

## SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ YÖNETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ: TÜRKİYE YEREL EYLEM GRUBU (YEG) DERNEKLERİ ÖRNEĞİ

Orhan POLAT\*

Öz

*Toplumlar iyi yönetim ve yönetim ile büyük bir üstünlük sağlarlar. Olgunluk seviyesi yüksek toplumlar, bölgelerini ve ülkelerini diğerlerine göre daha hızlı kalkındırabilirler. Bunu eşit temsil ve oy hakkı, katılımcı, şeffaf, hesap verilebilir anlayışı ile yaparlar. AB LEADER Yaklaşımı bir yerel kalkınma programıdır. İlgili program 2016 yılından itibaren sahada uygulanmaktadır. Araştırma, AB LEADER Yaklaşımı kapsamında kurulan ve 2020 Eylül ayından itibaren yüzde yüz hibeyle ekonomik olarak desteklenen 50 YEG derneğinde yapılmaktadır. Derneklerin yönetim ve yönetim açısından incelenerek, sürecin nasıl yönetildiğinin ve örgütlendiğinin, bilimsel olarak karşılaştırılması araştırmanın amacıdır. Araştırma, bahsedilen programa yönelik ilk bilimsel saha çalışmalarından olması, programın başarılı şekilde sonuçlanması ve ülkemiz yerel kesimlerinin kalkınması açısından önemlidir. Araştırmada, literatür taraması, web sayfaları üzerinden içerik analizi ve katılımcı gözlem yöntemleri kullanılmaktadır. Araştırmada hedeflenen çıktılara ulaşmak için devam eden program çerçevesinde STK'ların web sitelerinden elde edilen veriler, literatür taraması ve sahada yapılan katılımcı gözlem yöntemiyle yorumlanmıştır. Sonuç olarak iki yıllık süreçte YEG derneklerinin çoğunluğunun hem LEADER Yaklaşımı hem de yönetim ve yönetim açısından etkili ve verimli bir şekilde yönetilemediği tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar), Yönetim, Yönetişim, LEADER Yaklaşımı, Yerel Eylem Grupları (YEG'ler).

## EXAMINATION OF NGO'S FROM THE PERSPECTIVE OF GOVERNANCE: LOCAL ACTION GROUP (LAG) ASSOCIATIONS THE CASE OF TÜRKİYE

*Societies have a great advantage thanks to good management and governance. Societies with high level of maturity can develop regions and countries faster than other societies. Societies do this with the understanding of equal representation and voting rights, participatory, transparent and accountable. The EU LEADER Approach is a local development program. This program has been implemented in the field since 2016. The research is carried out in 50 LAG associations established under the EU LEADER Approach and it is supported economically by a hundred-percent grant as of*

\* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Topkapı Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, orhanpolat@topkapi.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0065-2346>

September 2020. The aim of the research is to examine the associations in terms of management and governance, to compare how the process is managed and organized scientifically, as well as to examine and share the results with the public. This research is important in terms of being one of the first scientific field studies for the mentioned program, as it has a successful conclusion of the program and results in developing of the rural of our country. Literature review, content analysis on web pages and participant observation methods are used in this research. In order to reach the targeted outputs of the research, the data obtained from the websites of NGOs during the program were interpreted and evaluated with the findings obtained by the literature review and participant observation method. As a result, it was concluded after in the two-year period that many LAG associations could not be managed effectively and efficiently according to both the LEADER Approach and management and governance.

**Keywords:** Non-Governmental Organizations (NGO) Management, Management, Governance, LEADER Approach, Local Action Groups (LAG).

## Giriş

Örgütler, kamu örgütleri, özel örgütler ve sivil toplum örgütleri olarak üzere üç ana kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu örgütlerin yönetimi ise kamu yönetimi, işletme yönetimi ve sivil toplum kuruluşları (STK) yönetimi olarak ifade edilmektedir. Alan araştırmaları, kamu ve özel örgütler (işletmeler) ile kamu yönetimi ve işletme yönetimi kategorisinde yoğunlaşmaktadır. Sivil toplum örgütleri ve STK yönetimi düzeyinde ise yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Yönetim bilimi alanında öne çıkan kuruluşlardan olan Yönetim Akademisi “Sivil toplum ve STK” bölümünü alt çalışma ve araştırma alanı olarak kabul etmektedir (Academy of Management, 2022; Koçel, 2020, s. 385, 477). Sivil toplum ve STK bölümünde yönetim ile ilgili örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, strateji yönetimi, işbirliği, ağ oluşturma, etik gibi çeşitli konularda çalışmalar yapılmaktadır (Academy of Management, 2022). Gelişmiş ve olgunlaşmış toplumlarda kamu sektörü ve özel sektör kadar sivil toplum sektörünün de yönetiminin önemli olduğu ve iyi yönetildiği göze çarpmaktadır. Bu nedenle ülkemizde son yıllarda Avrupa Birliği’ne (AB) katılım öncesi yardım programları ile doğrudan nakdi yardım hibeleri ile desteklenen ve önem kazanan STK’ların, nasıl yönetildikleri ve nasıl yönetilmeleri gerektiği konularında araştırmalar yapılması oldukça önemlidir. Bu bağlamda başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için öncelikle sivil toplum felsefesinin tam olarak bilinmesi, STK yönetimi ve AB katılım öncesi yardım programlarının ana fonksiyonları konularında farkındalık oluşturulması ve sürecin yönetim ana ilkeleri ve teknikleri ile uygulanarak yönetilmesi gerekmektedir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Araştırmada kavramsal çerçeve; sivil toplum, STK, LEADER Yaklaşımı, yönetim, yönetişim ve araştırma konusu ile yapılan çalışmalar başlıklarında incelenmektedir.

### **1.1. Sivil Toplum**

Tarihsel süreç içerisinde değişim her alanda olduğu gibi sivil toplum alanında da olmuştur (Çaha, 2016, s. 71). Bodin, Hobbes, Rousseau, Hegel, Locke, Ferguson, Paine, Tocqueville, Marx ve Gramsci gibi öne çıkan düşünürler yaşadıkları zamana, coğrafyaya, ülkeye ve mensubu olduğu dine ve siyasi görüşe göre sivil toplum kavramını inceleyerek şekillendirmişlerdir. Düşünürlerin yaşadığı yaklaşık yarım milenyumluk bir zamanda dünya genelinde; savaşlar, kaoslar, kargaşalar yaşanmıştır. Buhar gücü ve krank milinin keşfi ile birlikte endüstriyel devrim sonucu bazı köylerden, kasabalardan, şehirlere ve ülkelere bazı ülkelere, şehirlere, kasabalara ve köylere büyük göç akını oluşmuştur. Bu ortamda kimi yazarlar sivil toplumu devlete geçişin ön aşaması, kimi yazarlar sivil toplumu devletin kendisi, kimi yazarlar ise devleti oluşturan yasama, güvenlik, adalet gibi yapıların ve büyük sermayeli özel işletmelerin dışında üçüncü bir yapı olarak değerlendirmiştir. Tocqueville (2015, 2016), Amerika’da demokrasi incelemesinde sivil toplumu, örgütlenme özgürlüğü ile ortaya çıkan sınıfların ve geleneklerin engellemediği, farklılıkların olduğu ortak yaşam olarak ifade ederken, Taylor (1990) ise topluma ait alanda devlet veya özel sektör karşısında, kendine has hareket alanını, varlığını sivil toplum olarak adlandırılmaktadır. Habermas (1996), sivil toplumu, toplumsal sorunlara çözüm bulmak için kendiliğinden oluşan örgütler, kuruluşlar ve hareketler olarak ifade etmektedir. Sivil toplum, “devletin denetimi altında olmayan, kararlarını bağımsız olarak vererek toplumsal etkinliklerde bulunan bireyler topluluğudur” (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 2124). Tüm bu bilgiler ışığında sivil topluma ilişkin herkesin uzlaştığı bir tanım bulunmamaktadır. Polat ve Özdemir (2022, s. 52), sivil toplumun kavramının neleri kapsamadığından yola çıkarak, sivil toplumu “oluşumunda devleti temsil eden yasama, yürütme, yargı ve devlet unsurları ile kar etme amacı güden büyük sermayeli özel sektörün bulunmadığı topluluk” olarak ifade etmişlerdir. Yerasimos (2001), günümüzde sivil toplumun gündeme gelmesinin nedenlerini;

(1) Toplumlarda dayanışmanın ortadan kalkması, bireyselleşmenin artması ve bu olumsuzlukları hissedenlerin bu sorunları çözmek için ortaklıklar kurmaları,

(2) Yerel ve ulusal meclis üyelerinin dört veya beş yılda bir seçilmesi yöntemi ile oluşturan temsili demokrasi modelinin yetersizliğinin hissedilmesi,

(3) Küreselleşme ve gelişen teknolojiyle birlikte geçmişten gelen sağ ve sol görüş ayrımının ve tanımlarının belirsizleşmesi,

(4) Gelişen iletişim ve haberleşme araçlarını kullanarak insanların yönetime katılma isteğinin oluşması,

(5) Günlük hayatta sosyal, kültürel, çevre, ekonomi, eğitim gibi alanlarda yaşanan sıkıntılara çabuk ve hızlı çözümler bulunamaması,

(6) Devletin ideolojik ve ekonomik yapılanmadan daha çok hizmet alanında etkin olmasının beklenmesi olarak ifade etmektedir.

Olgunlaşmamış toplumlarda bireyler sorunlarını kendi gibi düşünen insanlarla bir araya gelerek çözebileceklerini bilmemektedir. Bunun yerine bireysel olarak yerel veya ulusal siyasetçiler ve yöneticilerle oyu karşılığında pazarlığa girerek sorununu çözmeye veya oyu karşılığında politikacıdan çıkar sağlamaya çalışır (Yerasimos, 2001, s. 14-16). Sivil toplum varlığı, devletlerin kuruluş anlayışını oluşturan toplumsal sözleşmede ‘yaşam ve mülkiyet hakkını’ hangi şart ve hangi koşullarda, devlet yöneticilerine nasıl devrettikleri incelenerek bulunabilir. Polat ve Özdemir (2022); “aşkın devlet anlayışı” ve “mülkiyetsiz, sınıfsız ve dinsiz devlet anlayışında”, devletin her yerde kendini hissettirdiği ve başka bir oluşuma müsaade etmediğini, “araçsal devlet anlayışında” ise devletin “bireyin yaşam ve mülkiyet hakkını” korumak ve bireylere hizmet etmek için bir araç olarak görüldüğünü ve nitelendirildiğini belirtmektedir. Araçsal devlet anlayışında devletin görev alanı güvenlik ve adalet alanları ile sınırlandırılmıştır. Bunun sonucu özel sektör oluşmuştur. Özel sektör, özel mülkiyet ve devletin görev alanı dışında kalan yerler sivil toplum olarak ifade edilmiştir. Sivil toplum; iktidar olma amacı gütmeyen, sorunlarını çözmek ve amaçları gerçekleştirmek ister ve bunun için örgütlenir. Örgütlenerek, özel sektör ve devletle aynı masaya oturarak kazan-kazan stratejisiyle yönetim sürecine dâhil olur. Sivil toplum, demokratik toplum yönetimlerinin önemli ve tamamlayıcı referans noktalarından biridir. Sivil toplumun etkin olduğu siyasi sistemler “demokratik”, sivil toplumun olmadığı toplumlar “totaliter”, çok az serbestlik verilen sistemler “otoriter” rejimler olarak nitelendirilmektedir (Doğan, 2014, s. 18).

## 1.2. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplumu tarihsel süreç içerisinde kısaca tanımladıktan sivil toplum kuruluşlarını (STK) tanımlarsak, sivil toplumu temsil eden üyelerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek örgütlendiği yapı tanımlayabiliriz. Birleşmiş Milletler Kamu Bilgilendirme Departmanı’na göre STK, kamu yararına olan sorunları ele almak için yerel, ulusal veya uluslararası düzeyde örgütlenmiş, kâr amacı gütmeyen, gönüllü bir vatandaş grubudur. Daha geniş anlamı ile hükümetten bağımsız herhangi bir kâr amacı gütmeyen kuruluş olarak tanımlanabilir (Leverty, 2008). STK, “toplumdaki çeşitli sorunları bağımsız olarak ele alıp kamuoyunu bilgilendirme ve aydınlatma görevini yapan, öneriler sunan her türlü birlik” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2011, s. 2124). Uluslararası alanda STK kavramı, vakıfları, dernekleri, sendikaları, siyasi partileri, federasyonları, konfederasyonları, platformları, toplulukları, ocakları, dini örgütleri, araştırma enstitülerini, hayır kurumlarını, meslek derneklerini, lobi gruplarını kapsamaktadır (Çaha, 2011; Uğur, 2013, s. 25; Leverty, 2008; Talas, 2011, s. 396). Ülkemizde 22 alanda faaliyet gösteren

103.239 dernek bulunmaktadır (İçişleri Bakanlığı Sivil Toplum Genel Müdürlüğü, 2022). Avrupa Birliği (AB) yerel kalkınma programı olan LEADER Yaklaşımı kapsamında kurulan ve 2020 yılı ağustos ayından başlamak üzere, Türkiye Cumhuriyeti Devleti ve AB fonlarından hibe desteği alan 50 adet YEG derneği bulunmaktadır. Bu derneklerin faaliyet alanları kuruluş sırasında illere göre görevliler tarafından farklı yorumlanarak, farklı alanda kayıt edilmiştir. Bu nedenle faaliyet alanları farklılık göstermektedir. Bu çalışmada araştırma konusu olan dernekler AB LEADER Yaklaşımı kapsamında kurulan ve hibe alan derneklerdir.

### **1.3. LEADER Yaklaşımı**

Araştırma konusu olan LEADER Yaklaşımı kapsamında derneklerin kuruluş felsefesini anlamak için LEADER Yaklaşımını incelemek gerekmektedir. LEADER Yaklaşımı'ndaki "LEADER" kelimesi Fransızca "Liasion Entre Actions pour le Developpement de l'Economie Rurale" kelimelerinin ilk harfleri bir araya getirilerek oluşturulmuştur. İngilizcesi ise şöyledir: "Links between actions for the development of the rural economy" (European Commission, 2006, s. 5). Türkçesi ise "kırsal ekonominin kalkındırılması için faaliyetler arasındaki bağlantılar" anlamına gelmektedir (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2022a). LEADER Yaklaşımı, yaklaşık 30 yıldır AB yerel kesimlerinde yaşayan topluluklara kendi gelecekleri hakkında kendilerine aktif rol oynama hakkı vererek başarılı olmuş bir programdır (European Network for Rural Development, 2018, s. 1-2). Bu yaklaşımdan önce yerel kalkınma için tavandan tabana yapılan anlayışla birçok plan uygulanmış ve başarısız olmuştur. Alan temelli ve tabandan tavana anlayışı benimseyen LEADER Yaklaşımı; yerel kesimde bulunan kaynakları, paydaşları, projeleri ve düşünceleri "bir araya getirme" felsefesi ile uygulanmış ve yerel kalkınma için ideal bir program olduğunu kanıtlamıştır (European Commission, 2006, s. 6). LEADER yaklaşımının amaçları; (1) Kırsal alanlardaki tüm unsurları birbirleriyle işbirliği içinde harekete geçirerek yerel ekonomiyi geliştirmek ve iş imkânları oluşturmaktır. (2) Kırsal kesimde yaşayan sakinlerin yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirerek, bölgenin sosyal, ekonomik ve çevresel olarak iyileştirilmesine katkı sağlamaktır. (3) Yerel alanda hiç kullanılmamış kaynak ve imkânları kullanarak yeni gelir kaynakları oluşturmak ve hayat kalitesini artırmaktır. (4) Kırsal kesimde yaşayan sakinlerin, uygulamada da yerel kalkınma süreçlerine katılmalarını sağlamaktır. (5) Kırsal alanlarda yaşayanların daha büyük diğer topluluklarla bütünleşmesini sağlamaktır (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019, s. 3). LEADER yaklaşımı, şeffaf, açık ve hesap verilebilir ve katılımcı anlayışla yerel seviyede karar alınarak uygulanan oldukça etkili olan bir kalkınma programıdır. LEADER, "ne yapılacağını" değil "nasıl yapılacağını" gösterir ve öğretir. LEADER yaklaşımının yedi temel ilkesinin birlikte bir bütün olarak uygulanması programı başarılı ve sürdürülebilir kılmaktadır. Bu özellikler; (1) Uygulama alanı ve sınırları belirlenmiş yerel kalkınma stratejileri, (2) Stratejilerin tabandan tavana tüm

paydaşların katılımıyla detaylı hazırlanması ve uygulanması, (3) Yerel kesimdeki tüm paydaşların ortaklığı olan Yerel Eylem Gruplarının (YEG) alandaki tüm paydaşların katılımı ve temsili ile oluşturulması, (4) Yenilikçilik, (5) Sadece tarım sektörünü içeren uygulamalar değil tüm sektörleri kapsayan bütüncül uygulamalar, (6) Uluslararası, ulusal, bölgesel bağlantılar (ağlar) oluşturma, (7) İşbirliği yapmadır. LEADER yaklaşımının yedi özelliğinden en ayırt edici olanı, tabandan tavana yaklaşımdır. Yerel kesimdeki tüm paydaşların katılımı; kamuyu, özel sektörü, ekonomik ve sosyal çıkar gruplarını, STK'ları, odaları, birlikleri, kooperatifleri ve kadınları, gençleri, yaşlıları, çiftçileri kapsamaktadır. Yerel kesimlerde kalkınma için gerekli kaynağın ve yeteneğin oluşturulması, tabandan tavana yaklaşımın vazgeçilmez bir unsurudur. Bu unsur, uygulama alanının güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, uygulama alanında yaşayanların farkındalığının artırılması, eğitilmesi, katılımı ve harekete geçirilmesi, farklı çıkar gruplarının çalışmalara katılımının her aşamada sağlanması ve uygun projelerin seçilmesi için açık, şeffaf olarak ilkelerin oluşturulması başlıklarından oluşmaktadır. Katılımcılar arasında uzlaşma ve müzakere yoluyla fikir birliğine ulaşmak için en önemli konu şeffaflıktır (European Commission, 2006, s. 8-9).

Yerel alanda tüm paydaşların bir araya gelerek kurdukları YEG dernekleri, LEADER yaklaşımının özgün ve olmazsa olmaz tek özelliğidir. YEG dernekleri, kalkınma sürecin yönetimini üstlenmektedir. YEG derneği, kamu sektörü, özel sektör, sivil ve gönüllü sektör, kadın ve gençlerden oluşmalı, tüm sektörler temsil edilmeli ve dengeli olmalıdır. YEG Derneği yönetim kurulunda, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları, ortaklığın en az %50'sini oluşturmalıdır. YEG dernekleri oluşturdukları yönetim yapısı ile bölgenin yerel kalkınma stratejisini (YKS) tüm paydaşların katılımı ile hazırlamalıdır. YKS'de yedi temel başlık olmalıdır. Bunlar; (1) Stratejinin kapsadığı bölge ve nüfus, (2) Bölgenin potansiyeli ve kalkınma gereksinimi, (3) Amaçlar ve hedefler, (4) Halkın sürece katılımı, (5) Eylem planı, (6) Yönetim, izleme ve değerlendirme düzenlemeleri, (7) Her bir fonun ayrı ayrı tahsisini gösteren finansal plandır. Her bir başlık ayrıntılı olarak açıklanmalıdır (European Network for Rural Development, 2019, s. 11).

Belirtilen hususlar doğrultusunda hazırlanan YKS değerlendirilmek üzere Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu'na (TKDK) sunulur. YKS, TKDK tarafından incelenir, uygun ise Tarım ve Orman Bakanlığı'na değerlendirilmesi için gönderilir. Bakanlık tarafından kabul edilen YKS, belirtildiği gibi uygulanmaya başlanılır. Uygulamanın başarılı olması için, YKS uygulama süreci ve YEG derneğinin yönetim süreci; Tarım ve Orman Bakanlığı, AB Delegasyonu, TKDK, STK'lar, bölge halkı ve diğer paydaşlar tarafından izlenmeli, değerlendirilmeli ve denetlenmelidir. Eğer ihmal ve ihlal söz konusu olursa süreç durdurulabilir ve aktarılan hibe miktarı faizi ile geri alınabilir olmalıdır.

## **1.4. Yönetim**

Sivil toplum, STK'lar, yerel kalkınma ile yönetim ayrılmaz bir bütündür. Yönetim, başkaları vasıtası ile iş görmektir ve sanatların en eskisi bilimlerin en yenisidir. Organizasyon; iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzeni ve düzenlemeyi ifade etmektedir (Koçel, 2020, s. 91,193). Yönetimin asıl amacı kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlamaktır. Taylor (2020), Bilimsel Yönetimin İlkeleri isimli kitabını; verimsizliğe ve israfa dikkat çekmek, verimsizliğin sistemli yönetimle önlenebileceğini ve en iyi yönetimin gerçek bir bilimle uygulanabilirliğini göstermek amacıyla kaleme almıştır. Kitabında bilimsel metodu, tüm işletmeye uygulayarak nasıl etkililiği ve verimliliği artırdığını ayrıntılı olarak ele almaktadır (Taylor, 2020, s. 1-103). Fayol, kömür madeninde verimsizliğin haksız ve anlamsız şekilde düşmesini araştırmış, bu olumsuzluklara çözümler üretmiştir (İnhan, 1939). Araştırma sonucunda; ticari, siyasi, dini, büyük veya küçük bütün kuruluşlarda uygulanan yönetim şeklinin, işler üzerinde etkisinin çok büyük olduğunu, bunun için yönetimin öğretilmesi gerektiğini savunmuştur. Fayol'a göre (2016) yönetim, geleceği tahmin planlama, örgütleme, yürütme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etme anlamına gelir. Planlama, geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamak demektir. Örgütleme, örgütün maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktır. Yürütme, faaliyete geçirmektir. Koordinasyon, bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir. Kontrol, her işin ve her şeyin örgütün kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde uygulanıp uygulanmadığını takip etmek anlamına gelir. Fayol (2016), teknik bilgilerin yanında yöneticilerin ticari, mali, idari ve diğer bilgilerle donatılması gerektiğini, bunun yanında davranış, otorite, düzen, organizasyon gibi yönetsel yeteneklerin geliştirilmesi zorunluluğuna dikkat çekmektedir. Aynı zamanda yönetimin ilkelerini uygularken zekâya, tecrübeye, vizyona ve tedbire ihtiyaç olduğunu da ifade etmektedir. Yönetim ilkeleri arasında en çok uygulanması gereken ilkeleri: (1) İşbölümü, (2) Otorite, (3) Disiplin, (4) Kumanda Birliği, (5) Yürütme birliği, (6) Genel çıkarların özel çıkarlara tercihi, (7) İş bedelinin ödenmesi, (8) Merkeziyet, (9) Hiyerarşi zinciri, (10) Düzen, (11) Hakkaniyet, (12) Memurlarda istikrar, (13) Teşebbüs (girişimcilik) fikri, (14) Çalışanlar arasında birlik olarak tanımlanmaktadır. İlkesiz yürümeyi karanlıkta, boşlukta yürümek olarak ifade etmektedir (Fayol, 2016, s. 39-77). 1924 ile 1932 yıllarında yapılan Hawthorne araştırmalarında verimlilik artışının sürekli olmasının nedenleri, takım ve takımda sevgi ve güvene dayalı arkadaşlık ruhunun oluşturulması ve işletme sahibi ile yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönde değişmelerin olması ve bu iki durumun çalışanlar üzerinde işletmeyi (örgütü) benimseme duygusunun doğması olarak belirlenmiştir. Harwood imalat işletmesi araştırmalarında ise yönetime ve karar alma sürecine katılım, diğer bir ifade ile örgütte katılımcılık incelendiğinde, katılımın olmadığı grupta verimliliğin çok düşük olduğu, katılımın kısmen olduğu grupta verimliliğin orta düzeyde olduğu fakat ilerleyen zamanlarda düştüğü, katılımın tam olduğu grupta sürdürülebilir yüksek verimliliğin olduğu tespit edilmiştir (Eren, 2014, s. 21-25; 2019, s. 35-40). Bu

temel teorilere zaman içerisinde, sistem, durumsallık yaklaşımı ve yaşam döngüsü teorileri eklenmiştir. Grenier, yaşam döngüsü teoreminde örgütlerin, insanlar gibi bebeklik, çocukluk, ergenlik ve olgunluk süreçlerini, örgütsel yaşamın farklı dönemlerinde farklı hedef ve önceliklerine göre yaşadığını belirtmektedir. Örgütlerde gelişim süreçleri bir krizle biterek yeni bir süreci başlatmaktadır. Bu süreçler ve krizler; (1) Yaratıcılık/girişimcilik süreci ve liderlik krizi, (2) Yönetme (sevk-idare) süreci ve otonomi krizi, (3) Delegasyon (delege etme- yetki verme) süreci ve kontrol krizi, (4) Koordinasyon (resmileştirme) süreci ve bürokrasi krizi, (5) İşbirliği süreci ve yenilenme krizinden oluşmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). Geliştirilen teoriler, örgütlerde uygulanarak günümüz etkili ve verimli yönetim anlayışının oluşmasına katkı sağlamıştır. Bilim, teknoloji ve iletişimde yaşanan gelişmelere paralel olarak teorilerin yanı sıra, yönetim ve organizasyon biliminde de yeni kavram ve teknikler geliştirilmektedir. Bu kavramlardan birisi de yönetişimdir.

### 1.5. Yönetişim

İngilizce orijinali “governance” olan yönetişim sözcüğünün, Ortaçağ’da Latince “Gubernare”, kural koymak, yönetmek, kılavuzluk yapmak anlamında kullanıldığı ifade edilmektedir (Gündoğan, 2013, s. 17). İngiltere’de kamuda gerçekleştirilen uzun reform dönemini ardından meydana gelen değişiklikleri teorileştirmek için yönetişim kavramını ilk kullananlardan birisi Rhodes’tir (Krajer, 2011). Yönetişim kavramı, 1980’lerde farklılaşarak, kamuyu, sivil toplumu, ağırları, ortaklıkları ve ulusal ve uluslararası özel sektörü, yönetim işlevinin odağına yerleştiren bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Krajer, 2004, s. 1). Rhodes (1996), yönetişimi, yönetimin işleyişinde yenilik, esneklik ve yönetim anlayışında değişim olarak ifade etmektedir. Yönetişimin temel alanları, kamu, özel sektör ve sivil toplumdur. Yönetişim birlikte yönetme, birlikte düzenleme ve işbirliği anlayışına dayanmaktadır (Rhodes, 1996). Yönetişim, aktörlerinin toplumlara yönlendirmek, kontrol etmek ve yönetmek için yaptıkları amaçlı eylemler olarak tanımlanmaktadır (Kooiman, 1993). Yönetişim, kurumsal yönetim olarak da ifade edilirken, hesap verebilirlik, şeffaflık, hukukun üstünlüğü, istikrar, eşitlik ve kapsayıcılık, yetkilendirme (personel güçlendirme) ve geniş tabanlı katılımı sağlamak için tasarlanmış yapılara ve süreçlere atıfta bulunmak üzere tanımlanmıştır. Geniş anlamda yönetişim, vatandaşların ve paydaşların kendi aralarında etkileşimde buldukları, yönetim işlerine katıldıkları kurumsal kültür ve çevre ile ilgilidir. Kalkınma literatüründe “iyi yönetişim” terimi sıklıkla kullanılmaktadır. Özellikle, başışçılar, yoksulluğun azaltılması ve sürdürülebilir insani gelişme için elverişli bir ortamın yaratılması için gerekli bir ön koşul olarak “iyi yönetişim” kavramını teşvik etmektedir. “İyi yönetişim” Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri’nden birisi olarak kabul edilmiştir. İyi yönetişimin katılımcı, şeffaf, hesap verebilir, etkili ve adil olması beklenir ve hukukun üstünlüğünü destekler (UNESCO, 2022). İyi yönetişim, toplumsal örgütlenmenin kuvvetli olduğunun göstergesi olan STK’larla birlikte



vücut bulmaktadır ve STK'sız bir kalkınmadan söz edilememektedir (Derici, 2020). Yönetişim çok taraflı bir süreçtir, şeffaf, hesap verilebilir, etkili, verimli, katılımcı, meşru ve kabul edilebilir bir yönetimi oluşturmayı hedeflemektedir (Kalkışım, 2019, s. 30). Yönetişimin benimsediği en kritik ilkeler, tutarlılık, etkinlik, hesap verebilirlik, katılımcılık ve şeffaflıktır (Delice, 2023, s. 15). Yönetişim ilkeleri genel olarak, şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik, verimlilik, katılımcılık olarak kabul edilmektedir (Durgun ve Taş, 2022, s. 571). Yönetişimde hükümet dışı paydaşları içine alan yapıdan bahsedilirken, demokratiklik, açıklık, hesap verme, çoğulculuk, katılımcılık ve yerellik ilkelerine vurgu yapılmaktadır. Demokrasi, işlevi gereği açık bir toplum düzeni olarak ifade edilirken, demokrasi ile şeffaflık arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Yönetişim, katılım yollarının açıklığını ve toplumsal işlerin şeffaf bir şekilde yürütülmesini önemser. Şeffaflık ile bilgiye tam olarak ulaşılma imkânı, bireyler, gruplar ve örgütler arasında güvene dayalı bir iletişim ve etkileşim için zorunludur. (Gündoğan, 2013, s. 29-51). Yönetişimin amacı uzun vadeli yatırımları, finansal istikrarı ve örgütlerin dürüstlüğünü geliştirmek için gerekli olan güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik ortamının oluşturulmasına yardımcı olmak ve bu sayede daha güçlü büyümeyi ve daha kapsayıcı şekilde toplumları desteklemektir (OECD, 2016, s. 7). Her ne kadar yönetim tanımında üzerinde uzlaşılan bir tanım olmasa da, yönetişimin ilkeleri üzerinde bir uzlaşma söz konusudur denilebilir. Yönetişim kuramcıları katılımı, yönetimde başarılı sonuçlar alınması için sistemin tüm parçalarının diğer bir ifade ile tüm paydaşların karar alma sürecine katılımını zorunluluk olarak görmektedir (Rhodes, 1997; Kooiman, 1993; Gündoğan, 2013). Yönetişim kavramı, yönetim teorilerinden sistem yaklaşımı ve yönetim unsurlarından etkileşim kavramları ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Yönetişim, sistemin alt sistemlerle etkileşimi, işbirliğini, güven ve karşılıklı anlayış gibi temel ilkeleri belirler (Kooiman, 1993). Yönetişimin ilkelerinden hesap verilebilirlik, örgüt biçimleri ve hesap verme sorumluluğu ile ilgilidir. Stratejik kararları ve yönetimle ilgili geniş konuları kapsar ve örgütsel yönetim politikalarına ve yönetişimin stratejik sorunlarına yanıt verir (Metcalf, 1993). Sorumluluk ve hesap verebilirlik, “soyut-net olarak belirli olmayanlara” karşı bir sorumluluk olarak değil, somut hedeflere, kitlelere, ilgililere karşı sorumluluk ve hesap verme sorumluluğu olarak anlaşılmalıdır (Pekonen, 1993). Hesap verebilirlik, toplum kaynaklarını kullanan her kişi veya kurumun talep edilip edilmediğine bakılmaksızın, topluma, tüm paydaşlara ve gerektiğinde yargı gücüne hesap vermeye hazır ve istekli olunmasını ifade etmektedir. Şeffaflık, yönetim sürecinde tek merkezci ve dışlayıcı olmadan, örgüt içerisinden dışarıya veya dışarıdan içeriye sağlıklı bilgi akışının sağlanması için yönetimin her aşamasında ve yaygın katılımı açıklıktır (Kalkışım, 2019, s. 25). Örneğin toplumun hükümete olan güveni, kişisel verilerin iyi korunduğu bilgisi ve bunların kullanıldığı prosedürlerin şeffaflığı ile güçlendirilebilir. Elbette hükümet bunu yaparken idari etkililik ve verimlilik temelinde denge esasına göre gerçekleştirecektir (Raab, 1993). Etkililik ve verimlilik, topluma ait kaynakların en az kullanım ile en kaliteli sonuçların alınmasını ifade

etmektedir (Kalkışım, 2019, s. 25). Diğer bir ifade ile en az girdi ile en çok çıktı almak olarak tanımlanabilir. Yönetişim özü ve ilkeleri ile kötü yönetim uygulamalarına karşı çözüm önerileri geliştirerek (Sobacı, 2013, s. 245) etkili ve verimli yönetim sağlamaktadır.

Yönetim, somut sonuçlara ulaşmak için mevcut fiziksel, beşerî ve finansal kaynakları harekete geçirmek ve dönüştürmek için tasarlanmış süreçleri, yapıları ve düzenlemeleri kapsar. Yönetişim sistemleri, yönetim ve idari sistemlerin altında çalışacağı parametreleri belirler. Yönetişim, gücün nasıl dağıtıldığı ve paylaşıldığı, politikaların nasıl formüle edildiği, önceliklerin nasıl belirlendiği ve paydaşların hesap verebilir kılınması ile ilgilidir (UNESCO, 2022). Uzun yıllardır uluslararası alanda aynı ve nakdi yardımlarla, kalkınmamış bölgeleri kalkındırmak için çalışan Birleşmiş Milletler, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü, Uluslararası Para Fonu gibi kuruluşlar, yerel bölgelerde bulunan STK'larla birlikte gerçekleştirdikleri birçok proje ve programlarda başarısız olmuşlardır. Başarısızlık nedenleri şöyledir: (1) Kötü yönetim, (2) Yönetimin yozlaşması, (3) Desteklerin toplumun geneline ulaşmaması, (4) Küçük çıkar grubunun haksız zenginleşmesi, (5) Belirtilen hususların toplumu bölmesi ve çatışmalara neden olmasıdır (Gündoğan, 2013, s. 23-24). Türkiye'de yönetişimin belirtilen düzeylere çıkamadığı, yönetişim ilkelerin uygulanarak ve karar alma sürecine paydaşların dâhil edilerek eksikliklerin giderilebileceği ifade edilmektedir (Durgun ve Taş, 2022, s. 585).

## 1.6. Araştırma Konusu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde AB LEADER Yaklaşımı kapsamında kurulan YEG dernekleri ile ilgili olarak yapılan uygulamalı saha araştırmaları ve sonuçları şöyledir: Polat (2020), YEG dernekleri, etkinlik teorisi ve sosyal girişimcilik konuları ve 2018 yılı ocak ayı ile 2019 yılı ağustos ayı arasında sınırlandırdığı doktora tezinin saha araştırmasını, Tarım ve Orman Bakanlığı'nın destekleriyle kurulan Ankara, Amasya, Çanakkale, Çorum, Diyarbakır, Denizli, Erzurum, Kastamonu, Manisa, Ordu, Samsun, Şanlıurfa ilinin 58 ilçesini kapsayan 25 YEG derneğinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre (1) Ülkemizde STK'lar için uygun ekosistemin olduğu, fakat yerel seviyede bazı yerlerde statükoyu korumak isteyenler tarafından bu ekosistemin bozulduğu, (2) Sivil toplum ve sosyal girişimcilik eğitimlerinin uygun ekosistemin oluşturulmasına katkı sağlayacağı, (3) Bu programın uygulanması için ülkemiz kırsal alanlarındaki kültür yapısının uygun olduğu, (4) STK'larda yönetim bilgisi ve yönetim modeli eksikliğine bağlı olarak yönetim zafiyeti olduğu, (5) Bu programı uygulayabilecek sosyal girişimcilerin yönetim kurullarında bulunduğu, (6) Okuryazarlık ve şehirleşme oranının düşük olduğu yerlerde patronaj ve kişi-akraba kayırma, çıkar ilişkisi oluşturma ihtimalinin yüksek olduğu, (7) Derneklerin şeffaf ve hesap verilebilirlik anlayışı ile tüm faaliyetlerini, bütçelerini, harcamalarını internet ortamında paylaşmalarının

katılımcılığı ve güveni artıracacağı, (8) Derneklerin ekonomik hibe ve yardımlarla desteklenerek sorunları çözebilecekleri tespit edilmiştir.

2019 yılının sonbaharında Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından kurulan bu YEG derneklerinin bölünmesine ve yeni dernek kurulmasına müsaade edilmesi sonrasında YEG dernek sayısı 25'ten 55'e çıkmıştır. Bu derneklerden 50 adedinin YKS'si uygun görülerek 2020 Eylül ayından itibaren AB LEADER Yaklaşımı kapsamında ekonomik olarak yüzde yüz hibe ile desteklenmeye başlanmıştır. Polat (2021), YEG derneklerinin karşılaştıkları sorunları ve ihtiyaçları tespit etmek amacıyla AB LEADER Programı kapsamında 12 il ve 64 ilçede kurulan 50 YEG derneğinin iletişim için yetkili birimlere verdiği iletişim bilgilerine göndererek yaptığı online anket uygulamasıyla ve uygulama sürecinde YEG temsilcileriyle görüşerek yaptığı araştırmada; (1) Bazı derneklerin yerel kesimlerde yaşamayan ve bulunmayan ve/veya AB Katılım Öncesi Yardım Aracının Kırsal Kalkınma Bileşeni (IPARD) kapsamında hibeli projeler yazan ve/veya yürüten danışmanlık şirketi yetkilileri tarafından kurulduğu ve/veya sonrasında bu kişilerin dernek müdürü ve uzmanı olarak görev yaptığı, bu durumun LEADER Yaklaşımı felsefesine uygun olmadığı, çıkar ilişkisi oluşturduğu, (2) Bazı derneklerde kamuda görevli memurların derneklerin yönetim kurulunda gerçek kişi olarak yer aldığı bu durumun sivil toplumun ve yerel kesimlerde yaşayanların sürece katılımlarını olumsuz yönde etkilediği, (3) LEADER Yaklaşımı ve STK yönetimi konusunda yönetim kurulu ve dernek çalışanlarının bilgi eksikliğinin bulunduğu ve kapsamlı sertifikalı eğitime ihtiyaç duyulduğu, (4) TKDK prosedürlerinin fazla olması ve uzun zaman alması nedeni ile otomasyon sistemi geliştirilmesine ihtiyaç olduğu, (5) TKDK tarafından ödemelerin oldukça geç yapıldığı, (6) Tam zamanlı çalışmaları zorunlu olan müdür ve uzmanların tam zamanlı gönüllü çalışma ilke ve koşullarının net olarak belirlenmediği (kamu çalışanlarının (belediye ve kaymakamlık çalışanları gibi) ilgili kurumların görevlendirme yazısı ve/veya izin vermeye yetkili üst makamlardan (valilik, bakanlık gibi) izin alarak tam zamanlı gönüllü çalışmaları gibi), (7) Dernek yönetim kurulunun ve bölge halkının bilgi eksikliğine bağlı olarak ilgisiz davrandığı, (8) Döviz kuruna göre güncellemenin yapılamadığı, (9) Yanlış ve hatalı uygulamaların tespit edilmesi için kontrollerin yapılmadığı, (10) Avansın % 10 oranında verildiği, üçer aylık dönemlerde yapılan ödemelerde avans miktarının da azaltıldığı, (11) 5000 Avro'ya kadar yüzde yüz hibe oranı verilen küçük projelerin kapsamının dar olmasının ve önceden belirlenmesinin yenilikçiliği engellediği, (12) Tam zamanlı çalışan müdür ve uzmanın sosyal güvenlik kurumu işveren katkı paylarının dernek tarafından ödenmesinde sorunlar yaşandığı, (13) Küresel düzeyde yaşanan Covid-19 salgının süreci olumsuz etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Özetle YEG derneklerinin yönetim konusunda sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, ÖRNEKLEMİ VE HİPOTEZİ

Araştırma, AB LEADER Yaklaşımı kapsamında kurulan ve 2020 Eylül ayından itibaren yüzde yüz hibe ile ekonomik olarak desteklenen 50 YEG derneğinin yönetim ve yönetişim açısından incelenerek, sürecin nasıl yönetildiğinin ve örgütlendiğinin bilimsel olarak karşılaştırılması, incelenmesi ve sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Araştırma, bahsedilen programa yönelik ilk bilimsel saha çalışmalarından olması, programın başarılı bir şekilde sonuçlanması ve ülkemiz yerel kesimlerinin kalkınması açısından önemlidir. Araştırmacı, LEADER Yaklaşımı kapsamında AB uzmanları tarafından verilen resmi eğitim ile programın ilk uygulamasının başlatıldığı 2016 yılından itibaren program içerisinde yer alarak ve izleyerek katılımcı gözlem yöntemi ile süreci yakından takip etmektedir. Araştırma, literatür taraması, web sayfaları üzerinden içerik analizi ve katılımcı gözlem yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir. Araştırmada hedeflenen çıktılara ulaşmak için, program devam ederken STK'ların web sitelerinde paylaştıkları bilgiler ışığında; (1) Web sitesi varlığı ve ulaşılma durumu, (2) Yönetim kurulu üyelerine ait bilgiler, (3) Denetim kurulu üyelerine ait bilgiler, (4) Dernekte çalışan müdüre ait bilgiler, (5) Dernekte çalışan uzmana ait bilgiler (6) Dernek üyelerine ait bilgiler, (7) Üyeliğe davet bilgileri, (8) Dernek tüzüğüne paylaşılması, (9) Dernek genel kurul ilanının varlığı, (10) YKS'nin paylaşılması, (11) YKS'yi köylerde tanıtım bilgisinin paylaşılması, (12) Alım ilanlarının varlığı, (13) Alım ilanı sonuçlarının paylaşılması, (14) Faaliyetlerin paylaşılması, (15) Tüm harcamaların tek tek ayrıntılı paylaşılması başlıklarında 30 Temmuz ile 11 Ağustos 2022 tarihleri arasında inceleme yapılmıştır. Katılımcı yöntemi ile ilgili veriler, 2020 yılı ağustos ayından itibaren "Google Alert" uygulamasından "LEADER Yaklaşımı", "AB LEADER", "Yerel Eylem Grubu", "YEG Derneği", "Yerel Kalkınma" ve "Kırsal Kalkınma" kelime odaklı Google tarafından saat 20.00'da gönderilen günlük raporlardan, 05 Ocak 2022, 07 Ekim 2021, 20 Ekim 2021, 5 Eylül 2021, 28 Temmuz 2021, 28 Temmuz 2021, 24 Haziran 2021, 16 Şubat 2021, 20 Ocak 2021, 19 Ocak 2021, 08 Aralık 2020, 21 Kasım 2020, 28 Temmuz 2020, 19 Haziran 2020, 02 Haziran 2020, 01 Haziran 2020 tarihlerinde gerçekleştiren online veya yüz yüze yapılan etkinlik ve toplantılarda, YEG dernek temsilcileri ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir<sup>1</sup>. Web siteleri içerik analizlerinden elde edilen veriler, literatür taraması ve katılımcı gözlem yöntemi ile elde edilen tespitlerle yorumlanarak değerlendirilmiştir. Web sitelerinde inceleme yapılan dernekler, buldukları il ve ilçeler ile web sitesi adresleri Tablo 1'de sunulmuştur. Araştırmanın örnekleme, AB LEADER Yaklaşımı kapsamında Türkiye'de kurulan 50 YEG derneğidir.

<sup>1</sup> <http://leaderturkiye.org/> adresinde etkinlik ve toplantılara ait ayrıntılı açıklamalar tarihsel sıra ile yer almaktadır.

**Tablo 1. Araştırma Yapılan STK'lara ve Web Sitelerine Ait Bilgiler**

S. No	Dernek Adı	Bulunduğu İlçe/İlçeler	Bulunduğu İl	Web Sitesi
1	Göynücek YEG Derneği	Göynücek	Amasya	<a href="https://www.goynukeyeg.org/">https://www.goynukeyeg.org/</a>
2	Gümüşhacıköy YEG Derneği	Gümüşhacıköy	Amasya	<a href="http://www.gumushacikoyeg.com/">http://www.gumushacikoyeg.com/</a>
3	Taşova YEG Derneği	Taşova	Amasya	<a href="http://www.tasovayeg.com/">http://www.tasovayeg.com/</a>
4	Ayaş YEG Derneği	Ayaş	Ankara	<a href="http://ayasyeg.com/">http://ayasyeg.com/</a>
5	Çamlıdere YEG Derneği	Çamlıdere	Ankara	<a href="https://www.camlidereyeg.org/">https://www.camlidereyeg.org/</a>
6	Güdül YEG Derneği	Güdül	Ankara	<a href="http://gudulyegder.com/">http://gudulyegder.com/</a>
7	Nallıhan YEG Derneği	Nallıhan	Ankara	<a href="https://nallihanyeg.org/">https://nallihanyeg.org/</a>
8	Bala YEG Derneği	Bala	Ankara	<a href="https://balayeg.com/">https://balayeg.com/</a>
9	Kızılcahamam YEG Derneği	Kızılcahamam	Ankara	<a href="https://www.kiyegder.org.tr/">https://www.kiyegder.org.tr/</a>
10	Ayvacık Assos YEG Derneği	Ayvacık	Çanakkale	<a href="https://www.ayvacikyeg.com/">https://www.ayvacikyeg.com/</a>
11	Gökçeada-Eceabat-Bozcaada YEG Derneği	Gökçeada, Eceabat, Bozcaada	Çanakkale	<a href="http://www.gebyeg.org/">http://www.gebyeg.org/</a>
12	İskilip YEG Derneği	İskilip	Çorum	<a href="http://www.isyeg.com/">http://www.isyeg.com/</a>
13	Şapınova Kadeş YEG Derneği	Ortaköy	Çorum	<a href="https://www.sapinuvakadesdernegi.com/">https://www.sapinuvakadesdernegi.com/</a>
14	Çameli YEG Derneği	Çameli	Denizli	<a href="https://canyeg.org.tr/">https://canyeg.org.tr/</a>
15	Doku YEG Derneği	Buldan	Denizli	<a href="https://buldandoyeg.org.tr/">https://buldandoyeg.org.tr/</a>
16	Çal Kayı Pazarı YEG Derneği	Çal	Denizli	<a href="https://kayeg.org/">https://kayeg.org/</a>
17	KaleBey YEG Derneği	Kale, Beyağaç	Denizli	<a href="https://kalebeyeg.com/">https://kalebeyeg.com/</a>
18	Kızılhisar YEG Derneği	Serinhisar	Denizli	<a href="https://www.kizilyeg.org/">https://www.kizilyeg.org/</a>
19	Çermik-Çüngüş YEG Derneği	Çermik, Çüngüş	Diyarbakır	<a href="https://www.yereylemdernegi.com/">https://www.yereylemdernegi.com/</a>
20	Dicle YEG Derneği	Dicle	Diyarbakır	<a href="http://dikkadyeg.org">http://dikkadyeg.org</a>
21	Çınar Zerzevan Kalesi YEG Derneği	Çınar	Diyarbakır	<a href="http://www.cinarzerzevankalesiyeg.net/">http://www.cinarzerzevankalesiyeg.net/</a>
22	İspir-Pazaryolu YEG Derneği	İspir, Pazaryolu	Erzurum	<a href="http://www.ispayeg.org/">http://www.ispayeg.org/</a>
23	Tortum-Uzundere YEG Derneği	Tortum, Uzundere	Erzurum	<a href="http://www.tuyeg.com/">http://www.tuyeg.com/</a>
24	Narman YEG Derneği	Narman	Erzurum	<a href="https://narmanyeg.org.tr/">https://narmanyeg.org.tr/</a>
25	Araç YEG Derneği	Araç	Kastamonu	<a href="http://aracyeg.com/">http://aracyeg.com/</a>
26	Cide YEG Derneği	Cide, Pınarbaşı, Şenpazar	Kastamonu	<a href="https://cideyeg.com.tr/">https://cideyeg.com.tr/</a>
27	Devrekâni YEG Derneği	Devrekâni	Kastamonu	<a href="https://devrekaniyeg.com/">https://devrekaniyeg.com/</a>
28	Taşköprü YEG Derneği	Taşköprü, Hanönü	Kastamonu	<a href="https://www.taskopruyeg.net/">https://www.taskopruyeg.net/</a>
29	Gördes Kalkınma YEG Derneği	Gördes	Manisa	<a href="http://www.gordesyegder.org/">http://www.gordesyegder.org/</a>
30	Selendi YEG Derneği	Selendi	Manisa	<a href="http://www.selendiyegder.org/">http://www.selendiyegder.org/</a>

S. No	Dernek Adı	Bulunduğu İlçe/İlçeler	Bulunduğu İl	Web Sitesi
31	Karaca YEG Derneği	Çaybaşı	Ordu	<a href="https://karacayeg.com.tr/">https://karacayeg.com.tr/</a>
32	Laleli YEG Derneği	İkizce	Ordu	<a href="https://www.laleliyeg.org/">https://www.laleliyeg.org/</a>
33	Argan YEG Derneği	Akkuş	Ordu	<a href="http://www.arganyeg.com/">http://www.arganyeg.com/</a>
34	Aybastı ve Çevresi Kalkınma Derneği	Aybastı	Ordu	<a href="https://aykader.org.tr/index.html">https://aykader.org.tr/index.html</a>
35	Çatalpınar Yerel Eylem Derneği	Çatalpınar	Ordu	<a href="https://catalpinaryerelkalkinmadernegi.com">https://catalpinaryerelkalkinmadernegi.com</a>
36	Kabataş YEG Derneği	Kabataş	Ordu	<a href="https://kayeg.com.tr/">https://kayeg.com.tr/</a>
37	Kumru YEG Derneği	Kumru	Ordu	<a href="https://www.facebook.com/pages/category/Social-Club/Kumru-Yerel-Eylem-Grubu-106435277782605/">https://www.facebook.com/pages/category/Social-Club/Kumru-Yerel-Eylem-Grubu-106435277782605/</a>
38	Oksijen YEG Derneği	Perşembe, Gürgentepe, Camaş	Ordu	<a href="http://oksijeneyeg.org/">http://oksijeneyeg.org/</a>
39	Yeşil Doğa YEG Derneği	Kabadüz, Mesudiye, Ulubey	Ordu	<a href="https://www.yesildogayeg.org.tr/">https://www.yesildogayeg.org.tr/</a>
40	Alaçam-Yakakent YEG Derneği	Alaçam, Yakakent	Samsun	<a href="https://www.ayyegder.com/">https://www.ayyegder.com/</a>
41	Ondokuzmayıs YEG Derneği	Ondokuzmayıs	Samsun	<a href="https://www.omyegder.org.tr/">https://www.omyegder.org.tr/</a>
42	Havza YEG Derneği	Havza	Samsun	<a href="https://www.havzayeg.com/">https://www.havzayeg.com/</a>
43	Ayvacık YEG Derneği	Ayvacık	Samsun	<a href="https://www.ayvacikyegder.com/">https://www.ayvacikyegder.com/</a>
44	Lâdik YEG Derneği	Lâdik	Samsun	<a href="http://ladikyeg.com/">http://ladikyeg.com/</a>
45	Kavak YEG Derneği	Kavak	Samsun	<a href="https://www.kavakyeg.com/">https://www.kavakyeg.com/</a>
46	Salıpazarı YEG Derneği	Salıpazarı	Samsun	<a href="https://www.salipazariyeg.org.tr/">https://www.salipazariyeg.org.tr/</a>
47	Asarcık YEG Derneği	Asarcık	Samsun	<a href="https://asyeg.org/">https://asyeg.org/</a>
48	Birecik YEG Derneği	Birecik	Şanlıurfa	<a href="https://www.biryeg.com/">https://www.biryeg.com/</a>
49	Halfeti YEG Derneği	Halfeti	Şanlıurfa	<a href="http://www.halfetiyeg.org.tr">www.halfetiyeg.org.tr</a>
50	Hilvan YEG Derneği	Hilvan	Şanlıurfa	<a href="https://hilvanyeg.org/">https://hilvanyeg.org/</a>

Araştırma, “AB LEADER Yaklaşımı kapsamında kurulan YEG dernekleri iyi yönetim ilkeleri ile yönetilmekte midir?” sorusu üzerine kurgulanmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

AB LEADER Yaklaşımı kapsamında yukarıda belirtilen dernekler yüzde 100 hibeyle nüfus büyüklüğüne göre en az 1 milyon 781 bin Türk Lirası ile en çok 2 milyon 542 bin Türk Lirası ile desteklenmektedir (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2022b). Derneklerin doğru bilgileri halka iletebilmesi, halkla iletişim kurabilmesi, halkı sürece katarak sürdürülebilirliğin sağlanması ve etkili-verimli bir yönetim ile yönetişimin gerçekleştirilmesi için web siteleri oldukça

önemlidir. LEADER Yaklaşımı bu nedenle web sitesi yapımını ve yerel haber kaynaklarında bilgi paylaşımı ile işlemleri de yüzde yüz hibe fonlamaktadır. Derneklerin web sitesine ulaşılabilirlik durumu Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Web Sitesi Ulaşılma Durumu**

Web Sitesi Ulaşılma Durumu	Web Sitesi Ulaşılma Durumu					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Ulaşılanlar	46	92	12	-	59	92
Ulaşılmayanlar	4	8	4	-	5	8
Toplam	50	100	-	-	64	100

Türkiye’de AB LEADER Yaklaşımı kapsamında desteklenen 12 il ve 64 ilçede kurulan 50 YEG derneği bulunmaktadır. YEG Derneklerinin %92’sinin web sitesine ulaşılırken, %8’nin web sitesine ulaşılammıştır. “com” uzantısını kullanan dernek 25 adet iken, “org” uzantısını kullanan dernek sayısı 23 adet ve “net” uzantısını kullanan dernek sayısı 2 adettir. “com” uzantısı daha çok ticari amaçlı şirketler, “org” uzantısı daha çok STK’lar ve “net” uzantısı bilgi sistem ve ağ servisleri tarafından kullanılmaktadır. Derneklerin belirtilen uzantıları neden seçtiklerine dair bilgi internet sitelerinden edinilememiştir. Araştırmaya web sitelerine ulaşılabilen 46 YEG derneği ve YEG derneklerinin bulunduğu 59 ilçe temel alınarak devam edilmiştir.

Derneklerin genel kurulda seçtiği kamu, özel sektör, STK, kadın ve gençlerden oluşan yönetim kurulu üye bilgilerini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3. Yönetim Kurulu Üyeleri Bilgisi**

Yönetim Kurulu Üyeleri Bilgisi	Yönetim Kurulu Üyeleri Bilgisi					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	24	57	12	-	32	54
Paylaşmayanlar	22	43	10	-	27	46
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde yönetim kurulu üye listesini paylaşan dernekler %57 oranında iken paylaşmayanların oranı %43’tür. 22 dernek yönetim kurulu üye bilgilerini web sitesinde paylaşmamıştır. Genel kurulda dernek üyeleri, toplumun tüm kesimlerini kapsayacak şekilde kamu, özel sektör, STK, kadın ve gençlerden oluşan grupları temsil edecek şekilde eşit oy ve temsil hakkına sahip yönetim kurulu üyelerini çıkar ilişkisi oluşturmadan ve bir gruba yönetim üstünlüğü sağlamayacak şekilde seçmek zorundadır (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019, s. 3; European Commission, 2006, s. 8-9; European Network for Rural Development, 2019, s. 11). Bu şekilde seçilen yönetim kurulu üye listesinin kamuoyu ile paylaşılması, hem grupların temsilcilerini tanıyarak

sorunlarına çözümler bulması, hem de şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması için oldukça önemlidir (Kooiman, 1993; Metcalfe, 1993, Pekonen, 1993; Raab, 1993; Rhodes, 1996; Krajer, 2004, s. 1; Gündoğan, 2013, s. 29-51; Sobacı, 2013; OECD, 2016, s. 7; Kalkışım, 2019, Derici, 2020; Durgun ve Taş, 2022, s. 585; UNESCO, 2022; Delice, 2023, s. 15). Uygulamada bazı derneklerin sadece belediye başkanı, kaymakam, kurumlardaki devlet memurları, öğretmenler veya siyasi parti temsilcileri vasıtasıyla doğrudan veya dolaylı olarak vekâlet yöntemi ile katılım olmadan yönetildiği, bazı derneklerin yönetim kurullarının danışmanlık şirketleri tarafından yerel halkın katılımı olmadan oluşturulduğu veya yönetildiği bilgisine ulaşılmıştır. Yerel düzeyde herkes herkesi tanımakta, kimin kiminle ortaklığı ve akrabalık ilişkisi, siyasi ilişkisi ve ticari ilişkisi olduğunu bilmekte ve yapılan veya yapılmayan her şeyi kaydetmektedir. Bu gerçeğe dernek üyeleri ve toplum, katılımcılık olmadan, tek bir kişi veya prosedürü yerine getirmek için demokratik katılım ve yönetim “sağlıyor-muş gibi yapanlar” tarafından yönetilen veya kimler tarafından yönetildiği bilinmeyen bir derneğe ön yargılı olur, güvenmez, desteklemez ve üyelikten veya yönetim/denetim kurulu üyeliğinden istifa eder. Bu olumsuzluklar LEADER Yaklaşımı temel ilkelerine aykırılık oluşturmaktadır ve etkili-verimli yönetimle yönetişim açısından zafiyet meydana getirerek sürdürülebilir kalkınma yönetim anlayışının bölgede oluşmasına engel olur. Dernek yönetim kurulu, LEADER Yaklaşımının bölgede hedeflerine ulaşması ve yerel kesimde kalkınmayı gerçekleştirecek en önemli ve en yetkili organıdır, süreçten maddi ve manevi olarak sorumludur. Olumsuzluklarda yaptırım uygulanacak kişi veya kurumlar yönetim kurulu/ denetim kurulu üyeleridir. Yönetim kurulunun bu nedenlerle ilçe sınırları içinde yaşayan ve alanlarında örnek olmuş, başarılı kişilerden oluşması gerekmektedir. Aksi takdirde LEADER yaklaşımı bir para harcama projesine dönüşür. Oysa ki yerel ve kırsal alanlarda yetenekli iş gücü oldukça fazlayken, bir o kadar da maddi imkânsızlıklar yüksek düzeydedir. Bu nedenle süreci, para harcama süreci olarak değil en az giderle en çok faydayı alacak şekilde bölgedeki kaynakları kullanarak kalkınma sürecini etkili-verimli yönetmek olarak görmek gerekmektedir. Sürdürülebilir yönetim ve kalkınma için güven, tüm paydaşların sürece katılımı, eşit temsil ve oy hakkı, şeffaflık ve hesap verilebilirlik olmazsa olmaz özelliklerdendir. Ayrıca yanlış yönetim ve amacı dışına çıkan uygulamaları önlemek için yönetim kurulu gerekli gördüğü hallerde derneği 30 gün içinde olağanüstü genel kurula götürebilme yetkisine sahiptir. Kısaca etkili ve verimli bir yönetimle yönetişim için derneğin yönetim kurulu üye listesinin kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerin genel kurulda seçtiği denetim kurulu üye bilgilerini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4. Denetim Kurulu Üyeleri Bilgisi**

Denetim Kurulu Üyeleri Bilgisi



Denetim Kurulu Üyeleri Bilgisi	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	3	7	2	-	5	8
Paylaşmayanlar	43	93	12	-	54	92
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde denetim kurulu üye listesini paylaşan dernekler %7 oranında iken paylaşmayanların oranı %93'tür. 43 dernek denetim kurulu üye bilgilerini web sitesinde paylaşmamıştır. Yönetim; planlama, örgütleme, yürütme (uygulama), koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşmaktadır. Bu fonksiyonlardan birisi yok ise yönetim zafiyeti oluşur, başarısızlık meydana gelir. Denetim, izleme ve değerlendirme başlıklarında belirtilen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini, gerçekleşmiş ise doğrulama göstergeleri ile mukayese ederek hedeflerin yüzde kaçının gerçekleştirildiğini ve yönetim sürecini kontrol eder. Olumsuzlukları rapor eder ve sürece müdahale ederek derneğin başarıya ulaşması için tüzükte belirtilen kurallar doğrultusunda ne gerekiyorsa onu yapar. Denetim kurulu üye listesinin kamuoyu ile paylaşılması katılımcılık, şeffaflık, hesap verilebilirlik, toplumsal güvenin oluşturulması ve gerçekten denetim fonksiyonunun uygulanıp uygulanmadığını gösterme açısından oldukça önemlidir. Üç YEG derneği hariç diğer dernekler denetim kurulu üyelerini web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Bu durum denetleme üyelerinin önemsenmediğini göstermektedir. Dernek üyeleri ve toplum, görülen aksaklıklar ve yanlış uygulamaları kime şikâyet edeceğini bilemez. Denetleme üyeleri, dernek üyeleri ve toplum, derneği olağanüstü genel kurula götürerek yanlışlıkları ve uygulamaları yönetim kurulu üyelerini değiştirerek düzeltebilir. Çünkü denetim kurulu gerekli gördüğü hallerde derneği 30 gün içinde olağanüstü genel kurula götürebilme yetkisine sahiptir. Bu nedenlerle derneğin denetim kurulu üye listesinin kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerde tam zamanlı olarak çalışan YEG müdürü bilgisini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 5. YEG Müdürü Bilgisi**

YEG Müdürü Bilgisi	YEG Müdürü Bilgisi					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	16	35	9	-	24	41
Paylaşmayanlar	30	65	10	-	35	59
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde YEG müdürü bilgisini paylaşan dernekler %35 oranında iken paylaşmayanların oranı %65'tir. Derneklerde tam zamanlı olarak çalışan YEG müdürü bilgisinin kamuoyu ile paylaşılması şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması ve etkili-verimli yönetimin gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir. 30 dernekte tam zamanlı veya

gönüllü çalışan müdürlerin bilgileri paylaşılmamıştır. Toplum, kim tarafından yönetildiği bilinmeyen bir derneğe ön yargılı olur, güvenmez ve desteklemez. YEG müdürü ve YKS uzmanı işe alım ilanında tam zamanlı olarak ilçede çalışacağı ve ilçede ikamet etme zorunluğunun olduğu ve bu şartı sağlamadığı için bazı kimselerin işe alınmadığı gerçeği olmasına rağmen, bazı YEG müdürlerinin il merkezinde ikamet ettiği ve ayda birkaç gün ilçeye uğradığı, bazılarının ise danışmanlık şirketleri vasıtası ile çıkar ilişkisi oluşturacak şekilde il merkezindeki işyerlerinde veya başka şehirlerde proje yönettiği veya danışmanlık yaptığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu durumun etkili-verimli bir yönetim ve yönetişimin uygulanamamasına, LEADER Yaklaşımının ülkemizde başarısız olmasına ve dezavantajlı grupta yer alan kırsal alanlarda yaşayanların bilgiden, eğitimden ve desteklerden uzak kalarak fakirleşmesine bazı kimselerin haksız bir şekilde zenginleşmesine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Başarılı olmayı hedefleyen YEG müdürleri, LEADER Yaklaşımı ve yönetim konusunda uzmanlık düzeyinde bilgiye sahip olmalı ve yönetim kuruluna, dernek üyelerine ve bölge halkına hem maddi hem de manevi konularda güven vermelidir. YEG derneği müdürü bilgisinin kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklere tam zamanlı olarak çalışan YKS uzmanı bilgisini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6. YKS Uzmanı Bilgisi**

YKS Uzmanı Bilgisi	YKS Uzmanı Bilgisi					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	8	17	5	-	11	19
Paylaşmayanlar	38	83	12	-	48	81
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde YKS uzmanı bilgisini paylaşan dernekler %17 oranında iken paylaşmayanların oranı %83’tür. Derneklere tam zamanlı olarak çalışan YKS uzmanı bilgisinin kamuoyu ile paylaşılması şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması için oldukça önemlidir. 38 dernekte tam zamanlı veya gönüllü çalışan uzmanların bilgileri paylaşılmamıştır. YEG müdürlerinde belirtilen hususlar YKS uzmanları için de geçerlidir. Bu nedenlerle YKS uzmanı bilgisinin kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerin üye bilgilerini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7. Üye Bilgileri**

Üye Bilgileri	Üye Bilgileri					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	3	7	3	-	4	7

Paylaşmayanlar	43	93	12	-	55	93
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde üye listesini paylaşan dernekler %7 oranında iken paylaşmayanların oranı %93'tür. Üye listesinin kamuoyu ile paylaşılması şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması, yönetime herkesin katılabilmesi için adil ve eşit rekabet koşullarında yarışarak yönetimin seçilmesi için oldukça önemlidir. Genel olarak bakıldığında birçok STK yönetimi, yönetimi kaybetmemek için genel kurulda yönetime aday olanlara dahi üye listesini vermemekte ve genel kurul sürecinde dahi üye listesini STK'da askıya çıkarmamaktadır. Oysaki yerel kesimlerde kalkınmayı sağlamak için kurulan YEG derneklerinde tüm paydaşların sürece katılması, eşit oy hakkı ve eşit temsil ile süreçte yer alması zorunluluktur. 43 dernek üye bilgilerini web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Toplum, üyeleri bilinmeyen bir derneğe ön yargılı olur, güvenmez, desteklemez ve üye olmaz. Bu durum derneği sürdürülebilir kılmaz. Dernek üyelerinin beşte biri gerekli gördüğü hallerde derneği 30 gün içinde olağanüstü genel kurula götürebilme yetkisine sahiptir. Bu nedenlerle derneğin üye listesinin kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerin üyelik davet bilgisini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8. Üyelik Davet Bilgisi**

Üyelik Davet Bilgisi	Üyelik Davet Bilgisi					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	0	0	0	0	0	0
Paylaşmayanlar	46	100	12	100	59	100
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde üye davet bilgisini paylaşan dernekler %0 oranında iken paylaşmayanların oranı %100'tür. Üye davet bilgisinin paylaşılması; katılımcılığın artırılarak şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması için oldukça önemlidir. Tüm dernekler, üye davet bilgisini web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Üyelik daveti yapmayan derneği, toplum katılımcılığına önem vermeyen, bilinmeyen bir dernek olarak görür ön yargılı olur, güvenmez, desteklemez ve üye olmaz. LEADER Yaklaşımının en önemli özelliği sürdürülebilir bir dernek olması için bölgede yaşayanların güvenini ve desteğini kazanmaktır. Bu nedenle derneğin üye davet bilgisinin kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerin tüzüklerini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9. Dernek Tüzüğü**

Dernek Tüzüğü	Dernek Tüzüğü
---------------	---------------

	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	8	17	6	-	10	17
Paylaşmayanlar	38	83	12	-	49	83
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde dernek tüzüğünü paylaşan dernekler %17 oranında iken paylaşmayanların oranı %83'tür. Dernek tüzüğünün kamuoyu ile paylaşılması şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması için oldukça önemlidir. 38 dernek tüzüğünü web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Dernek tüzüğü derneğin amacını, faaliyetlerini, genel kuruldan, yönetim kuruluna ve üye aidatına kadar tüm işlemleri hangi kurullarla nasıl yapacağını anlatan en önemli ana kaynaktır. Organizasyon el kitabı olarak dernek tüzüğünde, STK'da işbölümünü, kuralları, kurulları ve kurulların yetkilerini ayrıntılı olarak tanımlanmaktadır. Dernek tüzüğü STK'nın olgunluk ve profesyonellik düzeyini gösterir. Bu nedenle STK tüzüğünü dernek üyeleri ve kamuoyundan saklamak değil, paylaşmak övünç ve gurur kaynağıdır. Bölgeyi kalkındırma iddiasında bulunan derneğin tüzüğü, tüm paydaşların erişimine sunmalıdır. Aksi takdirde kendi iddiası ile çelişir bir duruma gelir. Halkın güvenini kaybeder ve başarısız olur. Bu nedenlerle derneğin tüzüğünün kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerin genel kurul ilanını web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10. Genel Kurul İlanı**

Genel Kurul İlanı	Genel Kurul İlanı					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	14	30	8	-	16	27
Paylaşmayanlar	32	70	12	-	43	73
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde genel kurul ilanını paylaşan dernekler %30 oranında iken paylaşmayanların oranı %70'tir. Genel kurul ilanının üyelerle ve kamuoyu paylaşılması katılımcılık, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması için oldukça önemlidir. 32 dernek genel kurul ilanını web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Tüm dernekler genel kurula ilişkin resimleri, bilgileri ve genel kurul sonuçlarını web sitelerinde paylaşmamışlardır. Bu olumsuzluk genel kurulun nasıl yapıldığına dair halkın gözünde şüphe oluşturmaktadır. Genel kurul ilanını ve sonuçlarını üyeleriyle ve kamuoyuyla paylaşmayan derneğe toplum ön yargılı olur, güvenmez, desteklemez ve üye olmaz. Bu nedenlerle derneğin genel kurul ilanının ve sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerin bölgenin kalkınması için bölgedeki paydaşlarla hazırlayıp uygulamak zorunda olduğu yerel kalkınma stratejisini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11. Yerel Kalkınma Stratejisi**

Yerel Kalkınma Stratejisi	Yerel Kalkınma Stratejisi					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	3	7	2	-	5	8
Paylaşmayanlar	43	93	12	-	54	92
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde yerel kalkınma stratejisini paylaşan dernekler %7 oranında iken paylaşmayanların oranı %93’tür. Derneklerin bölgenin kalkınması için bölgedeki paydaşlarla hazırlayıp uygulamak zorunda olduğu yerel kalkınma stratejisini, web sitelerinde üyelerle ve kamuoyu ile paylaşması (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019, s. 3; European Commission, 2006, s. 8-9; European Network for Rural Development, 2019, s. 11), katılımcılık, şeffaflık, hesap verilebilirlik, toplumsal güvenin oluşturulması ve programın başarılı olması için oldukça önemlidir. 43 dernek yerel kalkınma stratejisini web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. YKS’yi diğer bir ifade ile yapacağı eylemleri, faaliyetleri, 5.000 Avro’ya yüzde yüz hibe destekleyici küçük projeleri ve YKS’ye paralel olarak yatırımcılar tarafından TKDK’ya sunulacak %50 ile %70 hibe desteği ile 5.001 Avro ile 500.000 Avroluk büyük projeler için seçilme avantajı sağlayan +10 puan değer katan referans mektuplarının hangi alanlara nasıl verileceğini üyeleriyle paylaşmayan derneğe toplum ön yargılı olur, güvenmez ve desteklemez. Bu durum halkın aklında şüpheler oluşmasına neden olurken, hibe ve desteklerin genele yayılmadan sınırlı bir çevre ile paylaşmasına ve adil bir rekabetin olmadığı ortamda küçük bir grubun zenginleşmesine neden olur. Bu nedenlerle derneğin YKS’yi kamuoyu ile paylaşması çok önemlidir.

Derneklerin bölgenin kalkınması için bölgedeki paydaşlarla hazırlayıp uygulamak zorunda olduğu YKS’yi, bölgedeki tüm köylerde tanıtım bilgisinin web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12. YKS’yi Köylerde Tanıtım Bilgisi**

YKS’yi Köylerde Tanıtım Bilgisi	YKS’yi Köylerde Tanıtım Bilgisi					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	0	0	0	-	0	0
Paylaşmayanlar	46	100	12	-	59	59
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde YKS'yi bölgede ve bölgedeki tüm köylerde tanıtım bilgisini paylaşan dernekler %0 oranında iken paylaşmayanların oranı %100'dür. Bir önceki maddede bahsedildiği gibi YKS'yi sadece web sitesinde paylaşmanın ötesinde tüm köy ve mahallerde tanıtım, halkın nasıl ve ne şekilde YKS'den faydalanacağını anlatarak içeriklerden bahsetmek, yol göstermek ve yardımcı olmak gerekmektedir (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019, s. 3; European Commission, 2006, s. 8-9; European Network for Rural Development, 2019, s. 11). Bunun için AB LEADER Yaklaşımı programı hiçbir kuruma ve kişiye muhtaç olmadan tanıtımların yapılması tüm bölgelere gidilebilmesi için YEG derneklerine araç alımını da %100 hibe ile desteklemiştir. Eğer YKS tanıtım faaliyeti köy köy dolaşarak yapılmaz ise haklar ve fırsatlardan bahsedilmez ise yerel kesimlerden girişimciler çıkmaz, yerel kesimlerde yaşanan sorunlar çözülemez. En ücra köşelerde yaşayanlara ulaşılmaz ise hibe desteklerini bilmez, buralarda yaşayanlar hibe desteklerini bilen kişi, grup ve şirketler tarafından kandırılabilir veya istismar edilebilir. Böyle bir ortamda rekabet ortamı doğmaz, iyi projeler desteklenmez. İhtiyacı karşılayacak projeler sunulmaz, sadece verilen parayı harcamak amacıyla projeler yazılır, projeler sürdürülebilir olmaz. Önceki maddelerde belirtilen olumsuzluklar da meydana gelir. Bu nedenlerle derneğin YKS'yi tüm köylerde tanıtması ve tanıtım yapıldığına dair bilgiyi kamuoyu ile paylaşması çok önemlidir.

Derneklerin hizmet/mal alım ilanını web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 13'de sunulmuştur.

**Tablo 13. Hizmet/Malzeme Alım İlanı**

Hizmet/Malzeme Alım İlanı	Hizmet/Malzeme Alım İlanı					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	38	83	12	-	49	83
Paylaşmayanlar	8	17	4	-	10	17
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde hizmet/malzeme alım ilanını paylaşan dernekler %83 oranında iken paylaşmayanların oranı %17'dir. Dernekler mevzuata göre hizmet ve malzeme alım ilanlarını web sitelerinde ve yerel medyada yayınlamak zorundadır (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019, s. 3; European Commission, 2006, s. 8-9; European Network for Rural Development, 2019, s. 11). Hizmet ve malzeme alım ilanını web sitelerinde paylaşması şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması için oldukça önemlidir. Sekiz dernek hizmet ve malzeme alım ilanını web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Önceki maddelerde belirtilen olumsuzluklar da meydana gelir. Bu nedenlerle derneğin hizmet ve malzeme alım ilanını kamuoyu ile paylaşması çok önemlidir.

Derneklerin hizmet/mal hizmet alım ilanı sonucunu web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14. Hizmet/Malzeme Alım İlanı Sonucu**

Hizmet/Malzeme Alım İlanı Sonucu	Hizmet/Malzeme Alım İlanı Sonucu					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	1	2	1	-	3	5
Paylaşmayanlar	45	98	12	-	56	95
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde hizmet/malzeme alım ilanını sonucunu paylaşan dernekler %2 oranında iken paylaşmayanların oranı %98’dir. Dernekler hizmet ve malzeme alım ilanları sonuçlarını web sitelerinde yayınlamak zorundadır (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019, s. 3; European Commission, 2006, s. 8-9; European Network for Rural Development, 2019, s. 11). Hizmet ve malzeme alım ilanı sonucunu web sitelerinde paylaşması şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması için oldukça önemlidir. 45 dernek hizmet ve malzeme alım ilanını web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Önceki maddelerde belirtilen olumsuzluklar da meydana gelir. Bu nedenlerle derneğin hizmet ve malzeme alım ilanı sonucunu kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerin faaliyetlerini web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 15’de sunulmuştur.

**Tablo 15. Faaliyet Bilgisi**

Faaliyet Bilgisi	Faaliyet Bilgisi					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	33	72	12	-	44	75
Paylaşmayanlar	13	28	6	-	15	25
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde faaliyetlerini paylaşan dernekler %72 oranında iken paylaşmayanların oranı %28’dir. Derneklerin faaliyetlerini web sitelerinde paylaşması şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması ve katılımcılığın artırılması için oldukça önemlidir. Dernek faaliyetlerinin web sitelerinde eksiksiz olarak zamanında paylaşılması toplumsal güvenin kazılmasının yanında kurumsal yönetimin var olduğunun göstergesidir. AB ELADER Yaklaşımı kapsamında YEG derneklerinde tam zamanlı personel çalıştığı için web sitelerinde faaliyetlerin zamanında eksik paylaşılması için herhangi bir engel yoktur. Faaliyetlerin neden paylaşılmadığı konusu ya kimsenin süreç hakkında bilgi sahibi olunmasının istenmemesi ya da YEG derneğinin yönetim kurulu tarafından yönetilememesi ile açıklanabilir. 13 dernek faaliyetlerini web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Önceki

maddelerde belirtilen olumsuzluklar da meydana gelir. Bu nedenlerle derneğin faaliyetlerinin kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

Derneklerin yaptığı harcamaları web sitelerinde paylaşma durumu Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16. Harcama Bilgisi**

Harcama Bilgisi	Harcama Bilgisi					
	YEG Dernekleri	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İller	Yüzde	YEG Derneklerinin Bulunduğu İlçeler	Yüzde
Paylaşanlar	1	2	1	-	3	5
Paylaşmayanlar	45	98	12	-	56	95
Toplam	46	100	-	-	59	100

Web sitelerinde yaptığı harcamaları paylaşan dernekler %2 oranında iken paylaşmayanların oranı %98'dir. Dernekler yönetim ve cari giderler, kurumsal kapasite geliştirme giderleri (eğitim vb.) ve küçük projeler için yaptığı harcamaları tek tek ayrıntılı olarak web sitelerinde yayınlamak zorundadır. Bu harcamaların web sitelerinde paylaşılması şeffaflık, hesap verilebilirlik ve toplumsal güvenin oluşturulması için oldukça önemlidir. Yönetim kurulu ve yöneticiler büyükten küçüğe yaptığı tüm harcamaları en küçük ayrıntısına kadar kamuoyu ile paylaşarak üzerlerinde oluşabilecek şüpheleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Aksi halde şüpheler ortadan kalkmayacağı gibi her harcamada şüpheler artarak devam edecektir. Her ne kadar harcamaların prosedüre uygunluğu TKDK tarafından incelense de kamuoyunun ikna edilmesi ve aydınlatılması yönetim ve yönetim açısından zorunluluktur. 45 dernek harcamalarını web sitelerinde kamuoyu ile paylaşmamıştır. Harcamalarını paylaşmayan derneğe toplum ön yargılı olur, güvenmez, desteklemez ve katılım sağlamaz. Önceki maddelerde belirtilen olumsuzluklar da meydana gelir. Bu nedenlerle derneğin harcamalarının tek tek ayrıntılı biçimde kamuoyu ile paylaşılması çok önemlidir.

## Sonuç

Grenier'in yaşam döngüsü teoreminde belirttiği şekilde tüm örgütler gibi STK'lar da insanlar gibi bebeklik, çocukluk, ergenlik ve olgunluk süreçlerini yaşamın farklı dönemlerinde farklı hedef ve önceliklerine göre yaşamaktadır. Tüm örgütlerde olduğu gibi STK'larda bu gelişim süreçleri bir kriz ile biterek yeni bir süreci başlatmaktadır. Bu süreçler ve krizler; (1) Yaratıcılık/girişimcilik süreci ve liderlik krizi, (2) Yönelme (sevk-idare) süreci ve otonomi krizi, (3) Delegasyon (delege etme- yetki verme) süreci ve kontrol krizi, (4) Koordinasyon (resmileştirme) süreci ve bürokrasi krizi, (5) İşbirliği süreci ve



yenilenme krizinden oluşmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). Bu süreçlerde yapılan hatalar ve eksiklikler tespit edilerek çözümler üretilemez ve süreçler yönetilemez ise STK'ların gelişim süreci duracak ve yaşamı sona erecektir. AB LEADER Yaklaşımı kapsamında kurulan STK'ların yaşamlarının sona ermesi o bölge için yakalanan yerel kalkınma fırsatının kaçırılması anlamına gelmektedir. Resmin büyük bölümünde ise ülkemizde yerel kalkınma fırsatının kaçırılması anlamına da gelmektedir. Yaşam döngüsü teoremine göre yeni kurulan örgütlerin gelişim evrelerinde sorunlar yaşaması normaldir, bu sorunları görmezden gelmek ve yok saymak örgütler için yapılacak en kötü yönetim uygulamasıdır. Bunun için yapılan eleştiri ve eksiklikleri dikkat almak düzeltmeye çalışmak örgütlerin hayatta kalması için oldukça önemlidir.

Araştırma bulguları genel olarak incelendiğinde “AB LEADER Yaklaşımı kapsamında kurulan YEG dernekleri iyi yönetim ilkeleri ile yönetilmekte midir? sorusunu yanıtlayacak sonuçlara ulaşılmıştır. AB’de 30 yıldır uygulanan ve başarılı olan LEADER Yaklaşımının ülkemiz için uygun olmadığı ve uygulanamayacağı bazı YEG dernekleri yönetimleri ile çalışanları ve bazı TKDK, Tarım ve Orman Bakanlığı çalışanları tarafından ileri sürülerek, toplum öncülüğünde yerel kalkınma programının başarısızlığa doğru hızla ilerlediği öngörülmektedir. Oysaki ülkemizde ve medeniyetimizde, sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları onlarca asırları aşmış bir kültüre ve geleneğe sahiptir. Her ne kadar son yüzyılın ilk yarısında büyük kayıplar yaşamış olsa da, son on yılda yeniden yeşermeye başlamıştır. AB LEADER Yaklaşımı felsefesine göre yönetimin hem sanat hem de bilim yönü uygulanırsa başarılı olmaması için hiçbir sebep yoktur. STK'ların başarılı olması için araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar şöyledir:

(1) AB LEADER Yaklaşımının ana amacı, sadece yüzde yüz hibe olarak verilen maddi yardımı almak değildir. Ana amacı yaşadığı bölgeyi ekonomik, sosyal ve kültürel yönden kalkındırmak olan, kamu, özel sektör, STK, kadın, genç ve bölgedeki tüm paydaşların bir araya gelmesiyle kurulan YEG dernekleri ile yerel kalkınmanın sağlanması programı, Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından planlanmış ve AB tarafından da kabul edilmiştir. Her ne kadar LEADER Yaklaşımının ülkemizde YEG derneklerinin sivil toplum katılımıyla gerçekleştirilmesi planlanmasına rağmen, yüksek oranda yerel kesimlerde kamu kurum ve kuruluşları ile kamu çalışanları veya kar amacı güden danışmanlık şirketleri tarafından yerel kesimlerde “statüko korunarak” sivil toplum katılımı olmadan sınırlı bir çevrede hatta kimseye duyurulmadan uygulandığı, katılımçılık iddiasının dahi olmadığı, diğer bir ifade ile sivil toplumun ve STK'ların ne olduğu ve neden sürece dahil edilmesi gerektiği anlaşılmamıştır.

(2) YEG derneklerinin büyük çoğunluğu hem LEADER Yaklaşımı programı ana felsefesini hem de yönetim biliminin temel fonksiyonlarını, yönetim ilkelerini (Kooiman, 1993; Metcalfe, 1993; Pekonen, 1993; Raab, 1993; Rhodes, 1996; Krajer, 2004, s. 1; Gündoğan, 2013, s. 29-51; Sobacı, 2013; OECD, 2016, s. 7; Kalkışım, 2019, Derici, 2020; Durgun ve Taş, 2022, s. 585; UNESCO, 2022; Delice, 2023, s. 15), Fayol (2016) ve Taylor (2020)

gibi etkili-verimli sonuçlar almak, bölgelerini kalkındırmak için uygulayamamıştır.

(3) Tarım ve Orman Bakanlığının eğitim konusunda uzman ve akademik olmayan personeli (ziraat mühendisleri, veteriner gibi) tarafından verilen LEADER Yaklaşımı eğitimleri, prosedürü anlatan proje kapsamında bir bilgi paylaşımıdır. YEG dernekleri, LEADER Yaklaşımı, yönetim ve yönetişim konularını içeren, katılımcı anlayışla ayrıntılı olarak hazırlanan, yükseköğretim kurumları veya bu kurumlarda görev yapan, sosyal bilimler alanında hem teorik hem de pratik çalışmalarla uzmanlaşmış eğitmenler tarafından verilecek sertifikalı yerel kalkınma eğitime ihtiyaç duymaktadır.

(4) LEADER Yaklaşımının saha uygulamasının ana hatları ile kontrolü, dernek yönetim ve denetim kurulları, ilgili paydaşlar, program yürütücüleri (TKDK, Tarım ve Orman Bakanlığı), fon sağlayıcıları (AB, AB Delegasyonu, Merkezi İhale ve Finans Birimi, Denetim Otoritesi), STK'lar ve diğer yetkili birimler tarafından yapılmamaktadır ve amacı dışında faaliyet gösterenlere yaptırım veya ceza uygulanmamaktadır. Bu durum ise yapanın yanına kar mantığı ile kötü örnek oluşturmaktadır.

(5) YEG dernek çalışanlarının bir kısmının “tam zamanlı çalışma ve ilçede ikamet etme zorunluğunun” sözleşmede veya işe alım ilanında belirtilmesine rağmen LEADER Yaklaşımı programın başarısı, yerel kalkınmanın sağlanması ve kurumsallık kazanılması için dernek hizmet binasında çalışmamakta veya ilçede ikamet etmeyip zamanının büyük çoğunluğu il merkezinde bulunarak ve başka işler yaparak geçirmektedir. Bu durumun bölge halkı tarafından olumsuz durum olarak algılanmaktadır.

(6) Yönetimin planlama, örgütlenme, yürütme (sevk ve idare), koordinasyon, kontrol fonksiyonları (Fayol, 2016) ve yönetişimin demokratiklik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık ve yerellik ilkeleri (Kooiman, 1993; Metcalfe, 1993; Pekonen, 1993; Raab, 1993; Rhodes, 1996; Krajer, 2004, s. 1; Gündoğan, 2013, s. 29-51; Sobacı, 2013; OECD, 2016, s. 7; Kalkışım, 2019, Derici, 2020; Durgun ve Taş, 2022, s. 585; UNESCO, 2022; Delice, 2023, s. 15) YEG derneklerinde etkili-verimli yönetilerek sonuca ulaşmak için kullanılmamaktadır. Hatta bazı derneklerde bu kavramlar bilinmemekte ve bu konuda eğitim dahi alınmamaktadır. Süreç, amaçsız bir yönetim-yönetişim olarak görülmekte, hesap sorma, denetleme ve yaptırımı olmayan sadece para harcama süreci olarak algılanmaktadır.

(7) Web sitesi varlığı ve ulaşımla durumu, yönetim, denetim kurulu, dernek üyelerine ait bilgileri, dernekte çalışan YEG müdürüne ve YKS uzmanına ait bilgileri, dernek üyeliğine davet bilgileri, dernek tüzüğüne paylaşılması, dernek genel kurul ilanın yayımlanması, YKS'nin paylaşılması, YKS'nin köylerde tanıtılması, mal ve hizmet alım ilanlarının ve sonuçlarının paylaşılması, faaliyetlerin paylaşılması, tüm harcamaların tek tek ayrıntılı paylaşılması başlıkları (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019, s. 3; European Commission, 2006, s. 8-9; European Network for Rural Development, 2019, s. 11) bir STK'nın yönetim ve yönetişim açısından, demokratiklik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık ve yerellik ilkelerinin ana göstergeleridir (Kooiman,

1993; Metcalfe, 1993, Pekonen, 1993; Raab, 1993; Rhodes, 1996; Krajer, 2004, s. 1; Gündoğan, 2013, s. 29-51; Sobacı, 2013; OECD, 2016, s. 7; Kalkışım, 2019, Derici, 2020; Durgun ve Taş, 2022, s. 585; UNESCO, 2022; Delice, 2023, s. 15). Bu başlıkların çoğunluğuna genel olarak uygun olan sadece bir STK olduğu, diğerlerinin yönetim ve yönetim konusunda ciddi zafiyet gösterdiği tespit edilmiştir.

(8) Bilginin yayılım ve yenilenme hızının çok süratli olduğu, teknolojinin ve iletişimin çok hızlı ilerlediği bu yüzyılda Türkiye ve dünyanın hangi bölgesinde yaşarsa yaşasın halk her şeyden haberdardır ve yapılan-yapılmayan her şeyi algılamaktadır. Yerel kesimlerde böyle bir proje ve uygulama yapan herkes, halkın gözetimi ve el büyütecisi altındadır. Halk; sorunları çözmek için ortaklıklar kurmak, katılımcı demokrasi ile yönetenleri her zaman kontrol etmek ve yönetime katılmak, günlük hayatta sosyal, kültürel, çevre, ekonomi, eğitim gibi alanlarda yaşanan sıkıntılara çabuk ve hızlı çözümler bulmak, devleti ideolojik ve ekonomik alanında değil daha çok hizmet alanında etkin olarak görmek istemektedir.

(9) Halk, STK'larda kişi-akraba kayırma ve patronluk yapanları, onlarca yıldır ülkemizde uygulanan ve başarısızlık sebebi olan iş bilmeyen, kötü ve yozlaşmış yöneticileri-yönetimleri, çıkar ilişkilerini, hibe ve desteklerinin toplumun geneline ulaşmama ve küçük çıkar grubunun haksız zenginleşmesi durumlarını görmek istememektedir.

(10) AB delegasyon temsilcileri, Tarım ve Orman Bakanlığı, TKDK, AB Başkanlığı gibi yetkili kurumların yöneticileri LEADER Yaklaşımı sürecinin AB ile planlanma, uygulama, izleme ve değerlendirme sürecinde, yerel ve kırsal kalkınmanın uzmanları dahil tüm paydaşları ve YEG derneklerinin çoğunluğunun tüzel kişilikle üye olduğu Yerel Kalkınma (LEADER Topluluğu) Derneğini sivil toplumun bir parçası diğer bir ifade ile paydaş olarak görmediği, hiçbir etkinliğe, çalışma grubuna, seminere, çalışmaya ve komiteye davet etmediği, aksine ikinci faz illerde AB uzmanlarından LEADER Yaklaşımı eğitimi almayan alan dışı makine, kimya, enerji, ulaştırma ve çevre mühendisliği alanlarında uzmanlaşmış yalnızca bir kamu üniversitesinde görev yapan, bu konuda teorik çalışması veya uygulama deneyimi olmayan profesör, doktor öğretim üyelerine görev verilerek eğitimler, etkinlikler, çalışmalar ve projeler düzenlendiği-uygulandığı, tüm bu yapılanlar ışığında LEADER Yaklaşımın para harcanarak uygulanan kalkınma programı olarak görüldüğü, oysaki başarılı bir yerel kalkınma için yerel kesimlerde tüm paydaşların eşit temsil ve oy hakkı ile katılarak LEADER yaklaşımı ilkeleriyle, yönetimin bilim ve sanat yönünün, yönetişimin ana unsurlarının sivil toplum mantığı özüm senerek ve sentezlenerek etkili-verimli bir şekilde uygulanmasının zorunlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

STK'ların başarılı olması için araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlara yönelik öneriler şöyledir;

(1) AB LEADER Yaklaşımının ülkemizde YEG derneklerinin sivil toplumun katılımıyla gerçekleştirilmesi ve çıkar ilişkisi oluşmaması için kamu çalışanlarına veya kâr amacı güden danışmanlık şirketleri ve çalışanlarına YEG

dernek yönetiminde yer verilmemesi ve dernek müdürü ve uzman olarak çalıştırılmaması gerekmektedir.

(2) LEADER Yaklaşımı eğitimleri, STK yönetimi, yönetim ve yönetim konularını da içeren, katılımcı anlayışla ayrıntılı olarak hazırlanan, yükseköğretim kurumları veya bu kurumlarda görev yapan, sosyal bilimler alanında hem teorik hem de pratik çalışmalarla uzmanlaşmış eğitmenler tarafından verilmelidir.

(3) LEADER Yaklaşımın saha uygulamasının ana hatları ile kontrolü, dernek yönetim ve denetim kurulları, ilgili paydaşlar, program yürütücüleri (TKDK, Tarım ve Orman Bakanlığı), fon sağlayıcıları (AB, AB Delegasyonu, Merkezi İhale ve Finans Birimi, Denetim Otoritesi), STK'lar ve diğer yetkili birimler tarafından taviz vermeden aylık olarak hazırlanan çalışma planlarına yapılmalıdır.

(4) YEG dernek çalışanlarının sözleşmede veya işe alım ilanında belirtildiği şekilde “tam zamanlı çalışma ve ilçede ikamet etme zorunluğu” ilkesine göre çalıştırılması sağlanmalıdır ve yetkili birimlerce kontrol edilmelidir.

(5) Araştırmada belirtilen başlıklar bir STK'nın yönetim ve yönetim açısından, demokratiklik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık ve yerellik ilkelerinin ana göstergeleridir. Yetkili birimlerce bu başlıkların dernek web sitelerinde uygulanıp uygulanmadığının takip edilmesi ve yapmayanlara yaptırımlar uygulanması gerekmektedir.

(6) AB LEADER Yaklaşımı çeşitli proje ve uygulamalarında sosyal bilimler alanı dışında, bu konuda alan uzmanlık bilgisi, teorik çalışması ve uygulama deneyimi olmayan öğretim üyelerine, akademisyenlere eğitimlerde, etkinliklerde, çalışmalarda ve projelerde görev verilmemelidir.

(7) YEG derneklerinin çoğunluğunun hem LEADER Yaklaşımı hem de yönetim ve yönetim açısından etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi için yukarıda belirtilen konulardaki eksikliklerin giderilmesine yönelik uygulamalar geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış Bağımsız

**Yazar Katkısı:** Orhan Polat: % 100

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışma için destek alınmamıştır.

**Etik Onay:** Bu çalışma etik onay gerektiren herhangi bir insan veya hayvan araştırması içermemektedir.

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır

**Peer Review:** Independent double-blind

**Author Contributions:** Orhan Polat: 100%

**Funding and Acknowledgement:** No support was received for the study.

**Ethics Approval:** This study does not contain any human or animal research that requires ethical approval.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

---

**Önerilen Atıf:** Polat, O. (2023). Sivil toplum kuruluşlarının yönetim perspektifinden incelenmesi: Türkiye yerel eylem grubu (yeg) dernekleri örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 167-199. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1329581>

## Kaynakça

- Academy of Management. (2022, 16 Temmuz). Divisions and interest groups, public and nonprofit: a division of AOM. 16 Temmuz 2022 tarihinde [https://aom.org/network/divisions-interest-groups-\(digs\);](https://aom.org/network/divisions-interest-groups-(digs);)  
<https://pnp.aom.org/about-us/new-item5> web linki adresinden edinilmiştir.
- Çaha, Ö. (2011), Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve sivil toplum, Türkiye’de kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, (Ed.) A. Yayla ve Ş. Bican, *Sivil toplum ve demokrasi*, 85-124.
- Çaha, Ö. (2016). *Sivil toplum ve devlet*. (Genişletilmiş ve gözden geçirilmiş 6. baskı). Orion Kitabevi.
- Delice, E. (2023). Sivil toplum kuruluşlarında yönetim. (Ed.), O. Polat, *Sivil toplum kuruluşları (STK) yönetimi*. Livre De Lyon.
- Derici, N. (2020). Sivil toplum, yönetim ve kalkınma. *Liberal Düşünce Dergisi*, 25(97), 227-248. <https://doi.org/10.36484/liberal.679412>.
- Doğan, İ. (2014). *Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Türkiye’nin toplumsal yapısı*. (1. baskı). Astana Yayınları.
- Durgun, S. ve Taş, İ. E. (2022). Türkiye’de yönetişimin izini aramak. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(3), 569-587. <https://doi.org/10.33712/mana.1201811>.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (14. baskı). Beta.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. (13. baskı). Beta.
- European Commission. (2006). The LEADER approach a basic guide. Office for Official Publications of the European Communities.
- European Network For Rural Development, (2018, 16 Şubat). *LEADER/CLLD evatuation: Laying the conceptual*. 16 Şubat 2018 tarihinde [https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/leaderclld-evaluation-laying-conceptual-foundation-approach\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/leaderclld-evaluation-laying-conceptual-foundation-approach_en) adresinden edinilmiştir.
- European Network for Rural Development, (2019, 16 Nisan). LEADER local development strategies (lds) guidance on design and implementation, 16 Nisan 2019 tarihinde [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd-guidance\\_lsd.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd-guidance_lsd.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Fayol, H. (2016). *Genel ve endüstriyel yönetim*. (5. Baskı). M.A. Çalıköglü. (Çev). Adres Yayınları.
- Gündoğan, E. (2013). Yönetişim: kavram, kuram ve boyutlar. (Ed.), M. A. Çukurçayır ve H.T. Eroğlu, *Yönetişim*. Çizgi Kitabevi.

- Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: contributions to a discourse theory of law and democracy*. (2.baskı), W. Rehg. (Çev.), MIT Press.
- İçişleri Bakanlığı Sivil Toplum Genel Müdürlüğü (2022, 21 Ağustos). *Derneklere ilişkin istatistikler*, 21 Ağustos 2022 tarihinde <https://www.siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-gore-dagilimi> adresinden edinilmiştir.
- İnhan, Z. M. (1939). *Önsöz, Fayol kimdir, fayolizm nedir?* Fayol, H. (2016). Genel ve Endüstriyel Yönetim. (5. Baskı), M.A. Çalıköğlü (Çev.), Adres Yayınları.
- Kalkışım, H.M. (2019). *Yönetişim kavram ve teorisi üzerine bir değerlendirme*, B. Parlak ve K. C. Doğan (Ed), *Yönetişim* içinde. Beta.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. (Genişletilmiş 18. Baskı). Beta Yayınları.
- Kooiman, J. (1993). Finding, speculations and recommendations, J. Kooiman (Ed.). *Modern governance* içinde. Sage Publications.
- Krajer, A. M. (2004). *Governance*, Polity Press.
- Krajer, A. M. (2011). Rhodes' contribution to governance theory: Praise, criticism and the future governance debate. *Public Administration*. 89, 101 - 113.
- Leverly, S. (2008). *NGOs, the UN and APA*. American Psychological Association.
- Matcalfe, L. (1993). Public Management; from imitation to innovation. J. Kooiman (Ed.). *Modern governance* içinde, Sage Publications.
- OECD (2016). *G20/OECD principles of corporate governance*.
- Pekonen, K. (1993). Governance and the problem of representation in public administration: the case of Finland. J. Kooiman (Ed.). *Modern governance* içinde, Sage Publications.
- Polat, O. (2020). *Etkinlik teorisi bağlamında yerel kalkınma amaçlı sivil toplum kuruluşlarında sosyal girişimciliğin incelenmesi Türkiye örneği* [doktora tezi], İnönü Üniversitesi.
- Polat, O. (2021). *LEADER approach Turkey implementation report-2021*. LEADER Topluluğu Derneği.
- Polat, O. ve Özdemir, L. (2022). *Etkinlik teorisi bağlamında yerel kalkınma amaçlı sivil toplum kuruluşlarında sosyal girişimciliğin incelenmesi: Türkiye örneği*. Detay Yayıncılık,
- Raab, C. (1993). The governance of data protection. J. Kooiman (Ed.). *Modern governance* içinde. Sage Publications.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance; governing without government, *Polical Studies*. XLIV, 652-667.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding governance*, Open University Press.

- Sobacı, M. Z. (2013). Yönetişim ve politika transferi: koşulluluk bağlamında bir analiz. M. A. Çukurçayır ve H.T. Eroğlu (Ed.). *Yönetişim* içinde. Çizgi Kitabevi.
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı. (2019, 16 Nisan). *Yerel kalkınma stratejilerinin hazırlanması-LEADER yaklaşımı tedbiri*, 16 Nisan 2019 tarihinde <https://ipard.tarim.gov.tr/assets/leader.pdf> adresinden edinilmiştir.
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı. (2022a, 21 Ağustos). *Yerel kalkınma stratejilerinin hazırlanması- LEADER yaklaşımı tedbiri, LEADER yaklaşımı?* 21 Ağustos 2022 tarihinde <https://ipard.tarim.gov.tr/LeaderTr#sample-1b> adresinden edinilmiştir.
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı. (2022b, 24 Ağustos). *Ulusal kırsal ağ, LEADER, yerel eylem grupları*, 24 Ağustos 2022 tarihinde <https://uka.tarimorman.gov.tr/Leaderinfo.cshtml> adresinden edinilmiştir.
- Talas, M. (2011). Sivil toplum kuruluşları ve Türkiye perspektifi. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, (29), 387-401.
- Taylor, C. Modes of civil society. *Public Culture*. 1990, (3-1), 95-117.
- Taylor, F.W. (2020). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (Çev. H. B. Akın). Çizgi Kitabevi.
- Tocqueville, A. D. (2015). *Amerika'da demokrasi* (Çev. I. Ö. Doğan). Doğu Batı Yayınları.
- Tocqueville, A. D. (2016). *Amerika'da demokrasi II.* (Çev. Ö. Doğan). Doğu Batı Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Türkçe sözlük*, (11. baskı). Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uğur, S. (2013). *Sivil toplum kuruluşlarının sosyal yardım ve sosyal hizmet faaliyetleri*. Ekin Yayınevi.
- UNESCO. (2022, 22 Ağustos). *International Bureau of Education, Concept of Governnace*, 22 Ağustos 2002 tarihinde <http://www.ibe.unesco.org/en/geqaf/technical-notes/concept-governance>, adresinden edinilmiştir.
- Yerasimos, S. (2001). *Sivil toplum Avrupa ve Türkiye*. Türkiye'de Sivil Toplum ve Milliyetçilik. 13-23. İletişim Yayınları.
- Gönüllü, C. (2020). “STK-belediye-yönetişim ekseninde” birbirlerinin gözünden aktörler: Burdur ili örneği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 9(23), 51-69. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.686028>.

### **Extended Abstract**

Organizations are classified in three main categories as public organizations, business organizations and NGO. The management of these organizations is expressed as public administration, business administration and

NGO. Field researches mainly focus on not only public and businesses organizations and also in the category of public administration and business administration. But researches at the level of non-governmental organizations and management are quite limited. Management Academy, one of the prominent organizations in the field of management science, considers the "Civil society and NGO" department as a sub-study and research area. The civil society sector as well as the public and private ones is well-managed and organized in developed and mature societies. For this reason, it is very important to conduct research on how NGOs, which have gained importance and supported by pre-accession aid programs to the EU and cash aid grants, are managed and how they should be managed in our country in recent years. First of all in this context, it is necessary, to fully know the views of civil society, to raise awareness about the main functions of NGO management and EU pre-accession aid programs, and to manage the process by applying the main principles and techniques of management in order to achieve successful results. It is known that organizations have a great advantage over the others with good management and governance. Civil societies with a high level of maturity can develop regions/countries with faster and more trouble-free than others. By implementing this process, the public, private sector and organized civil society adopt a participatory, transparent and accountable approach with equal representation and voting rights. The EU LEADER Approach is a local development program. The program adopts the idea of the working with the public, private sector and organized civil society by taking into consideration of understanding of equality concept. The related program has been implemented in the field since 2016.

The research is carried out in 50 YEG associations established within the scope of the EU LEADER Approach and supported grants by a-hundred-percent as of September 2020. The aim of the research is to examine the associations in terms of management and governance and to compare scientifically how the process is managed/organized. The research is crucial in terms of being one of the first scientific field studies for the above-mentioned program, the successful conclusion of the program and the development of the local parts of our country. In the research, literature review, content analysis on web pages and participant observation methods are used for gathering data. In order to reach the targeted outputs of the research, the data obtained from the websites of NGOs during the program were interpreted and evaluated with the findings obtained by the literature review and participant observation method.

As a result, like all organizations, NGOs experience respectively infancy, childhood, adolescence and maturity processes according to different goals and priorities in different periods of life as stated in Grenier's life cycle theory. If the mistakes and deficiencies made in these processes cannot be diagnosed and solutions not be produced and the processes not be managed well, the development process of NGOs will halt and their life will come to an end. The end of life of NGOs established under the EU LEADER Approach means that



the local development opportunity for that region is missed out. In most of the picture, it also means missing the opportunity for local development in our country. According to the life cycle theory, it is obvious that the worst management practice for organizations for newly established organizations to experience problems in their developmental stages, ignoring these problems. For this reason, it is very important for organizations to take care of the criticism and deficiencies and try to get rid of them. When the research findings are examined in general, results have been reached to answer the question "Are LAG associations established within the scope of the EU LEADER Approach managed with good governance principles?".

For NGOs, the suggestions for the results obtained in the light of the findings obtained within the scope of the research are as follows;

(1) For the realization of the EU LEADER Approach with the participation of civil society in LAG associations in our country, and for the sake of interest, public employees or profit-oriented consultancy companies and employees should not be included in the management of the LAG association and should not be employed as association directors and experts.

(2) LEADER Approach trainings should be given by higher education institutions or instructors who specialize in social sciences with both theoretical and practical studies, including NGO management, and governance, prepared in detail with a participatory approach.

(3) Control of the field application of the LEADER Approach with the main lines, association management and inspection boards, relevant stakeholders, program executives (ARDSI, Ministry of Agriculture and Forestry), funders (EU, EU Delegation, Central Finance Unit, Audit Authority), the monthly planned work should be carried out according to the schedules by NGOs and other authorized units without making any concessions.

(4) LAG association employees should be employed on the principle of 'full-time employment and resided in the district' as specified in the contract or recruitment announcement, and controlled by the authorized units.

(5) The titles mentioned in the research are the main indicators of the principles of democracy, transparency, accountability, participation and locality in terms of management and governance of an NGO. Authorized units should monitor whether these titles are implemented on the association's websites and impose sanctions on negligence.

(6) In various projects and applications of the EU LEADER Approach, other than the field of social sciences, academics who do not have theoretical work or practical experience on this subject should not be assigned jobs in trainings, activities, studies and projects.

(7) It has been determined that there is a need to develop practices to eliminate the deficiencies in the above-mentioned issues in order to manage the majority of LAG associations in an effective and efficient manner in terms of both the LEADER Approach and management and governance.