



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



SİVİL KATILIM  
PROJESİ

## Giresun Ordu Sivil İnisiyatif Stratejik Araştırma Merkezi Projesi (GO SİSAM)

# Giresun ve Ordu İllerindeki STK'ların İhtiyaç Analizi





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## GİRİŞ

Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) Programı kapsamında finanse edilen, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından uygulanmasından sorumlu Sivil Katılım Hibe Programı kapsamında Kuzey Yıldızı Derneği tarafından yürütölmekte olan PJ-0000041 referans numaralı “Giresun Ordu- Sivil İnisiyatif Stratejik Araştırma Merkezi (GO – SİSAM)” isimli proje kapsamında Giresun ve Ordu illerinde faaliyet gösteren derneklerle yönelik anket yöntemiyle araştırma yürütölmüştür.

Anket formunun hazırlanmasında Sivil Toplum Geliştirme Merkezi tarafından yayınlanan “Sivil Toplum Örgütlerinin Kapasitesi ve Sınırlılıkları” çalışmasından; Yaşama Dair Vakfı tarafından yayınlanan “Türkiye Sivil Toplum Gelişim Endeksi” çalışmasından; Serhat Kalkınma Ajansı tarafından yayınlanan “TRA2 Bölgesi Sivil Toplum Kuruluşları Profili Sivil Toplum Kuruluşları Profili” araştırmasından; Ahiler Kalkınma Ajansı tarafından yayınlanan “TR71 Bölgesi Sivil Toplum Kuruluşları Mevcut Durum Analizi” çalışmasından; Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından yürütölen bir proje kapsamında hazırlanan “STK Üyelerinin STK'nın Yönetimine Katılması-Pratik STK Yönetimi-Katılım ve İş Birliği” başlığıyla hazırlanan rehber kitap ile Sivil Toplum ve Medya Çalışmaları Derneği tarafından yayınlanan “STK'ların Sosyal Medya ve Teknoloji Araçları Kullanım Rehberi” kitapçığından yararlanılmıştır.

Toplamda yüz sorudan oluşan anket dokuz kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler şu şekilde ayrılmaktadır:

- \* Derneklerle ilgili genel sorular (18 soru)
- \* Derneklerin insan kaynakları kapasitelerine yönelik sorular (14 soru)
- \* Derneklerin yönetsel kapasitelerine yönelik sorular (14 soru)
- \* Derneklerin şeffaflık ve hesap verebilirlik kapasitelerine yönelik sorular (11 soru),
- \* Derneklerin dijital dönüşüm kapasitelerine yönelik sorular (12 soru)
- \* Derneklerin fiziksel kapasitelerine yönelik sorular (3 soru)
- \* Derneklerin mali kapasitesine yönelik sorular (12 soru)
- \* Derneklerin kamusal politikaları etkileme kapasitesine yönelik sorular (5 soru)
- \* Derneklerin politikalara katılım ve işbirliği geliştirme kapasitelerine yönelik (11 soru)





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## DERNEKLERLE İLGİLİ GENEL BULGULAR

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü web sitesinden elde edilen bilgilere göre Giresun İli genelinde 663 ve Ordu ili genelinde 980 derneğin bulunduğu (<https://www.siviltoplum.gov.tr/illere-gore-faal-kurulus-sayi-liste>) görülmektedir.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen kategoriler çerçevesinde elde edilen bulgulara yer verilmektedir. İlk aşamada Giresun ve Ordu illerinin İl Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlükleri ziyaret edilerek çalışmanın amaç ve yöntemine ilişkin bilgi verilmiş, dernekler il ve faaliyet bazında incelemek il müdürlüklerinden bilgi alınmıştır. Saha çalışmalarında yöntem olarak nicel analiz yöntemi tercih edilmiş olup, nicel analiz yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması yapılarak ve benzer araştırma raporları incelemek oluşturulan anket formu Giresun ilinde bulunan sivil toplum kuruluşlarına yüz yüze görüşme tekniğiyle uygulanmıştır. Pilot uygulama aşamasında anlaşılamayan, hatalı veya eksik olduğu düşünölen anket soruları bu aşamada tespit edilmiş ve ilgili sorular revize edilmiştir.

Çalışmanın amacına uygun şekilde dernekler daraltılarak proje süresi içinde bu derneklere ulaşmaya çalışılmıştır. Belirlenen dernek yöneticilerine öncelikle dijital ortamda hazırlanan anketle ulaşmaya çalışılmıştır. Bu yöntemle ancak 87 dernekten dönüş alınabilmiştir. Buradan oluşan sınırlılıklar yüz yüze görüşmelerle giderilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak Giresun 88 ve Ordu 35 olmak üzere toplam 123 derneği kapsayacak şekilde anket formu tamamlanmıştır.

Araştırma bulgularının projenin bundan sonra yürüteceği faaliyetlerde kamu, özel sektör, sivil toplum işbirliğinin teşvik edilmesi anlamında katkı sağlayacağı ve bu alanda yürütölecek çalışmalar için zemin oluşturacağı düşünölmektedir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## ANKET SORULARI

### I. BÖLÜM

### DERNEKLE İLGİLİ GENEL BİLGİLERİ ELDE ETMEYE YÖNELİK SORULAR

#### 1. Derneğinizin Adı

Dernek isimlerinin tematik çeşitliliği, bölgedeki sivil toplumun çok odaklı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. İsimler incelendiğinde kültür, çevre, spor, eğitim ve dayanışma temalarının öne çıktığı görülmektedir. Bu durum yerel ihtiyaçların farklı alanlarda örgütlenme doğurduğunu göstermektedir.

#### 2. Derneğinizin Kuruluş Yılı

Derneklerin kuruluş yılları

2024: 16 dernek	2013: 5 dernek
2023: 15 dernek	2012: 6 dernek
2022: 11 dernek	2011: 3 dernek
2021: 9 dernek	2010: 4 dernek
2020: 10 dernek	2009: 3 dernek
2019: 9 dernek	2007: 3 dernek
2018: 7 dernek	2005: 2 dernek
2017: 5 dernek	2003: 1 dernek
2016: 2 dernek	1993: 1 dernek
2015: 4 dernek	1974: 1 dernek
2014: 6 dernek	

Kuruluş yıllarının büyük kısmının son on yıla ait olması, bölgedeki sivil toplumun görece genç bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Genç kuruluşlar esnek ve yenilikçi olabilmektedir. Ancak kurumsal hafıza ve deneyim açısından dezavantaj yaşayabilmektedir. Uzun süreli faaliyet gösteren dernek sayısının azlığı, sürdürülebilirlik kültürünün henüz tam yerleşmediğine işaret etmektedir. Bu durum finansal istikrar ve kurumsallaşma açısından risk oluşturabilir. Öte yandan yeni kurulan derneklerin artışı,





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



yerelde sivil katılım eğiliminin yükseldiğini göstermektedir. Bu tablo dinamik fakat kırılğan bir yapı ortaya koymaktadır.

### 3. Dernek Merkezinizin Bulunduğu Yer

Dernek merkezlerinin ağırlıklı olarak il merkezlerinde konumlanması, kırsal alanlarda örgütlenmenin sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu durum hizmet ve faaliyetlerin merkezleşmesine yol açmaktadır. Kırsal kesimdeki sosyal sorunlara erişim kapasitesi dolaylı olarak zayıflayabilir. Aynı zamanda kaynaklara erişim imkânı şehir merkezlerinde daha yüksek olduğu için bu dağılım rasyonel bir tercih olarak da görülebilir. Ancak dengeli kalkınma açısından kırsal STK kapasitesinin güçlendirilmesi önemlidir.

### 4. Derneğinizin Misyonu (varsa belirtiniz)

Derneklerle ilgili ankette yer verilen soruların bir kısmı misyon, vizyon ve benimsenen ilkelerle ilgiliydi. Verilen cevaplar incelendiğinde büyük çoğunluğunun öncesinde belirlenmiş bir misyonun, vizyonunun ve ilkelerinin belirlenmediği anlaşılmaktadır. Ancak sınırlı düzeyde derneğin sözü edilen değerleri ürettiği görülmektedir.

Bu bağlamda şu misyon konusunda şu ifadelere yer verilmektedir:

*“Arama kurtarma yapmak, kültürel mirasa sahip çıkmak, iklim değişikliği ve afetler ile ilgili vatandaşları bilinçlendirmek”*

*“Engelli bireylerin toplumsal yaşamda aktif, üretken ve onurlu bireyler olarak yer almalarını sağlamak, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda karşılaştıkları engelleri kaldırmak ve toplumsal farkındalığı artırarak daha adil, eşitlikçi ve kapsayıcı bir toplum yapısının oluşmasına katkı sunmaktır.”*

*“Kadınların ve çocukların kaynaklara ve sosyal hayata etkin katılımını güçlendirmek amacıyla eğitim araştırma ve farkındalık çalışmaları yürütmek.”*

*“Şehrimizi yaşanılabilir herkes için ideal bir kente dönüştürmek”*

*“Farklı bilimlerde yer alan Giresunlu Akademisyenler arasında etkileşim ve iş birliği geliştirerek Giresun ilinin ekonomik, sosyal, kültürel, sağlık, eğitim ve sporla ilgili başlıklar altında bilimsel araştırmalar yapmayı; araştırma sonuçlarını politika uygulayıcıları ve kamuoyuyla paylaşarak rehberlik etmeyi; bilimsel düşüncenin temeli olan akademik*





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



*düşüncenin toplum içerisinde yerleştirilmesini ve bu doğrultuda bilimin toplumsal sorunların çözümünde öncü rol oynamasını sağlamaktır.”*

*“Yerel toplulukların sosyal, kültürel ve ekonomik gelişimini desteklemek; katılımcı, kapsayıcı ve sürdürülebilir projeler yoluyla toplumsal dayanışmayı güçlendirmek.”*

*“Kadınların, gençlerin ve dezavantajlı grupların sosyal hayata etkin katılımını artırmak ve hak temelli çalışmalar yürütmek.”*

*“Doğal ve kültürel mirası korumak, çevre bilincini yaygınlaştırmak ve sürdürülebilir yaşam pratiklerini desteklemek.”*

*“Eğitim, araştırma ve kapasite geliştirme faaliyetleri yoluyla bireylerin bilgi ve beceri düzeyini artırmak.”*

*“Yerel kalkınmayı desteklemek amacıyla girişimcilik, istihdam ve sosyal dayanışma temelli projeler yürütmek.”*

*“Sanat ve kültür faaliyetleri aracılığıyla toplumsal farkındalık oluşturmak ve kültürel çeşitliliği desteklemek.”*

## **5. Derneğinizin Vizyonu (varsa belirtiniz)**

Vizyon konusunda şu ifadelere yer verilmektedir:

*“Kendi geleceğini belirleyebilecek toplum oluşturulmasına katkı sağlamak”*

*“Yaşadığımız şehri doğa ve insanın içiçe ve uyumlu yaşadığı, sosyal bağların güçlü, sürdürülebilir ve herkes için erişilebilir olan canlı ve nefes alan bir kente dönüştürmek”*

*“Akademik özgürlük, bilimsel üretkenlik ve kurumsal kaliteyi önceleyen; Giresun Üniversitesi'nin ulusal ve uluslararası düzeyde gelişimine katkı sunan saygın bir akademik sivil toplum kuruluşu olmaktır.”*

*“Doğayla uyumlu, kültürel mirasına sahip çıkan ve tüm hemşehrilerinin aktif yaşamın parçası olduğu örnek bir şehir olmak”*

*“Kadınların ve gençlerin haklarına tam eriştiği, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlandığı, çevrenin korunduğu ve her bireyin refah içinde yaşadığı, sürdürülebilir, adil ve dayanışmacı bir Giresun ve Karadeniz Bölgesi inşa etmektir.”*

*“Yerel değerlerin evrensel yolculuğuna hizmet etmek”*





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



*“Kadınların ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden etkilenen tüm bireylerin güçlenmesini destekleyen, dayanışmayı ve ortak yaşamı esas alan adil bir toplum hayalini birlikte kurmak.”*

*“Engelli bireylerimizin yaşamlarını kolaylaştırmak, topluma kazandırmak, engellilerimizin sosyalligini arttırmak”*

*“Sanatın birleştirici gücüyle toplumsal diyalogun güçlendiği kapsayıcı bir kültürel ortam oluşturmak.”*

*“Ekonomik ve sosyal açıdan güçlü, kendi potansiyelini harekete geçirebilen yerel topluluklar oluşturmak.”*

*“Demokratik değerlere bağlı, eleştirel düşünebilen ve toplumsal sorumluluk sahibi genç nesiller yetişmesine katkı sunmak.”*

*“Bilgi temelli, yenilikçi ve üretken bir sivil toplum ekosisteminin gelişmesine katkı sunmak.”*

*“Doğa ile uyumlu, çevresel sorumluluk bilincine sahip ve ekolojik dengeyi gözetken bir toplum yapısının oluşmasına öncülük etmek.”*

*“Katılımcı demokrasinin yerelde güçlendiği, bireylerin karar alma süreçlerine aktif katıldığı örnek bir sivil toplum yapısı oluşturmak.”*

## **6. Derneğimizin Benimsediği İlkeler-Değerler (varsa belirtiniz)**

İlkeler konusunda da şu ifadeler yer verilmektedir:

*“Katılımcılık, şeffaflık, sürdürülebilirlik, yenilikçilik, erişilebilirlik”*

*“Toplumsal cinsiyet eşitliği, şiddetsizlik, insan hakları evrensel beyannamesinde belirtilen tüm haklar”*

*“Karşılıksız yardım etmek, tüm canlılara saygı duymak, dürüstlük, güvenilirlik, gönüllülük”*

*“1-Doğa merkezilik. 2- Katılımcı, demokratik, kapsayıcı, insan haklarına saygılı, işbirlikçi, seffaf ve bilimsel yaklaşım içerisinde olmak. 3- sürdürülebilirlik 4- Gönüllülük ve dayanışma ruhunu kaybetmeden amaca yönelik çalışmak”*

*“Sanatsal Özgürlük ve Özgünlük, Gönüllülük ve Dayanışma, Kültürel Mirasa Saygı, Erişilebilirlik ve Kapsayıcılık, Sürekli Öğrenme ve Gelişim, Toplumsal Sorumluluk*





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



*Erişilebilirlik, Katılımcılık, Gönüllülük, Toplumsal Farkındalık, Eşitlik ve Kapsayıcılık, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Sürdürülebilirlik”*

*“Dürüstlük, insan onuruna ve emeğine saygı, adalet, güven, doğruluk, nesnellik”*

*“Katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, gönüllülük, eşitlik, sürdürülebilirlik.”*

*“Toplumsal cinsiyet eşitliği, insan hakları, kapsayıcılık, dayanışma, adalet.”*

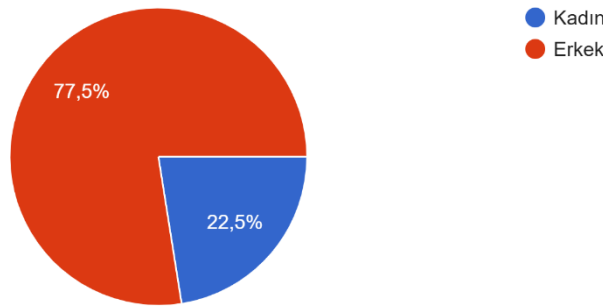
*“Doğa merkezilik, sürdürülebilirlik, bilimsel yaklaşım, gönüllülük, çevre duyarlılığı.”*

*“Bilimsellik, yenilikçilik, sürekli öğrenme.”*

*“Sanatsal özgürlük, kültürel mirasa saygı, çoğulculuk, yaratıcılık, ifade özgürlüğü.”*

## 7. Derneğiniz Başkanının Cinsiyeti

Başkanların cinsiyet dağılımında erkeklerin belirgin şekilde önde olması, yerel sivil toplumda toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yansıması olarak değerlendirilebilir. Kadın temalı derneklerin varlığına rağmen liderlik düzeyinde eşit temsilin sağlanamadığı görülmektedir. Bu durum karar alma süreçlerinde perspektif çeşitliliğini sınırlayabilir. Kadın liderliğinin teşvik edilmesi kurumsal yenilikçilik açısından da önemlidir. Liderlik eğitimleri ve mentorluk programları bu açığı kapatabilir. Cinsiyet dengesi kurumsal kapsayıcılığın temel göstergelerinden biridir.



## 8. Derneğiniz Başkanının Yaşı

Dernek başkanlarının yaş durumlarına bakıldığında orta ve üst grup yaşları öne çıkmaktadır. Başkan yaşlarının orta ve ileri yaş grubunda yoğunlaşması deneyim avantajı

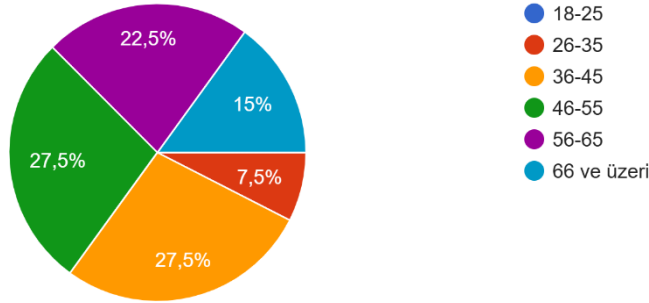




Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

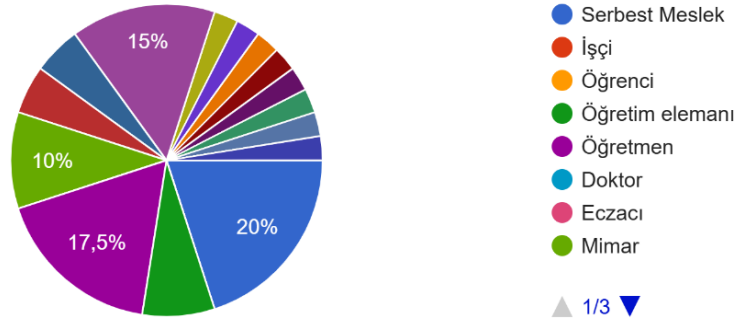


yaratmaktadır. Ancak gençlerin yönetim süreçlerine katılımının sınırlı kalması gelecekte liderlik boşluğu riski doğurabilir. Genç liderlik programları bu açıdan kritik görünmektedir. Kuşaklar arası bilgi aktarımı sistematik hale getirilmediğinde kurumsal sürdürülebilirlik zayıflayabilir. Bu yaş dağılımı aynı zamanda geleneksel yönetim anlayışının baskın olabileceğini düşündürmektedir. Yenilikçi yaklaşımlar için genç katılımı artırılmalıdır.



## 9. Derneğiniz Başkanının Mesleği

Başkanların meslek dağılımında öğretmen ve serbest meslek gruplarının yoğunluğu, sivil toplumun eğitilmiş orta sınıf tarafından yürütüldüğünü göstermektedir. Bu durum gönüllü liderlik açısından olumlu bir göstergedir. Ancak farklı meslek gruplarının az temsili, perspektif çeşitliliğini sınırlayabilir. Bu nedenle sektörel kapsayıcılık önemlidir.



## 10. Dernek Başkanlığında Bulunma Süresi

Başkanlık görevini yürütme süresinin de 1 ile 19 yıl arasında değişkenlik gösterdiği fakat 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16 yıl gibi sürelerin ağırlık kazandığı görülmektedir. Başkanlık sürelerinin uzun olması kurumsal istikrar sağlayabilir fakat aynı zamanda liderlik





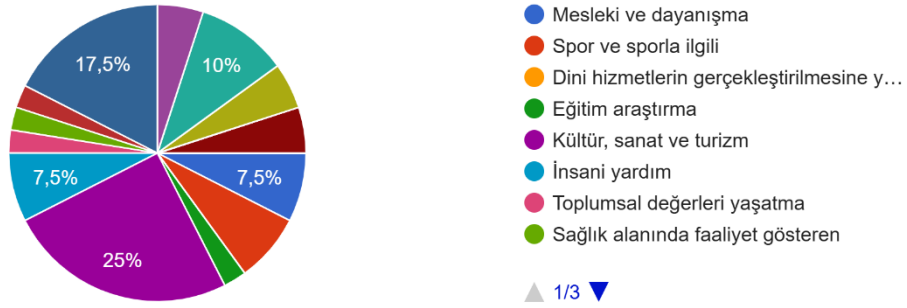
Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



yenilenmesini zorlaştırabilir. Uzun süreli liderlik, karar süreçlerinin kişiselleşmesine neden olabilir. Kurumsal yönetim ilkeleri bu riski azaltmak için önemlidir. Görev süresi sınırlamaları ve rotasyon modelleri değerlendirilebilir. Liderlik devri planlarının oluşturulması önerilir.

## 11. Derneğinizin aşağıdaki hangi kategori içindedir? (DERBİS Kayıtlarına göre)

DERBİS kayıtlarına göre dernek kategorilerinde kùltür, evre ve dayanışma alanlarının öne çıkması yerelin sosyo-kùltürel ihtiyaçlarını yansıtmaktadır. Bu temalar toplumsal katılımı artıran alanlardır. Ancak ekonomik kalkınma ve politika savunuculuğu gibi alanların daha sınırlı olması dikkat çekmektedir. Bu dağılım bölgesel öncelikleri anlamak açısından önemlidir.



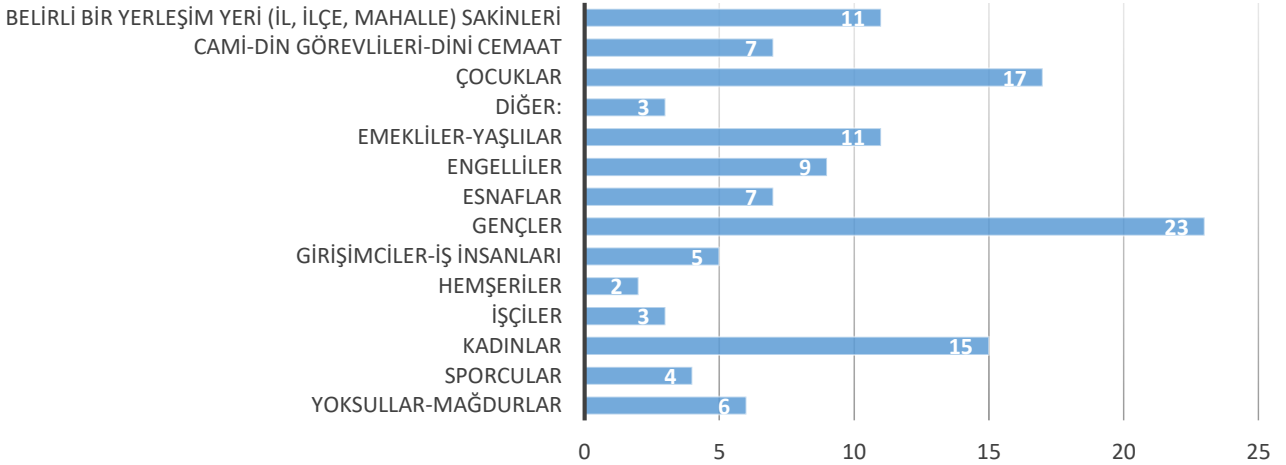
## 12. Derneğinizin hedef kitlesi aşağıdakilerden hangisi veya hangileridir?

Derneklerin hedef kitlelerine bakıldığında gençler, çocuklar, kadınlar, emekliler ile belirli bir yaşam alanındaki topluluklar önem kazanmaktadır. Bu durum kapsayıcı sivil toplum anlayışını güçlendirmektedir. Ancak hedef kitle analizlerinin veri temelli yapılp yapılmadığı belirsizdir. Etki ölçümü yapılmadığında hedef kitlenin gerçek ihtiyaçları gözden kaçabilir. Katılım mekanizmalarının artırılması önerilir.



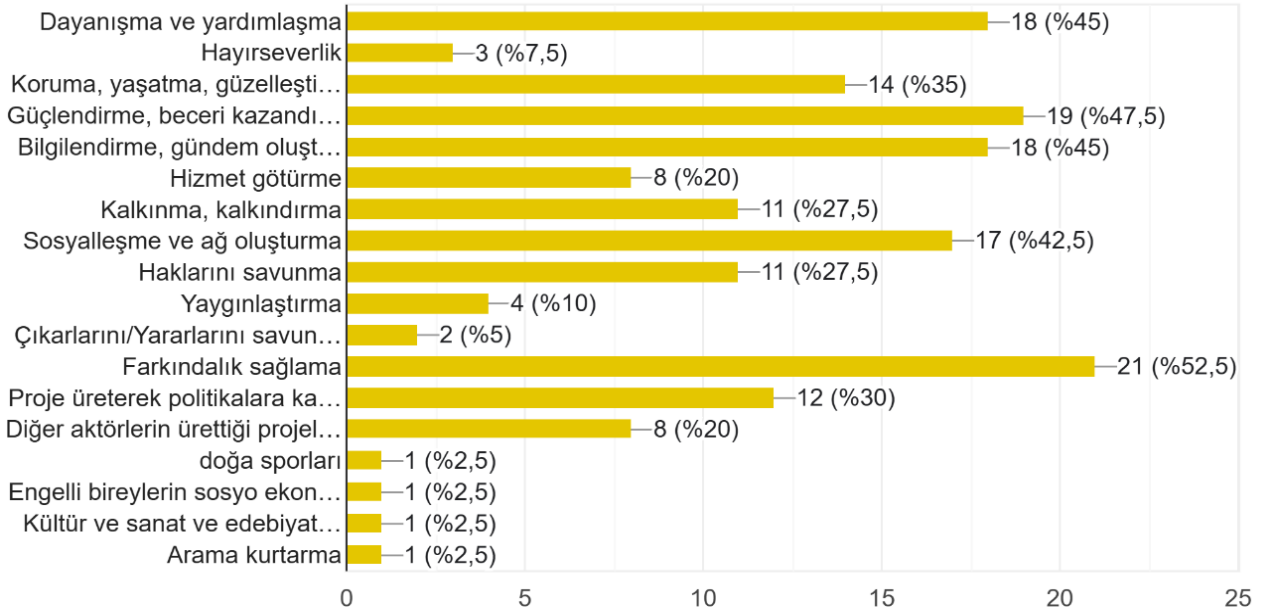


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



### 13. Derneğinizi kuruluş amacı aşığıdakilerden hangisidir?

İncelenen derneklerin amaçları arasında farkındalık sağlama, güçlendirme, beceri kazandırma, danışma ve yardımlaşma, bilgilendirme, gündem oluşturma gibi başlıklar ilk sıralarda yer almaktadır. Savunuculuk ve politika geliştirme gibi alanlar görece geri planda kalmaktadır. Bu durum yerel STK'ların etkisini sınırlandırabilmektedir.



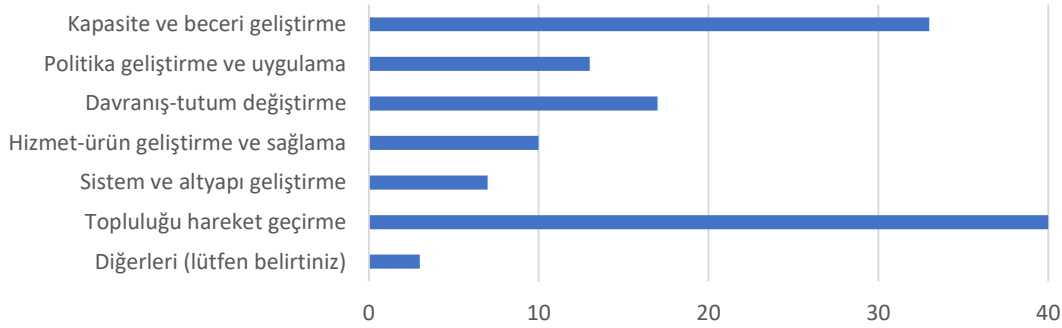


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



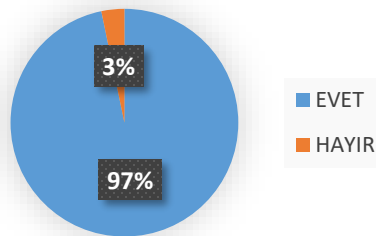
#### 14. Derneğinizin sosyal m¼dahale/etki açısından aşağıdakilerden hangisi ilk sırada yer almaktadır?

Derneklerin sosyal etkisi dikkate alındığında sırasıyla Şu ¼ durum ¼nem kazanmaktadır: topluluğu harekete geçirme, kapasite ve beceri geliştirme ve davranış-tutum deđiŐtirme. Sosyal etki açısından topluluğu harekete geçirme vurgusu, yerel mobilizasyon kapasitesinin bulunduğunu g¼stermektedir. Ancak davranış deđiŐikliđi ¼lm¼ne y¼nelik veri eksikliği dikkat çekmektedir. Sosyal etki değerlendirmesi yapılmadığında faaliyetlerin gerçek sonuçları belirsiz kalabilir. Bu nedenle izleme ve değerlendirme sistemleri kurulmalıdır. Etki analizi kapasitesi g¼lendirilmelidir.



#### 15. Derneğinizin bir Őubesi bulunuyor mu?

Derneklerin nerdeyse tamamına yakınının Őubesinin olmadığı g¼r¼lmekte ve ağırlıklı olarak kurulduğu il d¼zeyinde faaliyet g¼sterdiđi anlaşılmaktadır. Őubesi olmayan derneklerin çoğunlukta olması ¼rg¼tlenme ¼leđinin sınırlı kaldığını g¼stermektedir. Bu durum yerel bağları g¼lendirirken b¼y¼me potansiyelini azaltabilir. Ayrıca ŐubeleŐme stratejisi kaynak ihtiyacını da artıracaktır. Bu nedenle s¼rd¼r¼lebilir b¼y¼me planları ¼nemlidir.



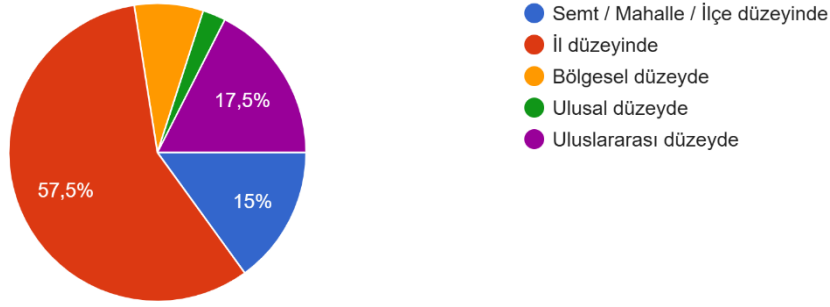


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 16. Derneğiniz aşağıda belirtilen hangi ölçekte faaliyetlerini yürütüyor

Faaliyetlerin yerel ölçekte yoğunlaşması uluslararasılaşma kapasitesinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Uluslararası ağlara katılım fon fırsatlarını artırabilir. Dil ve proje yönetimi becerileri bu süreçte belirleyicidir. Yerel odak güçlü olsa da küresel bağlantılar eksik kalmaktadır.



## 17. Derneğiniz kamu yararına çalışan dernek statüsünde mi?

Giresun ve Ordu İllerinden ankete katılan dernekler arasında kamu yararına çalışan dernek statüsü olmadığı anlaşılmaktadır. Kamu yararına statüye sahip dernek bulunmaması kurumsal tanınırlığın düşük olduğunu düşündürmektedir. Bu statü finansal ve itibar avantajı sağlayabilir. Başvuru süreçleri hakkında bilgi eksikliği olabilir. Kurumsal kapasite geliştirme programları bu konuda destek sunmalıdır. Tanınırlık artışı bağış potansiyelini de güçlendirebilir.

## 18. Derneğiniz üyeliği için herhangi bir giriş ücreti var mı?

Ankete katılan derneklerin yarısından fazlası üyelik için herhangi bir giriş ücretinin olmadığı belirtilmiş, giriş ücreti beyan edenlerin de 10 TL ile 400 TL arasında değişkenlik göstermektedir. Giriş ücretlerinin düşük olması katılımı kolaylaştırmaktadır. Ancak finansal sürdürülebilirlik açısından sınırlı katkı sağlamaktadır. Aidat politikası kurumsal gelir açısından kritik rol oynar. Dengeli bir ücretlendirme modeli önerilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## II. BÖLÜM

### DERNEKLERİN İNSAN KAYNAKLARI KAPASİTESİNE YÖNELİK BULGULAR

#### 19. Derneğinizin kayıtlı kaç üyesi vardır?

Derneklerin üye sayısı ise 16 ile 370 arasında değişkenlik göstermektedir. Ortalamasının ise 20-45 arasında olduğu söylenebilir. En fazla üyeye sahip olan dernek Karadeniz Omurilik Felçlileri Derneği'dir. Üye sayılarının düşük ortalamalarda olması derneklerin küçük ölçekli olduğunu göstermektedir. Bu durum karar alma süreçlerini hızlandırabilir; ancak etki alanını sınırlamaktadır. Üyelik stratejileri yeniden gözden geçirilmelidir. Dijital üyelik modelleri potansiyel çözüm olabilir. Katılım kültürü güçlendirilmelidir.

#### 20. Derneğinizin gönüllü sayısı nedir?

Derneklerde üyelerin dışında gönüllü sayısına bakıldığında, derneklerin önemli kısmında üyelerin dışında gönüllü bulunmamaktadır. Olanların ise 7 ile 240 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu noktada en fazla gönüllüye sahip dernek Giresun Doğa Spor Kulübü Derneği, ikinci sırada 225 gönüllüyle Ordu Dağıcılık İhtisas Spor Kulübü Derneği ve üçüncü sırada ise 200 gönüllüyle Deniz Yıldızı Kültür ve Dayanışma Derneği yer almaktadır. Gönüllü sayılarındaki büyük farklılıklar kurumsal kapasite eşitsizliğini ortaya koymaktadır. Bazı dernekler güçlü gönüllü ağlarına sahipken bazıları sınırlı kalmaktadır. Gönüllü yönetim sistemleri bu farkı azaltabilir. Gönüllülük sürdürülebilirliği için teşvik mekanizmaları kurulmalıdır. Kurumsal gönüllü politikaları geliştirilmelidir.

#### 21. Derneğiniz bünyesinde tam zamanlı, sigortalı çalışan var mı?

Derneklerin tamamına yakınında tam zamanlı çalışan bulunmamaktadır. Derneklerin tam zamanlı sigortalı personelin bulunmaması, bölgedeki sivil toplum yapısının kurumsal profesyonelleşme aşamasına henüz tam olarak geçemediğini göstermektedir. Akademik literatürde bu tür yapılar "yarı kurumsal STK modeli" olarak tanımlanmakta ve uzun vadede kurumsal yorgunluk riski barındırmaktadır. Dolayısıyla insan kaynağı planlamasının stratejik bir başlık olarak ele alınması önerilmektedir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

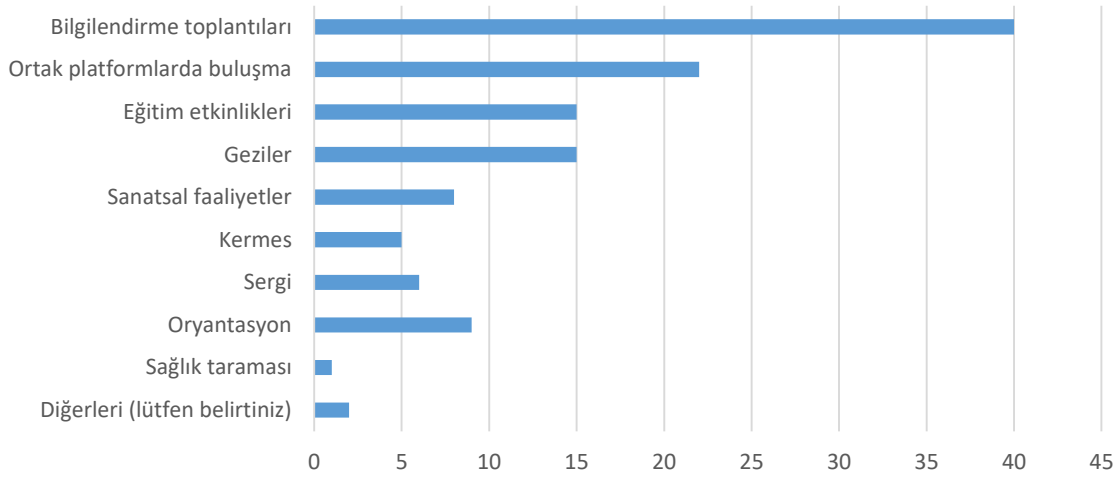


## 22. Derneğiniz bünyesinde yarı zamanlı, sigortalı çalışan var mı?

Derneklerin tamamına yakınında kısmi zamanlı çalışan bulunmamaktadır. Bu durum derneklerin operasyonel surelerinde esnek istihdam modellerinden yeterince yararlanmadığını göstermektedir. Ayrıca gönüllülüğe ařırđ bağımlı organizasyonların kriz dönemlerinde faaliyet yoğunluğunu sürdüremediği bilinmektedir. Bu nedenle esnek istihdam stratejileri geliştirilmelidir.

## 23. Derneğiniz yelerine yönelik aşağıda belirtilen hangi faaliyetler yıllık olarak yapılıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Derneklere üyelere yönelik en fazla bilgilendirme toplantıları, ortak platformlarda buluşma, eğitim etkinlikleri ve gezilerin yapıldığı grlmektedir. Bu tür faaliyetler sosyal sermayenin güçlenmesine katkı sağlasa da, sistematik bir eğitim müfredatı bulunmadığında etkileri kısa vadeli kalabilmektedir. Yapılandırılmış kapasite geliştirme programları, örgütsel öğrenmeyi sürdürülebilir hale getirmektedir. Mevcut uygulamalar daha çok etkinlik odaklı görünmekte, uzun vadeli beceri geliştirme stratejileri sınırlı kalmaktadır. Katılımcı geri bildirimlerinin düzenli toplanması eğitim kalitesini artırabilir. Bu nedenle planlı ve ölçülebilir eğitim politikalarının oluşturulması önerilmektedir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

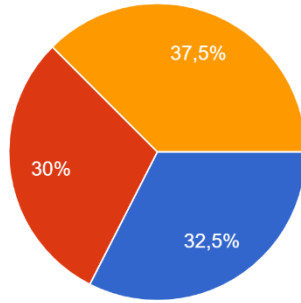


## 24. Aktif olarak derneğiniz faaliyetlerine yıllık ortalama kaç üye katılıyor?

Üyelerin yalnızca belirli bir kısmının faaliyetlere aktif katılım göstermesi, üyelik statüsü ile fiili katılım arasında bir ayrışma olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum sivil toplum literatüründe “pasif üyelik” olarak tanımlanan bir olguya işaret edebilir. Katılımın düşük olması aidiyet duygusunun zayıflığı ya da zaman-mekân sınırlılıklarıyla ilişkili olabilir. Dijital katılım araçlarının kullanılması özellikle genç üyelerin sürece dahil edilmesini kolaylaştırabilir. Ayrıca görev ve sorumlulukların net tanımlanması aktif katılım oranını artırabilir.

## 25. Derneğinize yeni üye kazanmak için faaliyetler yapılıyor mu?

Derneklerin yeni üye kazanmak için belirli aralıklar veya nadiren faaliyetler yürütüldüğüne yer verilmektedir. Yeni üye kazanım faaliyetlerinin düzensiz yürütülmesi, derneklerin büyüme stratejisinin planlı bir çerçeveye oturtulmadığını göstermektedir. Planlı sosyal medya kampanyaları ve yerel ağ iş birlikleri üye kazanımını güçlendirebilir. Üyelik sürecinin kolaylaştırılması ve yeni üyeler için oryantasyon programlarının oluşturulması bağlılığı artıracaktır. Kurumsal marka kimliği çalışmaları bu süreçte belirleyici rol oynayacaktır.



- Evet, belirli aralıklarla yapılmaktadır.
- Evet, nadiren yapılmaktadır.
- Hayır, bu konuda bir çalışma yapılmamaktadır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 26. Derneğinize yeni üye kazanmak için aşağıda yer verilen hangi faaliyetler gerçekleştiriliyor?

Yeni üyelerin çoğunlukla etkinlikler aracılığıyla kazanılması, derneklerin ilişki temelli sosyal ağlar üzerinden büyüdüğünü göstermektedir. Bu model topluluk hissini güçlendirse de uzun vadeli kurumsal genişleme açısından sınırlı kalabilir. Akademik araştırmalar, etkinlik sonrası takip mekanizmalarının üyeliğe dönüşüm oranını ciddi biçimde artırdığını göstermektedir. Sosyal etkinliklerin stratejik hedeflerle ilişkilendirilmesi kurumsal etkiyi artıracaktır.

## 27. Son beş yıldı Derneğinizin üye sayısında nasıl bir değişim görölmektedir?

Derneklerin üye sayısında son beş yıllık zaman diliminde değişme olmadığı veya kısmi olarak artış gösterildiği belirtilmektedir. Ancak beş dernek üye sayısında bir azalma olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla derneklerin üye yapısını koruduğu söylenebilir. Üye sayısının büyük ölçüde stabil kalması, derneklerin mevcut yapıyı koruduğunu ancak genişleme konusunda sınırlı başarı gösterdiğini düşündürmektedir. Bu durum örgütsel istikrar açısından olumlu bir gösterge olsa da yenilenme kapasitesini azaltabilir. Kurumsal iletişim stratejilerinin güçlendirilmesi önemlidir. Üyelik avantajlarının yeniden tasarlanması önerilmektedir.

## 28. Derneğinizin üye sayısının artış göstermesinin nedenleri aşağıdakilerden hangisidir?

Üye sayısının artış göstermesinin sebepleri arasında ise ilk sıralarda güvenilir, şeffaf olunması, sosyal faaliyetler ve dernek üyeleri arasındaki iş birliklerine yer verilmektedir. Kurumsal güven, gönüllü katılımın sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktördür. Açık raporlama ve şeffaf iletişim, paydaş bağlılığını artırabilir. şeffaflık politikalarının kurumsal stratejilere entegre edilmesi önerilmektedir.

## 29. Derneğinizin üye sayısının artmamasının / azalmasının nedenleri aşağıdakilerden hangisidir?

Üye sayısının artmamasının sebepleri arasında da ilk sıralarda çalışma yapılmaması, üyeliğin avantaj sağlamaması ve yönetsel süreçlerde şeffaf olunmaması gösterilmektedir. Bu durum üyelik motivasyonunu düşüren temel faktörler olarak öne çıkmaktadır. Üye geri bildirim mekanizmaları kurumsal öğrenme açısından önemlidir. Ayrıca iletişim dilinin daha





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



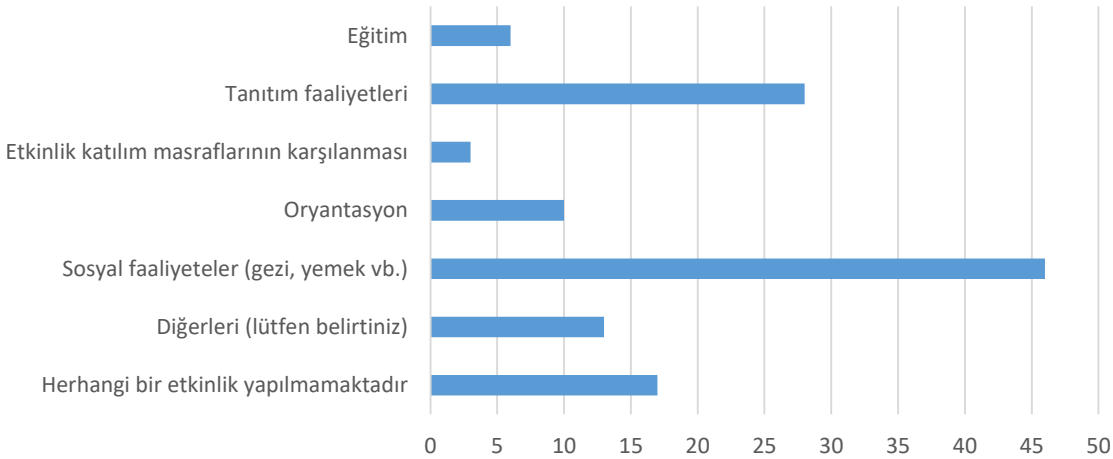
kapsayıcı hale getirilmesi gerekebilir. Üyelik deneyiminin yeniden tasarlanması kurumsal büyümeyi destekleyebilir.

### 30. Gerçekleştirilen faaliyetlerde Derneğiniz üye ve gönüllülerinin dışında katılımcılar var mı?

Faaliyetlere üye ve gönüllüler dışında katılımcıların dahil olması, derneklerin toplumla etkileşim kurabildiğini ve potansiyel bir genişleme alanına sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum sosyal etki kapasitesinin mevcut üyelik sınırlarının ötesine geçtiğine işaret eder. Ancak bu katılımın üyeliğe dönüşme oranı analiz edilmediğinde kurumsal büyüme fırsatları kaçırılabilir. Katılımcı verilerinin sistematik olarak izlenmesi stratejik planlama açısından önemlidir. Açık etkinlik modelleri görünürlüğu artırırken sürdürülebilir topluluk yönetimi gerektirir. Bu nedenle katılımcı deneyimi odaklı bir yaklaşım geliştirilmelidir.

### 31. Gönüllülük mekanizmasının devamlılığı için hangi faaliyetler gerçekleştirilmektedir?

Gönüllülük mekanizmalarının korunması ve devamlılığının sağlanması için de sosyal faaliyetler, tanıtım faaliyetleri ve katılım masraflarının karşılanması gibi politikaların yürütüldüğu anlaşılmaktadır. Mevcut uygulamalar daha çok sosyal motivasyon temellidir ve uzun vadeli kapasite oluşturma açısından sınırlı kalabilir. Gönüllü eğitim programlarının ve mentorluk sistemlerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Böylece gönüllülük yalnızca etkinlik temelli değil, kurumsal bir insan kaynağı modeline dönüşebilir.



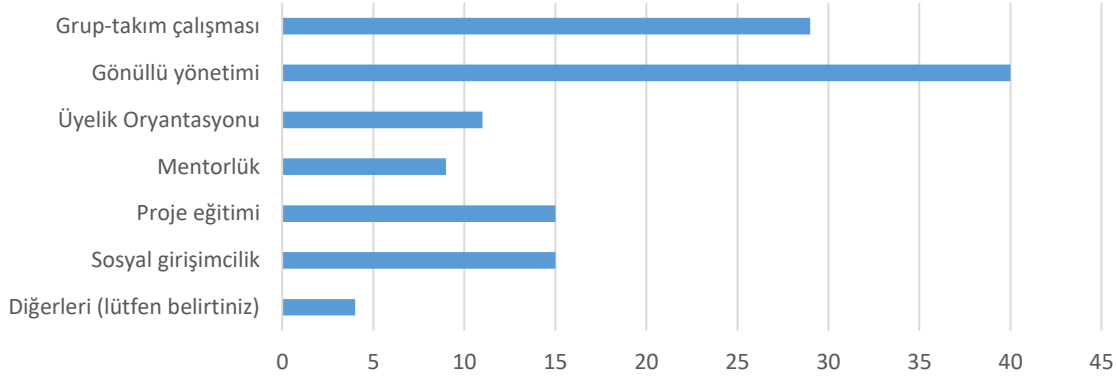


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



### 32. Derneğinizin insan kaynaklarını güçlendirmek adına aşağıda yer verilen eğitim konularını öncelik sırasına göre belirtiniz.

Derneklerin insan kaynakları yapısını güçlendirmek için gönüllü yönetimi, grup-takım çalışması ve sosyal girişimcilik-proje eğitimlerinin ön plana çıkarıldığı görölmektedir. Bu eğitimlerin öncelikli görölmesi, derneklerin kurumsal kapasite geliştirme ihtiyacını fark ettiğini göstermektedir. Bu durum dönüşüm isteğinin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak eğitim taleplerinin proje odaklı kalması stratejik liderlik ve yönetim konularının geri planda kalmasına neden olabilir. Eğitimlerin uygulamalı ve yerel bağlama uygun tasarlanması önemlidir. Eğitim sonrası etki değerlendirme mekanizmaları kurulmalıdır.



## III. BÖLÜM DERNEĞİN YÖNETSEL KAPASİTESİNE YÖNELİK BULGULAR

### 33. Derneğiniz yönetim kurulunda bulunan üyelerin yaş ortalaması aşağıdakilerden hangisidir?

Derneğin yönetim kurulunda bulunan üyelerin yaş dağılımı ağırlıklı olarak 35-50 yaş aralığında yer almaktadır. Dolayısıyla orta yaşlı bir gurubun derneklerin yönetim kurulunda yer alması, derneklerin performansı açısından olumlu bulunmaktadır. Bununla

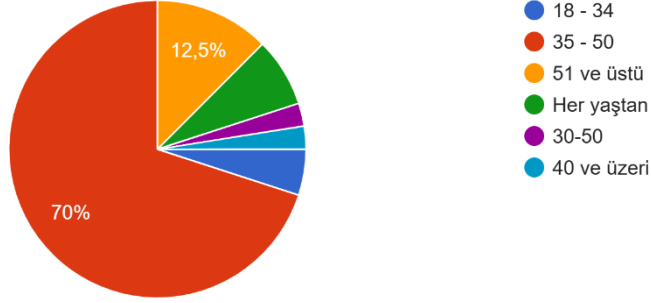




Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

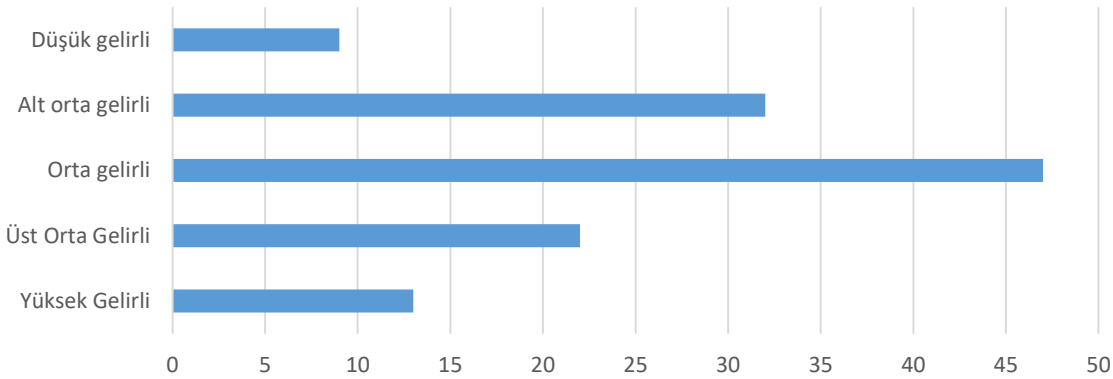


birlikte genç temsil oranının sınırlı kalması uzun vadede liderlik yenilenmesi açısından risk oluşturabilir. Bu nedenle yönetim kurullarında gençlerin daha fazla temsil edilmesi önerilmektedir. Kuşaklar arası bilgi aktarımını güçlendiren mekanizmalar kurulmalıdır.



### 34. Derneğiniz yönetim kurulu üyelerinin gelir grubu aşağıdakilerden hangisidir?

Yönetim kurulu üyelerinin büyük çoğunluğunun gelir grubunu orta gelirlidir. Bu durum sosyal sorumluluk bilincinin güçlü olduğunu ortaya koysa da finansal risk alma kapasitesini sınırlayabilir. Gelir çeşitliliği yüksek yönetim yapıları daha geniş kaynaklara erişim sağlayabilmektedir. Mevcut yapı, bağış ve sponsorluk geliştirme süreçlerinde belirli sınırlılıklar yaratabilir. Sosyal girişimcilik modelleri bu açıdan alternatif bir çözüm olabilir. Finansal okuryazarlık eğitimleri yönetim kapasitesini güçlendirecektir.



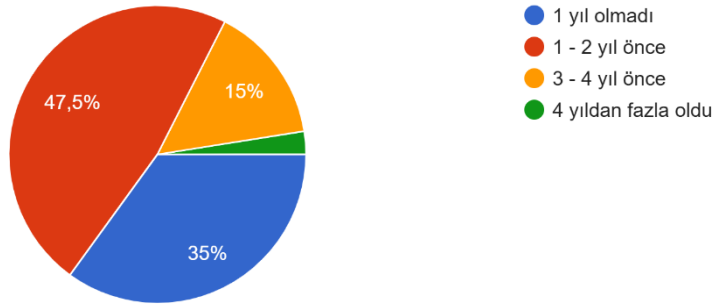


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



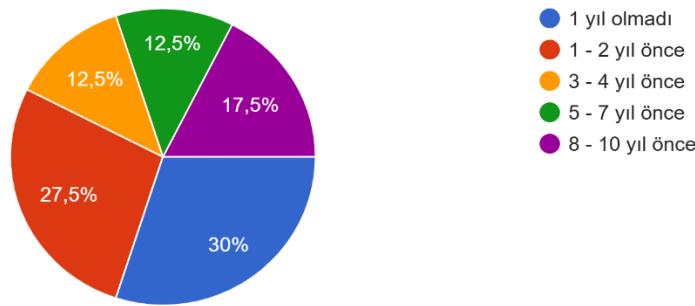
### 35. Derneğiniz yönetim kurulunun son değişiklik tarihi aşağıdakilerden hangisidir?

Yönetim kurulu değişikliklerinin mevzuata uygun şekilde 1–2 yıllık aralıklarla gerçekleşmesi, örgütsel yönetişim açısından olumlu bir göstergedir. Bu durum demokratik işleyişin belirli ölçüde kurumsallaştığını düşündürmektedir. Ancak değişim süreçlerinin kurumsal hafıza ile desteklenmemesi bilgi kaybına yol açabilir. Yeni yöneticiler için oryantasyon süreçleri tasarlanmalıdır.



### 36. Derneğiniz yönetim kurulu başkanının son değişiklik tarihi aşağıdakilerden hangisidir?

Derneğin yönetim kurulu başkanlarının son değişiklik tarihinin ise yine 1-2 yıllık zaman diliminde değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Başkan değişimlerinin sınırlı olması güçlü liderlik ve kurumsal süreklilik göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte uzun süreli liderlik modelleri karar alma süreçlerinin merkezileşmesine yol açabilir. Yetki devri mekanizmalarının geliştirilmesi yönetim içi dengeyi güçlendirecektir.



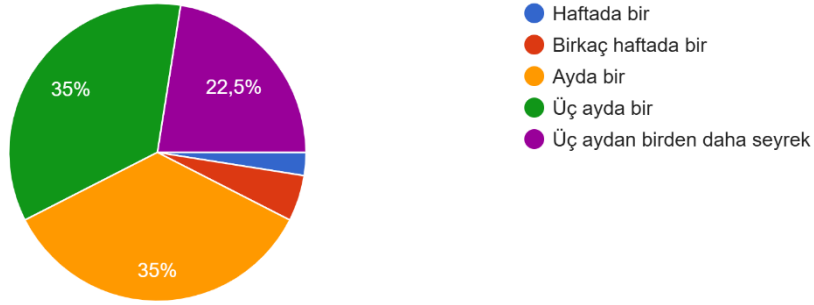


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



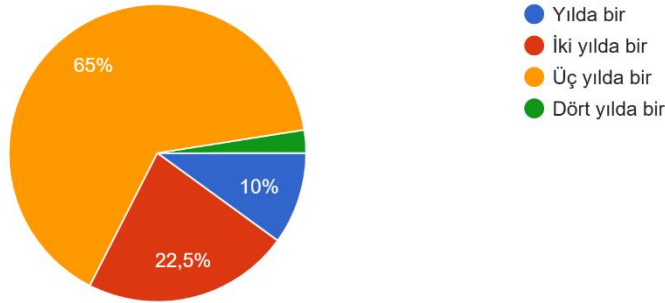
### 37. Derneğiniz yönetim kurulu toplanma sıklığı aşağıdakilerden hangisidir?

Yönetim kurullarının ayda bir ile üç ayda bir aralığında toplanması, temel düzeyde bir organizasyonel disiplinin bulunduğunu göstermektedir. Düzenli toplantılar karar alma süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir. Ancak toplantı çıktılarının kayıt altına alınmaması kurumsal öğrenmeyi sınırlayabilir. Dijital toplantı ve arşivleme sistemleri Őeffaflıđı güçlendirebilir. Katılım oranlarının düzenli izlenmesi önerilmektedir.



### 38. Derneğiniz genel kurul toplanma sıklığı aşağıdakilerden hangisidir?

Genel kurulların ağırlıklı olarak mevzuatta öngörülen periyotlarda yapılması yasal uyum açısından olumlu bir tablo ortaya koymaktadır. Bununla birlikte genel kurul süreçlerinin yalnızca formalite düzeyinde kalması katılımcı demokrasi açısından sınırlayıcı olabilir. Hibrit veya evrimii katılım modelleri genel kurul katılımını yükseltebilir. Gndemlerin önceden paylaşılması ve geri bildirim mekanizmalarının kurulması önerilir. Böylece genel kurullar daha kapsayıcı hale gelebilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



### 39. Derneğiniz başkanı aşağıdaki eğitim programlarının hangilerine katılmıştır?

Dernek başkanlarının katıldıkları eğitimler incelendiğinde ilk sırada proje yönetimi, yönetim ve organizasyon ve insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bu durum kısa vadeli proje üretimini desteklese de stratejik liderlik becerilerinin geri planda kalmasına yol açabilir. Liderlik, savunuculuk ve iletişim eğitimi kurumsal etkiyi artırmaktadır. Eğitimlerin bireysel düzeyde kalmayıp kurumsal öğrenmeye dönüştürülmesi önemlidir. Eğitim etki analizi yapılması önerilmektedir.

### 40. Derneğiniz yönetimi olarak (yönetim kurulu) Aşağıda yer verilen eğitim programlarından hangilerine katılmıştır?

Dernek yönetim kurulu üyelerinin katıldıkları eğitimler incelendiğinde ilk sırada proje yönetimi, yönetim ve organizasyon ve insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmaktadır. Ancak eğitimlerin çoğunlukla proje yönetimi ve organizasyonla sınırlı kalması yönetim çeşitliliğinin artırılması gerektiğine işaret etmektedir. Akademik çalışmalar, stratejik planlama ve finansal yönetim eğitimlerinin STK performansını artırdığını göstermektedir. Kolektif öğrenme yaklaşımı yönetim içinde ortak vizyon oluşturabilir. Eğitimlerin süreklilik arz eden bir program çerçevesinde planlanması önerilir. Böylece kurumsal kapasite bireysel bilgiye bağımlı olmaktan çıkacaktır.

### 41. Derneğinizi başarılı buluyor musunuz?

Dernek başkanlarının büyük kısmı (%87,5) yönettikleri dernekleri başarılı bulmaktadır. Dernek başkanlarının büyük çoğunluğunun kurumlarını başarılı olarak değerlendirmesi, örgütsel öz-algının yüksek olduğunu göstermektedir. Sivil toplum performansının yalnızca iç değerlendirmelerle değil, dış paydaş geri bildirimleriyle ölçülmesi önerilmektedir. Bu bağlamda bağımsız değerlendirme mekanizmalarının eksikliği dikkat çekmektedir. Kurumsal başarı algısının veri temelli göstergelerle desteklenmesi gerekmektedir.

### 42. Derneğinizi aşağıda belirtilen hangi konular açısından başarılı buluyorsunuz?

Başarı kriterleri arasında güvenilirlik, şeffaflık ve kuruluş amacından sapmama gibi değer temelli göstergelerin öne çıkması, bir örgüt kültürünün varlığına işaret etmektedir. Bu

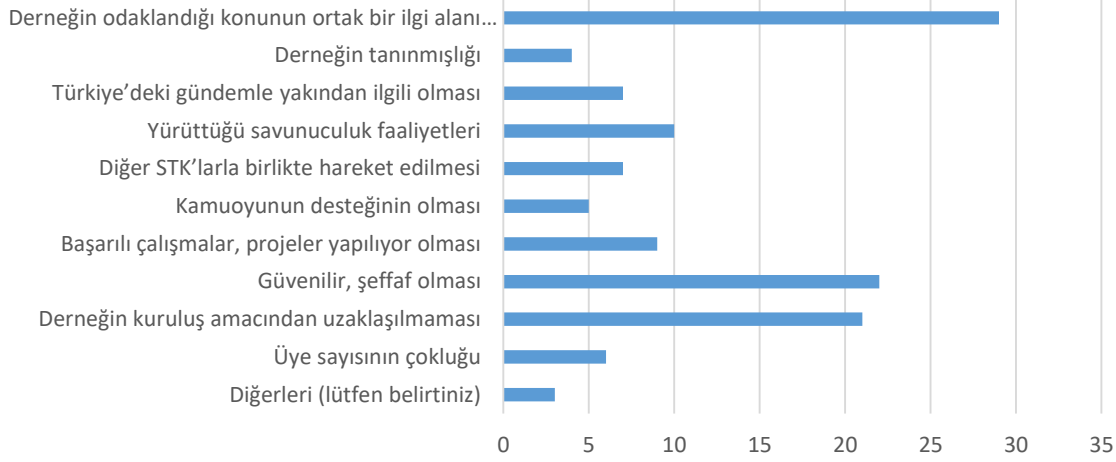




Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



durum sivil toplum kuruluşlarının kimlik temelli motivasyonlarla hareket ettiğini göstermektedir. Ancak başarı tanımının daha çok etik değerlere dayanması, ölçülebilir performans göstergelerinin yeterince gelişmediğini düşündürmektedir. Bu nedenle başarı ölçütlerinin çıktı ve sonuç odaklı hale getirilmesi önemlidir.



#### 43. Derneğinizi aşığıda belirtilen hangi konular açısından başarısız buluyorsunuz?

Başarısızlık alanlarına ilişkin veriler mali sürdürülebilirlik, gönüllü motivasyonu ve organizasyonel kapasite gibi yapısal sorunların ön plana çıktığını göstermektedir. Finansal kırılganlık, kurumsal istikrarı doğrudan etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu alanların sistematik olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Risk yönetimi yaklaşımının kurumsal planlara entegre edilmesi önerilir.

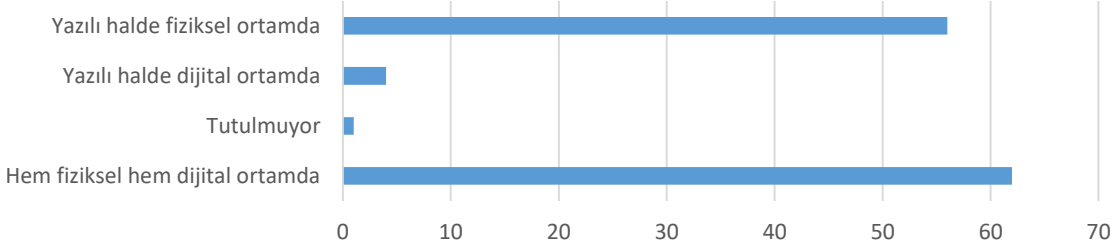
#### 44. Derneğiniz ilgili belgeler nasıl arşivleniyor?

Derneklerin belgelerinin öncelikle fiziksel ortamda arşivlendiği, fiziksel ortamla birlikte dijital ortamdaki da yararlanıldığı görülmektedir. Belgelerin büyük ölçüde fiziksel ortamda arşivlenmesi, dijital kurumsallaşma seviyesinin sınırlı kaldığını göstermektedir. Akademik çalışmalar dijitalleşme düzeyi yüksek STK'ların krizlere daha dayanıklı olduğunu ortaya koymaktadır. Hibrit arşivleme modelleri geçiş sürecinde etkili olabilir. Kurumsal veri yönetimi politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir.



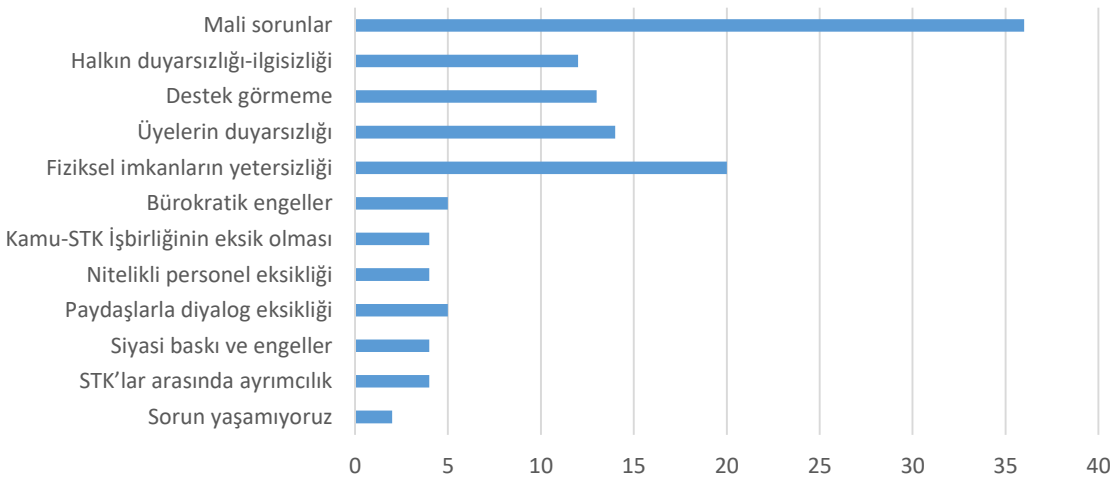


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



#### 45. Derneğinizin faaliyetlerini y¼r¼tme s¼recinde aşağıda belirtilen hangi konularda sorunlar yaŐanıyor?

Derneklerin faaliyetleri s¼recinde karŐılaŐtıđı zorluklar aÇısından bakıldığında ilk sırada mali sorunlar gelmektedir. Bunu takiben fiziksel imkanların yetersizliği ve ¼yelerin duyarsızlığı sıralanmaktadır. Mali sorunların ilk sırada yer alması, yerel sivil toplumun yapısal finansman krizine işaret etmektedir. Kaynak yetersizliği, fiziksel kapasite ve ¼ye motivasyonu gibi diğer sorunları da tetikleyen temel bir fakt¼r olarak değerlendirilebilir. Bu durum kaynak bağımlılığı kuramı aÇısından anlamlıdır; zira sınırlı gelir kaynakları ¼rg¼tsel esnekliği azaltmaktadır. Bu perspektifte s¼rd¼r¼lebilir finansman modelleri (sosyal girişimcilik, yerel bağış ağları vb.) ¼nem kazanmaktadır. Kurumsal gelir ¼eŐitliliđinin artırılması stratejik bir ¼ncelik olmalıdır. Finansal planlama becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.



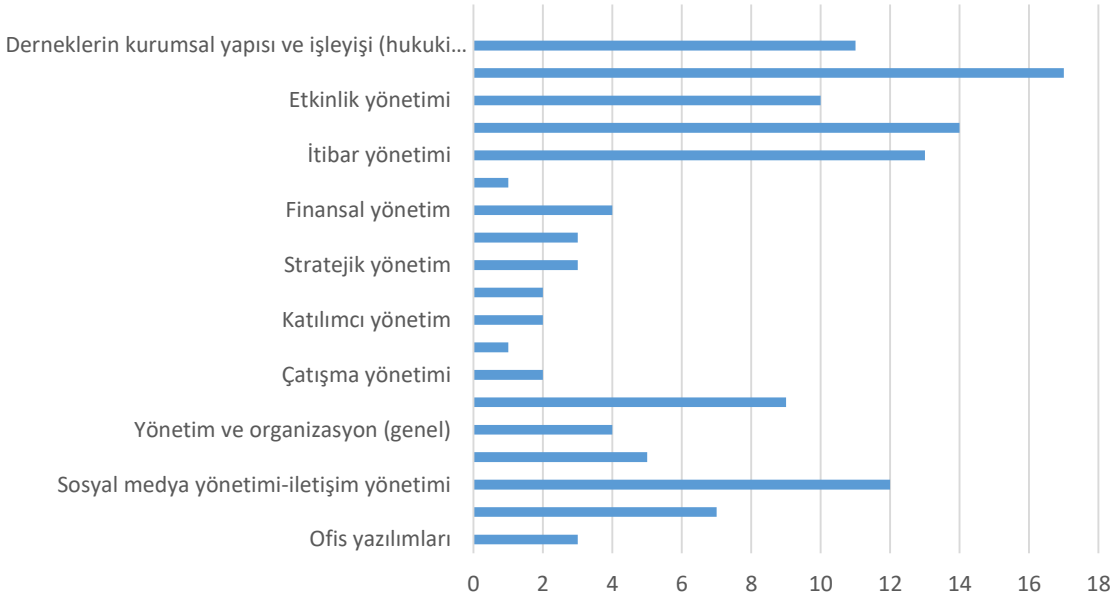


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



#### 46. Derneğinizin yönetsel kapasitesinin gclendirilmesi için aşağıda yer verilen konulardan hangilerinde eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi istersiniz?

Derneklerin yönetim kapasitelerinin geliştirilmesi için talep edilen eğitim çalışmaları arasında ilk sırada Őunlar gelmektedir: gönüllü yönetimi, derneklerin kurumsal yapısı ve iŐleyiŐi ve proje yönetimi. Gönüllü yönetimi ve kurumsal iŐleyiŐ eğitimlerine yönelik talep, derneklerin yönetişim kapasitesini geliştirme ihtiyacının farkında olduğunu göstermektedir. Bu durum örgütsel öğrenme kültürünün gelişme aşamasında olduğuna işaret eder. Ancak eğitim taleplerinin proje yönetimiyle sınırlı kalması stratejik liderlik alanının geri planda kalmasına neden olabilir. Eğitimlerin modüler ve uzun vadeli programlar Şeklinde tasarlanması önerilmektedir. Kapasite geliştirme süreçleri izleme-değerlendirme mekanizmalarıyla desteklenmelidir.





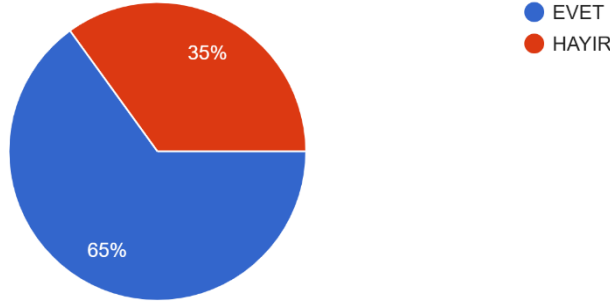
Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## IV. BÖLÜM DERNEĞİN ŞEFFAFLIK VE HESAPVEREBİLİRLİK KAPASİTESİNE YÖNELİK BULGULAR

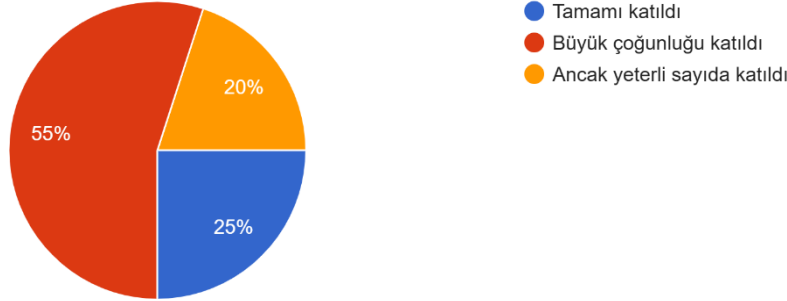
### 47. Derneğiniz yönetim kurulu toplantıları tüm üyelere açık olarak mı yapılıyor?

Derneğin yönetim kurulu toplantılarının %65'lik bir dilimle tüm üyelere açık yapılmaktadır. Toplantıların önemli bir kısmının üyelere açık yapılması katılımcı yönetim açısından olumlu bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Bu uygulama örgütsel şeffaflığın ve iç demokrasi kültürünün geliştiğini göstermektedir. Katılımcı yönetim modelleri üyelik bağlılığını artırmaktadır.



### 48. Derneğiniz üyelerinin son genel kurula katılma durumu nedir?

Üyelerin dernek genel kuruluna katılma durumunun ise %55'lik bir oranda gerçekleşmektedir. Genel kurul katılım oranının yaklaşık yarı seviyede kalması, üyelik bağlılığının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum pasif üyelik eğiliminin varlığına işaret etmektedir. Hibrit toplantı modelleri ve dijital oylama araçları katılımı artırabilir. Katılım motivasyonunun düzenli analiz edilmesi gerekmektedir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

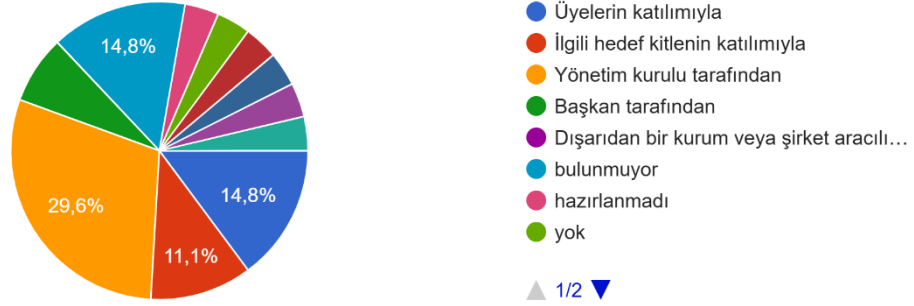


#### 49. Derneğiniz stratejik bir eylem planı var mı?

Derneklerin %37'lik oranla stratejik plana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Derneklerin yalnızca sınırlı bir kısmının stratejik plana sahip olması, kurumsal yönetim düzeyinin gelişme aşamasında olduğunu göstermektedir. Stratejik plan eksikliği, uzun vadeli hedef belirleme ve performans değerlendirme süreçlerini zayıflatabilir. Stratejik planlama, örgütsel sürdürülebilirliğin temel göstergelerinden biridir. Bu nedenle stratejik planlama eğitimlerinin yaygınlaştırılması önerilmektedir. Katılımcı planlama süreçleri kurumsal sahiplenmeyi artıracaktır.

#### 50. Derneğiniz stratejik eylem planı nasıl hazırlandı?

Hazırlanan stratejik planların da %29,6'lık oranla yönetim kurulu tarafından hazırlandığına yer verilmektedir. Stratejik planların çoğunlukla yönetim kurulu tarafından hazırlanması, karar alma süreçlerinin merkezileşmiş olabileceğini düşündürmektedir. Katılımcı planlama mekanizmalarının sınırlı olması, üyelerin kurumsal vizyona katkısını azaltabilir. Planlama sürecine gönüllüler ve dış paydaşların dahil edilmesi kurumsal meşruiyeti güçlendirecektir.



#### 51. Derneğiniz faaliyet raporu düzenli olarak her yıl hazırlanıyor ve yayımlanıyor mu?

Yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması açısından ele alındığında derneklerin %52,5'inin hazırladığı, %47,5'inin ise hazırlamadığı görülmektedir. Derneklerin yaklaşık yarısının faaliyet raporu hazırlaması kurumsal şeffaflık anlayışının kısmen geliştiğini





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



göstermektedir. Bununla birlikte önemli bir kısmın rapor üretmemesi, kurumsal hafıza ve hesap verebilirlik açısından eksiklik yaratmaktadır. Faaliyet raporları yalnızca bilgilendirme aracı değil aynı zamanda performans değerlendirme mekanizmasıdır. Raporlama alışkanlığının yerleşmemesi, çıktı ve sonuçların sistematik biçimde izlenmesini zorlaştırabilir. Standart bir raporlama formatının yaygınlaştırılması kurumsal görünürlüğü artıracaktır.

## **52. Derneğiniz gerçekleştirdiği faaliyetleri dernek web sayfası ve/veya sosyal medya hesapları üzerinden düzenli olarak paylaşıyor mu?**

Hazırlanan faaliyet raporlarının derneklerin web sayfası veya sosyal medya hesaplarından büyük oranda (% 57,5) paylaşıldığı anlaşılmaktadır. Faaliyetlerin sosyal medya veya web sayfası üzerinden paylaşılması, derneklerin görünürlük oluşturma çabası içinde olduğunu göstermektedir. Dijital paylaşımın ağırlıklı olarak sosyal medya üzerinden yapılması, hızlı iletişim avantajı sağlasa da kurumsal arşiv niteliği açısından sınırlı kalabilir. Kurumsal web sayfası kullanımı daha kalıcı bir iletişim zemini sunmaktadır. Paylaşımların yalnızca etkinlik duyurularıyla sınırlı kalmaması önemlidir. Düzenli içerik planlaması kurumsal kimliği güçlendirecektir.

## **53. Derneğiniz faaliyetlerine ilişkin etki analizi yapılıyor mu?**

Faaliyet raporunun dışında etki analizi gibi bir çalışmanın dernekler tarafından büyük oranda yapılmadığına yer verilmektedir. Bu durum faaliyetlerin sonuç odaklı değerlendirilmediğini göstermektedir. Etki ölçümü yapılmadığında çalışmaların toplumsal katkısı somut verilerle ortaya konulamamaktadır. Faaliyetlerin yalnızca sayısal çıktılarla değil, davranış değişimi ve sosyal etki açısından da izlenmesi gerekmektedir.

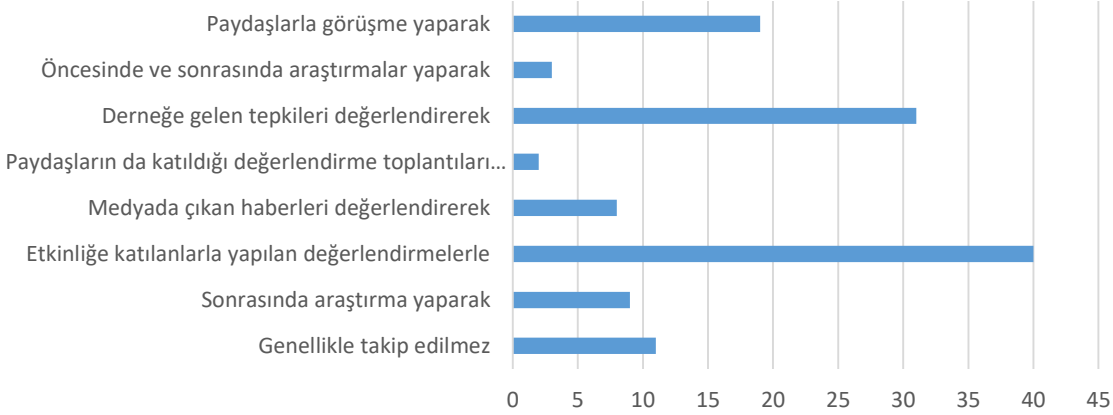
## **54. Derneğiniz tarafından gerçekleştirilen etkinliklerin başarı düzeyi aşığıdaki hangi yöntemle ölçülüyor?**

Dernek çalışmalarının başarı durumlarının ölçülmesi yönünde ise etkinliğe katılanlarla yapılan değerlendirmelerle, gelen tepkilerle ve paydaş görüşmeleri ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım kısa vadeli algıyı ölçse de uzun vadeli etkiyi ortaya koymakta yetersiz kalabilir. Nitel geri bildirimler önemli olmakla birlikte sistematik veri toplama süreçleriyle desteklenmelidir. Ölçüm yöntemlerinin çeşitlendirilmesi karar alma süreçlerini güçlendirecektir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



### 55. Derneğiniz son 3 yılda bağımsız kurum/denetçi tarafından denetlendi mi?

Ayrıca bağımsız bir kurum veya denetçi tarafından denetim yapılmadığı (%62,5) ifade edilmektedir. Bağımsız denetim uygulamasının sınırlı olması, hesap verebilirlik mekanizmalarının kurumsal düzeyde yeterince yerleşmediğini göstermektedir. İç denetim süreçleri önemli olsa da dış gözlem kurumsal güvenilirliği artıran bir unsurdur. Denetim eksikliği mali yönetim süreçlerinin şeffaflığı konusunda soru işaretleri oluşturabilir. Basit düzeyde mali gözden geçirme mekanizmaları bile kurumsal disiplini güçlendirecektir.

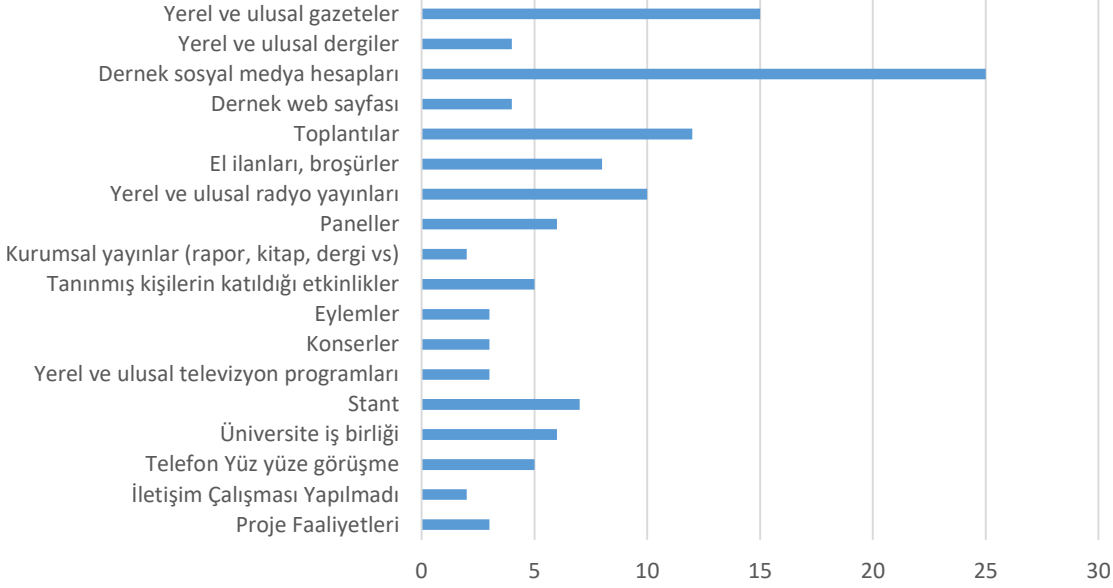
### 56. Derneğiniz hedef kitleleriyle iletişim kurduğu kanallar hangisi veya hangileridir?

Derneklerin hedef kitleleriyle iletişim kurduğu kanallar ele alındığında ilk sırada derneklerin sosyal medya hesapları yer almaktadır. Bunu takibene yerel ve ulusal gazeteler ve toplantılar takip etmektedir. Sosyal medyanın ana iletişim aracı olarak öne çıkması, derneklerin dijital erişim potansiyelini kullandığını göstermektedir. Yerel medya ve yüz yüze toplantıların hâlâ önemli bir rol oynaması hibrit iletişim modelinin varlığını ortaya koymaktadır. Ancak iletişim kanallarının stratejik bir plan çerçevesinde yönetilip yönetilmediği belirsizdir. İletişim stratejisinin yazılı hale getirilmesi önerilmektedir.



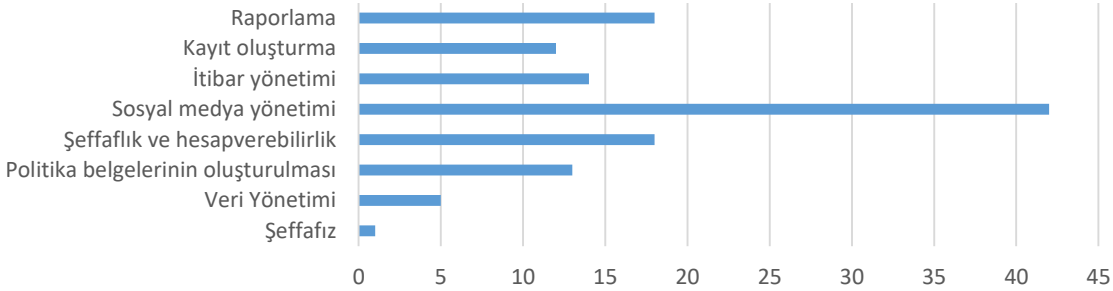


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 57. Derneğiniz şeffaflık ve hesapverebilirlik kapasitesinin güçlendirilmesi için aşağıda yer verilen konulardan hangilerinde eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi istersiniz? Lütfen önem derecesine göre sıralayınız.

Derneklerin şeffaflık ve hesapverebilirlik kapasitelerinin iyileştirilmesi için sosyal medya yönetimi, raporlama ve şeffaflık ve hesapverebilirlik konularında eğitimlerin katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu talepler, iletişim ve yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi yönünde bir beklentiye işaret etmektedir. Eğitimlerin yalnızca teknik bilgi aktarımıyla sınırlı kalmaması önemlidir. Kurumsal değerlerle uyumlu uygulama örnekleri geliştirilmelidir. Süreklilik gösteren kapasite programları daha kalıcı sonuçlar üretebilir. Eğitimlerin uygulamaya dönüşme düzeyi izlenmelidir.





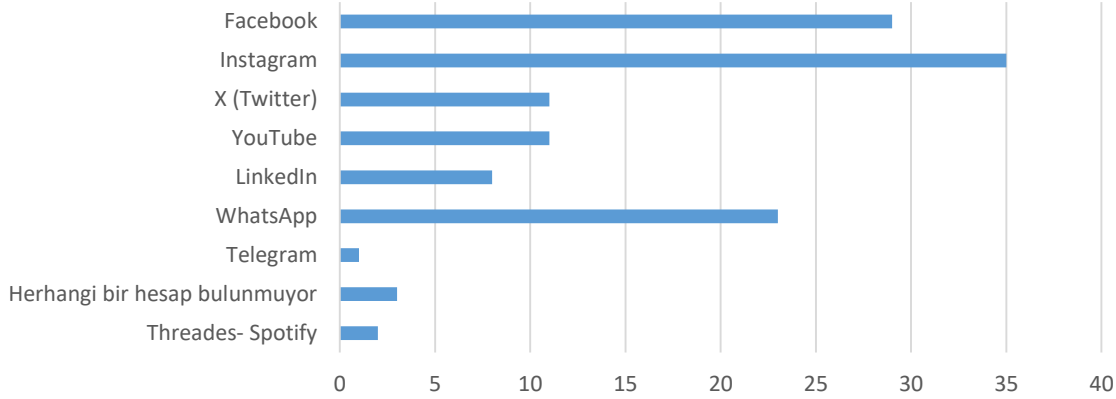
Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## V. BÖLÜM DERNEĞİN DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAPASİTESİYLE İLGİLİ ELDE EDİLEN BULGULAR

### 58. Derneğiniz tüzel kişiliği adıyla aşağıdaki sosyal medya uygulamalarından hangi/hangileri kullanılmaktadır?

Sosyal medya hesaplarının dernekler tarafından kullanılma durumu ele alındığında derneklerin ağırlıklı olarak Instagram ve Facebook hesaplarını kullandığı görölmektedir. Bu iki ürünü WhatsApp hesabı takip etmektedir. Ancak platform çeşitliliğinin sınırlı olması belirli yaş gruplarıyla iletişimi zorlaştırabilir. Sosyal medya araçlarının yalnızca duyuru amacıyla kullanılması potansiyelin tam değerlendirilemediğini düşündürmektedir. Platform seğimi hedef kitle analizine dayandırılmalıdır.



### 59. Derneğiniz bünyesinde ilgili sosyal medya hesaplarında hangi sıklıkla paylaşım yapılıyor?

Sosyal medya hesaplarının kullanım sıklığına bakıldığında ise derneklerin faaliyet yaptıkları ve ihtiyaç duyulduğunda paylaşım yaptıkları tespit edilmektedir. Paylaşılan içeriklerin büyük kısmını ise dernek etkinlikleri ve faaliyetleri oluşturmaktadır. Düzenli paylaşım stratejisi kurumsal görünürlüğü artıran önemli bir unsurdur. İçerik akışının yalnızca etkinliklere bağlı kalması iletişim dilini daraltabilir. Bilgilendirici ve savunuculuk temelli içerikler çeşitliliği artırabilir. İçerik planlaması kurumsal iletişim kapasitesini güçlendirecektir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 60. Derneğiniz sosyal medya hesaplarında ne tür içerikler paylaşılmaktadır?

Paylaşımın ağırlıklı olarak faaliyet ve etkinlik duyurularından oluşması, iletişimin daha çok organizasyonel görünürlük odaklı yürütüldüğünü göstermektedir. Bu yaklaşım kısa vadeli bilgilendirme açısından etkili olsa da uzun vadeli toplumsal etki yaratma potansiyelini sınırlayabilir. Eğitici içerikler, savunuculuk mesajları ve hikâye anlatımı temelli paylaşımlar kurumsal kimliği güçlendirebilir. İçerik stratejisinin çeşitlendirilmesi hedef kitle bağlılığını artıracaktır. Sosyal medya yalnızca duyuru alanı değil, aynı zamanda öğrenme ve etkileşim platformu olarak ele alınmalıdır. Böylece dijital iletişim daha stratejik hale gelebilir.

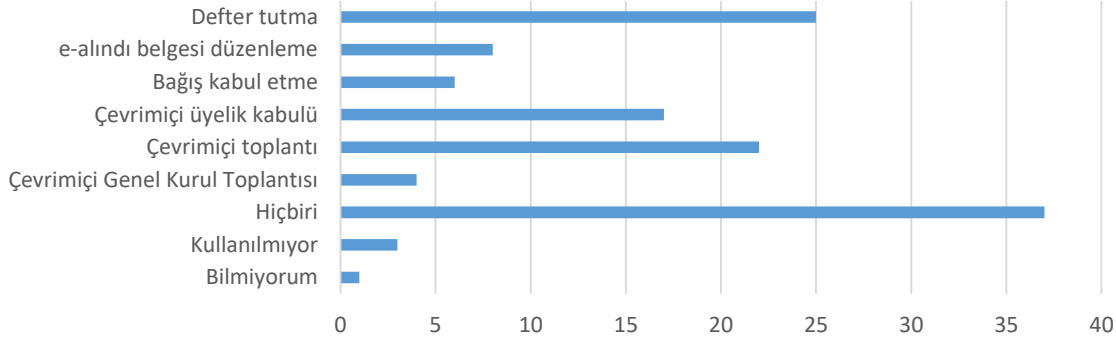
## 61. Derneğinizin kurumsal yapısına ait aşağıdaki faaliyetlerden hangileri dijital ortamda gerçekleştiriliyor?

Derneğin kurumsal yapısına yönelik faaliyetlerde defter tutma ve üyelik kabulü hususlarında dijital ortamlardan yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Defter tutma ve üyelik işlemlerinin kısmen dijital ortamda yürütülmesi, derneklerin dijitalleşme sürecine başlangıç düzeyinde adapte olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte dijital uygulamaların sınırlı alanlarda kalması, bütüncül bir dijital dönüşüm stratejisinin bulunmadığını düşündürmektedir. Dijital veri güvenliği ve arşivleme sistemlerinin standardize edilmesi gerekmektedir. Süreçlerin dijital ortama aktarılması yalnızca teknik değil yönetsel bir dönüşüm gerektirir. Bu nedenle dijital kapasite planlı bir strateji çerçevesinde ele alınmalıdır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 62. Derneğinizle ilgili iş ve işlemlerin aşağıdakilerden hangileri DERBİS sisteminde yapılmaktadır.

Derneklerin işleyişini kolaylaştırmak için geliştirilen DERBİS sisteminden yararlanma durumuna bakıldığında beyanname doldurma, genel kurul sonuçlarının bildirilmesi, üye işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve yerleşim yeri değişikliğinin bildirilmesi işlemleri ilk sıralarda yer almaktadır. Ancak kullanımın daha çok zorunlu işlemlerle sınırlı kalması, sistemin sunduğu potansiyelin tam değerlendirilmediğini düşündürmektedir. Dijital kamu sistemlerinin etkin kullanımını kurumsal disiplinin önemli bir göstergesidir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



### **63. Derneğiniz faaliyetlerinde belge paylaşmak için kullanılan dijital platformlar hangileridir?**

Derneklerin faaliyetleri sürecinde üyelere yönelik belge paylaşımlarında Google drive ürününden yararlanıldığı görülmektedir. Dijital belge yönetimi yalnızca depolama değil sistematik arşivleme gerektirir. Yetkilendirme ve veri güvenliği politikalarının oluşturulması önemlidir. Kurumsal hafıza dijital ortamda düzenli ve erişilebilir biçimde yapılandırılmalıdır.

### **64. Derneğiniz faaliyetleri kapsamında görüşme gerçekleştirmek için hangi çevrimiçi araçlardan yararlanılıyor?**

Farklı taraflarla görüşmek için WhatsApp ve zoom platformlarının kullanıldığı görülmektedir. Bu durum özellikle pandemi sonrası dönemde dijital adaptasyonun arttığını düşündürmektedir. Çevrimiçi toplantıların tutanaklandırılması kurumsal şeffaflık açısından önemlidir. Dijital toplantı kültürünün kurumsal prosedürlerle desteklenmesi gerekmektedir.

### **65. Derneğiniz üyeleri ve gönüllülerle iletişim kurmak için kullanılan araçlar hangileridir?**

Üyeler ve gönüllülerle iletişim kurmak için ise yine WhatsApp ve telefonlardan yararlanıldığı görülmektedir. Bu yöntem pratik olmakla birlikte kurumsal veri takibi açısından sınırlıdır. İletişim süreçlerinin arşivlenmesi hesap verebilirlik açısından önemlidir. Yapılandırılmış iletişim politikaları oluşturulmalıdır.

### **66. Derneğiniz üyelerine yönelik çevrimiçi oylama yapmak için kullanılan uygulamalar hangileridir?**

Anket gibi uygulamalarda da WhatsApp'ın anket uygulamasının tercih edildiği görülmektedir. Çevrimiçi oylamanın çoğunlukla WhatsApp anketleriyle yürütülmesi, dijital katılımın sınırlı ve gayresmî araçlarla gerçekleştirildiğini göstermektedir. Oylama süreçlerinin güvenilir ve kayıt altına alınabilir sistemlerle yürütülmesi gerekmektedir. Standartlaştırılmış çevrimiçi oylama platformları tercih edilebilir. Böylece katılım süreçleri daha şeffaf hale getirilebilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 67. Derneğiniz bünyesinde proje yönetimi gerçekleştirmek için yararlanılan uygulamalar hangileridir?

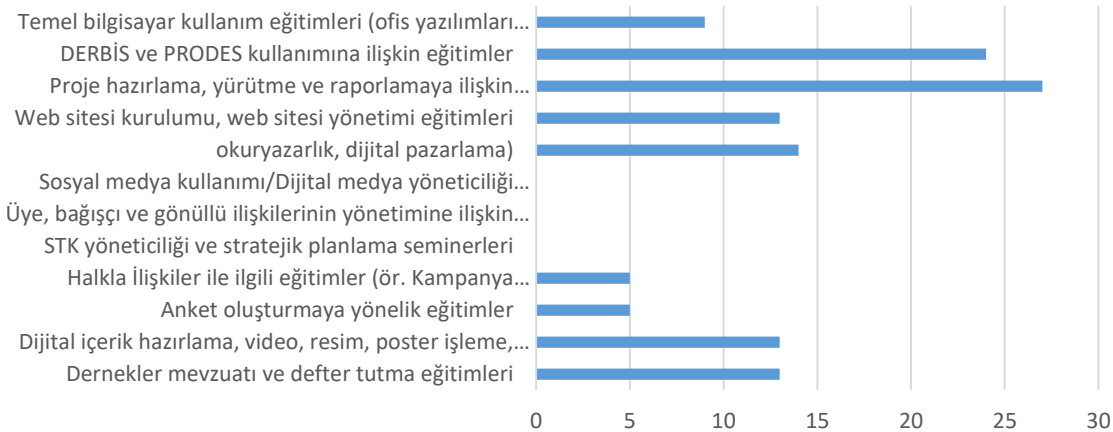
Proje geliştirmek için de PRODES'den yararlanıldığı görölmektedir. PRODES kullanımının öne çıkması, derneklerin ulusal fon kaynaklarına yöneldeğini göstermektedir. Proje takibi için dijital yönetim araçlarının kullanılması verimliliği artıracaktır.

## 68. Derneklerin teknolojiden yararlanmasıyla ilgili diğer sorular

Derneklerin teknoloji kapasitesine bakıldığında büyük oranda teknolojik imkanlardan yoksun oldukları görölmektedir. Bu bağlamda derneklerin büyük çoğunluğunun web sayfası bulunmamaktadır. Diğer büyük kısmında taraftan bilgisayar-tablet gibi araçlarının ve internet bağlantılarının olmadığı ifade edilmektedir. Donanım eksikliği operasyonel verimliliği doğrudan etkilemektedir. İnternet erişiminin yetersiz olması dijital katılımı sınırlandırabilir. Teknolojik altyapı yatırımı maliyetli görünse de uzun vadede kurumsal etkinliği artıracaktır.

## 69. Derneğiniz dijital dönüşümüyle ilgili aşağıda yer verilen konulardan hangilerinde eğitim faaliyetlerinin yürütölmesi istersiniz?

Derneklerin proje hazırlama, yürütme ve raporlamaya ilişkin eğitimler ile DERBİS ve PRODES kullanımına ilişkin eğitim talepleri öne çıkmaktadır. Bu durum dijital dönüşüm için uygun bir motivasyon zemini sunmaktadır. Eğitimlerin yalnızca teknik beceriyle sınırlı kalmaması önemlidir. Dijital strateji geliştirme ve veri yönetimi konuları da ele alınmalıdır.





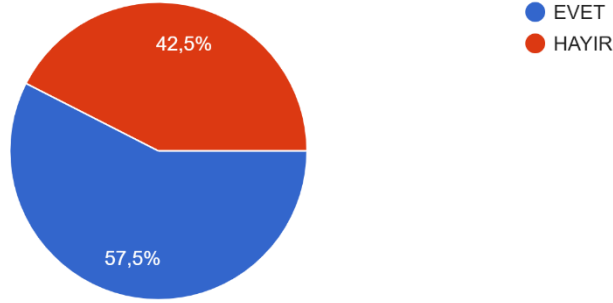
Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## VI. BÖLÜM DERNEĞİN FİZİKSEL KAPASİTESİYLE İLGİLİ BULGULAR

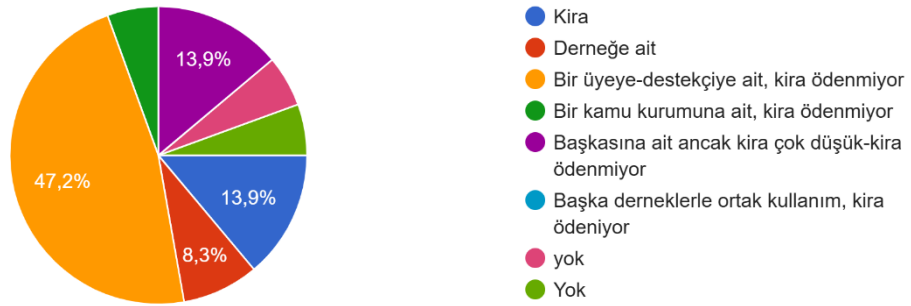
### 70. Derneğinizin resmi bir ofisi bulunuyor mu?

Derneklerin %57,5'inin bir ofisinin olduğu belirtilmiştir. Derneklerin yaklaşık yarısından fazlasının resmî bir ofise sahip olması, temel düzeyde kurumsal altyapısının bulunduğunu göstermektedir. Ancak önemli bir kısmın ofis sahibi olmaması mekânsal kapasite açısından sınırlılık yaratmaktadır. Fiziksel mekân, örgütsel kimliğin görünürlüğünü artıran önemli bir unsurdur. Ofis eksikliği düzenli faaliyet yürütmeyi zorlaştırabilmektedir.



### 71. Derneğiniz ofisin sahiplik durumu nedir?

Ofislerin büyük ölçüde kira ödenmeyen ve üyeler ya da destekçilere ait mekânlarda faaliyet göstermesi, derneklerin mali yükten kaçınma stratejisi izlediğini göstermektedir. Bu durum kısa vadede finansal rahatlama sağlasa da kurumsal bağımsızlık açısından kırılganlık yaratabilir. Mekânsal sürekliliğin kişisel ilişkilere bağlı olması, uzun vadede istikrarsızlık riski doğuracaktır. Kurumsal mekânın mülkiyet ya da uzun süreli kira sözleşmesiyle güvence altına alınması sürdürülebilirlik açısından önemlidir.



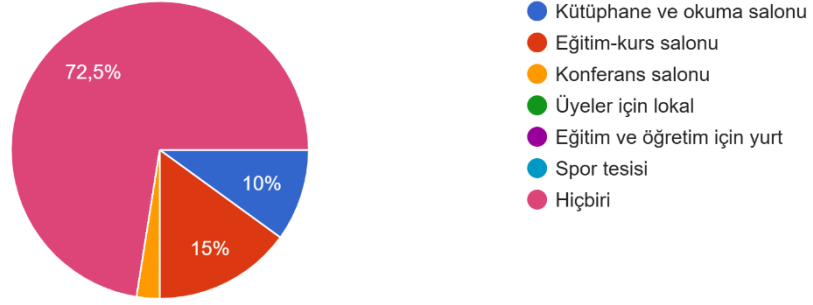


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 72. Derneğiniz bünyesinde aşağıda belirtilen mekanlardan hangisi vardır?

Kullanılan bu mekanların da oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü kullanılan bu mekanlarda konferans salonu, eğitim salonu gibi imkanların olmadığı anlaşılmaktadır. Fiziksel altyapı eksikliği maliyetleri artırabileceği gibi organizasyonel planlamayı da karmaşıklaştırabilir. Mekânsal donanımın yetersizliği, özellikle eğitim ve atölye temelli faaliyetlerde etki düzeyini sınırlayacaktır. GO SİSAM Projesi kapsamında kurulan STK Yerleşkesinin kullanımı bu açığı kapatabilecektir.



## VII. BÖLÜM DERNEĞİN MALİ KAPASİTESİYLE İLGİLİ BULGULAR

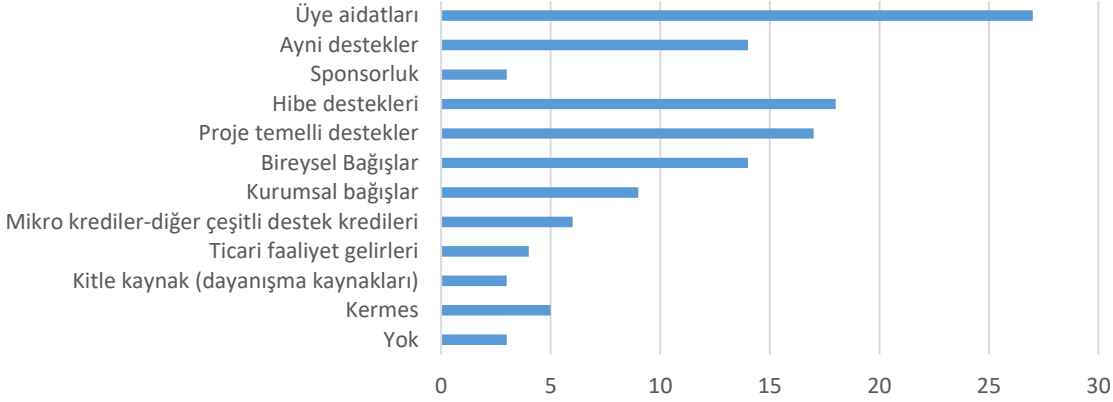
### 73. Aşağıdakilerden hangileri derneğiniz mali kaynaklardandır?

Derneğin mali kaynakları arasında ilk sırayı üye aidatları oluşturmaktadır. Bunu takiben hibe destekleri ve proje temelli destekler yer almaktadır. Ama bu kaynakların da sınırlı olduğu görölmektedir. Gelir çeşitliliğinin düşük olması finansal kırılganlığı beraberinde getirmektedir. Kurumsal bağış modelleri ve yerel sponsorluk mekanizmalarının geliştirilmesi önemlidir. Tek kaynağa dayalı finansman yapısı sürdürülebilir değildir. Gelir stratejisinin çeşitlendirilmesi gerekmektedir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

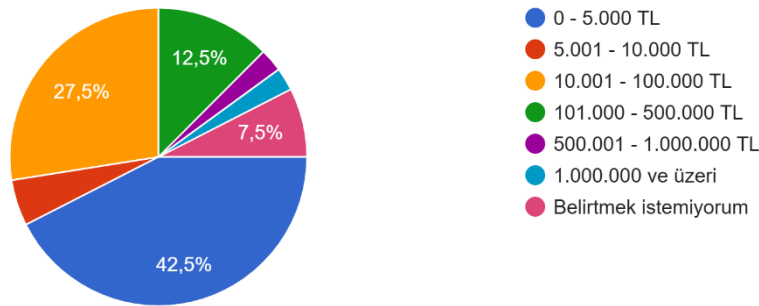


#### 74. Derneğinizin mali kaynaklarında son üç yıllık dönemdeki değişimi işaretleyiniz.

Son üç yıllık dönem açısından derneklerin mali kaynaklarında büyük oranda bir değişikliğin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle derneklerin mali kaynaklarının %70 oranında yetersiz olduğu ifade edilmektedir. Mali kaynaklarda belirgin bir artışın olmaması, derneklerin ekonomik büyüme sağlayamadığını göstermektedir. Stratejik bütçe planlaması ve gelir artırıcı faaliyetler geliştirilmelidir. Mali büyüme olmadan kurumsal kapasite gelişimi sınırlı kalacaktır.

#### 75. Derneğiniz yıllık geliri aşağıdakilerden hangisidir?

Derneklerin önemli bir kısmının düşük gelir aralığında yer alması, mikro ölçekli sivil toplum yapısının baskın olduğunu göstermektedir. Düşük bütçe istihdam ve faaliyetleri kısıtlamaktadır. Orta gelir aralığında yer alan sınırlı sayıda dernek ise daha geniş faaliyet kapasitesine sahiptir. Gelir düzeyleri arasındaki fark kurumsal eşitsizlik yaratmaktadır. Bütçe büyüklüğü ile etki kapasitesi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Finansal ölçek büyütme stratejileri geliştirilmelidir.



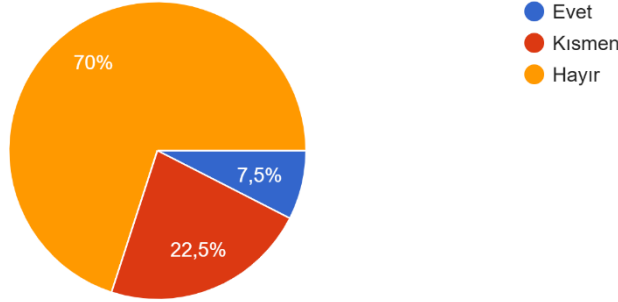


Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 76. Derneğiniz sahip olduğu mali kaynaklar yeterli mi?

Mali kaynakların büyük ölçüde yetersiz görülmesi, yapısal bir finansman sorununun varlığını ortaya koymaktadır. Yetersizlik algısı yalnızca gelir düzeyiyle değil, harcama kalemleriyle de ilişkilidir. Bu durum faaliyet planlarının dar kapsamlı kalmasına neden olabilir. Finansal sürdürülebilirlik stratejisinin yazılı hale getirilmesi gerekmektedir. Kaynak geliştirme planı olmayan kuruluşlar dış fonlara daha bağımlı hale gelmektedir. Gelir-gider dengesi sistematik olarak izlenmelidir.



## 77. Üyeliği sürdürmek için belirlenmiş bir aidat (aylık/yıllık) var mı?

Aidat sisteminin bulunması kurumsal gelir üretimi açısından olumlu bir çerçeve sunmaktadır. Ancak aidat miktarının düşük tutulması gelir potansiyelini sınırlamaktadır. Aidat politikası üyelik değer önerisiyle birlikte düşünölmelidir. Düzenli gelir kaynağı oluşturmak finansal istikrarın temelidir. Aidatların sembolik düzeyde kalması bütçe planlamasını zorlaştırmaktadır. Aidat sisteminin yeniden yapılandırılması değerlendirilebilir.

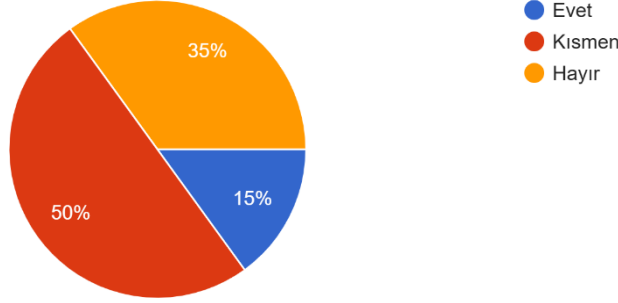
## 78. Derneğiniz üyelerinden düzenli aidat alınmakta mıdır?

Derneklerin üyeler için bir aidat belirlediği fakat bu aidatların da %50'lik oranla kısmen, %35'lik oranda düzenli alınmadığı ve %15'lik dilimle ise aidatların düzenli alınabildiğine yer verilmektedir. Aidatların büyük ölçüde düzensiz tahsil edilmesi, mali disiplinin yeterince kurumsallaşmadığını göstermektedir. Bu durum gelir projeksiyonlarının sağlıklı yapılmasını engeller. Düzenli tahsilat mekanizmaları finansal sürdürülebilirlik için kritik önemdedir. Dijital ödeme sistemleri bu süreci kolaylaştırabilir. Tahsilat oranının düşük olması üyelik bağlılığıyla da ilişkilendirilebilir. Mali takip sistemlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 79. Derneğiniz tarafından son üç yılda herhangi bir proje desteği başvurusu yapıldı mı?

Son üç yıllık zaman diliminde bir proje desteği alınma durumuna bakıldığında derneklerin ortalama yarısının proje desteği almadığı, yarısının ise proje destekleri aldıkları anlaşılmaktadır. Derneklerin yaklaşık yarısının proje başvurusu yapmamış olması, fon geliştirme kapasitesinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Proje üretme kültürü gelişmeyen kuruluşlar finansal büyüme fırsatlarını kaçırmaktadır. Başvuru yapan dernekler ise dış kaynaklara erişim konusunda daha deneyimlidir. Proje yazma bilgi eksikliği temel bir engel olarak öne çıkmaktadır. GO SİSAM Projesinin tematik eğitimleri bu açığı kapatabilir. Fon çeşitliliğine erişim kurumsal kapasiteyle doğrudan ilişkilidir.

## 80. Derneğiniz aşağıda yer verilen hangi kurumlardan hibe desteği almıştır?

Proje desteklerinin alındığı kurumlara bakıldığında ilk sırada İçişleri Bakanlığı (PRODES) gelmekte, bu kurumu takiben AB, BM (UNDP), Kalkınma Ajansları ve Ulusal Ajans gelmektedir. Hibe desteğinin ağırlıklı olarak kamu kaynaklarından sağlanması, finansal yapının kamusal fonlara bağımlı olduğunu göstermektedir. Uluslararası fonlara erişim sınırlı düzeydedir. Finansal strateji çok kaynaklı bir modele dönüştürülmelidir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 81. Derneğinizin hibe desteği almaya hak kazanan projeleri ve ortak(lar)ını aşağıdaki tabloya yazınız.

Hibe desteği alan projelerin önemli bir kısmında üniversiteler, belediyeler ve il müdürlükleriyle ortaklık kurulmuş olması çok paydaşlı iş birliği kapasitesinin potansiyel düzeyde var olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle kamu-STK iş birliği açısından olumlu bir göstergedir. Proje konularının sosyal dayanışma, bağımlılıkla mücadele, afet hazırlığı ve yerel kalkınma gibi temalarda yoğunlaşması yerel ihtiyaçlara duyarlılığı yansıtmaktadır. Proje ortaklıklarının kurumsal öğrenmeye dönüşmesi için deneyim paylaşım mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu mekanizma GO SİSAM projesi kapsamında "İletişim Ağı Çalıştayı" ile yapılması planlanmaktadır.

Hibe desteği alınan proje adı	Ortak(lar)
Güçlü Kadınlar Yeni Bir Giresun Kuruyor	Giresun Üniversitesi, Giresun Ticaret ve Sanayi Odası, HEGEM
Otçu Göçü Yürüyüş Yolları	
Bağımlılıkla Mücadele	Giresun Üniversitesi
Giresun Kalite Fındık Logosu projesi	Giresun Üniversitesi
Kahverengi Kokarcanın Popülasyonun Azaltılması ve Olası Zararların Önlenmesi	Giresun İl Tarım ve Orman Müdürlüğü
Gönlümde Göñüle Kardeřlik Projesi	Van Anadolu Müzik Cemiyeti
Afete hazır Giresun	Giresun İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü
Hayata açılan kapı	Görele belediyesi, Aile ve Sosyal Hizmetler Müdürlüğü
Birlikte Büyüyen Gelecek	Görele belediyesi, Aile ve Sosyal Hizmetler Müdürlüğü

## 82. Derneğinizin ortağı olduğu projeleri, projelerin yürütücüsünü ve ortaklarını yazınız.

Derneklerin başka kuruluşların yürüttüğu projelerde ortak olarak yer alması, ağ temelli iş birliği kültürünün belirli ölçüde geliştiğini göstermektedir. Bununla birlikte ortak olunan proje sayısının sınırlı olması, proaktif iş birliği kapasitesinin düşük kaldığını düşündürmektedir. Ortaklık deneyimi, kurumsal görünürlük ve bilgi transferi açısından önemli bir fırsattır. İş birliği stratejisinin kurumsal düzeyde planlanması önerilmektedir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



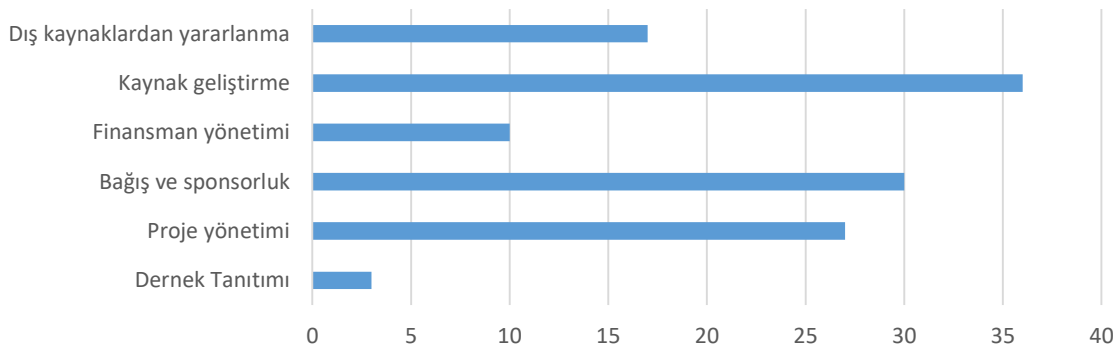
Ortağı olduğunuz proje adı	Proje Yürütücüsü	Ortak(lar)
Engelli Dostu İşletmeler	Bedensel Engelliler Derneği	Ticaret ve Sanayi Odası
Dijital Hak Eğitimi	Bilgi Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi
Otçu Göçü Geleneğinin Yaşatılması	GİDOSK	

### 83. Eğer herhangi bir proje başvurusu yapılmamışsa nedeni aşığıdakilerden hangisidir?

Proje başvurusu yapılmamasının temel nedenleri arasında deneyim eksikliği, teknik bilgi yetersizliği ve yeni kurulmuş olma durumu öne çıkmaktadır. Bu durum kapasite geliştirme ihtiyacının açık bir göstergesidir. Proje üretim sürecinin karmaşık algılanması, potansiyel başvuruları sınırlayabilir. Teknik destek ve mentorluk mekanizmaları başvuru oranını artırabilir. Proje yazma sürecinin kurumsal öğrenme fırsatı olarak görülmesi önemlidir. Fon erişim kapasitesi kurumsal sürdürülebilirlik açısından belirleyici olacaktır.

### 84. Derneğiniz mali kapasitesini güçlendirmek için aşığıdaki eğitim faaliyetlerinin hangilerinin yürütülmesi istersiniz?

Derneğin mali kapasitesinin güçlendirilmesi yönünde ise kaynak geliştirme, bağış ve sponsorluk, proje yönetimi gibi konularında eğitimlerin yararlı olacağına yer verilmektedir. Bu durum finansal kapasitenin geliştirilmesine yönelik bilinçli bir yönelim olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitimlerin uygulamalı içeriklerle desteklenmesi etkililiği artıracaktır. Bağışçı ilişkileri yönetimi ve bütçe planlaması gibi alanların da programa dahil edilmesi gerekmektedir. Gelir çeşitliliği stratejik öncelik olarak ele alınmalıdır. Mali kapasite geliştirme süreci uzun vadeli bir program çerçevesinde yürütülmelidir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## VIII. BÖLÜM

### KAMUSAL POLİTİKALARI ETKİLEME KAPASİTESİNE YÖNELİK BULGULAR

#### 85. Derneğiniz tarafından son üç yıl içinde savunuculuk faaliyeti yürütüldü mü?

Derneklerin savunuculuk faaliyetlerinde bulunma durumlarına bakıldığında %72,5 oranında hayır cevabı alınmaktadır. Savunuculuk faaliyetlerinin büyük ölçüde yürütülmemiş olması, derneklerin politika yapım süreçlerine sınırlı düzeyde müdahil olduğunu göstermektedir. Bu durum hizmet sunumu odaklı bir STK modelinin baskın olduğunu düşündürmektedir. Politika etkileme kapasitesinin düşük olması yerel karar alma süreçlerinde görünürlüğü azaltabilir. Bu alandaki pasiflik kapasite eksikliğiyle ilişkilendirilebilir. Savunuculuk stratejileri geliştirilmelidir.

#### 86. Derneğiniz tarafından son üç yılda kullanılan savunuculuk araçları aşağıdakilerden hangisidir?

Savunuculuk yapan derneklerin de eğitim ve bilgilendirme toplantıları, sosyal medya eylemleri ve basın açıklamalarıyla savunuculuk faaliyetlerine katkı sağladıkları görülmektedir. Bu araçlar görünürlük sağlasa da politika düzeyinde somut değişim yaratmak için yeterli olmayabilir. Savunuculuk araçlarının daha stratejik ve veri temelli kullanılması gerekmektedir. Kampanya planlaması ve paydaş analizi bu sürecin önemli bileşenleridir. Süreklilik arz eden savunuculuk çalışmaları daha etkili sonuçlar üretir. Araç çeşitliliğinin artırılması önerilmektedir.

#### 87. Derneğiniz tarafından savunuculuk faaliyetlerinde kullanılan veri kaynakları aşağıdakilerden hangisi veya hangileridir?

Savunuculuk faaliyetlerine veri sağlayacak kaynağın ise büyük oranda medya takibiyle gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu durum bilimsel ve istatistiksel veri kullanımının sınırlı olduğunu göstermektedir. Medya verileri farkındalık yaratmak için önemli olmakla birlikte politika önerileri geliştirmek açısından yetersiz kalabilir. Yerel veri üretimi ve araştırma sonuçlarının kullanımı savunuculuğu güçlendirebilir. Kanıta dayalı yaklaşım politika etkileme kapasitesini artırır. Veri toplama ve analiz kapasitesi geliştirilmelidir. Böylece savunuculuk daha sistematik hale gelebilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

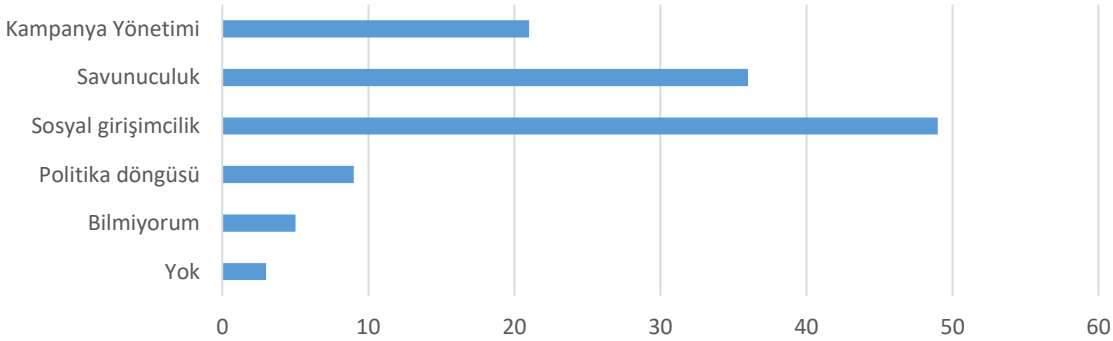


## 88. Derneğiniz savunuculuk yapmama nedenleri nelerdir?

Savunuculuk yapılmama gerekçeleri arasında bilgi eksikliği ve kapasite yetersizliği öne çıkmaktadır. Bu durum savunuculuğun teknik ve stratejik bir alan olarak algılandığını göstermektedir. Gerek görülmemesi yönündeki ifadeler ise politika süreçlerine mesafeli bir yaklaşımı işaret etmektedir. Savunuculuk eğitimi ve deneyim paylaşımı bu algıyı dönüştürebilir. Kurumsal özgüven eksikliği de pasifliğe neden olabilir. Savunuculuk kültürünün yerel düzeyde güçlendirilmesi gerekmektedir.

## 89. Derneğiniz mevcut sistem içinde geliştirilen politikaları etkileme kapasitesini güçlendirmek için aşağıdakilerin hangilerinde eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi istersiniz?

Sosyal girişimcilik, kampanya yönetimi ve savunuculuk eğitimlerine yönelik talep, politika alanında daha aktif rol alma isteğini göstermektedir. Bu durum dönüşüm potansiyelinin varlığına işaret etmektedir. Eğitimlerin yalnızca teorik değil uygulamalı olması önemlidir. Politika analizi ve karar alma mekanizmalarının işleyişine ilişkin içerikler programa dahil edilmelidir. Savunuculuk kapasitesi, ağ kurma becerisiyle birlikte ele alınmalıdır. Eğitimlerin sürekliliği kurumsal davranış değişimi açısından belirleyicidir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



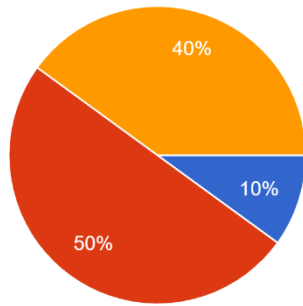
## IX. BÖLÜM DERNEKLERİN POLİTİKALARA KATILIM VE İŞ BİRLİĞİ GELİŞTİRME KAPASİTESİNE YÖNELİK BULGULAR

### 90. Derneğiniz karar alma mekanizmalarıyla (kamu kurumlarıyla) yapılan toplantılara katılım ve görüş bildirme durumlarınızı belirtiniz

Yerelde, merkezi yönetimin ilgili birimlerinin yetkisi altında oluşturulan çeşitli kurullara katılma durumları açısından bakıldığında, derneklerin önemli kısmı bu kurumlardan davet gelmediğini beyan etmektedir. Davet gelmemesi algısı, kurumsal görünürlük ve iletişim eksikliğiyle ilişkili olabilir. Karar alma süreçlerine aktif katılım, sivil toplumun demokratik işlevinin temel unsurlarından biridir. Katılımın sınırlı olması politika etkileme kapasitesini zayıflatmaktadır. Resmî platformlarda temsil edilme stratejileri geliştirilmelidir. Kurumsal ağların güçlendirilmesi bu süreci destekleyebilir.

### 91. Derneğiniz karar alma mekanizmalarıyla (kamu kurumlarıyla) yapılan toplantılarda iletilen görüşler ne düzeyde politikalara yansıdı?

Bu kurullara katılım gösteren derneklerin de ifade ettikleri görüşlerinin %50'lik oranda kısmen dikkate alındığı, %40'lık oranda dikkate alınmadığı ve %10'luk oranda ise tüm görüşlerin dikkate alındığına yer verilmektedir. Derneklerin görüşlerinin yalnızca kısmen dikkate alındığının belirtilmesi, katılımcı yönetim mekanizmalarının sınırlı işlediğini göstermektedir. Bu durum danışma süreçlerinin sembolik düzeyde kalabileceğine işaret etmektedir. Görüş bildirme ile karar süreçlerine etki etme arasında belirgin bir fark bulunmaktadır. Kurumsal temsil kapasitesi ve savunuculuk gücü bu noktada belirleyici olmaktadır. Düzenli geri bildirim mekanizmalarının kurulması sürecin şeffaflığını artırabilir. Katılımın sonuç üretir hale gelmesi için yapısal düzenlemelere ihtiyaç vardır.



- Evet, tüm görüşlerimiz dikkate alındı
- Evet, kısmen dikkate alındı
- Hayır, dikkate alınmadı





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 92. Derneğiniz il veya ilçe düzeyinde aşağıdaki hangi kurullarda üyelikleri bulunmaktadır?

Anket bulgularına göre derneklerin büyük çoğunluğunun il ve ilçe düzeyindeki resmî kurullarda üyeliği bulunmamaktadır. Özellikle İl İnsan Hakları Kurulu, İl Hayvanları Koruma Kurulu, İl Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu, İl Çevre Kurulu ve İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu gibi kamusal karar mekanizmalarında temsil oranı oldukça sınırlıdır. İl Umumi Hıfzısıhha Kurulu, İl Güvenlik ve Asayiş Koordinasyon Kurulu ve İl Kültür Varlıklarını Koruma Kurulu gibi daha teknik ve idari ağırlıklı kurullarda ise sivil toplum temsili neredeyse yok denecek düzeydedir.

Bununla birlikte az sayıda derneğin İl Spor Kurulu ve İl Uyuşturucu ile Mücadele Koordinasyon Kurulu gibi tematik alanlarda üyeliği bulunduğu görölmektedir. Bu üyelikler genellikle derneğin faaliyet alanı ile doğrudan ilişkili kurullarda yoğunlaşmaktadır. Ancak genel tablo, yerel yönetişim mekanizmalarında sivil toplum temsilinin kurumsal ve yaygın bir nitelik taşımadığını göstermektedir. Bu durum derneklerin yerel karar alma süreçlerine entegrasyon düzeyinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

## 93. Derneğiniz çeşitli faaliyetlerde diğer STK'lar (dernek veya vakıflarla) ile iş birliği yaptımı? Evet ise lütfen faaliyet isimlerini belirtiniz

Derneklerin diğer STK'lar iş birliği durumuna bakıldığında yarısından fazlasında bir iş birliği durumu görölmemektedir. İş birliği yapılan dağılıma bakıldığında ise il, ülke ve uluslararası ölçeklerdeki STK'lar arasında bir dağılım görölmektedir. Bazıları şöyledir:

- Giresun Sivil İrade Platformu (GİSİP)
- Eğitim Gönüllüleri Vakfı
- Ordu Kadın Dernekleri Platformu
- STGM
- Türk Kadınlar Birliği
- Let's do it
- Giresun Ziraat Odası





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



#### 94. Derneğiniz çeşitli faaliyetlerde diğer kamu kurumları ile iş birliği yapıldı mı? Evet ise lütfen faaliyet isimlerini belirtiniz

Derneklerin kamu kurumlarıyla iş birliği durumuna bakıldığında, STK'lara benzer bir tablo görülmektedir. Bu alanda da sınırlı iş birlikleri bulunmaktadır. Kamu kurumlarıyla iş birliğinin çoğunlukla proje bazlı ve geçici nitelikte olması, ilişkilerin stratejik düzeyde kurumsallaşmadığını göstermektedir. Bu durum süreklilik ve karşılıklı güven inşası açısından sınırlıdır. Kurumsal protokoller ve düzenli koordinasyon toplantıları iş birliğini güçlendirebilir. Kamu-STK ilişkilerinin yalnızca fon temelli olmaması önemlidir. Ortak politika geliştirme süreçleri etkileşimi artırabilir. İş birliğinin sürdürülebilir bir zemine oturtulması gerekmektedir. İş birliği yapılan kamu kurumları şöyledir:

- Giresun Üniversitesi
- Giresun Belediyesi
- Ordu Büyükşehir Belediyesi
- Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Giresun İl Özel İdaresi
- Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü
- AFAD
- Giresun BİLSEM

#### 95. Derneğiniz çeşitli faaliyetlerde özel sektör temsilcileri ile iş birliği yapıldı mı?

Özel sektörle yürütülen iş birliğine bakıldığında ise daha olumsuz bir durum görülmektedir. Dernekler özel sektörle oldukça sınırlı düzeyde iş birliği gerçekleştirmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yerel sivil toplum için önemli bir fırsat alanıdır. Özel sektörle iş birliği yalnızca sponsorluk değil bilgi ve kaynak paylaşımı açısından da değerlidir. Güven ve şeffaflık mekanizmaları bu ilişkilerin temelini oluşturur. İş birliği modellerinin geliştirilmesi finansal sürdürülebilirliği destekleyebilir. Çok paydaşlı yaklaşım benimsenmelidir.

#### 96. Bulunduğunuz kentteki kent konseyine derneğiniz üyeliği var mı?

Derneklerin %72,5'inin kent konseyi üyelikleri bulunmamaktadır. Kent konseyi üyeliğinin sınırlı olması yerel yönetim platformlarına katılımın düşük düzeyde olduğunu

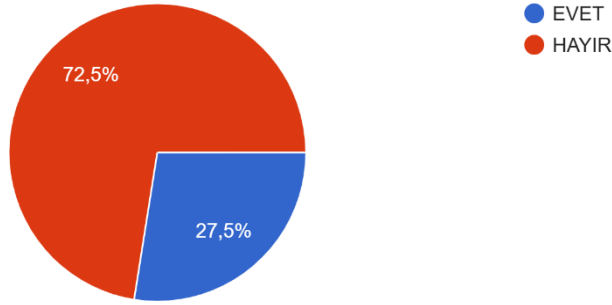




Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

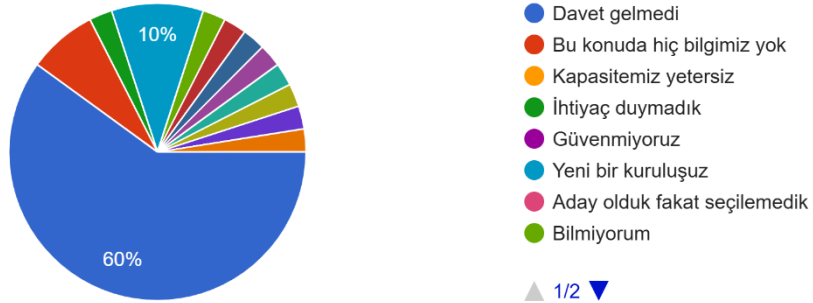


göstermektedir. Kent konseyleri, sivil toplumun yerel karar süreçlerine katkı sunabileceği önemli mekanizmalardır. Bu platformlarda temsil edilmemek politika etkileme kapasitesini zayıflatmaktadır. Üyelik ve aktif katılım stratejik öncelik haline getirilmelidir. Konsey içi çalışma gruplarında yer almak görünürlüğü artırabilir. Yerel yönetişimde kurumsal temsil güçlendirilmelidir.



### 97. Kent konseyi, danışma kurulu ve benzerlerine üye olmama nedeni aşağıdakilerden hangileridir?

Kent konseyinin ilgili birimlerinde yer almama nedenleri arasında en büyük oranı davet gelmemesi oluşturmaktadır. Toplantılara davet edilmediği yönündeki algı, iletişim ve temsil mekanizmalarının yetersizliğini göstermektedir. Sivil toplumun aktif başvuru ve talep mekanizmalarını kullanması önemlidir. Kurumsal iletişim stratejisi geliştirilmelidir. Resmî platformlarda yer alma konusunda proaktif yaklaşım benimsenmelidir.



▲ 1/2 ▼





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## 98. Derneğinizin çeşitli ağlara veya platformlara üyelik durumunu gösteren soruları cevaplandırınız.

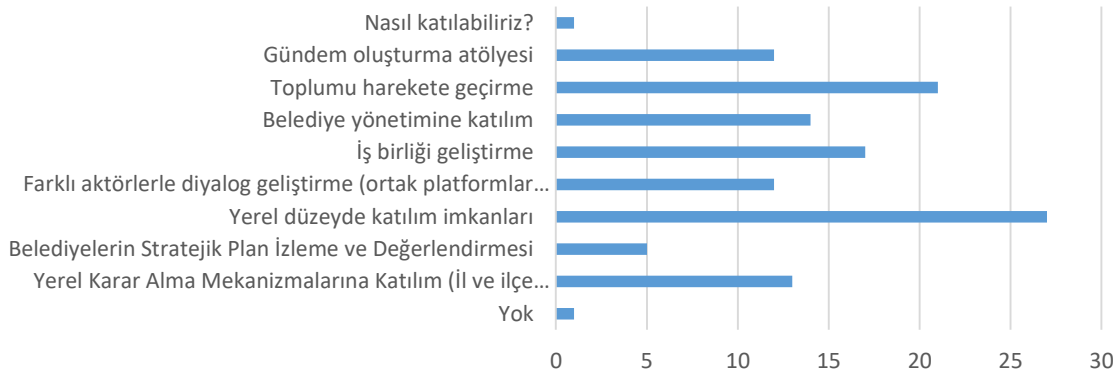
Ulusal ve uluslararası ağ üyeliklerinin sınırlı olması, derneklerin dışa açılma kapasitesinin düşük olduğunu göstermektedir. Ağ üyelikleri bilgi paylaşımı, ortak proje geliştirme ve fon erişimi açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Uluslararası bağlantılar kurumsal vizyonu genişletebilir. Ağ eksikliği izolasyon riskini beraberinde getirmektedir. Bölgesel ve tematik ağlara katılım teşvik edilmelidir. Bu süreç stratejik planlara entegre edilmelidir.

## 99. Derneğinizin sahip olunan üyelikleri lütfen aşağıdaki ilgili yerlerde belirtiniz.

Platform üyeliklerinin tematik olarak sınırlı kalması, derneklerin uzmanlık alanı dışında iş birliği geliştirmedini göstermektedir. Oysa çok temalı ağlara katılım perspektif çeşitliliği sağlamaktadır. Federasyon üyeliği kurumsal temsiliyeti güçlendirebilir. Ağ yapılarının genişletilmesi kolektif savunuculuk kapasitesini artırır. Üyeliklerin aktif katılımı desteklenmesi gerekmektedir. Kurumsal strateji içinde ağ yönetimi başlığı yer almalıdır.

## 100. Derneğinizin katılım ve iş birliği kapasitesini güçlendirmek için aşağıdakilerin hangilerinde eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi istersiniz? Lütfen önem derecesine göre sıralayınız.

Derneklerin iş birliği kapasitelerini geliştirmeye yönelik eğitim taleplerinin farklı konularda dağılım gösterdiği görülmektedir. Bu durum yerel sivil toplumun mevcut sınırlılıklarının farkında olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitimlerin kısa süreli etkinlikler yerine uzun vadeli programlar şeklinde tasarlanması önemlidir. Ağ kurma ve stratejik ortaklık geliştirme becerileri desteklenmelidir. Kurumsal gelişim süreci bütüncül bir plan çerçevesinde yürütülmelidir. Bu talepler geleceğe dönük potansiyelin göstergesidir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## GENEL DEĞERLENDİRME

Bu araştırma bulguları, incelenen derneklerin kurumsal gelişim düzeyini çok boyutlu bir çerçevede değerlendirme imkânı sunmaktadır. Elde edilen veriler, yerel sivil toplum yapısının yüksek düzeyde gönüllülük motivasyonuna sahip olmakla birlikte kurumsallaşma, finansal sürdürülebilirlik ve politika etkileme kapasitesi bakımından gelişim aşamasında olduğunu göstermektedir. Bu yapı normatif değerleri güçlü ancak yapısal araçları sınırlı bir örgütlenme modeline işaret etmektedir.

Derneklerin önemli bir kısmı son on yıl içerisinde kurulmuş olup genç bir örgütsel demografiye sahiptir. Bu durum dinamizm ve esneklik açısından avantaj sağlamakla birlikte kurumsal hafıza ve yönetim standartlarının oluşumu açısından belirli kırılganlıklar barındırmaktadır. Stratejik planlama oranının düşük olması, performans göstergelerinin sistematik biçimde kullanılmaması ve etki analizi mekanizmalarının sınırlı kalması, faaliyetlerin çoğunlukla kısa vadeli ve fırsat odaklı yürütüldüğünü göstermektedir.

Yönetim kurullarının düzenli toplanması ve mevzuata uyum konusundaki temel uygulamalar olumlu göstergeler olmakla birlikte, katılımcı yönetim mekanizmalarının derinleşmediği de görülmektedir. Genel kurul katılım oranlarının orta düzeyde kalması, üyelik yapısında pasif katılım eğiliminin varlığına işaret etmektedir. Karar süreçlerinin çoğunlukla yönetim kurulu merkezli yürütülmesi ise kolektif yönetim kültürünün güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

İnsan kaynağı yapısı büyük ölçüde gönüllülük esasına dayanmaktadır. Tam zamanlı ve yarı zamanlı profesyonel personel eksikliği, operasyonel süreçlerin sürekliliğini bireysel çabalara bağımlı hale getirmektedir. Bu durum maliyet avantajı sağlasa da uzun vadede kurumsal yorgunluk ve sürdürülebilirlik riski doğurmaktadır.

Gönüllülük modelinin daha çok sosyal etkinlik temelli motivasyona dayanması, kurumsal insan kaynağı planlamasının henüz gelişmediğini göstermektedir. Gönüllü yönetim sistemlerinin yapılandırılmaması, bilgi ve deneyim aktarımını sınırlamaktadır. Bu tablo gönüllülüğün güçlü bir sosyal sermaye kaynağı olduğunu ancak stratejik insan kaynağı yönetimine dönüştürülmediğini ortaya koymaktadır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Araştırma bulguları mali yapının kırılđan bir karaktere sahip olduğunu göstermektedir. Gelirlerin büyük lde ye aidatlarına ve kamu hibelerine dayanması, finansal çeşitliliğin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Aidat tahsilatındaki düzensizlikler ve düşük bte seviyeleri, kurumsal kapasiteyi doğrudan etkilemektedir.

Finansal sürdürülebilirlik açısından gelir çeşitlendirme stratejilerinin bulunmaması yapısal bir risk oluşturmaktadır. Proje retme kapasitesinin dernekler arasında eşitsiz dağıldığı grlmektedir. Hibe bağımlılığı ekonomik veya politik değişimlere karşı hassasiyet yaratmaktadır. Bu durum finansal planlama ve kaynak geliştirme kapasitesinin güçlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Dijitalleşme süreci başlangıç düzeyinde olup parçalı bir adaptasyon modeli gözlenmektedir. Sosyal medya kullanımı yaygın olmakla birlikte stratejik içerik planlamasının sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Dijital arşivleme ve veri yönetimi sistemlerinin yeterince kurumsallaşmamış olması kurumsal hafızanın zayıflamasına neden olabilecek bir faktördür.

Etki analizi ve performans ölçüm mekanizmalarının sınırlı kalması veri temelli karar alma süreçlerinin yeterince gelişmediğini göstermektedir. Faaliyetlerin çoğu çıktı düzeyinde raporlanmakta ancak sonuç ve etki boyutu sistematik biçimde izlenmemektedir. Bu durum kurumsal öğrenme kapasitesini sınırlandırmaktadır.

Savunuculuk faaliyetlerinin düşük düzeyde olması ve il/ilçe kurullarında temsiliyet oranlarının sınırlı kalması yerel politika süreçlerine entegrasyonun zayıf olduğunu göstermektedir. Derneklerin çoğunlukla hizmet sunumu ve sosyal faaliyet ekseninde çalıştığı politika üretme ve etkileme kapasitesinin ikincil planda kaldığı anlaşılmaktadır.

Karar alma mekanizmalarına davet edilmediğini belirten dernek oranı temsiliyet ve görünürlük sorununa işaret etmektedir. STK-STK iş birliği ve ağ katılımının sınırlı olması kolektif savunuculuk kapasitesini zayıflatmaktadır. Bu tablo yerel sivil toplum demokratik ynetişimdeki potansiyel rolünün henüz tam olarak aktive edilmediğini göstermektedir. Kurumsallaşma, mali sürdürülebilirlik, dijital dönüşüm ve ağ temelli iş birliği alanlarında yapılacak sistematik iyileştirmeler sivil toplumun yerel demokratik ekosistem içindeki rolünü güçlendirecektir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## STRATEJİK YOL HARİTASI VE POLİTİKA ÖNERİLERİ

### A. Kurumsallaşma ve Yönetişim Reformu

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için tüm derneklerde katılımcı yöntemle hazırlanmış üç ila beş yıllık stratejik planlar oluşturulmalıdır. Bu planlarda ölçülebilir ve zaman sınırlı hedefler belirlenmeli ve SMART kriterleri esas alınmalıdır. Yıllık faaliyet planları stratejik planla uyumlu biçimde hazırlanmalı ve tüm uygulamalar bu çerçevede yürütülmelidir. Stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeyini takip edebilmek için düzenli izleme ve değerlendirme takvimi oluşturulmalıdır. Kurumsal yönetim standartlarının güçlendirilmesi amacıyla gönüllü yönetim politikası hazırlanmalıdır. Mali disiplinin sağlanması için mali yönetim ve iç kontrol politikası geliştirilmelidir. Kurumsal veri güvenliğini teminat altına almak amacıyla veri koruma ve dijital güvenlik politikası oluşturulmalıdır. Hesap verebilirliğin artırılması için şeffaflık ve etik ilkeler rehberi hazırlanmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri için stratejik liderlik, kriz yönetimi ve finansal okuryazarlık konularında düzenli eğitim modülleri uygulanmalıdır. Kurumsal sürekliliğin sağlanabilmesi için liderlik devri planı oluşturulmalıdır. Gelecek dönem yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla genç liderlik programları başlatılmalıdır.

### B. Mali Sürdürülebilirlik ve Kaynak Çeşitliliği

Finansal kırılganlığın azaltılması amacıyla gelir çeşitliliğini artıran çok kaynaklı finansman modeli benimsenmelidir. Aidat tahsilatında dijital ödeme sistemlerine geçilerek gelir takibi güçlendirilmelidir. Yerel bağış kampanyaları ve sponsorluk modelleri geliştirilerek gelir kaynakları çeşitlendirilmelidir. Sosyal girişimcilik temelli gelir üretme faaliyetleri tasarlanarak düzenli finansal akış sağlanmalıdır. Özel sektörle kurumsal sponsorluk anlaşmaları oluşturulmalıdır. Bağış kampanyaları planlı ve sürdürülebilir biçimde yürütülmelidir. Dijital tahsilat sistemine geçiş sağlanmalıdır. Aidat ödeme takibi için otomatik hatırlatma sistemi kurulmalıdır. Üyelik değer paketleri oluşturularak aidat ödeme motivasyonu artırılmalıdır. Derneğin faaliyet alanına uygun gelir üretici faaliyetler geliştirilmelidir. Eğitim, atölye ve danışmanlık gibi ücretli hizmet modelleri tasarlanmalıdır. Yerel ürün satış modeli gibi topluluk temelli ekonomik faaliyetler uygulanmalıdır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



### C. Dijital Dönüşüm ve Veri Temelli Yönetim

Kurumsal görünürlük ve şeffaflığın artırılması amacıyla kurumsal web sitesi kurulmalıdır. Tüm belgelerin düzenli biçimde saklanabilmesi için dijital arşiv sistemi oluşturulmalıdır. Kurumsal iletişimin standartlaştırılması amacıyla resmi e-posta altyapısı kullanılmalıdır. Her proje için çıktı ve sonuç göstergeleri tanımlanmalıdır. Katılımcı memnuniyetini ölçmek üzere standart anket uygulamaları geliştirilmelidir. Yıllık etki raporu hazırlanarak kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Dijital iletişimin planlı yürütülmesi amacıyla aylık içerik takvimi oluşturulmalıdır. Savunuculuk temelli içerik üretimi artırılmalıdır. Kurumsal kimliğin güçlendirilmesi için hikâye anlatımı temelli iletişim modeli geliştirilmelidir.

### D. Savunuculuk ve Yerel Yönetişim Güçlendirme

Yerel karar alma mekanizmalarına katılımın artırılması amacıyla il ve ilçe düzeyindeki tüm kurullara aktif başvuru yapılmalıdır. Kent konseyi üyelikleri artırılmalıdır. Tematik komisyonlarda temsil sağlanmalıdır. Politika analizi kapasitesi geliştirilmelidir. Kampanya tasarımı konusunda kurumsal yetkinlik artırılmalıdır. Veri temelli argüman geliştirme yöntemleri benimsenmelidir. İl düzeyinde tematik STK platformu kurulmalıdır.

### E. Ağ Kurma ve İş Birliği Modeli

Kurumsal koordinasyonun güçlendirilmesi amacıyla yılda en az iki kez STK koordinasyon toplantısı düzenlenmelidir. Ortak sorun ve çözüm başlıkları belirlenmelidir. Üniversitelerle ortak araştırma projeleri geliştirilmelidir. Öğrenci gönüllülük programları uygulanmalıdır. Özel sektörle kurumsal sosyal sorumluluk protokolleri hazırlanmalıdır. Sponsorluk anlaşmaları oluşturulmalıdır. Erasmus+ ve benzeri uluslararası programlara katılım sağlanmalıdır. Uluslararası ağ üyelikleri artırılmalıdır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## POLİTİKA DÜZEYİNDE ÖNERİLER

Yerel yönetimlere yönelik olarak sivil toplum kuruluşlarının karar alma süreçlerine katılımını güçlendirecek yapısal düzenlemelerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. STK katılım mekanizmalarının yalnızca iyi niyetli davetlere dayalı değil, açık ve bağlayıcı usullerle tanımlanmış biçimde düzenlenmesi katılımcı yerel demokrasiyi güçlendirecektir. İl ve ilçe düzeyindeki kurullarda sivil toplum temsilini güvence altına alacak kota uygulamaları, temsiliyet sorununu azaltabilir ve karar süreçlerinde çok sesliliği artırabilir. Bununla birlikte belediyeler bünyesinde veya yerel yönetim koordinasyonunda kurulacak ortak proje ofisleri, STK'ların teknik kapasitesini destekleyerek kamu–sivil toplum iş birliğini kurumsal bir zemine oturtacaktır. Bu tür yapılar, proje geliştirme, fon takibi ve ortak program üretimi açısından sürdürülebilir bir model sunabilir.

Kamu kurumlarına yönelik politika önerileri ise kapasite geliştirme ve eşit erişim ilkesine dayanmaktadır. Özellikle proje yazma ve fon başvurusu konularında düzenli ve uygulamalı eğitim destek programlarının oluşturulması, küçük ve orta ölçekli derneklerin dış kaynaklara erişimini kolaylaştıracaktır. Dijital kapasite hibeleri yoluyla teknik donanım ve yazılım altyapısının desteklenmesi, veri yönetimi ve kurumsal şeffaflık düzeyini artıracaktır. Küçük ölçekli STK'lara yönelik mikro hibe programları ise başlangıç düzeyindeki kuruluşların faaliyet üretme kapasitesini güçlendirebilir. Bu tür destek mekanizmaları, finansal kırılganlığı azaltarak yerel sivil toplumun sürdürülebilirliğini artıracaktır.

Ulusal düzeyde ise sivil toplumun yapısal olarak güçlendirilmesine yönelik daha kapsamlı düzenlemelere ihtiyaç bulunmaktadır. STK'lar için vergi teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi bağış kültürünü teşvik ederek gelir çeşitliliğini artırabilir. Kurumsallaşma destek fonu oluşturulması stratejik planlama, dijital dönüşüm ve profesyonel istihdam gibi alanlarda yapısal dönüşümü hızlandıracaktır. Gönüllülük mevzuatının güçlendirilmesi ve gönüllü emeğin tanınmasına yönelik hukuki düzenlemelerin yapılması ise insan kaynağı sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır. Bu politika adımları birlikte ele alındığında sivil toplumun yalnızca faaliyet yürüten bir yapı olmaktan çıkarak demokratik yönetişimin etkin ve kurumsal bir paydaşı haline gelmesi mümkün olacaktır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



## UYGULAMA AŐAMALARI

Stratejik yol haritasının etkili biçimde hayata geçirilebilmesi için müdahalelerin zamansal bir nceliklendirme çerçevesinde planlanması gerekmektedir.

Bu bağlamda kısa vadeli (0–1 yıl) dönemde öncelik, kurumsal temelin güçlendirilmesine verilmelidir. İlk olarak katılımcı yöntemle hazırlanmış bir stratejik planın oluşturulması, tüm faaliyetlerin ortak bir vizyon ve ölçülebilir hedefler doğrultusunda yürütülmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte aidat sisteminin dijitalleŐtirilmesi mali disiplinin ve gelir takibinin güçlendirilmesine katkı sunacaktır. Kurumsal web sitesinin kurulması ise hem görünürlük hem de Şeffaflık açısından temel bir altyapı adımı niteliğindedir. Bu aŐama dönüşüm sürecinin yapısal zeminini oluŐturacaktır.

Orta vadeli (1–3 yıl) dönemde ise kurumsal kapasitenin derinleŐtirilmesi hedeflenmelidir. Gelir eŐitlendirme modelinin geliştirilmesi finansal kırılganlığın azaltılması açısından kritik bir adımdır. Kamu hibelerine ve aidatlara bağımlı yapıdan çıkararak sponsorluk, bağış ve sosyal girişimcilik temelli çok kaynaklı finansman modeline geçiş sağlanmalıdır. Aynı dönemde savunuculuk eğitimlerinin hayata geçirilmesi yerel politika süreçlerine daha etkin katılımın nn açacaktır. Dernekler arası koordinasyonu artıracak ortak platformların kurulması ise kolektif etki kapasitesini güçlendirecek ve ağ temelli iş birliğini kurumsallaŐtıracaktır.

Uzun vadeli (3–5 yıl) perspektifte ise yapısal dayanıklılığın artırılması hedeflenmelidir. Profesyonel istihdamın sağlanması operasyonel süreçlerin gönüllülüğe aŐırı bağımlılığını azaltarak kurumsal sürekliliği güvence altına alacaktır. Uluslararası ağlara entegrasyon hem fon çeşitliliğini artıracak hem de kurumsal vizyonu küresel ölçekte geniŐletecektir. Bu aşamada etki temelli raporlama sisteminin kurulması faaliyetlerin yalnızca çıktı düzeyinde değil sonuç ve toplumsal etki boyutunda da ölçülmesini sağlayacaktır. Böylece kurumsal öğrenme döngüsü güçlenecek ve sivil toplum kuruluşları veri temelli stratejik ve sürdürülebilir bir yapıya kavuŐacaktır.

EK: Anket Soruları (17 Sayfa)

