

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

112804

**KAR AMACI GÜTMİYEN (NPO) İŞLETMELERDE  
FON YARATMA TEKNİKLERİ  
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

112804

R. Dirsehan AYSU  
1127315

**SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında  
Hazırlanan**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih DURER**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**İSTANBUL, 2001**

## İÇİNDEKİLER

|                        | <u>Sayfa No</u> |
|------------------------|-----------------|
| KISALTMA LİSTESİ ..... | i               |
| ŞEKİL LİSTESİ .....    | ii              |
| ÇİZELGE LİSTESİ .....  | iii             |
| ÖZET .....             | iv              |
| ABSTRACT .....         | v               |
| GİRİŞ .....            | 1               |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELER HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI.....                                             | 4  |
| 1.1.1. ÜRETİLEN MAL VE HİZMET ÇEŞİDİ YÖNÜNDEN<br>İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI..... | 4  |
| 1.1.1.1. Üretilen Mal Cinsine Göre.....                                              | 5  |
| 1.1.1.1.1. Dayanıklı Mal Üreten İşletmeler .....                                     | 5  |
| 1.1.1.1.2. Dayanıksız Mal Üreten İşletmeler.....                                     | 5  |
| 1.1.1.1.3. Tüketim Malı Üreten İşletmeler.....                                       | 5  |
| 1.1.1.1.4. Endüstri Malı Üreten İşletmeler.....                                      | 5  |
| 1.1.1.2. Sektörler Açısından İşletmeler.....                                         | 5  |
| 1.1.1.2.1. Sanayi İşletmeleri.....                                                   | 6  |
| 1.1.1.2.2. Ticaret İşletmeleri.....                                                  | 6  |
| 1.1.1.2.3. Hizmet İşletmeleri.....                                                   | 7  |
| 1.1.2. KAPİTALIN MÜLKİYETİ YÖNÜNDEN İŞLETMENİN<br>SINIFLANDIRILMASI.....             | 8  |
| 1.1.2.1. Özel İşletmeler .....                                                       | 8  |
| 1.1.2.2. Kamu İşletmeleri.....                                                       | 8  |
| 1.1.2.3. Yabancı Sermayeli İşletmeler.....                                           | 9  |
| 1.1.2.4. Karma İşletmeler.....                                                       | 9  |
| 1.1.3. HUKUKSAL BİÇİMLERİ YÖNÜNDEN İŞLETMELERİN<br>SINIFLANDIRILMASI.....            | 9  |
| 1.1.3.1. Özel İşletmelerin Hukuksal Biçimleri.....                                   | 9  |
| 1.1.3.2. Kamu İşletmelerinin Hukuksal Biçimleri.....                                 | 11 |
| 1.1.4. ULUSAL KÖKEN YÖNÜNDEN İŞLETMELERİN<br>SINIFLANDIRILMASI.....                  | 12 |
| 1.1.4.1. Ulusal İşletme.....                                                         | 12 |
| 1.1.4.2. Uluslararası İşletme.....                                                   | 12 |
| 1.1.4.3. Çok Uluslu İşletme.....                                                     | 12 |
| 1.1.4.4. Uluslararası İşletme.....                                                   | 13 |
| 1.1.5. BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER.....                                           | 13 |
| 1.1.5.1. Çok Küçük yada Sıfır Grubu İşletmeler.....                                  | 13 |
| 1.1.5.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.....                                       | 13 |
| 1.1.5.3. Büyük İşletmeler.....                                                       | 14 |
| 1.1.5.4. Çok Uluslu İşletmeler.....                                                  | 14 |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.6. İŞLETMELERİN EKONOMİK BİRLEŞMELER BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI.....              | 14 |
| 1.1.6.1. İşletmelerin Ekonomik ve Hukuki Bağımsızlıklarını Koruyarak Birleşmeleri.....  | 14 |
| 1.1.6.2. İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Bağımsızlıklarını Kaybederek Birleşmeleri..... | 15 |
| 1.1.7. İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜ VE KAPASİTESİ.....                                        | 15 |
| 1.1.7.1. İşletmelerin Büyüklüğünü Belirlemede Kullanılan Kantitatif Ölçüler.....        | 15 |
| 1.1.7.2. İşletmelerin Büyüklüğünü Belirlemede Kullanılan Kalitatif Ölçüler .....        | 16 |
| 1.1.7.3. Büyük ve Küçük İşletmelerin Yarar ve Sakıncaları .....                         | 16 |
| 1.1.7.4. İşletmelerin En Uygun Büyüklüğü .....                                          | 16 |
| 1.1.7.5. Kapasite .....                                                                 | 17 |
| 1.1.7.6. İşletmelerin Büyümeleri.....                                                   | 17 |
| 1.1.7.7. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Artan Önemi .....               | 17 |
| 1.1.8. GLOBALLEŞME SÜRECİNDE İŞLETMECİLİK.....                                          | 18 |
| 1.1.8.1. Globalleşmeye Neden Olan Faktörler .....                                       | 18 |
| 1.1.8.2. Globalleşme Süreci .....                                                       | 19 |
| 1.2. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ ve DEĞİŞİK BİR YAKLAŞIM.....   | 20 |
| 1.2.1. KAR AMACI GÜDEN İŞLETMELER .....                                                 | 22 |
| 1.2.2. KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELER.....                                               | 22 |
| 1.2.2.1. Vakıflar ve Dernekler.....                                                     | 24 |
| 1.2.2.2. Vakıflar ve Derneklerin Karşılaştırılması.....                                 | 25 |
| 1.2.2.2.1. Amaç Bakımından.....                                                         | 25 |
| 1.2.2.2.2. Kuruluş Bakımından.....                                                      | 25 |
| 1.2.2.2.3. Mal Varlığı Bakımından.....                                                  | 25 |
| 1.2.2.2.4. Yönetim ve Kanuni Organlar Bakımından.....                                   | 25 |
| 1.2.2.2.5. Organların Yetkileri Bakımından.....                                         | 26 |
| 1.2.2.2.6. Üyelik ve Yararlananlar Bakımından.....                                      | 26 |
| 1.3. KAR AMACI GÜTMİYEN BİR İŞLETME OLARAK VAKIFLAR.....                                | 26 |
| 1.3.1. BATI UYGARLIĞINDA, YARDIMSEVERLİK GELENEĞİNİN GELİŞİMİ .....                     | 27 |
| 1.3.2. BATI UYGARLIĞINDA, FON YARATMA GELENEĞİNİN GELİŞİMİ.....                         | 30 |
| 1.3.3. ÜLKEMİZDE VAKIF İŞLETMELERİNİN GELİŞİMİ.....                                     | 33 |
| 1.3.3.1. Vakıf Türleri.....                                                             | 34 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE KURUMSAL YAPI ve YÖNETİM

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2.1. KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE KURUMSAL YAPI ..... | 36 |
| 2.1.1. HEDEF KİTLE VE ORTAM, PAZARI TANIMAK.....         | 36 |
| 2.1.1.1. Hedef Kitle.....                                | 36 |
| 2.1.1.1.1. Hedef Kitle Modeli .....                      | 36 |
| 2.1.1.1.2. Hedef Kitleyi Oluşturacak Birey .....         | 37 |
| 2.1.1.1.3. Bir Hedef Kitlenin Oluşturulması .....        | 39 |
| 2.1.1.1.4. Hedef Kitlenin Korunması .....                | 39 |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1.2. Ortam .....                                                      | 41 |
| 2.1.1.2.1. Hedef Kitle Üzerindeki Etkisi .....                            | 41 |
| 2.1.1.2.2. Ortam İle İlgili Konular .....                                 | 41 |
| 2.1.1.2.3. Ortam Trendleri .....                                          | 41 |
| 2.1.1.3. Hedef Kitle ve Ortam: Para Temin Edicilerle İlgili Konular ..... | 42 |
| 2.1.2 KURUMSAL HAZIRLIK-BİR PAZARLAMA YAKLAŞIMI.....                      | 42 |
| 2.1.2.1. Fon Yaratmada Pazarlama Kavramları .....                         | 43 |
| 2.1.2.1.1. Geri Besleme Sistemi .....                                     | 43 |
| 2.1.2.1.2. Alışveriş İlişkisi .....                                       | 43 |
| 2.1.2.1.3. Ortam (Çevresel) Faktörleri .....                              | 43 |
| 2.1.2.1.4. Hedef Kitle .....                                              | 44 |
| 2.1.2.1.5. NPO'nun Hedef Kitle ile ilişkisi .....                         | 44 |
| 2.1.2.2. İletişim Esasları ve Pazarlama Programı .....                    | 45 |
| 2.1.2.3. Gelişimin Üçlü Sacayağı.....                                     | 45 |
| 2.1.2.4. Başarılı Fon Yaratma Bileşenleri .....                           | 46 |
| 2.1.3. KURUMSAL HAZIRLIK - DAVA .....                                     | 48 |
| 2.1.3.1. Davanın Ögeleri.....                                             | 49 |
| 2.1.3.2. Davanın Hazırlanması.....                                        | 50 |
| 2.1.3.3. Davanın Hazırlanmasında Sorular.....                             | 50 |
| 2.1.3.4. Etkilenme.....                                                   | 51 |
| 2.1.3.5. Dava ve Bağışçılar.....                                          | 52 |
| 2.2. KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE YÖNETİM.....                         | 54 |
| 2.2.1. GELİŞME FONKSİYONUNUN YÖNETİLMESİ.....                             | 54 |
| 2.2.1.1. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Zorlukları .....                 | 55 |
| 2.2.1.2. Zorlukları Karşılama İçin Temel Yönetim İşlevleri .....          | 56 |
| 2.2.1.2. Geliştirme Görevinin Organize Edilmesi .....                     | 59 |
| 2.2.2. PLANLAMA - STRATEJİK KARAR VERME.....                              | 62 |
| 2.2.2.1. Planlama ilkeleri.....                                           | 62 |
| 2.2.2.2. Planlama Öncesi Analiz.....                                      | 63 |
| 2.2.2.3. Planlamanın Mantıksal Süreci.....                                | 64 |
| 2.2.2.4. Planlama ve Kritik Değerlendirmenin Bileşenleri.....             | 65 |
| 2.2.2.5. Kamuyu Bilgilendirme Planı.....                                  | 67 |
| 2.2.2.6. Plandan Sonra.....                                               | 67 |
| 2.2.2.7. Planın Tamamlanmasından Sonra Takip.....                         | 68 |
| 2.2.3. FON YARATMA SÜRECİNDE BÜTÇELEME.....                               | 68 |
| 2.2.3.1. Bütçe Tanımlamaları.....                                         | 68 |
| 2.2.3.2. Bütçeleme Yöntemi.....                                           | 69 |
| 2.2.3.3. Bir Fon Bulma Programı Gider Bütçenin Boyutları.....             | 69 |
| 2.2.3.4. Bütçeleme Aşamaları.....                                         | 70 |
| 2.2.3.5. Mali Yıl İçinde Bütçenin Takip Edilmesi ve Düzeltilmesi.....     | 71 |
| 2.2.3.6. Sıfır Bazlıya Karşı Artışlı Bütçeleme .....                      | 71 |
| 2.2.3.7. Fon Yaratma Bütçesi Hazırlıkları ile İlgili Uyarılar.....        | 72 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE FON KAYNAKLARI-PAZARLAR

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. OLASI MÜŞTERİ ARAŞTIRMASI :BİLGİ TABANINI OLASI MÜŞTERİ VE BAĞIŞÇILAR ÜZERİNE İNŞA ETMEK..... | 73 |
| 3.1.1. ARAŞTIRMANIN TANIMI.....                                                                    | 73 |
| 3.1.2. ARAŞTIRMA NEDEN ÖNEMLİDİR.....                                                              | 73 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.3. BAŞLICA ARAŞTIRMA PRENSİPLERİ.....                                                     | 74 |
| 3.1.4. BİLGİ KAYNAKLARI .....                                                                 | 75 |
| 3.1.5. ARAŞTIRMA YAPARKEN MUHATAPLARI VE KURULUŞUN FON<br>YARATMA ÖNCELİKLERİNİ ANLAMAK ..... | 75 |
| 3.1.6. OLASI MÜŞTERİ ARAŞTIRMASININ AMAÇLARI .....                                            | 75 |
| 3.1.7. ARAŞTIRMA SÜRECİ.....                                                                  | 76 |
| 3.1.8. BAĞIŞ POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....                                           | 77 |
| 3.1.9. SERVET/VARLIK BELİRTİLERİ.....                                                         | 78 |
| 3.1.10. DEĞERLENDİRME KOMİTELERİ YA DA EKİBİ.....                                             | 78 |
| 3.1.11. ARAŞTIRMA KAYNAĞI OLARAK OLASI MÜŞTERİ İLE İLİŞKİ<br>KURMA.....                       | 78 |
| 3.1.12. ETİK MESELELER.....                                                                   | 79 |
| 3.2. TÜZEL KİŞİLERDEN/ŞİRKETLERDEN YARDIM İSTEME.....                                         | 79 |
| 3.2.1 KURUMSAL BAĞIŞTA TRENDLER .....                                                         | 80 |
| 3.2.2 BAĞIŞÇILAR OLARAK ŞİRKETLER.....                                                        | 80 |
| 3.2.3 KURUMSAL DESTEK İÇİN DAVAYI GELİŞTİRMEK.....                                            | 82 |
| 3.2.4 KURUMSAL BAĞIŞÇILARIN ARAŞTIRILMASI.....                                                | 83 |
| 3.2.5 PARA DIŞINDAKİ KURUMSAL KAYNAKLAR.....                                                  | 84 |
| 3.2.6 BAŞKACA ETKENLER.....                                                                   | 85 |
| 3.3. BAĞIŞÇI PAZARI OLARAK VAKIFLAR.....                                                      | 86 |
| 3.3.1. VAKIFIN TANIMI (AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE) .....                                 | 86 |
| 3.3.2. VAKIFLARIN TÜRLERİ<br>(AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE) .....                          | 87 |
| 3.3.3. GÜNCEL TRENDLER.....                                                                   | 87 |
| 3.3.4. VAKIFLAR YAKLAŞIMINA HAZIRLIK .....                                                    | 88 |
| 3.3.5. YARDIM İSTEME İŞİNİ YERİNE GETİRME .....                                               | 89 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE FON YARATMA TEKNİKLERİ**

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| 4.1. FON YARATMA VE MESLEKİ ETİK.....            | 94  |
| 4.1.1. ETİK YÖNETMELİĞİ .....                    | 103 |
| 4.1.2. MESLEKİ UYGULAMA STANDARTLARI.....        | 104 |
| 4.1.3. BAĞIŞÇI HAKLARI BELGESİ.....              | 105 |
| 4.2. FON YARATMA SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ.....   | 106 |
| 4.2.1. DAVA BİLDİRİSİ HAZIRLAMA .....            | 108 |
| 4.2.2. ORGANİZASYONUN AMAÇLARINI TANIMLAMA ..... | 109 |
| 4.2.3. GEREKSİNİMLER BİLDİRİSİ HAZIRLAMA .....   | 109 |
| 4.2.4. PAZAR GEREKSİNİMLERİNİ İNCELEME .....     | 110 |
| 4.2.5. GÖNÜLLÜLERİ İŞİN İÇİNE ÇEKME.....         | 111 |
| 4.2.6. GEREKSİNİMLERİ DOĞRULATMA.....            | 111 |
| 4.2.7. BAĞIŞ PAZARLARINI DEĞERLENDİRME.....      | 111 |
| 4.2.8. FON YARATMA ARACINI SEÇME .....           | 112 |
| 4.2.9. OLASI BAĞIŞ KAYNAKLARINI BELİRLEME.....   | 113 |
| 4.2.10. FON YARATMA PLANINI HAZIRLAMA .....      | 115 |
| 4.2.11. LETİŞİM PLANINI HAZIRLAMA.....           | 115 |
| 4.2.12. GÖNÜLLÜ BİRLİKLERİ ARTTIRMA.....         | 116 |
| 4.2.13. YARDIMI/BAĞIŞI İSTEME.....               | 116 |
| 4.2.14. BAĞIŞ YENİLEME.....                      | 117 |

|                |     |
|----------------|-----|
| SONUÇ.....     | 118 |
| KAYNAKLAR..... | 121 |
| ÖZGEÇMİŞ.....  | 123 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|          |                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| AAFRC    | American Association of Fund Raising Executives<br>Amerikan Fon Yaratma Uygulamaları Birliği |
| AHP/AAHP | Association for Healthcare Philanthropy<br>Sağlıkla İlgili Yardımseverlik Birliği            |
| CASE     | Council for Advancement and Support of Education<br>Eğitimi Geliştirme ve Destekleme Konseyi |
| CEO      | İcra Kurulu Başkanı                                                                          |
| CESP     | Code of Ethics and Standards of Practice<br>Etik Kodları ve Uygulama Standartları            |
| D.K.     | Dernekler Kanunu                                                                             |
| FPO      | For Profit Organization<br>Kar Amacı Güden Organizasyon / İşletme                            |
| IRS      | Internal Revenue Service<br>Devlet Gelirleri Servisi (Gayri Safi Milli Hasıla)               |
| KİT      | Kamu İktisadi Teşekkülleri                                                                   |
| M.K.     | Medeni Kanun                                                                                 |
| NCDC     | National Catholic Development Conference<br>Ulusal Katolik Gelişim Konferansı                |
| NCPG     | National Committee on Planned Giving<br>Planlanmış Bağışlar için Ulusal Komite               |
| NCRD     | National Council for Resource Development<br>Kaynak Geliştirme için Ulusal Konsey            |
| NPO      | Nonprofit Organization<br>Kar Amacı Gütmeyen Organizasyon / İşletme                          |
| TFRS     | The Fund Raising School<br>Fon Yaratma Okulu                                                 |

**ŞEKİL LİSTESİ**

|                                                              | <u>Sayfa No</u> |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|
| Şekil-2.1. Hedef Kitle Modeli                                | 38              |
| Şekil-2.2. Roller Çemberi ve Sorumlulukları                  | 40              |
| Şekil-2.3. Gelişimin Üçlü Sacayağı                           | 47              |
| Şekil-2.4. Dava-The Case (kum saati)                         | 53              |
| Şekil-3.1. Neden ve Niçin Araştırması                        | 91              |
| Şekil-3.2. Şüpheli Bağışcının Olası Bağışçıya Dönüştürülmesi | 91              |
| Şekil-3.3. LA1/LIA                                           | 92              |
| Şekil-3.4. Bağışçı Piramidi, Fon Yaratma Stratejileri        | 93              |
| Şekil-4.1. Fon Yaratma Döngüsü                               | 107             |





**ÇİZELGE LİSTESİ****Sayfa No****Çizelge- 1.1. 1997 Aralık İtibariyle Yeni Vakıflar****35****Çizelge-2.1. Fon Yaratma Yönetimi Gridi****61**

## ÖZET

Bu çalışmanın ana amacı, antik dönemlerden bu yana, iyilikseverlik/hayırseverlik v.b. gibi hayır girişimleri ile başlayan, fon yaratarak toplumsal yaşamın belirli kesimlerinin gereksinmelerine, kar amacı gütmeyen hizmet sunmanın gelişimini ele almak ve günümüzde oluşturulan çağdaş kurumlarla fon yaratma tekniklerinin irdelenmesini yapmaktadır.

Bu bağlamda, işletmelerin temel amaçları, işlevleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiş sınıflamalara ek olarak değişik bir yaklaşımla, kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen işletmeler ayrımı yapılmış ve çalışmada ana amaç doğrultusunda; kar amacı gütmeyen işletmeler ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Bu kavram kapsamında uzun ve köklü geçmişe sahip olan vakıf kurumu ele alınmakta ve Amerika Birleşik Devletlerinde kurumsal bir yapıya kavuşmuş olan “Fon Yaratma Okulu” fon yaratma ilke ve teknikleri irdelenmektedir. Ayrıca fon yaratma kurumu için çok hayati öneme sahip olan, yöneticiler ve bağışçılar açısından, etik konusu da ele alınmaktadır. Çalışma, giriş, dört bölüm ve sonuç’tan oluşmaktadır.

Giriş bölümünde konunun ele alınış nedeni, amacı, kapsamı ve içeriği hakkında açıklamalar yer almaktadır. Birinci bölümde, işletme kavramı ve kapsamı, değişik yazarlara göre sınıflamaları ele alınmakta ve işletmelerin temel amaçlarından kar işlevine göre yeni bir sınıflama yapılarak, kar amacı güden ve gütmeyen işletmeler irdelenmektedir. Kar amacı gütmeyen işletmelerin tanımlanması yapıldıktan sonra, işletmeler arasında en önemli yeri olan ve antik dönemlere kadar uzanan ve güçlü geçmişi ile vakıf kurumu ele alınmakta ve bu kurumla ilgili tanımlar, ve fon yaratma geleneğinin gelişimi incelenmektedir. İkinci bölümde, kar amacı gütmeyen işletmelerin kurumsal yapısı ve yönetimi ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde, kar amacı gütmeyen işletmelerin fon kaynakları ve pazarlar hakkında bilgiler ve deneyimler irdelenmekte ve Amerika Birleşik Devletlerinde Vakıf kurumları değerlendirilmektedir. Dördüncü bölümde, tezin ana amacı olan kar amacı gütmeyen işletmelerde “Fon Yaratma” teknikleri ele alınmakta, fon yaratma döngüsü irdelenmektedir. Sonuç bölümünde, çalışmada elde edilen sonuçlar maddeler halinde özetlenmektedir.

Anahtar sözcükler : İşletmeler, Kar amacı gütmeyen işletmeler, Vakıflar, Fon Yaratma ilke ve teknikleri.

## ABSTRACT

Main purpose of this study is to consider the development of providing service to the needs of certain social strata without being profit-oriented, commencing with charity attempts such as welfare/benefaction, etc., since the antiquity to date, and to assess the techniques of fund raising via contemporaneous institutions established in our time.

With respect to the same, in addition to the categorizations realized by taking into consideration basic aims, functions of organizations, by means of a different approach the differentiation of profit-oriented and non profit-oriented organizations has been made, and parallel to the main purpose, non profit-oriented organizations have been investigated in detail in this study. Under such concept, foundation institution having a long and deep-rooted background is, studied and “Fund Raising School”’s fund raising principles and methods, which have reached an institutional structure in the United States, are being assessed. Further, the subject matter of ethics with regards to the administrators and donators, having a fatal essence for such fund raising institution. The study consists of the introduction, four sections, and the conclusion.

In the introduction there exists explanations as to the reason for dealing with the subject matter, its purpose, scope and context. In the first section, concept and scope of organization, categorizations of the same according to different authors are elaborated, and by means of making a new categorization according to the function of profit making, which is one of the basic targets of organizations, profit-oriented and non-profit-oriented organizations are assessed. After describing non profit-oriented organizations, foundation institution having the most important place amongst organizations, with a background going back to the antiquity and a powerful past history is elaborated, and definitions related to such institution, as well as the development of fund raising tradition are studied. In the second section, institutional structure and administration non-profit-oriented organizations are elaborated. In the third section, information and experience regarding fund resources and markets of non-profit-oriented organizations are assessed and Foundation institutions in the United States are evaluated.

In the fourth section, “Fund Raising” techniques, constituting the main purpose of the thesis are studied, and fund raising cycle is assessed. In the conclusion section, results obtained in the study are summarized under items.

**Key words :** Organizations, Non profit-oriented organizations, Foundations, Fund Creation principles and techniques.



## GİRİŞ

Günümüzde insanların ve toplumların gereksinmelerinin karşılanmasında ekonominin belkemiğini oluşturan işletmeler küçüğünden büyüğüne, ulusal olandan uluslararası olana , önemli kuruluşlar durumundadır. Ancak ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip olan bu kuruluşlar mal ve hizmet üretiminde ağırlıklı olarak kar amacı güden işletmeler halinde örgütlenmişlerdir. Bu bakış açısı ile ülkelerin sosyal yaşamlarında gereksinme duyulan bazı hizmetlerin kar amacı gütmeyen yerine getirilmesi olanaksızdır. Antik çağlardan başlayan iyilikseverlik, hayırseverlik (philanthropy), dayanışma v.b. gibi hayır girişimleri ile başlayan bu fon yaratma/para toplama hareketleri günümüzde en gelişmiş modelleri ile kar amacı gütmeyen işletmeleri/organizasyonları ortaya çıkarmıştır.

Özellikle, günümüzde tek kutuplu bir dünya oluşumu içerisinde, ekonomisi ile süpergüç haline gelen A.B.D.'de bu organizasyonlar, toplumsal gereksinmelerin kar amacı gütmeyen yerine getirilmesinde güçlü birer kuruluş haline gelmiş ve bu kuruluşlar için personel yetiştirmek amacı ile okullar kurulmuş (TFRS) ve sivil örgütlenmeler ortaya çıkmıştır. Bu örgütler "Fon Yaratma Teknikleri"ni deneyimlerden yararlanarak bilimsel düzeyde araştırmakta ve fon yaratıcıları, bağışçılar için etik kurallar getirmektedirler.

Kar amacı gütmeyen işletmeler/kuruluşlar/organizasyonlar içinde en önemlileri Antik çağdan bu yana geliştirilerek gelen Vakıf kurumları olmuşlardır. Vakıf işletmeleri, en eski hukuk kurumlarından olup, ekonomik ve sosyal alanda topluma yardım eden, devletin yeterince yapamadığı hizmetleri yerine getiren, toplumu oluşturan gerçek kişilere yararlı hizmetler sunan kuruluşlar olmuşlardır. Batı uygarlığında, 1601 yılında İngiltere'de "Hayırseverlik İşleri Yasası" yürürlüğe girmiş ve 293 yıl sonra 1894'te yürürlüğe giren "Amerikan Devlet Gelirleri Kanunu" doğrudan doğruya İngiliz hayırseverlik işleri yasasından alınmıştır. Türkiye'de ise 4 Ekim 1926 tarihli "Türk Medeni Kanunu" kapsamında ele alınmış, 3 Haziran 1935 tarihinde 2762 sayılı "Vakıflar Kanunu" kabul edilmiştir. 13 Temmuz 1967 tarih, 903 sayılı "Vakıflar Kanunu" ile bazı değişiklikler yapılmış devletin bazı sosyal işlevleri vakıflara devredilmiş, "Kamu Yararına Vakıflar" kavramı getirilerek muafiyet ve istisnalar getirilmiştir.

Özellikle türk dünyasında, dini gerekçelerle başlayan ve vakfiyeler haline dönüştürülen hayır işleri, giderek Selçuklular ve Osmanlılarda önemli toplumsal kurumlar haline dönüşmüştür.

1996 yılı verilerine göre Vakıflar Genel Müdürlüğü arşivinde 2.265 adet kütük defterine kayıtlı 239.469 adet vakfiye, hüccet, berat, ferman ve benzeri vesika bulunmaktadır. Osmanlı ve Arapça vakfiyelerinin adedi 27.019 adet olup, bunlardan 21.348 adedinin Türkçeye çeviri işlemleri tamamlanmıştır. 1926 yılından önceki vakıflara eski vakıflar ve 1967 yılında çıkarılan 903 sayılı yasa ile kurulanlara da yeni vakıflar denilmektedir. Bu iki tarih arasında güçlü bir geleneğe sahip olan vakıf kuruluşları bir duraklama devri yaşamıştır.

1997 yılı itibariyle yeni vakıf sayısı 4157 adedi bulmuştur. Ülkemizde devletin yeterli düzeyde hizmet getiremediği alanlarda özellikle son on yılda sağlık ve eğitim alanında kurulan ya da varolan vakıflar önemli girişimlerde bulunmuşlardır.

Örnek olarak eğitim sektörünü ele aldığımızda; Devletin bugün kamu hizmetleri dengesi ve dengeli bir kalkınma sağlama görevi çerçevesinde, bütün olanaklarını seferber etse bile, yine de çığ gibi artan yükseköğretim talebini tek başına karşılayabilecek durumda olmadığı, kaldı ki devletin çok çeşitli alanlardaki diğer kamu hizmet ve görevlerini dahi yapamadığı ortada iken, bütün kuvvetini yükseköğretim görevine yönelttiğini kabul etsek bile acaba bütün bu ek olanakların yükseköğretim lehine kullanılması doğru olup olmadığı, bu durumda devletin tam olarak veremediği ve vermesine olanak bulunmayan yükseköğretimin finansmanında yaşanan krizin, kamu eliyle çözülmesine olanak olmadığı, Bu nedenle mevcut boşluğun geçmişte bu görevi başarı ile yerine getirmiş olan vakıf kurumları eli ile doldurulması, hem toplumsal alandaki önemli bir hizmetin yerine getirilmesi ve hem de kar amacı gütmeyen vakıflara hak ettikleri yerin yeniden verilmesi açısından önemli olduğunu görürüz.

Ülkemizin toplumsal hayatında ve dolaylı olarak da ekonomisine önemli katkılarda bulunan bu kurumların varolan mevzuata karşın verimli çalıştıkları söylenemez: Başka bir deyişle, bu işletmelerin başında bulunan kişilerin becerilerine bağlı olarak gelişme göstermişler ancak çoğu kurumsal yapıya kavuşamamışlardır.

### **Amaç, Kapsam ve Yöntem**

Bu bağlamda, bu çalışmada, Amerika Birleşik Devletlerinde önemli bir kurum haline gelen Fon Yaratma Kurumlarının ve Okullarının (TFRS) ortaya koyduğu deneyimlere dayalı çalışmalarından yararlanarak, kar amacı gütmeyen işletmelerin, özellikle vakıf kurumunun

fon yaratma teknikleri ele alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla tezde işletmeler ele alınmış ve değişik bakış açıları ile sınıflamalar gözden geçirilmiştir. Bu sınıflamaların temelinde yatan, işletmelerin temel öğelerinden biri olan kar işlevine göre yeni bir ayırımla işletmeler ele alınmış ve kar amacı gütmeyen işletmelerin neler olduğu irdelenmiştir.

Yurtiçi ve yurtdışı kaynaklara ulaşmak ve bu konuda deneyimli bazı kişilerle görüşmeler gerçekleştirmek şeklinde bir yöntemle tez ele alınmıştır. Ayrıca şekil ve çizelgelerle anlatım zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

## **İçerik**

Giriş, dört bölüm ve sonuç'tan oluşan çalışmanın Giriş bölümünde konunun ele alınış nedeni, amacı, kapsamı ve içeriği hakkında açıklamalar yer almaktadır.

Birinci bölümde, işletme kavramı ve kapsamı, değişik yazarlara göre sınıflamaları ele alınmakta ve işletmelerin temel amaçlarından kar işlevine göre yeni bir sınıflama yapılarak, kar amacı güden ve gütmeyen işletmeler irdelenmektedir. Kar amacı gütmeyen işletmelerin tanımlanması yapıldıktan sonra, işletmeler arasında en önemli yeri olan ve antik dönemlere kadar uzanan ve güçlü geçmişi ile vakıf kurumu ele alınmakta ve bu kurumla ilgili tanımlar, ve fon yaratma geleneğinin gelişimi incelenmektedir.

İkinci bölümde, kar amacı gütmeyen işletmelerin kurumsal yapısı ve yönetimi ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, kar amacı gütmeyen işletmelerin fon kaynakları ve pazarlar hakkında bilgiler ve deneyimler irdelenmekte ve Amerika Birleşik Devletlerinde Vakıf kurumları değerlendirilmektedir.

Dördüncü bölümde, tezin ana amacı olan kar amacı gütmeyen işletmelerde "Fon Yaratma" teknikleri ele alınmakta, fon yaratma döngüsü irdelenmektedir.

Sonuç bölümünde, çalışmada elde edilen sonuçlar maddeler halinde özetlenmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELER HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR**

#### **1.1. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI**

İşletmelerin kuruluşunda temelde hangi güdülerin etkin olduğunu saptamak, işletme amaçlarını belirlemenin başlangıç noktasını oluşturur. Genelde işletmelerin iki temel amacından söz edilmektedir. Bu amaç, “kar elde etmek” ve “toplumun gereksinimleri doğrultusunda hizmet (mal ya da hizmet üretmek) sunmak” şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmeler özünde topluma mal ya da hizmet üretimi yapmak amacı ile kurulur ve işletilirler. Sermaye, emek ve doğal kaynaklar vb. gibi faktörlerle üretim gerçekleştirilebilir. Bu üretim faktörlerinin arasında da bilinçli ve amaçlı ilişkilerin kurulmuş olması üretimin gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Üretim faktörlerinin bileşimi, fiziksel ya da kimyasal değişiminin ancak insan emeğinin katkısıyla gerçekleştirilmesi, insan unsurunun, fiziksel araç ve gereçlerle uyumlu ilişkileri sonucuna bağlı görülmektedir. Bu bağlamda ele alındığında, işletmenin bir sistem oluşturduğu ve bu sistemin fiziksel ve beşeri (insan) olmak üzere iki temel ögesinin bileşiminden üretim sürecinin gerçekleştirilebildiği anlaşılmaktadır.<sup>1</sup>

Her ekonomide farklı düzeylerde mal ve hizmet üreten binlerce işletme yer almaktadır. Hiç kuşkusuz bu işletmeler tüm ekonomilerde aynı konumda olamazlar. Benzer ekonomik yapıdaki ülkeler de dahil olmak üzere işletmeler farklılık göstermektedir. Ancak bu farklılığı belirli ortak yönlerine göre ele alıp işletmeleri sınıflandırmaya tabi tutabiliriz.

İşletmeler, ortak yönleri bulunmasına karşın literatürde, yazarlar tarafından değişik kriterlere göre sınıflandırmalara tabi tutularak incelenmiş olup burada bir kaç verilecektir.

##### **1.1.1. ÜRETİLEN MAL VE HİZMET ÇEŞİDİ YÖNÜNDEN İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI**

Bu ayırım, aynı zamanda işletmelerin çalışma konularını ve içinde bulundukları üretim dallarını da göstermektedir.

---

<sup>1</sup> G.ONAL, , **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995. R. KARALAR, **İşletme: Temel Bilgiler-İşlevler**, Eskişehir, ETAM A.Ş., 1995.



#### **1.1.1.1.Üretilen Mal Cinsine Göre**

İşletmeler faaliyet konuları gereğince bir mal üretip,pazarlayabilecekleri gibi,insanların-toplumun gereksinme duyduğu hizmetleri de sunabilirler.<sup>2</sup>

##### **1.1.1.1.1. Dayanıklı Mal Üreten İşletmeler**

Tüketici tarafından uzun süre kullanılan,sıkça satın alınmayan ve genellikle büyük ölçüde harcama gerektiren malları üreten işletmelerdir. (Buzdolabı,çamaşır makinası, fırın, televizyon, otomobil,halı,makine,v.b. gibi malları üreten işletmeler.)

##### **1.1.1.1.2. Dayanıksız Mal Üreten İşletmeler**

Tüketici tarafından çok sık ve daha ucuz fiyata alınarak genellikle hemen kullanılarak tüketilen malları üreten işletmelerdir.(Her türlü yiyecek maddeleri, sigara, içki ve meşrubat,v.b. gibi malları üreten işletmeler.)

##### **1.1.1.1.3. Tüketim Malı Üreten İşletmeler**

Ürettikleri mallar son el olarak tüketilmek ya da kullanılmak üzere tüketiciye sunulmak üzere üretim yapan işletmeler.

##### **1.1.1.1.4. Endüstri Malı Üreten İşletmeler**

Ürettiği mal son el olarak tüketici tarafından değil de başka işletmelerce başka malları üretmek üzere satın alınan malları üreten işletmelerdir.Bu üretim bir ara mal olarak nitelendirilebilir.Bu ara malı üreten işletme için mamul mal,bu malı satın alıp işleme sokan işletme için hammadde ya da yarı işlenmiş mamul olarak kabul edilir.<sup>3</sup>

#### **1.1.1.2.Sektörler Açısından**

Sektörler Açısından İşletmeler üç başlıkta incelenebilir.

<sup>2</sup> Ö. DİNÇER, ve Y. FİDAN,., *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, İz Yayıncılık, 1995.

<sup>3</sup> ONAL, a.g.e., s. 30

#### 1.1.1.2.1. Sanayi İşletmeleri

Hammadde ve malzemeyi üretim sürecinde şekil,fiziki nitelik,ve kimyasal özellik açısından değişikliğe uğratarak yeni ve farklı mal haline dönüştüren işletmelerdir.Bu işletmeler sözü edilen üretim süreçlerini fabrika adını verdiğimiz ortamlarda gerçekleştirir. Üretim Tarihlerine göre aşağıdaki şekilde çeşitlendirilmektedir.

i- Analitik Endüstriler: Hammadde çeşitli kısımlara bölünür ve bu kısımlar farklı malların üretiminde hammadde olarak kullanılırlar.(Petrol endüstrisinde, ham petrolden gasoline, kerosene, diesel yağı,fule-oil ve asfalt,v.b. malların üretilmesi)

ii- Sentetik Endüstriler: Hammadde parçalarını bir araya getirerek, sentez yaparak, yeni mamul elde etmek için yapılan işlemlerdir. (Plastik endüstrisi, sabun,boya,ilaç ve kozmetik v.b. gibi endüstriler.)

iii- Hammaddeyi İşleme Tabi Tutan Endüstriler: Analitik olabilecekleri gibi, sentetik de olabilirler.Bunların karakteristik farklılıkları üretim yöntemlerinde görülmektedir.(Şeker endüstrisi)

iv- Montaj Endüstrileri: Bir bütünü oluşturmak üzere değişik parçaların bir araya getirilerek bir malın üretilmesi işlemidir.(Otomobil endüstrisi,v.b. gibi endüstriler.)

v- Birleştirilmiş Endüstriler: Bunların çok değişik türleri bulunmaktadır.Bir türünde, hem ham madde işleme tabi tutulmakta, hem de fabrikasyon bir arada yürütülmektedir.(Otomobil lastiği üretimi, kereste endüstrisi, v.b. gibi endüstriler.)

#### 1.1.1.2.2. Ticaret İşletmeleri

Toptan ve perakende ticaret yapan ve üretici ile tüketici arasında aracı bir kuruluş konumunda olan işletmelerdir. Toptancı, satın almak, satmak, depolamak, finanslamak, teslim ve risk taşımak,perakendeci ise satın almak, depolamak ve satış hizmetleri sunmak işlevlerini yerine getirir.

i. Özel Mağaza: Belirli bir sınıfa giren malın her türünü satan işletmelerdir.

- ii. Genel Mağaza: Her çeşit malın satıldığı işletmelerdir.
- iii. Departman Mağaza: Malların tüm çeşitlerini satan işletmelerdir.
- iv. Süpermarket: Self-servis yöntemi ile gıda maddeleri satan işletmelerdir.
- v. Zincirleme Mağaza: Bir merkeze bağlı birden çok mağazanın bir araya gelmesinden oluşan işletmelerdir.

#### 1.1.1.2.3. Hizmet İşletmeleri

Hizmet üretmek ya da pazarlamak amacı ile faaliyette bulunan ve üretim faktörlerini bir araya getiren ve kar amacı güden işletmelerdir. Ayrıca kar amacı gütmeyen sosyal amaçların yerine getirilmesi için dernek ve vakıf gibi işletmeler kurulmaktadır.

- i. Kar Amacı gütmeyen sosyal amaçların yerine getirilmesi için kurulan hizmet kuruluşları:
  - a) Dernekler
  - b) Vakıflar
- ii. Kar amacıyla çalışan hizmet işletmelerinin çalışma alanına giren ticari hizmet konuları şunlardır:
  - a) Konaklama Hizmetleri: (otel, motel, vb. gibi)
  - b) Eğlence Hizmetleri: (tiyatro, sinema, lunapark vb. gibi)
  - c) Bakım Hizmetleri: (kuaför, elbise temizleme yerleri vb. gibi)
  - d) Özel Sağlık Hizmetleri: (özel hastane vb. gibi)
  - e) Özel Öğretim ve Hizmetleri: (özel okullar vb. gibi)
  - f) Danışmanlık Hizmetleri: (mali, hukuki ve ticari konularda danışmanlık hizmetleri vb. gibi)
  - g) Sigorta ve Finans Hizmetleri: (şahıs ve eşya sigortası, vb. gibi)
  - h) Taşıma ve İletişim Hizmetleri: (eşya ve yolcu taşıma işleri, araba tamirleri, PTT işletmesi vb. gibi)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ONAL, a.g.e. s. 28

## 1.1.2. KAPİTALİN MÜLKİYETİ YÖNÜNDEN İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

### 1.1.2.1.Özel İşletmeler

Üretim araçlarını mülkiyeti özel kişilerin elinde bulunan işletmeler. Bir yada çok sayıda kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları sermaye kuruluşları.<sup>5</sup>

Bir başka tanıma göre; Mülkiyeti ve sermayesi özel kişilere ait olan ve özel sektör olarak adlandırılan, başta gelen amacı kar elde etmek olan işletmelerdir.<sup>6</sup>

### 1.1.2.2.Kamu İşletmeleri

Mülkiyet ve sermayenin yarısından fazlasının devlete ait ve amacının kar elde etmekten çok toplumun gereksinimlerine cevap vermek olduğu işletmelerdir.

i- Katma Bütçeli İşletmeler: Katma bütçeli devlet dairelerine bağlı olarak kurulan ve yine tüzel kişiliği olmayan işletmelerdir.(Devlet üretme çiftlikleri,tekele bağlı sigara ve içki fabrikaları,v.b. gibi)

ii- Döner Sermayeli İşletmeler: Devletin genel bütçesinden ayrılan sermaye ile kurulan ancak tüzel kişiliğe sahip olmayan kamu işletmeleridir.(Devlet matbaası,Para basımevi,Kara Kuvvetleri fabrikaları,v.b. gibi)

iii- Yerel Yönetim İşletmeleri: Belediyelere,il özel idarelerine ve köylere bağlı olarak kurulan ve tüzel kişiliği bulunmayan işletmelerdir.(Belediyeye bağlı,su,elektrik,havagazı,v.b. işletmeleri gibi)

iv- KİT'ler (Kamu İktisadi Teşekkülleri): Üretim araçlarının ve yönetimin büyük ölçüde devlete ait olduğu,çoğunun tüzel kişiliğe sahip olduğu,yönetim sisteminde merkezci bir

<sup>5</sup> KARALAR, a.g.e., s. 50

<sup>6</sup> ONAL, a.g.e., s. 29

uygulamanın varlığı ve kar elde etme amacından çok topluma hizmet amacının ön planda tutulduğu bir işletmedir.<sup>7</sup>

### 1.1.2.3.Yabancı Sermayeli İşletmeler

Üretim araçlarının mülkiyeti başka ülke girişimcilerine ait işletmelerdir.<sup>8</sup> Bir başka deyişle; Sermayesinin tamamı yabancı kişi ya da kuruluşlar tarafından sağlanan işletmelerdir.<sup>9</sup>

### 1.1.2.4. Karma İşletmeler

Sermayesinin bir kısmı özel kişi yada kuruluşlar,bir kısmı da devlet ya da devlete ait kuruluşlar tarafından sağlanarak ortak kurulan işletmelerdir.<sup>10</sup> (Migros, Tofaş, Arçelik v.b. gibi)<sup>11</sup>

## 1.1.3. HUKUKSAL BİÇİMLERİ YÖNÜNDEN İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerin varolan hukuk sistemi içerisinde seçenekleri hukuksal işletme biçimi, ülkelere göre farklılaşabilir. Ancak Türk Hukuk Sistemindeki işletme biçimleri uluslar arası hukuksal biçimlerle büyük bir benzeşme içindedir.

### 1.1.3.1. Özel İşletmelerin Hukuksal Biçimleri

#### i. Kişi Şirketleri:

- a) Tek kişi İşletmesi
- b) Adi Şirket
- c) Kollektif Şirket
- d) Adi Komandit Şirket<sup>12</sup>

a) Tek Şahıs İşletmeleri: İşletmenin tek sahibi bulunmakta ve her türlü işletme

<sup>7</sup> ONAL, a.g.e., s.29

<sup>8</sup> ONAL, a.g.e., s.29

<sup>9</sup> M.ERTÜRK, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

<sup>10</sup> ERTÜRK, a.g.e.,

<sup>11</sup> DİNÇER ve FİDAN, a.g.e., s. 77.

<sup>12</sup> KARALAR, a.g.e., s.52

faaliyetlerini, kar ve zarar kendine ait olmak koşulu ile yerine getirmektedir.

b) Adi Şirketler: Bu tür işletmeler, iki ya da daha çok kişinin sermaye ve emeklerini ortaya koyarak tüzel kişiliğe sahip olmaksızın oluşturdukları ortaklıklardır.

c) Kollektif Şirketler: Bir ticaret ünvanı altında işletmek üzere, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklardan hiçbirisinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlandırılmamış olan şirkete kollektif şirket denilmektedir.

d) Komandit Şirketler: Şahıs ve sermaye şirketlerinin özelliklerini üzerinde taşıyan değişik bir yapılanmaya sahiptir. İki tür modelin bir araya gelmesinden oluşan ve tüzel kişiliğe sahip işletmelerdir.<sup>13</sup>

## ii. Sermaye Şirketleri:

- a) Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket
- b) Limited Şirket
- c) Anonim Şirket
- d) Kooperatif Şirket
- e) Dernek ve Tesislerin Şirketleri<sup>14</sup>

a) Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler: Anonim şirket ile kollektif şirketin özelliklerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuş işletmelerdir.

b) Limited Şirketler: İki ya da daha fazla gerçek ya da tüzel kişinin bir araya gelmesi ile, bir ticaret ünvanı altında, ortakların sorumluluğu koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı olan ve sermayesi belirlenmiş olan işletmelerdir.

c) Anonim Şirketler: Bir ticaret ünvanı altında, esas sermayesi belirli ve paylara bölünmüş, ortakların sorumlulukları koydukları sermaye ile sınırlandırılmış işletmelerdir.

d) Kooperatifler Şirket Kanunda belirtildiği gibi, tüzel kişiliği olan, ortaklarının belirli

<sup>13</sup> N.ESER, Genel İşletme Ekonomisi Ders Notları, Ankara, 1975, s.39-40.

<sup>14</sup> KARALAR, a.g.e., s. 50

ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait gereksinimlerini karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayan ve koruyan gerçek ve tüzel kişiler ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulabilen değişik ortaklı ve değişik sermayeli işletmelerdir.<sup>15</sup>

e) Dernek ve Tesislerin Şirketleri

### 1.1.3.2. Kamu İşletmelerinin Hukuksal Biçimleri

i- Kamu İktisadi Teşekkülleri:

- a) İktisadi Devlet Teşekkülleri
- b) Kamu İktisadi Kuruluşları
- c) Yerel Yönetim İşletmeleri
- d) Katma Bütçeli Yönetimlerin İşletmeleri
- e) Döner Sermayeli İşletmeler<sup>16</sup>

Bir başka sınıflamaya göre;

i- Genel Bütçeye Dahil İşletmeler: Döner Sermayeli ve Döner Sermayesiz işletmeler olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadırlar. Devlet matbaası, genel bütçeye dahil döner sermayesiz, Darphane, Damga Matbaası ve Haralar ise genel bütçeye bağlı döner sermayeli işletmelerdir,

ii- Katma Bütçeli Dairelere Bağlı olarak Kurulan İşletmeler: Bağlı bulundukları dairelerden döner sermaye temin eden işletmelerdir. (Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Devlet Kitapları Basımevi, Devlet Üretim Çiftlikleri, v.b. gibi)

iii- Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri: Kendi özel kanunlarına göre kurulan ve işletilen, özerk ve tüzel kişiliği olan işletmelerdir. (Maden Teknik Arama Enstitüsü, İller Bankası, v.b. gibi)

iv- Mahalli İdarelere Bağlı İşletmeler: İl özel idarelerine, belediyelere ve köy idarelerine bağlı olarak kurulan işletmelerdir. (çiftlikler, otel ve sağlık kuruluşları, v.b. gibi)

v- Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve İktisadi Devlet teşekkülleri: İki grupta ele alınabilirler.

- a) Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT): (Tekel İşletmeleri Genel Müdürlüğü T.C.D.D. Yolları, T.C. Posta İşletmesi, v.b. gibi)
- b) İktisadi Devlet Teşekkülleri: (Türkiye Demir Çelik Fabrikaları, Türkiye Kömür

<sup>15</sup> DİNÇER ve FİDAN, a.g.e., s. 77

<sup>16</sup> KARALAR, a.g.e. s.52

İşletmeleri Kurumu,Türkiye Elektrik Kurumu,v.b. gibi)<sup>17</sup>

ii- Yabancı Sermayeli İşletmeler:

- a) 6224 sayılı Yasaya Göre Kurulanlar
- b) Petrol Yasasına Göre Kurulanlar
- c) 1567 sayılı Yasaya Göre Kurulanlar
- d) Uluslararası Anlaşmalarla Kurulanlar<sup>18</sup>

#### 1.1.4. ULUSAL KÖKEN YÖNÜNDEN İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmeler faaliyetlerini kendi ülke sınırları içinde yapabildikleri gibi ülke sınırlarını aşabilecek şekilde de gerçekleştirebilirler.

##### 1.1.4.1. Ulusal İşletme

Ülke sınırları içinde kurulmuş,sermayesi ve yönetimi başka ülkeye bağlı olmayan işletmeler.<sup>19</sup> Bir başka deyişle; Bu tür işletmeler bir ülke sınırları içinde üretim ve pazarlama etkinliklerinde bulunan işletmelerdir.<sup>20</sup>

##### 1.1.4.2. Uluslararası İşletme

İthalat-ihracat ve başka ülkelere lisans vermekten,değişik ülkelerde üretimde bulunmaya kadar çeşitli etkinliklerde bulunan işletmeleri kapsamaktadır.<sup>21</sup> Başka bir deyişle; başka ülkelerde de çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerdir.<sup>22</sup>

##### 1.1.4.3. Çok Uluslu İşletme

Yabancı ülkelerdeki üretimi,karını ya da personeli,toplam üretiminin,karının ya da personelinin önemli bir miktarını oluşturuyorsa,bu tür işletmeler çok uluslu sayılır.<sup>23</sup> (Dünyayı bir tek

<sup>17</sup> ONAL, a.g.e., s.56

<sup>18</sup> KARALAR, a.g.e., s.53

<sup>19</sup> KARALAR, a.g.e., s. 54

<sup>20</sup> DİNÇER ve FİDAN, a.g.e., s. 79

<sup>21</sup> ONAL, a.g.e., s. 33.

<sup>22</sup> KARALAR, a.g.e., 54

<sup>23</sup> DİNÇER ve FİDAN, a.g.e., s.80.



pazar olarak gören çok uluslu işletmelerdir.)<sup>24</sup>

#### **1.1.4.4. Uluslararası İşletme**

Hammaddeyi uygun herhangi bir ülkeden temin eden işçiliği ucuz olan başka bir ülkede üretimi gerçekleştiren, mamulü başka bir ülkenin pazarında satışa süren, özellikle son yıllarda ortaya çıkmaya başlayan işletmelerdir.<sup>25</sup>

#### **1.1.5. BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER**

Bu tür işletmelerin tanımlanması, ülkelere, ekonomik yapıya, zamana ve sektörler göre ele alındığında değişik tanımlamalar ortaya konması nedeni ile güçlük taşımaktadır. Sahip olunan sermaye, çalışanların sayısı, üretim kapasitesi, kullanılan ham madde, malzeme, enerji, makine parkı, v.b. açıdan ele alınmalıdır. Ayrıca nicelik, nitelik belirten ölçülere göre de çeşitlendirilmektedir.

##### **1.1.5.1. Çok Küçük ya da Sıfır Grubu İşletmeler**

Bir işyerinde yalnız başına, bir meslek bir sanat yardımı ile faaliyette bulunan kişilerin oluşturduğu işletmeler.<sup>26</sup>

##### **1.1.5.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**

Ülke standartlarına, sektörler ve bölgelere ya da ilgili kurumların amaçlarına göre küçük ve orta ölçekli işletmeler tamamı değişiklik göstermektedir. Ülkemizde KOSGEB personel sayısı 50 ve daha aşağı olanlara küçük, 51-150 arası personel çalıştıran işletmelere orta ölçekli işletmeler tanımı getirilmiştir. Küçük işletmeler, perakendeci, hizmet inşaat taşıma, toptancı ve üretici işletmeler olabilirler. Küçük işletmeler günümüzde büyük işletmeleri destekleyen ve tamamlayan bir işlev üstlenmişlerdir.

<sup>24</sup> KARALAR, a.g.e., s. 54

<sup>25</sup> DİNÇER ve FIDAN, a.g.e., s. 80.

<sup>26</sup> DİNÇER ve FIDAN, a.g.e., s. 82

### 1.1.5.3. Büyük İşletmeler

Ülke ekonomilerinin can damarını oluşturan bu işletmelerin teknolojik gelişmeler sonucu yapılan üretimleri, sermayeleri ve personel sayıları hızla büyümektedir. Çimento, petrokimya, lastik, entegre tekstil, otomobil v.b. alanlarında genelde büyük işletmeler söz konusudur.

### 1.1.5.4. Çok Uluslu İşletmeler

İki ya da daha fazla ülkede doğrudan işletme faaliyetinde bulunan işletmelerdir. Çok uluslu işletmelerin herhangi bir ülkede bir ana işletmesi ve çeşitli ülkelerde de birbiri ile koordinasyonu sağlanmış üretim ve satış birimleri vardır.

## 1.1.6. İŞLETMELERİN EKONOMİK BİRLEŞMELER BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

### 1.1.6.1. İşletmelerin Ekonomik ve Hukuki Bağımsızlıklarını Koruyarak Birleşmeleri

İşletmelerin, ekonomik ve hukuki bakımdan bağımsızlıklarını koruyarak gerçekleştirdikleri anlaşmalı birleşmelerdir.

- i. **Karteller:** Aynı dalda üretim yapan işletmeler, aralarındaki rekabeti-daha çok kar elde etmek amacı ile-kaldırarak, yaptıkları anlaşmalarla birlikte hareket ederler.
  - a) Fiyat Kartelleri
  - b) Üretim Sınırlandırılmasına Ait Karteller
  - c) Satış Kartelleri
  - d) Pazarın Sınırlandırılmasına Ait Karteller
  - e) Satış Kartelleri
  - f) Uluslararası karteller
- ii- **Holding:** Bir ya da birden fazla işletmenin pay senetlerini elinde bulundurarak onların denetimine sahip olan şirkettir.
- iii- **Konsern:** Karteldeki gibi karlarını maksimize etmek amacı ile bir anlaşmaya giren işletme sayısı daha azdır. Ancak birbirleriyle çok daha sıkı işbirliği içerisinde olan işletmelerin

finansal ve örgüt yapılarında değişiklikler yapılarak rekabete daha elverişli hale getirilirler.

iv- Konsorsiyum: Belirli bir işi gerçekleştirebilmek amacı ile işletmelerin, anlaşarak geçici bir süre için yaptıkları işbirliğidir.

#### **1.1.6.2. İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Bağımsızlıklarını Kaybederek Birleşmeleri**

İşletmelerin, çok sıkı işbirliği içerisinde, hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını tamamen yitirdikleri birleşmelerdir.

- i. Tröst: İki ya da daha fazla işletmenin yönetiminin belli bir grup altında toplanmasıdır.
- ii. Tam Birleşme (Merger ve Füzyon): Birden çok işletmenin birleşerek tek bir işletme halinde yeniden örgütlenmesidir. Bu birleşme, bir diğerini satın alarak ya da birleşerek daha büyük bir işletme haline gelmesi ile gerçekleştirilmektedir.

#### **1.1.7. İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜ VE KAPASİTESİ**

Günümüzde işletmelerin büyüklüklerini tanımlamak üzere değişik, pratik, niteliksel (kalitatif), niceliksel (kantitatif) ölçüler kullanılmaktadır. (Büyük, Orta, Küçük işletmeler gibi,) Ancak sınırları kesin olarak belirlemek olanaksızdır. Bu kavramların hangi büyüklükleri ifade ettiği zamana ve ülkelere bağlı olarak değişmektedir.

##### **1.1.7.1. İşletmelerin Büyüklüğünü Belirlemede Kullanılan Kantitatif Ölçüler**

- i. Satışlar
- ii. Sermaye Miktarı
- iii. Kullanılan makine ve tezgahların sayısı veya gücü
- iv. Harcanan enerji miktarı
- v. Toplam yatırım miktarı
- vi. Belirli bir sürede kullanılan hammadde ve malzeme miktarı
- vii. Yerlerin sığdırma hacmi
- viii. İşlenen veya kullanılan arazinin genişliği
- ix. Belirli bir süre içinde ödenen ücret aylıklar vb.

### **1.1.7.2. İşletmelerin Büyüklüğünü Belirlemede Kullanılan Kalitatif Ölçüler**

Niteliksel açıdan büyüklük değerlendirmesinde çeşitli ölçüler kullanılmaktadır. Bunlardan en ilgi çeken,işletmelerin yönetim şekillerini ölçü alan değerlendirmelerdir. Küçük işletmelerde merkezci bir yönetim biçimi söz konusu iken, yönetim bağımsız ve örgüt modeli dikeydir.Oysa büyük işletmelerde merkezci olmayan bir yönetim biçimi ve karmaşık bir örgüt yapısı söz konusudur.

### **1.1.7.3. Büyük ve Küçük İşletmelerin Yarar ve Sakıncaları**

Büyük işletmeler, makine ile üretime ve kitle üretimine olanak tanımak,ürünlerde normlaşma ve standartlaşma sağlamak, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, profesyonel yönetici istihdam etmek,üretim faaliyetlerinde uzmanlaşmak, ülkenin istihdam sorununa çözüm getirmek, ülkenin doğal kaynaklarının gelişmesine katkıda bulunmak, örgütlenme,üretim ve yönetimde yeni teknikler uygulamak,v.b. gibi yararlar sağlarken,örgütlenme maliyetlerinin yüksek oluşu,bürokratik bir örgüte dönüşmesi,ekonomik kriz dönemlerinde büyük risklerle karşı karşıya kalması,kolayca tekelleşmesi,siyasal güç haline gelmesi,v.b. gibi sakıncaları da taşımaktadır. Küçük işletmelerin, talepteki değişmelere esnek yaklaşmak,tüketicilerle kişisel ilişki kurmak,üretim teknolojisinde emeğe dayanmak,ürün niteliğini önemli kılmak,küçük sermaye ile kurulmak,işletme örgütünde kişisel ve aile ilişkileri kurmak,örgütlenme maliyetini düşük tutmak,v.b. gibi yararları yanında, ürün geliştirme ve çeşitlendirme ya da yeni ürün bulma olanaklarının sınırlı olması,sınırlı otofinansman olanağı nedeni ile teknolojilerin kolayca yenilenememesi,gelişme ve büyüme olanaklarının sınırlı olması,uzman personel istihdamı ve eğitim olanaklarının zayıf olması, işletme sahiplerinin geleneksel yapıları nedeni ile en büyük amaçlarının yeterli gelir elde etmek olması,v.b. gibi sakıncaları da içerdiği görülmektedir.

### **1.1.7.4. İşletmelerin En Uygun Büyüklüğü**

İşletme büyüklüğüne etki eden faktörlerin en önemlisi taleptir ve talebin dinamik özelliği yanında pazarın coğrafi dağılımı da önem taşımaktadır.En uygun (optimal) işletme büyüklüğü, ortalama maliyet masraflarının en düşük olduğu büyüklüktür.

#### **1.1.7.5. Kapasite**

Bir işletmenin elinde bulundurduğu üretim faktörlerinin belirli bir ölçü ile tanımlanmasına işletme kapasitesi denir. Kapasite, mal ve hizmet üretebilme yeteneği ve olanağını belirler. Kapasite ile ilgili aşağıdaki kavramlar söz konusudur.

- i. Teorik Kapasite
- ii. Pratik Kapasite
- iii. Fiili Kapasite
- iv. Boş (Aylak) Kapasite
- v. Çalışma Derecesi
- vi. Optimal (En Uygun) Kapasite

#### **1.1.7.6. İşletmelerin Büyümeleri**

Günümüzde işletmeler sürekli olarak büyüme çabası içerisindeyler. Bu büyüme, yöneticiler tarafından desteklenmekte, büyüme sonucunda iş hacminin artması, uzmanlaşma ve kalifiye personel istihdamı gerçekleşmekte, verimliliğin artması sonucu maliyetler düşmekte ve karlılık artmakta, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve yeni teknolojiler söz konusu olmakta ve böylece işletmeler büyüklüğün ve büyük ölçekli üretim yapmanın avantajlarını sürekli kullanmak istemektedirler. İşletmeleri büyümeye zorlayan bir başka faktör de, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki ekonomik büyümedir. Büyüme kavramını, iç büyüme, yatay büyüme, dikey büyüme şeklinde ele almak olanaklıdır.

#### **1.1.7.7. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Artan Önemi**

Günümüzde tüm ülkelerde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik, sosyal ve siyasi açıdan taşıdığı önem gittikçe artmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sağlam ve sağlıklı bir yapıya sahip olmaları, ekonomik gelişmenin, siyasi istikrarın ve toplumsal barışın kaçınılmaz koşulu, en önemli güvencesi ve temel taşı olarak görülmektedir.

### 1.1.8. GLOBALLEŞME SÜRECİNDE İŞLETMECİLİK

Dünya ekonomisini temelden etkileyen çok önemli değişimlerin yaşandığı dünyamızda, herhangi bir coğrafyada ortaya çıkan değişimin hızla diğer coğrafyalara yayıldığı ve etkilediği herkes tarafından kabul edilmekte ve bu değişim rüzgarlarının yaşadığımız dünyayı gittikçe karmaşık ve değişken hale getirmesi nedeni ile de zaman zaman kaygı duyulmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin de faaliyetlerini kendi sınırlı etki alanlarından çıkarak dünya çapında sürdürmeleri gereğini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren global işletmelerin ortaya çıkması ile uluslararası ticaretin görüntüsü de tam anlamı ile değişmektedir.<sup>27</sup> Globalleşme kelime anlamı ile, bütün dünyanın tek bir yere, bütün insanların ise evrensel insan haline dönüşmesidir.<sup>28</sup> En kısa anlamı ile globalleşme, ulusal boyutta yapılanların bütün dünya küresine taşınabilmesidir.

#### 1.1.8.1. Globalleşmeye Neden Olan Faktörler

Globalleşme özellikle 1980'li yıllarda gündeme gelmiş ve bu yıllardan başlayarak işletmeler, hızlı Pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve gittikçe zorlaşan rekabet koşullarından etkilenmişlerdir.<sup>29</sup> Çevre koşulları işletmeleri globalleşmeye zorlamıştır.

Globalleşmeye neden olan diğer faktörler arasında; ingilizcenin dünya genelinde hızlı yayılarak evrensel, bilim ve teknoloji dili olması, bilgisayar ve uydular aracılığı ile bilgi teknolojilerinin globalleşmesi, dünya genelinde bütünleşmiş ve koordine edilmiş ürün tasarımı ve üretiminin yapılması, çok uluslu işletmelerin ortaya çıkması, uluslararası boyutta ticaret anlaşmalarının ve ticari faaliyetlerin artması, ticaret, finans, ürün, v.b. konularda dünya çapında düzenlemelerin ve standartizasyonun gerçekleştirilmiş olması, finansal pazarların gün boyu açık olması, birçok ülkede yabancı yatırımların ve çalışanlar üzerindeki yabancı kontrolünün artması, sayılabilmektedir.

#### 1.1.8.2. Globalleşme Süreci

<sup>27</sup> E.C. MUTLU, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul, Beta, 1999, s.4.

<sup>28</sup> N. DENİZ, *Global Eğitim*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999, s.87

<sup>29</sup> E.EREN, *Stratejik Yönetim İşletme Politikası*, İstanbul, Beta, 2000., ss.261-262

Bu değişme ve gelişmeler,giderek global işletmelerin önem kazanmasına neden olmakta ve dünya, sözü edilen işletmeler için kaçınılmaz olarak tek bir pazar haline dönüşmektedir. Bu bağlamda global işletmelere, insan kaynakları, teknoloji, pazarlar ve iş ortakları açısından bakıldığında, yeni bir kavram olarak, dünya işletmelerine dönüşmekte oldukları görülmektedir.Bu süreç aşağıdaki aşamalardan geçilerek gerçekleşmektedir.

- i. Yerellik Aşaması: İşletmeler, bu aşamada, kendi ülkeleri içerisinde çalışarak ürün/hizmet üretmeye ve geliştirmeye yönelmişlerdir. Başarılı olmaları nedeni ile ülkeleri dışında faaliyette bulunma gereksinmesini duymamaktadırlar.
- ii. Uluslararasılaşma Aşaması: Kendi ülkesinde işletmelerin sayısının artma- sına koşut olarak rekabetin gündeme gelmesi ve Pazar paylarının kayba uğramaya başlaması ve yeni pazarlar arama zorunluluğunun ortaya çıkması, işletmeleri ülke dışındaki pazarlara yöneltmekte ve ihracat yapma ya da diğer ülkelerde üretim alanları kurma girişimlerini körüklemektedir. Bu aşamada yerel işletmecilik anlayışına, “uluslararası iş”, “uluslararası yönetim”, “uluslararası işletmecilik”, “uluslararası işletme”, v.b. gibi yeni boyutlar, yeni kavramlar eklenmiştir.
- iii. Çok Uluslulaşma Aşaması: Bu aşamada işletmeler dünya çapında kaynak bulma,üretme ve pazarlama konularında maliyeti en aza indirecek faaliyetlere yönelmişlerdir. Çokuluslu işletmeler, iki ya da daha fazla ülkede belirli bir strateji altında üretim ve pazarlama yapan işletmelerdir.<sup>30</sup> Çokuluslu işletmelerin gelişmeye başlaması ile, “Ana Ülke (Parent Country)”, “Evsahibi Ülke (Host Country)”, “Üçüncü Ülke (Third Country)” kavramları ortaya çıkmıştır.
- iv. Globalleşme Aşaması: İşletmeler bu aşamada,tam anlamı ile globalleşmiş ve dünya çapında iş yapar hale gelmiştir. Global işletmeler, faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, ileri teknolojilere sahip, global ürün, fiyat, v.b. politikalar yürüten, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir.

<sup>30</sup> İ. ÖZALP, *Uluslararası İşletmecilik*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları,1995,s.32



## 1.2. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ ve DEĞİŞİK BİR YAKLAŞIM

Ele alınan dört yazarın, işletmeleri sınıflandırma,bölümlendirme çalışmalarında, eserlerin yayın tarihleri dikkate alındığında, Karalar(1995),Dinçer ve Fidan(1995) ve Onal(1995) 'ın birbirlerine çok yakın bir bölümlendirmeyi,sınıflandırmayı yaptıkları,Ertürk(2000) ün ise en çok kullanılan ve yeni eğilimlerin dikkate alındığı (globalleşme gibi) bir sınıflamayı gerçekleştirmiş olduğu izlenmektedir. Dört çalışmanın değerlendirilmesi sonucu işletmelerin aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırıldığı görülmektedir.

- i. Üretilen Mal ve Hizmet Çeşidine ya da Cinsine Göre,<sup>31</sup>
- ii. Sektörler Açısından,<sup>32</sup>
- iii. İşletmelerin Ekonomik Fonksiyonlarına Göre,<sup>33</sup>
- iv. İşletmelerin Faaliyet Konularına Göre,<sup>34</sup>
- v. Kapitalin Mülkiyeti Yönünden,<sup>35</sup>
- vi. Hukuki Durumlarına Göre ya da Yasalar Açısından,<sup>36</sup>
- vii. İşletmelerin Sermaye Sahipliliği Bakımından,<sup>37</sup>
- viii. İşletmelerin Hukuki Yapıları Bakımından,<sup>38</sup>
- ix. Hukuksal Biçimleri Yönünden,<sup>39</sup>
- x. Mülkiyet Durumuna Göre,<sup>40</sup>
- xi. Ulusal Köken Yönünden,<sup>41</sup>
- xii. Pazar Alanlarına Göre,<sup>42</sup>
- xiii. İşletmelerarası Anlaşmalar Yönünden,<sup>43</sup>
- xiv. İşletmelerin Ekonomik Birleşmeler Bakımından,<sup>44</sup>

<sup>31</sup> KARALAR,a.g.e,ss. 48-49, DİNÇER VE FİDAN,a.g.e., s. 77.

<sup>32</sup> ONAL, a.g.e., s.28

<sup>33</sup> ERTÜRK,a.g.e.,

<sup>34</sup> ERTÜRK,a.g.e.,

<sup>35</sup> KARALAR, a.g.e., s. 50

<sup>36</sup> DİNÇER VE FİDAN,a.g.e.;s. 80, ONAL, a.g.e., s.56

<sup>37</sup> ERTÜRK, a.g.e.,

<sup>38</sup> ERTÜRK,a.g.e.,

<sup>39</sup> KARALAR,a.g.e.,s. 53

<sup>40</sup> DİNÇER VE FİDAN, a.g.e.;s.77, ONAL, a.g.e., s. 29.

<sup>41</sup> KARALAR, a.g.e., s. 54

<sup>42</sup> DİNÇER VE FİDAN, a.g.e., s.79

<sup>43</sup> KARALAR, a.g.e., s. 56.

<sup>44</sup> ERTÜRK, a.g.e.,



- xv. Büyüklüklerine ve Kapasitesine Göre, <sup>45</sup>
- xvi. İşletmelerin Bölümlendirilmesinde Diğer Ölçütler, <sup>46</sup>
- xvii. Globalleşme Sürecinde İşletmeler, <sup>47</sup>

Bu sınıflandırma ya da bölümlendirme çalışmalarında, işletmenin başta yaptığımız tanıma uygun olarak, topluma mal ya da hizmet üretmek amacı ile kuruldukları, ancak toplumun gelişen ve değişen gereksinmelerine yanıt verirken girişimcilerin (sermaye sahiplerinin, ortakların) kendi açılarından koydukları sermayenin getirisi olarak en yüksek oranda kar elde etmeyi de amaçlamakta oldukları görülmektedir.<sup>48</sup> Ancak bu değerlendirmede, toplumsal gereksinmelere yanıt vermede, talep işlevine dayalı olarak, (mal ve hizmet üretimi açısından) iki temel yaklaşım ya da yeni bir sınıflama karşımıza çıkmaktadır. Birinci yaklaşımda, mal ve hizmet üretimi işlevini yerine getirirken “*kar elde etmeyi amaçlayan işletmeler*”, ikinci yaklaşımda ise toplumsal yararı, faydayı ön plana çıkararak “*kar amacı gütmeyen işletmeler*” yer almaktadır.

Kar amacı gütmeyen işletmeler kapsamında kamu işletmeleri (devlet, belediye, özel idare, v.b. gibi) de ele alınabilir. Ancak kamu işletmelerinin güdecekleri amaç, toplumsal olabileceği gibi özel kesim işletmeleri gibi salt kara yönelik de olabilmektedir.<sup>49</sup> Bu nedenle bu sınıflamada kesin bir çizgi çizerek ayırım yapmak oldukça zor gözükmemektedir. Kooperatifler 1969 yılında çıkarılan 1163 sayılı kanundan önce şirketler arasında yer almasına karşın daha sonra bir şirket değil, tüzel kişiliği olan özel bir örgüt olarak şekillendirilmiştir. Bu örgütte, karşılıklı yardım, dayanışma, kefalet suretiyle sağlayıp korumak söz konusudur. Bu bağlamda, kooperatif işletmeleri ele alındığında, karın temel amaç olduğu işletmelerden ayrılmaktadır. Ancak günümüzde, kamu işletmelerinde olduğu gibi, kesin bir çizgi ile kar amacı gütmeyenleri ayırdetmek güçtür.

Dört yazarın çalışmalarında, özellikle Onal<sup>50</sup>, “*Hizmet İşletmeleri*” başlığı altındaki sınıflama içerisinde, kar amacı gütmeyen sosyal amaçların yerine getirilmesi için kurulan “**Dernek**” ve “**Vakıf**” işletmelerinden söz etmektedir. Dinçer ve Fidan<sup>51</sup> da çalışmasında “*Hizmet*

<sup>45</sup> DİNÇER VE FİDAN, a.g.e., s.80; ONAL, a.g.e., s. 34; ERTÜRK, a.g.e.,

<sup>46</sup> KARALAR, a.g.e., s.55

<sup>47</sup> ERTÜRK, 2000

<sup>48</sup> ONAL, a.g.e., s.30

<sup>49</sup> KARALAR, a.g.e., s.52

<sup>50</sup> ONAL, a.g.e., s.57

<sup>51</sup> DİNÇER ve FİDAN, a.g.e., s.79

*İşletmeleri*” kapsamında posta ve telefon,kamu kurum ve kuruluşları, vakıflar ve belediye’nin kar amacı gütmeyen işletmeler olarak sınıflandırmaktadır. Onal<sup>52</sup> da aynı konuda “*Kamu İşletmeleri*” başlığı altında, bu tür işletmelerin amaçlarının kar elde etmekten çok topluma hizmet götürmek olduğunu ve bu nedenle de üretilen mal ve hizmet ile elde edilen kazanç arasında her zaman kolaylıkla denge sağlamanın olanaklı olmadığını belirtmektedir.Örnek olarak da Demir, Deniz, Hava yolları, Posta, Elektrik, Su İşletmeleri gösterilmektedir.

Bu bakış açısı ile işletmeleri,toplumsal gereksinmelere yanıt vermede, kar işlevine göre kesin çizgilerle ayırdetmede güçlükler olmasına karşın, iki grupta ele almak olanaklı görülmektedir.

- I- Kar Amacı Güden İşletmeler,
- II- Kar Amacı Gütmeyen İşletmeler,

### 1.2.1. KAR AMACI GÜDEN İŞLETMELER

İşletmelerin sınıflandırılması çalışmasında görüldüğü üzere, sınıflandırma ölçüleri ne olursa olsun, özel girişimcilerin tek başına ya da ortaklıklarla kurmuş olduğu işletmelerde, temel amaç, talep işlevine uygun olarak, değişen, gelişen ve büyüyen toplumsal gereksinmelere, istemlere yanıt vermek üzere, mal ya da hizmet üretmek olmakla birlikte, böyle bir amacı gerçekleştirirken en yüksek oranda -doğası gereği- kar elde etme ana amaç haline gelmektedir. İşletmelerin büyümesi, gelişmesi, yeni teknolojilerin toplum yararına kullanıma sokulması, araştırma-geliştirme çalışmalarına olanak tanınması, eğitim,uzmanlaşma gibi toplumun gelişmesinde önemli girdi oluşturacak girişimlerin sürdürülebilmesi, sermayenin getirisi olarak elde edilecek en yüksek orandaki kar motivasyonuna bağlı görülmektedir. Bu yaklaşım salt özel sektör için söz konusu olmamakta, özel ve kamu sektörlerinin ortak girişimleri ya da tamamen kamu girişimleri ile oluşturulan işletmeler için de geçerli görülmektedir.

### 1.2.2. KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELER

En geniş anlamda kar amacı gütmeyen işletmeler “*sosyal olarak arzulanan hizmetleri kar elde etme niyeti olmaksızın sağlayan ekonomik bir varlık*” olarak tanımlanmaktadır.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> ONAL, a.g.e.,s.32

<sup>53</sup> S. BÜKER, D. AYDIN, ve N. SAĞLAM, Vakıflar Tek Düzen Hesap Planına Göre Vakıflar Kuruluşu,

Daha önce sözünü ettiğimiz talep işlevine uygun olarak, değişen,gelişen ve büyüyen toplumsal gereksinmelere,istemlere yanıt vermek üzere mal ya da hizmet üreterek hizmet etmeyi temel amaç edinen işletmelerin bu türünde, kar işlevi söz konusu edilmemekte, işletmenin sözü edilen temel amacı yerine getirebilmesi için varlığını sürdürebilecek düzeyde bir ekonomik gelir-gider dengesinin kurulmuş olması gerekmekte ya da bu dengeler kurulamıyorsa değişik sübvansiyon teknikleri kullanılmaktadır. Özellikle kamu işletmeleri içerisinde yer alan Devlet Demir,Deniz ve Hava Yolları, Posta, Devlete,Belediyelere bağlı Su, Elektrik, Havagazı, Kanalizasyon İşletmeleri, v.b. gibi işletmeler yukarıda sözünü ettiğimiz sınıflama içinde gösterilebilir. Ancak bu grupta, kar amacı gütmeyen işletmeler konusunda çalışan AICPA Muhasebe Standartları Alt Komitesi, bu işletmeleri tanımlamakla birlikte 1 Nisan 1978 tarihinde yayınladığı açıklama taslağında, bu gruba dahil edilmesi düşünülen işletmelerin bir listesini vermiştir.<sup>54</sup> Bu listede;

- Vakıflar
- Dernekler
- Sosyal Kulüpler
- Meslek Kuruluşları
- Sendikalar
- Müzeler
- Çocuk Bakımevleri
- Siyasi Partiler
- Kamu Yayın İstasyonları
- Araştırma Kuruluşları
- Dini Örgütler
- Üniversiteler
- Huzur Evleri

yer almaktadır. Bu listede yer alan “Vakıflar” ve “Dernekler” işletmelerin sınıflandırılma çalışmalarında da kar amacı gütmeyen,sosyal amaçların yerine getirilmesi için kurulan

işletmeler olarak belirtilmektedir.<sup>55</sup>

#### 1.2.2.1. Vakıflar ve Dernekler

Ele alınan ve incelenen işletmeler arasında bu iki kuruluş farklı bir yapı göstermektedir. Topluma yararlı hizmetleri gerçekleştirmek, insanların başta gelen amaçlarından birisidir. İnsanların tek başlarına bazı işleri yapmaları olanaklı görünüyorsa da, bu iş ve faaliyetler sadece o kişinin düşüncesinin sonucuna göre gerçekleşmektedir. Belli bir amacı ve düşünceyi bir kişinin tek başına gerçekleştirebilmesi her zaman olanaklı olamamaktadır. Belli amaçlar etrafında insanların örgütlenmesi, kendi kişiselliği dışında yeni bir kişilik yaratmaya neden oluşturmaktadır. Bu bağlamda ortaya atılan büyük hedeflere, amaçlara ulaşmada, düşünce akımlarının örgütlenmesinde, sosyal yardım, dayanışma sağlanmasında, bilimin ve sanatın ilerlemesinde insanların bir araya gelerek bilgi, deneyim, çalışma ve maddi, manevi güçlerini süreklilik içerisinde birleştirmeleri gereği ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle hukukta gerçek kişilerin yanında tüzel kişiler de yer almıştır. Tüzel kişiler, toplumsal yaşayışta kişilerin dağınık güçlerini bir araya toplayan, onları koruyan, faaliyet alanlarını genişleten ve insanların tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri işleri kotarabilecek birlikler olarak ortaya çıkmıştır. Belli bir hizmeti, faaliyeti ya da amacı gerçekleştirmeye her zaman bir insan ömrü yeterli olamamaktadır. Gerçek kişilerin bir araya gelerek belli bir amaç etrafında toplanmaları sonucunda yaratılan tüzel kişiliklerle temel gereksinimleri karşılama olanağı kazanılmıştır. Bu özet açıklamanın ışığında vakıflar ve dernekler kar amacı gütmeyen tüzel kişilere örnek oluşturmaktadırlar.<sup>56</sup>

Dernek, belli bir amaç çerçevesinde toplanan kişilerin oluşturduğu bir topluluk olup, kar amacı gütmeyen kişilerin belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bilgi, deneyim ve çalışmalarını bir arada toplamaları esasına dayanır. Dernekte mal, sermaye, maddi varlıkların ağırlığı yok denecek kadar az olmasına karşın vakıflarda mal varlığı ve hizmet ön plandadır.

<sup>55</sup> ONAL, a.g.e.,s.57

<sup>56</sup> Ş. ERKİLET, *Vergi Hukuku-Muhasebe ve Bütçe İlkeleri Açısından Vakıflar ve Derneklerin Vergilendirilmesi*, Ankara, Mars Matbaası, 1991,s.13

### **1.2.2.2. Vakıflar ve Derneklerin Karşılaştırılması**

Vakıf ve dernek işletmeleri arasında aşağıda belirtilen özelliklere göre farklılaşmalar söz konusudur.<sup>57</sup>

#### **1.2.2.2.1. Amaç Bakımından**

Vakıflar, devlet dışında mal topluluğu şeklinde kurulan tüzel kişiler olup, kamu hizmetlerini yerine getirmek, toplumun gereksinmelerine yanıt vermek, kamu yararını gerçekleştirmek gibi amaçlara ve bu amaçlarını daha net bir biçimde uygulamaya sokma ve gerçekleştirme olanaklarına sahiptir. Derneklerde ise amaç daha çok ideal gaye üzerine temellendirilmiş olup kişi topluluklarına dayanmaktadır.

#### **1.2.2.2.2. Kuruluş Bakımından**

Vakıflar bir kimsenin tek yönlü irade beyan etmesi ile, dernekler ise en az yedi kişinin bir araya gelerek başvurusu ile kurulmaktadır.<sup>58</sup>

#### **1.2.2.2.3. Mal Varlığı Bakımından**

Vakıflarda kişi ya da kişiler bir malı ya da mameliki bir amaca tahsis etmektedirler. Vakıflarda mal varlığı ön planda olup, mal varlığı olmadan vakıf kurulamamaktadır. Derneklerde ise mal varlığı esas unsur olarak kabul edilmemekte, karın paylaşımı dışında bir amaca yönelmiş olması nedeni ile ancak ticari işletme kurulması halinde sermaye malları ortaya çıkmaktadır.

#### **1.2.2.2.4. Yönetim ve Kanuni Organlar Bakımından**

Vakıflarda yönetim organı bir tane olup, bir yönetim organının bulunması zorunludur. Bunun dışındaki organlar, vakfedenin vakıf senedinde gerek gördüğü (Denetim Kurulu, Danışma Kurulu, Genel Kurul, v.b. gibi) şekilde oluşturulabilmektedir. Derneklerde ise, Genel Kurul,

<sup>57</sup> ERKİLET, a.g.e., s.14

<sup>58</sup> D.K.,m.1,9,11; M.K.,73/74

Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu gibi üç organın yer alması zorunlu görülmüştür.<sup>59</sup>

#### 1.2.2.2.5. Organların Yetkileri Bakımından

Vakıflarda yönetim yalnızca vakıf kurucusunun isteklerine ve vakfın amacına hizmet etmek zorunda olup, vakfın sona ermesi ya da gaye ve malları değiştirmeye yetkili kılınmamıştır.

<sup>60</sup>Derneklerde ise genel kurul derneğin feshine ve diğer esaslı konularda karar almaya yetkilendirilmiştir.<sup>61</sup>

#### 1.2.2.2.6. Üyelik ve Yararlananlar Bakımından

Vakıflarda üyelik söz konusu değildir.Yalnızca vakıf hizmetlerinden yararlananlar bulunmaktadır. Vakıf hizmetlerinden ve mallarından yararlanan kişiler vakıf senedinde açıkça gösterileceği gibi,bazen de ismen belirlenebilmektedirler.Derneklerde ise, kurulma işleminin en az yedi kişi ile gerçekleştirilebilmesi sonucu, sonradan dernek tüzüğünde belirlenen koşullara uygun kişiler dernek üyeliğine kabul edilmektedirler. Dernek tüzüğü çerçevesinde üyeler, dernek faaliyetlerine ve yönetime katılma, üyelerin özgürlüğünü koruma, derneğin tesislerinden yararlanma haklarına sahiptirler.

### 1.3. KAR AMACI GÜTMİYEN BİR İŞLETME OLARAK VAKIFLAR

Bu çalışmada kar amacı gütmeyen işletmeler arasında kendine özgü yapısı ile ekonomiye ve toplumsal yapıya değişik alanlarda kendi kaynaklarını yaratarak katkıda bulunan vakıf işletmeleri ele alınacaktır.Tüzel kişiliğe sahip, kar amacı gütmeyen ve günümüzde sivil örgütlenmeler içinde de yer alan ve topluma hizmet açısından en çağdaş organizasyonlardan biri olan ve üçüncü sektör ya da bağımsız (independent sector) olarak da tanımlanan <sup>62</sup>ve ülke ekonomilerinde önemli boyutlarda yer alan “vakıflar” tez, inceleme konusunu oluşturmaktadır.

<sup>59</sup> M.K., m.77

<sup>60</sup> M.K., m.80

<sup>61</sup> D.K., m.26

<sup>62</sup>Ş.KARATAŞ, , *Kapitalizm, Sosyalizm ve Üçüncü Sektör*, Ankara, XIII. Vakıf Haftası Kitabı, Vakıfların Ekonomiye Katkısı ve Üçüncü Sektör ve Konya Alaeddin Camii Restorasyonu Seminerleri, 5-6 Aralık, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, 1996, s. 65, ; R. L.PAYTON, , *The Philanthropic Tradition*, Indianapolis, Principles and Techniques of Fund Raising, The Fund Raising School, Indiana University Center on



“VAKF” sözcüğü arabça ya da farsça kökenli olup durdurma, alıkoyma, ayırma ve bağlama gibi anlamlara gelmektedir.<sup>63</sup> Bu sözcükten yola çıkarak “vakıf” ın bir çok tanımı yapılmıştır. En sade ve açık tanımı ise “vakıf, başlıbaşına mevcudiyeti haiz olmak üzere, bir malın belli bir gayeye tahsisidir.” şeklinde yapılmaktadır.<sup>64</sup> Bu tanımın özünde vakıf işletmelerinin “fon yaratma” modelinin temeli yatmaktadır. Vakıfların temelini oluşturan yardımseverliğe, iyilikseverliğe dayalı bağışların tarihi, antik mezopotamya, yunan ve roma uygarlıklarına uzanmakta olup islam öncesi ve islam dünyasındaki vakıf işletmelerinin bu eski uygarlıklardan etkilendiği bilinmektedir.<sup>65</sup> Vakıf işletmeleri, en eski hukuk kurumlarından olup, ekonomik ve sosyal alanda topluma yardım eden, devlet hizmetlerini yerine getiren, toplumu oluşturan gerçek kişilere yararlı hizmetler sunan kuruluşlar olmuşlardır. Bu anlayış günümüze kadar devam etmiş, batı dünyası bu kurumun yararlarını doğru algılayarak toplumlarında gelişmesi, yaygınlaşması bir başka deyimle çağdaş bir kurum olmasına yönelik önlemleri almış ve düzenlemeleri gerçekleştirmiştir.<sup>66</sup>

### 1.3.1. BATI UYGARLIĞINDA, YARDIMSEVERLİK GELENEĞİNİN GELİŞİMİ

Batı uygarlığında yardımseverlik kurumunun tarihini bulabilmenin kolay bir yolu vardır. Yeni Ahitte bulunan aşağıdaki cümleden bunu çıkarabiliriz:

*Çünkü ben aç kaldığımda bana yiyecek verdin; susadığımda içecek sundun; gurbette iken evine aldın beni; elbisesiz kaldığımda giydirdin; hastalandığımda yardıma koştun; hapse düştüğümde ziyaret ettin.*<sup>67</sup>

Bu gibi düşünceler Eski Lahit’in en eski kitaplarında ve ondan daha eski bazı Mısır ve Babil yazıtlarında da bulunmaktadır. Eski Ahitte dulun, yetimin, garibin ve fakirin yardımına koşma farzı ile ilgili birçok ayet vardır. Batı yardımseverliğinde, eski dinlere değil klasik Yunan ve Roma’ya ait buna paralel başka bir akım daha vardır. Burada yardımseverlikten ziyade hayatın kalitesini artırmakla, bireylere yardım etmekten ziyade topluma yardım etmekle ilgili davranışlar üzerinde durulmuştur. Tanrı huzurunda dürüst olmaya daha az önem verilirken, toplumda şeref kazanmak üzerinde daha fazla durulmuştur. Geçmiş iki bin yıl içerisinde bu iki tema birlikte işlenmiştir. 1250 yılında St. Thomas Aquinas Orta Çağ düşüncesini

---

Philanthropy, 1995.

<sup>63</sup> M. ÇİZAKÇA, A History of Philanthropic Foundations: The Islamic World From the Seventh Century to the Present, İstanbul, Boğaziçi University Press, 2000, s.1.

<sup>64</sup> ERKİLET, a.g.e., s.4

<sup>65</sup> Çizakça, 2000, s.5

<sup>66</sup> ERKİLET, a.g.e., s. 5.

<sup>67</sup> Matthew 25: 35-37 Yeni İngilizce İncil Meali

Matta'nın ayetlerini tekrarlayan iki tür hayır yöntemi ile özetledi. 'Maddi/Bedensel hayır işleri' (yani, bedenin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik hayırlar) yedi kelimedede toplanmıştı: *visito, poto, cibo, redimo, teco, colligo, condo* (ziyaret et, içecek ver, besle, kurtar, giydir, topla, göm). 'Manevi hayır işleri' de altı kelimedede toplanmıştı(*consule* kelimesi ilk iki anlamı içeriyor): *consule, solare, castiga, remitte, fer, ora* (cahili eğit, şüphede olana nasihat et, kederliyi avut, günahkarı azarla, kusuru affet, külfetli ve çekilmesi zor insana katlan ve herkes için dua et).

St.Thomas'tan birkaç yüz yıl sonra, Kraliçe Elizabeth'in saltanatı sırasında, İngiltere'deki örf ve adet aynı geleneği yansıtıyordu. 1601 yılında yürürlüğe giren 'Hayırseverlik İşleri Yasası' o zamanın hayırseverlik müesseselerinin adetlerini özetliyordu. Hayır işleri (charity) ve yardımseverlik (philanthropy) –dini değerler ve laik değerler- bu dönemde bir araya geldi.

Günümüzde, Amerikan hukuku 501(c) (3) olarak bilinen akıl ermez/gizemli metafizik işler bölüm başlığı altındaki Devlet Gelirleri Kanunu eliyle yardımseverlik geleneğini devam ettirmektedir. 1894'te yürürlüğe giren Amerikan Devlet Gelirleri Kanunu doğrudan doğruya 293 yıl önce yapılmış olan İngiliz Hayırseverlik İşleri Yasasından alınmıştı.

İnsanlar başkalarının refahı için para ve hizmet veriyor ve bunu yaparken yaşamın kalitesini artırıyorsa, tabii ki bu gibi hayır işlerini ve hizmetlerini organize eden bazı kişiler de olacaktı. Yardım toplama (fund raising/fon yaratma/para toplama/para temini) işinin tarihçesi örgütlü yardımseverliğin tarihçesi kadar eskidir. Birkaç yüz yıldır yardım toplamak gönüllülerin işiydi. Talmud kitabının hükümlerinin uygulandığı devirlerde toplumun en saygıdeğer iki kişisini zekatı toplamak için görevlendirmek Yahudi toplumunun geleneği idi. (Dağıtımın nereye yapılacağını belirlemek için üçüncü bir kişi daha eklendi.) Orta Çağda piskopos 'sadakacı' görevi ile bir papazı zekatın (Hristiyanlarda gelirin yüzde onu) toplanması ve dağıtılması için görevlendirirdi. (Bu zekatın dörtte biri Başpiskoposluğa, dörtte biri piskoposluğa, dörtte biri diğer papazlara ve kalan dörtte biri de fakirlere giderdi.)

Burada ortaya atılan görüş, tüm batı tarihinin yardımseverlik temasının bu birkaç kısa örnek ile örneklenebilecek olduğudur. Başından beri dini değerler yardımseverliği kamçılarmış ve hala daha durum aynı şekilde devam etmektedir. (Bugün hala Amerika'da hayır ve yardımların yarıya yakını dini kurum ve kuruluşlar almaktadır. Diğer hiçbir kurum %15'ten fazlasını almamaktadır.) Hristiyanlıktaki vekilharçlık(stewardship) – sahip olduğumuz her



şeyin Tanrı'ya ait olduğu ve burada olduğumuz sürece bize bunları kullanma izni verildiği- düşüncesi son birkaç yüzyılın isteğe bağlı dini ve laik yardım ve hayırlara hayat veren düşünce sistemidir. Örneğin, bu sistem karşımıza Eski Yunan'da ev sahibi adına ev ahalisinin tüm işlerini idare eden kişi rolünde çıkar. Bu düşünce ayrıca modern çevre hareketlerinin de en önemli değeridir.

Batı geleneği üzerinde durulmasına karşın, yardımseverlik kurumu tüm büyük uygarlıklarda ve dünya dinlerinde - İslamiyet'te, Budizm'de, Konfüçyizm'de; Asya'da, Afrika'da ve Latin Amerika'da- bulunmaktadır. Birbirinden farklı inançlara sahip kapitalistler, komünistler ve misyonerlerce de uygulanmıştır. Yardımseverlik devlet icraatlarında da kendini gösterir: eski Roma'daki işsizlik yardımında, modern Avrupa'nın ilk yıllarındaki fakirlik yasalarında, refah devletlerinde, Yeni Anlaşma (*New Deal*), Adil Anlaşma (*Fair Deal*) ve Büyük Toplum (*Great Society*)'da. Avrupa'da ve Amerika'da bu işin ne kadarının bireylerin kendileri tarafından, ne kadarının başka kişilerin gönüllü çabaları ile ve ne kadarının da devlet tarafından yapılması gerektiği konularındaki tartışmalar yüzlerce yıldır sürmektedir.

Devam eden bu tartışmalar yardımseverliğin tarihinin '*ahlaki hayal gücünün sosyal tarihi*' olduğunun hatırlatıcısıdır. Bu, insanların işleri ters gittiğinde kendi isteğimizle ve hükümet zorlaması olmadan, başkaları için ve kendimiz bir menfaat beklemeden nasıl davranmamız gerektiği ve herkesi nasıl daha iyi bir duruma getirebileceğimiz ile ilgili görevimizdir. Yardımseverliğin tarihi insani amaçlara hizmet etmek için insanları organize etmenin ve kaynakları seferber etmenin -yani para toplamanın (fon yaratmanın)- tarihini içine alır.

Fon yaratma yöntemi tarih boyunca insani amaçlarla değişmiştir. Kraliçe Elizabeth devrinde, vergi gelirleri yetersiz kalıyordu ve tüccarlar köprü ve yol yapımı için para veriyorlardı. O devirde yapılan yardımların çoğu denizcilere ve bunların ailelerine gidiyordu. Borçlarını ödemedikleri için yapanlar da dahil olmak üzere cinayet işleyen kişiler -John Howard adındaki bir kişi çıkıp da günümüzde de devam eden hapisane reformu seferberliğini başlatana kadar- çok kötü koşullardaki hapishanelere atılıyorlardı. Amerika'da on dokuzuncu yüzyıla kadar hiçbir devlet okulu bulunmuyor ve fakir çocukların eğitimi için okul yapmak amacıyla paralar/yardımlar toplanıyordu. Şu anda devlet okullarının hali yine içler acısı ve - genellikle fakirlerin eğitim gördüğü okulların hali maddi durumu daha iyi olanların gittiği

okulların halinden kötü olduğu için- yardım toplamaya başladılar.<sup>68</sup>

### 1.3.2. BATI UYGARLIĞINDA, FON YARATMA GELENEĞİNİN GELİŞİMİ

On dokuzuncu yüzyılın son çeyreği ve yirminci yüzyılın başlangıcı modern bilimsel yardımseverlik kurumunun ortaya çıkışına sahne oldu. Vakıflar gibi bağış daha akıllıca kullanmak amacıyla kurulan yeni kurumların yanında para toplama işinde de reform yapıldı. Örneğin, para toplamak (fon yaratmak) amacıyla hayır işi yapan birimleri bir araya getirme çabası para verenlerin düzensiz (örgütsüz) binlerce başvuruya karşı yetersiz kalınması karşısındaki sabırsızlığından ortaya çıktı. Para verme işi de daha sistematik bir yapıya kavuşturuldu. Harekete ‘hayır işi organizasyonu’ dendi, ve bu hareket kimin gerçekten ihtiyaç sahibi olduğunu ve ne tür yardımın etkili olacağını belirlemek için politikalar ortaya koydu. Soruna para atmak –dilenciye bir bozuk para atmak- yerine, çözüm bireylerin ve ailelerin kendilerini içinde buldukları sorunları inceleyip onları ayakları üzerinde durabilecek hale getirmek için stratejiler geliştirmekten geçiyordu.

En ünlü Amerikan yardımseverlerinden biri olan Andrew Carnegie 1889 yılında kendisi gibi zengin insanların paraları ile yapmaları gereken işleri anlatan bir makale yazdı. Dindar bir kişi olmamasına karşılık Carnegie vekilharçlık (stewardship) bağlamında fikir beyan ediyor ve varlıklı kişilerin ömürlerinde servetlerini idare etmek gibi ahlaki bir yükümlülükleri olduğundan bahsediyordu. ‘Servet Gerçeği’ adlı makalesinde, yardımseverlik için fırsat olarak gördüğü yedi alan listelemiş: üniversite kurmak; ücretsiz kütüphaneler yapmak; laboratuvarlar ve tıbbi araştırma merkezleri kurmak; herkese açık parklar yapmak; toplantı ve konserler için mekanlar inşa etmek; halka açık kaplıca havuzları yapmak; ve özellikle fakir mahallelerdeki kiliselere yardım etmek.

Carnegie, John D. Rockefeller ve diğerleri modern yardımseverlik kurumunun kurucusu oldular. *Yardımseverlik Vakfı* olarak bilinen kurumu yarattılar ve bu vakıflarda para yardımlarını dağıtma konusunda uzmanlaşmış erkek ve kadınlar istihdam ettiler. Bu kişiler sosyal sorunların nedenleri ile ilgili araştırmaların yapılması ve bu sorunların çözümü için stratejiler geliştirilmesini desteklediler. Vakıflarının paralarını belirli sorunlara bağlayarak harcamak yerine Amerikan vakıf sisteminin yaratıcıları (bu işe para yatırımı yapanlar) değişen

<sup>68</sup> PAYTON, a.g.e.

şartlara uyum sağlayabilecek ve ebediyen devam edebilecek bir araç tasarladılar. ('Ebediyen' Bay Rockefeller'in eğri ağızla dediğine göre 'çok uzun bir zaman'.)

Tüm bu işler beceri, uzmanlık derecesinde bilgi, çok az gönüllünün ayırabileceği zaman ve çaba gibi taahhütler gerektiriyordu. Profesyoneller varlıklı kişilerin danışmanları, vakıfların ve insani hizmet birimlerinin müdürleri ve müze müdürleri olarak karşımıza çıkmaya başladılar.

Yeni yardımseverlik kurumunun altında yatan ilkeler hislerimizle ve düşünmeden hareket etmeyi bırakıp sağlam deliller ve dikkatli inceleme ve planlama ile hareket etmeye başlamamızı savunuyordu. Eğitim ve araştırma üzerinde çok daha fazla duruluyordu. Öncelik kaynakların etkili (israfsız) kullanımına (vekilharçlık) verilmişti. Sosyal sorunların önlenmesi bu sorunların hafifletilmesine çalışmaktan daha iyi bir hareket olarak görülüyordu. Bir kimsenin davranışını değiştirmek başkalarına bağımlı kalmasına izin vermekten daha iyi idi. Yeni yardımseverlik örgütlü, müsamahasız, ahlakçı ve işe karışan bir anlayışa sahipti.

Modern para toplama kurumu bu ortamda ortaya çıktı. *Örgüt* bu anlayışın özel dehası, *verimlilik* ise başvurduğu en önemli araçtı. Yaklaşık bir yüzyıl önce insanlar bir kampanyanın kısa bir zaman içerisinde yoğun bir para toplama faaliyetinin- gönüllü insanları kullanma ve sonuç elde etme bakımından belirli bir başlangıç ve bitişi olmayan başvurulardan daha etkili olduğunun farkına vardılar.

Kolektif para toplama işinin popüleritesi giderek arttı. Amerikan yardımseverlik kurumunda eskiden beri önemli rol oynamış olan iş adamları yoğun bir kampanya/seferberlik ile para toplanması ve bu paraların örgütlü bir tahsisat ve ödeme sistemi çerçevesinde sistematik olarak yapılacak işlere tahsis edilmesi fikrini/fırsatını beğendiler.

Yardımseverlik işinde uzmanlar ortaya çıktı. Sosyal içerikli ve amaçlı çalışmalar geçen yüzyılın başında bir meslek halini aldı. İnsanlar meslek yaşamlarını kar amaçlı olmayan kuruluşların idaresine vakfettiler/adadılar. Bazıları bağış toplama işinde uzmanlaştı. Bazıları ise para toplama işinde profesyonelleştiler.

Amerika'nın ilk fon yaratıcıları (eskiden beri para toplayıcı konumunda olan ruhban sınıfında olanlara ek olarak) Harvard ve Yale (üniversite başkanları hep para toplayıcı kişilerdi) gibi

yeni üniversitelerin mensupları idi. Para toplama işinin tarihi ile ilgili basılmış olan tek eser<sup>69</sup> modern profesyonel fon yaratma kurumunun yüzyılın başında ortaya çıkan ve toplanan paranın çoğunu kendileri alan ‘maaşlı para toplama elemanlarına’ bir tepki olarak başladığını belirtir. Bu gibi suistimaller YMCA (Modern Amerikan Fon Yaratma sisteminde güçlü bir kuruluş) gibi bazı kuruluşlar tarafından fon yaratma uzmanları istihdam edilmesine yol açtı. Bu uzmanlardan bazıları ‘danışman’ olarak farklı milletlerden değişik müşterilere hizmet vermeye başladılar. Zamanla danışmanlar daha yüksek performans standartları elde etmek ve müşteriler ve bağış yapanlarla daha etik bir ilişki kurmak amacıyla organize oldular.

Modern Amerikan yardımseverlik kurumunun kapsamı geniştir ve rakamları iyi bilinir: Amerikalılar bir yıl içerisinde farklı türlerden hayır işlerine 122 milyar dolardan fazla bağış yaparlar; onlarca milyon Amerikalı yaptıkları bağışların yanında gönüllüler olarak da zamanlarını vergiden-muaf bu binlerce kuruluşa verirler. Tüm gönüllü ve kar amacı gütmeyen kuruluşların ulusal çatısı konumundaki **INDEPENDENT SECTOR**’un Başkanı Brian O’Connell bağış yapma ve gönüllü hizmet verme amaçlarını dokuz kategori halinde inceliyor:

- Bilginin yeni sınırlarını keşfetmek;
- Mükemmelliği desteklemek ve teşvik etmek;
- İnsanların potansiyellerini kullanmalarını sağlamak;
- İnsanları sefaletten kurtarmak;
- Demokratik yönetim ve kurumları korumak ve geliştirmek;
- Toplumu daha iyi yaşanabilir hale getirmek;
- Ruhunu beslemek;
- İnsanlar arasında hoşgörü, anlayış ve barış yaratmak;
- Ölümleri hatırlamak.

Bunlar fon yaratma işi yapanların hizmet ettikleri yüce gayelerdir. Yardımseverliği –ve fon yaratma işini- ciddiye almanın zamanı gelmiştir. Bu kurumun tarihini araştırmak, teori ve uygulamasını bilmek, değişen etik ve değerlerinden haberdar olmak, bu işle uğraşan belli başlı kişilerin hayat hikayelerini bilmek, zayıf ve güçlü yanlarını belirlemek, imkan ve sınırlarını ortaya koymak bundan sonra yapılacak çalışmalar için önem taşımaktadır.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Amerika Birleşik Devletlerinde Fon Yaratma : Amerika’nın Yardımseverliğindeki Rolü, Yazan Scott M. Cutlip, 1965

<sup>70</sup> Yardımseverlik İş Başında adlı kitaptan, The Foundation Center, 1987

Yardımseverliğin kuralı, bize yapılan hayırseverliği bizim de başkalarına yaparak geri ödememizdir (yapılana karşılık verme kuralı). Bize bırakılan yardımseverlik kurumuna karşı yükümlülüğümüz, bu kurumu yeni nesle yapabiliyorsak daha iyi ve daha güçlü aşılamamızdır.<sup>71</sup>

### 1.3.3. ÜLKEMİZDE VAKIF İŞLETMELERİNİN GELİŞİMİ

Türk uygarlık tarihi içerisinde Orta Asya’da vakıf kurumu ile ilgili kayıtlara ulaşamamış olup XII. Yüzyılda hüküm süren Budist Uygur Türkleri’ne ait bir vakfiye, Doğu Türkistan’da TURFAN kazısı sırasında, bez üzerine yazılı olarak bulunmuştur. Anadolu’da ise ilk yazılı metin M.Ö. 1280-1290 tarihlerinde oluşturulmuş ve tablet haline getirilmiş HİTİT vakıf senedi kazılarda elde edilmiştir.<sup>72</sup>

Osmanlı İmparatorluğunda vakıflar, imparatorluğun siyasi-ekonomik gücüne koşut olarak çeşit ve kapsam bakımından gelişmiş ve siyasi, hukuki, toplumsal ve ekonomik hayatı etkilemiş, gelir dağılımının dengeli bir biçimde gerçekleştirilmesinde önemli roller üstlenmiştir. Osmanlı İmparatorluğu genel olarak fethettikleri ülkelerdeki vakıf işletmelerine dokunmamış, vakıfları korumuşlardır. Bu dönemde vakıfların yönetiminin merkezi bir yapıya dönüştüğü görülmektedir.

Osmanlı İmparatorluğunun çöküş döneminde vakıflar bir takım yolsuzluklar ve yozlaşmalarla karşı karşıya kalmış, bu süreç yeni cumhuriyetin kurulması ile, 4 Ekim 1926 tarihli Türk Medeni Kanunu kapsamında ele alınmış, vakıf kurumunun yeniden düzenlenmesine yönelik yeni hükümlere yer verilmiş ve vakıflar için “tesis” terimi öngörülmüştür. Daha sonra 3 Haziran 1935 tarihinde 2762 sayılı “Vakıflar Kanunu” kabul edilmiştir.

Bu kanunun yürürlüğe girmesi ile Osmanlı İmparatorluğu’ndan Türkiye Cumhuriyeti’ne devredilen vakıflar yeniden ele alınarak düzenlenmiş, kanun bu vakıfları “Mülhak” ve “Mazbut” vakıflar olarak ikiye ayırmıştır. Mazbut vakıfların yönetimi Vakıflar Genel Müdürlüğü’ne verilerek tüzel kişilikte toplanmış, Mülhak vakıfların yönetimi ise

<sup>71</sup> PAYTON, a.g.e.,

<sup>72</sup> ERKİLET, a.g.e., s.7; Kunter, H.B., *Türk Vakıfları ve Vakfiyeleri Üzerine Mükemmel Bir Etüd*, İstanbul, 1939., s.39; Meriç, M., *Türkiye’de Yükseköğretimin Finansmanında Üçüncü Sektör Olarak Vakıf Yükseköğretim Kurumları*, Ankara, XIII. Vakıf Haftası Kitabı, Vakıfların Ekonomiye Katkısı ve Üçüncü Sektör ve Konya Alaeddin Camii Restorasyonu Seminerleri, 5-6 Aralık, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları,

mütevellilere bırakılarak bağımsız kişilik kazandırılmıştır.

1967 yılında Türk Medeni Kanunu'nda, 13 Temmuz 1967 tarih, 903 sayılı Vakıflar Kanunu ile bazı değişiklikler yapılarak devletin bazı sosyal işlevleri vakıflara devredilmiş, vakıf haline dönüştürülen iktisadi işletmelerin miras yolu ile bölünmeleri önlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu kanunla “Kamu Yararına Vakıflar” kavramı getirilerek, bu tür vakıflara bir takım muafiyet ve istisnalar getirilmiştir.<sup>73</sup>

1997 Aralık ayı itibariyle varolan vakıfların sayıları ve toplam içindeki yüzdeleri aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

#### 1.3.3.1. Vakıf Türleri

13 Temmuz 1967 yılında kabul edilen 903 sayılı Vakıflar Kanunu'ndan sonra kurulan vakıflar “yeni vakıflar” olarak anılmaktadır. Bu vakıflar, aile vakıfları dışında, topluma ve toplumun değişik kesimlerine önemli katkılar sunmaktadırlar.<sup>74</sup>

- Aile Vakıfları,
- İstihdam Edilenlere ve İşçilere Yardım Vakıfları,
- Sosyal Sigorta Vakıfları,
- Kamuya Yararlı Vakıflar,
- Yüksek Öğretim Vakıfları,
- Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları,
- Diğer Vakıflar,

---

1996.

<sup>73</sup> BÜKER vd., a.g.e., s.3

<sup>74</sup> BÜKER vd., a.g.e., s.5

Çizelge – 1.1. 1997 Aralık itibariyle Yeni Vakıflar <sup>75</sup>

| VAKIF TÜRLERİ                                       | SAYI | %     |
|-----------------------------------------------------|------|-------|
| Eğitim Amaçlı Yeni Vakıflar                         | 939  | 29,75 |
| Dini-Eğitim Amaçlı Yeni Vakıflar                    | 117  | 3,71  |
| Dini Amaçlı Yeni Vakıflar                           | 397  | 12,57 |
| Sağlık Amaçlı Yeni Vakıflar                         | 223  | 7,06  |
| Sosyal Yardım Amaçlı Yeni Vakıflar                  | 341  | 10,80 |
| Sosyal Hizmet Amaçlı Yeni Vakıflar                  | 77   | 2,44  |
| Kültür Amaçlı Yeni Vakıflar                         | 121  | 3,83  |
| Bilim-Teknoloji-Araştırma Amaçlı Yeni Vakıflar      | 89   | 2,82  |
| Personeline Yardım Amaçlı Yeni Vakıflar             | 199  | 6,31  |
| Tarih-Turizm-Spor Amaçlı Yeni Vakıflar              | 57   | 1,81  |
| Sosyo-Kültürel,Tarihi-Kültürel Amaçlı Yeni Vakıflar | 61   | 1,93  |
| Mesleki Eğitim Amaçlı Yeni Vakıflar                 | 39   | 1,24  |
| Yöresel Kalkınma-Dayanışma-Mali-Siyasi-Araş.        | 274  | 8,68  |
| Demokrasi-Hukuk-Ekonomi-Mali-Siyasi-Araş.           | 70   | 2,22  |
| İnsan Hakları Amaçlı Yeni Vakıflar                  |      |       |
| Basın,Basın-Yayın-Gazetecilik-Kütüphane.            | 25   | 0,82  |
| Radyo,TV,Sinema,Film Amaçlı Yeni Vakıflar           |      |       |
| Çevre Koruma Amaçlı Yeni Vakıflar                   | 22   | 0,69  |
| Tarım-Hayvancılık,Veterinerlik ve İlgili Koop. Vak. | 22   | 0,69  |
| Mimarlık,Mühendislik,İmar Amaçlı Yeni Vakıflar      | 12   | 0,38  |
| Bu Amaçların Dışında Kalan Yeni Vakıflar            | 70   | 2,22  |
| Toplam                                              | 3156 |       |
| Sosyal Yardımlaşma Vakıfları                        | 926  |       |
| Çevre Koruma Vakıfları                              | 75   |       |
| Genel Toplam                                        | 4157 |       |

<sup>75</sup> BÜKER vd., a.g.e., s.4



## İKİNCİ BÖLÜM

### KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE KURUMSAL YAPI ve YÖNETİM

#### 2.1. KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE KURUMSAL YAPI

##### 2.1.1. HEDEF KİTLE VE ORTAM , PAZARI TANIMAK

Hayırseverlik için fon yaratma işi toplam potansiyel piyasanın (hedef kitle) ve bu piyasadaki kuvvetlerin (ortam) kesin bir şekilde anlaşılmasını gerektiren bir pazarlama veya alışveriş sürecidir. Sadece bu durumda organizasyon piyasadaki önemini ve programa yatırım yapılmasının faydalarını etkin bir şekilde iletebilecektir.

Hedef kitle organizasyon için önemlidir. Finansman kaynağı, gönüllü desteği ve davanın iyi savunulmasıdır. Hedef kitleye etki eden ortam kuvvetleri bizim başarımızı ve misyonumuzu ya da mesajımızı iletebilmemizi etkiler.

Yardımseverlik sektöründe etkili yöneticiler hedef kitlenin misyonu kabul etme ve satın alma kapasitesinin ortamdaki kuvvetler tarafından etkilendiğini, bu kuvvetlerin de aynı zamanda hedef kitlenin dikkati açısından rekabet ettiğini bilmektedir.

##### 2.1.1.1. Hedef Kitle

Üyelerden, katkıda bulunanlardan (geçmişteki veya varolan), katılımcılardan (geçmişteki ve varolan), gönüllülerden, benzeri ilgileri bulunan insanlardan ve bir şekilde organizasyonla ilişkili olan tüm bireylerden oluşmaktadır.

##### 2.1.1.1.1. Hedef Kitle Modeli

Bir organizasyonun hedef kitlesinin yapısı Şekil - 2.1. de eş merkezli daireler dizisi biçiminde tanımlanmıştır.

i- Merkezde: Ana Hissedarlar (yönetim kurulu üyeleri, ana başış sahipleri, yönetim



personeli)

ii- Merkezden Dışarı Doğru: Daha düşük hisse sahipleri, aktif katılımcılar, üyeler veya iii-aboneler, potansiyel üye olabilen ve benzeri menfaatleri bulunabilen geçici üyeler ve son olarak toplam erişimi olanaklı “evren”.

iv- 3- Daireler bir Atom Gibi Çalışırlar: merkez veya çekirdek, organizasyonu bağlar; bağ , daireler büyüdükçe zayıflar. Merkezdekiler, dış dairelerde olanları daha “yakına” getirme sorumluluğunda olup, bu sürekli olarak dinamik bir süreci tanımlamaktadır.

v- Orta Okullar, Liseler ve Üniversiteler gibi bazı organizasyonlarda “doğal hedef kitleler” bulunmaktadır, bu bilinebilen ve yaklaşılabilecek olanaklı bir mezunlar derneğidir.

vi- Toplum Esaslı Organizasyonlar , hedef kitleye sahip değildirler ve toplumda bir kitleyi oluşturmak zorundadırlar.

vii- Bir hedef kitleye sahip olmak yeterlidir, para temini için, bilinçli bir hedef kitle olmalıdır.

#### **2.1.1.1.2. Hedef Kitleyi Oluşturacak Birey**

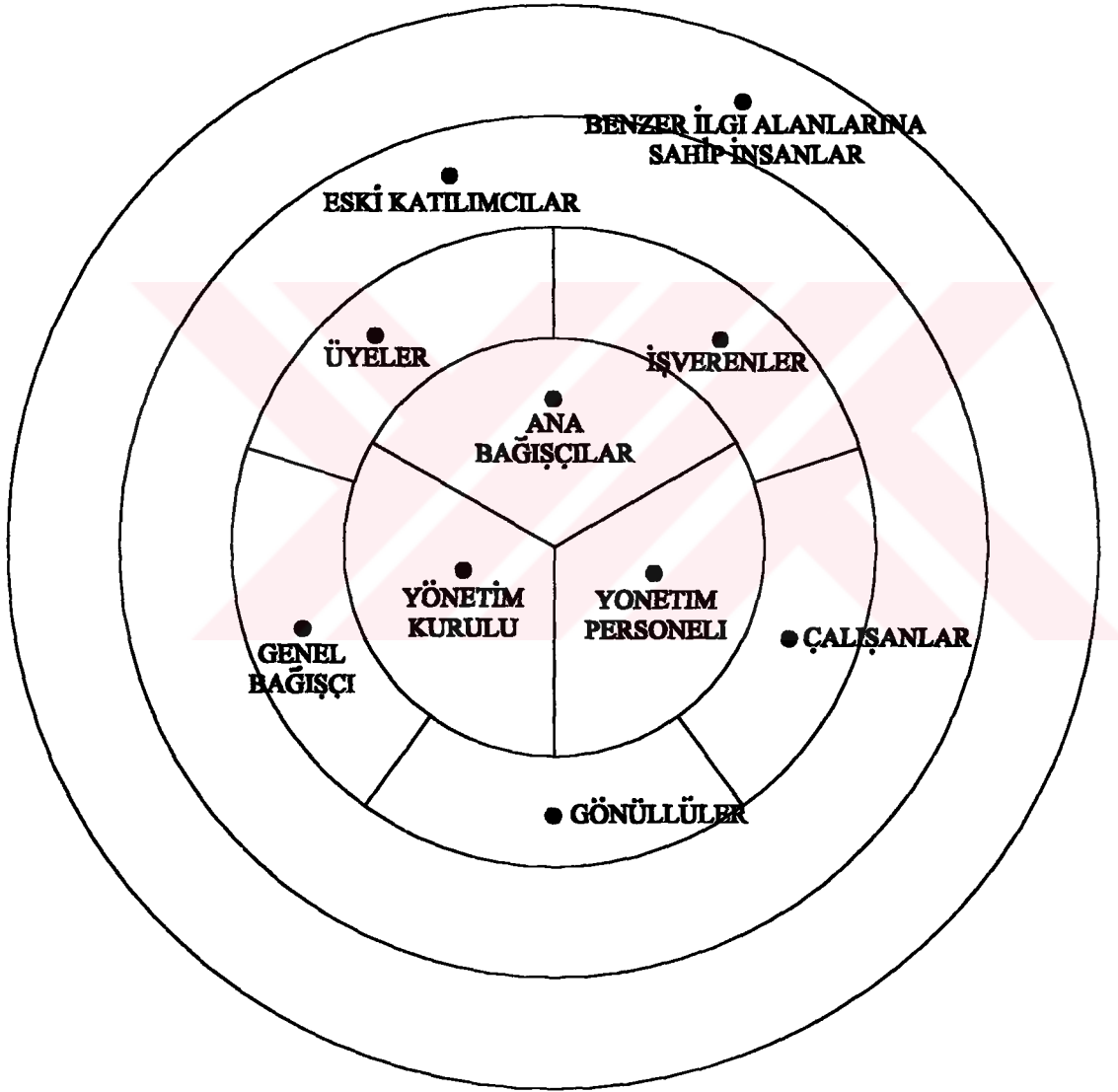
i- Bir hedef kitle oluşturmak için organizasyonun, zaman ve dikkat konusunda rekabet eden birçok role sahip birisi olan hedef kitleyi oluşturacak bireyi anlaması, tanıması gerekmektedir. Bu roller çemberi aileyi, uzmanlığı veya işi, dini, sosyal grupları, diğer hayır kuruluşlarını veya sosyal amaçlı organizasyonları ve eğlenceli yardım organizasyonlarını içermektedir.

ii- Bu roller, organizasyonunuz için potansiyel bağlantıların kaynaklarıdır, çoklu bağlantıları destekleyerek organizasyon bağımlı güçlendirirler. (Şekil – 2.2.)

iii- Amaç, hedef kitleyi oluşturacak bireyi bilinçlilik düzeyinden taahhüdünün anlaşılmasına getirmektir. Bu hareket organizasyonun dikkati yönetme, motive edici fırsatları temin etme ve hedef kitleyi oluşturacak bireyi, organizasyon içerisinde profesyonel ve sosyal hedefleri yerine getirme konusunda yardımcı olma yeteneğinden etkilenecektir.

# HEDEF KİTLE MODELİ

## ORGANİZASYONUN EVRENİ



Şekil – 2.1. Hedef kitle modeli (The Fund Raising School, 1995)

#### 2.1.1.1.3. Bir Hedef Kitlenin Oluşturulması

i- Doğal olarak bir hedef kitlenin mevcut olduğu durumlarda dahi, (örneğin; liseler, üniversiteler mezunları ve mensupları v.b. gibi)bağlantılar gerçekleştirme, menfaati ve katılımı teşvik etmek yoluyla “oluşturulmalıdır”.

ii- Hedef kitleler akışkandır, her yıl hedef kitlenin %20 ye kadar bir kısmı değişmektedir.

iii- Değişim esasına dayalı olarak organizasyonlar, hedef kitleyi oluşturacak bireyleri, ilgi alanlarını ve değerlerini genişleten ve geliştiren organizasyonlara katılmalarını ve yatırım yapmalarını teklif etmektedir. Hedef kitlenin oluşturulması için bu motive edici faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi şarttır.

iv- Resmi “üyelik” bugün daha az rastlanan bir durumdur, ancak gönüllü ve yatırımcı olan hedef kitleyi oluşturacak bireyler, kendilerini organizasyonun hedefleri ve değerleri içerisindeymiş gibi görmek istemektedirler.

v- Hedef kitlenin oluşturulması duygusal, coğrafi, profesyonel ya da sosyal ilgimize veya kişinin organizasyonda gördüğü diğer “yakınlığa” dayalıdır.

vi- Genişletme faaliyetleri ve pazarlama teknikleri kişinin sürekli olarak artan bağlantıları ve menfaatleri bilgisine dayalı olmalıdır.

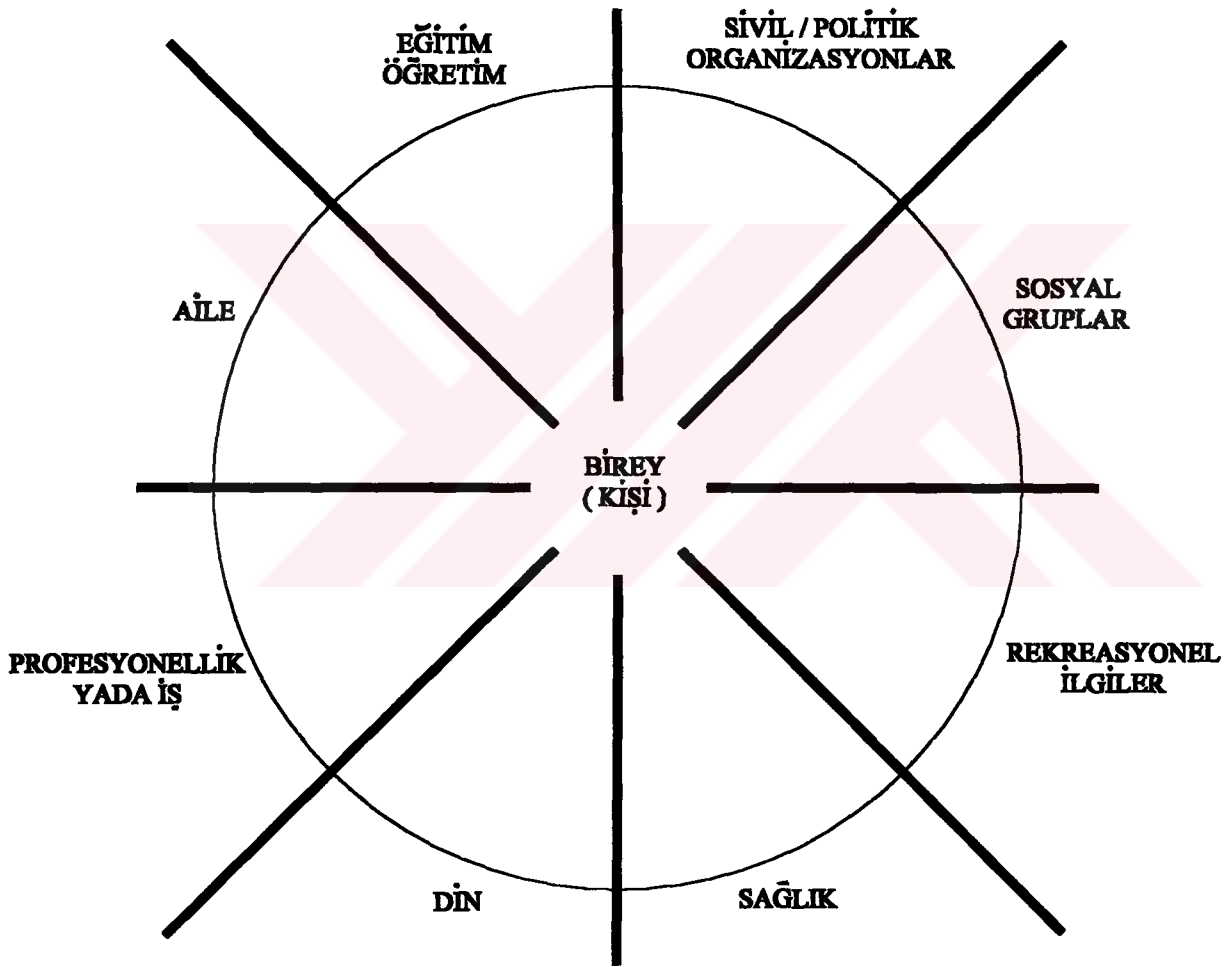
vii- Misyon (2.1.3. başlığında belirtilen dava) hedef kitleyi oluşturacak bireylerin katılımı ve organizasyonla olan ilişkilerinin yoğunlaştırılması açısından önemlidir.

#### 2.1.1.1.4. Hedef Kitlenin Korunması

i- Tanımlandığında ve iç dairelere doğru, hedef kitleyi oluşturacak bireylerin ilgileri ve gereksinimleri değerlendirilmeli ve tekrar ele alınmalıdır.

ii- Bağışta bulunanların belirlenmesi ve sürekli olarak beklentilerin desteklenmesi hedef kitlenin korunması için temel konulardır.

# ROLLER ÇEMBERİ ve SORUMLULUKLAR



Şekil – 2.2. Roller çemberi ve sorumluluklar (The Fund Raising School, 1995)

iii- Organizasyonlar, hedef kitleyi oluşturacak bireylerin doğru bilgilendirmeye ilişkin geri beslemeye sahip olabilmelerinin özendirilmesi ve uygulanması konusunda bir ortam yaratmaladırlar.

#### **2.1.1.2. Ortam**

##### **2.1.1.2.1. Hedef Kitle Üzerindeki Etkisi**

i- Çalışılan ortamı, yani piyasadaki kuvvetleri değerlendirmeden hedef kitlenin potansiyelini incelemek olanaksızdır.

ii- Ortamdaki yönelimler sürekli olarak, hedef kitleyi oluşturacak birey ve hedef kitlenin tümü açısından değerlendirilmelidir.

##### **2.1.1.2.2. Ortam İle İlgili Konular**

i- Ortam, hedef kitleyi oluşturacak bireyi etkileyecek olan sosyal, politik, ekonomik, etnik ve coğrafi kuvvetlerden oluşmaktadır.

ii- Rekabet temel bir ortam kuvvetidir. Diğer organizasyonlar aynı hedef kitleyi oluşturacak bireyler için rekabet etmektedirler, Roller Çemberindeki diğer ilgi alanları bir kişinin organizasyona taahhüt edeceği zaman ve para miktarını azaltmaktadır.

iii- Toplumda, ortamdaki diğer anahtar bir faktör, incelenmesi ve cevaplanması gereken hızlı değişimdir.

##### **2.1.1.2.3. Ortam Trendleri**

i- Gönüllüleri ve bağış sahiplerini organizasyonun içine çekme yeteneğini etkileyen belli başlı nüfus yapısındaki değişiklikleri: çalışan kadınlar, tek ebeveynli aileler, çocuksuz çift gelirli çiftler, olgunlaşan hızlı nüfus artışı dönemi çocukları ve belirli coğrafi bölgelerde ve uzmanlık dallarında artan refah

ii- 1970’li yıllardan beri belli başlı siyasi ve iktisadi değişiklikler ortamı etkilemektedir,

devlet finansmanındaki azalma, vergi yasalarındaki değişiklikler, evsizler ve sefalet halindeki bireylerin sayısındaki artış, para temin etme işindeki değişiklikler (artan standartlar, bu işte çalışan kişi adedindeki artış)

iii- Bireysel, kurumsal ve vakıf bağış sahiplerinin artışı, para temin taleplerinin ve organizasyon stabilitesinin değerlendirilmesinde artan standartlar

iv- Kamu ve özel organizasyonlar arasındaki bağlantıların artışı, toplumlarda artan “partnering”.

v- Değişen teknolojik talepler kar gütmeyen kuruluşların bilgisayar, faks ve diğer ekipmanlarla daha rekabetçi olabilmelerini gerektirmektedir.

vi- Doğum artışı nüfus yapısını ve pazarlamayı etkileyecektir, first-time ebeveyn daha yaşlı ve zengindir, banliyölere geri dönmekte ve hayatlarında ilk defa hızlı yaşamı bırakmaktadırlar.

#### **2.1.1.3. Hedef Kitle ve Ortam: Para Temin Edicilerle İlgili Konular**

- i. Organizasyonu her iki konuda da bilgi sahibi olmadan “pazarlamak” olanaksızdır.
- ii. Araştırma çalışmaları, her biri hakkında olanaklı olduğu kadar, bilgi sahibi olmak için de gereklidir .
- iii. Bilgilerin sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir.
- iv. Dava, ortam hakkında bilgi olmadığı ve hedef kitlenin bilinç düzeyinin yetersiz olduğu durumlarda geçerli kılınamaz.
- v. Sürekli olarak değişen bir ortamda bir hedef kitlenin oluşturulması ve sağlanması tekniklerinin uygulanması, kurumsal hazırlığın sağlanması için anahtar becerilerdir.

#### **2.1.2 KURUMSAL HAZIRLIK - BİR PAZARLAMA YAKLAŞIMI**

Pazarlama Yönetimi; pazarlayanın objektiflerine ulaşılması açısından, hedef kesim ile menfaate dayalı değiş-tokuş ilişkileri yaratmak, tesis etmek ve devam ettirmek amacıyla tasarlanan programların analizi, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir.

### 2.1.2.1. Fon Yaratmada Pazarlama Kavramları

#### 2.1.2.1.1. Geri Besleme Sistemi

i- Kar amacı güden organizasyon, (FPO/For-Profit Organization) kendisine, satın alarak veya satın almayı red ederek doğrudan geri beslemede bulunacak şekilde müşteriler tarafından satın alınacak malları ve hizmetleri geliştirir.

ii- Kar amacı gütmeyen kuruluş, (NPO/Nonprofit Organization) toplumun gereksinmesi olan / arzu ettiği hizmetleri geliştirir ve olanaklar çerçevesinde, maliyetlerin bir kısmını karşılayan bir ücret yapısı oluşturur. Ücretler ve maliyetler arasındaki fark yeni hizmetlerin finansmanına katkıda bulunacak olan diğer finansman kaynakları ile kapatılmalıdır. NPO'ya geri besleme iki "satın alıcıdan" – işveren ya da müşteriler ve finansman kaynaklarından olmaktadır.

#### 2.1.2.1.2. Alışveriş İlişkisi

- i. NPO, boşluğu dolduracak + hizmetleri satın alacak ya da kullanacak olan bağış sahiplerini istemektedir.
- ii. Bağış sahipleri katılım, aidiyet hissi, tatmin duygusu, dikkate alınma ve bir farkı hissetme veya oluşturmaya istemektedirler.
- iii. İşverenler/müşteriler uygun bir şekilde verilen kaliteli hizmetler istemektedirler.

#### 2.1.2.1.3. Ortam (Çevresel) Faktörleri

- i. Nüfus yapısı-Demografik yapı: Nüfusun yaş, cinsiyet, aile tipi, iş, eğitim, coğrafya ve diğer faktörlere bağlı olarak dağılımı
- ii. Psikografikler: İnsanların yönelimleri, değerleri ve yaşam biçimleri
- iii. Ekonomi: Mali kaynakların geliştirilmesi, yönetilmesi ve dağılımı
- iv. Hükümet: Kamu politikalarının yönetimi
- v. Teknoloji: Bilimsel bilginin uygulanması
- vi. Kültür: İnsan grupları tarafından kurulan değer sistemleri ve yaşam şekilleri



#### 2.1.2.1.4. Hedef Kitle

i- Hedef kitle dairelerinin doğru kısımlarının uygun şekilde tanımlanması için piyasa segmentasyonu gereklidir. Organizasyonun enerjisi merkezden dışarı doğru akar. Piyasa segmenti merkeze yakınlıkla, NPO'ya olan bağlantı daha da kuvvetli olmaktadır.

ii. Hedef kitleyi oluşturacak bireyin hayattaki bireysel rollerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi ve anlaşılması alışveriş ilişkisinin nasıl geliştirileceği ve korunacağı konusunda anahtardır.

iii. Fon yaratma alışveriş ilişkisinin oluşturulmasındaki amaç, NPO'nun misyonu, hedefleri ve amaçları ve bağış sahiplerinin istekleri ve gereksinimleri ve beklentiler arasındaki uyumluluk noktalarının belirlenmesidir.

#### 2.1.2.1.5. NPO'nun Hedef Kitle ile ilişkisi

i. Tepki vermeyen NPO: hedef kitlenin gereksinimlerini, algılarını, tercihlerini ve tatmin oldukları noktaları ölçmez. Bunlardan girdiyi ve geri beslemeyi zorlaştırır.

ii. Duruma bağlı olarak tepki veren NPO: hedef kitlenin gereksinimleri, algıları, tercihleri ve tatmin oldukları noktalarla ilgilidir. Girdi ve geri beslemeyi özendirir.

iii. Yüksek seviyede sorumlu NPO: Hedef kitle ile çok ilgilidir, bu ilgiyi girdi/geri besleme için formal sistemler oluşturarak ifade eder. Bu bilgileri değerlendirir ve gereken durumlarda eyleme geçer. Değerlendirme ve eylem konusunda hedef kitleye rapor verir.

iv. Tamamıyla sorumlu NPO: yüksek seviyede sorumlu NPO, aynı yolu izler ancak hedef kitlesini oy veren üyeler olarak kabul eder. Üyelerin NPO'nun gidişatını belirlemesine izin verir.

v. Bir NPO'nun pazarlanması hedef kitle gereksinimlerine odaklanarak gerçekleştirilir. Bu gereksinimlerin karşılanması ile, hedef kitle tatmin olur ve organizasyonun hedefleri yerine getirilir.

### 2.1.2.2. İletişim Esasları ve Pazarlama Programı

i. İletişim tamamını kapsayan bir kavram ve süreçtir. Bir organizasyon ve dışarıdaki halk içerisinde fikir ve bilgi alışverişi etrafında döner.

ii. Etkin bir iletişim programı, planlanan bir program içerisinde yönetilen halkla ilişkiler ve pazarlama tekniklerine dayanmaktadır.

iii. İletişim programının ana hedefleri:

- a) NPO'nun hedeflerinin iletilmesi/anlatılması,
- b) Organizasyonel büyümenin ve gelişmenin özendirilmesi,
- c) Organizasyonun toplum için olan öneminin belirtilmesi,
- d) Organizasyon imajının tanımlanması, geliştirilmesi ve korunması,
- e) Organizasyonun topluma etkin bir şekilde sunulması için personelin ve gönüllülerin yönlendirilmesi ve eğitilmesi,
- f) NPO ve halk arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimin kurulması ve korunması,
- g) Uygun medya kanallarının tanımlanması ve bunların organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanılmasını sağlamak üzere programla geliştirilmesi,
- h) Organizasyonun geçmişini anlatan bir yayın programının oluşturulması,
- ı) Gönüllülerin, personelin, yönetim kurulu üyelerinin ve organizasyonun başarısı için anahtar konumunda olan kimselerin tanınması,

### 2.1.2.3. Gelişimin Üçlü Sacayağı (Şekil – 2.3.)

i- Yıllık Fon:

NPO'nun devam eden programlarını ve hizmetlerini desteklemek ve yeni ya da özel programlara belirli durumlarda yardımcı olmak üzere kısıtlı ve kısıtsız bağışlar,

ii- Sermaye Fonu:

Fiziksel tesisin geliştirilmesi ve yenilenmesi için kısıtlı ve kısıtsız bağışlar, büyük ekipmanlar dahil,

iii- Bağışlardan Oluşan Toplu Sermaye Fonu:

NPO tarafından gelir sağlamak amacıyla kullanılan ve devam eden hizmet ve programları

destekleyen kısıtlı ya da kısıtsız bağışlar,

#### **2.1.2.4. Başarılı Fon Yaratma Bileşenleri**

**Dava:** Para talebini doğrulayan zorlayıcı beyan,

**İhtiyaçlar:** Fon yaratma çalışmasının niçin gerektiğine dair sebepleri belirten para cinsin- den gereksinmeler,

**Hedefler:** Katkıda bulunması açısından piyasanın olanaklarına göre ve organizasyonun uygun sorular sorabilme olanağı açısından para temin faaliyetini gerçekleştirmek üzere dikkate alacağı herhangi bir para birimi cinsinden gereksinmesinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi,

**Beklentiler:** Belirli bir para temin faaliyetinin garantisini sağlamak için gereken bağışların kalitesi ve miktarına cevaben belirlenen olası bağış kaynakları,

**Liderlik:** Uygun düzeyde, yeterli sosyo-ekonomik temeli sayesinde doğru düzeye sorular sorabilen, Fon yaratmayı üretken hale getirmek üzere zaman, enerji ve beceri harcayabilecek kendini adanmış gönüllü liderler

**Halkla ilişkiler:** Piyasada Fon yaratma organizasyonunun anlaşılması ve kabul edilmesi, minimum halkla ilişkiler problemi düzeyinde uygun, alıcı bir davranış biçimi

**Zaman ve zamanlama:** Tutarlı program formülasyonu ve gerçekleştirmesi için temini olanaklı yeterli zaman, çatışan topluluk takvimleri konusunda gerçekçi zamanlama, temel Fon yaratma rekabeti, oturmamış ekonomik koşullar

**Personel:** Fon yaratma disiplinlerinde eğitilmiş, yoğun finansman temini konusunda zaman ve enerji verebilecek personelin temini

**Bütçe:** Programın gerekliliklerine eşit yatırım anlayışı veya bütçe

# GELİŞİMİN ÜÇLÜ SACAYAĞI



Şekil – 2.3. Gelişimin üçlü sacayağı (The Fund Raising School, 1995)

### 2.1.3. KURUMSAL HAZIRLIK - DAVA

Organizasyonun davası sizin amacınız ile ilişkili bulunmaktadır. Toplumda sorunların ve gereksinmelerin ortaya çıkmasından ötürü yardım etmeye dayanan amaçlar ortaya çıkmaktadır.

Bir birey ya da bireylerden oluşan bir grup, sorunların ele alınması ya da gereksinmelerin karşılanması için bir organizasyon oluşturur ya da programlar oluşturur. Amacın değeri, sorunları ele alabilme kapasitesi ya da değişen piyasa ya da toplumsal koşullara uygun olarak odağını ya da sorun çözme kapasitelerini ayarlayabilme yeteneği ile ilişkili olmalıdır.

Amaç ayrıca ilgili ve önemli olması ve aciliyeti ile de ölçülmektedir. Harold J. Seymour bunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

*Bir amaç, günümüzün belli başlı bir genel gereksinmesi ya da sorunu ile ilişkili olmalı ve ayrıca doğal bileşenlerinin kişisel menfaatleri, bağlılıkları ya da sorunları ile de ilişkili olmalıdır.*

Günümüzde bir amaç açık bir önem imajına sahip bulunmaktadır. (hem kendi alanı hem de etki alanı içinde)

Günümüzde herhangi bir kamusal amaç açık bir aciliyet imajı ortaya koymalı ve bu imajı devam ettirmelidir.

Dava, amacın ya da kişilerin niçin amacın geliştirilmesine katkıda bulunması gerektiğini gösteren bütün nedenlerin bir anlatımıdır. Dava organizasyonun gereksinimlerinden daha büyüktür, organizasyonun kendisinden de daha büyüktür. Etkin olarak fon bulma açısından, dava, potansiyel bağışçılara karşı organizasyonu temsil eden bütün kişilerce açık seçik bir şekilde ortaya konulmalı ve anlaşılmalıdır. Durum ayrıca, kendisinden destek aranan kişilere istekli ve ikna edici bir tarzda iletilmelidir.

### 2.1.3.1.Davanın Öğeleri

Davanın iki ana ögesi bulunmaktadır; davanın kaynakları ve davanın anlatımı,(Şekil – 2.4.)

i. **Davanın Kaynakları**, bir bilgi altyapısı sağlayan ve davanın ifadesinin oluşturulmasında kullanılan dokümanlardır. Davanın kaynakları, potansiyel bir bağışçının organizasyon hakkında bilmeye gereksinme duyacağı ya da bilmek isteyebileceği her şey için kapsamlı bir altyapı sağlar. Dava dokümanları var olan dokümanlar olabileceği gibi personel, gerekli bütün bilgileri yazılı ve erişilebilir bir formda olmasını sağlamak amacıyla söz konusu dokümanları oluşturmak durumunda kalabilir. Davanın kaynak dosyasının bileşenleri aşağıda belirtilmektedir:

- a) **Misyon:** organizasyonun hizmet etmek için var olduğu beşeri ve toplumsal gereksinimler ve sorunlara dair felsefi bir açıklamadır. Misyon “Niçin?” sorusuna cevap vermektedir.
- b) **Amaçlar:** Misyon açıklamasında belirtilen gereksinimler ve sorunları ele alırken, organizasyonun neleri başarmak istediğini ortaya koyan genel açıklamalardır. Amaçlar “Ne?” sorusuna cevap vermektedir.
- c) **Objektifler:** Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını anlamak amacıyla organizasyonun ne yapacağına dair özel açıklamalardır. Objektifler ölçülebilir, ulaşılabilir, zamana özgü ve sonuç yönelimli olmalıdır. Bunlar “Nasıl?” sorusuna cevap vermektedir.
- d) **Programlar ve hizmetler:** Organizasyonun objektiflerini nasıl uygulayacağını ortaya koyan ve beşeri terimlerle hazırlanan ayrıntılı açıklamalardır.
- e) **İdare:** İdare kurulu nasıl seçilir veya atanır, nasıl işlev görür, topluluğu ve hizmet popülasyonunu nasıl temsil eder.
- f) **Kadrolaşma:** Program ve hizmetlerin etkin bir tarzda uygulanması için hem ücretli hem de gönüllülere dayanan genel kadrolaşma şablonlarıdır.
- g) **Hizmet dağıtımında kullanılan olanaklar ve/veya oluşumlar:** Bölge dışı merkezler veya seyahat programları dahil olmak üzere, programın uygulanması için kullanılan fiziksel oluşumlar ve prosedürlere dair açıklamalardır.
- h) **Mali Göstergeler:** organizasyonun mali kaynakları nasıl elde ettiğini ve harcadığına ilişkin açık bir tablo veren anlatıma dayalı, sayısal ve grafiksel materyallerdir.
- ı) **Organizasyonel planlama, geliştirme ve değerlendirme:** organizasyon tarafından kullanılan uzun ve kısa vadeli planlama süreçlerine dair açıklamalardır.

j) **Geçmiş:** organizasyonun nasıl ve niçin oluşturulduğuna dair kısa açıklamalardır.

ii. Davanın anlatımı, organizasyon dışında anlayış elde etmek şeklindeki spesifik bir amaç için durum kaynaklarından bilgi süzmektedir. Vaka kaynakları, organizasyonun sağladığı bütün faydaları ve insanların niçin amacı desteklemeleri gerektiğine dair bütün nedenleri özetlerse, durum ifadelerini kaleme alanlar, ulaşmaya çalıştıkları potansiyellerin en çok ilgiyi çekecek konumları seçebilirler.

Davanın anlatımının bazı örnekleri aşağıda belirtilmektedir:

- a) Broşürler
- b) Kuruluş önerileri
- c) Başvuru mektupları
- d) Sermaye kampanyası prospektüsleri
- e) Basın bildirileri
- f) Gazete makaleleri
- g) Topluluk organizasyonlarına yapılan konuşmalar
- h) İşleme ve talep için yüz yüze yapılan görüşmeler

#### **2.1.3.2. Davanın Hazırlanması**

i. Davanın, fon yaratma amaçları için temeli ve gerekçeleri ortaya koyacak olmasından ötürü, davanın hazırlanması, bütün program ve idare kaynaklardan bilgi toplayan ve oluşturan bir fon yaratma uzmanının rehberliğinde yapılmalıdır.

ii. Fon yaratma uzmanı, davanın hazırlanması amacıyla yedieminler, idareciler, personel, tüketiciler, anahtar gönüllüler ve bölge temsilcilerinden bilgi toplamalıdır.

iii. Çeşitli dava anlatımının hazırlanması, metin hazırlama veya grafik alanlarında çalışan diğer profesyonellerin yardımlarını gerektirebilir. (Şekil – 2.4.)

#### **2.1.3.3. Davanın Hazırlanmasında Sorular**

Davanın hazırlanması sırasında aşağıda belirtilen soruların sorulması olasıdır:

- i. Organizasyon için asli olan sorun veya toplumsal gereksinme nedir?

- ii. Bu gereksinmeye karşılık olarak hangi özel hizmet veya programı önerilmektedir? Bir organizasyonun çeşitli ögeleri (personel, idare, olanaklar, finans göstergeleri, planlama, değerlendirme, tarih) programa nasıl bir katkı sağlayacak?
- iii. Sorun ve hizmet niçin önemlidir?
- iv. Hizmetler için piyasayı ne oluşturmaktadır? Bu piyasa, piyasa bölümleri ve bu piyasa üzerinde etkili güçler hakkında neler bilinmektedir?
- v. Hizmet piyasasına hizmet vermek için yapılanları diğerleri yapıyor mu, belki de daha iyi yapıyor? Hizmetler tekrarlanıyor mu? Öyle ise, organizasyonun varlığı nasıl haklı gösterilecek? Bu organizasyon hangi açıdan farklı?
- vi. Organizasyon, bir felsefe açıklaması, objektifler, bir program ile birlikte yazılı bir plana sahip mi ? Bu plan mevcut, kısa vadeli ve uzun vadeli organizasyon gereksinmelerini içeriyor mu?
- vii. Kendisi için özel bağış desteğinin arandığı özel finansman gereksinimleri nelerdir?
- viii. Organizasyon tanımlanmış programı yürütme yeteneğine sahip mi?
- ix. Organizasyonla ilgili insanlar kimlerdir: personel, anahtar gönüllüler, yedimcinler ya da yöneticiler?
- x. Organizasyonu kimler desteklemelidir? Bir birey veya kurum organizasyonu niçin desteklemelidir? Bu desteği vermesinden ötürü destek veren hangi faydaları elde edebilir?

#### 2.1.3.4. Etkilenme

Pazarlama davranın hazırlığını nasıl etkiler?

- i. Bir piyasa, ürün ya da faydalar için değiş tokuş etmek istedikleri kaynaklara sahip olan ayrı bir insan ve/ya da organizasyon grubudur. Hayırseverliğe dayanan fon bulmada, değiş tokuş, misyon açıklamasında belirtildiği üzere, değerlere ve sosyal gereksinmelere bağlı bulunmaktadır
- ii. Fon yaratma konusunda bir pazarlama görüşüne sahip organizasyonlar, içsel dava açıklaması ve dışsal dava anlatımlarını hazırlarken değiş tokuş potansiyelini göz önünde bulundurmahıdırılar.
  - a)Değiş-tokuş, 'Bağışçı, vermek suretiyle hangi değerleri karşılayacaktır?' olarak yorumlanabilir
  - b)Değiş-tokuşun faydalarının, çeşitli verici piyasaların perspektifinden ele alınması zorunluluğu bulunmaktadır



iii. Pazarlama süreci, aşağıda belirtilen ögelerin saptanması açısından çalışma ve araştırma yapılmasını gerektirmektedir:

- a) Potansiyel bağışçılar kimlerdir?
- b) Değiş-tokuş sürecinde ne talep edeceklerdir?
- c) Bunların menfaatleri, işleri, önyargıları, koşullayıcı verme şablonları nelerdir?
- d) Bağış verme konusunda kim karar vermektedir ve bu kararları ne etkileyecektir? Fikir oluşturanlar kimlerdir ve bu organizasyon ile ilgili olarak hangi fikre sahiptirler ?
- e) Bir bağış verme konusunda onları ne harekete geçirecektir. Motive edici güçler nelerdir? Değiş-tokuş potansiyelleri nelerdir ve bunları nasıl vurgulayabiliriz?

#### 2.1.3.5. Dava ve Bağışçılar

Davanın anlatımı, potansiyel bağışçı kaynakları tarafından giderek daha sık sorulan sorulara, gerçeklere dayanan ve açık cevaplar vermelidir.

i. Organizasyon kabul edilen bir sosyal gereksinme alanında mı faaliyet gösteriyor ya da kabul edilmiş sosyal bir problemi mi ele alıyor ? Sosyal gereksinme ve soruna ilişkin olarak belgelendirilmiş hangi deliller sunuluyor? Bu deliller bağımsız bir biçimde doğrulanıyor mu?

ii. Kabul edilebilir ve belgelendirilmiş bir gereksinme ya da sorun açıklaması ışığında, organizasyon, açık ve özlü terimlerle ifade edilen ve doğrudan doğruya varolan gereksinmenin azaltılması ya da varolan sorunun çözülmesi ile ilişkili objektiflere sahip mi?

iii. Objektifler, bunların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini değerlendirmesi açısından potansiyel bağışçının makul bir yöntem geliştirmesini olanaklı kılacak bir şekilde mi ifade edilmekteler?

iv. Açık ve özlü bir şekilde ifade edilen objektifler açıklamasının ışığı altında, organizasyon, belirli bir süre içinde objektiflerine ulaşmak için üstlendiği makul bir strateji veya özel bir görevler kümesine sahip mi?

v. Organizasyon, objektiflerine ulaşmak için üstlenmeyi planladığı görevler açısından uygun olan program için belirli bir süre öneriyor mu?

# DAVA - THE CASE



Şekil – 2.4. Dava – The Case ( kum saati) (The Fund Raising School, 1995)

vi. Organizasyon, üstlendiği görevlere uygun bir bütçeye göre mi faaliyette bulunuyor? Bütçe, uygunluğu üzerinde bir yargıya ulaşılmasını sağlamak amacıyla personel, seyahat, taşeronluk giderleri, idari giderler ve benzerleri için para tahsisatları açısından yeteri kadar ayrıntılı mı?

vii. Organizasyon, üstlenmeyi önerdiği programı yerine getirebilecek kapasiteye sahip olduğunu gösterir delilleri sunuyor mu?

viii. Organizasyon, sahip olduğu veya bir programa atanması için önerdiği personeli tanımlıyor mu ve personelin yeterliliği ile ilgili kanıt sunuyor mu?

ix. Organizasyonun görevlerini yerine getirmemesi ya da objektiflerine ulaşamaması halinde bağışçının verdiği desteği kesmesini olanaklı kılmak amacıyla, organizasyon, kendisi için fon yaratma programının uygulandığı süre boyunca yapılan işlerin değerlendirilmesi ve onaylanması için bir mekanizma sağlıyor mu?

## **2.2. KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE YÖNETİM**

### **2.2.1. GELİŞME FONKSİYONUNUN YÖNETİLMESİ**

İyi bir yönetici olmanın önemi ve nasıl olunacağı hakkında çok şeyler yazılıp ve bundan daha fazlası söylendi. Başarılı yönetim Amerika'daki iş basınının başlıca odak noktası oldu ve tüm kitapçılar yönetici kişilerin değişik yönlerini ve görevlerden sonuç almayı anlatan kitaplarla doldu taşı. Müdürler ve liderler arasındaki farklarla ve farklı yönetim yaklaşımlarının (X ve Y teoriler, Etraftan Dolanarak yada Hedeflerle Yönetim, Kalite Çemberleri vs.) birbirlerine göre erdemleri ile ilgili tartışmalar yapıldı. Trendler gelip gidiyor ama belirli esaslar kolay kolay değişmiyor.

İyi yönetim, her zaman olduğu gibi, iş arkadaşlarına saygıya, açık iletişime, kişinin açık ve gerçekleştirilebilir kişisel ve mesleki amaçları yapabileceğine ve yerine getirebileceğine güvenmesine, ve kuruluşun hedeflerine ulaşmada zorlayıcı bir inanca ve bunların başarıldığını görmenin önemine dayanır.

Bir yönetim uzmanı olan Peter Drucker bir çok kar amacı gütmeyen kuruluşun ‘büyük iş’ ifadesinin iması altında ‘yönetim’ kelimesini kötü sayarken kutsal faaliyetler üzerinde çok durduklarını iddia etmektedir. Drucker’e göre “Bugün artık kar amacı gütmeyen kuruluşların eskiden olmadığı kadar iyi yönetilmeye gereksinimleri vardır.”

Başarılı fon yaratma çok karmaşık gelişim süreci üzerinde başarılı yönetime dayanır. Çok sayıda ara ilişkilerin (kurul üyeleri ve diğer gönüllüler, program ve idari personel, satıcılar, olası müşteriler ve bağışçılar) ve geliştirme işlevi kapsamının kendisi, karmaşıklığın nedeni olarak gösterilmektedir. (fon yaratma, pazarlama, halkla ilişkiler, kayıt yönetimi).

#### **2.2.1.1. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Zorlukları**

i. Hangi büyüklükte olursa olsun tüm kar amacı gütmeyen kuruluş yöneticileri aynı sorunlarla karşılaşır. Sorunlarla karşılaşmanın ciddiyeti bir ölçek sorunudur. Kuruluş ne kadar büyük olursa sorunların yoğunluğu ve kapsamı da o kadar büyük olur. Yönetim, küpün tüm kenarlarını içerir -kurumsal hazırlık, insan kaynakları, yönetim, pazarlar, araçlar ve dinamik işlevler- ve insanlar, fikirlerle ve eşyalarla verimli çalışma yeteneğini gerektirir.

ii. Kar amacı kuruluşların karşılaştığı başlıca meseleler:

- a) Çevrenin giderek hızla değişmesi,
- b) Kurullar ve bağışçıların artan sorumluluk talebi,
- c) Rekabet eden iç ve dış talepler arasındaki öncelikleri dengeleme gereği,
- d) Liderlik dengesi oluşturmak ve kurulun, diğer gönüllülerin ve personelin rol ve beklentilerini belirginleştirmek,
- e) Teknolojideki değişikliklere ayak uydurmak, maksimum verimlilik ve etkinlik için yeni teknolojiyi kullanmak,
- f) Uzun vadeli gereksinimler için olduğu kadar kısa vadeli gereksinimler için de planlama yapmak,
- g) Tazminat kaynakları kısıtlı olduğunda personeli motive eden bir ortam sağlamak/sürdürmek,
- h) Rekabetçi bir ortamda gönüllüleri motive eden bir ortam sağlamak/sürdürmek,
- ı) Amaç ve işlevlerini kaybetmek,
- j) Çok karmaşık ilişkiler ve çok farklı takımlarla etkili biçimde çalışmak,

iii. Gelişim görevlilerine özgü zorluklar:

- a) Gelişim işlevinin personel ve diğer müdürler tarafından anlaşılamamış olması,
- b) Genellikle tali bir konu olarak kabul edilmekle beraber kaynakların gelişim için tahsisinin yetersiz oluşu,
- c) Sınırlı yetkiye karşılık geniş sorumluluk sahası sorunu,
- d) Kuruluşun geniş bir gruba anlatılması ve pazarlanması,
- e) Gelişim işlevininin içeride pazarlanması,
- f) Önemli ilişkiler geliştirme gereksinmesi,
  - fa) Dikey olarak - CEO(İcra Kurulu Başkanı) ya da şef ile; mütevelliler ile, önemli gönüllülerle, diğer gönüllüler, bağış yapanlar ve kendi personelinizle,
  - fb) Yatay olarak - diğer personel ile, müvekkil ve satıcılarla, benzer kuruluşlarda çalışan meslektaşlarınızla ve meslek kuruluşlarında,
- g) Liderliğin ve mesleğin tutumunun yansıtması,
- h) Bağışçılarla, gönüllülerle, personel ile ve profesyonel meslektaşlar ile etik standartların korunması,
- ı) Etkili yönetim teknikleri uygulama gereksinmesi: ikna edici ve inatçı olun (hırçın değil); sıcak ve samimi olun ama baskı altında sakın olun,
- j) Bağış yapanları ve olası müşterileri doğru izlemeyi/takip etmeyi sağlayacak bir manuel ve elektronik sistem oluşturulması ve insanlarla ilişkilerin geliştirilmesi,

#### 2.2.1.2. Zorlukları Karşılama İçin Temel Yönetim İşlevleri

i. Analiz/tahlil, keşif sürecidir, sorunun çözümünün, karar vermenin ve planlamanın temelidir.

Bir çok organizasyonel alanlarda uygulanır.

- a) **Misyon/dava**
- b) **İnsani ve mali kaynaklar**
- c) **Toplumdaki konum (çevre)**
- d) **İletişim (içsel ve dışsal)**
- e) **Finans**

ii. Planlama, analizden ortaya çıkar. Çok az planlama yapmak vizyonu daraltır ve sağlam bir temelin oturtulmasını önler. Çok fazla planlama yapmak daha çok korkaklığın, güvensizlik ve tembelliğin, enerji ve yönlendirilmenin yerini aldığı kuruluşlara özgüdür.

- a) Planlama tedbirli risk almayı desteklemeli ve kuruluşların onları ileri götürecek

insanlara ve olaylara yanıt verebilen “bilgili fırsatçılar” olmalarına yardımcı olmalıdır.

- b) Planlama işlevi yönetimin her yönüne uygulanabilir olmalıdır. (insan kaynakları ve mali kaynaklar, bilgi ve iletişim gibi)
- c) Planlama süreci planın kendisi kadar değerlidir; önemli karar vericilerin en geniş katılımını gerektirir.
- d) Planlar taş a kazınmazlar ve yenilenmeleri gerekir.
- e) Kapsamlı planlama program, organizasyon ve geliştirme işlevlerini de içine almalıdır.

iii. İcra , planı uygulamak, yerine getirmek demektir. Bu süreç sadece müdürün kendisinin yaptığı işleri değil aynı zamanda personeli daha güçlü ve sağlam hale sokan işleri havale etmesini öğrenmesini de kapsar.

- a) İşin özel işlevleri ve birimleri için planda ortaya konan kabul edilmiş ve anlaşılmış hedeflere dayalı sorumlulukları dağıtın ve havale edin.
- b) Zaman yönetimi gerçekten insanın kendini yönetmesidir. Takvimler belirleyin ve bunlara sadık kalarak diğerlerine örnek olun.
- c) Süreci nerede olursa olsun basitleştirin; insanların kendilerine iş havale edildiğinde ne sorusunu olduğu kadar, neden sorusunu da anladıklarından emin olun.
- d) Tüm yönetim üyelerine diğer üyelerin sorumluluklarını devredin; rekabeti değil işbirliğini ve bir ortak sorumluluk hissini destekleyin.
- e) Yönetim işlevlerini yerine getirmek için çerçeve olarak kuruluş planını kullanın (yada gelişim planını)

iv. Kontrol, gelişen sistemlerin kuruluşun amacının ve planlarının yerine getirilip getirilmediğini temin etmekle ilgilenir.

- a) Müdürlerin yönetim işlevinin karmaşık yönlerini kontrol edebilmelerine izin veren sistemler başışçı takibi için oluşturulan bilgisayar sistemlerini de kapsar.
- b) Kontrolün yönleri aynı zamanda aşağıda verilen insan ve formalite sistemleri ile ilgili organizasyona standart ve kılavuz oluşturmada yardımcı olabilecek örnekleri de içerir.
  - ba) İş tanımları ve bu tanımlara dayalı performans değerlendirmesi formları/prosedürleri,
  - bb) Hatırlatma dağıtım formları ve kontrol listeleri,

- bc) Bağış yapıldıktan 24 ile 48 saat içinde hazırlanabilecek olan standart bağışçı bildirim mektupları,
- bd) Kurul ve tüm komiteler için bir yıl sonrasının toplantı takvimi,
- be) Olası müşterileri ve bağışçı verilerini bilgisayar veri tabanına ya da dosyalara koymak süreci,
- bf) Bağış girişlerini manuel yada bilgisayar sistemine 'yamamak' için bildirim sürecini geciktirmeyecek bir sistem,

v. Değerlendirme, bir yönetici ve bir organizasyon olarak vazgeçilmez büyüme işlevidir.

- a) Değerlendirme sistemleri (çalışanların performansı için, özel etkinlikler için, yıllık başvuru postaları için, öneri etkinliği için vb.) sürekli geri besleme sağlar ve gelişmenin temelidir.
- b) Sistemlerin düzenli olarak uygulanıp kurula ceza ya da eleştiri için değil kurumsal gelişme araçları olarak sunulmaları gerekir.
- c) Müdürün kendini, personelini, politikalarını, prosedürlerini ve faaliyetlerini mesleki ve kuruluş büyümesini teşvik edecek şekilde değerlendirebilme yeteneği kendine olan güveninin, yeterliliğinin ve güç kullanmak yerine yetki dağıtma isteğinin bir göstergesidir.
- d) Değerlendirme toplantıları (bire bir performans değerlendirmeleri; başka türlü değerlendirmeler için departman ya da kurumsal toplantılar) kişilerin ve kuruluşların durumu değerlendirmeleri, amaçları yeniden değerlendirmeleri, ilerlemeyi izlemeleri, yeni amaçlar ortaya koymaları ve sorunları çözmeleri için bulunmaz fırsatlardır.
- e) Sistematik bir değerlendirme süreci diğer bir yönetim işlevi olan etkili karar vermenin temelini oluşturur.

vi. Profesyonel duruş, gelişim müdürünün sorumluluklarının önemli bir yönüdür.

- a) Profesyonel bir tutum mesleğin kurallarını unutmadan kendi prensip ve teki kurallarınızla hareket edebilme isteklilik ve kapasitesini içerir.
- b) Mesleğin standartları içsel (CASE, AHP, NSFRE ile bağlantı yoluyla sertifikasyon süreci) olduğu kadar aynı zamanda dışsaldır. (kendinden ve kuruluştan beklentiler)
- c) Bir kuruluştaki gelişim görevlisinin rolü önemli ve özür dileme değil gurur duyulması gereken bir roldür.
- d) Cesaret ve güven profesyonelliği yakalamada iki güçlü özellektir.
- e) Mesleki kuruluşlara üyelik ve eğitim seminer ve toplantılarına katılma yoluyla



mesleki büyümenin devamı için kurumsal destek istenir.

f) Amaç ve işlevsel yer değiştirme profesyonel duruşu ortadan kaldıran iki sorundur. Zira sizden “kendi maaşını toplamanız” ve iş sorumluluklarınız dışında işler yapmanız istenir.

g) Gelişim görevlileri ve personel için tazminat, maaşlar ve haklarla ilgili mesleki standartları karşılamalıdır.

### 2.2.1.3. Geliştirme Görevinin Organize Edilmesi

#### i. Meslek personelinin sorumlulukları:

- a) Yukarıda listelenen yönetim işlevleri,
- b) Önemli program, personel, kurul ve diğer gönüllüler de dahil olmak üzere etkili takımlar kurmak ve yönetmek,
- c) Destek personelinin gözetimi / değerlendirilmesi,
- d) Kurul ile, diğer mesleki personel ile ilişki; önemli toplantılara katılma,
- e) Sistemlerin yerleştirilmesi, (bilgisayar ve diğer)
- f) İnsani ve mali kaynakları verimli kullanma sorumluluğu,
- g) Kısa ve uzun vadeli amaçların belirlenmesi, (para, bağışçı, genişleme, sosyal yardım vs.)
- h) Kendiniz ve diğerlerinin iş tanımlarının değerlendirmeye esas olarak oluşturulması,

#### ii. Destek personelinin (maaşlı yada gönüllü) sorumluluk ve beklentileri:

- a) Etkili destek için gerekli sekreterlik ve idari işlevleri yapın.
  - aa) Kararlaştırılan bağlantının sağlanması ve yazılı malzemelerin hazırlanması,
  - ab) Bağışları kayıt etmek ve işlemek,
  - ac) Toplantı ve randevuları düzenlemek,
  - ad) İş yükünü düzenlemek ve yönetmek,
  - ae) Bilgileri araştırıp kaydetmek,
  - af) İçeride ve dışarıdaki insanlarda duyarlılıkla ve bilgi ile ilgilenmek,
- b) Gelişme takımının vazgeçilmez bir parçası olarak muamele görmek,

#### iii. Politika ve prosedürler. Gelişim görevlisi aşağıdaki sistemleri kurup yönetmekten sorumludur:

- a) Bağış işleme ve bildirimi (bağışın alınmasından sonra 24 ile 48 saat içinde)



- b) Bağışçı hatırlama ve yardım programları
- c) Bağış raporlarının zamanında hazırlanması
- d) Olası müşteri araştırma
- e) Kuruluşun etki ve gereksinimlerini belirten içsel ve dışsal malzemeler,

iv. Kayıt sistemleri ve sistemlerin tutulması,

- a) Müşterek formlar bilgisayar-tabanlı bir sistem yoksa sistematik olarak tutulmalıdır.
- b) Bilgisayar-tabanlı sistemin yönetimi erişim ve güncelleme sorumlulukları (personel, zamanlama) bağlamında açıkça belirtilmelidir.
- c) Bilgisayar ve yazılım seçimi (hem ilk hem de güncelleme yazılım ve donanımları) dikkatlice yapılmalıdır. Sistemden almak istediğiniz her şeyin listesini yaptığınızdan emin olun.

v. Öneri hazırlama, broşür geliştirme, yıllık posta işleri ve diğer amaçlar için kaynak materyaller:

- a) Dava malzemeleri ve destek materyalleri geliştirme bürosu dosyalarında ya da geliştirme görevlisi ya da personeli tarafından kullanılacak bir bilgisayarda tutulmalıdır.
- b) Başka kuruluşların örnek broşürleri, postaları, yıllık raporları vs. toplanmalı ve fikir ve ilham için gözden geçirilmelidir.
- c) Satıcı dosyaları tutulmalıdır.
- d) Temel bir fon yaratma materyalleri kütüphanesi oluşturulmalı ve güncellenmelidir.

vi. Ofis ve diğer fiziksel gereksinimler:

- a) Küçük de olsa ofisin hoş bir duygu oluşturmaları ve profesyonel duruşu desteklemesi gerekir.
- b) Kuruluşun uzun vadede büyümesi geliştirme ofisinin desteklenmesini bilgi- sayar, faks, iyi bir telefon sistemi ve diğer mesleki araçların alınmasını da içermelidir.
- c) Destek personeli ve kayıtların saklanması için yer (çalışma alanına yakın) ayrılmalıdır.
- d) Bir konferans odası ya da kullanılmayan bir odanın geliştirme personelinin olası müşterilerle, bağışçılarla ve gönüllülerle özel olarak görüşebilmesi için ayrılmalıdır.

Çizelge – 2.1. Fon Yaratma Yönetimi Gridi (The Fund Raising School, 1995)

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>FON YARATMA YÖNETİMİ GRİDİ</b> |
|-----------------------------------|

|               | BÖLÜMSEL                                                                                                     | ORGANİZASYONEL                                                                                                         | DIŞSAL                                                                                                       |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANALİZ        | Fon Yaratma Tarihi<br>Araç Verimliliği<br>Data Sistemleri<br>Ofis Mekanı<br>Personel Kaynakları              | Dava Kaynakları                                                                                                        | Pazar/SosyalGereksinmeler<br>Hedef Kitleler<br>Bağış Pazarları<br>Gönüllü Kaynakları<br>Fizibilite Çalışması |
| PLANLAMA      | Bütçe<br>Bağış Sıralama Kartı<br>Bağış Pazarlarının Tanım-<br>Lanması<br>Araçların Seçimi<br>Zaman Çizelgesi | Fon Yaratma Hedefleri<br>İçsel Dava Bildirisi<br>Araçlar ve Pazarlar<br>Davanın İfade Edilmesi<br>Kamuyu Bilgilendirme | Liderlik Eğitimi<br>Yardım İsteme:Kimden/Kimi<br>Ne Kadar/Ne Zaman<br>Bağış Dürtüleri                        |
| UYGULAMA      | Haberleşme:Mektuplar/<br>Telefon<br>Personel İlişkileri/<br>Görevler                                         | Bütynede Fon Yaratmada<br>Pazarlama<br>Yetiştirme/Yardım İsteme<br>Personel İlişkileri                                 | Yetiştirme/Yardım İsteme<br>Davanın İfade Edilmesi<br>Gönüllü/Bağışçı İlişkileri<br>Kamuyu Bilgilendirme     |
| KONTROL       | Bağış Süreci<br>Bağış Kabulü<br>Bağış Kayıtları<br>Bağış Raporları<br>Fon Yaratma Maliyetleri                | Bağış Raporları                                                                                                        | Gönüllü Tanıma<br>Bağışçı Tanıma<br>Zaman Çizelgesi<br>Beklenti Sistemi                                      |
| DEĞERLENDİRME | Araçlar<br>Bütçe<br>Pazarlar<br>Personel Performansı                                                         | Desteklenmekte Olan Program-<br>ların Geçerliliği                                                                      | Pazarlar<br>Gönüllü Liderler<br>Davanın İfade Edilmesi                                                       |
| PROFESYONEL   | Kullanılmakta Olan Araç-<br>lar ve Teknikler Hakkında-<br>ki Yargının Bütünlüğü<br>Rapor Edilmiş Bilgi       | Kurumsal Taahhütü Oluşturmada<br>Program ve Diğer İdari Meslekdaş-<br>lar Arasında Liderlik Bütünleş-<br>mesi          | Kamusal Hayır-İyilikseverlik<br>Oluşturmadaki Görev<br>Bütünselliği                                          |

### 2.2.2. PLANLAMA-STRATEJİK KARAR VERME

Bir yönetim uzmanı olan Peter Drucker, kritik noktayı şu şekilde açıklıyor : “stratejik planlama... varolan girişimci (risk üstlenici) kararları, sistematik ve gelecekteki durumları hakkında en üst düzeyde bilgi sahibi olarak almanın, bu kararların hayata geçirilmesi için gereksinme duyulan çabaların sistematik olarak organize edilmesinin, ve organize edilmiş sistematik bir geri besleme vasıtasıyla beklentilere karşı bu kararların yol açtığı sonuçların ölçülmesinin sürekli bir sürecidir.”<sup>76</sup>

#### 2.2.2.1. Planlama ilkeleri

- i. Planlama sistematik bir süreçtir ve aşağıda belirtilen öğeleri içermektedir:
  - a) Organizasyonun misyon açıklamasından türetilen amaçlar ve objektiflerin gözden geçirilmesi,
  - b) Amaç ve objektiflere ulaşmak için kullanılabilecek yolların analiz edilmesi,
  - c) Bu amaçlara ulaşmak amacıyla makul programlar ve prosedürlerin geliştirilmesi,
  - d) Arzu edilen amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakların (insan, yer, zaman, enerji ve para) tahsis edilmesi,
  - e) Sonuçların değerlendirilmesinde kullanılacak prosedürlerin tanımlanması,
- ii. Planlama konusundaki temel bilgiler aşağıda belirtilen etkenleri içermektedir:
  - a) Planlama, etkin olabilmesi için, planın gerçekleştirilmesine katılacak kişileri içermelidir.
  - b) Planın başarıya ulaşabilmesi açısından, planı hazırlayanlar ve uygulayanlar ve plandan etkilenenler planın ayrıntıları üzerinde genel bir mutabakata varmalıdırlar.
  - c) Plandan kaynaklanacak amaçlar insanlara dikte edilemez. Amaçlar, amaçlara ulaşılmasından kaynaklanan değişikliklere destek olacaklarsa, katılımcılar tarafından kabul edilmelidirler.
- iii. Planlamanın genel eksiklikleri arasında aşağıda belirtilenler bulunmaktadır:
  - a) Planlama enerjisinin, güvenilir amaçlardan daha çok bulanık unsurların ele alınması amacıyla kullanılması,

<sup>76</sup> Yönetim; Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar, Harper and Row, 1974

- b) Aktivitelerin öncelikle ele alınması ve böylelikle ulaşılabilecek amaçlardan ziyade yapılacak aktiviteler ve şeylerin bir listesinin ortaya konulması,
- c) Mevcut zaman, enerji, personel ve para açısından fon verenlerin kapasitesinin ötesinde son derece hırslı amaç seçimi,
- d) Çok fazla yükseğe çıkılması, (“Geçen sene 85.000 US\$ bulduk, öyleyse bu sene için 150.000 US\$’lik bir hedef belirleyelim, v.b. gibi”)
- e) Amaçları diğerlerine dikte edilmesi, (“Bu sene hedefimizi iki katına çıkarmaya karar verdik. Buna ulaşmak sizin göreviniz”, v.b. gibi)
- f) Gereksinmelerin yanlış düzeylerine, enerjinin yanlış olarak yönlendirilmesi, (“Yıllık bütçeyi tutturmada sorunlar yaşıyoruz, bu nedenle bağış olarak 1.000.000 US\$ bulmak için bir kampanya başlatıyoruz”, v.b. gibi)

#### **2.2.2.2. Planlama Öncesi Analiz**

Yönetimin, analiz, planlama, icra kontrol ve değerlendirmeden oluşan bir süreç olduğu gerçeğini planlayıcılar göz önünde bulundurmalıdır. Uygun bir planlama, sonuç ürün olan plan üzerinde etkiye sahip olacak olguların dikkatli bir tarzda toplanması ile birlikte bir analiz ile başlamalıdır.

- i. Sonuç olarak bulunacak fon yaratma amaçlarının neler olacağının saptanması amacıyla kurumsal plandan çıkartılan başlangıç düzeyindeki gereksinimler açıklaması,
- ii. Yıllık olarak bulunan paranın toplam tutarı açısından organizasyonun bağış geçmişi. Dahil edilen bilgiler arasında hangi kaynaklardan ne amaçla fon yaratıldığı ve hangi fon yaratma aktivitelerinin sonucu olarak bulunduğu bilgilerin yer almasıdır.
- iii. Son üç ila beş yıllık dönem zarfında kim ne, nasıl ve hangi tutarlılıkla bağış yaptı gibi bilgiler dahil olmak üzere organizasyonun bağışçı geçmişi,
- iv. Kimlerin potansiyel verici olarak hangi amaç dairesinde saptandığının belirlenmesi amacıyla potansiyel tabanın bilinmesi,
- v. Gönüllü liderlik özellikleri ve fon bulma amaçlarının mevcudiyeti,

- vi. Kişisel talepler, mektuplar ve telefon etme, bağışçı klüpleri, hatırlatıcı unsurlar, direkt postalama gibi geçmişte kullanılan çeşitli fon bulma araçlarının verimliliği,
- vii. Piyasa algılamaları için bir anahtar ve ayrıca herhangi bir fon yaratma çabasının desteklenmesi için hazırlık ya da hazırlık eksikliği sağlayan piyasa araştırması sonuçları,
- viii. Bunların etkinliğini değerlendirmek ve hangi düzeltmelerin gerekli olabileceğini saptamak amacıyla geçmişte yapılan halkla ilişkiler aktiviteleri,
- ix. Personel mevcudiyeti, bütçe, ofis olanakları, zaman, diğer personelin işbirliği/desteği ve gönüllü gücü açısından potansiyel olarak mevcut kaynaklar,
- x. Bilgisayar veri bankası, kelime işleme, potansiyel araştırma ve yazdırma gibi teknik ve üretim desteği,

#### **2.2.2.3. Planlamanın Mantıksal Süreci**

Dikkati çeken bilgilerin üzerinden çalışılmasını müteakiben, fon yaratma planlamasının mantıksal süreci aşağıda belirtilen unsurları içermektedir:

- i. Gereksinmelerin saptanması ve onaylanması. Gereksinmeler arasında program ve faaliyet, özel bir amaç, küçük veya büyük ölçekli sermaye ve bağış gereksinimleri bulunabilir.
  - a) Fon yaratma objektiflerinin saptanması için kullanılacak olan son gereksinmeler açıklaması, fon yaratma sürecine iştirak edecek ilgili idareciler, yedieminler ve anahtar gönüllüler tarafından incelenmeli ve onaylanmalıdır.
  - b) Bu inceleme ve onaylama olmaksızın, anahtar kişiler, fon yaratma yoluyla gereksinmelerin giderilmesi açısından temel nitelikte olan duygusal duruma sahip olmayacaktır.
- ii. Çeşitli gereksinmelerin ele alınması amacıyla kullanılabilecek çeşitli fon yaratma araçlarının göz önünde bulundurulmalıdır.
  - a) Program/faaliyet parasının bulunması ve bağışçı tabanının oluşturulması için yıllık fon,

- b)Özel amaçlar için fon yaratma amacına sahip özel bağışlar,
- c)Organizasyonun sermaye değerlerine katkıda bulunmak amacıyla sermaye kampanyası,
- d)Bağış geliştirme vasıtası ile güvenlik oluşturma amacına yönelik planlı tahsisler,

iii. Hangisinin en verimli olabileceğinin saptanması amacıyla çeşitli bağış piyasalarının değerlendirilmesi, (Bunlar arasında bireyler, aileler, kurumlar, kiliseler, şirketler, ticari kuruluşlar, vakıflar ve bütün hükümet kademeleri bulunmaktadır.)

iv. Ele alınan fon yaratma aktivitelerinin her birinin desteklenmesi için varolan kaynakların saptanması ve değerlendirilmesi, örneğin personel, yer, ekipman, promosyon materyalleri ve fırsatlar, bütçe, gönüllü liderlik ve destekleme bağışları, geçici yöneticileri ve yazdırma gibi katkı yapılan hizmetler gibi ilave kaynaklar,

v. En mantıksal bağış piyasalarına yaklaşmak amacıyla en uygun fon yaratma araçlarının seçilmesi ve planın, istenilen sonuçları ortaya koymak amacıyla mevcut veya potansiyel olarak mevcut kaynakların nasıl en verimli bir şekilde kullanılabileceğinin saptanmasına dayandırılması,

vi. Nihai amaçların saptanması,

vii. Amaçlara ulaşmak için gerekli olan aşamaları gösteren işe yarar planın hazırlanması,

viii. Stratejik aralıklarla gelişimin ölçülmesi ve planda düzeltmeler yapılmasını sağlamak amacıyla kontrol mekanizmalarının tesis edilmesi ve kullanılması,

#### **2.2.2.4. Planlama ve Kritik Değerlendirmenin Bileşenleri**

i. Kişilerin neden katkıda bulunması gerektiğini gösteren bütün nedenleri yansıtan durum açıklaması,

ii. Fon yaratma amacına kaynaklık eden onaylanmış gereksinimler açıklaması,

iii. Fon yaratma amaçları (kısa, orta ve uzun vadede); piyasa potansiyeline göre amaçların

dağıtılması, (bireyler, kuruluşlar, vakıflar ve saire gibi her bir piyasa kesiminden ne kadar fon sağlanacak)

iv. Nihai bağış üretimi içinde uygun olası bağışçıların oranı ile birlikte, gerekli olacak bağışların sayısı ve büyüklüğünü gösteren bağış dağılım grafiği,

v. İş tanımları dahil olmak üzere, kampanyanın her bir seviyesinde liderlik gereksinimlerine dair tanımlama,

vi. Zaman çizelgesi, bütçe ve genel bilgi gereksinimleri,

vii. Zaman Yönetimi,

a) En üst düzeyde öncelik yeterli planlama, işleme, gönüllü liderlik sağlanması, durumun geliştirilmesi, ve önemli katkılar için işleme ve talep planlarının oluşturulmasına verilmelidir.

b) Aşağıda belirtilenlere götürecek aktiviteler en önemli olanlardır:

ba) Doğru zamanda, (bağışçının gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla)

bb) (organizasyonun gereksinimlerini olası bağışçının menfaat ve değerleri ile birleştiren) Doğru amaç için,

bc) Doğru bağış, (talebin uygun tutarı) için

bd) Doğru olası bağışçıyı (uygun bir katılım vasıtasıyla) işleyen,

be) Doğru kişi, (genellikle bir bilgi gönüllüsü)

Diğer bütün aktiviteler görece olarak önemsizdir ve diğerlerinin gerçekleştirilmesinden sonraya ertelenebilir.

c) Önemsiz aktiviteleri olanaklar elverdiğince devretmeye çalışın. Anahtar süreçler ve karşılıklı ilişkilerin kontrolünü elinizde tutun ve diğer türden unsurların gelişmesine izin verin.

viii. Personelinize yapılacak bir sonraki ilave, yukarıda (b) altbaşlığında belirtilen tahsis edilen zamanı dörtte üç oranında artırmalıdır. Bunun anlamı şudur: ya ilgili kişi ya da siz kritik bağışçı irtibat zamanını anılan süre kadar uzatabilirsiniz. Yeni personelin bu amaca ulaşmayacak olması halinde, bunların iş tanımlarını tekrar gözden geçirin ve söz konusu amaca ulaşılmasını sağlayın. Fiili işlevler, gereksinimler, olası bağışçılar ve mevcut personele bağlı olarak organizasyondan organizasyona değişiklik gösterecektir. Ele alınmayan en hazır

piyasa, yeni zaman/aktivitenin takvime bağlanacağı unsuru oluşturmaktadır. Organizasyonunuza uymayan popüler trendlerin gözlerinizi kamaştırmasına izin vermeyin.

ix. Bağış Teşvikleri,

- a) Plaka veya benzeri bir unsur formunda olmak üzere uygun bir onay ile birlikte, bağışçıların bağışlarını belirlemeleri veya bunları bir aile üyesi veya dostu için anı olarak kullanmalarını sağlayacak fırsatlar,
- b) Bağış düzeyine bağlı olarak bağış klüplerine iştirak,

x. Gönüllüler,

- a)Özel programlar/etkinlikler dizileri dahil olmak üzere teşviklerin kaydedilmesi
- b)İştirak, eğitim ve kabul ile ilgili öneriler,
- c)Eğitim seansları, görev dağıtım toplantıları, rapor toplantıları ve kabul etkinliklerinin takvime bağlanması,

xi. Ofis Yönetimi Prosedürleri,

- a) Personel faaliyetleri, liste geliştirme, bağış alma, postalama ve kabullerle ilgili olarak yazılı olarak tanımlanmış etkin prosedürler,
- b) Bütçe kontrolleri,

#### 2.2.2.5. Kamuyu Bilgilendirme Planı

- i. Takvime bağlanmış basın bildirileri, radyo ve TV desteği,
- ii. Nasıl müracaat edileceği, bağış vermenin vergi avantajları gibi bilgiler içeren broşürler ve dosyalar, işçiler olguları içeren belgeler, hatırlatıcı ya da tahsis edilen bağışlar için fırsatlar,
- iii. Potansiyel bağışçıların ve potansiyel işçilerin dikkatini çekmek amacıyla özel etkinlikler,

#### 2.2.2.6. Plandan Sonra

Plana riayet edilmeli ve değişiklikler yalnızca fon yaratma liderliğinin katılımı ve rızası ile yapılmalıdır.



### 2.2.2.7. Planın Tamamlanmasından Sonra Takip

- i. Bağışların kabulü,
- ii. Gönüllü iştirakinin kabulü,
- iii. Bütün kayıtları tam olduğunun, bağış üretimi ile ilgili bütçe raporları ve haznedar raporlarının tam ve doğru olduğunun teyit edilmesi,
- iv. Kampanyaya yapılan, bağışçının öngörmüş olduğu bağışın, ödenmemiş bakiyelerinin tahsilatı için bir sistemin oluşturulması,
- v. Bağışları ile organizasyonu desteklemeye devam etmelerini sağlamak amacıyla bağışçılara verilecek takip raporları,

### 2.2.3. FON YARATMA SÜRECİNDE BÜTÇELEME

Bir bütçe, geliştirme memurunun asli finansal aracı konumunda, hem mali kontrol hem de geliştirme bürosunun stratejileri, planları ve amaçlarının yansıtılması için bir araç konumunda olup, bütçeleme, planlama sürecinin bir parçası konumunda bulunmaktadır. Süreç, yıllık olarak gelişim gösterirken, verilen program kararlarını desteklemek amacıyla bir bütçenin geliştirilmesi ile tamamlanmalıdır. Bir fon yaratma planının geliştirilmesi, bütçeleme sürecinden bağımsız olamaz. Planlama ve yönetimde bütçelemenin nasıl kullanılacağına bilinmesi ve anlaşılması geliştirme bürosunun yaşamına ait gerçekler konumunda bulunmaktadır. Bütçeleme sürecinin güvenilirliği daima fon yaratma programının bütününe güvenilirliğini yansıtmaktadır.

#### 2.2.3.1. Bütçe Tanımlamaları

- i. Kurumun amaç ve objektiflerini gerçekleştirmek amacıyla kaynak ve giderlerin koordineli olarak uygulanmasına dair bir plan,
- ii. Dönem için planlanan giderler ve tahmin edilen gelirlere bağlı olarak gelecekteki belirli bir dönem için organizasyonun mali durumuna dair açıklama ve ayrıca mali harcamalar için yapılan öneriler,
- iii. Kurumun itibari sorumluluğunu gösteren ve organizasyonunun mevcut kaynakları nasıl kullanmayı planladığını yansıtan yönetim kurulu tarafından onaylanan asli mali kontrol

araçları,

### 2.2.3.2. Bütçeleme Yöntemi

#### i. Program bütçeleme,

a) Her bir hizmet ve fon yaratma programının ayrı maliyet merkezi ve kendisine ait bir bütçeye sahip olduğu durumlarda bir finansal planlama tipidir. Fon yaratma açısından, program bütçeleme, bütün fon yaratma giderlerinin bir arada gösterildiği bir bütçeye nazaran, kaynakların tahsis edilmesi ve sonuçların tahmin edilmesi açısından daha kesin bir araç sağlamaktadır.

b) Bir maliyet merkezi gelir ürettiğinde, bütçe brüt gelir tahminleri içerir ve bir fon yaratma programı durumunda, tahmin edilen net gelir ve ortaya çıkan maliyeti dolar bazında gösterir.

c) Her bir fon yaratma programı bütçesi, maaşlar, seyahatler, işgaller (örneğin kira, kamu hizmetleri) gibi satır-kalem kategorilerine göre hazırlanır.

ii. En basit fon yaratma bütçesi, satır-kalem gideri kategorilerine göre hazırlanacak tek bir bütçe olacaktır. Fon yaratma etkinliğini ve yeterliliğini tek bir genel bütçe ile tahmin etmenin neredeyse olanaksız olmasından ötürü, TFRS (Fon Yaratma Okulu) program bütçeleme sürecini tavsiye etmektedir.

### 2.2.3.3. Bir Fon Bulma Programı Gider Bütçenin Boyutları

#### i. Fon yaratma programına dahil aktivite kategorileri:

- a) Yıllık bağış,
- b) Bağışçı iktisabı,
- c) Özel etkinlikler,
- d) Önemli bağışlar,
- e) Planlı bağışlar,
- f) Kuruluş ve vakıf hibeleri,
- g) Sermaye projeleri,
- h) Kapasite oluşturma, (fon yaratma programlarını destekleyen gelir amaçlı olmayan faaliyetler)

ii. Satır-kalem gider kategorileri:

- a) Maaşlar ve ücretler,
- b) Emeklilik planı katkıları,
- c) Diğer çalışan menfaatleri,
- d) Bordro vergileri,
- e) Profesyonel fon bulma ücretleri,
- f) Levazımlar,
- g) Telefon,
- h) Posta ve nakliye,
- ı) İşgal, (örneğin kira, kamu hizmetleri)
- j) Ekipmanlar kira ve bakımı,
- k) Baskı ve yayınlar,
- l) Seyahat,
- m) Konferanslar, toplantılar, buluşmalar,
- n) Sigorta,
- o) Bilgisayar hizmetleri,
- p) Mesleki gelişme,
- r) Liste kiralama,

#### 2.2.3.4. Bütçeleme Aşamaları

Her bir fon yaratma programı ve aktivitesinin bütçeleme aşamaları, bir fon yaratma programının geliştirilmesi , bütçeleme sürecinden bağımsız olamaz.

- i. Her bir fon yaratma program aktivitesi ile ilgili geliri tahmin edin. (Aşama I)
- ii. Satır-kalem giderlerini ayırın. (Aşama II)
- iii. Aşama II kapsamında hazırlanan bütün fon yaratma programı aktivite gideri bütçelerini bir araya getirmek suretiyle fon yaratma departmanının toplam bütçesini hazırlayın. (Aşama III)
- iv. Bütçe üzerinde gerekli düzeltmeleri yapabilecek durumda olmak amacıyla bütçenin

öngörülen etkinliğini analiz edin (Aşama IV)\*

- v. Fon yaratma bütçesini kurula sunun ve müteakip yıl için onay alın.
- vi. Fon yaratma objektiflerinin ulaşılan sonuçlar haline geldiğine dair yönetimin ikna olmasını sağlamak amacıyla yıl içinde bütçe raporlarının güncellenmesi için prosedürler belirleyin

#### 2.2.3.5. Mali Yıl İçinde Bütçenin Takip Edilmesi ve Düzeltilmesi

- i. Fon yaratma program aktivitesi, amaçlar ve gider bütçe raporlarını kullanmak suretiyle fiili gider ve gelirlere bağlı olarak bütçeyi izleyin.
- ii. Gerekli ise bütçe ve gelir tahminlerini ayarlayın.
- iii. Olgulara dayanan etkileri ve etkinliği üç aylık dönemler halinde ve mali yılın (veya program döneminin) sonunda analiz edin ve öngörülen sayılar ile karşılaştırın.

#### 2.2.3.6. Sıfır Bazlıya Karşı Artışlı Bütçeleme

- i. Artışlı: Mevcut bütçe ve tahakkuk eden giderlerin incelenmesi ile, müteakip yıla ait bütçenin hazırlanması, enflasyonun dikkate alınması, ekstra postalama gibi ilave aktivitelerin dikkate alınması ve yıla ilgili nihai bütçeye ulaşılması. Bu şekilde bütçelenen bir fon bulma programının, planlama ve uygun bütçe hazırlığı eksikliğinden ötürü engellenmesi olası bulunmaktadır.
- ii. Sıfır Bazlı: İlgili olguların toplanması ile ön planlama yapılması, müteakip yıl için objektif ve amaçların tanımlanması, bu objektiflere ulaşılması amacıyla spesifik planların hazırlanması, spesifik aktivitelerin gerçekleştirilmesi açısından kaynakların uygun kullanımının planlanması, başlangıç bütçesinin hazırlanması, gerekli düzeltmelerin yapılması ve nihai program bütçesinin hazırlanması,

---

\* Yeni programlar (yani yeni planlanan bir bağış programının ilk yılı), ilk yıl elde edilen gelirden önemli ölçüde ayrı olarak yatırım yapılmasını gerektirirler . Bu türden programların maliyet etkinliği, tek yıl elde edilen performansa bağlı olarak ölçülmemelidir.

iii. TFRS (Fon Yaratma Okulu), NPO'lar sıfır bazlı inceleme sürecinin belirli bir formuna sahip program bütçeleme sürecinin kullanılmasını tavsiye etmektedir. Programın etkinliği ve organizasyon amaçlarını karşılama yeteneği, bütçe tahsisatları açısından asli temel konumda bulunmalıdır.

#### **2.2.3.7. Fon Yaratma Bütçesi Hazırlıkları ile İlgili Uyarılar**

i. Fon yaratma programı projeksiyonları ve gereksinimleri dikkate alınmaksızın bir kurumun finans dairesi tarafından hazırlanan bütçeler gelişme programını engelleme eğilimi taşıyan yapay bir sayılar kümesi ile sonuçlanmaktadır.

ii. Herhangi bir pazarlama planına atıfta bulunmaksızın, basitçe bir yıla ait deneyimi müteakip yıla aktaran rutin bir bütçe hazırlama benzer şekilde yaratıcı program oluşturma sürecini engellemektedir

iii. Geliştirme komitesi ya da geliştirme memuruna atıfta bulunulmaksızın organizasyonel finans komitesi ya da şef konumundaki finans memuru tarafından geliştirilen bütçeler yetersizdir. Bu türden bir süreç genellikle bütçe açığının, bütçedeki fon bulma geliri satırına 'tikanması' ile sonuçlanmakta ve böylelikle yıl için fon bulma hedefi oluşturmaktadır. Bu türden bir süreç, geliştirme programı için tehlikelidir.

iv. Bazı fon bulma aktiviteleri mali yıllara yayılmaktadırlar. Her bir fon bulma aktivitesinin, gelir ya da gider açısından on iki aylık dönemlere uymadığını anlamak önem taşımaktadır

v. Bütçe planlama süreci içinde gelir üretmeyen fon yaratma giderlerine (örneğin potansiyel araştırması ve işlemesi) dikkat edilmelidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE FON KAYNAKLARI-PAZARLAR

#### 3.1. OLASI MÜŞTERİ ARAŞTIRMASI :BİLGİ TABANINI OLASI MÜŞTERİ VE BAĞIŞÇILAR ÜZERİNE İNŞA ETMEK

##### 3.1.1. ARAŞTIRMANIN TANIMI:

- i. Olası müşteri araştırması, tüm pazarlardan olası müşteriler ve bağışçılar hakkında kar amacı gütmeyen bir organizasyonun yardımseverlik ile ilgili bağlantıları, çıkarları ve yetenekleri ile bağlantılı sistematik bilgi toplanması ve kayıdır.
- ii. Olası müşteri araştırması, kuruluş ve kişiler arasındaki yardımseverlik değişim ilişkisinin kurulmasını, korunmasını ve geliştirilmesini destekler.

##### 3.1.2. ARAŞTIRMA NEDEN ÖNEMLİDİR?

- i. Geliştirme programı kuruluşun olanaklar elverdiğince daha fazla sayıda ilişkide olduğu kişi ile uzun vadeli bağış ilişkileri kurmayı amaçlar. Amaç olanaklar elverdiğinde çok sayıda bağışçı ile büyük bir bağış ya da planlı bir bağış ilişkisi planlamaktır.
- ii. Araştırma ilgili kişilerin ilgi alanları ve gereksinimlerinin bulunacağı bilgi üssünü geliştirir ve yardımseverlik geliştirme ilişkisinin gelişimini destekler.
- iii. Kişisel bağış isteme, en etkili fon yaratma tekniği, ister yüz yüze olsun ister telefon, ya da posta ile, ya da gönüllü, ya da personel ve iyi araştırma ile çok gelişir.
- iv. John Rockefeller olası müşteri araştırması ile ilgili önemli bir beyanda bulundu. Yaklaştığımız kişi hakkında bir şeyler bilmek çok önemlidir. Her insanla aynı şekilde ilgilenerek başarılı olamazsınız. Bundan dolayı gideceğiniz kişi ile ilgili bazı şeyler bilmek tercih edilir. Bu kişinin ilgi alanları nelerdir?, ortak dostlarınız var mı?, bir önceki yıl bağış yaptı mı?, ya da yaptıysa ne kadar bağış yaptı? bu yıl ne kadar verebilir? v.b. gibi bilgiler sizi ona yaklaştırır ve yaklaşmanızı kolaylaştırır... En önemlisi ise olası müşteriye nazik ve

dostça yaklaşmaktır.

### 3.1.3. BAŞLICA ARAŞTIRMA PRENSİPLERİ:

- i. Olası müşteri araştırması devam eden ve kümülatif bir süreçtir. Hiç bitmeyen bir süreçtir ve bağışçı yada bağışçı ile ilgili kişinin kuruluşla ilişkisi devam ettikçe sürer.
- ii. Olası müşteri araştırması olası bir müşteri hakkındaki resmi olmayan bilgilerin düzenlenebilmesi ve resmi bir kayıt sistemine konabilmesi için araçtır.
- iii. Araştırma kümülatiftir, şöyle ki bir bilgi başka bir bilgiye götürebilir ya da başka hangi bilgilerin olduğunu ve bu bilgilerin nerede bulunabileceğini bilmeyi sağlar.
- iv. Araştırma seçicidir. Herhangi bir kuruluş bireylerinin nispeten küçük bir kısmı tam gelişmiş araştırma profillerine aday olacaklardır. Araştırma için seçilen olası müşteriler ve bağışçılar kuruluş ile çok yakın bir ilişki potansiyeli olanlar ve büyük bir bağış ilişkisi olabilecek olanlar ve hali hazırda böyle bir ilişki içinde olanlar olmalıdır.
- v. Araştırma süreci hangi verilerin araştırıldığı ile ilgili olarak seçicidir. Gerekli olan tek bilgi ilişki kurma ve yardım isteme stratejilerinde en üst düzey “doğruluğu” neyin sağlayacağıdır. Geliştirme uzmanı, gönüllülere danışarak her üye/birey için bilgi toplama seviyesini seçer.
- vi. Araştırmaların sonuçları gizli tutulmalıdır. Toplanan bilgilerin büyük kısmı bağışçı/olası müşteri ya da bazı halka açık kaynaklardan olacağı için sadece ilişki kuran ve yardım isteyen kişilerle “bilmek istedikleri kadarı” bazında paylaşılacaktır.
- vii. Doğruluk gereklidir ve %100 doğruluk olası müşteri araştırmasında bir zorunluluktur. Veriler toplanıp kaydedileceklerse doğrulukları birkaç kaynak kullanılarak iki ya da üç kez kontrol edilmelidir. Verilerin doğruluğu ile ilgili bir şüphe varsa not düşülmeli ya da doğrulanana kadar kaydedilmemelidir.(Şekil – 3.1. ve Şekil – 3.2.)

### 3.1.4. BİLGİ KAYNAKLARI

- i. Yazılı materyallerden yapılan araştırmalar:
  - a) Kitap/rehber araştırması bağlantı bilgilerini doğrulama bilgilerinde odaklanmalıdır. (adres, telefon, iş, ve sosyal ilişkiler). Bu tip araştırmalar için halka açık kayıtlar olduğu kadar bir çok kaynak da bulunmaktadır.
  - b) Varolan trend önemli miktarda rehber araştırmasına odaklanmıştır.
- ii. Olası müşteriye doğrudan tanıyan bireylerden yararlı bilgiler gelebilir.
- iii. Olası bir müşteri ve bağışçı ve kuruluş arasındaki paylaşılan değerlerin tanınmasına yardımcı olan bilgilerin büyük bir kısmı ilişki kurma süreci esnasında olası müşteri/bağışçı'dan gelecektir.

### 3.1.5. ARAŞTIRMA YAPARKEN MUHATAPLARI VE KURULUŞUN FON YARATMA ÖNCELİKLERİNİ ANLAMAK

- i. Araştırma, kuruluşa bağlı bireyleri, kimin oluşturduğunu anlamakla başlar.
- ii. Araştırma, ayrıca çemberlerin ortasındakilerle başlar. LAI prensibi olan bağ, yetenek ve ilgi üzerinde dışarı doğru genişler.
- iii. Olası müşteri araştırma öncelikleri, kuruluşun fon yaratma önceliklerini belirlemesi sonucunda ortaya çıkar.
- iv. Geliştirme personeli, fon yaratma öncelikleri ile ilgili tartışmaya katılmalı ve olası müşteri araştırması yapmaya geçmelidir.

### 3.1.6. OLASI MÜŞTERİ ARAŞTIRMASININ AMAÇLARI

- i. Amaç, bağış toplamada kullanılacak doğru stratejiyi belirlemektir.
- ii. Size kılavuzluk edecek soru, “Bu olası müşteri ile ilişki kurmak için gerçekten neyi bilmemiz gerekiyor, kimden ya da nereden?”.
- iii. Sadece tüm bilgiler elde olmadığı için bağış istemekten kaçınma tuzağından kaçın.



### 3.1.7. ARAŞTIRMA SÜRECİ

#### i. İki Yaklaşım

a) İsimle: İsim biliniyorsa bilgileri bulmak için rehber ve veri tabanı kaynakları araştırılabilir.

b) Sınıfa/kategoriye göre: Meslekler, çalışma alanları, coğrafi bölge, bağış geçmişi, iş türü, mali gücü, sosyal ve toplumsal ilişkileri, ve bunlar gibi bazı diğer kategoriler, bazen bir sürü şüpheli ve olası müşteri bulma çatısını oluşturur. Kuruluşun, varolan bağışçıları hakkında kategorik segmentasyon ve araştırmada uzmanlaşmış fon yaratma işi için yararlı bir araç olabilir.

ii. Süreci planlamak ve yürütmek için bir araştırma kontrol listesi kullanın.

iii. Çevrim-içi (on-line) veri tabanları kullanın.

iv. Kurum içi bir kütüphane ve kaynak sistemi tasarlayın.

v. Bağışçılar/olası müşteriler hakkında bilgi sağlamak ve havuza yeni şüpheliler ve olağan müşteriler eklemek için iç kaynakları kullanın.

a) Kurul üyeleri, varolan bağışçılar, personel ve önemli gönüllüler ile bire bir toplantılar,

b) Grup ya da bire bir toplantılar sonrasında yazılı ve sözlü özetleme,

c) Kurul ve komite toplantılarında haber mektupları ya da özel postalarla potansiyel kişi isimlerinin düzenli olara talep edilmesi,

d) Aktivitelere doğru kayıt ve katılımcıların, hatırlatıcı bağış yapan bağışçıların takibi, özel bilgi talepleri v.b.,

vi. Dosyada tüm bağışçıların aynı oranda bilgilerinin olması gerekmez. Veri toplama seviyeleri aynı olası müşteri araştırma formunu kullanarak gerçekleştirilebilir.

a) Birinci seviye veri toplama işi, kaynak bilgileri ve isim, adres, telefon numarası ve olası müşteri hakkında diğer bazı temel bilgileri içerir.

b) İkinci seviye veri toplama işi, LAI –bağ, yetenek, ilgi-hakkında bilgi ekler. Tüm kurul üyeleri, önemli gönüllüler ve kıdemli personel hakkında dosyada bu miktarda

bilgi bulunmalıdır. (Şekil – 3.3.)

c) Üçüncü seviye bilgi toplama işi ise, olası müşteri profili formunda bulunan herşeyi içine alır. Bu kadar bilgi seçilen sayıda büyük bağışçı hakkında derlenir.

### 3.1.8. BAĞIŞ POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

- i. İstenecek olan bağışın seviyesinin değerlendirilmesi öznel/subjektif bir işlemdir.
- ii. Olası müşteriler, ne kadar bağış miktarının yardımcı olacağını bilmeyi severler.
- iii. Demografik, psikografik ve mali bilgilerin bilinmesi yararlıdır, ancak olası bir müşterinin ne verebileceği konusunda kesin bir cevap vermeyecektir.
- iv. Kredi kontrolleri ve diğer yararlı mali verilerin kontrolü değerli bilgiler sağlayabilir ancak bağışçı/kuruluş ilişkisinin etiği hakkında şüpheler doğurabilir.
- v. Bilgi toplarken iki soru sorulmalıdır:
  - a) Bu bilgiye neden gereksinmemiz vardır ve bu bilgiler bir strateji bulmamıza ya da olası müşteri/bağışçı ile bir ilişki kurmamıza nasıl yardım edecektir?
  - b) Bağışçı/olası müşteri, onlar hakkında bu kadar şeyi nereden bildiğimizi ya da hangi seviyede bağış isteneceğini nasıl tespit ettiğimizi soracak olurlarsa, onlara araştırma sürecimizden rahatça bahsedebilir miyiz?
- vi. Kar amacı gütmeyen kuruluşların büyük çoğunluğunun mali bilgiler toplayarak etik ve uygun olsa da bağış kapasitesini tanımlama bazında personeli, kaynakları ya da kişileri yoktur. Bu nedenle, akranların becerikli ve duyarlı değerlendirmeleri verilecek bağış miktarı ile ilgili bir değerlendirme yapmada en yararlı yaklaşımdır.
- vii. Esas olarak para kampanyaları için geliştirilmiş ve buralarda kullanılmış olmasına karşın, süreç yıllık fon için de önerilir. Düzgün bir biçimde başvurulduğunda varolan programların özel ve büyük bağışlarının gelişimini destekleyecek ve planlı bağış programı için olası müşterileri saptamaya yardımcı olacaktır.

### 3.1.9. SERVET/VARLIK BELİRTİLERİ

- i. İş/meslek: mevkii, mülkiyet, kurullardaki görevler, ilerleme göstergeleri,
- ii. Eğitim: özel okullar, hazırlık ve yüksek eğitim, eşler, çocuklar, kardeşler, anne babalar,
- iii. Yerleşim Yeri ve yaşam biçimi: mahalle, cadde, ev, arabalar, diğer mülkler,
- iv. Zenginlik/refah kanıtları: anne babalar, büyük anne ve babalar, diğer akrabalar,
- v. Gönüllülük: kilise, sosyal kuruluşlar, hizmet klüpleri, diğer kar amacı gütmeyen kuruluşlar,
- vi. İlgi alanları: hobiler, eğlence, kültür, tatil köyleri,
- vii. Yardımseverlik bağışı geçmişi,

### 3.1.10. DEĞERLENDİRME KOMİTELERİ YA DA EKİBİ

- i. Tercihen bir kurul üyesinin başkanlık ettiği toplantıda geliştirme komitesine rapor sunar.
- ii. Varlıklı, mevki sahibi, ilgilenilecek kişileri tanıyan ve toplumun mali kaynaklarından haberdar yedi ile on kişiden oluşur.
- iii. Seçilen olası müşteri ve bağışçı listelerini gözden geçirir; bilinenler için belirli bir bağış alanı belirler (hem miktar hem de eğilim); uygun ilişki kurma ve yardım isteme stratejileri önerir; yeni olası müşteriler belirler.
- iv. Değerlendirme komitesinin ya da ekibinin toplantıları:
  - a) Sessiz yada işbirliği halinde tartışma ya da fikir birliği,
  - b) Bilgilerin gizliliği ve malzeme kullanımı,
  - c) Fiziksel mekan: ambiyans, içecekler,
  - d) Personel desteği,
  - e) Takip ve sonuçların bildirilmesi,

### 3.1.11. ARAŞTIRMA KAYNAĞI OLARAK OLASI MÜŞTERİ İLE İLİŞKİ KURMA

- i. İlişki kurma, olası müşteriyi bir kuruluş ve bu kuruluşun programlarına yakınlaştırmaya ve kaynaklarını bağışlama konusunda onun ilgisini artırmaya denir.

ii. İlişki kurma yöntemleri:

- a) Başkanın, kurul üyesinin ya da önemli bir akranın kişisel ziyareti,
- b) Kuruluşu ziyaret etmek ve neden ve nasıl çalıştığını görmek için davetler,
- c) Kuruluşunuzdaki önemli kişilerle resepsiyonlar, öğle, akşam yemekleri,
- d) Bir komite ya da kurulda hizmet etme daveti,
- e) Çalışmalarını onurlandırmak ya da beceri ve yeteneklerini göstermeleri için fırsatlar yaratma,
- f) Sorularını yanıtlama,

### 3.1.12. ETİK MESELELER

i. Kurul tarafından onaylanan araştırma politikaları ve prosedürleri:

- a) Hangi verilerin toplanacağı,
- b) Hangi kaynakların kullanılacağı,
- c) Elde edilen araştırmanın sürdürülmesi olanaklarına erişim,
- d) İkinci elden ya da kulaktan dolma bilgilerin kaydı,

ii. Bağışçıların ve olası müşterilerin mahremiyet hakkı: bilgi toplarken bir kişinin mahremiyet hakkını tehdit edebilecek üç öge:

- a) İlgi: Bir kişi hakkındaki araştırma o kişi ile doğrudan ilgili bilgilerle sınırlı olmalıdır; diğer bilgiler imha edilmeli ya da araştırılmamalıdır; tüm bilgiler gizli tutulmalıdır.
- b) Rıza: Hakkında araştırma yapılan kişi araştırmanın türüne rıza gösterir miydi?
- c) Yöntemler: Hem sıradan hem de makul araştırma yöntemleri seçilmeli ve bunların dışındaki gizli mikrofön ve gizli kamera kullanılmamalıdır.

iii. Olası müşteri bilgilerini yeni bir kuruluşa götürmek. Olası müşteri bilgileri, bir kimsenin olası bir müşteri ya da bağışçısı olduğu kuruluşa aittir. Bir geliştirme personelinin bağışçılar ya da olası müşteriler hakkında bir kuruluştan bir diğerine bilgi taşıması, özellikle de her kuruluş için gizli olan bağışlarla ilgili ise, etik bir davranış sayılmaz.

### 3.2. TÜZEL KİŞİLERDEN/ŞİRKETLERDEN YARDIM İSTEME

Bir çok tüzel kişilik, kar amacı gütmeyen kuruluşlara değişik kurumsal yardımseverlik

programları yoluyla bağış yaparlar. Bazı tüzel kişiliklerin (anonim şirketlerin) çok ayrıntılı rehberler ve özel kuralları içeren daha iyi organize edilmiş programları vardır. Yapı olarak farklı olmalarına karşın, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki anonim şirketler, yardımseverlik işinde güçlüdürler ve yabancı şirketleri bunların Amerika Birleşik Devletleri uygulamalarını kopyalamalarını sağlayacak kadar etkilemiştir. Kurumsal bağış yapma faaliyetleri, topluma bilinç ve katılım olarak örnek olmaya, yardımcı olması bağlamında genel fon yaratma programında önemli bir rol oynamaktadır.

### 3.2.1 KURUMSAL BAĞIŞTA TRENDLER

- i. Kısmen birleşmeler, satın almalar ve artan uluslararası rekabet nedeniyle ticari bağış piyasasında sınırlı büyüme görülmektedir.
- ii. Kurumsal bağış üzerinde pozitif ilgi odaklanır ve kar amacı gütmeyen kuruluş çalışanlarının katılımı teşvik edilir. Bazı şirketler çalışanlarını kurullarda görev almaya, parasal yardım yapmaya ve “ödünç yönetici” olarak çalışmaya faal olarak teşvik etmektedirler.
- iii. Şirketler karar alma sürecinde çalışanların katılımlarını artırıyorlar. Özellikle bağış programlarını belirleme alanında artış vardır.
- iv. Dava ile ilgili pazarlama, kurumsal bağışa bir alternatif olmaya devam edecektir. Bir şirketin halkın desteğini ve itibarını göze çarpan ya da popüler bir hayır işine girerek toplamaya ihtiyacı olduğu açıktır. Tartışmalı olmayan ya da güvenli davalar, şirketlerin ilgilerini çekerken, popüler olmayan ya da riskli olanlardan kaçınılacaktır.
- v. Kurumsal sponsorluklar kar amacı gütmeyen kuruluşlara, kurumun reklam ve pazarlama bütçesinden gelir getirir. Kar amacı gütmeyen kuruluşların kurumsal sponsorluk taleplerinin kar amacı gütmeyen kuruluşu, misyonu dışına çıkaracak kadar güçlü olup olmadığını değerlendirmelidirler. Parasal çıkar, kuruluşun itibar kaybetmesine değer mi?

### 3.2.2. BAĞIŞÇILAR OLARAK ŞİRKETLER

- i. Her şirketin farklı bir yaklaşım tarzı gerektiren ayrı bir bağışçı olduğunu unutmamak önemlidir. Bir kurumsal bağışçıya diğer bağışçılara davrandığınız gibi davranın, onlara

sağlam bir dava ile yaklaşın, doğru miktarı isteyin, teşekkür edin, bilgilendirin ve onlarla daha sonraki bağışlar için ilişki kurun.

ii. Ayrıca, bağışın genellikle kişisel ilişkiler temeline dayandığını unutmayın. Gelişim müdürü mümkün olduğu zaman kurumsal bağış sorumlusunu olduğu kadar şirketin yerel temsilcilerini de bilmek durumundadır. Bir çok kurumsal bağış programları yerel temsilcilerin görüşlerini içerir ve bunlara dayanır.

iii. Kurumsal bağış için motivasyonlar:

a) Bireysel etki: Kurumsal bağış programlarını yakından incelediğimizde icra kurulu başkanının bağış yapma kararının verilmesinde çok güçlü bir etkisinin olduğunu görürüz. Amerika Birleşik Devletleri'nde ticari tüzel kişiliklerin %95 kadarı aile şirkettir ve en büyük 500 şirketin üçte birinden fazlası ailelerin kontrolündedir.

b) Bilgili kişisel ilgi: Bir şirket, içinde iş yaptığı toplumları geliştirerek ve/ya da çalışanlarının ve onların ailelerinin refahlarını artırmak suretiyle, onların potansiyellerini geliştirebilir.Örneğin, toplumda “yüksek hayat kalitesi” istikrarlı, genelde kalite ile ilgili ve işverenin toplumdaki rolünü takdir eden bir personel havuzu oluşturabilir. Halk arasında iyi bir imaj, gelişmiş ya da istikrarlı bir pazar ve tanınma, kurumsal bağışın meşru nedenleridir.

c) Dava/neden bağlantılı pazarlama: Pazarlamacılar tarafından bilinen ve bir çok kar amacı gütmeyen kuruluş için hala yeni olan dava/neden bağlantılı pazarlama, kısmen pazarlama, kısmen de halkla ilişkiler çalışmasıdır ve yapı olarak aslında tam bir yardımseverlik değildir. Bir mal ya da hizmetin satın alma fiyatına dahil edilen katma değerli bir hayır işi primidir. Belirlenmiş olan ilave miktar, bağışçılara değil müşterilere yapılan satış miktarına göre kar amacı gütmeyen kuruluşa gider.

d) Kurumsal vatandaşlık: Bazı şirketler yardımseverliğin kendisi için teşvik edilmesini ve bireyleri etkileyen diğer tüm nedenleri ortaya koymalıdır. Buna uyan programlar genellikle bu tip şirketlerde popülerdir.

e) Personel ilişkileri: Şirketler çalışanlarının menfaatlerini temsil eden bazı projeleri desteklerler. Buna ilave olarak, şirketler genellikle çalışanlarının istedikleri hayır kurumlarına yaptıkları yardımı iki katına çıkarırlar. Eşleştirme bağışları yapan şirketler hakkında bilgi CASE'den (Eğitimi Geliştirme ve Destekleme Konseyi) alınabilir.

iv. Neden şirketler bağış yapmaz,

- a) Coğrafi konum: Bir şirket iş ilişkisi olmayan ya da çalışanlarının bulunmadığı bir yere nadiren yardım eder. Personel alma, araştırma ya da imaj güçlü ise istisnalar olabilir.
- b) Kurumsal iş stratejisi ihtilafları: Bütün şirketlerin her hareketin kendisini tamamlamak durumunda olduğu bir iş stratejisi vardır. Bir şirketin bu strateji ile çelişen kar amacı gütmeyen kuruluşları desteklemesi beklenemez.
- c) Zamanlama: Şirketler bağışlarını bütçelerine koyarlar ve öneri ne kadar iyi olursa olsun ayırdıkları bu paranın üzerine pek çıkmazlar. Tekliflerin verilmesi ile ilgili olarak yönergeleri izlemek önemlidir.
- d) İç çatışma/ihtilaf: Bir şirketin yatıştıracağı birkaç dahili hedef kitlesi olabilir. Kurul üyeleri, hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler, bazı davalar “limit dışı” olabilir ya da bağış yapma eyleminin kendisi saldırıya maruz olabilir.
- e) Zayıf performans: İşletmeler işte yenidir. Bir pazarın ya da yeni bir rekabetin beklenmedik bir şekilde kaybı, bağışın bir lüks olduğu ve yapılmaması gerektiği varsayımına neden olabilir.

### 3.2.3. KURUMSAL DESTEK İÇİN DAVAYI GELİŞTİRMEK

i. Tüm kurumsal bağışçıların düşünmesi gereken önemli soru “Şirket bağış yaparak ne fayda sağlar?” sorusudur. Kurumsal destek için dava bu soruyu şirketin amaçları ile uyumlu faydaları gösteren iş ile ilgili özellikleri vurgulamak suretiyle başarılı bir şekilde anlatılmalıdır.

ii. Kurumsal destek için bir dava belirlerken göz önünde tutulması gereken etkenler:

- a) Yaşam kalitesi: Bağış, toplumdaki yaşam kalitesini artıracak ve iyi çalışan personeli ve müşterileri çekecektir.
- b) İşin gelişmesi: Sağlıklı bir toplum iş yapabilir ve büyüyebilir, böylece iş ortamını geliştirebilir.
- c) Bireysel yaşamların zenginleştirilmesi: Kısmen sanat, eğitim ve sosyal hizmetler için doğrudur. Bu gibi programlar çalışanların yaratıcılık ve verimliliklerini genişletmeye yardımcı olur.
- d) İmkanları kısıt olanlara yardım: İyi bir kurumsal vatandaş olarak daha az imkanları olanların hayatlarının geliştirilmesine yardım etme imajı, halkın şirket hakkındaki



algısını derinden etkileyebilir.

e) Yukarıdaki nedenlerin tamamı, kurumsal müşteriye, şirketin davayı aktif olarak desteklemesinin neden yararlı olacağını açıklamayı amaçlar. Araştırmanın yürütülmesi, gelecekteki müşteri/çalışanlarla ilişki kurma ve benzerleri, kurumsal bağış yapma işi için muhteşem nedenlerdir. Bu işten şirketin çıkarının ne olacağını açıkça belirtmekte tereddüt etmeyin. Doğru ve dolaysız bir dava/neden dikkat çekecektir.

### 3.2.4. KURUMSAL BAĞIŞÇILARIN ARAŞTIRILMASI

i. Bağ, yetenek, (LAI) kuralını uygulayın. Her olası kurumsal müşteriye bir birey gibi davranın ve çıkarlarını, kuruluşunuzun gereksinimleri ile eşleştirin.

a) Bağlar: Kuruluşunuz ve önemli yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar v.b. arasındaki bağları belirleyin. Şirketin müşterisi misiniz?

b) Yetenek: Şirketin, bağış yapma yeteneği ve bağış geçmişi hakkında veriler toplayın.

c) İlgi: Şirket geçmişte nereye bağış yapmış? İlgilerde bir değişiklik ya da bir kıvılcık var mı?

ii. Araştırma bilgilerinin toplanması ve ele alınmasına dengeli ve geniş yaklaşılmalıdır. Büyük çaplı araştırmalar için kaynakları olan büyük çaplı kar amacı gütmeyen kuruluşlar küçük kuruluşlardan daha fazla veri toplayacaklardır. Yerel şirket temsilcisi ile sağlam bir ilişki geliştirmek, ikisi de önemli olmakla beraber, kimin evinde çalıştığı hakkında veri toplamaktan daha yararlı olacaktır.

iii. Veri toplama. Yerinde ve geçerli verilerin doğru toplanması ve bir araya getirilmesi önemlidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde aşağıdaki kaynaklar kullanılmaktadır:

- a) Şirketin halkla ilişkiler departmanı,
- b) Şirketin kurumsal bağışlar departmanı,
- c) Şirketin yıllık raporu,
- d) Gazetenizin ekonomi sayfaları kısmı,
- e) Ticaret Odası rehber ve raporları,
- f) Ticaret dergi ve gazeteleri,
- g) Fortune, Forbes, Business Week ve benzeri dergiler,
- h) Kim, Kimdir yayınları, özel baskılar,
- ı) Kurumsal Bağlılıklar Rehberi, kim neyin sahibi,



- j) Dun and Bradstreet, referans kitaplar,
- k) Foundation Center,
- l) Standart and Poors'un Şirketler, Müdürler ve Yöneticiler Kütüğü,
- m) Wall Street Journal gazetesi,

iv. Veri tutma. Aşağıdaki bilgilerin güncellerini tutun. (defterde ya da bilgisayarda)

- a) Şirketin Adı,
- b) Merkezi, Bölgesel büroları, Pazarı,
- c) İşin doğası / kapsamı,
- d) Baş sorumlular, müdürler ve hissedarlar,
- e) İşçi sayısı ve görevleri,
- f) Bağlı kuruluşlar, yan kuruluşlar,
- g) Bağış verme alanları
- h) Kurumsal bağış programı türü,
- ı) Bağış miktarı,
- j) Kuruluşla temaslar, isteklerin sonuçları,
- k) İlgili kişi,
- l) Bağlantı listesi,
- m) Değerlendirme: tarih, yöntem, takip,
- n) Aktifler, brüt kazanç ve net kazanç gibi mali bilgiler,

v. Kurumsal dernekler

- a) Bazı şirketler, hayır işlerine yapacakları yardımları yönetmek için, dernekler kurmuşlardır. Ayrı tüzel kişilikler olarak organize edilmiş ve yönetiliyor olmalarına karşın, bir çok kurumsal dernek şirketin lideri tarafından yönetilmektedir.
- b) Derneğin kurul yapısını ve şirketin yönetim kadrosunu ve hissedar derecelerini incelemek en iyisidir. Kurumsal derneklerin olduğu hemen her durumda, yönergeler ve prosedürler özel ve iyi tanımlanmıştır.
- c) Tüm yönergeleri titizlikle yerine getirdiğinizden emin olun.

### 3.2.5. PARA DIŞINDAKİ KURUMSAL KAYNAKLAR

- i. Ayni bağış: Bir kuruluş size bilgisayar satın alacak para veremeyebilir ancak size ilave donanım yada başka ekipman verebilir. Verilen malzemeler bunları satın almak için alınacak

para kadar değerli olabilir.

ii. Pro-bono hizmetler: Bir pazarlama araştırması, denetim, ve çalışanlar için bir hak, bağış yapılabilecek hizmetler arasındadır.

iii. Personel: Ödünç bir yönetici, çalışanlara gönüllüler olarak erişim ve kurulumuzda liderlik bir şirketin davanıza yetenek havuzunu kullanmanıza izin vererek nasıl yardımcı olabileceğinin sadece birkaç örneğidir.

iv. Olanaklar: Genel giderler (elektrik, su ve telefon vs.) de dahil olmak üzere boş alan kullanımı önemli bir değer olabilir.

### 3.2.6. BAŞKACA ETKENLER

i. Tüm bağışçılar, kar amacı gütmeyen kuruluşları giderek daha çok değerlendiriyorlar. Şirket desteği sağlamada kuruluşunuzun başarısı aşağıdaki adımlarla artacaktır:

- a) İstekli görüşü olan lideri belirleyin,
- b) Bu liderlere davanızı tanıttın,
- c) Kuruluşunuzun etkinliğini gösterin,
- d) Bu liderlerle şirketleri, davanıza bağış yapsın ya da yapmasın ilişki kurun.

ii. Bağış için tepkilerine aldırmaksızın belirlenen bu olası müşterilerle iletişim kurmaya devam edin. Bir çok bireysel bağışçının aksine kurumsal bağışçılar, yönetim değiştiğinde bağış yapma şekillerini değiştirebiliyorlar.

iii. Günümüzde giderek artan bir biçimde bazı kar amacı gütmeyen kuruluşlar kendilerini, bazı hizmet alanlarında, bazı işletmelerle rekabet eder halde bulmaya başlıyorlar. Tüm kar amacı gütmeyen kuruluşlar için bunun böyle olması gerekmez. Ayrıca küçük ve alakasız gelirlere dayanan kuruluşlar üzerinde düzenleyiciler ve küçük işletme destekçilerinin incelemeleri artacaktır.

iv. Paradoks. Amerika Birleşik Devletleri'nde bazı programlar için federal harcamaların azaltılması kar amacı gütmeyen kuruluşların hizmetlerine talep artışı sağladı. Bu arada federal bütçe açığı kar amacı gütmeyen kuruluşların giderek hükümet için bir para kaynağı ve varolan

işletmeler için rakip olarak görölmelerine neden olmaya başladı. Hükümetler giderek artan bir biçimde kar amacı gütmeyen kuruluşlara özellikle ticari faaliyetleri için vergi ödetme olasılığını artırmayı düşünmektedir. Bu nedenle, küçük işletmeler haksız rekabet iddiaları ile baskı yapmaktadırlar.

### **3.3. BAĞIŞÇI PAZARI OLARAK VAKIFLAR**

Vakıflar, burslar yoluyla, hayır kuruluşlarına destek sağlarlar. Vakıfların bağış yüzdesi tüm bağışların %5 ile %7 sini temsil etmesine rağmen, Kanun gereği vakıfların her yıl varlıklarının %5 ini başka kar amacı gütmeyen kuruluşlara dağıtmaları gerekiyor. Sonuç olarak, vakıf bursları bir çok kuruluş, özellikle spesifik programlar için pratik bir gelir kaynağıdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 35.000'in üzerinde vakıf bulunmaktadır. Bir çoğu kalıcı olması amacıyla kurulmuştur ve fonları işlevlerini sürekli yerine getirebilmelerine yatırılmıştır. 1995 yılında Amerikan vakıflarının varlıkları yaklaşık olarak 184.5 milyar dolardı.

Vakıflar şu bursları verir: genel destek, projeli program, sermaye/para, deneme, zorluk ve karşılaşma. Genel olarak para verilen talepler vakıfların kurucularının ve vekilharçlarının ilgi alanlarını yansıtır.

#### **3.3.1. VAKIFIN TANIMI (AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE)**

- i. Kendine ait bir fonu ya da bağışlardan oluşan toplu bir sermayesi olan kar amacı gütmeyen ve hükümet dışı bir kuruluştur.
- ii. Kamu yararına hizmet eden yardım, eğitim, dini ya da başka amaçlı yardım yapan ve bu yardımları özellikle başka kar amacı gütmeyen kuruluşlara burs vererek sürdüren bir kuruluştur.
- iii. Eyalet kanunları altında bir şirket ya da yardım tröstü olarak oluşturulmuş ve düzenlenmiş ve IRS kanununa göre federal vergiden muafiyet gören bir kuruluştur.

### 3.3.2. VAKIFLARIN TÜRLERİ (AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE)

i. Bağımsız vakıflar: IRS tarafından bağımsız bir vakıf olarak belirlenen bir fon ya da bağışlardan oluşan ve ana işlevi burs vermek olan toplu sermayedir. Varlıkları genellikle bireylerin ya da ailelerin yaptıkları yardımlardan sağlanır. Yönetim ve idare değişikliği gösterir. “Genel” ya da “özel” amaçlı bir vakıf olarak da sınıflandırıldığı olur.

ii. Şirket sponsorluğunda vakıf: Burs vermek için kurulmuş ve kaynaklarını kar amacı ile çalışan bir kuruluştan alan özel bir vakıftır. Genellikle kurumsal politikalar ve çıkarlara göre kullanılır. Vakıfın yönetim ve idaresi şirketin çalışanlarından olabileceği gibi şirket dışı kişilerden de oluşabilir. Şirketlerin ayrıca kendi vakıfları vasıtasıyla kanallize edilmeyen bağış programları da olabilir.

iii. İşletme vakıfı: Başlıca amacı araştırma, sosyal refah, eğitim ya da başka programları işletmek olan özel bir vakıftır. Bir çoğu dışarıya burs vermeyip kendi programlarının fonunu sağlarlar. Örnek olarak bir hastane vakfı ve bir devlet okulunu destekleme vakıfları verilebilir.

iv. Toplumsal vakıf: Genellikle bir kamusal yardım kuruluşu olarak sınıflandırılan toplumsal vakıfların bağımsız vakıflara çok benzer işlevleri vardır. Ancak toplumsal vakıflar fonlarını tek bir bağışçıdan değil bir çok bağışçıdan alırlar. Genellikle belirli bir coğrafi bölgeye hizmet vermek için kurulurlar.

### 3.3.3. GÜNCEL TRENDLER

i. Vakıflar fonların dağıtımını ile ilgili politikalarını ve prosedürlerini daha dikkatli tanınıyorlar.

ii. Bursların dağıtılması söz konusu olduğunda, etkili yönetim ve idare, elemanların yeterliği, mali rahatlık ve uzun vadeli planlama üzerinde daha fazla duruluyor.

iii. Burs sonrası değerlendirme süreci üzerinde eskisinden fazla duruluyor.

iv. Bazı vakıflar, yönetim kurullarında kadın ve azınlık temsilcilerine daha fazla yer verirler.

v. Vakıflar arasında ve burs amaçlı koalisyonlar üzerinde eskisinden daha fazla bilgi paylaşımı ve işbirliği vardır.

### **3.3.4. VAKIFLAR YAKLAŞIMINA HAZIRLIK**

- i. Fon yaratma önceliklerini belirleyen güncel bir stratejik plan hazırlayın.
- ii. Varolan programları ve yıllık destek gereksinimlerini ayrı ve potansiyel olarak para sağlanabilir birimler halinde toparlayın.
- iii. Bir vakıf araştırma süreci ve bir kayıt tutma sistemi kurun.
  - a) Foundation Center'dan ve federal kaynaklardan elde edebileceğiniz özel bilgi kaynaklarını kullanın.
  - b) Şüpheli havuzunuzla ilgili varolan tüm bilgileri doğrudan şüphelilerin kendilerinden alın.(yıllık raporlar, burs yönergeleri, kişisel ziyaretler ya da telefon görüşmeleri)
- iv. Vakıf projeleri için dahili bir görüntüleme ve onay süreci kurun. (örneğin, kuruluşu geniş biçimde temsil eden burs program gözden geçirme komitesi).
- v. Burs başvuruları ve yönetimi için dahili prosedürleri belirleyin.
  - a) Destek hizmetleri ve/ya da organizasyon genel giderlerini (dolaylı giderleri) dahil etme politikaları,
  - b) Mali yönetim ve alınan burs fonları sorumluluğu prosedürleri,
  - c) Program sorumluluğu, rapor hazırlama, imzalama, ve sunma standart ve prosedürleri,
- vi. Şüphelileri olası müşteriye çevirin.
  - a) LAI prensibini kullanın.
  - b) Her olası kuruluş müşterisini, kuruluşunuz ve fon yaratma gereksinimleri için uygun bir eş olarak onaylayın.
  - ba) Şimdiki ve eski burs verileri artı, yapılan bursların parasal değeri vasıtasıyla burs

verme ilgilerini değerlendirin.

bb) Coğrafi kısıtlamaları tanımlayın.

bc) Öneri, bilgi, ziyaret ve diğer karar öncesi mektupları belirleyin.

bd) Varolan ya da kuruluşunuzun personeli ve gönüllüleri ile vakıf arasında kurulması gerekli olan bağ ve ilişkileri belirleyin.

### 3.3.5. YARDIM İSTEME İŞİNİ YERİNE GETİRME

#### i. Talep formları

a) Bilgi talep mektubu, niyet mektubu da denir.

b) Öneri mektubu. Bazı vakıflar önerinin kendisi yerine önerinin öğelerini anlatan bir mektubu tercih ederler. Bu tip bir mektup yazarken öneri mektubunun formatını takip edin.

c) Öneri mektubu,

ca) Bir başlık yazısı ile kısa, (3-4 sayfa)

cb) Ayrıntılı, (bir başlık yazısı ile 5 sayfadan fazla)

d) İstenen talebin tam formu için vakıf yönergelerini kontrol edin; özellikler vakıflara göre değişiklik arz eder.

#### ii. Öneri malzemeleri hazırlamak için ipuçları,

a) Vakıf yönergelerini tam olarak izleyin. (varsa)

b) Ayrıntılı bir öneri oluşturmak için bir plan, görev takvimi, ve bir zaman çizelgesi hazırlayın.

c) İlk taslakları oluşturmak için geliştirme görevlileri tarafından biçim ve tarz açısından yönlendirilen program uzmanları kullanın.

d) Açıklık, sadelik, süreklilik, doğruluk, tutarlılık, basitlik ve okunabilirlik üzerinde odaklanarak yazın ve yeniden yazın. (ümitli yada şüpheli dil kullan-mayın)

e) İyi okunabilir bir belge oluşturmak için biçime, alt başlıklara ve diğer tekniklere dikkat edin.

f) Düzgün dosyalayın ve kullanışsız klasörlerden kaçın.

g) Ekleri dikkatle seçin ve aşırıya kaçmayın. Vakıf sadece belirli bazı belgeleri istemişse başkalarını eklemeyin.

h) Belgelerin yetkili kişilerce verildiğini gösterir kurul kararını ekleyin.

ı) İletiyi ilave program ve mali bilgiler ile ilgili kişileri göstererek kurul başkanına

imzalatın.

iii. Belgeleri verdikten sonra takip edin.

- a) Tedbirli/akıllı olun ve vermeden önce ve verdiğiniz esnada vakfa danışarak en uygun yöntemleri belirleyin.
- b) Kurulu ve diğer önemli liderleri bu belgeler hakkında bilgilendirin ve yapacağınız takipte katılımlarını ya da katılım eksiklerini yönlendirin.
- c) Para sağlandığında hemen teşekkür mesajı gönderin. Bilinmiyorsa, vakıftan raporlama ve yönetim gereksinimlerini belirleyin. Onlar belirlememişlerse uygun bir proses tasarlayın ve bunu uygulayın.
- d) Para alamadığınızda talebinizi göz önünde bulundurdukları için hemen teşekkür mesajı gönderin. Esas ret nedenlerini belirlemek için çaba harcayın.
- e) İlişkiyi devam ettirmek, yeniden yardım istemek ve/ya da belgeleri yeni bir olası müşteriye vermek için bir plan geliştirip uygulayın.

### NEDEN ve NİÇİN ARAŞTIRMA

**NEDEN:** Varolan ve olası bağışçılar üzerinde, uygun verinin sistem kazanımı ve kayıt edilmesi

**NİÇİN:** Organizasyon ve bağışçılar arasındaki paylaşılmış değerlerin tanımlanması / olası müşterinin “*değiş-tokuş ilişkisini*” oluşturmaları ve devam ettirmesi için

Şekil– 3.1. Neden ve niçin araştırma (The Fund Raising School, 1995)

### ŞÜPHELİ BAĞIŞÇININ, OLASI BAĞIŞÇIYA DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

**ŞÜPHELİ BAĞIŞÇI:** Bağış yapacağına inanılan kişi – Bu inanç genellikle, sadece yetenek üzerine kuruludur.

**OLASI BAĞIŞÇI:** Bilinen ilişkiler, yetenek ve ilgi üzerine kurulu olarak, bağış yapacağı beklenen kişidir.

Şekil– 3.2. Şüpheli bağışçının, olası bağışçıya dönüştürülmesi (The Fund Raising School, 1995)

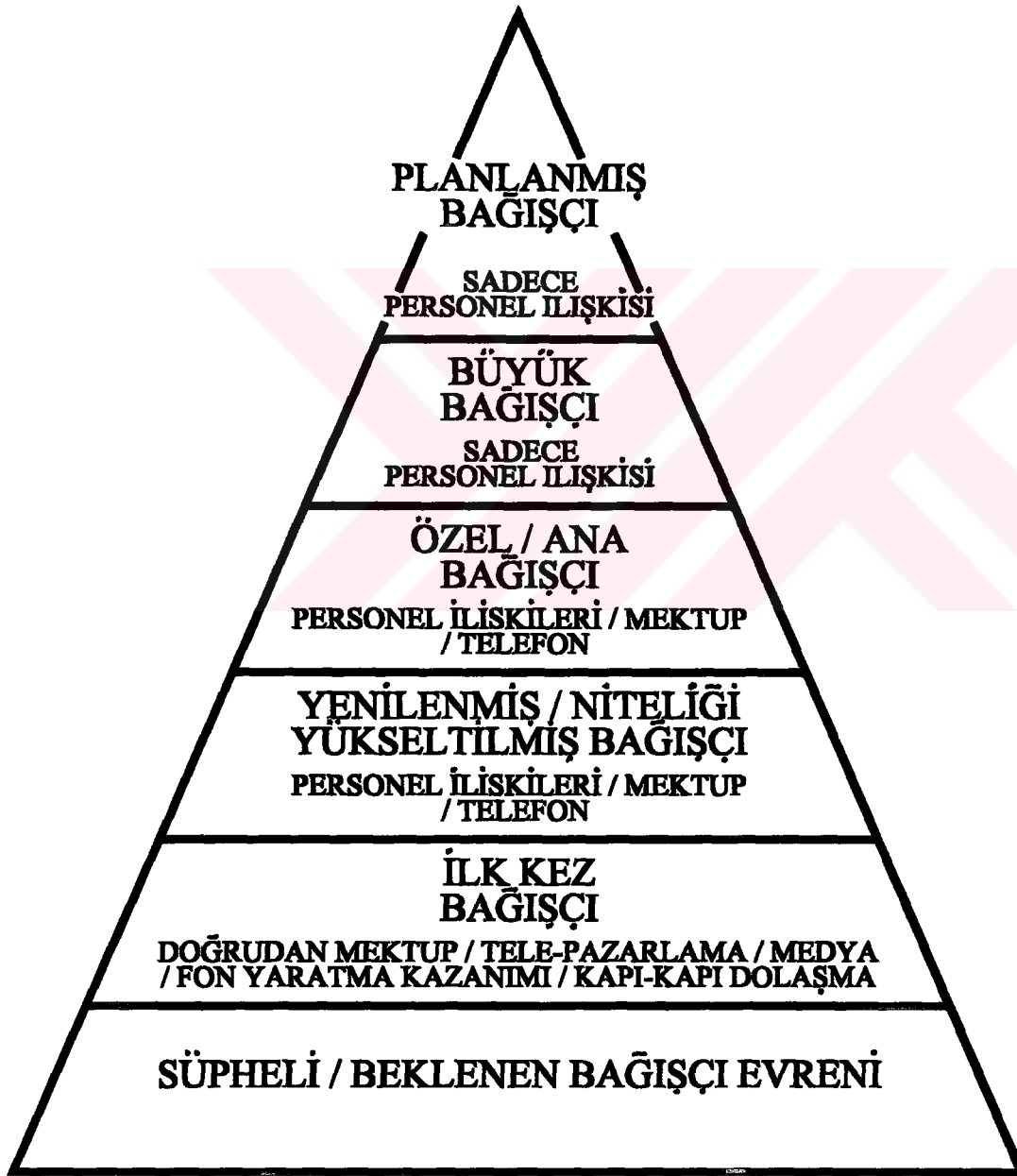


**LAI / LIA****BAĞIŞ ARAŞTIRMASI ve KAZANIMI****Bağlantı Kurma ( Linkage )****Yetenek ( Ability )****İlgi ( Interest )****BAĞIŞCI GELİŞTİRME****Bağlantı Kurma ( Linkage )****Katılımcı olma-dahil olma ( Involvement )****Taraftarlık-savunma ( Advocacy )**

Şekil- 3.3. LAI / LIA (The Fund Raising School, 1995)

# BAĞIŞÇI PİRAMİDİ

## FON YARATMA STRATEJİLERİ



Şekil- 3.4. Bağışçı piramidi, fon yaratma stratejileri (The Fund Raising School, 1995)

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE FON YARATMA TEKNİKLERİ

#### 4.1. FON YARATMA VE MESLEKİ ETİK

Fon yaratmanın bir meslek mi yoksa bir iş mi olduğu konusunda, çok şeyler yazılıp çizildi. Ayrıca, bir grup pratisyenin profesyonel olması için, nelere sahip olmaları gerektiği konusunda da çok yazılar yazıldı. Bunlar sağlıklı tartışmalardır. Bu tartışmalardaki bir uzlaşma yeri, fon yaratmanın/para toplamanın yeni gelişen bir meslek olduğu olabilir. Peki bu meslek için neler gerekir?

Basit yoldan anlatabilmek için meslek kelimesine *Webster* sözlüğünün verdiği tanıma baktığımızda mesleğin, örgün eğitim ve öğretim ile elde edilen bir dizi etik ve teknik standarda sahip olduğunu görürüz. Amerika Birleşik Devletleri'nde Fon Yaratma Okulu (TFRS) yardımseverlik anlamında fon yaratma etiği konusunda eğitim vermektedir. Etik kaygıların, katılımcıların Fon Yaratma Okulu vasıtasıyla tanıştıkları değişik teknik becerilerle ilgisi olmakla beraber bu bölüm fon yaratma ile ilgili etik meseleleri düşünmek bağlamında bir çerçeve sunmaktadır.

Yeni gelişen fon yaratma mesleğinin bir parçası olarak, yöneticilerin, liderlerin ve müdürlerin ve her bireyin bilgilendirilme ve etik meseleler ve etik standartlar konusunda dikkatlice ve eleştirel düşünme sorumluluğu vardır. Bu konularla ilgili olarak, meslektaşların ve bağış yapan kişilerin de eğitebilecek durumda olmaları gerekmektedir. Bu sorunlar, sektörün işini yapan, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve bu kuruluşlara kaynaklarını sağlamada yardımcı olan fon yaratıcıları (para toplayıcılar) için önemlidir.

Sonuçta, belki de bizi etik uygulamada yönlendirebilecek standartlar vardır. Bunun örnekleri bu bölümün ileri kısımlarında verilecektir. Ancak, öncelikle etik sorunları düşünecek olursak, etik standartların sadece hatırlanabilen ve tek biçimde uygulanan “yapın-yapmayın” türünde bir dizi söz kadar basit olmadığını görülmektedir. Etik standartlar aksine kendileri vasıtasıyla en iyi seçimlerin yapılabileceği geniş çerçevelerdir. Yardımseverlik Merkezinden Bob Payton'ın dediği gibi “*Etik cevaplar yoktur; etik sorular vardır*”. Bundan dolayı bu işi yapan ve yapılan işte profesyonel olmayı amaç edinen, fon yaratıcıları olacak bireyler, sorular

konusunda en iyi seçimleri yapabilecek şekilde eğitilmelidir.

Birkaç sene önce Bob Payton, Exxon Eğitim Vakfında yönetici iken, fon yaratıcılara şu soruyu sordu. “Yardımseverlik için mi yaşıyoruz yoksa yardımseverlikten mi geçimimizi sağlıyoruz?”. Profesyonel fon yaratıcıların sürekli olarak bu soruyu önlerinde/gündemde tutmaları gerekir. Amerika Birleşik Devletleri’nde kar amacı gütmeyen kuruluşların koşullarını hazırlayan 501 (c) (3) vergi yasası, hayır amaçlı bağışa uygun kişileri şöyle tanımlamaktadır:

*“Sadece dini işler, hayır işleri, bilimsel çalışmalar, kamu güvenliği için test çalışmaları, edebi ya da eğitim ile ilgili çalışmalar ya da hayvanlara ve çocuklara yapılan vahşeti önlemek için kurulmuş ve çalışan ve net kazancının hiçbir kısmı herhangi bir özel kişi hissedara ya da bireye gitmeyen, yaptığı faaliyetlerin hiçbir kısmı propaganda içermeyen ya da mevzuatı etkilemeye yönelik olmayan ve hiçbir kamu görevi için hiçbir aday lehine herhangi bir politik kampanyaya katılmayan (bildiri basımı ve dağıtımı da dahil) kurumlar, kamu sandıkları, fon ya da vakıflar.”*

Fon yaratma/toplama yöneticileri olarak özellikle ‘dağıtmama’ şartından *-net kazancının hiçbir kısmı herhangi bir özel kişi hissedara ya da bireye gitmeyen...*- haberdar olmalıdır.

Dağıtmama koşulu, kurumların ve bunlarla bağlantılı yerlerin kendilerini kamu yararına adanmalarını gerektirir. Bağış yapanlar ve kurumlar arasındaki güveni tesis eden vakıflardır. Profesyonel fon yaratıcıları ve kurumlardaki herkesin kuruma bağış olarak verilen hiçbir paradan kişisel olarak yararlanmamak gibi bir yasal ve ahlaki yükümlülüğü vardır. Bu, yapılan iş için düzgün ve adil ücret almayacak anlamına gelmiyor. Yapılan bağışlar üzerinden *komisyon* kabul edilmiyor anlamına geliyor. Bağış yapanlardan *hediye* kabul edilmeyecek anlamına geliyor. Maaşların genel beklentiler düzeyinde olması gerektiği anlamına geliyor.

Bir meslek erbabını (profesyoneli) teknisyenden ayıran güvenilirlik olabilir. Profesyonel öncelik olarak müvekkillerinin/temsil ettikleri kişilerin, çıkarlarını gözetmek konusunda dikkatlidir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar adına çalışıldığı için, kurumun misyonuna sadakat gösterilmelidir. Kurumun güveni kazanılmalıdır. Son olarak da, yardımseverlik kurumunu anlamak için sadece kendi kuruluşunu değil kar amacı gütmeyen sektörün misyonunu da anlamak gerekir, çünkü bağış yapan kişi ve kuruluş, bağımsız sektörün geniş ortamında görev

yapmaktadır. Sektörün misyonunu anlamak yardımseverlik kurumunu, bağış yapan kişinin bakış açısından görmeye yardımcı olur.

Bu gibi mesleki sorunlar aşağıdakilere benzer genel içerikli bazı soruları da beraberinde getirir:

- Fon yaratma profesyonellerinin gelişmelerinde güvenin rolü nedir?
- Fon yaratma pratisyenlerinin, 501 (c) (3) nolu yasadaki “dağıtmama koşulu” ile üzerlerine yüklenen sorumluluk nedir?
- Fon yaratma pratisyenlerinin müvekkilleri kimdir: bağış yapan kişi mi yoksa kuruluş mu?
- Bağışçı ve kuruluşun yapılan her işte niyetleri nelerdir?
- Fon yaratma profesyonelleri, bağışçılar ve kurumlar arasında “sınırdan yürüyen” kişiler olarak doğruluklarını nasıl devam ettirebilir ve sağlayabilirler?

Bazı hallerde, bu ve benzeri soruları cevaplamak kolaydır, çünkü kesin ve diğerlerinden iyi bir seçenek vardır. Ancak iki iyi şey arasında bir çatışma, ya da bir çatışma görüntüsü varsa - *lekeli* para sorularında olduğu gibi- soruların cevaplarını vermek daha zorlaşır. Pek şerefli olmayan işlerden kazanılmış bir para değerli davalar için sunulsa/verilse kabul edilir mi ya da edilmeli mi? Bu parayı kabul etmek halkın yararına olmakla beraber kuruluşun doğruluğuna leke sürer mi? Bu parayı kabul etmek paranın kaynağını kabul edilebilir yapar mı? Bu parayı reddetmek, halkın yararına olan bazı işleri yapmayı reddederken kuruluşun doğruluğunu artırır mı? Etik teoriler ve ikilemler genellikle pratik seviyede değerlendirilemeyecek kadar zordur. Fon yaratıcıların yüzleştikleri etik çatışmalar, hareketlerinin yargıladığı değerler, inançlar ve sözlerle uzlaştırılabilir. Bu bağlamda yardımcı olabilecek iki yayından söz edilebilir: *Josephson Enstitüsü*’nden 1993 yılında çıkan *Etik Kararlar Vermek*, ve BAĞIMSIZ SEKTÖR (INDEPENDENT SECTOR)’ün 1991’de çıkardığı *Etik ve Gönüllü, ve Yardımsever Toplum: Uygulanamaza İtaat*.

*Josephson Enstitüsü* ahlaklı ve erdemli bir kişi için önemli değerleri saptamak amacı ile 10 bin kişi üzerinde anket yaptı. *Etik Kararlar Vermek* kitabı etik karar vermenin temelini oluşturan belli başlı 10 etik değeri desteklemek üzerine kurgulanmıştır. *Josephson’un 10 değeri* şunlardır;

- *Dürüstlük*
- *Doğruluk*

- *Sözünde Durma*
- *Sadakat/Vefa*
- *Adaletlilik*
- *Başkalarını Düşünme*
- *Başkalarına Saygı*
- *Kanunlara Uyuma/Yurttaşlık Görevi*
- *Mükemmellik Peşinde Olma*
- *Kişisel Sorumluluk*

Bu değerlerin, fon yaratıcıların davranışları için ne kadar geçerli oldukları hemen anlaşılabilir. Aslında Pitsburg Üniversitesinden Peg Duronio, fon yaratıcılarla ilgili çalışmasında katılımcılara beğendikleri bir meslektaşlarında en çok neyi takdir ettiklerini sorduğunda, büyük çoğunluk ‘doğruluk’ demişti.

Bağışçılar ve kuruluşlar ile olan ilişkilerde doğru olunmalıdır. Güvenilir davranılmalıdır. Sözünde doğru olunmalıdır. Doğru olabilmek için bağış kabul ederken, bağış yapanlara ne söz verildi ise bu yerine getirilmelidir. Hem bağış yapana hem de kuruluşa karşı sadık olunmalıdır. Yapılan anlaşmalar kuruluş ve bağış yapan için adil olmalıdır. Bağışçıya bir birey ya da tüzel kişilik olarak ilgi göstermeli ve kaynaklarına imrenmek yerine onlara karşı gerçek saygı beslenmelidir.

Sadece kanunlara uymakla kalmamalı, aynı zamanda yurttaşlık ve yardımseverlikle ilgili sorumlulukları da yerine getirmelidir. İşini yaparken olanaklar elverdiğince iyi olunmalıdır. Bu iş yapılırken ve müvekkillerin yaptıkları işlerden kişisel olarak sorumlu olunmalıdır. Josephson değerlerinin anlattığı yükümlülükler kabul edilirdir, ancak karmaşık karar verme işlemleri gerektiren şey bu değerler arasındaki çatışmadır.

Bağışçının belirli bir amaçla verdiği bir parayı (sözünü tutma, doğruluk, dürüstlük) kuruluş (sadakat/vefa) başka bir amaçla kullanırsa fon yaratıcı ne yapar(kişisel sorumluluk)? Josephson<sup>77</sup> etik çatışmaları düşünmek için üç adım önerir:

i. Tüm kararlar tüm hissedarların menfaatlerini ve refahlarını hesaba katmalı ve bunlara ilgi göstermelidir.

<sup>77</sup> M., Josephson, **Making Ethical Decisions**, California, The Josephson Institute, Marina del Rey, 1992.

- ii. Etik değer ve prensipler **DAİMA** etik olmayanlardan önde gelmelidir.
- iii. Etik bir kuralı ancak **UZUN VADEDE EN BÜYÜK DENGİYİ OLUŞTURACAK BAŞKA BİR DOĞRU ETİK GERÇEĞE GEÇMEK,KARAR VERENİN VİCDANINA GÖRE GEREKİYORSA** ihlal etmek etik olarak uygun olur.

**BAĞIMSIZ SEKTÖR**'ün yaklaşımında<sup>78</sup> ise etik ikilemleri çözmenin temelinde yatan dokuz inanç sıralanır. Bu dokuz inanç şunlardır:

- **Kendi dışındakileri de düşünme anlayışı** , sadakat sivil toplumun merkezindeki değerdir.
- **Kanunun dışındaki uygulanamazlara itaat anlayışı** , yardımseverlik kurumu ve gönüllü kuruluşların liderlerinin yüksek sorumluluğudur.
- **Kamu yararına hareket etme anlayışı** , kamu güvenini kazanmak için kamu yararına hizmet etmeye çalışan kişiler gerektirir.
- **Bireylerin değer ve itibarlarına saygı anlayışı** , yardımseverlik kurumu ve gönüllü kuruluşların özel bir liderlik sorumluluğudur.
- **Hoşgörü, farklılıklara tahümmül ve sosyal adalet anlayışı** , bağımsız sektörün zengin mirasını ve bu mirasın koruduğu değerleri yansıtır.
- **Topluma karşı sorumluluk anlayışı** , kamu yararına hareket eden kuruluşların temel sorumluluğudur.
- **Açıklık ve dürüstlük** , Rapor vermede, fon yaratmada ve potansiyel pazar ile olan ilişkilerde açıklık ve dürüstlük kamu ve özel fonlarını arayan ve kullanan ve kamu yararına hizmet etme iddiasında olan kuruluşların vazgeçilmez tutumlarıdır.
- **Kaynakların tutumlu kullanılması anlayışı** , insanların güvenini sağlamayı getirir.

Bu dokuz inanç **Josephson Enstitüsü**'nün çalışmalarında esas aldığı 10 değere çok benziyor. **BAĞIMSIZ SEKTÖR** kar amacı gütmeyen ve kamu yararına hizmetler veren kuruluşlarda çalışan herkesin bu dokuz sözü fon yaratma işlerinde doğrudan kullanmalarını öneriyor.

**BAĞIMSIZ SEKTÖR**'ün yaklaşımı ile yapılan işler üç şekilde görülür: İlki, yapılan bazı işler tamamen kanun dışıdır. Bunlarla ilgili kararımız çok açıktır. İkincisi, bazı hareketler açıkça etik dışıdır. Bu hareketlerle ilgili olarak karar vermek de oldukça kolaydır. Üçüncüsü,

<sup>78</sup>INDEPENDENT SECTOR, Ethics and the Nation's voluntary and Philanthropic Community: Obedience to the Unenforceable, Washington,D.C., 1991. ss.12-13



**BAĞIMSIZ SEKTÖR**'ün etik ikilemler olarak adlandırdığı konular vardır. Bu kararlar birbiri ile *rekabet eden iyilerin* olduğu **Josephson Enstitüsü** modeline benzer.

**BAĞIMSIZ SEKTÖR**, bu seçenekleri kendi dışındaki insanlara karşı sözleri olarak değerlendirmeyi öneriyor.

Aşağıda bu üç şekli içeren hareket örnekleri verilmiştir.<sup>79</sup>

Kanun dışı bir harekete örnek: Kuruluşun fotokopi ve faks makineleri kamu görevine aday olan politikacı bir dost tarafından rutin olarak kullanılıyor. Bu neden yasa dışıdır?

Etik olmayan harekete örnek: Maaş yerine müdür toplanan tüm paraların bir yüzdesini almayı tercih eder. Bu neden etik dışıdır?

Etik bir ikileme örnek: Tamamı gönüllülerden oluşan kuruluş yönetici müdür tutmanın eldeki ve görünürdeki tüm parayı tüketeceğini görür. Yönetim kurulunun yarısı tüm zaman ve paranın mevkiinin desteklenmesine gideceğini ve programlar için para kalmayacağını iddia ederken, diğer yarısı bunun ileride büyümek için gerekli bir yatırım olduğunu iddia eder. Bu durumda ne yapmalıdırlar?

Burada ortaya konan etik ikilem fon yaratma yöneticilerinin her yıl karşılaştıkları duruma benzer. Fon yaratma için yapılacak olan yeni bir yatırım , programların yapılabilmesi için daha az para kalmasına neden olur. Öte yandan, yeni fon yaratma yatırımları , programlar için sonunda yeni paralar da getirecektir. Hangi durumlarda gelecekteki potansiyel getiriler mevcut kayıptan daha önemlidir? Bu karar verilirken başka hangi etik değerler etkili olur?

Fon Yaratma Okulu'na katıldıktan sonra Bob Payton, Fon Yaratma Okulu'nun küpüne benzer bir etik küpü tasarladı. Etik küpünün en üst ve altında şu kelimeler vardı: Sırasıyla **“Birey”** (burada fon yaratıcı anlamında) ve **“Kuruluş”**. Küpün diğer dört yüzünde ise şu kelimeler bulunuyordu: **“Yeterlik (ehil olma)”**, **“Dil”**, **“İlişkiler”** ve **“Misyon”**.

Fon yaratma yöneticilerinin aracı olmaları gereken ilk etik gerilim, kendileri ve kuruluşları

<sup>79</sup> INDEPENDENT SECTOR,a.g.e., s. 14



arasındaki olası çatışmadır. Fon yaratma yöneticilerinin kendi çıkarları için değil, kuruluşun çıkarları için hareket ettiklerinden emin olmak için sürekli olarak güdülerini (kendilerini harekete geçiren nedenleri) incelemeleri gerekir.

Aynı zamanda, fon yaratma yöneticilerinin kuruluşun kendilerine profesyonel gibi davranmasını bekleme hakları vardır. Örneğin tazminat sorunları, bu gerilimden kaynaklanır. Fon yaratma yöneticilerinin, kuruluştaki diğer kişilere ödenen ve benzer diğer kuruluşların ödediklerine göre adil ve yeterli bir tazminat beklemeye hakları vardır. Ancak fon yaratma yöneticileri yüzde olarak tazminat beklememelidirler, çünkü bu onların işini kuruluşun çıkarları üzerinde değil de kişisel menfaatleri üzerinde odaklar.

Bir diğer gerilim de fon yaratıcılar “**Müvekkil kimdir?**” sorusu ile yüz yüze geldiklerinde ortaya çıkar. Kuruluş mu fon yaratıcıların müvekkilidir? (ya da fon yaratıcılar, kuruluşu mu temsil ediyor?) Yoksa fon yaratıcıların müvekkili, bağış yapan kişi mi? her ikisinin menfaati de korunmalıdır. Böyle yapmakla, fon yaratıcı ya da birey ile, onu istihdam eden kuruluş arasında, genellikle başka bir gerilim yaratıyor olunabilir.

Müvekkilin kim olduğu sorusu önemli bir sorudur? Bağış yapan kişi ile yapılan kuruluş arasında arabuluculuk yapmak fon yaratma yöneticisinin oynaması gereken en önemli roldür. Kişinin kendisini etik değerlere dayaması ve bu ilişki ile ortaya çıkan gerilimleri anlaması fon yaratma profesyoneli olmanın önemli adımlarından birisidir. Hem bağış yapan kişinin hem de kuruluşun hakları ve çıkarları olduğunu anlayarak fon yaratıcılar kendilerini en iyi şekilde hazırlayabilirler. Öncelikle, kuruluşun parametreleri olan sınırları anlamak gerekir. Bunun yanında fon yaratıcıların genelde bağış yapanların sınırlarını ve belirli bağışçıların özel bazı sınırlarını ve çıkarlarını da anlamak durumundadır.

Hem kuruluşu, hem de bağış yapan kişiye karşı dürüst olmak, kuruluşun ve bağış yapan kişilerin çıkarlarında arabuluculuk etme işinin ilk adımındır. Yapılabilecek iş ile ilgili dürüstlük olmadan doğruluğu sürdürmek ve yapılabilecek iş ile ilgili dürüstlük olmadan sözünü tutmak olanaklı değildir.

Yeterlik (işinin ehli olma) kavramı fon yaratma yöneticileri için de geçerlidir. Bu iş profesyonelce yapacaksa, kendilerini olanaklar elverdiğince ehil/yeterli olmaya adanmışlardır. Ehil profesyoneller olmak için öğrenilmesi ve uygulanması gereken etik ve teknik standartlar

nelerdir? Teknik uzmanlığın geliştirilmesine yardımcı olmak için teknik standartlar ve akademik çalışmalar konusunda eğitim almak önemlidir. Ancak etik standartların bilinmesi, etik değerlerin geliştirilmesi, ve etik değerler ve standartların fon yaratma işinin etik değerleri ile ilgili karar almada uygulanması gereklidir. Yeterlik kavramı hem Josephson değerleri hem de BAĞIMSIZ SEKTÖR'ün taahhütleri ile alakalıdır. Josephson'un kanunlara uyma/yurttaşlık görevleri, mükemmelliğin peşinde olma ve kişisel sorumluluk gibi değerleri burada yerinde bir davranış olacaktır. BAĞIMSIZ SEKTÖR'ün değerleri olan Kanuna İtaat, Kanun Dışındaki Uygulanamazlara İtaat, Kamu Yararına Hareket Etme, ve Kaynakların Tutumlu Kullanılması gibi değerler burada geçerlidir.

Dil, fon yaratmanın önemli bir yönüdür. Bu meslek hakkında konuşma şekli ve fon yaratma ve yardımseverlik işini anlatış tarzı meslek yaşamının saygınlığı açısından önemli etkenlerdir. Bağış yapan kişilerden “hedefler” olarak söz edilmemelidir. Bir kişiyi ağırbaşlılıkla bağış yapmaya davet etme sürecinden “tutturmak” diye bahsedilmemelidir. Kuruluşumuz hakkında geliştirdiğimiz materyaller de kuruluşun maksat ve amaçlarını yansıtmalıdır. Josephson Enstitüsü'nün dürüstlük ve doğruluk değerleri, dil kavramı için uygundur. **BAĞIMSIZ SEKTÖR**'ün açıklık ve dürüstlük taahhüdü, dildeki etiğe yaklaşılmasında yardımcı olur.

Fon yaratma süreci ilişki kurmaya dayanır. Bir fon yaratma yöneticisi için en önemli sorulardan bir tanesi “Bu ilişkinin sahibi kimdir?” sorusudur. Unutulmamalıdır ki bağış yapan kişi ile sadece kuruluş yüzünden ilişki vardır. İlişkinin sahibi kuruluştur. Bu ilişkiden kimin yararlandığını fon yaratıcılar kendilerine sürekli olarak sormalıdır. Bu ilişkiden sadece kuruluşun faydalanması gerekir.

Güvenin önemi de büyüktür. Bağış yapan kişinin fon yaratma yöneticisine, bu yöneticinin bu ilişkiden yararlanmayacağını bilincinde olarak güvenmesi gerekir. Kuruluş da bu yönetici ayrıldığında ilişkinin kuruluşa kalacağı şeklinde fon yaratma yöneticisine güvenmelidir.

Fon yaratma işi bir misyonla başlar. Her kuruluşun kendi gayesinin kar amaçlı olmadığını anlama sorumluluğu vardır. Fon yaratma yöneticileri, bu misyonu anlamalı ve onu ortak çıkarlarını gerçekleştirmek için bireyleri, kurumları, vakıfları ve diğerlerini kuruluşla bir araya getirmekte kullanmalıdır. Misyon, müvekkilin gereksinmelerine yönelmiştir. Misyon kamu yararına yönelmiştir. Fon yaratıcıların kuruluşlara, misyonlarına sadık kalmalarında yardım etme sorumluluğu vardır. Tüm fon yaratma işleri misyona dayanmalıdır. Josephson

Enstitüsü'nün dürüstlük ve doğruluk değerleri burada geçerlidir. **BAĞIMSIZ SEKTÖR**'ün kendi dışındakileri de düşünme anlayışı bu misyon için mükemmel bir ölçüdür. Misyon, kuruluş tarafından istihdam edilen kişilerin ötesine geçmelidir. **BAĞIMSIZ SEKTÖR**'ün kamu yararına çalışma taahhüdü, misyon kavramının temelini ve misyon ile ilgili hareketlerde etik bir anlayış gerçekleştirmenin temelini oluşturur.

Bu altı kavram, fon yaratma işi ile ilgili etik kararlar vermek için Josephson Enstitüsü ve **INDEPENDENT SECTOR**'ün taahhütlerini bir araya getirmekte profesyonellere bir çerçeve sağlar.

Bu başlığa etik cevap olmadığı ve sadece etik soru olabileceği fikri ile başlamıştık. Fon yaratma yöneticileri olarak etik ikilemleri çözmek için etik kararlar verme yeteneği geliştirmeliyiz. Ancak, bazı başlama noktaları vardır. Her mesleğin haklarında bir soru olmayan bir dizi etik standardı bulunmalıdır. Fon yaratma yöneticileri olarak bize kılavuzluk edip yol gösterecek birkaç mesleki derneğe üye olmalıyız/bağlı olmalıyız. 4.1.1. altbaşlığında genel etik kuralları sunulmaktadır. *Fon Yaratma Yöneticileri Ulusal Topluluğu* tarafından geliştirilen *Etik Kurallar ve Uygulama Standartları* tüm fon yaratma yöneticileri için bir başlangıç noktasıdır. Fon Yaratma Yöneticileri Ulusal Topluluğunun tüm üyelerinin her ikisine de üye olmaları istenir.

Fon yaratma yöneticileri için bir diğer yararlı perspektif de 4.1.3. altbaşlığında verilen *Bağışçı Hakları Beyannamesi*'dir. Bağışçılarla kuruluşların ilişkilerinin belirli beklentiler yarattığı unutulmamalıdır. Organizasyona bağış yapanlara karşı saygılı olmak ve onlara karşı sorumlulukları bilmek adına, Fon Yaratma Yöneticileri Ulusal Topluluğu, CASE, AHAP, AAFRC ve diğer bazı kuruluşlar *Bağışçı Hakları Beyannamesi* imzalamışlardır.

Fon Yaratma Okulu kendisini yardımseverlik için fon yaratma konusunda etik kurallarını öğretmeye adanmıştır. Profesyonel fon yaratıcılarının başarıları, kuruluşun başarısı ve kar amacı gütmeyen sektörün sağlığı, teknik standartlardan ziyade etik kuralların geliştirilmesine ve uygulanmasına bağlı olduğu inancı egemendir.<sup>80</sup>

<sup>80</sup> Tempel, 1995; Independent Sector, 1991; Duronio, 1995; Josephson, 1992; Rosso, 1995

#### 4.1.1. ETİK YÖNETMELİĞİ

Amerika Birleşik Devletleri'nde Ulusal Fon Yaratma Yöneticileri Derneği 'nin, hazırladığı ve 1991 yılında yürürlüğe giren “*Profesyonel Uygulamalara Dair Etik İlkeler ve Standartlar Yönetmeliği*” bu tür çalışmalarda sınırları tanımlamaktadır.

Ulusal Fon Yaratma Yöneticileri Derneği, fon yaratma profesyonellerinin ve mesleğinin gelişimi ve büyümesini desteklemek, hayırseverlik ve gönüllülüğü korumak ve geliştirmek ve fon yaratma mesleğinde yüksek etik standartları özendirmek amacıyla varlığını sürdürmektedir.

Bu bağlamda, bu yönetmelik, NSFRE üyelerinin riayet ettiği ve hayırseverliğe bağlı destek oluşturma sorumluluklarında geçerli kılmaya gayret ettikleri profesyonel uygulamalara dair etik değerler ve standartları tanımlamaktadır.

Ulusal Fon Yaratma Yöneticileri Derneği üyeleri, hizmet vermeye neden oluşturan konularda yaşam kalitesini geliştirmek yönünde bir iç dürtü ile motive edilmektedirler. Kendi adanmışlık hisleri ve yüksek amaçları vasıtası ile diğerlerini etkilemeye gayret etmektedirler. Performanslarının diğerlerine daha iyi hizmet vermeyi sağlaması, mesleki bilgi ve becerilerinin gelişmesine bağlıdır. Gereksinme duyulan kaynakların etkin ve ahlaki değerler içinde aranmasını ve bağışçının niyetinin dürüst yollardan karşılanmasını sağlamak amacıyla hizmet verme sorumluluklarını kabul ederler. Bu bireyler kendi mesleklerini bütünlük, dürüstlük, doğruluk ve kamu menfaatlerinin korunmasına yönelik mutlak yükümlülüğe göre hareket etme ilkelerine göre yerine getirirler.

Ayrıca, NSFRE üyeleri

- Hayırseverlik idealine hizmet verirler, gönüllülüğün korunması ve geliştirilmesine bağlıdır ve mesleki hayatın asli ilkeleri olarak bu kavramlara hizmet ederler,
- Yardım etme misyonunu kişisel kazançlar, maaş yoluyla tazminat alma ya da yalnızca ücret belirlemenin üstünde tutarlar,
- Kültürel çeşitlilik ve çoğulculuk değerlerini özendirirler ve bütün insanlara vakar ve saygıyla yaklaşırlar,
- Hayırseverlik ve toplum içindeki rolüne kişisel olarak katkıda bulunma ile bir bağlılık

oluştururlar,

- Varolan yasa ve mevzuatın özüne ve biçimine riayet ederler,
- Kamusal davranışları ile fon yaratma mesleğine güvenilirlik sağlarlar,
- Kendi yetenek ve beceri sınırlarını bilirler ve profesyonel nitelikleri ve belgeleri hakkında samimidirler,
- Mahremiyete, seçme özgürlüğüne, kendi eylemlerinden etkilenen herkesin menfaatlerine değer verirler,
- Menfaat çatışmasına neden olabilecek bütün ilişkileri açıklarlar,
- Bu etik ilkelerin benimsenmesi ve uygulanması için meslektaşlarını aktif olarak cesaretlendirirler,
- Hayırseverliğe bağlı destek oluşturma sorumluluklarında aşağıda belirtilen mesleki uygulama standartlarına uygun hareket ederler,

#### 4.1.2.MESLEKİ UYGULAMA STANDARTLARI

Kasım 1992 yılında kabul edilmiş ve NSFRE Etik İlkeler Yönetmeliğine dahil edilmiştir.

- i. Üyeler, kendi kuruluş, meslek ve bilinçlerinin en yüksek standartları ve vizyonlarına göre hareket edeceklerdir.
- ii. Üyeler varolan yerel, eyalet ve federal medeni ve ceza yasalarına riayet edeceklerdir. Üyeler bütün adli suçlar ya da mesleki kötüye kullanma eylemlerinden kaçınmalıdırlar.
- iii. Üyeler kendi kuruluşları bünyesinde varolan yasa ve yönetmeliklere riayet edilmesini savunacaklardır.
- iv. Üyeler belirli bir maaş ya da ücret için çalışacaklar ve yüzde ya da komisyon esasına göre hareket etmeyeceklerdir.
- v. Üyeler fon yaratma ücreti aramayacaklar ve kabul etmeyecekler ve makul ölçüler dairesinde organizasyonlarının bu türden ücretler almasını özendirmeyeceklerdir.
- vi. Üyeler bütün menfaat çatışmalarını açıklayacaklar, bu türden açıklamalar etik açıdan uygunsuzluk oluşturmayacak ve engellenmeyecektir.
- vii. Üyeler sahip oldukları mesleki deneyim, nitelik ve uzmanlıklarını doğru bir şekilde beyan edeceklerdir.
- viii. Bir kuruluş tarafından ya da bir kuruluş adına oluşturulan bütün bağışçı ve olası bağışçı bilgilerinin anılan kuruluşun mülkiyeti altında olduğu ve devredilemeyeceği ya da yok edilemeyeceği ilkesine uygun hareket edeceklerdir.

- ix. Üyeler, diğer organizasyonlara satılan, kiralanan veya bu organizasyonlar arasında değiş- tirilen listelerden adlarının çıkartılmaları amacıyla belirli aralıklarla bağışçılara bir fırsat verecektir
- x. Üyeler imtiyazlı bilgileri yetkili olmayan taraflara açıklamayacaktır
- xi. Üyeler imtiyazlı bilgileri gizli mahiyette tutacaklardır.
- xii. Üyeler bütün müracaat materyallerinin doğru olmasını ve organizasyonun misyonu ve talep edilen fonların kullanımını doğru bir tarzda yansıtmalarını sağlayacaklardır.
- xiii. Üyeler, makul ölçüler dairesinde katkıların bağışçıların niyetlerine göre yapılmasını sağlayacaklardır.
- xiv. Üyeler makul ölçüler dairesinde aşağıda belirtilenler dahil olmak üzere yardım katkılarının uygun bir tarzda hizmet görmesini sağlayacaklardır: fonların doğru olarak yatırıma yönlendirilmesi; fonların kullanımı ve idaresine ilişkin zamanında rapor verilmesi; bağış koşulları üzerinde herhangi bir değişiklik yapmadan önce bağışçının izninin alınması,
- xv. Üyeler makul ölçüler dairesinde, potansiyel bağışların değeri ve vergi açısından durumları hakkında bağışçıların bilgi ve etik tavsiyeler almasını sağlayacaklardır

#### **4.1.3.BAĞIŞÇI HAKLARI BELGESİ**

Bu belge ile hayırseverlik, ortak menfaatler açısından gönüllü eylemler esasına bağlı bulunmaktadır. Bu, yaşam kalitesi için asli olan bir verme ve paylaşma geleneğidir. Hayırseverliğin kamuoyunun saygı ve güvenini hak etmesini sağlamak ve bağışçıların ve olası bağışçıların kar amaçlı olmayan organizasyonlara ve destek talep edilen amaçlara güvenmelerini sağlamak amacıyla bütün bağışçıların aşağıda belirtilen haklara sahip oldukları açıklanmaktadır.

- i. Organizasyonun misyonu, tahsis edilen fonların kullanım şekline dair organizasyonun niyeti ve bağışları, niyet edilen amaçlara uygun kullanma kapasitesi hakkında bilgilendirilmek,
- ii. Organizasyonun idare kurulunda hizmet verenlerin kimlikleri hakkında bilgilendirilmek ve kurulun, hizmet verme sorumlulukları açısından sağgörü lü yargılar kullanmasını beklemek,
- iii. Organizasyonun en son mali tablolarına erişimde bulunmak,
- iv. Verdikleri bağışların verilme amaçlarına uygun olarak kullanılacaklarına dair güvence almak,
- v. Uygun bir onay almak ve kabul görmek,
- vi. Yaptıkları bağışlarla ilgili bilgilerin, yasaların izin verdiği dereceye kadar saygı ve



- gizlilik içinde işlem göreceğine dair güvence almak,
- vii. Menfaat organizasyonlarını temsil eden kişiler ile kendi aralarındaki bütün ilişkilerin yapı gereği profesyonel olmasını beklemek,
- viii. Bağış arayanların gönüllüler, organizasyonlar ya da ücretli meslek adamları olup olmadıkları konusunda bilgilendirilmek,
- ix. Organizasyonun, paylaşmayı düşündüğü posta listelerinden isimlerini sildirme şansına sahip olmak,
- x. Bir bağış tahsis ederken soru sorma konusunda kendilerini serbest hissetmek ve ivedi, doğru ve açık cevaplar almak,

#### 4.2. FON YARATMA SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ

Yüzyılın başında her ne amaçla olursa olsun Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan yardımların/bağışların toplamı 500 milyon dolar olarak tahmin ediliyordu. 1989 yılında her maksatla her kaynaktan verilen paranın hacmi 122 milyar doları aştı. Bu rakamlar bağış yapılan para ve varlıkları temsil ediyor; erkek, kadın ve çocukların insani ve sosyal sorunlarda

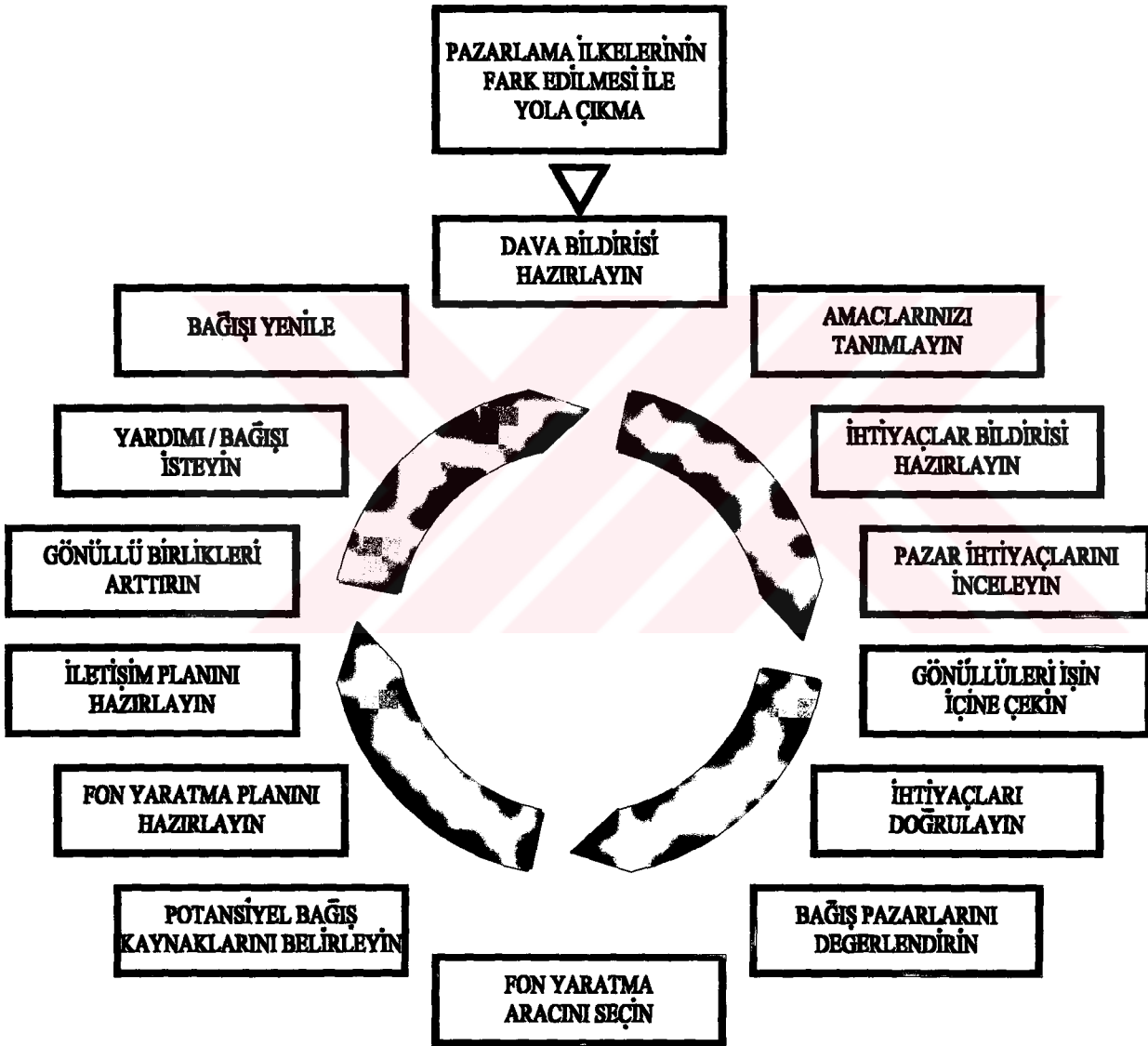
onları yıldırayabilecek, baskı altına alabilecek eğilimlere karşı hizmet etmek için harcadıkları sayısız saati yansıtmıyor.

Ulusal deneyimin başlangıcında fon yaratma süreci yapı olarak basitti. Bir gayesi/davasası olan bir kişi ilgilenen bir kişiden insani ya da sosyal bir gereksinme için yardım istiyordu. Esasen fon yaratma işi o zamanlar “bire bir” bir deneyimdi. Danışacak kuruluşlar, araştırarak vakıflar, başvuru için gelen doğrudan postalar, didiştirilecek bilgisayar formaliteleri, karmaşık planlı bağış yapıları, yatırımları ve insan aklını zorda bırakacak mevzuat yoktu o zamanlar.

Günümüzün sürekli değişen ortamında fon yaratma işi daha da karmaşık bir hal aldı. Fon yaratma işi kolay değildir. Ateşli, hatta umutsuz birini hemen sonuç almayı isteyecek hale getirmenin sihirli bir formülü yoktur.

Bağış geliştirmenin hazırlıktan planlamaya, program yürütmeden kontrole doğru mantıksal olarak ilerleyen bir disiplini vardır. Düzen sırası bir fon yaratma “döngüsü” olarak anlatılabilecek sürekli bir olay olarak ele alınabilir. (Şekil- 4.1.)

# FON YARATMA DÖNGÜSÜ



Şekil – 4.1. Fon yaratma döngüsü (The Fund Raising School, 1995)



Başarılı, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, pazarlama teknikleri ve akıllıca pazarlama teknikleri hazırlama yetenekleri ile kar amacı güden şirketler kadar ilgilidirler. Kar amacı gütmeyen –ya da sosyal amaçlı- kuruluş değerini anlayabilmek, misyonunu inceleyebilmek, bu misyonun ölçülebilir hedeflerle ve anlamlı programlarla düzgün anlaşılıp anlaşılmayacağını görmek ve piyasadaki genel etkinin ne olacağını değerlendirmek için kendisine bakmalıdır.

Bu süreklilik ya da döngü, kar amacı gütmeyen kuruluş yöneticilerinin fon yaratma ögeleri ile ilgili ilişkilerini görselleştirmeleri açısından etkili bir araç olarak kullanılabilir. Hazırlıktan, ya da davanın tanımlanmasından, yardım isteme ve bağışların yıllık yenilenmesine kadar sırayı görmelerine olanak sağlar.

Fon yaratma işi bir kriz durumuna son anda tepki göstermek için rasgele tepkisel bir hareket olamaz. Fon yaratma disiplin içinde bir uygulamadır, ancak iyi örgütlenmiş kar amacı gütmeyen kuruluşlar beklenmedik bağış fırsatlarına iyi tepki verebilirler.

Döngü üzerinde bazı kontrol noktaları yada pazarlık aşamaları ve işlevleri vardır:

#### 4.2.1. DAVA BİLDİRİSİ HAZIRLAMA

Tüm kar amacı gütmeyen kuruluşlar insani ya da sosyal bir gereksinmeye yanıt vermek için ortaya çıkmıştır. Bu amaca hizmet etmedeki etkinliği organizasyonun davasını gösterir.

Fon yaratmaya hazırlık için yapılacak gerekli olan ilk adım, davayı tanımlamak ve mali destek sağlamak için tüm bireylere ya da herhangi bir toplum önünde davayı anlatabilmektir. Böylece döngü içindeki ilk kontrol noktası dava beyanını hazırlamak ve aşağıdaki sorulara duyarlı olmasını sağlamaktır.

- i. Kuruluşun ilgisi dahilindeki en önemli sorun ya da sosyal gereksinme nedir? Neden fon yaratıcılar var?
- ii. Bu insani gereksinmelere yanıt verebilmek için ne gibi özel hizmetler ya da programlar sunuluyor?
- iii. Kuruluşu kim desteklemelidir?
- iv. Neden bir kişi ya da kurum bağış desteği önerir?
- v. Bu gibi bir destekten bağış yapan ne fayda sağlar? Başka bir deyişle, gerçek ve ciddi olan

“Bundan benim elime ne geçer?” sorusuna nasıl cevap verebilirsiniz.

#### 4.2.2. ORGANİZASYONUN AMAÇLARINI TANIMLAMA

Dava, kuruluşun ilgi odağı olan misyonunun beyan edilmesiyle başlar. Misyon beyanı, bir dizi açık, anlaşılır ve belirleyici amaçlar haline getirilmelidir.

Amaçların, sorunun köküne ya da gereksinmeye ve etkili programlarla bu sorunun nasıl çözümlenebileceğine değinmeleri gerekmektedir.

Amaçların/hedeflerin ölçülebilen ifadelerle tanımlanması ve belirsizliklerden ve abartılı ifadelerden uzak olmaları gerekir. Bağış yapan kişinin, başarılıp başarılamayacağına karar verebileceği şekilde amaçların belirtilmeleri gerekir.

Örneğin, “*dünyadaki açlığın ortadan kaldırılması*” ifadesi felsefi bir amaç ya da misyon beyanı olarak kabul edilebilir. Günde, haftada ya da ayda 1, 10 ya da 100 çocuğa sıcak yemek yedirmek makul bir amaç olabilir. Bağış yapan biri, kurumun dünyadaki açlığı ortadan kaldırmasını değerlendirmekte zorluk çekebilir, ancak aynı kişi kurumun belirli bir dönem içerisinde belirli sayıda kişiyi doyurup doyuramayacağına hemen karar verebilir.

Amaçların hiyerarşisini tanımlamadaki doğal ilerleme, daha genel ifadelerden/amaçlardan ya da global gereksinimlerden -yani açlıktan- belirli bir süre içerisinde belirli sayıda kişiyi beslemeye doğru- daha belirgin amaçlara yönelmek ve böylelikle program bütçesi yapmaya, programların masraflarına ve tüm fon yaratma faaliyetleri için bir mantık ögesi sağlayan program gereksinimlerinin saptanmasına doğal bir bağlantı kurmaktır.

#### 4.2.3. GEREKSİNİMLER BİLDİRİSİ HAZIRLAMA

Döngü etrafında devam edildiğinde, bir sonraki işlev, program formlarının amaçlar ile ilgili görevlerin sözlerini yerine getirmek için formülasyonudur. Bir program, yapılmakta olan bir amaçtır. Planlar, bu yıl, gelecek yıl ve ideal olarak beş yıl sonrası için amaç hareketinin ne olacağını belirtmek maksadıyla tasarlanmalıdır.

Bu program, planları tasarlandıktan sonra işletme ve sermaye geliştirme amacıyla mali

gereksinmelerde şekillenir. Önemli, gönüllü lider tarafından incelenen ve onaylanan bu mali gereksinmeler, kuruluşun fon yaratma amaçlarını geleceğe taşımalıdır.

#### 4.2.4. PAZAR GEREKSİNMELEİNİN İNCELEME

Dünyanın tüm dava çalışmaları ve program planlama işleri kuruluş ve kuruluş personeli ve alaylı lider etrafındaki pazarın neye gereksinmesi olduğuna ya da ne istediğine duyarlı değilse hiçbir işe yaramaz.

Bir emeklilik merkezindeki bir gençlik programının nostaljik bir değeri ve belki de bundan biraz fazlası olabilir, ancak banliyödeki bir gençlik programının gerçek bir amacı olabilir.

Programlarını toplumsal gereksinmelere dayandıran kuruluşların varlıklarını haklı bir gerekçeye oturtmaları ve desteğin devam etmesi için davalarını güçlendirmeleri gerekir.

Davanın, destekleyen bir grup tarafından kabul edilmesi gerekir; gereksinmelerin pazar alanındaki bilgili ve duyarlı birimlerce doğrulanması gerekir. Pazar, kuruluşun ve davasının ne olduğunu ve ne amaca hizmet ettiğini bilmiyorsa, gereksinmeler konusunda cahil ise ya da gereksinmelerin geçerli olmadığını varsayarak desteklemiyorsa, bu durumda etkili fon yaratma üretimi olanakları en aza iner.

Kuruluştan pazarlarına ve buradan da kuruluşa iletişim hatları maksimum geri beslemeyi sağlaması açısından açık tutulmalıdır. Programlar makul mü, pazar gereksinmelerine gerçekçi bir yanıt veriyor mu? Kuruluşun mali gereksinmeleri—yıllık işletme giderleri, sermayesi ve bağışlardan oluşan toplu sermayesi- makul mü? Bunlar pazarın, bağış desteği ile finanse etme kapasitesi içinde mi?

Kuruluş, pazar davranışlarını incelediğinde ve dava, gereksinmeler ve amaçlar hakkında verilen tepkilerin olanaklı olduğunu doğruladığında, fon yaratma hazırlığının sonraki adımlarına geçebilir.

#### 4.2.5. GÖNÜLLÜLERİ İŞİN İÇİNE ÇEKME

Fon yaratma işi insanlarla yapılan bir iştir. Davaların kendi başlarına para toplamadıkları açıktır. Davaları olan insanlar para toplarlar/fon oluştururlar. Bundan dolayı, mali kaynakların geliştirilmesi ile insanların işe girişmesi önemli sonuçlar gerçekleştirmek için gereklidir.

Fon yaratmada en önemli sorumluluk kuruluşun mütevelli heyetinde olmalıdır. Fon yaratma sorumluluğu yönetim kurulunun bir komitesine –bir fon yaratma komitesi ya da bir geliştirme komitesi- havale edilebilir, ancak bu yetki ve sorumluluk tüm idari yapısıyla buraya ait olur.

#### 4.2.6. GEREKSİNİMLERİ DOĞRULATMA

Fon yaratma işini yapmaktan sorumlu kişiler, önemli gönüllüler –kendi bağışlarını yaparak ve başkalarını bağış yapmaya teşvik ederek- ise gereksinimleri belirleme, gereksinimlerin program gereklerini düzgün yansıtıp yansıtmadığını belirleme ve bağış yapan kimselere bu gereksinimleri doğrulatma işinde elleri olmalıdır.

Genellikle, personel gerekli tüm işleri yapar ve daha sonra harcamaları ve önemli fonların oluşturulması ile ilgili bir gereksinme bildirisini mütevelli heyetine dikkatlice incelemesi için yeterince zaman vermeden, kuruldun bunu onaylamasını ister. Gereksinme bildirisinin hazırlanmasında ya az rolü olan ya da hiç rolü olmayan yönetici kişiler, plana entelektüel bir onay verirler ve duygusal bağlılıklarını saklarlar. Duygusal taahhütler doğrudan doğruya program “sahipliğinden” kaynaklanır.

Kendinden hoşnut ya da ilgisiz/kayıtsız mütevelliler sadece düşünceli olarak katılırlarsa destekçi gönüllülere dönüştürülebilirler.

#### 4.2.7. BAĞIŞ PAZARLARINI DEĞERLENDİRME

Gereksinimler artık belirlendiğine göre mali destek için kaç bağış pazarına yaklaşılacağı konusu önemlidir.

Kesin bağışlar ve miraslar yoluyla bireyler Amerikan yardımseverlik kurumunda hala daha yapılan toplam bağış miktarının yüzde 90’ını oluşturmaya devam etmektedir. Amerikan Fon

Yaratma Konseyi tarafından “*Bağış Yapan Amerika*” adlı yayınında, yıllık olarak yayınlanan bu rakamlar, son beş yıl içinde neredeyse sabit kalarak, Amerika’da yardımseverlik kurumunun devam eden trendini yansıtmaya devam etmektedir.

Bu veriler, planlama için yıkılmaz bir duvar gibidir ve fon yaratıcının potansiyelini ölçmek için, her pazara eleştirel bakmasını gerektirir. Uzağı görememe hastalığı insanın takatini keser. Miyopluk genellikle kişinin en kısıtlı fon kaynağından –hükümet ve/ya da vakıf bağışları- destek aramasına yol açar.

Sadece farklı kaynaklardan, bağış arayan geniş spektrumlu fon yaratma işi kuruluşun sağlığının iyi olmasını destekler ve değişime karşı esnekleştirir, çevre içindeki değişikliklere karşı daha duyarlı olmasını, pazar gereksinimlerinden haberdar olmasını ve hizmet ve destek veren kişilere karşı daha duyarlı olmasını sağlar.

Akıllı fon yaratıcı, her bir pazar birimindeki bağış yapma eğilimini değerlendirip, toplam pazar potansiyelini inceledikten sonra, bir plan hazırlar. Bağış pazarı birimleri bireyler, tüzel kişiler, vakıflar, esnaflar, dernekler ve hükümettir. Bunların her birinin altbölümleri vardır, yani bireyler, bağımsız mezunlar dernekleri ya da arkadaşlar olabilir, hükümet de yerel ya da merkezi hükümet olabilir.

Bağış yapma eğilimi sorusuna verilecek yanıtlar, planlayan kişinin özel bağış pazarları ile bu çabanın verimli olması için makul beklentilerle dostluk kurması amacıyla, kaynakların (bütçe, önemli gönüllüler, zaman ve emek) etkili tahsisi konusunda bir karara varmasına yardımcı olacaktır.

#### **4.2.8. FON YARATMA ARACINI SEÇME**

Planlama aşamalarında, uygun fon yaratma aracının seçilmesi, doğru pazarı seçmek kadar önemlidir. Fon yaratma araçları yıllık fon, doğrudan posta gönderme, yardım amaçlı etkinlikler, projeye fon sağlama, bağış klüpleri, para seferberliği/kampanyası, planlı bağış ve burs verme olabilir. Her birinin kendine göre bir işlevi vardır, ve yine her birinin, kendi etkisi vardır.

Kuruluşla az bağı olan ya da hiçbir bağı olmayan ya da kişilere doğrudan posta göndermenin

bir amacı “*bağışçı elde etmektir*”. Bağışçılar elde edildikten sonra doğrudan posta işlemi yıllık fon tarafından, bir fon üssü ve üst seviyede bağış için sürekli bir olası müşteri kaynağı olarak oluşturulur ve bu amaçla bağışların tekrarlanması ve yükseltilmesi için bu kaynak kullanılır.

Bir kuruluş, program faaliyetlerini geliştirmek ve genel giderleri karşılamak için yıllık fon toplamak isterken başka yıllık fon tekniklerini kullanır. Yüz yüze bağış isteme, posta ile kişisel yardım isteme, bağış klüpleri, telefonlar, yardım amaçlı faaliyetler (benefits), burs başvuruları ya da medya reklamları fon teknikleridir. Her durumda bu tekniklerden ya da araçlardan hangilerinin etkili olacağı ancak her bir pazarı etkileyen etkenleri düşünüp değerlendirerek ve tepkiyi iyileştirmek için değişik teknikleri ve araçları test ederek belirlemek olanaklıdır.

“İncele, planla, yap ve kontrol et” işletme süreci, yeni bir yıllık fon planlaması gerektiren yıllık bir alıştırmadır. İnceleme, geçmiş deneyimlerin gözden geçirilmesini de içermelidir. Bağış kaynaklarına, fon yaratma tekniklerine ve bağış amaçlarına göre zayıf ve güçlü yanları ve gelecekteki potansiyelleri belirlemek için bir, üç ya da beş yılın performans kayıtlarını incelemek gerekir. Bu ön-planlama incelemesi fon yaratıcıya maliyet-fayda ilişkisini incelemesinde yardımcı olacaktır. Ayrıca, fon yaratıcı her bir fon yaratma aracının farklı bağış pazarlarından sonuçlar elde etmedeki etkinliğini ve verimliliğini de inceleyebilir.

Fon yaratıcılar, sadece kendi kuruluşlarının deneyimlerine takılıp kalmamalıdır. Başarılı programları olan kuruluşların neler yaptığı ortaya çıkarılmalı, onlardan bir ya da iki fikir alınmalı ve bu fikirleri kullanmadan önce kendi kuruluşunun spesifik ortamına adaptasyonunu sağlamalıdır.

Birkaç fikir seçilmeli, bunları test etmeli, doğru kayıtlar tutulmalıdır. Her bir test sonrasında sonuçlar incelenmeli ve daha olumlu sonuçlar elde etmek için gerektiği yerde değişiklikler yapılmalıdır.

#### **4.2.9. OLASI BAĞIŞ KAYNAKLARINI BELİRLEME**

Olası bağış adayları her bağış pazarında vardır. Bireysel bağış kaynaklarının saptanması pazar seçimi sürecinin artırılmış bir halidir.



Her Pazar birimi ve birim içindeki her bireysel kaynak değerlendirilmelidir. (Kuruluşla ya da benzer davaları güden kuruluşlar ile *bağ*, bu olası müşterinin bağış alanı tablonuzda uygun düştüğü, *yetenek*, kuruluşunuzun misyonuna *ilgi*.) Olası müşterinin bağış, yeteneği ve ilgisini eylem basamağında uygun bir bağış vasıtasıyla birleştirme arzusuna en sonunda yardım isteme sürecinde cevap verilir.

Bu önemli “araştırma ve değerlendirme” prosedürü olası müşteri dosyaları geliştirir. Bu vazgeçilmez/zorunlu kaynağın sürekli araştırmalarla geliştirilmesi, daha fazla fon yaratma etkinliği/verimliliği için çabalayan kar amacı gütmeyen tüm kuruluşlar için, yapılması gerekli bir harekettir. İki bağış piramidinin gözden geçirilmesi, olası müşteri geliştirmenin fon seferberliği başlatmaya hazırlanan bir kuruluş için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Yoğun bir para kampanyasında, ilgi büyük ya da ana bağış üzerinde toplanmalıdır. Böylece, bir para kampanyasında araştırılacak olan ilk on bağış, kampanya hedefinin gerektirdiği fonların %35 ile 45’ini karşılamalıdır. En yüksek bağış, başarılı çalışmalarda genellikle toplam amacın/hedefin %10 ile 15’i arasındadır. Daha sonraki 100 ya da daha az bağış hedefin %35-45’lik kısmını oluşturmalı ve kalan bağışlar da, sayısı ne kadar olursa olsun gereken fonların %20 ile 30’unu karşılaması ve böylelikle dengeyi kurması gerekir.

Başarı için gereken her üst düzey bağış için, daha büyük bağış yapabilecek yeterli sayıda olası bağışçı saptanmalıdır. Bağış tablosunun üst katlarında, başarılı bir şekilde istenecek her yardım için dört ile beş bağış adayı belirlenmelidir.

Bağış gereksinmelerinin, tüm bağışların, hedefin son %20 ile 30’unu oluşturacağı en alt kısmında, olası müşteri-bağış oranı, ikiye birdir. Bu bağış “piramidi” yıllık bir fon kampanyasında düzleşir, bunun da nedeni basittir: para kampanyaları genellikle birkaç yılda ödenecek büyük bağış sözleri içerir; yıllık fon kampanyaları bağışların yıllık olarak yenilenmesini gerektirir ve bu bağışlar miktar olarak daha küçük olurlar. Bu nedenle yıllık fon üretiminin en üst %50-60’ı alınan bağışların %10 kadarından gelir, daha sonra %15 ile 25’i bağışçıların %20’sinden alınır ve bakiyeyi bağışçıların %70’i sağlar.

Genel olarak “*olası müşteri geliştirme*” komitesi adı verilen ve olası müşteri arayışına ve değerlendirmesine yardım etmekte gönüllü bilgili kişilerden oluşan “*araştırma ve*

*değerlendirme”* komitesi geçerli olası müşteri listelerinin geliştirilmesinde çok yararlıdır.

#### **4.2.10. FON YARATMA PLANINI HAZIRLAMA**

Fon yaratmanın, bir yönetim süreci olduğu ve sağlam yönetim kurallarını takip etmesi gerektiği, belirtilmeli ve yeniden belirtilmelidir: bilgileri toplamalı, planı hazırlamalı, planın uygulanmasını izlemeli, gerekli olduğu yerde değerlendirme yapıp değiştirmeli.

Bu noktaya kadar döngü içerisindeki tüm işlev ve aşamalar inceleme ve bilgi toplamayı içeriyordu. Ancak fon yaratma ile ilgili zor sorular cevaplandıktan sonra fon yaratma planı taslak plan aşamasını geçmiş olur. Bu sorular 1’den 9’a kadar olan adımları tekrar gözden geçirmeyi gerektirir.

Ancak döngünün ilk on adımı tamamlandıktan sonra on birinci görev –programın uygulanmasında ilk adım- alınabilir. Ancak tedbirli olunmalıdır.

#### **4.2.11. İLETİŞİM PLANINI HAZIRLAMA**

Destek davasının, kendi kaynaklarından, ya da kendi emirleri altındaki kaynaklardan destek sağlama durumunda olan bireylere, güçlü bir şekilde anlatılana kadar, hiçbir amacı ya da değeri yoktur.

Etkili iletişim sadece bilgi yaymak, bu davanın buna değeceği ve başışa gereksinme olduğu konusunda karşıdaki olası başışçıyı ikna etmek için acımadan kağıt, yazı, ses ve bilgi üretmek değildir. Bazen iletişim kusur nedeniyle misyonunu yerine getiremez olur. Bunun nedeni genellikle başışçıyla yeterince dostluk kuramamak ve ondan etkili bir şekilde başış isteyememektir.

İletişim planı, bu erişime, “başkası ile bir olmaya”,misyonla insanların sıcak katılımlarına,amaca, başarıya, ve kuruluşun gereksinmelerine dayanmalıdır. Anlama insanların ilgi duymaları için temel ögedir, çünkü bu ilgi etki, etkinlik ve katılım katar ve bu kuruluşun misyonunun kabullenilmesi ve paylaşılmasına neden olur.



#### 4.2.12. GÖNÜLLÜ BİRLİKLERİ ARTIRMA

Fon yaratmanın insan işi olduğunu ve insanların insanlara bir dava için para verdiğini tekrarlamak buna değer. Tasarlanan en etkili fon yaratma yöntemi davaya kendini adanmış bir kişi tarafından doğrudan yardım isteme yöntemidir. Kuruluşun, olası müşteri araştırması gibi, gönüllü birliklerinin artırılması da sürekli bir durum olmalıdır. Çünkü her bir istekli, gönüllü yapılan işe verilen destekte bir gücü temsil eder.

Fon yaratma çabasında, yapılacak her beş yardım isteme işinde, etkili bir tane yardım isteyicinin gerektiği genellikle kabul edilir. Örneğin, bir kuruluş 200 adaydan doğrudan yardım istemeyi planlıyorsa, bu işi yapmak için 40 kişilik bir görev gücü oluşturulmalıdır. Bu nedenle de eleman arama erken başlayıp geç bitmelidir.

Ancak gönüllüler verimli bir fon toplama işinde ne kadar öneme sahiptir? Aşağıdaki yardım isteme yöntemleri ölçeğinde, aşağı doğru inildikçe, yardım istemenin etkisi de o kadar azalır.

- Kişisel ziyaret
- Postası ödenmiş zarfla kişisel mektup
- Kişisel telefon görüşmesi
- Kişisel olamayan mektup
- Kişisel olamayan telefon görüşmesi
- Medyada duyurma ya da reklam

Gereksinmenin ivediliği ve davanın önemi konusunda, ikna edilmiş gönüllüler, bir akranı tarafından cömert sayılabilecek düzeyde, bağış yapacak olan gönüllüler, bu dava için çalışan en sağlam iş gücü ve diğer bağış adayları ile en güçlü iletişim kurma yoludur.

#### 4.2.13. YARDIMI/BAĞIŞI İSTEME

Tüm fon yaratma hazırlıkları, tüm teknikler, tüm kurallar ve teoriler bir gerçekte sıfırlanır: Fon yaratma işinin etkili olabilmesi için birinin bir miktar para istemesi gerekir.

Son analizde, fon yaratma işi, amacı ve zamanlaması, kaliteli olası müşterilerden yardım isteme programı olan, iyi eğitilmiş, hevesli gönüllüler gerektirir.

En iyi bağış isteme zamanı, kuruluşun paraya gereksinmesi olduğu zamandır ve bir çok kar amacı gütmeyen kuruluş için bu her gündür. Maalesef, gerçek yardım isteme işinin, bir sonraki güne ertelenmesi için her zaman bir sebep var gibidir. Ancak, şimdi yardım istemenin en zorlayıcı nedeni kuruluşun, bağışa/yardıma şimdi gereksinmesi olduğudur ve yarının yardım istemeyi kolaylaştırmayacağıdır.

#### 4.2.14. BAĞIŞI YENİLEME

Sıklıkla, bağışın alınması, tüm işlerin sonu gibi görülür. Yardım isteyen kişi işlerin tamamlandığını düşünerek derin bir nefes çeker; kuruluş bir teşekkür notu gönderir ve olağan işine geri döner. Bağış yenileme işinin önemi unutulmuştur.

Fon yaratma işinin temel bir kavramı şudur: Bağış ilk kez isteyin ki bağışçı bir destekçi olarak listeye girsin; tekrarlamaya çalışın ki bağış yapma alışkanlığı oluşabilsin ve daha sağlam bir bağ kurulabilsin; daha sonra davayı daha fazla anlatarak, dava için daha fazla bağış ve destek isteyin.

Bağışçının, kuruluşa olan ilgisini koruması için, sürekli dostluk kurmak çok önemlidir. Ancak burada, işin içinde daha derin bir yükümlülük vardır, bağışlanan fonları akılcıca kullanmak ve bağışçıya bunların nasıl kullanıldığını bildirmek için bir güven yükümlülüğü.

Bir bağış, akılcıca kullanılacağı sözsüz vaadi ile alınır. Düzenli vekilharçlık, bağış yapana periyodik raporlar vermeyi gerektirir. Bağışın yıllık olarak yenilenmesi ve böylece bağışçının davaya bağlılığının yıllık olarak yenilenmesi, döngüyü tamamlamaz, aksine süreci döngünün başına –Davayı İnceleme- kısmına getirir.

Bağışın yenilenmesi gerektiği gibi, davanın da düzenli ve eleştirel değerlendirme ile yenilenmesi gerekir. Dava hala daha pazarın değişen gereksinmelerine duyarlı mı?

Bir bağış, bir hak gibi görülemez ve dava da statik olarak kalmaz. Dava desteği zorlayıcı olacaksa ve eğer bağış seviyesi gereksinmeye göre yeterli olacaksa, yıllık yenileme zorunludur.

## SONUÇ

Kar amacı gütmeyen işletmelerin, işletmeler bütünü içerisindeki yerini saptamak amacı ile değişik sınıflandırmalar değerlendirildiğinde, işletmenin tanımına uygun olarak, topluma mal ya da hizmet üretmek amacı ile kuruldukları, ancak toplumun gelişen ve değişen gereksinmelerine yanıt verirken girişimcilerin (sermaye sahiplerinin, ortakların) kendi açılarından koydukları sermayenin getirisi olarak en yüksek oranda kar elde etmeyi amaçladıkları ve bu beklentinin kar amacı gütmeyen işletmelerin amaçları ile çelişmekte olduğu görülmüştür. Bu nedenle, toplumsal yarar, fayda işlevi ile kar etme işlevinin öncelikleri ya da ağırlıkları dikkate alındığında, işletmelerin kuruluş amaçlarındaki kar amacı güden, kar amacı gütmeyen işletmeler ayrımı özde daha anlamlı görülmektedir. Ancak yine de günümüz işletmelerinde çok kesin çizgilerle böyle bir ayrımı yapmada güçlüklerin olduğu da görülmektedir.

Kar amacı gütmeyen işletmelerden vakıf ve dernekler, yukarıda sözünü ettiğimiz temel amaçlar ve işlevler açısından birbirine benzemekle beraber özünde ciddi ayrımlar bulunmaktadır. Vakıflarda mal varlığı ve hizmet ön plana çıkarken, derneklerde bir amaç çerçevesinde toplanmış kişilerin oluşturduğu bir topluluk söz konusudur.

Vakıflarda, kar amacı gütmeme, paylaşımın (kar) olmaması, süreklilik gibi üç temel özellik ve gönüllülük, şeffaflık gibi bu konuda isteklilik, açıklık söz konusu edilmektedir. Ayrıca derneklerde olduğu gibi üyelik de bulunmamaktadır.

Bu özellikleri, günümüzde vakıfların “sosyal ekonomi sektörü” olarak tanımlanmasına neden olmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde “Bağımsız Sektör” (Independent Sector) olarak ya da “Üçüncü Sektör” (Third Sector) olarak adlandırılan vakıf organizasyonları, ülke ekonomilerine, toplumsal yaşamda önemli hizmetler sunarak katkıda bulunmaktadır.

Vakıf organizasyonlarında, batı ve doğu uygarlıklarında din kurumunun etkisi altında yardımseverlik/iyilikseverlik olarak başlayan hayır girişimleri, giderek hayatın kalitesini arttırmak, bireylere yardım etmekten çok, topluma yardım etmekle ilgili davranışlara dönüşmektedir. İnsanlar başkalarının refahı için para ve hizmet veriyor ve bunu yaparken yaşamın kalitesini arttırıyorlarsa, tabii ki bu gibi hayır işlerini ve hizmetlerini organize edecek bazı kişiler de olacaktır. Bu görev, din kurumlarında görevlendirilen din adamları,

vekilharçlar v.b. kişiler tarafından gönüllülük ilkesi çerçevesinde ele alınmış ve para toplama (fund raising) işlerinde başlangıçta bu kişiler görev almışlardır.

Günümüzde vakıf kurumlarının, ilgi alanları değerlendirildiğinde, toplumsal yaşamda devletlerin yeterli düzeyde hizmet veremediği ya da götüremediği tüm alanlarda toplumun gereksinmelerine yardımseverlik ilkeleri çerçevesinde hizmet sunmaya çalıştıkları görülmektedir. Vakıflar ve dolayısıyla yardımseverlik ilkeleri doğrultusunda fon yaratma (fund raising) işini üstlenen organizasyonlar değişik ülkelerde hukuksal yapılara kavuşmuş olmalarına karşın, günümüzde hukuksal yapılanmalarında tanımlanan örgütlenme modelinin performansı yakalamada ya da arttırmada yeterli olmadığı, profesyonel bir işletme mantığı ile yapılanmaya gitmelerinin gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.

Özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde bu tür yapılanmalar sonucu “Fon Yaratma” (fund raising) bu konuda eğitilmiş, uzmanlaşmış profesyonellerin yer aldığı kurumsal bir nitelik kazanmıştır. Bu konuda “Fon Yaratma Okulu” (TFRS- The Fund Raising School) kurulmuş ve burada profesyoneller yetiştirilmeye başlanmıştır. Ayrıca “Fon Yaratma” ile ilgili ulusal ya da uluslararası örgütlenmeler gerçekleştirilmiş ve “Bağımsız Sektör” olarak önemli bir güç oluşmaya başlamıştır.

Bu örgütlenmeler ve sosyal ekonomik güç haline gelen kuruluşlar ve bağışçılar için, her kamusal ve toplumsal etkinliklerin topluma hizmet olarak sunumunda ortaya çıkan etik konusu ele alınmış ve **mesleki etik, etik yönetmeliği, mesleki uygulama standartları, bağışçı hakları** gibi kurallar oluşturulmuş ve uygulamaya sokulmuştur.

Ülkemizde, güçlü bir geçmişe sahip olmasına karşın “fon yaratma” (fund raising) kurumu olan vakıflar, aile ve şirket vakıfları dışında, etkin ve profesyonel bir yönetim yapısına kavuşamamışlardır. Bu kurumların başarıları, yönetimde yer alan kişilerin, davaya inanarak istekli bir biçimde kişisel performanslarına bağlı kalmaktadır. Bu nedenle de vakıf yönetimlerinde birbirinden farklı anlayışlar, uygulamalar söz konusu olmaktadır.

Bu çalışmada incelediğimiz Amerika Birleşik Devletlerinde önemli görevler üstlenen “Fon Yaratma Okulu” nun geliştirdiği ve bütün fon yaratma organizasyonları için bir rehber doküman niteliği taşıyan “*Fon Yaratma İlkeleri ve Teknikleri*”nin (Principles and Techniques of Fund Raising), ülkemiz deneyimleri ile birleştirilerek değerlendirildiğinde önemli katkılar

sağlayabilecek düzeyde olduğu gözükmetedir.Ayrıca ülkemiz toplumsal yaşamında geleneksel olarak önemli bir yeri olan vakıf kuruluşlarının artan bir sayıda gelişmesi, Amerika Birleşik Devletlerinde olduğu gibi, üniversite bünyesinde bir “Fon Yaratma Okuluna” ya da lisansüstü düzeyde bir “Fon Yaratma Programı”na gereksinmesi bulunmaktadır.

Fon yaratma işinde, kar amacı güden işletmelerde olduğu gibi, organizasyonun kuruluş amacı doğrultusunda, başka bir deyişle, organizasyonun öngördüğü dava doğrultusunda, pazar analizini yaparak hedef kitlesini saptaması ve pazarlama işinin analog olarak en yüksek oranda bağış elde edilebilmesinde (kar elde eder gibi) işletme performansının yükseltilmesi, bu amaçla da iyi yetişmiş, bu konuda uzmanlaşmış profesyonellerin görev yapması gerekliliği vurgulanması gerekli bir konu olarak önümüzde durmaktadır.



## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- Büker, S., Aydın, D. ve Sağlam, N., **Vakıflar Tek Düzen Hesap Planına Göre Vakıflar Kuruluşu, Yönetimi ve Muhasebesi**, Eskişehir, Birlik Ofset-Matbaacılık Yayıncılık, 1998.
- Çizakça, M., **A History of Philanthropic Foundations: The Islamic World From the Seventh Century to the Present**, İstanbul, Boğaziçi University Press, 2000.
- Deniz, N., **Global Eğitim**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1995.
- Eren, E., **Stratejik Yönetim İşletme Politikası**, İstanbul, Beta, 2000.
- Erkilet, Ş., **Vergi Hukuku-Muhasebeve Bütçe İlkeleri Açısından Vakıflar ve Derneklerin Vergilendirilmesi**, Ankara, Mars Matbaası, 1991.
- Ertürk, M., **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000.
- Eser, N., **Genel İşletme Ekonomisi Ders Notları**, Ankara, 1975.
- Gönencan, Z., **Sosyal Sigorta ve Sosyal Yardım Vakıflarının Ekonomiye Katkısı**, Ankara, XIII. Vakıf Haftası Kitabı, Vakıfların Ekonomiye Katkısı ve Üçüncü Sektör ve Konya Alaeddin Camii Restorasyonu Seminerleri, 5-6 Aralık, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, 1996.
- INDEPENDENT SECTOR, **Ethics and the Nation's voluntary and Philanthropic Community: Obedience to the Unenforceable**, Washington,D.C., 1991.
- Josephson, M., **Making Ethical Decisions**, California, The Josephson Institute, Marina del Rey, 1992.
- Karalar, R., **İşletme: Temel Bilgiler-İşlevler**, Eskişehir, ETAM A.Ş., 1995.
- Kunter, H.B., **Türk Vakıfları ve Vakfiyeleri Üzerine Mükemmel Bir Etüd**, İstanbul, 1939.
- Mutlu, E.C., **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul, Beta, 1999.
- Onal, G., **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995.
- Özalp, İ., **Uluslararası İşletmecilik**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.
- Öztürk, N., **Türk Yenileşme Tarihi Çerçevesinde Vakıf Müessesesi**, Ankara, Türkiye Diyanet Vakfı, 1995.
- Öztürk, N., **Vakıfların Dünü ve Bugünü**, İstanbul, Türk Vakıfları, TÜSEV Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı Yayını, 1996.

The Fund Raising School, Principles and Techniques of Fund Raising, Indiana University Center on Philanthropy, Indianapolis, 1995.

### **Makaleler**

Baloğlu, Z., **Çağlar Boyu Vakıf Geleneği Olan Ülkede Yeni Bir Milli Yaklaşım**, İstanbul, Türk Vakıfları, TÜSEV Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı Yayını, 1996.

Karataş, Ş., **Kapitalizm, Sosyalizm ve Üçüncü Sektör**, Ankara, XIII. Vakıf Haftası Kitabı, Vakıfların Ekonomiye Katkısı ve Üçüncü Sektör ve Konya Alaeddin Camii Restorasyonu Seminerleri, 5-6 Aralık, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, 1996.

Kotler ve Andreasen, **Strategic Marketing for Nonprofit Organization**, Principles and Techniques of Fund Raising, The Fund Raising School, Indiana University Center on Philanthropy, Indianapolis(1991),

Meriç, M., **Türkiye’de Yükseköğretimin Finansmanında Üçüncü Sektör Olarak Vakıf Yükseköğretim Kurumları**, Ankara, XIII. Vakıf Haftası Kitabı, Vakıfların Ekonomiye Katkısı ve Üçüncü Sektör ve Konya Alaeddin Camii Restorasyonu Seminerleri, 5-6 Aralık, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, 1996.

Payton, R. L., **The Philanthropic Tradition**, Indianapolis, Principles and Techniques of Fund Raising, The Fund Raising School, Indiana University Center on Philanthropy, 1995.

Rosso, H. A., **An Overview of Fund Raising**, Indianapolis, Principles and Techniques of Fund Raising, The Fund Raising School, Indiana University Center on Philanthropy, 1995.

Şibil, B., **XIII. Vakıf Haftası Açılış Konuşması**, Ankara, XIII. Vakıf Haftası Kitabı, Vakıfların Ekonomiye Katkısı ve Üçüncü Sektör ve Konya Alaeddin Camii Restorasyonu Seminerleri, 5-6 Aralık, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, 1996.

Tempel, E. R., **Fund Raising and Professional Ethics**, Indianapolis, Principles and Techniques of Fund Raising, The Fund Raising School, Indiana University Center on Philanthropy, 1995.

Yediyıldız, B., **Türk Kültür Sisteminde Vakfın Yeri**, İstanbul, Türk Vakıfları, TÜSEV Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı Yayını, 1996.



**ÖZGEÇMİŞ**

**Doğum Tarihi** 23 Ocak 1969

**Doğum Yeri** İzmir

**Lise** 1980-1986 FMV Özel Işık Lisesi

**Lisans** 1989-1997 Yıldız Teknik Üniversitesi İnşaat Fak.  
İnşaat Mühendisliği Bölümü

**Yükseklisans** 1997- Devam Ediyor Yıldız Teknik Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı,  
İşletme Bölümü

**Sertifika** 1995 Y.T.Ü.Mimarlık Fakültesi  
BOAT AUTOCAD 14  
2000 Doğu Holding  
Humanitas Zaman Yönetimi

**Çalıştığı Kurumlar**

1995-1997 Alarko Holding Ataşehir Şantiyesi  
1997-Devim Ediyor Doğu Yapı San. A.Ş.  
Zekeriya köy Konutları Şantiyesi