

# Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Yönetim

## Temel Meseleler ve Güncel Yönelimler

**Editörler**

**Nihat Erdoğan  
Züleyha Sayın**





Nokta Kitap-4  
Sivil Toplum-3

*Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Yönetim*  
Editörler: Nihat Erdoğan, Züleyha Sayın

*Yayıma Hazırlayan: Meltem Ortakçı*  
*Dizgi: Furkan Selçuk Ertargin*  
*Kapak: Seyfullah Bayram*

*Baskı ve Cilt: Kitapyurdu Doğrudan Dağıtım,*  
Yenibosna Merkez Mah. Cemal Ulusoy Cad. No: 43 Bahçelievler/İstanbul  
kdd.kitapyurdu.com (Sertifika no: 40675)

ISBN: 978-625-8350-28-9  
Gözden Geçirilmiş 2. Baskı: Ekim, 2022

© Nokta Kitap, 2022

*Bütün yayın hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.*

*Nokta Kitap*  
Aziz Mahmut Hüdayi Mah., Türbekapı Sok. No:13, 34672 Üsküdar/İstanbul  
Tel: +90 (216) 532 63 70  
ilke.org.tr/yayinlar - nokta@ilke.org.tr

*Nokta Kitap, İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nın markasıdır.*

## Takdim

Sivil toplum kuruluşları bir ülkede sosyal yaşamın gelişiminde önemli roller oynarlar. Sivil kuruluşlar toplumsal etkileşimi sağlayıp hareketlilik dinamiklerini artırarak hayat niteliğinin artırılmasına çok önemli katkılar verirler. STK'lar devletin ve piyasanın işleyiş mantığı icabı boş bıraktığı alanları doldurarak toplumsal ihtiyaçların daha uygun ve nitelikli bir şekilde giderilmesini sağlarlar.

Toplumsal tarihimizin önemli bir unsuru olan gönüllü kuruluşlar sosyal örgütlenme düzeyini geliştirmekte ve dayanışma sisteminin altyapısını temsil etmektedirler. Başkası için çalışmak sivil yapıların mantığını oluşturur. Özgecilik, bağlanma ve adanma gönüllülüğün en temel unsurudur. Bu bağlamda gönüllü kuruluşların yapıları ve yapılanmaları da bilinen biçimlerin ötesinde daha titiz ve incelikli olmalıdır. Başarı ile değerlerin, adanma ile sistematikliğin bir araya getirilmesi gibi zor bir görev, bu yapıların oluşturulmasında dikkate alınmalıdır. Bu ikiliklerin sadece bir tarafını dikkate alan yapılanmalar gönüllü kuruluşları zor bir açmaz ile karşı karşıya getirir. Sivil yapılar eğer aşırı sistematik ve kurallı bir şekilde yapılanırsa bir süre sonra kuru bürokratik yapılara benzeyebilir. Aynı şekilde eğer iyi bir şekilde yapılandırılmazsa bu sefer de kurlsuz, öngörülemez ve istikrarsız yapılara dönüşme riski bulunur. İşte bu anlamda STK'ların kurumsal yönetimi ciddi bir bilgi ve beceri gerektirmektedir.

İLKE Vakfı bünyesinde kurduğumuz Sivil Toplum Akademisi bir süredir, sivil yapıların özgün bir şekilde yapılandırılması ve yönetimi hususunda çalışmalar yapıyor.

## Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Yönetim

Bize özgü gönüllülük ve sorumluluk bilincini yapılandırılmış, sistematik bir mode-  
le çevirme hususunda yapılan çalışmaların güzel neticeler verdiğini hep birlikte  
görmenin mutluluğunu yaşıyoruz. Elinizdeki kitapta STA'da düzenlenen verimli  
bir çalışmanın yeniden düzenlenmesi ile şekillendi. STK'ların kurumsal gelişimi  
için bir rehber olarak tasarlanan bu kitabın yöneticiler için yol gösterici olacağına  
inanıyoruz.

Kitap çok sayıda ismin nitelikli ve uzun soluklu katkısı ile şekillendi. Ancak hep-  
sinin ötesinde kitapta Prof. Dr. Nihat Erdoğan Hocamızın uzun bir süredir oluş-  
turduğu incelikli ve titiz birikimin yansımalarını göreceksiniz. Hocamıza gönüllü  
kuruluşlara yaptığı rehberlik ve katkılar için çok teşekkür ediyoruz. Aynı zamanda  
Züleyha Sayın'a editör olarak bu süreçte yürüttüğü özverili çalışma için teşekkür  
ederiz. Ayrıca H. Merve Bircan Altınsoy ve Ömer Faruk Aydemir'in de katkıları ol-  
maksızın çok katılımlı bu eserin ortaya çıkması imkânsızdı. Kendilerine titiz ve ve-  
rimli çalışmaları için teşekkür ederiz. En büyük teşekkürü ise sınırlı olan kıymetli  
vakitlerini ayırarak bu eserin meydana gelmesine destek ve katkı veren yazarları-  
mız hak ediyor.

Umarım bu uzun soluklu çaba ve çalışmalar daha etkili, nitelikli ve derinlikli bir  
sosyal yapılanma için zemin oluşturur.

**Lütfi Sunar**

İLKE Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı



## Önsöz

Günümüzde STK'ların gönüllülük ruhunu kaybetmeden daha organize ve verimli çalışmaları ve sürekliliği sağlamaya yönelik sistemleri kurmaları önemli ve öncelikli bir konu haline gelmiştir. Bunun gerçekleşmesi için, STK'ların stratejik yönetim yaklaşımına sahip olması, uygun kurumsal yapı ve işleyişin oluşturulması, yönetim ve denetim sistemleri kurulması, sürdürülebilir mali kaynakların bulunması, nitelikli profesyonel ve gönüllü istihdamı sağlanması ve uygun çalışma ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. Tüm bunlar STK'ların günümüz iyi yönetim uygulamalarını benimsemesi ve buna göre yönetim sistemleri oluşturmaları gereğine işaret etmektedir. İyi yönetim ve yönetişim gibi konuyu tanımlamakta farklı kavramlar kullanılmakla beraber, bu çalışmada kuşatıcılığı ve konuyu daha anlaşılır kılması bakımından kurumsal yönetim kavramı tercih edilmiştir.

STK'ların kurumsal yönetim kapsamında "kurumsal kapasiteleri" ve bu kuruluşlarda "gönüllü ve profesyonel çalışanların yetkinliklerini artırmaları" öncelikle ele alınması gereken konuların başında gelmektedir. Sivil toplum alanında iyi yönetim uygulamalarının çok yetersiz olması yanında, bilgi birikiminin de yetersizliği dikkat çekmektedir. Bu yüzden STK'larda iyi yönetim ve kapasite gelişimi konusu, uygulamaya yönelik çalışmalar yapmak yanında, bu alanda bilgi üretmeyi de gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, kapasite geliştirme kapsamında STK'ların hem günümüz sistem ve araçlarını dikkate alarak birbirleriyle uyumlu ve bütüncül sistemler kurmaları, hem de bu konuda bilgi üretmeleri önem arz etmektedir.

## Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Yönetim

STK'ların, yaş, faaliyet konusu ve ölçek gibi faktörlere göre farklı kurumsal yapı ve işleyiş ile yönetsel tarzı oluşturmaları gerekmektedir. STK'lar bir yandan bu sistemleri kurarken bir yandan da faaliyet gösterdikleri alandaki değişimleri de dikkate almalarında yarar vardır. Bu bağlamda günümüzde gönüllü kuruluşların "büyüme ve değişim sürecini yönetmek" gibi temel bir yönetim meselesini de gündemlerine almaları gerekmektedir.

Bu kitap farklı ölçekte STK'lara hitap etmekle birlikte, öncelikle büyüme sürecindeki STK'lara odaklandığını ifade edebiliriz. Bu kapsamda içerik ve örnekler daha fazla büyüyen STK'lara yöneliktir. Bunun dışında STK'ların faaliyet alanı gibi bir ayrıma yönelik farklılaşmaya gidilmemiştir.

Bu kitabın hazırlanması sürecinde çok sayıda kurum ve kişinin katkısı oldu. Öncelikle her zaman destek ve katkısını esirgemeyen İLKE Vakfı'na çok teşekkür ediyoruz. H. Merve Bircan Altınsoy ve Ömer Faruk Aydemir çalışmanın her aşamasında yanımızda oldular, katkı verdiler, kendilerine teşekkür ediyoruz. Kitabın tasarımında Furkan Selçuk Ertargin ve diğer emeği geçen herkese teşekkür ediyoruz. Son teşekkürümüz eğitimler sırasındaki soru, yorum ve tecrübeleriyle bu kitabın şekillenmesi ve gelişmesine katkı veren Kurumsal Gelişim Eğitim Programı katılımcılarına.

Bu çalışmanın STK'ların gönüllülüğü kaybetmeden kurumsallaşmasına vesile olmasını diliyoruz.

**Nihat Erdoğan**  
**Züleyha Sayın**



## Kitabın Hikâyesi

Elinizdeki bu eser, bir program ile bir kitabın birlikte büyümesi hikâyesidir. İLKE Vakfı uzun süredir sivil toplum kuruluşlarına (STK'lar) yönelik eğitimler yapmaktaydı. 2017 yılında Kurumsal Yönetim Akademisi (KYA) ile başlayan ve sonrasında Sivil Toplum Akademisi (STA) bünyesinde devam eden Kurumsal Gelişim Eğitim Programı, STK'larda yönetim görevi olan ve STK'larda yönetim sistemleri ve yönetim becerileri konusunda kendisini geliştirmek isteyen kişilere yönelik hazırlandı.

STK'larda yönetim görevi olan gönüllü ve profesyonellere yönelik olan bu programın amacını dört başlıkta sıralayabiliriz:

- STK'ların kurum olarak temel işlevleri hakkında bilimsel ve sistematik bilgi aktarmak,
- STK'ların yönetim sistemleri hakkında bilgi paylaşmak,
- STK'larda yönetim görevi olan çalışanların yönetim bilgi ve becerilerini artırmak,
- STK yöneticilerini bir araya getirerek STK'larda uygulanan yönetim sistemleri ve yaklaşımları üzerine düşünmek ve tecrübe aktarımı sağlamak.

Programda STK'lara yönelik aşağıdaki dersler yer alıyor:

- Kurumsal Yönetim ve Organizasyon
- Gönüllü Yönetimi

## Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Yönetim

- Mali Kaynak Geliştirme ve Yönetme
- Proje Yazma ve Yönetme
- Dijital İmkânlar
- Medya İletişimi
- Denetim

Yıllar içinde derslerin kendi içinde uyumu ve katılımcıların gerçek ihtiyaçlarını karşılama düzeyi artarak program sistematik ve bütüncül bir program haline geldi. Program gelişirken bir yandan ders materyalleri de olgunlaştı ve gelişti.

Program bütüncül ve sistematik bir bakış kazandırmayı amaçladığı için katılımcıların 3 günlük programın tamamına katılımları kabul şartı olarak konuldu. Başlangıçta programın tümüne katılımın zor olacağı, programı uyan derslere katılma ya da sadece ilgili derse katılma talepleri sıkça gelirken, zaman içinde hem gerekçesini doğru açıklama hem de programın katkısı görüldükten sonra bu talepler ortadan kalktı. Programa gösterilen ilginin artması hem başvurular arasından seçim yapma hem de başlangıçta düşünülen sınıf büyüklüğünü biraz artırma sonucu doğurdu.

Baştan beri STK'ların yönetimi konusunda bir el kitabının eksikliği hep hissedilmekteydi. Bu ihtiyaç ve ders notlarının zaman içinde gelişmesi kitap yazma fikrini tetikledi. KGEP sırasında ders sunum notları bir kitapçık haline getirilip katılımcılarla paylaşıyordu. Bu notlar kitabın ilk nüvesi olarak kabul edilebilir. Bu notların sadece programla sınırlı kalması yerine daha geniş bir kitlenin faydasına sunma fikri ile birlikte kitaba dönüşmesi kararı verildi.

Bu kitap KGEP'teki dersler üzerine inşa edildi. Bununla birlikte programın süre kısıtı dolayısıyla yer verilemeyen ancak STK'lar için önemli konular da ilave edilerek kitabın içeriği şekillendi.

Kitabın serüveni aynı zamanda Kurumsal Gelişim Eğitim Programı'nın (KGEP) da serüveni. Birlikte ve ele ele büyüdüler. Bundan sonra da birlikte yola devam edeceklerini umuyoruz.





## Sivil Toplum Akademisi Hakkında

İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı olarak, Türkiye'nin toplumsal ihtiyaçlarını gidermek ve sosyal problemlerini çözmeye yönelik çalışmalar yapmayı kendimize şiar edindik. Bu kapsamda da uzun yıllardır sivil toplum alanında gönüllü çalışmalar yapmakta ve sivil toplum kuruluşlarının kapasite gelişimi için eğitimler ve araştırmalar gerçekleştirmekteyiz. 2017 yılı başında sivil toplum alanındaki ihtiyaca binaen daha sistematik ve kurumsal destek verebilmek amacıyla Kurumsal Yönetim Akademisi'ni (KYA) kurduk.

Kurumsal Yönetim Akademisi kurulduğu günden bu yana, gönüllülük ruhunu kaybetmeden sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gelişimlerine destek verebilmek amacıyla eğitim programları düzenlemiş, çeşitli araştırmalar yapmış ve yayınlar ortaya koymuştur. Bu şekilde hem STK'ların ihtiyaç duyduğu konularda eğitim desteği verilmiş hem de sivil toplum literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. 2021 Aralık ayı itibariyle ise Kurumsal Yönetim Akademisi yeni dönemde yenilenerek alana daha güçlü katkılar yapmak üzere Sivil Toplum Akademisi (STA) ismi ile faaliyetlerini devam ettirmeye başlamıştır.

Sivil Toplum Akademisi (STA); sivil toplumun konuları, sorunları ve ihtiyaçlarına yönelik bilgi üretmek ve ürettiği bilgiyi tüm paydaşlarına sunmak amacıyla kurulmuştur. Çalışma sahası, eğitim, araştırma ve raporlama olmakla birlikte STA, sivil toplumun dikkat noktalarına yönelik çalışmalarını hem ulusal hem de uluslararası sahada

## Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Yönetim

sürdürme hedefindedir. STA, geliştirdiği projeler ve araştırmalar ile STK'ların kapasite, üretim ve iletişim kabiliyetlerine yönelik odak çalışmalar yapmaktadır.

Sivil Toplum Akademisi, gönüllü ve kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlara yönelik üç temel alanda çalışmalarını sürdürmektedir:

- Sivil toplum fikrinin ve alanının oluşturulmasına yönelik araştırma ve yayın çalışmaları
- STK'ların geliştirilmesine yönelik eğitim ve etkinlikler
- Gönüllülüğün ve gönüllülerin desteklenmesine yönelik çalışmalar

Bu amaçlar dâhilinde STA eğitim, proje ve etkinliklerle; sivil toplum kuruluşlarının kurumsal gelişim süreçlerini geliştirme ve perspektif kazandırmayı, sivil diplomasi, katılım, diyalog ve işbirlikleri oluşturmayı; araştırma ve raporlama çalışmalarıyla; sivil toplumun çalışma sahasında yer alan konularda akademik bilgi üretme, araştırma ve raporlama yapmayı; Yayınlar yoluyla da sivil toplum alanındaki birikimin görünür hale getirilmesini hedeflemektedir.

STA'nın başlıca faaliyetleri şunlardır:

- STK'larda Öz Değerlendirme Modeli
- Sivil Toplum Bibliyografyası Projesi
- İslami STK'ların Değişimi Araştırması
- Kurumsal Gelişim Eğitim Programı (KGEP)
- Kapasite Geliştirme Eğitimleri
- Türkiye'de Sivil Toplumun Gündemi Bülteni
- Sivil Toplum Zirvesi
- Türkiye'nin Gönüllü Gücü Sözlü Tarih Projesi

# İçindekiler

STK'ların Genel Özellikleri <i>Nihat Erdoğan, H. Merve Bircan Altınsoy</i> .....	1
STK'larda Kurumsal Yönetim ve Organizasyon <i>Nihat Erdoğan</i> .....	21
STK'larda İnsan Kaynakları Yönetimi <i>M. Lütfi Arslan</i> .....	55
STK'larda Etkinlik Yönetimi <i>Ömer Faruk Aydemir</i> .....	81
STK'larda Mali Yönetim <i>Davut Pehlivanlı</i> .....	121
STK'larda Kaynak Geliştirme <i>İbrahim Taşdemir</i> .....	149
STK'larda Proje Yönetimi <i>Ali Ramazan Tak</i> .....	179
STK'larda Medya İlişkileri Yönetimi <i>Esra Saltık Yaman</i> .....	207
STK'larda Denetim <i>M. Siddık Acarlar</i> .....	225
STK'larda Değişim Yönetimi <i>Nihat Erdoğan, Züleyha Sayın</i> .....	257
STK'ların Uluslararası Faaliyetleri <i>Mücahit Muhammed Soykan</i> .....	285
STK'larda Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi <i>Yılmaz Yaman</i> .....	301