşağıdaki noktaları gözden geçirmeniz size bu planlama aşamasında yardımcı olabilir:

- Amacınız nedir?
- Hedef kitleniz kim/kimlerden oluşuyor?
- Kampanya için ayırdığınız bütçe ne kadar?
- Zaman tablonuzu oluşturduğunuz mu?
- Bütçeniz ve zaman tablonuz dahilinde uygulayabileceğiniz aktiviteler nelerdir?

Yukarıdaki maddeler çerçevesinde, kampanya için atacağınız somut adımları belirlemeniz gerekmektedir:

- 1) Kampanyanızı ne için planlıyorsunuz? Belirli bir konu hakkında bilgi vermek mi yoksa halkı bilinçlendirmek için mi?
- 2) Amacınız somut, başarılabılır ve ölçülebilir olmalıdır. Örneğin, bu ayın sonunda halkın %55'lik bir kesiminden belirli bir konuda imza toplamak istiyorsunuz. Amacınıza ulaşabildiğinizi ölçebilmek için, kendinize ulaşılabilir bir zaman sınırı uygulamalısınız.
- 3) Nasıl bir sonuç elde etmeği umuyorsunuz? (Bunu cevaplarırken amaç ve hedeflerinizi düşünün). Kampanyanızın sonunda nelerin değişeceğini düşünüyorsunuz?
- 4) Elinizdeki kaynaklarla hangi faaliyetleri yapabileceğinizi kararlaştırın. Planınıza göre ilerleyişinizi ve kampanyanızın etkinliğini ölçmek için, denetlemeniz (derleyeceğiniz veri ve göstergeler) sizin için oldukça yararlı bir alet olabilir.
- 5) Hedef kitleniz kim/kimlerden oluşuyor? Okuldaki öğrenciler mi, halk mı, yoksa bir kurum mu?
- 6) Kampanyanızdaki hedef kitlesine ulaşmak için hangi iletişim kanallarını kullanmayı planlıyorsunuz? (Medya, posterler, broşürler, radyo, pankart, e-posta, vb.)
- 7) Lobi yapmaya gerek var mı?
- 8) Zaman tablonuzu, kampanyada çalışacak kimselerin müsait zamanını, bayramları, bazı özel günlerini, göz önünde bulundurarak düzenleyin.
- 9) Kampanyanızı yürüteceğiniz ortamın kültürel, morfolojik, kırsal, çevresel özellikleri nelerdir?
- 10) Kampanyanızın başarısını engelleyebilecek herhangi bir dış kısıtlama var mı? (Örneğin, belediye bir caddeyi kullanmanıza izin vermeyebilir, veya belki o dönemde yağmur yağma ihtimali vardır, vb.).
- 11) Kampanyanızın başarısını engelleyebilecek herhangi bir iç kısıtlama var mı? (Örneğin, yeterli sayıda gönüllü olmaması, katılımcı ekibin tatile çıkması, vb.).
- 12) Sizin veya başkalarının daha önceki deneyimlerinden faydalanabilir misiniz?
- 13) Destek alma olasılığınız var mı? Kimden ve nasıl?

LOBİ YAPMAK

Lobi yapmak, Oxford sözlüğüne göre 'bir kanunun desteği veya reddi için bir politikacıyı ikna etmeye çalışmak' şeklinde tanımlanmaktadır. Lobi yapmak ilk olarak kişisel

menfaat için oluşmuş olup, günümüzdeki anlamı başkasının menfaati adına yapılan savunuculuğun bir kısmı olarak belirlemektedir.

Lobi yapmak, kar amacı gütmeyen kuruluşlar için, savunuculuk ve halkın siyasalara (policy) katılımının önemli bir şeklidir. Bu, insanların hayatına katkıda bulunan siyasa düzenlemeleri anlamında olabilir. Lobi yapmak, bir kaç anlam taşıyabilir: belirli bir kanun maddesi hakkında harekete geçmeleri için milletvekilleri ve üst yönetim ile iletişim kurmak, hükümeti belli bir konuda eğitmek, demokratik sürece katılım gibi.

Lobi yapmak, siyasa değişikliği ile ilişkisi olabilecek, yerel ve ulusal hükümette görev yapmakta olan politikacıları içerir. Örneğin, bir konuda hedef kitleniz konunuzla ilgili olan politikacılarıdır. Hedef kitlenize yönelik kullanacağınız aletler ise, yeniden düzenlenmiş bir kanun tasarısı (bunun şekillenmesinde uzmanlar, STK'lar, ve yeni kanun tasarısını onaylayan politikacılar olabilir), toplamış olduğunuz imzalar (halkı içermektedir), ve kampanyalar (medyayı içermektedir) vb. olabilir. Lobi yapmak, hükümete yeni fikirler sunmak, hükümettekileri savunduğunuz konunuza inandırmak ve daha iyi siyasaların düzenlenmesini sağlamak için etkili bir strateji olabilir.

Şimdi kendimize 'neden halk siyasalarında bir değişikliğe gereksinimimiz var', diye bir soru soralım. Çünkü halk siyasaları, ailevi ve tıbbi sebeplerden dolayı işten ayrıldığınızda iş garantisi, toplum için açık hava ve park alanları, soyu tükenmekte olan canlıları koruma gibi konuları içerir. Oy verenleri ve adayları eğiterek, siyasa değişikliği yapabilirsiniz.

Lobi Yapma Hakkında Bazı Bilgiler:

Kanun değiştirme sürecine girmeden önce, politikacılarla bir ağ kurmanız gerekmektedir. Medyanın lobi yapmadaki rolü oldukça kuvvetli olabilir.

Öncelikle kanun süreci için basit bilgileri, savunduğunuz kanunu destekleyen ve karşıt olan görüşleri öğrenmeli, örgütünüz içerisindeki üyelerle, halkınızla ve medyayla nasıl etkin bir şekilde nasıl iletişim kuracağınızı düşünmelisiniz.

Kanun süreci kurumlar tarafından değil insanlar tarafından kontrol edilmektedir. Tasarı genelde küçük bir komiteden, büyük bir komiteye, sonra oylamaya gibi bir süreç içerisinde ilerler. Sürecin hangi safhasında olursa olsun, sonucu etkilemek mümkündür.

Lobi yapmada etkin olan yazılı iletişim, açık ve net, kısa, zamanında sunulan ve daha sonra telefonla takip edilendir.

Günümüzde, tabandan gelen desteği harekete geçiren yöntemler, e-posta, web sitesi, faks, telefon gibi iletişim teknolojilerini içerir.

Politikacılarla Etkin İletişim Yöntemleri:

Politikacılarla iletişim yöntemleri, mektuplar, telefon görüşmeleri, ziyaretler, toplantılar, e-posta, faks ve bunun yanı sıra basın toplantısı ve bir sosyal aktivite vesilesiyle görüşmeyi içerir.

Görüşmek istediğiniz politikacı ile hangi yöntemle görüşürseniz görüşün, konunuzu **net** bir şekilde sunmayı aklınızdan çıkarmayın.

Seçmenlerin **kendiliğinden gönderdiği mektuplar**, konuyu sunmak için oldukça yararlı bir yöntem olabilir. Siz politikacınıza mektup yazdığınız zaman, mektubun kesinlikle **net** ve kısa (en çok bir sayfa) ve kendi sözlerinizle yazılmış olduğundan emin olun. Mektubunuzda tehditkar bir ton kullanmaktan ve konuyu bir kaç kez tekrarlamaktan kaçının. Tabii ki, mektubun zamanında, yani herhangi bir karar verilmeden önce gittiğine emin olun ve teşekkür etmeyi unutmayın!

Politikacınızla yapacağınız görüşme için, önceden randevu alın ve toplantınız için hazırlıklı olun. Gerçekleri yazdığınız bir sayfa hazırlayın ve konu hakkında oldukça bilgili olmaya özen gösterin. Eğer bir kaç kişi ziyarete gidecekseniz, sayınızı iki veya üç kişiyle sınırlandırın. Konuyu sunarken, politikacınız açısından anlatın. Eğer size bir soru sorarsa ve siz cevap veremezseniz, biraz bilgi toplayıp geri geleceğinizi söyleyin. Toplantınızın sonunda fikir birliğinize vardığınız konuları yazıyla daha sonra sunun ve teşekkür etmeyi unutmayın.

Bildiri Sunmak: İmza toplamadan önce, konuyu leh ve aleyhte açıklayan kısa bir sayfalık özete ihtiyacınız var. Bu bildiriye sunan kimse öncelikle gönüllü kişilerden oluşmalı, eğer bulamazsanız dernekten/organizasyondan deneyimli bir kimse olmalı. Bildiriye gruplarada imzalatabilirsiniz. Eğer imza toplama esnasında tehditkar bir soruyla karşılaşsanız, tabii ki açık ve dürüst bir cevap verebilirsiniz, fakat her zaman saygılı olun. Eğer o an için cevabınız yoksa, bunu belirtin ve daha çok bilgi toplayın.

Telefon görüşmesi: Telefon görüşmesi ikna edici olabilir, ama görüşmeyi kısa tutmanız gerekmektedir. Eğer politikacıya ulaşamazsanız, ona ulaşabilmek için yardım isteyebilir veya sekreterine mesaj bırakabilirsiniz.

Lobi yapmada medyanın rolü: Basına sadece kayda değer haberleri gönderin. Sizinle bu güne kadar temasa geçmiş ve konuyla ilgili yazı yazmak isteyen gazetecilerin bir listesini tutun. Unutmayın ki politikacılar, medyada çıkan isimleri akıllarında tutarlar.

Etkin bir **basın açıklaması** ilk paragrafta en önemli bilgileri içermelidir: kim, ne, nerede, ne zaman, niçin sorularına cevap vermelidir (Detaylı bilgi için Basın Açıklamaları bölümüne bakınız).

Basın toplantıları: Basın toplantısı düzenlediğiniz zaman, basında çalışanların en çok hangi günlerde, günün hangi saatlerinde, ve nerelerde bulunma olasılığı olduğunu araştırın. Basın mensuplarına toplantıyı önceden haber vermenin yanı sıra, toplantı gününde bir telefon ile de bir hatırlatma yapabilirsiniz. Toplantı öncesi bir basın bülteni hazırlamayı unutmayın. Eğer konuşmanızı kısa tutarsanız, basın görevlilerine soru sormaları için fırsat tanımış olursunuz. Daha sonra takip etmek amacıyla, toplantıya katılanların bir isim listesini çıkarın.

Radio and Televizyon: Basın açıklamalarınızı basına gönderdiğiniz zaman, radyo ve televizyondaki haber müdürlerini unutmayın. Haberinizi kısa tutun, TV kanalları için 9-10 saniye, radyo için 20-30 saniye, ve eğer sizin grubunuz adına birisi radyoda veya televizyonda konuşacaksa, **konuya hakim olan bir konuşmacıyı** seçin.

STK’LAR İÇİN İLETİŞİM ARAÇLARI

İletişim Nedir?

İletişim insanın en temel toplumsal etkinliğidir. Gerçekten de insanın “toplumsal bir varlık” olduğunu söylemekle “insanlar iletişim kurarlar” demek aynı anlama gelir. Bir iletişim kuramcısı bu düşünceyi çok açık bir ifade ile dile getirmiştir: “İletişim kurmamıza imkan yoktur.”

Dışarıyla İle “İyi İletişim” Kurmak

Her örgüt için örgüt-dışı ile *etkili* ve *verimli* bir iletişim hayati önem taşır. STK’lar söz konusu olduğunda ise dışarıyla ile iletişim özel bir anlam ifade eder. Çünkü bir STK’nın dışarıyla ile iletişim kurması...

- STK’nın hedefleri hakkında kamusal duyarlılık,
- STK’nın kendisi hakkında kamuoyu nezdinde bilgi,
- Daha etkin bir kaynak yaratımı,
- Başka STK’larla bağlantılar,
- Yerel ve merkezi otoritelerle bağlantılar,
- Yerel ve ulusal medya ile ilişkiler,
- Daha fazla gönüllü desteği

... anlamına gelecektir.

Hiç akıldan çıkarılmaması gereken nokta, etkili ve verimli bir iletişimin (kısaca “iyi iletişimin”) STK’nın iç gücüne ve genel anlamda amaçlarına ulaşmasına büyük katkı yapacağı gibi “kötü bir iletişim” herşeyi yıkacak bir etki yapabilir.

İletişim stratejisi

“İyi iletişim” dediğimiz şey, kısaca, “arzu edilen mesajı karşı tarafa beklenen etkiyi uyandıracak şekilde başarıyla ulaştırmak” olarak tanımlanabilir. Bunun başarılması üç temel unsur içerir:

- ✓ doğru mesajın,
- ✓ doğru yerde ve araçla,
- ✓ doğru zamanda iletilmesi.

Bu üç unsurun birarada etkili ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlamak örgütün “iletişim stratejisini” oluşturur.

İletişim stratejisi...

- Planlanmış ve sistematik bir iletişim etkinliğidir;
- “Mesajı hedefe ulaştırmanın en iyi yolu nedir?” sorusuna yanıt verir;
- Düşüncelerde, tutumlarda ve davranışlarda değişme yaratan bir süreçtir.

Bu bakımdan, eğer bir örgütün bir iletişim stratejisi varsa ve buna uygun bir iletişim etkinliği gerçekleştiriyorsa (bu başlı başına bir tanıtım kampanyası olabileceği gibi basit bir basın duyurusu da olabilir), bu etkinliği düzenleyen kişilerin zihinlerinde dış dünyada bir *değişiklik yaratmak* gibi bir fikir olmalıdır. Aynı zamanda saptanan iletişim stratejisi örgütün misyonu ve kimliğiyle de uyum içinde olmalı, bunları yansıtabilmelidir.

İletişim araçları

Bir iletişim aracı mesajı taşıyan ortam olarak tanımlanabilir. İletişim aracını taşıt araçlarına benzetebiliriz. Kullanılmayan bir taşıt aracının bir faydası, kullanım değeri veya verimliliği söz konusu değildir. Taşıt, insan ve yük taşıdığı zaman anlamlı bir araçtır. Ayrıca her taşıt her türlü taşıma amacı için uygun da değildir. Örneğin evinizi taşımak istiyorsanız bir kamyonu ihtiyacınız var demektir. Hafta sonu açık havadan yararlanmak için ihtiyaç duyacağınız taşıt ise bisiklettir. Bu basit örnekler bize şunu söylüyor: taşıma işinizi görmek için doğru taşıtın seçimi hayati önemdedir. Bu örnekten hareketle aynı şeyin iletişim için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz: yanlış araç seçimi kötü iletişim ya da iletişimsizlik anlamına gelir—evinizi bisikletle taşımayı bir düşünün!

Örgütün dışarıyla iyi iletişim kurması için ulusal televizyonlar ya da internet gibi yüksek teknoloji araçları kullanılabileceği gibi, posterler, broşür ve el ilanları, ve medya kitleleri gibi düşük teknoloji araçları da devreye sokulabilir. Ancak hangi araç kullanılırsa kullanılsın, mesajın doğru bir şekilde şekillendirilmesi büyük dikkat sarfedilmesi gereken bir konudur.

Bir “Mesaj” Hazırlamak İçin 5 Adım

Mesajı doğru şekillendirmek için 5 temel adımdan ya da aşamadan söz edebiliriz:

1. **Kavram geliştirilmesi:** Kavram (konsept), mesajınızı temel bir fikre, işleve veya kurama bağlayan tasarımdır. Bir konsept geliştirmek için bilinen en iyi yöntem beraber çalıştığınız kişilerle “beyin fırtınası” yaratmaktır. Beyin fırtınası esnasında fiilen mesaja son halini verecek olan tasarımcının veya yazarın da etkinliğe katılması ideal bir durumdur. Eğer kendi başınıza karar vermek durumundaysanız, iyi bir konsept bulabilmek için bulunduğunuz ortamı değiştirmeniz, dergi ve gazetelere göz gezdirmeniz, bir sergi veya gösteriden elinize geçen resimleri karıştırmanız yararlı olabilir. Televizyon reklamları, grafik tasarım kitapları ve internet gibi görsel mesaj kaynakları beyninizdeki yaratıcı gücü ve imgelemenizi tetiklemenize yardımcı olacaktır.
2. **Anahtar materyallerin seçimi:** Merkezi fikrinizi, ya da kavramınızı yarattıktan sonra, mesajınızı hangi araca yükleyeceğinize karar vermeniz gerekiyor. Bu bir el ilanı da olabilir, bir medya kiti de. Kimi zaman konseptiniz belli bir aracı zorunlu kılabilir. Kimi zamansa harcamanız paraya, hedef kitlenizin özelliklerine, vs. göre bir poster veya broşürde karar kılabilirsiniz.
3. **Yaratıcı sürecin yönetimi:** Mesajı kendi başınıza mı kodlayacaksınız (ya da bir araca yükleyeceksiniz) yoksa işin uzmanından yardım mı alacaksınız? Yaratıcı sürecin yönetimi için anahtar soru budur. Eğer iş için bir profesyonel çalıştıracaksanız (bu bir grafik tasarımcı, web tasarımcısı, film yönetmeni, ressam ya da metin yazarı olabilir), bu kişinin yapılacak olan işe uygun olması büyük önem taşır. Bu kişiye bir “yaratıcı tanıtım sunuşu” yapmanız beklenir. Sunuşunuzda belirtmeniz gereken konular arasında kavramınız, örgütünüzün genel ve özel ihtiyaçları, bütçeniz, ve işin yetişmesi gereken tarih vardır. İster iletişim işiniz için bir profesyonel çalıştırın, ister bu işi kendiniz halledin, mesaj tasarımını değerlendirebileceğiniz bir dizi önemli ölçüt söz konusudur:
 - (i) Enformasyon hiyerarşisi: neyin önemli olduğu konusunda çok net olun. Eğer iletilmesi gereken en önemli enformasyon ile tali ya da önemsiz enformasyonları birbirine karıştırırsanız mesajınız hedefine ulaşmayacaktır.
 - (ii) Vurgu: büyüklük vurgu için her zaman en önemli unsur değildir; zemin üzerinde boş bırakılan beyazlıklar ya da renk kullanımı vurguyu güçlendirebilir.
 - (iii) Mesajınızın amacı bir “eylem çağrısı” mı? Eğer mesajınızla insanları harekete geçirmek, onlara bir şey yaptırmak istiyorsanız, buna ait enformasyonu başka (tali) enformasyonlar arasına gömmeyin, ya da çağrı duyurusunu küçük karakterlerle silikleştirmeyin.

- (iv) Metin mi, imge (resim) mi? Bazı durumlarda bir resmin bin kelimedenden daha etkili olduğu doğrudur. Ancak, gerçekte varılması gereken nokta metin ve imgenin iyi bir dengesidir. Mesajınız çok uzun bir metin içeriyorsa, bilin ki çoğu kişi bunu okumayacaktır.
 - (v) Basitleştirin: İyi işlenmiş bir temel ve güçlü fikir genellikle bir sürü resim ve yazıdan daha etkilidir. Aynı araca yüklenmiş çok sayıda farklı fikir, tüm bunların ne anlama geldiğinin kavranmasını güçleştirecektir.
 - (vi) Hedef kitle: Tasarım kendi içinde bir amaç olamaz. Çoğu kere yaratıcı sürece katılanlar heyecan verici bir fikre, tasarıma veya yaklaşıma kendilerini kaptırırverirler. Oysa bir mesaj üzerinde karar kılınırken yapılması gereken şey, kendinizi okuyucu veya izleyici yerine koymaktır. Tasarımınızı çok beğenebilirsiniz, fakat hedef kitlenizdeki kişiler bu mesajı basitçe gözardı edebilirler ya da daha kötüsü sizin beğendiğiniz mesaj onlara itici gelebilir.
 - (vii) Okunaklılık: Bunu belirtmeye gerek yok gibi görünebilir ama pek çok mesajın hedeflerine ulaşmamasının nedenlerinden biri, sadece okunaklı olmamalarıdır. Diyelim ki emeklileri hedef alıyorsunuz ve kullandığınız karakterler yaşlı insanların rahatça okuyamayacakları kadar küçük— mesajınız dikkate alınmayacaktır.
 - (viii) Sanat ürünlerinden yararlanın: Çarpıcı fotoğrafların kullanımı duyguları harekete geçirme kapasitelerinden dolayı hedefte olumlu etkiler yaratabilir.
 - (ix) Kendinize zaman tanıyın: Genellikle ilk fikirlerimizi beğenme eğilimindeyizdir. İlk duygularınıza kapılmayın. Eleştirel olmak için kendinize zaman tanıyın ve mesajınıza yukarıda sıralanan maddelerle ilgili sorular sorun.
4. İmge ve sözcüklerin seçimi: Mesajınız ister imgeye ister metne dayalı olsun, seçilen sözcükler her zaman çok önemlidir. Öncelikle hedef kitlenizin aklına mı yoksa kalbine mi hitap ettiğinize karar vermelisiniz. Söz gelimi, hedef kitlenizdekiler iyi eğitilmiş kişilerden oluşuyorsa, bu kişilerin heyecan yaratıcı hamasetten çok ciddi bilgiyle ilgileneceklerini hesaplamalısınız.
5. Üretim aşaması: Artık mesajınızı gerçek bir materyal üzerine yerleştirme aşamasındasınız. Dikkat etmeniz gereken en önemli nokta, *maliyet ve çıktının* (elde edilen faydanın) dengeli olmasıdır. Bu, aynı zamanda, materyalinizin sınırsız bir gözden geçirme ve denetleme sürecine tutulması gerektiği aşamadır. Mesaj örneğinin kontrolünü mutlaka ikinci bir kişiye de yaptırın; sizin göremediğiniz hataları o görecektir.

Poster, Broşür ve Medya Kiti Hazırlamak

Bu bölümde STK'lar arasında en popüler olan bazı iletişim araçları üzerinde duracağız. Amacımız, poster, broşür ve medya kiti hazırlığında yol gösterici ipuçları sunmak.

Posterler

Posterler belli bir konuya *dikkat çekmek*, bir konu hakkında *kısa bilgi vermek* veya bunların ikisini aynı anda yapmak için tasarlanan iletişim araçlarıdır. Bir poster öncelikle “göz alıcı” nitelikler taşıırken çok fazla enformasyonla yüklü olmamalıdır. Posterlerin hedefi genelde heterojen insan gruplarıdır. Yani bir posteri asıldığı yerden geçen veya tesadüfen orada bulunan herkes görecektir. Bu bakımdan poster tasarımında hedef belirlemek için tek parametre tasarımın (yani metin ve imgelerin) kendisidir. Posterler kamusal mekanlara, kampanya sırasında eylemci masalarına, STK bürolarının duvarlarına, vb. yerlere asılabilir. Kamu binalarının duvarları ya da bu iş için ayrılan bölgeleri, okullar, otobüs durakları, kaldırım kenarlarındaki duvarlarda uygun yerler poster asmak için kullanılabilir.

Poster tasarımı yapmak bir uzmanlık alanıdır. Bu anlamda kaynaklar elverdiği ölçüde profesyonel bir tasarımcıya başvurmak tavsiye edilir. Kaynaklar yetersizse yine bir profesyonelden gönüllülük temelinde yardım istenebilir. Her durumda “mesaj hazırlamada 5 adım” ve “yaratıcı sürecin yönetimi” başlıklarında anlatılanlar burada da geçerlidir. “İyi ve etkili” bir poster hazırlamak için bazı ipuçları verilebilir:

1. Dikkat çekmek için birden fazla yol olduğunu unutmayın. Büyük boyda dizilmiş harfler her zaman işinizi görmeyebilir. Tam tersine, kimi zaman 40x90 cm. ebadında bir posterin ortasında küçük karakterlerle dizilmiş bir metin dikkat çekebilir; tam da normal olarak dikkat çekmemesi bekleneceği için. Aynı şeyler renkler için de söylenebilir: çok sayıda parlak renk dikkat çekmek yerine itici olabilir; iyi tasarlanmış ve yerleştirilmiş siyah-beyaz renklerin oluşturacağı kontrast işinizi daha iyi görebilir.
2. Bir posterden büyük miktarlarda enformasyon iletmesini asla beklemeyin.
3. Bazen posterler üzerinde çarpıcı imgeler ve/veya sözler olması gerektiği söylenir. Öte yandan kamusal bir alana asılan bir posterin “itici” veya “zevksiz” de olmaması gerekir. Söz gelimi, hayvan hakları için çalışan bir STK, tıbbi deneylerde hayvanlara yapılan kötü muameleye dikkat çekmek ve konu ile ilgili duyarlılık yaratmak amacıyla bir poster hazırlıyor olsun. Kötü muamele görmüş bir hayvan imgesinin (kan vs.) mesajı iletme için en iyi yol olduğunu düşünebilirsiniz. Ne var ki bunun tam tersi de geçerli olabilir. Bu STK hayvan hakları için çalışıyor olsa da bu durumdaki özel amacı dikkat çekmektir, mide bulandırmak değil.
4. Posterin kalıcılığı içerdiği mesaj kadar önemlidir. Asıldıktan sonra yarım saat içinde kaldırılan bir poster, iyi bir poster değildir.

Broşürler

Grafik tasarım gerektiren işlerde her zaman olduğu gibi broşür hazırlığında da bir profesyonelin hizmetinden yararlanmak ideal olandır. Ancak kısıtlı bütçelerle hareket

eden STK'lar genellikle kendi broşürlerini kendileri ürettikleri için birkaç ipucu yerinde olabilir:

1. Hedef okurunuzu tanımlayın: Ne tip bir broşür hazırlayacağınızı onu nasıl kullanacağınızla doğrudan ilgilidir. Broşürü sokakta, anonim bir kitleye mi dağıtacaksınız? Milletvekillerine mi postalayacaksınız? Kentin varlıklı mahallelerinde ev ev dolaşıp posta kutularına mı bırakacaksınız? Bu kararı verdikten sonra öyle bir broşür hazırlamalısınız ki, hedefteki insanlara ulaşsın.
2. Sözcüklerin hakkını verin: Amaçlarınıza bağlı olarak broşürünüz okurun zihninde oluşabilecek her türlü soruya yanıt vermelidir. Bu sorular genellikle şunlardır: *ne, nerede, ne zaman, neden ve kim?* Posta kutunuzda bulduğunuz bir broşürde yardıma muhtaç ilkokul çocukları yararına bir kermes düzenlendiği haberini aldığınız olur. Belirtilen günde etkinliğe katılmanıza olanak olmayabilir ve doğrudan yardıma bulunmak isteyebilirsiniz. Bu durumda düzenleyici örgütün *telefon numarası* broşürde yoksa yalnızca siz hayal kırıklığına uğramakla kalmazsınız; bu durum, söz konusu STK'nın da önemli bir katkı ve bağlantıdan yoksun kalması anlamına gelir. Unutmayın: bazen küçük bir hata koca bir olayı yerle bir edebilir! Bu soruları yanıtlar ve duyurunuzu yaparken olabildiğince *kısa, basit ve açık* cümleler kullanın. Kimse uzun ve karmaşık bir broşürü okumayacaktır. Betimleyici başlık ve alt-başlıklar kullanın; başkalarından yapacağınız alıntılar mesajınızın iletilmesine yardımcı olacaktır. Metninizi üç veya dört başlıkla sınırlayın—böylece metnin tümünü okumak için zamanı olmayanlar yalnızca başlıkları okuyup broşürün ne demek istediğini anlayabilirler. Destekleyemeyeceğiniz iddialarda bulunmayın. Eğer temiz bir çevre için bir kampanya yürütüyorsanız, sözleriniz *süreci* suçlasın, *kişileri* değil. Eylemlerinizi rahatsız olması muhtemel kişilere sizi dava edebilecekleri basılı kanıt sunmayın!
3. İnsanlara ulaşmak için tasarım yapın: Broşürü küçük bir poster gibi düşünebilirsiniz. İnsanların dikkatini çekmek istiyorsunuz ve broşürünüzün okunmadan çöp kutusunu boylamasına engel olmalısınız. Bunu sağlamak için konu ile ilgili bir fotoğraf veya resim kullanmak iyi bir fikir olabilir. Dört tip broşür olabilir: (i) Olay duyurusu ya da “çağrı” broşürleri: Bunu küçük boyutta bir poster olarak düşünün. Normal bir A4 kağıdın bir yüzünü kullanabilirsiniz; (ii) Bilgi notu: Bir A4 kağıdır bir ya da her iki yüzü kullanılabilir. Bilgi notunda fotoğraf kullanmanıza gerek yoktur. Bilgi notları üzerlerindeki enformasyon miktarından dolayı sokaklarda dağıtılmak üzere tasarlanmazlar. Bilgi notları belli bir konu hakkında detaylı bilgi ihtiyacı duyabilecek kimselere ulaştırılırlar. (iii) Katlı broşürler: Katlı broşürden kastedilen, her iki yüzü de kullanılmış ve ikiye veya üçe katlanarak kullanılan bir A4 kağıttır. Bu formatta fotoğraf kullanımı yararlı olacaktır. (iv) El ilanı: Bu formattaki çok kısa ve okunması çok kolay enformasyon bulunabilir; sokakta dağıtılmak üzere hazırlanmıştır. Bir A4 kağıdın yarısını veya üçte birini kullanabilirsiniz. Genellikle kağıdın bir yüzü kullanılır. Metnin başına koyu harflerle dizilmiş bir başlık koymayı ihmal etmeyin. Konuyu vurgulayan bir resim veya fotoğraf kullanılabilir.

STK bürosunda etkili bir broşür hazırlanmasına yardımcı olmak için çarpıcı reklamları ve kolay okunabilen broşürlerden oluşan bir “tasarım dosyası” oluşturmak ilerisi için yararlı olacaktır. Biriktireceğiniz malzemeyi fikir, boyut, tasarım, başlıklar, çerçeveler, vurucu cümleler veya fotoğraf ve resimlerin kullanımı bakımlarından inceleyebilirsiniz. Bu etkinlik başkalarının (başka STK’ların) bu işi nasıl yaptıklarını ve örgütsel iletişimlerini nasıl yürüttüklerini anlamanızı sağlayacaktır.

Aynı zamanda bir fotoğraf koleksiyonu da yapabilirsiniz. Özellikle ilgi alanınızı yansıtan siyah-beyaz fotoğrafların (baskı maliyeti düşük olduğu için) el altında bulunması yararlı olacaktır.

Broşürünüzde boşluklar bir tasarım unsuru olarak kullanılabilir. Bir broşürün her santimetre karesini yazı ve resimle doldurmak iyi bir fikir değildir. Kenarlara bırakılan geniş mesafe ve başlıklardan sonra bırakılacak boşluklar genellikle tasarımı daha başarılı kılar ve broşürünüzün daha kolay okunmasına yardımcı olur.

Yazım ve dilbilgisi hatalarını ortadan kaldırmak için özel bir dikkat gerekir. Bunlar dikkat dağıtıcı faktörlerdir; metninizin sizden başka biri tarafından okunarak düzeltilmesi için gerekli organizasyonu mutlaka yapın. El yazınızın çok iyi olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. Ama asla elle yazılmış bir ilanı dağıtmayın—bu yalnızca sizi ve örgütünüzü amatör gösterecektir.

4. Materyalin dağıtılması: Sokakta el ilanı dağıtmak bir sanattır! İşte bazı ipuçları: **(i)** insanların size yaklaşmasını beklemeyin—çok az kişi bunu yapacaktır. Onlara yönelin, yüzünüzde bir gülümseme ile ilanı uzatın ve olumlu bir şeyler söyleyin: “bu ilan burada ne yaptığımızı anlatıyor.” Sonra uzaklaşın. **(ii)** İnsanlarla göz kontağı kurun, ama bunu abartmayın—kimseyi rahatsız etmek istemiyorsunuz. **(iii)** İlanı başlık yoldan geçenler tarafından görünecek şekilde tutun. **(iv)** “Kim yapıyor bu işi?” ya da “nedir bu?” gibi sorulara önceden kısa yanıtlar hazırlayın. **(v)** İnsanlar size yaklaşıp ilgili olduklarını belirtiyorlarsa, isimlerini ve telefonlarını (ev ve iş) almayı ihmal etmeyin; ancak uzun bir sohbetin işinizi engellemesine de izin vermeyin. **(vi)** Asla tartışarak zaman kaybetmeyin. Kibarca “lütfen bu ilanı okuyun ve kendiniz karar verin” ya da “belki okuduktan sonra fikriniz değişir” gibi bir şey söyleyip oradan uzaklaşın. **(vii)** Potansiyel tehlikeler içeren kalabalık ve gergin ortamlarda ilandağıtmanız gerekiyorsa bu işi tek başınıza yapmayın. **(viii)** İşiniz bittikten sonra arkanızda atılmış ilanlarla kirlenmiş bir kaldırım bırakmayın—bölgeyi terk etmeden önce kısmen sizin neden olduğunuz kirliliği temizlemek her zaman iyi bir halkla ilişkiler eylemidir. **(ix)** Düzgün ve muhafazakar bir giyim tarzı seçin—kıyafetinizle insanları ürkütmek istemiyorsunuz. **(x)** Yaptığınız işin yasal olduğundan emin olun—gerekiyorsa yerel yetkililerden izin aldıktan sonra işe başlayın.

Basın duyuruları

Basın duyuruları ile ilgili birkaç önemli bilgi burada yerinde olacaktır. Basın duyurusunun temel amacı bir gazete ya da dergi editörünün ya da bir televizyon kanalının haber sorumlusunun haber gündemine girebilmektir. Bazı önemli gazeteciler çalıştıkları medya kuruluşunun haber gündemini belirleme gücüne veya yetkisine sahiptir. Bu anlamda basın duyurusunun bu etkili kişilere de iletilmesi yararlı olabilir.

Basın duyuruları bir sayfanın tek yüzünden uzun olmamalıdır. Metnin kısa olması sizi açık ve net olmaya zorlamalıdır.

Basın duyurusu “Basın Duyurusu” sözcükleriyle başlar. Bunu tarih ve “Hemen Kullanılmak Üzere” sözleri izlemelidir. Koyu karakterlerle dizilmiş ve duyuruda yer alan enformasyonu özetleyen bir başlık cümlesi bunları takip eder. Başlığınız kısa, çarpıcı, ve haberin “ruhunu” yansıtır nitelikte olmalıdır.

Basın duyurusunun ilk paragrafı en önemli sayılacak bilgilerin tümünü içermelidir— unutmayın ki pek çok editör ya da editör asistanı duyurunun geri kalanını okumayacaktır. Bu bilgiler bildik 5N1K kuralındaki tüm sorulara yanıt verir nitelikte olmalıdır: *ne, nerede, nasıl, neden ve kim?* Basit ve amaca doğrudan ulaşan bir dil tercih edin. Pek çok gazete okurlarının okuma kabiliyetini 10 yaşında bir çocuk düzeyinde olduğunu varsayar.

Basın duyurunuz mutlaka bağlantı ismi ve telefon numaraları içermelidir. Eğer bir olay ya da eylem duyurusu yapıyorsanız bununla ilgili tüm yer ve tarih bilgilerini açıkça belirtmeyi unutmayın.

Medya kitleri

Medya kitleri örgütünüzün geçmişi ve etkinlikleriniz hakkında medyaya bilgi iletmeyi hedefleyen enformasyon paketleridir. Bu paketlerde...

- Son birkaç basın duyurusu
- Örgüt bilgisi bilgi notu (tarihçe, başarılı etkinlikler vs.)
- Biyografiler
- Broşür ve el ilanları
- Slaytlar
- İmge ve logoların kayıtlı olduğu diskler
- CD’ler
- Video kasetler

...bulunabilir. Anılan materyaller bir basın toplantısında basın mensuplarına dağıtılacaksa bir dosya içinde toplanmalıdır. Medya kitinizi medya kuruluşlarına posta ile veya elden

ulaştırmak istiyorsanız, paketin içine rgtnz veya etkinliğiniz ile doğrudan ilgili bir kk hediye nesnesi koyulabilir—zerinde örgüt bilgilerinizin (adres, telefonlar, e-posta ve web-sitesi adresi gibi) ve logonuzun bulunduğu bir anahtarlık ya da kahve bardağı bu işe yarayabilir.

Medya kitini adresine ulaştırdıktan yaklaşık bir ay sonra paketin hedefine ulaşıp ulaşmadığını ve etki derecesini denetlemek için kk bir araştırma yapmalısınız. Ulaştığınız gazetecilere hangi materyali yararlı bulduklarını ve nelerin eksin olduğunu sorabilirsiniz. Bu bilgiler ilerideki medya kitlerinizin hazırlığında size yardımcı olacaktır.

BAŞARILI SUNU VERMENİN YÖNTEMLERİ

Başarılı bir sunu verebilmenin  aşaması vardır ve her bir aşamayıda çok iyi bir Şekilde değerlendirmek gerekir:

- 1) Sununuz için hazırlığa başlamadan önceki aşama,
- 2) Sununuz için hazırlık aşaması,
- 3) Sununuzu sunma aşaması.

Sununuzun etkili olması için, bu aşamaların her birinde, dinleyici kitlenizi ve hedeflerinizi daima göz önünde bulundurmanız gerekir. Şimdi bu aşamaları ayrıntılı bir Şekilde birer birer inceleyelim:

1) Sununuz için hazırlığa başlamadan önceki aşama: Herhangi bir Şekilde hazırlığa başlamadan, en önce yapmanız gereken, dinleyici kitlenizi çok iyi bir Şekilde incelemenizdir. Hazırladığımız bilgiler doktorlara veya avukatlara mı, yoksa okul öğrencileri için mi olacak? Eğer doktorlara olacaksa, belki konuşacağımız sağlık konusu onlara çok basit gelecektir. Bu nedenle doğru bilgileri doğru kitleye sunabilmeniz için, bir n araştırmaya ihtiyaınız vardır. Eğer sunu vereceğiniz kurumu önceden tanımak istiyorsanız, internet, mağazin, gazeteler veya yapabileceğiniz görüşmeler aracılığı ile bunu gerçekleştirebilirsiniz. Sununuzdan önce aşağıdaki maddeleri gözden geçirmeniz faydalı olabilir:

- **Amacınız ne:** Sunuyu sunmaktaki amacınızı bilmek etkili bir sunu hazırlamanızdaki en önemli unsurlardan birisidir.
- **Dinleyici kitlenizin sizden öğrenmek istediği nedir:** Dinleyicilerinizin neler duymak ve öğrenmek istediğini tahmin etmeye çalışın.
- **Neden ‘Siz’ sunuyorsunuz:** Bu sunuyu sunmak için doğru kişi misiniz? Doğru kişi olmak için nasıl bir hazırlık yapabilirsiniz?

- **Sununuz Nerede ve Ne Zaman:** Zaman ve mekan, sununuzu hazırlarken göz önünde bulundurmanız gereken çok önemli unsurlardır. Belki bir konuyu anlatabilmeniz için sadece 10 dakikanız vardır ve hazırlamış olduğunuz bilgileri kullanmaya vaktiniz kalmayacaktır, ve de asıl vermek istediğiniz mesaj dinleyici kitlenize ulaşmayacaktır. Eğer uzun bir sunu ise, dinleyicilerinizin dikkati dağılacaktır. Böyle bir durumda dinleyicileriniz için yeterli sayıda dinlenme süresi temin ettiğinizden emin olmanız gerekir. Özellikle öğleden sonraki sunularda dikkat süresi çok daha kısa olduğundan, normalden daha sık ara vermeye çalışabilirsiniz.

Sununuzu vereceğiniz yerdeki oturma şeklinin sununun tipine uygun olup olmadığını gözden geçirmenizde fayda vardır (Herkes sizi duyabiliyor mu, mikrofona ihtiyacınız var mı, sununun tipine göre istediğiniz oturma şekli nedir, salonun büyüklüğü yeterli mi, vb.).

2) Sununuzu Hazırlama Aşaması: Bu aşamada sununuzun içeriğini, uzunluğunu, görsel malzemeleriniz ve kullanacağınız teknik aletleri değerlendirmeniz gerekmektedir.

- **İçerik:** Sununuzun içeriği, dinleyici kitlenizin ilgisini tutabilmek için olabildiğince açık ve kısa olmalıdır. Sununuzun amacını açıkça belirterek giriş yaparsanız, dinleyicilerinizin dikkatini ilk aşamada toplamış olursunuz.

Sunuya başladığımızdaki ilk bir kaç dakika dikkatleri çekebilmeniz için oldukça değerlidir. O nedenle bu zamanı iyi değerlendirmeli ve ilginç bir hikayeye, anıyla, ilgili bir örnekle bu zamanı zenginleştirebilirsiniz

Bir alanda ne kadar bilgili olsanız da, dinleyici kitlenizin duymaktan zevk alacağı konuları seçmek zorunluluğunuz vardır. Örneğin, bir öğrenci grubuna çok fazla teknik detay sunarsanız sıkılacaklardır ve sizi dinlemek istemeyeceklerdir. Diğer taraftan, analiz yaparak konulara açıklama getiren bir grup mühendise basit örnekler sunarsanız, onlarda sıkılacaklardır.

Sununuzda ilgili örnekler sunmak her zaman iyi bir yararlıdır çünkü konuyu dinleyicilerinize açık bir şekilde anlatmanızı sağlar.

Sununuzda “ve”, “buna karşın”, “daha önemlisi”, “kıyaslama gerekirse”, “bu konuyu çözümlediğimize göre, şimdi şuna bakalım...” gibi bağlantılar yapmanız, dinleyicilerinizin konuları bir mantık sırasına dizmelerine ve konuyu daha iyi algılamalarına yardımcı olacaktır.

Konunuz hakkında iyi bir araştırma yapmanız ve kullandığınız kaynakları listelemeniz dinleyicilerinizin size inanmalarını sağlayacaktır. Bununla beraber, belli bir konuda ki uzman kişilerin sözlerini aynı şekilde aktarmak ve bunu sık sık kullanmak dinleyicilerinizin sıkılmasına yol açacaktır. Aklınızda tutmanız gereken, bu sununun sizin sununuz olduğudur, ve dinleyicilerinizin sizi dinlemek için burada olduklarıdır, uzmanları değil.

Ana temasını anlatmak için dört veya beş asıl fikir üretmeniz ve bunları sonunda özetlemeniz, dinleyicilerinizin sizi anlamasına yardımcı olacaktır. Eğer bilgilerinizi açık ve net bir şekilde düzenlerseniz ve mantıklı bir şekilde sıralarsanız, kolayca takip edilecektir.

- **Görsel Malzemeler:** Renkli grafikler, fotoğraflar, hazırlamış olduğunuz notlar, mesajınızı daha kolay bir şekilde anlatmanıza yardımcı olacaktır ve konunuzu inandırıcı kılacaktır. Bununla beraber görsel malzemelerinizi hazırlarken, dinleyici kitlenizin ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını unutmayın!
- **Teknik Aletler:** Sununuz için ne tip teknik aletlere ihtiyacınız var? Eğer bilgisayarınız veya tepegözünüz çalışmazsa, yedek aletleriniz var mı? Eğer bilgisayarda veya diskette bir dosyayı açamazsanız, başka bir yere kaydetmişmiydiniz? Sununuza bilgisayar götürmeyecekseniz, sizin aletleriniz ile salondaki aletler uyumlu mu? Bu soruları cevaplamanın en etkin yöntemi, sunudan önce salona gidip, olabilecek problemleri görmeye çalışmaktır.
- **Medya ve Sponsorlar:** Eğer basını sununuza davet ettiyseniz, o zaman yazılı bir basın açıklamasını dosyanızda bulundurun. Salonda, basından gelecek kimselerin oturacağı yeri önceden düzenleyin. Sununuzda, sponsor firmanızın ismi ve konu hakkında detay için başvurulacak kimsenin adı ve telefon numarası, kolaylıkla görülmelidir.

3) Sununuzu Sunma Aşaması: Sununuzu sunmanız hazırlık aşamanız kadar önemlidir. Dünyanın en iyi sunusunu hazırlamış olabilirsiniz ama sununuz iyi değilse, hazırlığınız hiç gözükmez. Olumlu, sakin olup, omuzlarınızı dik tutmalı ve dinleyicilerinizle göz teması ile kurarak konunuzu anlatmalısınız.

- **Sunma Tarzınız:** Dinleyici kitlenizin önüne geçin ve onlarla iletişim kurmaya çalışın. Yürümeniz, konuyu anlatırken vücut dilinizi kullanmanız, dinleyicilerle yakın mesafede olmanız onlarla iletişiminizi güçlendirecektir.
- **Göz Teması:** Dinleyicilerinizle göz teması kurarsanız, konunuz daha iyi anlaşılacaktır. Eğer büyük bir kitleye hitap ediyorsanız, size yakın olan kimselerle göz teması kurmaya çalışın. Konunuzu anlatırken direk olarak kağıttan okumaktan kaçın. Dinleyicilerinizin arasında sizi dinleyen, başıyla tasdik eden bir kimseyle iletişim kurmanız, konuyu daha rahat anlatmanıza yardımcı olacaktır.
- **Davranış Şekliniz:** Eğer olmadığınız birisi gibi davranmaya çalışırsanız, dinleyicileriniz bunu hemen sezinleyeceklerdir. Kendi sunu şeklinizi geliştirin ve bunu kullanın.

Dinleyicilerden hiç birisi hevesiz, ilgisiz bir konuşmacıyı dinlemek istemez. Eğer olumlu bir tavır sergilemezseniz, dinleyicilerinizde olumlu olmasını bekleyemezsiniz.

Anlatırken ki tonunuz güvenli ve otoriter olmamalı. Eğer bu alandaki otoriteye sahip kişi sizmişsiniz ve onlar az biliyorlarmış gibi davranırsanız, kaybeden siz olursunuz. Anlatmak istediğiniz noktaları, zarif ve saygılı bir şekilde sunmanızda fayda var.

Konuşma hızınız sununuzun etkin olması için oldukça önemlidir. Dinleyiciler hızlı konuşan konuşmacıları pek iyi dinlemezler ve onların gergin olduğu kanısına varırlar. Bazı noktaları ele alırken, özellikle yavaşlayın. Dinleyiciler yavaşladığınız noktalara dikkatlerini toplayabilecekler ve buda sunu bittikten sonra bu başlıkları hatırlamalarına yardımcı olacaktır.

- **Giyim Şekliniz:** Giyiminiz profesyonel bir imaj sergilemeli. Dinleyici kitlenizin giyimini inceleyip, onlara uygun olmakla birlikte, biraz daha iyi olmaya özen gösterin. Kıyafetinizin renkleri çok parlak olmayıp, ciddi renkleri kullanmanız yararlı olacaktır.
- **Sunduğunuz Bilgi Miktarı:** Dinleyicilerinizin yeterince bilgi aldığını düşünüyorsanız, onları bilgiye boğmadan sununuzu sonlandırın. Dinleyicilerinizin ihtiyacı olan bilgileri, kısa, öz, net ve konunuzu iyi açıklayan şekilde sunun. Sununuzda gereğinden fazla bilgi sunarsanız, hem etkisiz olur, hemde dinleyicileri sıkır ve yorulmalarına sebep olabilirsiniz.
- **Sununuzu Sonlandırmanızı Nasıl Yaparsınız:** Sununuzu sonlandırma şekliniz oldukça önemlidir. Sonlandırmada iki türlü etkin yöntem vardır:
 - 1) **Çözüm Yöntemi:** Çözüm yöntemiyle kapatmayı düşünüyorsanız, başlangıç aşamasında, bir sorun sunabilirsiniz. Sunu sırasında, bu anlattığımız problemi alt düzeydeki problemlere bölüp, karmaşık bir soruna nasıl yaklaşılabileceğini gösterebilirsiniz. Sonunda, çözümlerinizi birleştirerek, genel problemi nasıl çözdüğünüzü dinleyicilerinize sergileyebilirsiniz.
 - 2) **Gelecek Yöntemi:** Bu yöntemle kapatmayı düşünüyorsanız, sununuzun başında mevcut durumun ne olduğunu anlatmakla başlayabilirsiniz. Konunuzda, gerçeklere, grafiklere ve geleceğe dönük strateji çeşitlerine yer verip, konuyu açıklığa kavuşturabilirsiniz. Daha sonra gelecek ile ilgili gerçekçi yaklaşımlar sunabilirsiniz. İnsanlar olumlu şeyleri duymaktan hoşlandıkları için, başarılı bir gelecek temenni ederek sununuzu bitirmek, oldukça olumlu bir etki yaratabilir.
- **Soru ve Cevap Kısmı:** Sununuzun sonunda, sorulara, cevaplara ve konuşmalara yetecek kadar zaman ayırdığınıza emin olun. Eğer cevabını bilemediğiniz bir soru sorarlarsa, daha sonra bulup, onlara cevabı iletteceğinizi söyleyebilirsiniz. Sununuz sonrası inanılır olmanızı koruyabilmeniz için, sorunun cevabını soran şahsa muhakkak ulaştırmaya çalışmalısınız.

Ekip Sunuları için Uygulayabileceğiniz Kurallar

Bir grup içinde çalıştığınız zaman farklı derecelerde “ekip çalışması” konularından söz edilebilir. Tutarlı bir sunu tarzı geliştirme konusunda, ekip toplantılarının programının ayarlanması ve kimin sunu yapacağı gibi konular olsun bu kapsamda düşünülebilir.

Ekip ile yapılan sunular iyi bir başlangıç aşaması geçirilmezse tam bir kabusu dönüşebilir. Aşağıda, ekip sunularının daha az sorunlu yürütülebilmesi için hazırlanmış bir dizi ipucu bulacaksınız.

- Güçlü bir ekip lideri seçin: Bu kişinin yerinde ve zamanında kararlar verebilecek yeteneği ve otoritesi bulunmalıdır. Gerek içeriğin şekillendirilmesinde, gerekse yapının ve sunu yapacak olanların saptanmasında bu kişinin tam sorumluluk alması gereklidir.
- Tek kişilik sunular için geçerli kuralları izleyin: Tüm sunu ekibinin sununun genel amaçları ve bunun içinde kendi rolleri konusunda bilgilenmesini sağlayın.
- İçerik gelişimini örgütleyin: Bir sunuyu kolektif olarak “yazmak” çok güç bir iştir. Gerekirse, herkese yeteri kadar küçük notlar dağıtılabilir ve tüm katkıda bulunanların fikirlerini bunlara yazmalarını söyleyebilirsiniz (her bir not kağıdına bir fikir). Sunuyu “yazma” aşamasına geldiğinde bir tahta veya pano kullanabilir, sunu içeriğini konu başlıklarını hareket ettirerek düzenleyebilirsiniz. İçerik organize edildikten sonra, ekiptekiler beraberce ne tip görsel malzemelere ihtiyaç olduğunu ve bunların nerelere yerleştirilebileceğini belirleyebilir.
- Görsel malzeme işini tek bir kişiye verin: Tek bir kişinin görsel malzemeyle ilgilenmesini sağlamalısınız. Bu işi bir kişi yapacak olursa, renkler, stil ve formatta tutarlılık sağlanmış olur.
- Sunular arasındaki geçişleri ayarlayın: Birden fazla sunu bulunan sunularda sunucular arasında temiz ve sorunsuz geçişler ayarlamamız gerekecektir. Bu tip geçişler iyi hazırlanmış, profesyonel bir imaj yaratmanızı sağlayacaktır.
- Prova, prova, prova: Bir ekip sunusu yaptığımızda herkesin sununun içeriğinden, görsel malzemedan ve sunucular arasındaki geçişlerden haberdar olması çok önemlidir. Zira herkesin sunum şekli farklıdır ve ekibin beraberce prova yapması bu anlamda kritik önem taşır. Böylelikle başkalarının sunuları konusunda fikir sahibi olacağımızdan sunuda daha rahat olabilirsiniz. Görsel malzemeler kullanılarak yapılacak tam bir “kostümlü prova” başarılı bir sunu için olmazsa olmaz bir aşamadır.

FON GELİŞTİRME TEKNİKLERİ

Hazırlayan: Filiz Köksal

İÇİNDEKİLER:

1. Giriş	3
2. <i>Sivil Toplum Kuruluşlarının Finansmanı ve Fon Geliştirme İhtiyaçlarına Toplu Bir Bakış</i>	3
3. <i>Alternatif Teknikler:</i>	
a. <i>Gelir Kazandırıcı Faaliyetler</i>	6
b. <i>Vakıflar</i>	8
c. <i>Bireysel Sektör</i>	10
d. <i>Yerel Organizasyonlar</i>	14
e. <i>Hükümet</i>	14
f. <i>Dış Kaynak-Yabancı Kalkınma Ajansları (Foreign Development Agencies)</i>	16
g. <i>Kurumsal (Corporate) Sektör</i>	16
4. <i>Sonuç ve Öneriler</i>	20
<i>Fon Geliştirme Teknikleri ile ilgili Faydalı Web Siteler</i>	24
<i>Donör Kuruluşların Web Adresleri</i>	24

1. GİRİŞ

Son yıllarda ülkemizde ve dünyada fon geliştirme/kaynak oluşturma alanında önemli gelişmeler ve kazanımlar olmuştur. Dünyada yaygın eğilim, gerek yabancı kaynakların azalması gerekse sivil toplum kuruluşlarının yabancı kaynağa bağımlılıklarını azaltma gereksinimlerinden dolayı yabancı kaynağa dayalı proje bazında fonlama ağırlığının azalarak, diğer tekniklerin yaygınlaşması yönünde olsa da ülkemizde proje bazlı fonlama yöntemleri henüz öğrenilme aşamasındadır.

Bu eğitim notu, sivil toplum kuruluşlarının etkili ve sürdürülebilir bir yapıya ulaşması için kullanması gereken fon geliştirme tekniklerinin bazıları hakkında kısa bir bilgilendirmeyi amaçlamaktadır.

2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ FİNANSMANI VE FON GELİŞTİRME İHTİYAÇLARINA TOPLU BİR BAKIŞ

Dünyada sivil toplum kuruluşlarının (STK) kaynak oluşturmalarında klasik bir araç haline gelen dış kaynaklar sürdürülebilirliğin sağlanmasındaki sınırlı katkısı nedeni ile diğer kaynak oluşturma imkanlarının değerlendirilmesi ve kullanımlarının artırılmasını zorunlu kılmaktadır. Çeşitli yerel fonlama potansiyeli mevcuttur ve STK'ların uzun dönemli mevcudiyetleri için gereklidir. Sivil Toplum Kuruluşları finansman planlaması yaparken, değişik kaynak oluşturma imkanlarının kurumları ve amaçları açısından avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak optimum bileşkesini tesbit etmeli ve kaynak oluşturma potansiyelini geniş bir tabana yaymaya çalışmalıdırlar.

Amaçlarına ulaşmada etkili çalışabilen, etik değerlere sahip, o değerleri koruyabilen ve kurumsal sürdürülebilirliği olan bir sivil toplum sektörü, toplumsal yaşam koşullarının iyileştirilmesi, çevresel güvenliğin sağlanmasında hükümetlerin tek başlarına başaramayacakları işlerde özgün ve değerli katkılar sağlayabilirler. Sivil sektörün seçtiği çalışma alanında misyonunu yerine getirebilmesi için **kaynağa** ihtiyacı vardır.

Sivil Toplum Kuruluşlarının etkili ve sürdürülebilir olmasını sağlayacak kaynaklar nelerdir?

- Amaca ulaşmayı sağlayacak iyi tasarlanmış bir program;
- Kaynakları etkili bir şekilde kullanacak iyi bir yönetim;
- Uzun vadeli politikalar ve bunları destekleyecek finansman kaynakları;
- Destekleyici bir politik, hukuki ve mali ortam, yeterli insan kaynağını, iyi bir sivil toplum itibarını ve çeşitli destek kaynaklarını içeren bir yerel ortam.

Sivil Toplum Kuruluşlarının faaliyetlerini finanse ettikleri kaynaklar 3 ana başlıkta toplanabilir:

- Özel sektöre ve kamuya ait kaynaklar
- Pazara yönelik çalışmalarla kazanılan gelir
- Finansal olmayan kaynaklar

Özek sektör ve kamuya ait sermayenin kullanımı, kaynak miktarının zaman içinde değişkenlik göstermesi, bu kaynaklara ulaşımında yaşanan rekabet ve dış kaynaklara bağımlılığın artması gibi dezavantajları içermekle beraber; STK'lar ile mevcut sermaye kaynakları arasında uzun dönemli ve karşılıklı fayda sağlayan iş ortaklıkları oluşturmak ve STK'ların sermaye sürekliliğini sağlayacak girişimler için fırsat olarak değerlendirilmelidir. Özel sektör ve kamuya ait mevcut kaynak alternatifleri; vakıflar, bireysel yardım, yerel STK'lar oluşturma, hükümet, yabancı gelişim ajansları, iş dünyası kaynakları olarak sıralanabilir.

STK'lar için yeni sermaye oluşturabilecek yaklaşımlar ise; üretim ve ticaret, yabancı borcun dönüştürülmesi, mikro-kredi programları kurma ve işletme, sosyal yatırım, rezerv fon oluşturma ve internet kullanımı olarak sıralanabilir. Bu grupta yer alan tekniklerden üretim ve ticaret dışındakilerin STK'lar tarafından kullanımı ülkemizde yaygın ya da hiç olmayıp, ekonomik gelişimin artması ve sivil toplum bilincinin gelişmesi ile sektörde yerini almaları beklenmektedir.

Gönüllü zamanı ve uzmanlığının kullanımı, çeşitli malzeme ve eşya, danışmanlık, şirketlerin sağlayabileceği insan kaynağı, eğitim, lobi hizmeti ve STK'lara sağlanan ücretsiz hizmetler ise finansal olmayan kaynaklardır.

Bu eğitim dokümanında yukarıda sayılanlardan mevcut kaynaklara giriş alternatifleri ve üretim ve ticaret yolu ile fon sağlama yöntemleri kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

STK'lar neden desteklenmektedir?

Kişilerin ve kurumların hayır kuruluşlarına bağış yapma alışkanlığı, içinde bulunulan ülkenin kültürüne göre önemli değişiklikler gösterse de, bir STK'ya bağış yapılmasını sağlayan genel sebepler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İyi bir amaca hizmet etmektedir
- Diğerlerinden daha etkili çalışmaktadır
- Dürüst ve sorumludur
- Çekici ve ikna edicidir
- Potansiyel donörün spesifik bir ilgi alanına / ihtiyacına hitap etmektedir
- Donöre yarar sağlama potansiyeli vardır
- Yardım istemiştir
- Başka kaynağı yoktur ve yardım yapılmazsa kapanacaktır

Bir kişinin/kurumun bağış yapmasını sağlayan tek bir faktör olmayıp, çeşitli faktörlerin bileşkesi olduğu açıktır.

Donörlerle (destekleyici/bağış yapan) ilişkide, donörün niteliğine göre (yabancı kurum, sıradan insanlar, ulusal/yerel kurumlar), anlayacağı dilden konuşmanın yanı sıra STK'nın misyonunun açık ve etkili ifadesi de kritik bir başarı faktörüdür. Kurumunuzun misyonu; insan kaynağınız, kurumsal ve finansal kaynaklarınızın odak noktasını gösterir. Misyonunuz kurucuların fikirleri ve kurumdan yararlananları ifade etmelidir.

Sivil Toplum Kuruluşları misyonunu gerçekleştirecek kaynakları aramalıdır, mevcut kaynaklara göre misyonunu değiştirmemelidir.

Kaynak kullanımında çeşitlilik, tek bir kaynağa bağlı kalmanın sakıncalarını gidermek ve kurumun sürekliliğini sağlamak için gereklidir. Çok sayıda tarafla bağlantılı olurken, ilişkide bulunulan kişi/kurumlara amacı aktarabilmek ve etkili bir iletişim sağlayabilmek, iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi gerektirdiği gibi zaman zaman toplumun eğitilmesini de içerir – ki bu çalışma STK’ların suistimal ve yanlışlar konusunda toplumu bilgilendirme amaçlarına hizmet ettiği gibi, taraftar toplamak için de bir ilk adımdır.

Fon geliştirme sorumlularının ihtiyaçları:

Kaynak oluşturma sorumlusu, donörle amacı karşılaştıran, donörleri toplumun ihtiyaçları konusunda bilgilendiren, donörün bir ihtiyaca cevap vermesine olanak sağlayan, aynı zamanda kurumunu rekabetçi bir ortamda topluma pazarlayan kişidir. Kaynak oluşturma sorumlusu toplum bilinci, ilgi ve fırsat yaratabilmeli; yalnız gelir yaratmayı değil, donörlerin katkısının sürekliliğini sağlayabilmek için donörlerle iyi ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi de hedeflemelidir.

Fon geliştirme sorumlusunun görevini etkin bir şekilde yürütebilmek için bazı donanımlara sahip olması gereklidir:

- Kurumun faaliyet alanını iyi bilinmesi ve anlaşılması: Kurumun amaç ve hedefleri, hedeflere nasıl ulaşıldığı, kurumun devam eden projeleri, proje/etkinliklerin maliyetleri, ne kadarının karşılandığı, geleceğe yönelik planlar, planlanan harcamalar. Yapılmış bir harcama için kaynak sağlanması çok daha zordur. Bu nedenle fon sağlayıcı Kurumun gelecek planları ve maliyetlerini bilmelidir. Tüm detaylara hakim olunması ve doğru bilgi verilmesi ‘satış’ için ön şarttır. Önerilen bir yardıma anlık reaksiyon verebilmek için, Kurumun fonlama gerektiren tüm faaliyetlerinden haberdar olunması gerekmektedir.
- Kaynak oluşturmak için kullanılacak fonlar: Kaynak oluşturma görevlisinin para temin etmesi ancak harcamaması beklenir. Kaynak oluşturma da kuşkusuz bir maliyeti vardır. Kurumun telefon görüşmeleri, posta, kırtasiye, broşür basımı, seyahat ve bu işle ilgili kişinin ücreti gibi harcamalara yönelik belirli bir bütçe ayrılması gerekir.
- Yaratılan gelir için uygun bir kayıt sistemi: Gelir ve giderlerin doğru ve etkin olarak kayıt altında tutulmasını sağlayan bir sistem kullanılmalıdır. Çoğu donör parasının nereye harcadığı, dönemsel olarak ne kadar fon toplandığı gibi bilgilere ulaşmak ister. STK’nın Gelir Vergisi muafiyeti belgesi olması da destekleyiciler için teşvik edicidir.
- Zaman: İstenilen düzeyde ve sürekliliği olan bir fonlama tabanına ulaşmak uzun bir zaman dilimi gerektirir. Zaman faktörünün de bütçelemeye göz önüne alınması gereklidir.

Tanıtım ve kaynak oluşturma:

Kurumun amacı toplumda genel kabul görmüş olsa da, faaliyetlerinin ve öneminin daha iyi anlaşılması için tanıtıma önem verilmelidir. İyi bir tanıtım kurum imajını güçlendirerek desteğini artıracığı gibi, fon geliştirmesine de katkı sağlayacaktır.

Kuruma ve faaliyetlerine güveni artıracak tanıtım için kurumun medyada nasıl konumlandıracağına dair plan yapılmalıdır. Basın, radyo ve TV’de yer almak için ortaya çıkan her fırsat değerlendirilmelidir. Kurum haberlerinin daha ilgi çekici kılınması için, düzenlenen aktivitelere bir ünlünün davet edilmesi, toplum tarafından saygı duyulan bir kişinin aktivitelere konuşmacı olması gibi yöntemler uygulanabilir. Düzenlenen her aktivite öncesinde medyanın bilgilendirilmesi ve basın bildirisi gönderilmesi tanıtımın daha geniş bir tabana yayılmasını sağlayacaktır.

3. ALTERNATİF TEKNİKLER

a. Gelir Kazandırıcı Faaliyetler:

Günümüzde ciddi biçimde tartışılan konulardan biri de, STK’ların ticari faaliyetler yaparak gelir elde etmelerinin STK etiği ile ne kadar bağdaştığıdır. Amatör ruhla kurulmuş, gönüllü destekleri ve bağışlarla yoluna devam eden STK’lar bu gibi ticari faaliyetlere sıcak bakmamaktadır. Pek çok STK’da gelişmesinin vazgeçilmez koşulu olarak gördüğü finansal kapasiteyi artırmanın önemli araçlarından birinin ticari işletmeler kurmak ya da bu gibi işletmelere ortak olmak olduğu düşüncesindedir.

Sivil Toplum Kuruluşlarının etkinliklerini finanse etmek için iktisadi faaliyetler yürütmeye karar vermişlerse, ticari bir anlayışa da sahip olmaları gerekecektir.

Kar amaçlı olmak?

- Herhangi bir ticari işletme için kar, giderlerin üzerinde kazanılan ve şirketin ortaklarına dağıtılan geliri ifade eder.
- STK’lar için ise, kazanılan gelir tekrar kurumun amaçlarına uygun faaliyetlerine yatırılmakta ve özel kişilere dağıtılmamaktadır.

Bu tanımlama ile, STK’ların etkinliklerini finanse etmek için gelir kazandırıcı faaliyetlerde bulunmaları ve bu yolla “gelir” elde etmelerinin söz konusu kurumların “kar amaçlı olmayan” statüleri ile çelişmeyeceği açıktır. Ancak, yine toplumda yaygın bir endişe, sosyal amaçlı olmanın arkasına sığınarak, kar amaçlı işletmelerle kendilerine fayda sağlayan kesimlerin ortaya çıkmasıdır. STK çalışanları ve yöneticilerinin önemli bir görevi de “kar amaçlı olmayan” organizasyonlar ile “kar dağıtmayan” organizasyonların ayrıştırılması için toplumu bilgilendirmek ve kanun koyucuları, STK’ları kendi finansmanını kendisi sağlayan ve dışa bağımlı olmayan konuma gelmeleri için, ilgili düzenlemeleri yapmak konusunda eğitmektir.

STK'lar için gelir kazandırıcı faaliyetler nelerdir?

- *İktisadi faaliyetler:* STK'nın hedef kitlesi için gelir getiren bir aktivite oluşturması. Burada amaç hedef kitlenin bu aktivite ile gelir elde etmesi olup, kurumun görevi aktiviteyi tesis etmek ve gerekli eğitimleri vermektir. STK'nın, gerek aktivitenin verimli ve etkili çalışmasının kontrolü amacı ile gerekse üreticinin korunması için, aktivite içinde gelir ortağı ya da operasyonu yürüten kitlenin parçası olarak sürekli bulunması faydalı olacaktır.

Bu tür faaliyetler STK'nın hedef kitlesine bağlı olarak, tarımsal işletmeler, el sanatları, özürülere yönelik meslek edindirme, eko-turizm merkezleri işletme gibi aktiviteler olabilir. İlgili STK, pazar potansiyeli gördüğü alanda hedef kitlesini örgütleyerek eğitim verir, üretim için gerekli altyapıyı oluşturur, ürünleri çeşitli pazarlama kanallarını kullanarak satar. Ortaya çıkan gelir ise üreticiye temettü olarak, faaliyet giderlerinin karşılanması için ve rezerv fon olarak saklanmak üzere paylaşılır.

STK'ların iktisadi faaliyetlerinde göz önünde tutmaları gereken önemli bir faktör, bu tür aktivitelerin STK'nın ana faaliyetlerinden ayrılması ve ticari prensip ve stratejilerin uygulanarak yürütülmesidir. Ticari faaliyetlerin, STK faaliyetleri ile birlikte, aynı kişilerce yürütülmesi ticari faaliyetin verimliliğini azaltacağı gibi, STK yöneticilerinin de ana misyonları dışına yoğunlaşmaları riskine ortaya çıkarabilecektir.

Maliyetleri karşılama: Sivil Toplum Kuruluşları hizmet verdikleri kişilerden (hedef kitlelerinden) verdikleri servisin maliyetinin kısmen ya da tamamen karşılanmasını isteyerek faaliyetlerini finanse edebilirler. Sivil Toplum Kuruluşlarının hizmet verdiği kesimin genelde toplumun düşük gelirli kesmi olduğu ve bu kişilerden ücret almanın ideolojik olarak doğru olmadığı savunulabilir. Ancak, pazar ekonomisinde herşeyin bir maliyeti olduğu ve insanların para ödeyerek satın aldığı şeylere, ücretsiz sahip olduklarından daha fazla değer verdikleri ve daha verimli kullandıkları gerçeğinin göz önüne alınması sonucu bu yöntem bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, düşük gelirli kesim tamamen yoksul insanlardan oluşmayıp, bir kısmı ihtiyaç duyduğu malzeme ve servis için bir miktar ödeme yapabilecek durumdadır. Düşük gelirli kesme yönelik uygulanan sağlık hizmetleri, meslek edindirme kursları bu grupta değerlendirilebilir. Bu hizmetler için çok yoksul kesimden ücret alınmaksızın servis verilebileceği gibi, maliyetin kısmen karşılanması ya da meslek edindirme eğitimlerinde kişi eğitimini tamamlayıp bir işte çalışmaya başladığı zaman ücret alınması gibi alternatifler düşünülebilir.

STK misyonu ile bağlantılı işletmeler: STK'nın misyonu ile ilgili olan ve hedef kitlesine ücretsiz sunduğu imkanların, farklı kesimlere pazarlanması. Örneğin AIDS' le mücadele konusunda çalışan ve AIDS testleri ve danışmanlık hizmeti yapan bir kuruluş, aynı imkanı farklı bir alanda ve ücret karşılığı, gelir düzeyi yüksek kesime sunabilir. STK'ların proje alanlarına geziler veya ekoturizm etkinlikleri düzenlenmesi, çalışma alanları ile ilgili araştırma sonuçlarının banka, reklam ajansı gibi kurumlara pazarlanması gibi alternatifler de düşünülebilir.

- *STK'nın misyonu ile bağlantılı olmayan işletmeler:* Sermaye üzerine iyi bir kazanç sağlayabilecek herhangi bir konuda yatırım. Konunun çok fazla profesyonellik gerektiren iş bilgisi gerektirmemesine (ithalat-ihracat işi yerine kuruma bağlılanan bir binanın kiralanması gibi), STK'nın faaliyet alanı ile çelişmemesine (alkolle mücadele konusunda çalışan bir kurumun çok karlı olsa da bar açmaması gerektiği gibi) ve STK yönetiminin ana misyonunu gerçekleştirmeye yönelik zamanını fazla işgal etmemesine dikkat edilmelidir.

Gelir kazandırıcı faaliyetlerle ilgili planlama yaparken STK'ların, misyonlarını ve sahip oldukları kaynakları göz önüne alarak, fon yaratmak üzere ne tür yollar bulabileceklerini girişimci gözüyle değerlendirmeleri gerekir.

STK'ların gelir kazanmaya yönelik faaliyetlerinde göz önünde bulundurmaları gereken muhtemel problem alanları; STK kültürü ile ticari kültür arasındaki farklılıklar, STK çalışanlarının ticari yönetim beceri ve deneyimlerinin olmaması, finansal ve insan kaynaklarının bu tür faaliyetlere ayrılacak bölümü, gelir getirici faaliyetler için gerekli sermayeye erişim, donörlerin ve kamunun yaklaşımı, hukuki statü ve iş dünyası ile rekabet olarak sıralanabilir.

b. Vakıflar:

Vakıflar, belirli konularda hibe ya da kredi sağlama amacı ile kişiler, şirketler ya da kamu idaresi tarafından kurulmuş, belirli bir hukuki statüye sahip kurumlardır.

Vakıf fonlarına ulaşmak için kullanılacak stratejiler, mevcut vakıfları araştırmak; ilgi alanlarını öğrenmek; STK'nın çalışma alanı ile uyumlu vakıfları ortaya çıkarmak; vakıf yöneticilerini, kendi çalışma alanlarının amacı ve toplumda hangi önemli eksikliği gidermek üzere faaliyette bulunduğu konusunda aydınlatarak, desteğe değer olduğu konusunda ikna etmek; kendi çalışma alanlarının, vakfın belirlediği konularda farklı bir yaklaşım getirdiği konusunda argüman geliştirmek olarak sıralanabilir.

Vakıf fonlarına başvuru:

- Vakfın desteklediği alanların öğrenilmesi
- Vakfın verdiği hibe/kredi miktarının öğrenilmesi: başvuru başına asgari – azami miktar
- Başvuru şekli: Çoğu vakfın hibe/kredi başvuruları için standart başvuru formu mevcut olup, başvurunun değerlendirilmesi için tüm bilgilerin eksiksiz doldurulması gereklidir
- Bütçe: Vakıf parasının nereye harcandığını görmek isteyecektir. Dolayısı ile başvuru formunuzda öngörülen harcamalarınızın detayını gösteren bir bütçe bulunması istenecektir.
- Başvuru zamanı: Vakıflar hibe/kredi başvurularının değerlendirilmesi için belirli zamanlarda senede birkaç kere toplanırlar. Başvurunuzu doğru zamanda planlayabilmek için bu tarihlerin önceden öğrenilmesi gerekir.
- Yüksek miktarda başvuruların cevaplanması aylar alabilir. Vakıf faaliyetlerinizi izlemek, daha fazla bilgi almak isteyebilir.

Vakıflar hibe/kredi sağlama konusunda kurulmuş, profesyonel kurumlardır. Vakıflarla ilişkide; başvurunun istenilen formatta, tüm bilgileri içeren bir şekilde ve zamanında teslim edilmesi; ek bilgi istenmesi durumunda hızlı karşılık verilmesi; bütçenin açık ve net bir şekilde gösterilmesi ve fonlanan iş programındaki güncellemelerin düzenli olarak bildirilmesi önemlidir.

Teklif hazırlama:

Hazırladığınız teklif Vakıf için genellikle sizi desteklemeleri konusunda ikna etmek için ilk ve tek şansınızdır. Vakıflarda, şirketlerde olduğu gibi karar vericilerle görüşme yaygın bir alışkanlık değildir. Teklif hazırlarken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Teklifiniz kolay okunur olmalı. Başlıklar ve paragraflar kullanmaya, kısa cümleler ve düzgün bir gramerle yazmaya, paragraflar arasında boşluklar bırakmaya ve gerekli yerlerde madde imleri kullanmaya dikkat edilmelidir.
- Her paragraf ve bölümün diğerine geçişi, sizi neden desteklemeleri gerektiği konusunda ikna etmek üzere yapılandırılmış olmalıdır.
- Teklifin tümünün okunmasını sağlamak üzere mümkün olduğunca kısa olmalıdır.
- Yalnız Vakfın öğrenmek istediği bilgiyi verin. Kurumunuzun tüm geçmişini ya da ilgi alanları içinde olmayan çalışmalarınızı anlatmayın.
- Destek istediğiniz konuda amacınızı, neyi ne için istediğinizi açık bir şekilde belirtin. Teklif başlığınız amacınızı yeterli derecede açıklayabilmelidir.
- Formatınız fonlamanın amacına göre değişebilir. Küçük bir fon desteği çok fazla detay gerektirmeyebilir.
- Kimlik bilgileri: Kurumunuzun tam adı, adresi, telefon, fax ve e-posta bilgileri, kurum yönetisinin adı, kurumun kayıt numarası, vergi istisnası belge numarası gibi bilgilerin başvuruda yer alması gereklidir.
- Tanıtım: Talebiniz ile ilgili kısa bir referans bilgisi verilmelidir. Vakıflar çalıştıkları alanlarda uzman kuruluşlar olmalarından dolayı çalışma alanınızla ilgili detay bilgi vermeniz gerekli değildir.
- Açık ve kısa bir şekilde ihtiyacınızı belirtin.
- İhtiyacı/problemi belirledikten sonra sorunla ilgili ne yapmak istediğinizi, uzun zamana yaygın bir çalışma için başvuruyorsanız iş planınızı ve zamanlamasını verin.
- Talep ettiğiniz fonlama ile ulaşmak istediğiniz sonucu belirtin.
- Projeyi nasıl izleyeceğinizi, verimliliğini ne yolla ölçeceğinizi belirtin.
- Hazırladığınız bütçeye dayanarak, ne kadar zamanda ne kadar harcama yapacağınızı ve projenin toplam maliyetini belirtin.
- Proje için, şu ana kadar ne miktarda fon kaynağı yarattığınızı ve bundan sonraki ihtiyacınızı belirtin. Projenin bir kısmını başka kaynaklardan desteklediğinizi göstermek şansınızı artıracaktır.
- Ne için fonlama istediğinizi belirtin. Projenin tamamı için ya da belirli bir ekipman gibi spesifik bir maliyetin karşılanması için fonlama isteyebilirsiniz.
- İstenenlerin dışında ek bilgi verilmemesinin belirtilmediği durumlarda, teklifinize ek olarak kurumunuzun faaliyet raporunu koyabilirsiniz.

Teklifinize bir ön yazının eşlik etmesi uygun olacaktır. Kurumunuzu tanıyan ve referans olabilecek kişileri burada belirtebilirsiniz.

Başvurunun takibi:

Teklifinizin incelenmesi ve sonuca bağlanması zaman alabilir. Bu süreçte baskı yapmadan zaman zaman değerlendirmenin ne aşamada olduğu sorulabilir. Teklifin kabul edilmesi durumunda mutlaka teşekkür edilmeli ve Vakıf gelişmelerden haberdar edilmelidir. Olumsuz yanıt alınması halinde sebebi öğrenilmek istenmelidir. İçinde bulunduğunuz dönemde Vakfın fon imkanları dolmuş olabilir. Teklifizde olumsuz yaklaşılacak bir durum olması durumunda bunu öğrenmeniz, bundan sonraki başvurularınız için iyi bir tecrübe olacaktır.

Ülkemizde STK'lara fon sağlama amacı ile kurulmuş vakıflar henüz mevcut olmasa da gelişmişlik düzeyinin artması ve sivil toplum bilincinin gelişmesi ile, batıda olduğu gibi STK sektörüne proje bazında kaynak aktaran vakıfların ortaya çıkması beklenmelidir. Yukarıda vakıf çalışmaları ile ilgili aktarılanlar, ülkemizdeki STK'ların yabancı vakıflardan kaynak temin etmesinde yararlı olabilecektir.

c. Bireysel Sektör

Bireysel yardım her ülkenin kültürel geleneğine göre değişkenlik göstermektedir. Bireysel yardımlar yolu ile fon sağlamak, düşünce tarzının değiştirilmesinin sağlanması ile ilintilidir. Yapılması gereken, bireyleri kendilerine “değerli” bir amaca dahil olma fırsatı ve şansının sunulduğuna ikna etmektir. Çoğu kimse kendisinden kötü durumda olanlar için üzülür, ancak nasıl yardımcı olacağını bilemez ve kendi kişisel sorunları arasında zamanla unuttur. Bu alanda çalışan fon geliştirici, kişilere nasıl yardımda bulunacaklarına dair pratik imkanlar sunar.

Bireysel yardımlar yoluyla organizasyona iyi bir gelir sağlamak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir:

- Çok sayıda potansiyel ve mevcut donörle ilgilenmek
- Donörleri belirlemek ve onlardan katkı istemek için gereken özel tekniklerin öğrenilmesi
- Organizasyonda bireysel yardımlar konusunda çalışacak çok sayıda gönüllü bulunmasını sağlamak
- Katkıda bulunanların sürekliliğini sağlamak
- Basit ve anlaşılabilir bir mesajla sahip olmak

Aşağıdaki sorulara verilecek cevaplar bireysel yardım stratejisinin geliştirilmesinde yardımcı olabilir:

- Misyonumuzu hangi kitle destekleyebilir? Belirli konuda çalışan bir organizasyonu desteklemeye istekli olacak kitle hangisidir? Ör.: Yolsuzlukla mücadele – öğrenci grupları gibi.
- Misyonumuzu kim desteklemelidir? Misyonunuzla ilgili olabilecek, ancak henüz ne yapılabileceğinin ya da ne yaptığının farkında olmayan potansiyel kitle. Ör.: Kansere mücadele – hasta yakınları
- Misyonumuzu kimin desteklemesini istiyoruz? Çalışmalarınızın değerini anlamasının önemli olduğunu düşündüğünüz kitle. Ör.: İş dünyası, siyasi partiler...

Bireysel yardımda varlıklı kesimin daha fazla katkıda bulunacağı inancı yanlış bir inanıştır. Çoğu ülkede, üzerinde çalıştığımız problemleri daha iyi algılayabilen orta ve düşük gelirli kesimin katkısı oransal olarak daha fazladır. Kaynak oluşturmada çok sayıda küçük boyutlu yardım, sürekliliği olmayan büyük montanlı yardımlardan daha önemlidir.

Bireysel yardımın parasal olmayan getirileri:

- Çok sayıda ve düzenli yardımda bulunan destekleyiciler kuruma istikrar kazandırır.
- Yabancı donör kuruluşların ve hükümetlerin düzenli olmayan fonlamalarını dengeler.
- Kuruma fonlarını istediği gibi programlama imkanı verir.
- Karmaşık ve detaylı teklifler hazırlanmasını gerektirmez
- Yabancı donörlerin yardımlarında şart koştuğu karmaşık raporlamaları gerektirmez
- Bireysel yardım, STK'yı kendisini destekleyen yerel topluma karşı sorumlu kılar
- Bireysel yardım, toplumun STK'ların desteklenmesinde kendi kararlarını verdiğini, hükümet / yabancı donörlere bırakmadığını gösterir ki bu da toplum için faydalıdır.

Bireysel yardım metotları:

- Kişisel : Gönüllüler aracılığı ile toplum bireylerinden yardım toplama. Ör: Mağazalara, havaalanı vb. yerlere sonradan toplanılmak üzere bırakılan yardım kumbaraları.
- İşyerinde: İşyerlerinden toplanan yardım önemli bir bireysel yardım kaynağıdır. Ör.: Tüm işyeri çalışanının maaşlarından belirli bir kesinti yapılarak Kuruluşa destek verilmesine ikna edilmesi.
- Etkinlikler: Yemek, konser, spor karşılaşmaları, yürüyüşler vb. düzenlenmesi. Bunların etkinlikleri ünlü bir sanatçı, sporcu vb. davet edilmesi ile artırılabilir.
- Posta Yoluyla: Hedef kitleye kuruma katkı sağlanmasını isteyen mektuplar yollanması. Pek çok ülkede yaygın bir yöntemdir.
- Telefon Aracılığıyla: Posta yoluyla olduğu gibi telefon aracılığı ile de hedef kitleden destek istenebilir. Çok daha zor bir yöntemdir.
- Medya aracılığı ile: Radyo, TV, basın ilanları yolu ile destek isteme
- Yaratıcı fikirler: Toplumun ufak miktarlar ayırarak STK'ları desteklemesini sağlayacak yaratıcı fikirler geliştirilebilir.

Posta yoluyla yardım sağlanması:

Posta yolu ile yardım sağlama "sıcak liste" oluşturulmasından sonra, etkili ve güvenilir bir fon sağlama yöntemi olarak pek çok ülkede uygulanmaktadır. Sıcak liste Kuruma en az bir kere yardım yapmış kişilerden oluşmaktadır. Posta listesi bir STK için önemli bir aktiftir.

Bu yöntemde öncelikli olarak:

- Yardımda bulunabilecek potansiyel kişilerin isim ve adresleri,
- Bu kişilerin Kurumunuza yardımda bulunması için ne tür motivasyonlar gerektiğine dair fikir sahibi olmak,
- İnsanların neden yardım yaptığını anlamak
- Posta masraflarını karşılayacak kaynağa sahip olmak gereklidir.

İsim-adres listesi oluşturma:

Posta listesinin güncel olmasına dikkat edilmelidir. Sıcak listeyi oluşturmak üzere öncelikle potansiyel destekçileri içeren bir “soğuk liste” hazırlanması gerekir. Kulüpler, dernekler, mağaza müşteri listeleri ve hatta telefon rehberi soğuk liste için kullanılabilir.

Tanıtım yazısı:

Araştırmalar, insanların postadan çıkan mektup ya da broşürlere birkaç saniyeden fazla bakmadığını göstermektedir. Bu nedenle posta tanıtımının ilkbakışta dikkat çekici olması sağlanmalıdır. Aşağıdaki ipuçları bunun için yardımcı olabilir:

- Mektup ya da broşür çekici olmalıdır
- Çok fazla bilgi yer almamalıdır
- Mesaj, kısa, vurucu ve açık olmalıdır
- Neyi, neden istediğiniz açık olmalıdır
- Tanıtım kişisel olmalıdır

Tanıtımın her zaman isme yazılmasına ve cevap verme koşullarının adresli bir zarf ve bağış formu konularak sağlanmasına dikkat edilmelidir. Aşağıda örnek bir broşür yer almaktadır:

Fon geliştirme broşürü:

1. Kurumun Adı	2. Kurum Hakkında Bilgi	3. Örnek Olay	4. Nasıl Yardım Yapabilirsiniz
Fotoğraf	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- ----- Fotoğraf	1----- 2----- 3----- 4-----
Misyon	Kuruma Neden İhtiyaç Duyulduğuna İlişkin Gerçekler	İşinizle İlgili Rakamlar	Address
Slogan	----- ----- -----	----- ----- -----	----- -----

Zamanlama:

Postalamanın zamanlaması önemlidir. Yılın tatil dönemleri ya da insanların fazla harcama yapmış oldukları tatil dönemleri sonrası tercih edilmemelidir.

Cevapların tutulması:

Alınan bir cevaba vakit geçirmeden yanıt verilmesi, donörlere ve potansiyel donörlere ilgi ve nezaket gösterilmesi son derece önemlidir.

Tüm cevapların ve yapılan bağışların ayrı ayrı ve düzgün bir şekilde kayıt edilmesi gerekir. İsim, adres, telefon, faks, e-mail, alınan bağış miktarı, bağış tarihi, cevaplama tarihi, istenilen bilgiler ve donör kodu bilgi olarak tutulmalıdır.

Posta sonuçlarının değerlendirilmesi:

Posta yönteminde cevap oranı alınan bağışlar kadar önemlidir. Bağış oranı yeterli miktarda olmasa da Kurum için potansiyel destekçiler sağlanmasında posta önemli bir araçtır.

Cevap oranı, ortalama bağış miktarı, gelir-gider analizleri posta yönteminin kar/zararını hesaplamının yanı sıra, hangi posta listesinin ve hangi tanıtım paketinin daha başarılı olduğu konusunda da önemli fikir verir.

İletişim imkanlarının gelişmesi ile donörlerle kontakt sağlamada diğer yöntemler de gündeme gelmektedir.

Telefonla iletişim kişisel temastan hoşlanan kişiler için daha etkili bir yöntem olabilir, ancak kullanımı “sıcak liste” ile sınırlandırılmalıdır. Soğuk liste büyük medya kampanyalarında işe yarayabilir ancak kullanımı küçük STK’lar için fazla maliyetli olabilir.

Pek çok kişi için e-mail posta ile haberleşmenin yerine geçmektedir. Ancak henüz çok yaygın değildir.

Gün geçtikçe artan sayıda STK çalışmalarını tanıtmak ve fon toplamak için web sitesi kullanılmaktadır. İnternetin fon geliştirme ve tanıtım için kullanılabilirliği zaman içinde daha fazla artacaktır.

Bireysel fon geliştirme için bazı ipuçları:

- Fon geliştirmeyi insanlara “değer birşeyler yapma” şansı sunmak olarak görün
- Donörlerden geribildirim alın-fon geliştirme çalışmalarınızın insanlar üzerindeki etkisini, kuvvetli ve zayıf taraflarını öğrenin
- Donörlere, Kurumunuz tarafından yardımda bulunulan insanlardan bahsedin
- Katkılarından dolayı her fırsatta teşekkür edin
- Büyük ya da küçük – tüm donörler değerlidir. Küçük donörlerin zamanla büyük donör haline getirilmesi sağlanabilir.

d. Yerel Organizasyonlar

Yerel düzeyde sivil toplum hareketlerine fon sağlamak üzere “grass-roots organizations-GROs” / “Community-based Organizations-CBOs” kurulabilir. Bu tür organizasyonlar, dışardan kuruluşların erişemeyeceği yerel fonların toplanmasında, bölgesel problemlerin çözümünde ve Ulusal STK’ların yerel konularda daha az yoğunlaşmalarında etkili olabilirler.

Yerel STK’lara örnek olarak:

Sosya alanda: Ebeveyn-öğretmen dernekleri, anneler kulübü, içme suyu komiteleri, köy sağlık komiteleri;

Ekonomik alanda: Üretici grupları, kooperatifler, kredi birlikleri, kadınlara gelir kazandırma grupları;

Doğal kaynak yönetiminde: Sulama kanalları kullanıcı grupları, bölgesel ormancılık dernekleri, balıkçılık dernekleri gösterilebilir.

e. Devlet / Hükümet

STK’lar ile hükümet ilişkileri karmaşıktır. Kaynak oluşturma imkanlarının sınırları göz önüne alındığında hükümet ile işbirliği STK’ların yararınadır. Ancak bu işbirliğine geçmeden önce STK’ların ve hükümetin, birbirleri ile ilişkilerinin sınırlarını ve kapsamını, birbirlerine nasıl faydalı olabileceklerini iyi tanımlamaları gerekir.

Bazı durumlarda yabancı donörler hükümete, ulusal STK’larla belirli program ve projelerde işbirliğine gitme şartı ile fon sağlarlar. Bu durumda STK’ların hükümetle fon sağlamak için değil, işbirliği çerçevesini oluşturmak için görüşmeleri gerekir. Hükümet üzerinden kaynak aktaracak yabancı fonlama imkanının olmaması durumunda; STK’ların hükümeti, yapmak istedikleri işlerin fonlanmasının hükümetin çıkarlarına da hizmet ettiği konusunda ikna etmesi ya da fon sağlamak üzere hükümetin kendi projelerini kabul etmesi gerekir.

Hükümet-STK dayanışmasının STK’lar açısından avantaj ve dezavantajları:

Avantajlar:

- STK’ların politika oluşturulma ve politikalarını uygulamada kolaylık
- Uzmanlık isteyen araştırma olanaklarına giriş
- Hükümet hizmetlerinin iyileştirilmesine olanak bulunması
- Yeni teknolojilere giriş kolaylığı

Dezavantajlar:

- Daha fazla hükümet kontrolü
- Bürokrasinin STK içinde artması
- STK otonomisinin ve bağımsızlığının azalması
- STK programlarının dar alanda kalması
- STK tabanında kredibilite kaybı
- Mevcut sosyal ve politik durumun sürdürülmesi
- STK’ların hükümetin bazı hizmetlerini üstlenmesi ile hükümetin etkinliğinin ve sorumluluğunun azalması
- STK’ların kazanımlarından hükümetin kredi toplaması

STK'ların yaptıkları değerlendirmelerde, hükümet kaynaklarını kullanmanın avantajları dezavantajlarında daha fazla ise; hükümetin çalışma şekli, bütçe ve düzenlemeleri ile ilgili bilgi sahibi olmaları gerekir. Örneğin; hükümetin gelir kaynakları, bu kaynakların kalkınma programlarına etkisi, hangi hükümet fonlarının hangi projelere ayrıldığı, STK'ların ne şekilde ihalelere davet edildiği, hükümetin ihale prosedürleri ve kuralları, hükümetin STK'lar için ayırdığı spesifik programlar olup olmadığı gibi konuların araştırılması gereklidir.

Hükümetle kontrat yapmayı planlayan STK'ların aşağıdaki konularda hazırlıklı olmaları gerekir:

- Lobi faaliyetlerine harcanacak geniş zaman
- Kar amaçlı kuruluşlarla rekabet
- Hükümetin ödeme sistemindeki aksaklıklar – bir takım ön ödemelere ve geç ödemelerden kaynaklanılacak sorunlara karşı rezerv imkanı olması
- Fonlama ve satın alma taleplerinin işleme konmasını geciktirebilecek bürokrasi
- Hükümet programında yeniden müzakere edilme imkanı bulunmayan yanlışlıklar olması

Hükümetlerin STK'lardan isteyeceği kanuni bilgiler:

Hükümetin bir STK'yı desteklemesi ya da herhangi bir kontrat yapması durumunda, Kurumla ilgili kanuni olarak isteme hakkı bulunan bazı bilgiler vardır:

- STK'nın faaliyet alanı, geçmişte ne yaptığı, şu an ne yapmakta olduğu, faaliyetlerini nerede sürdürdüğü, denetimlerde aklanmış olması.
- STK'nın yönetimde kimlerin bulunduğu, kurumun etkin ve kanunlar çerçevesinde idare edilip, edilmediği.
- STK'nın faaliyetlerinin amaçlanan etkisi olup olmadığı, kamu yararına mı, sınırlı bir kesmin yararına mı çalıştığı.
- STK'nın taahhütlerine sadık kalıp kalmadığı, kaynaklarını etkin yönetim yönetemediği.

Hükümetten sağlanabilecek finansal olmayan kaynaklar:

Hükümetten sağlanabilecek arsa, bina, nitelikli personel gibi kaynakların yanı sıra STK'ların daha efektif çalışmasına yönelik ortamın sağlanması gibi katkılarda sağlanabilir. Bu gibi katkılara örnek olarak:

- STK'ların kayıt, raporlama, denetlenme ve muhasebe uygulamalarının kolaylaştırılması
- STK'ların politika oluşturmaya dahil edilmesi ve fikirlerini açıklayabilecekleri ortam sağlanması,
- STK'ların hükümet programlarının ve projelerinin potansiyel uygulayıcıları olarak kabul edilmesi,
- STK'lar için gelir sağlama, yerel fonlama, yardım amaçlı malzeme sağlama ve aynı amaçlı ithalatta destekleyici vergi uygulamaları
- STK'lara kamu bilgisine erişiminde, bilgiyi kamuoyuna iletme ve hükümete geri bildirim yapmada kolaylık sağlama.

STK'ların politika oluşturmaya katılımı ve lobi yapma imkanlarının artması, hükümetten sağlanacak maddi imkanlardan daha değerli kazanımlar olabilir.

f. Dış Kaynak – Yabancı Kalkınma Ajansları (Foreign Development Agencies)

Pek çok STK yabancı kalkınma ajanslarının sağladığı fonlara yoğun bir şekilde bağlıdır, bu ise STK'ların bu ajansların politika değişimlerinden etkilenmesine ve kendi ülkelerinden ve kurumlarından sağlayabilecekleri kaynaklardan uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

STK finansmanı içinde yabancı donörlerin katkısına mutlaka yer olmalıdır, ancak bu imkanlar STK'nın fonlama dengesini ve uzun dönem sürdürülebilirliğini bozacak oranda olmamalıdır. Proje bazında gerçekleşmekte olan ve STK'ların bağımsız ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasında çok etkin olamayan yabancı donörlerin kaynak imkanları, STK'ların ana kaynak imkanlarına destek olarak ve yabancı bir donöre bağımlı kalınmadan sağlanmalıdır.

Yabancı ajansların sağladığı kaynaklar aşağıdaki şekillerde olabilmektedir:

- Acil durum hibeleri
- Spesifik kalkınma projelerine verilen, zaman kısıtlı ve belirli bütçeli küçük hibeler
- Karşılıklı anlaşılan program konularında STK'ların kendi kararlarını vermesine imkan tanıyan program hibeleri
- Özellikle mikrokredi içinde faaliyet gösteren STK'lara yönelik yenilenebilir kredi hibeleri

STK'lar için özellikle, bu imkanlardan kurumsal sürdürülebilirlik (rezerv fon oluşturma, risk sermayesi fonlaması sağlama, fon geliştirme stratejilerini finanse etme gibi) için tasarlanmış olanlarının kullanımı öncelik ve önem arz etmelidir.

Yabancı donörler, yalnız fon sağlayarak değil, kendine yeterli organizasyonlar haline gelmeleri konusunda da STK'lara bilgi ve deneyim aktararak, fon geliştirme deneyimlerini paylaşarak ve eğitim vererek destek olabilirler.

g. Kurumsal (Corporate) Sektör

Ticari işletmeler, ortakları ve hissedarları için kar amacı güderek faaliyet gösteren kuruluşlardır. Sivil toplum kuruluşları, ticari işletmelerin ana amacı olan para kazanma ile ilintili olmamakla birlikte, gittikçe artan sayıda ticari işletme sivil toplum kuruluşlarına destek sağlamaktadır.

Ticari işletmelerin STK'lara destek olma sebepleri nelerdir:

- Toplum, hükümet ve hissedarları tarafından iyi kurumsal vatandaş olarak görülme isteği
- Belirli etkinliklerde yer alarak, imajlarını geliştirmek ve ürün ve hizmetlerine dikkat çekmek
- Rakiplerin bu tür etkinlikleri desteklemesi
- Üst yönetimin bu tür etkinliklere ilgisi
- Belirli konularda STK'lara yardımın şirket için uzun vadeli bir yatırım olduğu ve şirkete yeni pazarlar açacağı konusunda ikna edilmeleri
- Çalışanların şirketi sosyal sorumluluk sahibi bir şirket olarak görmesi, motivasyonlarının ve verimliliklerinin artması
- Vergi avantajlarından yararlanmak

Ticari işletme kaynaklarına ulaşmak isteyen STK'lar öncelikli olarak, STK'ya destek olmanın şirkete avantajlarını çok iyi araştırmaları gerekmektedir. İrtibat kurulmak istenen şirketlere, STK ile ilişki ne tür bilgi, deneyim, hizmet ve kontaklar sağlayabilir? Şirketlerin sivil toplum sektörüne yardım zorunluluklarının bulunmadığı, ana motivasyonlarının kar olduğu ve şirketin ilgi alanlarına katkı sağlayabilecek durumlarda destek olacağı unutulmamalıdır.

1997 yılında Pakistan'da 120 şirketin üst düzey yöneticisi ile yapılan bir araştırma, kurumsal yardımla ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşmaktadır:

- Kurumsal yardımda profesyonelleşme düşük seviyededir. Şirketlerin % 20'sinde yazılı kurumsal yardım politikası ve prosedürü bulunmaktadır.
- Sosyal yardıma katılım yüksek seviyededir. Şirketlerin % 93'ü sosyal gelişim aktivitelerine bir şekilde destek vermektedir.
- “Şirketlerin sosyal sorumluluğu” ağırlıklı olarak – vergi ödemek, çalışanların durumu ile ilgilenmek, STK'lara, hayır işlerine, hedef gruplara ve ihtiyaç sahiplerine yardım yapmak olarak algılanmaktadır.
- Desteklenen sosyal alanlar ise; % 37 sağlık, % 25 eğitim, % 20 çevre koruma, % 16 çocuk olarak ortaya çıkmaktadır.
- Kime yardım yapılacağı konusunda belirleyici faktör “kişisel ilişkiler” olarak ortaya çıkmaktadır.
- Yalnız iyi bilinen ve kredibilitesi yüksek STK'lar desteklenmektedir.
- Çoğu firma, STK ilişkilerinden memnun olduğunu ve istediği sonuca eriştiğini belirtmiştir.
- Sosyal Gelişime dahil olma sebepleri olarak, sırasıyla; özveri, şirket imajını güçlendirme, kamuoyu desteği sağlama olarak belirtilmiştir. Hiç bir şirket vergi avantajını bir teşvik unsuru olarak göstermemiştir.

Şirketlerin sosyal sorumluluğu:

Şirketlerin sosyal sorumluluğu argümanı, gün geçtikçe artan bir şekilde, STK'ların ticari işletmelere yaklaşma yöntemi olarak yaygınlaşmaktadır. Şirketlerin sosyal sorumluluğu aşağıdaki 3 yöntemin ayrı ayrı veya beraber kullanılması ile hedefe ulaşabilir:

- Şirket yardımı: Şirketlere değişik STK'lardan çok sayıda yardım talebi gelebilir. Bu talepler bu amaçla kurulmuş bölümlerde değerlendirilebileceği gibi, doğrudan şirket müdürü ya da halkla ilişkiler veya pazarlama bölümlerince de değerlendirilebilir. Bazı şirketler ise vakıflara iştirak etmek veya vakıf kurmak yoluyla, hangi konularda yardımda bulunacaklarını, hangi projelere destek vereceklerini tayin edebilirler.
- Şirket/STK işbirliği: Ticari şirket ve STK'nın, her iki tarafın da çıkarına olacak, birlikte uzlaşılan konularda işbirliğine gitmesidir.
- Stratejik ticari ilgi: Şirkete elle tutulur fayda sağlayabilecek bir sosyal gelişim alanında yatırım yapılması.

Şirketlerle müzakere:

STK'lar, iş yaşamı ve şirket kültürü ile genellikle aşina değildirler. Şirketlerle kontaklarında, onların dilinden konuşma ve ilgi alanlarına değinebilme açısından, araştırmalara dayalı aşağıdaki soru ve cevaplar yardımcı olabilir.

Şirketlerin destek isteyen STK'lara sorabileceği muhtemel sorular ve verilebilecek cevaplar:

- STK'lara neden destek olmalıyım?
 - Şirketler toplumda izole çalışamazlar
 - Şirket misyonunun başarısı ve sosyal vizyon bir bütündür
 - Gelişmeyi amaçlayan bir şirket için sosyal yatırım stratejisi şarttır
 - Nitelikli profesyoneller gün geçtikçe sosyal bağlılığı olan şirketlerle çalışmayı tercih etmektedirler
 - Müşteriler çevreye ve sosyal problemlere duyarlı firmalarla çalışmayı tercih ederler
 - Toplum ve hükümet şirketlerin sorumlu kurumsal kimlikleri olmasını bekler
 - Sivil toplum hareketlerine destek olmak şirket tanınırlığını artırır
- STK'lara neden ben destek olmalıyım? Vergimi ödüyorum, desteği devletin vermesi gerekmez mi?
 - Devletin herşeyi yapmaya yeterli kapasitesi ve kaynakları yoktur
 - Bazı şeyler en iyi sivil toplum kuruluşları ve yerel inisiyatifler tarafından yapılabilir
 - Bazı destek ve deneyimler yalnız kurumsal firmalar tarafından sağlanabilir.
- Paramın kullanıldığından nasıl emin olabilirim?
 - Kriterlerinizi karşılayan, net bir şekilde belirlenmiş amacı ve uygulama stratejisi olan bir proje seçin
 - STK'ların size geribildirim vermesi konusunda ısrarcı olun
 - Projeyi ziyaret edin
- Atıl fonum yok, başka nasıl katkıda bulunabilirim?
 - Kullanılmış mobilya, ekipman ya da şirket mamüllerinden vererek kaynak sağlayabilirsiniz
 - Teknik bilgi, finans ve yönetim becerileri, medya bağlantıları sağlayabilirsiniz
 - Projelerin belirli kısımlarını şirketiniz faaliyetleri ile gerçekleştirebilirsiniz – düşük maliyetli bina ya da tuvalet yapımı gibi
- STK'nın güvenilirliğinden nasıl emin olabilirim?
 - STK'nın geçmiş dönemlere ait finansal tabloları ve bütçesini inceleyebilirsiniz
 - Verilen referanslardan bilgi alabilirsiniz
 - STK'nın faaliyetlerini yerinde ziyaret ederek görebilirsiniz

Şirketlere yaklaşma:

Şirketlerle temas kurarken, çok sayıda destek isteyicinin varlığı göz önüne alınarak, diğerlerine göre fark yaratacak ve güven tesis edecek bir yaklaşım benimsenmelidir. Büyük şirketler genelde iki şekilde yardımda bulunurlar. Küçük tutarlı yardımlar insan kaynakları ya da pazarlama böümlerinden geçerken, büyük montanlı yardımlarda Yönetim Kurulu onayı gerekebilir. Yüksek tutarlı bir yardım talebinde bulunulacağı zaman, şirketle karar verilme süresinden bir ya da iki sene önce temasa geçmeye dikkat edilmelidir.

Herhangi bir şirkete yaklaşımadan önce:

- Organizasyonunuzun çalışma alanını destekleme potansiyeli en fazla olan firmaları tesbit edin. Şirket politikasını, ürünlerini, pazardaki konumunu ve başarısını, yerini ve ölçeğini araştırın. Şirketin lokal tanıtım gereksinimini, ana karar vericilerin ilgi ve deneyimlerini öğrenin.
- Genel merkezi bulunduğunuz alanda olan ve kolayca erişebileceğiniz firmalara öncelik verin. Bağışlarla ilgili kararlar çoğunlukla genel merkez düzeyinde verilir.
- Şirkette yardımlar konusunda karar verici olan doğru kişinin adını öğrendiğinizden emin olun.
- Kurumunuzun yönetim kurulundan, arkadaşlarınızdan ilgili şirkette karar verici düzeyde tanıdıkları olup olmadıklarını araştırın. İtibarlı bir tanıdığınız referansı söylenebilecek herşeyden daha etkilidir. Kendisinden şirketin üst yönetimi ile size bir randevu ayarlamasını isteyin.
- Şirketteki “doğru kişi” ile bir görüşme ayarlayın. Görüşmenin bir sunum yapabilmenize olanak sağlayacak genişlikte olmasına çalışın.
- Sunumunuzu ve destek olunmasını istediğiniz konuyu gitmeden önce yazılı olarak hazırlayın.
- Görüştüğünüz kişiye okuması için fazla doküman götürmeyin. Zamanının kısıtlı olduğunu dikkate alarak, kurumunuzun yıllık raporu ve destek olunması istenen konuda kısa ancak açık bir taslak verebilirsiniz.
- Dakik olun ve fazla zaman almayın.

Başvuru hazırlama:

Büyük miktarlarda ya da uzun vadeli bir destek için başvuruyorsanız detaylı bir yazılı başvuru yapmanız gerekir. Bazı firmaların bu iş için tasarlanmış başvuru formları bulunmaktadır. Özellikle kendi vakıflarını kurmuş olan şirketler bu şekilde çalışır. Başvuru hazırlama ile ilgili detaylar için “Vakıflar” bölümüne bakınız.

Sunum:

Başvuruda bulunduğunuz şirketin bağış yapma prosedürlerine bağlı olarak, destek istediğiniz konuda bir sunum yapmanız istenebilir. Sunumunuzla ilgili bazı öneriler:

- Bir gruba sunum yapacaksanız görsel materyal kullanın. Kullanacağınız fotoğraf ya da grafikler söylediklerinizin daha fazla akılda kalmasını sağlar.
- Sunumunuzun önceden deneyin. Meslektaş ya da arkadaşlarınızdan sunumunuzu izleyip çok uzun olup olmadığı, istediğiniz mesajı verip veremediğiniz hakkında yorum yapmalarını isteyin. Sunum esnasında kullanacağınız ekipmanın çalıştığından emin olun.
- Size ayrılan süreyi öğrenin ve buna uyun.

- Sunumunuzu daima kurumunuzun ihtiyacı olan desteği özetleyerek bitirin.

İzleme:

Şirketle kantağınızı asla kopartmayın.

- Başvuru ya da sunumunuzdan sonra cevap alamazsanız telefonla sonuçlanıp sonuçlanmadığını, ek bilgiye ihtiyaçları olup olmadığını sorun.
- Olumsuz yanıt alırsanız sebebini, tekrar ne zaman başvurabileceğinizi sorun
- Destek alırsanız hemen yazılı olarak teşekkür edin, desteğin ne şekilde kullanıldığı ve gelecek planlarınız ile ilgili bilgi verin.
- Sağlanan desteğe ve firmanın isteğine göre 6 ay ila bir sene içinde daha fazla destek için başvurun.

İlk seferde destek olmayan bir firma, gelecek başvurunuzda yardımcı olabilir. Sizin yerinize başka bir kuruma destek olurlarsa vazgeçmeyin, durum değişebilir. Yeni bir yönetici yardım politikasını değiştirebilir ya da destek verdikleri alanları genişletebilir. Şirket yetkililerini fazla sıklamadan zaman zaman küçük ölçekli destek talepleriniz ile sizi ve kurumunuzu tanımalarını ve unutmamalarını sağlayabilirsiniz.

Desteği devam ettirmek:

Sağlanan destek küçük de olsa takdir ettiğinizi gösterin ve iletişimi sürdürün. Şirketin faaliyetlerinizi anlamasını ve dolayısıyla desteğini sürdürmesini sağlamak için ilişkiyi geliştirin. Şirketin güvenini ve desteğini kazanmak için:

- Destekledikleri proje ya da aktivite ile ilgili gelişmeler konusunda bilgilendirin
- Kurum literatüründe ve medyada şirketin desteğine değinin (şirket gizlilik istemediği sürece)
- Yıllık faaliyet raporlarınızı, haber bltenlerinizi göndererek düzenli kontakt sağlayın
- nemli etkinliklerinize şirketin st yönetimini ve karar alıcılarını davet edin. Mümkünse bu kişileri kurumuna dahil etmeye çalışın – r. Danışman olarak
- Firmanın isteklerine karşı hassas olun

Hiçbir zaman kurumunuzun çalışmalarını donörün ilgi alanı doğrultusunda değiştirmeyin. İşiniz fon geliştirme abalarınızla desteklenmelidir –onlar tarafından yönlendirilmemelidir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çoğu sivil toplum rgt yabancı fonlamaya bağımlı olmakla birlikte, ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve halkın refah seviyesi arttıķça, yabancı donrlerin bu ülkelerdeki sivil toplum kuruluşlarına ayırdıkları fonlar azalmakta ve STK'ların i kaynaklara yönelmesi beklenmektedir. Bu yönelim Sivil Toplum Kuruluşlarının finansal bağımsızlığının sağlanması ve donrlerin fonların kullanımında söz sahibi olmalarının engellenmesi yönünde olumlu bir gelişmedir. STK'ların mevcut dış destekli fonların gelecekte azalacağı, bu kaynakların dezavantajlarının avantajlarından fazla olabileceği ve lokal kaynaklara göre daha az çekici olacakları beklentileri nedeniyle, yukardaki diğer fonlama metodlarını da kullanarak faaliyetlerinin finansmanı için optimal fonlama portföyünü oluşturmaları önerilmektedir.

STK'ların lokal kaynakların mobilizasyonuna geçerken kurumun stratejik planlamasını baştan gözden geçirmesi gereklidir. Daha öce ağırlıklı olarak dış donör finansmanı ile faaliyet gösteren STK'ların kurumun yönetim ve yapılanmasını değiştirmesi gerekebilecektir.

Stratejik planlama; kurumun vizyon ve misyonunun belirlenmesi, dış ve iç ortamın gözden geçirilmesi (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik ortam analizi – PEST; avantaj-dezavantajlar, fırsat-tehdit analizi – SWOT), alternatif stratejilerin belirlenmesi, program ve proje seçimlerini içerir. Fon kaynaklarının yeniden yapılandırılması sürecine hazırlanırken, tüm tarafların-yönetim kurulu, kadro, gönüllüler; değişim sürecine dahil olması ve fikirlerinin alınması önemlidir.

Yeni stratejik yapılanma harcamaların değil, gelirlerin planlanmasını gerektirir. Yerel kaynakların mobilizasyonuna yönelik değişime hazırlanan bir STK, gelir planlamasında yukarıda belirtilen finansman metodlarının kurumları açısından avantaj ve dezavantajlarını göz önüne alan bir değerlendirme yapmalıdır.

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan fonlama tekniklerinin sivil toplum kuruluşları için olası avantaj ve riskler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Avantajlar:

- Kendi toplumunuzla bağlantılı olması
- Kaynakların kontrolünde bağımsızlık
- Kaynakların çeşitliliği (tek kaynağa bağlanma riskinin azalması)
- Kendi programlarını yapma serbestisi
- Sürekliliğin sağlanması

Riskler:

- Kurum faaliyetlerine ters düşen misyon üstlenme riski
- İş hacminin artması
- Harcanan çabanın muhtemel getirisi
- Bazı iş ortaklarına hedef kitlenin olası tepkisi (iş dünyası, hükümet gibi)
- Belirli konularda destek alma zorluğu
- Kaynak mobilizasyonunda beceri ve deneyim noksanlığı

Her finansman alternatifinin avantaj ve riskleri göz önüne alınarak kurum için uygun finansman politikası belirlenmelidir. Mevcut ve olası kaynaklar dikkatle değerlendirilmeli, fon geliştirme konusunda ortaya çıkabilecek yeni gelişmeler takip edilmelidir.

Sivil toplum kuruluşları ancak sektörün istikrarlı bir kaynak tabanına kavuşması ile sosyal düzenin sürekli bir parçası olabilirler.

Fon geliştirmede gerçekler ve stratejiler - Alınan dersler:

- Uzun donemli bir program yerine tek bir etkinlik için fon bulmak daha kolaydır – Uzun donemli, detaylı bir program hazırlayın, ancak onu, ayrı ayrı fonlayacağımız kuk modüllere boln.
- Gün geçtikçe klasik fonlama kaynaklarından yararlanan STK sayısı artmaktadır – Program/proje uygulamasında değişik noktalarda, değişik tutarlarda katkı sağlayacak donör çeşitlendirilmesine gidin. Gerek yerel gerekse yabancı donörleri araştırın.
- Çoğu donör gerektiğinden daha az fon sağlamaktadır – Donörlerin çeşitlendirilmesine gidin, donör alanınızı genişletin.
- Kaynak sağlayanlar fonların kullanımını kısıtlamakta ve pek çok koşul ileri sürmektedir – Donörün perspektifinden bakın, koşulların sebebini anlamaya çalışın; ihtiyaçlarınızı doğru bir Şekilde ortaya koyduğunuzdan emin olun; müzakere ederek her iki tarafı da tatmin edecek orta yol bulmaya çalışın.
- Teknik danışmanlık oldukça pahalı ve fonlamanın onemli bolum bu harcamaya gitmekte – Danışman veya şirketlerden teknik destek, danışmanlık, iş gücü, malzeme gibi maddi olmayan katkılar sağlama yoluna gidin. Bu tür destekler bağış olmayıp, STK ve danışman arasında daha gcl ve uzun süreli bir ilişki oluşturur.
- Bazı STK’ların sahtekarlık ve yanılmaları tüm sektöre karşı güvenin azalmasına sebep olmaktadır – STK alışanlarında profesyonelliği geliştirin. STK’nın amaç ve programları hakkında her an bilgi sağlamaya istekli olun. Program ve projeleri nc tarafların hazırlamasını sağlayın. Medya ile iyi ilişkiler kurun.
- Yüksek gelir sahibi OECD lkeleri donörleri kck STK’lara fon sağlamamaktadır – Mümkün olduğunca, değişik deneyim ve bilgi katacak, hedef kitleyi genişletecek STK’lar niversiteler, araştırma enstitüleri vb. ile ortaklık kurun.
- Bazen spesifik bir program ya da projeyi desteklemek donör bulmak çok gctr – Başka yerlere bakın. Bazen yerel işadamları ve şirketler istendiği zaman destek vermeye gnlldrlere. Geleneksel olmayan kaynakları deneyin.
- Gvenili kaynak bulmak çok fazla zaman, çaba ve fon gerektiriyor – STK’nın tüm personeli zamanının bir kısmını fon geliştirmeye ayırmalıdır. Teklif hazırlamak, donör bulmak ve ağ oluşturmak, müzakere etmek, rapor yazmak gibi değişik alanlarda her bir eleman yardımcı olabilir.
- Fon geliştirme çalışmalarında başarılı ve etkili olmak, STKların çoğunun sahip olmadığı bazı beceri ve bilgiyi gerektiriyor – Gerekli bilgi ve becerilerin toplanması için STK ağları, STK bilgi merkezleri vb. oluşturulabilir.
- STK’lar fon bulmak için çoğu zaman birbirleri ile rekabet halindedir – Kendi program/projelerinizin farkını ve ozelliğini ortaya çıkarın. Hangi yeni yaklaşımları kullandınız? Genellikle her STK toplumun değişik kesimlerinin farklı ihtiyaçlarına cevap verir. Diğer STK’lar ile değişik hizmet ve projelerin bir araya geldiği kapsamlı bir resim oluşturun.

Sonuçta her zaman kendinize dönün. Kendinizi donörün yerine koyun. Neden sizi desteklemeli? Kendine özgü, farklı ve yaratıcı bir programınız var mı? Fonlama ihtiyacınızı yerel kaynaklarla desteklediniz mi? Programı uygulayabilecek iyi bir kadro ve uzman bir gönüllü tabanınız var mı? Hedef kitlenizi iyi tanımladınız mı? Neden onlarla çalışma ihtiyacınız var? Hangi boşluğu dolduruyorsunuz?

Bazı ipuçları:

- Tek bir gelir kaynağına bağımlı kalmayın
- Yeni fikirlere açık olun
- Fon geliştirme çalışmalarınıza destek olacak gönüllü sayınızı artırın
- Her zaman arkadaşça ve açık olun
- Hiçbir zaman vazgeçmeyin. İyimser olun
- Hatalarınızdan ders alın
- Sabırlı olun, başarının izlerini sürün. Ancak, zamanın para olduğunu gözardı etmeyin.
- Amacınızı unutmayın, her zaman amaca yönelik çalışın
- Yol gösterin, öneride bulunun, eğitin, cesaretlendirin, bilgilendirin
- Söz vermeyin, dikte etmeyin

Fon Geliştirme Teknikleri ile ilgili Faydalı Web Siteleri:

- <http://nonprofit.about.com/> (**About Nonprofit Charitable Organizations**)
- <http://www.civicus.org> (**CIVICUS**)
- <http://www.fdncenter.org/> (**The Foundation Center**)
- <http://www.innonet.org/about/mission.cfm> (**Inno Net**)
- <http://www.internet-prospector.org/> (**Internet Prospector**)
- <http://www.pj.org> (**Philanthropy Journal**)
- <http://www.synergos.org/> (**Synergos Institute**)

Donör Kuruluşların Web Adresleri:

- www.undp.org/gef/ - United Nations Development Programme – GEF(Global Environment Facility – Grant Opportunities)
- www.europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm - Avrupa Birliği Fonları
- www.deltur.cec.eu – Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği
- www.worldbank.org/smallgrantsprogram - Dünya Bankası Mikro Hibeler
- www.britishembassy.org.tr/index.asp - İngiltere Büyükelçiliği
- www.danimarka.org.tr – Danimarka Büyükelçiliği
- www.jica.go.jp/turkey/index.html - Japan International Cooperation Agency (JICA) Türkiye Ofisi

* Liste güncellendikçe, www.stgp.org sitesi “fon imkanları” bölümünde yayınlanacaktır.

Kaynakça

- “Donor Organizations”; Worldbank Institute; www.worldbank.org
- “Donor Agencies”; Eldis Aid Resource Guide; www.eldis.org
- “Donor Agencies and Program Supporters”; www.counterpart.org
- “Financial Issues: Fundraising”; www.ecoregen.com
- “Fundraising Guide for NGOs”; Bradshaw, Jane; VSO Working Papers in Development; www.vso.org.uk
- “Fund Raising Realities and Strategies: Lessons Learnt at the NGO Cafe”; Sirinvias, Hari; www.gdrc.org
- “Principles and Techniques of Fund Raising”; Bartle, Phil; February 2003; www.scn.org
- Resources for Mobilizing Funding for Development Projects”; Boyson, Jack; Small Grants Program, Social development Department, World Bank, International Youth Foundation, Baltimore, Maryland, USA, www.worldbank.org/ngos
- “Towards Financial Self-Reliance: A Handbook on Resource Mobilization for Civil Society Organizations in the South”; Holloway, Richard; www.ngonet.org

