

Sivil Toplum Geliştirme Merkezi

HARİTALAMA ÇALIŞMASI

Sivil Toplum Kuruluşları: İhtiyaçlar
ve Sınırlılıklar

YAŞAMA DAİR VAKIF

Ekim 2005

Sivil Toplumun Geliştirilmesi İçin Örgütlenme
Özgürlüğünün Güçlendirilmesi Projesi, AB
Komisyonu tarafından desteklenmektedir.

Ref. No: TR0401.04/001



ARAŞTIRMA NİHAİ RAPORU

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI: İHTİYAÇLAR VE SINIRLILIKLAR Ekim, 2005

YAŞAMA DAİR VAKIF

Araştırma Ekibi:
Mehmet Ali alıŐkan
KurtuluŐ Cengiz
UŐraŐ UlaŐ Tol

Saha Ekibi:
Mehmet Ali alıŐkan
UŐraŐ UlaŐ Tol
Kadir BeyaztaŐ
Metin Kodalak
YaŐar Suveren

BÖLÜM I : AMAÇ VE YÖNTEM

BÖLÜM II : TÜRKİYE'DEKİ STK'LARIN DURUMU

- a. Altyapı
- b. Gönüllü ağlar / kadrolar ve üyeler
- c. Devlele olan ilişkiler
- d. STK'lardaki örgüt içi ilişkiler
- e. STK'ların birbirleriyle olan ilişkileri
- f. Hedef gruplarla ve toplumun geri kalan kısmıyla olan ilişkiler
- g. Medyayla ilişkiler
- h. STK'ların sivil toplum kavramsallaştırmaları

BÖLÜM III : STK'ların İHTİYAÇLARI VE BEKLENTİLERİ

- a. İhtiyaçlar
- b. Beklentiler

BÖLÜM IV : STGM KONUSUNDAKİ BİLİNÇ VE STGM'DEN BEKLENTİLER

BÖLÜM V : SONUÇ VE ÖNERİLER

BÖLÜM I.

AMAÇ VE YÖNTEM

Bu rapor, sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri, temsilcileri, üyeleri ve gönüllüleri ile yapılmış olan kapsamlı bire bir görüşmeler ve odak grup toplantıları yoluyla elde edilen verilere dayanmaktadır.

Araştırma ekibi içerik, yöntem, araştırma teknikleri ve örneklem konularını STGM ile birlikte belirlemiştir. Buna göre sivil toplum kuruluşları veri tabanlarını incelenmiş ve STK'ların buldukları yere, faaliyet alanına ve temsil yeteneğine göre analiz edilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle de öncelikle veri toplama amacıyla ziyaret edilecek olan iller aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

1. İstanbul

2. Ankara

3. Antalya, Diyarbakır ve Adana

4. Samsun, Muğla ve Kayseri

Birinci olarak, illerin belirlenmesinde izlenen kriter coğrafi temsil yeteneğini baz almaktadır. Buna göre İstanbul metropolü; Ankara merkezi; Antalya, Diyarbakır ve Adana bölgesel merkezleri; Samsun, Muğla ve Kayseri ise çevreyi temsil etmektedir. İstanbul ve Ankara taşıdıkları tekil nitelikler dolayısıyla örnekleme doğrudan dahil edilmişler; diğer kategorilerde yer alan iller ise yapılandırılmış gruplardan rasgele olarak seçilmişlerdir.

İkinci olarak, STGM'nin proje hedefi ışığında faaliyet alanları analiz edilmiş ve kadın, çocuk, çevre, kültür, gençlik, insan hakları ve engelliler alanlarını temsil eden STK'larla görüşmeye karar verilmiştir.

Son olarak, faaliyet gösterdikleri alanları temsil etme kapasitesine sahip "aktif" yerel kuruluşlar araştırılmış ve bunların aşağıdaki kriterlere uygunlukları göz önünde bulundurulmuştur;

a. amatör bir ruha sahip olmak

b. medyada görünür ve tanınıyor olmak

c. STGM'nin faaliyetlerine karşı önyargılı olmamak.

Bu kuruluşlar STK veri tabanı kullanılarak, internette ve medyada araştırma yapılarak, telefon konuşmaları ve ziyaretler gerçekleştirilerek belirlenmiştir. Görüşülmesi muhtemel bütün

kuruluşlar belirlendikten sonra örneklem rasgele seçilmiştir. Sonuç olarak, 8 ilde 32 STK'nın temsil için yeterli olacağına karar verilmiştir.

Araştırma yöntemi olarak seçilen derinlemesine görüşmeler ve odak grup toplantılarında ise yarı yapılandırılmış soru formları uygulanmıştır. Araştırmanın stratejisi STK'ların mevcut teknik ve niteliksel kapasitelerinin, ihtiyaçlarının, beklentilerinin, devletle, üyeleriyle, aynı alanda faaliyet gösteren STK'larla, faaliyet alanı dışındaki diğer STK'larla ilişkilerinin ve son olarak da STGM hakkındaki bilinçlerinin ve STGM'den beklentilerinin ortaya çıkartılması şeklinde tarif edilebilir. Sorular iki ana grup halinde tasarlanmıştır;

a. niceliksel ve teknik sorular; üyelerin / gönüllülerin sayısı, aktif katılımcıların sayısı, üyelerin ve yönetim kurulunun yaş, cinsiyet, gelir ve eğitim düzeyi bakımından profili. Bunların yanısıra teknik kapasite ve olanaklar hakkında bilgi edinebilmek için, ofis büyüklüğü, kuruluşun toplantı odası, toplantı masası, eğitim salonu, telefon, faks, kütüphane, profesyonel çalışan kişi sayısı, internet erişimi vs dair sorular da sorulmuştur.

b. niteliksel sorular; hedef gruplarını temsil etme yetenekleri, politika üretme kapasiteleri, organizasyon düzeyleri; proje tasarımına, planlamasına ve uygulamasına üyelerin, gönüllülerin ve hedef grupların katılımı ve bu faaliyetlerdeki mevcudiyetleri, kuruluşların genel ihtiyaçları ve beklentileri ve özellikle STGM'ye yönelik ihtiyaçları ve beklentileri.

BÖLÜM II.

TÜRKİYE'DEKİ STK'LARIN DURUMU

Liberal Düşünce Topluluğu'nun web sitesinde yayınlanan ve Atilla Yayla, Vahit Bıçak ve Bilal Uçar'ın hazırladığı bir raporda Türkiye'de yaklaşık 150.000 devlet dışı kuruluşun bulunduğu ve bunların yaklaşık 70.000 tanesinin en azından resmi evraklara göre aktif olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte STK veri tabanı analizlerimize göre, devletle ilişkili kuruluşları, mesleki kuruluşları ve sendikaları çıkardığımız zaman bu sayı 7.000'e düşmektedir. Bu sayı bir yandan Türkiye'nin örgütlenme düzeyinin yüksek olduğunu düşündürse de sivil toplumun ve kuruluşlarının sayılara indirgenerek anlaşılamayacağını işaret etmesi bakımından da çok manidardır. Bu verinin işaret ettiği en önemli sonuç Türkiye'de dernek kurmanın yasal ve toplumsal olarak ne kadar kolay ancak tanımlı bir hedefi ve hedef grubu olan, temsil gücüne sahip, karar süreçlerinde etkin bir STK olmanın ise ne kadar güç olduğudur. Açık ki Türkiye'de bir yandan sivil örgütlerin çoğalmasını hızlandıran öte yandan da sivil toplumun etkinliğini engelleyen çok fazla yasal, siyasal, ekonomik, sosyal ve uluslararası faktör vardır.

STK'lar üzerine yaptığımız bu çalışmanın ulaştığı en önemli sonuç STK'ları analiz ederken kullanılacak bir tasnif oluşturulmasının gerekliliği olmuştur. Daha önce yapılan pek çok tasnif çalışması STK'ları büyüklüklerine (üye sayılarına), faaliyet alanlarına/hedef gruplarına (kadın, gençlik, insan hakları vb.) ve statülerine göre (dernek, vakıf) ayırtmış ve niceliksel ve işlevsel kategoriler oluşturmuştur. Bu kategoriler pek çok amaç için son derece kullanışlıdır da. Ancak günümüze kadar yapılan tasnif çalışmaları gerek niteliksel gerekse söylemsel olarak tek başlarına yeterli olmamıştır. STK'ların birbirleriyle ve kamu kuruluşlarıyla olan ilişkilerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini kavramak için başka düzeyde bir soyutlamaya ihtiyaç duyulduğu kanısındayız. Niteliksel ve söylemsel bir tasnifte kullanılacak kriter kuruluşun resmi belgelerinde yazan amaçları ya da kurucularının motivasyonları ve mantıklarından öte bir olgudur. Tasnif çalışmamız sırasında, bunları da göz önünde bulundurmakla beraber, kuruluşun yürüttüğü proje ve etkinliklerle birlikte kuruluşun değerlerinin taşıyıcılarının söylemlerine de yoğunlaşmak

gerektiğini düşündük. Bu grupta sivil toplum alanı üzerine düşünürken, çözümlemelerde ve tespitlerde bulunurken ve öneriler geliştirirken kullanılabilecek stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir. Bu metnin kurgusu da bu stratejik grupta üzerinde yükselecektir. Analizimizi aşağıda iki bölümde sunacağız; birincisi masabaşı çalışmasının kapsamına da aldığımız Türkiye’deki STK’ların tümü, ikincisi ise STGM’nin hedef alanına giren ve saha çalışmamızın yöneldiği temalar etrafında kurulmuş olanlar.

Türkiye’deki STK’lara bakıldığında hayır kuruluşlarından insan haklarına, geliştirme güzelleştirme derneklerinden çeşitli kadın örgütlerine, cami yaptırma yaşatma derneklerinden çevre kuruluşlarına kadar uzanan oldukça geniş bir yelpazeden söz etmek mümkün. Birinci bölümde de belirtildiği gibi, bu araştırmanın amacı kadın, çocuk, gençlik, çevre, kültür, insan hakları ve engelliler konularında aktif olarak çalışan kuruluşlara ilişkin bir çerçeve çizilebilir. Ancak buna değinmeden önce Türkiye’deki STK’ların yukarıda belirttiğimiz çerçevede kurucu ve taşıyıcı figürlerini de dikkate alan amaçları ekseninde bir tasnifi sunmayı gerekli görüyoruz. Bir kez daha vurgulamak gerekirse, söz ettiğimiz amaçlara göre tasnif basitçe resmi metinlerinde anlatılan amaçlar olmaktan ziyade bu kuruluşların eylemlerinde, etkinliklerinde, ifadelerinde ve toplumla ilişkilerinde ortaya çıkan zihniyetlerdir. Dolayısıyla tasnifimizin temel kriterini gerek kurumsal etkinliklerin ortaya çıkan biçiminin ve dilinin gerekse kurucu ve taşıyıcıların ifadelerinin ve zihniyet örüntülerinin oluşturduğunu söylemek yerinde olur.

Sonuç olarak, amaç kıstası ışığında oluşturduğumuz analizimizin neticesinde STK’lar on iki farklı grupta toplanmıştır. Bu gruplar: özörgüt, hayırsever, uzmanlık eksenli, savunucu, taşeron, sosyalleşme odaklı, cemaatçi, çevre güzelleştirme, hobi ve himayeci dernekler ile siyasi düşünce odaklı ve sağlık savaşçısı derneklerdir.

YADA
Şub 12, '06, 1:01 PM
Added: Paragraph Break

	Örgüt Tipolojisi	Tanım
1	Özörgüt	Özörgüt ifadesi ile kastedilen kuruluşun doğrudan hedef kitlesi tarafından kurulması ve/veya katılımcıların bu hedef kitleden oluşmasıdır. Bir başka deyişle, bu grubun diğer gruplardan –özellikle de savunucu örgütlerden- en büyük farkı hedef grupları ile üye profilleri arasındaki örtüşmedir. Bu tür örgütlerde baskın amaç benzer sorunlardan muzdarip insanların sosyalleşmesi ve/veya yaşam kalitelerinin artması için mücadele verilmesidir. Azınlık, engelli ve bazı kadın örgütleri özörgüt olarak gruplanabilir.

2	Hayırseverlik	Bu grupta yer alan örgütler, kurucuları ve/veya katılımcıları hayırseverlerden oluşan ve genellikle eğitim, engelliler ve sağlık alanlarında faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bunların bir çoğu hedef kitlelerinin muzdarip olduğu problemlerden muzdarip olmayan hayırseverlerce kurulmuştur. Bu derneklerin temel amacı belirli bir sorundan ötürü sıkıntı çeken insanlara geçici yardım sağlamaktır. Sağladıkları yardım bakımından bu tür kuruluşlar ikiye ayrılabilir: yardım sağlayanlar ve hizmet sağlayanlar. Yardım sağlayanlar hedef gruplarına malzeme ve/veya para dağıtırlarken hizmet sağlayıcılar ise hedef gruplarına eğitim gibi belirli bir hizmeti modernizasyon, entegrasyon, rehabilitasyon gibi amaçlar ekseninde sunmaktadır. sunmaktadırlar.
3	Uzmanlık eksenli	Bu tür örgütler kendi mesleklerine/alanlarına yakın bir konuyla ilgilenen uzmanlar ve/veya profesyoneller (örneğin: biyologlar, doktorlar, sosyal bilimciler, çevre mühendisleri vb.) tarafından kurulan ve/veya katılım sağlanan örgütlerdir. Uzmanlık eksenli örgütlerin amacı uzmanların / profesyonellerin deneyimlerini ve bilgilerini paylaştıkları ve alanlarıyla/meslekleriyle ilişkili projelere katıldıkları bir ortam sağlamaktır.
4	Savunuculuk	Savunuculuk grubunda toplanan örgütler hedef kitlelerinin haklarını savunmayı kendilerine amaç edinmiş kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, birçok özörgüt bu grubun içerisindeymiş gibi görünmesine rağmen, özörgüt ve savunucu grubu birbirinden farklı kılan üye profilleridir. Yukarıda değindiğimiz gibi, özörgüt tipi kuruluşların üye profilleri ve hedef kitleleri arasındaki örtüşme bu grubu tanımlayan unsurdur; hâlbuki savunucu tipi kuruluşlarda bu tarz bir örtüşme söz konusu değildir. Savunucu tipi kuruluşlar kendi çıkarlarından çok hedef kitlelerinin haklarını savunmayı ve onların durumlarını iyileştirmeyi temel olarak amaç edinirler. İnsan hakları dernekleri ve bazı kadın dernekleri savunucu dernekler olarak gruplandırılabilir.
5	Taşeron	Bu kümede gruplandırılan kuruluşlar kamu kuruluşları ya da özel kuruluşlar tarafından sivil toplumu araç olarak kullanarak bazı işlevlerini gerçekleştirmek için kurulan örgütlerdir. Üniversite, hastane, cami kurmak ve/veya işletmek için veya eğitim, sağlık gibi bazı hizmetleri sağlamak için kurulanlar bu gruba aittir.
6	Sosyalleşme odaklı	Eğitim, iş ve sosyal çevre gibi konularda ortak bir geçmişi paylaşan insanlar tarafından kurulan ve/veya katılım sağlanan kuruluşlar bu grup içindedahil edilebilir. Temel amacının bu tarz bir ortak geçmişi paylaşan insanların sosyalleşmesi için gerekli ortamı sağlamaktır. Aynı üniversitenin mezunları, emekliler ya da aynı işte çalışanlar ve benzer işlerde çalışanların eşleri tarafından bu amaçla kurulan ya da katılım sağlanan kuruluşlar sosyalleşme merkezli kuruluşlar olarak sınıflandırılabilir.

7	Cemaatçi	Cemaatçi kuruluşlar aynı etnik ve/veya coğrafi kökeni paylaşan insanlar tarafından kurulan ve katılımı bu referansla sağyanlar olarak tarif edilebilir. Amaçları bakımından cemaat tipi kuruluşları sosyalleşme odaklılardan ve özörgütlerden ayıran özellik bunların basitçe sosyalleşmeyi değil daha önemlisi aynı kültürel geçmişi paylaşan insanların dayanışmasını ve birliğini sağlamayı amaç edinmeleridir. Bu açıdan bu gruba dahil olanlar çoğunlukla dışlayıcı kuruluşlardır. Dahası, bu tarz kuruluşlar özörgütlerden farklı olarak belirli bir sorun etrafında örgütlenmezler. Esas amaçları günlük hayatlarına dair geleneklerin sürdürülmesini sağlamaktır. Bir coğrafyadan diğerine göç eden göçmenlerin kurduğu diaspora, köy ya da il kuruluşları bu grupta yer alır.
8	Çevre güzelleştirme	Bu tür kuruluşların temel amacı, belirli bir tarza sahip çevreyi ya da coğrafi mekânı korumak veya iyileştirmek olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, bu tür örgütlerin faaliyetlerinin odaklarında insanlarca yaratılmış belirli mekânlar bulunmaktadır. Bir ili 'güzelleştirmeyi' hedefleyen, tarihsel anıtların ya da müzelerin korunmasını amaçlayanlar bu küme içinde sınıflandırılabilir.
9	Hobi	Bu tür kuruluşlar boş zamanlarında aynı aktiviteleri gerçekleştirmekten hoşlanan insanlar tarafından kurulanlardır. Amaçları, sanat ve sporla uğraşan amatörlerin sosyalleşmesini sağlamak olarak tanımlanabilir.
10	Himayeci	Bu tür kuruluşların öncelikli amacı mağdurlardan (örneğin yaşlılar, çocuklar ya da hastalar) oluşan hedef gruplarını uğramaları muhtemel zararlara karşı korumaktır. Bu kuruluşlar genellikle kendileri bu problemlerden dolayı mağdur olmasalar da yakınları mağdur olmuş insanlar tarafından kurulurlar. Bu gruba savunucu tipi kuruluşlardan ayıran özellik, mağdur grupların durumunda yapısal değişiklik ve dönüşümleri sağlamaktan ziyade yalnızca bireylerin yaşam kalitelerini arttırmayı amaçlamalarıdır.
11	Siyasi düşünce odaklı	Bu tür kuruluşlar temel olarak belirli bir konuda siyasi söylem geliştirmeyi hedeflerler. Belirli bir hedef kitleye sahip olmayan bu kuruluşların asıl amacı bir politika alanına yoğunlaşmış belirli bir ideolojinin yayılmasını ya da güçlenmesini sağlamaktır. Politik araştırma ve siyasi eylem odaklı kuruluşlar bu küme için en iyi örneklerdir.
12	Sağlık savaşçıları	Bu kuruluşlar kamu sağlığına tehdit oluşturacak düzeye gelmiş hastalıklarla mücadele etmek için kurulurlar. AIDS, verem ve kanserle mücadele için kurulanlar bu gruba aittir. Bu tarz kuruluşlar genellikle yasayla kurulur ya da etkinliklerini devletle ortaklaşa yürütürler.

Türkiye'deki STK'ları yukarıdaki gibi tasnif ettikten sonra bu araştırmanın asıl hedef grubunu oluşturanların bu kategorilerden hangileri içinde değerlendirilebileceğini görmek faydalı olacaktır:

Tip	Kurucu Profili	Amacı	İşlevleri	Örnekler
-----	----------------	-------	-----------	----------

Öz-örgütler	Hedef Kitle	Benzer sorunlardan muzdarip insanların sosyalleşmesi ve yaşam kalitelerinin artması için mücadele verilmesi.	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyalleşme • Etkinlik düzenleme • Lobi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bazı kadın • Bazı etnik • Engelli • Azınlık,
Hayır kuruluşları	Hayırseverler	Belirli bir sorunun sahiplerine yardım ya da hizmet sağlayarak destek olmak.	<ul style="list-style-type: none"> • Bağışlar • Maddi destek • Hayır etkinlikleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Baz eğitim • Baz kadın • Yoksullukla mücadele • Sosyal hizmet • Baz sağlık
Uzmanlık eksenli örgütler	Kendi mesleklerine alanlarına yakın bir konuyla ilgilenen uzmanlar ve/veya profesyoneller tarafından kurulan ve/veya katılım sağlanan örgütlerdir.	Uzmanlık eksenli örgütlerin amacı uzmanların/ profesyonellerin deneyimlerini ve bilgilerini paylaştıkları ve alanlarıyla /meslekleriyle ilişkili projelere katıldıkları bir ortam sağlamaktır.	<ul style="list-style-type: none"> • Bilinç yükseltme • Alana yönelik etkinlikler • Lobi faaliyetleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Bazı çevre • Profesyonel örgütler
Savunuculuk örgütleri	Aktivistler, aydınlar	hedef kitlelerinin haklarını savunmak ve durumlarını iyileştirmek	<ul style="list-style-type: none"> • Bilinç yükseltme • Eylemlilikler • Lobcilik • Hak arama ve savunma eylemleri 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan hakları • Bazı kadın • Bazı çevre • Bazı kültürel

STK'lara yönelik yapılan bu tür bir tasnifin bu çalışma bağlamında yanıt vermesi gereken önemli sorulardan biri hangi tipolojilerin sivil toplumu karar süreçlerinin bir öznesi olarak kurmaya daha yatkın olduğu sorusudur. Bu soruya verilecek yanıtın ayırdedici kriteri STK'ların hedef gruplarıyla kurdukları ilişkide bulunabilir. Öz-örgüt, hayırseverlik örgütleri ve uzmanlık eksenli kuruluşlar hedef gruplarını karar süreçlerinin öznesi haline getirmek yolu ile dönüştürmeyi ve geliştirmeyi savunuculuk tipi kuruluşlar kadar amaçlamazlar. Savunuculuk tipi kuruluşların hedef kitlesiyle kurduğu bu dönüştürücü ilişki aynı zamanda bu tipolojiyi diğerlerine göre daha "sivil" yapmaktadır. Bu nedenle de araştırma, bu tip kuruluşların stratejik önemine işaret eden bir sonuç üretmiştir. Bunun yanısıra kuruluş içinde demokratik bir hayat yaratmak, üyeler, gönüllüler ve hedef grup için katılım fırsatları sağlamak, hedef grubu temsil etme yeteneği, karar süreçlerini etkilemek için lobi faaliyetinde bulunmak, aynı faaliyet alanından ve başka alanlardan STK'larla ağlar kurmak bakımından öne çıkanların da hak savunuculuğu temelli kuruluşlar olduğu açıktır. Öte yandan, kültür ve engelliler konusunda faaliyet gösteren kuruluşlar hedef grubunun haklarını talep etme, onların talepleriyle ilgili bir kamuoyu oluşturma konularında başarısız kuruluşlar

değillerse de, bu kuruluşların hiyerarşik yapıları ve üyeleri ve hedef grupları için katılım kanalları yaratma konusundaki zayıflıkları da araştırmanın tespitlerindedir..

Yukarıda oluşturmaya çalıştığımız tasnifin sunduğu analitik çerçevenin yanısıra araştırmamızın Türkiye'deki STK'ların içinde buldukları durumu tespit etmeye yönelik somut bulguları da mevcuttur.

Araştırmamız, sonuçları itibariyle STK'ların yalnızca kendilerine dışsal dinamiklerden değil aynı zamanda zihniyetlerinden, sivil toplum algulamalarından, üyeleriyle ve gönüllüleriyle olan iç ilişkilerinden ve genel olarak toplumla olan ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sorunu olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Görüştüğümüz STK temsilcilerinin ifade ettiği sorunlar geniş bir alana yayılsa da, yöntemsel olarak en yaygın ve en çok vurgulanan sorunları kategorize etmeye çalıştık. Buna göre elde ettiğimiz sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

A. ALTYAPI;

- **Ekonomik yetersizlik ve kaynak yaratamama**
- **İdari eksiklik ve yetersizlik**
- **Nitelikli ve yetkin insan kaynağının eksikliği**
- **Kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğü ve kurum kültürünün sınırlılığı**
- **Yazılı kültürün, arşivlemenin, dokümantasyonun ve raporlamanın eksikliği**

B. GÖNÜLLÜ AĞLAR / KADROLAR / ÜYELER;

- **Üyelerin ve gönüllülerin “sorumluluk” eksikliği**
- **Nitelik sahibi yetkin kadroların ve üyelerin eksikliği**
- **STK'ların kendi içlerinde ve birbirleri arasında etkin iletişim ve sosyal ağların eksikliği**
- **STK'ların ya gereğinden az profesyonel nitelikler taşıması ya da tersine gereğinden öte profesyonelleşme eğilimleri taşıması.**

C. DEVLETLE OLAN İLİŞKİLER

- Particilik ve patronaj ilişkileri
- Devletin önyargıları ve cesaret kırıcılığı
- Yerel ve merkezi hükümet kuruluşları arasındaki farklılıklar

D. STK'LARIN ÖRGÜT İÇİ İLİŞKİLERİ

- Kişisel çatışmalar
- İletişim aksaklıkları
- Politik mücadeleler ve anlaşmazlıklar
- Bilgi ve bilgi aktarımındaki eksiklikler
- Süreklilik sorunu
- Üyeler arasındaki sosyal ve kişisel ilişkilerin zayıflığı
- Gönüllülerin yönlendirilememesi
- Kurumsal ve idari süreçlerin düzensizliği

E. STK'LARIN BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ

- Diğer STK'larla etkin ortaklık ve ağ kurma eksikliği
- Demokratik kültür eksikliği
- Benmerkezcilik ve kariyerizm eğilimleri
- STK'lar arasındaki rekabetin olumsuz etkileri

F. HEDEF GRUPLARLA VE TOPLUMLA İLİŞKİLER

- Tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği
- İletişim kanallarının ve mekanizmalarının olmaması
- STK'ların hiyerarşik örgütsel yapısı
- Hedef grupların ilgisizliği ve önyargıları
- İletişim araçları geliştirememesi
- Uzun vadeli amaçlar gütmek ve sonuç yönelimli stratejik planlama yerine gündelik, dar ve kısa vadeli politikalara öncelik verme
- Yerel ve ulusal medya gibi dış araçları kullanma yeteneğinde eksiklik

- Hedef grupların ve genel olarak toplumun STK'ların ana stratejilerinin ve kararlarının desteklenip desteklenmediğine dair bilgi edinme ve etkileşim kurma mekanizmalarının eksikliği

G. MEDYAYLA OLAN İLİŞKİLER

- Medyanın bağımlı yapısı
- Olayların medya tarafından popüler kılınarak, şaşırtıcı ve eğlendirici hale getirilip vurgulanması ve böylelikle hafifsenmesi
- STK'ların, temsil ettikleri sorunlar yerine kendi kuruluşlarının medyada yer almasından memnun olması

H. STK'LARIN "SİVİL TOPLUM" KAVRAMSALLAŞTIRMALARI

- Sivil toplumun, sivil toplum kuruluşları ile özdeşleştirilmesi
- Kuruluşun kendisinin, sivil toplumun sorunlarının ve çıkarlarının önüne geçmesi
- Lobi faaliyetlerine yönelik olumsuz bakış, lobi faaliyetlerini, haksız talepleri haklı çıkarma girişimi olarak algılamak

A. ALTYAPI

Derinlemesine görüşmelerde ve odak grup toplantılarında katılımcılar tarafından altyapıyla ilgili pek çok sorun dile getirilmiş ve vurgulanmıştır. Altyapıyla ilgili sorunlar aşağıdaki başlıklarla ifade edilebilir;

- Mali yetersizlik ve kaynak yaratamama
- Teknik yetersizlik
- Nitelikli ve yetkin insan kaynağının eksikliği
- Düşük kurumsallaşma düzeyi ve kurum kültürünün yokluğu
- Yazılı kültürün, arşivlemenin, dokümantasyonun ve raporlamanın eksikliği

Türkiye'deki STK'lar üzerine yapılmış olan herhangi bir çalışmada, STK'ların hayati sorunlarından biri olarak ekonomik sorunlardan bahsedilecektir. Bu durum bizim araştırmamızda

da tekrarlanmıştır. STK'ların üyeleri bu sorundan muzdariptir ve üyelerin çoğu kendi STK'larının ofis kiralarnı bile öderken zorlandıklarını ifade etmiştir.

Ekonomik yetersizliğe ek ve bununla ilişkili olarak ikinci önemli altyapı sorunu teknik yetersizlik olarak görünmektedir. Pek çok STK faks makinesi, bilgisayar, yazıcı, internet erişimi, toplantı masası, toplantı salonu, görsel, işitsel sistemler ve ses sistemleri gibi ofis ekipmanlarından ve kuruluşun rutin işlerini yürütmek için gerekli diğer ekipmanlardan yoksundur.

Katılımcıların altyapı konusunda bahsettikleri üçüncü önemli sorun ise vasıflı insan kaynağının eksikliğidir. Temsilcilerin çoğu '*kalifiye*' insan kaynağının yokluğundan şikayet etmekte, bu durumun kendilerinin daha iyi örgütlenmelerini, idari işleri düzgün biçimde yürütmelerini ve daha önemlisi yeni faaliyetler ve projeler geliştirmelerini engellediğini ifade etmektedir. Bu, idarecilerin veya üyelerin kalifiye olmadığı şeklinde değil onların etkili bir kuruluş olmanın gereklerini yerine getirebilecek entelektüel ve teknik donanıma sahip olmaları gerektiği şeklinde anlaşılmalıdır. Bu konuda sorun bilgiye erişimde değil bilginin kuruluş için etkin şekilde kullanılma biçimlerinde ve yöntemlerinde ortaya çıkmaktadır. Bu konuya da bir sonraki bölümde değinilecektir.

Dördüncü önemli altyapı sorunu kurumsal kültürün eksikliği olarak ortaya çıkmaktadır. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu noktada, sorun pratik ihtiyaçların ötesine geçmektedir. Sivil kuruluşlar yukarıda özetlediğimiz fiziksel koşullardan çok daha fazla şeye ihtiyaç duymaktadır. Bu, kurumsallaşma düzeyi, yönetim, işlerin idaresi, iş tanımları, toplumsal ilişkilerin yönü ve yönelimi ve STK'ların içindeki kişiler arası ilişkiler gibi faktörler kurumsal kültür düzeyiyle çok yakından ilişkilidir. Bir gereklilik olarak '*kurumsallaşma ihtiyacı*' görüşmelerimiz esnasında STK'lar tarafından pek çok defa tekrarlanmıştır.

Beşinci önemli altyapı sorunu '*yazılı kültürün eksikliği*' olarak belirtilebilir. Araştırmamız esnasında gözlemlerimiz göstermiştir ki STK'ların çoğunluğu zorunlu olan yasal belgeleri bile hazırlamakta ve arşivlememektedir. Yine STK'ların çoğunun kendi kuruluşlarının tabi olduğu yasaların ve tüzüklerin hükümlerini içeren belgelere bile sahip olmadıkları görülmüştür. Bunun yanında, bu kuruluşlar haklarından ve bu hakları kullanmak için izlenecek resmi yollardan ve prosedürlerden (söz gelimi ilgili hükümet kuruluşlarına / organlarına yasal itirazda bulunmak için dilekçe yazma) habersizdir. Denilebilir ki STK'lardaki iletişim ve kurumsal kültür, yazılı kültürden ziyade sözlü kültüre dayalıdır.

Altyapı yetersizliklerinin ve sorunlarının ortaya koyduğu bu tabloyu yaratan nedenler tüm STK tipleri için benzerdir ve kaynakları STKların kuruluş hikayelerinde bulunabilir. STKların çoğunluğu başlangıç aşamalarında kurucu üyelerin kurucu bir fikir ile bir araya gelmesi ve bu

motivasyonla da kişisel imkanlarını ve enerjilerini ortaya koymalarıyla kurulmuştur. Bunlardan görece şanslı olanlar kurucuların sosyal çevrelerinin de yardımıyla ucuz bir ofis bulmayı başarmışlar ancak kurucu motivasyonun sona ermesiyle üyeler kuruluşa mali destek sağlamaya devam edemez hale gelmişlerdir. Üyelerin kuruluştan çekilmesiyle kuruluşun yükü birkaç kişinin omzuna binmiş ve kuruluşun “*kişisel mülkiyeti*” gibi algılanmasına yol açan kişiselleştirilme ortaya çıkmaya başlamıştır. Kısaca söylemek gerekirse, altyapı eksiklikleri bir kuruluşun kurumsal varlığını devam ettirmesinin önündeki en önemli engellerdir.

B. GÖNÜLLÜ AĞLAR / KADROLAR VE ÜYELER

Derinlemesine görüşmelerde ve odak grup toplantılarında STK’ların hayati sorunları olarak bahsedilen sorunların ikinci başlığı kuruluşların gönüllü ağlarıyla, kadrolarıyla ve üyeleriyle ilgilidir. Katılımcılara göre STK’ların üyelerinin, gönüllülerinin ve kadrolarının katılımlarıyla ilgili problemlen alanlar aşağıda sıralanmıştır:

- **Üyelerin ve gönüllülerin “sorumluluk” eksikliği**
- **Yetkin kadroların ve üyelerin eksikliği**
- **STK’ların kendi içinde ve birbirleri arasında etkin iletişim ağlarının ve sosyal ağların eksikliği**
- **STK’ların gereğinden az ve/veya çok profesyonelleşmesi**

Katılımcıların bu başlık altında en yaygın olarak vurguladıkları sorun kurum içindeki ‘*sorumluluk*’ hususudur. Görüştüğümüz aktif üyelerin çoğu, gönüllü faaliyetin, insanlar tarafından ya bir boş zaman faaliyeti ya da fantezi olarak görülmesinden şikayet etmiştir. Bu kişiler pek çok üyenin ve gönüllünün, gönüllülüğü bedeli olmayan ve tamamen sorumluluk dışı bir faaliyet olarak algıladığını, bu nedenle de işlerin gereklerini yerine getirmediğini ve hatta kuruluşun faaliyetlerine düzenli olarak katılmadıklarını ifade etmektedir.

Katılımcıların diğer önemli ifadelerinden birisi de ‘*yetersiz ve kalifiye olmayan*’ kadrolarla ilgili olanlardır. Sivil toplum kuruluşlarının, kendilerini yönetecek, etkili planlar yapacak ve Türkiye’deki sivil ortama katkı sağlayacak yetenekte insanların ilgisini çekemediği sık sık dile getirilmektedir. Katılımcılar kalifiye insanların genellikle kendi profesyonel işlerinde çalıştıklarını ve gönüllü faaliyetlere katılmadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, STK’lar genellikle, daha çok zamanı olan emekli olmuş ve yetkin olmayan kişilere açık hale gelmektedir. STK temsilcilerine göre bu durum sivil toplum kuruluşlarının zayıflığını arttırması bakımından oldukça dikkate değer bir noktadır. Katılımı sağlayan kalifiye insanların ise bir süre sonra iç

çatışmalardan ve kişisel sorunlardan dolayı STK'lerden ayrılmak durumunda kaldıklarını ve bu şekilde de kuruluşların tamamen yetkin olmayan kişilerin inisiyatiflerine bırakıldığı da dile getirilen hususlar arasında yerini almıştır.

Üçüncü sorun toplumsal iletişim ağlarıyla ilgilidir. Ancak toplumsal ilişkilerin önemi konusunda bir farkındalık / bilinç ortaya çıkmamakta, kuruluşlar ve üyeleri hem kuruluşun faaliyet alanında hem de diğer alanlarda bu tür ilişkiler kuramamaktadır. Pek çok STK, kendi alanında faaliyet gösteren diğer kuruluşlar bir yana, kendisini ilgilendiren yasal prosedürlerin ve resmi kurumların bile farkında bile değildir. Dolayısıyla, gerekli bilgi ve deneyim akışı sağlanamamakta ve her kuruluş, diğerinin faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmadan çalışmaktadır. Bu eksikliklere rağmen STK'lar bazı ağ ilişkilerine doğal olarak sahiptir, ancak bu ilişkiler aynı zamanda kuruluşun kurucusu da olan yöneticilerin ya geleneksel ya da kişisel ilişkilerine bağlı kalmaktadır. Bu nedenle bunlar sürekli ve kurumsal ilişkiler değildir ve ağ ilişkilerinin kurulmasına yardımcı olmaz.

Bu başlık altındaki dördüncü problemler konu STK'ların gereğinden fazla ve/veya az profesyonelleşmesidir. Bu, araştırmanın ilginç bir sonucu olarak da değerlendirilebilir; bazı katılımcılar profesyonel personel çalıştırmanın ve STK'nın faaliyetlerinin ve yönetiminin bu kişilere devredilmesinin STK'ları güçlendireceğini ifade ederken bazı başka STK temsilcileri ise bunu sivil dünyanın amatör ruhunun profesyonelleştirilmesi olarak eleştirmiştir. Bazı aktivistler bu sürecin aslında demokratik örnekleri olan STK'ların özel bir şirket gibi faaliyet göstermesine neden olacağını, amatör ruhunu ve demokratik karakterini kaybedeceğini öne sürmüştür.

C. DEVLETLE OLAN İLİŞKİLER

Pek çok bilim adamı ve aktivist tarafından devletle olan ilişkilerin sivil toplumun tarihi meselesi olduğu dile getirilmektedir. Sivil toplum konusundaki literatürün büyük bir bölümü demokratik bir sivil toplumun devlete karşı özerkliğini koruyabilen bağımsız bir sivil çevre gerektirdiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, Türkiye'nin toplumsal yapısına bakıldığında, bu sürecin henüz tamamlanmamış olduğunu söylenebilir. Bu bağlamda devletin sivil toplum üzerindeki rolü, ağırlığı ve yeri, Türkiye'deki devlet-toplum tartışmalarındaki *kadim* konulardan biri olagelmiştir. Görüşme yaptığımız pek çok insan tarafından yeni düzenlemelerin kuruluşların hareket alanının genişlettiğini açıkça ifade etmektedir. Buna rağmen pek çok STK temsilcisi, devletle olan ilişkiler konusunda şüpheciliğini korumaktadır.

Araştırmamıza katılanlar devletle ilişkilerin birçok boyutunu vurgulamıştır. Bu boyutlardan en önemlileri aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

- **Particilik ve patronaj ilişkileri**
- **Devletin önyargıları ve cesaret kırıcılığı**
- **Yerel ve merkezi hükümet kuruluşları arasındaki farklılıklar**

En yaygın sorun devlet organlarıyla olan particilik ve patronaj ilişkileri olarak ifade edilmektedir. Katılımcılardan birçoğu devlet görevlilerinin STK'lara eşit olarak muamele etme ve onları eşit olarak görme konusunda hassas olmadığından şikayet etmiştir. Özellikle de devlet ideolojisine paralel olmayan, muhalif STK'ların taleplerinin dikkate alınmadığı, ertelendiği ya da engellendiği sık sık dile getirilmiştir. Devlet organları tarafından çifte standart uygulandığından sıklıkla şikayet edilmiştir. Bir katılımcının aşağıdaki anlatımının bunu örneklediği söylenebilir: *“Kayseri’deki arkadaşlarımız Emniyet’te bulunan Dernekler Birimine gitmiş ve Pir Sultan Abdal Derneği kurmak için başvuru yapmıştır. Görevliler, ‘Burada Pir Sultan Abdal adında bir kuruluş kuramazsınız’ demiştir. Dolayısıyla arkadaşlarımızı engellemişlerdir ve bu illegal bir eylemdir. O zamanda Türkiye’de Pir Sultan adında en az 20 tane dernek vardı. Bunu biliyorlar ancak kendi istekleri doğrultusunda zorluk çıkarıyorlar. Belki, arkadaşlarımız bunu mahkeme yoluyla gerçekleştirebilirler ancak bu en az 2 yıl sürer. Sonunda; ‘Eğer derneğin adını Yunus Emre Derneği olarak değiştirirseniz size izin verebiliriz’ dediler. Bu dernek orada Yunus Emre adıyla kuruldu. Şimdi yasal engellemelerle ne demek istediğimi anlıyor musunuz!”*

Başka bir kuruluşun üyeleri tarafından aktarılan diğer bir örnekte ise şunlar ifade edildi: *“Avrupa Komisyonu’na başvurduk ve projemize hibe verilmesi kabul edildi. Ama yeni yasaya göre doğrudan İçişleri Bakanlığı’na bağlı olan Dernekler Genel Müdürlüğü’ne bilgi vermemiz gerekiyor. Yapmamız gereken şey sadece bilgi vermek, izin istemek değil. Ancak yetkililer bize sanki onlardan izin almak zorundaymışız gibi davranıyor ve dilekçemizi geciktiriyor. Aynı durum vergi dairesinde de oluyor. Neden bunu yapıyorlar? Çünkü muhalif bir STK’yız.”*

Konuyla ilgili olarak dile getirilen başka bir husus da STK'larla ilgili olan devlet ve hükümet organlarının STK'lara aynı mesafede yaklaşan bir algılamaya sahip olmadığıdır. Güç gruplarının STK'larına, devletle yakın ilişkiye sahip STK'lara ve özellikle de mevcut hükümete daha yakın olan STK'lara yönelik *pozitif bir ayrımcılık* yapıldığı ve diğerlerine önyargıyla muamele edildiği ifade edilmektedir. Bu nedenle de STK temsilcilerinin dikkate dğer bir kısmı devlet ve STK'lar arasındaki ilişkiyi çok karmaşık ve gerilimli bir ilişki olarak tanımlamakta ve devletin kesin olarak oluşmuş bir STK algılamasının olmadığını, bunun yerine “iyi” ve “kendisine yakın” STK'lara karşı, “kötü” ve “potansiyel suçlu” STK'lar algılamasının olduğunu düşünmektedirler. Bu yüzden de STK'ların çoğu devleti güvenilir bulmamakta ve bu doğrultuda da devletle iletişim kurulamayacağını düşünmektedir. Buna rağmen STK temsilcilerinin pek çoğu devletin STK özerkliğine saygı gösterdiği ve bu özerkliği tanıdığı, daha sağlıklı bir ilişkiyi tercih ettiklerini

ifade etmiştir. Bu katılımcılara göre Avrupa Birliği katılım süreciyle birlikte bu yönde bir ilerleme söz konusudur.

Öte yandan, araştırmanın başka bir önemli bulgusu ise devlet ve STK'lar arasındaki ilişkilerin gerilimli mahiyeti hakkındadır. Bu ilişkiye yönelik soru sorulduğu zaman STK temsilcilerinin '*yerel yönetimle iyi, ancak merkezi kamu organlarıyla hiçbir iletişim yok*' şeklindeki kolektif ifadeyle karşılaşılıyor. Bazı şehirlerde resmi yetkililerin STK'ların önemini kabul ettikleri ve onlarla bir ilişki geliştirme yönünde girişim halinde oldukları da ayrıca belirtilmelidir. Bu, aslında devletin homojen olarak algılanmasının zorluğunun ve son zamanlarda devletin STK'lar konusunda 'kafasının karışık' olduğunun bir göstergesi olarak da yorumlanabilir.

D. STK'LARIN ÖRGÜT İÇİ İLİŞKİLERİ

Yasal çerçeveden, politik atmosferden veya tarihi yapıdan kaynaklanan dış faktörlerin yanında, STK'ların kimi iç sorunları da mevcuttur. Bu sorunların yukarıdaki faktörlerle de ilgili olduğuna hiç şüphe yoktur. Bununla birlikte daha özgül ve analitik olmak için bunları ayrı bir başlık olarak incelemekte yarar olduğunu düşünüyoruz. Araştırmamızda ortaya çıkan bu sorunlar arasında en kritik olanları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Kişisel çatışmalar; hırslar, duygular, istekler, beklentiler**
- **İletişim aksaklıkları**
- **Politik mücadele, çekişme ve anlaşmazlıklar**
- **Bilgi ve bilgi aktarımındaki eksiklikler**
- **Süreklilik sorunu**
- **Üyeler arasındaki sosyal ve kişisel ilişkilerin zayıflığı**
- **Gönüllülerin yönlendirilememesi**
- **Kurumsal ve idari süreçlerin düzensizliği**

Öncelikle, bire bir görüşme yaptığımız pek çok üye, kuruluşlarının en kritik iç sorununun kişisel sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar kişisel arzuların, niyetlerin, duyguların, isteklerin ve beklentilerin kuruluşların çıkarlarıyla çeliştiğini ve bu durumun Türkiye'deki STK'ların örgütsel gelişimine zarar verdiğini savunmaktadır. Bu sorunlar arasında yer alan, "**başkan/bir şeyin başkanı olma fetişizmi**" bu durumun kritik göstergelerinden biridir. Kuruluşlar içinde yönetim konusunda her zaman ciddi bir çatışma ve seferberlik olduğu ortaya konmuştur. Aslında,

kuruluşların neredeyse tüm enerjisinin seçim sürecinde harcadığı ve STK'nın varlığının bir seçim sürecine indirgendiği sıklıkla dile getirilmiştir. Bunun yanında, çoğu zaman pek çok kuruluşta, yöneticiliğin kişisel tatminden başka bir şey ifade etmediği de sık sık belirtilmiştir.

STK temsilcilerine göre bu durumun pek çok boyutu vardır. Bu boyutlardan birisi politiktir. Söz gelimi, kimi zaman kişisel çatışmalar politik çatışma veya anlaşmazlık şeklinde sunulmakta ve insanlar da politik tercihlerine göre farklılaşmış gibi görünmektedir. Yaptığımız görüşmelerden Türkiye'deki STK'lar içinde tartışmacı bir demokratik kültür olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu demokrasi sorunu yalnızca seçim dönemlerinde değil aynı zamanda - ve daha önemli olarak - üyelerin ve gönüllülerin karar süreçlerine katılım sürecinde görülmektedir. Katılımcılara yöneltilen önemli sorulardan biri, kuruluşun karar alırken üyelerinin ve gönüllülerinin eğilimlerini göz önüne alıp almadığı ve karar alındıktan ve uygulandıktan sonra onların memnuniyet düzeyini ölçüp ölçmediği şeklindeki soruydu. Bu soruya yöneticiler "evet" cevabı verirken üye ve gönüllüler "hayır" cevabı vermektedir. Bu soruyla birlikte araştırma ve ölçme araçlarının neler olduğu sorulduğu zaman katılımcıların tamamına yakını tatmin edici bir cevap verememiştir. Kimi yöneticiye göre üye ve gönüllülerin kuruluşla ilgili memnuniyet düzeyini ölçmenin aracı kuruluşta gelenlerle yapılan sohbetler iken kimine göre yapılan yönetim kurulu toplantılarında yöneticilerin aktardıkları duyular olabilmektedir.

Bu sorunun diğer boyutu somut ve pragmatik nedenlerle ilgilidir. Katılımcılar bir kuruluşun yöneticisi olmanın prestij ve statü gibi dolaylı etkilerin yanında pek çok somut faydası olduğunu öne sürmüştür. Bu konuların söz konusu kişilere ekonomik, kültürel ve politik anlamda farklı fayda olanakları sunan bereketli bir zemin olduğu savunulmuştur. Başkanların, konuları itibarıyla politikacılara, medya kanallarına, bürokratlara ve toplumun kritik kesimlerine ulaşabildikleri ve böylelikle de elde ettikleri kişisel ve psikolojik tatminin yanında konularını kendi çıkarları için kullanabildikleri iddia edilmiştir.

İkinci olarak, yukarıdaki sorunun bir parçası olarak, görüşme yaptığımız aktif üyeler sürekli olarak kuruluşların içinde iletişim sorunları yaşadıklarından şikayet etmiştir. Söz gelimi üyelerin faaliyetleri, duyuruları izlemediklerinden ve yasal değişikliklerden, toplumun sosyal ve kültürel gündeminden ve diğer STK'larla ilgili gelişmelerden habersiz olmasından yakınılmıştır. Ancak bunlara ek olarak, üyelerin yönetim sürecine bile katılmadıkları için yetkilendirmelerin yapılamadığı ve örgütsel çabaların sürekli olarak başarısızlıkla sonuçlandığı dile getirilmiştir. Dolayısıyla pek çok STK, kuruluşun ilgili birimleri ve üyeler arasında etkili bir iletişim ağı kurmayı başaramadığı görülmektedir.

Yukarıda tarif edilen durumla ilişkili olarak, üçüncü önemli sorun ise sivil kuruluşlardaki süreklilik eksikliği olarak ortaya çıkmakta, bu durum da bazı üyelerin kaçınılmaz olarak belli

dönemlerde çok aktif olmasına neden olmaktadır. Ama bu bir kısır döngü halidir. Bu süreksizliğin diğer nedeni bazı üyelerin bazı dönemlerdeki aşırı ve yoğun iş yükü altına girmesi ve bir süre sonra aktif üyelerin aşırı iş yükü nedeniyle kuruluştan çekilmek durumunda kalmalarıdır. Kısaca belirtmek gerekirse, görevler üyelere daha dengeli bir biçimde/ağırlıkta dağıtılamadığı için, STK'lar bu ağır yüke uzun bir süre boyunca dayanamayan bazı üyeleri ve gönüllüleri sömürmektedir. Öte yandan eskiler kuruluştan çekildikten sonra gelen yenilerin her şeyi başından itibaren 'keşfetmeleri gereğini' ortaya koymaktadır. Bu şartlar altında, eski faaliyetlerin sadece bazılarına devam edilebilmekte, ancak bu faaliyetlerin çerçevesi, kapsamı ve amacı bilinmemektedir. Bu durumun diğer nedeni sivil kuruluşların üyelerine bilgi ve deneyim aktarımı için bir mekanizma kuramamalarıdır. Bu yüzden, pek çok katılımcı aktarım / iletişim sorunlarını en önemli sorunlar arasında göstermektedir. Bir yönetici şunları söylemiştir: *"Yönetim kuruluna geldiğimde bu kuruluşun ne yapmakta olduğunu ve geçmişte ne yaptığını bilmiyordum. Düzenli bir üye ve aidat ödeme listesi yok. Eksiksiz bir faaliyet raporu yok. Örneğin bir kişi bizim derneğimizle ilgili bir kitap yazmış ama ben bunu bir başka kitabın kaynakçasından öğreniyorum ve söz konusu kitabı yine de bulamıyorum. Hiç kimse dernek hakkında en ufak bir şey bilmiyordu. Daha sonra zaman geçtikçe devlet organlarıyla ilgili çok fazla teknik detay ve yasal sorumluluk olduğunu fark ettik ve bu prosedürleri öğrenmek için çok fazla zaman harcamak zorunda kaldık."*

Dördüncü hayati sorun ise STK'ların toplumsal ilişkilerinde görülmektedir. Bu eksiklik iki şekilde incelenebilir: gereğinden az sosyalleşme ve aşırı sosyalleşme. Görüştüğümüz STK yöneticileri üyelerinin doğal alanlara küçük geziler, özel gece organizasyonları, çay partileri vb. sosyal aktiviteler düzenlenmemesinden şikayet ettiklerini fark etmiştir. Söz gelimi bir kuruluş başkanı şunları söylemiştir: *"Her gün, özellikle de derneğimizin genç üyeleri bana geliyorlar ve gelecekteki muhtemel eşleriyle tanışmak için bir sosyal aktivite düzenlememi talep ediyorlar. Görüyorsunuz, kimsenin birliğimizin hedefleri ve geleceği ile ilgili hiçbir projesi veya fikri yok. Ama iş partiye veya eğlenceye gelince herkes hazır"*.

Öte yandan bazı STK'lar asıl amaçları ve hedefleri dışında olan pek çok faaliyet organize etmekle gereğinden fazla ilgilenmektedir. Bu durumda enerji bu eğlence faaliyetleri için harcanmaktadır. Bu STK'larda bir çeşit **"etkinlik fetişizmi"** olduğunu ve etkinliklerin kendisinin kuruluşun ana hedefi haline geldiğini söyleyebiliriz. Böyle bir durumda sivil kuruluşların en temel özelliği olan kendi talepleri ve perspektifleriyle kamusal alana katılma ve müdahale etme özelliği kaybolmakta ve STK'lar da bir organizasyon şirketine benzer bir yapıya dönüşmektedir.

Bir başka önemli örnek de çeşitli sebeplerden taraflaşmanın ve fikri bölünmelerin yoğun olduğu kuruluşlardan verilebilir; farklı tarafların keskin mücadelelerin olduğu STK'lar için, yeni göreve gelen bir yönetimin kuruluşa adapte olması ve kuruluşu tanıması zordur. Görüşülen üyeler, eski faaliyetlerin, projelerin ve görevlerin çoğu zaman yeni yönetime aktarılmadığını ileri sürmüştür.

Tüm mücadeleler seçimlere odaklandığı ve tüm enerji bu amaca yönelik olarak harcandığı için en az 6 aylık bir adaptasyon süreci olmakta, son 6 ay ise yeni seçimlere hazırlanmakla geçirilmektedir. Dolayısıyla STK'nın yeni faaliyet döneminde birşeyler yapmak için sadece bir yıl vardır. Ancak o yıl içinde STK'ları harekete geçiren olağanüstü bir durum veya gündem yoksa, yeni faaliyet dönemi de o STK'lar için kayıp bir yıl olacaktır.

Yukarıda da belirttiğimiz üzere böyle düzensiz bir yapıda, yönetim tarafından hem üyeler hem de gönüllüler etkin biçimde yönetilememekte ve kuruluşun ilgili görevlerine yönlendirilememektedir. STK'larda gönüllü olarak birşey yapmaya gelen insanlar isteklerini gerçekleştirmek için bir kanal, proje veya faaliyet bulamamakta ve sonunda da kuruluştan uzaklaşmak durumunda kalmaktadır. Aslında bazı üyeler gönüllülerin çok aktif, yaratıcı olabilecekleri ve istekleri doğrultusunda kendi yollarını çizebildikleri bazı uç durumlar olabildiğini ileri sürmüştür. Bu durumda gönüllüler katılım sağlamak ve kuruluşun hem üyeleri hem de gönüllüleri için bir çekim merkezi olmak için kendi kanallarını ve projelerini yaratmaya başlamaktadır. Bununla birlikte görüştüğümüz üyeler bu gibi durumlarda gönüllülerin katkılarının pek hoş karşılanmadığını vurgulamıştır. STK'ların yönetimleri kuruluş içindeki güçlerini kaybetmemek ve bertaraf edilmemek için bu çabaları takdirle karşılamak yerine bu faaliyetleri ortadan kaldırmaya ve bu gönüllülerden kurtulmaya çalışmaktadır.

E. STK'LARIN BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ

STK'lar arasındaki ağ ve dayanışma temelli ilişkilerin düzeyi arttıkça STK'ların, karar alma süreçlerini etkileme yeteneklerinin de arttığı çok açıktır. Ancak, özellikle insan hakları, kadın ve çevre gibi belirli konularda faaliyet gösteren, hak savunuculuğu yönelimli bazı platform kuruluşları dışındaki STK'lar arasındaki ilişkiler çok zayıftır ve kurumsal yapılara bağlı değildir. Bunun yerine mevcut ilişkiler STK'ların yöneticilerinin kişisel ilişkilerine dayanmaktadır. Görüşme yapılan katılımcılara göre bu zayıflığın nedenleri şunlardır:

- **Diğer STK'larla etkin ortaklık ve ağ kurma eksikliği**
- **Demokratik kültür eksikliği**
- **Benmerkezcilik ve kariyerizm eğilimleri**
- **STK'lar arasındaki rekabetin olumsuz etkileri**

Hedef gruplarda olduğu gibi STK'lar, başka STK'larla ağ ilişkileri kurmanın öneminin farkında değil gibi görünmektedir. Görüşmelerin çoğunda katılımcılar kendileriyle aynı alanda çalışan

diğer STK'ları tam olarak bilmediklerini ifade etmiştir. Bu nedenle de STK'ların pek çoğunun sivil toplum alanında gerçekleşen faaliyetleri, yaşanan sorunları, gelişmeleri ve organizasyonları takip etmeden, kendi sınırlı dünyalarında, kendileri için yaşadıkları dile getirilmiştir.

Bunlara ek olarak katılımcılar kimi zaman, STK'ların bazı özel konular etrafında bir araya gelmeye çalıştığı bazı başarısız deneyimleri örnek olarak dile getirmiştir. Sık sık dile getirilen bir şikayet olarak, aynı alanda faaliyet gösteren STK'ların bile karşılaştıkları ortak sorunlara karşı işbirliği yapmayı başaramadığı ifade edilmiştir. Bu durum temel olarak demokratik kültür eksikliği olarak yorumlanmakta ve Türkiye'deki sivil toplumun zayıflığının altında yatan temel neden olarak gösterilmektedir. Katılımcılar STK'ların tematik ve sosyal konularda nasıl bir araya gelineceğini ve işbirliği yapılacağını bilmediklerini ifade etmişlerdir. Her fırsatta her kuruluş lider olup diğerlerine baskın gelmeye çalışmaktadır. Benmerkezcilik sivil kuruluşların hem içinde hem de dışında işlemektedir. Bu kuruluşlar bir araya gelmek ve üzerinde uzlaşılan noktalarda ittifak yapmak yerine birbirleriyle rekabet etmekte ve güç kaybetmektedir. Bu nedenle de sivil kuruluşların genel eğilimi işbirlikçi olmak yerine çatışmacı bir yol izlemektir.

Öte yandan, 90'lı yılların ikinci yarısından sonra Türkiye'deki sivil ortamda kayda değer ittifaklar ve işbirlikleri de görülmüştür. Pek çok STK temsilcisi 28 Mart 2003'te Ankara'da parlamentoyu etkilemek için yapılan Irak Savaşı karşıtı büyük miting için yapılan ittifakı en önemli ittifak olarak hatırlamaktadır. Bu miting başarılı olmuş ve TBMM, Türkiye'nin Irak Savaşı'na aktif katılımını reddetmiştir. Bu sivil toplumun zirve günlerinden birisi olmuştur. Ancak bu deneyimler Türkiye toplumu içinde güçlü ve sürekli bir sivil inisiyatif teşkil etmemiştir. Bu nedenle de bugün Türkiye'nin sivil ortamı bazı istisnai kadın, çevre ve insan hakları örgütleri ve kimi konjonktürel olaylar dışında dağınık ve düzensiz görünmektedir.

F. HEDEF GRUPLARLA VE TOPLUMLA İLİŞKİLER

Yapılan görüşmelerin çoğunda katılımcılar kendi hedef gruplarını aşağıdaki biçimde tanımlamaktadır: üyeler, yakın ilişkiler ve ağlar, diğer STK'lar ve bütün toplum. Bununla birlikte, temel sorun hedef gruplarla ve genel olarak toplumla buluşma noktasında ortaya çıkmaktadır. Kimi zaman bu bir sorun değildir, çünkü bazı sivil kuruluşların sınırlı üyeleri dışında yer alan insanlara, hedef gruplara ve toplumun geri kalan kısmına ulaşmak gibi bir niyetleri yoktur. Bu gibi durumlarda, söz konusu kuruluşlar genellikle sınırlı topluluklardan oluşmaktadır. Ancak STK'ların çoğunluğunun toplumun tüm kesimlerine ulaşma amacı kesinlikle vardır. Bu nedenle, bu hayati sorunun pek çok sivil kuruluş için çok sayıda boyutu vardır. Sivil toplum kuruluşlarının toplumla olan ilişkilerine bakmak bize diğerlerinden daha net bir tablo ortaya çıkarmamaktadır. Genel gözlemlerimizi göz önünde bulundurarak sivil kuruluşların dış ilişkilerinde çok etkili olmadıklarını ileri sürebiliriz. Aslında 90'lı yılların ikinci yarısında bir canlanma var gibi

görünse de sivil toplum ya da daha iyi sivil örgütler Türkiye'nin temel sosyal ve politik sorunlarının tartışılması için ciddi bir odak veya zemin olmayı başaramamıştır. Bu bağlamda, STK'lar eğitim kampanyaları, kurtarma faaliyetleri, sağlık taramaları, çocuk bakımı veya nüfus planlaması çalışmaları, çevrenin korunmasıyla ilgili projeler gibi kimi yardım işlevlerini yerine getirirken resmi makamlar, medya ve halk tarafından kabul görmekte ve desteklenmektedir. “*Baba beni okula gönder!*” ve “*Kardelen*” kampanyaları bunun iyi bilinen örnekleridir. Ancak resmi makamların toleransı sadece sistemin sınırlarına kadar ilerleyebilmektedir.

Katılımcılara göre hedef gruplarla ve toplumla iyi organize edilmiş bir ilişki kurmanın önündeki engellere yol açan temel sorunlar aşağıda sıralanmıştır;

- **Tanıtım faaliyetlerinin yetersizliği**
- **İletişim kanallarının ve mekanizmalarının olmaması**
- **STK'ların hiyerarşik örgütsel yapısı**
- **Hedef grupların ilgisizliği ve önyargıları**
- **İletişim araçları geliştirememesi**
- **Uzun vadeli amaç ve sonuç yönelimli stratejik planlama yerine gündelik, dar ve kısa vadeli politikalara öncelik verme**
- **Yerel ve ulusal medya gibi araçları kullanma yeteneğinde eksiklik**
- **Hedef grupların ve genel olarak toplumun STK'ların ana stratejilerinin ve kararlarının desteklenip desteklenmediğine dair bilgi edinme ve etkileşim kurma mekanizmalarının eksikliği**

Tanıtım ve katılım sorunu çok sayıda insana ulaşmanın önündeki en önemli sorun olarak görünmektedir. Görüşme yaptığımız pek çok katılımcı sivil kuruluşların kendilerini, amaçlarını ve faaliyetlerini sunma konusunda iyi olmadıklarını ileri sürmüştür. Aslında bazıları daha da ileri giderek sivil kuruluşların hakla ilişkiler, iletişim ve tanıtım faaliyetleri konusunda çalışmalar yürütmenin gerekliliğini bile anlamadığını iddia etmiştir. Bu nedenle de STK'ların harekete geçirebilecekleri potansiyel gönüllüleri kullanamadıklarını savunmuşlardır.

İkinci ve üçüncü önemli hususlar birbiriyle yakından ilişkilidir: Hiyerarşik örgütsel yapı ve iletişim kanallarının ve mekanizmalarının olmaması. İktidar ilişkilerinin STK'lar içinde hala öne çıkan bir yaklaşım olduğu ve kuruluşların yukarıdan aşağıya komuta sistemiyle yönetildiği ileri sürülmüştür. Bu yönetim zihniyetinin doğal sonucu ise üyeler, gönüllüler ve hedef gruplar ile

STK'lar arasında bir mesafenin ortaya çıkmasıdır. Toplumun, üyelerin, gönüllülerin ve hedef grupların talepleri ve önerileri bu yaklaşımda göz önünde tutulmamaktadır. Dolayısıyla, insanlar kendilerini bir parçası olarak görmedikleri (hiçbir aidiyet duygusu taşımadıkları) bu tür kuruluşlara katılmamaktadır.

Dördüncü sorun, hedef grupların STK'ların faaliyetlerine katılma konusundaki ilgisizliğinin ve önyargılarının da önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. STK yönetici ve temsilcilerine göre STK'larla ilgili toplumdaki hakim duygu hala “**şüphencilik**”tir. Araştırmamıza katılan pek çok kişi insanları kendi STK'larının toplumsal fayda için var olduğuna ikna etme konusunda çok fazla enerji harcamak zorunda kaldıklarını vurgulamıştır. Çok politize olanlar dışındaki STK'ların hedef grupları, STK'ların devletten bağımsız olan ve kendi haklarının savunuculuğunu yapmak, bu hakları geliştirmek için var olan kuruluşlar olduğu konusunda ikna olmuş değildir.

Araştırmamızın sonuçlarını göz önünde bulundurduğumuzda, beşinci sorun, pek çok sivil kuruluşun hedef gruplarıyla arzu edilen iletişimi sağlamak için gerekli araçları geliştirmemiştir. Pek çok kuruluş bilgisayar sistemleri, faks, internet, web sitesi gibi iletişimi sağlayacak altyapı unsurlarından yoksundur. Bunun yanında, faaliyet raporları, bültenler, gazeteler, kitaplar gibi hedef gruplarla ve genel olarak toplumla iletişim kurulması için bir ortam/zemin oluşturacak yazılı materyallerden ve yayınlardan da yoksun oldukları görülmektedir. En yaygın olarak kullanılan araçlar telefon ve ilan panoları olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, bir etkinlik olduğu zaman kuruluşun binasının duvarlarına duyurular astıklarını ve üyelerini çağırdıklarını ifade etmiştir. Ancak üyelerin mevcut ilgisizliği bu yöntemin etkisizliğini kanıtlamaktadır. Bunun zıttı olarak STK'ların sadece küçük bir bölümü kamuya ulaşmada başarılı görünmektedir. Bunlar, üyeleri iyi eğitilmiş olan ve başta internet olmak üzere teknolojik imkanları yoğun bir şekilde kullanan yarı profesyonel gönüllü örgütlerdir.

Altıncı sorunu, katılımcılar tarafından da ifade edildiği üzere çok kritik olan stratejik planlamanın olmaması biçiminde tanımlayabiliriz. Katılımcılar sivil kuruluşların gündelik, dar kapsamlı ve kısa vadeli politikalarla ve kararlarla yönetildiğini ileri sürmüştür. Bunun yanında bazı üyeler sivil kuruluşların çoğu zaman çalışma sistemlerinin ve başarılarının kanıtlanmasını sağlayacak tanımlı ve somut hedeflere sahip olmadığını iddia etmiştir. Katılımcılar insanların somut sonuçlar ya da en azından hedef veya sonuç odaklı bir perspektif görmedikleri zaman her türlü kuruluştan uzaklaştığını dile getirmiştir. Pek çok sivil kuruluş zorlukları göz önüne almadan çalışmaya başlamaktadır. Bu nedenle de insanlar sonu tahmin edilemeyen bir yola gitmek istememektedir. Bu sorunu başka bir biçimde, şeffaflık kavramı ile de dile getirebiliriz. Sık sık altı çizilen bir nokta olarak, katılımcılar yönetimin niyetlerinin kimi zaman kuruluşun gözle görülür vizyonlarıyla ve amaçlarıyla çelişki halinde olabildiğini belirtmiştir. Bu durum üyeler tarafından fark edildiği zaman, üyeler kendilerini kandırılmış hissetmektedir. Bu durum bir güven ve temsil

krizine neden olmakta ve örgütsel yapı oldukça büyük zararlar görmektedir. Bu durumun doğrudan bir sonucu olarak da güven krizi, kuruluşun muhtemel katılımcılarının gözündeki geleceğini gölgelemektedir.

Son olarak, başka bir boyut sivil kuruluşların toplumla olan dış ilişkileridir. Bu, kuruluşların hedef gruplarıyla, diğer STK'larla, toplumun geri kalan kesimiyle ve medyayla olan ilişkilerini içine almaktadır. Katılımcılar hedef grupların ve kamuoyunun ihtiyaçlarını ve beklentilerini öğrenmek ve test etmek için yapılan hiçbir somut araştırmadan, yöntemden veya ölçümden söz etmemektedirler. Bilgi almanın tek yolu, daha önceden de ifade edildiği gibi, yasal olarak yapılması zorunlu olan genel kurullardır. Bu nedenle de kuruluşların politikalarını hazırlarken ve karar alırken üyelerinin ve hedef gruplarının görüşlerinden, katkılarından ve katılımlarından yararlandığı ileri sürülemez.

Özetle belirtmek gerekirse, araştırma bu bölüm çerçevesinde sivil kuruluşların hedef gruplara ve toplumun geri kalan kesimine ulaşmada başarısız olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu durum sadece teknik bir sorun olmakla kalmamakta, bunun ötesine geçmektedir. Çünkü hedef gruplarına ulaşmayı başaran kuruluşlar için başka hususlar söz konusudur. Söz gelimi STK'lar üyelerine ve gönüllülerine ulaşsalar bile çoğu zaman hedef gruplarını istedikleri biçimde dönüştürememiş ve yönlendirememiştir. Bu durumlarda, kuruluşun mesajları üyeler ve hedef grup tarafından anlaşılmakta ancak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla kuruluş içinde üyeler ve taraftarlar arasında sessiz bir muhalefet yaşanmaktadır. Türkiye'deki sivil kuruluşlar arasında, istisnai bir durum olarak hak savunuculuğu yönelimli kuruluşlar ancak üyelerinin ve hedef kitlelerinin hayatlarında kayda değer bir değişiklik ya da daha iyisi bir ilerleme yaratıyor gibi görünmektedir.

G. MEDYAYLA OLAN İLİŞKİLER

Pek çok olumsuz etkisine rağmen medyanın kitlelerin desteğine dayanan kuruluşlar için en önemli aygıt olduğu evrensel olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle STK'ların medyayla olan ilişkileri araştırmamızın önemli unsurlarından biriydi. STK'ların da medyayı etkin biçimde kullanmanın hayati derecede önemli olduğu konusunda ikna olmuş oldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte önceki örneklerde ve önceki başlıklarda sözü edilen nedenlerle ilgili olarak bu alan da sorunlu bir alandır. Bu yüzden de medyayla etkin ilişkiler geliştirmenin önündeki temel nedenleri ve engelleri ortaya koymaya çalıştık. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

- **Medyanın bağımlı yapısı**

- **Olayların medya tarafından popüler kılınarak, şaşırtıcı ve eğlendirici hale getirilip vurgulanması ve böylelikle hafifsenmesi**
- **STK'ların, temsil ettikleri sorunlar yerine kendi kuruluşlarının medyada yer almasından memnun olması**

Katılımcılar ilk olarak medyadaki mülkiyet yapısından şikayet etmiştir. Onlara göre genel olarak medya – televizyonlar, radyolar, gazeteler – sahiplerinin politik görüşlerini yansıtmakta ve sahiplerinin hükümetle olan ilişkilerine göre hareket etmektedir. Ulusal basın bu gruplar tarafından yönetilmekte, manipüle edilmekte ve yönlendirilmektedir. Bu nedenle de olayların medyada yer alabilmek için ilgi çekici, şaşırtıcı, sürpriz yaratıcı ve eğlendirici olması gerekmektedir. Dolayısıyla medyanın bu mantığı sivil toplum kuruluşlarının ve onların faaliyetlerinin dejenere olmasına ve popülerleştirilmesine neden olmaktadır. Görme engelli bir katılımcı bu durumu aşağıdaki ifadelerle, çok çarpıcı bir biçimde örneklendirdi: *“Normalde, günlük hayatta hiç kimse görme özürlü bir insanla veya onun sorunlarıyla ilgilenmez. Hiç kimse bizim yaşadığımız sorunları bilmez (bilmek istemez). Gazetelerde ya da televizyonda yer almak için ağızımızla kuş tutmamız gerekir. Ama bu durumda da bizim sorunlarımızı değil bir görme engelinin şovunu sunarlar. Bunu yapmak için de bir enstrüman çalmak, binlerce telefon numarasını hatırlamak, baston kullanmadan şehirde yürümek, doktora yapmak gibi arzu edilen, ekstra bir yeteneğe sahip olmanız gerekir. Yani görme engelli olmayanların maskarası olmanız gerekir.”*

İkinci olarak, gerçekleştirdiğimiz derinlemesine görüşmeler ve odak grup toplantıları başka bir önemli sonuca işaret etmiştir; STK'lar ve medya arasındaki ilişki sorulduğu zaman pek çok STK'nın medyada yer alma deneyimlerini anlatma eğiliminde oldukları gözden kaçmamaktadır. Medyanın temsil ettikleri sosyal sorunları vurgulamasını sağlamaya yönelik olarak yaptıkları girişimler yerine bir televizyon ya da radyo kanalının yayınına nasıl katıldıklarını anlatmaktadır.

Son olarak, medyayla ilişkilerle ilgili olan başka önemli bir boyut da yerel medyayla olan ilişkilerdir. Türkiye'nin pek çok bölümünde yerel bir televizyon kanalı vardır ve hemen hemen tüm şehirlerde en az bir tane yerel gazete basılmaktadır. Yerel televizyonların çoğunun kendi bölgelerindeki STK'ların faaliyetlerine karşı kayıtsız olduğu açıkça görülmekteyken demokratik ve katılımcı bir yaklaşıma sahip olan gazeteler ve radyolar sayfalarını ve kanallarını STK'lara açmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta STK'ların bu fırsatı yeterli ölçüde kullanıp kullanmadığıdır. Gözlemlerimize göre ulusal ve yerel medya STK'lar tarafından da etkin biçimde kullanılamamaktadır. Bu da yine örgüt kültürünün ve yetkin yönetim kurullarının eksikliğiyle çok yakından alakalı bir sorundur.

H. STK'LARIN "SİVİL" TOPLUM VE "LOBİ" FAALİYETİ KAVRAMSALLAŞTIRMALARI

Bu kavramların her ikisi için de STK'lar tarafından geliştirilmiş ortak ve tamamen kabul gören bir tanım yoktur. Bununla birlikte, bu oldukça dikkat çekici bir sonuçtur, zira STK'ların kendi görev alanlarına ve temel işlevlerine yönelik analiz ve kavramsallaştırma isteklerinin henüz ortaya çıkmadığını göstermektedir. Bu konunun temel boyutları şunlardır:

- **Sivil toplumun, sivil toplum kuruluşları ile özdeşleştirilmesi**
- **Kuruluşun kendisinin ve kendi sorunlarının ve çıkarlarının, sivil toplumun sorunlarının ve çıkarlarının önüne geçmesi**
- **Lobi faaliyetlerine yönelik olumsuz bakış, lobi faaliyetlerini, haksız talepleri haklı çıkarma girişimi olarak algılamak**

İlk olarak hak savunuculuğu yönelimli bazı insan hakları, kadın ve çevre örgütleri dışında kalan hemen hemen tüm STK'ların sivil toplumu sivil toplum kuruluşlarıyla özdeşleştirdiği görülmektedir. Onlara göre sivil toplum doğrudan '*kuruluşlar*' anlamına gelmekte ve bunları tarif etmektedir. Öte yandan savunuculuk eksenli örgütler çoğu zaman sivil toplumu devletin alanının dışında kalan alan, STK'ları sivil toplumun üyeleri tarafından ilgili alanlardaki hakları korumak ve geliştirmek için bağımsız ve özerk bir kuruluş olarak kurulmuş olan yapılar olarak tanımlamaktadır. Yaygın algılamadan kaynaklanan "*kuruluş*", "*sivil toplum*"un önüne geçmektedir. Bu sorunlu yaklaşımın bir sonucu olarak kuruluşun kendisi hedef grupların çıkarlarının temsil edilmesinden çok daha önemlidir, bunun sonucunda da kuruluşun çıkarları hedef grupların çıkarlarının önüne geçmektedir. Sivil toplumun tanımıyla ilgili olarak da "Sivil toplumun en temel sorunları nelerdir?" sorusu hemen STK'lar tarafından kendi kuruluşlarının temel sorunları olarak algılanmaktadır.

Lobi faaliyetlerinin algılanması da benzer bir sonuç doğurmuştur, kavrama genellikle olumsuz bir değer atfedilmektedir. Bu kavramla ilgili olarak sorulan ilk soru "Lobi terimini duyduğunuz zaman aklınıza gelen ilk şey nedir?"di.. Katılımcılardan çoğu buna "Ermeni Lobisi" şeklinde cevap vermiştir. Pek çok STK'ya göre lobi faaliyeti *haklı olmayan talepleri haklı çıkarma girişimini* ifade etmektedir. Bununla birlikte, sivil toplumu STK'lardan bağımsız bir alan olarak tanımlayan hak savunuculuğu yönelimli kadın - ve bazı durumlarda da çevre - örgütlerinin lobi faaliyetini örgütlü bir grubun politika yapanları, parlamentoyu ve genel olarak devleti etkileme girişimleri olarak tanımladıklarının altını çizmek gerekir. Bu kuruluşlara göre lobi faaliyetleri STK'ların en önemli görevlerinden ve faaliyet alanlarından biri olmalıdır.

BÖLÜM III.

STK'LARIN İHTİYAÇLARI VE BEKLENTİLERİ

a. STK'ların ihtiyaçları

Yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere ve ziyaret edilen STK'larda yapılan gözlemlere dayanarak her kuruluştaki görülebilen ortak ihtiyaçlardan başka STK'ların türüne, büyüklüğüne ve faaliyetlerine göre değişen pek çok farklı ihtiyacı olduğunu ileri sürmemiz mümkündür. Söz gelimi bazı kuruluşlar profesyonel personel eksikliğinden yakınırken diğer bazı örgütler cem evleri talebinde bulunmakta, örneğin görme engelli dernekler gibi bazı kuruluşlar ise özel eğitimcilerle ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Bu nedenle bu bölümde STK'ların ihtiyaçlarının genel özelliklerine değineceğiz. STK'ların bazı özgül veya tüm ihtiyaçlarını temsiledecek bir analiz yapmak bu araştırmanın sınırlarını aşmaktadır.

STK'ların en yaygın ve hayati ihtiyaçlarını aşağıdaki şekilde belirlemek mümkün görünmektedir:

- **Ekonomik destek**
- **Kalifiye insan kaynağı; eğitim ve katılım**
- **Demokrasi kültürü ve örgütsel kültür**
- **İletişim, halkla ilişkiler ve yönetim**
- **Kurumsallaşma düzeyinde ilerleme; arşivleme, dokümantasyon ve raporlama**
- **Teknolojik ilerleme; bilgisayar, internet erişimi ve yabancı dil**
- **Türkiye'nin sivil toplum alanını destekleyecek dolaylı mekanizmalar; STK'ların gelişmelerine destek sağlayacak kurumlar**

Gözlemlerimize göre STK'ların birinci ve en öncelikli ihtiyacı ekonomik destek olarak ortaya çıkmaktadır. Önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi, pek çok STK ofisinin kirasını ödemekte zorluk yaşamakta ve bunun yanında şehrin uygun bir yerinde, düzgün bir ofis bulmakta zorlanmaktadır. Derneklerin tarihsel olarak olumsuz imajından dolayı, sivil kuruluşlar kirasını ödeme gücüne sahip oldukları makul bir mekan-yer bulmakta ciddi sıkıntı çekmektedir. Bu beraberindeki bir dizi ihtiyacı da (söz gelimi toplantı odası, bilgisayar ve internet ağı, ofis ekipmanı vb.) kapsamaktadır.

İkinci ve ekonomik yetersizlikten daha önemli bir sorun olarak kuruluşlar kalifiye insanlara ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedirler. Bu insanlar daimi personel, gönüllüler veya profesyoneller olabilir. Ancak kuruluşun işlerini yürütmek için, kuruluşa bazı yetenekli insanların çekilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kuruluşların ihtiyaçları pratik ihtiyaçların ötesine geçmektedir. Çünkü kalifiye insanların sivil kuruluşa katılmaları bir ülkedeki sivil toplum algılaması, yasal hükümler ve düzenlemeler, demokrasi kültürü, sivil perspektif ve devlet-toplum ilişkileri gibi pek çok faktörle ilgilidir. Bu nedenle, sivil kuruluşların yukarıda özetlediğimiz fiziksel koşullardan çok daha fazla şeye ihtiyaç duydukları söylenmelidir.

Üçüncü hayati ihtiyacın örgütsel kültüre yönelik olduğu vurgulanmalıdır. Bu, iç demokrasi ve kurumsallaşma düzeyiyle; yönetim zihniyeti, mümkün olduğunca yatay ilişkiler, işlerin yönetimi, iş tanımları, halkla ilişkilerin yönetimi ve yönü ve STK'lar içindeki kişiler arası ilişkilerle çok yakından ilişkilidir. Araştırmamızın net sonuçlarından birisi ilgili alanlarda yapılan eğitimlerin ve mesleki kursların sivil kuruluşlar için çok hayati ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Söz gelimi sivil kuruluşların ihtiyaç duyduğu önemli bir husus *kamu hukuku ve dernekler yasası* konusunda mevzuat bilgisi ve operasyonel bilgidir. Çünkü STK'ların çoğunda kuruluşlarının tabi olduğu yasaların ve tüzüklerin hükümlerini içeren belgelere bile sahip olmadıkları görülmüştür. Bunun yanında, bu kuruluşlar haklarından ve bu hakları kullanmak için izlenecek resmi yollardan ve prosedürlerden (söz gelimi ilgili hükümet kuruluşlarına/organlarına yasal itirazda bulunmak için dilekçe yazma) habersizdir. Dolayısıyla, sivil kuruluşların hukukun temel kavramları konusunda ve özellikle de dernekler yasası konusunda eğitilmesi gerektiği görülmektedir.

STK'ların dördüncü önemli ihtiyacı iletişim, halka ilişkiler ve yönetim konularıyla çok yakından ilgili olan örgütsel kültürün geliştirilmesidir. STK'lara hakim olan yetki ilişkilerine dayalı olarak düzenlenen hiyerarşik yönetim paradigmasından; sorumlulukların paylaşımına dayanan ve yatay ilişkiler üzerinde temellenen kurumsallaşmış demokratik mekanizmalara yönelik bir değişimin gerekliliğinden söz etmek gereklidir. Bu nedenle de yeni ve çağdaş yaklaşımlar konusundaki farkındalığı artırmak, STK'ların yönetim alanındaki kritik ihtiyaçlarının karşılanmasına yarayacaktır. Yine aynı şekilde, iletişim ve halka ilişkiler konusunda stratejik bir yaklaşımın verilecek eğitim sürecinin vazgeçilmez bir parçası olması gerekmektedir.

STK'ların beşinci önemli ihtiyacı kurumsallaşmış arşivleme, dokümantasyon ve raporlama ihtiyacıdır. Bir yandan iletişim araçlarının çoğalması öte yandan da geleneksel iletişim yöntemleri STK'ların toplantıları, faaliyetleri, projeleri ve diğer kurumsal yapılarla olan ilişkilerinin belgelendirmesini, arşivlemesini ve raporlamasını zorlaştırmaktadır. Bu kuruluşlarda sözlü kültür hakimiyeti son derece güçlü görünmektedir. Bu da örgütsel/kurumsal kültürün eksikliğiyle çok yakından ilişkilidir. E-posta hesapları konusu ele alındığında STK'ların kendisinin, yöneticilerinin ya da yönetim kurulu üyesi başka kişilerin çoğunun resmi iletişim adresi olarak

kullanılabilecek bir e-posta hesabı bile olmadığı görülebilmektedir. Bu göstergelerin de ötesinde “raporlama” STK’lar tarafından asla bir örgütsel faaliyet olarak görülmemektedir. Faaliyetleri raporlamak bir örgütsel davranış olarak kullanılmamakta ya da raporlar dikkate alınmamaktadır.

Altıncı ihtiyaç, STK’ların iletişimin teknolojik boyutlardan kaynaklanan sorunlarıyla ilgilidir. Daha önce de vurguladığımız gibi pek çok sivil kuruluşta bilgisayar bulunmamaktadır., Bilgisayara sahip olan kuruluşlar ise bunu etkin bir biçimde; söz gelimi interneti veya diğer hizmetleri kullanamamaktadır. Bu nedenle de eğitimlerin içinde bilgisayar okuryazarlığı konusunda bilgilerin yer alması gerekmektedir. Diğer bir kritik husus da yabancı dil olarak görülmektedir. Aslında bugün en önde gelen/hızlı gelişen söylemlerden birisi ulus devletlerin sınırlarını aşan küresel bir sivil toplumun varlığıdır. Bu bağlamda yabancı dil, özellikle de İngilizce, bilgi kaynaklarına ulaşmada ve iletişim kanalları kurmada çok kritik bir araç haline gelmektedir. Bunun yanı sıra, sivil kuruluşların en acil ihtiyaçlarından birisi, yabancı dil(ler) bilen insanların varlığı ve bunun işlevsel kılınabilmesi olarak belirmektedir. .

Toplantılarda sık sık altı çizildiği üzere sürdürülebilirlik kavramı günümüzde sivil kuruluşların en stratejik ihtiyaçlarından biri haline gelmiştir. Bilim adamları, sivil kuruluşların aktivistleri ve üyeleri sürdürülebilirlik kavramıyla kuruluşların iç dinamiklerini harekete geçiren ve STK’ların süregelen faaliyetlerinin yeniden üretilmesini sağlayacak kaynaklar yaratacak eylem modellerini kastetmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir faaliyetlerden, kuruluşlardan veya sürdürülebilir bütçe planlarından bahsetmek gereği ve gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, sivil kuruluşlarda sürdürülebilirlik bilinci geliştirilmenin en iyi yolu, gerçekleştirilebilir hedeflere sahip proje yönetimi konusundaki deneyimlerin ve bilgi birikiminin edindirilmesinden geçmektedir. Bu nedenle STK’lara yönelik Proje Yönetimi eğitimi ve uygulama pratiğinin öncelikle hayata geçirilmesi gereken bir husus olduğu çok açıktır.

STK’ların ihtiyaçları konusundaki soyut tartışmaların yanı sıra, katılımcılar aynı zamanda sivil kuruluşların ihtiyaçları konusunda bazı somut öneriler de ortaya atmıştır. Görüşmeler esnasında yukarıda tartışmış olduğumuz sorunlara kısmi bir çözüm olarak, kuruluşların üyeleri karşılaştıkları sorunlar, özellikle de finans, hukuk, yönetim teknikleri ve proje tasarımı gibi konularda kendilerine yardımcı olacak bir aktif destek merkezine veya kurumuna ihtiyaç duyduklarını sık sık beyan etmiştir. Bu tür bir merkez veya kurum aynı zamanda farklı sivil kuruluşlar arasında bir işbirliği ve ortaklık zemini oluşturması içinde talep edilmiştir. Bu nedenle bu tür bir destekleyici kurumun kurulması fikri sivil kuruluşların genel isteği ve ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra bu düşüncenin bir uzantısı olarak bazı üyeler devletin kimi STK’ları doğrudan finansal destek ya da devletin uygun gördüğü özel projelerde çalışacak olan profesyonellerin ücretlerini ödemek gibi dolaylı yardımlar sunmak suretiyle destek olabileceği şeklinde bir öneri getirmiştir. Bu kişiler şunları ifade etmiştir: “Örneğin benim bir fikrim var:

Diyelim ki ben İç Anadolu'daki sulu alanlardaki tehlikeyi tespit etmek ve bu alanları korumak istiyorum. Ama bunu yapmak için biyologlardan, mühendislerden, sosyologlardan vb. oluşan bir ekibe ihtiyacım var. Bu, toplumun tamamı için kamusal yarar sağlayacak bir projedir. Ancak benim kuruluşumun bu projeyi finanse etmek için yeterli parası yoktur. Özellikle de bu projede çalışacak uzmanların ücretlerinin ödenmesi konusunda desteğe ihtiyacımız vardır. Bu durumda devlet bize dolaylı bir destek sağlayabilir ve bu uzmanların ücretlerini ödeyebilir ya da bu uzmanlarını kendi kurumlarından bize tahsis edebilir. Bu düşünce geliştirilip detaylandırılabilir, ama zannediyorum ki söylediğim şeyin mantığını anlıyorsunuz”.

Dolayısıyla Türkiye'deki sivil çevreyi desteklemek için doğrudan destek mekanizmalarından ayrı olarak pek çok dolaylı destek mekanizması kurulabilir. Belki de kuruluşların bizzat aktif katılımlarını garanti etmesi gereken bu dolaylı mekanizmaların kurulması, suistimallere mahal verebilecek doğrudan destekleme yönteminden daha iyi sonuçlar verecektir.

b. STK'ların beklentileri

Yaptığımız görüşmeler ve gözlemler bizi tabloyu daha net olarak görmek için STK'ların ihtiyaçları ve beklentileri arasında bir ayrım yapmaya götürmüştür. STK'ların pratik ve gerçekleştirilebilir ihtiyaçları ve farklı taleplerini göz önünde bulundurmak bize Türkiye'deki sivil ortamın durumu ve ruhu konusunda daha global bir tablo sunmaktadır.

Kuruluşların talepleri, ihtiyaçları ve beklentileri farklılık göstermektedir. Söz gelimi özörgüt tipolojisine giren STK'lar ait oldukları grubun haklarına çok fazla yoğunlaşmış durumdadır ve toplumdaki çoğunlukla politik destek, kendi kitlelerinden ise grup dayanışması beklemektedir. Hayırsver kuruluşlar gönüllülerin azlığından yakınmakta ve potansiyel gönüllülerin duyarlılığını ve desteğini beklemektedir. Uzmanlık eksenli STK'lar çoğunlukla kendi mesleki alanlarındaki sorunlarla ilgilenmekte ve dolayısıyla da faaliyet gösterdikleri çalışma alanlarında mesleki bir etkiye sahip olma beklentisi içindedirler. Savunuculuk eksenli STK'lar karar süreçlerine daha fazla katılmak ve ülke meselelerinde sözlerinin dinlenmesini beklemektedirler. Sonuç olarak caretta caretta'ların sorunlarıyla ilgilenen derneklerden ideolojik gruplara kadar birbirinden farklı grupların farklı çıkarları ve beklentileri vardır. Bu nedenle de sivil kuruluşların beklentilerinde sınır yoktur. Bununla birlikte operasyonel bir mantıkla bu beklentileri de kamusal alana olan katkılarının genel hatlarını göz önünde tutarak tartışabiliriz:

- **STK'ların yasal, yapısal, örgütsel sorunlarıyla ilgilenecek olan STK'lardan oluşan bir ortak şemsiye kuruluşu kurmak**
- **Esnek işbirliği modelleri; platformlar, ağlar, ortaklıklar vb. kurmak**

- **Devletten beklentiler**
 - Mali ve teknik destek**
 - STK'lar için daha iyi ve özgür bir ortam sağlanması**
 - Tüm STK'lara eşit muamele edilmesi**
 - Müdahale edilmemesi ve kesinti yaratılmaması**
 - STK'ların özerkliğinin tanınması**
 - STK'larla iletişim halinde olunması**
- **AB'den beklentiler;**
 - Mali ve teknik destek**
 - STK'ların yetkilendirilmesi,**
 - STK'ların karar alma süreçlerine dahil edilmesi**
 - Sivil toplumun dördüncü güç haline getirilmesi**
 - Örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesi**
 - Bağımsız sivil kuruluşların kendi çalışma alanlarında güç odağı olarak yer alması**
 - Sivil kuruluşların bağımsızlığına yönelik duyarlılık**
 - STK'ların yasama ve yürütme süreçlerine dahil edilmesi**
 - Ceza kanunu ve medeni kanun gibi temel kanunlarda reformlar yapılması ve devletin sivil kuruluşlara yönelik önyargılarının yıkılması**

Sivil kuruluşların üyeleri tarafından en sık şekilde ifade edilen beklentilerden biri ise bir sivil kuruluş konfederasyonu ya da benzeri bir üst yapı ya da şemsiye kuruluşu kurulması gerekliliğidir. Bu beklentiler pek çok kişi tarafından iyimser bir beklenti olarak dile getirilmiştir. Hiç kimse farklı grupları tümüyle aynı yapı altında bir araya getirecek programdan veya ilkelerden bahsetmemiştir.

Bu düşünceye alternatif olarak bazı başka katılımcılar ise esnek işbirliği modellerinden bahsetmiştir. Bunlar sivil kuruluşların bilgi paylaşabileceğini ve kendi aralarındaki sivil diyalogun gelişmesi için verimli bir zemin oluşturabileceğini ileri sürmüştür. Bu düşünce

doğrultusunda belli bir amaca ulaşmak için geçici ya da sınırlı birimlerin kurulmasına yarayacak olan yerel ağlar olması gerekti yönünde bir öneride bulunulmuştur. Ankara'daki Benim Ankaram Platformu, Bergama köylülerinin direnişi ve Akkuyu'daki nükleer karşıtı platform bu görüşmeler sırasında verilen bazı örneklerdir. Bu bağlamda pek çok katılımcı sivil kuruluşların, üstlenecekleri işin çizgilerini ve sınırlarını iyi çizmeleri halinde etkili işler yapma potansiyeline sahip olduklarını ileri sürmüştür. Bu şekilde, kuruluşların deneyimleri diğerleri tarafından paylaşılabilir, tartışmalarda ortaya atılan farklı perspektifler, fikirler ve yaklaşımlar yazılı materyal olarak ya da elektronik ortamda yayınlanabilir, ayrıca internet imkanları da etkili bir biçimde devreye sokulabilir.

Soyut bir niyetin ötesinde STK'lar birbirleriyle, devlet organlarıyla, özel sektörle önceden belirlenmiş, sınırlı ve kamusal amaçları gerçekleştirmek amacıyla işbirliği yapma konusunda olumlu bir yaklaşım sergilemektedir. Bu anlamda, pek çok kuruluş devletten ve kurumlarından olumlu bir yaklaşım beklemektedir. Aslında kendi faaliyet alanlarında, müdahale edilmeksizin ve yaptığı işler kesintiye uğratılmaksızın çalışan meşru bir yapı olarak tanınmayı beklemektedir. Bu kritik bir noktadır, çünkü Türkiye'deki STK'lar arasında devlete yönelik güven oldukça düşüktür. Bu nedenle sivil kuruluşlar devletten kendilerine çalışmak için uygun bir atmosfer sağlamak dışında fazla bir beklentiye de sahip değildir. beklemektedir. Sivil kuruluşların aktivistleri canlı ve dinamik bir sivil toplumun sadece bu şartlar altında gelişebileceğini ileri sürmektedir.

Bu noktada başka bir önemli beklenti kaynağına geliyoruz: AB katılım süreci. Avrupa Birliği yolunda son zamanlarda yaşanan gelişmeler ve yapılan reformlar STK'lar arasında iyimserlik oluşmasına neden olmuş gibi görünmektedir. Sivil kuruluşlar arasında Türkiye'nin AB üyeliğine şüphesiz yaklaşanlar olmasına ve bazı STK'ların Türkiye'nin AB'ye girmesine politik olarak karşı çıkmasına rağmen, sivil toplum dünyasının genel görüntüsü söz konusu süreçler konusunda iyimser görünmektedir. Aslında yaptığımız görüşmelerin pek çoğunda katılımcılar AB sürecinin devleti demokrasi, sivil özgürlükler ve insan hakları yolunda ılımlı hale getireceğine yönelik beklentilerini ya açıkça ya da zımnen ortaya koymuştur. Bu çerçevede sivil toplum alanında bir dizi olumlu gelişme beklentisinden söz edilebilir. Bu beklentilerden bazıları şunlardır: STK'ların yetkilendirilmesi, STK'ların hem yerel hem de ulusal düzeydeki karar alma süreçlerine dahil edilmesi, sivil toplumun dördüncü güç haline getirilmesi, sivil çevredeki örgüt için ilişkilerin geliştirilmesi, bağımsız sivil kuruluşların kendi çalışma alanlarındaki yeni güç odağı olarak yer alması, sivil kuruluşların bağımsızlığı, STK'ların yasama ve yürütme süreçlerine dahil edilmesi, ceza kanunu ve medeni kanun gibi temel kanunlarda reformlar yapılması ve devletin sivil kuruluşlara yönelik önyargılarının ortadan kaldırılması / yıkılması.

Aslına bakılırsa bugün AB katılım süreci Türkiye'deki sivil çevrenin gelişimindeki en dinamik unsur olarak görünmektedir. Bu dinamizm yalnızca katılım sürecinin yarattığı politik

atmosferden değil aynı zamanda da AB'nin doğrudan yaptığı mali hibe yardımlarından da kaynaklanmaktadır. Bu nedenle AB katılım sürecine yönelik başka önemli bir beklenti kaynağı da STK'lara dağıtılacak olan mali desteğin artırılmasıdır. Hemen hemen tüm sivil kuruluşlar bu bilgilerin farkında gibi görünmektedir.

BÖLÜM IV. STGM KONUSUNDAKİ BİLİNÇ VE STGM'DEN BEKLENTİLER

Bu bölüme araştırmamız sırasında elde ettiğimiz ve kısa sürede bir fikir verebilecek olan bazı sayısal bilgilerle başlamak daha iyi olacaktır: 32 STK'nın 26'sı STGM'den haberdardır, ancak bu 26 STK'nın 15'i STGP'nin bazı faaliyetlerine katılmıştır. Dolayısıyla toplamın yaklaşık %81'i STGM'den haberdarken sadece %50'si faaliyetlere katılmıştır. Katılım hususuyla ilgili olarak, STK temsilcilerinin STGM faaliyetlerine atıfta bulunduğu ve STGM faaliyetlerini yeri doldurulmaz faaliyetler olarak gördüğü belirtilmelidir. Bu nedenle de STGP ile STGM arasındaki ayırım katılımcıların kafasında henüz yerleşmemiştir. Bu konudaki başka bir veri ise şudur: STGM'den haberdar olan grubun yaklaşık %70'lik bölümü doğrudan STGM tarafından bilgilendirilmiştir. Geri kalan %30'luk kısım ise STGM'nin bilgilerine ya internet aracılığıyla ya da kendi kişisel ilişkileri yoluyla ulaşmıştır. Diğer pek çok göstergenin yanı sıra elde edilen sonuçlar sivil toplum ağının güçsüzlüğünü göstermesi nedeniyle de çok önemlidir. STK'ların bilinci ve beklentileriyle ilgili önemli boyutlar aşağıdaki biçimde ifade edilebilir;

- **Yüksek haberdarlık düzeyi – düşük katılım düzeyi**
- **STGM konusundaki bilgi düzeyi ve STGM faaliyetlerine katılım düzeyi yükseldikçe, STGM'nin gelecek faaliyetlerine yönelik olumlu yaklaşım ve iyimserlik oluşmaktadır, tersi durumda ise bu yaklaşım ve iyimserlik görülmemektedir**
- **Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimleri en popüler faaliyet olarak ortaya çıkmaktadır; katılımcılar bu faaliyetten memnundur ancak bunun sonuçlarını henüz kendi kuruluşlarına aktaramamıştır. Öte yandan STGM'den daha çok sayıda Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimleri organize etmesini beklemektedir.**
- **STGM STK'lar tarafından bir okul, ağ koordinatörü ve STK'ların üyelerini ve gönüllülerini eğitmekten sorumlu bir yapı olarak algılanmaktadır; bunun sonucunda da beklentiler içerik ve bölgesel olarak yaygın eğitimlere odaklanmaktadır**

STGM'den beklentiler aşağıda sıralanmıştır:

- **Eğitim faaliyetlerinin sayısının ve çeşidinin artırılması**
- **Yerel şubeler açılması**
- **Yerel kuruluşları bilgilendirme faaliyetleri**
- **STK'lar arasında iletişim ağları kurmak ve bu ağları koordine etmek**
- **Yerel kuruluşlara başarılı STK deneyimlerinin ve faaliyetlerinin aktarımı**
- **Yayınların miktarının ve çeşidinin artırılması**
- **STK'ların teknik ve mali gelişim açısından desteklenmesi**

STK'ların STGM'ye yönelik yaklaşımları birbirinden farklıdır; Merkezin faaliyetlerine katılmış olanların olumlu bir yaklaşımı vardır ancak bilgi düzeyi düştükçe bu iyimserlik azalmaktadır. Bununla birlikte, iyimserliğin yerini kötümserlik değil şüphe almaktadır. STGM'den ve faaliyetlerinden haberdar olmayan kuruluşlar ise Merkezin işlevselliği, niyetleri ve görevleri konusunda şüphelere sahiptir. Merkezle ilgili olarak kurdukları cümleler sürekli "eğer" ile başlamaktadır. Bunların hiçbirinin Merkezin varlığından haberdar olmamaktan kendilerini sorumlu hissetmemeleri de oldukça dikkat çekici bir husustur. Ancak kendilerine beklentileri sorulduğu zaman hepsi de aşığıda ele alınacak olan çok sayıda beklentiyi de dile getirmiştir.

STK'ların STGM'den beklentilerini tartışmadan önce, STGM'den haberdar olan ve STGM'nin faaliyetlerine katılmış olan kuruluşları incelemek yararlı olacaktır. Öncelikle, Merkezden haberdar olan ancak faaliyetlere katılmayanlar ya davet edilmedikleri için ya yeterli üye sayısına sahip olmadıkları için ya da zamanlama nedeniyle katılamadıklarını belirtmiştir. Bunlar ilgi çekici sonuçlardır, zira kendilerini geliştirme fırsatına sahip oldukları halde bu fırsatı değerlendirmeyen kuruluşların edilgenliklerini ortaya koymaktadır.

STGM'nin faaliyetlerine katılmış olan STK'ların durumu da kayda değer görünmektedir. Bu STK'ların temsilcileri faaliyetlere katılmaya çok fazla ilgi duymuştur, hepsi de faaliyetlerin faydalı olduğunu, eğitimlerde çok şey öğrendiklerini tekrarlamıştır ve bu faaliyetlerin çeşitli STK'lardan farklı insanlarla tanışmak vb. anlamında çok faydalı olduğunu belirtmiştir. Düzenlenen faaliyetler arasında en popüler olanı Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimidir; pek çok katılımcı bu faaliyetten bahsetmiştir ve proje hazırlama, tasarlama ve yazma, proje formatları vb. konularda eğitim almalarının kendileri için çok iyi ve faydalı olduğunu dile getirmiştir. Ancak bu grubun sorunu bu sözlerden hemen sonra başlamaktadır. Görüştüğümüz katılımcılardan STGM faaliyetlerine katılmış olanların büyük çoğunluğu bu bilgileri kendi kuruluşlarına aktarma, yeni projeler tasarlama ya da kendi kuruluşları içinde bir proje havuzu oluşturma girişiminde bulunmamıştır. Bu ifadelerden sonra, ironik bir biçimde kurslarda öğrendikleri şeyleri

unuttuklarından yakınmış ve STGM'den bu faaliyetleri periyodik olarak tekrar etmesini istemişlerdir.

STK'ların STGM'den beklentileri STK'ların özelliklerine göre değişmektedir. Ancak bu tartışmada yine yaygın olanları göstermek / belirtmek istiyoruz. Öncelikle, en yaygın beklenti faaliyetlerin sayısının artırılması ve faaliyetlere daha geniş katılım sağlanmasıdır. Yukarıda da bahsedildiği gibi en popüler faaliyet Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimidir ve STK'lar aynı faaliyete birkaç defa katılma konusunda çok isteklidir. Bu konuyla ilgili olarak, pek çok STK, STGM'ye bölgesel şubeler açmasını ve yerel STK'ların faaliyetlere katılmanın yanı sıra STGM ile yakın ilişki halinde olma fırsatını yakalayabilmesi için faaliyetlerini bu şubeler aracılığıyla STK'lara aktarmasını teklif etmiştir. Bu bağlamda bir merkez-çevre karşılaştırması yapılması gereklidir, merkezdeki STK'lar ve bölgesel STK'lar STGM'den haberdardır ve Merkeze ulaşma fırsatına sahiptir; ancak çevredeki STK'lar STGM'nin faaliyetlerine katılamamaktan şikayet etmektedir. Bunun yanında, tüm STK'lar, STGM'den proje tasarlama, geliştirme ve uygulama konusunda teknik destek sağlamasını beklemektedir.

STK'ların STGM'ye sunduğu başka bir önemli öneri ise Merkezin STK'lar arasında genel bir ağ oluşturulması ve aynı alanda faaliyet gösteren STK'lar arasında alt-ağlar kurması ve bunları koordine etmesi yönündeki öneridir.

Çok az sayıda da olsa bazı STK'ların STGM'nin STK'lar arasında ayrımcılık yaptığını ve bazılarına yakınlık gösterdiğini, bunun da STGM'nin sahip olması gereken en temel özelliklerinden birine gölge düşürdüğünü belirttiklerini de eklemeliyiz. Burada da bu görüşün sahibinin STGM'yi STGP ile aynı şey olarak gördüğünün tekrarlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak, görüşülen STK'lar ortak olarak, STGM'yi metropolde yerleşik olan, kurslar açan, STK'ların katılımını teşvik eden ve STK'lar arasında ağlar oluşturan bir sivil toplum akademisi olarak algılamaktadır. Dolayısıyla STK'ların beklentileri STGM'ye yönelik algılamalarıyla çok yakından ilişkilidir. STK'ların STGM'yle ilişkilere yönelik algılamalarına bakıldığında bu ikisi arasında tarafların etkileşim yoluyla birbirini geliştirdikleri bir karşılıklı ilişki olmaması, bunun yerine STGM'nin "otorite" misyonuna sahip olarak STK'ları geliştirme görevine sahip olması kayda değer bir husustur.

BÖLÜM V.

SONUÇ VE TAVSİYELER

8 ildeki 32 STK'nın yöneticileri ve resmi temsilcileri ile yapılan derinlemesine görüşmeler ve üyelerle ve gönüllülerle yapılan odak grup toplantıları ile ilgili olarak, kuruluşların teknik ve insan kaynağı kapasiteleri, sorunları, ihtiyaçları, beklentileri ve STGM'nin rolü ve misyonu çeşitli perspektiflerden tanımlanabilir. En etkin ve işlevsel STK'ların perspektifinden bakarak bir sonuç yazmak mümkündür, çünkü bazı STK'lar gerçekten de çok güçlü ve çok iyi tanımlanmış söylemlere sahiptir ve Türkiye'nin genel sosyal ve politik durumunu, STK'ların konumunu ve nispeten de kendi varlıklarını, misyonlarını, sorunlarını ve beklentilerini ortaya koymanın yanı sıra STGM'ye pek çok ilgi çekici ve makul fikir sunma konusunda da çok başarılıdır. Ancak görüştüğümüz hiçbir STK'yı ihmal etmemek için sonuç olarak karşılaştırmalı bir çerçeve sunmayı tercih ettik. Bu nedenle de ikinci bölümde genel çerçevesini çizdiğimiz STK'ların baskın amaçlarına göre niteliksel ve söylemsel bir tasnif geliştirmeye çalıştık. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak bölge ve şehir bazlı karşılaştırmalarla desteklenecek olan bu tasnifi kullanarak genel bir çerçeve geliştirmeye çalışacağız. Sonuç olarak bu bölüm içinde çeşitli STK türlerinin temel göstergelerinin, zayıf yönlerinin ve ihtiyaçlarının yer aldığı STK'ların mevcut durumunun bir resmini çizmeyi amaçlamaktadır.

STK'ların sorun yaşadıkları alanlar şu biçimde ortaya çıkmaktadır:

- **Amaçları gerçekleştirmek için ekonomik yetersizlik**
- **Örgütsel kültürün ve iç demokrasinin eksikliği**
- **Yetkin kadroların eksikliği**
- **Gönüllülerin ve üyelerin düşük katılım düzeyi**
- **İdari yetersizlik**
- **Karar alma ve uygulamada yetersizlik**

Kuruluşların hemen hemen tamamına göre en önemli sorun ekonomik yetersizliktir ve bunun sonucunda da kuruluşların ilk ve hayati ihtiyacı bu sorunlarını çözmektir. Ekonomik sorunların ardından örgütsel kültür, yetkin kadroların, üyelerin ve gönüllülerin eksikliği gelmektedir. Bu sorunların yanında STK'lar hükümetle, medyayla, genel olarak toplumla olan ilişkiler, süreklilik, sürdürülebilirlik, teknik ve fiziksel kapasite vb. ile ilgili sorunları dile getirmiştir. Ancak bu

bölümde STK'ların en hayati ve yaygın sorunlarını ve bu doğrultudaki ihtiyaçlarını ortaya koymayı ve bu sorunların çözümü için bir dizi tavsiyenin yanı sıra STK'lara varlıklarını sürdürme konusunda yapılabilecek katkıların yöntemlerini sunmayı tercih ediyoruz. Bu bölümdeki temel sorunlar ve tavsiyeler aşağıdaki gibidir:

Sorunlar	Öneriler
-----------------	-----------------

<p>Yönetim“zihniyeti” sorunları;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demokratik örgüt kültürünün eksikliği • Kurumsal kapasite • Politika geliştirme ve uygulama eksikliği • Halkla ilişkilerin yetersizliği • Sürdürülebilirlik 	<p>Demokratik, açık ve şeffaf mekanizmalar geliştirmek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mevcut ve potansiyel liderler, fikir önderleri/yöneticiler için eğitimler (organizasyon, demokrasi, yatay ilişkiler, karar alma süreçleri, yönetim konularında) • STK’ların kapasitelerine ve faaliyetlerine göre kategorize edilmesi buna göre planlanabilir • Proje ve etkinlik tasarımı konusunda çalıştaylar • Proje uygulama ve yönetme konusunda destek mekanizmaları geliştirmek • Eğitim sonrası faaliyetleri; eğitimlerin sonuçlarının kuruluşlara yansımalarının sağlanması • Katılımcı çalışmaları organize etmek • STK’lar arasında etkin ağlar kurmak • Hedef gruplara ve tüm topluma ulaşmak için etkin yöntemler geliştirmek • Çatışma çözme çalışmaları • STGM içinde bir projenin yazılmasından raporlanmasına kadarki tüm aşamalar konusunda danışmanlık yapma misyonuna sahip bir ‘proje destek departmanı’ kurmak
<p>Ekonomik yetersizlik</p>	<p>Bir paradigma dönüşümü bu noktadaki en önemli ihtiyaçtır</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yeni kaynaklar yaratma konusunda eğitimler • Faaliyetler, projeler ve politika uygulama için kaynak arama eğitimleri • Bütçe hazırlama ve yönetim eğitimleri

Yetkin kadroların eksikliği	<ul style="list-style-type: none">• Yetkin insanların ilgisini faaliyetlere çekmek için yöntemler geliştirmek• Aktif üyelerin kendilerini yeni iletişim teknolojileri, bilgiye ulaşma yöntemleri ve yabancı dil konusunda geliştirmeye teşvik etmek
Gönüllülerin ve üyelerin düşük katılım düzeyi	<ul style="list-style-type: none">• Üyeler, gönüllüler, uzmanlar, profesyoneller ve hedef gruplar için demokratik katılım kanalları ve yöntemleri geliştirmek• STK'ları hedef grupların ilgisini, desteğini ve muhalefetini ölçecek çalışmalar yapma konusunda motive etmek• Uygun halkla ilişkiler mekanizmaları geliştirmek için eğitimler vermek• STK yönetimi ve üyeler arasında karşılıklı sorumluluk duygusu geliştirmek
İdari yetersizlik	<ul style="list-style-type: none">• Arşivleme ve dokümantasyon• Raporlama çalışmaları; tüm örgütsel faaliyetlerin raporlanmasını teşvik etmek

STK'ların çoğu kendi amaçlarını gerçekleştirmek için ekonomik yetersizlikler yaşadıklarından şikayet etmiştir. Bunu en önemli sorun olarak duymak çok ilginç değilse de, bu söylemin ötesine geçen bir yaklaşım geliştirilmesi gerekmektedir. Yöntem bir anket uygulaması olsaydı, katılımcıların %50'sinin ekonomik sorunları belirttiği rahatlıkla söylenebilirdi ve bu da bu araştırmanın en kayda değer sonucu olarak sunulabilir ve diğer başlıklara geçilebilirdi. Ancak bu araştırmanın yöntemi olarak odak grup toplantılarını ve derinlemesine görüşmeleri kullanma stratejimizin doğruluğu bu sonuçla ortaya çıkmaktadır. STK temsilcilerinin "ekonomik yetersizlik" söylemi temsilcilere yöneltilen diğer ilgili sorularla derinleştirilmiştir ve STK'ların

en önemli sorununun, temsilciler tarafından ifade edildiği gibi ekonomik yetersizlik değil hayatta kalma sorunu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle hayatta kalma STK'ların en önemli amacı haline gelmekte ve diğer amaçların önüne geçmekte, temel kuruluş nedenleri de ikincil derecede önemli hale gelmektedir. Ekonomik sorunlardan şikayet eden STK temsilcilerinin hemen hemen tamamının kuruluşların gelirini artırmaları durumunda yapacakları bütçe harcamasına dair sağlam stratejileri, planları ve projeleri olmaması ilginçtir. Daha fazla mali güce sahip olma motivasyonunun tek nedeni ofislerinin kirasıyla, idari maliyetlerle vb. başa çıkmaktır ve bu yaklaşım bütçe kullanımı konusundaki kültür eksikliğinin göstergesidir. STK'ların en yaygın mali kaynakları üyelere alınmış aidatlar ve gönüllülerden, taraftarlardan ve destekçilerden alınan hibelerdir. Bu iki kaynak yaygın olmanın yanı sıra yasalar ve tüzüklerle belirlenen yasal kaynaklardır. Ancak STK temsilcileri üyelere ödemeyi taahhüt ettikleri miktarları bile tahsil edememekten şikayet etmektedir. STK'lara göre, aidatlar doğru düzgün tahsil edilirse mali sıkıntılar yaşamayacak ve birincil hususlara konsantre olabilecek ve yeni projeler geliştirip uygulayabilecektir. Bu durum STK liderlerinin hayatta kalmak için yeni mali kaynaklar aramasına neden olmaktadır. Pek çok gözlem yaptıktan sonra STK'ların "faaliyetler için mali kaynak arama mı yoksa mali kaynak yaratmak için faaliyet düzenleme mi" ikilemi yaşadığını görebilmekteyiz. Bu sorunun STK'ları yaklaşımlarına göre anlamak ve birbirinden ayırmak için bir rehber olarak kullanılması muhtemeldir.

Örnek olarak özörgüt tipi kuruluşlar maliyetlerini düzenledikleri yemek, konser, kermes, kurs vb. faaliyetler yoluyla finanse etmektedir. STK'ların başarısının ölçüsü bu faaliyetlerle toplanan paranın miktarıdır. Bunun aksine pek çok savunuculuk eksenli STK bu tipolojiden ayrılır, çünkü bunlar 'proje ve faaliyet temelli ekonomi' zihniyetine sahiptir. Ayrıca bazı STK'lar da belediyelerle ve başka yerel hükümet organlarıyla işbirliği yapmakta ve bunlara ofis kirası, bazı idari giderler gibi temel maliyetlerini karşılatmakta, hatta bazı faaliyetler için yerel yönetimlerden fon almaktadır. Bu tür STK'lar proje anlayışı bakımından da farklılık göstermektedir. Onlar için proje amaçlarını gerçekleştirmenin, hedef gruplarına katkıda bulunmanın ve medyada ve kamudaki görünürlüğü artırmanın yöntemlerinden biridir. Ancak başka bazı STK'ların ise "proje" kavramını bir para kazanma yöntemi olarak algılamaktadır.

STK'ların mali sorunu metropollerde, merkezde ve çevrede yer alan tüm kuruluşlarda ortak olan tek sorundur. Bu durum, bu sorunun başlıca sorun olmasının başka bir nedenidir. Sorunun varlığı itibarıyla değil ihtiyaç duyulan miktarlar itibarıyla değişmektedir, çünkü örneğin çevre illerdeki bir ofisin kirası merkez illerdeki ofisin kirasından daha düşüktür.

Bir STK'nın motivasyonu hayatta kalmak için yeni kaynaklar bulma konusuna yoğunlaştığı zaman, bilinç oluşturmak için yeni yöntemler ve yollar bulma, gönüllülerin ve hedef grupların katılım düzeyini artırmak için mekanizmalar geliştirme, politika yapanları etkilemek için yeni

stratejiler üretme, üyeleri, gönüllüleri ve hedef grupları için yeni projeler uygulama konularındaki motivasyonunun kaybolduğu açıktır. Bu nedenle hayatta kalma sorunu çoğu durumda yalnızca belli bir sorun olarak değil aynı zamanda da STK'ların varlık nedenine uygun olarak çalışmasını engelleyici hayati bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak zihniyette bir değişiklik yapılmadan bu sorunun nihai bir çözüme kavuşturulamayacağı da kesindir. Diğer sorunlu durumlarda olduğu gibi çözüm kesinlikle “sürdürülebilirlik” kavramına yatmaktadır. STK yöneticilerinin öncelikle sorunlarına geçici çözümler bulmaya odaklanan mevcut zihniyetlerini terk etmeye ikna edilmeleri gerekmektedir çünkü bu şartlar altında çözümler geçici olmakta ancak sorunlar sürekli kalıcılışmaktadır.

STK'ların başka bir önemli sorunu “demokratik örgütsel kültürün eksikliği” olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorun temel olarak örgütsel kültürle, yani düşük süreklilik düzeyi, sözlü kültürün hakim iletişim biçimi olması, dokümantasyonun, arşivlemenin ve raporlamanın eksikliği, sorumluluk kavramını gönüllülük kavramının karşısı olarak görme anlayışı vb. ile ilgilidir. Ekonomik meselelerde olduğu gibi burada da zihniyet sorununu ortaya koymaya çalışacağız.

Örgütsel kültür konusundaki genel görüşü tartışmadan önce bazı karşılaştırmalar ortaya konabilir. Yukarıda da bahsedildiği gibi kurumsallaşma metropollerde ve merkezlerde daha fazla görülmektedir. Buna göre merkezlere yaklaştıkça bir kuruluşun kurumsallaşma düzeyinin yükseldiğini söyleyebiliriz. Çevre illerde en yüksek kurumsallaşma düzeyi İnsan Hakları Derneği gibi merkezi kuruluşların şubelerinde gözlemlenmektedir. Bununla birlikte bu noktada bunların kasten ya da stratejik olarak değil genel merkezlerinin zoruyla kurumsallaştıklarını belirtmek gerekir. Genel merkezler yazılı materyallerin, dosyalama sistemlerinin, dokümantasyonun, arşivlemenin vb. biçimlerini, eğitimleri ve şube yönetimini belirlemekte, bunun sonucunda da tüm şubeler için ortak standartlar getirmektedir. Aynı zamanda paradoksal bir durum olarak özellikle de hiyerarşinin daha katı olduğu birinci grup kuruluşlar düşünüldüğünde kurumsallaşma düzeyinin arttığı, çünkü bir yetkilinin - bu kişi genellikle kuruluşun başkanıdır - kurul üyelerini ve personeli düzenli bir dosyalama sistemi, dokümantasyon ve arşivleme yapma konusunda zorlayabilmekte olduğunu belirtmek gerekir. Bu nedenle genel bir gözlem olarak şunu söyleyebiliriz ki merkezlere yakın STK'lar, otorite temelli hiyerarşik kuruluşlar ve merkezi kuruluşların yerel şubeleri dokümantasyon, arşivleme, dosyalama sistemi, raporlama gibi kurumsallaşma gerekliliklerini karşılama konusunda nispeten daha iyi durumdadır.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı kurumsallaşma düzeyini yükseltmek için merkezi veya kişisel bir otorite gerektiğini savunabiliriz. Bu çok paradoksal bir durumdur, çünkü otoriterlik ve kurumsallaşma düzeyleri arasında paralel bir ilişki vardır. Ancak demokrasi ve örgütsel kültür arasında da paralel bir ilişki olması beklenmektedir. Bu sebepten dolayı da bu durumun dikkatli bir biçimde incelenmesi ve bu konuda bir zihniyet değişikliği yapılması gerekmektedir.

Başka sorunlu bir ilişki de sorumluluk ve gönüllülük arasındaki ilişkidir. STK'ların kurucuları, üyeleri, gönüllüleri ve hedef grupları sorumluluk duygusu hissetmemektedir, çünkü gönüllülük onlar tarafından kuruluşa karşı olan sorumluluklardan muaf olmak şeklinde algılanmaktadır.

Örgütsel kültürle ilgili olarak kuruluşlar içinde yaşanan önemli sorunlardan biri iç demokrasi sorunudur. Tüm sivil toplum kuruluşlarının demokrasinin gerekliliğini savundukları ve kendi demokratik işleyişlerini buna örnek olarak gösterdikleri açıktır. Bununla birlikte pek çok durumda STK'ların üyelerini, gönüllülerini ve genel olarak hedef gruplarını yönetim ve karar alma süreçlerine katılmaya teşvik edecek ve bunu sağlayacak demokratik mekanizmalara ve kanallara sahip olmadığı da açıktır. Çeşitli grupların bu süreçlerde yer alma girişimleri yönetimlerin ya katı bürokratik yöntemleriyle ya da politik yöntemleriyle engellenmektedir. Ters durumda da STK'nın mevcut idari yapısına bir alternatif çıkarılabiliyorsa eski yöneticiler genellikle geri çekilmeyi ve yeni yönetimin faaliyetlerine katılmamayı tercih etmektedir. Bu nedenle bir STK'nın faaliyetleriyle ilgili genel algılama mevcut yönetim kurulunun faaliyetlerine yönelik algılama şeklindedir. Buradaki sorun yalnızca yöneticilerin değişmesinde değil aynı zamanda da üyelerin ve hedef grupların faaliyetlere katılma düzeyindeki artıştır. Bu konu üçüncü ana başlık altında incelenecektir.

Yukarıdaki gözlemlere ve saptamalara göre örgütsel kültür, kurumsallaşma ve sorumluluk, kısaca söylemek gerekirse kuruluş olma ve kuruluş üyesi olma bilinci (farkındalığı) yaratmak için bir çalışma ve uygulama yapılması gerekmektedir. Aksi halde sadece profesyonelleşmiş kuruluşlar hayatta kalma şansına sahip olacak ve STK'ların amatör ruhu zarar görecektir. (Önceki cümledeki profesyonelleşme ifadesi gerektiğinde profesyonel desteği alma anlamında değil kuruluşların temel ruhunun profesyonelleşmesi anlamında kullanılmıştır.)

STK'ların üçüncü ve son büyük sorunu yetkin kadroların eksikliği, gönüllülerin ve üyelerin düşük katılım düzeyi ve bu idari yetersizlikle ilgili olarak da politika üretme ve uygulamadaki yetersizliktir.

Bu sorunda da kuruluşların tipolojilerine dayanarak bir ayırım yapılabilir. Kuruluşların tiplerine baktığımızda, hak savunuculuğu yönelimli insan hakları, çevre ve kadın kuruluşlarının ve eğitim konusunda çalışan bazı yardım kuruluşlarının üyelerinin ve hedef gruplarının kapasitelerini artırma ve dışarıdan profesyonel / uzman desteği alma konusunda diğer kuruluşlara göre daha esnek olduklarını söyleyebiliriz. Ayrıca metropollerde ve merkezlerde faaliyet gösteren STK'lar bu anlamda çok daha avantajlıdır. Öte yandan çevre ilerdeki örgütler bunu kendi illerine göç eden ve kendi çalışma alanlarına ilgi gösteren kalifiye insanlarla telafi etmeye çalışmaktadır.

Bu konuyla ilgili olan en önemli sorun STK'ların genel olarak toplumun ve devletin gözündeki imajıdır. Bu konu önceki bölümlerde yeterli derecede tartışılmıştır, dolayısıyla burada sadece STK'ların olumsuz imajını hatırlatmakla yetineceğiz. Bu durum git gide değişse de, pek çok anlamda devlet ve organları geleneksel olarak STK'ları devlete karşı faaliyet gösteren potansiyel kuruluşlar olarak algılayabilmektedir ve bu algılama geçmişte de toplumun genel görüşü olmuştur. Hem devlet hem de toplum bu algılamayı değiştirme yolundadır.

Yukarıda sözü edilen dış faktörlerin yanı sıra, pek çok STK'nın gelişmiş kanallar ve mekanizmalar yoluyla kendilerini hedef gruplarına sunma ve onların katılımlarını isteme girişiminde bulunmadığı belirtilmelidir. STK'ların çoğunun kuruluşu ve hedef gruplar için gerçekleştirilen faaliyetleri tanıtan bir katalogu, broşürü, periyodik yayını, web sitesi veya benzer araçları yoktur. Çoğu durumda bunun nedeni STK'ların bu materyalleri, araçları ve dağıtım kanallarını hazırlayacak insan kaynağına sahip olmamasıdır.

Bu tür kalifiye kadroların STK'lara katılmasını engelleyen iki önemli nedenden bahsetmemiz gerekmektedir. Bunlardan birincisi ve en önemlisi yukarıda da bahsedildiği gibi demokratik mekanizmalarının ve katılım kanallarının geliştirilememesi sorunudur. Özellikle de nispeten otoriter yapıların hakim konumda olduğu kuruluşlarda bu tür kadrolar mevcut yönetim kurulu için bir tehlike olarak algılanmaktadır. Bu paradoksal bir durumdur, çünkü bu zihniyet devam ettikçe katılımın imkansızlığı da devam edecektir. İkinci sorun da yine örgütsel kültürle, ama özellikle de mevcut katılım yöntemleriyle ilgilidir. Yeterli katılım kanalları olmamasına rağmen yine de mevcut katılımcıların kullandığı bir yol vardır. Bu yol yönetime ya da faaliyetlere tam zamanlı olarak katılmaktır. Ancak bu yol yarı zamanlı katılım olasılığını göz önünde bulundurmamaktadır. Dolayısıyla tam zamanlı katılım bir yandan STK' "elitlerini" yaratmakta bir yandan da STK'ların düşüncelerini ve faaliyetlerini destekleyen ancak tam zamanlı katılım imkanı olmayan nitelikli kadroların katılımını engellemektedir.

Gözlemlerimizin bir sonucu olarak, STK'ların karşılıklı sorumlulukla tanımlanan bir örgütsel kültür temelinde üyeler, gönüllüler, uzmanlar, profesyoneller ve hedef gruplar için demokratik, açık ve şeffaf katılım mekanizmaları, kanalları ve yöntemleri geliştirmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

Bu bölümü kapatmadan önce eğitim faaliyetleriyle ilgili olarak bazı noktalardan bahsedilmesi ve bazı öneriler geliştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle en önemli eğitim faaliyetlerinden / imkanlarından biri kapasite 'oluşturmak' için yürütülmektedir. Bu tür faaliyetler için en azından bir ölçüde kapasite gerekmektedir, ancak pek çok durumda STK'ların bu sınırlı kapasiteden bile yoksun olduklarını gözlemlemiş bulunuyoruz. Örneğin pek çok STK henüz bilgisayarla tanışmamış olmasına rağmen internet erişimi konusunda kurs verilmesini istemektedir. Bu

nedenle de eğitim faaliyetleriyle desteklenecek olan STK'ların öncelikle kategorize edilmesi ve eğitim düzeyinin buna göre planlanması gerekmektedir. Bunun yanında katılımcı durum çalışmaları da organize edilebilir, yeni bir proje geliştirmek isteyen kuruluşlar bir araya gelebilir veya halihazırda proje uygulamakta olan kuruluşlara katılabilir. STK'ların çoğunun AB projelerine ulaşma konusunda istekli olduğu ancak kalifiye ekiplerden yoksun oldukları ve proje başvurusu yapma yollarını bilmedikleri açıktır. Bu tür STK'lar için STGM bünyesinde bir "proje destek merkezi" kurulabilir ve bu konuda çalışacak ekip STK'lara proje geliştirme, yazma, proje başvurusu yapma ve proje uygulama konularında destek verme misyonunu üstlenebilir.

STK'ların yukarıda bahsettiğimiz sorunlarına bakıldığında, en önemli kavram "sürdürülebilirlik" olarak ortaya çıkmaktadır. STK'ların sürdürülebilirliğin sadece bir kuruluşun ekonomik olarak hayatta kalmasıyla değil aynı zamanda kuruluşun sürekli bir yapı olarak kendisini, eylemlerini, faaliyetlerini ve politikalarını geliştirmesi için yöntemler, yollar, mekanizmalar, araçlar ve kaynaklar bulması ile ilgili olduğunun fark edilmesi konusunda desteklenmesi gerekmektedir. Bir politika, proje, faaliyet vb. tasarlanırken ilk iş bunun sürdürülebilirliğini garanti etmek olmalıdır. Yukarıda bahsedilen tüm hususlar bu kavramla sıkı sıkıya ilişkilidir.