

---

# YÖNETİŞİM VE SİVİL TOPLUM

---

Özel İhtisas  
Komisyonu Raporu

---

Raportör:  
Öğr. Gör. Şerife KUZGUN

---

*Rapor içinde belirtilen görüşler komisyon katılımcılarının ve raportörün görüşlerini yansıtmaktadır.*

*Bu görüşler Trakya Kalkınma Ajansı'nı bağlamamaktadır.*

# İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
YÖNETİCİ ÖZETİ .....	4
1. GİRİŞ .....	6
2. MEVCUT DURUM ANALİZİ .....	10
2.1. Dünyada (Ülkeler ve Uluslar arası Kuruluşlar) Genel Durum ve Gelişme Eğilimleri .....	10
2.2. Türkiye’de Genel Durum ve Gelişme Eğilimleri .....	14
2.3. Bölgede Genel Durum ve Gelişme Eğilimleri .....	20
2.4. Dünyadan ve Ülkemizden Başarılı Uygulama Örnekleri .....	22
2.5. Geçmişe Dönük Değerlendirme ve Çıkarılan Dersler .....	25
3. TRAKYA BÖLGESİ YÖNETİŞİM VE ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU ÇALIŞMA PLANI, ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ .....	27
3. GZFT ANALİZİ VE REKABET GÜCÜ DEĞERLENDİRMESİ .....	28
3.1. Güçlü Yönlerinin Değerlendirilmesi .....	32
3.2. Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi .....	33
3.3. Fırsatların Değerlendirilmesi .....	35
3.4. Tehditlerin Değerlendirilmesi .....	36
4. PLAN DÖNEMİ PERSPEKTİFİ .....	38
4.1. 2023 Vizyonunun Belirlenmesi .....	38
4.2. Yönetişim ve Sivil Toplum Özel İhtisas Komisyonu 2023 Yılı Hedef, Strateji ve Faaliyetleri .	39
4.2.1. Birinci Hedef ve Hedefe Yönelik Strateji ve Faaliyetler .....	39
4.2.2. İkinci Hedef ve Hedefe Yönelik Strateji ve Faaliyetler .....	46
4.2.3. Üçüncü Hedef ve Hedefe Yönelik Strateji ve Faaliyetler .....	53
4.2.4. Dördüncü Hedef ve Hedefe Yönelik Strateji ve Faaliyetler: .....	57
4.3. Plan Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yapılması Gereken Araştırma Önerileri .....	61
4.4. Plan Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yapılması Gereken Proje Önerileri .....	63
5. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME .....	65
KAYNAKÇA .....	69

## **TABLÖLAR**

Tablo 1 Yönetişim Kalitesi Yönünden Ülkeler .....	11
Tablo 2 Türkiye’de Dernek, Vakıf, Sendika, Oda ve Kooperatif Sayıları.....	15
Tablo 3 Sivil Toplum Kuruluşlarına Olan Katılımın Şekli .....	16
Tablo 4 Dernek Sayısı .....	20
Tablo 5 Esnaf ve Sanatkârlar Odası Üyelikleri .....	21
Tablo 6 Trakya Bölgesi’nde “Yönetişim ve Sivil Toplum” GZFT Analizi .....	29

## YÖNETİCİ ÖZETİ

Hızla değişen ve gelişen bir dünyada kurumlar, çevrelerinde olan ve olması muhtemel gelişmelere duyarlı olmak, stratejilerini ve faaliyetlerini bu değişim ve gelişmelere göre yeniden tanımlamak zorundadırlar. Çünkü günümüzde hesap verebilirlik ve şeffaflık oldukça önemli kavramlardır. Devlet, sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve halk kısacası yerel veya küresel ölçekte alınan kararlardan etkilenmesi muhtemel tüm gruplar demokrasi ve yönetim için taleplerde bulunmaktadır.

İçinde bulunduğumuz dönemde aktörler ayrı ayrı öneme sahiptir. Her bölgenin kendine özel koşulları vardır ve bu koşullar ancak bölgede bulunan bütün aktörlerin katılımı ile harekete geçirilecektir. Yerel/bölgesel kalkınma anlayışı çerçevesinde kalkınma ve planlama doğrudan merkez tarafından belirlenmemelidir. Çünkü artık yeni düzen yapılanma içinde devletin ve kurumların görevi konuya doğrudan müdahale etmek değil, tüm aktörleri sürece dâhil etmektir. Bu aktörler; sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, meslek grupları, odalar, özel sektör kuruluşları gibi çeşitli gruplardır. Böylece halka açık, katılımlı bir karar süreci ve bilgiye dayalı, uzlaşmacı bir yönetim anlayışı sergilenmiş olacaktır.

Bu çalışmada yeni düzen yapılanma içerisinde daha da önem kazanan, birlikte yönetmeyi ve katılımı odak noktası kabul eden, yönetim ve sivil toplum konusuna değinilmektedir. Yönetim ve sivil toplum konusu artık yalnızca bölge veya ülke bazında düşünülmemeli, uluslararası çerçevede, geniş bir bakış açısı ve katılımcı anlayış ile incelenmelidir. Bu çerçevede çalışmanın teorik bölümünü içeren birinci ve ikinci bölümde giriş bölümünden sonra mevcut durum analizi yapılmıştır. Mevcut durum analizi yapılırken dünyanın, Türkiye'nin ve bölgenin genel durum ve gelişme eğilimleri incelenmiştir. Dünyadan ve ülkemizden başarılı uygulama örneklerine değinildikten sonra konu ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Trakya Bölgesi Yönetim ve Özel İhtisas Komisyonu'nun çalışma planı ve metodolojisi ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde Trakya Bölgesi'nde yönetim ve sivil toplum GZFT Analizi ile geniş bir şekilde değerlendirilmiştir. Böylece iç analiz olan güçlü ve zayıf yönler ile, dış analiz olan fırsat ve tehditler değerlendirilmiştir.

Beşinci bölümde plan dönemi incelenmiştir. Bu çerçevede öncelikli olarak vizyon belirleme çalışması yapılmıştır. Bölgenin yönetim ve sivil toplum konusundaki 2023 yılı hedef, strateji, faaliyet ve eylemleri ortaya koyulmuştur. Komisyon üyelerinden plan hedeflerini gerçekleştirmek için yapılması gereken araştırma ve proje önerileri alınmıştır.

Son bölümde ise, yönetim ve sivil toplum konusu genel hatları ile değerlendirilmiş komisyon çalışmaları ve çalışma sürecinde tartışılan konular değerlendirilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Dünya genelinde yaşanan toplumsal, ekonomik, siyasal ve teknolojik değişim ve gelişmeler, her alanı etkilediği gibi yönetsel alanı da etkilemiş ve bu alanda yeni anlayışların, kavramların ve kurumların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yeni anlayışa uluslararası literatürde “yönetişim (governance)” adı verilmektedir.

Yönetişim kavramı, özellikle 1990’lı yıllardan sonra kamu yönetimi literatürüne girmiş ve başta uluslararası örgütler (BM, OECD, IMF, DB) tarafından yayımlanan raporların yanı sıra akademik çalışma ve tartışmaların önemli noktalarından biri olmuştur. Kavram üzerinde yoğun çalışmalar yapılmasına rağmen herkes tarafından üzerinde uzlaşa sağlanmış tek bir tanımı yoktur<sup>1</sup>. Çeşitli kurumlar ve bu kurumların çalışmalarında kullanılan yönetişim kavramının tanımları özetle şu şekildedir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütüne (OECD) göre yönetişim, “toplumun ekonomik ve sosyal kalkınması için kullanılan kaynaklarıyla ilgili olarak icra edilen siyasal güç ve kontrol” anlamına gelmektedir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın (UNDP) tanımlamasında yönetişim, bir toplumun siyasi, ekonomik ve sosyal işlerini kamu, özel sektör ve gönüllü sektörle ilişkiler bağlamında yürütmek için kullandığı değerler, politikalar ve kurumların oluşturduğu bir sistem” olarak tanımlanmakta<sup>2</sup>, ülkelerin yönetişim kapasitelerinin geliştirilmesi sürdürülebilir insani gelişimin temeli olarak değerlendirilmektedir<sup>3</sup>. Dünya Bankası ise kavramı, “ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde otoritenin kullanılma biçimi” olarak tanımlarken yönetişimin başlıca üç özelliğine; siyasal rejim biçimine, kalkınma amacıyla kullanılan sosyal ve ekonomik kaynakların yönetiminde yetki kullanma sürecinin niteliğine ve hükümetlerin politika geliştirmedeki kapasitelerine dikkat çekmektedir<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Sobacı, Mehmet Zahid; “Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler” Yönetim Bilimleri Dergisi, 219-235, 5(1), 2007, s. 220

<sup>2</sup> UNDP; “Public Sector Management, Governance and Sustainable Human Development”, Discussion Paper, 2005, s. 19

<sup>3</sup> UNDP; “New York: Management Development and Governance Division”, Reconceptualising Governance, Discussion Paper 2, 1997, s. 2

<sup>4</sup> Parr, S. Fukuda ve Ponzio R.; “Governance: Past, Present, Future setting the Governance Agenda for the Millennium Declaration”, Background Paper for the Human Development, Report 2002: Deepening Democracy in a Fragmented World, 2002, s. 2

Yönetişim, birbirine bağlı olan pozisyonların ve çatışan, karşıt çıkarları olan aktörlerin oluşturduğu, farklı ağsal yapıları koordine eden, hiyerarşik ilişki ve dikey işbölümü yerine heterarşik<sup>5</sup>. bir ilişki ve işbölümünün olduğu bir süreçtir<sup>6</sup>. Kurumlar paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak, vatandaşlar ve temsilci konumundaki kuruluşlarla bağlarını güçlendirmek için iletişim kapasitelerini güçlendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar<sup>7</sup>. İletişim önemlidir zira, ülkemizde yönetim kavramının içeriğine baktığımızda yönetim, etkileşim ve iletişim sözcüklerinin birleşiminden oluşmuş olduğu görülmektedir<sup>8</sup>. Bu nedenle yönetim, aktörlerin yalnızca niceliksel olarak değil niteliksel olarak da aktif rol oynadığı, iletişim kanallarının çok yönlü olduğu, proaktif bir sistemi de ifade etmektedir. Bu noktada önce çıkan bir diğer kavram “sivil toplum”dur.

Yönetişimin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, gönüllülük ve amaç birliği esasında bir araya gelen bireylerden oluşan STK’ların karar alma ve denetleme süreçlerine dâhil edilmesi gerekmektedir<sup>9</sup>. Karar süreçlerinin tasarımında öne çıkan kavramlar Avrupa Birliği Komisyonu tarafından şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve tutarlılık olarak belirlenmiştir<sup>10</sup>. Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşmeleri Komisyonu da bu niteliklere ek olarak karar süreçlerinin ortak görüş oluşturma eksenli, yasal yolları izleyen ve karşılık veren niteliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir<sup>11</sup>. Çünkü STK’lar olmaksızın kamu yönetiminin sorumluluk sahibi, şeffaf ve etkin hale getirilmesi ve alınan kararların meşruluğunu sağlayan katılımın artırılması mümkün gözükmemektedir<sup>12</sup>. Günümüzde iyi yönetimin başarısı; kamu sektörü, özel sektör ve STK’ların katılımcı ve çoğulcu bir toplum yapısı içinde birlikte hareket ettiği bir yönetim yapısının varlığı ile ilişkilendirilmektedir<sup>13</sup>

<sup>5</sup> Yüksel, Mehmet; “Yönetişim Kavramı Üzerine”, Ankara Barosu Derneği, 58, 3: 145-159, 2000

<sup>6</sup> Cope, Stephan, Frank Leishman, Peter Storie; “Globalization, New Public Management And The Enabling State”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 10, Issue 6, 1991, s. 447

<sup>7</sup> Özer, Mehmet Akif; Kamu Yönetimi Disiplininin Geleceği Üzerine Tartışmalar”, International Journal of Economic and Administrative Studies, 4(9), 2012, s. 20

<sup>8</sup> Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 12. Basım, s. 455

<sup>9</sup> Tosun, Gülgün Erdoğan; Sivil Toplum” Çağdaş Kamu Yönetimi I, (Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 250

<sup>10</sup> European Commission White Paper a New Impetus for European Youth, Commission of Communities, 2001, s. 7, [http://ec.europa.eu/youth/documents/publications/whitepaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/youth/documents/publications/whitepaper_en.pdf)

<sup>11</sup> Eraydın, Ayda; “Politikalarda Süreç Tasarımına: Yeni Bölgesel Politikalar ve Yönetişim Modelleri”, 2. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Çok Düzlemli Yönetişim Bildiri Kitabı, 5-24, 2007, s. 12

<sup>12</sup> Tosun, Gülgün Erdoğan; “Sivil Toplum” Çağdaş Kamu Yönetimi I, (Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 250

<sup>13</sup> Fowler, Alan; “Strengthening Civil Society in Transition Economies From Concept to Strategy”, NGOs, Civil Society and the State, Andrew Clayton (Ed.), Oxford: Intrac Publication, 1996, s. 25.

Sivil toplum örgütlü bir toplum yapısını ifade etmektedir. Bireylerin aktif vatandaşlık bilincine sahip olması örgütlü toplum yapısını doğuracak ve bu yapı beraberinde katılımı artıracaktır. Örgütlü bir sivil toplum yapısının varlığı veya yokluğu, bir ülkedeki STK'ların niteliksel ve niceliksel gelişimiyle de yakından alakalıdır<sup>14</sup>.

Bireylerin kendilerini etkileyen kararlara katılımını sağlamak üzere STK'ların yönetişimin bir diğer aktörü olan devlet ile yakın ilişkiler kurması ve iş birliği yapmasına ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır. Sivil toplum devletin keyfiliğe kaymasını ve hukuk dışına çıkmasını önlemeye çalışırken, devlet de hukuksal ve siyasal düzenlemeleri ile sivil toplumun karmaşa oluşturmasını ve içeride despot bir yönetime dönüşmesini engellemeye çalışmaktadır<sup>15</sup>.

Hukukun üstünlüğü, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, etkinlik, denetim, eşitlik ve verimlilik yönetişimin genel kabul gören ilkeleridir. Bu ilkeler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

a. Hukukun Üstünlüğü: Kurumların adil, objektif bir biçimde oluşturulan yasal çerçeveler içinde, hareket etmeleri ve bireylerin kendi davranışlarına kanunun uygulanabileceğini kabul etmeleri, hukukun üstünlüğüdür<sup>16</sup>. Yargı bağımsızlığı, ülkede keyfi bir yönetimin olmaması, adli ve idari eylemlerin yargı tarafından denetlenebilmesi, temel hak ve özgürlüklerin güvence altına alınması, yasaların anayasaya uygunluğunun yargısal denetimi, her yönetsel eylemin yasal bir dayanağının olması ve yargıç güvencesi, idarenin mali sorumluluğu gibi hukuki ilkeler hukuk devletinin temel gerekliliklerinden olmanın yanı sıra yönetim yaklaşımının da temel ölçütlerini oluşturmaktadır<sup>17</sup>.

b. Katılımcılık: Karar verme süreçlerine doğrudan katılım veya vatandaşların çıkarlarını temsil eden STK'lar aracılığıyla vatandaşların isteklerini duyurabilmelerini anlamına gelmektedir. Bu nedenle etkin bir katılımının sağlanabilmesi için sivil toplum, ifade

---

<sup>14</sup> Sobacı, Mehmet Zahid; "Yönetişim Kavramı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler" Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 219-235, 2007, s. 230, 231

<sup>15</sup> Yılmaz, Aytekin; Çağdaş Siyasal Akımlar: Modern Demokrasi de Yeni Arayışlar, Vadi Yayınları, Ankara, 2001, s. 332

<sup>16</sup> Çukurçayır, M. Akif ve Esra Sipahi, "Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite", Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51, 2003, s. 54

<sup>17</sup> Günday, Metin; İdare Hukuku, İmaj Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 38



özgürlüğü ve örgütlenme sağlanmış olmalıdır. Eğer vatandaşlık bilinci ve örgütlenme kültürü yerleşik değilse katılımın niteliği de zayıf olacaktır<sup>18</sup>.

c. Hesap Verebilirlik: Bu ilke, bir kurumdaki görevlilerin yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak, ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğini ortaya koymaktadır<sup>19</sup>.

d. Şeffaflık: Devletlerin ekonomik, sosyo-kültürel ve politik konularda aldıkları kararlara, uluslararası kuruluşların faaliyetlerine, özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların hukuki, mali durumlarına ilişkin zamanında, güvenilir, ilgili, nitelikli bilgiye bireyler tarafından erişilebilmesi şeffaflık olarak tanımlanmaktadır<sup>20</sup>.

e. Etkinlik ve Verimlilik: Uzun dönem vizyonu koruma, sonuca ulaşmada gösterilen başarı, kaynakların verimli kullanımı, teknik donanım, değişime ayak uydurma, bireylerin kaygılarına duyarlı ve çözüm üretebilen bir ortam yaratma<sup>21</sup>, devlet, sivil toplum ve özel sektörün yönetimde birlikte rol almalarını gibi kriterleri içermektedir<sup>22</sup>.

f. Denetim: Önceden belirlenen amaç, kriter ve standartlara göre sonuçların tarafsız olarak analiz edilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ve gelecekteki hataların önlenmesine yardımcı olan sistemli planlı bir süreçtir. Denetim, saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun yerleşmesine, sağlıklı mali yapının sürdürülmesine olumlu katkılar sağlamakta, dolayısıyla da yolsuzlukların önlenmesinde ve tespitinde önem kazanmaktadır. Denetim; siyasi denetim, idari denetim, yargı denetimi, baskı grupları ve kamuoyu denetimi gibi türlere ayrılmaktadır. Dolayısıyla yönetimde etkinliğin, verimliliğin ve hesap verebilirliğin sağlanması için yönetim bütün kademelerinde denetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir<sup>23</sup>.

---

<sup>18</sup> Yıldırım, İbrahim; Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim, Seçkin Yayınları, İstanbul, 2004, s. 216-217

<sup>19</sup> Yılmaz, Mustafa; "Yönetimden Yönetişime: Trabzon İlçe Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme" Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl 3 Sayı 5, 2010, s. 85

<sup>20</sup> Varki, Hakan; "Yerel Yönetişimin Türkiye'de Uygulanabilirliği: Konya Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2008. s. 40

<sup>21</sup> Soylu, Hülya; "Etkinlik ve İyi Yönetişim", İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Yayını, Ankara, 2003, s. 78

<sup>22</sup> Palabıyık, Hamit; Yönetimden Yönetişime: Yönetişim, Kentsel Yönetişim ve Uygulamaları ile Yönetişimde Ölçülebilirlik Üzerine Açıklamalar. Yerel ve Kentsel Politikalar, Çizgi Yayınları, Konya, 2003, s. 235

<sup>23</sup> Polat, Necip; "Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetimin Etkinliği" Sayıştay Dergisi, 49, 65-80, Nisan-Haziran 2003, s. 74-75

g. Eşitlik: Birbirine benzer olayların, benzer şekilde tarafsız ve adil muamele görmesi olarak tanımlanabilir. Bu noktadan hareketle yönetişimin herkese eşit olanaklar sunan, aynı zamanda aynı derecede hak ve sorumluluklar yükleyen ve bir ortak hedef etrafında herkesi birleştiren bir yaklaşım olduğunu söylenebilir<sup>24</sup>.

Yönetişimin temel ilkeleri incelendiğinde görülmektedir ki devlet ve sivil toplum arasında yeni bir toplumsal işbölümü gerekmektedir. Ayrıca tüm aktörlerin kendi içlerinde de yönetişimi sağlamış olması önemlidir. Böylelikle faaliyetler gerçekleştirilirken otoriter, itaat, çoğunlukçu merkezli değil demokratik, katılımcı, şeffaf ve çoğulcu bir süreç gerçekleşecektir.

## 2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

### 2.1.Dünyada (Ülkeler ve Uluslar arası Kuruluşlar) Genel Durum ve Gelişme Eğilimleri

Yönetişim kavramı ilk olarak 1989 yılında Dünya Bankasınca yayımlanan bir raporda kullanılmıştır. Daha sonra Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organization for Economic Cooperation and Development-OECD) raporlarında, 1992 yılında Rio de Janeiro’da yapılan Birleşmiş Milletler (BM) Çevre ve Kalkınma Konferansında, 1994 tarihli Kahire Nüfus ve Kalkınma Konferansında, 1995’te Kopenhag Sosyal Gelişme Konferansında, 1996’da İstanbul’da düzenlenen BM İkinci İnsan Yerleşmeleri HABITAT II Konferansında, 2000 New York Binyıl (Millenium) Zirvesinde ve 2002 tarihli Johannesburg Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesinde kavram daha net hale gelmiştir<sup>25</sup>.

1992 Rio Konferansının en temel belgesi olan Gündem 21 belgesi “küresel ortaklık” kavramını gündeme getirmiş, bu kavramla birlikte geleneksel yönetim anlayışı, yerini “çok aktörlü yönetim” olarak yönetişime bırakmıştır. Bu yeni anlayış çerçevesinde hükümetler, yerel yönetimler, işçiler ve işçi sendikaları, hükümet dışı kuruluşlar, iş çevresi, bilim insanları, kadınlar, çocuklar, gençler ve yerli halk ortaklar olarak görülmeye başlanarak,

---

<sup>24</sup> Aşkın, M. Devrim; “Eşitlik ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara, 2003, s. 94

<sup>25</sup> Kamuda İyi Yönetişim, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 2007, s. 2

sorunların çözümünde ve kararların alınmasında toplumun tüm kesimlerinin sorumluluk alması gerektiği vurgulanmıştır<sup>26</sup>.

Son zamanlarda yönetim kalitesi, etkinliği, başarısı gibi alanlarda pek çok çalışma yapılmıştır. Bunların en önemlilerinden biri Huther ve Shah tarafından 1998 yılında yapılmış olan, veri temin edilebilen 80 ülkeyi kapsayan çalışmadır. Çalışma kesin tamamlayıcı özellikten öte özellikle ekonomi politikalarının değerlendirilmesinde başlangıç olarak kabul edilmektedir<sup>27</sup>. Araştırmanın sonucuna göre 80 ülke “yönetişim kalitesi” yönünden üç kategoride toplanmıştır. Yönetişim indeks puanı 50-100 arasında olan ülkeler yönetişimin iyi olduğu, 40-50 arasında olan ülkeler orta düzeyde olduğu, 40 ve aşağı olan ülkeler ise yönetişimin kötü düzeyde olduğu ülkeler olarak adlandırılmıştır. İndeks puanı (İ) 0 ile 100 arasında değişmektedir. İndeks puanı yükseldikçe yönetim kalitesi artmaktadır.

**Tablo 1 Yönetişim Kalitesi Yönünden Ülkeler**

Ülke Adı	İ	Ülke Adı	İ	Ülke Adı	İ	Ülke Adı	İ
1.İsviçre	75	21.İsrail	57	41.Peru	48	61.Honduras	38
2.Kanada	71	22.T. Tobago	57	42.Umman	48	62.Endonezya	38
3.Hollanda	71	23.G. Kore	57	43.Ekvator	48	63.Kamerun	38
4.Almanya	71	24.Yunanistan	55	44.Kolombiya	47	64.Nikaragua	37
5.ABD	70	25.İspanya	55	45.Tunus	47	65.Nepal	36
6.Avusturya	70	26.Macaristan	54	46.Rusya	46	66.Pakistan	34
7.Finlandiya	68	27.Kosta Rika	54	47.Brezilya	46	67.Nijerya	33
8.İsveç	67	28.Uruguay	54	48.Türkiye	46	68.Gana	32
9.Avusturya	67	29.İtalya	53	49.Sri Lanka	45	69.Zambiya	29
10.Danimarka	67	30.Sili	53	50.Paraguay	45	70.Togo	29
11.Norveç	67	31.Arjantin	52	51.Filipinler	44	71.Uganda	28
12.İngiltere	66	32.Jamaika	52	52.Zimbabve	44	72.Yemen	28
13.İrlanda	66	33.Romanya	50	53.Tayland	43	73.Senegal	28
14.Singapur	65	34.Panama	50	54.Hindistan	43	74.Sie. Leone	26
15.Yeni Zelanda	64	35.Venezuela	50	55.Cote'd Lvore	42	75.Malawi	26
16.Japonya	63	36.G. Afrika	50	56.Papua Y. Gine	41	76.İran	26
17.Fransa	60	37.Polonya	49	57.Mısır	40	77.Zaire	25
18.Cek. Cumh.	60	38.Meksika	48	58.Fas	40	78.Ruanda	22
19.Belçika	58	39.S. Arabistan	48	59.Cin	39	79.Sudan	20
20.Malezya	58	40.Ürdün	48	60.Kenya	39	80.Liberya	20

**Kaynak:** Huther, Jeff, Anwar Shah; “Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal Decentralization”, World Bank Research Paper, No: 1894, Washington DC: World Bank, 1998

Tabloya göre İsviçre yönetim kalitesinin en yüksek olduğu ülkedir. Onu sırasıyla; Kanada, Hollanda, Almanya ve ABD takip etmektedir. Yönetişim kalitesinin en düşük olduğu ülkeler

<sup>26</sup> Kamuda İyi Yönetişim, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 2007, s. 2

<sup>27</sup> Palabıyık, Hamit; “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, Amme İdaresi Dergisi, 37,1, Mart; 63-85, 2004, s. 72

ise Zaire, Raunda, Sudan ve Liberya'dır. Tabloda görüldüğü üzere Türkiye, 48. Sırada “yönetişimin orta düzeyde” olduğu ülkeler arasında yer almaktadır.

Avrupa Birliği ölçeğinde 2001 yılında hazırlanmış olan ve 2002 yılında kamuoyunun görüşlerinin alınarak ve katılımının da sağlanarak son şeklinin verildiği “Yönetişim Beyaz Kitabı katılımcı bir süreç göstermektedir. Avrupa Komisyonu Genel Sekreterliği'ne bağlı olarak oluşturulan “Yönetişim Takımı” içerisindeki altı “çalışma alanı” ile on iki “çalışma grubu” tarafından organize edilmiştir. Bu on iki çalışma grubunun çalışması sonucunda “Beyaz Kitap Hazırlık Çalışması” adı verilen 420 sayfalık bir doküman ortaya çıkmıştır. Bu alanlar ve gruplar şunlardan oluşmaktadır<sup>28</sup>:

(I. Grup) a. Avrupa kamusal alanı b. Avrupa bilimsel referansları

(II. Grup) a. Sivil toplum katılımı b. Değerlendirme c. Daha iyi yasa yapımı

(III. Grup) a. Kurumlar aracılığıyla desantralizasyon b. Dikey desantralizasyon

(IV. Grup) a. Ulusal politikalarda yakınsama b. Trans-Avrupa ağları c. Çok-düzlemli yönetim

(V. Grup) AB ve Dünya Yönetişimi

(VI. Grup) AB politikalarının geleceği.

Beyaz Kitap aracılığı ile iyi yönetişimin Avrupa ölçeğinde yedi temel unsuru kabul edilmiştir. Buna göre katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, yerindenlik, kararların orantılılığı, bütüncül politika alanları oluşturma ve bilim temelli politika geliştirme temel alınmıştır. Yönetişim Beyaz Kitabı ile daha geniş bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır<sup>29</sup>. Ancak AB'nin yönetim modeli temelde deregülasyon, yerindenlik ve esneklik ilkelerine dayanmaktadır<sup>30</sup>

1990'ların sonlarında Kaufmann ve Kraay tarafından başlatılan Dünya Yönetişim Göstergeleri, önemli bir araştırma projesidir. Proje yazarlarına son olarak yazarlar arasına DB Enstitüsü'nden Massimo Mastruzzi de katılmıştır. Yazarlar tarafından yönetim bir ülkede

<sup>28</sup> Okçu, Murat; “Yönetişim Tartışmalarına Katkı: Avrupa Birliği İçin Yönetişim Ne Anlama Geliyor?” Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F.C. 12, S.3, s. 299-312, 2007, s. 300, 301

<sup>29</sup> Toksöz, Fikret, Ali Ercan Özgür, Öykü Uluçay, Levent Koç, Gülay Atar ve Nilüfer Akalın; Yerel Yönetim Sistemleri, TESEV Yayınları, 2009, s.28

<sup>30</sup> Schout, Adriaan ve Andrew Jordan; “Coordinated European Governance: Self-Organizing or Centrally Steered?” Public Administration, 83(1), 201-220, 2005, s. 208

yetkinin uygulanmasında kullanılan gelenekler ve kurumlar olarak tanımlanmaktadır. Buna, hükümetlerin nasıl seçildiği, izlendiği ve değiştiği; hükümetin sağlıklı politikaları etkili bir şekilde formüle etme ve uygulama kapasitesi ve vatandaşların ve devletin, aralarındaki ekonomik ve sosyal etkileşimi yöneten kurumlara gösterdiği saygı gibi unsurlar dahildir. WGI yönetişimin altı geniş boyutunu ölçmektedir. Bunlar; söz hakkı ve hesap verebilirlik, siyasi istikrar ve şiddetsizlik, hükümet etkililiği, düzenleyici kalite, hukukun üstünlüğü, yolsuzluğun kontrolü şeklindedir. Burada altı önemle çizilmesi gereken bir konu da; yönetişimi ölçmenin zor olduğu ve yönetişimin tüm ölçülerinin esas olarak belirsiz oluşudur. Bu nedenle ölçümler yapılırken hata oranları dikkate alınmaktadır.

Reform kararlılığının olduğu yerlerde, yönetişimde iyileşmeler gerçekleştiği söylenebilir. 1998 ile 2008 arasındaki dönemde, tüm bölgelerdeki ülkelerin, çok düşük seviyelerden başladıkları zamanlarda bile yönetişimde önemli iyileşmeler sergiledikleri görülmüştür. Bunlara örnek olarak, “Söz Hakkı ve Hesap Verebilirlik” bakımından Gana, Nijer ve Peru; “Siyasi İstikrar ve Şiddetsizlik/Terörsüzlük” bakımından Cezayir, Angola ve Sierra Leone; “Hükümet Etkililiği” bakımından Çin, Kolombiya ve Ruanda; “Düzenleyici Kalite” bakımından Kongo Demokratik Cumhuriyeti, Gürcistan ve Libya; “Hukukun Üstünlüğü” bakımından Letonya, Liberya ve Ruanda ve “Yolsuzluğun Kontrolü” bakımından Endonezya, Liberya ve Sırbistan gösterilebilir.

Bireysel ülke iyileşmeleri dışında, dünyadaki yönetim kalitesinde son on yılda ortalama olarak çok fazla iyileşme gerçekleşmemiştir. Bazı ülkeler daha başarılı performans sergilerken bazı ülkelerin de performanslarında gerilemeler yaşanmıştır. Diğer çoğu ülkede ise, son yıllarda her iki yönde herhangi önemli bir değişim yaşanmamıştır<sup>31</sup>.

Dünyada sivil toplumun yönetim ve kalkınmadaki rolü gün geçtikçe artmaktadır. Buna rağmen çoğu ülkede sivil toplumun durumu hakkında bilinenler oldukça kısıtlı kalmaktadır. Sivil toplum aktörlerinin bir araya gelip alanın güçlü ve zayıf yönleri, karşı karşıya bulunduğu

---

<sup>31</sup> The World Bank; “Governance Matters 2009: Release of Worldwide Governance Indicators 1996-2008”, <http://www.worldbank.org.tr/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/TURKEYEXTN/0,contentMDK:22231979~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:361712,00.html>

fırsat ve tehditler gibi konularda fikir alışverişinde bulunabileceği etkinlikler ise oldukça azdır<sup>32</sup>.

## 2.2. Türkiye’de Genel Durum ve Gelişme Eğilimleri

Özel kesimden kamu kesimine kadar örgütlü yaşamın her alanında gündeme gelen yönetim olgusunun Türkiye’de uygulama alanlarının başında, kamu yönetimi açısından, sivil toplum kuruluşlarını, merkezi yönetimi ve yerel yönetimleri içine alan uygulamalar gelmektedir. Söz konusu uygulamaların öne çıkan uygulama alanlarından biri de son düzenlemelerle yasal statüye de kavuşmuş olan “Kent Konseyleri”dir<sup>33</sup>.

Türkiye’deki Kent Konseyleri, YG-21’lerin “yasal” olarak statü kazandırılmış yeni yapılarıdır. Bugün Avrupa’da ve diğer pek çok ülkede “Local Agenda 21 (LA-21)” olarak isimlendirilen bu yapılar bizde de yeni belediye kanununa kadar varlıklarını YG-21 adı altında sürdürmüşlerdir. Yasal bir statü kazandıkları zamanda isimleri “Kent Konseyleri” olarak değiştirilmiştir. Bununla birlikte Kent Konseyleri kavramlaştırmasına değişik ülkelerde de rastlamaktayız. Adı ister YG-21 olsun isterse de Kent Konseyleri olsun, iki yapının da ortak iddiası, yerelde yeni bir yönetim modeli olarak gösterilmeleridir<sup>34</sup>. Avrupa’da 4000’den fazla yerel ve bölgesel düzeyde kent ve belediye YG-21 süreci içindedir ve yerel düzeyde sürdürülebilir kalkınmaya destek vermektedirler<sup>35</sup>. Türkiye’de ise Kent Konseyleri özellikle katılım noktasındaki eksiklikleri ile tartışılmaktadır<sup>36</sup>.

Türkiye’de sivil toplumun gelişimi tarihsel açıdan dört dönemde incelemek mümkündür. 1) Özellikle Osmanlı vakıf geleneğine dayanan Cumhuriyet öncesi dönem, 2) 1923-1950 yılları arasındaki tek parti dönemi, 3) 1950-1980 yıllarındaki çok partili seçim sistemine geçiş çabaları ve ihtilaller dönemi, 4) 1980’den günümüze kadar devam eden, demokratikleşme hareketleri, hızlanan Avrupa Birliği süreci, Kürt sorunu ve laiklik-İslam tartışmalarının

<sup>32</sup> İçduygu, Ahmet, Zeynep Meydanoğlu, Deniz Ş. Sert; “Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu II”, TÜSEV Yayınları, No: 51, 2011, s. 31

<sup>33</sup> Güneş, Muharrem, Eylem Beyazıt; “Türkiye’de Yerelde Yönetişim Olanakları: Kent Konseyleri, <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MuharremGunes.pdf>, 800-819, 2011, s. 801

<sup>34</sup> Güneş, Muharrem, Eylem Beyazıt; “Türkiye’de Yerelde Yönetişim Olanakları: Kent Konseyleri, <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MuharremGunes.pdf>, 800-819, 2011, s. 804

<sup>35</sup> Evans, Bob and Kate Theobald; “Policy and Practice Lasala: Evaluating Local Agenda 21 in Europe”, Journal of Environmental Planning and Management, 46(5), pp. 781-794, 2003

<sup>36</sup> Güneş, Muharrem, Eylem Beyazıt; “Türkiye’de Yerelde Yönetişim Olanakları: Kent Konseyleri, <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MuharremGunes.pdf>, 800-819, 2011, s. 814-815

alevlendiği ve sivil toplumun bazı dönüm noktalarının yaşandığı (örneğin, 1996 Habitat Konferansı, 1999 Marmara depremleri, 2001 Kopenhag Kriterleri'nin kabulü) dönem. 2000'li yıllar genel olarak Türkiye'de de liberal demokrasilerde olduğu gibi bir sivil toplum alanının belirginleşmeye başladığı yıllar olmuştur. Bu süreç sivil toplum örgütlenmelerinin önemini ortaya çıkarırken, bu önemin bundan sonra da artacağına işaret etmektedir<sup>37</sup>.

AB sürecinde atılan adımların önce ülkeye daha sonra bölgelere nüfus ettiği görülmektedir. Ancak tüm bunlar yapılırken gerekli ihtiyaç ve etki analizleri yapılmadan kavramsal-kuramsal çerçeve üzerinde durulmakta, pratikler genelde geri plana atılmaktadır<sup>38</sup>.

1990'lı yıllarda STK'ların sayısı ve gücü Türkiye'de hızla artmıştır<sup>39</sup>. Ancak yine de STK'lar nitelik ve nicelik olarak sorgulanacak olursa her iki oranın da yetersiz olduğu söylenebilir<sup>40</sup>. Türkiye nüfusuna oranla STK sayısı oldukça düşüktür: ülke genelinde ortalama her 780 kişiye 1 STK düşmektedir<sup>41</sup>.

**Tablo 2 Türkiye'de Dernek, Vakıf, Sendika, Oda ve Kooperatif Sayıları**

Yasal Statü	Sayı	Yüzde %
Dernekler	92.670	60,33
Vakıflar	4.547	2,96
İşçi Sendikaları	94	0,06
Kamu İşçileri Sendikaları	93	0,06
Meslek Odaları	4.749	3,09
Kooperatifler	58.090	37,82
Toplam	160.243	100

Türkiye'de sivil toplum vatandaş katılımı temelinde çözümlenmektedir. Vatandaş katılımının yaygınlığı (STK'larda üye veya gönüllü olarak faaliyet gösteren vatandaşların oranı), derinliği

<sup>37</sup> İçduygu, Ahmet, Zeynep Meydanoğlu, Deniz Ş. Sert; "Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu II", TÜSEV Yayınları, No: 51, 2011, s. 17

<sup>38</sup> Dulupçu, Murat Ali; "Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir Mi? Bölgeselleşme Karşısında Bölgeselcilik", 2. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiri Kitabı, s. 232-255, Ankara, 2006, s. 251

<sup>39</sup> Çaha, Ömer; "1980 Sonrası Türkiye'sinde Sivil Toplum Arayışları", Yeni Türkiye, 18, 1997

<sup>40</sup> Sobacı, Mehmet Zahid; "Yönetişim Kavramı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler" Yönetim Bilimleri Dergisi, 219-235, 5(1), 2007, s. 230, 231, 232

<sup>41</sup> İçduygu, Ahmet, Zeynep Meydanoğlu, Deniz Ş. Sert; "Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu II", TÜSEV Yayınları, No: 51, 2011, s. 17

(bu katılımın ne derece aktif olarak gerçekleştiği) ve çeşitliliği (halkın farklı kesimlerinden vatandaşların genel nüfusa göre katılım oranları) tablo 3’de yer almaktadır<sup>42</sup>.

**Tablo 3 Sivil Toplum Kuruluşlarına Olan Katılımın Şekli**

%		
1	Vatandaş Katılımı	31,0
1.1	Sosyal Katılımın Yaygınlığı	6,2
1.2	Sosyal Katılımın Derinliği	41,1
1.3	Sosyal Katılımın Çeşitliliği	63,9
1.4	Siyasi Katılımın Yaygınlığı	7,0
1.5	Siyasi Katılımın Derinliği	23,5
1.6	Siyasi Katılımın Çeşitliliği	44,4

**Kaynak:** İçduygu, Ahmet, Zeynep Meydanoğlu, Deniz Ş. Sert; “Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi , Türkiye Ülke Raporu II”, TÜSEV Yayınları, No: 51, 2011, s. 73

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, STK’lara olan üyelikler yeterli düzeyde değildir. Var olan üyelikler ise aktif bir katılım göstermektedirler. Yani “katılımın derinliği” noktasında önemli derecede eksiklikler bulunmaktadır. Bir ülkede demokrasinin gelişmesinde en önemli aktör olarak görülen STK’ların üyelik özellikle aktif üyelik noktasında yeterli düzeyde olmaması ciddi bir sorun olarak kabul edilmesi ve sorunun aşılması için çaba sarf edilmesi gereken bir konudur.

STK’ların güncel sorunları incelendiğinde ise; altyapı sorunları, gönüllü ağlar/kadro/üyeler ile olan sorunlar, devlet ile olan ilişkilerindeki sorunlar, sivil toplum kuruluşlarının örgüt içi ilişkilerindeki sorunlar, hedef gruplar ve toplumla olan ilişkilerdeki sorunlar, medyayla olan ilişkilerdeki sorunlar ve sivil toplum kuruluşlarının “sivil toplum”un önüne geçmesi gibi sorunlar öne çıkmaktadır<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Siyasi Partiler, Sendikalar ile Meslek Odaları ve Birlikleri sadece Vatandaş Katılımı boyutuna dâhil edilmiş olup, çalışmanın gerisinde araştırma kapsamına alınmamıştır.

<sup>43</sup> Avcı, Mücahit; Yönetişim Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Değişen Rolü ve Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme: Isparta İli Örneği, 2007, s.36-37



Bir diğerk dikkat çeken konu da STK'ların büyük çoğunluğunun demokratik karar alma mekanizmaları, çalışan-işveren ilişkilerine yönelik düzenlemeler, davranış kuralları ve şeffaflık, çevre standartları gibi değerlerini yazılı belgelere döküp kamuoyu ile paylaşmamalarıdır. Henüz bu yönde bir çalışması bulunmayan STK'ların birçoğunun konuyu gündemlerine almadıklarını görülmektedir. Sivil toplumun genelinde yazılı belge tutma alışkanlığı bulunmadığı için kurumsal uygulamaları keyfiliğe açık bırakmaktadır. Yazılı belge ve davranış kurallarının eksikliği sadece kurumsal düzeyde değil, sektörel düzeyde de görülmektedir. Türkiye'de STK'ların kurumlar ve sektörler arası ilişkilerini düzenleyen standart veya öz-düzenleme belgeleri de bulunmamaktadır<sup>44</sup>. Ayrıca Türk Anayasası geniş çaplı demokratik ve özgürlük taleplerini karşılayacak bir görünüm sergilememektedir<sup>45</sup>. Tüm bu olumsuzluklar hiç kuşku yok ki Türkiye'de yönetim ve sivil toplumun gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün her yıl yayınlamış olduğu Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne göre son on yılda Türkiye'nin nispi pozisyonunda temel bir değişim olmamıştır. 180 ülkenin yolsuzluk sıralamasının yer aldığı endekste Türkiye'nin yerine bakacak olursak; 2003 yılında 77., 2008 yılında 58., 2010 yılında 56.<sup>46</sup> ve 2012 yılında 54. sırada olduğu görülmektedir<sup>47</sup>. Bu durumun yönetişimin temel İlkelerinden biri olan şeffaflık alanında tamamlanması gereken düzenlemelere ve yerine getirilmesi gereken uygulamalara dikkat çektiği söylenebilir<sup>48</sup>. Bu önemli bir noktadır zira daha iyi bir yönetişimin yoksulluk ile mücadeleye yardımcı olduğu ve yaşam standartlarını iyileştirdiği unutulmamalıdır<sup>49</sup>.

Türkiye'de 2000'li yılların başından itibaren merkezi ve yerel yönetimlere ilişkin yolsuzlukların önlenmesi konusunda hem siyasilerde hem de toplumda önemli bir irade oluştuğu söylenebilir. Bu irade son yıllarda yasa yapım sürecine de yansımıştır. Özellikle yolsuzlukla mücadele konusunda uluslararası sözleşmelerin kabul edilmesi, GRECO'ya üye

---

<sup>44</sup> İçduygu, Ahmet, Zeynep Meydanoğlu, Deniz Ş. Sert; "Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu II", TÜSEV Yayınları, No: 51, 2011, s. 102-103

<sup>45</sup> Çaha, Ömer; Sivil Toplum, Aydınlar ve Demokrasi. İstanbul: Plato Yayınları, 2008, s.82

<sup>46</sup> Türkdamar, Adnan; "AB'nin Türkiye Belgelerinde ve Yeni Anayasada Etik, Yolsuzluk, Şeffaflık", İdarecinin Sesi, Mayıs-Haziran, 2011, s. 51

<sup>47</sup> Transparency International the Global Coalition Against Corruption, <http://www.transparency.org/cpi2012/results>, 2012

<sup>48</sup> Çukurçayır M. Akif, M. Akif Özer, Kasım Turgut; Yerel Yönetimlerde Yolsuzlukla Mücadelede Yönetişim İlke ve Uygulamaları, Sayıştay Dergisi, Sayı 86/7-9, 2012, s. 21

<sup>49</sup> The World Bank; Governance Matters 2009: Release of Worldwide Governance Indicators 1996-2008, <http://www.worldbank.org.tr/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/TURKEYEXTN/0,,contentMDK:22231979~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:361712,00.html>

olunması ve OECD'nin tavsiyelerinin hayata geçirilmesi önemli gelişmelerdir. Bunların yanında zaman içerisinde yolsuzlukların önlenmesine yönelik birçok mevzuat düzenlemesi yapılmıştır. Ancak süreçte başarılı olabilmek için yönetim ilkelerinin toplumun tüm aktörlerince tam olarak benimsenmesi ve uygulamaya aktarılmasının istenmesi gerekmektedir<sup>50</sup>. Böylece devlet ve STK arasındaki artan işbirliği sayesinde ülke kalınmasına olumlu etkisi olacağı düşünülmektedir<sup>51</sup>.

İnsan hakları ve özgürlükleri izleme kuruluşu olan Freedom House'nin yayınladığı Dünya Özgürlük Raporuna göre, Türkiye “kısmen özgür ülke” kategorisinde yer almaktadır. Değerlendirme puanları şu şekildedir. 1.0 ve 2.5 arası özgür; 3.0 ve 5.0 arası kısmen özgür; 5.0 ve 7.0 arası özgür değil. Değerlendirme yapılırken siyasi haklar (seçimlerin meşruiyeti, farklı alternatifleri serbestçe seçme hakkı, politik sürece özgürce katılmak, siyasi partilere üyelik, örgütlere katılım, seçmenlere hesap verebilme vs) ve sivil özgürlükler (ifade, inanç, örgütlenme, örgütsel haklar, hukukun üstünlüğü v) dikkate alınmaktadır<sup>52</sup>. Yine aynı kuruluşun internet özgürlüğü ve basın özgürlüğü raporlarına da göre de Türkiye “kısmen özgür ülke” kategorisinde yer almaktadır. Freedom House'nin yayınlamış olduğu rapor sonuçları Türkiye’de yönetişimin sağlanması ve STK’lardaki aktif üyelikler noktasında neden sorunların bulunduğu ile ilgili bizlere ipuçları vermektedir.

2007’den beri her yıl dünyada Gallup tarafından yarım milyondan fazla insanla yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulan ve 160 ülkeyi kapsayan Dünya Bağışçılık Endeksi/Dünya Bağışlama Endeksi’ne göre Türkiye 146 ülke arasında 137. sırada yer almaktadır. Bu endeksin temelinde; bağışçılık, gönüllülük ve tanımadığı birine yardım etme oranları yer almaktadır. Verilere göre Türkiye’de bağışçılık oranı %10, gönüllülük oranı %4 ve tanımadığı birine yardım etme oranı %31’dir<sup>53</sup>. Veriler bir kez daha göstermektedir ki STK’ların gelişebilmesindeki temel faktörlerden biri olan “gönüllülük” ilkesinde ciddi eksiklikler

---

<sup>50</sup> Çukurçayır M. Akif, M. Akif Özer, Kasım Turgut; Yerel Yönetimlerde Yolsuzlukla Mücadelede Yönetişim İlke ve Uygulamaları, Sayıştay Dergisi, Sayı 86/7-9, 2012, s. 22

<sup>51</sup> Sen, Siddharta; “Some Aspects of State-NGO Relationships in India in the Post-Independence Era”, Development and Change, Sayı 30, 327- 355, 1999, s. 327

<sup>52</sup> Freedom in the World 2012, the Arab Uprisings and Their Global, s. 18, [http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/FIW%202012%20Booklet\\_0.pdf](http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/FIW%202012%20Booklet_0.pdf)

<sup>53</sup> World Giving Index 2012, A global view of giving trends, December 2012, <https://www.cafonline.org/PDF/WorldGivingIndex2012WEB.pdf>

bulunmakta ve bu olumsuz tabloyu olumluya çevirebilmek için büyük ve kapsamlı faaliyetlere ihtiyaç bulunmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının gelişmesi yönünde atılmış olan başarılı adımlardan biri de hiç kuşku yok ki STK üyelerinin eğitim anlamında donanımlı olmasıdır. Bu noktada Türkiye’de son zamanlarda önemli gelişmeler gözlemlenmektedir. Bunlara örnek olarak İzmir’deki 28 derneğin bir araya gelerek oluşturduğu İzmir Kent Federasyonu (İZKEF) öncülüğünde başlatılan Sivil Toplum Kuruluşları Akademisi verilebilir. Akademi ilk mezunlarını vermiş bulunmaktadır. Dokuz Eylül Üniversitesi, Vakıflar Bölge Müdürlüğü, İl Dernekler Müdürlüğü, İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün destekleriyle başlatılan proje kapsamında 85 sivil toplum kuruluşunun başkanı ve yöneticileri değişik alanlarda dersler aldılar. 33 seçilmiş değişik ders konusu ve bu derslerin eğitimini veren 24 profesör ve doçentten oluşan eğitim 4.5 ay sürdü. Eğitim sonunda mezunlar sertifikalarını almaya hak kazandılar. Bu sayede eğitime katılan STK başkan ve yöneticilerinin STK’larının nitelik bakımında gelişmesine önemli katkılar kazandıracığı bir gerçektir<sup>54</sup>.

Demokratik yönetişimin sağlanması ile ilgili Akdeniz Bölgesinde “kamu bilgilerine erişim ve saydamlık”, “çevrimiçi katılım ve danışma”, “oy kullanma ve yerel temsil (e-voting)” başlıkları açılardan durum değerlendirmesi yapılmıştır ve çalışma sonunda belediyelerin bu konuda pek çok eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda tüm ülkede de bir çok belediyenin internet sayfası çevrimiçi (online) işlem yapmaktan ve çift yönlü etkileşimden oldukça uzak olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle saydamlık, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi ilkeler ışığında, meclis toplantı ve kararları ile ilgili bilgi verilmesinde de yine belediyelerin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Oysa belediyelerin internet sayfalarında çevrimiçi katılımın özendirilmesi ve arttırılması yönünde uygulamalara yer verilmesi oldukça önemlidir<sup>55</sup>. Aynı zamanda bu anlayışla birlikte, kamu görevlilerinin hesap verebilirlik düzeylerinin yükseleceği ve sivil toplumun güçleneceği de düşünülmektedir<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Sabah Gazetesi; <http://www.sabah.com.tr/Egeli/2013/04/21/stk-akademisi-ilk-mezunlarini-verdi>, 21.04.2013.

<sup>55</sup> Negiz, Nilüfer, Yasemin Saraçbaşı; “Demokratik Yönetişim Sağlanmasında E- Belediye ve Uygulamaları: Akdeniz Bölgesi Örneği, The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management/Volume: VII Spring, 42-52, 2012, s. 51,52

<sup>56</sup> La Porte, T. M., Demchak, C. C., Jong, M.; Democracy and Bureaucracy in the Age of the Web, Administration & Society, 34(4), 411-446, 2002, s. 412

### 2.3.Bölgede Genel Durum ve Gelişme Eğilimleri

Trakya bölgesine ait güncel veriler noktasında eksiklikler bulunmaktadır. Elde edilebilen veriler ışığında şunlar söylenebilir; Türkiye genelindeki 85.288 derneğin yaklaşık %2.2'si Trakya Bölgesinde faaliyet göstermektedir. Tekirdağ, bölge genelinde en fazla derneğin bulunduğu ildir. Bunun nedenlerinden biri olarak İstanbul iline yakınlık ve artan nüfus gösterilebilir. Bölgedeki derneklerin çoğunluğu, sınırlı faaliyetlerde bulunan dernek niteliği taşımaktadır. En etkili ve aktif derneklerin, ulusal örgütlenmeye sahip dernekler olduğu görülmektedir. Yani ulusal olarak örgütlenmiş olan dernekler yerel derneklerden daha fazla üyeye sahiptir ve daha aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Trakya Bölgesinde 1.886 dernek, 11 ticaret ve sanayi odası (TSO) ve 96 esnaf ve sanatkâr odası bulunmaktadır. Tekirdağ'da beş, Edirne ve Kırklareli'nde ise üçer ticaret ve sanayi odası faaliyet göstermektedir<sup>57</sup>.

**Tablo 4 Dernek Sayısı**

	<b>Faal Dernek Sayısı</b>	<b>Oran</b>
<b>Trakya</b>	2.041	100
<b>Tekirdağ</b>	953	0,47
<b>Edirne</b>	566	0,28
<b>Kırklareli</b>	522	0,25

**Kaynak:** [www.dernekler.gov.tr](http://www.dernekler.gov.tr)

Trakya bölgesinde faaliyet gösteren derneklerin faaliyetlerine bakıldığında yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Derneklerin reklam, tanıtım, yazılı ve görsel medyada görünürlüğü, haber oranları düşüktür. Ancak aktif olarak faaliyet gösteren dernek sayısında geçmiş yıllara göre artış görülmektedir.

Son zamanlardaki başarılı gelişmelere örnek olarak Trakya Kalkınma Ajansı tarafından destek verilen Türkiye Sakatlar Derneği Kırklareli Şubesi'ne ait "Engellilerle Elele" projesi<sup>58</sup> gösterilebilir.

<sup>57</sup> TR21 Trakya Bölge Planı 2010-2013, Trakya Kalkınma Ajansı, 2010, s. 83

<sup>58</sup> Trakya Kalkınma Ajansı; [http://www.trakyaka.org.tr/haberdetay597trakya\\_kalkinma\\_ajansi\\_sakatlar\\_dernegi\\_ile\\_el\\_ele.html](http://www.trakyaka.org.tr/haberdetay597trakya_kalkinma_ajansi_sakatlar_dernegi_ile_el_ele.html)

Çorlu İş İnsanları ve Sanayicileri Derneği tarafından Namık Kemal üniversitesi öğrencilerine verilmiş olan “Girişimcilik Hikayeleri” konulu söyleşi programı Üniversite ve STK arasında eğitim anlamında yapılan paylaşımlara bir örnektir. Yine Türkiye Kızılay Derneği Çorlu Şubesi bünyesinde faaliyet gösteren İlk Yardım İktisadi İşletmesi tarafından düzenlenen ve halen devam eden ilk yardım eğitimleri de eğitim alanında derneklerin önemli faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir.

**Tablo 5 Esnaf ve Sanatkârlar Odası Üyelikleri**

	<b>Trakya</b>	<b>Tekirdağ</b>	<b>Edirne</b>	<b>Kırklareli</b>
<b>Aktif Oda Sayısı</b>	96	34	34	28
<b>Aktif Oda Sayısının Bölge Oranı</b>	% 100	%35,42	%35,42	%29,18
<b>Oda ve E. Sicili olan Aktif Üye Sayısı</b>	50.388	23.372	14.272	12.744
<b>Aktif Üye Sayısının Bölge Oranı</b>	% 100	%46,38	%28,32	%25,29

Ticaret ve sanayi odalarının toplam 19.990 üyesi bulunmaktadır. Çorlu TSO 4.785 üye ile en büyük odadır ve onu Tekirdağ, Çerkezköy ve Edirne izlemektedir. Bununla birlikte, Türkiye Esnaf ve Sanatkâr Odalarının toplam aktif oda sayısının yaklaşık %3’ü ve aktif üye sayısının yaklaşık %2.7’si Trakya Bölgesinde konumlanmıştır.

Bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesi için sivil toplum örgütlerinin üstlenecekleri roller önemlidir. Kuşkusuz, bu örgütler yönetişimden katılımcılığa, toplum bilincinin artırılmasından örgütlülük kültürünün gelişmesine kadar birçok fonksiyon üstlenmektedir. Bu fonksiyonlar içerisinde; Trakya Bölgesinde çocuk hakları, kadın hakları, engelliler ve dezavantajlı diğer grupların çıkarlarının korunması ve çevre bilincinin oluşturulması gibi alanlar sivil toplumun örgütlü ve bilinçli hareket etmesi gereken en önemli konular olarak görülmektedir<sup>59</sup>.

Trakya bölgesinde faaliyet gösteren belde, ilçe ve il belediyelerinin, tüm kamu kurumlarının politikalarını “yönetişim” odağında tekrar incelemeleri yerinde bir uygulama olacaktır. Maalesef Trakya bölgesinde bölgenin yönetişim haritası ile ilgili bir veri yoktur. Yönetişim ile ilgili faaliyetler oldukça sınırlıdır. Halkın kamu kurumları ile olan diyalogu, bilgi alışverişi oldukça eksiktir. Yönetişimin sadece yazılı bir kavram olarak değil, uygulamada da etkin bir

<sup>59</sup> TR21 Trakya Bölge Planı 2010-2013, Trakya Kalkınma Ajansı, 2010, s. 138

şekilde kullanılması gereken pratik bir kavram olduğu unutulmamalıdır. Başta belediyeler olmak üzere bölgedeki tüm kamu kurumlarının yönetişimin temel ilkeleri olan katılımcılık, şeffaflık ve eşitlik ilkelerini tam olarak sağlamaları gerekmektedir. Bu noktada yönetmeliklerini, faaliyetlerini, web sayfalarını yönetişimin temel ilkeleri bazında yeniden gözden geçirmeleri ve gerekli adımları atmaları son derece önemlidir.

#### 2.4.Dünyadan ve Ülkemizden Başarılı Uygulama Örnekleri

Yönetişim ve sivil toplum kavramının gelişmesi ve benimsenmesi sürecinde önemli rol oynayan kurumlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır<sup>60</sup>.

OECD, “düzenleyici reform” ve “düzenleyici etki analizi” adında iki araç ile iktisadi olanın siyasal olandan özerkleşmesini; siyasi iktidarın etki alanından, kaynak tahsisi ve bölüşümle ilgili karar verme yetkisinin çekip alınmasını sağlamıştır. Ayrıca siyasal karar alma süreçlerinin teknik bir muhasebe hesabına indirgenmesini; yasamanın yasa yapma yetkisinin zayıflatılmasını; temel karakteri düzenleyicilik olan yeni bir iktidar biçimi şeklindeki yönetişimin benimsenmesini sağlamıştır.

Dünya Bankası raporları, reform paketleri ve kredilerinin (zorlayıcı) ön koşulları yoluyla, yönetişim ile ekonomi ve siyaset düzlemleri arasında net ayırım yapılması; tüm siyasa oluşturma süreçlerinin teknik bir konu olarak görülmesi sağlanmıştır. Bunun yanı sıra yönetim süreçlerinin piyasa ve sivil toplum aktörleri ile devlet temsilcileri arasındaki paylaşımı hedeflenmiş; kamu yönetiminin şirket yönetimi esasına göre yeniden yapılandırılması gerçekleştirilmiştir. Piyasanın önündeki bilgiye ulaşma engellerini ortadan kaldıran şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının hukuki açıdan güvenceye alınması, “piyasa için devlet” yaklaşımının benimsenmesi; sivil toplumun daha çok özel sektörün ve piyasa mekanizmalarının geliştirilmesi yoluyla güçlendirilmesi yurttaşlık kategorisinin yerini kamu hizmetlerini tüketen “müşteri” ve “tüketici” kategorilerine bırakması sağlanmıştır.

Birleşmiş Milletler’in “Yerel Gündem 21 Projeleri”, Küresel Komşuluk Raporu” ve “Milenyum Deklarasyonu” yoluyla, yönetişim kavramının kentsel mekanlarda geniş toplum kesimleri içinde yaygın biçimde tanınması ve olağanlaşma elde etmesi; siyasal özgürlük ve

<sup>60</sup> Bayramoğlu Sonay; Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü, 1. Baskı, İstanbul, 2005, (İnceleyen Janset Özen Aytemur Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi (10), 2005, s. 264-273

insan hakları ile ayrımcılığın ortadan kaldırılması gibi konuları da yönetim anlayışına dâhil eden “demokratik yönetim” teriminin gündeme gelmesi; sivil toplum ve özel sektörün, iktidarın âdemi merkezileşme yoluyla yerel yönetimlere devrinde kritik bir önem kazanması; devletin “kolaylaştırıcı” bir figüran tarzına bürünmesi; hizmetlerin ya da idari işlevlerin taşeronla verilmesinin, kuralsızlaşma veya tamamen özelleştirme biçiminde gerçekleşmesine neden olan âdemi merkezileşme anlayışının yerleşmesi sağlanmıştır.

Kamu-STK ilişkilerinde başarılı bir örnek olarak Hırvatistan gösterilebilir. Kamu ve sivil toplum arasında eşitlikçi, katılımcı ve etkin bir model olan Hırvatistan modeli AB aday ülkeleri arasında örnek bir model olarak kabul görmektedir. Hırvatistan’da 1990’lardan başlayıp günümüze kadar çeşitli aşamalardan geçerek geliştirilen ve sivil topluma kamu finansmanı sağlanmasını destekleyen düzenleyici bir çerçeve bulunmaktadır. Bu düzenleyici çerçeve Kamu-Sivil Toplum İşbirliği Ofisi, Sivil Toplum Geliştirme Konseyi ve Ulusal Vakıf’tan oluşan üç ayaklı bir yapıya sahiptir. Sivil toplumun talepleriyle oluşan bu yapı, sivil toplum ve kamunun ortak çabalarıyla geliştirilmiştir:

- Kamu-Sivil Toplum İşbirliği Ofisi: Kayıt ve finansman düzenlemesinin yapıldığı kamu kurumu.
- Sivil Toplum Geliştirme Konseyi: Kamu ve STK’ların bir araya gelerek İşbirliği Ofisi’nin uygulayacağı politikaları belirleyen karma yapı.
- Ulusal Vakıf: Bireysel bağışçılığın ve özel sektör desteklerinin kısıtlı olduğu Hırvatistan’da kamunun STK’lara finansmanı sağlamak için kurulmuş yapı. Konsey kararları doğrultusunda finansman sağlayan Vakıf, ülkenin tek hibe veren vakıftır<sup>61</sup>.

Türkiye’de yerel yönetimlerle ilgili yapılan çalışmalardan en kapsamlı ve detaylıları olmaları sebebiyle Yerelnet ve Yerelbilgi Projeleri önemli bir yere sahiptir. Proje, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi (YYAEM) tarafından hazırlanmış ve 2001 de yürürlüğe girmiştir. Yerelbilgi Projesi, yerel yönetimlerle ilgili olan verileri elektronik ortamda toplayarak, bu verilerin politika geliştirme ve karar alma sürecine yardımcı olacak şekilde derlenmesi ve bunların analitik sorgulamaya tabi tutulmasını hedeflemektedir. Yerelnet ise, Devlet Planlama Teşkilatı ve TODAİE-

<sup>61</sup> TÜSEV Yayınları; Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, No: 58, ISBN: 978-605-62694-2-4, Mart 2013, s.30.

YYAEM işbirliği ile bir kamu projesi olarak doğmuş ve yürütülmüştür. Ülke yüzeyine dağılmış, çok sayıda ve özerk yerel yönetim birimlerince sürekli edinilen deneyimin ortak iletişim havuzunda paylaşılması gereksinmesi, 2001 yılından bu yana Yerelnet ile karşılanmaya başlanmıştır. Yalova, Kadıköy Belediyeleri ile İstanbul ve Ankara Büyükşehir Belediyesi bunlara örnek olarak gösterilebilir<sup>62</sup>.

Carl Friedrich Goerdeler - İyi Yönetişim Okulu- içerisinde Türkiye'nin de bulunduğu 8 ülkede çalışan yeni nesil yöneticilerin iyi yönetim konusunda gelişmelerini ve kamu, sivil toplum sektörleriyle ilgili bilinçlenmelerini sağlamayı amaçlayan bir programdır. Eğitim programına katılanlara harcamalarını karşılamaları için maddi destekte sağlanmaktadır. Programın ulusal ve uluslar arası ayağı bulunmakta olup 1 yıl bir süreyi kapsamaktadır<sup>63</sup>.

Yönetişimin yaygınlaştırılması amacıyla TÜBİTAK tarafından da desteklenen “İyi Yönetişim Yaz Okulu” etkinliği 2011 yılından beri Adnan Menderes Üniversitesi'nde uygulanmaktadır. Programda dersler dışında etkinlikler de bulunmaktadır. Program ile daha demokratik ve çok aktörlü katılım için çalışmalar yapıldığı Türk Kamu Yönetimi'ndeki gelişimin ve değişimin, literatür ve uygulama örnekleri ile lisansüstü öğrencilere aktarılması amaçlanmaktadır<sup>64</sup>.

2009 yılında Bolu Bağışçılar Vakfı 0-6 yaş grubu çocuk nüfusunun eğitiminde büyük açık bulunduğu tespit ederek erken çocukluk eğitimine bütüncül bir yaklaşım getirmeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede Abant İzzet Baysal Üniversitesi Okul Öncesi Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı Üyeleri ile birlikte “Okul Öncesi Eğitimi Projesi” hazırlanmıştır. Proje, Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü işbirliğiyle yürütülmüştür. Okul öncesi eğitimi destekleyici bu sosyal projenin sağlıklı ve sürdürülebilir olabilmesi için Üniversite yerleşkesi içinde Abant İzzet Baysal Üniversitesine bağlı uygulama kreşi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir uygulama anaokulu ve araştırma merkezi yapılmıştır<sup>65</sup>. Ayrıca proje kapsamında; anaokulu ve kreşlerde kullanılacak eğitici malzemeler listesi hazırlanmış ve vakfın bünyesindeki bağışçılar aracılığıyla bu malzemeler temin

<sup>62</sup> Negiz, Nilüfer, Yasemin Saraçbaşı; “Demokratik Yönetişim Sağlanmasında E- Belediye ve Uygulamaları: Akdeniz Bölgesi Örneği, The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management/Volume: VII Spring, 42-52, s. 44,45

<sup>63</sup> Robert Bosh Stiftung, Carl Friedrich Goerdeler- Kolleg, <http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/html/1163.asp>

<sup>64</sup> Adnan Menderes Üniversitesi, İyi Yönetişim Yaz Okulu Etkinliği, <http://www.etkinlik.adu.edu.tr/iyyo2012/default.asp>,

<sup>65</sup> Ersen Tefik Başar, Koray Kaplıca, Derya Kaya, Liana Varon; Sivil Toplum İzleme Raporu 2011, TÜSEV, No: 54, 2011, s. 65



edilmiştir. Valiliğin de desteği alınarak okul öncesi öğretmenlerine seminerler verilmiştir. Farkındalık yaratılması amacıyla okul öncesi eğitimi şenliği düzenlenmiştir. Kırsal anaokullarındaki çocukların şehir merkezindeki anaokullarına ziyaretleri ile kaynaşmaları ve yeni ortamları tanımları sağlanmıştır. Son olarak kreş ve anaokulunda verilecek erken çocukluk eğitimiyle, araştırma merkezinde elde edilecek yeni bilgi ve tecrübelerin Milli Eğitim Bakanlığı aracılığıyla diğer kreş ve anaokullarına yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

### 2.5. Geçmişe Dönük Değerlendirme ve Çıkarılan Dersler

Özellikle 1990'lardan sonra gelişen ve yaygınlaşan yönetim anlayışı devlet merkezli bir yönetim yerine toplum merkezli ve yapabilir kılma stratejisini esas almaktadır. Yönetişim, kamu-özel ve sivil toplum işbirliğinde yönetime katılmak anlamında, ideolojik temelleri aynı ancak katılımın kapsadığı alan bakımından yerel, ulusal ve küresel alanda gerçekleşmektedir<sup>66</sup>. Bu yönüyle yönetişimin etki alanının oldukça geniş olduğu söylenebilir.

Etkin, iyi bir yönetişimin sağlanmasında anahtar kavram, merkezi yönetim anlayışının sert, otoriter kalıplardan arınarak, vatandaşların kendilerini ilgilendiren kararlara katılımının sağlayıcı bir ortam yaratması, yetki ve görevlerin yerele aktarılması “yerinden yönetim”in sağlanmasıdır. Çünkü yerel yönetimler demokrasinin sağlanmasında bir demokrasi okulu işlevi görmektedirler. Katılımcı politikalar ile toplum içinde en kapsamlı uzlaşmayı sağlayacak olan yönetişim kavramının belediyelerde uygulanması büyük faydalar sağlayacaktır.

5393 sayılı Belediye Kanunu ve 26313 sayılı Kent Konseyi Yönetmeliği'ne dayanarak kurulmuş yapılar olan Kent Konseylerinin önemi noktasında belediyelerin çaba göstermesi, geliştirilmesi, kent konseyleri ile ilgili tanıtımların yapılması ve halkın bu konseylere katılımının teşvik edilmesi önemli bir noktadır. Çünkü kent konseyleri, seçilmiş yerel yönetim organlarının çalışmalarına halk katılımının ve denetimini sağlamak için, en alt düzeydeki yerel yönetim biriminden (mahalle/köy) yukarıya doğru örgütlenerek demokratik kitle örgütleri temsilcileri ve uzmanların da katılımıyla oluşturulmuş olan meclislerdir<sup>67</sup>. Ayrıca sivil toplum, merkezi ve yerel yönetimi içine alan Kent Konseylerinin içlerinde bulunduğu sorunların giderilmesi etkin bir yönetişimin sağlanması bakımından oldukça önemlidir.

<sup>66</sup> Karaman, Zerrin T; “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, Türk İdare Dergisi, Yıl 72, S. 426, Mart, s. 37-53, 2000, s. 38

<sup>67</sup> Kaya, Erol ve Hulusi Şentürk; “Muhafazakar Demokraside Yerel Yönetim Vizyonu”, Plato Yayınları, 2007, s.48.

Yönetişimin temel ilkelerinin yerel ve küresel boyutta tüm bireyler ve kurumlar tarafından sağlanması ve yönetişimin gelişmesinin önündeki engellerin aşılması refah toplumu olma yolunda önemli adımlardır. Ayrıca altyapı sorunlarından kaynaklanan olumsuzlukların da biran önce giderilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda özellikle e-devlet kamunun yeniden yapılanmasında etkin bir araç olacak ve etkin, hızlı, katılımcı, şeffaf bir kamu yönetimi yapısının oluşmasına destek olacaktır.

Sivil toplum kuruluşlarının gelişebilmesi için yapısal zayıflıklarının giderilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma ve iyi yönetime yönelik ilkelerin STK'lar için yeni alanlar olduğu ve bazı STK'ların bu konularla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları gözlemlenmektedir. Etkin, iyi bir yönetişimin sağlanması için yönetişimin STK'larda da sağlanmış olması gerekmektedir. Bu doğrultuda kurumsallaşma ve iyi yönetim ilkelerine yönelik uzun dönemli eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetleri; iyi uygulama ve örneklerin paylaşılabileceği platformlar; teknoloji ve internetin etkin kullanıldığı iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri önem kazanmaktadır. STK'ların bu alanlardaki politika ve stratejilerini belirlemeleri kurumsallaşmalarını sağlamanın yanı sıra; şeffaf ve hesap verebilir olmalarına katkıda bulunacak ve STK'ların güvenilirliğini artıracaktır<sup>68</sup>. Tüm bu unsurların etkin bir şekilde sağlanabilmesi için yıllar içinde gelişme gösteren destekleyici kurumlara görev düştüğü, bu kurumlar, ağlar ve bağışçı kuruluşlar arasında koordineli çalışmaların faydalı olacağı ve kaynak israfını önleyeceği unutulmamalıdır<sup>69</sup>. Ayrıca STK'ların da tıpkı yerel yönetimler gibi demokratik bir yönetim yapısı için olmazsa olmazlardan biri olduğu önemle altı çizilmesi gereken bir konudur. Çünkü STK'lar gönüllülük esasına dayanmakta ve devlet-birey arasında bir aracı işlevi görmektedir.

Son olarak yönetim noktasında önemli bir diğer nokta da, yönetişimin yaşanan sorunlara ne ölçüde yanıt verebildiğinin teorik ve pratik anlamda incelenmesidir. Toplumların kendi kapasitelerine uygun yönetim olanakları ile demokratik katılımın karmaşık sistemler içerisinde nasıl bütünleştirileceğiyle ilgili ulusal/uluslar arası teorik ve pratik çalışmaların ilerleyen dönemlerde de yaygınlaştırılması gerekmektedir. Böylece en büyük sorunlardan biri olan katılımın eksikliği konusu önemli ölçüde azaltılmış olacaktır.

---

<sup>68</sup> Ersen Tefik Başar, Koray Kaplıca, Derya Kaya, Liana Varon; Sivil Toplum İzleme Raporu 2011, TÜSEV, No: 54, 2011, s. 71

<sup>69</sup> İçduygu, Ahmet, Zeynep Meydanoğlu, Deniz Ş. Sert; "Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu II", TÜSEV Yayınları, No: 51, 2011, s. 158

### **3. TRAKYA BÖLGESİ YÖNETİŞİM VE ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU ÇALIŞMA PLANI, ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

TR21 Trakya Bölge Planı hazırlıkları çerçevesinde oluşturulan komisyonlardan biri olan “Yönetişim ve Sivil Toplum Özel İhtisas Komisyonu” toplantısı, Tekirdağ, Edirne, Kırklareli kamu kurum ve kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinden oluşan 30 katılımcı ile 18-19 Şubat ve 11- 12 Mart tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

18-19 Şubat tarihlerinde gerçekleştirilen ilk toplantının çalışma yöntemi şu şekilde olmuştur;

Öncelikli olarak üyelere toplantıdan önce mail yoluyla gönderilmiş olan ön rapor, raportör tarafından sunulmuştur. Daha sonra soru cevap yoluyla ön rapor değerlendirilmiştir. Ayrıca üyeler görüş, öneri ve eleştirilerini dile getirmişlerdir.

Bir sonraki aşama moderatör, Trakya Bölgesi coğrafi özellikleri, ekonomik özellikleri, bölge planı hazırlık süreci ve komisyon çalışma yöntemi genel başlıklarından oluşan bir sunum gerçekleştirmiştir. Daha sonra komisyon üyeleri ile soru cevap yöntemiyle konu değerlendirilmiştir.

Raportör ve moderatörün sunumlarının ardından komisyon çalışması başlamıştır.

Moderatörün başkanlığında yürütülen toplantıda üyeler ile 5'er kişilik gruplar halinde 6 yuvarlak masa etrafında 2'şer gün süren 2 toplantı gerçekleştirilmiştir. Demokratik bir temelde devam eden 18-19 Şubat tarihlerindeki toplantı sonucunda;

1. Komisyonun vizyonu belirlenmiş,
2. GZFT (güçlü-zayıf-fırsat-tehdit) analizi yapılmış,
3. Belirlenen vizyon çerçevesinde “Hedef ve Stratejiler” oluşturulmuştur.

11-12 Mart tarihlerinde gerçekleştirilen toplantı sonucunda;

1. İlk toplantıda belirlenmiş olan hedef ve stratejilere yönelik faaliyetlerin oluşturulmuş
2. Hedef ve stratejilere ulaşmak için proje ve araştırma önerileri alınmıştır.

Toplantı süresince tüm katılımcıların görüş ve önerileri büyük bir titizlikle değerlendirilmiştir. Beyin fırtınası yönteminin etkin bir şekilde kullanılmasına çalışılmıştır. Bu çerçevede

“demokratik katılımın sağlanması” ilkesi referans alınmıştır. Katılımcıların görüş, öneri, istek, temenni ve eleştirileri toplantılar boyunca raportör tarafından not edilmiştir. Ayrıca toplantılar sırasında ses kayıt cihazından da faydalanılmıştır. Böylece raporun şeffaf bir şekilde oluşturulması sağlanmıştır.

Toplantı süresince eleştirilerin genel olarak, yıkıcı değil yapıcı olması sebebiyle raporun şekillenmesine olumlu katkıları olmuştur. Ayrıca raportör raporun oluşumunda katılımcıların gerek toplantılar sırasında yüzyüze görüşme yoluyla gerekse toplantılar sonrasında mail aracılığı ile görüş, öneri ve eleştirileri etkili olmuştur.

### **3. GZFT ANALİZİ VE REKABET GÜCÜ DEĞERLENDİRMESİ**

GZFT analizi, incelenen kurumun, olayın veya konunun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir. GZFT analizinin yapılmasındaki amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.

Planlama alanında kontrol edilebilen etkenler ile kontrol dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın bu bölümünde Trakya Bölgesinin “yönetişim ve sivil toplum” konusunda güçlü, zayıf yanlarının, fırsat ve tehditlerinin belirlenmesine yönelik GZFT analizi yapılmıştır.

**Tablo 6 Trakya Bölgesi'nde "Yönetişim ve Sivil Toplum" GZFT Analizi**

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
Yerel yönetimin yeniden yapılanmasını sağlayacak ve güçlendirecek Gündem 21 uygulamalarının bulunması.	Yerel Gündem 21'in Avrupa Birliği'ne uyum sürecindeki öneminin yeterince anlaşılabilmesi.	Güçlü ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşlarının varlığı	"Biz" olma anlayışının yerleşmemiş olması
Kent Konseylerindeki ve STK'lardaki katılımcıların ve sosyal girişimcilerin gönüllülük esasını hareket ettirmeleri.	Kamu-STK faaliyetlerine olan gönüllü katılım eksikliği.	Uluslararası sözleşmelere taraf olunması	Aşırı bürokratik uygulamalar
STK'ların kamuoyunu oluşturabilmeleri.	Dernek ve vakıfların kendilerini mevzuata yeterince hâkim olmamaları ve mevzuatta yapılan değişiklikleri sürekli takip etmemeleri	Bölge eğitim düzeyinin giderek artması	Siyasi baskılar ve STK denetimlerinin bir baskı aracı olarak kullanılması
STK'ların organize olabilme yeteneği.	Belediyeler, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları, üniversiteler ve özel sektör arasında güçlü işbirliklerinin olmaması.	Özgürlüklere saygılı bir toplum yapısı	Vasıfsız göç
STK'ların kendi içlerinde bağımsız karar alma sürecinin olması.	Kamu-STK ve Özel Sektörün birbirleri ile sağlıklı ve sürekli iletişiminin olmaması.	İstanbul'a yakın olunması	Kültür çatışması
STK'lar, belediyeler ve kamu kurumları ile ilgili olarak geçmiş yıllara göre yönetim ile ilgili başarılı örnek uygulamalarda bir artış olması.	STK ve Kent Konseyleri için yasal mevzuatın yeterli olmaması	Avrupa Birliği süreci ve AB fonları	Medyanın tarafsız olmaması

STK'ların kalkınmayı destekleyici politikaları savunmaları.	Kent Konseylerinin ve STK'ların finansal kaynak olarak yetersiz durumda olması.	Kamu kurum ve kuruluşları tarafından sağlanan proje destekleri	Mevzuattan kaynaklanan sıkıntılar
	STK'larda belirli bir ücretle çalışan profesyonel, nitelikli elamanların sayıca az olması veya hiç olmaması.	Bölgede 3 üniversitenin olması	Toplumun bazı kesimlerinde örgütlenmeye olan olumsuz bakış açısı
	STK ve yerel yönetimlerde kurumsal (kaynaklar, ilişkiler, yönetim yapıları vb.) kapasitelerinin yetersiz olması.	STK'ların demokratik bir toplum olma yolunda en önemli aktör olarak kabul edilmeleri ve toplum yararına hareket etmeleri nedeniyle varolan pozitif bakış açısı	
	STK'larda teknik donanım eksikliği.		
	Kamu-STK-Özel Sektör de Nepotizm (hemşehricilik, adam kayırma) uygulamaları, nitelikli STK yöneticilerinin azlığı.		
	STK ve belediyelerin lobi kapasitesinin yetersiz olması		

	Kamu-STK ve yerel yönetimlerin yönetişimin sağlanması amacıyla kitle iletişim araçlarını yeterli oranda kullanmaması		
	Kent Konseyleri konusunda toplumun yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle yeterli katılım sağlanamaması		

### 3.1. Güçlü Yönlerinin Değerlendirilmesi

Trakya Bölgesinde yönetim ve sivil toplum konusu güçlü yönleri ile değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Dünyadaki ve Türkiye'deki Yerel Gündem 21 uygulamaları, her kentin kendine özgü koşullarının, değerlerinin ve önceliklerinin sergilendiği, farklı yapılar ve yöntemlerle yürütülmektedir. Şimdiye kadarki uygulamalara bakıldığında ise, ortak noktaların, birbirini tamamlayan benzer süreçlerin ve çıktılarının varlığı dikkat çekmektedir. Örneğin "kent konseyleri" ve benzeri yapıların oluşturulması ve burada tüm ortakların yeterli biçimde temsil edilmeleri; çalışma grupları ya da "koza"lar oluşturulması ve kadınların ve gençlerin bunların bünyesinde etkin olarak yer almaları; Yerel Gündem 21 sürecinin eşgüdümünü sağlayacak ve destekleyecek bir Genel Sekreterlik oluşturulması, kentin sürdürülebilir geleceğine yönelik bir vizyon geliştirilmesi; mevcut sorunların, çözüm hedeflerinin, takviminin ve maliyetlerinin tespiti bu noktalardan birkaçını oluşturmaktadır<sup>70</sup>. Yerel yönetimlerin ve sivil toplum kuruluşlarının Gündem 21'in bölgeye sağlamış olduğu avantajları kullanmaları etkinlik açısından önemlidir.
- Kent Konseylerinin, STK'ların ve örgütlenmemiş tüm sosyal girişimcilerin verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmeleri için gönüllülük bilincine sahip olmaları temel çıkış noktasıdır. Kent Konseyi, STK ve sosyal girişimciler gerçekleştirmiş oldukları tüm faaliyetleri gönüllü olarak yapmaktadır. Bu durum bu kurumların varlığını sürdürmesinde ve kurumlara olan bağlılığın sağlanmasında önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü burada çalışan tüm katılımcıların vizyonları çevrelerindeki diğer insanlara örnek olmakta ve katılımın artmasını sağlamaktadır.
- Bilindiği üzere STK'lar iletişim kanallarını (sözlü, yazılı, basılı ve görsel) etkili kullanmaları durumunda geniş çaplı kamuoyu oluşturabilmektedirler. Özellikle bölgedeki çevreci kuruluşların kamuoyu oluşturma noktasında etkin oldukları görülmektedir.
- STK'ların kendi iç ağlarındaki veya diğer STK'lar ile olan dış iletişim kanallarını etkin kullanmaları durumunda kolaylıkla organize olabildikleri gözlemlenmiştir.
- STK'lar kanunla düzenlenmiş kuruluşlardır. Ancak kendi içlerinde birtakım serbestlikleri bulunmaktadır. Bunlardan biri de hukuk çerçevesinde olmak üzere faaliyetleri ile ilgili

<sup>70</sup> Arar, A. Asım; "Yerel Gündem 21"; Türkiye Cumhuriyeti Dış İşleri Bakanlığı, <http://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa>



olarak bağımsız karar alabilmeleri. Bu da STK'lara serbestlik sağlamakta ve faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır.

- STK, kamu kurumları ve belediyelerde yönetim alanında başarılı uygulamaların giderek artması ile birlikte bu kurumlara olan ilgiyi, katılımı ve güveni artırmaktadır. Kurumlar artık şeffaflık ilkesine, katılıma ve eşitliğe daha fazla önem vermekte ve bu çerçevede kendilerini yenilemekte, faaliyetlerine ağırlık vermektedir.
- STK'lar kalkınmayı destekleyici politikaları savundukları için işbirliği alanında daha fazla kurum ile çalışabilmekte ve kamuoyunun desteğini almaktadırlar. Bu noktada bölgedeki STK'ların başta Trakya Kalkınma Ajansı olmak üzere diğer kurumlar ile ortak projeler gerçekleştirdiği görülmektedir.

### 3.2. Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi

Trakya Bölgesi'nin yönetim ve sivil toplum konusunda zayıf yönlerinin güçlü yönlerine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu olumsuz tablo yalnızca Trakya Bölgesi'nde değil Türkiye genelinde görülmektedir. Tablo göstermektedir ki zayıf yönlerin ortadan kaldırılması için STK'lar ile ilgili yasal çerçevenin tekrar gözden geçirilmesi, yerindenliğe ağırlık verilmesi, merkez kamu kurumlarının yerel örgütlerinin tekrar gözden geçirilmesi bölgede "yönetişim ve sivil toplum" konusundaki zayıf tablonun güçlü tarafa geçebilmesi için bir adım olacaktır:

- Yerel Gündem 21 ile ilgili olarak belediyelerin ve STK'ların yeterli bilgiye sahip olmaması, halkın bu konu hakkında bilgilendirilmemesi gibi nedenlerden dolayı katılımcılık ve ortaklı anlayışı tam olarak sağlanamamakta ve bu durum bölgede yönetişimin ve STK'ların gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Bölgede STK'lara olan katılım istenilen düzeyde değildir. Özellikle aktif üyelik noktasında ciddi sorunlar bulunmaktadır. Bu durum STK'ların hem maddi güçlenmesine hem de faaliyetlerinin etkin olmasına engel olmaktadır. Yine yerel düzeyde gerek belediye meclis toplantılarında gerekse Kent Konseylerinin toplantılarında halkın katılım düzeyinin yeterli olmadığı gözlenmiştir.
- Dernek ve vakıfların kendilerini ilgilendiren denetimlerle ilgili uygulamaları içeren mevzuata yeterince hâkim olmamaları ve mevzuatta yapılan değişiklikleri sürekli takip etmemeleri STK'ların hakları ve idari sorumlulukları konusunda yeterli bilgiye sahip

olmadığı durumlara işaret etmektedir<sup>71</sup>. Ayrıca bu durum STK'ların denetimlerde sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır.

- Bölgede Kamu-STK ve Özel Sektör Kuruluşlarının birbirleri ile olan iletişimlerinin istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu durum kurumların etkinliğini azaltmaktadır.
- Yasal mevzuatın yeterli olmaması merkezi idarenin önlem alması ve düzenleme yapması gereken konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü STK temsilcileri yasal mevzuatın yetersiz ve sorun oluşturduğu ve bu durumun STK'ların gücünü zayıflattığını düşünmektedir.
- Kent Konseyi ve STK'larda finansal kaynak istenilen düzeyde değildir. Bu durum faaliyetlerinin hem nicelik hem de nitelik açısından yetersiz olması sebep olmaktadır. STK temsilcilerinin büyük bir çoğunluğu bu sorunu temel sorun olarak görmekte ve biran önce bu konu ile ilgili yeni bir yasal düzenlemenin yapılarak finansal açıdan güçlü bir konuma gelmelerini istemektedir.
- Bölgede faaliyet gösteren STK'larda belirli bir ücret karşılığı çalışan nitelikli eleman sıkıntısı bulunmaktadır. Bu sorunun gerisinde STK'ların finansman eksiliği görülse de durum sadece bu şekilde açıklanamamalıdır. Çünkü gerek ilk, orta, lise ve üniversite'de STK ile ilgili olarak teorik ve uygulamalı eğitimler yok denecek kadar az seviyededir. Bu durum STK konusunda birikimi olan nitelikli bireylerin yetişmesini engellemektedir.
- STK ve yerel yönetimlerde özellikle yönetim boyutunda sorunlar görülmektedir. Bu durum hem kurumların kendi içlerinde hem de diğer kurumlarla olan ilişkilerinde sorunlar yaratmaktadır.
- STK'larda teknik altyapı yetersizliği nedeniyle faaliyetler istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir.
- STK ve yerel yönetimlerdeki nepotizm uygulamaları nitelikli yöneticilerin, üyelerin faaliyetlere katılımını azaltmakta ve faaliyetlerini kısıtlamaktadır. Bu durum aynı zamanda kurum içinde, kurumlar arasında ve halk ile etkin bir iletişimi güçleştirmektedir.
- Kamu-STK ve yerel yönetimlerin kitle iletişim araçlarını yeterli oranda kullanmaması tanıtım, reklam, kamuoyu yaratma gibi konularda yetersiz olmalarına neden olmaktadır.

---

<sup>71</sup> Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, TÜSEV Yayınları, No: 58, ISBN: 978-605-62694-2-4, Mart 2013, s.11-12

- Kent Konseyleri hakkında toplumun sahip olduğu bilgi yeterli düzeyde değildir. Halkın mevzuat, Kent Konseylerinin faaliyetleri gibi konularda bilgi sahibi olmaması katılımın yetersiz olmasına neden olmaktadır.

### 3.3. Fırsatların Değerlendirilmesi

Trakya Bölgesinin yönetim ve sivil toplum konusundaki fırsatları değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

- Güçlü ulusal ve uluslararası STK'ların bölgede şubelerinin olması ve faaliyet göstermeleri önemli bir fırsat olarak gösterilebilir. Bu kuruluşların finansal kaynaklar, teknik altyapı, insan kaynakları, aktif üyelikler gibi konularda güçlü durumda bulunmaları nedeniyle bölgede STK'ların etkin faaliyet yürütmelerine katkıda bulunmakta ve diğer STK ve kuruluşlar ile etkin ilişkiler sağlayarak bölgede yönetimin gelişmesine katkıda bulunmaktadırlar.
- Taraf olunan uluslar arası sözleşmeler yönetimin ve STK'ların güçlenmesinde, kurumlar arası ilişkilerin yapılandırılmasında önemli bir fırsat olarak gösterilebilir.
- Bölgede eğitim düzeyi giderek artmaktadır. Bu durum kamu, yerel yönetimler ve STK'lar için insan kaynağını olumlu yönde etkilemektedir. Nitelikli personel ve üye konusunda fırsat oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyinin artması ile çevre, kadın, dezavantajlı kesimlere ilişkin sorunların ortadan kaldırılması gibi konularda bilinç düzeyi artmakta bireyler daha fazla sorumluluk alma isteği duymaktadır.
- Trakya Bölgesi sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi bakımından Türkiye'de üst sıralarda yer almaktadır. Bu durum bölgede refah düzeyinin olumlu bir seyir izlemesine neden olmaktadır. Ayrıca bölgenin genel toplumsal yapı itibariyle demokratik, eşitlikçi bir yapıda olması nedeniyle özgürlükler yönünden güçlü bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Bu durum STK ve yerel yönetimlerin faaliyetlerine saygı duyulmasını sağlamaktadır.
- İstanbul, Trakya Bölge'si açısından bir fırsattır. İstanbul ilinin STK ve yerel yönetim alanlarında hem niceliksel hem de niteliksel açıdan üstünlükleri bulunmaktadır. Bölgenin İstanbul'a yakınlığı işbirliği ağını kuvvetlendirmekte, ortak proje imkânlarını artırmaktadır.
- AB süreci ve AB fonları başta yerel yönetimler olmak üzere, STK ve kamu kurumları için fırsat sunmaktadır.

- STK'lara, kamu kurum ve kuruluşları tarafından özellikle finansal açıdan sağlanan destekler önemli bir fırsat olarak kaşımıza çıkmaktadır. Bunlara örnek olarak kalkınma ajansı, kaymakamlık ve valilikler gösterilebilir.
- Bölgedeki üniversitelerin (Trakya Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi) varlığı STK, yerel yönetimler ve kamu kurumları için bir avantajdır. Üniversitenin yetişmiş, nitelikli akademisyenleri ve araştırmacıları ile ortak projeler, çalışmalar, saha araştırmaları yürütülebilir. Bölgedeki yapılacak olan çalışmalarda öncelikli olarak üniversiteye başvurulması hem finansal hem de insan kaynağı açısından daha doğru bir tercih olacağı düşünülmektedir.
- STK'ların demokrasinin temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmeleri sebebiyle toplum gözünde olumlu bir konumda oldukları görülmektedir. Her ne kadar katılım noktasında ciddi eksiklikler bulunsa da, STK'ların demokrasi, toplum yararına hizmet, toplumdaki dezavantajları ortadan kaldırma, sosyal eşitlik gibi konularda önemli bir aktör olarak kabul edildikleri görülmektedir.
- Yerel yönetimler halka en yakın birimler oldukları için toplumla iç içedir. Bu da sorunları daha kolay analiz etmelerini, çözüm konusunda daha esnek ve hızlı hareket etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bölgedeki yerel yöneticiler çoğunluğun desteği ve seçim yoluyla geldikleri için, halk ile daha yakın ilişkiler kurabilmektedir.

#### 3.4. Tehditlerin Değerlendirilmesi

Trakya Bölgesi'ne yönetişim ve sivil toplum konusunda tehdit oluşturabilecek unsurlar değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

- Bölgede "biz" olma anlayışının yerine bireyselliğin daha fazla görülmesi STK'ların, Kent Konseylerinin ve belediye meclislerinin faaliyetlerine olan katılımları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum özellikle birlikte hareket edebilme kabiliyetlerini, katılımı, kamuoyunda etki bırakabilmelerini güçleştirmektedir.
- Aşırı bürokratik uygulamalar ve bürokrasinin yavaşlığı sebebiyle özellikle STK'ların eylem kabiliyetleri ve alanları daraltılmaktadır. Aynı şekilde yerel yönetimlerin ve kamu kurumlarının birçoğunda da işleyen bu yapı halk ve kurumlar arasında iletişimi güçleştirmekte yönetişimin gelişmesinin engellemektedir.
- Siyasi baskılar kamu kurumları, yerel yönetimlerin ve STK'ların halk ile olan faaliyetlerinde sorunlara yol açmaktadır. STK'lar bazı durumlarda faaliyetlerini siyasi

baskılar nedeniyle etkin bir şekilde yapamamaktadır. Ayrıca STK denetimleri bir baskı aracı olarak kullanılmaya açık bir durumdadır. AB'nin 2012 Türkiye İlerleme Raporu'nda, örgütlenme özgürlüğüne ilişkin olarak mevzuatın genel olarak AB standartlarıyla uyumlu olduğu, ancak kısıtlayıcı yorumlarla uygulamaların yarattığı sıkıntıya dikkat çekilmektedir. Raporda “mevzuatın, derneklere karşı sınırlayıcı bir biçimde yorumlandığı ve dernek yöneticilerinin taciz edildiği örnekler mevcuttur” denilmekte ve STK'ların “para cezaları, kapanma davaları ve çalışmalarına ilişkin idari engellerle karşılaşmaya devam” ettiği vurgulanmaktadır<sup>72</sup>.

- Özellikle bölgedeki yerleşim birimlerinde Çorlu, Çerkezköy ve Tekirdağ merkezinde yaşanan yoğun göçün bir kısmının vasıfsız olması sorunlara yol açmaktadır. Yerel kuruluşlar ve kamu kurumları vasıfsız göç ile gelen bireylerle yönetişimi sağlama noktasında sorunlar yaşamaktadır.
- Bölgede farklı etnik kültürden bireyler ile kamu kurumlarının ve yerel kuruluşların birlikte hareket etme, sorun çözme gibi konularda ortak mutabakat sağlamakta güçlük çektikleri görülmüştür. Farklı etnik kültürden gelenler dışlandıklarını düşünmekte ve bu nedenle bölgeye, sosyal yaşama uyum sorunu yaşamakta bu durum bölgede kamu, yerel ve STK kuruluşları ile yönetişimlerini güçleştirmektedir.
- Medya kamu, yerel ve STK kuruluşları için her ne kadar bir avantaj olarak görülse de bazı durumlarda bir dezavantaj olarak kabul edilmektedir. Özellikle STK'lar eylemlerinin, faaliyetlerinin basında yeterince yer verilmediğini düşünmektedir. Aynı şekilde reklam, tanıtım gibi konularda da basın yeterince destek olmaması etkinliklerini azaltmaktadır.
- AB üyelik sürecinde 2004 ve 2008 yıllarında dernek ve vakıfları ilgilendiren mevzuat iyileştirilmiş olsa da, özellikle uygulamada sorunlar yaşanmaya devam etmekte ve bir takım kısıtlamalarla karşılaşıldığı görülmektedir. Özellikle örgütlenme özgürlüğünü kısıtlayan yönetmelik ve genelgeler gibi ikincil mevzuat sebebiyle uygulamada yaşanan sorunların önüne geçilememektedir. Bu durumun yanı sıra, Yardım Toplama ile Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunları gibi kanunlarda görülen baskıcı zihniyet sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirliği için gerekli kaynak geliştirme faaliyetleri ve toplumu ilgilendiren konularda demokratik şekilde tepki gösterme yollarından biri olan protesto ve eylemlerin özgür bir ortamda yapılamamasına neden olmaktadır. Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşlarıyla İlişkilerine Dair Kanun, Basın Kanunu, Türk Ceza Kanunu ve

<sup>72</sup> Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, TÜSEV Yayınları, No: 58, ISBN: 978-605-62694-2-4, Mart 2013, s.19.

Kabahatler Kanunu AB reform sürecinde yasalaşmalarına rağmen istenilen rahatlamayı tam anlamıyla sağlayamamaktadır<sup>73</sup>.

- Her ne kadar toplumsal olarak örgütlenme kültürü gelişme gösteriyor olsa da toplumun bazı kesimlerinde örgütlenmeye ilişkin olumsuz bakış açısı vardır. Bunun nedenlerinden biri olarak ülkede zaman zaman askeri müdahaleler ile kesintiye uğrayan demokrasi gösterilebilir. Aileler örgütlenme konusundaki belirsizliklerden dolayı çocuklarını herhangi bir STK'ya üye olmamaları konusunda uyarabiliyor. Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde<sup>74</sup> sivil toplum paydaşları ile yapılan danışma toplantılarında ülke genelindeki katılım düşüklüğünün nedenleri olarak 1980 darbesi sonrasında örgütlenmeye dair oluşan olumsuz algı, geçim kaygısı ve hayırseverlik ile sivil toplum olgularının karıştırılması sayılmıştır<sup>75</sup>.

## 4. PLAN DÖNEMİ PERSPEKTİFİ

### 4.1. 2023 Vizyonunun Belirlenmesi

Komisyon toplantılarının ilk gününde yapılan vizyon belirleme çalışmaları için öncelikle 30 üye her masada 6 üye olacak şekilde 5 masaya dağıtılmıştır. Çalışma sonucunda onucu 5 vizyon cümlesi ortaya çıkmıştır. Daha sonra bu vizyon cümleleri oylamaya sunulmuştur. Oylama sonucunda en çok oyu alan vizyon cümlesi, komisyonun vizyon cümlesi olarak kabul edilmiştir. Aşağıda vizyon cümleleri ve oy oranları yer almaktadır:

- Vizyon 1: Temiz çevre, modern tarım, güçlü sanayi, eğitilmiş ve bilinçli toplum, çarpık kentleşmenin önlenildiği bir Trakya
- Vizyon 2: Kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarının kendi içlerinde ve ilişkilerinde iyi yönetim ilkelerinin sağlanması, etkin, güçlü, çözüm ortağı STK'ların yaratılması ve güçlendirilmesi (14 oy)
- Vizyon 3: Küreselleşen dünyaya entegre olmuş, ilkel temsil ve güçlü işbirliği (12 oy)
- Vizyon 4: Kamu ve STK'ların etkin işbirliği ile eşit güçlü yönetim (12 oy)
- Vizyon 5: Karar alma mekanizmalarına güçlü bir şekilde katılan, demokratik sistemlerini tam manasıyla oturtmuş, toplumsal menfaatlerin bireysel taleplere tercih edildiği, beşeri kaynaklarını etkin kullanan, şeffaf ve proaktif davranış sergileyen, tüm kamu kurum ve

<sup>73</sup> Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, TÜSEV Yayınları, No: 58, ISBN: 978-605-62694-2-4, Mart 2013, s.11-12

<sup>74</sup> STEP kapsamında 2009 yılında ülkenin yedi bölgesinden 146 sivil toplum temsilcinin katılımıyla yedi odak grup toplantısı (İstanbul, Ankara, Denizli, Adana, Trabzon, Van ve Diyarbakır) gerçekleştirilmiştir.

<sup>75</sup> İçduygu, Ahmet, Zeynep Meydanoğlu, Deniz Ş. Sert (2011), "Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu II", TÜSEV Yayınları, No: 51, s. 46.

kuruluşları ile sağlıklı ilişkiler kuran aktif yönetim kavramının benimsendiği bir sivil toplum (12 oy)

Buna göre 2014-2023 Trakya Bölge Planı kapsamında Yönetişim ve sivil Toplum Özel İhtisas Komisyonu'nun vizyonu “Kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarının kendi içlerinde ve ilişkilerinde iyi yönetim ilkelerinin sağlanması, etkin, güçlü, çözüm ortağı STK'ların yaratılması ve güçlendirilmesi” olarak belirlenmiştir. Belirlenen vizyon çerçevesinde temel hedefler, hedeflere dönük stratejiler ve bu stratejilerin hayata geçirilmesi için yapılması gereken faaliyetler oluşturulmuştur.

#### 4.2. Yönetişim ve Sivil Toplum Özel İhtisas Komisyonu 2023 Yılı Hedef, Strateji ve Faaliyetleri

Vizyonun başarıya ulaşabilmesi için vizyon çerçevesinde oluşturulan hedefler, stratejiler ve faaliyetler oldukça önemlidir. Bu çerçevede komisyon 4 temel hedef belirlemiştir. Aşağıda belirlenen hedefler, stratejiler ve faaliyetler sırasıyla yer almaktadır.

##### 4.2.1. Birinci Hedef ve Hedefe Yönelik Strateji ve Faaliyetler

**Hedef 1:** “STK'lar etkin, ilkeli, kadın ve gençlerin aktif olarak yer aldığı, aileleri eğiten ve geliştiren ortak hareket kültürünü geliştiren kurumlar halinde getirilmelidir.”

STK'lara aktif katılımın sağlanması önemlidir. İstatistikler STK'lara olan aktif katılımın çok düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Özellikle kadın ve gençlerin STK'lara olan katılımı daha da düşüktür. Bu nedenler katılımı teşvik edici bir yapıya dönüşmeleri gerekmektedir.

STK'lar toplumun sorunlarına çözüm üretebilen, dayanışma, birlikte hareket etme kültürünü geliştiren, toplumsal eşitsizliklerin azalmasına yardımcı olan organizasyonlardır. Bu bağlamda özellikle kadın ve gençlerin önündeki engellerin aşılabilmesi için STK'larda daha aktif olarak görev almaları ve eğitilmeleri gerekmektedir.

**Strateji 1:** “Herkesi ulaşmayı başarmış, kentin yaşamına ortak bir STK yaratılması.”

STK'ların tek bir hedef kitleye ulaşmaya çalışması yanlış bir yaklaşımdır. STK'lar eğer etkin, kamuoyu oluşturabilme becerisi güçlü, kent ile bütünleşmeyi başarmış kurumlar olmak

istiyorlarsa tüm herkese ulaşmaya çalışmalıdırlar. Faaliyetlerini, planlarını, kurumsal yapılarını paylaşımına açmalıdırlar. Bu sayede daha geniş kitleler tarafından anlaşılacak ve destek toplayabileceklerdir. STK'ların faaliyetlerinde başarıya ulaşabilmeleri için yalnızca üyelerin değil kamuoyunun da desteğini almaları oldukça önemlidir.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** STK'ların, birbirlerinin bilgi ve tecrübelerinden faydalanmasını sağlamak için iletişim kanallarının açık tutulması sağlanmalıdır. Bu doğrultuda, her türlü teknik altyapı, web sitesi, e-mail gibi bilgiler güncellenmeli ve STK'lar arasında bilgi alışverişi güçlendirilmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; bölgede faaliyet gösteren STK'lar.

Performans göstergesi; web sayfa sayısı, e-mail (gelen-giden) istatistikleri, web anketlerine katılım oranı.

**2.** Aynı amaçla kurulan STK'ların birleşmeleri ile ortak dilin kuvvetlenmesi, katılımın artması sağlanmalıdır. Ayrıca bu yol ile güçlü STK'lar yaratılması, STK'larda sürekliliği sağlayacaktır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgede faaliyet gösteren STK'lar.

Performans göstergesi; bölgede faaliyet gösteren STK'lardaki üye sayıları, birleşen STK sayısı.

**Strateji 2:** STK'ların etkinliği için "ilk ve orta dereceli okullar ile üniversitelerde öğrenim gören öğrencilere yönelik çeşitli eğitim programları düzenlenmelidir."

STK'lara olan katılımın artırılmasının yollarından biri de eğitim yoluyla farkındalık oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikli olarak çocukların ve gençlerin eğitilmesi ve



geliştirilmesi gerekmektedir. Ülkemizde ne yazık ki sivil toplum konusunda bilgilendirme toplantıları, eğitimler sınırlıdır.

Sivil toplum birimleri olmayan üniversitelerde sivil topluma dair çeşitli konu alanlarının üniversite müfredatlarında giderek artan bir oranda yer bulması da olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda STK'ların finansal sürdürülebilirliklerine katkı sağlayabilecek yeni bir model olarak ortaya çıkan sosyal girişimcilik konusu seçmeli ders yada sertifika programı olarak çeşitli üniversitelerin müfredatına eklendiği görülmektedir. Sabancı Üniversitesi ve Özyeğin Üniversitesi sosyal girişimcilik alanında ders seçenekleri sunmakta, Kadir Has Üniversitesi ise Sosyal Girişimcilik Sertifika Programı aracılığıyla bu konuda kendini geliştirmek isteyen bireylere imkân sağlamaktadır.

Okan Üniversitesi'nde faaliyet gösteren Muhammed Yunus Uluslararası Mikrofinans ve Sosyal Girişimcilik Merkezi'nde ise sosyal işletmecilik konusunda atölye çalışmaları gerçekleştirilmektedir<sup>76</sup>.

Üniversitelerin sivil topluma artan ilgisini, öğrencilere sivil toplumun çeşitli alanları ile ilgili sunulan ders olanakları aracılığıyla da gözlemlemek mümkündür. Boğaziçi Üniversitesi ve Koç Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde işletme dersi olarak Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Yönetimi seçeneğini öğrencilerine sunmaktadır. Bu dersler, sivil toplum alanında kariyer yapmayı düşünen ya da bu alanda kendini geliştirmek isteyen öğrencileri STK'ların tarihsel gelişimi ve önemi, yönetsel ve örgütsel yapısı ve finansal sürdürülebilirlikleri konularında eğitmektedir<sup>77</sup>.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

1. Bölgedeki 3 üniversitede (Trakya Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi, Kırklareli Üniversitesi) Sivil Toplum Araştırma Merkezi kurulması sağlanmalıdır. Her üniversite kendi

---

<sup>76</sup> Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, TÜSEV Yayınları, No: 58, ISBN: 978-605-62694-2-4, Mart 2013, s.94.

<sup>77</sup> Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, TÜSEV Yayınları, No: 58, ISBN: 978-605-62694-2-4, Mart 2013, s.94.

bünyesinde akademisyenler ve öğrencilerden görevli olanları belirlemelidir. 3 üniversitenin üyelerinin oylama ile belirleyeceği üyelerden bir üst kurul oluşturulması sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki rektörlükler ve üniversitelerin Uygulama ve Araştırma Merkez Müdürlükleri, bölgede faaliyet gösteren STK'lar.

Performans göstergesi; eğitim toplantı sayısı (yılda 2 kez düzenlenecektir), araştırma sonuç raporu, yayın sayısı, yayınların çeşitliliği.

**2.** İlk ve orta dereceli okullarda sivil toplum bilincini oluşturmak için, tüm okulları kapsayacak ortak bir toplantı düzenlenmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki Milli Eğitim İl Müdürlükleri, bölgede faaliyet gösteren STK'lar.

Performans göstergesi; toplantı sayısı (her dönem 1 kez olmak üzere, yılda toplam 2 kez), toplantılardaki katılımcı sayısı.

**3.** Her okulda (Trakya bölgesinde yer alan ilk, orta ve liseler ile üniversiteler) STK çalışma grubu oluşturulmalıdır. İlgili STK'larla işbirliği halinde çalışılması sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki okul müdürlükleri, üniversite rektörlükleri, üniversite bünyesinde kurulması planlanan Sivil Toplum Araştırma Merkezleri, STK'lar.

Performans göstergesi; yılda 3 sivil toplum çalışma grubu kurulması.

**4.** STK, sosyal girişimcilik, yönetim gibi konular bölgedeki üniversitelerde öğrencilere seçmeli ders yada sertifika programı olarak sunulmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki üniversiteler, Milli Eğitim Müdürlükleri,

Performans göstergesi, bölgede STK, sosyal girişimcilik, yönetim gibi konularda seçmeli ders yada sertifika programı düzenleyen üniversite sayısı, üniversitelerde kaç bölümde bu tür dersler verilmekte, eğitime katılan öğrenci sayısı, eğitimin değerlendirilmesine yönelik yapılacak olan anket sonuçları.

**Strateji 3:** “STK’lara kadın ve gençlerin katılımını özendirerek atölye çalışmaları, mahalle toplantıları, çalıştaylar düzenlenmelidir. Dezavantajlı grup olarak adlandırılan kadın ve gençlerin bir araya getirilerek genç ve kadın platformlarının oluşturulması sağlanmalıdır.”

Literatürde kadın ve gençler dezavantajlı grup olarak adlandırılmaktadır. Bunun arkasında yatan pek çok neden bulunmaktadır. STK’ların bu nedenler üzerine araştırma ve incelemeler yapmaları ve kadın ve gençlerin STK’ya katılımlarını teşvik etmeleri gerekmektedir. Bu sayede hem STK’lar yapısal olarak daha güçlü kurum haline gelecekler hem de kadın ve gençlerin toplum ile olan bağları kuvvetlendirilecektir.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** Mahalle bazında gençlik ve kadın toplulukları kurulması sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki mahalle muhtarlıkları ve STK’lar.

Performans göstergesi; Gençlik STK katılım oranı, Kadın STK katılım oranı.

**2.** Kurulmuş olan Gençlik STK’larında; spor, sanat, sosyo-kültürel, gezi gibi gruplar oluşturulacaktır.

Sorumlu kuruluşlar; Gençlik Spor Hizmetleri İl Müdürlükleri, muhtarlıklar, halk eğitim müdürlükleri.

Performans göstergesi; yılda 2 kez grupların bir araya gelmesi, aktivite sayıları.

3. Kurulmuş olan Kadın STK'larında; spor, sanat, sosyo-kültürel, gezi gibi gruplar oluşturulacaktır.

Sorumlu kuruluşlar; Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlükleri, muhtarlıklar, halk eğitim müdürlükleri.

Performans göstergesi; yılda 2 kez grupların bir araya gelmesi, aktivite sayıları.

4. Mahallelerde oluşturulan gençlik toplulukları bir araya gelerek ilçe bazında gençlik topluluğunu oluşturacak, ilçelerde oluşturulan bu topluluklar da il bazında gençlik platformunu oluşturacaktır. İl bazında oluşturulan platformlardan meydana gelen çatı platformu, Trakya Bölge Gençlik Platformu olarak faaliyet gösterecektir.

Sorumlu kuruluşlar; Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, muhtarlıklar, halk eğitim müdürlükleri.

Performans göstergesi; yılda 2 kez grupların bir araya gelmesi, aktivite sayıları, katılımcı sayısı.

5. Mahallelerde oluşturulan kadın toplulukları bir araya gelerek ilçe bazında kadın topluluğunu oluşturacak, ilçelerde oluşturulan bu topluluklar da il bazında kadın platformunu oluşturacaktır. İl bazında oluşturulan platformların oluşturacağı çatı platformu, Trakya Bölge Kadın Platformu olarak faaliyet gösterecektir.

Sorumlu kuruluşlar; Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlükleri, muhtarlıklar, halk eğitim müdürlükleri.

Performans göstergesi; yılda 2 kez grupların bir araya gelmesi, aktivite sayıları, katılımcı sayısı.

**Strateji 4:** “STK’lar bir araya gelerek STK’nın önemine dikkat çekmelilerdir.”

STK'ların birçok amacı vardır. Ancak temelde hepsinin ortak amacı toplum yararına hizmet etmektir. Elbette STK'lara arasında görüş, düşünce farklılıkları bulunabilir. Ancak bu durum bir dezavantaj değil tersine bir avantaj olarak kabul edilmelidir. Çünkü ancak bu sayede STK'lar arasında bir birlik sağlanabilir ve STK'lar daha güçlü kurumlar haline gelebilir. Temelde ortak amaç etrafında bütünleşen bu kurumların STK'nın önemi konusuna dikkat çekmek için ortak hareket etmeleri ve bu konuda çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** STK hakkında tanıtım filmleri yapması yoluyla özellikle kadınlara ve gençlere yerel basın ve yayın organları yoluyla kendilerini tanıtmaları sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; ilgili STK'lar, yerel, ulusal ve uluslar arası basın ve yayın organları.

Performans göstergesi; tanıtım film sayısı, gösterim oranı, kamuoyu araştırması sonucunda elde edilen veriler.

**2.** STK faaliyetleri televizyon, radyo, internet, pano, billboard, afiş, broşür, gazete, dergi, bülten gibi yazılı, basılı ve görsel araçlar kullanılarak tanıtılmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; ilgili STK'lar, valilikler, belediyeler, kaymakamlıklar.

Performans göstergesi; kullanılan yazılı, basılı, görsel medya sayısı, faaliyet haber sayısı, gösterilme sıklığı.

**3.** STK'lara çok amaçlı faaliyetler için, salon ve toplantı yerlerinin tahsis edilmesi sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki il ve ilçe belediyeleri.

Performans göstergesi; Her ay en az 1 salon tahsis edilmesi.

4. STK temsilcilerinin kendi faaliyet alanlarıyla ilgili halka bilgilendirme yapmaları amacıyla köşe yazısı imkanı verilmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; basın ilan kurumu, İl Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü.

Performans göstergesi; köşe yazısı ve bilgilendirme sayısı, haberin okunma istatistikleri, farklı yazar istatistikleri, yazara geri dönüş (yorum, mail vb.) oranı, her gazetede günlük olarak en az 1 STK yazarının yazısının yayınlanması.

#### 4.2.2. İkinci Hedef ve Hedefe Yönelik Strateji ve Faaliyetler

**Hedef 2:** “STK’lar proje üretme kapasitesi yüksek, ulusal ve uluslararası fon imkânlarından yararlanabilen, kurumsal, finansal ve insan kaynakları açısından güçlü, görüş ve önerilerine başvurulmuş demokratik kurumlar olarak ön planda olmalıdırlar.”

STK’ların ulusal ve uluslararası fon imkânlarından yararlanırlar duruma getirilmeleri en temel sorunlarından biri olan faaliyetlerin finansmanı noktasında yaşanan sıkıntıları azaltacaktır. Aynı şekilde ulusal veya uluslararası alanda üretilen ortak projeler, finans, insan kaynağı, katılımçılık ve kamuoyu oluşturma konularında STK’ların daha etkili olmalarını sağlayacaktır.

Özellikle uluslararası fon imkânlarından yararlanılması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak ne yazık ki sivil toplum içerisinde uluslararası bağlantılar kurma ve ağ oluşturma oldukça zayıftır. TÜSEV’in 2010 STE raporuna göre, STK anket katılımçılarının % 58’i hiçbir bilgi ya da belge paylaşmamış, buna karşı % 63’ü uluslararası bir eş kuruluşla hiçbir şekilde işbirliğine katılmamıştır. Benzer şekilde, STK’ların sadece % 28’i uluslararası bir ağın ya da şemsiye kuruluşun üyesi olduğunu rapor etmiştir. Bu ihtiyaç analizi çalışması

içerisinde elde edilen anket sonuçları da benzer bir tablo ortaya koymuştur; cevap verenlerin sadece % 34'ü uluslararası STK'larla (zaman zaman) ortaklık yaptıklarını belirtmiştir<sup>78</sup>.

STK'larda nitelikli personel ve üyeler yoluyla da faaliyetlerin aktif ve başarılı bir şekilde sürdürülmesi sağlanmış olacaktır. Bu nedenle aktif, bilinçli, niteliksel personel ve üyelerin STK'lara kazandırılması, mevcut üye ve personelin de eğitim, faaliyetler ve destekler yoluyla güçlendirilmesi önemlidir.

Son olarak ilkeli, demokratik, yönetim kabiliyetine sahip STK'ların oluşabilmesi için öncelikli olarak kendi çalışma ortamlarında başta insan hakları, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çevre konularındaki ilkeleri kabul etmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

**Strateji 1:** "2013 yılı itibariyle bölgede faaliyet gösteren (aktif durumda olan) STK'lar tespit edilerek güncel bölge STK listesi oluşturulmalı ve STK'lar aktif olarak faaliyet göstermelidirler."

Bölgede aktif faaliyet gösteren STK istatistiklerine ulaşım konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Rakamlar net ve güncel değildir. Bu durum mevcut durumun, sorunların gerçekçi bir şekilde ortaya konulmasını güçleştirmektedir. Dolayısıyla bölgede faaliyet gösteren STK sayısının bilinmesi önemlidir.

Dünyada son yıllarda iletişim araçlarının etki oranlarına bakıldığında internet kanalının yüksek olduğu görülmektedir. Türkiye'de de internet kullanıcı sayısı hızla artmaktadır. Son 10 yılda 2 milyondan 35 milyona yükselen kullanıcı sayısındaki artış % 1750 oranındadır. Bu yükseliş, internet haberciliğinin gelişmesinin de önünü açmıştır. Son yıllarda sosyal medya araçlarının da aktif olarak kullanılmaya başlanmasıyla internet kullanımını farklı bir boyut kazanmış, haber kanalları bireyler arasındaki paylaşımları ve etkileşimleri de artırmıştır. Bu gelişmeler sivil toplum kampanyalarının yaygınlaşması ve yürütülmesi için de yeni yollar ve

---

<sup>78</sup> Technical Assistance for Civil Society Organisations Turkey Office (TACSO); IPA Ülkelerinde Sivil Toplum Kuruluşlarına Teknik Destek, EuropeAid/127427/C/SER/Multi/5, Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu, İstanbul, Kasım 2011, s. 36.

fırsatlar sunmuştur. Ayrıca internet gazetelerinin verdiği haberler Twitter ve Facebook gibi sosyal paylaşım sitelerinde bireyler tarafından paylaşarak hızla yayılabilmekte ve daha fazla okuyucuyla buluşabilmektedir<sup>79</sup>. Bu nedenle STK'ların internet ve sosyal medya sayfalarını oluşturmaları, güncellemeleri ve üyeler ile diyalog içinde sürdürmeleri gerekmektedir.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** STK listelerinin belediye, kaymakamlık, Kent Konseyi ve STK işbirliği içerisinde resmi veriler ışığında oluşturulması sağlanmalıdır. Oluşturulan listelerin 6 ayda bir olmak üzere yılda 2 kez güncellenmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; STK'ların genel müdürlükleri, STK'ların şube müdürlükleri, belediyeler, kaymakamlıklar, kent konseyleri.

Performans göstergeleri; oluşturulan liste sayısı, yılda 2 kez güncelleme yapılması.

**2.** Bölgedeki tüm STK'lar web ve sosyal medya sayfalarını oluşturacak ve bilgiler sürekli olarak güncellenecektir.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK'lar.

Performans göstergeleri; STK'ların web ve sosyal medya sayfa sayısı, sayfaların takipçi, üye ve ziyaretçi sayıları, istatistikleri.

**3.** STK'ların yıllık faaliyetlerinin rapor haline getirilerek sunulması ve kamuoyu ile paylaşılması sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK'lar.

---

<sup>79</sup> Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, TÜSEV Yayınları, No: 58, ISBN: 978-605-62694-2-4, Mart 2013, s. 132.



Performans göstergeleri; sunulan rapor sayısı, kamuoyu tarafından incelenen raporlar ile ilgili geri bildirimler.

**Strateji 2:** “STK’lar bölgeye iyi örnek olabilecek, ortak faaliyet ve proje yapabilecekleri ulusal ve uluslararası diğer STK ve kurumları ziyaret ve misafir etmelidirler.”

Bölgedeki STK’lar faaliyetlerinin yürütürken bunları yalnızca organizasyon içi faaliyet olarak görmemeli, ulusal veya uluslararası diğer STK ve kurumlar ile ilişkiler geliştirmelidirler. Böylece faaliyetlerini daha fazla kitleye ulaştırmış olacaklardır. Ayrıca ulusal veya uluslararası STK’lar ile yürütülecek olan ortak proje ve çalışmalar finansal, örgütsel, insan kaynakları açısından önemli avantajlar sunacaktır.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** Bölgedeki STK’lar kendileri ile aynı amacı taşıyan yurtiçindeki diğer STK’lar ile işbirliği içinde olmalı, birbirlerini ziyaret etmeli, bilgi paylaşımı sağlamalı, farkındalık yaygınlaştırılmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK’lar, yurtiçindeki diğer STK’lar.

Performans göstergesi; her yıl ulusal bir çalıştay düzenlenmesi, katılan STK sayısı, katılımcı sayısı.

**2.** Bölgedeki STK’lar kendileri ile aynı amacı taşıyan uluslararası diğer STK’lar ile işbirliği içinde olmalı birbirlerini ziyaret etmeli, iyi örnekler tanıtılmalı ve bilgi paylaşımı sağlamalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK’lar, yurtdışındaki diğer STK’lar.

Performans göstergesi; 2 yılda bir uluslararası çalıştay düzenlenmesi, katılan STK sayısı, katılımcı sayısı, katılan ülke sayısı, STK'ların ülkelere göre dağılımı.

**3.** STK temsilcileri yılda 2 kez bir araya getirilerek ulusal ve uluslararası fon imkanı sunan program, proje vb.'nin tanıtımının yapılmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK'lar, kent konseyleri, bölgedeki valilikler.

Performans göstergeleri; yılda 2 kez toplantı, katılan STK ve üye sayısı,

**Strateji 3:** “STK'larda görev yapan yönetici, personel ve üyelerin bilgi birikimlerini artırmaları amacıyla düzenli eğitim imkânlarından faydalandırılmalıdır.”

STK'ların başarılı faaliyetler yürütmelerinde insan kaynağının yalnızca nicelik bakımında değil daha da önemli olarak niteliksel olarak güçlü olması gerekmektedir. Bu nedenle STK'ların bünyesinde ücretli olarak görev yapan çalışanların niteliksel olarak kendilerini geliştirebilecekleri ortam yaratması, eğitimler düzenlemesi, destekler sağlaması gerekmektedir. Ayrıca STK'larda gönüllü olarak çalışan üyelere de belirli dönemlerde eğitimler verilmesi üyelerin kendilerini geliştirmesini sağlayacağı gibi STK'ya olan bağlılıklarını da olumlu etkileyecektir.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** STK yöneticilerine yönelik olarak; kişisel gelişim, mevzuat, sosyal sorumluluk, halkla ilişkiler, medya ve iletişimi doğru kullanabilme, kamu yararı, mali kaynakları yönetim, proje yapımı, fonlardan yararlanabilme gibi konularda eğitimler düzenlenmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; İlgili STK'lar, üniversiteler, İl Milli Eğitim Müdürlükleri.

Performans göstergesi; Eğitime katılan yönetici sayısı, verilen eğitim sayısı, yıllara göre artış oranı, eğitimin çeşitliliği, eğitimin verimliliğini ölçmeye yönelik olarak eğitim öncesinde ve sonrasında anket uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi.

**2.** STK'larda çalışan personelin; markalaşma, girişimcilik, proje hazırlama, liderlik, inovasyon, mevzuat bilgisi gibi teorik eğitimlerden yararlanmaları sağlanacaktır.

Sorumlu kuruluşlar; ilgili STK'lar, üniversiteler, İl Milli Eğitim Müdürlükleri, AB Bakanlığı.

Performans göstergeleri; eğitime katılan kişi sayısı, eğitim sayısı, verilen eğitimlerdeki çeşitlilik sayısı, eğitimin verimliliğini ölçmeye yönelik olarak eğitim öncesinde ve sonrasında anket uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi.

**3.** STK'larda gönüllü olarak faaliyet gösteren üyelerin; sosyal girişimcilik, proje hazırlama, inovasyon, mevzuat bilgisi, örgüt kültürü gibi teorik eğitimlerden yararlanmaları sağlanacaktır.

Sorumlu kuruluşlar; ilgili STK'lar, üniversiteler, İl Milli Eğitim Müdürlükleri, AB Bakanlığı.

Performans göstergeleri; eğitime katılan kişi sayısı, eğitim sayısı, verilen eğitimlerdeki çeşitlilik sayısı, eğitimin verimliliğini ölçmeye yönelik olarak eğitim öncesinde ve sonrasında anket uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi.

**4.** İl valiliklerinin AB Koordinasyon Merkezleri tarafından gerçekleştirilecek olan yazılı ve sözlü sınav ile seçilecek olan nitelikli STK personelinin bilgi birikimini artırmak amacıyla yurtdışında belirli bir süre (6 ay 1 yıl) eğitim alması ve faaliyetlerde bulunması sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; Valiliklerin AB Koordinasyon Merkezleri.

Performans göstergesi; eğitime gönderilen STK çalışan sayısı, eğitim süresi.

**Strateji 4:** “STK’ların karar alma süreçlerine etkin katılımları sağlanmalı, savunuculuk kapasiteleri geliştirilmeli, anayasa çalışmaları ve terörün çözüme yönelik süreçte görüşlerine başvurulmalı ve bu alanlarda çalışma grupları oluşturulmalıdır.”

Bölgedeki STK’lar kendi faaliyetlerinde olduğu gibi ülkenin kararlarında da etkin olarak görüşlerini veya şikâyetlerini dile getirebilmelidirler. Eğer ülkede etkin bir yönetişimin sağlanması isteniyorsa demokrasinin olmazsa olmaz en önemli unsuru olan STK’lara ülke genelini ilgilendiren önemli kararlar alınırken başvurulmalıdır. Bu nedenle çalışma grupları oluşturulmalı ve bu gruplara katılımlar teşvik edilmelidir.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** Sivil ağlar ve platformlar desteklenmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; Valilikler, kaymakamlıklar ve belediyeler.

Performans göstergeleri; oluşturulan sivil ağ sayısı, oluşturulan platform sayısı, katılımcı sayısı.

**2.** Türkiye’de karar alma süreçleri ve bu süreci etkileme yöntem ve metotları ile ilgili olarak bilgi ve deneyim oluşturulmalı ve bu bilgiler bölgedeki STK’lar için ulaşılabilir hale getirilmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; Başbakanlık Bilgi İşlem Başkanlığı, valilikler.

Performans göstergeleri; STK’ların erişimine açılan bilgi sayısı, STK’lara tarafından ulaşılan bilgi sayısı.

**3.** Bölgede politika geliştirme alanında çalışan STK’lar desteklenmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; TBMM, belediyeler.

Performans göstergeleri; politika geliştirme alanında çalışan STK'ların sayılarındaki artış.

**4.** Bölgede, anayasa reformunun sağlanması, terörün çözümü gibi konular ile ilgilenen bu konularda faaliyetlerde bulunan STK'lar ile çalışma grupları oluşturularak görüş ve önerilerinden faydalanılmalı ve destek olunmalıdır.

#### 4.2.3. Üçüncü Hedef ve Hedefe Yönelik Strateji ve Faaliyetler

**Hedef 3:** “Halk, kamu ve özel sektör ile kolayca iletişim kurabilen, katılımcı, işbirliği ağlarında aktif, etkileşimi yüksek bir yapı (platform vb.) oluşturulmalıdır.”

STK'lar yönetişimin diğer iki ayağı olan, kamu ve özel sektör ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlü tutmalıdırlar. Ayrıca bu aktörler arasında bir platform kurulması daha hızlı ve etkili hareket edebilmelerini sağlayacaktır. Bunun için tüm aktörlerin koordineli olarak çalışması gerekmektedir.

**Strateji 1:** “Halkın STK'lara olan katılımının artması sağlanmalıdır.”

Halkın STK'lara olan katılımını artırmak için daha öncede değinildiği gibi tüm iletişim kanallarının aktif olarak kullanılması gerekmektedir. Bunun için oluşturulan web sayfaları ve sosyal paylaşım siteleri etkili olacaktır. STK'lar faaliyetlerini gerçekleştirirken üye olsun olmasın herkese ulaşmayı ve faaliyetleri hakkında bilgi vermeyi hedeflemelidir.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

#### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** Yerindenlik ve katılımcılık ilkeleri konusunda bilinç oluşturma seminerlerinin düzenlenmesi.

Sorumlu kuruluşlar; STK'lar, kent konseyleri, belediyeler.

Performans göstergeleri; gerçekleştirilen seminer sayısı, seminer çeşitliliği, katılımcı sayısı.

2. Katılımcılığın sağlanması sürecinde görüşünün alınmadığını veya dikkate alınmadığını düşünen gerçek ve tüzel kişilere bunun gerekçesi yazılı olarak en kısa sürede bildirilmez.

Sorumlu kuruluşlar; STK'lar.

Performans göstergeleri; bildirilen kişi sayısı, STK web sayfalarında oluşturulacak memnuniyet anketi sonuçları.

3. STK'lara elektronik ortamda görüş bildirmenin yaygınlaşması için internet altyapıları güçlendirilmeli ve web sayfaları güncellenmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK'lar

Performans göstergeleri; web ve sosyal medya sayfalarında yapılan geri dönüş sayısı, yorum sayısı.

4. STK'lara ilişkin bilgiler temin edilerek bu bilgilerin kitapçık haline getirilmesi ve yıllık olarak güncellenmesi sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK'lar.

Performans göstergeleri; temin edilen liste sayısı, basılan ve dağıtımı yapılan kitapçık sayısı, güncellenen kitapçık sayısı.

**Strateji 2:** "STK, kamu ve özel sektör, kısaca adıyla SKÖ temsilcileri bir araya getirilip, eğitim, sağlık, insan hakları, kadın hakları, engelli hakları gibi konularda kategoriler belirlenecektir. Temsilciler alanlarına göre bu kategorilerden birinde yer alacaktır."

STK, kamu ve özel sektör temsilcilerinin bir araya gelmesi ile oluşan SKÖ'lerin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için çalışma alanlarına göre gruplara ayrılmaları gerekmektedir.

Böylece herkes uzman ve ilgili olduğu alanda faaliyetini sürdürecektir, çalışmalar daha kısa sürede ve etkili olarak sonuçlanacaktır.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** SKÖ temsilcileri bir araya getirilerek kendilerine hedefler anlatılacak ve eğitimler verilecektir.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK'lar, kamu kuruluşları.

Performans göstergeleri; bir araya gelen STK, kamu ve özel sektör sayısı, katılımcı sayısı, eğitim sayısı, eğitimin performansını ölçmeye yönelik uygulanacak olan anket sonuçları.

**2.** İlgili kategorilerdeki SKÖ'ler bir araya getirilip üst platform oluşturulacaktır. Bu platform ile entegre çalışmalarını teşvik edilip desteklenmelidir. Oluşturulan üst platformların düzenli olarak her yıl eğitim ve denetimi sürdürülmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK'lar, valilikler.

Performans göstergeleri; eğitim sayısı, eğitime katılan kişi sayısı, denetim sayısı, denetim sonuçları.

**3.** SKÖ'lerin iletişim kanalları kullanılarak (yazılı, basılı, görsel medya) bölgede tanıtımının yapılması ve kamuoyunda SKÖ'lere olan katılımın artırılması sağlanmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; bölgedeki STK'lar

Performans göstergeleri; kullanılan iletişim kanallarındaki farklılıklar, medyanın kullanılma sıklığı, yapılan tanıtım sayısı, katılımcı sayısı.

**4. Kamu-STK-Özel Sektör işbirliği kültürünün sağlanabilmesi için yöneticilerin önderliğinde çalıştaylar düzenlenmelidir.**

Sorumlu kuruluşlar; valilikler, STK'ların üst kurulları.

Performans göstergesi; yılda en az 1 kez çalıştay yapılması, çalıştaya katılan katılımcı sayısı.

**Strateji 3: “Özel sektör ve STK işbirliği sağlanmalıdır.”**

STK ve özel sektör arasında güçlü bir işbirliği önemlidir. Bölgede ne yazık ki ortak yürütülen faaliyet sayısı çok azdır. İşbirliği içerisinde yürütülen faaliyetler sonucunda iki tarafta kazanması sağlanmalıdır. Devletin bu konuda özel sektöre teşvikler vermesi veya birtakım kolaylıklar sağlaması önemlidir. Özel sektör kuruluşları sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeli ve örgütsel yapılarını yeniden tanımlamalıdır.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

**Faaliyet ve Eylemler:**

**1. Özel sektör kuruluşlarının sosyal sorumluluk anlayışlarını ve çalışmalarını gözden geçirmesi ve STK'lar ile işbirliği halinde yürütmeleri teşvik edilmelidir.**

Sorumlu kuruluşlar; özel şirket müdürlükleri, meslek odaları.

Performans göstergesi; özel sektör STK işbirlikleri, ortak proje sayısı.

**2. Şirketler çalışanlarının STK'larda gönüllülük yapmalarını teşvik edecek politikalar belirlemelidir.**

Sorumlu kuruluşlar; özel şirketler.



Performans göstergeleri; şirketlerin üyelere sağladığı imkanlar, şirketlerde STK'lara üye olan çalışan sayısı, üyelerin katıldıkları faaliyet sayısı, üye olunan STK çeşitliliği.

**3. Özel sektörün STK'lara mali destek sağlamaları için vergi yasalarının bağışçılığı ve sosyal sorumluluğu, sosyal girişimciliği teşvik edici hale getirilmesi gerekmektedir.**

Sorumlu kuruluşlar; Maliye Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı.

Performans göstergeleri; bağış yapan işletmelere uygulanan vergi oranlarının düşük olması.

#### 4.2.4. Dördüncü Hedef ve Hedefe Yönelik Strateji ve Faaliyetler:

**Hedef 4:** “Yerel yönetimler güçlü, halk ile bütünleşmiş, yönetim ilkelerini uygulayan birimler olarak faaliyet göstermelidir.”

Bilindiği üzere, “İl Özel İdaresi”, “Belediyeler” ve “köy”ler yerel yönetimler olarak faaliyet göstermektedirler. Yerel yönetimler, “merkezi yönetimin dışında, yerel bir topluluğun müşterek gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturulan, karar organlarını doğrudan halkın seçtiği, demokratik ve özerk bir yönetim kademesi, bir kamusal örgütlenme” olarak tanımlanabilir<sup>80</sup>. Yerel yönetim kapsamına giren bu birimler yönetim kavramını ve ilkelerini teorik olarak değil pratik olarak el almalı ve uygulamaları desteklemelidir.

**Strateji 1:** “Halkın yerel yönetimler ile iletişim içinde olması ve katılımının sağlanması gerekmektedir.”

Yerel yönetimler halka en yakın birimlerdir. Bu nedenle yerel yönetimin halkın sorunlarına, isteklerine, görüş ve önerilerine karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bunun sağlanamaması durumunda yerel yönetim ve halk arasında iletişim kopukluğu olacak ve bu da sorunların doğmasına, olumsuz olayların meydana gelmesine neden olacaktır. Yerel yönetimler halkı katılım konusunda teşvik etmeli ve onlara önemli olduklarını hissettirmelidir. Bu nedenle başta yerel yöneticiler olmak üzere, yerel yönetimlerde çalışan tüm personelin halk ile yapıcı

---

<sup>80</sup> Bozkurt, Ömer, Turgay Ergun ve Seriyse Sezen, (1998), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayını, Ankara, s. 173.

bir diyalog kurması gerekmektedir. Bunun daha etkili olabilmesi için bölgedeki yerel yönetimler organizasyon yapılarında birtakım revizyonlar yapmalıdırlar.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** Yerel Gündem 21 hakkında bilgilendirme toplantıları yapılarak konunun önemi vurgulanmalı, halkın konu hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalı, faaliyetlere katılımı teşvik edilmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler

Performans göstergesi; bilgilendirme toplantı sayısı, katılımcı sayısı.

**2.** Bölgedeki yerel yönetimlerin tümü web sayfalarını oluşturmalı, oluşturulan siteler halkın katılımına, yorumuna ve puan sistemine açık hale getirmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler.

Performans göstergesi; oluşturulan web sayfa sayısı, web sayfalarına yapılan günlük ziyaretçi sayısı, yorum sayısı, puan değerlendirmeleri.

**3.** Bölgedeki halk yerel yönetim birimlerinden doğrudan veya posta, fax, elektronik posta gibi yollar kullanarak bilgi edinebilmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler.

Performans göstergesi; bilgi edinmek için yapılan başvuru sayısı, başvurulara verilen cevap sayısı.

4. Yerel yönetimler halka açık toplantı tarihlerini web sayfalarından, bina ilan panolarından, yerel gazetelerden duyurmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler.

Performans göstergesi; duyuru yapılan ilan sayısı, kullanılan iletişim araçlarının (gazete, web sayfası vb.) oranı.

5. Yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetlere, toplantılara kadın ve gençlerin katılımını teşvik amacıyla toplantılar düzenlenmeli, kadınlar ve gençler ile ilgili STK'lar ile iletişim kurulmalı, eğitimler düzenlenmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler, kadın ve gençler ile ilgili faaliyetlerde bulunan STK'lar.

Performans göstergesi; katılımcılar arasındaki kadın oranı ve genç oranları,

6. Yerel yönetimler tarafında yapılan toplantılarda alınan kararlar, toplantı sonuçları ve tutanaklar kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler.

Performans göstergesi; kamuoyu ile paylaşılan toplantı sonuçları, tutanakları, paylaşılan tutanakların incelenme oranları.

**Strateji 2:** “Yerel yönetimler diğer ülkelerin yerel yönetimleri ile koordineli çalışmalar yapmalı, ortak projeler gerçekleştirmeli ve uluslararası yönetişimi güçlendirmelidir.”

Yönetişimin yalnızca bölgesel ve ulusal boyutta değil uluslararası boyutta da sağlanması için diğer ülke yerel yönetimleri ile ortak proje ve çalışmalar yürütülmelidir. Bu durum yerel yönetimlere daha fazla hareket alanı ve yapısal, finansal, insan kaynakları açısından güçlü bir duruma getirecektir. Ayrıca yerel yönetimlerin diğer ülke yerel yönetimleri ile

kuracakları bu ilişkiler Türkiye'nin uluslararası arenada güçlü bir yönetim kabiliyetine sahip olmasını sağlayacaktır.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1. Diğer ülkelerdeki yerel yönetimler ile ortak projeler yapılması için AB Hibe desteklerinden faydalanılmalıdır.**

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler, AB Bakanlığı, Ortak çalışma yapılacak diğer ülke yerel yönetimleri.

Performans göstergesi; ortak faaliyet ve proje sayısı.

**2. Diğer ülke yerel yönetimleri ile karşılıklı çalışma ziyaretleri düzenlenmelidir**

Sorumlu kuruluşlar; Trakya Bölgesi'ndeki yerel yönetimler ve diğer ülke yerel yönetimleri.

Performans göstergeleri; yapılan çalışma ziyareti sayısı, ortak çalışma yapılan ülke sayısı, çalışmaların etkinliğinin ölçmek için yapılan anket sonuçlarının değerlendirilmesi.

**Strateji 3:** "Yerel yönetimler kendi içlerinde demokrasiyi ve yönetim ilke edinmeli, çalışan personelinin faaliyetlerde, toplantılarda, çalışmalarda etkin rol almasını teşvik etmelidir."

Yerel yönetimlerin faaliyetlerinde başarıya ulaşabilmeleri için insan kaynakları açısından güçlü olmaları gerekmektedir. Yerel yönetimler, STK, kamu ve özel kuruluşlar arasında iyi yönetişimin sağlanabilmesi için öncelikle yerel yönetimlerin kendi içlerinde yapısal olarak bunu başarmaları gerekmektedir.

Yerel yönetimlerin karar organları seçimle göreve gelmektedirler. Bu durum uygulamada bazı sorunlar ile karşılaşılmasına sebep olabilmektedir. Sorunların aşılabilmesi için ise yapısal, örgütsel açıdan revizyonlar yapılmalıdır.

Bu çerçevede yapılması gereken faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

### **Faaliyet ve Eylemler:**

**1.** Bölgedeki yerel yönetimlerin karar organları kendi bünyelerinde çalışan personelleri üzerinde siyasi baskı oluşturmamalıdır. Yöneticiler personelleri ile ilgili yükselme, görev değişikliği gibi konularda performans ve liyakat ilkelerini gözeterek karar vermelidir.

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler.

Performans göstergesi; yöneticiler ile ilgili değerlendirme sonuçları, yükselen veya görevi değişen personeli oranı.

**2.** Personelin halk ile olan yönetişimini kuvvetlendirmek için hizmet içi eğitim verilmelidir.

Sorumlu kuruluşlar; yerel yönetimler.

Performans göstergesi; personele verilen eğitim sayısı, eğitime katılan personel sayısı, eğitim öncesi ve sonrası eğitimin yeterliliğinin ölçmeye dönük yapılacak olan anket sonuçlarının değerlendirilmesi.

### **4.3. Plan Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yapılması Gereken Araştırma Önerileri**

Planlanan hedeflere ulaşabilmek için araştırma ve projelerin yapılması gerekmektedir. Çünkü ancak bu yolla plan başarılı bir sonuca ulaşabilecektir. Plan bir yönetim sürecinin ilk aşamasıdır. Onu daha sonra sırasıyla organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetim takip etmektedir. Aşağıda yönetişim ve sivil toplum özel ihtisas komisyonu toplantısında üyelerin geliştirmiş oldukları araştırma önerileri yer almaktadır.

**Araştırma 1:**

Araştırmanın Adı: STK'lara İlişkin Verilerin Toplanması

Araştırmanın Amacı: Güncel veriler ışığında STK'ları sınıflandırmak, güçlü bir veri tabanı oluşturmak, STK'lara kayıtlı aktif-pasif üye sayısını ölçmek, STK'lar arasında iletişimi ve işbirliği ağını güçlendirmek.

Kimlerle Çalışılabileceği: valilikler, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Odaların üst kurulları, bölgedeki tüm STK'lar

**Araştırma 2:**

Araştırmanın Adı: Engelsiz Yaşam Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin Oluşturulması

Araştırmanın Amacı: Engelli bireylerin "bağımsız yaşam" koşullarına erişmesi ve kent yaşamına katılabilmeleri için mimari, sosyal, eğitim-öğretim, politika geliştirme gibi alanlarda araştırma, proje geliştirme, engelli bireylerin aktif olarak iş yaşamlarına katılması ve istihdam alanlarının artırılmasını sağlamaktır.

Kimlerle Çalışılabileceği: Engelliler konusunda çalışma yapan STK'lar ve üniversiteler

**Araştırma 3:**

Araştırmanın Adı: Güçlü Yönetişime Sahip Belediyeler

Araştırmanın Amacı: Bölgede faaliyet gösteren il, ilçe ve belde belediyelerinde yönetişimin güçlendirilmesi. Bu çerçevede belediyelerin yönetişimin temel ilkelerini gerçekleştirip gerçekleştirmediklerinin irdelenmesi, kurumsal yapılarını değiştirmeleri ve daha katılımcı bir kuruma dönüşmeleri hedeflenmektedir.

Kimlerle Çalışılabileceği: Belediyeler, araştırma şirketleri, STK'lar.

**Araştırma 4:**

Araştırmanın Adı: Etkin Kent Konseyleri

Araştırmanın Amacı: Kent Konseyleri'ne olan katılımın artırılması, faaliyetlerinin desteklenmesi, kent konseylerinin içinde buldukları sorunları ve bu sorunların nedenlerinin araştırılması

Kimlerle Çalışılabileceği: Belediyeler, Kent Konseyleri, STK'lar, araştırma şirketleri

#### 4.4. Plan Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yapılması Gereken Proje Önerileri

Aşağıda yönetişim ve sivil toplum özel ihtisas komisyonu toplantısında üyelerin geliştirmiş oldukları araştırma önerileri yer almaktadır.

##### **Proje 1:**

Projenin Adı: STK'lar Arası Yönetişim
Projenin Amacı: Bölgede aynı amaç ile kurulan STK'ların bölgelerindeki, diğer bölgelerdeki veya ölkelerdeki STK'ları yerlerinde incelemek yoluyla STK'lar arasındaki işbirliklerini kuvvetlendirmek, stratejiler geliştirmek, etkin bir yönetişim sağlamak.
Projenin Gerekçesi: STK'lar arasında etkin bir yönetişimin olmaması.
Projenin Paydaşları: Aynı konuda faaliyet yürüten yurtiçi-yurtdışı STK'lar.
Yaklaşık Bütçe:100.000 TL.

##### **Proje 2:**

Projenin Adı: STK'ların Proje Üretme Kapasitesini Artırılması
Projenin Amacı: STK'ların proje yazma konusundaki bilgilerini artırmak, daha fazla projede yer almalarını sağlamak ve proje üretebilme kapasitelerini artırmak
Projenin Gerekçesi: STK'ların proje bilgi ve yazım konusunda bilgilerinin olmaması
Projenin Paydaşları: Proje eğitim kuruluşları, sivil toplum kuruluşları.
Yaklaşık Bütçe: 70.000 TL.

##### **Proje3:**

Projenin Adı: Trakya Bölgesi'nde Sivil Toplum Araştırma Projesi
Projenin Amacı: Trakya bölgesinde yer alan STK'ların; tarihçesi, faaliyet alanları, üye sayıları, eylemleri ile ilgili verilerin toplanarak STK bölge raporunun hazırlanması ve raporun yayınlanması.
Projenin Gerekçesi: Trakya bölgesinde faaliyet gösteren STK'lar ile ilgili olarak güncel verilerin olmaması.
Projenin Paydaşları: STK'lar, bölgede yer alan üniversiteler, TÜİK
Yaklaşık Bütçe: 20.000 TL.

**Proje 4:**

Projenin Adı: Üniversitelerde Sivil Toplum Araştırma Merkezlerinin Kurulması
Projenin Amacı: Trakya bölgesinde bulunan 3 üniversitede veya en az birinde Sivil Toplum Araştırma Merkezlerinin kurulması sağlanmalıdır. Böylece üniversite ve STK işbirliği daha etkin bir şekilde sağlanacak, finansal kaynaklar ve insan kaynakları verimli kullanılacaktır. Üniversitelerin seçmeli ders olarak veya sertifika programı olarak STK ve yönetim konularında eğitim vermesi sağlanacaktır.
Projenin Gerekçesi: Trakya bölgesinde faaliyet gösteren STK'lar ile üniversitelerin ortak faaliyetleri yok denecek kadar azdır. Oysa bölgede 3 üniversite bulunmaktadır. Bu üniversitelerde nitelikli akademisyenler görev yapmaktadır. Ayrıca on binlerce öğrenci bu merkezlerin kurulması ile STK'larda gönüllü faaliyet yapmaları teşvik edilecek bu öğrenciler sorumluluk sahibi bireyler olarak topluma kazandırılacaktır.
Projenin Paydaşları: STK'lar, bölgede yer alan üniversiteler, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK)
Yaklaşık Bütçe: 25.000 TL.



## 5. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Günümüz dünyasında hızlı ve çok yönlü değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler yeni anlayışları, yönetim şekillerini ve uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Yeni düzenle birlikte gelen değişimlere ayak uydurabilmek sistemi revize edebilmek önemlidir. Yönetişimin kavramının da ortaya çıkışında bu değişim sürecinde yönetim anlayışının sorgulanması ve revize edilmesi yatmaktadır.

Kavram olarak, 1990'lı yıllarda başlayıp 2000'li yıllar ile birlikte yaygınlaşmış yönetim düşüncesinin aktörleri; devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıdır. Bu aktörlerin her birinin kendine özgü rolleri bulunmaktadır. Bu çalışmada aktörlerden biri olan sivil toplum konusu ağırlıklı olarak irdelenmiştir. Sivil toplum konusu her ne kadar çok eski tarihlere dayanmış olsa da gelişmesini henüz tamamlayamamış ve ne yazık ki yeterince önem gösterilmeyen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

STK'lar bireylere en yakın olan organizasyonlardır. Bazı durumlarda devletin kültür, sosyal yardımlaşma gibi konular ile ilgilenen kurumlarından daha etkili olarak çalışabilmektedirler. STK'lar, bir problemin çözülmesinde, aynı meslekte olan bireylerin çıkarlarının korunmasında, az gelişmiş bölgelerde ekonomik kalkınmada ve toplumsal eşitliğin sağlanmasında, demokratikleşmede, toplumun vizyonunun değişmesinde önemli rol üstlenmektedir. Bu nedendir ki bireyler STK konusunun geliştirilmesi, önündeki engellerin giderilmesi, teşvik edilmesi gibi konularda yoğun taleplerde bulunmaktadır. Devletin ve diğer kurumların STK'ların gelişimine yönelik atacakları her olumlu adım toplumun tüm kesimine katkı sağlayacak ve ulusal boyutta kalkınmada önemli bir etki oluşturacaktır.

Yönetişim ile ilgili olarak son dönemlerde çıkarılan mevzuatta alt yapının kurulduğu ve birtakım iyileştirmeler yapıldığı söylenebilir. Ancak yine de eksiklikler bulunmaktadır. Toplumsal mutabakat sağlanamamış olmakla birlikte sistemin işleyişini inceleyecek mekanizmalarda mevcut bulunmamaktadır. Konunun yalnızca teoride değil pratikte de gözetilmesi gerekmektedir. Yönetime katılmaya olanak sağlayan, teşvik eden kanalların açılması, yönetimi destekleyecek olan zihniyet değişiminin yerleştirilmesi, e-devlet uygulamalarının yaygınlaştırılması, yönetişimin temel ilkelerinin uygulamada ne kadar

gerçekleşip gerçekleşmediğinin analiz edilmesi, denetlenmesi, ceza ve ödül sisteminin yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Dünya’da yönetim ve sivil toplum konusu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarında Türkiye’nin bu yolda kat etmesi gereken uzun bir yol olduğunu görülmektedir. Huther ve Shah tarafından yapılmış olan Dünya Yönetişim Göstergeleri çalışmaları, Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından yapılan Yolsuzluk Algılama Endeksi Çalışmaları, Freedom House tarafından yapılan Dünya Özgürlük Raporu ve Gallup tarafından yapılan Dünya Bağışçılık Endeksi çalışma sonuçları bu olumsuz tabloyu kanıtlar niteliktedir.

Türkiye’de yönetim ve sivil toplum konusu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları da Dünya genelinde Türkiye’ye verilen düşük notların nedenlerini gösterir niteliktedir. Yönetişim konusu ile ilgili ne yazık ki ülkemizde istatistiki bir çalışma yoktur. Araştırma sayısı oldukça azdır. Sivil toplum konusu ise istatistiki olarak verilerin tutulduğu bir konudur. Ancak bu istatistikler de yeterli düzeyde değildir. Özellikle verilerin güncelliği, il bazında dağılımı, aktif üyelik, dernek ve vakıf dışındaki STK verilerine ulaşım noktasında sıkıntılar bulunmaktadır.

TÜİK, TÜSEV ve STGM raporları STK konusunda nesnel verilere ulaşabilmemiz için bizlere yardımcı olmaktadır. Özellikle TÜSEV ve STGM’nin yapmış olduğu çalışmalar ve raporlar bizlere Dünya’da ve Türkiye’de sivil toplumun durumu nedir, önündeki engeller nelerdir, nasıl geliştirilebilir, atılması gereken adımlar nelerdir gibi sorulara cevap bulabilmemiz için bir rehber görevi görmektedir.

Trakya Kalkınma Ajansı “Yönetişim ve Sivil Toplum Özel İhtisas Komisyonu Raporu” hazırlık sürecinde komisyonda 1 moderatör, 1 raportör ve 30 üye ile çalışmıştır. Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli’nden gelen katılımcıların raporun şekillenmesinde önemli katkıları olmuştur. Komisyonun tüm üyeleri çalışmaya önem vermiş ve sorumluluk bilinciyle hareket etmişlerdir. 5 masa ve her masada 6 üye yer almıştır. Her masadan çıkan sonuçlar değerlendirilmiş ve bölgenin yönetim ve sivil toplum konusu ile ilgili olarak genel vizyonu, GZFT analizi, hedef, strateji ve faaliyetleri oluşturulmuştur. Trakya Bölgesi’nde “yönetişim ve sivil toplum” konusunun tüm boyutları ile ele alındığı bu çalışmada bölgenin gelişmesinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Yönetişimin bölgede etkin olarak sağlanması

için bu kavramın ilkeleri olan hukukun üstünlüğü, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, denetim, eşitlik, etkinlik ve verimlilik unsurlarının sağlanması oldukça önemli olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Yine sivil toplumun gelişmesinin önündeki engellerin ortadan kaldırılması, teşviklerin verilmesi, ulusal ve uluslararası ortak proje ve çalışmaların yürütülmesi altı çizilen bir diğer önemli konu olmuştur.

Komisyon toplantısında ile olarak vizyon belirlenmiştir. Plan, en çok oyu alan vizyon çerçevesinde oluşturulmuştur. Buna göre Trakya Kalkınma Ajansı Yönetişim ve Sivil Toplum Özel İhtisas Komisyonu'nun vizyon cümlesi; "Kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarının kendi içlerinde ve ilişkilerinde iyi yönetim ilkelerinin sağlanması, etkin, güçlü, çözüm ortağı STK'ların yaratılması ve güçlendirilmesi" olmuştur.

Komisyon toplantısında çalışma grubu masaları tarafından ortaya çıkarılan bölgenin GZFT Analizi sonucunda görülmüştür ki bölgede yönetim ve sivil toplumun zayıf yönleri ağırlık kazanmaktadır. Burada "katılım" en temel sorun olarak gösterilebilir. Maddi yetersizlikler, mevzuattan kaynaklanan sorunlar, teknik altyapı eksikliği ve iletişim kanallarının kullanılmasındaki yetersizlikler diğer başlıca önemli sorunlardır. Güçlü yönlerinden öne çıkanlar ise; katılımcıların gönüllülük esasıyla hareket etmeleri, kamuoyu oluşturabilmeleri, organize olabilme yetenekleri ve kendi içlerinde bağımsız karar alabilme özellikleridir. Uluslararası sözleşmelere taraf olunması, AB süreci, bölgedeki üniversitelerin varlığı ve eğitim, sosyo-kültürel, ekonomik gelişme düzeyinin artması fırsat olarak değerlendirilmektedir. Ancak aşırı bürokratik uygulamalar, siyasi baskılar ve bazı kesimler tarafından örgütlenmeye olan olumsuz bakış açısı ise tehdit unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın plan süreci incelendiğinde görülmektedir ki komisyon çalışmaları boyunca özellikle "sivil toplum" konusuna yönelik öneriler getirilmiştir. Bunda yönetim kavramının yeni olması, soyut bir kavram olarak nitelendirilmesi ve henüz toplumun çoğu tarafından tam anlaşılabilmesi gösterilebilir. Bir diğer neden ise, yönetimin daha çok merkezi bir irade ile el alınacak bir konu olarak görülmesidir. Zira özellikle yasa ve mevzuatlar noktasında ciddi eleştiriler yapılmakta bunun değiştirilmesinde ise merkezi idarenin yetki ve sorumluluğu olduğu ifade edilmektedir.

Bölgede etkin bir yönetişimin sağlanabilmesi için öncelikli olarak kamu, STK ve özel sektörün kendi içlerinde yönetişimi sağlamış olması gerekmektedir. Bunun için bir takım kurumsal revizyonlar yapılmalıdır. Çünkü ancak bu kültüre sahip kurumlar arasında “iyi yönetişim” sağlanabilecektir.

Kamu, STK ve özel sektör arasında etkili yönetişimin sağlanmasında bir diğer adım ise iletişim kanallarının açık tutulmasıdır. Bunun için belirli periyotlarla toplantılar yapılmalı, ortak araştırma ve projeler gerçekleştirilmeli, üst platform kurulmalıdır. Böylece faaliyetler daha etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilecektir.

Bölgesel yönetişimin yanı sıra ulusal ve uluslararası yönetişimin de sağlanması bölgedeki kurumları daha etkin, katılımcı, demokratik yapıya dönüştürecektir. Küresel dünyaya ayak uydurabilmek, kaynakları verimli kullanabilmek için uluslararası işbirlikleri ve projeler önemli rol oynamaktadır.

Trakya Bölgesin’nde gerçek anlamda bir yönetişim modelinin yerleşebilmesi için, toplumsal kültürün katılım, sorumluluk, paylaşım özelliklerini taşıması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de konu ile olan eğitimlerin aileden başlayarak bireyin tüm hayatına yansıtılması gerekmektedir. Yönetişimin aktörleri arasındaki iletişimi, etkileşimi artırmak için gerekli olan teknolojik altyapıda eksikliklerin giderilmesi, daha etkin kullanılması gerekmektedir. Böylece temel sorun olan “katılım” konusundaki eksiklikler önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.

## KAYNAKÇA

Adnan Menderes Üniversitesi (2013), İyi Yönetişim Yaz Okulu Etkinliği, <http://www.etkinlik.adu.edu.tr/iyyo2012/default.asp>.

Arar, A. Asım; “Yerel Gündem 21”; Türkiye Cumhuriyeti Dış İşleri Bakanlığı, <http://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa>.

Aşkın, M. Devrim (2003), “Eşitlik ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara.

Avcı, Mücahit (2007), Yönetişim Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Değişen Rolü ve Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme: Isparta İli Örneği.

Bayramoğlu Sonay (2005), Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü, 1. Baskı, İstanbul, 2005, (İnceleyen Janset Özen Aytemur Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi (10), 264-273.

Bozkurt, Ömer, Turgay Ergun ve Seriy Sezen, (1998), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayını, Ankara.

Cope, Stephan, Frank Leishman, Peter Storie (1991), “Globalization, New Public Management And The Enabling State”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 10, Issue 6.

Çaha, Ömer (2008), Sivil Toplum, Aydınlar ve Demokrasi. İstanbul: Plato Yayınları.

Çaha, Ömer (1997), “1980 Sonrası Türkiye’inde Sivil Toplum Arayışları”, Yeni Türkiye, N.18.

Çukurçayır M. Akif, M. Akif Özer, Kasım Turgut (2012), Yerel Yönetimlerde Yolsuzlukla Mücadelede Yönetişim İlke ve Uygulamaları, Sayıştay Dergisi, Sayı 86/7-9.

Dulupçu, Murat Ali (2006), “Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir Mi? Bölgeselleşme Karşısında Bölgeselcilik”, 2. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiri Kitabı, s. 232-255, Ankara.

Eraydın, Ayda (2007), “Politikalarda Süreç Tasarımına: Yeni Bölgesel Politikalar ve Yönetişim Modelleri”, 2. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Çok Düzlemli Yönetişim Bildiri Kitabı, 5-24.

Ersen Tevfik Başar, Koray Kaplıca, Derya Kaya, Liana Varon (2011), Sivil Toplum İzleme Raporu 2011, TÜSEV, No: 54.

European Commission White Paper a New Impetus for European Youth, Commission of Communities (2001), [http://ec.europa.eu/youth/documents/publications/whitepaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/youth/documents/publications/whitepaper_en.pdf)

<sup>1</sup> Evans, Bob and Kate Theobald; “Policy and Practice Lasala: Evaluating Local Agenda 21 in Europe”, Journal of Environmental Planning and Management, 46(5), pp. 781-794, 2003

Fowler, Alan (1996), “Strengthening Civil Society in Transition Economies From Concept to Strategy”, NGOs, Civil Society and the State, Andrew Clayton (Ed.), Oxford: Intrac Publication.

Freedom in the World 2012, the Arab Uprisings and Their Global (2012), [http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/FIW%202012%20Booklet\\_0.pdf](http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/FIW%202012%20Booklet_0.pdf)

Güneş, Muharrem, Eylem Beyazıt (2011), “Türkiye’de Yerelde Yönetişim Olanakları: Kent Konseyleri, <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MuharremGunes.pdf>, 800-819.

İçduygu, Ahmet, Zeynep Meydanoğlu, Deniz Ş. Sert (2011), “Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası, CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu II”, TÜSEV Yayınları, No: 51

Kamuda İyi Yönetişim, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013, Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2007), T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.

Karaman, Zerrin T (2000), “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, Türk İdare Dergisi, Yıl 72, S. 426, Mart, s. 37-53.

Kaya, Erol ve Hulusi Şentürk; “Muhafazakar Demokraside Yerel Yönetim Vizyonu”, Plato Yayınları, 2007.

Koçel, Tamer (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 12. Basım.

La Porte, T. M., Demchak, C. C., Jong, M. (2002), Democracy and Bureaucracy in the Age of the Web, Administration & Society, 34(4), 411-446.

Negiz, Nilüfer, Yasemin Saraçbaşı (2012), “Demokratik Yönetişim Sağlanmasında E-Belediye ve Uygulamaları: Akdeniz Bölgesi Örneği, The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management/V. VII Spring, 42-52.

Özer, Mehmet Akif (2012), Kamu Yönetimi Disiplininin Geleceği Üzerine Tartışmalar”, International Journal of Economic and Administrative Studies, 4(9).

Palabıyık, Hamit (2003), Yönetimden Yönetişime: Yönetişim, Kentsel Yönetişim ve Uygulamaları ile Yönetişimde Ölçülebilirlik Üzerine Açıklamalar. Yerel ve Kentsel Politikalar, Çizgi Yayınları, Konya.

Palabıyık, Hamit (2004), “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, Amme İdaresi Dergisi, 37,1, Mart; 63-85.

Parr, S. Fukuda ve Ponzio R. (2002), “Governance: Past, Present, Future setting the Governance Agenda for the Millennium Declaration”, Background Paper for the Human Development, Report 2002: Deepening Democracy in a Fragmented World.

Polat, Necip (2003), “Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetimin Etkinliği” Sayıştay Dergisi, 49, 65-80, Nisan-Haziran.

Robert Bosh Stiftung, Carl Friedrich Goerdeler - Kolleg (2012), <http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/html/1163.asp>

Schout, Adriaan ve Andrew Jordan (2005), “Coordinated European Governance: Self-Organizing or Centrally Steered?” Public Administration, 83(1), 201-220.

Sen, Siddharta; (1999) “Some Aspects of State-NGO Relationships in India in the Post-Independence Era”, Development and Change, Sayı 30, 327- 355.

Sobacı, Mehmet Zahid (2007), “Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler” Yönetim Bilimleri Dergisi, 219-235, 5(1).

Soylu, Hülya (2003), “ Etkinlik ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Yayını, Ankara, 2003.

Technical Assistance for Civil Society Organisations Turkey Office (TACSO); IPA Ülkelerinde Sivil Toplum Kuruluşlarına Teknik Destek, EuropeAid/127427/C/SER/Multi/5, Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu, İstanbul, Kasım 2011.

The World Bank (2009), “Governance Matters 2009: Release of Worldwide Governance Indicators 1996-2008”,

<http://www.worldbank.org.tr/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/TURKEYEXT/N/0,,contentMDK:22231979~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:361712,00.html>

TÜSEV Yayınları; Sivil Toplum İzleme Raporu 2012, No: 58, ISBN: 978-605-62694-2-4, Mart 2013.

Toksöz, Fikret, Ali Ercan Özgür, Öykü Uluçay, Levent Koç, Gülay Atar ve Nilüfer Akalın (2009), Yerel Yönetim Sistemleri, TESEV Yayınları.

Tosun, Gülgün Erdoğan (2003), “Sivil Toplum” Çağdaş Kamu Yönetimi I, (Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Trakya Kalkınma Ajansı, TR21 Trakya Bölge Planı 2010-2013, (2010).

Trakya Kalkınma Ajansı, <http://www.trakyaka.org.tr/>.

Transparency International the Global Coalition Against Corruption, (2012), <http://www.transparency.org/cpi2012/results>.

Türkdamar, Adnan (2011), “AB’nin Türkiye Belgelerinde ve Yeni Anayasada Etik, Yolsuzluk, Şeffaflık”, İdarecinin Sesi, Mayıs-Haziran.

UNDP (1997), “New York: Management Development and Governance Division”, Reconceptualising Governance, Discussion Paper 2.

UNDP (2005), “Public Sector Management, Governance and Sustainable Human Development”, Discussion Paper.

World Giving Index 2012, A global view of giving trends, December 2012, <https://www.cafonline.org/PDF/WorldGivingIndex2012WEB.pdf>

Yüksel, Mehmet (2000), “Yönetişim Kavramı Üzerine”, Ankara Barosu Derneği, 58, 3: 145-159.