

**KÂR AMACI GÜTMİYEN ORGANİZASYONLARDA
KURUMSAL YÖNETİM YERYÜZÜ DOKTORLARI
ÖRNEĞİ**

ABDULLAH UÇAK

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2016

**KÂR AMACI GÜTMİYEN ORGANİZASYONLARDA
KURUMSAL YÖNETİM
YERYÜZÜ DOKTORLARI
ÖRNEĞİ**

Abdullah UÇAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Eskişehir Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Abdullah UÇAK'ın “**Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Kurumsal Yönetim: Yeryüzü Doktorları Örneği**” başlıklı tezi **23 Haziran 2016** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.H.Zümrüt TONUS

Üye : Prof.Dr.A.Barış BARAZ

Üye : Yrd.Doç.Dr.Özlem UZUN YENİLMEZ

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

KÂR AMACI GÜTMİYEN ORGANİZASYONLARDA KURUMSAL YÖNETİM YERYÜZÜ DOKTORLARI ÖRNEĞİ

Abdullah UÇAK

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2016

Danışman, Hatice Zümrüt TONUS

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar toplumda gönüllülük esasına dayanan, özerk, toplum içerisinde yaşanan sorunlara alternatif çözüm yolları üreterek toplumun refahını tahsis etmek amacı ile birçok alanda çeşitli faaliyetler gerçekleştiren organizasyonlardır. T.C. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı'nın 10.06.2016 tarihli güncel verilerine göre faal dernek sayısı 109.072'dir. Sayıca fazla olan derneklerin kurumsal yönetimin temel prensipleri olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine hangi düzeyde uyum sağladığı bağışçılar açısından önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetimin önemini ortaya koymaktır. Araştırma dokümanlara ulaşım ve yüz yüze görüşmelerin uygunluğu nedeniyle nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi ile desenlenmiştir. Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile araştırmanın örnekleme olan organizasyonda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler ve doküman incelemelerinin sonucunda organizasyonun kurumsal yönetimin temel prensiplerine orta düzeyde uyum sağladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda organizasyonun kurumsal yönetimin temel prensipleri kapsamında geliştirmesi gereken alanlar tespit edilerek organizasyon ile paylaşılmıştır.

Anahtar Kelime: Sivil Toplum, Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar, Kurumsal Yönetim.

Abstract

CORPORATE GOVERNANCE IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS THE CASE OF DOCTORS WORLDWIDE TURKEY

Abdullah UÇAK

Department of Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July, 2016

Advisor: Prof. Dr. H. Zumurat TONUS

Nonprofit organizations, based on voluntariness in society, autonomous, are the organizations whose aim to establish the welfare of society with generating alternative solutions the problems of society. According to the last data of 10.06.2016, T.R. Ministry of Interior Department of Association, the number of active association is 109.72. The level of orientating in nonprofit organizations to the basic principles of corporate governance as fairness, transparency, accountability and responsibility become more of an issue for donors. The purpose of this study is manifestation the importance of the corporate governance in nonprofit organizations. Study is qualitative research and designed as case analysis because of the accessing of the research documents and face-to-face interviews easily. Within research, with the semi-structured interview technic, the meeting was realized in the organization. As a result of the interviews and document analysis it has been identified the orientating of the basic principles of the corporate governance in organization is medium-level. In the end of the study, the part of the improvement within corporate governance basic principles were determined and shared with organization.

Keywords: Civil Society, Nonprofit Organizations, Corporate Governance.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığımı ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Abdullah UÇAK



Önsöz

Çalışma süresince her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile çalışmama ışık tutan, ayrıca bana bu çalışmayı vererek kendimi geliştirmeye yönelik de birkaç adım ileride olmamı sağlayan, çalışmamın yöneticisi Sayın Hocam Prof. Dr. Hatice Zümrüt Tonus'a ve ayrıca jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. A. Barış Baraz'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Özlem Uzun Yenilmez'e teşekkür ederim.

Abdullah UÇAK

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	v
Özgeçmiş.....	vi
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xii
Kısaltmalar Listesi.....	xiii
Giriş.....	1

Birinci Bölüm

Sivil Toplum ve Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

1. Sivil Toplum Kavramı.....	3
1.1. Sivil Toplum Özellikleri.....	5
2. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar.....	7
2.1. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyon Kavramı.....	7
2.2. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Tarihsel Gelişimi.....	10
2.2.1. Türkiye’de sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar	14
2.3. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Güncel Durumu	17
2.4. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Özellikleri	21
2.5. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların İşlevleri	22
2.6. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Sınıflandırılması	23
3. Çeşitli Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar	25
3.1. Dernekler	25
3.1.1. Türk Kızılayı	28
3.1.2. Yeşilay Cemiyeti.....	29

3.1.3.	Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD).....	31
3.1.4.	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TUSİAD).....	32
3.2.	Vakıflar	34
3.2.1.	Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA)	35
3.2.2.	Lösemili Çocuklar Vakfı (LÖSEV).....	36
3.2.3.	Türkiye Deprem Vakfı	37
3.2.4.	Bezmialem Vakfı	38

İkinci Bölüm Kurumsal Yönetim

1.	Kurumsal Yönetim Kavramı.....	39
1.1.	Kurumsal Yönetimin Tanımı	40
1.2.	Kurumsal Yönetimin Önemi.....	42
1.3.	Kurumsal Yönetimin Faydaları.....	44
1.4.	Kurumsal Yönetimin Amaçları	45
1.5.	Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi	47
1.6.	Türkiye’de Kurumsal Yönetim.....	50
2.	Kurumsal Yönetimin Temel Prensipleri	52
2.1.	Adillik	53
2.2.	Şeffaflık	54
2.3.	Hesap Verebilirlik	54
2.4.	Sorumluluk	55
3.	OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	55
3.1.	Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi.....	57
3.2.	Pay Sahiplerinin Hakları ve Temel Ortaklık İşlevleri.....	57
3.3.	Kurumsal Yatırımcılar, Pay Senedi Piyasaları ve Diğer Araçları	58
3.4.	Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin Rolü	58
3.5.	Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık	59
3.6.	Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	60
4.	Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Kurumsal Yönetim	61
4.1.	Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Kurumsal Yönetimin Önemi	62

Üçüncü Bölüm
Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Kurumsal Yönetim
Yeryüzü Doktorları Örneği

1. Araştırmanın Amacı.....	66
2. Problemin Tanımı.....	66
3. Araştırmanın Önemi	67
4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	68
5. Araştırmanın Yöntemi	68
6. Araştırma Çerçevesinde Veri Değerlendirilmesi.....	69
6.1. Adillik İle İlgili Bulgular	70
6.2. Şeffaflık İle İlgili Bulgular	72
6.3. Sorumluluk İle İlgili Bulgular	74
6.4. Hesap Verebilirlik İle İlgili Bulgular.....	75
7. Sonuç ve Öneriler	77
Ekler.....	80
Kaynakça.....	106

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1. Milli Mücadele Döneminde Cemiyetler.....	16
Tablo 2. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Sınıflandırılması.....	18
Tablo 3. Amaç ve Etki Alanlarına Göre Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar..	24
Tablo 4. Misyonlarına Göre Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar.....	24
Tablo 5. Kurumsal Yönetimin Gelişimini Etkileyen Olaylar.....	47
Tablo 6. Bazı Organizasyonların Kurumsal Yönetim Zafiyetleri.....	49
Tablo 7. Soru Cevap Testi	69
Tablo 8. Soru Sayıları, Puan Değerleri ve Soru Bölümleri.....	69
Tablo 9. Örneklemdeki Organizasyonun Soru Cevap Testi Yanıtları.....	70

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1. Kıtalara Göre Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar.....	13
Şekil 2. 2000-2016 Yılları Arası Dernek Sayıları.....	19
Şekil 3. Türlerine Göre Dernek Sayıları.....	20
Şekil 4. Dernek Üye Sayılarının Toplam Nüfusa Oranı.....	21
Şekil 5. Bölge Yoğunluklarına Göre Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar.....	27
Şekil 6. Yıllara Göre Dernek Sayıları.....	28
Şekil 7. TÜSİAD Faaliyet Alanları ve Çalışma Grupları.....	33
Şekil 8. Türkiye’de Dernek Gelirleri.....	62

Kısaltmalar Listesi

AFAD	: Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
DWWT	: Doctors Worldwide Turkey
ECHO	: European Commission Humanitarian Aid and Civil Protection
MDM	: Médecin du Monde (Fransız Dünya Doktorları)
MSF	: Médecin sans Frontières (Sınır Tanımayan Doktorlar)
OCHA	: Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (İnsani Yardım Koordinasyon Ofisi) (Avrupa İnsani Yardım ve Sivil Koruma Komisyonu)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TİKA	: Başbakanlık Türk İş Birliği ve Koordinasyon Ajansı
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UN	: United Nations (Birleşmiş Milletler)
UNHCR	: United Nations High Commissioner for Refugees (Birleşmiş Milletler Mülteci Yüksek Komiserliği)
YYD	: Yeryüzü Doktorları Derneği
YKÜ	: Yönetim Kurulu Üyesi

GİRİŞ

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar sivil toplum kavramı ile birlikte toplumda yer edinmiş bir kavramdır. Bireylerin bir araya gelerek meydana getirdikleri kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda en belirgin amaç kendi düşüncesi kapsamında toplumda sorun olarak nitelendirdiği problemlere çözüm sunmaktır. Bu sorunlar kimi zaman iklim değişikliği ve küresel ısınma gibi büyük ölçekli ve çok katımlı olurken, kimi zamanda kareta kareta türü kaplumbağaların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlamak gibi daha küçük çaplı olabilmektedir. Buradaki ortak nokta var olan soruna çözüm üretmeye çalışmaktır.

Dünya genelinde geçmişi çok uzun yıllara dayanan kâr amacı gütmeyen organizasyonlar Türkiye’de de yeni bir kavram değildir. Kökleri Osmanlı İmparatorluğu zamanında günümüze uzanan kâr amacı gütmeyen organizasyonlar geçmişten günümüze toplum içerisinde ekonomik, siyasi ve sosyal alanda birçok faaliyet gerçekleştirmiştir. Bu faaliyetler kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz sonuçlar meydana getirmiştir.

Türkiye’de çeşitli alanlarda faaliyetler gösteren birçok kâr amacı gütmeyen organizasyonun yanı sıra 15 Mart 2011 tarihinde patlak veren Suriye krizi neticesinde uluslararası birçok kâr amacı gütmeyen organizasyon Türkiye içerisinde özellikle İstanbul, Ankara, Gaziantep, Kilis ve Şanlıurfa gibi mültecilerin yoğun yaşadığı bölgelerde ofisler açarak faaliyet göstermeye başlamıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonların sayıca fazla olması, büyük ve küçük ölçekte birçok organizasyonun faaliyet yürütmesi, uluslararası kuruluşlardan fon sağlayarak proje geliştirmeleri ve uygulamaları gibi durumlar ve faaliyetler bazen uygulamada çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Faaliyetlerin zamanında ve eksiksiz uygulanması, faaliyet kapsamında yapılan harcamaların yasal zemine uygun kayıt altına alınması, özel bir proje kapsamında bağışlanan nakit bağışın sadece o proje kapsamında harcanması gibi birçok önemli işlemin tam anlamı ile gerçekleştirilememesi bu tür sorunlara örnek olarak verilebilmektedir.

Bu tür sorunları en aza indirebilmek için çeşitli denetim mekanizmaları mevcuttur. Kurumsal yönetimin adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri bu denetim mekanizmaların içerisinde yer alan prensiplerdir. Bu prensipler ile kâr amacı gütmeyen organizasyonlar daha şeffaf ve açık bir organizasyon olabilir. Bu da kâr amacı gütmeyen organizasyona güvenilirliğin artmasına imkân sağlamaktadır.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetim adlı çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında çeşitli bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise kurumsal yönetim ile ilgili bilgi sunumu gerçekleştirilmektedir. Son bölümde ise sağlık alanında faaliyet gösteren bir organizasyonda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yayımlanmış olduğu kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için kurumsal yönetim soru cevap testi referans alınarak çalışma yürütülmüştür.

Araştırmanın birinci bölümünde sivil toplum kavramı ve tarihçesi, kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, tanımı, önemi gibi konularda bilgi sunulmuştur. Bununla birlikte Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluşundan bugüne kadar sosyal, ekonomik ve siyasi hayatı düzenleyen kâr amacı gütmeyen organizasyonlar konusunda çeşitli açıklamalarda bulunulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetim, tanımı, önem, tarihçesi, amacı ve faydaları konusunda bilgi aktarıldıktan sonra kurumsal yönetimin temel prensipleri olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri konusunda bilgi sunulmuştur. Bununla birlikte kurumsal yönetimin önemi Türkiye'deki örnekleri ile tekrardan irdelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde araştırmanın amacı, problemin tanımı, araştırmanın önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme gibi konularda bilgi sunulduktan sonra sağlık alanında çalışmalar yürüten bir kâr amacı gütmeyen organizasyon özelinde adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda organizasyonun kurumsal yönetim açısından gelişmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Birinci Bölüm

Sivil Toplum ve Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

1. Sivil Toplum Kavramı

Sivil toplum kavramı, farklı toplumlarda geçirdiği çeşitli tarihsel gelişimler neticesinde her toplum için farklı bir anlam içeren bir olgu haline gelmiştir. Bu tarihsel gelişmelerin neticesinde sivil toplum: çoğulculuk, dayanışma, katılım, sorumluluk, eğitim, toplumsal bilinçlenme gibi unsurlarla birlikte anılmaktadır. Dunkerley ve Fudge (2004: 237)'ye göre sivil toplum: bireyler ve gruplar tarafından birlikte gerçekleştirilen her türlü aktivite olarak tanımlanmaktadır. Dunkerley ve Fudge'nin yapmış olduğu bu tanım literatürde sivil toplum ile ilgili yapılmış en geniş tanım olarak nitelendirilmektedir.

Dunkerley ve Fudge'den farklı olarak Uğur (2011: 6) sivil toplumu kamu yararına hizmet eden ve devletin yapısı dışında kalan alanı hizmet alanı olarak misyon edinen, temel hak ve özgürlüklere dayalı olan, gerek bireylerin gerekse grupların toplum içinde kendilerini geliştirmesine olanak tanıyan bir sistem olarak tanımlamıştır. Geniş anlamda yapılan iki ayrı tanımdan sonra sivil toplum kelimesinin etimolojisi incelenecektir.

"Sivil" sözcüğü, Latince 'den Türkçe 'ye geçmiş ve "civis" kökünden türetilmiştir. "yurttaş, kent taş veya vatandaş" anlamına gelmektedir. Sivil toplum ise, Fransızcadaki "Société Civile" den Türkçe 'ye geçmiştir. Sivil toplum, devletin herhangi bir yönlendirmesi olmadan bir araya gelen vatandaşlar bütünü olarak tanımlanabilir¹. Bu durumda sivil toplum ile ilgili olarak iki olgudan bahsedilebilir. İlk olarak yasal hayatı düzenleyen kamu erki, ikinci olarak ta vatandaşların bir araya gelerek oluşturduğu gruptan bahsedilebilir. Vatandaş grubunun en belirgin özelliği ise kamu erkinin herhangi bir yönlendirmesi olmadan, grubu oluşturan vatandaşların kendi rızası ile bu grubu oluşturmasıdır.

Sivil toplum, devlet erkinin idari teşkilatlanması dışında, özerk olarak, gönüllü kişilerden oluşan ve yasal bir düzene tabi olan, iç düzenini kendisi belirleyen ve uygulayan toplumsal yaşamın organize olmuş bir bölümü olarak tanımlanabilir. (Yalçın ve Öz, 2011: 8). Bu açıklamadan yola çıkarak sivil toplum kavramı ile ilgi olmazsa

1

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5730ee90f23791.52563993 (Erişim Tarihi: 09.05.2016)

olmaz temel koşullar gönüllülük ve özerklik olduğu görülmektedir. Özerklik, yapılan aksiyonların tamamında toplumun oluşturduğu sivil bireylerin aktif rol aldığı, devletin aksiyonun içerisinde olmadığı bir alanı işaret etmektedir. Gönüllülük ise gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamında herhangi bir maddi beklenti taşımayan bireylerin bu faaliyetlerde aktif olarak görev alması anlamına gelmektedir.

Sivil toplumun güncel olarak yaygın kullanılan anlamı ile kişiler ve özgürlüklerinin, temel haklarının korunduğu, gönüllülük esaslı ile örgütlenmenin asil olduğu, toplumun devletin bir adım önünde, proaktif hareket ederek devlet politikalarının yönlendirebildiği yurttaşlık bilincine dayanan gelişmişlik düzeyi olarak tanımlanabilir (Arslan, 2001: 11).

Yukarıda açıklanan bu kullanımlarına dayalı olarak, sivil kelimesi, aslında vatandaş ve ya vatandaşlık kelimesi ile benzer özellik taşıdığı görülmektedir. Buradaki anlamından yola çıkarak sivil topluma yurttaşların toplumu olarak değerlendirilebilir (Ercan, 2002: 75). Diğer bir ifade ile sivil toplum yurttaşların aynı ideolojiyi farklı gereçler ile gerçekleştirme serüveni olarak nitelendirilebilir.

Toplumbilimcilere göre sivil toplum kavramı için gerekli olan ilk şartı gönüllülüktür. Bu şarta göre dolaylı olarak öğrendiğimiz aile ve akrabalar birincil ilişki olarak adlandırılırken hür irade ile yapılan seçtiğimizler ve bu iradeyi de bir sözleşme ile resmiyete kavuşturulan ilişkiler ikincil olarak adlandırılmaktadır (Sivil Toplum Dergisi ,2013: 43). İkinci grup gönüllülük esasına göre kendi rızası ile faaliyetlerde bulunur ve çoğu zaman herhangi bir karşılık beklemeden bu faaliyetleri gerçekleştirir. Bu durum şu örnek ile açıklanabilir: Birey ikincil ilişki kapsamında bir dernek veya herhangi bir vakıfa gönüllü olarak kayıt yaptırabilir ve bu organizasyonun gerçekleştirdiği faaliyetler rol alabilir. Hekimlik mesleğini icra eden bir kişinin Yeryüzü Doktorları Derneği'ne kayıt yaptırması ve gönüllü olarak Afrika'da salgın hastalık bulunan ülkeye tedavi amacı ile gitmesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

Bunun yanında devletin eksik olduğu konularda baskı grupları oluşturarak eksik yönlerini tamamlamasına nezaret etmek ve en sonunda da toplumda eşitliğe ulaşmaktır. Sivil toplum, politik ve etik açıdan “ iyi toplumun” ayrılmaz parçasıdır (Bikmen, 2006: 24). Bir toplumda huzurun ve refahın sağlanması bireylerin ahenkle gerçekleştirdikleri çalışmalarla paralel gerçekleşmektedir. Bu da iyi toplumun hedeflendiği birliklerde sivil

toplumunun ortak paylaşımında bulunması ile gerçekleştirilebileceği sonucunu doğurmaktadır (Ergür, 2006: 31).

Sivil toplum “siyaset dışında kalan toplum” anlamında ifade edilmesine rağmen aslında burada anlatılmak istenen siyasetle ilgisi olmayan bireylerden çok devlet erkinin müdahale etmediği ve ya edemediği alanlarda faaliyet gösteren toplumu ifade etmektedir. Bu toplum devlet erkini gerçekleştireceği söylemler ile etkileyebilecek ve yönlendirebilecek güce sahiptir ve hür iradesi ile belirlediği ideolojiye yönelik aksiyonlarda bulunabilmektedir (Turan, 1991: 27).

Şahin ve Öztürk (2008: 11)’de belirttiği üzere sivil toplum denildiği anda akla gelebilecek en önemli özelliklerin başında, kamu bilincinin gelişmesinin önünde hiçbir engel bulunmadığı, demokratik katılımın rahat bir biçimde sağlandığı, iletişim konusunda herhangi bir sorunun yaşanmadığı bir alan yaratılması akla gelmektedir. Sivil toplum, ortak değerlerin paylaşıldığı, gönüllülüğün birincil etmen olduğu ve kendiliğinden örgütlenen, siyasi güçten bağımsız bir şekilde kendini idame edebilen ve aynı zamanda hukuki bir zeminde işleyen bir sistemdir.

Sivil toplum kavramı hakkında geçmişten bugüne birçok açıklama yapılmıştır. Bu açıklamalar tarih, zaman ve içinde bulunduğu duruma göre çeşitlenmiştir. Yapılan açıklamaların tamamında gönüllülük esası ve birlik göze çarpmaktadır. Bu nedenle sivil toplum denildiğinde akla gelen ilk kavramlar gönüllülük ve birliktir denilebilir.

Bu açıklamalardan sonra sivil toplum kavramının özelliklerine değinilecektir.

1.1. Sivil Toplum Özellikleri

Sivil toplum kavramı ile ilgili tanımlar aktarılmasının ardından bu kavramın özellikleri hakkında çeşitli açıklamalar getirilecektir. Sivil toplum hakkında beş temel özellikten bahsedilebilir (Akıncı, 2014: 201). Bu özellikler: Gönüllülük, farklılaşma, özerklik, teşkilatlanma ve baskı mekanizması oluşturma özellikleridir.

- **Farklılaşma:** Siyasi otoritenin dışında kalan, insanlığın temel hak ve özgürlüklerinin korunması ve geliştirilmesi ve ya ekonomik, sosyal, kültürel, coğrafi veya teknolojik güç unsurlarının herhangi birinde farklılaşan, bunun yanında sağlam ve ortak bir bağını da koruyan bireylerden oluşmaktadır.

- **Gönüllülük:** Farklılaşan alanda, bireylerin kendi hür iradeleriyle, hiçbir baskı altında kalmadan ve ya herhangi bir zorlamanın meydana gelmediği, bireyin kendi rızası ile çeşitli faaliyetlerde bulunmasıdır.
- **Teşkilatlanma:** Gönüllülük esaslı ve aynı ideolojileri paylaşan bireylerin bir araya gelerek çeşitli faaliyetlerde bulunabilmeleri için resmi olarak teşkilatlanmaları gerekmektedir. Teşkilatlanma ile sivil toplumun amaçlarını, politika ve hedeflerini gerçekleştirecek kişiler belirlenmektedir. Vakıf, dernek, platform veya ideolojik bir hareket vb. biçimlerde teşkilatlanan sivil toplum kuruluşları, hukuki düzenlemeleri, devletin bu kurumların iç işleyişine müdahale etmesi anlamına gelmemektedir.
- **Özerklik:** Sivil toplumun özgür bir biçimde kendi kendine yönetebilmesidir. Burada dile getirilen siyasi özerklik değildir. Bahsedilen konu yönetimin özerkliğidir: Yani yönetim kendi ideolojisini birinci elden kendisi düzenleyebilmektedir. Yönetimde özerklik kuruluşun kendi karar organlarını özgür bir biçimde seçebilmesi, görev ve sorumlulukları ile ilgili kararlar alabilmesi ve alınan kararların özgür bir şekilde uygulanabilmesi anlamına gelmektedir.
- **Baskı Unsuru:** Sivil toplum, yasaya saygılı ve hukuk kuralları çerçevesinde şiddetten uzak, demokratik baskı aracı olarak ideolojileri doğrultusunda kamu denetimini sürdürebilme özelliğidir.

Charles Taylor (1990: 12) 'un sivil toplum konulu makalesinde batı dünyasında sivil toplumu tanımlamak için çeşitli modeller kullanılmaktadır. Bu modelde sivil toplum serbest örgütlenme modeli ile meydana gelir ve devlet vesayetine karşı çıkmaktadır. Yani sivil toplumun asıl amacı devletin gücünü kullanmadan sosyal alanda eşitlik sağlamaktır. Bu makaleye göre:

- Sorunların çözüme kavuşturulması için iyi bir araçtır.
- Sorunları çözmek için bir araya gelen devlet kurumları ve diğer sivil toplum aktörleri beraber iş yapma konusunda kendilerini geliştirme fırsatını yakalamaktadır.
- Devlet içerisinde yaşanan çekişmeler, koltuk kavgaları ve büyük çaplı problemler sivil toplumun özellikleri arasında bulunan verimlilik, geçerlilik ve şeffaflık özelliği sayesinde azaltılabilmektedir.

- Sivil toplum ve aktörler sayesinde ulusal problemlerde uluslararası sorunlara kadar bütün toplumsal olaylar sivil toplumun hedefinde olduğundan ötürü yelpazesi içerisinde yer almaktadır.
- Sivil toplumda iletişim sayesinde farklı kimlikler, aktörler ve kültürler birbirleri ile iletişim kurabilmekte ve problemleri çözüme kavuşturmada ortak hareket edebilmektedir.

Sivil toplum ve özellikleri ile ilgili açıklamalardan sonra kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ile ilgili bilgiler aktarılacaktır.

2. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

Çalışmanın bu bölümünde bölümde kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında literatürde bulunan tanımlar incelenecek ve daha sonra tarihsel gelişimi hakkında çeşitli bilgiler sunulacaktır. Dünya genelinde kâr amacı gütmeyen organizasyonların tarih içerisindeki gelişimi aktarıldıktan sonra Türkiye özelinde kâr amacı gütmeyen organizasyonlar kavramı incelenecektir.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında Türkiye özelinde Osmanlı döneminde toplumu düzenleyen Ahi Teşkilatı ve Lonca Teşkilatları konusunda bilgi verilecektir. Bununla birlikte Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkımı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş döneminde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında bilgiler aktarılacaktır. Son bölümde ise dünya genelinde gelişmiş kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve Türkiye genelinde büyük ölçekli kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gözlemlenecektir.

Avrupa Birliği Bakanlığı tarafından Ankara'da gerçekleşen "Sivil Toplum Diyalogu Toplantısı'nda Avrupa Birliği Bakanı ve Baş Müzakereci Volkan Bozkır (2016) Türkiye'de yaklaşık 108.000 tane kâr amacı gütmeyen kuruluş olduğunu açıklamıştır. 108.000 kâr amacı gütmeyen organizasyonun tamamı ile ilgili bilgi sunmak imkânsız olduğundan çalışmada merkezi Türkiye'de bulunan ve insani yardım sektöründe uluslararası projeler yürüten sağlık alanında ihtisaslaşmış kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyon Kavramı

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda bu organizasyonlar hakkında tek bir tanımın bulunmadığı görülmüştür (Ahmed ve Porter,

2006: 8). Bunun nedeni bu tür organizasyonlar birkaç kişinin birleşip oluşturduğu küçük organizasyonlar oldukları gibi, içerisinde beş yüz profesyonel çalışanın görev aldığı büyük organizasyona değin çok çeşitli olmasıdır. Bununla birlikte kâr amacı gütmeyen organizasyonlar farklı toplumlarda çok farklı roller üstlenmektedir. Sonuç olarak literatürde karmaşık ve net olmayan tanımlar göze çarpmaktadır (Levis, 2009: 2). Büyük operasyon kabiliyeti olan organizasyonlardan küçük gruplara, yasal olan gruplardan yasa dışı faaliyet gösteren gruplara kadar geniş yelpazesi olan bu organizasyonlar hakkında bilgilendirme yapıldıktan sonra kâr amacı gütmeyen organizasyonların özellikleri vurgulanarak muğlaklığın giderilmesi amaçlanmaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar küçük bölgesel faaliyet gösteren kuruluşlardan, geniş bir coğrafyada faaliyet gerçekleştiren büyük ölçekli profesyonel organizasyonlara kadar çok farklı ve çeşitli gruplar oluşturmaktadır (Özdemir, 2007: 133). Bu kavramlardan söz etmek gerekirse (Uslu, 1999: 24):

- Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (Non-Profit Organizations)
- Kâr gütmeyen sektör (Non-Profit Sector)
- Sivil toplum kuruluşları (Non-Governmental Organizations)
- Bağımsız sektör (Independent Sector)
- Hayırsever yardım kuruluşları (Charitable Organizastions)
- Sosyal hareket (Social Movements)
- Gönüllü kuruluşlar (Voluntary Organizations)
- Vergiden muaf kuruluşlar (Tax-Exept Organizations)

Kâr amacı gütmeyen organizasyonların farklı isimlerle algılanması dünyanın farklı bölgelerinde çok geniş alanlarda faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ve sivil toplum kuruluşları ile ilgili çeşitli anlam belirsizlikleri vardır. Kâr amacı gütmeyen organizasyon ve sivil toplum kuruluşları arasında fark var mıdır sorusu daima merak edilmektedir. Ahmed ve Porter (2006: 9) bu iki terim aslında birbirinin aynısı olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre kâr amacı gütmeyen organizasyonlar yasal organizasyonlardır, devletten bağımsız olarak faaliyet yürütmektedir, elde edilen kârı organizasyon için harcamaktadır ve aktif gönüllü kitlesine sahiptir. Bu özelliklerin tamamı sivil toplum kuruluşlarında da vardır. Sonuç olarak bir ülkede sivil toplum kuruluşu denilebilirken, başka bir ülkede kâr amacı

gütmeyen organizasyon adını almaktadır. Dünya literatüründeki anlamları incelendikten sonra kâr amacı gütmeyen organizasyonların Türkiye'deki karşılıkları incelenecektir.

Türkçe literatür incelendiğinde ise kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ifade etmek için vakıf, sendika, dernek, oda, kooperatif, platform, sosyal kulüpler, siyasi partiler gibi terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca, Osmanlı İmparatorluğu'ndan günümüze değin gelişen bu kavram için farklı günümüzde olmayan lonca ve ahi teşkilatı terimleri için de kullanıldığı görülmüştür.² Bütün bu açıklamalardan sonra kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için: Aynı ideolojiye sahip farklı bireylerin bir araya gelerek toplum çeşitli alanlardaki problemlerine çözüm üretmeyi amaçladığı, bu amaca ulaşmak için gerekli olan projeleri hayata geçirdiği ortak alan olarak nitelendirilebilir.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkındaki bu kısa tanımdan sonra bu organizasyonların ortak özelliklerini açıklamak yerinde olacaktır. Salamon (1999: 10-11)'a göre kâr amacı gütmeyen organizasyonların özellikleri incelendiğinde birbirine benzeyen 6 özelliğin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kurumsallaşmış olmalıdır.
- Enformel ve geçici bir şekilde bir araya gelen bireyler ile ortaya çıkan organizasyona Kâr amacı gütmeyen kuruluş denilmemektedir.
- Kuruluşlar özel sektörde faaliyet gösteren kurumlar bu organizasyonları oluşturabilir. Devlet dışı olmak birincil öncüdür.
- Faaliyet sonucunda elde edilen kâr diğer faaliyetlerde kullanılmak üzere devretmelidir. Faaliyeti gerçekleştirenler herhangi bir maddi gelir elde etmemelidir.
- Gönüllülük esas olmalıdır. Birey kendi hür rızası ile kurumun faaliyetlerinde aktif rol almalıdır.
- Kâr amacı gütmeyen kurulan organizasyon sadece kamuya yararlı işler gerçekleştirilmelidir.

Salomon'un bu yaklaşımındaki bazı özellikler tartışmaya açıktır. Örnek vermek gerekirse: Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar kurumsallaşmış olmalıdır: Bu özellik her organizasyon için daima geçerli bir özellik değildir. Küçük çaplı kâr amacı gütmeyen organizasyonlar daha az personel ile küçük projeler üreterek

² <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=924&l=1> (Erişim Tarihi: 29.01.2016)

kurumsallaşmadan da çeşitli faaliyetler yürütebilir. Fakat organizasyon kurumsal yönetimin temel prensipleri olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine önem göstermek zorundadır.

Son maddede yer alan kamuya yararlı işler yapmak maddesi de tartışmaya açıktır. Kamu yararına çalışmayan hatta kamuyu ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapan Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar da vardır. Kurtuluş savaşında ülke savunmasını destekleyen yararlı cemiyetlerin yanında çeşitli zararlı cemiyetlerin de var olduğu görülmektedir. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen kurulan organizasyon daima kamuya yararlı işler yapması konusunda sabit bir anlayış yoktur.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında verilen bu bilgilerin ardından bu organizasyonların tarihsel gelişimi ele alınacaktır.

2.2. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Tarihsel Gelişimi

Sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar kavramı insanların birlikte yaşamaya başladığı, devlet kurumlarının oluşmaya başladığı andan bu yana sürekli gelişerek günümüze kadar ulaşmıştır. İlk izleri 1370'lerin sonlarına doğru Londra'nın Blackheat bölgesinde yaşanan köy ayaklanmasının ardından bu ayaklanmanın liderliğini üstlenen John Ball'ın söylemiş olduğu “ Dostluk arkadaşlık yaşamdır, dostluğun olmadığı yere ölümdür ve orada cehennemde dostluk ve arkadaşlık değil, insanların tek tek kendileri vardır” (Edwards 2004'ten aktaran Keyman, 2011, s. 5). Bu isyanın amacı toplumda bireylerin birlikte hareket etmesi ve gerçekleştirilmesi amaçlanan hedefler konusunda devlete baskı yapmaktır. Bu hareket ilk gönüllü ve dayanışmaya dayanan sivil toplum düşüncesinin kilometre taşı olarak nitelendirilmektedir.

Sivil toplum hareketleri insanların birlikte yaşamaya başlaması ile kendini göstermeye başlamış olsa bile, araştırmanın konusu olan insani yardıma sektöründe faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonların gelişimi sivil toplum kadar eski değildir. İnsani yardım alanında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar 19. yüzyılda yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu organizasyonlar, deprem, sel ve kıtlık gibi acil durumlarda insani yardım ulaştırmayı amaçlamıştır (Uğur, 2011: 26). Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar kavramı resmi anlamda ilk olarak 1946 yılında Birleşmiş Milletler tarafından tanımlanmış bir kavramdır. Birleşmiş Milletlere göre kâr amacı gütmeyen organizasyonlar gönüllü kişilerden oluşmuş ve çeşitli alanlardaki sorunlara çözüm önerileri getiren kurumlardır (Ahmed ve Porter, 2006: 21).

Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonların ilk örgütlenmesi olarak ABD'deki kölelik sistemine karşı olarak başladığı söylenilebilir (Ryfman, 2004: 17). 19. yüzyılın ilk yarısında kölelik sistemine karşı birlikte hareket eden halk büyük bir zafer kazanmıştır. Bununla birlikte Tocqueville tarafından o döneme ait bilgilerin yer aldığı “Amerika’da Demokrasi” adlı bir eser de yayınlanmıştır. Eserde sivil toplum ve organizasyonların önemi vurgulanmıştır. Kölelik sistemine karşı bu dönemde gerçekleştirilen sivil direniş kâr amacı gütmeyen organizasyonların önemini daha arttırmıştır.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonların sivil direnişten daha profesyonel bir yapıya dönüşmesi 1980’lerin sonlarına doğru toplumsal sorunlara kalıcı çözümler üretmeyi amaçlayan organizasyonların ortaya çıkışı ile gelişmeye başlamıştır (Lewis, 2009: 3). Bu tarihten sonra birçok alanda çeşitli faaliyetler gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonun aktiviteleri görülmektedir. MDM (Médecins du Monde), MSF (Médecins Sans Frontieres) bu alanda faaliyet gösteren kâr amacı organizasyonlar olarak gösterilebilir. Sağlık alanında çalışmalar yürüten kâr amacı gütmeyen organizasyonların yanında eğitim, kapasite geliştirme, kalkınma, savunuculuk, insan hakları, hayvan hakları gibi alanda da çalışmalar yürüten organizasyonların varlığı görülmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda dünya üzerinde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonların sayısı yaklaşık olarak 10 milyon olduğu tahmin edilmektedir³. Sayıca fazla olan bu organizasyonların hepsi ile ilgili bilgilere erişmek imkânsızdır. Bunu yerine araştırmamızın konusu olan insani yardım alanında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ile ilgili çeşitli bilgiler sunulacaktır.

İnsani yardım alanında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar 1900’lü yıllarda kendini göstermeye başlamıştır. Bu organizasyonların en büyüklerin birisi de Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Federasyonu (IFRC) dur. 1919 yılında birinci dünya savaşının ardından Paris’te kuruluna Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Federasyonunun o dönemdeki amacı savaşın yaralarını sarmak, savaş mahkûmlarının haklarını korumak ve insani yardım operasyonunu gerçekleştirmektir⁴.

³ <https://www.ongood.ngo/portal/facts-and-stats-about-ngos-worldwide> (Erişim Tarihi: 07.03.2016)

⁴ <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/history/> (Erişim Tarihi: 07.03.2016)

Amerika Kızılhaç Savaş Komitesi başkanı Henry Davison tarafından uluslararası bir tıp konferansında federasyon adı altında birleşme önerisi sunulmuştur. Bu öneri ile ilk olarak “Kızılhaç Ligi”, daha sonrasında Ekim 1983’te “ Kızılhaç ve Kızılay Ligi” ve son olarak Kasım 1991 yılında “Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Federasyonu” adını almıştır. İlk kurulduğu yıllarda İngiltere, Fransa, İtalya, Japonya ve Amerika olmak üzere 5 üye ülkesi bulunan federasyon yıllar içerisinde hızla büyümüştür. Günümüzde 189 üye ülkenin yer aldığı federasyon neredeyse dünyanın her yerinde insani yardım faaliyetleri gerçekleştirmektedir⁵.

İnsani yardım alanında faaliyet gösteren köklü organizasyonlardan birisi de USAID’dır. “Birleşik Devletler Uluslararası Kalkınma Ajansı”(United States Agency for International Development) Amerika Birleşik Devletleri Washington’da John F. Kennedy tarafından kurulmuştur. Küresel fakirlikle mücadeleyi misyon edinen ajans, küresel ısınmadan küresel sağlığın korunmasına, tarım ve gıda güvenliğinden insan haklarının korunması ve demokrasi alanına kadar birçok alanda faaliyet göstermektedir. Bu alanlar⁶:

- Ekonomi ve ticaretin gelişmesi
- Eğitim
- Cinsiyet eşitliği ve kadın haklarının güçlendirilmesi
- Temiz su ve sağlık bilgisi
- Kriz ve acil afet durumlarına müdahale gibi alanlarda faaliyetlerde bulunmaktadır.

Günümüzde uluslararası alanda faaliyet gösteren bir diğer organizasyon da “Sınır Tanımayan Doktorlar”dır. Fransızca adı “Médecins Sans Frontieres” (MSF) olan organizasyon Fransa’nın başkenti Paris’te kurulmuştur⁷. Sınır Tanımayan Doktorlar organizasyonunun temel faaliyetleri savaş, doğal afet ve salgın hastalıklarda zarar gören insanlara birinci basamak sağlık hizmeti sunmaktır (Pedraza ile yüzyüze görüşme, 07 Mart 2016). Afet acil durumda dahili ve cerrahi branşlarda operasyonlar gerçekleştiren örgütün üyeleri hastane yönetiminden beslenme sağlığı merkezine, psikososyal destek merkezlerinde halk sağlığı merkezine kadar birçok alanda destek hizmeti sağlamaktadır.

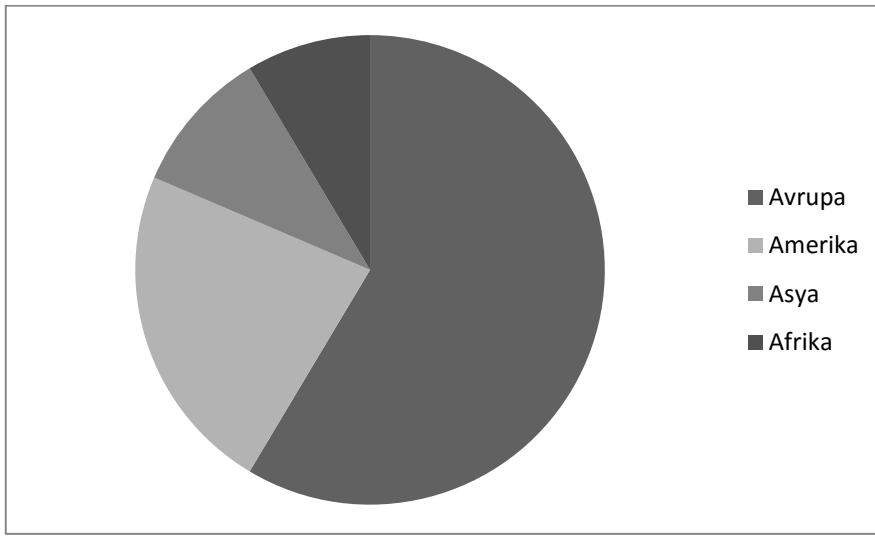
⁵ <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/vision-and-mission/> (Erişim Tarihi: 07.03.2016)

⁶ <https://www.usaid.gov/what-we-do> (Erişim Tarihi: 07.03.2016)

⁷ <http://www.msf.org/about-msf> (Erişim Tarihi: 07.03.2016)

2014 yılında 8 milyondan fazla hasta muayene eden organizasyon, 194 bin hamile kadının doğumuna yardımcı olmuştur. 81 bin cerrahi ameliyat gerçekleştiren organizasyon Afrika kıtasında ölümcül bir haslık olan sıtma hastalığı konusunda da 2 milyondan fazla sıtma hastasını tedavi ederek sağlığına kavuşmuştur⁸.

Yeryüzünde birçok alanda faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyon vardır. Bu organizasyonlar en fazla Avrupa kıtasında bulunmaktadır. Aşağıda yer alan şekilde kâr amacı gütmeyen organizasyonların dünya üzerindeki dağılımı yer almaktadır.



Şekil 1. Kıtalara Göre Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

Kaynak: Ahmed ve Porter, 2006 : 20.

Yukarıda yer alan Şekil 1.'e göre kâr amacı gütmeyen organizasyonlar en çok Avrupa'da bulunmaktadır. Bunu Amerika ve Asya kıtaları izlemektedir. Kâr amacı gütmeyen organizasyonların en az olduğu kıta ise Afrika kıtasıdır.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonların tarih içerisindeki gelişimi, farklı dönemlerde gerçekleştirdikleri faaliyetleri, dünya üzerinde bulunan kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında bilgiler sunulduktan sonra kâr amacı gütmeyen organizasyonların Türkiye'de tarihi gelişim süreci aktarılacaktır.

⁸ <http://www.msf.org/msf-activities> (Erişim Tarihi: 07.03.2016)

2.2.1. Türkiye’de sivil toplum ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar

Türkiye’de sivil toplum sosyal, ekonomik ve politik değişmelere paralel olarak farklı dönemlerde çeşitli gelişmeler kaydetmiştir (Keyman, 2011: 11). Araştırmanın bu bölümünde Osmanlı döneminde vücut bulan kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ve gelişimleri aktarılacaktır.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde ilk sivil toplum anlamında ilk hareketlenmeler ahilik kavramı ile başlar. Ahi teşkilatı yerini bir süre sonra lonca teşkilatına bırakır ve sivil toplum hareketleri gelişmeye başlar.

Ahilik kavramı, 18. yüzyıldan 19. yüzyılın başlarına kadar Anadolu’da esnaflık icra eden tüccar ve sanatkârlara verilen bir isimdir. Ahi Arapça bir kelimedir ve “Kardeş” anlamına gelmektedir. Terim anlamı ile esnaf ve sanatkârların birliği anlamına gelen ahilik 18. yüzyılın ilk yarısından 19. yüzyıla kadar Anadolu’daki şehir ve kasabalarda eleman yetiştirmek, çarşı ve pazarda mizanı düzenlemek gibi görevler icra etmektedir (Bayram, 2012: 84). Ahi teşkilatının birinci amacı insanların dünyada ve ahirette huzur içerisinde yaşamalarını sağlamaktır. Çatışmacı zihniyetten uzak, dayanışma içerisinde yaşamı arzulayan ahilik teşkilatına göre zengin ile fakir, üretici ile tüketici, millet ve devlet hep birlikte dayanışma içerisinde olmalıdır. Toplum içerisinde farklı sınıfların olmasını normal karşılayan ahilik teşkilatında güçlünün zayıfı ezmesi, haksız kazanç gibi konulara taviz verilmeden şiddetle karşı çıkmaktadır (Ekinci, 1990: 22).

Ahi teşkilatının temel ilkeleri arasında (Gülerman ve Taştekil, 1993: 5):

- İnsanı sevmek
- Gençlerin sorunlarına çözüm bulmak
- Eğitim planlaması gerçekleştirmek
- Askerlik alanında eğitim faaliyetleri gerçekleştirmek
- İş yeri açma, kiralama, iş kazaları, yangın ve deprem gibi doğal afetler ve kazalarda yardım desteği sağlamak
- Ekonomik bağımsızlık sağlayacak adımlar atmak
- Devletin ulaşamadığı bölgelere kamu hizmeti sağlamak

Ahi teşkilatı ile ilgili bilgilerden sonra ahilikten sonra Anadolu’da yer edinen lonca teşkilatı hakkında bilgiler verilecektir.

Lonca teşkilatını “Esnaf” teriminin bugünkü karşılığı olarak açıklanabilir. Ayrıca farklı meslek grupları için “taife, ehl-i hırfet veya ehli-i sanat” terimleri de Padişah emirnamesinde kullanılan tanımlar arasındadır (Mantran, 1990: 327). Günümüzde de benzer anlamda kullanılan lonca kelimesi oda anlamına gelmektedir: Ziraat Mühendisleri Odası, İnşaat Mühendisleri Odası güncel anlamdaki lonca teşkilatlarıdır. Lonca teşkilatında başkan olan kethüdayı devlet atamaktadır. Bu özelliği ile ahilik teşkilatından ayrılır. Ahi teşkilatı lonca teşkilatına göre daha özgürlükçüdür. Lonca ise başkanı devlet atadığı için kontrol altındadır⁹.

Lonca teşkilatının görevleri arasında¹⁰:

- Teşkilata üye olan kişilerin mesleki faaliyetlerini düzenlemek ve denetlemek
- Satılan ürünlerin kalitesi ve fiyatının denetlenmesi
- Lonca üyelerinin arasındaki anlaşmazlıklara çözüm bulunması
- Merkezi idare ve halk arasında arabuluculuk
- Ödenmesi gereken vergilerin tahsilatı gibi faaliyetler lonca teşkilatının görevleri arasında bulunmaktadır.

Loncaların yanı sıra dernekler, dini kurumlar, ulema, soylu kesim, işçi hareketleri, kadın hareketleri, medya ve siyasi ideolojiler devlete bağımlı olarak imparatorluk sınırları içinde gelişmiştir (Çaha, 2002: 47). Dolayısıyla, Osmanlı toplumunda siyasi toplum, sivil toplumun da işlevini üstlenmiş ve toplumda aşağıdan yukarıya doğru etkin bir tavır var alamamış, sivil toplumu teşkil edecek unsurlar, ekonomik, kültürel ve idari açıdan merkeze bağlı kalmıştır.

Lonca teşkilatı, 18. Yüzyılın ortalarına doğru önemini yitirmeye başlamıştır. Bunun nedeni esnaflık ve zanaatçılıktan anlamayan yeniçerilerin dükkân açarak ticarete başlamasıydı. Bununla birlikte, 1836 yılında Balta Limanı Ticaret Antlaşması ile yabancı malların Osmanlı pazarına girişi lonca teşkilatının sonunu hazırlamıştır¹¹. Yabancı malların pazarı istilasını engellemek amacı ile esnaf belgesi olmayan kişilerin dükkân açmasının yasaklanması bu soruna çözüm getirememiştir. Devlet 1866-1873 yılları arasında Gedik adını verdiği bir sistem getirerek lonca teşkilatını canlandırmayı amaçlamışsa da bunu başaramamıştır.

⁹ <http://www.sosyalcim.org/osmanli-devletinde-lonca-teskilati/> (Erişim Tarihi: 16.02.2016)

¹⁰ <http://www.eokul-meb.com/lonca-teskilati-nedir-gorevleri-nelerdir-79038/> (Erişim Tarihi: 16.02.2016)

¹¹ <http://tarih.tumders.com/esnaf-birlikleri.html> (Erişim Tarihi: 29.02.2016)

Gedik Türkçe bir kelimedir ve tekel, imtiyaz anlamına gelmektedir. Bu sisteme göre bir kişi çıraklıktan veya kalfalıktan yetişip de ustalık makamına gelmedikçe ve gedik olmadıkça dükkân açmaları yasaklanmıştır¹². Ahi ve lonca teşkilatının devamı niteliğinde olan gedik sistemi dış malların piyasaya sürülmesi nedeni ile yerli esnafı koruyamamış ve yabancı menşeli mallar iç piyasaya girerek yerli esnafa zarar vermiştir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkılmasından sonra bağımsızlık mücadelesi başlamıştır. Bağımsızlık mücadelesi sırasında da toplumda faaliyet gösteren organizasyonlar vardır. Bu organizasyonların içerisinde kurtuluş savaşını destekleyen yararlı cemiyetlerin yanında ülke bütünlüğünü bozmaya yönelik çalışmalar yürüten cemiyetler de vardır¹³.

Tablo 1. Milli Mücadele Döneminde Cemiyetler

Zararlı Cemiyetler		Yararlı Cemiyetler
Azınlık Cemiyetleri	Milli Varlığa Düşman Cemiyetler	
Etnik-i Eterya Cemiyeti	Kürt Teali Cemiyeti	Trakya Paşaeli Müdafai-i Hukuk Cemiyeti
Mavri Mira Cemiyeti	Teali İslam Cemiyeti	İzmir Müdafai-i Hukuk Cemiyeti
Rum Pontus Cemiyeti	Sulh ve Selameti Osmanlı Fırkası	Redd-i ilhak Cemiyeti
Hınçak-Taşnak Cemiyeti	Hürriyet ve İtilaf Fırkası	Trabzon Havalisi Adem-i Merkeziyet Cemiyeti
Alyans İsrailit Cemiyeti	Wilson Prensipleri Cemiyeti	Milli Kongre Cemiyeti

Kaynak: Okan, 2007: 35

Azınlıkların kurduğu cemiyetler faaliyet yürüttükleri bölgede hâkimiyet kurarak o bölgede bağımsız devlet kurmayı amaçlamaktadır. Azınlıkların kurduğu cemiyetler genel olarak Osmanlı İmparatorluğu'nun parçalanması için faaliyet yürütmüşlerdir. Rum ve Ermeni patrikleri ile Musevi Hahambaşılığı tarafından yönlendirilen bu cemiyetler itilaf devletleri tarafından desteklenmiştir¹⁴.

¹² <http://www.tesk.org.tr/tr/hakkinda/gedik.php> (Erişim Tarihi: 29.02.2016)

¹³ <http://www.ataturk.net/mmuc/cemiyet.html> (Erişim Tarihi: 01.03.2016)

¹⁴ <http://www.bilgizenginleri.org/tarih/10505-yararli-ve-zararli-cemiyetler.html> (Erişim Tarihi: 01.03.2016)

Milli varlığa düşman cemiyetler ise Osmanlı yönetimindeki Müslümanlar tarafından kurulan organizasyonlardır. Bu cemiyetler işgalleri engellemenin mümkün olmadığını bu nedenle de direnmenin gereksiz olduğunu savunurlar. Direniş hareketlerini bırakıp, itilaf devletleri ile iyi geçinerek taviz koparmanın iyi olacağını düşünmektedirler¹⁵.

Zararlı cemiyetlerin yanında ülkenin bağımsızlık mücadelesine destek veren yararlı cemiyetlerde vardır. Bu cemiyetlerin temel amacı buldukları bölgedeki işgalleri önlemektir. Yararlı cemiyetler genellikle ittihatçı düşünceye sahip olan kişiler tarafından kurulmuştur. Yararlı cemiyetlerde milliyetçilik duygusu etkilidir. İlk olarak yazılı basın ile kamuoyu yaratan bu cemiyetler daha sonrasında silahlı mücadeleye de destek vermişlerdir. Yararlı cemiyetler kurtuluş mücadelesi döneminde gerçekleştirilen Sivas Kongresi'nde "Anadolu ve Rumeli Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti" adı altında birleştirilmiştir (Okan, 2007: 20).

2.3. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Güncel Durumu

Dünya genelinde kaç tane kâr amacı gütmeyen organizasyonun faaliyet yürüttüğü net olarak bilinmemektedir. Bununla birlik dünya genelinde 10 milyon Kâr amacı gütmeyen organizasyon var olduğu tahmin edilmektedir¹⁶. Bununla birlikte HR Council¹⁷'ün verilerine göre kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda görev yapan personelin 3/4 ü bayan çalışan olmasına rağmen bu tür organizasyonların yönetimi erkek yöneticilerin kontrolündedir. Charities Aid Foundation¹⁸ (Hayırseverlik ve Yardım Kuruluşu)'ın yapmış olduğu analize göre 2014 yılında toplam 1,4 milyar bireysel bağışçı çeşitli insani yardımlarda bulunmuştur.

Türkiye'de çeşitli alanlarda çalışmalar yürüten derneklerin sayısı 108,774'tür. Ayrıca Fesih edilen dernek sayısı da 161.357 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu şekilde toplam dernek sayısı 270.131 olarak hesaplanabilmektedir.¹⁹ Bu bölümde Türkiye'de faaliyet gösteren organizasyonlar hakkında çeşitli tanımlar yapılacak ve istatistiksel bilgiler sunulacaktır.

¹⁵ <http://www.bilgizenginleri.org/tarih/10505-yararli-ve-zararli-cemiyetler.html> (Erişim Tarihi: 01.03.2016)

¹⁶ <https://www.ongood.ngo/portal/facts-and-stats-about-ngos-worldwide> (Erişim Tarihi: 03.03.2016)

¹⁷ <http://hrcouncil.ca/home.cfm> (Erişim Tarihi: 03.03.2016)

¹⁸ <https://www.cafonline.org/> (Erişim Tarihi: 03.03.2016)

¹⁹ <http://www.dernekler.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/derneksayilari.aspx> (Erişim Tarihi: 29.01.2016)

Organizasyonlar ve kuruluş amaçları ile ilgili yapılan araştırmada (STGM, 2005: 6) kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için kuruluş amacına göre on iki farklı grup bulunmaktadır:

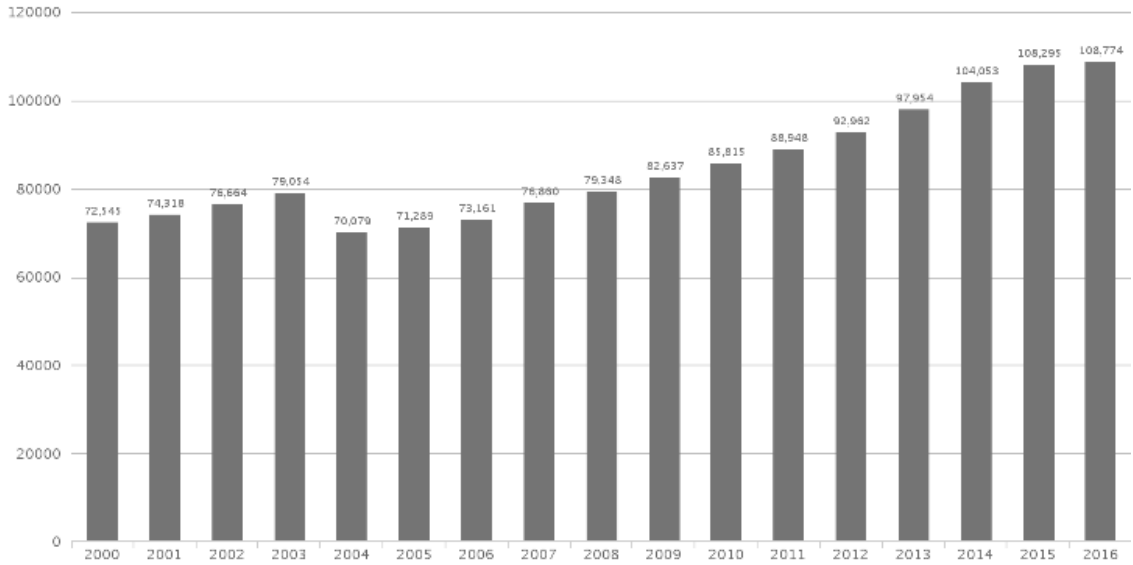
Tablo 2. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Sınıflandırılması

	Kurum Tipolojisi	Tanımı
1	Öz Örgüt	Öz örgüt: Organizasyonun doğrudan hedef kitlesi tarafından kurulması veya katılımcıların hedef kitlelerden oluşması olarak tanımlanabilir. Azınlıkların, engelli bireylerin veya bazı kadın örgütlerinin sosyalleşme ve yaşam kalitelerini artırma adına bir araya gelmesidir.
2	Hayırseverlik	Bu tür organizasyonlar hayırsever kişilerin bir araya gelmesi ile oluşturulur. Genellikle eğitim, engelliler ve sağlık alanları ile ilgili faaliyetleri yürütürler. Kurucuların çoğu doğrudan bu problemler ile karşı karşıya olmayan kişilerdir fakat dolaylı olarak bu sınıftan rahatsız olmaktadır. Bu organizasyonların amacı problemleri yaşayan kişilere maddi, manevi destek olmaktır.
3	Uzmanlık Eksenli	Doktor, mühendis, akademisyen gibi uzmanlık dallarında görev yapan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları uzmanlık organizasyonlarıdır. Amaç: deneyim ve bilgi paylaşımı ve aktarımıdır.
4	Savunuculuk	Hedef kitlenin haklarını savunmak amacı ile bir araya gelen kişilerin oluşturdukları organizasyondur. Öz örgütten farkı savunucular kendi çıkarları yerine savundukları grubun çıkarlarını önemserler. Bu yönü ile öz örgütten ayrılırlar. Örnek verecek olursak tekerlekli sandalyeye mahkum olan engellilerin haklarını savunmak için bir araya gelerek oluşturdukları organizasyon öz örgüttür. Doktorların bir araya gelerek HIV virüsü taşıyan insanların haklarını savunması savunuculuk sınıfına girmektedir.
5	Taşeron	Kamu veya özel sektör kuruluşların bir amacı gerçekleştirmesi için taşeron bir organizasyon kurması olarak tanımlanabilir. Örnek olarak üniversite, cami veya hastane kurmak amacı ile kurulan organizasyonlar bu kapsama girmektedir.
6	Sosyalleşme Odaklı	Eğitim, iş, sosyal çevre gibi alanlarda daha öncesinde beraber faaliyet göstermiş kişilerin bir araya gelmeleri ile oluşturulan organizasyonlardır. Bu organizasyonların temel amacı üyeler ile iletişimi daha kuvvetlendirmektir. Aynı üniversiteden mezun olan kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu organizasyonlar bu türe örnek olarak gösterilebilir.
7	Cemaatçi	Aynı etnik ve coğrafi kökeni paylaşan bireyler tarafından kurulan ve katılımı da referans yolu ile sağlanan organizasyonlardır. Esas amaçları günlük hayatlarına dair geleneklerin sürdürülebilmesi ile ilgili çalışmalar yapmaktır. Oflular Derneği, Erzurumlular Derneği gibi kuruluşlar örnek olarak verilebilir
8	Çevre Güzelleştirme	Bu tarz organizasyonların temel amacı belirli bir tarza sahip çevreyi korumaya ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmektir. Kapadokya'yı Güzelleştirme ve Güçlendirme Derneği buna örnek olarak verilebilir.

9	Hobi	Boş zamanlarını çeşitli aktiviteler ile değerlendirmek amacı ile bir araya gelmiş kişilerin oluşturdukları organizasyonlardı. Okçular kulübü, Satranç Severler Derneği hobi derneklerine örnek olarak verilebilir.
10	Himayeci	Himaye konusunda olan bireylere gelebilecek zararlara karşı tedbir almak amacı ile kurulan organizasyonlardır. Depremzedeler için kurulan dernekler buna örnek olarak gösterilebilir.
11	Siyasi Düşünce Odaklı	Politik araştırma ve siyasi eylem amacı ile kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları dernekler olarak tanımlanabilir. Amaç sahip olunan ideolojiyi kuvvetlendirecek söylemler geliştirmektir.
12	Sağlık Odaklı	Kamu sağlığını tehdit eden hastalıklar ile mücadele için kurulmuş organizasyonlardır.

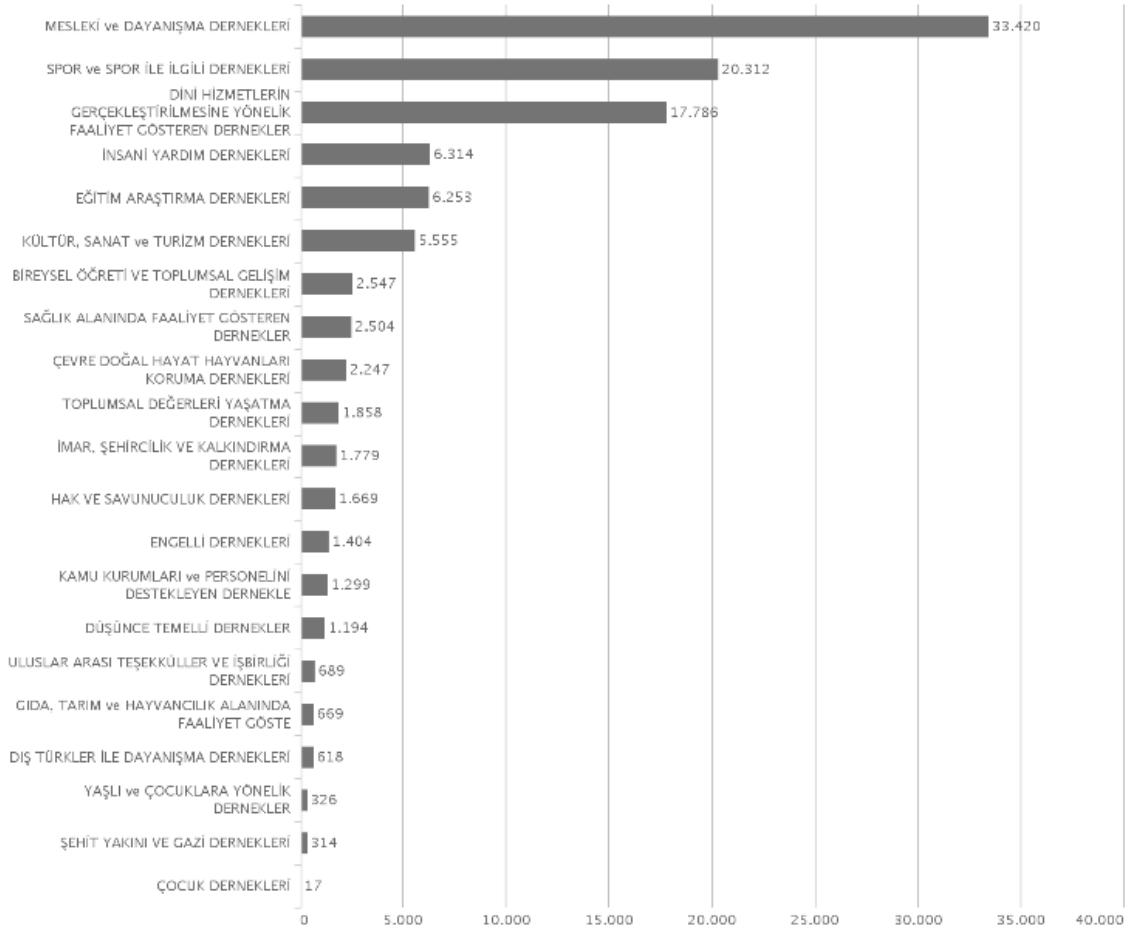
Kaynak: STGM, 2005: 24

Bu bilgilerden sonra yıllara göre faal dernek sayılarına yer verilecektir. Şekil 2’de gösterildiği üzere 2000 yılında 72.545 dernek sayısı 2016 yılında 108.774 olarak görülmektedir. Bu da son 15 yılda sivil toplumda pozitif yönlü bir gelişim olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. 2000-2016 Yılları Arasındaki Dernek Sayıları

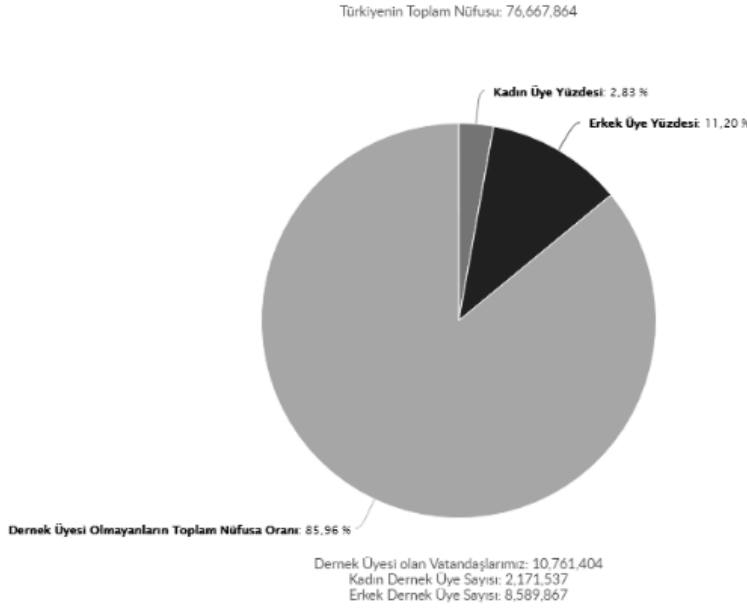
Kaynak: DERBİS, 2016



Şekil 3. Türlerine Göre Dernekler

Kaynak: DERBİS, 2016

Faaliyet türlerine göre incelendiğinde % 30, 72 oran ile mesleki ve dayanışma dernekleri karşımıza çıkmaktadır. Bunu %18,67'lik oranla spor ve spor ile ilgili dernekler takip etmektedir. Daha sonrasında ise cami yapımı için oluşturulan dernekler, insani yardım dernekleri, eğitim ve araştırma dernekleri gelmektedir. En düşük oranla çocuk dernekleri bu sıralamanın sonunda yer almaktadır.



Şekil 4. Dernek üye sayılarının toplam nüfusa oranı

Kaynak: DERBİS, 2016

Yukarıdaki şekilde ise dernek üye sayılarının Türkiye nüfusuna oranı yer almaktadır. Yayımlanan istatistiki veriye göre derneklere üye olan birey sayısı toplamı 10,761,404 olarak hesaplanmıştır. Bu toplamda kadın dernek üye sayısı 2,171,537 (%2,83), erkek dernek üye sayısı ise 8,589,867 (%11,20) olarak hesaplanmıştır²⁰.

Türkiye’de faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında bilgiler sunduktan sonra kâr amacı gütmeyen organizasyonların özellikleri hakkında bilgiler verilecektir.

2.4. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Özellikleri

Kâr amacı gütmeyen organizasyonların en belirgin özellikleri arasında dürüstlük ve tutarlık, açıklık, hizmet anlayışı ve yardımseverlik olduğunu aktarmak mümkündür. Dürüstlük ve tutarlık özelliği ile vaat edilen eylemler ile sonuçlanan eylemler arasında tutarlılık söz konusu olmalıdır. Organizasyon vaat ettiği eylem ile gerçekleştirdiği eylemi de gerçekleştirdiği iletişim ile paydaşlarına güven sağlamalıdır. Açıklık ilkesi ise gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde şeffaf olmalıdır. Organizasyonunun şeffaflığı güveni tahsis eden önemli unsurların başında gelmektedir. Hizmet anlayışı ile toplum yararına bir şeyler başarma, toplum ile ilgili bir problemi çözme olarak açıklanabilir.

²⁰ <https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx> (Erişim Tarihi: 17.05.2016)

Yardımsızlık özelliği ise ihtiyaçı olan bireylere yardım etmek olarak açıklanabilir. Bu noktada kâr amacı gütmeyen kuruluşlar halktan alıp yine ihtiyaçı olan halka verme görevini gerçekleştirmektedir. Bir nevi eldeki belirli kaynakları topluma aktarmada köprü görevi görmektedir²¹.

Ayrıca kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda:

- Toplumsal sorunların çözümü için harekete geçmek
- Sorunların çözümü için tüm aktörler ile işbirliği gerçekleştirmek
- Bireylerin tamamını aktif vatandaş olarak yönetime katılmasını sağlamak
- Tüm bireyleri demokratik ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile bir araya toplamak
- Devlet, toplum ve birey ilişkilerinde hak ve sorumlulukların adaletli dağıtılmasına refakat etmek (Usta, 2006: 38).

2.5. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların İşlevleri

Günümüzde, birçok farklı alanda ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar toplumsal hayatta bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Farklı faaliyet alanlarında topluma hizmet sunan bu organizasyonların işlevleri (Naidoo, 2000: 89):

- Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar toplum taleplerinin dile getirilmesi ve dikkate alınması için kamuoyu oluşturmaktadır.
- Aynı amacı gerçekleştirme ideolojisi ile bir araya gelen bireyler toplumsal dokularda çoğulculuk kültürünün gelişmesinde katkıda bulunmaktadır.
- Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, gerek kamu erkinin gerçekleştirdiği uygulamalara, gerekse piyasa ekonomisinin bazı mekanizmalarına karşı koruyucu bir kalkan işlevindedir.
- Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ürettikleri projeler ile eğitim, çevre, sağlık, adalet, sosyal refah ve kapasite geliştirme konularında hükümet politikalarına alternatif sorumluluklar almaktadır.
- Kâr amacı gütmeyen kuruluşların kriz dönemlerinde yaşanan krizi hafifletmek amacı ile halkın acil ihtiyaçlarını gidermek ve alınan politik kararları değiştirmek üzere resmi kuruluşlara doğrudan veya dolaylı yollarda baskı yapmaktadır.

²¹ http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com_content&id=710:yerel-yoenetimler-ve-sivil-toplum-kurulular&Itemid=118 (Erişim Tarihi 02.02.2016)

- Uluslararası kriz dönemlerinde ise çatışan taraflara arasında arabuluculuk yapan kâr amacı gütmeyen organizasyonlar insan diplomasisi ile çözüm yolu geliştirmeye çalışmaktadır.

Bunların yanı sıra kâr amacı gütmeyen organizasyonlar uzun yıllardır, dünyada yaşanan savaş, afet gibi acil durumlarda krizden etkilenen nüfusa insani yardım hizmeti sunmaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar siyasi yönden incelendiğinde siyasi değişimi kolaylaştıran ve aynı zamanda demokrasinin tahsisi konusunda etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra farklı ekonomik, toplumsal ve siyasi aktörler arasında demokratik bir müzakere ortamının tahsisinde önemli bir aktördür (İçduygu ve diğerleri, 2011: 238). Oy ve Ötesi Derneği Günümüzden örnek verilebilecek bir organizasyondur. Bu organizasyon Türkiye’de gerçekleşen seçimlerin daha demokratik ve katılımcı bir ortamda geçmesi adına faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu organizasyon sayesinde oy kullanma ve seçimlere katılım konusunda farkındalık oluşturulmuştur.

2.6. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonların Sınıflandırılması

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar toplumda çeşitli grupları temsil etmek için bir araya gelen insanlardan oluşan bir yapıdadır. Belli bir amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş bireyler toplumda var olan çeşitli problemlere çözüm aracı olmak için çeşitli aktiviteler gerçekleştirmektedir. Hastalıklara karşı mücadele veren kâr amacı gütmeyen organizasyondan kadın haklarını savunan organizasyonlara, kareta karettalara yaşam alanı yaratmaya çalışan organizasyonlardan dünyada çocuk ölümlerine çare bulabilmek amacı ile çalışmalar gerçekleştiren organizasyonlara kadar birçok organizasyon toplumun farklı sorunlarına çözüm sunmak için çalışmalar yürütmektedir. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen organizasyonlar gerçekleştirdikleri faaliyetler alanına göre sınıflandırılabilir.

Arslan (2003: 171) bu sınıflandırmayı:

- Amatör kâr amacı gütmeyen organizasyonlar,
- Ortaklığa dayalı kâr amacı gütmeyen organizasyonlar/Ortaklığa dayalı olmayan kâr amacı gütmeyen organizasyonlar,
- Dış dünyaya açık kâr amacı gütmeyen organizasyonlar/ Dış dünyaya kapalı kâr amacı gütmeyen organizasyonlar,

- Kendine hizmet eden kâr amacı gütmeyen organizasyonlar/ Başka kurumlara ve ya bireylere hizmet eden kâr amacı gütmeyen organizasyonlar,
- Proje bazlı kâr amacı gütmeyen organizasyonlar/Bağış bazlı kâr amacı gütmeyen organizasyonlar şeklinde sınıflandırmaktadır.

Bu sınıflandırmanın yanında kâr amacı gütmeyen organizasyonlar yönelim ve amaçlarına göre de sınıflandırılabilir. Dünya bankası tarafından yayımlanan sınıflandırma aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Amaç ve Etki Alanlarına Göre Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

Amaç ve yönelimlerine göre kâr amacı gütmeyen organizasyonlar	Etki ve uygulama alanlarına göre kâr amacı gütmeyen organizasyonlar
Yardım sever organizasyonlar	Cemaat temelli organizasyonlar
Hizmet yönelimli organizasyonlar	Kent çapındaki organizasyonlar
Katılıma yönelik organizasyonlar	Ulusal organizasyonlar
Toplumu güçlendirmeye yönelik organizasyonlar	Uluslararası organizasyonlar

Kaynak: Tosun, 2006: 51

Bu bilgilere ek olarak Kaldor (2003: 6-12) kâr amacı gütmeyen organizasyonları sosyal hareketler, STK'lar, sosyal organizasyonlar, milliyetçi ve dinsel gruplar olarak dört gruba ayırmıştır. Kaldor'a göre:

Tablo 4. Misyonlarına Göre Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

	Sosyal Hareketler	Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar	Sosyal Örgütler	Milliyet ve Dine dayalı organizasyonlar
Misyon	Fakirlere ekonomik destek sunmak	Kapasite geliştirme	Üyeleri koruma ve yüceltme	Ulusal ve inançsal gruplara yetki verme
Aktiviteler	Protestolar, sergiler, kamuoyunu harekete geçirecek aktiviteler	Hizmet sağla ve taraf olma	Lobicilik hizmeti sağlama	Medya, inanç organizasyonları, zaman zaman şiddet hareketleri
Sosyal	Aktiviteler,	Profesyonellik ve	Çalışanlar,	Yeni

Bileşenler	bireysel adanmışlık	uzmanlaşma	çiftçiler, yerel topluluklar, işgalci bireyler	kentleştirilmiş gruplar, köylüler
Örgütlenme şekilleri	Serbest yatay koalisyonlar ve ağ	Küçük ölçekli tüzel kişilikler ve bürokratik alanlar	Formel olmayan ağ içerisinde hiyerarşik alanlar	Karizmatik liderlik,

Kaynak: Kaldor, 2003: 6-12

Tabloda kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, misyon ve aktiviteleri, sosyal bileşenleri ve örgütlenme şekilleri bakımında sosyal hareket, organizasyon ya da milliyetçi ya da dinsel hareketler olarak birbirinden ayrılmaktadır. Bu bilgiler aktarıldıktan sonra kâr amacı gütmeyen organizasyonların türleri hakkında bilgiler verilecektir.

3. Çeşitli Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında yapılan araştırmada her ülkenin ve toplumun kendi kültür ve değer yargılarına göre farklı türde organizasyonlar meydana getirdikleri görülmüştür. Araştırmanın bu bölümünde Türkiye’de niceliksel üstünlük sağlayan kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında bilgi verilecektir.

Gerçekleştirilen araştırmalarda Türkiye’de 108.806 adet faal organizasyon ile dernekler birinci sırada yer almaktadır²². İkinci sırada mülhak ve esnaf vakıfları, cemaat vakıfları, yeni vakıflar ve yabancı vakıflar olmak üzere vakıf derneklerden sonra Türkiye’de en fazla sayıya sahip olunan organizasyon türüdür²³. Vakıfları toplan 221 adet bulunan sendikalar takip etmektedir. Bu sendikaların 118 adedi işçi sendikası, 20 adedi işveren sendikası ve 83 adedi de kamu görevlileri sendikasıdır²⁴.

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma konusu ile ilgili olarak dernekler ve vakıflar hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

3.1. Dernekler

Türk Dernekler Kanunu’ndaki tanımı ile dernek:

Kazanç paylaşma dışında kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amaç gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip topluluklardır (5253 sayılı Dernekler Kanunu, m.2).

²² <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/yillara-nevilere-ve-illere-g%C3%B6re-dernek-ve-uye-sayisi.aspx> (Erişim Tarihi: 03.02.2016)

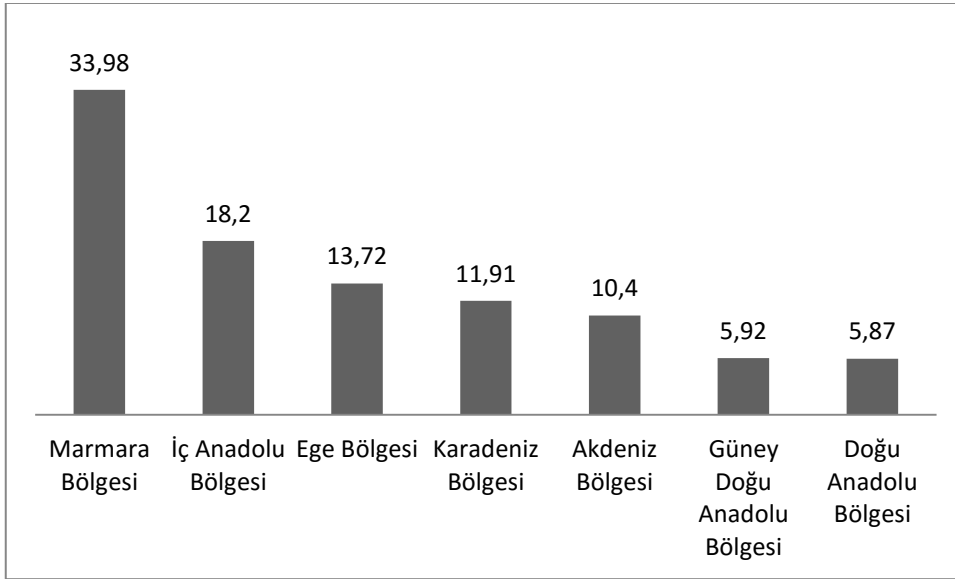
²³ <http://www.vgm.gov.tr/icerik.aspx?id=245> (Erişim Tarihi: 03.02.2016)

²⁴ <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal?page=uye> (Erişim Tarihi: 03.02.2016)

Kanunda da açıkça belirtildiği üzere dernek kurabilmek ve bu dernek çatısı altında çalışmalar gerçekleştirebilmek için en az yedi gerçek veya tüzel kişinin bir arada bulunması gerekmektedir. Dernek kurulum süreci, gerekli belgeler ve başvuru prosedürleri Ek-1’de yer almaktadır. Bu nedenle dernek kurulum süreçlerine yer verilmemiştir.

Şubat 2016 itibari ile Türkiye’de çeşitli çalışmalarda bulunan toplam 108.806 adet faal dernek bulunmaktadır. Bununla beraber 161.450 dernek fesih olmuştur. Faal ve fesih olmuş derneklerin toplamı ile Türkiye’de faaliyette bulunan ve faaliyetlerde bulunmuş dernek sayısının toplamı 270.256 olarak hesaplanmaktadır²⁵.

Şekil-3’te belirtildiği üzere dernekler en çok % 33,98 oran ile Marmara Bölgesinde bulunmaktadır. Bu oranı % 18,20 ile İç Anadolu Bölgesi izlemektedir. Ege Bölgesi % 13,72 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Sonrasında Karadeniz Bölgesi, Akdeniz Bölgesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi gelmektedir. En son sırayı % 5,87 ile Doğu Anadolu Bölgesi almaktadır.



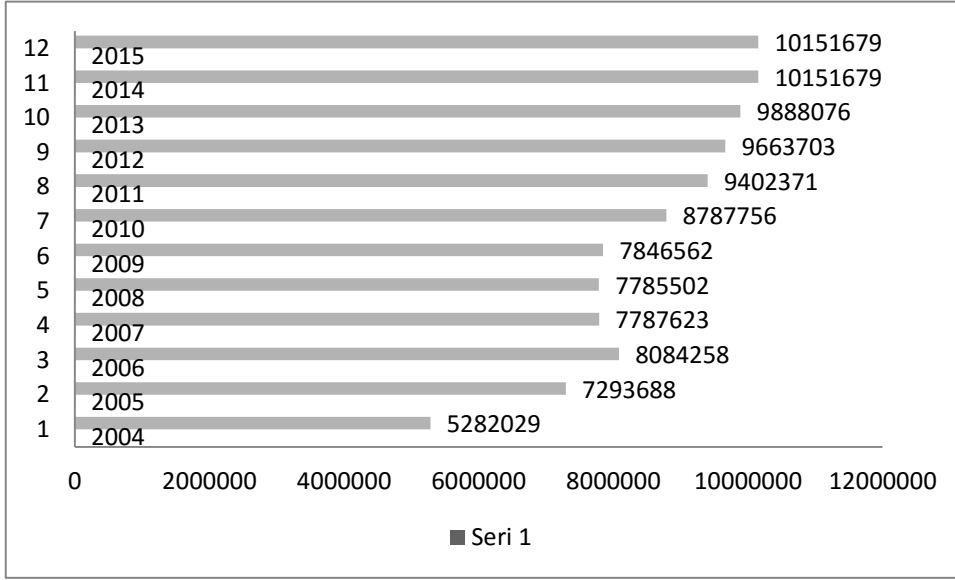
Şekil 5. Bölge Yoğunluklarına Göre Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

Kaynak: DERBİS, 2016

Türkiye’de faaliyet gösteren derneklere ilişkin bir diğer bilgi de üye sayılarıdır. Dernekler Genel Müdürlüğü’nün 2004-2015 dernek üye bilgilerine göre: 2004 yılında toplam 5.282.029 kişi dernek üyesiydi. Bu rakam 2015 yılında 10.151.679 kişi olarak

²⁵ <http://www.dernekler.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/derneksayilari.aspx> (Erişim Tarihi: 03.02.2016)

kayıt edilmiştir. Bu tablo referans alınarak dernek üye sayılarının 11 yılda yaklaşık % 50 artmış olduğu sonucuna varılabilmektedir.



Şekil 6. Yıllara Göre Dernek Üye Sayıları

Kaynak: DERBİS, 2016

Dernek üyeliği konusunda bir derneğe üye olan erkek oranı % 10,51 kadın oranı ise %2,51 olarak görülmektedir. Bu oranlamaya göre kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda erkekler kadınlara göre daha etkin bir şekilde katılım sağlamaktadır²⁶.

Faaliyet alanlarına göre incelendiği takdirde Türkiye’de en çok mesleki ve dayanışma derneklerinin varlığından söz edilebilir. Bunu Spor ve spor ile ilgili dernekler takip etmektedir. Sonrasında da dini hizmetlerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet gösteren dernekler yer almaktadır. Sonrasında insani yardım dernekleri gelmektedir. Şehit yakını ve gazi dernekleri ve çocuk dernekleri son sıralarda bulunmaktadır²⁷.

Derneklerin sayıca fazla olması, tümü hakkında genel bir bilgi vermeyi imkânsız kılmıştır. Bu nedenle belirli kriterlere göre seçimi yapılan Türkiye içerisinde ve uluslararası alanda faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar hakkında bilgi

²⁶ <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx> (Erişim Tarihi 02.02.2016)

²⁷ <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/derneklerin-faaliyet-alanina-gore.aspx> (Erişim Tarihi: 02.02.2016)

aktarılabacaktır. Bu kapsamda Türk Kızılayı, Yeşilay, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) ve Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) hakkında çeşitli bilgiler aktarılabacaktır.

Türk Kızılayı sağlık alanında çeşitli faaliyetler gösterdiği için örnek olarak seçilmiştir. Yeşilay'ın seçilmesinin nedeni ise tarihi geçmişi nedeni ile Türkiye'nin en köklü kâr amacı gütmeyen organizasyonu olmasıdır. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Türkiye içerisinde geniş alanlarda birçok projeyi başarılı bir biçimde hayata geçirmesinden dolayı örnek olarak seçilmiştir. TÜSİAD ise Türkiye'de yaratmış olduğu istihdam yüzdesinin yüksek olduğu için tercih edilmiştir. Bu dört kâr amacı gütmeyen organizasyonun ortak özelliği kurumsal yönetim alanında gerçekleştirmiş olduğu olumlu çalışmalarıdır.

3.1.1. Türk Kızılayı

Türk Kızılay'ı 1876 yılında Osmanlı-Rus Savaşı'ndan 1974 Kıbrıs barış hareketine kadar geçen süre içerisinde Türkiye'nin savaştığı cephelerde, savaş alanı gerisinde kurduğu seyyar ve sabit hastaneler, hasta servisleri, hasta gemileri ve yetiştirdiği gönüllü sağlık personelleri ile savaşın yaralarını sarmak amacı ile kurulmuş bir organizasyondur. Türk Kızılayı:

11 Haziran 1868 yılında Osmanlı Yaralı ve Hasta Askerlere Yardım Cemiyeti,

1977'de "Osmanlı Hilali Ahmer Cemiyeti"

1923'de "Türkiye Hilaliahmer Cemiyeti"

1935'te "Türkiye Kızılay Cemiyeti"

1947'de "Türkiye Kızılay Derneği" adını almıştır. Organizasyona Kızılay ismini Gazi Mustafa Kemal Atatürk vermiştir²⁸.

Türk Kızılay'ının amacı her nerede görülür ise, hiç ayırım yapmaksızın insanın acısını önlemeye veya hafifletmeye çalışmak, insan hayatının ve sağlığını korumak, insan kişiliğine saygı göstermek, insanlar arasında dostluk bağını kuvvetlendirmek, sürekli barışı tahsisi etmektir.

Türk Kızılay'ı tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine tabi, kar amacı gütmeyen, yardım ve hizmetleri karşılıksız olan ve kamu yararına çalışma statüsüne haiz bir hayır kurumudur.

²⁸ <https://www.kizilay.org.tr/Kurumsal/tarihcemiz> (Erişim Tarihi: 18.05.2016)

Türk Kızılayı'nın internet sayfasında yapılan incelemelerde organizasyona ait gelir ve giderler tablolarını yayınlamaktadır. Bu kriterle şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilklerine uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte internet sayfasını kamuyu aydınlatma aracı olarak aktif bir biçimde kullanması kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik konusunda çalışmalar gerçekleştirdiğini göstermektedir.

3.1.2. Yeşilay Cemiyeti

Yeşilay, 1920'de İngiliz işgal güçlerinin İstanbul Limanı'na gemilerle getirdiği binlerce kasa alkollü içkiyi gençlerimize bedava dağıtıp onları zehirlemesine, işgale karşı direnişi kırarak özgürlüklerini ve onurlarını ellerinden almak istemelerine karşı alkollü içkilerle mücadele amacıyla dönemin Şeyhülislam'ı İbrahim Haydarizade'nin himayesinde Dr. Mazhar Osman Uzman ve arkadaşları tarafından Padişahın izniyle 5 Mart 1920'de İstanbul'da "Hilal-i Ahdar" adıyla kurulmuştur. Yeşilay'ın kurulduğu 1 - 7 Mart tarihleri ülkemizde Yeşilay haftası olarak kutlanmaktadır.

"Hilal-i Ahdar" ismi daha sonra "Yeşil Hilal" ve "Yeşilay" olarak değiştirilmiş, 1934 yılında Atatürk'ün Cumhurbaşkanlığı, İsmet İnönü'nün Başbakanlığında Bakanlar Kurulu kararıyla Yeşilay'a "kamuya yararlı dernek statüsü" verilmiştir²⁹.

Yeşilay cemiyeti, Türkiye içerisinde ahlâkî ve kültürel bir kalkınma atmosferi içinde; tütün, alkol ve madde bağımlılığı gibi toplumun ve gençliğin beden ve ruh sağlığını tahrip eden bağımlılıklar yanında, kumar, internet ve teknoloji bağımlılığı gibi gençliğe ve topluma zarar veren bütün zararlı alışkanlıklarla mücadele etmek, milli kültürüne bağlı nesiller yetiştirmek amacı ile kurulmuştur.

Cemiyet bu çerçevede bağımlılıklarla mücadele etmek üzere, toplumun bilinç, güç ve kaynaklarını harekete geçirir; insan onur ve saygınlığının korunması doğrultusunda her koşulda, yerde ve zamanda desteğe muhtaç insanlara yardım eder; toplumun bağımlılıklarla mücadele kapasitesinin geliştirilmesine sürekli katkıda bulunur.

Bu amaç doğrultusunda ulusal ve uluslararası kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarıyla gerekli işbirliği ve ortak çalışma organizasyonlarını geliştirir.

Yeşilay Cemiyetinin çalışma alanları³⁰:

²⁹ <http://www.yesilay.org.tr/tr/kurumsal/tarihce> (Erişim Tarihi: 18.05.2016)

- Alkol bağımlılığı
- Tütün bağımlılığı
- Madde bağımlılığı
- Kumar bağımlılığı
- Teknoloji bağımlılığıdır

Yeşilay çalışmalarında, kalite yönetiminde bir dünya standardı olan Mükemmeliyet Merkezi Modeli'ni esas alır. Toplumsal ihtiyaç ve beklentileri, üye, gönüllü ve paydaşlarının taleplerini bu vizyonla karşılar.

Bağımlılıklarla mücadelede bilimsel ve kanıta dayalı yöntemler kullanarak araştırma, geliştirme faaliyetleri yürütür ve aldığı sonuçlara göre projeler üretir ve uygular.

Yeşilay bilimsel ve akademik çalışmaları destekler. Dokümantasyon merkezi oluşturarak Yeşilay Yayınları aracılığı ile gazete, dergi, kitap ve bültenler yayınlar.

Üye ve gönüllü ağını güçlendirerek yurt içinde ve yurt dışında teşkilatlanma çalışmaları yaparak geniş kitlelere ulaşmayı amaçlar.

Bağımlılıklarla mücadelede yazılı ve görsel medyayı, internet ve sosyal med-ya ağlarını aktif bir mücadele alanı olarak görür ve mesajların toplumun tüm kesimlerine aktarılması için çalışır.

İlk ve ortaokullarda, lise ve üniversitelerde Yeşilay Kulüpleri kurarak eğitim kurumlarında yaygınlaşarak çocuklarda ve gençlerde Yeşilay bilinci ve bağımlılıklarla ilgili farkındalık oluşturur.

Kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği içerisinde bağımlılıklarla mücadele amaçlı yaygın ve örgün eğitim kurumları için müfredat hazırlar, yüz yüze ve uzaktan eğitim içeriği oluşturur, bağımlılıklarla mücadelede eğitim mecralarında aktif olarak yer alır.

Çalışma alanına uygun uluslararası teşkilatlarla işbirliği yapar. Yurt dışında Yeşilay'ların kurulmasına öncülük eder.

Dünyada bağımlılıklarla mücadele eden uluslararası çatı kuruluşların oluşumunda yer alır veya oluşumuna önayak olur.

³⁰ <http://www.yesilay.org.tr/tr/kurumsal/amacimiz-faaliyetlerimiz> (Erişim Tarihi: 18.05.2016)

Bağımlılıklarla mücadelede yasal mevzuatın geliştirilmesi için savunuculuk çalışmaları yaparak toplumsal farkındalığı arttırmaya çalışır.

Ülke çapında faaliyet ve etkinlikler yoluyla bağımlılıklarla ilgili farkındalığı arttırmak için çalışır.

Çalışma alanı ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ortak proje ve faaliyetler yürütür. Ulusal ve uluslararası birliklere, çatı kuruluşlara ve federasyonlara katılır; çalışma alanı ile ilgili tüm paydaşlarla etkili işbirliği geliştirir.

Yeşilay, Türk Kızılayı gibi mali tablolarını internet sayfasında paydaşlara sunan bir kâr amacı gütmeyen organizasyondur. Organizasyona ait mali tablolar yıl yıl ulaşılabilmektedir. Bununla birlikte mevzuat, sürdürülebilirlik, faaliyet raporu³¹ gibi bölümlerin kurumsal internet sayfasında yer alması sayfanın kamuyu aydınlatmada etkin olarak kullanıldığını göstermektedir.

3.1.3. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD)

Atatürk ilke ve devrimlerini korumak, geliştirmek, çağdaş eğitim yoluyla çağdaş insan ve çağdaş topluma ulaşmak amacını güden Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, ülkenin “çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkması” ülküsü için bilgi, beceri ve deneyim birikimiyle, gönüllü çalışan kâr amacı gütmeyen bir organizasyondur³².

Çağdaş toplum ve çağdaş birey için:

Evrensel; çocuk, kadın ve insan haklarına saygılı; demokratik, laik bir toplum ve sosyal hukuk devleti düzeninin gerçekleştirilmesi, korunması ve geliştirilmesi,

Bireylerin hukuksal, siyasal, ekonomik, kültürel, toplumsal, fiziksel konumunun geliştirilmesi, tüm insan hakları ve özgürlüklerinden yararlanmalarının sağlanması,

Toplumda çevre sorunları ve kültürel mirasımızla ilgili duyarlılığın artırılması ve çevre bilincinin yerleştirilmesi öncelik taşır.

Sorunların değil, çözümün bir parçası olmak: ÇYDD'nin amacı, ülke sorunlarının çözümüne yönelik somut projeler oluşturarak toplumun kalkınmasına katkıda bulunmaktır.

³¹ <http://www.yesilay.org.tr/tr/kurumsal/tarihce> (Erişim Tarihi: 18.05.2016)

³² <http://www.cydd.org.tr/sayfa/hakkimizda-2/> (Erişim Tarihi: 18.05.2016)

Resmi ve özel kuruluşlarla işbirliği yapmak: ÇYDD, amacı doğrultusundaki projelerini profesyonel çalışanları, gönüllüleri, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde gerçekleştirir.

Partiler üstü konumunu korumak: ÇYDD, amacı doğrultusundaki çalışmalarında partiler üstü konumunu korumaya özen gösterir.

3.1.4. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)

TÜSİAD sanayi ve ticaret alanında faaliyet gösteren organizasyonların bir araya gelerek oluşturdukları gönüllülük prensibi ile çalışan bir iş dünyası organizasyondur. Türkiye ekonomisine üretim, katma değer, kayıtlı istihdam ve dış ticaret gibi alanlarda ön sıralarda yer alan şirketlerin birçoğu bu iş dünyası kuruluşuna üyedir³³.

Genel merkezi İstanbul'da bulunan bu organizasyonun Ankara, Washington ve Brükselde temsilcilikleri, Berlin, Londra, Paris ve Pekin'de ise temsilcilik ofisleri bulunmaktadır. TÜSİAD sanayi ve iş dünyası kapsamında kendi alanına giren konularda 2016 yılı itibari ile 120 rapor yayınlamış, bununla birlikte yaklaşık 2.500 etkinliği de bünyesinde gerçekleştirmiştir.

Güncel olarak yaklaşık 4.000 şirketin üye olduğu organizasyon olan TÜSİAD kamu dışı milli gelirin yarısını oluşturmaktadır (TÜSİAD, 12: 2013). Bununla birlikte dış ticaretin %80'ini (enerji ithalatı hariç) TÜSİAD gerçekleştirmektedir. Kamu ve tarım sektörleri hariç kayıtlı istihdam oranının %50 TÜSİAD'ın üye kuruluşları tarafından sağlanmaktadır. Bununla birlikte TÜSİAD kurumlar vergisinin %80'ini karşılayan bir organizasyon konumundadır.

TÜSİAD'ın çalışma alanları arasında ekonomi politikaları, sosyal kalkınma, sanayide dönüşüm, hizmetlerde dönüşüm, dijital ekonomi, sürdürülebilir kalkınma, girişimcilik, bölgesel kalkınma, küresel ilişkiler ve Avrupa Birliği ve ekonomi politikaları bulunmaktadır.

³³ <http://tusiad.org/tr/tusiad/hakkinda> (Erişim Tarihi: 21.05.2016)



Şekil 7. TÜSİAD Faaliyet Alanları ve Çalışma Grupları

Kaynak: TÜSİAD, 2016

TÜSİAD'ın örnek gösterilmesinin en büyük nedeni yaptığı çalışmalarla Türkiye'de kurumsal yönetim algısını geliştirmeye yönelik gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarıdır. TÜSİAD kurumsal yönetim çalışma grubu içerisinde OECD kurumsal yönetim ilkelerini Türkiye'ye uyum sağlayacak bir biçimde revize etmiştir. Bu kapsamda İlkeler, 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde Bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi'nin, ulusal hükümetler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte, OECD'den kurumsal yönetim ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilke geliştirmesini talep etmesi üzerine hazırlanmıştır. Bu amaçla OECD, üye ülkelerdeki ulusal girişim deneyimleri ve OECD Kurumsal Yönetim ile ilgili İş Dünyası Danışmanlık Grubu dahil olmak üzere, OECD bünyesinde gerçekleştirilen mevcut çalışmalardan yola çıkarak söz konusu ilkeleri hazırlamıştır. Bu ilkelerin hazırlanmasında Mali Piyasalar Komitesi, Uluslararası Yatırım ve Çokuluslu İşletmeler Komitesi, Sanayi Komitesi ve Çevre Politikaları Komitesi gibi bir dizi OECD komitesi de yer almıştır. Bunun yanı sıra, OECD üyesi olmayan ülkeler, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), iş dünyası, yatırımcılar, sendikalar ve diğer ilgili taraflardan gelen katkılardan da yararlanılmıştır.

3.2. Vakıflar

Köken bakımından Arapça olan vakıf kelimesi tamamen verme, büsbütün teslim etme anlamına gelmektedir³⁴.

Diğer bir tanıma göre vakıf, bir kişinin belli bir hizmeti yerine getirmesi ya da başkalarının yaralanması amacı ile malını, nakdini, ya da şahsi mülkünü bağışlayarak oluşturulan kuruluşlar olarak tanımlanabilir³⁵.

Vakıf, toplum veya insanlığın yararının tahsisi için şahsi servetinin kullanım hakkından tamamen ve sonsuza dek vazgeçmek olarak açıklanabilir. Kodaman'a göre (1988: 2) : "Allah'ın rızasını kazanabilmek ve toplumun duasını alabilmek maksadıyla, hiçbir menfaat beklemezsizin toplumun yararına olacak şekilde şahsi mal ve mülkü kamulaştırmak"tır.

Vakıf ile ilgili tanımlardan da anlaşılacağı için vakıf sosyal bir kurumdur ve toplumun çeşitli açılardan gelişmesine katkıda bulunan müesseseler olarak tanımlanabilir.

Vakıflar sosyal adaletin tahsisinde öncü aktör olan kuruluşlardır. Günümüzde, klasik anlamda hayırseverlik hizmetlerinin yanında, insan hakları, demokrasi, özgürlük, gibi evrensel normlara ve toplum ile ilintili konuların hem izleyicisi hem de yön vericisi olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü ve Erdoğan, 2013: 54).

Vakıfların kuruluş işlem, evrak ve süreçleri Ek-1' detaylı bir biçimde sunulmuştur. Derneklerin kurulumundan farklı olarak vakıf kurabilmek için asgari kuruluş mal varlığına sahip olmak gerekir. Buna göre yeni vakıfların asgari kuruluş mal varlığı limiti 2016 yılı için 60.000 TL'dir (5737 sayılı Vakıflar Kanunu, m.5).

Vakıflar toplumda yer ettikleri günden bu yana çok farklı alanlarda toplumun gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Vakıfların eski tarihte gerçekleştirmiş oldukları hizmetler arasında: Kış aylarında kuşların beslenmesi, hasta ve garip leyleklerin bakım ve tedavisinin yapılması, bayram günlerinde toplanmak ve çocukları sevindirmek, pazarda alışverişin daha uygun koşullarda yapılabilmesi için çarşı ve pazarda ölçek ve kantar konulması, evlatlıkların hırpalanıp azarlanmaması için kırdıkları eşyanın tazmin edilmesi (Güneri, 1987: 25). Günümüzde ise sosyal araştırmalar, insani yardım, eğitim,

³⁴ <http://www.vgm.gov.tr/sayfa.aspx?id=3> (Erişim Tarihi: 03.02.2016)

³⁵ http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/01/01/111465/dosyalar/2015_05/12014228_vakf.pdf (Erişim Tarihi: 03.02.2016)

göç hareketlerinin incelenmesi gibi güncel toplumsal olaylar ile ilgili çalışmalar yürüten vakıflardan söz edilebilir.

Çalışmanın devam eden bölümünde Türkiye’de çeşitli alanlarda çalışmalar yürüten vakıflar konusunda bilgi sunulacaktır. Vakıfların seçilmesinde çeşitli kriterler vardır. Bu kriterlere göre vakıflar seçilmiştir. Kriterlerin ilki kapasitedir. İnsan kaynağı ve gelişmişlik düzeyi kriterler arasındadır. Bununla birlikte kurumsal yönetim ilkelerine uyan vakıflar seçilmiştir. Bezmialem Vakfı ve LÖSEV’in seçilmesinin nedeni ise sağlık alanında çalışmalar gerçekleştiren bir organizasyon olmasıdır. Türkiye Deprem Vakfı’nın seçilmesinin nedeni ise afet acil koordinasyon konusunda çalışmalarda bulunmasıdır. Afet acil koordinasyon çalışma ile ilgili olduğu için bu vakıf seçilmiştir.

3.2.1. Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA)

Kısa adı TEMA olan Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı Hayrettin Karaca ve A. Nihat Gökyiğit işbirliği ile 1992 yılında kurulan bir vakıftır. Vakfın birincil misyonu Türkiye’de yaşanmakta olan erozyon ve çölleşme konusunda kamuoyunun dikkatini çekmektir³⁶.

“Türkiye Çöl Olmasın” sloganı ile çalışmalar yürüten TEMA Vakfı³⁷:

- Ağaçlandırma ve karbon tutma,
- Kırsal kalkınma,
- Biyolojik çeşitlilik,
- Çölleşmeyle mücadele gibi projeler yürütmektedir.

Eğitim alanında: Çocuk ve gençlik eğitimleri, yetişkin eğitimler, kütüphane kurulması ve işletilmesi gibi çalışmalar yürüten organizasyon arazi kullanım politikaları, toprak koruma konuları, enerji ve madencilik politikaları ve iklim politikalarında da savunuculuk gerçekleştirmektedir.

TEMA Vakfı lise ve üniversitelerde kurmuş olduğu gençlik kulüpleri ile gençlerin ağacı ve yeşili sevmesine yönelik çeşitli aktiviteler gerçekleştirmektedir. Bu aktivitelerin başında bir bölgeyi ağaçlandırma gelmektedir. Öğrenciler yapmış olduğu bağışlar ile

³⁶ http://www.tema.org.tr/web_14966-2_1/neuralnetwork.aspx?type=130 (Erişim Tarihi: 21.05.2016)

³⁷ http://www.tema.org.tr/web_14966-2_1/neuralnetwork.aspx?type=144 (Erişim Tarihi: 21.05.2016)

kendi kulüplerinin hatıra ormanını hayata geçirerek doğayı koruma bilincine de sahip olabilmektedirler.

TEMA'nın verilerine göre³⁸ Türkiye'de yılda 743 milyon top toprak erozyon nedeni ile kaybediliyor. Bununla birlikte yaşam üreten 1 santimetrelik toprağın oluşması için binlerce yıl beklemek gerekmektedir.

Bu oran TEMA Vakfının çalışmalarının ne kadar da önemli olduğunun bir kanıtıdır. Toprak erozyonu ile mücadele amacı ile bir araya gelen kişiler bir organizasyon çatısı altında faaliyetler yürüterek değiştirmek istedikleri soruna çözüm olabilecek faaliyetler gerçekleştiriyor. Bu da kâr amacı gütmeyen organizasyonların toplumdaki önemini açıkça göstermektedir.

3.2.2. Lösemili Çocuklar Vakfı (LÖSEV)

Lösemi, kan hücrelerinin özellikle de akyuvarların normalin üzerinde çoğalması ile meydana gelen bir kanser türüdür³⁹. Olgunlaşmamış ve malign hücrelerin⁴⁰ normal ilik hücrelerinin yerini alması ile iliklerde hasar meydana gelmektedir. Böylece kanın pıhtılaşmasında rol oynayan plateletler ve savunma mekanizmasında rol oynatan lökositlerin sayısı azalmaya başlar ve hastalık meydana gelir.

1998 yılında, lösemili çocuk hastalara motivasyon sağlamak amacı ile çalışmalara başlayan LÖSEV ilk olarak lösemili çocukların tedavi gördüğü hastanede çocukların motivasyonlarını kuvvetlendirecek aktiviteler gerçekleştirerek lösemili çocukları hayata bağlamayı amaçlamıştır⁴¹. 24 Eylül 2000 tarihinde Türkiye'nin ilk ve tek lösemili çocuklar hastanesi olan LÖSANTE'yi hizmete açan LÖSEV Vakfı okul, hastane ve araştırma merkezleri hayata geçirerek lösemili hastalara çare olmaya çalışmıştır.

LÖSEV'in hayata geçirdiği başlıca projeler arasında:

- El kızından gelinim olsun,
- Yaşama sarılan eller,
- Annemin de yüzü gülüyor,
- Kardeş okullar

³⁸ http://www.tema.org.tr/web_14966-2_1/neuralnetwork.aspx?type=22 (Erişim Tarihi: 21.05.2016)

³⁹ <http://kanser.gov.tr/kanser/kanser-turleri/46-kan-kanseri.html> (Erişim Tarihi: 21.05.2016)

⁴⁰ Malign hücreler, hızlı üremelerini sağlayan özelliklere sahiptirler ve genetik yapıları bozulmuş olduğu için anormal proteinler üretirler. Malign hücreler bu özellikleri sayesinde, mikroskopik olarak diğer hücrelerden ayırt edilebilirler.

⁴¹ <http://www.losev.org.tr/v2/tr/content.asp?ctID=402> (Erişim Tarihi: 21.05.2016)

- Kansere karşı duyarlı okullar
- Kanserli çocuklarımızı yaşatalım
- Çözüm sende
- LÖSEV markalı ürünlerin satışı
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Kampüste yaşam
- Yeter ki siz isteyin
- Dünya kanser günü
- Biz de okullu oluyoruz
- Başkentte hayata bağlanıyoruz
- Küsür'at projesi
- Kanse kaderimiz olmayacak
- Kansere dur de gibi çeşitli alanlarda gerçekleştirilen projeler yar almaktadır.

3.2.3. Türkiye Deprem Vakfı

13.03.1992 tarihinde 6.8 büyüklüğünde Erzincan'da meydana gelip 653 kişinin ölümüne ve 6700 binanın harap olmasına neden olan büyük depremden sonra İTÜ İnşaat Fakültesi ve Maden Fakültesi öğretim üyelerinden oluşan bir grup bilim adamının birlikte girişimleri ile Türkiye'nin depremden göreceği can ve mal kaybını en aza indirebilmek amacı ile Türkiye Deprem Vakfı'nı kurulmuştur.

Vakıf, Türkiye'de özellikle 1939 büyük Erzincan depreminden sonra birlikte çalışarak bu günlere kadar ülke içerisinde ve dış ülkelerde başarı sağlamış İTÜ, ODTÜ, ve BÜ'nin değerli öğretim üyeleri daima uyguladıkları gibi Bayındırlık ve İskan Bakanlığı ile işbirliği halinde yine de bu konuda etkinlik gösteren kuruluşların, ülkemizin deprem bilimi ve deprem mühendisliği alanında uzman kişilerini, bir araya toplayan Türkiye Deprem Vakfı adında ve vakıf statüsünde bir organizasyonun kuruluşunu gerçekleştirmişlerdir⁴².

Vakfin kuruluş amacının başında depremden sonucunda yaşanan can kayıplarını en aza indirebilecek faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gelmektedir. Ayrıca deprem ve deprem mühendisliği bilgi ve mesleğinin gelişmesini, eğitimini ve toplumda benimsenmesini sağlamak ta vakfin kuruluş amaçları arasında yer almaktadır. Vatandaşlar için sürekli

⁴² http://www.turkiyedepremvakfi.org.tr/page_detail.aspx?id=357&lang=tr (Erişim Tarihi: 21.05.2016)

eğitimler sağlanarak deprem bilincinin oluşturulması ve deprem anında yapılması gerekenler aktarılmaktadır.

3.2.4. Bezmialem Vakfı

Bezmialem Vakfı Sultan II. Mahmut'un eşi ve Sultan Abdülmecid'in annesi olan Bezmialem valide Sultan tarafından 1843 yılında "Gureba-i Müslümün Hastanesi" olarak kurulmuştur. Vakıf hastanesi salgın hastalıklara yakalanmış fakir vatandaşları ücretsiz muayene etmektedir⁴³.

Hastane gerçekeştirmiş olduğu çalışmalarla İstanbul'da en çok ilgi gören kurum olarak öne çıkmıştır. Bununla birlikte geleneksel tıp ilminden modern tıp ilmine geçişte bir eşik olarak nitelendirilmektedir.

Günümüzde 173 yılını oldurmuş olan Bezmialem Vakıf Hastanesi 2010 yılı itibariyle Bezmialem Vakıf Üniversitesi olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Türkiye'nin ilk sağlık üniversitesi olarak nitelendirilen üniversitede Tıp Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Sağlık Bilimleri Fakültesi gibi fakülteler, Sağlık Bilimleri, Adli Tıp, Yaşam Bilimleri ve Gastroenteroloji gibi enstitüler yer almaktadır⁴⁴.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sivil toplum ve özellikleri, dünyada ve Türkiye'de kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve tarihi, dernekler ve vakıflar gibi konuları açıklayarak ilk bölümü tamamlanan bu çalışmanın ikinci bölümünde: Kurumsal yönetim ve kavramı, önemi, kurumsal yönetimin faydaları, amaçları, tarihsel gelişimi, Türkiye'de kurumsal yönetim, kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün ilkeleri, kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetim gibi konular aktarılacaktır.

⁴³ <http://www.bezmialemhastanesi.com/vakif-kurucumuz> (Erişim Tarihi: 21.05.2016)

⁴⁴ <http://www.bezmialem.edu.tr/#> (Erişim tarihi: 21.05.2016)

İkinci Bölüm

Kurumsal Yönetim

1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Düzenleyici kuruluşlardan ticari firmalara, dünyada işlem gören borsalardan yatırımcılara, firma yöneticilerinden o firmada çalışan işçilere, kâr amacı gütmeyen organizasyonlardan denetim firmalarına, akademisyenlerden üniversite öğrencilerine kadar pek çok kurum ve kuruluşun gündeminde yer alan kurumsal yönetim kavramı özellikle 1980'lerden itibaren dünyanın birçok ülkesinde yaşanan şirket skandalları ve yolsuzluk olaylarına karşı bir çözüm yolu olarak görülmüştür (Alp ve Kılıç, 2014: 1). Bu bakış açısı ile kurumsal yönetimin organizasyonlarda yaşanan yolsuzluk ve skandallara karşı bir önlem olarak geliştirdiği sonucunu çıkarılabilmektedir. Bu şirket skandallarına örnek olarak tarihte yaşanan ilk yönetim hatası “South Sea Bubble” olayı örnek verilebilir. Bu olaydan sonra ABD’de yaşanan 1929 ekonomik buhranı, “Bank of Credit and Commercial” ve “Baring Bank” skandalları sonucunda yaşanan iflas ve çöküşler kurumsal yönetimin gelişimini hızlandıran olaylar olarak nitelendirilebilir. Bu olaylar sonucunda uluslararası piyasalarda yönetimin ve gözetimin tekrardan ele alınması zorunlu hale gelmiştir(Yucaoğlu, 2000: 21).

Çalışmamızın bu bölümünde, insanlar ile iletişim içerisinde olan organizasyonların tamamında olmasının kuruma artı değer kazandıracakı düşünülen kurumsal yönetim kavramı çeşitli yönlerden ve farklı bakış açılarından incelenecektir.

İlk olarak farklı bilim insanlarından kurumsal yönetim tanımı açıklanacaktır. Açıklanan tanımlardan sonra kurumsal yönetimin neden var olduğu sorusuna yanıt verilecektir. Bu çerçevede kurumsal yönetim anlayışının amaçları ve faydaları da nakledilecektir. Dünyadaki tarihsel gelişimi şirket skandalları ve önemli olaylar ile aktarılacak olan kurumsal yönetim kavramı Türkiye’den örnek verilerek tarihsel bir bakış açısı meydana getirilecektir.

Türkiye’de özellikle kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için önem arz eden kurumsal yönetim kavramı yakın zamanda Türkiye gündeminde uzun bir süre yer alan ve günümüzde de tartışma konusu olan Deniz Feneri Derneği olayı ile kurumsal yönetimin kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda olmazsa olmaz bir can simidi olduğu aktarılacaktır.

1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Gerçekleştirilen alanyazın taraması neticesinde kurumsal yönetim için birçok farklı bilim adamı farklı bakış açıları ile birbirinden bağımsız tanımlar dile getirmişlerdir. Bu da kurumsal yönetim için nerede, ne zaman, hangi amaç için ve kim tarafından kullanıldığı, hangi kuruluş ve ya örgüt tarafından yayımlandığına bağlı olarak tanımsan anlamda çeşitlilik gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bölümde bilim insanlarının kurumsal yönetim hakkındaki tanımları aktarılacaktır.

Kurumsal yönetim konusunun ayrıntılı olarak tartışılmaya başlandığı en eski çalışmalardan biri İngiltere’de Sir Adrian Cudbury başkanlığında olan ve Cudbury Komitesi tarafından hazırlanan “Cudbury Raporu”dur (Alp ve Sami, 2014: 24). Bu rapora göre kurumsal yönetim şirketlerin yönetildiği ve bu şekilde kontrol altına alınmaya çalışıldığı sistem olarak tanımlanabilir. Bu rapora göre yönetim kurulları organizasyonların yönetimi konusunda birincil sorumlu makamlardır ve organizasyonların stratejik hedeflerini belirlemez zorundalardır. Belirlenen bu hedefleri hayata gerçekleştirme konusunda da sorumluluk yönetim kuruluna aittir. Bu nedenle yönetim kurulu hazırladıkları bilgilendirme raporları ile paydaşları bilgilendirmek ile yükümlüdür.

Kurumsal yönetim bir anlamda ilişki içerisinde olan bütün kesimlere güven veren unsurların bir araya sistemli bir şekilde uygulandığı kavram bütünü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile kurumsal yönetim kavramı şeffaflık, sorumluluk, adil olma ve hesap verebilirlik ilkelerini hayata geçirecek şekilde oluşmasını ön plana çıkarmak için geliştirilen bir unsurdur (Baraz, 2004: 765). Bu tanımdan yola çıkılarak asıl olan bu dört temel unsur rehberliğinde organizasyonlarda güven tahsis etme çıkarımı yapılabilir.

Ira Millestein (2000: 3) tarafından yapılmış ve kurumsal yönetim için genel kabul görmüş diğer bir tanımda ise kurumsal yönetim organizasyonda, hak sahipleri ve kamuyunun yararına olacak şekilde, organizasyonun mali kaynaklarını ve insan kaynaklarının kendine çekmesi, bu şekilde verimli çalışabilmesi ve sonuç olarak paydaşlara ekonomik çıkar sunması ve organizasyonda istikra tahsis edebilmesi için geliştirilen yönetim uygulamaları bileşimidir.

Gerçekleştirilen bu tanımlardan sonra kurumsal yönetim kavramı içerisinde yer alması gereken öğeleri açıklamak bu kavramın daha iyi anlaşılır hale gelmesine olanak

tanıyacaktır. Kurumsal yönetim şemsiyesi altında tanımlanması gereken ilk öge paydaşlar olmalıdır. Organizasyon hissedarları başta olmak üzere, müşteriler, tedarikçi firmalar, organizasyon çalışanları, toplum ve devlet gibi unsurlardan oluşan paydaşları kurumsal yönetim şemsiyesi altında değerlendirilebilir (Alp ve Sami, 2014: 35). İyi şirket yönetimini diğer bir öge olarak kurumsal yönetim şemsiyesi altında bulundurabiliriz. İyi şirket yönetimi için: Adil olma, hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık olmazsa olmazlar arasındadır.

Kurumsal yönetim şemsiyesine eklenebilecek diğer bir unsur da yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrılmış olması gerekmektedir. Buna güçler ayrılığı denilmektedir. Organizasyonun yönetim sorumluluğu yönetim kurulunda yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi, denetiminin ise hissedarlar ve devlet başta olmak üzere tüm paydaşlar tarafından denetlenmesidir. Bu tarz bir mekanizma ile paydaşlar yönetim kurulunu daha sıkı denetim altına alabilmektedir. Böylece organizasyonda alınan kararlar denetlenmekte, paydaşların organizasyonla dirsek teması daha güçlü sağlanabilmektedir.

Gerçekleştirilen bu tanımlardan sonra kurumsal yönetim kavramını dar ve geniş anlamda tanımlamak mümkündür. Dar anlamda kurumsal yönetim: Organizasyonun hissedarlar ve paydaşların beklentilerini dikkate alarak, sürdürülebilir bir değer meydana getirmesi için gerekli olan sistemdir.

Alp ve Sami (2014: 37) “Kurumsal Yönetim, Nasıl Yönetilmeli” kitabında kurumsal yönetimin geniş tanımını şu şekilde vermektedir:

Sürdürülebilir bir şekilde değer yaratma ve uzun vadede şirketin sürekliliğini sağlama amaçları doğrultusunda şirket faaliyetleri yürütülürken; yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin, bunların rol ve sorumluluklarının şeffaflık, adil olma, hesap verilebilir olma ve sorumlu olma ilkeleri esas alınarak en uygun şekilde tasarlandığı, yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrı olduğu, hissedarların çıkarları gözetilirken, diğer ilgili paydaşların haklarına ve menfaatlerine de aynı şekilde saygı gösterildiği, iyi şirket yönetim biçimidir.

Geniş olarak açıklanan tanımda da aktarıldığı üzere kurumsal yönetim geniş çerçevede tüm paydaşların haklarına özen gösterdiği ve kurumun ekonomik anlamda gelişimi için yararlı olan bir yönetim ve denetim sistemidir.

Kurumsal yönetim kavramı ile ilgili tanımları açıkladıktan sonra kurumsal yönetimin amaçları konusunda açıklamalar gerçekleştirilecektir.

1.2. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetim organizasyonların başarılı faaliyetler ile sonuçlanan yapıları, süreçleri, kültürü ve sistemleri içermektedir (Jones ve diğerleri, 2006: 70). “Toplam Kalite” kavramının kalite anlayışında açtığı yeni ufuklar gibi kurumsal yönetim de yönetim felsefesinde köklü değişimleri beraberinde getirmektedir (TİDE, 2003: 2). Kurumsal yönetim bir işletmenin nasıl daha iyi performans göstereceği üzerinde derin etkiye sahiptir. Kurumsal yönetimin ne olduğunu açıklamaya çalıştıkları kitaplarında Colley ve arkadaşları başarılı olan ve bunu sürdüren işletmelerin işlerini etkili biçimde idare etmenin yolunu bulan işletmeler olduğunu vurgularken, düşük performans gösteren işletmelerin ortak noktasının ise etkin olmayan yönetim kurulları olduğunu belirtmektedirler (Colley ve diğerleri, 2005: 3). Waring ve Pierce’e göre OECD’nin kurumsal yönetim ile ilgili aşağıdaki açıklamaları da konunun önemini ortaya çıkarmaktadır (Waring ve Pierce, 2004:11).

Dünyada özel sektöre yönelik güvenin artması için kurumsal yönetimin kalitesinin artırılması gerektiği ifade edilebilir. Özel sektör, özellikle de anonim şirketler, ekonomik faaliyetler içinde gittikçe artan bir değer kazanmakta ve toplumun refah düzeyinin artmasında da rol oynamakta, diğer bir ifadeyle, ekonomik ve toplumsal yaşamı etkilemektedir. Anonim şirketlerin büyük başarılar sergilemelerine rağmen büyük çalkantılara ve ekonomik kayıplara neden olabildiği dikkat çekmektedir (Doğan, 2007: 44-45). Dünya genelinde yaşanmış işletme skandallarında da görülebilen bu durum işletmelerin yönetim sürecindeki aksaklıklar üzerinde durulmasına neden olmuş ve yaşanan yönetim zafiyetleri bazı soruları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan birkaçı; işletmelerin paydaşlarının çıkarlarını ne kadar gözettiği ve paydaşlar arasında çıkar çatışmalarının olup olmadığı, işletme tepe yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiği, işletme yönetiminin performansının nasıl değerlendirildiği ve işletmelerin paydaşlarının güvenini kazanmak için ne kadar çabaladığı şeklinde sıralanabilir.

Amerikan Sermaye Piyasası Eski Başkanı Arthur Lewitt de, “eğer bir ülkede işletmelerin kötü yönetildiğine dair bir kanı varsa, yatırımcılar, işletme yönetimini yeterince şeffaf bulmuyorsa, doğru muhasebe standartları ve şeffaf raporlama yoksa

sermayenin başka ülkelere kaçacağını” vurgulayarak, işletmelerin münferiden iyi olmasının yeterli olmadığını, çünkü sonuçların bütün işletmeleri etkileyeceğini belirtmektedir (Darman, 2006: 4).

İşletmelerin etkili bir yönetim sergileyebilmek için belirli ilke ve kurallara uygun hareket etmesi ve faaliyetlerini bu kurallar çerçevesinde şekillendirmesi gerekmektedir. İşte bu, kurumsal yönetim anlayışının önem kazanmasındaki temel unsur olarak nitelendirilebilir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 158). Çünkü kurumsal yönetim anlayışı, yönetim alanında kabul edilen standartların işletmeler tarafından uygulanmasını özendirilmekte, yasal yükümlülüklerin ve uygulamaların yatırımcılara daha kolay anlatılmasını sağlamakta, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin başarılarını değerlendirmeyi kolaylaştırmakta, sermaye piyasası mevzuatında ve şirketler hukukunda yapılması gerekli değişiklikler için zemin hazırlamaktadır. Böylece başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı ile tüm dünyada yatırım süreci için aranan güven ortamı oluşturulabilir ve ülke ekonomilerinin birbirleriyle sıkıca bağlı olduğu bir dünyada, ihtiyaç duyulan yatırım sermayesine ulaşılarak kaynakların verimli kullanılması sağlanabilir (Uyar’dan aktaran Sağlam, 2006, s. 29).

Kurumsal yönetim hem yönetsel açıdan hem de kaynaklara ulaşımında sürdürülebilirliği yakalamak açısından önemlidir. Dünya ile rekabet edebilecek konuma ulaşabilmek, yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmek için gelişen kurumsal yönetim temel prensiplerine uyum gösterilmelidir. Diğer yandan bu, AB, Dünya Bankası, IMF veya yabancı ortaklar istediği için değil, daha rekabetçi olabilmek, riskleri daha iyi yönetebilmek, dünya kaynaklarından daha fazla yararlanabilmek ve gelişimde sürekliliği sağlamak için gerçekleştirilmelidir (Argüden, 2007: 16). Kurumsal yönetime ilişkin gelişim süreci içinde bu konu ile ilgilenenler de her geçen gün artmaktadır. Öyleki bu konunun; hukukçuların, düzenleyici otoritelerin, finans uzmanlarının ilgilendikleri bir konu olmaktan çıkıp, medya iletişim araçlarında yer alan, araştırmalara konu olan, üniversitelerde ders olarak okutulmaya başlanan, toplumun her kesiminin ilgilendiği ve sıkça tartışılan bir konu haline gelmeye başladığı gözlemlenmektedir (Serinkaya, 2008: 17).

1.3. Kurumsal Yönetimin Faydaları

Kurumsal yönetim sürecinde işletmenin amaçlarını karşılamak için uygun süreçlere, politikalara ve yazılı prosedürlere sahip olmak gerekmektedir. Bu durum kurumsal yönetimi açıklarken ifade edilen “işletmenin yönetilmesi ve kontrol edilmesinden” ne beklendiğini de açıkça ortaya koymaktadır (Grace ve Hauptert, 2008: 9). Bununla birlikte “kontrolün tanımlanması ve uygulanması” kurumsal yönetim tartışmasının kalbidir (Leech ve Manjon, 2003: 847). Etkin bir kurumsal yönetim sistemi olmadığında insan ilişkilerinde kaos oluşacaktır. Bireyler topluluk içinde birlikte yaşadığında birbirleriyle nasıl ilişki kuracaklarına dair kurallar olmalıdır, çünkü bireyler ve gruplar arasındaki çatışma insanlığın doğasında vardır. Böyle bir durumda kaosu ortadan kaldırarak düzeni sağlayan ise kurumsal yönetimdir (Colley ve diğerleri, 2003: 2).

Mikro düzeyde işletmelerin gelişimi ve uzun ömürlülüğü, makro düzeyde ise ülkelerin sermaye piyasalarının gelişimi ve uluslararası rekabet gücünün artması ile sürdürülebilir bir kalkınma ve büyüme sağlanabilmesi için kurumsal yönetim yararlı bir kavram olarak değerlendirilebilir (İsmayilov, 2007: 1). Kurumsal yönetimin etkin biçimde uygulanması hem bu yönetim anlayışı ile yönetilen işletmeler hem de ilişki içinde olunan tüm menfaat sahipleri, diğer bir ifadeyle hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, kurumsal yatırımcılar, toplum ve devlet gibi paydaşlar açısından yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Eliuz, 2007: 13).

İşletmeler açısından ele alındığında; kurumsal yönetim düzenlemeleri işletmelerin teknolojik, ekonomik ve daha birçok düzeyde yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurma çabalarında yasal düzenlemelerin yarattığı boşluğu doldurabilir. Her işletmenin farklı koşullara sahip olması nedeniyle işletmelerde kurulların oluşturulması, çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve başarıların değerlendirilmesi gibi konuların yasalarla düzenlenmesi yeterli olmayabilir. Kurumsal yönetimin doğası gereği esnek yapısı ile iş yaşamının gereklerine ve piyasalardaki gelişmelere bağlı olarak gözden geçirilebilir ve yeniden kurgulanabilir olması ise böyle bir süreçte kurumsal yönetim düzenlemelerinin önemli bir işlev üstlenmesini sağlayacaktır (Sağlam, 2006: 27). Kurumsal yönetim işletmelerin yenilik stratejileriyle de ilgilidir, çünkü yenilikçi stratejilerin nitelikleri kontrol altındaki paydaşların yeteneklerine bağlıdır (Postma ve Ees, 2006: 29).

Kurumsal yönetim uygulamalarının ülke açısından ise; ülkenin imajının artırılması, yurt dışına sermaye kaçışının önlenmesi, yabancı sermayeyi cezbetmesi, ekonominin ve

sermaye piyasalarının rekabet gücünün arttırılması, ekonomik krizlerin daha az zararlatılması, kaynakların daha etkin biçimde dağıtılması, yüksek refah seviyesinin elde edilmesi ve sürdürülmesi gibi yararlar sağladığı ifade edilebilir (Coşkun ve diğerlerinden aktaran Yıldırım, 2007, s. 14). Çoğu ekonomide kurumsal işletmeler yatırım, istihdam ve ticaret konusunda aldıkları kararlar doğrultusunda ekonomik çıktıların şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurumsal gelirlerin dağıtılması süreci genel olarak ekonominin performansı üzerinde çok büyük etkiye sahiptir (O’Sullivan, 2003: 24).

1.4. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetimin temel amacı, örgüte, yönetilebilmesi için yaşamsal ve sürdürülebilir başarıyı sağlamaktır (Davies, 2006: 11-12). Sürdürülebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve uzun dönemli işletme amaçları kurumsal yönetimin amaçlarıyla uyumludur (Windbichler, 2005: 532). Finansal kayıpların, işletme itibarına yönelik tahribatların, işgücünün kötüye kullanımının önlenmesi ve yasal faaliyetler de kurumsal yönetimin temel amaçlarındandır (Grace ve Hauptert, 2008: 9). İşletmelerde yolsuzluklarla mücadele etmenin yolunun da kurumsal yönetimin etkin biçimde uygulanması olduğu ifade edilebilir (Erol, 2008: 235).

Kurumsal yönetim, organizasyonların karlarını ve buna bağlı olarak da işletme değerini maksimize etmeleri için gerekli koşulların tartışılmasını hedeflemektedir (Quere, 2004: 83). Değer yaratmanın yanı sıra işletmenin refahını ve başarısını güçlendirmek de kurumsal yönetim alanında oldukça dikkat çekmektedir (Van Der Walt ve diğerleri 2001: 320).

Kurumsal yönetim paydaşların yasal beklentilerini memnun ederken pay sahipleri için de uzun dönemli getirileri optimum hale getirmeyi amaçlamaktadır (Berghe, 2002, s. 181). Bu doğrultuda kurumsal yönetimin diğer bir amacı da yöneticileri yatırımcılara verdikleri sözleri tutmaya ikna etmek, sevk etmek, zorunlu kılmak veya motive etmektir (Macey, 2008, s. 2). Kurumsal yönetimin uygulanmasının oldukça önemli bazı amaçları da şu şekilde sıralanabilir (Özyılmaz ve diğerleri, 2008: 238-239):

- İşletme üst yönetiminin kendisine verilen güç ve yetkileri, paydaşların menfaatlerini arttırmaları doğrultusunda kullanmalarını sağlamak.
- Hissedar haklarını korumak ve en yüksek düzeyde tatmin etmek.

- İşletme hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasını sağlamak.
- İşletme ile doğrudan ilişki içinde olan paydaşların haklarını korumak. Az hisseye sahip hissedarların haklarının korunması da bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- İşletme faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunu aydınlatmak. Şeffaflığı sağlamak. Bu çerçevede, hisse senetleri borsada işlem gören işletmelerin şeffaf olmalarını, kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için önem taşıyan bilgilerin zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklanmasını sağlamak.
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını açık olarak belirlemek.
- İşletme üst yönetiminin karar ve eylemlerinden dolayı hissedarlara ve diğer paydaşlara sorumlu olmalarını sağlamak.
- Vekalet maliyetini azaltmak.
- İşletme kazançlarının hissedarlara payları oranında geri dönmesini sağlamak ve paydaşların beklentilerine cevap vermek.
- Küçük hissedarların haklarının büyük hissedarlara aktarılmasına engel olmak,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven ortamı yaratmak, sermaye maliyetini düşürmek, işletmenin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay bir şekilde erişme imkanı sağlamak.
- Vekil ve hissedar arasındaki çıkar çelişkisini kurallar ile kontrol altına almak.

Kurumsal yönetimin çok sayıdaki farklı amaçlarının temelinde işletmelerin paydaşlarının menfaatlerinin korunması yatmaktadır. Kurumsal yönetimin farklı amaçlarının bulunması nedeniyle yatırımcıların, düzenleyici otoritelerin ve paydaşların başarı ya da başarısızlık değerlendirmelerindeki kriterler de değişmektedir. Bu kriterlerin bazıları işletme faaliyetlerinin verimliliği ve etkinliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, yasalara uygunluk, yatırımların getirileri ve paydaşların amaçlarının başarılmasıdır (Gup, 2007: 22).

Başarılı bir şekilde uygulanan kurumsal yönetim sonucunda kaynak israfından kaçınma konusunda büyük gelişim kaydedilirken, aynı zamanda şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik konusuna önem verildiği için uluslararası arenada güven duygusunda pozitif artış meydana getirmektedir.

1.5. Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramının ile ilgili araştırmalar yapıldığı takdirde kavramın doğuşu 1600'li yıllara dayandığı anlaşılmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 47). Dünyada yaşanan şirket skandalları ve ekonomik krizler ile adından söz ettiren kurumsal yönetim anlayışı 1990'lı yılların başında yaygın olarak kullanılarak işletme disipliniinde yer edinmiştir.

Bu bölümde kurumsal yönetimin tarihteki gelişimi aşağıdaki tablo ile anlatılacaktır:

Tablo 5. Kurumsal Yönetimin Gelişimini Etkileyen Olaylar

Yıl/Dönem	Olay/Gelişme
1600'ler	İngiltere ve Hollanda'da faaliyet gösteren East India kurumunun, sahiplik ve kontrolü birbirinden ayıran farklı bir yönetim kurulu yapısının uygulanmaya başlanması
1776	Adam Smith'in yayımlanmış olduğu "Ulusların Refahı" adlı eserde organizasyonların kontrol edilmesindeki zafiyetlere dikkat çekmesi
1844	Dünyadaki ilk anonim şirket kanunun İngiltere'de yürürlüğe girmesi
1931	ABD'de Berle ve Means tarafından yayımlanan "Modern Şirketler ve Özel Mülk (The Modern Corporation and Private Property) isimli eserin kurumsal yönetimin gelişmesi anlamında yeni bir vizyon kazandırması
1933-34	ABD'de sermaye piyasalarını ilk kez düzenleyen ve düzenleyici otorite olan SEC'e denetim yetkisi veren kanunların yürürlüğe girmesi
1968	Şirketler hukuku direktifinin Avrupa Birliği tarafından kabul edilmesi
1987	ABD'de Tradeway Komisyonu (COSO) tarafından yayınlanan rapor. Bu rapor ile hileli finansal raporlama ve denetim komitesinin rol ve sorumlulukları düzenlenmiştir
1990-91	İngiltere'de faaliyet gösteren Polly Peck, BCCI ve Maxwell adlı şirketler içerisinde yaşanan skandallar
1992	İngiltere'de Cadbury Komitesi tarafından kurumsal yönetime ilişkin rapor düzenlenmesi ve ilk kurumsal yönetim kodunun yayımlanması
1993	İngiltere'de borsalarla işlem gören şirketlere "uygula veya uygulamıyorsan açıkla" (Comply or Explain) yaklaşımı çerçevesinde kurumsal yönetim uygulamalarını açıklama yükümlülüğü getirilmesi
1994	Güney Afrika'da yayımlanan King Raporu
1994-95	İngiltere'de iç kontrol ve finansal raporlama konusunda Rutteman, yöneticilere verilen ücretler konusunda Greenbury ve kurumsal yönetim konusunda Hampel raporlarının yayımlanması

1995	Fransa'da Vienot Raporu'nun yayımlanması
1996	Hollanda'da Peters Raporu'nun yayımlanması
1997-98	Asya krizi
1999	OECD uluslararası düzeyde olan ilk kurumsal yönetim ilkeleri olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayımlanması
1999	İngiltere'de iç kontrol konusunda Turnbull Kılavuzu'nun yayımlanması
2001	ABD'nin borsada işlem gören en büyük yedinci şirketi olan Enron şirketinin iflas etmesi
2001	Avrupa Birliği'nde Avrupa Sermaye Piyasalarının Düzenlenmesi konusunda Lamfalussy Raporu'nun düzenlenmesi
2002	Almanya'da Alman Kurumsal Yönetim Kodu'nun yayımlanması
2002	ABD'de Enron ve diğer şirket skandallarına tepki olarak Sarbanes-Oxley Act adlı kanunun çıkarılması
2002	Avrupa Birliği'nde şirketler kanunu reformu konusunda Winter Raporu'nun yayımlanması
2003	İngiltere'de icracı olmayan yönetim kurulu üyelerine ilişkin Higgs Raporu'nun yayımlanması
2004	İtalya'da Parmalat skandalının ortaya çıkması
2004	OECD kurumsal yönetim ilkelerinin güncellenmesi
2008	Global finansal krizin başlaması, Lehman Brothers'ın iflası, Madoff yolsuzluğu ve diğer şirket skandallarının ortaya çıkışı

Kaynak: Uluslararası Finans Kurumu (IFC, 2010: 11-12)

Kurumsal yönetim kavramının tarihçesi de dikkate alındığı takdirde, kurumsal yönetimin gelişiminde etki olan temel faktörler:

- Şirket skandalları
- Sistemsel krizler
- Uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması şeklinde sıralanabilmektedir.

Grove ve Basílico (2011: 211) tarafından gerçekleştirilen ampirik bir araştırmada, finansal raporlamaya zemin hazırlayan on temel kurumsal yönetim zafiyeti tespit edilmiştir. 2000'li yıllarda yaşanan şirket skandallarından dokuzu incelenerek bu

zafiyetlerin şirketlerde olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kurumsal yönetim zafiyetlerinin şirketler genelinde ortalama %81 civarında var olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6. Bazı Organizasyonlarda Kurumsal Yönetim Zafiyetleri

K.Y. Zafiyeti	Satyam	Parmalat	Enron	Global Crossing	Tyco	Qwest	Lehman Brothers	Citigroup	World Com
Çok güçlü CEO ve idari yöneticilerin yönetim kurulunda görev alması	+	+	+	+	+	+	+	+	+
İç kontrol sisteminin zayıflığı	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Kısa vadeli performans ve kâr hedeflerine odaklılık	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Şirket etiğinin ve değerlerinin olmaması veya zayıf olması	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Şeffaf olmayan iş stratejileri	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Eleştirilmekten hoşlanmayan CEO'lar	-	+	+	-	-	+	+	+	+
İçeride, yöneticiler tarafından yapılan hisse senedi satışları	-	-	+	+	+	+	-	-	+
Üst yönetim	+	+	+	-	+	+	-	-	-

eki hızlı sirkülasyon									
Dış denetçilerin bağımsızlık sorunu	+	+	+	+	+	+	-	-	+
Kurumların iş yaptığı yatırım bankalarının bağımsızlık sorunu	-	+	+	+	+	+	-	-	+
Zafiyet sayısı ve yüzdesi	7 (%70)	8 (%80)	10 (%100)	8 (%80)	9 (%90)	10 (%100)	6 (%60)	6 (%60)	9 (%90)

Gerçekleştirilen araştırmada, güçlü idari yöneticilerin ve CEO'ların yönetimde görev alması, iç kontrol sisteminin zayıflığı, kısa vadede performans ve kâr hedeflerine odaklanmak, şirket etiğinin çok zayıf olması ve hatta hiç olmaması, organizasyonun stratejisini belirlerken şeffaf olmamak, eleştirilerin hoş karşılanmaması, yöneticilerin yapmış oldukları hisse senedi satışları, üst yönetimin sürekli değişmesi, dış denetimde bağımsız denetçi ile çalışmama, organizasyonun yapmış olduğu banka yatırımlarında bağımsızlık sorunu gibi sorunlar nedeni ile organizasyonlar yönetsel sorunlar yaşamıştır. Bunun sonucunda da organizasyonlarda yolsuzluk olayları baş göstermiş ve bunun sonucunda organizasyonlar iflas etmiştir.

Kurumsal yönetim tarihçesi ile ilgili verilen bu bilgilerden sonra Türkiye'de kurumsal yönetim ile ilgili çeşitli açıklamalarda bulunulacaktır.

1.6. Türkiye'de Kurumsal Yönetim

Türkiye'de kurumsal yönetim konusunda atılan ilk adımı kâr amacı gütmeyen bir organizasyon olan TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) atmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 106). Çalışma TÜSİAD'ın kendi bünyesinde oluşturduğu bir çalışma grubu ile başlamıştır. Oluşturulan bu çalışma grubu 2002 yılının aralık ayında "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı e İşleyişi" adlı bir çalışma yayınlamıştır. Raporda (TÜSİAD, 2002: 5):

- Yönetim kurulu ve sorumlulukları

- Yönetim kurulu üyeliği ve kriterleri
- Yönetim kurulu üyelik yapıları
- Yönetim kurulu üyelerinin seçimi, daveti ve intibakı
- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının (CEO) görevlerinin ayrılması
- Yönetim kurulu başkanının rolü
- Yönetim kurulu üye sayısı ve karar alma mekanizması
- Yönetim kurulunun görev süreleri ve toplantıları
- Tekrar seçilme ve emeklilik
- Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi
- Yönetim kurulunun ve icra başkanının performanslarının Değerlendirilmesi
- Yönetim kurulunun hissedarlar, yatırımcıları, basın ve müşteri ilişkileri
- Yönetim kurulunun oluşturduğu komiteler

Raporda yukarıda adı geçen başlıklara yer verilmiştir. Rapor incelendiğinde kurumsal yönetimin yalnızca yönetim kurulu boyutu ele alındığı ve sadece yönetim kurulu ile ilgili çeşitli önerilerde bulunulduğu anlaşılmıştır.

TÜSİAD'ın yayınladığı raporun yanı sıra, tüm boyutları ile kurumsal yönetim temel 2003 yılında SPK (Sermaye Piyasa Kurulu) tarafından düzenlenmiştir. Bu raporu 1 Kasım 2006 tarihli ve 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) kurumsal yönetim düzenleme raporu izlemiştir. 2011 yılına gelindiğinde de kurumsal yönetim konusu Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer almaya başlamıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 106). Ayrıca 2012 yılının Temmuz ayında yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetime ilişkin önemli düzenlemeler getirmiştir.

Kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişim serüveni Sakarya ve Özmen (2008: 111) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

- TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından yayımlanan uygulama kodu (2002).
- SPK tarafından halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde olan kurumsal yönetim temel prensiplerinin yayımlanması (2003).
- SPK'nın kurumsal yönetim uyum beyanı düzenlemesi ile halka açık şirketlerin yayımlanan bu ilkelere ne ölçüde uymakta olduklarını ve uyulmayan hususular

ile ilgili gerekçelerinin neler olduğunu faaliyet raporunda açıklamak ile yükümlü hale getirmesi (2004). Diğer bir ifade ile “ Uy ya da açıkla” .

- BDDK'nın yayımlamış olduğu kurumsal yönetim düzenlemesi (2006).
- İMKB kurumsal yönetim endeksinin oluşturulması. Bu uygulama ile İMKB'de işlem gören ve kurumsal yönetim temel prensiplerini başarılı bir şekilde uygulayan şirketler yatırımcılar tarafından tanınır hale getirilmiştir.
- Yeni Türk Ticaret Kanununun yürürlüğe girmesi (2012).

Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda kanunlar, yasal düzenlemeler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların oluşturduğu farkındalıklar ile Türkiye'de kurumsal yönetim gelişme kaydetmiştir.

Kurumsal yönetimin tarihteki gelişimi aktarıldıktan sonra genel anlamda kurumsal yönetim temel prensiplerin neler olduğu konusunda açıklamalarda bulunulacaktır. Bu ilkeler: Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktur.

2. Kurumsal Yönetimin Temel Prensipleri

Kurumsal Yönetimin temel prensipleri eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, disiplin, bağımsızlık ve sosyal sorumluluk olarak sıralanabilir. Ancak bunların içerisinde genellikle eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları kurumsal yönetimin temel kavramları olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal yönetim alanında dünyada birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalar, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağını önemle vurgulamaktadır. Dolayısıyla oluşturulacak her model ülkeye özgü koşulları da dikkate almalıdır.

Diğer yandan, her ülkede kendi yerel şartları nedeniyle farklı kurumsal yönetim raporları hazırlanmasına rağmen, özellikle son yıllarda küreselleşme sürecinin etkisi ile artan rekabet şartları, yurt dışında sermaye akımlarının ve yabancı sermaye yatırımlarının artması ile beraber ülkeden ülkeye farklılıklar gösteren kurumsal yönetim kuralları birbirine yakınlaşmaya başlamıştır. Bu süreçte, özellikle OECD, IASC, BIS, IOSCO, WTO, ILO ve Dünya Bankası gibi uluslararası örgütler tarafından yapılan çalışmaların ve belirlenen kuralların önemli bir katkısı olmuştur. Söz konusu örgütlerin güvenilirliği ve tarafsızlığının da etkisiyle hazırladıkları çalışmalarda yer alan kurumsal yönetim kuralları, birçok ülkede yürütülen kurumsal yönetim çalışmalarına

ışık tutmuştur. Böylece yukarıda da ifade edilen olmazsa olmaz kavramlar, kurumsal yönetim anlayışının uluslararası temel ilkeleri olarak kabul görmüştür. (Paslı'dan aktaran İsmayilov, 2007, s. 81).

Bu ilkeler üzerine inşa edilen ve tüm dünyada giderek daha da fazla kabul gören bir yaklaşım haline gelmeye başlayan kurumsal yönetime yönelik uygulamaların işletmelerin yönetim anlayışındaki ağırlığı her geçen gün artmaktadır (Cansızlar, 2003: 3). İşletmelerin kurumsal yönetim temel prensiplerine uygun olarak yönetilmesi yönetim kalitesinin artırılması açısından da önemlidir (Argüden, 2007: 15).

2.1. Adillik

Paydaş teorisi bölümünde de anlatıldığı üzere, eşitlik ilkesine göre şirket tüm paydaşlarına (pay sahipleri, çalışanlar, yönetim kurulu, tedarikçiler, müşteriler, çevre sakinleri, doğa, devlet vs.) karşı eşit mesafede olmalı ve hepsine eşit davranmalıdır.

Azınlık hissedarları ve yabancı ortaklarda dahil olmak üzere, hissedar haklarının korunması bu ilke altında incelenmektedir. (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı, 2011: 16)

Adillik ilkesinin sonuçlarından bir tanesi organizasyonun aynı paydaş sınıfı içerisinde yer alan kişi, kurum ve kuruluşlara eşit mesafede yaklaşmaktır. Buna göre organizasyon nitel ve niceliksel bakımdan büyüklük, küçüklük, azlık çokluk gibi özellikleri dikkate almaksızın ilişkide olduğu tüm paydaşlara eşit yaklaşır. Bu özellik müşteriler açısından değerlendirildiğinde müşterilerin hepsi eşit koşulda organizasyon ile ilgili çalışmalar yürütebilir. Organizasyon ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içerisinde olan tarafa, diğer firmalardan farklı fiyat, ücret veya avantaj gibi özel ayrıcalıklarda bu ilke ile tanınmaz (Alp ve Kılıç, 2014: 61).

Gerçekleştirilen açıklamalar neticesinde kurumsal yönetim adillik ilkesi ile tarafsız bir alan sağlanmış olabilir. Bu durumu şu örnek ile açıklayabiliriz: futbol müsabakalarında ev sahibi ekip her zaman saha ve seyirci üstünlüğü ile deplasmana gelen takıma göre her zaman avantajlı durumdadır. Taraftarlar ev sahibi takımı motive eder ve bu ev sahibi ekibin lehine bir durumdur. Burada ev sahibi takımı yöneticiler ve taraftarları da organizasyon çalışanı olarak hayal edilebilir. Organizasyon ile bağları kuvvetli olmayan pay sahipleri, azınlıklar ve tedarikçiler de deplasmana gelen konuk ekip olacaktır. Bu

durumda yönetim kurulu küçük hisse sahibi olan pay sahiplerine karşı bilgi anlamında üstünlük sağlayacaktır.

Adillik ilkesi ile bu müsabaka tarafsız sahada oynanır hale gelmektedir. Kurallar adillik ilkesi gereğince daha net olduğundan üstünlük yerine adillik söz konusu olacaktır.

2.2. Şeffaflık

Şeffaflık ilkesi kurumsal yönetim çerçevesi, organizasyonun mali durumu, performansı, idaresi ve mülkiyeti de dahil olarak organizasyon ile ilgili bütün maddi konularda nitelikli, doğru ve tam zamanında açıklama yapılması olarak açıklanabilir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği [TKYD] ve Deloitte, 2006: 5).

Şeffaflık ilkesindeki amaç gerçekleştirilen faaliyetlerin doğru, açık ve karşılaştırılabilir özellikte olması amaçlanır. Bunun amaçlanmasının nedeni asimetrik bilgi sorunudur. Asimetrik bilgi sorunu: bilginin organizasyon faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen paydaşlara bilginin eşit dağıtılamamasıdır. Asimetrik bilgi dağılımının varlığı, sorun giderilmediği takdirde, paydaşlar veya bireyler ve kurumlar arasında haksız kazançlara sebep olmaktadır. Bu da fırsat eşitliğine zarar vermekte, işlem maliyetlerinde artışlara sebep olmakta, yanlış seçim ve ahlaki risk sorunlarına neden olmaktadır. Bu şekilde piyasa mekanizması zarara uğramakta, yatırımcılar ve diğer paydaşlar zarar görmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 59). Zincir halinde ilerleyen nedenler ile şeffaflık ilkesi uygulanmadığı takdirde kişiler çıkarlar elde edilmiş olsa dahi bir süre sonra organizasyon zarar görmekte ve elde edilen kısa süreli kâr zarara dönüşebilmektedir.

2.3. Hesap Verebilirlik

Hesap verme, bir konuda yetki kullanan, karar alma pozisyonunda olan, işi yapan veya faaliyette bulunan organın, kullanılan yetki, alınan karar, yapılan işlem ve yürütmüş olduğu işlem dolayısıyla sorumlu tutulması ve istenildiği takdirde açıklamalarda bulunma yükümlülüğü olarak tanımlanabilir (Alp ve Kılıç, 2014: 61).

Hesap verme ilkesi, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının anlaşmazlığa mahal vermeyecek biçimde net olarak açıklanması, paydaşlardan ve yöneticilerden gelen taleplerin güvence altına alınması ve alınan kararların yönetim kurulu tarafından izlenmesi olarak ta açıklanabilir (Millstein, 2000: 3). Hesap verilebilirlik sadece yönetim ile ilgili alınan kararlar konusunda değil, buna ek olarak finansal bilgi tedarik

zincirindeki bütün aktörlere ve paydaşlara hesap verebilir nitelikte olmalıdır (Akan, 2003: 18).

Kim kime hesap veriri konusunda yönetim kurulu ve paydaşların ilişkisi incelendiği zaman pay sahipleri alınan kararlar ve yürütülen politikalar kapsamında yönetim kurulunu denetlemektedir. Buna karşılık birim yöneticileri de yönetim kurulu tarafından alınan kararlar ve politikaların ne derecede uyulduğu konusunda yönetim kuruluna hesap vermek ile mükelleftir. Son olarak organizasyon çalışanları, birim yöneticileri tarafından verilen işleri ve sorumlulukları yerine getirip getirmeme konusunda yöneticilerine hesap verme durumundadır.

Hesap verme ilkesi konusunda yukarıdan aşağıya doğru bir hesap verme işlemi söz konusudur.

2.4. Sorumluluk

Sorumluluk kavramı, organizasyonun faaliyetlerini yürütürken alınan kararların, uygulamaların şirketin ana sözleşmesine, yönetmeliklere, mevzuata uygun olması ve bu uygunluğun denetlenmesi olarak tanımlanabilir. Kısaca toplumsal değerlere uyum sağlayabilecek faaliyetlerde bulunmasıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 62).

Kurumsal yönetim temel prensipleri, kanunların sorumluluk açısından asgari standartlar olduğunu, gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının ise kanunların ötesine geçilerek yerine getirileceğini vurgulamaktadır. (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı, 2011: 16).

Sorumluluk ilkesi gereğince organizasyon kâr elde etme amacı ile gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve alınan kararların toplumda yarattığı etki dikkate alınmalıdır. Böylelikle organizasyon ve toplum arasında karşılıklı güven güçlenmiş olacak ve sonucunda sosyal, ekonomik anlamda refah söz konusu olacaktır(Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği [TKYD] ve Deloitte, 2006: 5).

Kurumsal yönetim ile ilgili temel ilkeleri açıklandıktan sonra Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) kurumsal yönetim ilkeleri açıklanacaktır.

3. OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ya da İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı olarak ta anılan OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan Paris Sözleşmesi ile kurulmuştur. 1948 yılında savaş

yıkıntıları içerisindeki Avrupa'nın Marshall Planı çerçevesinde yeniden düzenlenmesi amacı ile kurulmuş Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün (OECE) doğrudan mirasçısı olduğu söylenebilir⁴⁵.

İmzalandıktan sonra 30 Eylül 1961 tarihinde yürürlüğe giren örgütün tüzüğünde şu amaçlar yer almaktadır (Kurumsal Yönetim Derneği [KYD], 2004: 2):

- Finansal istikrarın korunması ve hem üye ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde toplumun yaşam standartlarını iyileştirecek çalışmaların yürütülmesi, sürekli ve dengeli ekonomik gelişim sağlayan politikalar ve işsizliğin ortadan kaldırılması.
- Ekonomik anlamda genişleme politikalarının desteklenmesi, sosyal ve ekonomik eşgüdümlü gelişmelerin desteklenmesi.
- Uluslararası mevzuata uygun olarak çok taraflı ve ülkeler arası ayırım gözetmeksizin dünya çapında ticaretin gelişmesine destek verilmesi.
- Örgüte üye olan veya üyelik başvurusunda bulunan ülkeler için üç vazgeçilmez ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkelerin birinin yokluğunda başvuru kabul edilemez, üyelik düşer. Bu ilkeler: Demokrasi, insan hakları ve yurttaş özgürlüğüne bağlılıktır.

Bu ilkeler, aynı zamanda yukarıda sıralanan maddelerin amaçlarının gerçekleşmesi amacıyla da hizmet etmektedir. OECD bu ilkeler ile üyelerin güçlenmesine katkı sağlarken, aynı zamanda örgüte üye olma ölçütlerini de belirlemektedir.

OECD'nin yayınlamış olduğu ilkelere paralel olarak T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu ilk olarak 2003 yılında başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren anonim şirketlerin tamamı tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkeleri belirlemiştir. Kamuoyu ile paylaşılan bu ilkeler 2005 yılının şubat ayında revize edilmiştir. İlkeler hazırlanırken birçok ülkenin kurumsal yönetim alanında hayata geçirdiği düzenlemeler incelenmiştir. Bununla birlikte OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri rehber olarak kabul edilmiştir. "Uygula, uygulamıyorsan açıkla" sloganı ile Türkiye'nin kurumsal yönetim esasları belirlenmiştir (Sarıkaya, 2011: 148).

⁴⁵ <https://tr.wikipedia.org/wiki/OECD> (Erişim Tarihi: 02.02.2016)

Çalışmanın bu bölümünde imzalandıktan sonra dünya genelinde karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve tüm diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline gelen OECD kurumsal yönetim ilkelerini ele alınacaktır. Bu açıklamalar yapılırken OECD kurumsal yönetim ilkelerinin genel çerçevesi açıklanacaktır. Örgüt ilkelerinin tamamı Ek-2 olarak çalışmanın en son bölümünde sunulacaktır.

3.1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesis

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerinden Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisini: "Kurumsal yönetimin çerçevesi: şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, yasal mevzuata uygun olmalı ve farklı düzenleme, denetim ve icra makamları arasındaki sorumlulukları da açık bir biçimde paylaşmalıdır". Bu ilkeye göre (OECD, 2015: 13):

- Kurumsal yönetimin genel çerçevesi, ekonomik performans, piyasanın bütünlüğü ve katılımcılarına yönelik teşvikler ile şeffaf bir biçimde çizilmelidir.
- Kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar hukukun üstünlüğüne uygun, şeffaf ve kolay uygulanabilir olmalıdır.
- İradeler arasındaki sorumlulukların dağılımı açık bir biçimde belirlenmeli ve kamunun yararına sunulacak şekilde planlanmalıdır.
- Pay senedi piyasaları düzenlenirken etkin kurumsal yönetim gözetilerek düzenlenmelidir.
- Denetleme mekanizması yükümlülüklerini profesyonel ve objektif bir şekilde yerine getirebilecek yetkiye, güvenilirliğe ve güç kaynağına sahip olmalıdır. Bununla beraber kararları zamanında, şeffaf bir biçimde ve bütünüyle açıklanmış bir şekilde almalıdır.
- Uluslararası iş birliklerinde bilgi alışverişi her iki taraf için de sağlanmalıdır.

Bu ilkelede organizasyonlar arası güvenilirliğin tesisi amaçlanmış ve denetim mekanizmalarının şeffaflığına vurgu yapılmıştır. Ayrıca sınır ötesi iş birliklerinde iki taraf için de adil olacak düzenlemelerin yapılmasının önemi vurgulanmıştır.

3.2. Pay Sahiplerinin Hakları, Adil Muamele Görmeleri ve Temel Ortaklık İşlevleri

Kurumsal yönetim ilkesi gereğince: azınlık ve yabancı uluslu pay sahipleri de dâhil olmak üzere organizasyondaki tüm pay sahiplerinin hakları korunmalı ve aynı

zammında bu hakların kullanımını kolaylaştıracak politikalar izlenmelidir. Böylece tüm pay sahiplerinin adil muamele görmesi konusunda gelişim sağlanacaktır. (OECD, 2015: 19).

OECD'nin yayınlamış olduğu bu ilkede pay sahiplerinin ortaklık hakkını kullanmada çeşitli haklar ile kendisini güvence altına alması amaçlanmaktadır. Örnek verilecek olursa (OECD, 2015: 19): pay sahibinin mülkiyet tescilinin güvence altına alınması, pay sahibinin payını devredebilme hakkı, organizasyon hakkında zamanında ve güvenilir bilgiye ulaşma hakkı, genel kurula katılmak ve kurulda oy kullanma hakkı, organizasyon yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi ve görevden uzaklaştırılması ve organizasyonun kârından pay almak gibi haklar ile pay sahibi azınlık dahi olsa kendi haklarını güvence altına alabilmektedir.

3.3. Kurumsal Yatırımcılar, Pay Senedi Piyasaları ve Diğer Araçları

Kurumsal yönetim çerçevesi yatırım zinciri süresinde yatırımcıya uygun teşvikler sağlamalı, bununla birlikte pay senedi piyasalarının iyi bir kurumsal yönetime katkı sağlayacağı şekilde işlemlerine imkân vermelidir (OECD, 2015: 31).

Bu ilkede gerçekleştirilmek istenen amaç organizasyona yatırım yapan bireyleri alınacak önlemler ile korumak ve verilecek teşvikler ile organizasyona bağlılığını daha da arttırmaktır. Yatırımcıları güvence altına alabilmek için vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara oy haklarının nasıl kullanabilecekleri aktarılmalı ve kurumsal yönetim politikaları açık bir biçimde anlatılmalıdır. Bununla birlikte kurumsal yatırımcılar için temel pay sahipliği haklarının kullanılmasını etkileyebilecek önemli çıkar çatışmalarının nasıl yönetildiği organizasyon tarafından açıklanmalıdır.

Yapılacak açıklamalar ve bilgilendirmeler ile kurumsal yatırımcıların korunması amaçlanmaktadır. Pay senedi piyasaları ve diğer paydaşlar konusunda yapılan açıklamalardan sonra kurumsal yönetimde paydaşların rolü konusunda açıklamalarda bulunulacaktır.

3.4. Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin Rolü

Menfaat sahibi, organizasyonun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesine katkı sağlama potansiyeli olan herhangi bir birey, kurum veya çıkar grubu olarak nitelendirilebilir (SPK, 2008: 21). SPK'nın yapmış olduğu açıklama göz önüne alınarak menfaat sahibinin organizasyon içerisinde yer alan birey veya kurum olabileceği

anlaşılmaktadır. Menfaat sahipleri organizasyonun en iyi şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlamaktadırlar. Organizasyonun gerçekleştirmiş olduğu aktiviteler konusunda kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve şeffaf olması menfaat sahiplerinin organizasyon konusunda kolay bilgi almasının sağlamaktadır.

İncelenen çeşitli ülke örneklerinde de olduğu gibi Türkiye'deki mevzuata göre menfaat sahipleri borçlar kanunu, icra ve iflas konunu, iş kanunu vb. gibi yasa ve yönetmeliklerle korunmaktadır⁴⁶. Bununla birlikte organizasyonda gerçekleştirilecek düzenlemeler ile menfaat sahiplerin hakları garanti altına alınması amaçlanmaktadır. Ayrıca menfaat sahiplerinin arasında meydana gelecek olası çıkar çatışmalarında sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenmeli, her bir hakkın birbirinden bağımsız olması hedeflenmelidir.

OECD'nin yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü maddesi ile organizasyonda faaliyet gerçekleştiren yatırımcıların en iyi şekilde bilgi edinmesi ve yatırımcı menfaatine göre politika izlenmesi gerektiği saptanmıştır.

3.5. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık

Kurumsal yönetimde şeffaflık ve kamuya açıklama yapma ile organizasyonların finansal durumu, performansı, yönetimi ve ortaklık yapıları gibi organizasyona ilişkin her türlü önemli bilginin zamanında ve doğru bir biçimde açıklanması amaçlanmaktadır (OECD, 2015: 41).

Kamuya açıklık yapma ve şeffaflık uygulaması hem yatırımcılara hem de potansiyel yatırımcılara ulaşma konusunda organizasyona avantaj sağlamaktadır. Belli periyotlarda kamuoyu ve paydaşlara sunulan doğru bilgiler organizasyona güven tahsisini kuvvetlendirmektedir.

Kamu açıklamaları organizasyonun finansal ve operasyonel faaliyetleri hakkında bilgi içermelidir. Gerçekleştirilen aktivitelerden sonra organizasyonun hedefleri ve finansal olmayan birtakım bilgiler de bu kapsamda yatırımcılara ve kamuoyuna sunulabilir. Ayrıca yönetim kurulu ile ilgili bilgilerin de sunulması önemlidir. Bu kapsamda yönetim kurulu üye vasıfları, seçilme usulleri, diğer organizasyondaki yönetim kurulu

⁴⁶ <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=435> (Erişim tarihi: 28.05.2016)

üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız üye olarak kabul şartları dâhil birçok bilgi paylaşılmalıdır. Diğer yandan öngörülen risk faktörleri, organizasyon içerisinde çalışan personele ve diğer menfaat sahiplerine ilişkin konular hakkında bilgilendirme yönetim kurulunun bilgilerine sunulması gerekmektedir.

Raporlar ve bilgi notları hazırlanırken: yüksek kalite muhasebe ve finansal ve finansal olmayan raporların standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır. Ayrıca dış denetçiler pay sahiplerine karşı sorumlu olmalı ve denetimin yürütülmesinde organizasyona karşı gerekli mesleki özeni göstermekle yükümlü olmalıdır⁴⁷

Kamuya açıklık ve şeffaflık konusundan sonra yönetim kurulunun sorumlulukları hakkında bilgiler sunulacaktır.

3.6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Kurumsal yönetim ilkeleri organizasyonun stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin gözetimini ve yönetim kurulunun organizasyonlara ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu sağlamalıdır. Yönetim kurulu organizasyonların beyni olarak nitelendirilebilir. Kurulu bir mekanizma ile stratejik hedeflere uygun hareket eden yönetim kurulları daima bir adım öndedir.

Özel sektör ve kamu sektöründe olduğu gibi üçüncü sektör olarak nitelendirilen sivil toplum sektörü içerisinde bulunan kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda da yönetim kurulunun önemi oldukça yüksektir. İyi organize olan kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetim kurulları daha aktif bir biçimde toplumdaki sorunlara çözüm üretmeyi başarabilir.

Çalışmanın bu bölümünde yönetim kurulunun sorumlulukları aktarılacaktır. Bu sorumlulukların başında iyi niyet gelmektedir. Yönetim kurulu üyeleri organizasyonun menfaatine en uygun şekilde hareket etmek ile yükümlüdür. Bununla birlikte yönetim kurulu üyeleri etik standartlara uygun davranmalı ve organizasyon içerisinde bulunan bireylerin menfaatine göre hareket etmelidir (OECD, 2015: 53).

Organizasyon stratejileri, başlıca eylem planları, risk analizi ve yönetimi politikaları ve prosedürleri, yıllık bütçe ve iş planlarının incelenmesi, hazırlanması ve yönlendirilmesi, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans hedeflerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi de yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumlulukları arasındadır.

⁴⁷ <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> (Erişim tarihi:28.05.2016)

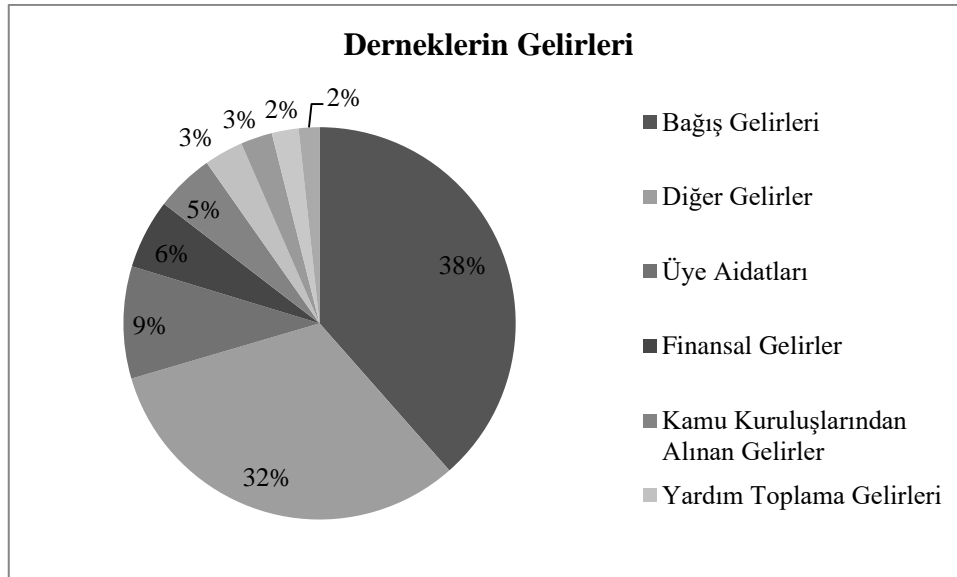
Bu görev ve sorumluluklar kâr amacı gütmeyen organizasyonlar içinde geçerlidir. Yıl içerisinde gerçekleştirilecek insani yardım kampanya ve projelerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi aktivitelerin gerçekleştirilmesi, bununla birlikte organizasyon içerisinde çalışan profesyonel personelin performanslarının denetlenmesi ve incelenmesi gibi konular da kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumlulukları alanında yer almaktadır.

OECD'nin yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri açıklandıktan sonra çalışmamız kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetim bölümü ile devam edecektir.

4. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Kurumsal Yönetim

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar güven duygusu ile hareket eden bağışçıların organizasyonunu yardım kampanyalarına maddi destek sağlayarak fon akışını sağlamaktadır. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın "Türkiye'de Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Dair İstatistikler" veri broşüründe yer alan bilgilere göre dernekler gelirlerinin %38,3'ünü bağış gelirlilerinden karşılamaktadır⁴⁸. Bu durum vakıflarda %30,2 olarak görülmektedir.

Şekil 8. Dernek Gelir Yüzdeleri



Kaynak: TÜSEV, 2014:2

⁴⁸ http://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/Izleme_Raporu_Veri_Brosuru.pdf (Erişim Tarihi: 05.02.2016)

Tablo incelendiğinde organizasyon fon kaynaklarının önemli bir kısmı bağışçılardan sağlanan gelirler tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Bu durumda gerçekleşen fon akımının devamı ve daha çok fon sağlamak adına idari yöneticiler ve organizasyon çalışanları kurumsal yönetim temel prensiplerine azami önem göstermesi gerekmektedir. Gerçekleşen bağışın ne zaman, kim tarafından, ne şekilde kullanıldığını raporlar ile belgeleyen kâr amacı gütmeyen organizasyonlara karşı bağışçının güveni daha da çok artacaktır. Bu da olası yeni bağışlara zemin hazırlayacaktır.

Araştırmanın bu bölümünde kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda kurumsal yönetimin önemi aktarılacaktır.

4.1. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Kurumsal Yönetimin Önemi

“Başarılı kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, iyi niyetin iyi yönetimin yerini alamayacağını bilirler”⁴⁹. Özel sektörde organizasyonlar, iç ve dış çevre aktörlerine uyum sağlayabilmek için sürekli kendilerini yapılandırmalı ve güçlendirmelidir. Güncel profesyonel iş standartlarına uyum sağlayamayan bir özel sektör organizasyonu bir süre sonra sistemin gerisinde kalma riski ile karşı karşıya gelebilir.

Sürekli yapılandırma ve güncelleme özel sektörde olduğu gibi, üçüncü sektör olarak ta tanımlanan kâr amacı gütmeyen organizasyonun içerisinde olduğu sektörde de olmalıdır. Bu tür organizasyonları faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına kurumsal yönetim temel prensiplerini etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Yararlanıcıların, bağışçıların, kamu kurumlarının ve diğer paydaşların gerçekleştirmiş olduğu bağışların kurumsal yönetim çerçevesinde adil ve şeffaf kullanan, kullanılan bağışın hesap verebilirlik ilkesi gereğince nerede ve nasıl kullanıldığını raporlar ile açıklayan ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sorumluluğunu yerine getiren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar bu sorumlulukları yerine getirmeyen organizasyonlara göre daha güven duyulan organizasyonlar olarak görülmektedir (Wyatt, 2007: 17).

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetimin önemini vurgulamak için kurumsal yönetim temel prensiplerini tekrardan hatırlatmak yerinde olacaktır.

⁴⁹ <http://www.arge.com.tr/hizmetlerimiz/gelecegi-sekillendirme/stk-etkinligi/> (Erişim Tarihi: 05.02.2016)

Adillik ilkesi kurumsal yönetimin temel ilkelerinden birisidir. Adillik ilkesine uyan kâr amacı gütmeyen organizasyonlar paydaşlarının tamamına eşit mesafede yaklaşacak, adil davranacaktır. Bu davranış organizasyon için pozitif bir durumdur. Bağış yapan paydaşlarına, ister 5 TL isterse de 50.000 TL bağış yapan bağışçıya adillik ilkesi gereğince eşit mesafede yaklaşacaktır. Bu da hali hazırda olan bağışçı potansiyelinin artmasına olanak tanıyacaktır.

Hesap verebilirlik ilkesi gereğince gerçekleşen tüm faaliyetler raporlanacak ve tüm paydaşlara bilgi halinde sunulacaktır. Ayrıca Şeffaflık ilkesi gereği hesap verirken tüm bilgilerin açık ve anlaşılır olması ile kurumuma duyulan güven tazelenmiş ve güçlenmiş olacaktır.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için kurumsal yönetimin önemi aktarıldıktan sonra 2008’de Almanya Deniz Feneri Derneğinde yaşanan olay aktarılarak kurumsal yönetimin önemi örnek olay ile aktarılacaktır.

Deniz Feneri e.V (Eingetragener Verein) Derneği, Almanya’da faaliyet gösteren bir dernektir. Dernek ile ilgili olarak, 17 Eylül 2008 tarihinde Almanya Frankfurt Eyalet Yüksek Mahkemesinde görülen davada kampanya kapsamında toplanan 41 milyon avroluk bağış parası ile ilgili usulsüzlüklerin olduğu iddia edilmiştir. Hakim Johann Müller’in verdiği karar neticesinde yargılanan dernek yöneticileri hapis cezası almış, derneğin mal varlığı da kamuya devredilmiştir⁵⁰.

İddianameye göre derneğin internet sayfasında, dergilerde, gazetelerde ve iş birliği yapılan Euro 7 televizyonunda kampanya reklamı yapılarak derneğin hesap numaralarına bağış yapılması talep edilmiştir. Çağrı kapsamında derneğin Türkiye, Pakistan ve diğer muhtaç ülkelerde insani yardım operasyonu gerçekleştireceği ve bu operasyona banka havalesi veya nakit şekilde ödeme yapılabileceği aktarıldı. Kampanya sonunda kuruma 41.423.158,85 Avro bağış yapıldığı tespit edildi⁵¹.

2 Eylül 2008 tarihinde derneğin muhasebe sorumlusu personel yardım amacı ile toplanan bağışları amacı dışında kullanıldığını itiraf etmiştir.

⁵⁰ https://tr.wikipedia.org/wiki/Deniz_Feneri_e.V_davas%C4%B1 (Erişim Tarihi: 05.02.2016)

⁵¹ <http://www.ataturktoday.com/RefBib/DenizFeneriIddianamesi.htm> (Erişim Tarihi: 05.02.2016)

Dava dernek yöneticilerine dolandırıcılık ve haksız kazanç elde etmek suçundan hapis cezası ile sonlanmıştır. Bu kapsamda dernek yöneticilerine 5 yıl 10 ay, ve muhasebe personeli 1 yıl 10 ay hapis cezasına çarptırılmıştır.

Almanya Deniz Feneri Derneği davası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için kurumsal yönetimin ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Organizasyonda kurumsal yönetim temel prensiplerine uyum söz konusu olsaydı yardım kampanyasının başlatılmasından son bulmasına kadar olan süreç şeffaf bir biçimde ilerleyecekti. Gerçekleşen bağışların ne zaman, hangi kapsamda, nerede kullanıldığı açık bir biçimde sunulacak ve böylece dernek yöneticileri şeffaf bir şekilde sorumluluklarını yerine getirmiş olacaktı. Yerine getirilen sorumluluk ile bağışçıların derneğe olan güveni artmış olacaktı.

Bu ilkeleri yerine getirmeyen organizasyon harcama kalemleri ile ilgili açıklamaları yerine getirememiş ve dernek yöneticilerin hapis cezası alması ile dava son bulmuştur.

Kurumsal yönetim kavramı, tarihçesi, önemi ve işlevi, dünyada kurumsal yönetim örnekleri, Türkiye’de kurumsal yönetim örnekleri, kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan adillik, şeffaflık, hesap verebilme, sorumluluk ilkeleri ve OECD kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili bilgiler sunduktan sonra kurumsal yönetimin neden önemli olduğunu Almanya Deniz Feneri Derneği örneği ile aktarıldı.

Türkiye’de bir diğer olayda Karaman’da bulunan bir organizasyonda görevli öğretmenin organizasyonun yurdunda yatılı kalan ilkokul öğrencilerine istismarda bulunmasıdır. Bu olay toplumda infial yaratmıştır. Bu olaydan da anlaşılıyor ki kâr amacı gütmeyen organizasyonlar mevcut denetim mekanizmaları ile sıkı bir şekilde denetlenmesi gerekmektedir. Aksi durumda sonuçları çok ağır olan olumsuz olaylarla karşı karşıya kalınılabılır.

Kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda düzenli bir şekilde uygulanması organizasyonda artı değer katacaktır. Bu kapsamda (TKYD, 2014: 14):

- Kâr amacı gütmeyen organizasyonların temel değeri olan üyelik yapısının en yüksek nitelik ve nicelikte olmasında katkıda bulunur,
- Üyeler ile ilişkilerde adillik ilkesini gözetir,

- Şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri ışığında etkin bir iç kontrol sisteminin yapılmasını destekler, kamu yararının gözetilmesini denetler, yolsuzlukların önüne geçilmesine yardımcı olur,
- Sorumluluk ilkesi ışığında kuruluşun yasal düzenlemelere uyumunu sağlar, içselleşen uygulamalarla üyelere ve paydaşlara örnek teşkil etmesini mümkün kılar,
- Başta üyeler olmak üzere, medya kuruluşları, kamu otoriteleri, sponsorlar ve destekçi kuruluşlar olmak üzere tüm paydaşlar ile savunuculuğu yapılan konularda sağlıklı bir iletişim oluşmasını sağlar, güven duyulan bir organizasyona dönüşmesine yardımcı olur,
- Yönetim devrinin planlaması ve hayata geçirilmesini kolaylaştırırken, bu aşamada ortaya çıkabilecek olası riskleri de azaltır,
- Yönetim kurulu ve yapısının gelişimine katkıda bulunur.

Kurumsal yönetim ilkelerinin kâr amacı gütmeyen organizasyonlarında uygulanmasının kurum içerisinde meydana getirdiği olumlu etkiler yukarıda açıklanmıştır. Bununla birlikte kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda iyi işleyen bir kurumsal yönetim mekanizmasının organizasyon içerisinde çalışan personele de olumlu katkı sağlayacağı açıktır. Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde gösterilmesi, performans yönetimi ve disiplin gibi birçok alanda düzenleme getiren kurumsal yönetim kâr amacı gütmeyen organizasyonun hem iç hem de dış çevresini olumlu etkileyecektir.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetimin önemi aktarıldıktan sonra araştırmanın üçüncü bölümü olan “Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Kurumsal Yönetim Yeryüzü Doktorları Örneği” adlı bölüme geçilecektir.

Üçüncü Bölüm
Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Kurumsal Yönetim
Yeryüzü Doktorları Örneği

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kâr amacı gütmeyen organizasyonların kurumsal yönetim prensipleri olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri açısından durumunu ortaya koymaktır. Daha şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu olan kuruluşlar bu kurala uymayan kuruluşlara göre her zaman bir adım öndedir. Bu nitel araştırma ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda kurumsal yönetimin önemi gözler önüne serilecektir. Bu araştırmanın amaçlarından bir diğeri de: Türkiye’de faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda kurumsal yönetim farkındalığının artırılmasıdır. Bu sayede kurumsal yönetim kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda daha yaygın hale gelebilmesine olanak sağlanabilecektir.

2. Problemin Tanımı

Bu araştırmanın temel problemi kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetim sorunudur. Sivil toplumda kâr amacı gütmeyen organizasyonlar gönüllülük esasıyla hizmet sunmaktadır. Bu organizasyonların gelir kaynaklarının başında bireysel bağışlar, üye aidatları ve gerçekleştirdikleri projelerden elde ettikleri fonlar gelmektedir. Organizasyon kâr elde etse dahi elde edilen kâr kurumun başka bir projesinde harcanmaktadır. Bağışçıların da desteği ile büyük projeler gerçekleştiren kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kaynakların etkin ve verimli kullanılması hayati önem arz etmektedir. Amacına hizmet etmeyen, konusu dışında harcanan bir bağış kurum için azami derecede tehlikelidir. Kurumsal yönetim ilkeleri olan adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirlik konusunda iç mekanizmalarını geliştirmiş bir organizasyon bağışçılarına ve paydaşlarına daima hesap verebilir bir durumdadır. Gerçekleştirdiği operasyonların tüm detaylarını, raporlarını, mali tablolarını bağışçıları ve ilgili kuruluşlar ile paylaşan kurum hem hesap verilebilirlik çerçevesinde sorumluluğunu yerine getirirken, aynı zamanda ileriye dönük projeler içinde potansiyel fon bulma imkânına sahip olmaktadır.

3. Araştırmanın Önemi

Sivil toplum kuruluşları için kurumsal yönetim derecelendirme soru cevap seti kullanılarak gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar ile kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için kurumsal yönetimin temel prensiplerine uygunluğun organizasyona artı değer kattığı değeri ortaya koymak bu araştırmanın önemidir.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonda hayırsever bağışçılar ilgili kurumun kamuoyuna duyurduğu kampanyaya destek olmak için organizasyona maddi destek sağlar. Nitel araştırmanın gerçekleştirildiği organizasyonda idari ve mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı ile yapılan bağışın doğru yerde kullanıp kullanılmadığını denetleyen bağışçı yüzdesi oldukça düşük seviyede olduğunu ifade etmiştir (Y.K.Ü. III). Organizasyonda bağış yöneticisi olarak görev yapmakta olan Cengizhan Salih'te organizasyona bağış yapan bireylerin çok azı bağışının nerede kullanıldığını sorgulamaktadır. Özellikle 5.000 TL ve üzeri olan bağışlarda bağışın nerede harcandığı konusunda bilgi istenmektedir.

Örnek olarak 5 TL değerinde kısa mesaj bağışı yapan bir bağışçı organizasyon ile irtibata geçerek gerçekleştirmiş olduğu bağışın nerede ve ne zaman harcandığı konusunda geribildirim istememektedir (Y.K.Ü. VII).

Yapılan görüşmelerde anlaşıldığı üzere küçük miktarda bağış yapan bağışçılar yaptığı bağışları takip etmemektedir. Sadece büyük miktarda bağış yapan bireyler bağışlarını takip etmektedir. Yapılan görüşmelerde kısa mesaj ile gelen bağış sayısı kampanya finansmanının % 30'unu oluşturduğu görülmüştür (Y.K.Ü. II). Bu noktada kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetimin önemi ortaya çıkmaktadır. Organizasyon kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık kısa mesaj ile yapılan bağışları nerede, ne zaman ve nasıl kullandığı konusunda bağışçılara geribildirim sunduğu takdirde bağışçıların organizasyona olan güveni artacak, bu artış potansiyel bağışları olumlu yönde etkileyecektir. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum ve gerçekleşen bağışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni olarak insani yardım ve sağlık çalışmaları yürüten uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar hedef olarak seçilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde kolayda örneklem ve derinlemesine vaka incelemesi yapılmasına uygun olduğu için araştırmanın örnekleme olarak İstanbul merkezinde faaliyet gösteren ve uluslararası insani yardım faaliyetleri organize eden sağlık alanında ihtisaslaşmış bir kâr amacı gütmeyen organizasyon olan Yeryüzü Doktorları Derneği (Ek-3'te organizasyon hakkında bilgi sunulmuştur) evren olarak seçilmiştir. Örneklem olarak bu organizasyonun seçilmesinde çeşitli kriterler vardır. Uluslararası projeler gerçekleştirilen bir kurum olması, sağlık alanında çalışmalar gerçekleştirilen bir organizasyon olması bu kriterlere örnek olarak verilebilir. Gerçekleştirilen ön görüşme kurumsal yönetim konusunda çalışmalar gerçekleştirilmesi organizasyonun örneklem olarak seçilmesinde önemli rol oynamıştır. Görüşme yapılan sağlık alanında çalışmalar yürüten diğer kâr amacı gütmeyen organizasyonlardan gelen olumsuz yanıtlar sonucunda Yeryüzü Doktorları Derneği örnekler olarak seçilmiştir.

5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk olarak kâr amacı gütmeyen organizasyonlar ve kurumsal yönetim ile ilgili alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir. Alanyazın taramasının ardından nitel araştırma yöntemlerinden vaka çalışması ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algılandığı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türü olarak tanımlanabilir⁵². Vaka çalışması ise sınırlı bir sistemi derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olarak tanımlanabilir. (Merriam, 2013: 40). Organizasyon temsilcileri ile görüşmelerde yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır (Soru cevap testi Ek-4'te sunulmuştur). Karasar (2000: 166) yarı yapılandırılmış mülakat tekniğini fazla ayrıntıya girilmeden, görüşmenin ahengini bozmadan ve görüşme yapılan kişiye görüş bildirme olanağı tanıyan bir teknik olarak açıklamaktadır. Bu çalışmada gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile de katılımcıların sorular ile algıladığını kendine özgü düşünceleri ile aktarması amaçlanmıştır. Araştırmada görüş bildiren kişilerin

⁵² <http://caymyoisletmeogrenci.com/wp-content/uploads/2014/03/N%C4%B0CEL-VE-N%C4%B0TEL-ARA%C5%9ETIRMA-Y%C3%96NTEMLER%C4%B0-pdf.pdf> (Erişim Tarihi 20.005.2016)

gizliliğini korumak amacıyla yönetim kurulu üyeleri “Y.K.Ü”, organizasyon personeli “Personel” koduyla şifrelenmiştir.

6. Araştırma Çerçevesinde Veri Değerlendirilmesi

Veri değerlendirilmesi, organizasyonda görüşmeler yapılan görevlilere yöneltilen soruların yer aldığı soru cevap formunun (Ek-4) değerlendirme tablosuna göre gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. Soru Cevap Testi Değerlendirme Tablosu

Pay Sahipleri	Kamuyu aydınlatma ve Şeffaflık	Menfaat Sahipleri	Yönetim Kurulu
Bu bölümde 22 soru yer almaktadır. Her bir uygulamanın oluşacak kurumsal yönetim notuna etkisi 1.1364 puan olarak hesaplanmaktadır. Bu bölüm soru cevap formunu % 25 etkiler.	Bu bölümde 21 soru yer almaktadır. Her bir uygulamanın oluşacak kurumsal yönetim notuna etkisi 1.1905 puan olarak hesaplanmaktadır. Bu bölüm soru cevap formunu % 25 etkiler.	Bu bölümde 18 soru yer almaktadır. Her bir uygulamanın oluşacak kurumsal yönetim notuna etkisi 0.8333 puan olarak hesaplanmaktadır. Bu bölüm soru cevap formunu % 15 etkiler.	Bu bölümde 39 soru yer almaktadır. Her bir uygulamanın oluşacak kurumsal yönetim notuna etkisi 0.8974 puan olarak hesaplanmaktadır. Bu bölüm soru cevap formunu % 35 etkiler.

Kaynak: TKYD, 2014: 26

Tablo 8. Soru Sayıları, Puan Değerleri ve Soru Bölümleri Tablosu

Bölüm	Soru Sayısı	Puan Değeri	Toplam Etki Puanı
Pay Sahipleri	22	1.1364	25
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	21	1.1905	25
Menfaat Sahipleri	18	0.8333	15
Yönetim Kurulu	39	0.8974	35

Kaynak: TKYD, 2014: 26

Tablo 9. Örneklemedeki Organizasyonun Soru Cevap Testine Verdiği Yanıtlar

Bölüm	Soru Sayısı	Puan Değeri	Evet	Hayır	Sonuç Değeri
Pay Sahipleri	22	1,1364	15	7	17,046
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	21	1,1905	15	6	17,8575
Menfaat Sahipleri	18	0,8333	14	4	11,6662
Yönetim Kurulu	39	0,8974	27	12	24,2298
Toplam Sonuç					70,7995

Bu araştırmada, organizasyon gelen başkanı, başkan yardımcıları, yönetim kurulu, denetim kurulu, kurum genel müdürü ve yardımcıları ile diğer bölüm yöneticileri ile adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik konuları ile ilgili gevşek yapılandırılmış mülakat yöntemi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler Yeryüzü doktorları Derneği'nin Zeytinburnu'nda bulunan genel merkezinde yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu ikinci başkanı, yönetim ve denetim kurulu ile ayrıca genel müdür, idari ve mali işler müdürü ve bağış yöneticisi ile araştırma kapsamında yüz yüze görüşülmüştür.

Görüşmeler sonucunda Yeryüzü Doktorları Derneği'nde kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik kavramları ile ilgili kurumun bakış açısı yansıtılmıştır.

6.1. Adillik İle İlgili Bulgular

Araştırmanın evreni olan organizasyon konumu itibari ile sağlık alanında ihtisaslaşmış kâr amacı gütmeyen bir organizasyondur. *Kurumumuz ilke ve değerlerine uygun olarak kurumda Adillik ilkesine azami düzeyde önem gösterilmektedir (Y.K.Ü. I). Adillik yeryüzündeki tüm insanlara eşit mesafede yaklaşmaktır (Y.K.Ü II). Yeryüzü Doktorları olarak dil, din, ırk, mezhep, aile, zümre veya sınıf farkı gözetmeksizin insanların tamamına eşit mesafede yaklaşmaktadır. Bunlara yönetim kuruluda dahildir. Yönetim kurulu üyesinin yeni veya tecrübesiz oluşu yönetim kurulu üyeliğini yerine getirme konusunda engel teşkil etmemektedir. Kendisine de bilgi alma ve inceleme hakkı konusunda gerektiği tüm bilgi ve doküman gerek yönetim kurulu, gerekse idari personel tarafından hızlı ve tam açıklama ile sunulmaktadır (Y.K.Ü. III). Kurumsal yönetimin*

dört temel unsurlarından adillik Yeryüzü Doktorları için olmazsa olmaz bir kuraldır (Y.K.Ü. IV).

Yeryüzü Doktorları, yönetim kurulunun, idari personelin ve tüm gönüllülerin organizasyonun amaç ve ilkelerinin anlamaları ve içselleştirmeleri için organizasyon hakkında bilgilendirme broşürleri, tanıtım dokümanları ve reklamlar gerçekleştirmektedir (Personel I). İdari ve mali işlerden sorumlu Müdür ile gerçekleştirilen görüşmede organizasyonun amaç ve ilkelerinin kamuoyuna aktarılmasında çeşitli araçların kullanıldığı anlaşılmıştır. Bu noktada organizasyonun gönüllü yönetimini iyileştirerek gönüllüleri ile ortak toplantı, seminer ve gönüllü bilgilendirme çalışmaları gerçekleştirmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Organizasyon aktif olarak internet sayfasını kullanmaktadır. Kamunun aydınlatılmasında, organizasyona ait internet sitesinin aktif olarak kullanılmadığı görülmüştür. Organizasyonun internet sayfasında reklam, organizasyon ile ilgili güncel haber, kampanya bilgileri, bağış ve gönüllü yönetimi ile ilgili alanların var olduğu görülmüştür. Organizasyon mali tabloları, gelir ve giderler ve yönetim kurulunda alınan kararlar gibi kamuyu ilgilendiren bilgiler yer almamaktadır. Organizasyonun aktif kullanılan internet sayfasında güncel hali ile yönetim yapısı bilgileri yer almaktadır.

Organizasyonda bağış yapan yönetim kurulu üyelerinin büyük bir çoğunluğu hekimdir. Diğer yönetim kurulu üyeleri de akademisyen ve iş adamlarıdır. Bu nedenle organizasyonda yönetim kurulu olarak görev yapan bir üye farklı bir kâr amacı gütmeyen organizasyonda idari personel olarak görev yapması söz konusu değildir.

Organizasyonda finansal duruma veya faaliyetlerin sonucuna etki edebilecek işlemlerin bir bölümü veya tamamı kurum dışarısından istihdam edilecek kişilerce yerine getirilmesi konusunda bir anlaşma yapılması konusunda bu anlaşma kamuoyuna kurumun internet sitesi üzerinden açıklanmaktadır (Y.K.Ü. III). Gerçekleştirilen incelemeler sonucunda organizasyonun finansal durumunu doğrudan veya dolaylı etkileyecek finansal hamleler kurumun internet sitesinde yer almaktadır.

Organizasyon içerisinde önceki dönemde çeşitli alanlarda gönüllü olarak destek kişiler veya grupların bir süre sonra bu faaliyetlerini tamamen bırakması veya önemli ölçüde azalması durumunda bu sorun kurum içerisinde araştırılmaktadır (Y.K.Ü. I). Gerçekleştirilen gevşek yapıli mülakatlar neticesinde organizasyon ile ilişkisini kesen

gönüllüler, tedarikçiler veya bağışçılar hakkında herhangi bir kamuoyu duyurusu yapılmadığı görülmektedir.

Bağışçılar, tedarikçiler ve gönüllülerden edinilen mal ve nakit yardımları, yararlanıcılar arasında dil, din, siyasi görüş, gibi herhangi bir ayırım yapmaksızın adil bir biçimde yararlanıcıların hizmetine tahsis edilmektedir (Personel IV). Organizasyonun saha operasyonları ve insani yardım çalışmalarında herhangi bir dil, din, ırk veya görüş farklı gözetmeksizin ihtiyaç sahibi bireylerin tamamına elde edilen bağışları ulaştırmaktadır.

Sağlanan destekler gerçek ihtiyaç sahiplerine yöneliktir ve bu ihtiyaç gerekli olduğu zaman karşılanmaktadır. Günümüzde kâr amacı gütmeyen organizasyonların ortak sorunlarının içerisinde yer alan bir konudur. Bir afet durumunda acil insani yardım konusunda harekete geçen kurumlar dolayısı ile arz fazlası meydana gelmektedir. Bu da gerçekleştirilen insani yardımın atıl kalmasına sebep olmaktadır. *Yeryüzü Doktorları bu atılığın önlemek adına ilk olarak problemi izlemekte, diğer organizasyonlar tarafından gerçekleştirilen yardımları incelemektedir. Daha sonrasında hızlı bir biçimde sağlık konusunda yapılması gerekenler değerlendirilmektedir. Bu şekilde aksiyona geçildiği için insani yardım atılığın sorunu da ortadan kalkmaktadır (Y.K.Ü. VII).*

Organizasyon yönetim kurulu ve denetim kurulu üyeleri, genel müdür ve yöneticiler ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde Yeryüzü Doktorlarının kurumsal yönetimin temel ilkelerinden olan adillik ilkesini genel anlamda yerine getirdiği anlaşılmıştır. Adillik ilkesini daha da geliştirmesi için gerekli olan maddeler araştırma çerçevesinde veri değerlendirmesi bölümünde aktarılacaktır.

Takip eden bölümde Yeryüzü Doktorlarının kurumsal yönetim ilkelerinde şeffaflık ilkesi konusunda gerçekleştirdiği ve gerçekleştirilmesi gerekli olan maddeler aktarılacaktır.

6.2.Şeffaflık İle İlgili Bulgular

Şeffaflık organizasyonun gerçekleştirdiği faaliyetlerin net, anlaşılabilir ve daima ulaşılabilir olmasıdır. Yeryüzü Doktorları gerçekleştirdiği operasyonların tamamında bu kurala riayet etmektedir (Y.K.Ü. III).

Personel II'ye göre *şeffaflık organizasyonun temel yeteneklerinden birisidir. Bu ilke iyi uygulanması ile bağış ve gönüllü destek konusunda herhangi bir sıkıntı*

yaşanmamaktadır. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için şeffaflık ilkesi bir can simidi niteliğindedir. Organizasyona olası herhangi bir iddia şeffaflık ilkesi ile kolayca bertaraf edilebilir. Aksi durumda, suçlamalara karşı argüman oluşturacak dokümanın olmayışı organizasyon için çok büyük bir risk teşkil etmektedir. Ayrıca devlet kurumları ve uluslararası partnerler de şeffaflık ilkesini uygulayan organizasyonlar ile birlikte faaliyet yürütme eğilimindedir.

Şeffaflık ilkesi denetim kurulu başta olmak üzere yönetim kurulu ve idari yöneticiler ile yüz yüze gerçekleştirilen yarı yapılmülakat ile gerçekleştirilmiştir.

Şeffaflık ilkesi gereğince dış paydaşların organizasyonun amaç ve ilkelerini anlamak ve içselleştirmek amacı ile bilgi, belge, doküman, eğitim vb. gibi bilgi destekleri sağlanarak paydaşların tamamını organizasyon ile ilgili gelişmelerden haberdar etmektedir (Y.K.Ü. X). Organizasyon sosyal medya ve internet sayfası üzerinden gerekli bilgileri kamuoyuna sunmaktadır. Uluslararası organizasyonlar ile gerçekleştirdikleri ortak projeler ise sadece yılsonunda faaliyet raporunda yer almaktadır.

Organizasyon ile ilgili daha çok önem verilmesi gereken bir başka konu da bağışçılardan gelen desteklerin bağış türüne göre harcanmasıdır. Gelen bağışlar bağış türüne göre sınıflandırılır ve sadece o kapsamda sar edilmektedir (Y.K.Ü. VIII). Gerçekleştirilen muhasebe kayıt incelemelerinde bağışların sınıflandırıldığı saptanmıştır.

Şeffaflık ile ilgili bir diğer önemli unsur da kamuyu aydınlatma esasları ve araçlarıdır. Yeryüzü Doktorları yönetim kurulu üyeleri, kurumsal iletişim departmanı çalışanları ve bilgi teknolojisi uzmanı ile kamuyu aydınlatma esasları ve araçları konusunda yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Personel IV'ün üzere organizasyon internet sayfası ve sosyal medya araçlarını ayrıca elektronik posta gibi toplu iletişim araçlarını etkin bir biçimde kullanarak kamuoyunu bilgilendirmektedir. Organizasyon ile ilgili gelişen bir olay sosyal medya hesapları üzerinden ve ayrıca internet sayfası üzerinden kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır. Kamuyu aydınlatma esas ve unsurlarından bir diğeri yönetim kurulu yapısının güncel bir biçimde internet sayfasında bulunmasıdır. Gerçekleştirilen araştırma ile yönetim kurulu ile yönetim kurulunun en güncel hali organizasyonun internet sayfasında yer almaktadır. İnternet sayfasının üzerinde bağış, yardım türü ve

yöntemleri, banka hesap bilgileri gibi bağışçıların ihtiyacı olan bilgiler rahatlıkla bulunabilmektedir.

Menfaat sahiplerine ilişkin politikalar ile ilgili gerçekleştirilen görüşmelerde yönetim kurulu üyelerinin, organizasyonun amacına ulaşmasını sağlamak üzere edinilen bağışları piyasa koşulları ya da piyasa koşullarının üzerinde gelir getirecek bir biçimde değerlendirmesi söz konusu değildir (Y.K.Ü. V). Yeryüzü Doktorlarına gelen bağış hangi amaç ile gelmiş ise o amaca yönelik sarf edilmektedir. Bir proje bütçesinden diğer bir proje bütçesine transfer söz konusu değildir. Ofis giderleri, personel ücretleri gibi kurumsal giderler kurumsal bağış hesabından karşılanmaktadır.

Soru-cevap seti yönetim kurulu üyelerine yöneltilen sorulardan bir tanesi de yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ile ilgili sorulardır. Görüşmeci II'nin belirttiği üzere *yönetim kurulu üyeleri gerçekleştirdikleri faaliyetler, çalışmalar ve projeler için herhangi bir ücret almamaktadır. Ancak, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını yerine getirirken yapılan harcamalar, seyahat masrafları, konaklamalar gibi harcamalar gerçekleştirilen projenin bütçesine eklenmekte ve bu şekilde karşılanmaktadır.*

Yeryüzü Doktorlarında şeffaflık konusu üzerine yapılan görüşmelerin ardından sorumluluk ilkesi üzerine yapılandırılmış mülakat tekniği ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

6.3.Sorumluluk İle İlgili Bulgular

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda sorumluluk kavramı gerçekleştirilen faaliyetlerde organizasyonun misyon, vizyon ve politikalarına uygun hareket olarak tanımlanabilir. Ayrıca, sadece organizasyon ve yönetim kuruluna karşı değil, aynı zamanda organizasyona maddi destek sağlayan bağışçılara, tedarikçilere ve faaliyetlerden dolayı olarak etkilenen dış çevre paydaşlarına karşıda sorumlu olmaktır.

Yeryüzü Doktorları Derneğinde gerçekleştirilen kurumsal yönetim prensiplerinden sorumluluk ilkesi ile ilgili yüz yüze görüşmelerde organizasyonun sorumluluk ilkesine bakış açısını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Adillik ile ilgili yöneltilen sorulardan bazıları sorumluluk ilkesi ile ilintili olduğu için sorumluluk ilkesi bölümünde tekrar katılımcılara yöneltilmiştir.

Sorumluluk gereği ilkesi araştırmanın evereni olan organizasyona ait mali tabloları ve dipnotları mevzuat ve uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde bağımsız dış denetçiler tarafından denetlenmektedir. *Yapılan denetimlerin sonucunda hazırlanan raporlar yılsonu faaliyet raporunda paydaşlara bildirilmektedir* (Y.K.Ü. IV). Gerçekleştirilen doküman incelemesi ile yılsonu faaliyet raporları ve genel kurul bilgi notlarında organizasyonun bağımsız dış denetçiler tarafından denetlendiği görülmüştür.

Yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulunun temel fonksiyonları ile ilgili gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde organizasyonun misyon ve vizyonu yönetim kurulu üyeleri tarafından belirlenmiş ve kamuoyu ile paylaşılmış olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu, etkin ve sürekli bir biçimde hedefe ulaşma derecesini, faaliyetleri ve geçmiş performansları denetlemektedir (Personel VI). Bu kapsamda performans değerlendirmeler, yönetim kurulunun etkinliğinin denetlenmesi ve görev sorumlulukların dağılımı tekrardan gözden geçirilmektedir. Risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması idari personelin görev yaptığı kurumsal gelişim departmanında ölçümlenmektedir. Bu ölçümler sonucunda alınan stratejik karar ve beklentiyi karşılama düzeyleri ortaya çıkmaktadır.

Bir başka dikkat edilen unsur da organizasyonun temsil ettiği çeşitli paydaşlardır. Organizasyon birçok paydaşı temsil ettiğinden, liderliğin ortak yürütülmesi ve amaçlara odaklanması önceliklidir. Böylece organizasyonun belli kişilerin özel gündemlerine hizmet etmesi engellenmektedir. Ayrıca organizasyonu önemli ölçüde etkileyecek gelişmelerden yönetim kurulu üyeleri iletişim yolu ile anında bilgilendirilerek bilgi edinme hakkı hızlı bir şekilde işletilmektedir. *Yönetim kurulu üyeleri sorumlusu olduğu alanlarda faaliyet yürütürken hem diğer yöneticiler, hem de idari personeller ile birlikte işbirliği içerisindedir. Böylece hem kurumsal yönetim ilkelerinden sorumluluk ilkesi yerine getirilmiş olmakta, hem de ekip sinerjisi oluşturulmaktadır* (Y.K.Ü. IV).

6.4. Hesap Verebilirlik İle İlgili Bulgular

Hesap verebilirlik, gerçekleştirilen faaliyet ve projelerde, hazırlanan ara dönem ve dönem sonu raporlar aracılığı ile iç ve dış paydaşlara bilgi sunulması olarak tanımlanabilir (Y.K.Ü. IX). Y.K.Ü IV'e göre hesap verebilirlik dersine iyi bir şekilde hazırlanmak demektir. *Bağışçılar Yeryüzü Doktorlarına bağış yaparak aslin organizasyona bir misyon yüklemektedir. Bu misyon gerçekleştirilen bu bağışın doğru yerde, tam zamanında ve o dezavantajı ortadan kaldırma misyonu olarak*

nitelendirilebilir. Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ilkesi ile bu misyonun yerine getirilip getirilmediği anlaşılmaktadır. Organizasyon faaliyet sonunda hazırlayacağı ve kamuoyuna sunacağı raporlar ve bilgi notları ile hesap verebilirlik ilkesini yerine getirmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ilkesi bağışçılar ve dış paydaşlara hesap verebilirlik dışında, organizasyon içerisinde profesyonel anlamda çalışan insan kaynağını da hesap verebilirlik boyutu ile denetlemektir (Y.K.Ü. VII). Kâr amacı gütmeyen organizasyonda tam zamanlı çalışan profesyonel ekibin performans açısından denetlenmesi çok önemlidir. Denetleme ölçütleri konusunda çeşitli sınırlar vardır. Örnek vermek gerekirse bir paketleme fabrikasında çalışan işçinin performans kriteri günlük paketleme sayısı ile ölçümlenebilir. Her gün paketlediği ürünlerin toplamını bir ayda çalıştığı gün sayısı ile çarpıldığında kuruma katmış olduğu aylık artı değeri bulunabilir. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda ise bu durum daha farklıdır. Üretilen hizmetin ölçülmesi konusunda çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Örnek olarak proje biriminin hazırlamış olduğu 6 sayfalık ülke ihtiyaç raporu ile 80.000 USD bağış alınabilirken, 10.000 TL verilerek hazırlanan bir reklam filminden çok az bağış gelebilmektedir. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar performans ölçümleri personelin görev yaptığı birim, faaliyet yürüttüğü hizmet alanı ile ilintili olarak bireysel ölçümlendiği takdirde daha kaliteli sonuçlar elde edilecektir. Böylece yönetim kuruluna çalışan personel konusunda hesabın verilebilmesi daha kolay hale gelecektir.

Gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler ve doküman incelemelerinden sonra araştırmanın yapıldığı kâr amacı gütmeyen organizasyonun kurumsal yönetim ilkelerine orta düzeyde uyum sağladığı ortaya çıkmıştır. İç kontrol sistemleri orta düzeyde oluşturulmuş ve çalışmaktadır. Fakat belli konularda iyileştirme yapılması gerekmektedir. Organizasyon hakkında oluşabilecek risk ve tehditler tespit edilmiştir. Bu risk ve tehditlere karşı savunma mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir. İç paydaşların hakları organizasyon tarafından gözetilmesine rağmen güçlendirme yapılması gereken alanlar vardır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkeleri gözetilmekle beraber iyileştirilme yapılması gereken bölümlerin varlığı yapılan görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Menfaat sahipleri ve yönetim kurulu konusunda da düzeltilmesi gereken bazı hususların varlığı tespit edilmiştir.

Düzeltilmesi ve güçlendirilmesi gereken önemli noktalar araştırmamızın sonuç ve öneriler bölümünde aktarılacaktır.

7. Sonuç ve Öneriler

Pay sahipleri bölümünde yer alan üyelik haklarının kullanılmasının kolaylaştırılması konusunda yazılı olarak yapılan başvurularda sonuç otuz gün içerisinde başvuru sahibine telefon ile bildirilmektedir. Telefon bildirisinin yanında yazılı olarak yapılacak bildiri kurumsal yönetimin gelişmesi anlamında organizasyona katkı sağlayacaktır.

Bir diğeri geliştirilmesi gereken konu da kamuyu aydınlatılma esasları ve araçlarıdır. Organizasyonun aktif olarak kullandığı internet sayfasında organizasyonun tüzüğü yer almamaktadır. Kamuyu aydınlatma konusunda organizasyon internet sayfasında dernek tüzüğünü ulaşılabilir biçimde sunması gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurulu faaliyet raporlarının, periyodik mali tablo ve raporlarının da organizasyonun internet sayfasına eklenmesi gerekmektedir. Ayrıca organizasyonun antetli kağıda da internet sayfasında erişilebilir bir şekilde yer almalıdır.

Kamunun aydınlatılması ve periyodik mali tablo ve raporlar konusunda organizasyonun yıllık faaliyet raporunda organizasyon ve paydaşlar arasında çıkar çatışmaları ve bu çıkar çatışmalarının önlenmesine yönelik politikaların yer alması gerekmektedir. Ayrıca organizasyonun proje ve faaliyetlerinin dışarıdan kişi ve kuruluşlarca yerine getirilmesi durumunda hemen kamuya bilgi verilmesi gerekmektedir. Organizasyonun ilişki içerisinde bulunduğu bağışçı, gönüllü, tedarikçi gibi paydaşlarının oranının bir önceki döneme göre önemli ölçüde azalması hususu da düzenleme yapılması gereken bölümler arasında yer almaktadır.

Etik ilke ve kurallar konusunda çalışanlar ve diğeri hizmet veren kişiler tarafından olası rüşvet ve yolsuzlukları engelleyecek önlemlerin alınması ve bu davranışlara ilişkin çeşitli yaptırımların düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin görevleri dolayısı ile oluşabilecek baskılara boyun eğmeyeceği ve maddi menfaatleri de kabul etmeyeceği konusu etik ilke ve kurallar içerisinde yer almalıdır.

Yönetim kurulunun temel fonksiyonları konusunda organizasyonun karşı karşıya kalabilecek riskleri en aza indirebilecek risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmasını daha da geliştirmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için komiteler kurması gerekmektedir. Yeryüzü Doktorlarında yönetim

kurulunun ilgilendiği alanlar mevcuttur fakat oluşmuş herhangi bir komite hâlihazırda bulunmamaktadır. Ayrıca kurulacak komitelerde en az iki yönetim kurulu üyesinin yer alması ve komitelerin gerçekleştirdiği çalışmalarını yazılı hale getirmeleri gerekmektedir. Kurulan komitede başkan yönetim kuruluna, gerçekleştirilen komite toplantılarının ertesi günü faaliyetler hakkında yazılı rapor vermelidir.

Yönetim kurulunun faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları ile ilgili iyileştirilme yapılması gereken konuların başında toplantıya katılım gelmektedir. Yeryüzü Doktorları Derneği'nde yönetim kurulu düzenli olarak gerçekleştirilen toplantıya % 80 oranında katılım sağlamaktadır (Y.K.Ü. X). Toplantıya katılım oranının daha da artması organizasyonun daha etkin bir şekilde faaliyet yürütmesine olanak sağlayacaktır.

Türkiye'de, çok az kâr amacı gütmeyen organizasyonlar kurumsal yönetimin temel prensiplerine uyum göstermektedir. Bunun nedeni profesyonelleşmemiş ve aile derneği olarak küçük aktiviteler gerçekleştiren derneklerin kurumsallaşma bilincine ulaşmamasından kaynaklanmaktadır. Kâr amacı gütmeyen organizasyonların kurulum işlemlerini düzenleyen kanunlar güncellenerek, her yıl mali açıdan denetlenen kâr amacı gütmeyen organizasyonların kurumsal yönetimin temel prensiplerine uyum derecesi de denetlenmeye başlanabilirse organizasyonlarda kurumsal yönetim farkındalığı oluşturulabilir. Böylece organizasyonlar her yıl kendilerini kurumsal yönetim açısından otomatik olarak kontrol edebileceklerdir. Denetim sonunda kamuoyu ile paylaşılacak olan raporla organizasyona bağış yapan bireysel bağışçılar ve paydaşlar da organizasyonun kurumsal yönetim notunu öğrenme imkânına sahip olabileceklerdir.

Araştırmanın sonucunda kâr amacı gütmeyen organizasyonların kurulumunda gerekli olan bilgi ve dokümanların (Ek-1) kurumsal yönetim konusunda yetersiz kaldığı görülmüştür. Mevcut kanun düzenlemelerinde kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için kurumsal yönetimin geliştirilmesine yönelik herhangi bir madde içermemektedir. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsal yönetim mekanizması yönetim kurulu oluşturmadıkça bulunmamaktadır. Bu durum organizasyon içerisinde şeffaflık, hesap verebilme, sorumluluk ve adillik ilkelerinde zafiyete yol açabilmektedir. Araştırma sonucunda kâr amacı gütmeyen organizasyonların kurulum süreçlerine kurumsal yönetim ilkelerinden adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uyum göstereceğini taahhüt etmesi istenmelidir. Bu istek derneğin belirli periyotlarda kurumsal yönetim yönünden denetlenmesi ile kontrol altına alınmalıdır.

Böylece kurumsal yönetim mekanizması kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda aktif olarak kullanılabilir.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda demokratik seçim ve katılım süreci de organizasyon için önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Seçimlerde şeffaflık, üye ve paydaşların aktif katılımı, seçim ve süreçlerinin kamuoyu ile paylaşılması, yönetim kurulu toplantılara periyodik olarak üyelerin çağrılması kâr amacı gütmeyen organizasyona artı değer katabilecek unsurlar arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte etkili bir yönetim kurulunun oluşturulması, toplantı sisteminin oluşturulması, toplantı gündeminin gün, saat ve süresinin önceden belli olması, toplantıda üyelere sunulmak üzere raporların hazırlanması, toplantı karar ve takip sisteminin oluşturulması gibi unsurlar organizasyona olumlu katkı sağlayabilmektedir.

Hesap verilebilirlik açısından gerçekleştirilen tüm aktivitelerin ve işlemlerin yazılı olması ve arşivlenmesi, ilgili konuların zamanında paydaşlar ve kamuoyu ile paylaşılması, organizasyonlarla ilgili faaliyet ve performans raporlarının hazırlanması, bağımsız kişi veya kuruluşların denetimine açık olan şeffaf bir organizasyon olması kuruma artı değer katacaktır.

Hedeflenen planların ve planları gerçekleştirecek olan ekibin açık bir biçimde belirlenmesi, hedefler doğrultusunda yönetim kurulunun ve profesyonel çalışanların arasında iletişimin kuvvetli olması, kamuoyunda imaj ve marka algısının yükseltilmesi için çeşitli çalışmaların gerçekleştirilmesi, aynı amacı güden ve bu alanda faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonların bir araya gelerek koordinasyon içerisinde çalışmalar yürütmesi kurumun gelişmesi için önemli noktalardır.

Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar da kurumsal yönetim araştırmasına ek olarak:

- Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda gönüllü yönetimi
- Küçül ölçekli kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda kurumsallaşma
- Avrupa Birliği sürecinde kâr amacı gütmeyen organizasyonların gelişimi
- Suriye krizi ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar

Konularında çeşitli araştırmalara gerçekleştirilebilir.

EKLER

Ek-1 Dernek Kurulum Süreçleri

- Dernek Tüzüğü (2 adet asıl ve bütün sayfaları tüm kurucular tarafından imzalı olmalıdır)
- Bilgisayar veya daktilo ortamında doldurulmuş Kuruluş bildirimini (2 adet asıl karşılıklı kurucular tarafından imzalı, TC kimlik numaralı ve yerleşim yeri açık ikamet adresi olacak) (EK- 2).
- Dernek merkezinin mesken olarak gösterilen yerlerde açılması durumunda kat malikleri kurulunun oy birliği ile alacağı karar örneği,
- Dernek kurucuları arasında tüzel kişilerin bulunması halinde bu tüzel kişilerin unvanı, yerleşim yeri ve kuruluş belgesi ile tüzel kişiliklerin organları tarafından yetkilendirilen gerçek kişi de belirtilmek kaydıyla bu konuda alınmış kararın fotokopisi.
- Kurucular arasında yabancı dernek veya dernek ve vakıf dışında kar amacı gütmeyen kuruluşlar bulunması halinde bu tüzel kişilerin dernek kurucusu olabileceğini gösteren İçişleri Bakanlığınca verilmiş izin belgesi.
- Kurucular arasında yabancı uyruklular varsa bunların Türkiye'de yerleşme hakkına sahip olduklarını gösteren belgelerin fotokopileri.
- Yazışma ve tebligatı almaya yetkili en az 3 kişinin adı, soyadı, telefon numarası (sabit numara ve mobil telefon) açık adreslerini belirten imzalı liste. (1 Adet)

Bir derneğin kurulabilmesi için en az 7 gerçek kişiye ihtiyaç vardır.

Dosyalama şekli:

- Kuruluş bildirimini (En üstte olacak şekilde 2 Adet)
- Yazışma ve tebligatı almaya yetkili kişiler listesi (1 Adet)
- Tüzük (2 Adet)

İki Adet Kuruluş Bildirimi ve yazışma ve tebligatı almaya yetkili kişiler listesi

Kuruculardan biri tarafından il Dernekler Müdürlüğüne getirilmelidir.

Vakıf Kurulum Süreçleri

Vakıf kurma iradesi, noterde düzenleme şeklinde yapılacak bir resmî senetle veya ölüme bağlı tasarrufla açıklanır. Ancak vakfın kurulması için yetkili asliye hukuk

mahkemesine başvurularak tescilinin sağlanması gereklidir. Vakıf, yerleşim yeri mahkemesi nezdinde tutulan sicile tescil ile tüzel kişilik kazanır.

Resmî senetle vakıf kurma işlemi temsilci aracılığıyla yapılabilir. Ancak, temsil yetkisinin noterlikçe düzenlenmiş bir belgeyle verilmiş olması ve bu belgede vakfın amacı ile özgülenecek mal ve hakların belirlenmiş bulunması gereklidir.

Türk Medeni Kanununun 106'ıncı maddesi gereğince, vakıf senedinde vakfın adının, amacının, bu amaca özgülenen mal ve hakların, vakfın örgütlenme ve yönetim şeklinin ile yerleşim yerinin gösterilmesi zorunludur.

- **Vakfın adı;** kanuna ahlaka adaba aykırı olmamalı ve vakfın amaçları ile uyumlu olmalıdır. Üçüncü kişileri vakfın amacı konusunda yanıltıcı ya da yanlış çağırışimler uyandıracak isimler verilemez. Her hangi bir kamu kurum ya da kuruluşunun ismi kullanılamaz.
- **Vakfın amacı;** Hukuka uygun, belirli, anlaşılabilir olmalı ve süreklilik arz etmelidir.
- **Özgülenen mal ve haklar;** kurucuya ait olmalı ve amacı en azından başlangıç itibariyle, özgülenen malvarlığı nakit ise paranın vakıf adına Türkiyede kurulu bir bankaya kuruculardan birinin hesabına yatırılıp, vakıf adına bloke edilerek dekontunun tescil başvurusu yapılan mahkemeye ibrazı, taşınmaz ya da taşınır bir malvarlığı ise değer tespitinin mahkemece yaptırılması ve ilgili sicillerine (tapu sicili, trafik sicili gibi) vakıf adına tescili sağlanmalıdır.
- **Organları;** Vakfın bir yönetim organı olması zorunludur. Vakfın işleyişinin kolaylaşması açısından, amacının kapsamına ve faaliyetlerine uygun olarak müteveli heyeti, yönetim organı ve bir denetim birimi olması uygun olur.

Bu sayılan organlar dışında onur kurulu, araştırma kurulu, çalışma kurulu gibi vakfın yönetimi ile ilgili olmayan kurulların vakıf organları arasında gösterilmemesi gerekir.

Vakfın organlarının kaç kişiden oluşacağı, toplantı ve karar yeter sayılarının senet metninde gösterilmesi, organların görev ve yetki sınırlarının yeterince belirtilmesi halinde, vakfın işleyişinde sıkıntıya düşülmesinin önüne geçilmiş olur. Vakıf organlarında kamu görevlileri görev unvanlarını kullanarak görev alamaz.

Vakfın yerleşim yeri; vakfın faaliyetlerini yürüttüğü merkezin bulunduğu yerdir. Vakıf senedinde gösterilecek adresin açık olarak ayrıntılı şekilde yazılması zorunludur.

Vakfın tescili

Vakfın tesciline ilişkin açılan davada mahkemece davanın reddine ya da vakfın tesciline ilişkin vereceği karar, tebliğ tarihinden başlayarak bir ay içinde, başvuran veya Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından temyiz edilebilir.

Aynı şekilde, vakfın kurulmasını engelleyen sebeplerin varlığı hâlinde, Vakıflar Genel Müdürlüğü veya ilgililer, iptal davası açabilirler.

Tesciline karar verilen vakıf, vakfın yerleşim yeri mahkemesi nezdinde tutulan sicile tescil edilir.

Yerleşim yeri mahkemesinin yapacağı bildirim üzerine vakıf, Vakıflar Genel Müdürlüğüne merkezî sicile kaydolunur ve Resmî Gazete ile ilân olunur.

Vakfın Kuruluşundan Sonra Yapılması Gereken İşlemler

3628 sayılı Mal Bildiriminde bulunulması Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanununa göre, vakıfların idare organlarında (yönetim kurulu) görev alanlar Vakıflar Genel Müdürlüğüne mal bildiriminde bulunmak zorundadırlar.

Yönetim Kurulu üyeliğine seçilme halinde, göreve başlama tarihini izleyen bir ay içinde, görevin sona ermesi halinde, ayrılma tarihini izleyen bir ay içinde verilmesi zorunludur.

Bütün vakıfların, Vakıflar Genel Müdürlüğü ile olan her türlü işlemlerinde önce bağlı buldukları Vakıflar Bölge Müdürlüğü kanalı ile yazışma yapmaları gerekmekte olup, vakıflar tarafından doğrudan Vakıflar Genel Müdürlüğü ile yapılacak yazışmalar işleme konulmamaktadır.

Ek-2 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi

Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.

- Kurumsal yönetim çerçevesi, ekonominin genel performansı, piyasaların güvenilirliği, piyasa katılımcılarına yönelik motivasyon ve şeffaf ve etkin piyasaların teşviki üzerindeki etkisi dikkate alınarak geliştirilmelidir.
- Herhangi bir ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar, kanunlara uygun, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.
- Herhangi bir ülkedeki farklı erkler arasındaki sorumluluk dağılımı, açık bir şekilde yapılmalı ve bu dağılımın kamu yararına olması sağlanmalıdır.
- Denetim, düzenleme ve yürütme erkleri, profesyonel ve nesnel bir şekilde görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak yetki, güvenilirlik ve kaynaklara sahip olmalıdır. Aynı zamanda, getirdikleri kurallar yerinde, şeffaf ve tamamen açıklanmış olmalıdır.

2. Hissedarların Hakları ve Önemli Görevleri

Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.

- Mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma;
- Hisseleri devir ve temlik etme;
- Şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak açıklayıcı bilgi edinme;
- Genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma;
- Yönetim kurulu üyelerini seçme ve azletme ve şirketin kârından pay alma haklarını kapsamalıdır.
- Şirket tüzüğünde ya da kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler;
- Ek hisse çıkarma yetkisi ve varlıkların tümünün veya önemli bir kısmının devri de dahil olmak üzere şirketin satışı ile sonuçlanabilecek olağanüstü

işlemler gibi, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince bilgilendirilme hakkına sahip olmalıdır.

- Hissedarlar, genel kurul toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri de dahil olmak üzere, genel kurul toplantılarına hakim olan kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler.
- Hissedarlar, genel kurulların tarih, yer ve gündemleri ile ilgili olarak yeterli ölçüde ve zamanında, aynı zamanda toplantıda karara varılacak konularla ilgili olarak tam ve zamanında bilgilendirilmelidirler.
- Hissedarlara, makul sınırlamalar dahilinde, yıllık dış denetim ile ilgili önerileri de kapsamak üzere yönetim kuruluna soru önergesi verme, genel kurul toplantısı gündemine yeni başlıklar ekleme ve öneri getirme fırsatı tanınmalıdır.
- Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi gibi önemli kurumsal yönetim kararlarına etkin katılım sağlanmalıdır. Hissedarlara, yönetim kurulu ve kilit yöneticilere ödenecek olan ücretler hakkındaki görüşlerini bildirme fırsatı tanınmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlara ait ücret cetvelinin sermaye unsurunun, hissedarların onayına tabi olması gerekir.
- Hissedarlar bizzat ve gıyaben oy kullanabilmeli ve her iki şekilde kullanılan oylar eşit etkiye sahip olmalıdır.
- Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır.
- Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır.
- Yatırımcıların haklarını ve izleyecekleri yolu anlayabilmeleri için sermaye piyasalarında şirket kontrolünü elde etmenin kural ve usulleri ve şirketler arası birleşmeler ve şirket varlıklarının önemli bölümlerinin satışı gibi olağanüstü işlemler açık bir biçimde ifade ve ilan edilmelidir. İşlemler, şeffaf fiyatlarla ve sınıflarına göre bütün hissedarların haklarını koruyan adil koşullarda gerçekleştirilmelidir.
- Şirketi ele geçirmeyi engelleyecek mekanizmalar, yönetimin hesap verme sorumluluğunu perdelemek amacıyla kullanılmamalıdır.
- Mülkiyet haklarının kurumsal yatırımcılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlarca kullanımı kolaylaştırılmalıdır.

- Yed-i adil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, oy haklarının nasıl kullanılacağı ile ilgili yürürlükte bulunan prosedürler de dahil olmak üzere yatırımları ile ilgili tüm kurumsal yönetim ve oy politikalarını açıklamalıdır.
- Yed-i adil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, yatırımları ile ilgili kilit yönetim haklarının kullanımını etkileyebilecek maddi çıkar çatışmalarını nasıl idare ettiklerini açıklamalıdır.
- Kurumsal hissedarlar da dahil olmak üzere bütün hissedarların, hakkın kötüye kullanılmasına yönelik istisnalar dahilinde ve ilkelerde belirtildiği şekliyle sahip oldukları hissedarlık hakları ile ilgili konularda görüş alışverişinde bulunmalarına olanak tanınmalıdır.

3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi

- Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdır.
- Aynı tertip hisse sahibi hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.
- Herhangi bir tertipteki tüm hisseler aynı hakları içermelidir. Bütün yatırımcılar hisse satın almadan önce herhangi bir tertipteki hisselerle dair haklar ile ilgili bilgi sahibi olabilmelidir. Oy haklarındaki her türlü değişiklik bu değişiklikten olumsuz şekilde etkilenecek olan tertip hisselerin onayına sunulmalıdır.
- Azınlık hissedarlar, doğrudan veya dolaylı olarak hareket eden ve hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran hissedarların kötü niyetli muameleleri veya bu hissedarların kendi çıkarları doğrultusunda sahip oldukları gücü azınlık hissedarlara karşı kötü niyetle kullanmaları engellenmeli ve azınlık hissedarlar, mağduriyetlerini telafi edebilecek etkin mekanizmalara sahip olmalıdır.
- Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişi ile üzerinde anlaşmaya varılan şekilde onun yedi eminleri ya da atadığı mümessilleri tarafından atılmalıdır.
- Uzaktan yapılan oylama önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.

- Genel kurul toplantılarının işlem ve usulleri, tüm hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanınmalıdır. Şirket prosedürleri, oy atmayı gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir.
- İçerden öğrenenlerin ticareti (insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muameleler yasaklanmalıdır.
- Yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili doğrudan, dolaylı veya üçüncü taraflar adına maddi çıkar konusu olabilecek her türlü ilişkilerini açıklamaları gerekmektedir.

4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü

- Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.
- Paydaşların kanunlar veya ikili anlaşmalarla oluşturulmuş olan haklarına saygı gösterilmelidir.
- Paydaşlar, çıkarları yasalarla korunduğu durumlarda, haklarının ihlali dolayısıyla yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.
- Çalışanların yönetime katılımı açısından performans geliştirici mekanizmaların hayata geçirilmesine izin verilmelidir.
- Paydaşlar, kurumsal yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak konu ile ilgili, yeterli ve güvenilir bilgilere erişebilmelidirler.
- Çalışanlar ve onların temsil organları da dahil olmak üzere paydaşlar, kanunlara aykırı ve etik olmayan uygulamalar hakkında kaygılarını yönetim kuruluna serbestçe iletebilmeli ve bu şekilde hareket etmeleri yüzünden hakları tehlikeye girmemelidir.
- Kurumsal yönetim çerçevesi, etkin ve etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin şekilde icraya konulması ile tamamlanmalıdır.

5. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık

- Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

- Açıklamalar aşağıdaki konular ile ilgili, ama bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla, maddi bilgileri içermelidir:
- Şirketin mali ve faaliyet sonuçları ile işletme kâr-zarar hesabı
- Şirket hedefleri
- Büyük hissedarlar ve oy kullanma hakları
- Yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası ile vasıfları, seçim süreci, diğer şirketlerdeki üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dahil yönetim kurulu üyeleri hakkındaki bilgiler
- İlgili taraf işlemleri
- Öngörülebilir risk faktörleri
- Çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilgili konular
- Kurumsal yönetim yapısı ve politikaları, özellikle de kurumsal yönetim kurallarının veya politikasının içeriği ve uygulama süreci
- Bilgiler, kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan bilgilendirme standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.
- Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilebilmesi amacıyla yıllık denetim; bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından gerçekleştirilmelidir.
- Dış denetçiler, hissedarlara karşı sorumlu olmalı ve denetimin gerçekleştirilmesinde gerekli mesleki ihtimamı göstermekle şirkete karşı yükümlü olmalıdır.
- Bilgi yayma kanalları, ilgili bilgiye, kullanıcıların eşit şekilde, zamanında ve masrafsız olarak erişimini sağlamalıdır.
- Kurumsal yönetim çerçevesi, analiz veya tavsiyelerin güvenilirliğini zedeleyecek maddi çıkar çatışmalarından bağımsız bir şekilde, analizciler, brokerler, kredi derecelendirme kuruluşları ve diğer kişi veya kuruluşlarca yatırımcılar tarafından alınan kararlarla ilgili analiz veya tavsiyelerin hazırlanmasını sağlayan etkin bir yaklaşımla desteklenmelidir.

6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

- Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri, konuyla ilgili tam bilgi sahibi olarak, iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.
- Yönetim kurulu kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu bütün hissedarlara adil şekilde davranmalıdır.
- Yönetim kurulu, yüksek etik standartlar getirmeli ve paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.
- Yönetim kurulu aşağıdaki hususları kapsayan bazı temel işlevleri yerine getirmelidir:
- Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; uygulamaları ve kurumsal performansı takip etmek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek.
- Şirket kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini gözlemek ve gerektiğinde değişiklikler yapmak.
- Önemli yöneticileri seçmek, ödüllendirmek, denetlemek, gerektiğinde değiştirmek ve yönetimin sorunsuz şekilde el değiştirmesini sağlamak.
- Üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin gelirlerini, şirketin ve hissedarların uzun vadeli çıkarı uyarınca belirlemek.
- Formel ve şeffaf bir atama süreci oluşturmak.
- Şirket varlıklarının suiistimal edilmesi ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını gözlemek ve idare etmek.
- Bağımsız denetim dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve özellikle risk yönetimi, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa / ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak.
- Kamuya yapılan açıklamalar ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.

- Yönetim kurulu, şirket işlerinde objektif bağımsız muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Yönetim kurulları, çıkar çatışması olasılığının ortaya çıkabileceği durumlarda bağımsız muhakeme yürütmeye yetecek sayıda icrada görevli olmayan üye atanmış olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu türden kritik sorumluluklar arasında, mali ve mali olmayan raporların güvenilirliğinin sağlanması, ilgili taraf işlemlerinin gözden geçirilmesi, yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin atanması, yönetim kurulu üyelerine ödenecek olan ücretlerin belirlenmesi bulunur.
- Komiteler oluşturulduğunda, süreleri, yapısı ve çalışma prosedürleri, yönetim kurulu tarafından etraflıca belirlenmeli ve açıklanmalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri, sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerçeğe uygun, konuyla ilgili ve geçerli bilgiye ulaşabilme olanağına sahip olmalıdır.

Ek-3 Yeryüzü Doktorları

Yeryüzü doktorları aralarında Türkiye’den de katılımcıların bulunduğu bir grup gönüllü doktor tarafından, sağlık alanına odaklanmış uluslararası bir insani yardım organizasyonu olarak, 2000 yılında İngiltere’de kurulmuş, 2004 yılında Türkiye şubesi açılmıştır.⁵³

Yeryüzü Doktorları Derneği’nin önceki dönem başkanı ve İstanbul Medeniyet Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. İhsan Karaman Yeryüzü Doktorları ve Yeryüzü Doktoru olmak olgusunu şu şekilde açıklamaktadır:

”Ben bir yeryüzü doktoruyum. Çünkü bugün dünya coğrafyasında Japonya’da doğan bir kız çocuğunun 85 yıl yaşayacağı garanti altına alınırken, aynı günlerde Sierre Leone’de doğan başka bir çocuğun sadece 36 yıl yaşayabildiğini ve Japonya’daki insana yılda 550 dolar sağlık harcaması yapılırken, Afrika’da yaşayan bir çocuğa sadece 3 dolar harcanabildiğini biliyorum ve bu küresel adaletsizliğe, küresel vicdanın bir sesi olarak, elimdeki bilgi ve beceri ile küçük dahi olsa bir katkı yapmak niyetindeyim.”

Yeryüzü Doktorları din, dil ırk, mezhep gibi olguları dikkate almadan kuruluş amacı gereği tüm insanlı sağlık hizmeti sunmayı amaçlamaktadır. Sunulan bu hizmet yeri gelir birinci basamak sağlık hizmeti olur, yeri gelir beyin cerrahi alanında uzmanlık gerektiren çok hassas bir cerrahi operasyon olabilir.

Yeryüzü Doktorları birinci basamak sağlık hizmeti, cerrahi operasyonları, kapasite geliştirme projeleri ve eğitim gibi projeleri hayata geçirirken birçok partner kuruluş ile ilişki içerisinde. Bu partner kuruluşlardan bazılarını Doktor Kerem Kınık şu şekilde sıralamaktadır:

- Uluslararası Kızıllıhaç ve Kızıllıy Dernekleri Federasyonu (IFRC)
- NGO’s in Disaster Relief
- Birleşmiş Milletler İnsani Yardım Koordinasyon Ofisi (OCHA)
- Afet Yönetimi ve Koordinasyon Ofisleri (UNDAC)
- Dünya Sağlık Örgütü (WHO)
- İslam İşbirliği Teşkilatı (OIC)

⁵³ <https://www.yyd.org.tr/tr/hakkimizda/misyonumuz-vizyonumuz.html> (Erişim Tarihi: 25.01.2016)

- T.C. Başbakanlık
- T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı (TİKA)
- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD)
- Médecin du Monde
- Médecines Sans Frontieres
- Türk Kızılayı

Gibi uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ile ortak projeler üreterek insani yardım sektörüne pozitif katkı sağlamaktadır.

Misyon

Daha sağlıklı bir yeryüzü için orada ve her yerde olmak; açlık, fakirlik, kuraklık, hastalık, savaş ve çatışmalar gibi doğal ve insan kaynaklı afetlerin kurbanı olan insanlara, din, dil, ırk, siyasi ve felsefi görüş ayırt etmeksizin insani ve tıbbi yardım götürmektir (Yeryüzü Doktorları Faaliyet Raporu, 2014: 4).

Yeryüzü Doktorları misyonu gereği birçok alanda sağlık hizmeti sunmaktadır. Paydaşlarından aldığı bağış desteğini gelen bağışın konusuna göre değerlendirmekte çok hassastır. Örnek vermek gerekirse: Su kuyusu için gelen bağış muhasebe bölümünde su kuyuları hesabında muhafaza edilir ve sadece su kuyusu ile ilgili giderlerde sarf edilir.

Vizyon

Sağlık alanında yardıma muhtaç tek insan dahi kalmayınca dek orada ve her yerde olmaktır. Günümüzde insani yardım çalışmalar giderek profesyonelleşmekte ve uzmanlık gerektiren bir hal almaktadır. Bununla beraber, sağlık alanı da insani yardım çalışmalarının merkezindedir.⁵⁴

Yeryüzü Doktorları, tıbbi insani yardıma odaklanmış bir ihtisas kuruluşudur (Y.K.Ü. I). Sağlık alanında, afet acil durumu başta olmak üzere tedavi edici sağlık hizmeti sunar, koruyucu sağlık projeleri geliştirir ve uygular. Sağlık hizmetlerinin bir sistem olarak transfer edilmesine çalışan Yeryüzü Doktorları Derneği, sağlık alanında entelektüel bilgi birikiminin gelişmesine yönelik projeler yürütür.

Değerler

⁵⁴ <https://www.yyd.org.tr/tr/hakkimizda/misyonumuz-vizyonumuz.html> (Erişim Tarihi: 25.01.2016)

- **İnsan Kutsallığı:** Yeryüzü Doktorları, insan haklarıyla ilgili standartlara uyar; insana, insanı yücelten değerlere ve insan onuruna sahip çıkar.
- **Ahlakilik:** Yeryüzü Doktorları çalışmalarında ahlâkı esas alır; tüm kültür ve medeniyetlerde kabul gören ahlaki değerlere saygı duyar. Adalet, hakkaniyet, hürriyet, saygınlık, hoşgörü, mahremiyet, hizmet, yardım, güvenlik, sağlığın devamlılığı ve korunması gibi değerleri korur ve yüceltir.
- **Tevazu:** Yeryüzü Doktorları gönüllüleri ve profesyonel çalışanları, hizmet edeceği bölgedeki mütevazı şartları, hatta imkânsızlıkları bilerek çalışmalara katılır ve çalışmalarını yüksünmeden sürdürür.
- **Dürüstlük ve Şeffaflık:** Yeryüzü Doktorları, tüm çalışma ve yardımlarını otomasyon sistemlerinde kayıt eder ve raporlar. Tam şeffaflık ve hesap verebilirlik prensipleri ile çalışır. Her ne surette olursa olsun kamuoyunu hakikatin hilafına yanıltmaz.
- **Diğerkâmlık:** Yeryüzü Doktorları, küresel hizmet kervanını komşusu aç iken tok uyuyamayan, komşusu hasta iken huzur bulamayan gönüllüleri ve destekçileri ile sürdürür.
- **Güvenilirlik:** Yeryüzü Doktorları sahip olduğu tüm ilke ve değerleri tüm koşullarda ve bölgelerde ödünsüz uygular.
- **Bağımsızlık:** Yeryüzü Doktorlarının hiçbir dini, siyasi, ekonomik, etnik grupla, devletle dolaylı veya dolaysız bağlantısı yoktur. Gönüllülerinin ve bağışçılarının inançları, siyasi görüşleri ve aidiyetleri, yürüttüğü çalışmalarda hiçbir zaman belirleyici unsur değildir.
- **Açıklık:** Yeryüzü Doktorları, her türlü öneri, katkı ve eleştiriye değer verir. Çalışmalarının hedef, amaç ve sonuçlarını dünya ile paylaşır. (Yeryüzü Doktorları Faaliyet Raporu, 2014: 5)

İlkeler

- **Gönüllülük:** Yeryüzü Doktorları; insanlığa ve iyiliğe dair kalbinde bir dert taşıyan, sadece insanların değil insanlığın da yara aldığı her coğrafyaya şifa vesilesi olmanın hayalini kuran, kurduğu hayallerin peşine düşerek bu yolda zamanını, imkânını, gayretini, tecrübesini her türlü şahsi menfaatlerinden bağımsız olarak gücü nispetinde ortaya koyan gönüllülük prensibi ile çalışır.

- **Zarar Vermemek:** Yeryüzü Doktorları hekimliğin ‘Önce zarar verme!’ ilkesi gereği; yapılacak olan yardımların sonuçlarını düşünür; bireysel, toplumsal ve çevresel etkisini hesaplar; yapılacak yardımlarda zarar vermemeyi, ahlaki bir vecibe sayar.
- **Özerklik ve Bilgilendirme:** Yeryüzü Doktorları iyi hekimliğin önkoşullarından ve tıp etiğinin temel düsturlarından olan özerklik ilkesine uyararak, tıbbi müdahalede bulunacağı hastalara tedavinin detayları, muhtemel sonuçları ve çıkabilecek komplikasyonlar konusunda bilgi verir, hastaları aydınlatır.
- **Meşru ve Bilimsel Metot Uygulama:** Yeryüzü Doktorları, bilimsel ve faydası kanıtlanmış tanı ve tedavi yöntemlerine, koruyucu hekimlik ilkelerine bağlı kalarak faaliyetlerini gerçekleştirir. Hiçbir suretle hastaların tanı ve tedavisinde bilimsel olmayan yöntemleri, gerekli bilimsel aşamalardan geçmemiş, ruhsatlandırılmamış kimyasal, farmakolojik, biyolojik maddeleri ilaç olarak kullanmaz.
- **Gizlilik:** Yeryüzü Doktorları tıbbi desteğe ihtiyaç duyan hastaların bilgilerini, hasta izin ve onayı olmadan üçüncü kişilerle paylaşmaz.
- **İnsana Saygı ve Hekim Tarafsızlığı:** Yeryüzü Doktorları faaliyetlerinde insan sağlığına, hayatına ve kişiliğine saygı gösterir. Hastaların cinsiyeti, ırkı, milliyeti, dini, mezhebi, ahlaki düşünceleri, kişiliği, sosyal konumu ve siyasal düşüncesine bakmaksızın muayene ve tedavi konusunda en üst düzey dikkat ve özeni gösterir.
- **Yetkinlik Dışı Faaliyette Bulunmama:** Yeryüzü Doktorları, tıbbi görevlerini yerine getirirken, gecikmenin hasta yaşamını tehdit edebileceği zorunlu durumlar dışında, kendinde olmayan özel bilgi, beceri gerektiren bir girişimde bulunmaz.
- **Olağanüstü Durumlar ve Savaş:** Yeryüzü Doktorları, her durumda ve şartta evrensel tıbbi etik kurallarını, yansızlıkla uygular. Savaş, tehcir ve iltica gibi olağanüstü durumlarda tıbbi yardım hizmeti alması gereken insanlara evrensel hukuk ilkeleri çerçevesinde yardım eder. (Yeryüzü Doktorları Faaliyet Raporu, 2014: 7)

Faaliyet Alanları

Yeryüzü Doktorları Derneği:

- Dünya çapında ihtiyaç olan insanlara ırk, dini ideoloji veya politika, inanç ayırımı yapmaksızın sağlık hizmeti sunma
- Yoksulluk, kıtlık, hastalık, doğal felaketlerin mağduru olan, yardıma muhtaç insanlara sağlık hizmeti sağlama
- Derneğin amacını yerine getirmek üzere gönüllü sağlık personeline sağlık eğitimi vererek aldığı eğitimler ile yurt dışında gönüllü faaliyetlerinde bulunma
- Toplumun sağlıkla ilgili bilinçlendirilmesi için, kapalı, açık her türlü toplantı, seminer, panel, sempozyum, basın açıklaması organize etme
- Sağlık alanında eğitim gören öğrencilere ayni ve nakdi yardımda bulunma, kurslar düzenleme
- Derneğin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ya da gelir sağlamak amacı ile bina veya tesis kiralama, ticari, sınai, kültürel faaliyetlerde bulunma, proje üretme ve gerçekleştirme, işletme kurma, satın alma ya da ortak olma
- Dernek amaçlarını gerçekleştirebilme adına süreli ya da süresiz basım-yayın faaliyetlerinde bulunma, broşür yayınlama, radyo, video yayınları ve web sayfası hazırlama
- Yurtiçi ve yurtdışında uluslararası toplantı ve konferanslar düzenleme, kongre ve konferanslara katılma, bilim adamları veya üniversiteler ile işbirliği halinde araştırmalar yaptırarak rapor hazırlama, toplumun ve ilgililerin bilgisine sunma, faaliyet alanları ile ilgili yazışmalar düzenleme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

Bu faaliyetlere ek olarak 5 büyük alandan projeler gerçekleştirerek misyon ve vizyonuna uygun faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu alanlar sırası ile: koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, sağlık üniteleri kurma ve işletme ve sağlık eğitimi hizmetleridir.

Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Yeryüzü Doktorları Derneği yönetim kurulu üyesi Dr. Havva Sula dernek yaygın olarak görülen hastalıklara karşı salgınların önlenmesi, bireylerin sağlıklarını tehdit eden unsurların ortadan kaldırılması amacı ile bilinçlendirme projeleri gerçekleştirir ve gerekli durumlarda aşılama hizmeti sunar (Y.K.Ü IV).

Temel gıdalara ulaşamayan ve bu durumdan olumsuz yönde etkilenen çocuklara ve hamile kadınlara yönelik anne, çocuk ve beslenme sağlığı merkezleri açarak ağır beslenme bozukluklarını tedavi eder.

Kadın sağlığı konusunda projeler geliştirir. Beslenme takviyesi anlamında kurban kesim ve dağıtım faaliyetlerini organize eder. HIV/AIDS önleme kapsamında çocukların sünnet edilmesine yönelik kamplar gerçekleştirir.

Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Yeryüzü Doktorları, gerek cerrahi gerek dâhili branşlarda yerel imkânlar ile tedavi edilemeyen hastalara yönelik olarak proje ve programlar geliştirir, bu kapsamda Gönüllü Sağlık Ekipleri organize eder.

Sağlık Üniteleri Kurulum ve İşletme Projeleri

Yeryüzü Doktorları, hastane, sağlık merkezi, laboratuvar gibi sağlık ünite ve birimlerinin sevk, kurulum ve idare süreçlerine yönelik projeler geliştirerek ihtiyaç olan bölgelerde sağlık sistemlerinin ve yürütülen hizmetlerin iyileştirilmesine dair uzun vadeli ve kalıcı çalışmalar yürütür.

Sağlık Eğitimi Hizmetleri

Yeryüzü Doktorları, hizmet verdiği ülkelerin sağlık çalışanı kapasitesinin artırılması amacı ile ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim, sertifika ve uzmanlık programları organize eder, bilimsel kongreler düzenleyerek bilimsel araştırma ve etkinlikleri destekler.

Ek-4 Anket Soruları

1. Yazılı olarak yapılan üyelik başvurusu, sivil toplum kuruluşu yönetim kurulunca en çok kaç gün içerisinde olumlu/olumsuz karara bağlanıp, sonuç yazılı olarak başvuru sahibine bildirilmektedir?
2. Başvurusu kabul edilen üye, bu amaçla tutulacak deftere kaydedilmekte midir?
3. Üyelikten çıkarılanların, tebliğinden sonra üyenin itiraz etme hakkı var mıdır?
4. Her üyenin, sivil toplum kuruluşunun faaliyetlerine ve yönetimine katılma hakkı gözetilmekte midir?
5. Sivil toplum kuruluşu üyeleri arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, din ve mezhep, aile, zümre ve sınıf farkı gözetilmez; eşitliği bozan veya bazı üyelere bu sebeplerle ayrıcalık tanıyan uygulamalardan kaçınmakta mıdır?
6. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında tüm üyelere eşit davranılıyor mu?
7. Üyelik hakkının sağlıklı olarak kullanılabilmesi için gerekli olan tüm bilgiler üyelerin bilgisine sunuluyor mu?
8. Genel kurul toplantılarının yürürlükteki mevzuat, sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmi senedi ve iç düzenlemelerine uygun olarak yapılması sağlanmakta mıdır?
9. Genel Kurul Toplantılarında üyelerin yararlanacağı belgeler hazırlanmakta mıdır?
10. Genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin listesi sağlıklı bir biçimde düzenlenerek toplantı yerinde hazır bulundurulmakta mıdır?
11. Genel kurulun 3 yılda birden az olmamak üzere (mümkünse) yılda bir kez toplanması sağlanabiliyor mu?
12. Eğer genel kurul toplantıları sivil toplum kuruluşu merkezinde bulunduğu farklı bir yerde ve üyeler çoğunlukla bulunduğu yerde yapılıyorsa bu konu sivil toplum kuruluşu tüzüğünde yer alıyor mu?

13. Genel kurula katılacak üyelerin yönetim kurulunca düzenlenen listedeki adları hizasında imza ederek topların yerine girmeleri, listede adı bulunmayanların oy kullanmamaları sağlanabiliyor mu?
14. Genel kurul toplantılarında her gündem maddesi ayrı ayrı oylanmakta mıdır?
15. Sivil toplum kuruluşu tüzüğünde değişiklik, sivil toplum kuruluşunun bir federasyon/Konfederasyona katılması/ayrılması, sivil toplum kuruluşunun malvarlığında değişiklik meydana getiren önemli tutardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı, kiralanması/kiraya verilmesi, sivil toplum kuruluşunun uluslararası faaliyette bulunması, yurt dışındaki sivil toplum kuruluşu ve kuruluşlara üye olarak katılması veya ayrılması konularındaki kararların genel kurulda alınması yönünde sivil toplum kuruluşunun tüzüğünde hüküm var mıdır ?
16. Sivil toplum kuruluşu tüzüğünde/resmi senedinde üyelerin genel kurulda oy kullanma hakkının kısıtlama getirmekte ve/veya oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörececek bir düzenleme yer almakta mıdır?
17. Genel kurulda her üyenin bir oy hakkı olduğu ve bu oyun başkası tarafından kullanılmayacağı kuralına uygun davranmakta mıdır?
18. Onursal üyelerin oy kullanamayacağı kuralına uyulmakta mıdır?
19. Sivil toplum kuruluşları, toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilen sürdürülebilir kalkınma hedefiyle yerel topluluklar, sivil toplum kuruluşları ve diğer kurum ve kuruluşlarla gerçek işbirlikleri geliştirebilmekte midir?
20. Dış paydaşların sivil toplum kuruluşunun amaç ve ilkelerinin anlamalarının ve içselleştirmelerinin sağlanabilmesi için gerekli bilgi, doküman, eğitim vb. gibi desteği sağlanmakta mıdır?

21. Başışçıların desteklerinin sivil toplum kuruluşunun amaçları dâhilinde kullanıp kullanılmadığı, sağlanan başışlarla sürdürülen projelerin durumu vb. hakkındaki soruları belgelere dayalı olarak açıklıkla yanıtlamakta mıdır?
22. Sivil toplum kuruluşu yönetim kurulu, bilgilendirme politikası olarak adlandırılabilir ilkeler bütünü hazırlamış mıdır?
23. Sivil toplum kuruluşu oluşturduğu etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuoyu ile paylaşılmış mıdır?
24. Sivil toplum kuruluşunun internet sitesi var mıdır?
25. Kamunun aydınlatılmasında, sivil toplum kuruluşuna ait internet sitesi aktif olarak kullanılmakta mıdır?
26. Sivil toplum kuruluşunun internet sitesinde; başış, yardım yöntemleri ve banka hesap numaraları dikkat çekecek biçimde yer almakta mıdır?
27. Sivil toplum kuruluşunun internet sitesinde; üyelik gönüllülük gibi bilgi ve açıklamalara dikkat çekecek şekilde yer verilmekte midir?
28. Sivil toplum kuruluşunun internet sitesinde, son durum itibariyle yönetim yapısı bilgileri yer almakta mıdır?
29. Sivil toplum kuruluşu internet sitesinde, sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmi senedinin son hali yer almakta mıdır?
30. Sivil toplum kuruluşu internet sitesinde, yönetim kurulu faaliyet raporlarına yer verilmekte midir?
31. Sivil toplum kuruluşu internet sitesinde, periyodik mali ve raporlara yer verilmekte midir?

32. Sivil toplum kuruluşunun antetli kağıdında internet sitesinin adresi yer almakta mıdır?
33. Sivil toplum kuruluşu bağış yapan konumda iken kurul üyesi/yöneticinin aynı zamanda bağış toplayan başka bir sivil toplum kuruluşunun kurul üyesi/genel müdürü olması halinde hemen kamuya açıklanmakta mıdır?
34. Sivil toplum kuruluşunun mali tabloları ve dipnotları mevcut mevzuat ve uluslararası muhasebe standartları çerçevesinde profesyonel muhasebe uzmanları ve/veya YMM tarafından hazırlanmakta mıdır?
35. Sivil toplum kuruluşunun mali tabloları ve dipnotları bağımsız denetim şirketi tarafından denetlenmekte midir?
36. Sivil toplum kuruluşu yıllık faaliyet raporu hazırlamakta mıdır?
37. Sivil toplum kuruluşu yıllık faaliyet raporunda sivil toplum kuruluşu ile yönetim, kamu kurum ve kuruluşları ve diğer sivil toplum kuruluşları arasında çıkan çıkar çatışmaları ve çıkar çatışmalarını önlemek için uygulanan politikalar yer almakta mıdır?
38. İlgili yasa gereğince sivil toplum kuruluşu gelirlerinin toplanmasında kullanılacak alındı belgelerinin seri ve sıra numaralarının basım işini gerçekleştiren basımevi tarafından on beş gün içinde mülki idare amirliğine bildirmek yükümlülüğü gözetilmekte midir?
39. Denetim yetkili otoritelerce, ilgili yasa ve yönetmelik hükümlerine aylık tespit edilmesi halinde, konusu suç teşkil etmeyen hata ve noksanlıkların mülki idare amirinin yazılı istemi üzerine, sivil toplum kuruluşu tarafından otuz gün içerisinde giderilmesi konusuna özen gösterilmekte midir?

40. Sivil toplum kuruluşu yılsonu itibariyle faaliyetlerini, gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını düzenleyecekleri beyanname ile Nisan ayı sonuna kadar mülki idare amirliğine vermek yükümlülüğünü zamanında yerine getirebilmekte midir?
41. Sivil toplum kuruluşunun finansal durumuna ve/veya faaliyet sonuçlarına olan etkisi nedeniyle faaliyetlerinin bir bölümü veya tamamının dışarıdan kişi veya kuruluşlarca yerine getirilmesi (faaliyet aktarımı) konusunda bir anlaşma/işbirliği yapılması hususu derhal kamuoyuna açıklanmak mıdır?
42. Sivil toplum kuruluşunun finansal durumuna ve/veya faaliyet sonuçlarına olan etkisi nedeniyle gelirlerinin oluşumunda bir bağışçı, partneri, tedarikçisi, gönüllüler grubu ile olan ilişkisinin bir önceki döneme göre önemli ölçüde azalması/artması veya sona ermesi hususunda kamuoyuna açıklanmakta mıdır?
43. Sivil toplum kuruluşunun kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını garanti altına alınmakta mıdır?
44. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler sivil toplum kuruluşunun amacına ulaşmasını sağlamak üzere edinilen bağışları piyasa koşulları veya piyasa koşulları üzerinde gelir getirecek biçimde değerlendirmekte midir?
45. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler sivil toplum kuruluşunun, edinilen bağışları amacına uygun, maksimum fayda elde edebilecek şekilde, sivil toplum kuruluşunun malvarlığının gereksiz olarak azalmasına neden olmaksızın ve herhangi bir şüpheye yer vermeksizin değerlendirebilmekte midir?
46. Bağışçılardan ve tedarikçilerden edinilen mal ve hizmet şeklindeki yardımların, yararlanıcılar arasında dil, din, siyasi görüş vb. gibi ayırım yapmaksızın adil bir biçimde kullanıcıların hizmetine tahsisi temin edilmekte midir?
47. Yararlanıcıların sivil toplum kuruluşunun sağladığı olanaklardan faydalanabilme koşulları tüzük/resmi senet ve/veya iç prosedürlerle düzenlenmiş midir?

48. Yararlanıcılara sağlanan desteklerin onların gerçek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması ve bu ihtiyacın tam da gerekli olduğu zamanda karşılanması hususuna dikkat edilmekte midir?
49. Yararlanıcıların süreç içinde sivil toplum kuruluşunun amaç ve faaliyetlerine dahil edilerek en azından gönüllü olarak sivil toplumun kuruluşunun desteklenmesi sağlanabilmekte midir?
50. Sivil toplum kuruluşu yönetim kurulu şirketin etik ilke ve kurallarını oluşturmuş mudur?
51. Sivil toplum kuruluşu yönetim kurulu tarafından oluşturulan etik kurallar genel kurul bilgisine sunulmuş mudur?
52. Etik kurallar; sivil toplum kuruluşunun belirlenen hedef kitlenin ihtiyaçlarına cevap verebilen sürdürülebilir kalkınma hedefiyle yerel/ulusal/global topluluklar, diğer sivil toplum kuruluşları ve kurum ve kuruluşlarla işbirliklerinin çerçevesini içermekte midir?
53. Etik kuralları; sivil toplum kuruluşunun çalışmalarından tarafsız davranacağı, içsel ve dışsal tüm etkinliklerinde çeşitliliği, cinsiyet eşitliğini ve dengesini, adaleti ve ayrımcılık yapmamayı destekleyen politikaları benimseyeceği hususlarını içermekte midir?
54. Etik kurallar; sivil toplum kuruluşunun: misyon, politika ve etkinliklerinin dürüstlük, şeffaflık ve açıklık ilkelerine dayandığı ve bunun taahhüt olarak benimsendiği hususunu içermekte midir?
55. Etik kuralları; çalışanlar ve diğer hizmet veren kişiler tarafından yapılması olası rüşvet ve yolsuzlukları engelleyecek önlemleri ve anılan davranışlara ilişkin yaptırımları içermekte midir?

56. Etik kurallarda yönetim kurulu üyelerinin sivil toplum kuruluşunda aldığı görev dolayısıyla oluşabilecek baskılara boyun eğmeyeceği ve maddi menfaatleri kabul etmeyeceği hususuna yer verilmekte midir?
57. Yönetim kurulu üyeliğine prensip olarak; sivil toplum kuruluşunun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunabilecek, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, toplumda saygınlığı ve tanınırlığı olan kişilerin aday gösterilmesi sağlanıyor mu?
58. Yönetim kurulu üyeliği seçimine ilişkin genel esaslar sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmi senedi ve/veya iç düzenlemelerde yer alıyor mu?
59. Yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hız ve rasyonel karar almalarına ve komitelerin oluşumu ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirleniyor mu?
60. Sivil toplum kuruluşunun misyon/vizyonunu yönetim kurulu tarafından belirlenip kamuoyu ile paylaşılıyor mu?
61. Yönetim kurulu, sivil toplum kuruluşunun amacını, üyeler, yararlanıcılar, gönüllüler, bağışçılar, medya ve personeli içine alacak şekilde çeşitli paydaşlar için açık, bilgilendirici ve motive edici şekilde sunmakta mıdır?
62. Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, sivil toplum kuruluşunun hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçiriyor mu?
63. Yönetim kurulu, sivil toplu kuruluşunun karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasını oluşturup etkin çalışmasını sağlamakta mıdır?

64. Yönetim kurulu, kuruluşun mali işleyişini izleyerek, kaynakların geliştirilmesini sağlayarak ve kaynakların harekete geçirilmesine destek olarak kuruluşa uygun insan kaynağı, maddi ve mali kaynakları sağlayabilmekte midir?
65. Yönetim kurulu sivil toplum kuruluşunu toplumda tanıtımını sağlamakta ve üyeler, bağışçılar, yararlanıcılar ve diğer paydaşlar arasında bir bağ kurmakta mıdır?
66. Yönetim kurulu görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirmek amacıyla komiteler oluşturulmuş mudur?
67. Kuruluşun idare organı (ya da organları) kuruluşun ana belgelerinde (örnek tüzük, resmi senet vb.) kanunen geçerli olarak tanımlanmış, bu organların yetki ve amaçları konusunda net düzenlemeler yapılmış mıdır?
68. Yönetim kurulu, sivil toplum kuruluşunun çeşitli paydaşlarını temsil ettiğinden liderliğin ortak yürütülmesini, kuruluşun amacına odaklanmasını ve sivil toplum kuruluşunun belli kişi ve grupların özel gündemlerine hizmet etmemesini sağlamakta mıdır?
69. Yönetim kurulu üyelerinin sivil toplum kuruluşunun önemli ölçüde etkileyen gelişmelerden zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmuş mudur?
70. Yönetim kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yöneticiler ile sürekli ve etkili iş birliği yapmakta mıdır?
71. Yönetim kurulu genel kurul toplantılarının mevzuata ve sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmi senedine uygun olarak yapılmasını sağlamakta ve genel kurul kararlarını yerine getirmekte midir?
72. Yönetim kurulu organizasyon yapısını günün koşullarına cevap vermesini teminen gerekli önlemleri almakta mıdır?

73. Yönetim kurulu önceki dönemde görev yapan yönetim kurullarının faaliyetlerini incelemiş midir?
74. Yönetim kurulu komitelerin çalışma esaslarını belirlemede etkin ve verimli çalışmaları sağlamakta mıdır?
75. Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konuların açıkça ve her yönüyle tartışılmasına, yönetim kurulu üyesinin toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesinin karar zaptına geçirilmesine ve yazılı olarak denetçilerine iletilmesine olanak tanınıyor mu?
76. Yönetim kurulu, seçimi izleyen bir ay içinde yapılan ilk toplantıda yönetim kurulu başkanı ve başkan vekilinin yanı sıra, görev dağılımı ve komitelerin oluşturulmasına yönelik kararlarını alıyor mu?
77. Yönetim kurulu üyeleri prensip olarak her toplantıya katılıyorlar mı?
78. Yönetim kurulu düzenli olarak ve önceden planladığı şekilde en az ayda bir defa; gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanıyor mu?
79. Yönetim kurulu toplantılarında her üyenin bir oy hakkı bulunuyor mu?
80. Yönetim kurulunun toplantılarında her üyenin bir oy hakkı bulunuyor mu?
81. Yönetim kurulu toplantı ve karar nisabı sivil toplum kuruluşu tüzüğü/resmi senet ve/veya iç düzenlemelerde yer alıyor mu?
82. Yönetim kurulu üyeleri gönüllü olarak hizmet etme istediği dışında kabul edildiğinden prensip olarak ücret ödenmemesi hususu benimsenmekte midir?
83. Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini yerine getirirken yaptıkları masraflar ile seyahat, konaklama, özel eğitimler ve benzeri harcamaların ödenme kriterleri yazılı olarak benimsenmiş midir?

84. Sivil toplum kuruluşu içinde bulunduğu durum ve gereksinimlerine uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesi teminen yeterli sayıda komite oluşturuluyor mu?
85. Komitelerde en az iki yönetim kurulu üyesinin bulunması sağlanıyor mu?
86. Komite başkanı, yönetim kuruluna, komite toplantısı ertesinde faaliyetler hakkında yazılı rapor veriyor mu?
87. Sivil toplum kuruluşu finansal operasyonel faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gözetilmesini teminen denetimden sorumlu komite kurmuş mudur?
88. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetim sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştiriliyor mu?
89. Denetimden sorumlu komite, en az üç ayda bir toplantı yapıyor mu?
90. Kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna önerilen sunmak üzere kurumla yönetim komitesi oluşturuldu mu?
91. Her üye, sivil toplum kuruluşunun gönüllülük esasına dayalı sosyal, toplumsal hizmet kuruluşu olduğunun bilincinde olarak sivil toplum kuruluşunun amacına uygun davranmakta mıdır?
92. Sivil toplum kuruluşu tüzüğünde düzenlenen veya tüzükte düzenleme yoksa dahi üyeler, sivil toplum kuruluşu amacının gerçekleşmesi ve borçlarının karşılanması için zorunlu ödentilere eşit olarak katılmakta mıdır?

KAYNAKÇA

- Ahmed, S. ve Porter, D. M. (2006). *NGO's international politics*. Amerika: Kumarian Yayınları.
- Akan, A. (2003). *Piyasa ekonomisi ve şeffaflık kuşağında Türkiye*. İstanbul TÜSİAD Yayınları.
- Akın, İ. (1971). *Temel hak ve özgürlükler*. İstanbul: Bahar matbaası.
- Akıncı, S. (2014). Sivil toplum, sivil toplum kuruluşları ve sivil toplum kuramcıları. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 11. http://sbedergi.gumushane.edu.tr/Makaleler/1181538310_X.pdf (Erişim tarihi: 30.05.2016).
- Alp, A. ve Kılıç, Sami. (2014). *Kurumsal yönetim nasıl yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Yayınları.
- Arslan, O. (2011). *Kurumsal ve tarihsel aşamalarıyla sivil toplum ve Türkiye gerçeği*. İstanbul: Bayrak Yayıncılık.
- Arslan, S. (2010). Sivil toplum ve demokrasi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (2). 357-374.
- Arslanel, N. (2001). Türkiye’de demokrasi sürecinde sivil toplum gelişimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya Selçuk Üniversitesi.
- Baraz, B. (2004). Yönetim kurullarının kurumsal yönetim açısından kritik önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma. *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 763-771.
- Bayram, S. (2012). Osmanlı devletinde ekonomik hayatın yerel unsurları: Ahi teşkilatı ve esnaf loncaları. *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21, 81-115.
- Bikmen, F. (2006). *Sivil toplum ve hayırseverlik araştırmaları*. İstanbul: Sena Ofset Ambalaj.
- Charles, T. (1990). Modes of civil society. *Public Culture Dergisi* 3 (1) 117.
- Çaha, Ö. (2002). The inevitable coexistence of civil society and liberalism: the case of Turkey. *Ekonomi ve Sosyal Araştırma Dergisi* 6, 35-50.
- Çakalı, K. R. (2008). Role of international auditing in corporate governance: two case studies from Turkey. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Işık Üniversitesi.

- Çalmışur, G. (2011). Gayrisafı milli ve nüfus ile sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişki, Türkiye üzerine bir uygulama. *Erzurum Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 99-101.
- Darman, G. (2008). *Küresel ekonomilerde kurumsal yönetim anlayışı ve Türkiye*. Ankara: Milletlerarası Ticaret Odası Yayınları.
- Doğan. İ. (2007). *Türkiye’de çok partili dönemde sivil toplumun gelişimi 1945-2000 dönemi*. Ankara: KHUKA Yayınları.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). Kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi, İMKB 100 şirketler üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 157-184.
- Dunkerley, D. ve Fudge, S. (2004). The role of civil society organizations in regulation business *European Societies Dergisi*, 6 (2), 237-254.
- Ekinci, Y. (1990). *Ahilik ve meslek eğitimi, bilim ve kültür eserleri dizisi*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Ercan, H. (2002). Türkiye’de sivil toplum tartışmaları üzerine. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 69-79.
- Ergür, E. (2006). *Sivil toplum kuruluşları ve kültürel etkinlikleri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Genç Yeryüzü Doktorları. (2014). *Genç yeryüzü doktorları 2014 faaliyet raporu*. İstanbul: Gökhan Ofset.
- Güçlü, M. (2013). Sivil toplum kuruluşlarının yönetim anlayışına ilişkin algıları Antalya örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Gülerman, A. ve Taştekin, S. (1993). Ahi teşkilatının Türk kültüründe sosyal ve ekonomik yapı üzerine etkisi. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Güneri, H. (1978). Türkiye’de vakıf işletmeleri. *Vakıflar Dergisi*. 25-47.
- Ira, M. (2000). Corporate governance: the role of market force, *OECD Observer Summer*. 221-222.
- İçduyu, A; Meydanoğlu, Z.;Sert, D. (2011). *Türkiye’de sivil toplum: Bir dönüm noktası*. İstanbul: TÜSEV yayınları.
- Kaldor, M. (2003). The idea of global civil society. *International Affaires Dergisi*. 3. 583-589.
- Karase, N. (2001). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Keyman, F. (2004). Türkiye’de ve avrupa’da sivil toplum. Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları.
http://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/02/01/keyman_std_3.pdf (Erişim Tarihi: 10.06.2016).
- Kınık, K. (2015). Yeryüzü Doktorları Hakkında. (A. Uçak, Röportaj Yapan).
- Kodaman, B. (1988). Vakfın sosyal yönü. *Ondakuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3 1-4.
- Lewis, D. (2009). *Non-governemantal organizations: International encyclopedia of civil society*. New York: USA.
- Mantran, R. (1990). *17. yüzyılın ikinci yarısında istanbul : Kurumsal İktisadi Toplumsal Tarih Denemesi*. İstanbul. Türk Tarih Kurumu.
- Montran, R. (1990). *19. Yüzyılın ikinci yarısında İstanbul* (Çev: M. A. Kılıç ve E. Özcan). İstanbul: Eren Yayıncılık.
- Maryilyn, W. (2007). *A Handbook of NGO governance*. İstanbul: TÜSİAD-TÜSEV Ortak Yayını.
- Naidoo, Sagaren. (2000). *The role of track two diplomacy in the democratic republic of Congo Conflict*.Kongo Demokratik Cumhuriyeti.
- Okan, A. (2007). Misak-i milli. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ömer, B. (1998). Kamu yönetimi sözlüğü. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Özdemir, S. (2007). Küreselleşme sürecinde refah devleti. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özer, H. (2008). Günümüz itibariyle sivil toplum kuruluşlarının iktisadi ve sosyal fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 86-97.
- Pamukçu, P. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finans Dergisi*, 133-148.
- Pedraza, K. (2015). MSF Hakkında. (A. Uçak, Röportaj Yapan).
- Ryfman, P. (2004). *Sivil toplum kuruluşları* (Çev: İ. Yergüz). İstanbul İletişim Yayınları.
- Salamon, M. (1999). *Global civil society dimensions of the nonprofit Sector*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies Yayınları.

- Sarıkaya, Ş. (2011). İMKB kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirme notu ve hisse senedi getirileri arasındaki ilişkinin olay çalışması ve analizi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(13), 147-162.
- Sivil Toplum Dergisi. (2003). *Sivil toplum kuruluşları ile ilgili kavramlar*. İstanbul: EDAM Yayınları.
- Sivil Toplum Geliştirme Merkezi. (2005). *Türkiye’de sivil hayat*. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Şağan, A. (2013). *Mesleki kuruluşlar. Demokrat parti döneminde iktidar-sivil toplum kuruluşları ilişkileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, L. ve Öztürk, M. (2008). Kürselleşme seriveninde sivil toplum kuruluşları ve Türkiye’deki durumu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 54 (2), 1-29.
- Şimşek, B. (2000). *Gönüllü kuruluşların örgütlenmesi, küreselleşmenin insani yüzü*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- TKYD. (2014). *Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında sivil toplum kuruluşları yönetimi rehberi*. İstanbul: TKYD yayınları.
- Turan, İ. (1991). *Sivil toplum kurumları ve özerklik*. İstanbul: TÜSES Yayınları.
- Uğur, S. (2011). *Sivil toplum kuruluşlarının sosyal yardım ve sosyal hizmet faaliyetleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Uslu, İ. (1999). Bir sosyal siyaset vasıtası olarak kâr gütmeyen kuruluşlar: ABD Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Usta, S. (2006). Avrupa birliği’ne giriş sürecinde sivil toplum kuruluşları: sivil toplum, demokrasi ve güven yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Yalçın, A. Ve Öz, Y. (2011). *Sivil Toplum İçin Hukuk Rehberi*. Ankara: Odak Ofset Matbacılık.
- Yenice, S. (2013). İMKB’de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değerleri üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 199-213.
- Yeryüzü Doktorları. (2011). Yeryüzü doktorları derneği tüzüğü. İstanbul Gökhan Ofset.
- Yucaoglu, E. (2000). Yönetimden yönetişime. *TÜSLAD Görüş Dergisi*, 1(4), 251-253.
- Yüksel, M. (2000). Yönetişim kavramı üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, 145-159.

İnternet Kaynakları

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5730ee90f23791.52563993 (Erişim Tarihi: 09.05.2016).

<http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=924&l=1> (Erişim Tarihi: 29.01.2016).

<https://www.ongood.ngo/portal/facts-and-stats-about-ngos-worldwide> (Erişim Tarihi: 07.03.2016).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5730ee90f23791.52563993 (Erişim tarihi: 09.05.2016).

<http://www.ifrc.org/en/who-we-are/history/> (Erişim Tarihi: 07.03.2016).

<http://www.ifrc.org/en/who-we-are/vision-and-mission/> (Erişim Tarihi: 07.03.2016).

<http://www.msf.org/msf-activities> (Erişim Tarihi: 07.03.2016).

<https://www.usaid.gov/what-we-do> (Erişim Tarihi: 07.03.2016).

<http://www.sosyalcim.org/osmanli-devletinde-lonca-teskilati/> (Erişim Tarihi: 16.02.2016)

<http://www.eokul-meb.com/lonca-teskilati-nedir-gorevleri-nelerdir-79038/> (Erişim Tarihi: 16.02.2016).

<http://tarih.tumders.com/esnaf-birlikleri.html> (Erişim Tarihi: 29.02.2016).

<http://www.msf.org/about-msf> (Erişim Tarihi: 07.03.2016).

<http://www.tesk.org.tr/tr/hakkında/gedik.php> (Erişim Tarihi: 29.02.2016).

<http://www.ataturk.net/mmuc/cemiyet.html> (Erişim Tarihi: 01.03.2016).

<http://www.bilgizenginleri.org/tarih/10505-yararli-ve-zararli-cemiyetler.html> (Erişim Tarihi: 01.03.2016).

<http://www.bilgizenginleri.org/tarih/10505-yararli-ve-zararli-cemiyetler.html> (Erişim Tarihi: 01.03.2016).

<https://www.ongood.ngo/portal/facts-and-stats-about-ngos-worldwide> (Erişim Tarihi: 03.03.2016) .

<http://hrcouncil.ca/home.cfm> (Erişim Tarihi: 03.03.2016).

<https://www.cafonline.org/> (Erişim Tarihi: 03.03.2016).

<http://www.dernekler.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/derneksayilari.aspx> (Erişim Tarihi: 29.01.2016).

<https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx> (Erişim Tarihi: 17.05.2016).

http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com_content&id=710:yerel-yoenetimler-ve-sivil-toplum-kurulular&Itemid=118 (Erişim Tarihi 02.02.2016).

<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/yillara-nevilere-ve-illere-g%C3%B6re-dernek-ve-uye-sayisi.aspx> (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

<http://www.vgm.gov.tr/icerik.aspx?Id=245> (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

<http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal?page=uye> (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

<http://www.dernekler.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/derneksayilari.aspx> (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx> (Erişim Tarihi 02.02.2016) .

<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/derneklerin-faaliyet-alanina-gore.aspx> (Erişim Tarihi: 02.02.2016).

<https://www.kizilay.org.tr/Kurumsal/tarihcemiz> (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

<http://www.yesilay.org.tr/tr/kurumsal/tarihce> (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

<http://www.yesilay.org.tr/tr/kurumsal/amacimiz-faaliyetlerimiz> (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

<http://www.cydd.org.tr/sayfa/hakkimizda-2/> (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

<http://tusiad.org/tr/tusiad/hakkinda> (Erişim Tarihi: 21.05.2016).

<http://www.vgm.gov.tr/sayfa.aspx?Id=3> (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/01/01/111465/dosyalar/2015_05/12014228_vakf.pdf (Erişim Tarihi: 03.02.2016).

http://www.tema.org.tr/web_14966-2_1/neuralnetwork.aspx?type=130 (Erişim Tarihi: 21.05.2016).

http://www.tema.org.tr/web_14966-2_1/neuralnetwork.aspx?type=144 (Erişim Tarihi: 21.05.2016).

http://www.tema.org.tr/web_14966-2_1/neuralnetwork.aspx?type=22 (Erişim Tarihi: 21.05.2016).

<http://kanser.gov.tr/kanser/kanser-turleri/46-kan-kanseri.html> (Erişim Tarihi: 21.05.2016).

<http://www.losev.org.tr/v2/tr/content.asp?ctID=402> (Erişim Tarihi: 21.05.2016).

http://www.turkiyedepremvakfi.org.tr/page_detail.aspx?id=357&lang=tr (Erişim Tarihi: 21.05.2016).

<http://www.bezmialemhastanesi.com/vakif-kurucumuz> (Erişim Tarihi: 21.05.2016).

<http://www.bezmialem.edu.tr/#> (Erişim tarihi: 21.05.2016).

<https://tr.wikipedia.org/wiki/OECD> (Erişim Tarihi: 02.02.2016).

<http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=435> (Erişim tarihi: 28.05.2016).

<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> (Erişim tarihi:28.05.2016).

http://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/Izleme_Raporu_Veri_Brosuru.pdf (Erişim Tarihi: 05.02.2016).

<http://www.arge.com.tr/hizmetlerimiz/gelecegi-sekillendirme/stk-etkinligi/> (Erişim Tarihi: 05.02.2016).

https://tr.wikipedia.org/wiki/Deniz_Feneri_e.V_davas%C4%B1 (Erişim Tarihi: 05.02.2016).

<http://www.ataturktoday.com/RefBib/DenizFeneriIddianamesi.htm> (Erişim Tarihi: 05.02.2016).