

STK'LARDA KAPASİTE GELİŞTİRME ÇALIŞTAYI 2

STK'LARDA STRATEJİ GELİŞTİRME: İMKÂN VE KABİLİYETLER

Editor

Prof.Dr. Nihat Erdoğan



KURUMSAL YÖNETİM AKADEMİSİ
STK'LARDA KAPASİTE GELİŞTİRME ÇALIŞTAYI 2

STK'LARDA STRATEJİ GELİŞTİRME: İMKÂN VE KABİLİYETLER

Editör
Prof.Dr. Nihat Erdoğan

STK'larda Strateji Geliştirme: İmkân ve Kabiliyetler

Editör: **Prof.Dr. Nihat Erdoğan**

Yayına hazırlayan : Ömer Faruk Aydemir

Tashih : Fatih Güvendi

Tasarım : Seyfullah Bayram

E-ISBN : 978-605-80460-8-5



Kurumsal Yönetim Akademisi (KYA), sivil toplum alanında kâr amacı gütmeyen faaliyet gösteren kuruluşların "kurumsal kapasitelerini" ve bu kuruluşlarda "gönüllü ve profesyonel çalışanların yetkinliklerini" artırmak amacıyla 2017 yılında İLKE Vakfı bünyesinde kurulmuştur. KYA, sivil alandaki çalışmaların gönüllülük ruhunu ve motivasyonunu kaybetmeden daha organize, verimli ve sürekli olmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

© 2019 İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı

Bu eserin tüm yayın hakları, İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'na aittir. Yayıncının yazılı izni olmadan kısmen veya tamamen basılamaz, çoğaltılamaz ve elektronik ortama taşınmaz. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Bu raporda yer alan tüm yazıların dil, bilim ve hukuk açısından sorumluluğu yazarlara aittir. İLKE Vakfını bağlamaz.

Çalıştay Hakkında

Bu çalıştayın amacı; STK'larda stratejik yönetim konusunda farkındalık oluşturmak ve STK'ların strateji geliştirme kapasitelerinin artırılmasına katkı sağlamaktır.

Çalıştayda konular aşağıdaki çerçevede ele alınmıştır:

- STK'larda yeni bir fikriyat oluşturma ihtiyacı,
- STK'ların kendilerini yeniden konumlandırma ihtiyacı,
- STK'ların içinde buldukları faaliyet çevresini anlaması ve analiz etmesi,
- Çevresel faktörlerin STK'lara etkisini analiz,
- STK'ların mevcut imkân, kaynak ve kabiliyetleri,
- STK'ların kısıtları ve gelişime açık yönleri,
- STK'ların öncelikli strateji geliştirme alanları,
- STK'ların kapasitelerini geliştirmeye yönelik strateji önerileri.

Düzenleme Heyeti

Prof. Dr. Nihat Erdoğan,

Doç. Dr. Nihat Alayoğlu,

Davut Şanver,

M. Siddık Acarlar,

Yılmaz Yaman,

Ömer Faruk Aydemir,

Züleyha Sayın,

Merve Bircan

Tarih : 28 Nisan 2018

Yer : İLKE Derneği Teras Kat Toplantı Salonu

Saat : 10.00-17.00

İçindekiler

KARŞILAMA KONUŞMASI

Prof. Dr. Nihat Erdoğan, *Kurumsal Yönetim Akademisi Başkanı* **3**

AÇILIŞ KONUŞMASI

STK'larda Stratejik Düşünme **7**

Prof. Dr. Mehmet Barca, *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü*

BİRİNCİ OTURUM

STK'larda Yeni Bir Fikriyat Oluşturma İhtiyacı **21**

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ömer Torlak, *Rekabet Kurumu Başkanı*

Davut Şanver, *İLKE Mütevelli Heyeti Başkanı* **23**

Turgay Aldemir, *Anadolu Platformu Başkanı* **30**

İKİNCİ OTURUM

STK'ları Etkileyen Çevresel Faktörler **39**

Oturum Başkanı: Doç. Dr. Alev Erkilet, *İstanbul İstinye Üniversitesi Öğretim Üyesi*

STK'ların Devlet ile İlişkileri ve Özerklik **41**

Prof. Dr. Haluk Alkan, *İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi*

Temel Göstergeler ile Türkiye'nin Toplumsal Yapısı **53**

Doç. Dr. Yunus Kaya, *İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi*

ÜÇÜNCÜ OTURUM

STK'larda Beşerî ve Mali Kaynakların Geliştirilmesi **65**

Oturum Başkanı: Doç. Dr. Nihat Alayoğlu, *İstanbul Medipol Üniversitesi Öğretim Üyesi*

STK'larda Etkin İletişim Yönetimi **67**

Kemal Öztürk, *Yeni Şafak Gazetesi Yazarı*

STK'larda İnsan Kaynakları Yönetimi **71**

Doç. Dr. Lütfi Arslan, *İstanbul Medeniyet Üniversitesi Öğretim Üyesi*

STK'larda Kaynak Geliştirme ve Finans Yönetimi **79**

Mehmet Koca, *Mavera Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı*

DÖRDÜNCÜ OTURUM

STK'larda Kayıt Tutma, Entegrasyon, Raporlama ve Denetleme **85**

Oturum Başkanı: Haluk Dortluoğlu, *Boğaziçi Yöneticiler Vakfı Eski Mütevelli Heyeti Başkanı*

STK'larda Kayıt Tutma, Entegrasyon ve Raporlama **87**

Mustafa Tutkun, *Türk Kızılayı Genel Müdür Yardımcısı*

STK'larda Denetleme ve Risk Yönetimi **99**

Doç. Dr. Davut Pehlivanlı, *İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi*

Kapanış ve Değerlendirme **103**

KARŞILAMA VE AÇILIŞ KONUŞMALARI

Karşılama Konuşması

Prof. Dr. Nihat Erdoğan, Kurumsal Yönetim Akademisi Başkanı

Açılış Konuşması: STK'larda Stratejik Düşünme

Prof. Dr. Mehmet Barca, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörü

STK'larda Kapasite Geliştirme Çalıştay'ı bizim yılda bir defa yaptığımız bir çalışma. Bu çalıştaylarda her yıl STK'larda kapasite geliştirme konusunda temel meselelerden bir tanesini ele alıp o konuda mesafe almak, birikimi ortaya koymak ve gelişme alanlarını tespit etmek istiyoruz. Bu yıl konu olarak STK'larda strateji geliştirmeyi ele aldık. Buna benzer meseleler ile sonraki yıllarda devam edeceğiz. STK'ların bugüne kadar yaptıkları çok kıymetli ancak bundan sonra ne yapmaları gerektiği konusu daha fazla önemli ve kıymetli. Burada amacımız açıkçası geleceği konuşmak.

Kişisel olarak 25-30 yıllık STK deneyimini yakından gözlemleme imkânım oldu. Buradaki kuşağın da STK faaliyetlerine başlaması genel olarak 80'li yıllara kadar gider. Aradan geçen bu kadar zamandan sonra 80'li ve 90'lı yıllardaki durumumuz ile şimdi sahip olduğumuz imkân ve kaynaklar bakımından farklar olduğu dikkat çekmekte. Bugün dünyayla, hayatla, ticaretle, siyasetle ilgili pek çok deneyim oluştu ve geçmişe göre yeni ve biraz da farklı bir kavrayışa sahibiz.

Bu geldiğimiz noktada yeni bir gelecek tasavvuruna, yeni bir müktesebata ve yeni bir fikriyat oluşturmaya ihtiyaç var. Sonra da bu fikriyata bağlı olarak stratejik tercihler ve faaliyetlerin şekillenmesi, organizasyonel düzeyde ve operasyonel düzeyde işlerin düzenlenmesi ve yapılması gerekiyor.

Strateji konusunda, Mehmet Hocamın zamanından da çok almadan birkaç cümle söylemek istiyorum. Stratejinin, imkân ve kabiliyetlerin analiziyle ve çevrenin doğru okunmasıyla başlaması gerektiğini düşünüyorum. Buradan yola çıkarak da bir gelecek tasavvuruna ihtiyaç var dolayısıyla geleceği hayalcilik olarak anlamıyoruz. Stratejiyi, gerçekçi biçimde, gücümüzün, kabiliyetimizin yeteceği alanlara odaklan-

mak ve bunu zorlamak, bu çerçevede de geleceğe hazırlanmak diye anlıyorum. Belki ülkeler için stratejik tercihler elli yıllık, yüzyıllık vadeleri kapsar, STK'lar için bunu 5-10 yıla kadar da uzatabiliriz. STK'lar olarak bizim de artık 2020'lerden 2030'lara kadar ne yapılabileceğini konuşmaya başlamamız gerekir diye düşünüyorum.

Bu çalıştayı STK'ların geleceğe hazırlanması konusunda farkındalık oluşturmayı ve uygulamaya geçmesine vesile olmasını diliyorum. Çalıştay, Prof. Dr. Mehmet Barca Hocamızın açılış konuşmasıyla başlayacak. Kendileri stratejik yönetim deyince bizim meslektaşlar bilirler ilk akla gelecek isim Türkiye'de. STK'lar konusunda da bireysel deneyimlerinin de çok kıymetli olduğunu düşünüyorum. Hem akademik olarak hem deneyim bazında ufuk açıcı bir açılış konuşması dinleyeceğiz.

Açılış konuşmasından sonraki ilk oturumda Prof. Dr. Ömer Torlak moderatörlüğünde STK'larda yeni bir fikriyat oluşturma ihtiyacı ve yeniden konumlandırma konusu ele alınacak. Bu oturumda iki sivil toplum kuruluşu başkanını dinleyeceğiz. İLKE Mütevelli Heyeti Başkanı Davut Şanver ve Anadolu Platformu Başkanı Turgay Aldemir Beyler, STK'larda yeni bir fikriyat oluşturma imkânı ve STK'ların kendilerini yeniden konumlandırmalarını ele alacaklar.

Doç. Dr. Alev Erkilet'in moderatörlüğünü yapacağı ikinci oturumda, STK'ların çevreleriyle ilişkileri ele alınacak. Bu oturumda önce içinde bulunduğumuz zemini analiz edebilir miyiz diye başlayacağız. Burada devlet önemli bir aktör STK'larla ilişkilerde. Prof. Dr. Haluk Alkan, birinci oturumun birinci sunumunda, STK'ların devletle ilişkileri ve özerkliği bağlamında konuyu ortaya koymaya çalışacak. İkinci sunumda, toplum nereye doğru gidiyor konusuna odaklanılacak. Bu konuda Doç. Dr. Yunus Kaya bazı temel göstergeleri ortaya koyacak. Üçüncü olarak da Dr. Eyüp Sabri Kala, STK'ların hukuki anlamda riskleri neler, neler bekliyor, neler yapmaları gerekir onunla ilgili çerçeve sunacak. Aslında buraya teknoloji de başka çevresel faktörler de koyabilirdik ama süre dolayısıyla sınırlamak durumunda kaldık. Devlet, toplum ve hukuk olarak birinci oturumu çerçevededik.

Bir sonraki oturumun moderatörü Doç. Dr. Nihat Alayoğlu ve oturum konusu "STK'larda Beşerî ve Mali Kaynaklar" olacak. Aynı zamanda STK'ların iletişim diye bir sorunu var. İletişim konusunu, bu alanda kamu ve özel sektörde üst düzey görevler üstlenmiş ve yöneticilik yapmış gazeteci Kemal Öztürk ile masaya yatırmış olacağız. Beşerî kaynakların yönetiminde Doç. Dr. Lütfi Arslan, mali kaynakların yönetiminde ise özel sektör ve STK alanında üst düzey yöneticilik yapmış olan Mehmet Koca sunumlarını yapacak. Bu oturumda iletişim, beşerî kaynaklar ve mali kaynaklar bakımından kısıtlarımız neler, imkânlarımız neler, ne yapılması gerekiyor bunu konuşuyor, tartışıyor olacağız.

Son oturumda STK ve özel sektörde üst düzey yöneticilik deneyimine sahip Haluk Dortluoğlu moderatörlüğünde STK'larda kayıt tutma, entegrasyon, raporlama ve denetleme ele alınacak. Bu oturumda son dönemde çok öne çıkmaya başlayan ve çok hassas yürütülmesi gereken bir konu var; şeffaflık, saydamlık, hesap verme meselesi. Dünyada da şu anda herhâlde yöneticilerin de çok konuştuğu bir konudur. Gönüllü kuruluşların belli hassasiyetleri var ama diğer yandan da yönetim, hesap verme ve şeffaflık da çok önemli. STK'larda yönetim nasıl olacak bunları biraz masaya yatırmak gerekir diye düşünüyörüz. Bu oturumda öncelikle uzun bir STK yöneticiliği deneyimi olan ve hâlen Türkiye'nin en büyük kâr amaçsız kuruluşlarından birisinde üst düzey yönetici olarak görev yapan Mustafa Tutkun'u dinleyeceğiz. Yaklaşık 25 yıldır STK'larda bu işlemler, bu operasyonlar ne olur, nasıl olur onu masaya yatıracak. Bu oturumda bir de akademisyen misafirimiz var: Doç. Dr. Davut Pehlivanlı. Hocamız da risk yönetimi ve denetim bakımından STK'lara yönelik görüşlerini bizimle paylaşıyor olacak.

Son oturumdan sonra tüm günün sonunda öne çıkan temaları ve konuları derleyip toparlayacağımız kapanış ile günü bitirmek istiyoruz.

Çalıştayı planlarken akademi ve uygulama dengesini gözetmeye, mümkün olduğu kadar STK'larda uygulama deneyimi olan akademisyenleri davet etmeye çalıştık. Çünkü bu çalıştayı STK'ların kapasite geliştirme kabiliyetlerinin artırılmasına katkı sağlamak gibi pratik bir amacı var. Konuların akademik bir disiplin ve sistematik yaklaşımla ve uygulamaya odaklanmış biçimde ele alınması hedeflendi.

Çalıştay sonrası sunumları editöryal süreçlerden geçirerek basmayı arzu ediyoruz. Kalıcı bir eser olarak da sonraki yıllara zemin oluşturur diye düşünüyörüz. Ben toplantımızın hayırlı ve bereketli geçmesini temenni ediyörüm. Çok yoğun programlarımızdan zaman ayırarak buraya katıldınız. Başka programlarımız, özel işleriniz, bunların tümünü bırakarak geldiniz bu çok kıymetli bir şey bizim için. Sağ olun. Umarım geldiğinize değecektir, burada çıkacak sonuçlar hayırlar üretmeye vesile olacaktır. Çok teşekkür ediyörüm, sağ olun var olun. Sizlerle beraber kendimizi daha mutlu ve daha güçlü hissediyörüz. Bu bizim daha fazla motivasyonumuzu artırıyor. Hoş geldiniz safalar getirdiniz.

STK'larda Stratejik Düşünme

Öncelikle hayırlı sabahlar diler herkese saygılar sunarım. Yarım saatte ne konuşulabilir diye kendime sorunca, üç önemli soruya cevap vermenin uygun olacağını düşündüm. Dolayısıyla kendime soru sorarak ve görüşlerimi soru etrafında açmaya çalışarak STK'larda stratejik düşünmenin nasıl olabileceğine ilişkin fikrî katkı sunmaya gayret edeceğim. Ben sunum yaparken soru sormak isteyen, yorum yapmak isteyen sunumun sonunu beklemeden araya girebilir, soru sorabilir, yorum yapılabilir. Fikir alışverişinin olduğu, resmî olmayan bir ortamın oluşmasının daha yararlı olacağı düşüncesindeyim.

Evet, konuşmamın başlığı "STK'larda Stratejik Düşünme" olarak belirlenmiş. O zaman temel sorulara geçmeden önce biraz arka plan oluşturarak konuşmaya başlamak uygun olacaktır. STK'ların yönetiminde neden stratejik düşünmeye ihtiyaç duyarız? Stratejik düşünmeye olan ihtiyacımız, başarıya olan ihtiyacımızla ilgili. Diğer bir ifadeyle, bir başarı isteği varsa mevcut durumda olmayan ama gelecekte başarmak istediğimiz bir fikrimiz veya idealimiz varsa veya olmasını istiyorsak o zaman stratejik düşünme veya yaklaşım kaçınılmaz olarak gündeme gelmektedir. İçinde yaşadığımız ortam, istisnalar bir kenara bırakılırsa belirsizlik ile nitelendirilebilir. Stratejik düşünceyi, belirsizliği, başarı arayışı çerçevesinde yönetmek olarak ifade edebiliriz. Bu belirsizlik ortamında başarıya giden yolda neler ile karşılaşacağımız, nelerin başarıya etki edebileceği, bunlarla karşılaştığımızda alternatif tercihlerimizin neler olabileceği ve bu alternatifler içerisinde hangisini neden tercih ettiğimize ilişkin değerlendirmelerimiz bir bütün olarak stratejik düşünce sürecini ifade eder. Bu düşünce sürecinde odakta başarı kavramı var. Bugünden farklı, ideal veya en azından bugünden daha iyi bir gelecek tasavvurumuz, kurumumuzun ba-

şarı tanımını olarak görülebilir. Buradan hareket edersek o zaman stratejik düşünme, bir başarı fikri geliştirme ve nasıl başarılı olabileceğimize ilişkin yol ve yöntemler belirleme olarak anlaşılabilir. İçinde faaliyet gösterdiğimiz çevrenin şartları göz önüne alındığında, bu başarı fikrimizi hayata geçirme sürecinde neler yapabileceğimiz, bizim stratejimiz olacaktır. Şüphesiz başarı tanımını STK'dan STK'ya değiştirebilir. Örneklerine bakıldığında zaman çok başarılı olan, küreselleşen STK'lardan söz etmek mümkün. Yerel kalan ancak çok uzun ömürlü olan STK'lardan da bahsetmek mümkün. Mensuplarının geniş bir taban oluşturduğu başarılı STK'lardan da bahsetmek mümkün. Toplumsal değişime öncülük ederek başarı sergileyen örneklerden de söz etmek mümkün. Dezavantajlı kesimlere yenilikçi ve etkin yol ve yöntemler ile çözüm sunan STK'lardan da söz etmek mümkün. Kısaca, başarının belirli bir tanımı yok, STK'dan STK'ya göre değişen farklı başarı tanımları kaçınılmaz olacaktır çünkü neyin başarı, neyin başarısızlık olarak görüleceği subjektiftir. Biri için başarı olarak görülen bir diğeri için başarı olarak görülmeyebilir. Başarı tanımını ne olursa olsun stratejik başarıdan söz edebilmek için bu başarının geçici değil sürdürülebilir nitelikte olması gerekir. Kalıcı olmayan başarıları, stratejik olarak görmemek gerekir. O zaman esasen stratejik düşünme daha karmaşık gelmektedir: Uzun vadede devam edebilecek bir başarı nasıl sağlanabilir? Geçici değil uzun vadede sürdürülebilir ortamın üstündeki başarı örnekleri incelendiğinde, bunların tesadüf değil bir başarı perspektifinin ve çabasının ürünü olduğu görülmektedir. Uzun yıllar boyunca başarıyı sürdürmenin sırlarını ve nedenlerini anlamaya çalıştığımız zaman da esas itibarıyla stratejik düşüncenin temel sorularını ele almış oluruz. Yeniden ifade edersek, cevabını aramamız gereken temel soru şu: Bazı STK'ların diğerlerine göre daha başarılı olmalarının ve bu başarılarını uzun vadede devam ettirebilmelerinin nedeni veya nedenleri ne olabilir ve buradan hareket ile kendimiz için ne tür dersler çıkarabiliriz? Uzun vadeli başarı eğer tesadüf değilse ki tesadüfler sonucu olduğuna inanıyorsak üzerinde kafa yormaya gerek yok çünkü bunlardan ders çıkararak tekrarlayamayız, devamlılık gösteren bu başarının arkasında bir akıl olmalı, bir tercih olmalı, bir bilinçli çaba olmalı. Uzun vadeli başarıların muhtemelen bir kısmı tesadüflerle açıklanabilir ama bunların sayısı son derece az olmalı. İstisnalar bir kenara bırakıldığında başarılı STK'ların arkasında birtakım stratejik tercihlerin, hedeflerin, bu hedefler doğrultusunda verilen emeklerin olduğunu düşünmek makul olsa gerek. Bir genelleme yaparsak eğer 100 tane STK varsa bunların 50'si orta düzeyde başarılı, 25'i ortamın altında başarılı, 25'i de ortamın üstünde başarılı dersek esasen cevabını aradığımız ortamın üstünde başarı gösteren bu 25'lik kesimdir. Bu 25'lik en başarılarının karakteristikleri, özellikleri nedir? Ne tür bir akılla yönetilmişler ne tür tercihlerde bulunmuşlar? Ne tür davranışlar sergilemişler? Bu STK'ların ne

tür kurumsal özellikleri ön plana çıkmış? Bunları araştırmaya ve tartışmaya açmak gerekir. Bu anlamda o zaman uzun vadede başarı gösteren kuruluşların, STK'ların öne çıkan hangi özelliklerinden dolayı hem diğerlerine göre daha yüksek başarı gösterdikleri hem de bu durumu uzun vadede de devam ettirebildikleri merak konusu, açıklanmaya muhtaç ve örnek alınmaya uygun olmalıdır. Dolayısıyla bu sorunun esas itibarıyla tartışılabilir çok yanının olduğunu düşünüyorum.

Bu arka plana dayalı olarak şimdi de üç temel soruya cevap vermeye gayret edelim. Stratejik düşünmeden ne kast ediyoruz, ne olursa stratejik düşünmüş oluruz veya bir düşünceye stratejik diyebilmek için hangi özellikleri göstermesi gerekir? Stratejik düşünce dediğimiz zaman da ilk olarak bireysel düşünme düzeyi akla gelmektedir. İkinci düzey, kurumsal düzey olarak görülebilir. Kurumlar, bireylerden oluşur ancak kurum bireylerin de dâhil olduğu daha kapsamlı bir sistemi ifade eder. Dolayısıyla bir bireyin düşünce yapısını analiz etmek yetmez. Kurumlar, insan ve sistemleri bir araya getiren ve birlikte çalıştıran yapılardır. O zaman stratejik yönetim ve onun alt sistemleri nelerdir diye bir soru sormak lazım. Yani kurumsal sistem düzeyinde bir açıklama yapmak da gerekir. Ve üçüncüsü, sistemleri de çalıştıran bir zihinden bahsetmek lazım. Dolayısıyla bu zihin yapısı neye dayanıyor bunu da açıklamak lazım.

Bireysel düzeyde ana hatlarıyla belirtmek gerekirse stratejik düşünebilmek için üç temel unsurun yan yana gelmesi lazım. Bunlardan ilki, mevcut durumun analiz edilmesi, mevcut durumun okunması, mevcut durumun ana dinamiklerinin ortaya konması, mevcut şartların başarıyı destekleyici ve engelleyici faktörlerinin tespit edilmesi. İkincisi, mevcut durumdan farklı arzuladığımız geleceğin ortaya konması, ideal gelecek anlayışımız veya gelecek tasavvurumuzun belirlenmesi. Üçüncüsü, mevcut durumdan arzuladığımız duruma geçebilmek için nasıl bir yöntem izlememiz gerektiği, hangi araçlara başvurmamız gerektiğinin belirlenmesi. Bu üç unsur en temel bilgi olduğu için hemen herkesin bildiğini varsayabilir ve dolayısıyla daha fazla açıklama sunmaktan kaçınabiliriz. Bu üç unsur üzerinden stratejik düşünmeyi açıklamak son derece basit bir açıklama olacak ancak esas itibarıyla derinlemesine baktığımızda düşünme farklarının olduğu püf nokta da burası. Stratejik düşünceden söz edebilmek için bu üç unsurun yani mevcut durum, arzulanan durum ve mevcuttan arzulanan duruma geçebilmek için yöntem bilgi veya düşüncelerinin bir araya gelmesi gerekir. Fakat çoğu zaman bu üç unsur bir araya gelmiyor. Mevcut durum bilgisi var, gelecek vizyonu yok. Gelecek vizyonu var ancak mevcuttan ideal geleceğe nasıl gideceğine ilişkin yöntem bilgisi yok. O zaman stratejik düşünce eksik kalıyor, tamlığa ulaşmıyor. Çoğu insan mevcut durumun bilgisine şu veya bu düzey-

de sahibizdir. Diğer bir ifade ile analizlerden ortaya çıkan detay bilgilere sahibizdir ancak gelecek projeksiyonlarına da ihtiyaç var. Ancak daha az insan, gelecek perspektiflerine, projeksiyonlarına veya vizyonuna sahiptir. Vizyon sahibi olsa bile uygulamacı bir bakış gerektiren yöntem bilgisine sahip olamayabilir. Dolayısıyla neyi nasıl yaparak, hangi şartları yerine getirerek ideal duruma varılabileceğine ilişkin yöntem bilgisine ise çok daha az insan sahip olabilmektedir. Kısaca çoğu zaman stratejik düşünce, bu üç unsurun bir araya gelmesi bakımından tamlığa, olgunluğa ulaşmamaktadır. Bazen vizyon sahibiymiş gibi veya yöntem bilgisine sahipmiş gibi zannedilebilir. Ancak uygulama açısından bakıldığında çoğu zaman içi boş, retoriklerin stratejik düşünce olarak lanse edildiği görülecektir. Sadece mevcut durumun bilgisine sahip olmak, mevcut durumu analiz etmek ile stratejik düşünce oluşmaz. Çoğu STK yöneticisi bu durumdadır. Ne olup bittiğini biliyor ancak ne olması gerektiğini bilmiyor. Bazıları ne olması gerektiğini biliyor ancak nasıl olacağını bilmiyor. Yani bu üç unsurun olgun bir şekilde bir araya gelmesi yaygın bir durum değildir. Diğer bir ifade ile stratejik düşüncenin tamlığı istisnai bir durumdur. Stratejik düşüncenin tamlık/olgunluk sorununa bir de stratejik düşüncenin derinlik sorununu eklediğimizde o zaman düşünce farklarının neden oluştuğunu daha iyi açıklayabiliriz. Diğer bir ifade ile üç unsur temel ancak bu üç unsurun düşünceye konu olduğu zaman aynı şeyin stratejisini geliştirmeye yönelseler de aynı şeye baksalar da kişiden kişiye, kurumdan kuruma değişen, farklılaşan bir düşünce derinliği ortaya çıkıyor. Şimdi bu üç unsurun nasıl farklı düşüncelere konu olduğunu ayrıntılandıralım. Mevcut durum bilgisi, arzulanılan durum bilgisi ve yöntem bilgisi nasıl veya neden dolayı farklılaşır? Basite indirgeyerek söylemek gerekirse üç tür analiz düzeyinden bahsetmek mümkün. Mevcut durumu; “olaylar,” “trendler” ve “yapılar” düzeyinde analiz etmek mümkün. Olaylar düzeyinde analiz yapanlar tek tek olayı ele alarak, olayın gerçekleştiği zaman, kimin, nerede, ne yaptığını, niçin yaptığını, kısaca olayı, olaya bakış açısıyla anlamaya çalışırlar. Mevcut durum trendler düzeyinde analiz edilebilirler. Trendler düzeyinde analiz edildiğinde, bir tek olaya yani tekil olaylara bakmak yerine olaylar zincirine bakmak yani eğilimlere/trendlere bakmak gerekir. Bu daha derin bir analiz düzeyi, olaylar düzeyi ile karşılaştırıldığında daha karmaşık ve derin. Bu bakış açısında, tek tek olayı ele almak yerine geçmişten geleceğe uzanan olaylar zincirini bir sistematik içinde anlamaya çalışırız. Neden insanların davranışları tekrar ediyor? Neden belirli bir yönde düşünüyorlar? Neden kurumlar belirli tercihler yapıyorlar? Davranış trendleri, ekonomik trendler, sosyal trendlerden vs. hareket ederek tekil olaylar yerine öngörülebilir belirli bir düzen içerisinde akan olaylar zincirini daha geniş veya derin bir perspektiften analiz etmiş oluruz. Yapılar düzeyinde analiz yaptığımızda ise kendimize şunu soruyoruz: Bu olayların akışı

eğer bir düzenlilik arz ediyorsa o zaman bu olayları doğuran nedir? Olayların düzenli ortaya çıkışına yol açan birtakım yapıların olması lazım. İşte stratejik düşünmek, en azından bu trendler/eğilimler düzeyindeki analizle başlar. Ama daha derin bir analiz şüphesiz yapısal analiz olacaktır. Bu yapıyı ortaya çıkaran, bu sistematik gidişi doğuran neden nedir? Stratejik düşünme için gerekli olan ikinci unsur, arzulanan durum da benzer şekilde ele alınabilir. Buradaki varsayımız şu: Esas itibarıyla mevcut durum analizindeki zihin ne ise arzulanan durum da işleyecek zihin aynı olacaktır. İnsan bir yerde olaylar düzeyinde düşünüyorsa arzulanan durumda da yine tekil olaylar düzeyinde düşünmeye devam eder. Bu bağlamda arzulanan durum da üç düzeyde tasavvur edilebilir: Maksimizasyon/minimizasyon düzeyi, hedefler düzeyi ve vizyon düzeyi. Mevcut durumu olaylar düzeyinde düşünenler, arzulanan durum açısından bu tekil olaydan en iyi şekilde fayda elde etme veya zararını bertaraf etme yoluna gidecektir. En yüzeysel düşünce düzeyi olan olaylar düzeyinde dünyayı algılayanlar, karşı karşıya olduğu olaydan maksimum çıkar elde etmeyi, pragmatik, fırsatçı veya çıkarıcı bir bakış açısıyla menfaatini maksimize etme ya da zararı minimize etme üzere düşünür. Trendler düzeyinde düşünenler ise hedefler ortaya koyarlar, geleceği bir hedef penceresinden görmeye çalışırlar. Bu olaylar zincirine bakıldığında, gelecek şöyle şekillenecek diye tahmininde bulunarak, o durumda ben ne yapmalıyım diye kendine sorar ve hedef koyarlar. Yani gidişat buysa, biz neyi başarmak istiyoruz diye sorar. Böyle düşündüğünde de daha uzun vadeli düşünür ve hedef ortaya koyar. Yapılar düzeyinde düşünenler ise vizyonlar düzeyinde düşünürler. Yapılar düzeyinde düşünenler, trendler düzeyinde düşünenlere göre bir adım daha ileri giderek daha kapsamlı bir gelecek tasavvuru ortaya koyma yoluna giderler. Benim gelecek idealim ne? Sadece trendler ile sınırlı bir hedef değil birbiri ile ilişkili çeşitli hedeflerden oluşan bir vizyon ortaya koyar. Birbirini tamamlayan birkaç büyük hedefin birlikte oluşturduğu vizyon veya ideal geleceklerini düşünürler. Yöntem de aynı düşünme çizgisine göre şekillenir. Olaylar düzeyinde düşünenler, menfaatini maksimize etmeye çalışanlar, yöntem bakımından kaçınılmaz olarak tepkici veya reaktif davranacaklardır. Trendler düzeyinde analiz yapanlar, hedefler düzeyinde düşündükleri için önlem alıcı olurlar. Trendler doğrultusunda öngörü ile hareket ettikleri için hazırlık yapmaya eğilimlidirler yani proaktif davranırlar. Yapılar düzeyinde analiz yapanlar ise daha büyük vizyonlarla hareket ettikleri için bunlar yöntem olarak transformasyonu, dönüştürmeyi düşünürler ve bugünkü yapı gelecekte daha ideal bir yapıya nasıl dönüştürebilir, onu düşünürler. Şimdi buradan hareketle bazı çıkarsamalar yapalım. Olaylar düzeyinde düşünüp maksimizasyonu, arzulanan gelecek olarak gören ve tepkici davrananların toplum içerisindeki sayısı neredeyse %80'dir. Bunlar duygusaldırlar, bunlar söylentilerle hareket ederler, sivil toplum ku-

ruluşlarında da bunlar %80 civarındadır. Fakat bunların bu düşünce yapısı stratejik görülemez. Bu düşünce düzeyinde olanlar insanı detaya boğarlar, insanı geçmişe boğarlar, insanı mevcuda boğarlar. Bu düzey tehlikeli bir düzeydir. Somut olaylardan bahsederler ama bu somut olaylar içerisinde boğma veya boğulma riskleri vardır. Stratejiden bahsedebilmek için en azından ikinci düzeyden bahsetmek yani trendler düzeyinde düşünebilmek gerekli görünmektedir. Trend analizleri yapan, geçmişten başlayıp bugün devam eden geleceğe de uzanacağı düşünülen eğilimler esas alındığında hedef koyabilmekte ve bunlara ulaşmak için de hazırlık yapmaya, önlem almaya yönelebilmektedirler. Bunlar; ekonomik eğilimler, teknolojik eğilimler, insan davranışları eğilimleri, düşünce ve inanç eğilimleri olabilirler. Bu tür eğilimlerden bahsedenlerin stratejik düşündükleri söylenebilir. Bunlar bize büyük katkı sağlayabilirler. Kanaatimiz o ki bunlar, STK'ların %15'ini oluşturuyor yani STK'ya gelen giden insanların %15'ini oluşturuyor. Bunlar son derece kıymetli insanlar. Büyük oranda bunlar yükü taşırlar. Üçüncü grup ise yapılar düzeyinde analiz yapanlar, vizyoner olanlar ve dönüştürücü davrananlardır. Bunlar muhtemelen en kıt kaynak, %5 varsa gayet iyi, çoğu zaman %1, %2 %3 düzeyindedirler. Bu insanlar lider karakterdedirler, bu insanlar rehberlik yaparlar, ön açarlar, ufuk açarlar, bunların varlığı geleceğe umutla bakmayı gerektirir. Burada söyleyebileceğimiz en önemli husus, son iki kategoriye ortaya çıkarmak için çok çalışmanın gerekliliğidir. Eğer stratejik düşünmeyi teşvik edeceksek 100 kişi STK'mızda bulunuyorsa trendler ve yapılar düzeyinde düşünen bu azınlığı oluşturan, %20'lik kesimi oluşturan bu insanları ön plana çıkaracak, bizi detaylarda boğmak yerine büyük fotoğrafı görmemizi sağlayacak, bugüne veya mevcuda odaklanıp söylentilerin içerisinde boğmayacak insan lazım. Belki en önemli çıkarsamalarımızdan bir tanesi bu olmalıdır. Diğer bir ifadeyle bizim, stratejide rehberlik yapacak insanlara ihtiyacımız var. Toplumun büyük kısmı buna yatkın olmasa da bunları çıkarmak, bulmak, geliştirmek, bunlara yatırım yapmak, başarının ortaya çıkarılması ve sürdürülebilmesi açısından önem arz eder. Bir yanlış anlaşılmaya gitmeden de şunu söylemek lazım, düşünce her şey değil. Başarı iki temel unsurdan oluşur; fikir ve uygulama. Bu anlamda düşüncenin yanı sıra uygulamayı da hesaba katmak gerekir. Yüksek başarı için eğer kaliteyi A olarak ifade edersek, A kalite fikir ile A kalite uygulama yani fikir mükemmel, yapılar düzeyinde düşünüyoruz ama onun uygulama garantisi yok. Onun uygulama garantisini ortaya koyduğumuz zaman mükemmel bir fikri mükemmel uyguladığımız zaman işe yarayabilir ve böylelikle yüksek başarıdan söz edilebilir. Ama çoğu zaman böyle değildir. Aslında B kalite fikir ve B kalite uygulamalar daha yaygın görülmektedir. Terside olabilir. A kalite fikriniz olabilir ama B kalite uygulama olabilir. Bu da bizi direk orta düzeye düşürür. Çoğu zaman stratejilerin fikirleri büyüktür ama uy-

gulamaları, onların kalitesini büyük ölçüde düşürür. Fikir zaten kötüyse iyi de uygulanırsa sonuç yine de kötü olacaktır. Bunda bir şüphe yok. Ama çok iyi masa başı stratejiler oluşturup, çok iyi fikirler geliştirip uygulamada tökezleme ihtimali çok yüksektir. Onun için fikir artı uygulamayı birbirinden ayırmamak lazım. Diğer bir durum hem fikir hem de uygulamanın kötü olması. Bu durumda düşük başarı düzeyi kaçınılmaz olacaktır. Biraz önce gösterdiğimiz çan eğrisindeki sol tarafta yer alan %25'in özelliği bu olsa gerek. Hem düşünce kötü hem uygulama kötü. Ortada yığılanların özelliği; fikir orta düzeyde, uygulama orta düzeyde; sağ cenahta yer alan başarılıların özelliği de hem fikir iyi hem uygulama iyi. Bu anlamda kanaatime göre STK'ları üç sınıfa ayırmak mantıklı gibi görünüyor.

Gönüllü Amatör STK'lar

Bunlar birliktelik ruhunu çok önemserler, tekil faaliyetlere odaklanırlar, ayrıntıları önemserler, amatör yönetim yaparlar, sözlü geleneğe sahiptirler, çok kayıt tutmayı sevmezler, yakın ilişkileri ortaya koyarlar, reaktiftirler, söylentiye dayalı çalışırlar. Bu grubun tipik örnekleri ülkemizde de çok örneği olan hemşerilik benzeri vakıf ve derneklerdir. Bunları çok profesyonel görmemek gerekiyor, bunlar düşük başarı düzeyli amatör STK'lar olarak şekillenirler. Kısaca bunlar stratejik tamlık ve derinlik bakımından en alt düzeyde yönetim sergileyenlerdir.

Gönüllü Profesyonel STK'lar

Bunlar, biraz daha mesleki dayanışma ruhuyla hareket eden, eğilimleri analiz eden, proaktif davranan, kendi mesleklerinin gelişmesine katkıda bulunan, kayıt tutmayı, veriye dayalı çalışmayı önemseyen STK'lardır. Bunlar orta düzeyde başarı gösteren grubu oluştururlar. Kısaca bunlar, stratejik tamlık ve derinlik bakımından orta düzeyde yönetim sergileyenlerdir.

Gönüllü Stratejik Yüksek Performanslı STK'lar

Bunların en belirgin özelliği, bir ideallerinin olmasıdır. Yani bugünden farklı bir gelecek tasavvurlarının olmasıdır. Bunlar genellikle toplumu dönüştürmeyi kafalarına koyan, veriye değil bilgiye dayalı hareket eden, sadece geçmişe dayalı verilere dayanmayan, onlardan anlamlı amaçlı bilgi üretimine dayanarak bir gelecek projeksiyonu çizen örneklerdir. Herhalde tercih ettiğimiz bu kesim olmalı. Kısaca bunlar, stratejik tamlık ve derinlik düzeyinde en üst düzeyde yönetim sergileyenlerdir.

İkinci sorumuz acaba bireysel düşünme yapısını bir kenara bırakırsak kurumsal sistem bakımından strateji ne anlama gelir? Kurumsal sistem bakımından strateji,

bazı sistemlerin kurum içerisinde kurulması ve bunların bir entegre sistem olarak çalışması anlamına gelir. Şimdi bu sistemin temel unsurlarını yani alt sistemlerini ele alalım. İlk alt sistem, hedeflere göre yönetim. Strateji denince doğal olarak hedeflerin aklımıza gelmesi lazım. Yani biz keyfimize göre yönetim, acil durumlara göre yönetim, konjonktüre göre yönetim yerine hedef koyarak, hedeflere odaklanarak ilerliyorsak o zaman stratejik düşünme ve yaklaşımdan kurumsal olarak bahsedebiliriz. Bunun önemi nerede? Bunun önemi şurada, STK'lar dâhil olmak üzere kamu kuruluşları, özel sektör işletmelerinin hepsinin bir özelliği göze batmakta “kişiye bağlı olma riskleri”. Yöneticinin görev süresi ile sınırlı oldukları zaman o kişinin düşüncesi neyse orada olduğu sürece onlar geçerli oluyor ama o gittiği zaman söz konusu vizyon da hedef de kendisiyle beraber gitmiş oluyor. Kişiye bağlı değil kurumsal hedefler ortaya koyabilirsek o zaman kişiye bağlı olmaktan uzaklaşmış oluruz. Kişiler gelip geçici ama hedefler yön verici kalıcı olabilir. Bu çok kolay bir şey değil ama stratejiden bahsedersen bizim o zaman kişilerden ayrı kurumun kendi zihnini yansıtan hedeflerinin olmasını önemsememiz ve belirlememiz lazım.

İkinci unsur, stratejik yönetim için ilkelere göre yönetimden bahsetmek lazım. İlkelerimiz olmadığı zaman hemen her şeyi yapmak için bir mantık veya gerekçe uydurma yoluna gidebiliriz. Diğer bir ifadeyle gönüllü ve iyiliksever insanlar olarak her şeye evet dediğimiz zaman dağınık bir manzara ortaya çıkabilir. Neden taviz vermemiz ve neden taviz vermememiz gerektiği sorusu bizi söz konusu STK'nın kimliğinin oluşmasına götürür. Eğer STK'nın bir kimliği yoksa muhtemelen uzun vadede var olma ihtimali de pek yok demektir. O kimliği oluşturan en önemli husus, ilkelerinin varlığıdır. Her STK her ilkeyi benimsemek zorunda değil ama STK kendi kimliğini inşa ederken birtakım ilkelere göre karar vermesi, birtakım ilkelere göre tercih yapması, birtakım ilkelere göre faaliyetlerini yapması kaçınılmazdır. Burada kurallardan bahsetmiyorum, ilkelerden bahsediyorum. Kurallar ihtiyaçlara göre esnetilebilir, değiştirilebilir. Ancak ilkeler değiştirilmemelidir, esnetilmemelidir. İlkelerde zafiyet veya daha da kötüsü ilkesizlik, STK'nın sonu olabilir. İlkeli olmak, uzun vadeli başarının ve yaşamın temelini oluşturur. Onun için stratejik olmak, ilkeli olmayı, ilkeleri kurumsallaştırmayı gerektirir.

Üçüncüsü alt sistem, veri ve bilgiye göre yönetim. Sözlü kültür, uzun vadeli yaşamı riske atabilir. Teknolojik imkânların arttığı toplumlarda hızlı değişim dediğimiz süreçlerde veriyi toplamak da kolay, saklamak da ve geleceğe taşımak da daha kolay hâle gelmiş durumda. Diğer bir ifadeyle karar süreçlerimize veriyi ve bilgiyi dâhil etmeden sübjektif olarak karar alıyorsak muhtemelen çok profesyonel gitmiyoruz demektir. Evet, veri toplamak, analiz etmek, raporlamak ve karar süreçlerine dâhil

etmek çok kolay bir iş değil. Zor ve pahalı bir iş ancak kalıcılığı sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesidir. O açıdan STK'larımızın büyük ölçüde artık kayıta dayalı; çevreyi analiz eden, çevre verilerini sistematik olarak toplayan ve bu verileri karar süreçlerine dâhil eden uygulamaları izleyen, neyi ne ölçüde başardığımızı ve ne ölçüde başaramadığımızı veriye ve kanıta dayalı olarak değerlendiren, çıkan sonuçları karar süreçlerine dâhil ederek öğrenerek ilerlemeyi sağlayan veri ve bilgi yönetimi yoluna gitmeleri bir sistem yaklaşımının parçası olarak görülmelidir. Dördüncü bir unsur, performansa göre yönetim. Performansa göre yönetim, stratejik yönetimin doğal bir parçasıdır; kim çalışıyor, hangi birim çalışıyor, hangisi çalışmıyor, çalışanla çalışmayanı ayırt etmek, çalışmayanı geliştirmek, çalışanı biraz daha teşvik etmek, çalışmayan birimi rehabilite etmek, uyumlu bir duruma kavuşturabilmek, izleme denetleme yapabilmek, neyi başardık, neyi başaramadık, niçin başaramadık diye sorgulamak ve bunu geleceğe yansıtmak açısından performansa göre yönetim olmazsa olmaz sistemlerden bir tanesidir. Bu sadece işletmelerin bir sorunu değil STK'ların, kamu kurumlarında da olması gereken bir alt sistemi olarak değerlendirilmesi gereken bir durum. Beşinci bir unsur, paydaşlara göre yönetim. STK'lar şüphesiz paydaş ağlarıyla çalışırlar, daha fazla paydaş ağlarıyla çalışmaları lazım ancak gözlemediğimiz şey şu, STK'lar kararlarını verirken çoğu zaman paydaşların görüşünü almadan karar verme yoluna gidiyorlar. Eğer paydaş desteği olmazsa STK kendisini ve geleceğini riske düşürmüş demektir. Bizim varlığımız paydaşların varlığıyla iç içedir. Dolayısıyla paydaş yönetimi, paydaşların karar süreçlerine mümkün mertebe dâhil edilmesi, katılımcı bir yol izlenmesi, önemli bir unsur olsa gerek. Araştırmalar da bunu destekliyor. Daha katılımcı yapıların daha başarılı olduklarına ilişkin önemli bulgular söz konusu. Bu anlamda paydaşlara göre yönetim, yararlanıcılarımızı, destek sağlayıcılarımızı işin içerisine dâhil etmeyi gerektirir. Diğer bir ifadeyle kararlarımızdan etkilenen ya da kararlarından etkilendiğimiz çevrelerin karar süreçlerine dâhil etmek, stratejik yönetimin önemli bir parçası olmalıdır.

Diğer bir ifade ile stratejik yönetimi sadece bir düşünce, bir planlama değil aynı zamanda bir sistem olarak düşündüğümüzde, belirtilen alt sistemlerden oluşan ve kurumsal ölçekte işleyen bir düzen kurmaya ihtiyaç var. Yönetime stratejik yaklaşmayı gerektiren bu alt sistemler sayesinde kurumsallaşma gerçekleşmiş olur. Kurumsallaşma da üstün başarının ve bunu uzun vadede devam ettirmenin zeminini oluşturur.

Üçüncü sorum şu, evet bir bireysel düşünceyi ortaya koyduk, kurumsal bir sistem de kurguladık fakat hâlâ stratejik düşünce için bir garantimiz yok. Yani uzun vadeli bir başarı için bir garantimiz yok. Burada son olarak şunu dile getirmek için bu bah-

si açıyorum. Genellikle içine düşülen hatalar nelerdir ve bilimsel verilerin ışığında bu hatalardan hangisinden uzak durmak daha makul olabilir. Bunların başında başarının kaynağına ilişkin bir tartışma var. Şöyle bir tartışmadan bahsediyoruz: STK'nın ana gücü, dışardaki gelişmelerin üzerine mi oturmalı, kendi iç yapısındaki yeteneklerine mi dayanmalı? Şimdi dışardaki fırsatlar her zaman şu veya bu şekilde ortaya çıkıyor. Bu fırsatlar çok da cazip. Siyaset getiriyor bu fırsatları, teknoloji getiriyor, yeni nüfus getiriyor, yeni göç getiriyor. Dış çevreden kaynaklanan bu fırsatlar çok önemli ve biz genellikle dış fırsatların üzerine atlamaya eğilimliyiz. Bu fırsat kaçmaz diyoruz. Farkında olarak veya olmayarak çoğu zaman fırsatçı davranma yoluna gidiliyor.

Yapılan çalışmalar şunu gösteriyor: Dış fırsatlara bağımlı giden STK'lar uzun ömürlü değiller çünkü fırsatlar uzun ömürlü değil. Fırsatlar kaybolduğunda, konjonktür değiştiğinde STK riske girer. Burada bir tehlike söz konusudur. Dolayısıyla STK'ların daha çok iç kaynaklara, iç yeteneklere odaklanmaları lazım. Dış fırsatları unutsunlar anlamı çıkmıyor bundan. Ancak dış fırsatlara dayalı bir faaliyeti uzun vadede sürdürmek zordur. Konjonktür değiştiğinde...

| Katılımcı Görüş

Fırsat kadar tehdit de var.

| Katılımcıya Cevap

Şüphesiz ama stratejiyi biraz sürükleyen fırsat olunca doğal olarak fırsata değiniyoruz. Tehditlere karşı önlem almak, stratejik düşüncenin olmazsa olmazıdır tabii ki. Ancak tehditler, sürükleyici olmaz, fırsatlar sürükleyici olur. Ayrıca unutmamak gerekir ki konjonktür değiştiğinde tehdit de fırsata dönüşebilir. Konjonktürün sürüklediği yani gündemin sürüklediği STK iseniz yaşamınız, geleceğiniz tehlikede demektir. Gündemin sürüklediği STK olmak yerine gündem oluşturan bir STK olmayı tasarlamak lazım. Aksi takdirde konjonktürel dalgalanmalar, nedeni ne olursa olsun, STK'nın geleceğini de dalgalandırır. Bu çoğu zaman hataya düşülen önemli hususlardan bir tanesidir. Çoğu zaman fırsatların cazibesi, onları kaçırma endişesi, bizi harekete geçirir. Bu durum ilkesizliğe, yetenek inşasını önemsememeye, tutarlı ve odaklı iş yapmamaya götürebilir. Bu anlamda STK'ların kendi iç yapılarını güçlendirerek dışarıya karşı daha dirençli olmaları, daha kuvvetli olmaları önerilir. Yani içeriden dışarıya bir bakış daha sağlam bir bakıştır. Dışardan içeriye bir bakış âdeta dışarının müdahalesine açık olmak demektir. Dışarının müdahalesine açık-

sanız, dışarı sizi kendine göre şekillendirir. Sizin amaçlarınıza göre şekillendirmez. Dolayısıyla STK'ların varlıklarını tehlikeye düşüren en önemli hususlardan birinin bu olduğunu düşünüyorum. Hedeflerinize bağlı ve buna göre inşa edilen bir yetkinlik esas alınarak iş yapılması, uzun vadeli başarı ve yaşam için önem arz eder.

İkincisi, süreç yönetimini nasıl yapacağız? Stratejiden bahsedince doğal olarak insanların aklına bir planlama mantığı geliyor. Yani oturalım, analizlerimizi yapalım, hedeflerimizi ortaya koyalım, mümkünse bunları yazılı hâle dönüştürelim ve bunları uygulamaya aktaralım. Bu güzel bir şey. Veriler bunu destekliyor. Diğer bir ifadeyle planlı davrananlar, plansız davrananlara göre daha başarılı. Ancak veriler bir şeyi daha akla getiriyor. Kafa karışıklığına götüren bir husus eğer gelecekte bahsediyorsak asla her şeyi planlayamayız. Bazı şeyleri zaman içerisinde keşfederek, öğrenerek ilerleme yoluna gitmek zorundayız. Bu da kötü bir şey değil bu da stratejik yönetimin bir parçası. Diğer bir ifadeyle strateji asla plan değildir. Plan, stratejik yönetimin unsurlarından ancak bir tanesi olabilir. Kafayı planla bozanlar stratejiden anlamıyor demektir. Plan, strateji değildir. Plan, stratejinin sadece enstrümanlarından bir tanesi olabilir. Böyle düşünmezsek o zaman bizim yaşamın içerisinde öğrenerek yol almamız anlamsız olacak. Deneyimlerin en iyi öğretmen olduğu söylenir. Deneyimlerimizi önemsemek, başkalarının deneyimlerini önemsemek, zaman içerisinde olayları anlayarak mesafe almaya çalışmak da stratejik yönetim sürecinin kaçınılmaz bir özelliği olarak görülmelidir. Bu, stratejiye aynı zamanda bir dinamizm, bir yenilik getiren husustur. Her şeyi bugün düşünüp ondan sonra sırtımızı sandalyeye dayanıp geriye kalan 5-10 yılda sadece uygulamasını beklemek boş bir beklentiden başka bir şey değildir. Yani strateji, kısa süreler düşünüp uzun süreler uygulama yapmak değildir. Strateji bir arayıştır, arayışımızın asla durmaması lazım. Bu fikrî arayış, yön veya yönelim arayışı, değişim arayışı, dinamik olarak sürmek durumunda. Bunlar ister yazılı olsun ister olmasın bir gün fikir arayışımız durmuşsa STK'mız tehlikeye girmiş demektir. Strateji, ders kitaplarında bir plan gibi anlatılıyor. Bunun uygulamada bir karşılığı yok. Planlı davranmak gerekli ama asla yeterli değildir. Yetebilmesi için bizim modern tabiriyle doğaçlama da gitmemiz lazım. Bazen kervanı yolda düzme kaçınılmaz olabilir. Niye çünkü strateji, doğal olarak bizim belirsizlikle mücadele etmemiz anlamına geliyor. Belirsizliğin olduğu yerde her şey mekanik bir şekilde tanımlama ve geriye kalan sürede de onu izleme, ona bağlı kalma gibi bir lüksümüz asla olamaz. Dolayısıyla dinamik bir süreç yönetimi kafa karışıklığı açısından zaman zaman sorun olan temel hususlardan biri. Hâlbuki eğer bir adımımız planlamaysa bir adımımız da doğaçlama olması lazım. Bir insanın uzun vadeli yürüyüşü için tek ayak üzerinde değil iki ayaklı olarak yol alması lazım. Tek ayak üzerinden gitmek yani sadece plan ya da sadece

doğaçlama gitmek bizim STK'mızı riske düşürecek, başarıyı azaltacak hususlardan bir tanesi olabilir. Onun için uzun vadeli başarıya doğru yürüyüşümüzde bir adımımız planlama ise izleyen diğer adımımız doğaçlama olmalıdır. Çoğu zaman yanlış olan işlerimizin neredeyse büyük kısmını doğaçlama yapmamız veya katı planlama yaklaşımı ile öğrenerek ilerleme esnekliğini kaybetmemiz olduğu kanaatindeyim. Uzun vadeli ve başarılı bir yürüyüş, planlama ve doğaçlamaya yer veren dengeli bir yürüyüşü gerektirir.

Üçüncü bir kafa karışıklığı oluşturan husus, sürekliliği sağlayacak olanın ne olduğudur. Evet, bizim varlığımız Allah nasip ederse insanoğlu var oldukça devam etmesini istediğimiz bir şey. STK'mız bizden bağımsız varlığını devam ettirsin isteriz. Biz yok oluruz 2. kuşak, 3. kuşak, 4. kuşak, 20. kuşak bunu sahiplensin isteriz. Bu fikir devam etsin, bu vakıf, bu dernek devam etsin isteriz. Bu nasıl mümkün olabilir? Burada kafa karışıklığı temel iki unsura indirgenebilir. Bazılarına göre biz sadece orada olursak yani rakipsiz olursak, yani millet bize mahkûm olursa o zaman biz varlığımızı sürdürürüz. Bunu biliyorsunuz çok acımasız şekilde uygulayan STK'lar oldu. Ama varlıklarını siz de görüyorsunuz. Gerçek bu değildir. Sürdürülebilirlik agresif olmaktan, monopol olmaktan geçmez. Benim sahama kimse girmesin, giren olursa tehdit ederim, en sert şekilde savaş açarım. Benim sahamdan uzaklaşın demek sizi monopol hâle getirir. Monopol olmak sizi geçici olarak güçlü hâle getirebilir ama varlığınızı yine tehlikeye düşürür. Çünkü monopol olduğunuzda büyük ihtimalle dinamiklerinizi kaybedersiniz ve zamanla siz de kaybolursunuz. O zaman neye dikkat etmek gerekir? Uzun vadeli gidişatı sağlayan kurumlar, esasen kurumsal rutinler ve davranışlardır. Bir insanın alışkanlıkları, davranışları, onun kimliğinin %80'ini %90'ını oluşturur. Biz bir kişiyi tanımladığımızda aslında onun rutinlerinden, davranışlarından, duruşundan söz ediyoruzdur. STK'da aynıdır. Bir STK'nın doğru rutinleri, iyi çalışan kuralları, kurumsal davranışları varsa o zaman onun süreklilik sorununu da büyük ölçüde çözmüşüz demektir. Onun için rutinleri küçümsemeyelim. Günlük yaşam içerisinde tekrar eden hususlar, küçük eylemler, operasyonlar son derece önemlidir. Sürekliliğimizi sağlayan, en büyük kurumsal varlık garantisi sağlayan bu basit dediğimiz rutinlerdir. Bu rutinlerin alelade değil ilkelere göre tekrarlıyorsak ilkelere göre bir davranış kalıbına dönüştürüyorsak o zaman bu sürekliliği büyük ölçüde garanti altına almış oluyoruz.

Dördüncüsü, başarının algısı önemlidir. Buradaki kafa karışıklığı şu; bazıları sürekli analiz ve çoğu zamanda analize dayalı pesimistik, karamsar bir düşünceyi pompalarlar. Bazıları da geleceğe ilişkin optimist, iyimser, umut veren bir yaklaşım içinde olurlar. Hangisi daha gerçekçi? Muhtemelen gerçekçilik açısından baktığımızda

mevcudu analiz ederek biraz karamsar tablo çizenler gerçekçi gibi görünüyor ama onlar tehlikelidir. STK'nın önünü keserler bunlar. Gönüllü bir topluluk olarak bizim biraz daha geleceğe umutla bakan, asla umutsuzluğa düşmeyen, birbirine umudu tavsiye eden, hayrı tavsiye eden, sabrı tavsiye eden ve geleceğin değişme potansiyeline sahip olduğu imkânını dile getiren bir zihne sahip olmamız daha uygun görünmektedir. Çok negatif konuşanları biraz kenara çekebiliriz. Çünkü STK'mızın varlığı biraz pozitif fikir beyan edecek olanların sayesinde ancak devam edebilir. Bu çoğu zaman kafa karışıklığına götüren hususlardan bir tanesidir. Çünkü negatiften bahsedince daha gerçekçi oluyor, pozitiften bahsedince uçuk gibi görünüyor. Ama uçuk görmemek lazım. Başlıkta olduğu gibi bu bir imkân meselesidir yani gelecek bir zorunluluk değil gelecek bir imkândır, bir potansiyeldir, senaryodur. Gelecek A şeklinde de olabilir, B şeklinde veya C şeklinde de tezahür edebilir. Sizin tercihleriniz, sizin niyetleriniz, sizin idealleriniz, sizin kaderiniz olabilir. Negatif düşünüyorsanız kaderiniz öyle şekillenebilir, pozitif düşünüyorsanız kaderiniz öyle şekillenebilir. Yani, gelecek sizin tercihlerinizden bağımsız değil. Dolayısıyla geleceği kurgularken daha pozitif düşünenleri STK'ya doğru yönlendirmek ve o topluluğu umudu konuşan bir topluluk haline dönüştürmenin de önemli olduğu kanaatindeyim.

Başarının büyütülmesi, geliştirilmesi de kafa karışıklığı yaşanan hususlardan biri. Çoğu zaman şöyle bir kafa karışıklığı götürüyor bizi; biz hayır için her şeyi yapalım, kim ne istiyorsa onu yapalım yani birbiriyle ilişkisi olmayan çok sayıda faaliyet bir STK'nın içerisinde yer bulabiliyor. Bu kişilerin bu STK'ların başarısından söz edemeyiz. Bunlar bir anlamda maymun iştahlı STK'lardır. Maymun iştahlılık dağınkılığa götürür. O zaman ne yapmak lazım? Sadece birbiriyle ilişkili faaliyetleri yapmak lazım. Yani bir STK'nın ne yaptığını bilmesi kadar ne yapmamasını bilmesi de son derece önemlidir. Birbiriyle ilişkili faaliyetler dediğimiz, sinerjik etki dediğimiz buradaki deneyimimizin o faaliyeti yaptığımızda işe yaradığı, birbiriyle ilişkili olduğu için bu yöndeki kabiliyetimizin onunla biraz daha desteklendiği hususlardır. Aksi takdirde ben her şeyi yaparım dersenez. Bu hiçbir şeyi yapmadığımız anlamına gelir zaman içerisinde. STK'ların böyle bir riski vardır. Diğer bir ifadeyle hayır kurumları olunca, her gelen hayır talebine cevap vermek gibi bir eğilimleri var. Hayır, STK'ların uzmanlaşması lazım. STK'lar uzmanlaştıkça katkıları daha da kurumsallaşır. Dinlediğiniz için teşekkür ederim.

BİRİNCİ OTURUM

STK'larda Yeni Bir Fikriyat Oluşturma İhtiyacı

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Ömer Torlak, Rekabet Kurumu Başkanı

Davut Şanver, İLKE Mütevelli Heyeti Başkanı

Turgay Aldemir, Anadolu Platformu Başkanı

STK'larda Yeni Bir Fikriyat Oluşturma İhtiyacı

Davut şanver

İLKE Müt evelli Heyeti Başkanı

Hepiniz hoş geldiniz. İnşallah hep beraber daha güzel işler yapmak için bir istişare ve görüş alışverişı yapmış olacağız. şimdi mevcut durumumuzu ifade etmek gerekirse aslında biz kendi imkânlarımızla, kendi çevremizle, kendi mali kaynaklarımızla süreç içerisinde oluşturduğumuz ve kendi fikirlerimizi hayata geçirmek için kurduğumuz yapılarla çeşitli faaliyetler yapıyoruz. Aslında bunlar yani genel anlamda STK'ları konuştuğumuzda pek çoğu mütevazı kendi aralarında, kendi çevresinde yapılan çalışmalardır. Bugün biraz daha imkânların elvermesiyle bu STK'ların biraz daha ülke ölçekli işlere, bazılarının da uluslararası birtakım işlere soyunduklarını görüyoruz ama aslında o merkezdeki çekirdek fikir çokta değişmiş değil. Biraz imkân ve ihtiyaçların değişmesinden kaynaklanan şeyler olsa da mevcut durumda o merkezdeki yapı da henüz daha önemli bir değişiklikte olduğunu söylemek için erken olduğunu düşünüyorum. Bu çerçevede çalıştığımızı varsaydığımızda bir başka kısıtımız da özellikle İslami STK diye tabir edebileceğimiz STK'lar ve diğer STK'lar için ideolojik çerçevelerdir. Biz bir taraftan Allah'ın rızasını kazanmak gibi biraz da soyut bir çerçevede ismine amel-i salih dediğimiz ve biraz da gizli yapılması tavsiye edilen işleri yapmaya çaba sarf ediyoruz. Ama bir taraftan da bunlar birer iş anlamında gözükmesi gereken, gösterilmesi gereken ve bir bakıma hem sosyal anlamda hem maddi manevi anlamda desteklenmesi beklenen işler. Dolayısıyla bu iki arada, bir taraftan sağ elin verdiğini sol elin duymayacağı bir hassasiyeti biliyoruz ama diğer taraftan da reklam yapılması, tanıtılması gereken, bir iletişime konu olması gereken işler de yapmış oluyoruz. Dolayısıyla bu çerçevede belki bir temel karar vermemiz gerekiyor. Ben kendi adıma içinde bulunduğumuz yapıda şu kararı vermiş olduğumuzu düşünüyorum. Biz bütün bu hassasiyet ve dinî gerekçelere rağ-

men dünyevi bir iş yapıyoruz yani ölçülebilir, tartılabilir, görülebilir, karşılığı takdir edilecek ya da tenkit edilecek iş yapıyor olmamız gerekiyor. Biz belli ölçüde buna -çok yüksek sesle ifade etmesek de- karar verdik diye düşünüyorum. Dolayısıyla kul ile Allah arasında olması gereken o ilişki bağlamından, kullar arasında bir ilişkiyi gerektiren bir başka bağlama taşımış oluyoruz yaptığımız işleri. Dolayısıyla bizim için çok kıymetli hayatımızın en merkezinde olan bu işleri aslında birbirimizin değerlendirmesine açmış oluyoruz. Yani bu bağlamın niye önemli olduğunu söylemek gerekirse aslında bugünkü pek çok STK'nın yapılanmasından fikriyatına kadar her şeyini etkileyen bir husustur bu. Kafanızda bunu tam netleştirmemişseniz aslında eleştirilere de çok kulak asmanız gerekmiyor. Sizin için çok kutsal bir iş yapıyorsunuz. Rabbinizin rızasını kazandığınıza inanıyorsanız, insanların kınamasından da korkmanıza gerek yok dolayısıyla bir şey ölçmenize, biçmenize, değerlendirmenize de çok ihtiyaç kalmıyor. Ama bunu biz kendi adımıza böyle yapmadığımızı düşünüyoruz yani burada şüphesiz Rabbimizin rızasından vazgeçmiş değiliz ama dünyada bir iş yapıyoruz. Nasıl ki ticarethanelerimizde veya başka meşguliyetlerimizde bunu ölçüp değerlendiriyorsak burada da böyle yapmaya gayret ediyoruz. Dolayısıyla dünyevi bir iş yapmış olmamızdan kaynaklanan bir başarı hikâyesi üretmek, başarmak zorundayız.

İLKE'yi kurduğumuz beş yıldan beri zihnen biraz daha geldiğimiz noktayı netleştirmek için kurumsallaşmayı, kendi içimizdeki ilişkileri, derneklerimizin nasıl çalışacağını, nasıl raporlanacağını, mali değerlendirmenin nasıl yapılacağını yani birbirimize nasıl hesap soracağımızı vs. yazılı hale getirip bunları birer doküman hâline getirmeye çalıştık. Tabii bu zaman zaman o ilk söylediğim nokta, kimilerimizin zihninde gitti geldi. Yani vaktimizin önemli bir kısmını yaptığımız işleri raporlamak için ya da kayda dökmek için eğer birbirimize hesap sormak gerekiyorsa bunu yapmak için çalışma usulümüzü değiştirmeye başladık. Mehmet Barca Hocamız düşünemediğimiz birkaç hususu da dile getirdi inşallah kendimizi o alanda geliştirmemiz lazım. Peki biz bütün bu netleşmeden sonra ne gibi sıkıntıları yaşadık ya da ne gibi kısıtlarımız oldu. Aslında bunu hep beraber bütün STK'lar olarak yaşadık yani o ilk yolculuğa çıkarken ki imkânlarımız donanımımızla bugünkü geldiğimiz noktadaki imkân, zaman ve kısıtlarımız hep farklı farklı oldu. Biraz konjonktürel bir STK dönemine geldik. Niye? Türkiye'de bundan kaçınmak çok kolay değil. Yani özellikle biraz daha dinî alanda faaliyet gösteren STK'lar için Türkiye'de sürekli değişen bir iklim ola geldi ama bu son 10-11 senelik süreçte bu biraz daha belki netleşmiş oldu. Dolayısıyla bugün böyle bir kısıt yerini başka bazı kısıtlara bırakmış oldu. Mesela bu son dönemde yayımladığımız STK'larımızın nasıl, nereden nereye dönüştüğü raporlarında da ifade ettiğimiz gibi -ben biraz bu

raporları merkeze alarak devam edeceğim sunumuma-problematik alanlarımız var ve bunlar aynı zamanda birer kısıt. Mesela; kadınlarla ilgili alan yani kadınlarımız pek çok faaliyet yaparak erkeklerle çalışırken aslında işin yönetim ve istişaresinde çok da memnun durumda değiller. Mali kaynaklarımız yaptığımız işlerden mütenasip büyüyemiyor. Yani bunları farklılaştırdığımız zaman da başka çeşitli sorunlarla karşılaşılıyor önceleri cebimizden koyduğumuz üç beş diyelim mali kaynaklarla yönetilebilir durumda olan STK'larımız mevcut faaliyet büyüklüklerine geldiğinde buna ciddi, sürdürülebilir, güvenilir mali kaynaklar bulma zarurieti doğdu. Bunları sağlamak, çeşitli ilişkileri gerektiriyor. Bunlara bağımlı kalmadan sürdürülebilir bir şekilde sağlamak çok ciddi bir sorun olmaya başladı.

İnsan kaynaklarımız değışmeye başladı, eskiden aynı fikre inanmış gönüllü, kendini bu işe adanmış 3-5 kişi ile yapabildiğimiz birçok işi artık 8-10 tane 20 tane çok ciddi maliyetleri olan profesyonellerle yapmak durumundayız bu da ciddi bir mali ve insani yük getiriyor ayrıca işinizi kafanızdaki gibi yaptırabilirsiniz. Neticede bir profesyonel gibi düşünüyor insanlar. Bunlar temel anlamda bugün karşılaştığımız sıkıntılardır.

Artık haberleşmenin, iletişimin yaygınlaşmasından kaynaklanan çok ciddi bir zihni kirlilik ve zihni değışim hızımız var. Fikirlerimiz tecrübelerimiz çok hızlı ve çabuk değışir oldu birlikte iş yaptığımız insanların zihinleri çok çabuk değışebiliyor. Dolayısıyla ekip oluşturmak aynı işe odaklanmış ekiplerle uzun süre çalışmak çok zor olmaya başladı. Benim biraz da kendi mantığımla sıraladığım bu tip durumlarla bugün yüz yüzeyiz. Bunların yanında neler yapabiliyoruz, imkânlarımız nedir? Biz aslında bir taraftan da birbirini iyi tanıyan, birbirine güvenen aslında yakın fikirleri olan mikro ölçekte ciddi ekipler oluşturmuş olduk. Dolayısıyla bu ekiplerle daha iyi işler yapabiliyoruz. İyi örgütlenebiliyoruz. Ciddi eğitim almış, ciddi insan kaynaklarımız bu süreçte oluşmuş oldu. Mali kaynaklarımızı belli noktalara getirebildik. Dolayısıyla kimseye muhtaç olmadan aslında biraz daha bağımsız işler yapma noktasına geldik. Her birimizin aslında toplumda çeşitli ilişkileri var belirli yerlere angaje olmadığımız için bu durum çeşitli yerlere daha rahat ulaşmamıza yardımcı olabiliyor.

Siyasi alanda aslında bir taraftan bir risk gibi gözükse de özellikle bu son 15-20 yılda bir yandan da devlet tecrübesi edinmiş çok ciddi bir insan kaynağı oluşmuş oldu yani fotoğrafın bütününe görebilecek nitelikli bir bakış açısına sahip pek çok insan yetişmiş oldu. Bu kişi ve kurumlarla ilişkiler kurabiliyorsak bu ilişkilerden kaynaklanan çok ciddi bir insan gücüne ulaşma kabiliyeti oluşmuş oldu bunu da bir avantaj olarak belki düşünüp görmek lazım. Bu çerçevede ben bu imkân ve kabiliyetle ileri-

ye daha ümitli bakabileceğimizi düşünüyorum. Yani toparlayacak olursak bu imkân ve kabiliyetlerimize biraz daha pozitif bakarak ben kendi yapımız için söylüyorum aslında yapısal olarak belli bir yönetim kabiliyeti de edinmiş olduk. Bu kabiliyet ve imkânlarımızı biraz pozitif bakışla güzel işlerde kullanabileceğimizi düşünüyorum.

Özellikle bu “15 Temmuz” sonrasında toplumda oluşan güvensizliği ciddiye alıp bunun ortadan kaldırılması için biraz çalışmaya ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum. Kamu ile olan ilişkilerimizi bugün olduğu gibi siyasetin şemsiyesi altında kalmak, oraya sığınmak şeklinde değil de kamuya yönelik ciddi projeler üretip aslında hem kamunun hem de STK'ların kişiliklerini muhafaza ederek ilerleyebileceği bir alana taşıyabiliriz diye düşünüyorum. Kendi yapılarımızı kendi kendimize de olsa şeffaflaştırıp hesap verebilir bir duruma getirebiliriz. Kadınlarımızı biraz daha işin merkezine çekme ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Çünkü okuma-yazma oranı artan bir topluluk oluyoruz. Kadınlarımız da aslında aynı oranda okuyor yazıyor ama maalesef nitelikli yetişmiş kadınlarımızı çalışmalarımızda yeterince değerlendiremediğimizi düşünüyorum. Uluslararasılaşma ve benzer kurumlarla ortak projeler üretmek, ortak işler yapmanın yanında kurumlarımızı geliştirecek bir başka çalışma olduğunu düşünüyorum. Katılımınız ve beni dinlediğiniz için hepinize çok teşekkür ediyorum.

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Ömer Torlak

Ben teşekkür ediyorum şimdi soru-cevap ya da katkıya geçmeden bir tur daha çok kısaca bu oturumun başlığı çerçevesinde merak ettiklerimi sormak istiyorum aslında konuşmacılarımıza. Şimdi külliyat oluşu ya da fikriyat oluşu, bir süreç ama süreç içerisinde bir taraftan Mehmet Barca Hoca'nın sunumunda geçen sizlerin de bahsettiği geçmişe dönük veriye takılıp kaldığımızda bugünü, dinamik olan hayatın değişimi, dönüşümü çerçevesindeki bugünü ve yarını hedefleyememe ya da görememe dolayısıyla yarına yönelik hedefleri net ortaya koymama problemi ile karşı karşıya kalırken bir taraftan da işte sunumlarında da geçtiği gibi İslami-insani, dünyevi-uhrevi gibi kendi kendimize veya işte külliyatın ya da fikriyatın bizi getirmiş olduğu nokta bakımından zihin parçalanmışlığı konuları gündeme geliyor. Ben özellikle bu anlamda fikriyatın oluşumu belki külliyatın oluşumuna destek kapsamında neler yapılabilir? Şimdi vakıf mantığı belli, dernek mantığı bellidir. Bu mantık kapsamındaki amaçları ve yöntemlerini hep aynı mı yani STK başlığı altında standardize ederek bir

külliyyata ya da bir fikriyata varabiliyor muyuz? Varamıyorsak problemlerimiz ne? Bu bağlamda da ya da buna bağlı olarak da odaklanılmadığı sürece gidişat nasıl olur fikriyat ya da külliyyatın oluşumunda. Eğer bugünün dünyasındaki STK'larımızı odaklayamadığımız veya Mehmet Barca Hocamızın sunumunda bahsettiği ilişkili büyüyemedikleri sürece fikriyat ya da külliyyat oluşumunu nasıl sağlayabiliriz. Birkaç cümleyle eğer fikirlerinizi alabilirsem daha sonra da katkı ve soru-görüşlerle toparlamak istiyorum.

| Oturum Başkanına Cevap

Teşekkür ediyorum hocam. Aslında onu bir bakıma ifade etmeye çalıştım. İnsanın zihninde belki olması gereken, o parçaların bir bütün olarak bir hayat tarzı, hayata bakış, dinî anlamdaki bir inancımızın bütün unsurlarını, hayatın bütün unsurlarını kuşatan bir bakış açısı niteliğinde toparlamak, bir insanın bünyesinde daha mümkün bir şeydir. Bunu bir kurumun bünyesine giydirmeye kalktığımızda aslında her alana girmeye, her işi yapmaya çaba sarf eden bir yapıya dönüşüyor kurumlar. Dolayısıyla aslında biz hayattaki herhangi bir işe talip olduğumuzda da o zihnimizdeki bütüncül inancımızın emrettiği bir şeyi yapıyor olma fikrine razı olmalıyız ya da bunun böyle olduğunu düşünmemiz lazım. Yani şimdi biz burada diyelim biraz daha akademik çalışmalara, eğitim çalışmalarına yöneliyoruz. Ama bir süre sonra bu size doğal olarak bir odaklanma zarureti getiriyor. Siz o alana odaklanıyorsunuz ve bir süre sonra fark ediyorsunuz ki hayatın diğer alanlarından da belli ölçüde sizi uzaklaştırıyor. O zihninizdeki yani tevhit denen inanç sizi diğer alanlarla da ilgilenmek zorunda olduğunuz noktasına itiyor. Yani "bir çeşit laiklik" oluşturduğunuz gibi bir baskıyla yüzleşiyorsunuz, doğal olarak mensuplarımızın, birlikte işi yaptığımız insanların farklı işi teklifleri ya da farklı alanlarla ilgili önerilerine tamamen de kayıtsız kalamıyorsunuz ve bir süre sonra bakıyorsunuz ki bir sürü yarım işi yapmaya çalışan ama aslında çok da fazla bir şey yapamayan bir yapı ortaya çıkıyor. Burada dediğim gibi "dünyadaki şu işe talibim öteki işler için evsafımın uygun olduğunu düşünmüyorum" demek, bir Müslüman için zor bir karar. Bunu yaptığımızda biz aslında Allah'ın rızasını kazanan bir kurum niteliğinde olabiliriz fikri zor bir tercih. Ben aslında bunu bir an önce yapmak durumunda olduğumuzu düşünüyorum. Bu tercih, sizi dünyadaki diğer işlere yabancı diğer işlerden uzaklaştıran bir şey olmamalı ama doğası gereği bu bir parçalanmışlığı bazen dediğim gibi dünyanın bir tarafına körlüğü getiren bir risk taşıyor. Biraz uyanık olup aslında dediğimiz gibi bunu bir bilinçli tercih olarak yapmışsanız, bu uyanıklığı belli ölçüde muhafaza edebilirsiniz. Ama bunu farkında olmadan yapının bir talebi olarak yaparsanız

gerçekten ciddi parçalanmış hayatta hiçbir işi tam yapamayan bir kör mücadeleye de sizi götürebiliyor bu. Belki bu 80'li yılların ilk bu kurumları kurduğumuz yılların başlangıcında yaptığımız bir şeydi bu. Yani bir dergi ile bir işte herhangi bir dernek ya da bir çalışmayla bütün dünyayı kurtardığımızı düşündüğümüz bir dönemimiz oldu. Şimdi daha bilinçli olarak kendi gücümüze ve birikimlerimize mütenasip bir iş seçmek gibi belki bunu düşünmemiz lazım dolayısıyla diğer işleri küçümsemek ya da önemsizmiş gibi düşünmekten de bizi uzaklaştıracaktır diye düşünüyorum.

| Katılımcı Görüş

Biz çocuklar üzerinde yardım faaliyetleri yapan bir derneğiz altı senedir. Konuşmacıların bahsettiği STK'ların uzmanlaşmaya olan ihtiyacı konusunda öyle olması gerektiğini düşünüyorum. Özellikle yardım alanında çalışan bir STK olduğumuz için yardım faaliyetleri yapan STK'ların kendi içlerinde birleşerek büyümesi gerektiğini düşünüyorum. Fakat çözemediğim ya da ekip olarak çözemediğimiz bir soru var: Mirasımız Derneği'nden katılımcı arkadaşımızın da sorduğu "güven problemi." Amaç benim logom öne çıksın değil ama öyle bir noktaya geldik ki sürekli kendimizi ispat etmemiz gerekiyor. Şöyle yardım yapıyoruz, böyle yardım yapıyoruz, insanlar derneklere, vakıflara güvensin. Evet bunu yaparken de uzmanlaşalım. Diğer derneklerle, platformlarla iş birliği yapalım fakat iş birliği yaptığımız kuruluşun en ufak bir olumsuz hareketinde veya bir yaklaşımında, onunla ilgili çıkacak olumsuz bir durum bizde de bu güven sorununu yaşatıyor. Üç tane yardım alanında çalışan STK başkanı bir araya gelelim, bir platform kuralım. Çok uç bir örnek olacak belki ama birine erzak götürdüğünde diğeri erzak götürmesin, birine kurban götürdüğünde öbürü kurban götürmesin yardım edelim ancak yardımlar konusunda farklılaşalım. Bunu yaparken biz burada tüm iyi niyetimiz ile çabalarken bu platformu oluşturan bir başka STK'nın oluşturabileceği olumsuz intibadan bizler nasıl etkilenmemeliyiz bunu çözemediğimizi düşünüyorum. Bugüne kadar görüştüğümüz irtibatta olduğumuz STK, yardım STK'larıyla benzer bir platform oluşturmamamızdaki en önemli etken de bu sorundur. Kendi içimizde görüşüyoruz, muhabbetimiz var, aynı işi yapıyoruz, sürekli belki iletişimdeyiz ama kurumsal manada bir araya gelmiyoruz. Bu soruyu çözemediğimiz için bu konuda bilgilendirmenizi değerli hocamdan rica ediyorum. Teşekkür ediyorum.

Katılımcıya Cevap

Tabii şimdi şunu görmemiz lazım arkadaşlar. İnsanlar gibi kurumlar da yaşayan varlıklardır. Dolayısıyla kurumların da bazen gereksiz rekabet gibi gözükse de varlık sebepleri var. Yani şimdi mesela; kurban döneminde Afrika'ya giden uçaklara binerseniz her uçakta 8-10 tane kurumdan kurban kesmek için oraya giden insanları görüyorsunuz. Bu aslında bir taraftan çok ciddi bir israf gibi gözüküyor ama bir taraftan da bu durum kurumların onların varlık sebebidir. Dolayısıyla varlıklarını sürdürebilmeleri biraz da bu faaliyetleri yapabilmelerine, gösterebilmelerine, orda olduklarına dair fikri beslemelerine de bağlı. Burada sadece güven meselesine takılmamak lazım belki bu varlık sebeplerimizi daha geliştirip bu anlamda birlikteliklerin bizim varlığımıza mâni olmayacağına dair bir kanaate ulaşmak lazım. Yoksa doğal olarak kurban kesiyorum, bizlere kurban kesmemiz için para veren insanların da bizleri orada kurban keserken görmeleri gerekiyor veya yardım kolisi dağıtıyoruz aynı şekilde bu sürecin gözükmesi gerekiyor. Uzun yıllar bizim bir yardım derneğimiz de oldu. O yardım kolisini siz dağıtmazsanız sizin varlığınıza dair kanaat beslenilmeyebiliyor. Başka biri verdiğinde artık o faaliyet sizin olmaktan da çıkıyor. Belki burada bu birlikteliklerde bu fikri besleyecek başka bir dominant fikir bulup buradan kurtulmamız lazım ama o kadar kolay olur mu bilmiyorum.

Katılımınız için çok teşekkür ediyoruz. Güzel bir çalışma oldu. Katılımcı arkadaşların hepsine de çok teşekkür ediyoruz. Dolayısıyla sık sık görüşmüş oluyoruz. İnşallah bu görüşmeler hayırlı ve güzel işler için vesile olur. Mevzuları bir defa konuşup çözmek mümkün değil yılların birikmiş sorunları var ama farkındalık oluşturmak bizim için çok önemli, sanıyorum bu da ciddi bir şekilde oluyor. Biz de bu işlere aracılık etmiş olmaktan dolayı çok memnunuz. İnşallah elimizden gelen başka şeyler olursa onları da yapmaya hazırız. Hepinize ILKE ve KYA adına tekrar katılımlarınız ve katkılarınız için teşekkür ediyorum, çok sağ olun, ayağınıza sağlık, hayırlı günler diliyorum.

STK'larda Yeni Bir Fikriyat Oluşturma İhtiyacı

Turgay Aldemir

Anadolu Platformu Başkanı

İslam dñnyası ve bu dñnyanın bir parçası olan Tñrkiye toplumu olarak biz de bir parçalanmışlık yaşıyoruz. Birkaç yüzyıldır tarihin belirleyici gücü olmaktan çıktık ve hatta belirleneni hâline geldik. Şimdilerde yeniden varlık sahnesine çıkma girişimlerinde bulunuyoruz. Ancak bu girişimlerimizde bir yanımız daima ezik, yaralı ve tutuk kalıyor. Bütün çalışmalarımızda bu ezikliği yaşıyoruz.

Bugün Tñrkiye'de bir normalleşme süreciyle karşı karşıyayız. Bu süreçte de söz konusu yaralı ve tutuk yanlarımız kendini gösteriyor. Meselenin sosyolojik boyutundan örnek vermek gerekirse İslamcılık düşüncesi ve hareketinde şehir kültürünün yeri nedir? İslami söylem ve pratiğimiz ne kadar şehirli veya tersinden bakarsak ne kadar köylü? Oysaki İslam medeniyetinin bir şehir medeniyeti olduğunu biliyoruz. İslami kültürün bedevilik yerine şehirliliği teşvik ettiğine dair pek çok malumatımız da var. Durum böyleyken bugünkü İslami söylem ve pratikte görñlen şehirlilik kültürüyle ilgili bu tutukluluğu neye bağlayacağız, nasıl yoracağız? Bizler biliyoruz ki şehir hayatı, kırsal hayatın tekdüzeliğine karşıt olarak farklılığı, çeşitliliği teşvik eder. Farklılıklarla bir arada yaşamayı kaçınılmaz kılar.

Bugün İslami söylem ve pratiği belirleyen, İslami STK'ların etkin konumlarında bulunan insanlar, ağırlıkla taşra kökenlidir ve taşraya ait beklenti, arzu ve yükleri taşımaktadırlar. Taşradan gelirken olumlu olumsuz bütün nitelikleri heybelerinde getirmişlerdir. Tabii bu durumun kökeninde Tñrkiye'nin özellikle 1950'lerden sonra şehirleşmeye başlamasının, şehirlere nüfus akınının yoğunlaşmasının önemli bir payı vardır. Ama bugün şehir hayatının ve yeni nesillerin başka gündemleri, arzuları, beklentileri, sıkıntıları bulunmaktadır. Bunları ne kadar anlıyor, bunlara

ne kadar cevap verebiliyoruz? İslami STK'ların ağırlıklı faaliyet konusunu yardımlar oluşturmaktadır. Elbette aç bilaca, yoksula, mağdura, yetime uzanmak, onların elinden tutmak çok önemli ve hayati bir faaliyettir ancak hayat sadece yardımdan ibaret değildir. Yardım haricindeki konularda İslami STK'lar için büyük bir yetersizlik ve tutukluluk hâlinde söz edilebilir. Sanatta, edebiyatta, mimaride, eğitimde, bilim ve felsefedeki ağırlığımız ve payımız ne kadar? Bu alanlarda Türkiye'deki rolümüz ne? Türkiye toplumunun ruh ve bilincinin oluşumundaki katkımız ne? Ki bu alanlar, hayatı doğrudan etkileyen, şekillendiren ve belirleyen alanlardır. Bir an için düşünelim, Allah göstermesin elbette İslami STK'ları kapattığımızda söz konusu alanlarda bir boşluk yaşanacak, bir eksiklik hissedilecek mi acaba? Konuyla ilgili yapılan istatistikler de kayda değer bir payımızın olmadığını göstermektedir. Bu durum bizim tam anlamıyla şehirlileşemediğimizi, şehir kültürünü içselleştirmediğimizi göstermektedir. Modern binalar inşa etsek bile modern hayatlar yaşayamıyoruz, pek çok şey sadece görüntüde kalıyor. Hayat karşısındaki tutukluluğumuz ve kopukluğumuz her alanda kendini gösteriyor.

Hayatımıza öncelikle yön veren dinî müktesebatın bundaki payı nedir? İktisadi, sosyal, siyasi hayat sürekli değişir ve yenilenirken hayata bakışımızı şekillendiren müktesebatımız bu değişime ne kadar ayak uyduruyor veya değişen hayata ne kadar cevap verebiliyor? Kütüphanelerimizde yer alan kitaplar, içinde yaşadığımız modern hayatın koşulları, sıkıntıları ve tehditlerinin farkında mı? "Su bulamadığınızda toprak ile teyemmüm yapın" diyen müktesebatımız acaba modern dünyada, şehir hayatında toprağın sudan daha nadir bulunur olduğunun farkında mı? Hz. Peygamber, Mekke döneminde yoğun bir ambargo altındayken Kısra ve Bizans'ın saraylarını müjdelemişti. Ama bugün umut aşılması gereken bazı kitaplarımız, insanları çaresizlik girdabına sokabiliyor. Bu tür bir müktesebatla yüzleşmemiz gerekmiyor mu? Elbette ciddi ve ertelenemez bir yüzleşmeye ihtiyacımız var.

Bu dönemde farkına varmamız gereken bir başka sorun da İslami camianın heyecanını kaybetmekte olmasıdır. 1960'lar, 70'ler, 80'lerde hem teorik hem de pratik düzeyde bir heyecan, aksiyon, dinamizm vardı. İnsanlar sürekli kitap okur, yeni kitapları araştırır, okudukları kitapları tartışırdı. Entelektüel düzeyde bir canlılık vardı. Yine bu dönemin insanları, dava bilinciyle yeri geldi hiç bilmediği şehirlere, ülkelere gitti, yeri geldi kişisel ihtiyaçlarını arka plana attı. Fedakârca bir adayış, gözü pek bir cesaretle hayatın içinde değerleriyle birlikte yer alma tutumu sergiledi. Fakat bir süredir bu heyecanımızı kaybettik, öğrenme merakımızı yitirdik, fedakârlık katsayımız düştü, dava bilinci, bir retorik hâline dönüştü. şimdilerde sadece elimizdekiyle yetiniyoruz. Arayışımız, sorgulamamız, gayretimiz eksildi, mevcudu

koruma gayretine düştük. Dolayısıyla muhafazakârlaşttık. Düşüncede, eylemde, organizasyonda hayatla temas noktalarımızın bir kısmını yitirdik. Bu nedenle ciddi bir sorgulamaya ve yüzleşmeye ihtiyacımız var.

Yaşanılan hayatın dinamikliği karşısında statik bir pozisyon belirlemişseniz, pedal çevirmeyen bisiklet sürücüsünün düşecek olması gibi hayatın dışında kalırsınız. Bugün de böyle bir durumla karşı karşıyayız. Bu sorunu aşmak için uhrevi olanla dünyevi olanın, akıl ile vahyin, semavi ayet ile tabii ayetin tevhit edilmesine veya sentezine ihtiyaç var. Aksi takdirde en temelde değerler ile hayat arasında yaşadığımız parçalanmışlığı aşmanın imkânı olmayacaktır. Dinî hayatımızı en saf, en sahih bir şekilde yaşayabilmek için hayattan kaçıyoruz. Mehmet Akif'in ifadesiyle "asrın idrakine" söyleyecek bir söz üretemiyoruz. Bu durum ise çok kişilikli tipolojilere yol açıyor. Oysaki dinin ancak hayatın ve toplumun içerisinde yaşanabileceğini fark edemiyoruz. Sahih bir İslami anlayış ve yaşayışın ancak asrın idrakine söylenmiş ve asrın içerisinde yaşanmış bir hayat olduğunu anlamamız gerekir. Bizden önceki asırlarda yaşanmış dinî formların bugüne birebir taşınması, Roger Garaudy'nin ifadesiyle entegrizmdir ve bu yaklaşım hem ilahi muradın hem de hayatın yanlış anlaşılmasına dayanır.

Bu sebeple İslami STK'lar olarak, sürdürülen çabaların akamete uğramaması için hayatın ve toplumun dışına itilmemeye azami dikkat etmemiz gerekir. Bunun için İslami STK'ları tarif ederken şöyle bir cümleyi tercih ediyorum: İhtiyaçlar ile imkânları değerlerimiz ekseninde buluşturarak farkındalıklar oluşturan toplumsal yapılar. İslami faaliyetlerde belirlenmesi gereken strateji de değerlere yaslanarak farkındalıklar üretmektir. Eğer farkındalık üretilemiyorsa zamanla ona karşı mücadele edilen yapı ve zihniyetlerin bir benzeri üretilir. Kötülüğün, haksızlığın, zulmün bir benzerinin üretilmesi istenmiyorsa değerler ekseninde çalışmak ve değerlerin farkındalığına sahip olmak gerekir. Bu konu, Aliya İzzetbegoviç'in üzerinde sıklıkla ve itinayla durduğu bir konudur. Aliya: "Biz savaşı, öldüğümüz zaman değil düşmanlarımıza benzediğimiz zaman kaybederiz" diyerek büyük bir farkındalık örneği sergilemiştir.

İslami STK'ların dikkate alması gereken bir başka husus da çalışmalarındaki verimlilik konusudur. Eğitimcilerin kullandığı ve "Aptal Puma Sendromu" diye adlandırılan bir durum var. İddia edildiğine göre pumalar, avının peşinden koşarken harca-yacağı enerji ile avından elde edeceği enerjiyi hesaplamış. Yani bir puma, tavşan gibi küçük bir av için çok uzun koşu yapmayı tercih etmemiş. Aptal Puma Sendromu, harca-yacağı enerji ile elde edeceği enerjiyi hesaplamadan boş işler peşinde koşanlar için kullanılıyor. Yapılan STK çalışmalarında bu sendromun görülmediğini söyleyemem. Yapılan işlerin aceleye getirilmesi, plansız programsız atılan adımlar,

harcanan enerjinin çok çok altında kazanımlarla yetinilmesine neden oluyor. Çok küçük kazanımlar için çok büyük bedeller ödeniyor. Çoğunlukla da pumanın yaptığı hesaplama yapılmıyor. Bu işlere Allah rızası için girişmemiz nedeniyle elde edilen sonucun yeterliliğine yani yapılan işlerin verimliliğine bakmıyoruz, önemli olanın sadece Allah'ın vereceği ecir olduğunu düşünüyoruz. İş hayatında yanlış yapılan bir yatırımın hesabını ortaklar birbirine sorar ama STK çalışmalarında yapılan yanlış yatırımların hesabı kimseden sorulmuyor.

STK'larda bir süredir proje merkezli çalışmalar yapılmaktadır. Ancak işin proje fetişizmine dönüşmemesi gerekir. Proje yapmak amaç değil araç olmalı, projelerin belirli amaçlara yönelik olduğu akıldan çıkarılmamalı. Niceliğin niteliğe egemen olmasının önüne geçmeliyiz. Örneğin; organizatörlüğünü Avrupa Birliği'nin üstlendiği, Elazığ'da şarap üreticiliğini destekleme projesine katılanların yarısı başörtülü ve bu hanımefendiler, buradan meslek edinerek evlerine ekmek götürüyorlar. Yani bu da bir proje ama neye hizmet eden bir proje? Artık işlerin "nasıl" yapıldığı, "niçin" yapıldığının önüne geçti ve araçlar, amaçları ikinci plana attı. Biz bu işi niçin yapıyoruz ve buradan kimi razı etmek, neye ulaşmak istiyoruz? Bir sürü janjanlı cümleler, rakamlar, istatistikler, grafiklerle her şey hallolmuş olmuyor. Şu kadar insana yardım yapıldı, bu kadar kuyu açıldı, filanca miktarda kumanya dağıtıldı gibi rakamlara boğmakla sorunlara çözüm bulunmuş olunmuyor. Yapılan işlerde amacı unutmamalı, amatör ruhu kaybetmemeli, niçin sorusunu ikinci plana atmamalıyız.

Bunun için de bilginin, fikrin ve dolayısıyla bunlara yaslanan bir eylemliliğin gelişmesi gerekir. Şu ortam bu cesareti veriyor çünkü bir araya gelebiliyoruz, konuşabiliyoruz. Demek ki en azından bir kısım alanlarda birbirimize destek olup birlikte çalışabiliriz. Bu iş birliği ve yardımlaşmanın her konuda olması da gerekmez. Gerçi gönül ister ki her konuda olsun ama her konuda olmuyorsa bile belli konularda bu ortak çalışmaların yapılması lazım.

Bir diğer konu da bu çalışmalar yürütülürken siyasi iktidarın da bir dönüşüm yaşadığıdır. Bu dönüşüm çerçevesinde kamu otoritesi, sivil toplum örgütlerinin var oluşunu sağlayan alanların çoğunu hızla doldurmaya başladı. Hem yardım hem sosyal faaliyet hem de kültürel alanlarda devlet âdeta sivil topluma rakip oldu veya sivil toplumun çalışma alanına girdi. Örneğin; Suudi Arabistan'daki bir sosyal faaliyet için Türkiye'den yaklaşık 100 kişi kamu hizmeti çerçevesinde görevlendirildi. Bu 100 kişi Suudi Arabistan'da Kur'an öğretiyor. Daha önceden Yemen'de de bu tür bir faaliyet yapılmıştı. Yani ana dili Arapça olan insanlara Türkiye Cumhuriyeti Devleti, Türkiye'den yüzlerce insan göndererek Kur'an öğretiyor. Birçok yerde buna benzer faaliyetler artık devlet tarafından yapılır oldu.

Yapılan yardımlar bazen kaş yaparken göz çıkarabiliyor. Örneğin; Afrika'da bir bölgeye üç defa gittim. İlkinde kurban akdini gerçekleştirmek için bir hanımefendiden, affedersiniz, ineğini satın aldık. Sonraki gidişimde bu hanımefendinin ineğe, süte muhtaç hâle düştüğünü gördüm. Kurban kesip etini dağıtıyoruz ama bu faaliyet bir süre sonra dolaylı olarak oradaki insanların kendi geçimlerini sağlayamaz hâle getirebiliyor. Çünkü üretim dışı kaynak transferinin tüketimde kullanılması; pazar ilişkilerini, üretim-tüketim dengesini, iktisadi hayatın bütünlüğünü bozabiliyor. Bu sebeple yapılacak yardımların yerel ekonomiyi ve üretim düzenini olumsuz etkilememesi için söz konusu faaliyet sürecinin yerel paydaşlarla birlikte yürütülmesi gerekir.

Bu çalışma ve faaliyetleri yürütürken az önce de değindiğim gibi sayılara boğulmamalı, niceliğin cazibesine kendimizi kaptırmamalıyız ayrıca işin amacını, ruhunu, özünü unutmamalıyız. Bunun için de temel değerlere olan vurguyu ön plana geçirmeliyiz. Örneğin; Pakistan'da bu durumun bir örneğini yaşadık. Sovyetler'in Afganistan işgali sırasında milyonlarca insan Pakistan'a sığınmıştı. Pakistan, göç meselesine sadece yardım ve barınma olarak yaklaştığı için bugün iç savaşın ve ekonomik çöküntünün içine düşmüştür. Benzeri bir durumu biz bugün Suriyeli göçmenlerle ilgili yaşıyoruz. Batılılar Suriyelilerin yetişmiş, kalifiye elemanlarını alıp ülkelerine götürürken biz çadır kent kurmanın peşindeyiz. Anadolu Platformu olarak Suriyeli üstün yetenekli, seçkin çocuklarla ilgili bir program yürütüyoruz ama karşılaştığımız manzara içler acısı. Çünkü Batılılar bu çalışmalarını bizden çok daha önce yapmışlar ve yetenekli çocukları çoktan kendi ülkelerine götürmüşler. Dolayısıyla belli bir konuyla ilgili bir çalışma yapıldığında harcanan enerjinin boşa gitmemesi, çeşitli boyutlarıyla birlikte düşünülmesi ve geleceğin planlanması gerekir. Aksi takdirde Aptal Puma Sendromu yaşayarak yapılan yardımların sorunları çözmesi yerine daha da artırdığı durumlarla karşılaşırız.

Bu durumlarla karşılaşmamak için STK'lara tahsis edilen kaynakların öncelikle Allah'ın bir emaneti olduğu bilincini kuşanmalıyız. Allah yolunda vakfedilen her bir tutar, Bakara Sûresi'nin 261. ayetinde ifade edildiği gibi, bir taneden yedi başağın, her başakta da yüz tanenin bulunması gibi bereketli olacak ve bu düzeyde bir karşılık üretecektir. Eğer halis niyetlerle rızayı ilahi peşinde çalışılırsa elde edilecek semerenin ölçüsü budur. Bu durum ekonomide çarpan ilkesini hatırlatmaktadır. Çarpan ilkesine göre otonom harcamalardaki bir artış, gelirmede daha büyük artışlara yol açmaktadır. Çünkü birinin yapmış olduğu bir harcama, bir başkasının gelirini oluşturmakta ve dolayısıyla ona da harcama imkânı vermektedir. Bu ikinci kişinin yaptığı harcama da üçüncü kişinin gelirini oluşturmakta ve dolayısıyla onun da har-

cama yapmasını sağlamaktadır. Bir nevi kartopu gibi birbirini tetiklemektedir. İşte buna çarpan ilkesi denir. Bereketini yitirmiş sadece matematiksel hesaplamalara indirgenmiş bir faaliyetin böyle bir sonucu olmayacaktır. STK çalışmalarında bereketi elde etmek veya iktisadi terminolojiyle ifade edersek çarpanı yakalayabilmek için halis niyet ve rızayı ilahiyle birlikte planlama ve verimliliğe de dikkat etmemiz gerekmektedir.

Çalışmalardaki bereketi yakalayabilmek için yapılması gereken hususlardan biri de STK'ların yönetim kademesindeki çeşitliliğin artırılmasıdır. Farklı bakış açıları ve yaklaşımların olması, farklı ve nitelikli çözüm yollarının bulunmasına yol açacak, çeşitli engellerin aşılmasını kolaylaştıracaktır. Bir Şekilde yaşadığımız muhafazakrlaşma eğilimi ciddi bir olgu olarak önümüzde bulunsa da farklı akıl ve yaklaşımların yer alması, müzakere ortamlarına dinamizm katacak, zm çeşitliliği sunacaktır.

Sivil toplum kuruluşlarının iktidarla ilişkilerinin ilkesel düzeyde yürütülmesi gerekmektedir. Siyaset, STK'ları her zaman kullanmak isteyecek, arka bahçesi hâline getirmenin hesabı içerisinde olacaktır. Buna karşın STK'ların daha st bir pozisyondan bakabilmeleri, ilişki biçimini ilkesel düzeyde tutabilmeleri gerekir. Siyasetin dili, söylemi ve doğası elbette farklıdır ve kendi mecrasında işlemektedir. Buna karşın sivil toplum kuruluşlarının siyasetten ayrı olarak topluma daha farklı bir yol göstermesi, umut aşılması gerekir. Eğer STK'lar siyasileşirse toplumdaki umut kaybolur. STK'lar olarak kaç tane siyasi parti gördük, ne kadar siyasi iktidarla muhatap olduk. STK'lar bugüne değil geleceğe çalışırlar ve gelecekteki siyasi iktidarlara mayalama misyonunu üstlenirler. Yani STK'ların gündeminde 2030'ların, 40'ların, 50'lerin belki de 2100'lerin meseleleri olmalı.

STK'ların dikkat etmeleri gereken bir başka husus da gönüllülük ile görevlilik arasındaki dengeyi gzetmeleridir. İmkânlarımız iyileştikçe görevli insanların sayısını artırıyoruz ama bu durumda da gönüllü insanlar bu faaliyetlerden uzaklaşıyor. Gönüllülük, STK'ları var eden en önemli kaynaktır. Bu kaynağın kurumamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Bunun için gönüllü insanlara yer açılmalı. Bu gerçekleştirildiği takdirde daha nitelikli ve olumlu bir süreç yaşanacaktır.

Son olarak bir süredir yaşamakta olduğumuz yüzleşme ve öz eleştiri sürecinden bahsetmek istiyorum. Kendimizle, tarihimizle, geleneğimizle, mktesebatımızla Şöyle veya böyle bir yüzleşme içerisindeyiz ve bunun sonuçları elbette akşamdan sabaha alınacak değildir ancak nihayetinde olumlu sonuçlar üreteceğine inanmaktayım. Bu tartışma, yüzleşme ve öz eleştiri sürecini sağlıklı sürdürürsek, farklı

fikirlerle kapımızı aralarsak, daha geniş bir alanın önümüzde açıldığını göreceğiz. Bazen seküler olarak tabir edebileceğimiz STK'larla da bir araya geliyoruz. Oralar-daki süreç çok daha spesifik konularda işliyor ve daha disiplinli gidiyor dolayısıyla daha ciddi sonuçlar ortaya çıkıyor. Tabii denilecek ki “Onlar bizim yaşadığımız kriz süreçlerini yaşamadı” ama krizleri ve engelleri aşmanın en temel yolu, içine düştüğümüz düşünce krizinden çıkmaktan geçiyor.

Dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Ömer Torlak

Ben teşekkür ediyorum şimdi soru-cevap ya da katkıya geçmeden bir tur daha çok kısaca bu oturumun başlığı çerçevesinde merak ettiklerimi sormak istiyorum aslında konuşmacılarımıza. Şimdi külliyat oluşu ya da fikriyat oluşu, bir süreç ama süreç içerisinde bir taraftan Mehmet Barca Hoca'nın sunumunda geçen sizlerin de bahsettiği geçmişe dönük veriye takılıp kaldığımızda bugünü, dinamik olan hayatın değişimi, dönüşümü çerçevesindeki bugünü ve yarını hedefleyememe ya da görememe dolayısıyla yarına yönelik hedefleri net ortaya koymama problemi ile karşı karşıya kalırken bir taraftan da işte sunumlarda da geçtiği gibi İslami-insani, dünyevi-uhrevi gibi kendi kendimize veya işte külliyatın ya da fikriyatın bizi getirmiş olduğu nokta bakımından zihin parçalanmışlığı konuları gündeme geliyor. Ben özellikle bu anlamda fikriyatın oluşumu belki külliyatın oluşumuna destek kapsamında neler yapılabilir? Şimdi vakıf mantığı belli, dernek mantığı bellidir. Bu mantık kapsamındaki amaçları ve yöntemleri hep aynı mı yani STK başlığı altında standardize ederek bir külliyata ya da bir fikriyata varabiliyor muyuz? Varamıyorsak problemlerimiz ne? Bu bağlamda da ya da buna bağlı olarak da odaklanılmadığı sürece gidişat nasıl olur fikriyat ya da külliyatın oluşumunda. Eğer bugünün dünyasındaki STK'larımızı odaklayamadığımız veya Mehmet Barca Hocamızın sunumunda bahsettiği ilişkili büyüyemedikleri sürece fikriyat ya da külliyat oluşumunu nasıl sağlayabiliriz. Birkaç cümleyle eğer fikirlerinizi alabilirsem daha sonra da katkı ve soru-görüşlerle toparlamak istiyorum.

| Oturum Başkanına Cevap

Türkiye’de normalleşmeye ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Bu normalleşme toplumda yaşandığı gibi değişik kurumlarda da görülüyor. Ama İslami kesim bu normalleşme sürecinde biraz daha gerilmiş vaziyette görülüyor. Bu gerilimden uzaklaşıp normalleşmeye başladığında söz konusu kurumlar, din pazarlayan yerler olmaktan çıkarak düşünce, sanat, edebiyat, bilim gibi insani ihtiyaçların bir üst formda karşılandığı yerlere dönüşecek.

Diğer bir konu da Batı’daki sivil toplum örgütlerinin müktesebatının bizimkilerin de şekillendiriyor olmasıdır. Bu şekillenmeyi akademik araştırmalardan düşünce üretimine, sanatsal faaliyetlerden edebiyata kadar çok çeşitli alanlarda görmekteyiz. Ancak bu etkileşim konusunda daha dikkatli ve seçici olmak gerekir. Çünkü Batı’daki sivil toplumun temel mantığı, kişinin kendi menfaatlerini gözetmesine dayanmaktadır. Biz ise ötekinin, zayıfın, mahrum bırakılmışların, diğer canlıların hukukunu gözetmek için bir araya geliriz. Bu temel farkın modern hayatta, hukukta, iktisatta karşılığını üretmemiz gerekir. Bu noktaya gelebilmemiz için de “uhrevi ve dünyevi” olma tartışmasını çözmemiz lazım ama bu konuyu çözümsüzlüğe mahkûm etmek için âdeta hadis dahi uydurulmuş. Mesela; hepimizin bildiği bir hadis-i şerif var: “Dünya müminin zindanı, kâfirin cennetidir.” Konuya vâkıf olanlar bilir, böyle bir hadis yok. Ama çoğumuzun zihninde öyle bir yere oturmuştur ki dünya algımızı belirlemektedir.

Bu konu hassasiyet gerektiren bir konudur ama şunu biliyoruz ki Müslümanlığımızın icra yeri bu dünyadır. Sorun, dünyada yaşamak değil dünyevileşmektir, bu dünyayı kalıcı ve nihai mekân olarak bilmektir, maddi çıkarlar uğruna değerlerini yitirmektir. Bundan dolayı Hz. Peygamber: “Kıyametin kopacağını bilseniz bile elinizdeki fidanı dikiñ” diyor. Bu dünyaya dair böyle bir tasavvurun yeniden edinilmesi ve bunun hayatımızı tanzim edebilmesi için ne yapılabilir? Çevre, ekoloji, tarım ile dünyayı algılayışımızda bir dönüşüm süreci yaşanabilir.

Küçük bir örnekle bitireyim: Bir ara bir orman kurma çabasına girdik. Projenin sloganı, “Bir Ağaç, Bir Orman ve Bir Ülke” idi. O sıralarda Şam’da 9-10 yıl okumuş genç bir molla ziyaretime geldiğinde masamın üzerindeki bu projeye ait olan görselleri gördü ve “Bu ne?” diye sordu. “Ağaç dikiyoruz, ülkeyi yeşillendiriyoruz” dedim. Bunun üzerine, “Daha Mekke dönemi bitmedi ve ilayı kelimetullah hâkim olmadan ağaç dikmek niye?” dedi. Ağaç dikmenin dönemi olur mu? Sonra bir okuldan öğrencileri götürüp orada ağaç diktirelim dedik. Tefsir dersine giren bir hoca: “Ya o ağaç büyür de altında biri bir günah işlerse siz ne olacaksınız?” diyerek çocukları gönder-

medi. Şimdi bu yaklaşım, savrulmuşluğumuzun bir ürünüdür. O ağaçlar büyüdü, Davut Abiler ve Nihat Hocamlar da geldiler, gördüler. Şu an çok güzel bir mekân oldu. Bir yandan Hz. Peygamber'in hadis-i şerifleri gereği dikilen ağaçlarla diğer yandan da gencecik zihinlerimizi götürüp teslim ettiğimiz böyle bir yaklaşımla karşı karşıyayız. Onun için bu bakış açısını, bu parçalanmışlığı giderecek çalışmaları, iki kapak arasında buluşturup yeni neslin anlayabileceği bir dille ortaya koymak gerekir.

İKİNCİ OTURUM

STK'ları Etkileyen Çevresel Faktörler

Oturum Başkanı: Doç. Dr. Alev Erkilet, İstanbul İstinye Üniversitesi Öğretim Üyesi

STK'ların Devlet ile İlişkileri ve Özerklik

Prof. Dr. Haluk Alkan, İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi

Temel Göstergeler ile Türkiye'nin Toplumsal Yapısı

Doç. Dr. Yunus Kaya, İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi

STK Hukuku Konusunda Güncel İhtiyaçlar*

Dr. Öğr. Üyesi Eyüp Sabri Kala, Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi Öğretim Üyesi

* Metnin içeriği kitap basım zamanına yetişmediği için bu bölümde metne yer verilememiştir.

STK'ların Devlet ile İlişkileri ve Özerklik

Prof. Dr. Haluk Alkan

İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi

Az önce hocamın da belirttiği gibi sıkıntılı bir başlıkla karşınızdayım. STK'larla devlet sorunlu bir alan, başından beri aslında Batı düşüncesinde de böyle ve bu durumu oradaki sınıflandırmalarda da görüyoruz. Dolayısıyla ben sunumumu öncelikle o eksenden başlayıp daha sonra devlet ve STK ilişkilerini betimleyen sistemleri, dünyanın değişik yerlerinde ortaya çıkan ve Türkiye'yi de ilgilendiren sistemlerden de bilgi verip sorunun nedeni üzerinde düşünmemiz gerektiği konusunda bir tartışma alanı açmaya gayret edeceğim.

Şimdi dediğimiz gibi sorunlu bir alan çünkü sivil toplum, Batı'da özellikle devletin değişiminde hep tartışma konusu olmuş bir husus. Batı düşüncesinde olumlu ya da olumsuz bakış açıları var. Kavram oradan geldiği için oradan başlamakta fayda var diye düşünüyorum.

Öncelikle bakıyorsunuz mesela Hegel, sivil toplumu; çıkarın odağı olan bir eksik alan olarak tanımlıyor. Yani ailenin dayanışma ilişkisine karşı sivil toplum, ailenin ihtiyaç duyduğu o dış kaynağı sağlayan ama çatışmanın, rekabetin, çıkarın hüküm sürdüğü bir alan. Kötü bir alan aslında, zorunlu ama kötü. Hegel diyor ki bunu devlet tamamlayacak yani devlet, sivil toplumun eksikliğini tamamlayarak, ulusa aidiyet, millet bilinci gibi birtakım faktörler getirerek onu tamamlayıp toplumun gelişiminde bir üst evreye doğru yükseltecek. Burada eksik bir toplumsal alandan bahsediyor aslında çok da olumlu bakmıyor sivil topluma.

Marks daha da ileri götürerek sivil toplumu sorunların alanı olarak betimliyor. Devlet sömürsünün kurumsallaştığı üst yapının dinamiklerini, Marks'ta sivil toplumda bulursunuz. Sivil toplum bir yerde sömürünün hüküm sürdüğü bir alanı

ifade eder. Biz biraz da liberal söylemlerle sivil topluma bakıyoruz ama bu düşünsel olarak her yerde geçerli bir kabul değil.

Gramsci, sivil toplumu, devletin hegemonyası altındaki bir alan olarak görmektedir ve ona eklenmiştir. Buna karşılık devlete direnişin nüvelerini bünyesinde taşımaktadır sivil toplum. Neo-Marksistlerde de böyle, onlar da diyorlar ki biz hep işçi ile işveren arasındaki çatışmalar üzerinden gidiyoruz ama dünya değişiyor, kentsel gruplar var, kentsel gruplara olumsuz bakamayız. Onlarda kentsel grupların sömürüye karşı çıkışın odakları hâline dönüşebileceğine dair bir bakış açısı var. Ama sivil topluma en olumlu bakanlar liberaller. Liberallerde sivil toplum, devlete rağmen ayakta duran ve devletin pazarlık etmek zorunda kaldığı bir örgütlü sosyal alanı ifade ediyor. Yani sivil toplum öyle bir yapılanma ki kendi ihtiyaçlarını kendi geliştirdiği kurumlar vasıtasıyla karşılayan ve bunu hayata geçirmiş olan dolayısıyla devletin yapılanma sürecine pazarlıkçı bir güç olarak katılan bir engel alanı, bir ara alan gibi konumlandırılıyor. Dolayısıyla devletin muhatap aldığı, devlete mesafeli ama devletle kavga etmeyen, devletle iş birliği içerisinde çalışmaya açık ama bunu yaparken özerkliğini koruyan bir sivil toplum kavramı, liberal düşüncede vurgulanıyor.

1990'larda Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra neoliberal paradigmlar gündeme geldiğinde, sivil toplumculuk bizi daha çok bu yönüyle etkiledi. Dünyada bir sivil toplum alanı, sivil toplum üzerinden yönetim alanlarının oluşturulması gibi kavramlar gündeme geldi. Burada iki farklı temel eleştiri ortaya çıkıyor bu süreçte. Bunlardan birincisi şu: Aslında sivil toplum dediğimiz öyle özerk bir alan yok çünkü baktığımız zaman liberalizm içinde de sivil toplumun geliştirdiği bütün etkinliklerinin büyük çoğunluğu devlet tarafından finanse ediliyor. 2000'li yılların başlarında, Avrupa ülkeleri içerisinde sivil toplumun geliştirdiği projelerde devletin fon sağlama oranı %42. Avrupa diye gözümüzde büyüttüğümüz yerde de devlet baya baya sivil toplum etkinliklerinin içine nüfuz etmiş durumda. Bunu oranlardan anlıyoruz. Başka bir eleştiri de küresel sivil toplum örgütleri ile yerel sivil toplum örgütlerinin etkileşiminde bir sorunun ortaya çıktığına vurgu yapılıyor. Afrika ülkeleri ve Latin Amerika bu duruma örnek olarak verilebilir. Zayıf sivil toplum alanının olduğu yerlerde küresel aktörlerle (IMF, Dünya Bankası gibi) iş birliği yapan küresel STK'lar, bu bölgelere girdikleri zaman küresel aktörlerin denetim aygıtına dönüşüyorlar. Dolayısıyla ortaya çıkan ilişki şöyle ifade edilebilir; parayı ben veriyorum, ben denetleyeceğim. Ne yapıyorsun diyor, yereldeki sivil toplum örgütüne ve onu denetlerken daha önce iş birliği geliştirdiği bir aktörü devreye sokuyor. Yaklaşık 2-3 sene önce Ankara'da bir toplantıya katıldım. Ben daha önce Afşin-Elbistan Termik Santral'i'nin Kahramanmaraş'ın kuzey bölgesinde yol açtığı ekonomik ve

siyasal değişim üzerine çalışıyordum. Daha sonra bu çalışmayı, *Yerel Siyasetin Dönüşümü* başlığıyla kitaplaştırdık. O çalışmamdan esinlenerek beni Ankara'daki bir toplantıya davet ettiler. Oraya gittiğimde, ben de hazırlıklı gittim belki bana bir şey sorulacak diye. Şöyle sandalyeler sıralanmış oraya bir yere oturttular bizi. Polonya'dan gelen bir sivil toplum kuruluşu, ve Bakan bey bir açılış konuşması yaptı daha sonra Türkiye'deki üniversite ve STK'lardan gruplar konuşmalarını yaptılar. İlk kez orada fark ettim ki aslında buradaki ilişki öyle sivil toplum falan bizim bildiğimiz gibi bir ilişki değil. Avrupa Birliği, Türkiye'deki endüstriyel gaz salınımı oranlarının dizginlenmesinde Polonya'daki bir sivil toplum örgütünü partner olarak kabul ediyor ve Türkiye'deki sivil toplum örgütlerine de diyor ki bu örgütün oluru alınmadan ben size para vermeyeceğim. Dolayısıyla neoliberal paradigma bağlamında yerel sivil toplum alanının küresel hiyerarşi ilişkisinin bir parçasına dönüştüğü yönünde bir tartışmanın olduğunu da söylememiz gerekiyor. Şimdi tabii bunu ilk oturumda olumsuzluk anlamında söylemiyorum ama sorunlu bir alandan bahsediyoruz. Sizi de rahatsız ettiğimin farkındayım. Devletle sivil toplum ilişkisi nasıl şekilleneceği konusu çözümlenmiş bir husus değil.

Bir de konunun sistem yönüne bakalım. Bu konuda ne tür sistemler var? Bu sistemler de dünya örneklerinden yola çıkılarak üretilmiş fakat tabii kurgusal yönleri de var. Birisi plüralist model, Amerika Birleşik Devletleri'ni esas alıyor. Bu sistemde sivil toplum örgütlerine geniş hareket alanı tanınıyor. Kamu örgütlerinin, sivil toplum örgütlerinin her türlü talebine açık olduğu varsayılıyor. STK'lara rekabet şansı veriliyor ve bu rekabet sonucunda kendi taleplerini kamu otoritelerine kabul ettiren sivil toplum örgütleri, kamu politikasının şekillenmesinde etkili oluyorlar. İkinci sistem Neo-Korporatizm modeli. Bu model iki alt biçimde şekilleniyor. Biri Kuzey Avrupa'da, bir diğeri Uzak Doğu ülkelerinde görülüyor. Devlet, kendi dışında gelişmiş olan sivil toplum örgütlerini resmî karar alma süreçlerine konseyler yoluyla dâhil ediyor, onların fikirlerini alıyor, onlarla bir etkileşim içine giriyor ve onlarla birlikte politika belirliyor. Kuzey Avrupa'da kraliyet konseyleri var. Japonya ve Kore'de bürokratlarla şirket temsilcilerinin bir arada çalıştıkları birimler söz konusu. Neo-Korporatist modeller zamanla birçok kapitalist ülkeyi etkiledi. Bizdeki Ekonomik ve Sosyal Konsey bu etkiye örnek olarak gösterilebilir. Biliyorsunuz konsey, anayasal bir yapılanma, oradan etkilendi geldi bize. Ama hayata geçirmedik çünkü bir kültür var onun arkasında ve hâlâ düzenli toplanan bir kuruma dönüştürülemedi. Bu iki alt tip arasında devletin yönlendiriciliği açısından derece farkı var. Kore'de olduğu gibi Japonya'da olduğu gibi sistemde bürokrasi daha yönlendirici bir rol oynuyor ve sistem daha çok iş dünyasına yönelik olarak işletiliyor. Daha özerk modelde ise Hollanda'da, Norveç'te gördüğümüz şekliyle daha eşitlikçi bir

ilişki söz konusu ve konseyler sadece iş dünyasıyla ilgili değil sosyal alanları da içerecek şekilde yapılandırılabilir. Bizi çok ilgilendiren vesayetçi model ya da özerk olmayan bir diğer sistem var. Neden bizi ilgilendiriyor. Biz biraz buna benziyoruz. Burada iki türlü vesayet ilişkisi ya da uzantı ilişki söz konusu. Ya bizzat devletten kaynaklanıyor. Yani devlet, sivil toplum alanını örgütüyor, kendine bağımlı hâle getiriyor. Ve bunun üzerinden hareket ediyor. Şimdi biz de mesela geçenlerde, Türk Tabipler Birliği, sivil toplum örgütü çıkışı yapıyor. Hükûmet de Türk ifadesi üzerinden Birliği eleştiriyor. Oysa Türk Tabipler Birliği, anayasada çerçevesi düzenlenmiş kamu kurumu niteliğindeki meslek örgütü. Yani sivil toplum örgütü değil kesinlikle sivil toplum değil. Kanunu var, kaç lira aidat alacağı kanunda belirlenmiş, zorunlu üyeliğe dayalı üyelik sistemi üzerine yapılanmış. Sivillikle hiçbir alakası yok. Odalar Birliği başkanımız çıkıp Türkiye'nin en büyük sivil toplum örgütüyüz diyor. Hayır, öyle bir şey yok çünkü zorunlu üyeliğe dayalı. Bu sivil toplum kavramı ile temelden çelişkili. Türkiye'de hâlen mesleki örgütlenme, sivil toplum alanının büyük bir kısmını kapsıyor özellikle ekonomik anlamda. Mesleki örgütlenmelerin en az %70'i ağırlıklı olarak kamu kurumu niteliğindeki meslek örgütlerinin elindedir.

İkincisi ise ideolojik vesayettir. Yani ülkedeki başlıca siyasal gruplar, kendi uzantısı olan sivil toplum örgütleri oluştururlar. Bu da Türkiye için bir gerçekliktir. Bakın iş adamı örgütlerine hemen hemen her eğilimin bir iş adamı örgütü, her eğilimin memur sendikası, her eğilimin işçi sendikası vardır. Buradan da bizim anladığımız anlamda bir özerk alan oluşmaz. Neden özerk alan oluşmaz? Çünkü bu gruplar, kendine yakın hissettikleri siyasi kadroların konumlarına göre tavır geliştirirler. Eğer bağımlı oldukları düşünce iktidardaysa muhalefeti ikinci plana iter, ılımlı bir söyleme yönelirler. Buna karşılık kendi desteklediği ya da uzantısı olduğu ideolojik yaklaşım muhalefetteyse de bu sefer kendileri de bir muhalefet örgütü gibi hareket ederler. Fransa, İtalya ve Türkiye buna örnek olarak verilebilir. Sonuncu sistem devletçi model. Bu artık pek yok. Günümüzde Türkmenistan'ı, Kazakistan'ı kısmen Rusya'yı bu modele örnek verebiliriz. Bu sistemlerde devlet, sivil toplum görünümü bir alan oluşturuyor. Mesela bakıyorsunuz Türkmenistan'da çevre örgütü var çok etkili, insan hakları örgütü var. Ama arkasında onu kuran zaten devlet. Derneğin başındaki yönetici de devletin adamı olarak çalışıyor.

Biz daha çok bu bahsettiğimiz vesayetçi modele uygun bir sivil toplum yapılanması sergiliyoruz. Buradan çıkaracağımız birkaç sonuç var. Bunlardan birincisi, İslami sivil toplum kuruluşu kavramının Türkiye için taşıdığı önemdir. Çünkü Türkiye'de devletin kurumsallaşması ve yerleşmesi sürecinde en fazla dışa itilen kesimler, Türkiye'de İslami kesimler ve gruplar olmuştur. Dolayısıyla İslami STK'lar, bütün dışlayıcı sü-

reçlere rağmen kapasitelerini geliştirebilmiş, kurumsal oluşumlar olarak özerklik potansiyeli en yüksek olan grupları bünyelerinde barındırmaktadırlar. Fakat burada bir şeyi sorgulamamız lazım. 1999 biliyorsunuz Körfez depremi sırasında şunu gördük. İslami yardım kuruluşları çok aktif biçimde depremden etkilenen bölgelere ulaşabildiler. Çok önemli yardım faaliyetleri yürütüldü. Laik kesim biliyorsunuz, sivil toplum örgütleri kanalıyla özellikle insanlara, enkaz altındaki insanlara ulaşma noktasında çok ciddi etkili faaliyet yürüttüler. Devletin kontrolcü yaklaşımına rağmen iyi şeyler yapıyormuş Türkiye'de, diye bir tartışma yapıldı ama orada kaldık. Oradan bir ilerleme oldu mu ondan çok şüpheliyim. Türkiye'deki siyasi değişim bence sivil toplum devlet ilişkileri konusunda bizi düşünmekten biraz alıkoydu.

Birinci oturumda değer kavramına konuşmacılarımız çok vurgu yaptılar, bu çok önemli gerçekten. Kendi değerlerimizle sivil toplum alanını şekillendirdiğimiz takdirde bu sadece İslami kesime değil Türkiye'de sivil toplum-devlet ilişkilerine de çok önemli katkı sağlayacak bir konumu ifade ediyor.

Şimdi bir hususu daha ekleyeceğim: Türkiye'de şöyle bir durumumuz var, hani çok Osmanlı dönemine atıf yapıyor ama ben Osmanlı döneminde bugün tartıştığımız anlamda bir özerk sivil toplum alanının oluşunu düşünmüyorum. Aksine Osmanlı Devleti, İslam Devleti gelenekleri içerisinde ciddi anlamda sosyal alanı kontrol etme yeteneği güçlü olan bir devlet. Pazardaki fiyata kadar her şeye karışabilen bir devlet, bunu olumsuz anlamda da söylemiyorum. Bizim farklı bir hikâyemiz var. Dolayısıyla devletin çevreyi kontrol etme yeteneğinin çok güçlü olduğu bir devlet, 1700'lerde çevreden gelen karşı tepkiye karşı tekrar merkezileşme çabasına giriyor. Bizim modernleşme sürecimiz aslında devletin yeniden merkezileşme çabasının bir sonucu. Cumhuriyetin kuruluş yıllarına rengini veren ve modernleşme sürecine eşlik eden önemli bir süreç söz konusu. Bunun üzerinde durmadan bugünün kolay anlaşılamayacağını düşünüyorum: Balkan Savaşları, Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı, birbirini izleyen üç savaş. Bu yıkıcı süreç, yeniden merkezileşme sürecine dengeleyici bir unsur olacak ve sivil alanı temsil eden hiçbir gücün ayakta kalmamasına neden olmuştur. Dolayısıyla ülkemizde devlet yeniden kurulurken siyaset sivil toplum alanına çok yaygın biçimde nüfuz edebildi. Giyimimiz, kuşamımız, yaşam biçimimiz, ibadetimiz, ekonomik ve sosyal aktörlerin kimler olacağı vs. kısaca her alana müdahale edebilen bir devlet yapısı ortaya çıktı. Devletle sivil toplum arasındaki bence 1100'lü yıllarda oluşturulmuş olan Nizamülmülk'ten simgeleşen bazı sınırlar da bu süreçte zayıfladı ya da ortadan kalktı. Dolayısıyla bakıyorsunuz İstanbul Esnaf Cemiyeti -bizim ilk iş adamı örgütümüz- Ticaret Odası'na karşı bir tepki olarak yani oradaki gayrimüslimlere karşı, İttihat ve Terakki yönetimince kuruluyor.

Daha sonra bu örgüt Türk Ticaret Birliği'ne dönüştürülüyor. Türkiye'de ilk işçi örgütü de Türk Ticaret Birliği altında Umum Amele Birliği olarak yapılandırılıyor. Yani bizim ilk işçi ve işveren örgütlerimizin kuruluşunda bile devletin belirleyici bir rolü var. Türkiye'de ilk özerk İş Adamı Örgütü 1971'de kuruluyor: TÜSİAD. Peki TÜSİAD neden kuruldu diye bir soru sorduğumuzda ilginç bir şey karşımıza çıkıyor. Türkiye'de ithalat kotalarını dağıtma yetkisi Odalar Birliği'ne verilmiş, bu çok güçlü bir yetki. Döviz kıt, bunun için hangi kalemlerde ithalat yapılacak ve o kıt kaynak hangi sektörlere dağıtılacak bunun yetkisi Odalar Birliği'nde. Odalar Birliği de devletin arka bahçesi zaten. 1971'de askerî muhtıradan hemen sonra askerler bu yetkiyi bakanlığa alıyor. TÜSİAD'ın kurulmasının en önemli nedenlerinden biri, kota belirleme yetkilerinin Odalar Birliği'nden bakanlığa çekilmesi. Büyük sanayiciler 1960'lı yıllarda Sanayi Odaları Birliği diye illegal bir yapılanma kuruyorlar, temel gayeleri de kotalarda etkili olan bir yapılanmanın oluşturulması. Onlar da devlete bağlı bir oda olmayı talep ediyorlar. Başka bir ifade ile Türkiye'de dernek statüsünde bir iş adamı örgütünün kurulabilmesi bile devletin ekonomi üzerindeki belirleyici rolünün bir uzantısı olarak şekillenebiliyor. Laik kesimin iş adamı yapılanmasını veya sivil toplum yapılmasını büyütmeyle onlarda da ciddi anlamda bir bağımlılık ilişkisi söz konusu. Tabii benzer bağımlılık ilişkisi bizde de var.

Dolayısıyla sivil toplumun kendi özerklik alanını oluşturabilmesi için kendi değer yargılarını, finansal alt yapısını, söylemini yeniden şekillendirme zorunluluğu var. Peki bu olmazsa ne olur? Az önce dışarıda hocamla görüşüyorduk hocam dedi ki sanki Türkiye'de İslami STK'ların çok güçlendiği gibi bir şey var. Türkiye'de iktidarda ufak bir değişim olsa bütün şeyler tarumar olacak bir görünüm var. Doğru yani sivil toplumun gücü iktidara bağlı olarak ortaya çıkmaz, tam tersine iktidardan özerk kalarak geliştirdiğiniz proje, etkinlik ve çalışmalarla ortaya çıkar. Tekrar edelim bunu da en fazla geliştirecek ve hayata geçirecek kesim, İslami sivil toplum kuruluşlarıdır. Bu kavram bazen eleştiriliyor ama sanıyorum burada bu eleştiri de aslında tartışılabilir. Buradaki İslamilik, dinilik anlamında değil sosyolojik anlamda İslami kesimlerin devletin örgütlenme alanının dışında kalarak kendi sosyal kurumlarını geliştirme çabası ile 1920'lerde, 30'larda, 40'larda şekillendirmiş olan bir gelenekten gelmeleridir. O nedenle 80'li yıllarda, o koşullarda o fırsatı değerlendirerek biz sivil toplum alanında hızlı bir örgütlenmeye geçtik diye düşünüyorum. Bizim içe dönük bir sorgulamaya yönelmemiz lazım. Bu konularda bazı hususları değerlerimizle birlikte şekillendirmemiz lazım. Eğer biz bunu başaramazsak, korkarım ki sivil toplum alanının 90'lı yılların sonunda İslami STK'ların geldiği noktanın bile gerisinde kalma ihtimalimiz söz konusu olabilir. Hocam teşekkür ediyorum ben.

Oturum Başkanı

Doç. Dr. Alev Erkilet

Biz de çok teşekkür ederiz. Sanırım sunumlar üzerine bir genel istişare olacaktır diye düşünüyorum. İlk soruyu ben sormak istiyorum. Bence sivil toplum kavramı konusunda yeniden hafıza tazeleme ihtiyacı içerisindeyiz. Bizim sosyolojik olarak, siyaset bilimindeki sivil topluma yüklenen anlamlarla, sivil toplumun devletle girdiği ilişkisi ile aslında burada konuştuğumuz şeylerle sivil toplumun durduğu yer arasında bir uçurum var. Çünkü biz literatürde özellikle siyaset biliminde bunu şöyle anlıyoruz: Biraz kanun simsarlığı. Yani bir baskı ve çıkar grubunun diyelim ama ekonomik çıkarı kastetmiyorum, başörtüsünün serbest kalmasını istemek de bir çıkar olabilir, işte siyah topluluk beyazlara göre dışlanması da bir çıkar olabilir. Yani bu konuda aslında devleti zorlayan, onu daha makule çekmeye çalışan bir gruptur sivil toplum. Açıkçası durulması gereken bu yerden biraz uzaklaşmış olduğu kanaatindeyim.

Sivil toplum dediğimiz şeyde acaba ne kadar sivil toplum özelliği kaldı. Yani bakın vakıfçılık yapmak hayırla alakalı ve belki bunu tercih etmek daha anlamlı bir şey olabilir. Sivil toplum dediğimiz şey, çıkar talep etmek ile alakalı ve bu çıkarı elde edinceye kadar şartları zorlamakla alakalı. Sürekli aksiyon içinde olma hâli gerekiyor. Yani ben bilmiyorum, hocama sormak istiyorum ilk soruyu. Ben söyle bir şey görüyorum genel olarak, merkezin birtakım talepleri var. Mesela; öğrencilere ulaşmak istiyor. Onlar iyi bir yerde kalsın, iyi insanların eli onların üstünde olsun istiyor. Bizim sivil toplum dediğimiz, bizim camia dediğimiz şey onu yapıyor. Burada bu sivil toplum kavramında bir sıkıntı yok mu? Hani kodlara yeniden dönmek, fabrika ayarları falan diyorlar ya yani ben burada biraz ayarına dönmeye ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Siz ne diyorsunuz?

Katılımcı Görüş

Sanki gayri resmî bir alan olması lazım sivil toplum ancak şu durumda sivil toplum gayri resmî midir?

| Katılımcıya Cevap

Şimdi tabii biz burada sivil toplum türleri, sivil toplum örgütlerinin yapılanması konusuna çok giremedik. Sivil toplum yapılanmasının üç boyutu var; ekonomik alt yapı, temsil yeteneği ve örgütlenme kapasitesi. Sivil toplum alanının gelişmesinde ekonominin önemi yadsınamaz. Çünkü baktığımız zaman tarihsel olarak sivil toplum örgütlenmesinde ekonomik çıkar grupları öncü rol oynamışlar. Türkiye'de de devlet tarafından en erken devşirilen en fazla önem verilen grupların ekonomik çıkar grupları olduğu görülüyor. Peki ekonomik güç veya özerklik tek güç kaynağı mıdır? Sivil toplum başka nereden güç alır? Ya niteliğinden güç alır ya kitleselliğinden güç alır. Şimdi ekonomik gücünüz yoksa o zaman etki gücünüz kitlesellikten gelir. Mesela; bir işçi sendikası ekonomik gücünden çok kitleleri yönlendirme, insanları sokağa dökme yeteneğiyle oluşturabileceği baskıdan güç alır. Burada önemli olan, özerklik, örgütlenme ve temsil yeteneği dediğimiz o alanı kendi uğraşı alanında nasıl şekillendiriyor? Ona bakmak lazım. Yani biz bir insan hakları derneğinden ekonomik çıkar temelinde bir faaliyet bekleyemeyiz. İnsan hakları derneği, siyaset bilimi literatürü açısından tutum derneğidir. Onun hedefi, insan haklarının geliştirilmesi yönünde çaba harcamaktır. Ama bir insan hakları derneğinin de ekonomik arka planı olmalıdır ki özerk kalabilsin aksi takdirde dediğimiz gibi başkaları tarafından verilen projeyi yürüten bağımlı örgüt haline gelir. Tabii sosyal grupların ekonomik alt yapı ve temsil yeteneği ile birlikte profesyonel bir örgütlenmeye gitmeleri, kendi sorunlarına ilişkin zaman ayırma, personel istihdamı, iletişim teknikleri gibi yöntemlere yönelmeleri gerekir.

Bu üç unsurun gerçekleşmesi, tarihsel süreçler ve deneyimle yakından ilişkilidir. Her şeyden önce bir kültürün ortaya çıkması gerekir. Liberal teoride de anarşist teoride de sözleşmecilik vardır. Yani bu sözleşme üzerinde hareket ederek sorunlarımızı bir araya gelerek çözeceğiz. Biz sorunlarımızı çözebildiğimiz, sorunlarımızla ilişkin kurumsal yapıları oluşturabildiğimiz ölçüde devlet o alana giremeyecek. Neden Amerika'da devlet, eğitim alanında daha sınırlı rol oynayabiliyor? Çünkü zamanında farklı sosyal gruplar, koloni kültürün etkisiyle orada kendi kurumlarını oluşturmuşlar ve devlet yapılanırken otoriteler, o kurumları referans almak zorunda kalmış. Sunumda da belirttiğimiz gibi biz de böyle bir süreç yaşanmamış. Devletin sosyal alana nüfuzu çok güçlü bizde. Dolayısıyla böyle bir sürecimiz var. Bizdeki süreç merkezileşme-denetim ilişkisi üzerinde işlemiş diyebiliriz.

| Katılımcı Görüş

Devletin sosyal alana bu kadar nüfus ediyor olması bir tehdit değil mi?

| Katılımcıya Cevap

Çok ciddi bir tehdit tüm kesimler için. Bu tehdit şu ana özgü değil her zaman vardı. Zaten sivil toplumun gelişmesi noktasında da bir sıkıntı bizim için. O zaman dinamiklerimize daha yakından eğilmemiz gerekiyor. Bu açıdan sivil toplum geleceğimizin anlaşılabilmesinde hareket noktasının 1100'lü yıllar olduğu söylenebilir. Devlet ile toplum arasında ikilemin kurumsallaştığı dönemdir bu yıllar. Nizamülmülk'e atıf yapmıştım yukarıda burada biraz o konuyu açmak istiyorum. Nizamülmülk, *Siyasetname*'sinde bir toplumsal yapı öngörüyor. O günün önemli bir tartışması olan hilafet tartışmasına girmiyor mesela. O tartışmaya dâhil olsa o coğrafyada güçlenen Türk meliklerin konumunu açıklamakta zorlanacak. Şi-ilerle Sünniler arasındaki meşruiyet çatışmasına karşı kendi yönetim geleneklerine dayanan yeni bir meşruiyet alanı şekillendiriyor Nizamülmülk. Sosyolojik anlamda, dağınık Sünni mezheplerin disipline edilmesi temelinde bir meşruiyet alanı şekillendiriliyor. Devlet, Nizamiye Medreseleri yoluyla eğitim alanına giriyor mesela. Bunu mevcut sosyal yapıların koruyucusu meşruiyeti üzerinde yapılandırıyor. Yani sosyal alanı koruyan bir devlet var, bunun karşılığında da o devletin meşruiyetini kabul eden bir sosyal alan var.

Burada hareket noktası istikrar. Çünkü kargaşa var, ellerinde kargaşayı giderecek güç var ama hiçbir şekilde İslam siyasi teorisinin içinde bir yere oturmuyor. Nizamülmülk çok açık şekilde, kim istikrar getiriyorsa meşru olan odur diyor. Onun reformlarına destek veren Gazali ne diyor; elinde güç olan bir kişi, kime biat ediyorsa halife odur diyor -Gazali daha sonra bu fikirlerine yönelik bir öz eleştiri de yapmıştır-. Osmanlı Devleti'nde örfi hukuk, şeri hukuk ayrımı da aslında buradan kaynaklanıyor. Yani devlet kendi alanında özerktir ama devlet, topluma sahip çıktığı için toplumu koruduğu için meşrudur. Zaman zaman devletin kendi alanından çıkıp sosyal alanı tekrar şekillendirdiğini görüyoruz Osmanlı geleneğinde. Ama oluşmuş bir sınır var. Osmanlı-Türk modernleşmesi ve süregiden savaşlar belirttiğimiz gibi bu sınırı tahrip etti. Yani Gazali'nin, Cüveyni'nin, Nizamülmülk'ün çerçevesini şekillendirdiği ve Osmanlı'da zirve yapmış olan o ilişki çöküyor. Türkiye'de insanların kendini ifade etmekte genellikle seçimleri kullanması, siyaset üzerinden, siyasi iktidar üzerinden kendini ifade etmesinin nedenlerini de burada aramak gerekir. Bu nedenle sivil alanla yatay ilişki kurmaya yönelen siyasi liderler, toplumsal temelde

büyük meşruiyet kazanmışlardır. Menderes, Özal, Erdoğan hep bu temelde siyaset yapmış isimlerdir. İşte ezanın Arapça okunması hâlâ güçlü bir atıf Türkiye siyasetinde. Çünkü sosyalde olan bir meşruiyet kalıbını siyaset üzerinden tekrar resmî alana taşıyor. Ancak oturmuş konsensüse dayalı sınırlar yok. O nedenle FETÖ olayını yaşadık. Dolayısıyla bizim öyle bir sorunumuz var. Sınır yok. Şu anda devlet, kendi otoriter tavrını kullanarak o sınırı şekillendiriyor ama bu sürdürülebilir değil. Dolayısıyla tekrar bir merkezileşme dalgası oluşacaktır. Burada sivil toplumun önemi de ortaya çıkacaktır.

| Katılımcı Görüş

Merkezileşmeye karşı durmak sivil toplumun görevidir değil mi?

| Katılımcıya Cevap

Yeniden düşünmeliyiz bunları. Sivil toplumcu bir Osmanlı düşünmeyelim. Osmanlı geçekten pazarı kontrol etmiştir, çevreyi kontrol etmiştir, toplumu kontrol etmiştir ama bu kontrolün bir meşruiyeti vardır. Yani devlet, pazarı kontrol edecek ki insanlar aç kalmasın. Bizim geleneği ve yaşanan süreci dikkate alan bir dönüşüme ihtiyacımız var.

| Katılımcı Görüş

Haluk Hocam zikretti, eksik kalmaması diye hatırlatmak isterim. 1971 yılından Odalar Birliği ve TUSİAD'ın kuruluşundan bahsettiniz; burada Erbakan'ı nereye koyarsınız? Bir sivilleşme hareketi miydi ve nereye vardı?

| Katılımcıya Cevap

Rahmetli Erbakan'ın 1969'da Odalar Birliği'nde başlattığı girişim ile ilgili sorunuz çok güzel bir soru. Şimdi Odalar Birliği yapılanması, İnönü Dönemi'nde ortaya çıkıyor. Ticaret Odaları gelişigüzel yapılanmış. 1929'da dünyadaki genel ekonomik bunalımının Türkiye'ye etkileri var. Bir de Lozan Anlaşması'nda vergiler, gümrük vergileri gelecek, tüccarlar çok rahat dışarıdan kapitülasyonlar nedeniyle mal getiriyorlar, stokluyorlar. O dönemde büyük ticaret odaları hükümet üzerinde baskı yapmaya başlıyor. Bunu üzerine İnönü hükümeti bir kontrol aygıtı olarak Odalar Birliği'ni oluşturuyor. Bu yapı birbirinden çok farklı iş adamı gruplarını aynı çatı altında topluyor. Büyük sanayici ile Anadolu esnafı aynı örgütte. Şimdi böyle

olunca sanayici diyemeyeceğimiz hatta büyük tüccar diyemeyeceğimiz insanlar gelip Ankara'da Odalar Birliği genel kurulunda oy verir hale geliyor. Hükümetle ilişkileri iyi olan büyük ticaret odaları özellikle bunun başında İstanbul Ticaret Odası gelir, küçük odaları kontrol ederek yönetimde söz sahibi oluyor. Erbakan'ın yaptığı şu aslında oy gücü sizde ama siz büyük ticari gruplara bağımlısınız, gelin bunu kıralım, siz bize destek verin, sayısal üstünlüğümüzü kullanalım ve yönetimi değiştirelim. Ama o zamanlar Odalar Birliği, Demirel'in arka bahçesi tabii. Danıştay yoluyla sürece müdahale ediliyor. Erbakan, Birlik yönetiminden alınıyor. Erbakan'ın 1969'da başlattığı olayı, yıllar sonrasında biz 1990'lı yılların sonlarına doğru muhafazakâr iş adamı gruplarının oda yönetimlerini kazanmalarında tekrar göreceğiz.

| Katılımcı Görüş

İstanbul Ticaret Odası'nı sivil bir inisiyatif olarak görüyor musunuz?

| Katılımcıya Cevap

Kısmen öyledir. Belirttiğim gibi bu kuruluşlar, bir kamu hukuku tüzel kişisi konumdadırlar ve zorunlu üyeliğe dayalı olarak çalışırlar. Bu nitelikleri ile onları tam anlamıyla sivil bir inisiyatif olarak göremeyiz. Ancak devlet öncelikli sivil toplum yapılanması içinde yine de bu oluşumlar zaman zaman temsil ettikleri grupların devlete karşı tek iletişim kanalını oluşturmaları yönüyle önemlidirler.

| Katılımcı Görüş

Cemaatleri, sivil toplum içerisinde mi konumlandırmalıyız?

| Katılımcıya Cevap

Dünyanın hemen hemen her ülkesinde sivil toplum alanı içinde cemaat yapıları vardır ve bunlar sivil toplumun bir unsuru olarak kabul edilirler. Ama Türkiye'de ideolojik bir bakış var. Deniyor ki bunlar zaten dinî oldukları için birey özgürlüğü temelinde değerlendirilemezler. Bu yaklaşım tamamıyla ideolojik bir tutumdur. Mesela; Batı'da da sivil toplum örgütlerinin ortaya çıkışında kiliselere bağlı yardım kuruluşlarının önemli bir yerinin olduğu literatürde kabul edilmektedir. Önemli olan devlet ve cemaat arasındaki sınır nasıl çizilir? Bu belirsizdir.

Temel Göstergeler ile Türkiye'nin Toplumsal Yapısı

Doç. Dr. Yunus Kaya

İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi

Teşekkürler. Arkadaşlar ilk defa sunumun konusundan bahsettiklerinde oturup düşünmem gerekti. Konu oldukça geniş, bir sosyolojiye giriş dersinde birçok konuya değiniyoruz ancak bu bir sosyoloji programı değil. Konuyu bütüncül ele alabilmek için kendimce önemli olduğunu düşündüğüm temel göstergeler ve önümüzdeki süreçte Türkiye'nin toplumsal yapısı nereye evrileceği konusuna odaklanarak, bu konuyla ilgili en önemli parametreler veya en önemlilerinden bazılarını gündeme getirmek istiyorum.

Öncelikle bahsetmek istediğim konu: Türkiye'nin demografik dönüşümü. 1960'lardan bugüne baktığımızda gördüğümüz birkaç önemli trend var. Birincisi, Türkiye nüfusunun yaşlanması. 0-14 yaş yani çocuk nüfusuna baktığımızda, 1960'ta %42'den, 1980'de yine %40'tan bugün %25'e gerilemiş olduğunu görüyoruz. 65 yaş ve üstü nüfusta yani yaşlı nüfusa, teknik olarak yaşlı nüfusa baktığımızda ise %3'lerden %8'e çıktığını görüyoruz. Bunun dışında nüfus artış oranına ve toplam doğurganlık oranına baktığımızda ciddi bir düşüş görüyoruz. %6,5'tan neredeyse toplam doğurganlık oranı %2'ye inmiş. Toplam doğurganlık oranıyla ilgili bir parantez açayım. Kadın başına %2,1'den daha az çocuk dünyaya geldiği zaman bir toplumda, o toplum kendi mensuplarının yerine koyamamaya başlar. Nüfusu bir noktada azalmaya başlar. Türkiye'ye baktığımızda tam sınırdı olduğumuzu görüyoruz. Tabii ciddi bir coğrafi ve sınıfsal şey de var burada. Üst sınıflara doğru veyahut da Türkiye'nin batısına doğru bıraktığımızda %1,50, %1,4, %1,3'e kadar düştüğünü görüyoruz. Bu artık dünyadaki en düşük seviyelerden biri. Trakya'ya baktığımızda %1,3, %1,4 seviyesinde. Bu Yunanistan'ın, İtalya'nın nüfus krizi yaşayan ülkelerin doğurganlık oranı. Türkiye genelinde işte Doğu'da ve Güneydoğu'da biraz da İç

Anadolu'daki oranların daha yüksek olmasıyla %2,05 oranını, %2,1 civarına tutturmaya devam ediyoruz. Ama hızlı biçimde de azalıyor.

Vurgulanması gereken diğer bir konu da değişimin hızı. Bu doğurganlık oranının veya nüfus artış oranının yüksek seviyelerden çok düşük seviyelere iniş hızı, Türkiye'de birçok başka ülkeye göre çok daha hızlı. Fransa'da 130 yılda gerçekleşen dönüşüm, Türkiye'de yaklaşık 25-30 yılda gerçekleşti ve değişimin gittikçe hızlandığını görüyoruz. Bunun yanında vurgulanması gereken kentsel nüfusun artışı, kentsel nüfus da şu an %75 civarında. Tabii artık kentsel nüfusun artışı hesaplamak zorlaştı, büyükşehir yasasından sonra köylerin mahallelere dönüşmesiyle. Hâlâ eski verileri kullanarak belli hesaplamalar yapılabiliyor ama bundan sonra daha da zor olacaktır ama yine de Türkiye nüfusunun artık %75-80'inin kentlerde veya nüfusu 5.000 veya 10.000 üzerindeki merkezlerde yaşadığını veya topluluklar içinde olduğunu söylemek mümkün.

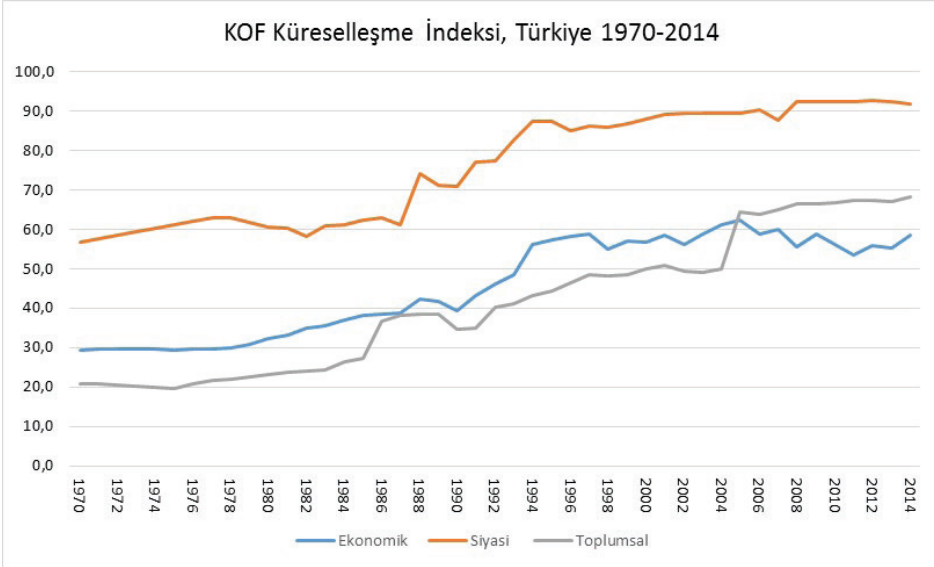
Tablo 1: Demografik Veriler, 1960-2016

	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
Toplam Nüfus (milyon)	27,47	30,97	34,88	39,28	43,98	49,13	53,92	58,49	63,24	67,90	72,33	79,51
0-14 yaş (%)	41,90	42,50	41,52	40,57	39,64	38,05	35,79	33,03	30,60	28,60	26,90	25,30
15-64 yaş (%)	54,91	53,78	54,49	54,96	55,64	57,51	59,60	61,76	63,30	64,72	65,89	66,73
65 yaş ve üstü (%)	3,19	3,72	3,99	4,47	4,72	4,43	4,61	5,21	6,09	6,68	7,21	7,96
Ortalama Yaşam Süresi	45,30	49,03	52,28	55,38	58,66	61,68	64,25	66,96	70,01	72,48	74,15	75,75
Nüfus Artış Oranı (%)	2,45	2,38	2,38	2,34	2,26	2,10	1,74	1,59	1,52	1,33	1,38	1,57
Toplam Doğurganlık Oranı	6,37	6,01	5,62	5,06	4,41	3,74	3,11	2,76	2,50	2,27	2,16	2,05
Kentsel Nüfus (%)	31,52	34,23	38,23	41,59	43,78	52,45	59,20	62,12	64,74	67,78	70,72	73,89

Ekonomi üzerine bir sunum değil ama baktığınızda 1980'den bugüne özellikle kadınlar için %80'i tarımda çalışan kadınların bugün %50'si hizmet ve yaklaşık %18-20'si de sanayide çalışıyor. Tüm iş gücü içinde %25'i hizmette çalışan toplumun şu an %52'si-53'ü sanayi sektöründe. Bu tarım ve istihdam, sanayi ağırlıklı istihdamdan, hizmet ağırlıklı istihdama geçiş, bunun toplumsal yansıması ise bilgi toplumu, post-endüstriyel toplum dediğimiz toplum yapısına doğru geçiş. Kadınlar

için özellikle bu değişim daha önemli. Daha önceleri sadece aile içinde ücretsiz aile işçisi, TÜİK'in sınıflandırmasıyla çalışan kadınlar bugün tarım dışında sektörlerde ve maaş karşılığı çok daha yüksek oranlarda çalışmaya başladılar. Bu özellikle genç kadınlar için çok daha belirgin vaziyette. Türkiye toplumu son 40-30 yılda şekillendiren bu dönüşüm önümüzdeki süreçte de şekillendirmeye devam edecek.

Diğer önemli bir konu ise dünya ile bütünleşme. Küreselleşme tartışmalarını sık sık duyuyoruz. Türkiye'nin ekonomik küreselleşmesi, artan ticaret, artan yatırım. Tabii Türkiye'nin dünyayla bütünleşmesi sadece ekonomiyle sınırlı değil siyasal ve toplumsal olarak da çeşitli seviyelerde dünyayla çok daha bütünleşik hâle geldik. Ekonomi kısmına ve siyaset kısmına çok girmeyeceğim, biraz toplumsal veya kültürel yönünden bahsetmek istiyorum. Şekil 1 gördüğümüz KOF Küreselleşme indeksi. Ekonomik, siyasi ve toplumsal bütünleşme skorlarını hesaplıyor.



Şekil 1: KOF Küreselleşme İndeksi, Türkiye 1970-2014

Toplumsal küreselleşmeye baktığınızda, 80 sonrasında ve 90'lardan sonra hızlı biçimde yükseldiğini görüyoruz. Bunun içinde ne var? Uzun uzun küreselleşme tartışmasına fırsat olmadığı için böyle özet gösterge kullandım. İçinde ülkedeki IKEA ve McDonalds, Starbucks mağazalarından turist sayısına, yabancı dil bilen sayısına göre birden çok faktör var. Türkiye'de bütün bunların, yabancı dil bilen insan sa-

yısının, yurt dışına giden insan sayısının, birçok şeyin yükseldiğini görüyoruz ve toplumsal olarak da kültürel olarak da dünyayla çok daha fazla iç içeyiz, bu özellikle gençler için çok daha belirgin vaziyette. Çocuk gelişimi, toplumsallaşma süreçlerini çalışan birçok sosyolog ve psikolog şu an gençlerin bir kültürel toplumsallaşma yaşadıklarını bir yandan yerel, ulusal kültüre toplumsallaştıklarını aynı anda ise küresel kültüre veya yabancı kültürlere toplumsallaştıklarını ifade ediyor, çevrenizdeki gençlerden, çocuklardan bunları gözlemleyebilirsiniz. Bizim için yetişkinlerin çoğu için görülmez ama 10-15 yaş grubunda inanılmaz ciddi bir etkisi olan bir kültürel akım. Devam edeyim dünya ile bütünleşme konusuna toplumsal olarak. Bu sadece verilerden, göstergelerden biri turizm, burada göstermek istedim. Baktığınız zaman Türkiye'ye şu an yılda 36-37 milyon insan geliyor turist olarak ve her yıl yaklaşık 8-9 milyon insan yurt dışına çıkıyor. 1980'lerde falan bu sayının 100 binler civarında olduğu tahmin ediliyor. 1990'larda belli bir seviyeye çıkıyor. Bugün ise çok daha fazla insan yurt dışında farklı ülkeleri ziyaret ediyor ve ülkemizde birçok insanı görebiliyoruz.

Tablo 2: Turizm İstatistikleri, 1975-2015

	Türkiye'ye Gelen (x1000)	Türkiye'den Giden (x1000)
1970	724	-
1975	1540	-
1980	1288	-
1985	2614	-
1990	5389	-
1995	7726	3981
2000	10428	5284
2005	21124	8246
2010	28632	6557
2015	36244	8751

Diğer önemli bir değişim de heterojenleşen nüfus yapısıyla Türkiye giderek bir göç ülkesi olma yolunda. Dünya Bankası'nın verilerine göre, 80'lerde 1,7% civarında göçmen nüfusu. Bu göçmen nüfusunun önemli bir kısmı aslında akraba topluluklar diyebileceğimiz topluluklardan gelen kişiler. 90'lardan özellikle 2000'den sonra ise dünyanın her yerinden göç almaya başladık. Suriye 2017 rakamlarının içinde. Tabii Suriye'den göçle birlikte, sığınmacı ve göçmen kavramlarının kullanımı

tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de biraz sıkıntılı. Refugee denilen kavram Türkiye'de farklı biçimde ele alındı. Mülteci statüsü verilmedi aslında sığınmacı statüsü verildi. Tabii bununda mülteci statüsü verildiği zaman da daha sonra doğacak yeni haklar var. %3,6 milyon civarında Suriyeli sığınmacı var Türkiye'de. Bunun ötesinde ise en az 1,5-2 milyon farklı ülkelerden var. Afganlarla ilgili tartışmaları okumuşsunuzdur yakın zamanda. Orta Asya'dan, Kafkaslar'dan, Balkanlar'dan, Afrika'dan ve dünyanın hemen her yerinden ciddi bir nüfus var değişik sebeplerle Türkiye'ye gelmiş ve yaşayan. İstanbul'da belli bölgelerde daha yoğun olmakla birlikte hemen her yerde 20 sene 15 sene önce görmediğiniz türde insanları görebiliyorsunuz. Metroya bindiğinizde farklı dillerin konuşulduğunu görüyorsunuz ve bu durum geçici değil kalıcı ve muhtemelen daha da artış gösterecek. Kültürel ve nüfus olarak daha heterojen bir nüfus yapısını, büyük şehirler başta olmak üzere küçük boyuttaki kentlere de giderek nüfus edecek biçimde göreceğiz. Bu da Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda toplumsal yapısını şekillendirecek bir durum. Devam edelim. Birçok konu var o yüzden biraz hızlı geçiyorum. Sorular kısmında belki biraz daha ayrıntılı gündeme gelecektir.

Tablo 3: Türkiye'de Göçmen Sayısı, 1980-2018

	Kişi Sayısı	Nüfusa Oranı (%)
1980	784.193	28491
1985	933.014	32874
1990	1.163.686	42401
1995	1.216.173	43679
2000	1.280.963	43526
2005	1.319.236	34335
2010	1.367.034	32509
2017-8	5.000.000+	6,25+

Tabii Türkiye'nin geleceğinden bahsederken gençlikten de özellikle bahsetmek gerekiyor. Gençlikle ilgili belli rakamlara baktığımızda, mesela; iş gücüne katılım rakamı %56'dan %39'a kadara düşüp sonra %42'lere doğru küçük bir yükseliş gösteriyor. Bu tarımdan geçisin etkisiyle. Tarımda ücretsiz aile işçisi olarak çalışan gençler, şehre gittiklerinde çalışmıyorlar ama bir süre sonra yeniden yükselmeye başlıyor. Tarım dışı sektörlerde 15-24 yaş aralığında iş gücüne katılan kadın oranının da benzer biçimde %40'lardan %24'lere gerileyip sonra %30'a doğru yüksel-

diğini görüyoruz. İş gücü içindeki gençlerin eğitim seviyesinde ciddi bir yükselme görüyoruz. 20-29 yaş iş gücü içinde üniversite ve yüksekokul mezunu 1980'de %3,8 iken bugün %12. Tüm toplum içinde 20-29 yaş grubunda ise %20 seviyelerinde. Gençlerin beşte biri artık üniversite mezunu. Erkekler için baktığımızda %20 oranında, kadınlar içinde baktığımızda %3,3'ten %20'nin üzerine çıkmış. Kazanımların kadınlar arasında çok daha önemli, yüksek olduğunu görüyoruz. Erkeklerde ise %5 düzeyinden ciddi bir artış ama 4 misli, kadınlarda ise 6,5-7 misline yakın bir artış söz konusu. Tabii artan eğitimle ve artan iş gücüne katılımla beraber artan bir işsizlik durumu da söz konusu. 15-24 yaş aralığındaki işsizliğe baktığımız zaman kadınlarda %25, erkeklerde ise %17 civarında toplamda da %21 işsizlik görüyoruz. Bu gençlerin eğitiminin artışı, iş gücü ve katılımının artışı ve aynı zamanda beledikleri veya almaya çalıştıkları payı alamama gibi bir sıkıntı ve gençlerin yaşadığı bu kriz hepimizin de gündeminde veya gözlemleyebiliyoruz. Üniversite mezunlarının işsizlik oranı %16 seviyesinde. Tabii gençlerin iş bulmadaki zorlanmalarına baktığımız zaman yetişkinlik ile ilgili bir sorun çıkıyor.

Tablo 4: Gençlikle İlgili Temel Göstergeler, 1990-2015

	1990	1995	2000	2005	2010	2015
15-24 Yaş Aralığında İşgücüne Katılım Oranı (%)	56,69	49,53	43,16	39,30	39,17	42,69
15-24 Yaş Aralığında İşgücüne Katılım Oranı, Kadın (%)	39,46	34,14	27,87	24,41	25,74	29,81
İşgücü İçinde Üniversite ve Yüksekokul Mezun Oranları (%)	3,41	4,13	5,63	7,32	9,79	12,01
20-29 Yaş İşgücü İçinde Üniversite ve Yüksekokul Mezunu Oranı (%)	3,82	4,74	7,19	11,15	15,67	20,35
20-29 Yaş İşgücü İçinde Üniversite ve Yüksekokul Mezunu Oranı, Erkek (%)	4,91	5,33	7,61	12,13	16,27	20,51
20-29 Yaş İşgücü İçinde Üniversite ve Yüksekokul Mezunu Oranı, Kadın (%)	3,31	4,19	6,78	10,21	15,13	20,19
15-24 Yaş Aralığında İşsizlik, Kadın (%)	-	13,07	11,83	20,61	20,75	23,58
15-24 Yaş Aralığında İşsizlik, Erkek (%)	-	16,86	13,63	19,56	19,25	17,28
15-24 Yaş Aralığında İşsizlik, Toplam (%)	-	15,55	13,05	19,88	19,74	19,48
Yüksek Öğrenim Mezunları Arasında İşsizlik Oranı (%)	-	-	-	14,21	14,13	16,62

Sosyologların koyduğu yetişkinlik kıstaslarına baktığımızda dört şey öne çıkar: 1) Formel eğitimin tamamlanması, 2) iş gücü ve katılım -ev hanımlığı da dâhil edilir buna-, 3) evlenme, 4) çocuk sahibi olma durumu. Bunun dördünü birden gerçekleştirenler yetişkin addedilirler. Yani bir sonraki nesli dünyaya getirme ve yetiştirme (toplumun normlar ve değerlerine göre) görevini üstlenebilen insanların oranı ve sayısı. Türkiye’de biraz önce eğitime bakmıştık. Şimdi de evlenme oranlarına bakalım. İlk evlenme yaşına baktığımızda veriler çok geriye gitmiyor, bulabildiğim veriler. 2000 yılında 26 iken erkeğin ilk evlenme yaşı, bugün 28 civarında; kadının ilk evlenme yaşı ise 22,7’den 24,5 üstüne çıkmış vaziyette. Annenin doğumdaki ortalama yaşı 26’dan 28’e çıkmış. Toplam doğumlar içinde 30-35 yaş ailelerin oranı %14’ten %25’e çıkmış vaziyette. 35-39 yaşındaki ailelerin oranı ise %8,5’lerden %12’nin üzerine çıkmış. Hiç evlenmemiş kişi sayısı 2,2 milyon şu an ve 1,7 milyondan bu rakama yükselmiş. Bu sayıdaki artış, 2000 yılından 2015 yılına kadar. Türkiye’deki o dönemdeki nüfus artış hızının çok daha üzerinde baktığımız zaman. Bu neyi gösteriyor? Daha uzun sürede eğitimde kalan, daha zor iş bulan, hayata daha geç atılan, daha geç evlenen, daha geç çocuk sahibi olan yani yetişkinliği gecikmiş veya hiç yetişkin olamayan insanların sayısı artıyor. Toplumun gençlik ve yetişkinlik dönemleri, yaşlanma ile birlikte düşünürsek ciddi biçimde değişmiş vaziyette. Gençlerle ilgili yapılan birçok tartışmada bunların da dikkate alınması gerekiyor. Türkiye’de sadece Türkiye için değil dünyanın başka birçok yerinde bu bir sorun. Yeterince yetişkin olmaması, toplumun hem kültürel hem ahlaki hem ailevi hem ekonomik olarak yükünü çekecek yeterince yetişkin olmaması sorunu. Artan yaşlı nüfusun bakımını üstlenmesi gereken yetişkinler, yeni nesilleri yetiştirmesi gereken yine yetişkinler. Mesela; belli ülkelerde 3 veya 4 kuşağa birden bakmak zorunda kalan, 80 yaşındaki anneannesi, 60-62 yaşındaki annesi, kendi 42 yaşında ve 35 yaşında çocuğu olmuş, 8 yaşında bir çocuğu var. Ciddi bir yük ve sıkıntı bu eğer kurumsal çözümler gelmezse. Bunun dışında yetişkinliğin gecikmesi, belli rollerin gençler tarafından çok daha geç alınmasına sebep oluyor. Mesela; halk arasında yaygındır biraz “biri bekârsa evlendirin bunu adam olsun” şeklinde. Çünkü belli toplumsal rollerin üstlenilmesiyle beraber belli sorumlulukların alınmasıyla beraber insan davranışları, normları değişebiliyor. Toplum içindeki statüsü ve yeri değişiyor çünkü.

Tablo 5: Evlenme, Boşanma ve Doğurganlık, 2000-2017

	2000	2005	2010	2015-2017
İlk Evlenme Yaşı, Erkek	25,9	26,5	27	27,7
İlk Evlenme Yaşı, Kadın	22,7	23,2	23,7	24,6
Kaba Evlenme Oranı (Binde)	8,35	9,37	7,97	7,09
Kaba Boşanma Oranı (Binde)	1,41	1,4	1,62	1,69
Annenin Doğumdaki Ortalama Yaşı	26,2	26,5	27,1	28,2
Toplam Doğumlar İçinde 30-35 Yaş Anne Oranı (%)	14,91	18,45	20,75	24,26
Toplam Doğumlar İçinde 35-39 Yaş Anne Oranı (%)	8,56	7,27	9,31	12,36
25-44 Yaş Arası Hiç Evlenmemiş Kişi Sayısı (Milyon)	-	-	3,93	4,71

Öğrencilerin programlarda dağılımı, kadın ve erkek olarak baktığınızda, erkek öğrencilerin birinci öğretim lisans programlarında %49 seviyesinde olduğunu görürsünüz. Kızlar ise %51 seviyesinde. Bu yaklaşmakta olan başka bir krize işaret ediyor. O da erkeğin ve genç erkeğin krizi. Neden? Okullarda olanlar bilirler veya STK'larda bile genç kadınların çok daha aktif, çok daha istekli, çok daha çalışkan, düzenlenen kurslara daha fazla kadın başvurusu olduğunu görüyorsunuz. Gönüllülerde de aynı şekilde. Batıların "işe yaramaz genç erkek" dediği şey bu ve giderek ciddi bir sorun haline geliyor. Eski normlar üzerinden bunun oluşturduğu bir sıkıntı var. Eskisi gibi istediği şekilde statü alamayan genç erkekten bahsediyoruz. Bir yandan erkek rolünü oynaması bekleniyor diğer yandan ise eşitlikçi bir toplum yapısında, ekonomi içinde erkek kendine yer bulmakta zorlanıyor. Ekonomi değişmiş vaziyette, endüstriyel işletmenin azaldığı modern ekonomi veya post-endüstriyel ekonomi kadın için daha avantajlı. Eğitim sistemi içinde ABD'de bu alan %55'e %45 vaziyette. Siyahiler arasında %70'e %30. Bunun ciddi sonuçları var. Kendi siyahiler olan Amerikalı sosyoloğun söylediği bir şey var, öğrencilere söyleyince şaka gibi geliyor. Bir evlenilebilir erkek indeksi var. Evlenilebilir erkek sayısının kadınlar için azaldığını söylüyor ve grafikte de gösterir zaten. Bu aileye yansıyan yönü ve bu ciddi bir konu olup Türkiye bu yolun başında. Genç erkeğin krizi belki erkeğin krizi, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kendini göstermek üzere. Kadının toplumsal hayata katılımını dikkate almak, artan katılımı dikkate almak durumunda İslami STK'lar. Eğer bunun önüne set olmaya çalışırlarsa bunun tarafından süpürülüp gidecekler muhtemelen. Bunu olgu olarak söylüyorum ama diğer yönüyle de işte genç erkeğin ve erkeğin de bir krizi söz konusu.

Son olarak gençlerle ilgili birkaç şey söyleyeyim. Gençler arasında artan bir özel hayat duygusu ve bireyselliğin de izlerini görebiliyoruz. Çok yaygın biçimde çalıştığım bir konu değil. Mesela; yapılan ankette polis ve askerlerin özel hayata müdahale ettiğini düşünme oranı 25 yaş ve altında çok daha yüksek. Dinle ilgili ilginç bir istatistik; haftada bir kez camiye gitme oranı genç erkeklerde %40 civarında, 25 yaş üstünde %65 civarında. Dinin hayatındaki önemini sorduğunuzda ise hemen hemen aynı “önemli veya çok önemli” diyor. Burada dinin pratiğinden uzaklaşma ve bunun ötesinde dini daha bireysel, daha spritüel bir şey olarak algılama söz konusu. Dini pratiğin tüm dünyada bireyselleşmesi söz konusu genel bireyselleşme eğilimiyle beraber. Bunun yansımaları Türkiye’de de görüyoruz. Doktoradaki danışman hocam gençlerin -ABD örneğinde söylüyordu- dine açık büfe gibi davrandığını, istediğini bırakıp istediğini aldığını söylerdi. Benzer bir durumu da örgüt pratiğinden ya da dinin pratiğinden uzaklaşıp daha farklı kendi tercihlerine ve kendi kıstaslarına göre bir din pratiği ortaya koyuyor gibi gözüküyorlar.

| Katılımcı Görüş

Bu anket ne kadar güvenilir?

| Katılımcıya Cevap

2011 Değerler Araştırması, Türkiye temsil kabiliyeti olan bir örneklem en azından iddiaları o. Örneklem büyüklüğü yanlış hatırlamıyorsam 1600 kişi falandı. Türkiye genelinde ama olasılığa dayanan örneklem kullanmışlar, tabakalı ve kümeli örneklemi birlikte kullanmışlar. Temsil iddiaları var ve temsil ettiğini de düşünüyorum. Sonuç olarak daha önce söylediklerimi toparlarsam daha eğitilmiş, daha şehirli ve daha yaşlı bir toplumla karşı karşıyayız. Post-endüstriyel bilgi toplumuna doğru eviriliyoruz hızlı bir biçimde. Dünyayla ekonomik, siyasi ve kültürel olarak daha bütünleşik bir toplumuz ve giderek de bütünleşme artacak. Göç toplumu olma yolundayız. Hatta olduk daha da artacak bu. Önümüzdeki süreçte kadının toplumsal hayata katılımı artıyor ve artmaya devam edecek. Gençlerle alakalı yetişkinliğin gecikmesi ve bazen hiç gerçekleşmemesi durumu söz konusu. Bunun dışında ise gençliğin kimlik, yer bulma ve pay alma arayışını görüyoruz ve önümüzdeki dönemde gençliğin gündemini bir de bunun yanında bahsettiğim genç erkeğin krizi. Ben sözlerimi burada sonlandırıyorum.

| Katılımcı Görüş

Yetişkinlikten kastettiğiniz şey nedir acaba?

| Katılımcıya Cevap

Yetişkinlik oldukça teknik bir şey aslında. Arkasındaki mantık şu; bir sonraki nesli dünyaya getirme, besleme, yetiştirme, karnını doyurma ve aynı zamanda dediğim gibi toplumun normlarını, donanımlarını sağlama kapasitesine sahip insanlara yetişkin diyoruz. Bunun için de eğitimini tamamlamış, iş gücüne katılmış, evlenmiş ve çocuk sahibi olmuş olması gerekir.

| Katılımcı Görüş

Yani lisansın okunması, yüksek lisansın ve doktoranın yapılması yani eskiden 16 yaşında, 15 yaşında evlenirken şimdi 30 yaşında hâlen daha evlenip ev sorumluluğunu almamış olması gibi değil mi hocam.

| Katılımcıya Cevap

Tabii tabii.

| Katılımcı Görüş

Bizim sorunlarımızdan bir tanesi üçüncü nesil. Diyelim ki ben birinci neslim işte 35'li yaşlarda 40'lı yaşlarda ikinci nesil olsun, üçüncü nesle aktarmak için dil olarak, kültür olarak, faaliyet olarak, gönüllülük açısından bu alanlarda tutamıyoruz. Buralarda yoklar. O gösterdiğiniz tablolarda bunu nasıl başarabiliriz? Cevabı var mı sizde. Teşekkür ediyorum.

| Katılımcıya Cevap

Aslında doğrudan bir cevabı yok. Ama hani bu kuşakla ilgili bugün kendimize baktığımızda 20'lerdeki, 30'lardaki İslamcılığın geçmişinde gördüğümüz insanlara ne kadar benziyoruz, onların önceliklerini ne kadar taşıyoruz. Bunu da sormak gerekiyor. İkinci kuşağı sonrasında üçüncü kuşağa aktarma bu yaygın bir durum şu an yaygın bir şikâyet, bunun doğrudan bir cevabı söz konusu değil. Gençlerin örgütlenme biçimi öncelikle farklı. Yani onlara uygun bir şey geliştirme veyahut ta

yetişkinliğin gecikmesi belirli sorumlukları almayı da geciktiriyor. Belki daha ileriki yaşlarda göreceğiz 25'inden, 30'undan sonra. O şekilde.

| Katılımcı Görüş

Mesela şunu diyebilir misiniz: Fiziksel mekânlardan mekânlaşmalardan ya da yaklaşımlardan vazgeçeyim, Facebook üzerinden mekânlaşım gibi bir şey söyleyebilir misiniz bize?

| Katılımcıya Cevap

Yani dijital teknoloji kullanımı çok yüksek gençlerin, önemli bir kısmı, haberlerini Facebook üzerinden veyahut ta internetten özellikle sosyal medyadan alıyor. Normal haber sitelerini okumuyor, gazete okumuyor. Bu bağlamda temelde fiziksel yapıyı tamamen terk etmek mümkün değil ama gençlerin en çok vaktini geçirdiği veyahut ta kullandığı alanların da kullanılması gerekiyor.

ÜÇÜNCÜ OTURUM

STK'larda Beşerî ve Mali Kaynakların Geliştirilmesi

Oturum Başkanı: Doç. Dr. Nihat Alayoğlu, İstanbul Medipol Üniversitesi Öğretim Üyesi

STK'larda Etkin İletişim Yönetimi

Kemal Öztürk, Yeni Şafak Gazetesi Yazarı

STK'larda İnsan Kaynakları Yönetimi

Doç. Dr. Lütfi Arslan, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Öğretim Üyesi

STK'larda Kaynak Geliştirme ve Finans Yönetimi

Mehmet Koca, Mavera Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı

STK’larda Etkin İletişim Yönetimi

Kemal Öztürk

Yeni Şafak Gazetesi Yazarı

Çok teşekkür ederim. Daha önceki Kurumsal Yönetim Akademisi’nin toplantılarında STK’ların iletişimi konusunu bazı arkadaşlarla tanışmıştık. Ben de bir STK gönüllüsü ve yöneticisi olarak çok sayıda sorunuz, sıkıntılarımız olduğunu görüyorum. Bu sorunlarından bir tanesi olan iletişimi, etkin bir şekilde kullanamadığımızı zaman zaman dile getiriyorum. Zannedersem buraya konuşmacı olarak davet edilmemim bir sebebi de budur.

Benim gördüğüm birinci problemimiz şudur: STK’lar misyon, hedef kitle ve mesaj konusunda bir karışıklık yaşıyor. Şimdi biz temel olarak çok basit bir anlatımla iletişimi şöyle tanımlıyoruz: Kaynak, hedef kitle ve bir de iki kişi arasında gidip gelen mesaj. Buna ‘iletişim’ deniyor.

Ana meselemiz, STK’ların karıştırdığı şey şudur: Mesela; Maveria Vakfı’ndan örnek verelim. Maveria Vakfı’nın bir misyonu ve bir hedefi var. Yani daha doğrusu kendine çizmiş olduğu bir çalışma alanı var. Öğrenci yetiştireceğim, konferanslar vereceğim, öğrenci yurtları yapacağım diyor. Şimdi bunları yaparken iletişimi de buna göre planlaması gerekiyor. O yüzden ikinci bir problem çıkıyor karşımıza STK’larda görmediğimiz: Bütüncül bir iletişim konsepti ve stratejisi belirlemek.

Bu sadece STK’ları değil hükümetin de çok ciddi bir sorunu, devletinde çok ciddi bir sorunu, bakanlıkların, kurumların da çok ciddi bir sorunu. Benim bir misyonum var bu misyona uygun bir konseptim olması gerekiyor, politik konseptim olduğu gibi bununla eş değer olarak gidecek bir iletişim konsepti hazırlamamız lazım. Bu şu demektir; ben bundan sonra yapacağım yazılı açıklamalarda mavi renkli bir şerit kullanarak insanlara mavi renkli bir mesaj göndermeyi düşünüyorum diyorsanız,

sizin panolarınızda, giriş katlarınızda, binalarınızda bununla uyumlu bir ilişki olması gerekiyor. Yani iletişime yorumlayacak olursak basın açıklamalarınızda son derece modern bir dil kullanırsanız, kitaplarınızda daha dinî bir literatür, dinî bir dil kullanmanız sizin konseptinizin çelişkili olduğunu gösterir.

Ne demek istiyorum? Kullanıldığınız dil; basın açıklamalarınızdan, konferanslarınızdan, tabelalarınıza kadar bütüncül olması gerekiyor, birbiriyle uyumlu olması gerekiyor. STK'lar bazen faaliyetlerinde de bu karışıklığı yaşıyor. Öğrenci yetiştirilmesi gereken bir STK'mız yardım kuruluşu açıyor, yardım kuruluşu olan bir STK'mız da öğrenci yetiştirmeye kalkıyor.

Bu mesele faaliyette bir kargaşa anlamına gelirken bunun benzerini iletişimde de yaşıyorlar. Bir gün inançlara aşırı vurgulu böyle ayet, hadis referanslı açıklamalar yaparken bir gün son derece seküler, son derece modern bir dille bir açıklama yapıyorlar. Bunlar sizin iletişiminizi iyi yönetmediğiniz anlamına geliyor.

Bunu ortadan kaldırmak için bir konseptte ihtiyacınız var. Başından sonuna kadar birbiriyle uyumlu bir konsept kurmanız gerekiyor. Maveria Vakfı'nın iletişim konsepti olması bu demektir. Bu iletişim konseptinin içerisinde bir sürü dallar var. Kullanacağınız renkten kitle iletişim araçlarına, kullanacağınız dilden kullanılan mecralara kadar bu bütüncül iletişim konseptini profesyonel bir ekibin hazırlaması lazım.

Genelde bizim STK yöneticilerimiz her konudan anladığı için (!) bu iletişim konseptini de kendisi hazırlıyor. Siz öyle yapmayın. Profesyonel bir ekibe iletişim konsepti, iletişim stratejisi hazırlatarak vakfınızın iletişimini bundan sonra o konsept üzerinde geliştirin.

Şimdi burada bir iletişim sorumlusu arkadaşımız var. Kamerayı kullanıyor, kayıt yapıyor, fotoğraf çekiyor... Bu, arkadaşımızın riayet edeceği bir konsept olmuş oluyor. O değiştiğinde yeni gelen arkadaşımıza yeniden bir açıklama yapmak zorunda kalmıyorsunuz. 'Bir konseptimiz var, buna uygun hareket ediyoruz' dediğinizde işleriniz daha rahat yürümüş oluyor.

STK'larda iki önemli soruna değindik. Birincisi misyon, hedef kitle ve mesaj kargaşası. İkincisi de bütüncül bir iletişim konsepti ve stratejisinin olmaması. Son olarak da bunların yapılmasına rağmen kitle iletişim araçlarının etkin kullanılmaması da bir diğer önemli sorun.

Şimdi kitle iletişim araçları, bizim iletişim fakültelerinde okurken gazete, televizyon, radyo diye tanıtılırdı. Şimdi artık onlar değişti. Biz onlara konvansiyonel geleneksel medya diyoruz. Artık Youtube, Instagram, Twitter, Facebook... Bunlara biz kitle iletişim araçları diyoruz.

Kitle iletişim araçları demek, kitlelerin birbirleriyle haberleşmesi demek. Artık insanlar gazete üzerinden bir iletişim kurmuyor. Türkiye'deki 50'ye yakın ulusal gazetenin toplam tirajı 3 milyon 150 bin, sadece tek başına milliyet.com.tr'nin tekil okunma oranı 5.5 milyon. 50 gazete bir Milliyet'in web sitesi kadar etmiyor artık.

3 milyon 150 binin yüzde 70'i de sahte tiraj bunlar devletten daha fazla ilan alabilmek için yüksek gösteriyorlar sayılarını. Bu nedenle sakın ola ki gazeteleri çok önemli kitle iletişim araçları olarak saymayın, hedef kitlenize ulaşamazsınız. İşte iletişim konsepti bu yüzden gerekiyor size.

Mesajlarımızı hangi araçlarla iletelim? Hangi kitle iletişim araçlarını kullanarak bu mesajları iletelim? Bu çok önemli bir konu. Gazeteler okunmuyor, haber kanalları izlenmiyor, radyolar da dinlenmiyor. Bunun yerine gelen yeni kitle iletişim araçlarını tanımanız, kullanmanız gerekiyor. Ben gazetelerde hâlen büyük şirketlerin reklamlarını görüyorum ve son derece yanlış buluyorum. Bunu tetikleyen şey reklam dağıtım şirketleridir. Çünkü reklam dağıtım şirketleri karar veriyor bunlara. Mesela; buradaki beyefendinin market zincirinin reklam dağıtım şirketi var. Şirket diyor ki "Milliyet gazetesine şu kadar reklam verirsek, şu kadar hedef kitleye ulaşırız". Yalan. Çünkü o reklam şirketlerinin sahibi aynı zamanda Milliyet'in sahibi olduğu için ya da Sabah'ın sahibi olduğu için yanlış yere dağıtıyorlar.

Sizin yapacağınız şey, sivil toplum örgütlerinin yapacağı şey kesinlikle gazeteler ve televizyonlardan ziyade sosyal medya dediğimiz yeni kitle iletişim araçlarını kullanmak olmalıdır. Ona da bir konsept geliştireceksiniz. Yani bazı kitle iletişim araçları size uygun değildir. Bunun ayrıca analizini yapmak ve stratejisini kurgulamanız gerekiyor. Ben Mavera'da konferansa gittiğimde fark ettim ki Mavera'nın konferans stratejisini de değiştirmesi gerekiyor o da bir kitle iletişim yöntemi çünkü.

Beni ve üyelerini çağırıyor ve bana konferans verdiriyor. 30 kişi geliyor ama yaptığı canlı yayınlara onun 10 katı insana ulaşabiliyor. Bu şu demektir, şu kadarlık küçük bir toplantı odasında kuracağımız yeni teknolojik sistemlerle biz aslında 10 bin kişiye konferans verebiliriz hatta daha hızlı, daha konforlu, daha masrafsız bir konferans modeli geliştirebiliriz. Bunu yeni konferans modelleri ve yeni konferans tarzları olarak geliştirmemiz gerekiyor. Artık klasik konferans tarzı hayattan kalkmak üzere. Biz diretiyoruz, biz ısrarla bir şey yapmaya çalışıyoruz.

Bunları kaldıracaksınız, kitle iletişim araçlarını kullanacaksınız yani canlı yayın, Youtube'dan, Twitter'dan, Facebook'tan her yerden canlı yayın yapabilirsiniz. O yüzden bu modelleri yani kitle iletişim araçlarını, kullanmayı öğrenmeniz lazım. Ben bu konularla ilgili yazdığım Medeniyet Üniversitesi sosyal medya uzmanlığı

ile ilgili bir ana sertifika programı açtı. Ben orada da ders veriyorum ve şunu görüyorum: STK'lara da haber gönderdim ama bizden gelen olmadı. Anadolu Platformu'ndan beş kişi geldi sadece.

Bir de insan kaynaklarımız yani bu uzmanlığı eğitmemiz ve onu da güçlendirmemiz gerekiyor. Siyasette de gördüm bunu, iş dünyasında da gördüm yani danışmanlık yaptığım birçok yerde gördüm. Şimdi STK'larda da görüyorum, iletişimi genellikle arka planda düşünüyorlar yani çok önemli olmayan dördüncü, beşinci adımlardan biri olarak düşünüyorlar.

Mesela; biz STK kuracağız. Bir düşünce kuruluşu diyelim. Şimdi düşünce kuruluşu için ilk önce akla gelen şey, masa sandalyeyi nasıl alalım, kirayı nasıl ödeyeceğiz, bütçesini nasıl kuralım, kimle yapalım? Diyelim ki kurduk. İnanın bana masa sandalyenin rengine, ücretine ve diğer kısımlarına gösterilen hassasiyet, iletişim kısmına gösterilmiyor. Siyasetçiler de böyle. Kravatına gösterdiği hassasiyeti iletişimine göstermiyor. Hâlbuki en önemli şey, onu temsil eden iletişim.

Bence sivil toplum örgütlerimizin misyon ve vizyondan sonra üçüncü maddesinin iletişim olması gerekir. Bu konuya hassasiyet göstermenizi özellikle tavsiye ediyorum.

| Katılımcı Görüş

Kemal Bey'e bir sorum var özellikle bu iletişim yönetimi noktasında. Kurumsal iletişimi sağlamada kurumun kendi değerleriyle ve kurumun hedefleriyle uyumlu bir iletişim yürütülmesi gerektiğinden bahsettiğiniz. Bunu yönetirken ya da yürütürken danışmanlıklar konusunda STK'lar gerekli desteği alabiliyorlar mı?

| Katılımcıya Cevap

Tabii ki kimse iletişim konusunda danışmanlık hizmeti almıyor. Çok önemli bir şey olmadığı için! Danışmana da ihtiyaç duyulmuyor. Zaten konuyu bildikleri için danışmana da gerek yok!

Ama ben Nihat Hoca'ya, Kurumsal Yönetim Akademisi'ne bu alanla ilgili bir bölüm koymalarını öneriyorum. Yani STK'lar bu alana ihtiyaç duyuyorlarsa sosyal medya uzmanlığı, danışmanlık, iletişim danışmanlığı gibi alanlarda bir bölüm koymak ve eğitime katmak lazım.

STK'larda İnsan Kaynakları Yönetimi

Doç. Dr. Lütfi Arslan

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Öğretim Üyesi

Teşekkür ederim hocam sağ olun. Ben de tüm katılımcıları sevgi ve saygıyla selamlıyorum. Güzel bir çalıştay olmasını umuyorum.

STK'larda insan kaynakları yönetimiyle ilgili bir sunuma insan kaynakları ifadesinin niçin ortaya çıktığına dair bir tespitle başlanması gerektiğini düşünüyorum. Niye personel ya da çalışanlar, insan kaynakları diye adlandırılmaya başlandı?

Personelin insan kaynağı olarak ifade edilmesi aslında kriz zamanlarıyla başlamış, maliyet kaygılarının artmasıyla hızlanmış bir süreçtir. Kaynak ifadesi malum tekrar kullanılabilen bir şeydir. Kayserilerin tabiri ile “yemini ve suyunu verdiği adamı daha sonra tekrar çalıştırabilirsin”. İnsan, diğer kaynaklar yanında teşvik ettiğiniz, güzel şeyler söylediğiniz zaman ücretini, birtakım şartları güzel sağladığınız takdirde etkinliği ve verimliliği artan ve bunu yaparken de ekstra maliyet getirmeyen bir kaynaktır. Personel kavramından sonra ortaya çıkışı bir kriz zamanında geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak algılanmasıyla başlıyor.

Bugünlerde bunun yerini yetenek aldı. Şu aralar ilginç bir şekilde yetenek yönetimi diye orada burada birçok şey yazılıyor çiziliyor. Bunların acaba diyorum nedir mahiyet farklılığı? Hatta birkaç öğrencime de verdim buna çalışıp gelsin diye ve hepsine farkı nedir diyerek aynı soruyu sordum. İnsan kaynağı olarak nitelendirdiğimizi biz niye yetenek olarak adlandırmaya başladık? Bunun bir yönetim modası olma ihtimali söz konusu. Ama bunda da belli niteliklere, yeteneklere sahip geliştirilebilir, potansiyeli geliştirilebilir insan boyutunun vurgulanması söz konusu. Bu insan fark oluşturabilir, gerçekten ortaya farklı ve beklemediğiniz bir netice çıkartabilir. Bu müspet olabileceği gibi menfi de bir şey olabilir.

İnsan kaynağı kavramının iki özelliğiyle personel kavramından farklılaştığını düşünüyorum. Bir tanesi, insanın potansiyeli geliştirilebilir bir mahiyetinin olduğunun ortaya çıkması ki eğitim burada devreye giriyor. İkincisi, kurumun hedefleri, amaçları kadar çalışanın kendisine ait bir gündemi, kişisel hedefleriyle de dikkate alınması gereken bir mahiyeti olduğunu bize anlatıyor. Buradan yola çıkarak şöyle bir sonuca varabiliriz: İnsan kaynakları yönetimi aslında kişinin hedefleriyle kurumun ya da örgütün hedeflerini uyumlaştırmayı başarabilen bir yönetim tarzı veya siyasetidir. Çalışanın geliştirebilir bir potansiyeli var. Kişisel hedefleri de olabilir. Bunlara saygı gösteririm. Bu kişisel hedefleri, örgütsel hedeflerle uyumlaştırdığım sürece başarıya ulaşabileceğimi bilirim. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi (İK) hem kariyer yönetimi hem de eğitimle ilgili gündemi sürekli sıcak tutar ve çalışanın kendisini geliştirmesine fırsat verir. Buradan STK'larda İK'nın nasıl bir anlam taşıdığına geçebiliriz.

Her STK ve özellikle de bizim konuştuğumuz STK tipi bir sosyokültürel temele ve dolayısıyla belirli bir insan grubuna dayanır. Odağında insan olan bir yapılanma olduğu için tam da insan kaynakları yönetimi adı verilen yaklaşım tipine ya da türüne aslında mahiyet olarak çok benzer. Bu anlamda STK'larda personel yönetiminden daha ziyade insan kaynaklarını yönetmenin çok daha anlamlı olduğunu düşünüyorum. STK'larda politika olarak ortaya konulacak insan kaynakları faaliyetleri; değer odaklı, içsel motivasyon dediğimiz parasal olmayan birtakım motivasyon kaynaklarına dayalı ve sürekli eğitimi teşvik eden bir mahiyette ele alınmalıdır.

Peki bir STK'nın İK'sı kâr amaçlı bir İK yönetiminden ne tür farklılıklara sahip olmalıdır? En başta prensipte farkı olmalıdır. STK'lar misyon odaklı, değer amaçlı, sosyal değer üretmeye yönelik kurumlardır. Dolayısıyla bu, insan kaynakları uygulamalarını da farklılaştıracaktır.

Çok daha önemli bir boyut da gönüllü çalıştıran STK'ların kâr amaçlı kurumlarda olduğu gibi dışsal motivasyon araçları ya da para, maaş, ücret gibi birtakım haklardan daha farklı motivasyon kaynaklarıyla insanları güdülemek ve onları belli amaçlara ve hedeflere yöneltmek durumunda olmalarıdır. Gönüllülük bu anlamda önemli bir fark zaten oluşturuyor. Pratikte de farklı motivasyon kaynaklarına sahip olunması gerektiğini zaten söylüyoruz. Farklı performans ölçütleri de ortaya koymak gerekiyor. Herhangi bir satış temsilcisi için ortaya koyabileceğiniz anahtar performans ölçütleri bellidir ve bunları çok rahat seneden seneye koyabilirsiniz. Ama bir STK çalışanı için hangi tür performans kriterleri koyacaksınız? Bunların belki hem STK'nın içinde bulunduğu sosyokültürel ortam hem de çalıştığı alan itibari ile farklılaşması söz konusudur.

Bir STK'nın insan kaynağı yönetimini beşerî ve sosyal sermayesini belirli amaçlara ya da STK'nın gaye ve hedeflerine ulaşmak için gereken prensipler, politikalar ve uygulamalar şeklinde tanımlayabiliriz. Burada beşerî ve sosyal sermaye ifadesine özellikle dikkatinizi çekerim. Beşerî sermaye derken biraz daha kişisel özelliklerle ifade ediyoruz. Sosyal sermaye derken de kişinin dışa dönük tarafına özellikle içinde bulunduğu sosyal ağa, insanlarla münasebetine ve ortaya koyduğu temsil boyutuna dikkat çekiyoruz. İK yönetiminin ortaya koyduğu bir yönetim tarzı var ki bu özellikle sistem ve politika sorununu gündeme getiriyor. Sistemin, değerler ve yönetici etkinliklerini kapsaması gerekiyor.

Bir STK'nın İK uygulamalarının kâr amaçlı insan kaynakları uygulamalarından 4 alanda farklılaştığını söyleyebiliriz. Bunları; finansal zorunluluklar, sosyal temel meşrutiyet zemini, yöneticinin etkinlik ve rolleri ve çalışanların beceri ve tutumları şeklinde sıralayabiliriz.

Finansal zorunluluklarla başlayalım. Bu özellikle kriz zamanlarında çok daha açığa çıkıyor. Sonra kıyas ölçütleri net değil. Örneğin, bir STK'nın herhangi bir üniversite çalışanına başlangıç olarak verebileceği maaş nedir? 1995'te mezun oldum ve kariyerim bir STK'da başladı. Maaşımın neye göre tespit edileceği sorusu orada gündem olmuştu. Bu tür zorluklar zamanla yetersiz niteliklerde istihdam ve bol eğitim şeklinde bir sonuca yol açabiliyor. STK düşük maaş teklif etmek zorunda olunca istediği nitelikte insan istihdam edemiyor. Açığı da eğitim ile kapatmaya çalışıyor. Bu yüzden sürekli eğitim verdiği, sürekli geliştirmek zorunda hissettiği bir insan kaynağı ya da çalışan tipiyle yüz yüze kalıyor. Diğer taraftan sosyal değerler temelli motivasyon kaynaklarına yönelik vurgu artıyor. "Haydi aslanım, bizim misyonumuz var diyorsunuz, biz diğerleri gibi değiliz, onlar çalışıyorlar, ücretlerini alıyorlar ama bizim çok daha farklı motivasyon kaynaklarımız var." Bu noktada STK yöneticiliği biraz da böyle bir motivasyon verebilme becerisidir.

İkincisi, her STK, bir meşrutiyet zemininde doğuyor ve bir ihtiyaçla ortaya çıkıyor. STK'ların dayandığı sosyal çevreden kaynaklanan bir personel algıları oluyor. O personel algısı içerisinde mesela çok muhafazakârlar için konuşayım, aynı ofis ortamında kadın çalıştırmak düşünülebilir mi, böyle bir şey olmaz şeklinde yaşayan bir algının önemli olduğunu görmek gerekiyor. Bunu bir doğruluk yanlışlık itibari ile söylemiyorum, böyle bir kültür var ve bizde işler böyle yürür algısıyla hareket edildiğini tespit için söylüyorum.

STK'nın hayat eğrisi büyüklüğü de dikkate alınması gereken bir etkidir. Büyük STK'larda İK politikaları çok daha oturmuştur. Zaman geçtikçe profesyonelleşme

ve kurumsallaşma, İK politikalarına da yansımıştır. Önceleri maaşların asgari sigorta üzerinden ödeyelim kaygısı güden kimi STK'lar zamanla yönetim danışmanlığı alacak kadar profesyonelleşmişlerdir. Yine STK'ya farklı fon sağlayıcıların farklı çıkarları da üst yönetimde birtakım kaygılara yol açabilir. Farklı fon vericilerin çıkar çatışmaları İK politikalarını etkileyebilir.

Üçüncüsü, yönetici etkinliğidir. STK'larda İK faaliyetlerinin farklılaşması açısından bu önemlidir. Her yöneticinin üç farklı yetkinliği olması gerekiyor; bir tanesi planlama, finans, İK yönetimi şeklindeki geleneksel yetkinliklerdir. İkincisi, STK ve çevresiyle ilişkin yetkinliklerdir. Sonuncusu da STK'nın ruhu ile bütünleşmesi meselesidir. STK'nın misyonunu içselleştirmiş yöneticilerin daha etraflı düşündüğü, çalışanların haklarını gözetmede daha etraflı düşündüğü, daha güzel imkânlar sağladığı, eğitime önem verdiği, karar verme süreçlerine daha çok katılımı teşvik ettiği gözlemlenmiştir. Burada üçüncü ile ikinci arasındaki fark ne diye soracak olursanız şöyle somut bir örnek vermek istiyorum. Mesela; A cemaatine bağlı bir profesyonel STK yöneticisinin, B cemaatine mensup bir kurumda görev alması meselesi. Bu örnekte yönetici, ikinciyi içselleştirmiş ama üçüncüyü çok fazla içselleştirmemiş olabilir.

Son boyut çalışanlarla ilgilidir. Çalışan sermayesi STK'lar için önemlidir. Yönetimde kaynak bağımlılığı diye bahsettiğimiz bağlamın STK'lar için çalışanlara bağımlılık olduğunu görmek gerekiyor. Kurum misyonu ve hedeflere yönelik ilgiyle gelen çalışan zamanla kurumu ifade edilebilecek bir temsil gücü kazanıyor. Bu güç onun da gücü oluyor ama diğer taraftan kurumu kendisine bağlayan bir taraftan da kurumun zayıflığını aslında ortaya çıkartan ilginç bir mahiyet gösterebiliyor. Klasik STK çalışanları, değerlere daha çok bağlı oluyor, daha çok içsel, parasal olmayan motivelelerle güdüleniyor ve kişisel hedeflerini geliştirmeye çok daha eğilimli oluyor. Dolayısıyla burada STK'nın kendi hedeflerine ulaşmak için ortaya koyduğu politikalarla ilgili olarak, üst yönetimin özellikle biraz önce ifade ettiğim kurumun misyonu ile örtüşmüş, bütünleşmiş ve temsil mahiyeti kazanmış insanların kendi kişisel hedeflerini de dikkate alarak bir oyun planı ortaya koyması gerekiyor.

Bir diğer önemli konu da ücretliler ile gönüllüler arasındaki uyumu sağlamak meselesidir. Burada ideal olanı ya da altın dengeyi bulmak önemlidir. Bu işi nasıl bedava hallederim gibi yaklaşımdan daha ziyade belirli işleri özellikle gönüllülere paslamak diğer işlerde profesyonelleri tercih etmek belli bir politikaya dayanmalıdır. Bu denge son dönemde kurumsallaşma ve profesyonelleşme ile beraber gördüğümüz bir olgudur. Gönüllülere ilişkin rollerini iyi belirlemiş STK'ların daha net İK politikaları belirleyeceğini düşünebiliriz.

Son sözleri şöyle toparlayabiliriz: STK'larda İK yönetimi dediğimiz şey, insana bakışla, insan algısıyla, insanı nerde gördüğümüzle, çalışan ya da profesyonel ya da gönüllü, bu kavramlara ilişkin netliğimizle çok yakından alakalıdır. Böyle net bir insan algısından beslenen bir İK stratejisi hayata geçirmemiz gerekiyor. Strateji demek rakip demektir çünkü sizin çalıştığımız alanla ilgili başka çalışan kurumlar da var. Onların ortaya koydukları politikalar sizinkilerle ne kadar benzeşiyor ya da farklılaşıyor? Diğer taraftan stratejide değişken bir hedef vardır dolayısıyla kendinizi sürekli geliştirmek ve bu anlamda eğitime odaklanmak önemlidir. Uzun vadeli bir koşuyu göze almak gerekiyor. En önemlisi, bir ortam sağlamak gerekiyor ve o ortam içerisinde uygulamalardan daha ziyade politikayı öne çıkarmak gerekiyor ve öğrenen örgütler dediğimiz çok popüler bir kavramla ilişkili olarak sürekli eğitimin olduğu bir atmosfer oluşturmak gerekiyor. Ve nihayet kişilerin kariyerleriyle STK'ların hedefleri arasında bir uyumlaştırma yapmayı becermek gerekiyor. Ben bir STK'nın üst yönetiminin en büyük becerisinin insanları kendi hedeflerine koştururken aynı zamanda örgüt ve kurum hedeflerine de bir şekilde yardımcı olabilecek bir yönlendirme yapılabilmesi olarak anlıyorum. Teşekkür ediyorum.

| Katılımcı Görüş

Lütfi Bey'e sormak istiyorum. Daha önceden belki iktidara gelmeden önce yıllar önce imkânlarımız zayıf idi. İnsanlar STK'lara cebindeki veriyordu ya da buralarda gönüllü olarak çalışıyorlardı. Fakat imkânlar arttıktan sonra hem iktidar olarak hem de maddi imkânlar arttıktan sonra gerçekten bakıyoruz, bugün küçük STK'lar diyeceğimiz STK'ların birçoğu problem yaşıyor; kirasını ödeyemiyor, çalışanına maaşını ödeyemiyor bunun sizce sebebi ne olabilir? Hem insan kaynakları açısından hem maddi kaynak açısından? Bir de biraz espri olsun Mehmet Hocam "hükümetin arka bahçesi olduğu zaman maddi kaynağı da çözüyorsun" dedi, devletin desteğimi de ek olarak maddi kaynak olarak düşünebilir miyiz?

| Katılımcıya Cevap

Strateji ile ilgili bir oturum olunca vurgular da strateji üzerinden yapılmalı. Stratejinin pratikte nasıl uygulandığına dair son dönemde çalışmalar arttı. Misyon, vizyon diye kâğıt üstünde birtakım teorik tartışmalarla ortaya konan strateji faaliyetlerinin aslında girişimcinin ya da stratejiyi ortaya koyacak olan o anahtar insanın algısı, bakışı, duruşu ve gerek insan kaynağına gerek sermayeye bakışıyla çok ilgili

olmadığı ortaya çıktı. Bu STK'lar için de geçerli. STK'yı kuran insan, o kurucu insanın yaptığı konfigürasyon aslında İK'ya bakışı çok net ele veriyor. O kurumun STK politikası, kurucu insanın kafasında İK'ya ayırmış olduğu yerle çok alakalıdır. Konuyla alakalı yaşanmış çok tecrübe var. Maaşların alt sigorta limitinden yatırılması mesela. İtiraz vaki olduğunda peygamberin sigortası mı vardı kardeşim, sahabenin sigortası mı vardı nedir bunlar diye savunma geliştirilmesi. Sonra o çalışanın ben ne kadar günahkâr bir adammışım böyle düşünmüyordum şeklinde silikleşmesi. Şimdi İK'ya bakışınızı böyle koyarsanız kolay kolay profesyonelleşemezsiniz. Çalışanlarınıza ödediğiniz para da size batar. Nihat Hocamın söylediği bir şeye katılıyorum gerçekten; patronların kendi sektörlerindeki yırtıcılıkları, iş bitiricilikleri, hadiseye profesyonel yaklaşımları, STK boyutuna da yansımali. Elin profesyonel yöneticisine işin gereği bu deyip milyonlarca lirayı veren, işin bu boyutuna gelince “vereceğimiz zekâttır, onun da gideceği yer bellidir yapmayın böyle şeyler” gibi hadiseyi çarpıttığınız zaman hakikaten ne dünyada yatacak yeriniz olur ne de öbür tarafta.

| Katılımcı Görüş

İki tane aslında değerlendirmem var. Bir tanesi, etkin yönetim için önce bu sivil toplum kuruluşlarında görev alan yönetim kurulu ve denetleme kurulumundaki üyelerin aslında toplumda zaten belli bir yaş seviyesine geldikleri için bir zaman problemleri var. Yönetim için önce size beceri, bilgi, tecrübe ve zaman gerekli. Bütün bunları sağladık yaşımız 60'lara 70'lere geldi fakat bu işleri yönetmeye zaman ayırmadığımız için toplumda bir yansımasını göremiyoruz. Bu büyük bir problem değil aslında ama ben şöyle yorumluyorum; bir doktorun haftada 1,5 saat toplumsal faaliyetlere vakit ayırmasını ele alalım. Bir buçuk saat yıllık 3 güne tekabül ediyor. Muayenehanesini 3 gün açan bir doktorun toplumda neleri tedavi edebileceğine kıyaslarsak bizleri sivil toplum kuruluşları, yöneticileri olarak haftada 1,5 saatlik bir eforla kapitalizmin, dünyanın, global problemlerin, yerel problemlerin çözümüne aday olabilip olmayacağımızı yönetim açısından ele almak istiyorum.

Bir de çok daha basit bir şey aslında lokasyon problemimiz var. Bizler şehirlerde yaşıyoruz ve şehirler çok büyük ve çok kalabalık. İletişim ve ulaşım imkânlarımız aslında farkında olmadığımız kadar sınırlı. Yani bir yerlere ulaşmak istediğimizde bile ulaşamıyoruz. Düşünün, 15 katlı bir sitede oturuyoruz. Arkadaşların hepsi ayrı ayrı vakıflar, cemiyetlere kayıtlılar, üyeler ya

da yönetimler biri Beylikdüzü'ne gidiyor faaliyetlere katılıyor haftada bir, birisi Fatih'e gidiyor, birisi Emirgan'a gidiyor. Düşünebiliyor musunuz aynı merkezden ayrı insanlar kendi buldukları, yaşadıkları ortamda biz artık buna küçük köyler olarak düşünmeli ve aslında köyümüze dönmeliyiz. Her bir site bizim kendi köyümüz ve buraları terk ederek başka köylerin problemlerini çözmeye gidiyoruz. Bu ikisini yönetim problemi olarak görüyorum.

| Katılımcı Görüş

Az önce özellikle insan kaynakları yönetiminde yöneticilerin çalışanların hem istihdamı hem motivasyonlarını yükseltmelerinin göz önüne alınması gerektiğini ve kurumun amaçlarına uyumlu bir şekilde çalışan amaçlarının da gözetilmesi gerektiği söylendi. Biz gençleri daha ziyade eğitilmesi gereken ve o kurumların hedef kitlesi olarak görüyoruz. Ama kurumun parçası hâline getirme noktasında çok başarılı olduğumuz söyleyemez. Kurumun parçası hâline getirmek ve onları, kurum içerisinde istihdam ve oraya aidiyet duygularını güçlendirecek çalışmalarda yapısal değişikliğe gitme gereği var mı, böyle bir ihtiyaç duyuyor muyuz STK'lar olarak. Bu konuda neler yapılabilir.

| Katılımcıya Cevap

Profesyonel yöneticilik yapmış, patronluk yapmış birtakım isimler toplumsal dernekler, vakıflar kurdular. Bütün mesailerini bu işe tahsis ederek profesyonel bir bakış açısı geliştirme noktasında önemli bir örnek sergilediler. Bizde ideal bir STK yöneticisinin nasıl olması gerektiğine dair bir örnek vereceğim: İşletme hocası Doç. Dr. Mehmet Okur'un kullandığı çok güzel bir örnektir. Bize has kurumlarda çalışacak yöneticinin üç vasfının olması gerekiyor. Birincisi, hâli olacak. Başında bulunduğu STK'yı temsil edebilecek, cezbedecek ve gönüllü bulabilecek. İkincisi, vakti olacak. Gerçekten bu vaksizlik çok büyük sıkıntı. Üçüncüsü de hâli vakti yerinde olacak yani maddi kaygısı olmayacak. Hâli olacak, vakti olacak, hâli vakti yerinde olacak.

Diğer soruda da özellikle gençlere fırsat açmak ya da onlara bir şekilde vizyon ya da kariyer sunmak noktasında yapısal değişikliğe ihtiyaç var mı dediniz. Bence yapısal değişiklikten daha ziyade zihin değişikliğine ihtiyaç var. O da ortaya bir gönüllü siyaseti ve vizyonu koymakla mümkün olacak. Gönüllülerle ilgili bir oturum yaptığımız zaman -ben bunu uygulamıştım- orada verdiğim şöyle bir örnek vardı. Bugün

gitsin pankart assın ya da bir şekilde gelsin bizim sosyal medyamızı yönetsin diye fırsat verdiğimiz çocuğun -bakın çocuğun diyorum- 20 sene sonra yönetim kurulu başkanınız olarak sizi temsil edeceğinizi görmeniz gerekiyor. Böyle görürseniz, pankart assın dediğiniz çocuk gider yerine bambaşka önemde birisi gelir. O şekilde davranmak ve o şekilde yoğunlaşmak gerekiyor. Bu bir gönüllü siyaseti ve vizyonu alakalı bir şeydir. Bunun için evveleminde bir ortam oluşturmak gerekiyor. Umarım o konuda STK'lar başarılı olurlar.

STK'larda Kaynak Geliştirme ve Finans Yönetimi

Mehmet Koca

Mavera Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı

STK'larda kaynak geliştirme ve finans yönetimi mevzusundaki STK kavramı, bizim için İslami hassasiyetlere sahip olan insanların bir araya gelerek, belirli hedeflere yol alma çabası ve bu hedeflere ulaşmak için maddi açıdan yeterlilik sahibi olabilme gayretidir. Türkiye'de ve Dünya'da STK yöneticilerinin ve faaliyetlerinin doğrultusu ile camiamızın faaliyetlerinin mukayesesinin sağlıklı olmadığını ifade etmek de onlardan istifade etmenin veya yeri geldiğinde esinlenmenin bir ihtiyaç olduğu gerçeği de ortadadır. İslami hassasiyetlere sahip STK ve yöneticilerinin duruşları ve edaları, kuşatıldığı sosyolojiden ötürü bir farklılık arz etse de 10 yıl önceki STK faaliyetleri yapan insanlarla, bugün STK faaliyetleri yapan insanların hem sosyal hem ekonomik hayatlarında vuku bulan değişimler, bu farklılıkla paralel bir gelişim sergilememektedir. Dolayısıyla STK faaliyetleri, kaynak üretebilme çabalarının sağlıklı bir sonuca ulaşabilmesi adına bizler için bir boş zaman Müslümanlığı olmaktan çıkmalıdır. Sivil toplum örgütlerinin mensubu olarak, gönülden kendini bu faaliyetlere vakfetmek isteyenlerin, sosyal ve toplumsal, eğitim ve öğretim, gönüllülük ve iş dünyası hassasiyetleri, bu vukufiyetin sonucunu belirlemektedir. İçerisine girmekle kabul ettiğimiz çağdaş, liberal iş dünyasının bütün gerekliliklerini yapma konusundaki girişimlerimizi ve özverimizi aynı şekilde STK dünyamıza da taşımamızdır. Yani STK faaliyetlerinin sadaka paraları ile yürütülemeyeceği, vakıf kültürünün tarihimizde de böyle bir gelir modeline dayanmadığını tekrar hatırlayarak, eski vakıf felsefesini canlandırmamız gerekmektedir. İslami hassasiyetlere sahip olan vakıf yöneticilerinin gelir olarak gördüğü zekât kavramı, İslam'da da belirtildiği üzere muhtaç kişilere nakit olarak elden verilmesi gereken bir kaynak. Dolayısıyla zekâtın STK'larda bir çözüm aracı olarak kullanılmadığı düşünüldüğünde, ön-

müze zekât fonunda 10 milyon lira birikmiş ama zekât harici bir gelir olmadığı için elektrik, su faturasını ödeyemeyen vakıflar birer ibret olarak ironik bir şekilde duruyor. Dinin bize paylaşmamız için bildirdiği emirleri vakıflarda farklı bir araç olarak kullanmanın sağlıklı olmadığını idrak edip kaynak arayışında yeni yönelimlerin geliştirilmesi hususuna işaret etmek isterim. Yine Türkiye Cumhuriyeti'nin ve bağlı olduğumuz hukuk sisteminin belirlediği zemine veya çerçeveye, İslam hukukunun vakıflar için belirlediği hassasiyetleri oturtmak için çaba sarf etmemiz gerektiğinin de altını çizmek zorundayım.

Sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerine kaynak bulabilmek için sahip oldukları en büyük avantajın “güven” olduğu ortadadır. Güven kavramı, STK'ların demirbaş olarak listenin en başına not etmeleri gereken ulvi bir duygudur. Faaliyetlere destek olmak isteyenlerin vakfa olan güvenleri, vakıf kurucu ve yöneticilerine olan güvenleri veya vakıf çalışanlarına olan güvenleri, STK'ların asla ihmal etmemesi gereken demirbaşlarıdır. Yine güven kavramı çerçevesinde ilk yapılan yardımların ne kadar doğru ve etkin kullanıldığı veya yardımların toplanılma maksadına uygun kullanıldığı sorusunun cevabı, kaynakların sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Kaynakların doğru kullanıldığı kanaati yani faaliyetlerin amacına uygun yapılması, yardımseverlerin veya bağışçıların STK'lara olan bağlılığını sağlam bir zemine oturtacak ve STK'ların yeni faaliyetler için yeni kaynakları bulabilmesine fırsat verecektir. Bu da güven felsefesini her zaman düstur edinip ilişki ve algı yönetiminin başarısı ile doğru orantılıdır. Konuyu olumsuz tarafından açacak olursak, vakıf faaliyetlerinde yapılmak istenen, finansal kaynaklar açısından iletişimde ilişki ve algıları doğru yönetemediğimizde bu kaynağın sürdürülebilir olma fırsatlarını da doğal olarak kaybetmiş oluruz. Bu da STK'ların klasik “sen parayı ver, gerisine karışma” yaklaşımını ve saygısızlığını artık bir kenara bırakması gerçeğini ortaya koymaktadır. Özellikle elde ettiği kaynakları yanlış bir biçimde kullanarak cemaatlerin, vakıfların, derneklerin itibarını yerle bir etmiş olan bir FETÖ örneğinin zamanlaması bize bu kadar yakınken insanların bu terör örgütü üzerinden vakıflara, derneklere, cemaatlere “acaba amaçları ne” sorusu ile yaklaşımını görmezden gelemeyiz. İnsanların bu soru ve geri bildirim taleplerine saygı duymalı ve hem faaliyetlerimizi hem de harcamalarımızı olabildiğince şeffaf bir zemine oturtmalıyız. Bu şeffaflık daha önce bahsettiğimiz güven duygusunun oluşmasına ve daha sonra yapmayı planladığımız faaliyetlere kaynak bulmamıza imkân verecektir.

STK'lara kaynak geliştirme hususunda bir başka önem vermemiz gereken kavram, “aidiyet” duygusuna yön veren cüzi de olsa aidat. Vakıf ve derneklerimiz eğer “miş” gibi kurulmamışsa üyelerin aidiyet duygusunu yaşatabilmek adına cüzi de olsa ai-

dat toplama kültürüne önem vermeleri gerekmektedir. Kurucuların, yönetimin, çalışanların ara ara değiştiği, vakfın kurulma amacının bile ara ara yön değiştirdiği, süreç içerisinde yaşanan gelişmelerden ötürü kopuklukların olduğu bir STK'nın değişmemesi gereken tek şeyinin gönüllülük esasına dayanan ve bunu da aidat ile destekleyen bir zemin olması gerektiğini düşünmekteyim. Aidat ve aidiyetin gönülden olduğu, diri olduğu bir vakıfta bereketin de hâsıl olacağı şüphesiz bir başka hakikattir.

Zekât dışında bağışların STK'lar için hayati bir önem taşıdığına farkındayız. Yaşadığımız çevrede ve camiada yapılacak faydalı bir faaliyet için insanlardan zekât dışında bir talepte bulunmak çok zor. İnsanların cebinde akrepler var, felsefelerinde problem var, anlayışlarında bağnazlık var. Hz. Osman'ın bir Yahudi'ye ait su kuyusunu satın alarak, Müslümanların hizmetine bağışladığı örneği toplum tarafından çok bilinmemektedir. Bir Yahudi'nin su kuyusunu bir gün Müslümanlara kullandırması ve diğer gün kullandırmaması Hz. Osman'ı tetiklemiyor. Ancak Yahudi'nin su kuyusunu Müslümanlara tamamen kapatması, Hz. Osman'ın maliyeti, krediyi, finansal dinamikleri hesaplamadan su kuyusuna talip olmasını ve o su kuyusunu satın alarak Müslümanlara herhangi bir karşılık beklemeden hediye etmesine vesile oluyor. Günümüz vakfetme kültürünün ve duygusunun da bu fedakârlıkla paralel gelişmesi şüphe götürmez bir gerçektir. Zor zamanlarda finansal fedakârlık felsefesinin tabanımızda tekrar gelişmesi gerektiğine inancımı da bu örnekle belirtmiş oldum.

Belirli bir ekonomik büyüklüğe ulaşmasına rağmen harcama kültürünün spontane gelişmesinden ve kurumsallaşamamaktan şikayetçi olan şirketlerimizin yeni bir çalışma içerisine girmesi ve STK'lara destek konusunda yol gösterici bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Her cemaatin, her vakfın, her grubun âdeti birbirine özenerek aynı işleri yapmaya çalışması altı çizilmesi gereken problemlerimizin de başında yer almaktadır. Çünkü birbirinin benzeri olan bu faaliyetler belki de bu STK'ların kaynak bulabilmek için çok çabaladığı ancak o kaynağı israf ettiği bir çerçevenin dışına maalesef çıkamayabilir. Bu anlayışı yıkamazsak vakıflarımıza, derneklerimize benzer faaliyetleri yapmak için bağışta bulunmak yerine bütün bunları tek camia olarak görüp, eğitim yardımını, kurban yardımını, zekât yardımını ve türevi kategorilerde ihtiyaç duyulan yardımları yine farklı STK'lara bölebilirsek hem STK'lar arasında bir sinerji oluşmasına vesile olacağız hem de zorluklarla bulunan kaynakların israfına mâni olacağız. STK'lar olarak biz de "kurmadığım sofraya oturmam" anlayışından artık vazgeçmemiz lazım. Bir olmak çabası değil ama birlikte olma çabasına hizmet edersek sahip olduğumuz mekânlar ve insanlar ve do-

layısı ile yaklaşımlar paylaşıldıkça aslında aradığımız finansal kaynağın belirttiğim gibi bir olmakta değil ama birlik olmaktan geçtiğini de görmüş olacağız. Dolayısıyla farklılıklara rağmen herhangi bir projede, herhangi bir hususta iş birliği yapabilmek cesaretini iş hayatımızda ve ticaretimizde menfaatlerimiz doğrultusunda gösterdiğimiz gibi bu yaklaşımımızı STK hayatımıza da taşımamız gerektiğine inanıyorum. Yaşadıklarımızın veya yaşamadıklarımızın dinimiz kabulü olduğu gerçeğinden yola çıkarsak sosyal hayatımızdaki davranışlarımız eğer İslam'a uygunsa ve yine Müslüman olduğumuz kabulünden yola çıkarsak aramızdaki bariyerlerin kaldırılması, şeffaflığın yaygınlaşması, her şeyin makbuzlu ve kayıtlı olması, her harcamamızın faaliyet olarak raporlara geçmesinin mümkün olduğu kanaatindeyim. Burada bize güven veren en büyük olgu yine gönüllülük esası ve adanmışlık duygusudur.

STK'larımıza gönüllü olanların duygusu ile STK'larımıza kendini adayanların aidiyet duygusu birbirinden tamamen farklı. Bizim gönüllülerimize de çalışanlarımıza da bağışçılarımıza da "sen aslansın, kaplansın, yaparsın, vatan, millet, Sakarya, ahiret..." kavramları üzerinden yaklaşım sergileme huyumuzdan vazgeçmemiz gerekiyor. Çünkü bu anı kurtarmaya yönelik bir girişimdir. Sürdürülebilirliği yoktur. STK'larda zekât toplayarak sürdürülmeye çalışılan faaliyetlerde çalıştırılan maaşlı elemanları zekâta muhtaç hâle getirmek sadece vakıf kültürüne değil dinimize de ahlakımıza da ihanettir. Çalışanlarımızın evini, mutfağını, aile ve çocukları ile ilişkisini düşünmeden, dışarıya yoğunlaşmak veya yoğunlaşıyor gibi yapmak, o STK'nın imtihanıdır. Bu evde çocuğu açken dışarıda belki de karnı tok birine gösteriş için para vermeye benzemektedir. Nitekim "evde hatun tuz dediği zaman erkeğin ciğeri cız dediği zaman..." STK kendini ahlâken fesih etmiş demektir. Yani başkalarına milyonlarca dolar hayır ve hasenat yapan ama çalışanına yeteri kadar sağlıklı ücret vermeyen STK'lar, yine kendisine lazım olan güveni, adanmışlığı ve gönüllülüğü farkında olmadan baltalamış oluyor.

Yine şirketlerimizin vakıflara, derneklere, STK'lara aidiyeti konusunda çalışmalar yapmamız gerekmektedir. STK'lara destek olabilecek kapasitedeki şirketlerin sahiplerinin, ortaklarının, yöneticilerinin ve üst düzey çalışanlarının STK'lara entegre olması, mütevellî heyetinde, yönetim kurullarında yer alması ve hatta bir ileriki aşamada şirketleri bu STK'lara kurumsal üye yapması ivedilikle yapılması gereken sorumluluklardandır. Şirketlerin STK'lara kurumsal üyeliği ve şirket sorumlularının STK'lardaki resmî varlıkları, bu kurumlardaki para ilişkilerinin, kayıtların ve raporların hukukileşmesine ve sağlıklı işleyişine de zemin hazırlayacaktır. Ayrıca vakıflarımızın iktisadi işletme gibi çalışmak yerine iktisadi çalışmalarını yürüteceği bir iştirak oluşturması ve faaliyetleri bu şirket çerçevesinde yürütmesi gerektiğini

bir örnekle teşvik etmek istiyorum. Örnek olarak Maveria Eğitim ve Sağlık Vakfımızın, Bağlarbaşı A.Ş. isimli bir iştiraki bulunmaktadır. Vakfımızın bünyesindeki yurtları bu şirketimiz yönetmektedir. Şirket %100 Maveria Vakfı'na ait olmasına rağmen Türk Ticari Kanunları çerçevesinde, bağımsız bir şirket olarak devam etmektedir. Vakfımızın iştiraki olan Bağlarbaşı A.Ş., yurtlarımızda kalan öğrencilerden örneğin 970 lira ücret alıyor. Bu ücret 980 lira da olmuyor, 960 lira da... Her öğrenciye fatura kesiliyor ve şirketin kendini sürdürebilmesi sağlanıyor. Ama zekât fonundan oluşan paraları ayrıca öğrencilerimize burs olarak da takdim ediyoruz. Dolayısıyla vakfımız, zekât fonksiyonunu da yerine getirmiş oluyor. Şu anda bu yöntem sayesinde yurtlarımız kendi kedinin finansal açıdan sürdürebilir, yönetebilir duruma gelmiş oldu.

Sonuca ulaşırken STK'larımızda, derneklerimizde, vakıflarımızda oluşan fırsatların değerlendirilmesi açısından bir kartvizit yığınının ötesine geçilmesi için hukuk sistemi çerçevesinde bize çizilen kuralları takip ettiğimizde zaten hem kaynakların bulunması hem de kaynakların etkili biçimde kullanılabilmesi için belirli bir mesafe kat etmiş olacağız. Her yıl vakıflarımızın denetlenmesi, raporların şeffaf bir şekilde yayınlanması da bu amaca hizmet edecektir. Bütçe, harcama, yatırım, denetim gibi kavramların vakıflarımızda karşılık bulması, yine vakıflarımızın en büyük sermayesi olan güven duygusunu perçinleyecek ve vakfımızı hem siyasal hem de hukuksal müdahaleye karşı dirençli kılacaktır.

Daha önce bana da yöneltilen iktidara özellikle mali anlamda bağlanmasına yönelik birkaç şeyi dile getirmek isterim. Evet, şimdi bir kere biz bir şey yaparken "miş" gibi yaptığımız zaman her şey ayağımıza dolaşır. Her şeyi yapmakla ilgili sorumluluğumuz yok. Kabiliyetimiz, kapasitemiz, yapabilirliğimiz varsa bir faaliyete girmemiz lazım. Yani ibadetin hem vücubiyetinin şartı vardır hem de sıhhatinin şartı vardır. Vücut vardır ama sıhhaten şartı uygun değilse haddimize olmayan edebi aşarak faaliyetlere girmek, problemleri bir yaklaşım. Buna rağmen girdiğimizi sayarsak elbette problemler olabilir, kaynak yönetimi ile ilgili sıkıntı olabilir, dün olmayan bir problem bugün olabilir. Bununla ilgili her bir feyzi, her bir olayı, her bir vakıyı bağımsız değerlendirip bağımsız çözüm üretmeye çalışmak lazım diye düşünüyorum. Biz bir kere şu hastalığı bırakmamız lazım. Başkasının parasıyla iş yapmak, başkasının emeğiyle iş yapmak, başkasının teriyle iş yapmak veya hiçbir şey yapmamak davranışıyla iş yaptığımız zaman sonuç bekleme hastalığı... Bir kere kişi kendisi öncü olacak ve kendi mesaisine güvenecek? Öyle yapanlar zaten mesafe kat ediyor. Ama üçüncü şahısların cebindeki parayı düşünerek, devlet para versin faaliyet yapayım, belediye para versin faaliyet yapayım, şu holding para versin faaliyet

yapayım yaklaşımı sağlıklı değil. Senin bir faaliyet yapman lazım, proje oluşturman lazım. İllaki onların paralarına ihtiyacımız var o ayrı bir şey. Ama siz öncül olmanız lazım ki o problemlerin çözümüne ulaşılabilin. Ama yine kastettiğiniz olayları ayrı ayrı değerlendirip ayrı ayrı çözüme gitmek lazım. Bir de bizim yapageldiğimiz faaliyetleri, kişisel ihtiyaçlarımızı, dernekte veya vakıfta çözmeye çalıştığımız zaman o dernek ya da vakıf merkez oluyor, tabulaşıyor. Bir şey tabulaştığı zaman sürdürülebilmek için de her problemlili ilişkiye giriyoruz. O zaman söylediğiniz problemlili ilişki başlamış oluyor. Şimdi konuşurken şu efendi, bu efendi, bu tezgâh, bu organizasyon diye tenkit ediyoruz. Ama kendi yaptığımız faaliyetleri de merkeze koyduğumuzun farkında değiliz. Dolayısıyla burada iletişimi ve kanalları açık tutmamız lazım. Mümkün mertebe ara sıra kendimizi çimdiklememiz lazım. Faaliyetlerimizi merkeze koymama konusunda çaba göstermemiz lazım diye düşünüyorum cevaben.

DÖRDÜNCÜ OTURUM

STK'larda Kayıt Tutma, Entegrasyon, Raporlama ve Denetleme

Oturum Başkanı: Haluk Dortluoğlu, Boğaziçi Yöneticiler Vakfı Eski Mütevelli Heyeti Başkanı

STK'larda Kayıt Tutma, Entegrasyon ve Raporlama

Mustafa Tutkun, Türk Kızılayı Genel Müdür Yardımcısı

STK'larda Denetleme ve Risk Yönetimi

Doç. Dr. Davut Pehlivanlı, İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi

Değerlendirme ve Kapanış

Prof. Dr. Nihat Erdoğan, KYA Başkanı

STK'larda Kayıt Tutma, Entegrasyon ve Raporlama

Mustafa Tutkun

Türk Kızılayı Genel Müdür Yardımcısı

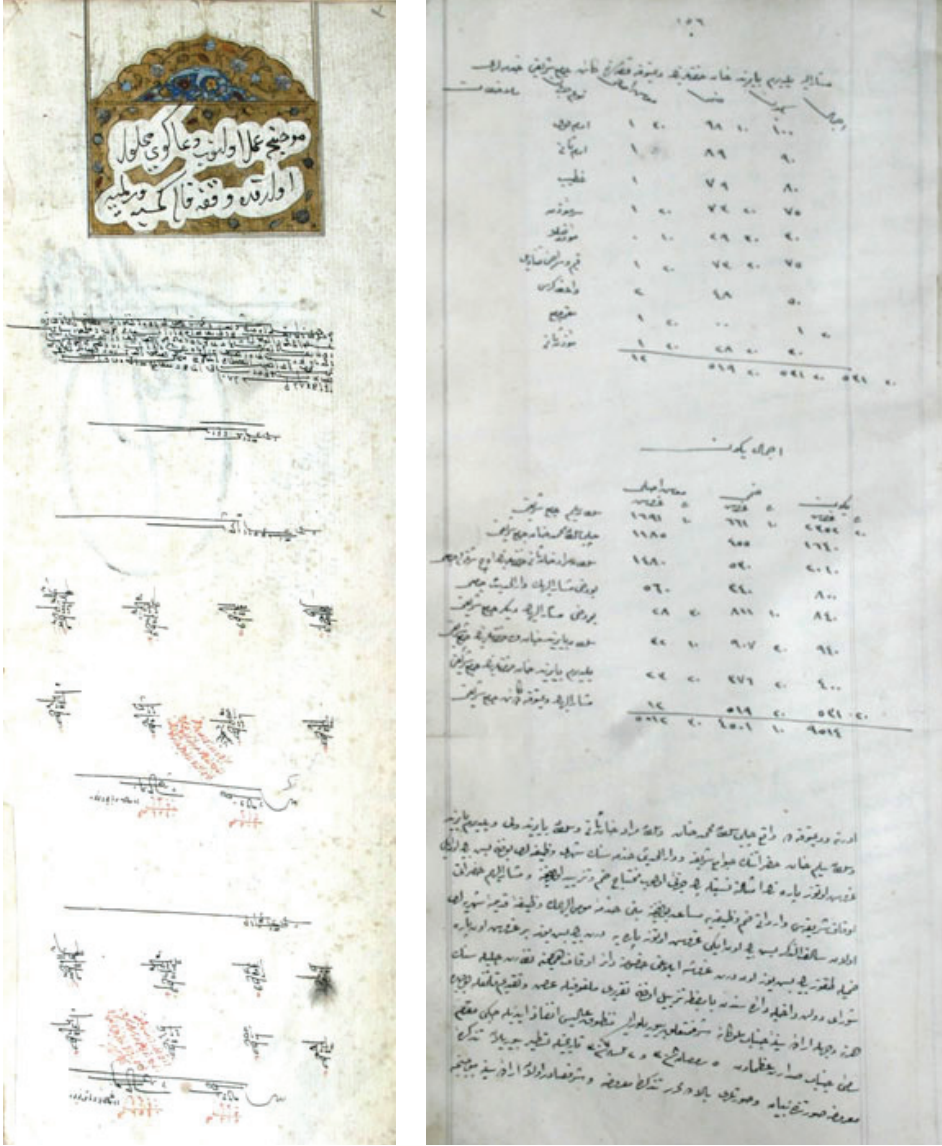
Öncelikle şunu belirtmeliyim ki böyle bir çalışmanın yapıyor olması ve sadece STK'ların gelişimi ile ilgili çalışmalar yapan bir STK'nın olması gerçekten bizim için bir fırsat olduğunu düşünüyorum. Bir profesyonel olarak 20 yılı aşkın bir süredir STK çalışmaları içerisinde olan birisi olarak bu konuların bugüne kadar çok önemsendiğine ve bu düzeyde ele alındığına pek şahit olmadım. Kurumsal Yönetim Akademisi ve İLKE Derneği'ni bu çalışmalardan dolayı ayrıca tebrik etmek isterim.

Kayıt tutma, sivil toplumun çok severek, isteyerek yapmadığı fakat bir zorunluluk olarak her zaman karşısına çıkan bir alan olduğunu düşünüyorum. Şöyle bir tarihe dönüp yazı hangi koşullarda icat edilmiş diye baktığımızda aslında çivi yazısının M. Ö. 3500 yıllarında bir kayıt tutma aracı olarak o günkü ticari kayıtların tutulması için oluşturulmuş bir yöntem olduğunu görmekteyiz.

Kayıt tutmanın, bizim kadim geleneğimiz içerisinde de çok köklü bir şekilde yerleştiğini şöyle tarihin yaprakları biraz karıştırıldığında çok net bir şekilde görmekteyiz. Osmanlı kültürü içerisinde en güçlü sivil toplum kuruluşları diyebileceğimiz vakıfların, kendi içerisinde çok sistematik ve düzenli bir kayıt tutma sisteminin olduğu arşiv çalışmalarıyla saptanabilmektedir.



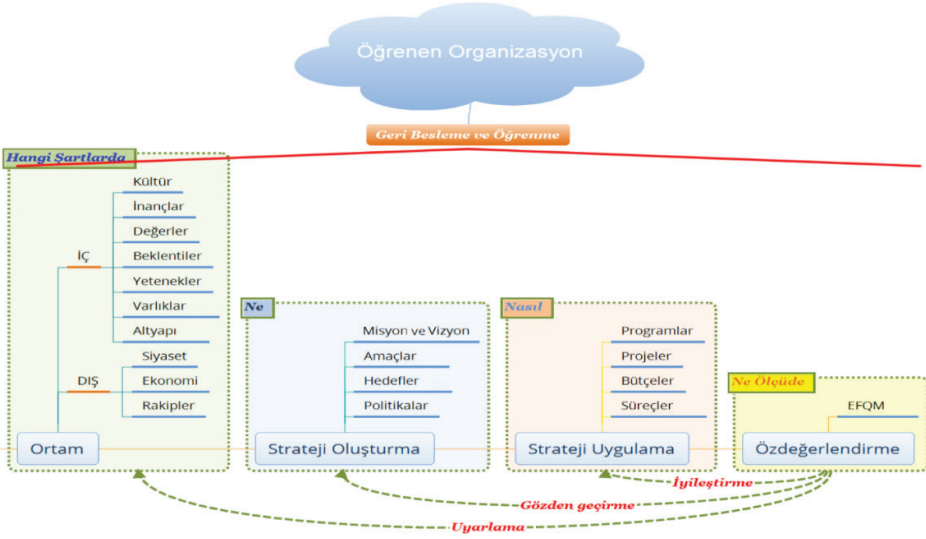
Resim 1: Çivi Yazılı Kil Tablet



Resim 2: Osmanlı Vakıflarında Örnek Kayıt Defteri

Fakat son dönemde özellikle sivil toplumculuğun öldürülmesi (ki bugün bunu çalıştayda detaylıca tartıştık, kavramsal olarak da ayrıntılı bir şekilde ele aldık) neticesinde profesyonel anlamda kayıt tutma ve kayıtların takibi ve hesap verilebilirlik noktasında ciddi bir gerileme olduğunu süreç içerisinde görmekteyiz.

Benim görev alanım stratejik planlama olduğu için resmin bütününe bakarak kayıt tutmayı dile getirmek istedim. Burada bir sivil toplum bakış açısıyla, bir stratejik yönetimin neleri kapsaması gerektiğini ele alan bir şema var. Bu şema içerisinde öğrenen organizasyonlar dediğimiz bir yapıdan bahsediyoruz. Yani kurumların öncelikle bir çevre analizi içerisinde “hangi şartlarda”, “hangi koşullarda” var olduklarını dikkate alarak “neyi, nasıl” yapacaklarını belirledikleri ve sonrada bu planlamaların “ne ölçüde” yapıldığını dikkate alarak sürekli gelişen, öğrenen bir bütün sistemden bahsediyoruz. Bu sistem içerisinde esas olan sürdürülebilirliğin en temel ögesinin kayıt olduğu görünmektedir. Yani şemada kayıtlar tutulmuyor ve ölçülmüyorsa bu sistemin sağlıklı bir şekilde çalışmadığı çok net bir şekilde söylenir. Tabii kayıt tutmayı sadece resmî anlamda hesap vermek şeklinde ele almamak gerekmektedir. Peki neyin kaydını tutuyoruz? Bunlar oldukça genişletilebilir ancak çok temel olanlarına burada değinilmiştir.

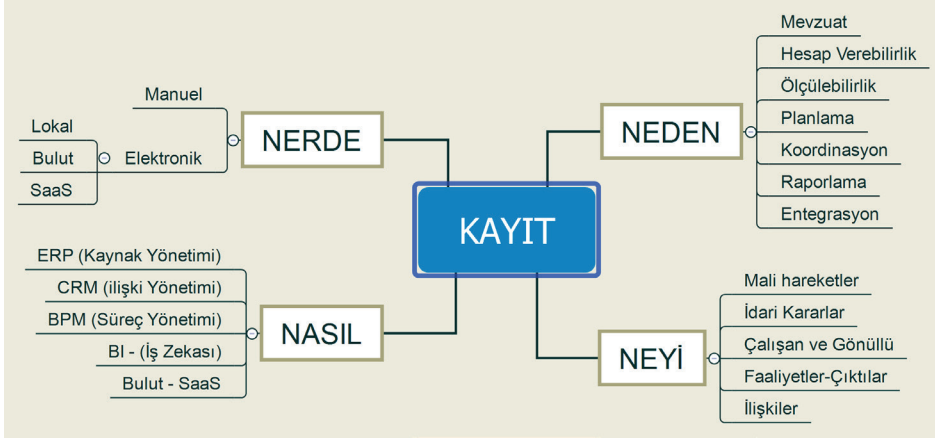


Şekil 1: Öğrenen Organizasyon Şeması

STK'larda mali hareketlerin, idari kararların kayıtları tutuluyor, çalışan ve gönüllü hareketlerinin, gönüllülerle ilgili iş ve işlemlerin kayıtları tutuluyor, faaliyetler veya üretilen çıktılarla ilgili kayıtlar tutuluyor ve bir de ilişkilerin kayıtları tutuluyor. Sivil toplumculuğun özünü oluşturan temel farklılık alanının ilişkilerin kaydını tutmak ve ilişkileri yönetmek olduğunu düşünmekteyim.

Diğer alanlar aslında bütün sektörlerde ve bütün ticari faaliyetlerde de karşımıza çıkan temel noktalardır ama ilişkilerin kaydının tutulması, STK kültürü içerisinde özellikle şeffaflık, takip edilebilirlik ve hesap verebilirlik noktasında çok önem

arz etmektedir. Çünkü bir STK genellikle somut bir ürünü veya hizmeti, bağışının önüne hemen koyamadığı için emanet aldığı sorumluluğun her adımını kayıt altına almalı ki “hesap verebilir” bir durumda olsun.



Şekil 2: Mantıksal Kayıt Şeması

Nasıl kayıt tutuluyor? Taşın üzerine yazılan kayıtlardan başlayarak kâğıdın icadı ve sonrasında çıkan kayıt saklama araç-gereçleriyle birlikte aslında bugün artık dijital dönemi yakalamış ve tırnak ucu kadar bir çipin içerisinde milyarlarca sayfa veriyi tutabilir durumdayız. Bununla birlikte bu verilerin saklanması mümkün kılan yöntemlerin ve araç-gereçlerin özellikle de yazılımsal araçların son derece yaygınlaştığını görünmektedir. Burada en temel araçlar ERP diye bilinen “kurumsal kaynak yönetimi” açılımı olan, kurum içerisindeki temel süreçlerin, finansal, mali kaynakların, insan kaynakları ve stok gibi hareketlerin takip edildiği hemen hemen her kurumda ve şirkette karşımıza çıkan yazılımlar vardır.

Ayrıca CRM (Customer Relationship Management/Müşteri İlişkileri Yönetimi) diye ifade edilen daha çok müşteri ilişkilerinin yönetildiği birtakım yazılım çözümleri var. Yönetimsel süreçlerimizi çok daha etkili yönetmemize yarayan stratejik planlama, süreç yönetimi, proje yönetimi ve performans yönetimi için kullanılan farklı yazılımlar mevcuttur. Bu işlevlerin raporlanmasıyla ilgili çok farklı araç-gereçler var. Genel hatlarıyla iş zekası (BI) diye adlandırılan ve bugün verinin çok farklı şekillerde raporlanması, analiz edilmesi ve bunun anlamlı verilere dönüştürülmesi noktasında kullandığımız araç-gereçler de mevcuttur.

Bu veriler tutulurken nasıl yöntemler izlenmektedir? Dijital ve manuel yöntemler kullanılmaya devam edilmektedir. Dijital çözümler önemli bir maliyet getirdiği için

kurumsal veya belli bir mali kapasitenin üzerindeki STK'lar dışında birçok STK'nın kaynakları kısıtlı olabiliyor burada manuel yöntemler belli oranda takip edilebilmektedir ama genellikle konvansiyonel denebilecek Excel gibi araç-gereçlerle de kayıt tutulabilmektedir. Fakat gücü yeten, belli bir kapasitenin üzerindeki STK'larda ise az önce sayılan kurumsal yazılımların kullanılmasının getirdiği özellikle sunum başlıklarından birisi olan "entegrasyon" noktasında çok önemli avantajların olduğu bilinmektedir. Bunlar bugün elimizde olan imkânlarla lokal sunucularda saklanabildiği gibi bulut imkânları da son derece yaygın ve etkili kullanılabilen araç-gereçler arasında bulunmaktadır. Buna ilave olarak da son dönemde SaaS (Software as a Service/Hizmet Olarak Kullanılan Yazılım) diye kısaltılan yani hiçbir yazılım satın almaksızın sadece bir kullanıcı hesabı açarak hazırda sunulan daha çok küçük işletmeler tarafından tercih edilen çözümler de mevcuttur. Mesela; üyelerin takibini yapmak için bir hesap açıp o hesapla birlikte hiçbir yazılım kurmadan, bir bulut sistemine ihtiyaç duymadan bu hizmetlerden yararlanmak mümkündür. Bunlar tabii Türkiye'de çok fazla yaygın araç-gereçler değil özellikle en son söylemiş olduğum hizmet olarak sunulan servisler. Salesforce, Zoho ve Bitrix24 gibi çözümler, Türkiye'de kolaylıkla bulunabilen araç-gereçler değildirler. Bu çözümler, kullanıldıkça ödenen kullanılmadığı takdirde herhangi bir ödeme gerektirmeyen hizmetlerdir.

Neden kayıt tutulur? Neden kayıt tutuyoruz konusunun da çok önemli olduğunu düşünmekteyim. Birincisi, kanuni mevzuat birtakım kayıtları zorunlu olarak tutmamızı gerektirmektedir. Bu tür kayıtlar her halükârda tutuluyor ve bu kayıtların tutulması için genelde profesyonel destek alınmaktadır eğer kurum büyükse kendi bünyesinde barındırdığı bir muhasebe elemanı, muhasebe müdürü belki mali müşavir ve hatta yeminli mali müşavire kadar çıkabilen personellerle bu iş yürütülürken diğer taraftan dışardan herhangi bir mali müşavirle veya bir muhasebeciyle anlaşarak bu hizmetler de yürütülebilmektedir. Fakat bunu bir entegrasyon içerisinde, bir bütün olarak az önce görmüş olduğumuz "büyük resim" içerisinde ele aldığımızda daha farklı bir şekilde değerlendirilmesi gereken bir alan olduğunu düşünmekteyim. Özellikle raporlanan veriler üzerinde birtakım analizlerin yapılması noktasında bir entegre yapının kurulmasının önemli olduğunu düşünmekteyim.

Hesap verebilirlik olgusu STK'lar için gerçekten en can alıcı noktadır. Hesap verebilirlik kavramının Türkiye'de çok doğru anlaşıldığını düşünmemekteyim. Hesap verebilirlik sanki resmî ve hukuki anlamda hesap vermek gibi anlaşılıyor ki buradaki maksat o değil hukuki manada zaten hesap vermek zaruriyettir. Fakat buradaki hesap verebilirlik "STK yöneticilerinin ve görevlilerinin, görevlerinin yerine getirilmesi ve yetkilerinin kullanılmasına ilişkin olarak paydaşlara karşı hesap vermesi, paydaş-

lar tarafından yapılan eleştiri ve taleplere göre hareket etmesi, başarısızlık, yetersizlik ya da yolsuzluk durumunda sorumlulukları kabullenmesi gerekliliği” anlamında kullanılmaktadır. Dolayısıyla hesapların çok sistematik bir şekilde tutulması, hemen ulaşılabilmesi ve sorulduğunda gerekli raporlamaların yapılabilmesi gerekmektedir. Ölçebilmek adına hesap ve kayıt tutmak gerekmektedir. Planlama yapabilmek için yine kayda ihtiyaç vardır. Koordinasyon ve iş birlikleri için yine kayıt gereklidir. Raporlamalar ve entegrasyon için de yine kayıt tutmak gerekmektedir.

Mevcut duruma bakıldığında şu anda ticari çözümlerle ilgili özellikle ERP (Enterprise Resource Planning) noktasında çok fazla çözüm olduğunu görmekteyiz fakat burada bir açmazımız var, bu çözümler genelde ticari amaçlarla üretildikleri için sivil toplum kuruluşlarına kelimesi kelimesine uymuyor ve bu da beraberinde birtakım sıkıntıları getiriyor. Her hâlükârda bu sorun da aşılabilmektedir. Burada özellikle muhasebe, insan kaynakları gibi süreçler oturmuş olduğu için bunları yönetmek oldukça kolaydır. Daha kolay adapte olunabiliyor, uyarlanabiliyor. Fakat STK'ların kendilerine özel birtakım süreçleri vardır. Bunlar standart ticari bir süreç gibi olmadığı için her STK'nın kendine özel birtakım süreçleri de olduğu için daha detaylı bir çalışmayı gerektirmektedir. Ayrı bir analiz ayrı bir yazılımsal gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu da genellikle kısıtlar tarafında -biraz sonra dile getireceğim- genelde yazılım konusuna sivil toplum kuruluşları tarafından kaynak ayrılmadığı için bu alanda da şu ana kadar geliştirilmiş çok fazla bir örnek görülmemektedir. Benim bildiğim en azından bu konuda ciddi bir yatırım yapan STK sayısı çok az. Kullandığı çözümler itibarıyla Deniz Feneri ve İHH gibi birkaç STK'nın kendine özel, kendi STK süreçlerini yönettiği kapsamlı bir çözümünün olduğunu görüyoruz.

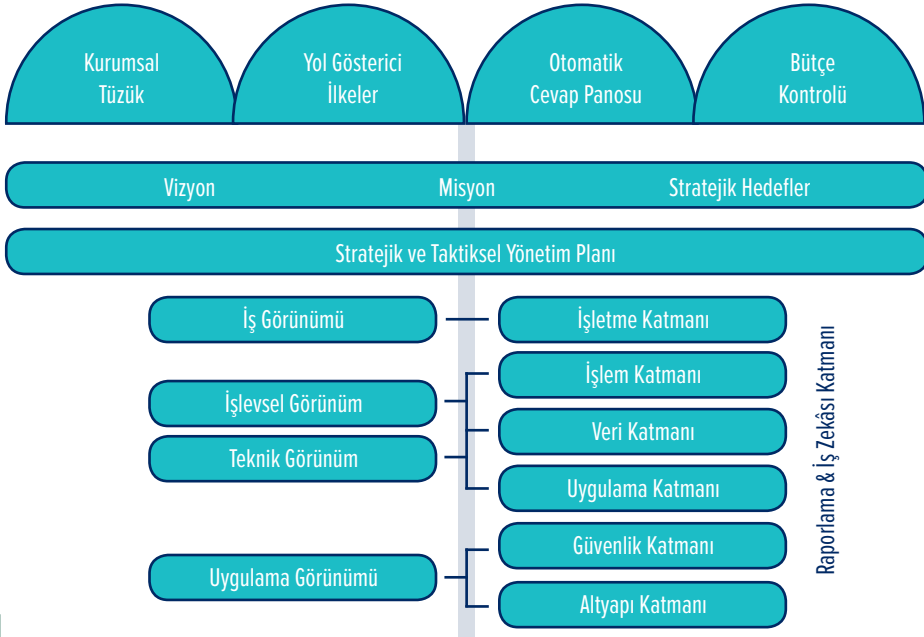
Entegrasyon noktasında yine kayıt sistemini oluştururken yönetsel, operasyonel ve destek süreçlerinin bir veri ürettiğini görmekteyiz. Bu verinin bir şekilde bir yere girilmesi, raporlanması ve analiz edilmesi gerekiyor ve bunun için de bir teknolojiye ihtiyaç duymaktayız. Yani resmi bu şekilde bir bütün olarak ele almadan sadece kayıt tutma merkezinden olaya yaklaşıldığında birçok sorunla karşılaşmaktayız. Dolayısıyla bir veri standardizasyonunun özellikle kurumsal bir yapı ya da büyük bir yapı mevzu bahisse en başta planlanması ve verilerin o standartlar çerçevesinde girilmesi gerekmektedir.

STK'larda ya da bir iş yeri kurgusu yaparken de öncelikle yapılması gereken çalışma iş süreçlerinin belirlenmesi, bununla ilgili ortaya çıkacak verinin tanımlanması akabinde bu süreçte kullanılacak uygulamaların belirlenmesi ve teknolojik altyapının tespit edilmesi gerekiyor ki sonrasında da uygulama noktasına gelindiğinde teknolojik altyapı kurulabilsin ve son uygulamalarımızı alalım onun üzerine artık iş süreçlerimizle birlikte veri üretmeye başlayabilelim. Buna kurumsal mimari deniyor. Bu Türkiye'de çok

fazla dikkate alınan bir yöntem değildi ama özellikle son dönemlerde gündeme gelen ve kamu kurumları tarafından da dikkate alınmaya başlanan bir yaklaşımdır. Şahsen, resmin bütünü görerek değerlendirme adına bu yaklaşımın her bir kurumsal yapıda ciddi bir şekilde ele alınması gerektiğini düşünmekteyim. Burada en son kurumumuza yapmış olduğumuz bir yazılımla ilgili bazı grafikleri buraya getirdim bu şu anda hâlihazırda gerçekte devam eden Türk Kızılayı'nın yapmış olduğu yeni bir yazılımsal sürecin planlanması ile ilgili entegrasyon haritaları şekilde görülmektedir. Dolayısıyla bu iş gerçekten profesyonel bir iş, profesyonel destek ve yaklaşım gerektiren bir iştir.

En çok karşılaştığımız kısıtlar özellikle uzun vadeli bir planlamanın yapılmaması. Yani genelde günlük planlamalar üzerinden gidildiği için bir veri üretimi noktasında böyle bir yaklaşım geliştirilememektedir. Olsa bile yönetimlerin değişmesiyle bu yaklaşımlar da değişebilmektedir.

Yatırım yapılmaması, yapılamaması ve genellikle bu işlerin asıl işimiz olmadığı dolayısıyla asıl işlere odaklanılmasına yönelik gelen eleştiriler, bu alanlara odaklanmayı zorlaştırmaktadır. Bu işlerin gereksiz bürokrasi ve angarya olarak görülmesi de ayrı bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 3: Kurumsal Mimari Şeması

Geldiğimiz noktada Big Data (büyük veri) diye ifade edilen, anlamsız görülen özellikle sosyal medya, internet ve dijital platformlarda oluşan, bir şekilde biriken verilerin yapay zekâlar tarafından işlenerek anlamlı verilere dönüştürüldüğü zamanı yaşamaktayız. Yani sizin sosyal medyada göstermiş olduğunuz davranışlardan hareketle kime oy vereceğinizi tahmin edebilecek bir altyapı mevcut şu anda. Özellikle belirtmek gerekir ki bu noktada sivil toplum kuruluşları çok çok geridedir. Oysa kullanımı ve maliyeti oldukça düşük birtakım iş zekâsı uygulamaları, STK'ların günlük işlerini çok daha sağlıklı takip etmelerine imkân vermektedir. Özellikle vakti kısıtlı ve işin detaylarından ziyade geneline odaklanan üst yönetim için hazırlanacak yönetim ekranlarıyla işlerimizin çok daha sağlıklı ve etkili yürütüleceğini düşünmekteyim.

Teşekkür ediyorum.

| Katılımcı Görüş

Ben Mustafa Bey'e sormak istiyorum. STK'ların da kullanması gereken, kullanabileceği programlar var. Onunla beraber bir taraftan da Haluk Bey'in bahsettiği verilerin hangi ortamlarda paylaşılacağı konusu var. Davut Abi'nin de bahsettiği gibi para kazanırken çok kolay çözülebilen bazı meseleler, hayır alanın da çok kolay çözülemediğini birtakım engellerle karşılaşıldığını daha tutucu davranıldığını gördük. Aynı şekilde CRM gibi sistemlerle STK'lar bilgi topluyor ve kullanıyorlar. Günün birinde rüzgârlar tersine eser, bir gün oluşturduğunuz kişi kartları aleyhinize kullanılır da camiamız ve cemiyetimiz buradan büyük zarar görür korkuları ne kadar yerli yerinde? Bunu şöyle zeminde soruyorum. Herkesin cebinde akıllı telefonlarla bütün adres defterini global erişimlere açtığı bir dünyadayız. Aslında STK'lar için artık belki kaçınılmaz olması gereken bir sürecin, bu tarz korkuların değerlendirilmesi gerekiyor. Bu ERP sistemlerinin CRM sistemlerinin bir zorunluluk olarak derneklerde olması gerektiğini düşünüyorum. Siz nasıl değerlendirirsiniz? Teşekkür ederim.

| Katılıcıya Cevap

Ben, bunu her bir kurumun kendi özelliklerinde ele alması gerektiğini düşünüyorum. Genel olarak artık yaşamış olduğunuz bu çağda saklayabileceğimiz şeyler çok azaldı. Bunun gerekliliği konusu da ayrıca değerlendirilmesi gerekiyor. Yani bun-

dan önceki konjonktürler içerisinde baktığımızda belki o gün içinde gerekli olan bazı şeylerin bugün artık gerekliliğini de tekrar gözden geçirilmesi gerekiyor her hâlükârda ama sizin de ifade ettiğiniz gibi artık insanın her türlü hareketinin takip edilebildiği -herhangi bir cep telefonu taşıyorsa- bir dönemde yaşıyoruz dolayısıyla bundan hareketle bir fobi üretip ve buna göre birtakım sistemler kurmanın doğru olmadığını düşünüyorum şahsen ama bu her şeyimiz de olduğu gibi meydan da olsun anlamına da gelmiyor. Bu konuda da belli birtakım tedbirlerin belli birtakım politikaların geliştirilmesi gerekiyor. Bu da kurumun yapmış olduğu işe göre değişir. Eğer bir yardım kuruluşuysanız ve toplumun genelinden, tamamından bağış alıyorsanız, sizin bütün verilerinizi insanlara açmanız ve bunları paylaşıyor olmanız veya onlardan aldığınız verileri kayıt alıyor olmanızın önemli olduğunu düşünüyorum. Ama siz çok spesifik bir alanda çalışan bir kuruluşsanız bu bugünkü koşullarda çok politik bir karşılığa denk gelmeyebilir ama yarın şartlar değiştiğinde bir politik karşılığa denk geldiği için farklı birtakım sorgulamalarla karşı karşıya kalınabilir ama bu bir risktir. Bazı işleri yapmanızda o riskleri almanızı gerekli kılacaktır yani sıfır risk hiçbir zaman yoktur diye düşünüyorum onun için kayıt sisteminin her hâlükârda olması gerektiğini, bunun hangi ortamda saklanacağı, hangi koşullarda, hangi detayda saklanacağına kurumun kendi içerisinde alacağı bir kararlarla verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani bütün kurumlara aynı şekilde bir değerlendirme yapmanın doğru olmadığını düşünüyorum şahsen. Bu ERP çalışmasının detayını bilmiyorum fakat bu konuyla ilgili de birçok çalışma yapıldı. Dünya üzerinde yazılım çalışmaları %70 oranında başarısız oluyor. Yani dünya ölçeğinde başlanmış olan bir yazılım geliştirme projesinin %70 oranında başarısız olduğunu görüyoruz dolayısıyla bu çalışma inşallah başarıya ulaşır çünkü bu konu önemli bir konu. Ama burada temel bir konu var. O da şu yani bir ERP yazılımını dediğim gibi bir şirkete alsanız bir sivil toplum kuruluşuna da alsanız muhasebe süreçleri dediğimizde aslında karşınıza çıkan şeyler az önce de ifade ettiğimiz gibi standart süreçler. Yani şirkette de tutsanız sivil toplum kuruluşunda da tutsanız temel birtakım işleri orada yapıyorsunuz ve çok büyük sıkıntı yaşamıyorsunuz ama İLKE Derneği'nin yapmış olduğu çalışmaları tutacağı bir sistem ile İHH'nın çalışmalarını tutacağı bir sistem aynı sistem değil. İkisi de CRM fakat buradaki kayıt sistematiği ikisi arasında çok farklı dolayısıyla birini alıp hemen geliştirilmiş bir yazılımın diğer bir kuruma hemen uyarlanabilme ihtimali de bu yönüyle çok mümkün görünmüyor dolayısıyla burada çok daha farklı, çok boyutlu bir yaklaşım geliştirmek gerekiyor buna dönük teşebbüsler var ama henüz çok başarılı bir ürün ortaya çıkmadı inşallah bu başarılı olur.

| Katılımcı görüş

Hocam benim hem bir soru hem bir eleştirim olacak. Şimdi son zamanlarda yazılımlarla ilgili hizmet üreten ve kafama taktığım bir firmanın ürünlerini Kızılay'ın kullandığını görünce üzuldüm. Sadece Kızılay değil bu durumla kendi fakültemde de karşılaşıyorum. Üniversitede maillerimi açtığımda XYZ* geliyor. Şimdi bu alandaki yazılımların XYZ başarısını yakalayamamış olmasına katılmakla birlikte anlayabilirim. Ama Kızılay ve devletin bütün kurumlarının yerli yazılımların hiçbirini kullanmamasını sadece uluslararası yazılım firmalarını kullanmalarını doğru karşılayamam. Bunu yapanların da bürokratlarımız olduğunu düşünüyorum. Çünkü milli duruşu her gün vurgulayan en üst düzeydeki siyasilerin yabancı firmalarla çalışın diye bir talimat verdiği kanaatinde değilim. Birçok Türk yazılımcı arkadaştan bürokrasinin onları saf dışı bırakmak için elinden geleni yaptığına dair serzenişler dinledim. Ne kadar doğru onu bilmiyorum ama şuna katılmıyorum kusura bakmayın: Yani siz kendi imkânınızla XYZ düzeyinde bir yazılım yapın, ortaya çıkarın da biz sizi ondan sonra alalım. XYZ veya benzeri hiçbir yazılım firması böyle o seviyeye gelmemiştir. Yazılım dediğiniz şey tamamıyla bilgiye dayalı üstün nitelikli insanların tam mesai verdiği ve bunların bedelinin de yüksek olduğu bir şey.

Şimdi biz şöyle istiyoruz: Bürokratımız, siyasetçimiz, iş adamımızın hepsi ben sıfır risk alayım, hiç çile çekmeyeyim, bütün maliyeti birileri üstlensin bana hazırlasın getirsin, getirdiği de pahalı olmasın. XYZ'ye milyon dolarları verelim ama sen benden böyle paralar isteme. Şimdi burada bir döngü olduğunu düşünüyorum. Bu konuda çok hassasım sebebi XYZ'nin şu hareketi: Bir kullanıcıyı İran'la ticaret yapıyor diye kendi bilgi sistemini kilitlemekle tehdit etti.

Bir SİHA yaptık milletçe onunla gurur duyuyoruz. İyi ki o teknolojiyi vermediler. Ne zamanki reddedersek ne zaman ki onların şeylerini kullanmazsak o zaman bu ülkeden böyle şeyler çıkıyor. Eğer ki İHA, SİHA yapabilen bir insan kaynağına sahipsek XYZ gibi bir yazılımı da haydi haydi yaparız.

Ek olarak şu yaklaşıma da katılmıyorum: “Her yanımız teknoloji ile çevrildi cep telefonları, laptoplar vb. araçlarla her bilgimiz toplanıyor. XYZ'nin topladığı bilgi bu sebeple çok önemli değildir.” Bilgi güçtür. Bilgi kimin elindeyse toplumu da ticareti de siyaseti de o yönlendirir biz gönüllü olarak bilgilerimizi, her bilgilerimizi veriyoruz. Yani bu konuda çok üzgünüm. Derdimi anlatmak için söz aldım.

* Konuşmada geçen bilişim firması ismi yerine XYZ harfleri kullanılmıştır.

| Katılımcıya Cevap

Şimdi burada iki yaklaşımla konuyu ele almak lazım. Birisi, benim kişisel yaklaşımım diğeri de kurumsal. Ben kişisel olarak bu konuda çok mücadele vermiş birisiyim yani bu eleştiriyi en kuvvetli bir şekilde yapan ama bunun içine sadece eleştiren değil eyleme de geçen birisiyim. Yani bununla ilgili yazılımlar geliştirilmesi noktasında da çok emek sarf etmiş birisiyim. Analiz süreçlerini STK'ların temel iş süreçlerinde, analiz süreçlerinde çok ciddi anlamda yazılım çalışmalarına katılmış birisiyim ve daha önce çalıştığım kurumda biz yerli bir yazılım kullandık. Bütün sıkıntılarına rağmen katlandık ve o yazılımın gelişmesine de katkı sağladık. O yazılımın ismini de söylemeyeyim. Fakat ben 2 buçuk aydır Kızılay'dayım böyle bir tercih yapılmış ve bu tercih yapılmalı üç yıl olmuş. Kızılay'ın 10 yıllık hatta 10 yıldan da fazla bir yerli yazılım deneyimi var. Şu anda bu yazılımdan kurum kilitlemiş durumda, kurum özeli olduğu için bu konuda ben bu kadar konuşacağım. Kurum hiçbir geliştirme hiçbir düzeltme yapamıyor, bir adım dahi atamıyor. Dolayısıyla Kızılay bunun üzerine böyle bir çözüm arayışına girmiş bütün bu deneyimlerden sonra. Bu konuda çok ısrarcı olmuş daha önceki yönetimlerle. Yönetim sonunda böyle bir karar almış. Ben profesyonel bir çalışan olduğum için benim bu kararı uygulamak gibi bir sorumluluğum var. Bunun da en iyi şekilde uygulanması için yine elimden geleni yapıyorum.

Bütün bunlarla beraber yani olayın çok basit ve duygusal olarak ele alınmasının da doğru olmadığını düşünüyorum. Bu iş az önce arkadaşımızın da ifade ettiği gibi bilişim sektöründe, gerçekten ciddi bir yatırım ve fedakârlığı gerektiren bir şey ve hep el ele verilerek yapılabilecek olan bir şey. Başta devletin kurumları ve ilgili yani yazılımı satın alan kurumlar ve yazılımı geliştirmekten sorumlu kurumların birlikte özel sektörle beraber el ele vererek bir çalışma yapması gerektiğini düşünüyorum. Aksi takdirde bunu kendi hâline bıraktığınız zaman başka bir alan bırakmıyorsunuz. Yani siz Kızılay gibi bir kurumun şu anda 1 milyon 300 bin Suriyeli mültecinin aylık işlemlerini yapanların kayıtlarını tutan bir kurumun kayıtlarını alelade bir yerde tutmasını bekleyemezsiniz. Mecburen oradaki insanlar bunu yapmak zorunda ve bu, bir risk almakla ya da almamakla alakalı bir konu değil yani bu sizin bir sorumluluğunuz aynı zamanda. Onun için olayı çok basite indirgmeden, bu çalışmaya gönderdiğim özet notun son kısmında bir öneride bulunmuştum: El ele verelim bir yazılım geliştirelim buna hem önem veren hem kaynak ayırabilecek hem de teknik destek sunabilecek olan kuruluşlar bir araya gelsin, bu işi bir proje olarak çalışsın diye. Bununla ilgili bir şey yaptık YAKUB diye bir proje başlattık biz. Daha önce çalıştığım kurumlarda belki biliyorum

burada bulunanlardan kimse katıldı mı, Yardım Kuruluşları Birliği (YAKUB) adı altında bir yazılım geliştirilmesi ve bu yazılımın sadece yazılımın kendisiyle ele alınmamasına, buna ekosistem denildi. Önemli bir konu onun için en başta o büyük şemayı gösterdim. Olay sadece bir veri üretmek ya da veri kaydını tutmak meselesi değil. Banka entegrasyonları ve diğer ilgili yerlerle olan entegrasyonların sağlanabilmesi noktasında da bir çalışma yapılması gerekiyordu o yüzden bankalar da bu işin içerisine dâhil edildi. Onlara da şu anda kim kullanıyorsa -buradaki kuruluşlar biliyorlardır- banka kaydınızı alabilmeniz için her bir bankayla ayrı bir çalışma yürütmeniz gerekiyor bunu alabiliyorsunuz alamıyorsunuz. Sağlıklı veriler geliyor gelmiyor. Bütün bunları standardize edecek bir çalışma da yapıldı. Ama bir noktadan öteye geçemiyorsunuz niye çünkü insanlar bu işi önemsemiyor, en önemli konu bu. Yani burada konuşuyoruz ama bundan sonra herkes Windows kullanıyor mu? Kullanıyor. Aslında Windows kullanıyorsanız her şeyinizi açmışsınız daha ötesi yok yani bunun. Yani bütün her şey bunun üzerinde çalışıyor yani antivirüs yazılımı kullanıyorsanız yerli değilse ki antivirüs ne demek her türlü mahreminize girebiliyor olması demek. Dolayısıyla bu tür risklere de açkınsınız demek. Yani o yönüyle olayı bir bütün olarak ele alıp bence bir ekosistem geliştirmeye dönük bir çalışma yapılması gerekiyor bu da bizi aşan bir konu. Ama kesinlikle bu konu sadece yazılım sektöründe değil danışmanlık noktasında da yani bakıyorum birçok uluslararası danışmanlık firmalarından hizmet alınıyor. Bu kuruluşlarda çalışan insanlara bakıyorum hepsi bizim çocuklar. Yani adı işte ne bileyim Erns and Young, PwC veya McKinsey ama çalışan, danışman olarak çalışan herkes Türk. Türkiye'de okumuş, Türkiye'de eğitimini almış ama orada hizmet veriyor. Yani bizim çocuklar hepsi ama yabancı bir firmadayken oluyor da biz niye yapamıyoruz. Dolayısıyla bunu bir şekilde hep birlikte ele alıp aşabiliriz diye düşünüyorum.

STK'larda Denetleme ve Risk Yönetimi

Doç. Dr. Davut Pehlivanlı

İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi

Çalıştaya davet edildiğim için başlangıçta Nihat Erdoğan'a, İLKE Derneği'ne ve Kurumsal Yönetim Akademisi'ne teşekkürlerimi sunarım.

Uzmanlık alanım iç denetim ve risk yönetimidir. STK'larla ilgili zaman zaman çeşitli çalışmaların içinde yer alıyoruz hem Haluk Bey'in hem de Mustafa Bey'in bahsettiği gibi konu kritik ve direkt olarak ölçek ekonomisi ile ilgilidir. Ölçek ekonomisi olmadan biz reel sektör veya finans kesimi tarafında iç sistemler olarak tarif edeceğimiz iç kontrol, risk yönetimi ve uyumdan bahsedemiyoruz. Bu tür iç sistemlerin STK'lar düzeyinde uygulanması apayrı bir problemdir. Hepsini uygulayamazsınız, maliyetler çok yüksek olur, hepsi uygulandığında hareket alanı kalmaz ama bu tür iç sistemleri uygulamaya almamak da sorunları çözmemektedir.

Küreselleşmeyle birlikte TİKA (Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı) yurt dışında, Alman menşeli bir vakıf Diyarbakır'da bir ilçedeki bir köyde bir proje gerçekleştirebiliyor. Küreselleşme bunun önünü açtığı için şirketlerimizin Mekke Medine'ye gittiği gibi STK'larda birçok yere faaliyet ve hizmet götürecektir. Devamında şu durum ortaya çıkmaktadır: Gönüllü tabanlı çalışmaktasınız birtakım formlara erişmeniz gerekecek ve bu formları sağlayanların sürekli size yönelik birtakım sorguları olacaktır. Burada kritik nokta, iç denetim ve kontrol sistemidir.

İç denetimin geçmişi 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Risk yönetimi ve iç denetim konusu, Birleşmiş Milletler'in Afrika'ya gönderdiği yardım konvoylarının Afrika'daki yerel kabileler veya yerel korsanlar tarafından kaçırılması ve tırdaki yardım malzemelerinin hedef noktasına ulaşılamamasından dolayı gündeme gelmiştir ve risk yönetim odaklı iç denetim metodolojisinin gelişiminde bu tür tecrübelerin büyük önemi vardır.

Aslında işin özünde hedefe ulaşmak var. Nasıl şirketler için hedefler arasında; bütçeyi tutturmak, ciro hedefine ulaşmak, kârlılığı ve başa baş noktasını ayarlamak varsa STK'lar için de vakıf senetlerinde yazılmış birtakım hedefler vardır. Amerika'da son yıllarda en büyük cezalar vergi cezaları değil. Yasal uyum kökenli kanunlardan dolayı hem şirketler hem sivil toplum kuruluşları cezalarla karşılaşmaktadır, bunun anlamı ne? Örneğin; organik ürün üretme amacıyla kurulan firmanın tedarikçileri içerisinde organik ürün üretimi sertifikası olmayan bir yer varsa ve bu durum denetçi tarafından ortaya çıkarılıyorsa ciddi cezalarla karşılaşmaktadır veya problemsiz bir müşteri grubuyla ya da sektörle çalışan bir bankanın müşterileri, Amerika'da kanunlara aykırı işlem yaparsa, yaptırımları ihlal ederse bundan dolayı banka cezaıyla karşılaşabilmektedir.

STK'lar için de aynı kritik konular geçerlidir. O yüzden Amerika ve İngiltere kökenli iki çalışma grubu (enstitü) iç denetim ve risk yönetimi konusunda STK'lara yönelik standartlar yayınladı ve bu kurumlar STK'ları yıllardır bu yönde rapor hazırlamaya teşvik etmektedir.

Bu standartlara uyum ve gerekli altyapıların kurgulanması, ölçek ekonomisiyle ilgilidir fakat eğer ulusal veya uluslararası marka olma yolunda ilerleyen kendi değerlerimize sahip çıkan STK'larda bu adımları atamazsak belli bir hacmin üzerine çıkamama riskimiz mevcuttur.

Sivil toplumun riski de budur. Bunu da Türkiye'de en güzel örneklerinden bir tanesini Darüşşafaka Cemiyeti yaşamıştır. Yaklaşık 8-9 yıl önce Darüşşafaka Cemiyeti dört büyük denetim firmasından birisi ile anlaştı. Bu kuruluş kurumsallaşma, süreç yönetimi, risk yönetimi, denetime ilişkin iç prosedürleri, iç düzenlemeleri âdeta bir banka yönetir gibi bütün iç sistemlerini kurguladı. Darüşşafaka Cemiyeti o hizmetleri aldıktan sonra yıllık faaliyet raporu yayınlamaya başladı. Faaliyet raporları çok ciddi bir finansal tablo seti, verisi ile birlikte bağımsız denetimin kontrolünden geçmektedir. Darüşşafaka Cemiyeti hem hayrat hem akarat diye tabir edilen arsa ve diğer kalıcı gayrimenkul bağışlarıyla sürdürülebilirlik için çok önemli olan gelirleri her geçen gün artış göstermektedir.

İnsanlar STK'lara ancak güven esaslı davet edilebilir. İnsanlar mevcut sistemde, mevcut koşullarda, mevcut ekonomik büyüklükte "ahlaksızlık, suistimal diyelim" her türlü zorlukla karşılaşabilmektedir. Sürdürülebilirlik ve güven inşası bakımından benzer altyapıların tüm STK'lar tarafından da kurgulanması gerekmektedir. Aksi takdirde gelir ve gönüllü performans göstergeleri süreklilik göstermeyecektir. Darüşşafaka Cemiyeti'nin çalışmaları aslında o açıdan çok kritik ve önemli.

Üzülerek belirtmeliyim ki muhafazakâr diye tabir edebileceğimiz kesimin STK'larında bu yönde çalışmalar çok fazla yok. Belli bir ölçüğü geçen vakıflarda olması gerekmektedir. Akademisyen kimliğimle her türlü düşüncedeki dernek ve vakıflara uğrarım. Bir ay önce gittiğim bir vakıf, Almanya'dan, Hollanda'ya uluslararası fonları kullanan bir vakıftı. Kurumsallaşmada süreç yazılımı konusunu bile çözmüşlerdi. Süreç yazılımları var, bütün iç sistemler onaylı yürüyor, bağımsız denetimden geçiyorlar, yıllık faaliyet raporunu Türkçe İngilizce çıkartıyorlar ve yıllar itibarıyla ciddi artan bir proje portföyü, bir uzmanlaşma konusu var ve nihayetinde bu "bir getiri" ye dönüşmektedir.

Bunları çözmek için en başında bir yazılım gerekmektedir yani sağlıklı kayıt tutmak için yazılım olması gerekmektedir. Bu kayıt ortamı izlenebilir, şeffaf, hesap verilebilir bir mantıkla denetlendiğinde de bir tık üstte çıkıp denetim raporu üretmiş olunacak. İlk önce kayıt tutmak için STK'lara özgü bir ERP ihtiyacının çözülmesi gerekmektedir. ERP yazılımı kapsamında bir vakıf TÜBİTAK'tan bütçe almıştır. Şu an yazılımı bitirmek üzereler ve bu STK'nın hedefi, yazılımı bitirince çok cüzi ücretlerle bütün vakıflara bu yazılımı kullandırmak. Bu gelişmeler oldukça sevindirici ancak diğer STK'ların mesafeyi kapatması gerekmektedir çünkü mesafe açıldı.

Global ölçekli olup Türkiye'de faaliyet gösteren vakıflarda çok ciddi sayıda proje üretildiğini ve bu projelerin gerçekleşmesinde yurt dışı fonları kullanıldığını görmekteyim. Mesela; önde gelen vakıfların yıllık faaliyet raporunu incerseniz, yıllık faaliyet raporlarında özellikle Amerika'daki bankalardan kullanılmış sıfır faizli, ilk iki yıl geri ödemesiz, sekiz yıllık çok ciddi fonlar olduğunu göreceksiniz. Yani çok ciddi projeleri hayata geçirmek için ölçek ekonomisi nasıl şirketler için önemliyse vakıflarda da önemlidir. Buradaki hayallere, hedeflere ulaşabilmek için bunlar bir altlık aslında. Bu altlıkla, bu kimlikle kendimizi anlatabileceğiniz dokümanlarla uluslararası toplumun karşısına çıkmak biraz daha kolay olmaktadır.

Mesela; UNICEF'in web sitesinde denetim faaliyetlerine ilişkin bilgi notları ve yıllık faaliyet raporlarıyla, denetim raporları vardır. Daha da ilginç, UNICEF'te hazine denetimi adı altında bir başlık var. Ülkemizde hazine denetimi bankalarda bile çok zor yapılan bir alandır. FX Piyasası'nda denetim yapacaksınız, kur fiyat riskinden tutun da maliyeti olabilecek türden birçok risk vardır. UNICEF o konuda bile denetçisine, benim hazinemi denetle diyor. Yani o yüzden ölçek ekonomisi diyorum. İşler aslında bu noktadan sonra bu büyüklükten sonra bu sizin derneğiniz değil yani bu sizin vakfınız değil bu ulusal veya uluslararası bir topluma mal olmuş bir vakıfısa ona uygun şartlarda yönetilmesi, denetlenmesi ve raporlanması gerekiyor ki sizin bütün hayallerinize ulaşabilmeniz mümkün hâle gelsin.

Yine İngiltere'de bu konuda çalışmalar yürüten enstitüler mevcuttur. Denetim raporları standartları ve risk yönetim standartları vardır. Amerika zaten bu konuların beşiğidir. Bu STK'lar kapitalist sistemin bir kullanım aracı, enstrümanı. Coca Cola su yataklarının iyileştirilmesine yönelik sosyal sorumluluk projeleri yapıyor. Şirketlerimiz birtakım projeler yapıyor. Yani aslında biraz da STK tarafında şirketlerin çıktısıyla vakıfların ihtiyaçlarını örtüştürüp oradaki bütçeleri daha uygun şartlarda STK'lara aktarıp bizim yolumuza devam etmemiz gerekmektedir.

Teşekkür ediyorum.

Oturum Başkanı

Haluk Dortluoğlu

Çok teşekkür ederiz. Davut Hocamızdan da genel olarak yabancı yazılım kullanmak bir risk midir? Kısa bir değerlendirmeniz varsa alalım.

Oturum Başkanına Cevap

Çok hızlı toparlayayım. Buradaki ilk problemlerden birisi, Türkiye'de Turquality projeleri kapsamında devlet çok ciddi yazılım desteği verdi. Bu projelerin birçoğu da sektörün önde gelen ERP markalarının yazılımlarına yönelik bütçelere gitti. Mustafa Bey'in bahsettiği gibi birçok yazılım projesi de maalesef başarısız oldu, bu konunun bir boyutu. Bu stratejik bir alan. Bu alanı stratejik olarak yönetip bizim bir sonuca ulaşmamız gerekiyor. Risk yönetimi anlamında da burada çok ciddi eksiklikler var. Bulutta bir program kullanıyorsanız bütün veriniz dışarıda. Sizin verinizi çok ciddi güvenlik yazılımlarıyla kontrol altında tutmanız gerekiyor. Maliyetleri çok yüksek, bu tarafın da stratejik olarak çözülmesi gerekiyor. Ama şöyle bir sıkıntı da oldu. Son 3-5 yıldır çoğu sektörde rastlıyorum, hacker ekibi giriyor, şirketin yazılımı yerli veya yabancı olsun fark etmiyor. Kritik veriyi alıyor size daha sonradan bunu satıyor. Yani yerlide de bu problem var aslında yabancıda da var. Ama bu konuyu biz stratejik olarak ele almadığımız müddetçe çözümsüz bir konu. Yani konu aslında sadece yazılımın yerli bir yazılım konusu da değil. Konu ERP'den güvenlik sistemine, bulut veya fiziki server konusundan virüs sistemlerine kadar bütün Hindistan örneğinde olduğu gibi stratejik olarak masaya yatırıp bir sektörel çözümle çözemsek hem bütçemiz dışarıya gider hem günün sonunda elimizde bir şey kalmaz. Diğer türlü biz bunu stratejik olarak çözebilirsek marka üretiriz ihracat yapacağımız markalarımız olur.

Kapanış ve Değerlendirme

Prof. Dr. Nihat Erdoğan

Kurumsal Yönetim Akademisi Başkanı

Günün sonuna geldik. Dolu dolu ve verimli bir gün geçirdik. Çalışmayı kapatırken birkaç hususun altını çizmek istiyorum. Böyle bir çalışmayı yapmaktaki amacımızı; STK'ların kendi gündemini oluşturup bunu takip etmesine katkı sağlamak diye ifade edebiliriz. Konumuz sanıldığı kadar kolay değil. Dünya ekonomisiyle, sosyolojisiyle, dijitali ile çok karmaşık bir tarafa doğru gidiyor. Bu çerçevede dünyanın, Türkiye'nin ve STK'ların gündemini takip etmek ve bunları dikkate alarak geleceğe hazırlanmak gerekiyor. Dolayısıyla bu bizim temel bir meselemiz ve gündemimiz. Bunu bir başlangıç olarak görüyoruz.

STK'larda strateji geliştirme ve geleceğe hazırlanma konusunda 15 dakikalar yetmedi dostlarımıza, konuşmacılara. Konu kapsamlı ve daha fazla konuşulması, meselelerin derinleştirilmesi gerekiyor. Her bir başlık yeniden bir daha mercek altına alınıp birkaç gün konuşulabilecek genişlikte. Burada bitmeyecek derin bir meseleyi konuşuyoruz, onun altını çizmek istiyorum. Süre kısıtının farkındayız ama bu kısıtlı süre içinde büyük bir resim çektik. Bundan sonra da bu meseleleri alıp konuşmaya devam etmeliyiz, edeceğiz.

İmkân ve kabiliyetler dedik. Gerçekten biz hep pozitif taraftan bakıyoruz, sabah da Mehmet Hoca'nın vurguladığı gibi. İyimser ve iyi taraftan bakarsak çok şey üretebileceğimize inanıyoruz. Bir taraftan sorunlarla beraber bir o kadar da imkân hemen yanında duruyor. Nasıl baktığımıza bağlı olarak bazen daha fazla sorunları bazen de imkânları görüyoruz doğal olarak. Biz imkânlar ve kabiliyetler tarafına, imkânlar ve kabiliyetleri geliştirme tarafına odaklanmak istiyoruz. O tarafa yoğunlaşıyoruz.

Burada yapılan konuşmaları yayınlama niyetindeyiz. Bu anlamda sunum yapan hocalarımız, konuşma yapan yöneticilerimizden metinlerini alıp editöryal süreçler yoluyla bunları geliştirerek yayınlamak, bunu kayda geçirmek istiyoruz. Altını bir daha çizeyim, bu bir başlangıç çalışması, çok sayıda her birisi detaylandırılabilen konu var.

STK'larda strateji ve geleceği konuşurken STK'ların ölçeğini dikkate almak gerekiyor. Ölçek büyüdükçe STK'lar başka bir tarafa doğru gidiyor. Orada aslında özel sektörün gündemine benzer konuları konuşmaya başlıyoruz. Bunu bugünlerde görüyoruz, gelecekte daha da artacak. Mesela; Kızılay derken artık Kızılay STK mı, kâr amaçsız kuruluş mu? Gelir getirici işletmeleri var. Nasıl konumlanacak, oraları konuşmaya başlayacağız. Kızılay örneğinde de olduğu gibi ölçek büyüdüğü zaman STK ile özel sektör kuruluşu ayrımı da azalmaya başlıyor. Daha karmaşık ve büyük organizasyonlar ortaya çıkmaya başlıyor. Bu bağlamda STK'ların organizasyonel yapılanma ve yönetimi geliştirme gündemleri önümüzdeki zamanlarda daha fazla gündeme gelecek. Pek çok fonksiyon yeniden yapılacak.

STK'ların büyümesi ile birlikte bilişim imkânları önem kazanmaya başladı. Bugün az girebildik ancak önümüzdeki yıllarda daha fazla STK'ların gündeminde olması gereken bir konu. Büyük STK'larda yazılım konusu önemli hale geldi. Yazılımla ilgili bende çok deneyim yaşadım, süre dolayısıyla çok girmek istemiyorum ama bir hususun altını çizmek istiyorum. Bir işi manuel yapabiliyorsak yazılım anlam ifade ediyor. Dolayısıyla bu tartışmaların bir kısmı da STK'lar olarak iş yapma süreçlerimizle ilgili. Dolayısıyla sistemi aldıktan veya kurduktan sonra sistem veri istiyor. Veri girilmediği zaman da yazılım atıl kalıyor. Benim gördüğüm iş yapma kapasitesini artırdıkça yazılım da onunla beraber büyümekte. Çift taraflı süreç. Belki biraz disipline edici olur yazılım önden giderek.

Bir başka önemsedğim husus da bu tür toplantılarda dostlar bir araya geliyor, burada tartışıyoruz, tanışıyoruz, konuşuyoruz bunu da çok önemli görüyorum. Bitmesin arzu ediyoruz sadece burada değil kendi aranızda da bu konuşmalar devam etsin istiyoruz. Hocalarımızla ve konuşmacılarımızla da görüştük, herhangi bir ihtiyaç olursa destek vermeye hazırlar. Bu toplantıların bu anlamda bir tanışıklığa ve iş birliğine de vesile olduğu için çok mutlu oluyoruz.

Bu organizasyon çok sayıda kişinin çabası ve katkısıyla gerçekleşti. Ben öncelikle teşekküre katılımcılardan başlamak istiyorum. Sabahtan bu yana yoğun bir şekilde dinlemek çok kolay bir iş değil. Bu konuya verdiğiniz önemi gösteriyor ve bu bizi çok mutlu etti teşekkür ediyorum. İnşallah yarınlar dolu dolu geçer, günleriniz gü-

zel olur. Güzel bir Ramazan geçirirsiniz. Ülkemiz ve insanlık güzel günlerle karşılaşır diyorum. İkincisi, oturma başkanlarımıza, hocalarımıza ve konuşmacılarımıza çok teşekkür ediyorum, yılların biriktirdiği çok kıymetli deneyimi, birikimi çok kısa sürede bize aktarmaya çalıştılar, sağ olsunlar. Bir başka teşekkür, organizasyonda görev alan arkadaşlara. Teker teker sayamayacağım, çok sayıda kişinin emeği var, hepsine çok teşekkür ediyorum. Tabii çalışmaya destekleri için İLKE Derneği'ne Başkan Davut Bey'in şahsında şükranlarımı sunuyorum. Kurumsal Yönetim Akademisi Yürütme Kurulu ve araştırmacılarına teşekkür ediyorum. Herkese selam ve saygılarımı sunuyorum, her şey gönlünüzce olsun.

Son olarak bir duygumu paylaşarak sözlerime son vermek istiyorum. STK'lar bizim, ben kendim böyle hissediyorum, rahatladığımız, kendimizi bulduğumuz, mutlu olduğumuz yerler. Buralar birer sığınak, korunak, buraları daha güçlü tutmaya ihtiyaç var, inşallah öyle de olacaktır diye umuyorum.





**KURUMSAL
YÖNETİM
AKADEMİSİ**

Adres Aziz Mahmut Hüdayi Mah.
Türbe Kapısı Sk. No:13
34672 Üsküdar/İstanbul

Telefon +90 216 532 63 70
Faks +90 216 532 63 71
E-mail bilgi@kurumsalyonetim.org

www.kurumsalyonetim.org
[f](#) | [t](#) | [v](#)
KYAkademi

İLKE
ilim kültür eğitim vakfı