

Research Article/ Araştırma Makalesi

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ¹

Uğur HANAY²

Fatma UZUN³

Sevil Işık ÖZDER⁴

Submitted/Başvuru: 06.10.2020

Revised/Düzeltilme: 30.01.2021

Accepted/Kabul: 05.02.2021

Öz

Toplumsal açıdan büyük önem arz eden Sivil Toplum Kuruluşları (STK) faaliyet alanlarıyla birlikte hem ulusal hem de uluslararası alanda yer almaktadır. Günümüzde STK'ların önemi gittikçe artmaktadır. Bu kuruluşlar ekonomik, toplumsal ve çevresel olarak varlık göstermektedir. Bu da STK'ların artık özel ve kamu sektörü dışında üçüncü bir sektör olarak toplumsal hayatın bir gerekliliği olduğunu ortaya koymaktadır. Toplumsal değer yaratmak için STK'ların sorumluluklarını yerine getirmesi önemlidir. Bununla birlikte önemi gün geçtikçe artan bu kuruluşların hem varlıklarını devam ettirebilmeleri hem de sorumluluklarını yerine getirmeleri için kurumsal bir kimlik oluşturmaları zorunlu hale gelmiştir. Kurumsal bir kimliği oluşturmanın yanı sıra STK'lar belirlenen hedeflerine ulaşmaları için bünyelerindeki mevcut ve gönüllü çalışanlarını da etkin ve verimli bir şekilde yönlendirmelidir. Bu çerçevede çalışmamızda kurumsal yönetimin STK'ların, STK çalı-

1 Bu çalışma için etik kurul izni Gebze Teknik Üniversitesi-İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 19/11/2020 tarihli ve 2020-09/01 numaralı kararı ile alınmıştır.

2 Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ugurhny@gmail.com. ORCID ID: 0000-0002-8367-7599.

3 Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, uzunn.ftm@gmail.com. ORCID ID: 0000-0002-6005-388X.

4 Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, sevilozder@hotmail.com. ORCID ID: 0000-0003-2665-7177.

Hanay, U., Uzun, F., & Özder, S. (2020). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performans Göstergelerinin Karşılaştırmalı Analizi. *TİDE Academia Research*, 2(2), 287-322

şanlarının ve üyelerinin performanslarına sağladığı katkılar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmamızın amacını ortaya koymak için Türkiye'nin önde gelen STK'lardan üçü ile görüşülerek etkili kurumsal yönetimin performans yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Sivil Toplum Kuruluşları, Kurumsal Yönetim, Performans Yönetimi

Jel Sınıflandırması: G32, G34, L31, M14

THE COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE PERFORMANCE INDICATORS IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Abstract

Non-Governmental Organizations (NGOs), which are of great social importance, take place both nationally and internationally with their fields of activity. Nowadays, the importance of NGOs is increasing. These organizations exist economically, socially and environmentally. This reveals that NGOs are now a necessity of social life as a third sector outside the private and public sector. However, it has become compulsory for these organizations, whose importance is increasing day by day, to create a corporate identity in order to both continue their existence and fulfill their responsibilities. In addition to establishing a corporate identity, NGOs must effectively and efficiently direct their current and volunteer employees in order to achieve their determined goals. In this framework, we tried to reveal the responsibilities and increasing importance of NGOs in order to continue their existence, as well as the contributions of corporate governance to the performance of NGOs. To present the purpose of our study, we conducted interviews with the three at most prominent NGOs in Turkey to analyze the impact of effective corporate governance on the performance management.

Keywords: Culture, Non-Governmental Organizations, Corporate Management, Performance Management

JEL Classifications: G32, G34, L31, M14

Extended Summary

Introduction

Generally, the research examines the impact of corporate governance on performance management. In NGOs the importance of effective corporate governance and the effect of effective corporate management practices on performance management have been investigated.

Literature Review

The study aims to comprehensively analyze the effects of corporate governance in NGOs on the performance of current and volunteer employees and to be a guide for future studies. When examined the previous studies, the social importance of NGOs has been revealed. Studies have been conducted on corporate governance, performance management and the relationship between corporate governance and performance.

In the study conducted by Güngör and Çölgeçen (2013), on the effect of volunteer management and motivation on performance in NGOs, it was stated that achieving the goals of NGOs depends on the efficient employment of volunteers, which are the most important actors of NGOs. Volunteers' ability to fulfill their responsibilities effectively and efficiently depends on the success of volunteer management. In the study, it has been shown that the management and motivation of volunteers in NGOs are the main factors on performance. For this reason, NGOs that aim to provide social benefit should give importance to volunteer human resources in order to achieve their goals, to provide services and to ensure sustainability and to ensure that volunteers trust the institution and work more effectively, the volunteer management must be carried out professionally.

Therefore, in order to contribute to the literature, corporate governance practices and the impact of these practices on the performance of employees in NGOs have been investigated. The effect of professional management of employees in NGOs on the success of the organization is mentioned.

Methodology

In order to reveal the effect of corporate governance on performance in NGOs, interviews were requested from three NGOs who demonstrated their success in corporate governance. The interview method was used using pre-prepared questions for the research and the information obtained in line with the interviews has been revealed.

Conclusion

As a result, ensuring the sustainability of NGOs, operating for the benefit of society, depends on an effective corporate management. The positive impact of corporate governance practices on employees' performance has been demonstrated as a result of interviews with three NGOs. Effective corporate governance is one of the key concepts for NGOs to serve the society, build trust and sustain their operating. The human resource consists of volunteers and current employees is the most crucial resource that NGOs have to achieve their goals. The fact that NGOs attach importance to this resource paves the way for a sense of trust in employees and demonstrates how important the performance of its employees in creating social value.

1. Giriş

Globalleşmenin getirdiği değişimle birlikte beklenmedik risklerin ve belirsizliğin ortaya çıktığı ekonomide kurumların bu belirsizlik ve riskleri anlaması ve yönetmesi, ancak değişime ayak uyduran ve geniş temelli bir kurumsal yönetimle mümkündür. Kurumsal yönetim sadece şirketin amaçlarına ulaşmayı hedeflemekle kalmayıp, paydaşların beklentilerinin yanı sıra çevrenin ve toplumun beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Kamu ve özel kurumlarda olduğu gibi STK'lar için de iyi yönetim gerekli bir unsurdur. Her ne kadar kâr amacı taşıyan ve finansal amaçları olan kuruluşlar olmasa da STK'ların varlıklarını devam ettirmesi, iyi bir kurumsal yönetimle sağlanabilir. Yapılan birçok çalışmada, STK'larda kurumsal yönetimin amaçlanan sonuçlara ulaşmak için oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (TKYD, 2017; Moore & Stewart, 2010).

Ortak amaçlar etrafında insanları bir araya getirip organize etmek, işbirliği yapmalarını ve kaliteli bir çıktı elde etmeyi sağlamak amacıyla önemli bir süreç şeklinde ortaya çıkan yönetim kavramı, kamu ve özel kurumların yanı sıra STK'lar için de oldukça önemlidir (Güngör,2016). Başarıya ulaşmak için, STK'ların öncelikle performanslarını yönetmek, ölçmek için etkili sistemler geliştirmeleri ve bu sistemleri uygulamaları zorunlu hale gelmiştir. STK'larda etkili performansı garantilemek için yönetime büyük bir görev düşmektedir. Yapılan araştırmalarda performans yönetimi ile kurumsal yönetim arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Banger, 2011; Ramadan & Borgonovi, 2015; Güngör, 2016). Diğer sektörler için bir gereklilik olan yönetim olgusu hem sayıları hem de etkinliği artan gönüllü kuruluşların hizmetlerini gönüllü yönetim prosedürlerine dayanarak yürütmek için önemlidir (Güngör, 2016).

STK'ların faaliyetlerini gerçekleştirmesi için önemli görevler, mevcut çalışanlarının yanı sıra gönüllü çalışanlara da düşmektedir. Bu kuruluşlarda görev yapan mevcut çalışanlar kuruluşun işleyişi için faaliyet göstermektedir. Gönüllü üyeler ise toplumsal ihtiyaçları karşılamak için faaliyetlerde bulunmaktadır. Çalışanların ve gönüllü üyelerin doğru şekilde yönlendirilmesi ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda da STK'ların amaçladıkları hizmetleri yerine getirebilmesi için çalışanların ve üyelerinin performanslarının da doğru bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir.

Çalışmamızın amacı, kurumsal yönetime sahip olan STK'ların performans yönetimine dair bir uygulamadan yola çıkılarak bir bakış açısı geliştirmektir. Bu çerçevede Türkiye'de önde gelen üç STK üzerinde çalışmanın yürütülmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Çalışmada kurumsal yönetim uygulamaları bakımından başarılı olmuş STK'lardaki süreç yapılarının, işleyişlerinin ve uygulamalarının performans yönetimlerini etkileyip etkilemediği hususlarına cevap bulunması hedeflenmektedir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak, çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın önemi ortaya konulmuş, ikinci bölümde STK'lar ile ilgili araştırma yapılmış ve gittikçe önemli bir konu haline gelen STK'larda performans yönetimi ve kurumsal yönetim hakkında daha önce yapılan literatür çalışmalarından yararlanılarak bilgi verilmiştir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde, STK'larda kurumsal yönetimin, performans yönetimi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Darüşşafaka Cemiyeti, Türkiye İç Denetim Enstitüsü ve Türk Eğitim Vakfı ile görüşülmüştür. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilere dayanarak üç STK'nın etkin kurumsal yönetim ve performans yönetimi uygulamaları hakkında bilgiler elde edilmiştir. Etkili kurumsal yönetime sahip STK'ların, hangi kurumsal yönetim uygulamalarının performans üzerinde etkisi olduğuna dair bilgiler ortaya konulmuştur. Son bölümde ise elde edilen bilgiler doğrultusunda görüşme yapılan STK'lar üzerinden çeşitli kurumsal yönetim uygulamalarının performans üzerindeki etkileri değerlendirilmiş ve sonuçlar tartışılmıştır. Bu çerçevede çalışmamızın ana temasını oluşturan etkili bir kurumsal yönetimin performans üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. Literatür Taraması

Kurumsal yönetimin hem bir uygulama alanı hem de akademik bir disiplin olarak önemli bir değişim geçirmekte olduğuna dair çok az şüphe olabilir. Bu değişiklik, şirket yönetim kurullarını ve üst düzey yöneticileri kurumsal stratejileri, hedefleri, iş yapma yöntemlerini ve denetledikleri şirketlerin hissedarları ve diğer paydaşları ile ilişki kurma yöntemlerini yeniden düşünmeye zorlayan bir dizi dış çevresel, politik ve sosyal zorluğa yanıt olarak yapılmıştır (Rix, 2019). Kurumsal yönetim şirket yönetimi ve gelişimini her ne kadar şekillendiren genel çerçeve olsa da her şirketi yöneten insanlardır. Yatırımcılar, tüketiciler, çalışanlar, hükümetler ve toplumun bir bütün olarak dahil olduğu kişiler, şirket paydaşlarıdır. Bir organizasyonun iç paydaşları, çalışmaya istekli, çalışan odaklı ve etik olmalıdır.

Yönetim ise adil ve sonuç odaklı olmalıdır. Şirket yönetimi, işinde dürüstlük ve doğruluk gibi etik ilkeleri dahil etmelidir. Karar alma sürecine katılım, çeşitli paydaşlar arasındaki çatışma alanlarını en aza indirmektedir (Gupta, Sharma ve Gupta, 2020).

Del Brio ve diğ. tarafından 2006 yılında kurumsal yönetimin firma değeri üzerine etkileri için yapılan çalışmada bir Avrupa kıtası ülkesi olan İspanya seçilmiş ve Olivenya Kanunu'nda önerilen önerilerin firmanın değeri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Denetim raporlarının kalitesi, yöneticinin ücretlendirmesinin büyüklüğü, yönetici ücretlendirmesi veya firma büyüklüğü gibi bazı kurumsal yönetimle ilgili değişkenlerin değeri üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Sonuç olarak iyi kurumsal yönetim uygulamaları ile şirketin değeri arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

1992 yılında Cadbury Raporunun uygulanması sonucu, kurumsal performans ve üst düzey yöneticilerin işten ayrılması üzerine yapılan çalışmada yönetici ile şirket sahibinin farklı kişilerden olması ile kurum performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Üst düzey yöneticilerin farklı görev ve sorumluluklarda bulunması, çeşitlendirilmesi kurumsal yönetim ilkeleri ile bağlantılıdır. Ayrıca yapılan çalışmada 1992 yılında yayınlanan Cadbury raporunun uygulanmasıyla üst düzey yöneticilerinin işten ayrıldığı gözlenmiştir. Bu duruma sebep olarak da genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aynı kişiden oluşması gösterilmiştir. (Dahya, McConnell & Travlos, 2002).

Avustralya Borsası'nda işlem gören en iyi 300 işletmenin finansal performanslarını incelemesine yönelik yapılan çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinin şirketlerin performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri ile finansal performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Brown & Gorgens, 2009).

Aynı şekilde, Fong (2017) tarafından yapılan çalışmada Hong Kong ve Çin merkezli en büyük pazar payına sahip 10 büyük şirket incelenmiştir. Şirketlerin (aile şirketleri) kurumsal yönetim olgusu ve şirket performansı ile kurumsal yönetim ve finansal performans arasında özellikle kâr marjı üzerinde olumlu bir ilişkisi bulunmuştur. Black, Jang & Kim (2006)'da yaptıkları çalışmada yüksek yönetim puanına sahip firmaların piyasa değerinin de daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

2.1. STK'ların Önemi ve Toplumsal Sorumlulukları

STK'lar için spesifik bir tanım olmamakla beraber, genel olarak “Bireyler veya gruplar tarafından gerçekleştirilen ve her türlü toplu-sosyal faaliyet” olarak tanımlanmaktadır (Dunkerley & Fudge, 2004). Sivil toplum kuruluşları; kurumsallaşmış kuruluşlar tarafından oluşturulan, özel ihtiyaçlara sahip, sosyal ihtiyaçlara ithaf olunmuş, diğer kurumlardan bağımsız, kâr dağıtmayan ve politik güçle ilgilenmeyen bir organizasyon kategorisi olarak ifade edilebilmektedir (Bibu, Lisetchi & Brancu, 2013).

Sivil toplum kuruluşları mümkün olan en iyi sosyal getirileri gerçekleştirmeye yardımcı olmak için bir sosyal misyon edinmeye ve program etkinliğiyle maliyet verimliliğini dengelemeye odaklanır. Kâr amacı güden kuruluşlara nispeten, tipik olarak bir topluluk ihtiyacını karşılayan STK'lar, kullanıcılara, müşterilere veya yararlanıcılara sahiptir. STK'lar topluma hizmet edecek kaynaklara sahip olduklarından emin olmak için gönüllüler ve bağış ödenekleri sağlamak için rekabet etmektedirler (Scholey & Schobel, 2018).

Clark 1992'ye göre, sosyal inovasyon kapasiteleri ile STK'lar, özellikle gelişim ve insani programlar uygulayanlar, hükümetlerin topluma hizmet sunumundaki boşlukları doldurmak için önemli oyuncular haline gelmiştir. Bu programlar gerekli olmakla birlikte, kendi başlarına hükümetlerin ele alması beklenen tüm toplumsal sorunları çözmek için yeterli olmaları düşünülemez (Dewi, Manochin & Belal, 2019). Kourula ve Laasonen (2009)'a göre STK'lar “öncelikli olarak ticari olmayan hedefleri olan sosyal, kültürel, yasal ve çevresel savunuculuk ve/veya operasyonel gruplar” olarak tanımlamaktadır (Mousavia & Bossink, 2020).

STK'lar insanların çıkarlarını veya endişelerini farklı düzeylerde karar alma süreçlerinde harekete geçirmeye, dile getirmeye ve temsil etmeye başlamıştır (Tuijl & Jordan, 2000). Birçok kurumsal-STK ortaklığının birincil amacı, sürdürülebilir organizasyonların değer zincirine ve üretim sistemlerine entegre edilmesidir, çünkü kuruluşlar bunu bağımsız olarak başaramazlar (Mousavia & Bossink, 2020). Sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) hükümet ve diğer kurumlarla birlikte kalkınma hedeflerine ulaşmadaki rolü, giderek önem kazanmaktadır (Banks, Hulme & Edwards, 2015).

Değişen ve gelişen dünyada STK'lar da toplum içerisinde ekonomik, politik, sosyal ve

çevresel problemlerin üstesinden gelebilecek ekonomik kaynaklara sahip olmaya başladılar. Hem uluslararası hem de yerel ortaklıklardaki STK'lar, topluluklar ile yakın işbirliği içinde çalışarak bu topluluklar ve hükümet yapıları arasındaki boşluğu kapatmaya yardımcı olurlar (Busha & Hopkins, 2011). STK'ların amacı kar elde etmek değil, yoksulluğun azaltılması, toplumun gelişimi, sürdürülebilirlik, sağlık ve sosyal bakım gibi toplumsal hedeflere odaklanmaktır (Halla & O'Dwyer, 2017).

Uluslararası literatürde “kar amacı gütmeyen kuruluşlar” olarak tanımlanan STK'lar öncelikli misyonları doğrultusunda hizmet vermek zorundadır (TKYD, 2014). Tüm organizasyonlar misyonlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Kâr amaçlı işletmeler genellikle hissedarları için varlık yaratmaya odaklanırken, STK'lar sosyal misyonlarına ulaşmaya ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırlar (Scholey & Schobel, 2018). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar öncelikli olarak hükümet kurumlarının ve özel fon verenlerin mali kaynaklarına bağlı olduklarından dolayı, bu kaynakları etkin bir şekilde yönetmek için önemli bir güvence sorumluluğuna sahiptirler (Scholey & Schobel, 2018).

2.2. Kurumsal Yönetim ve STK'larda Kurumsal Yönetim

1990'lı yıllarda ortaya çıkan kurumsal yönetim kavramı hızlı bir şekilde devlet yönetimleri, ekonomik çevre ve akademik alanda ilgi çeken bir konu olmuş ve bu konu ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Aktan,2013). Kurumsal yönetim günümüzde hem iş hem de bilim çevresinde üzerine en çok durulan konulardan biri haline gelmiştir. Kavram, organizasyonların paydaşlarına ve hisse sahiplerine maksimum fayda sağlayacak şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetimin en önemli rolü hem yatırımcının hem de toplumun güvenini kazanmaktır (Pamukçu, 2011). Kurumsal yönetimin öneminin bu denli belirginleşmesi sonucu olarak, kavram için çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Aktan (2013)'e göre geniş anlamda kurumsal yönetim kavramı, etkili bir şirket yönetimi için resmi ve gayri resmi kurallar bütünüdür. Dar anlamda kurumsal yönetim ise Millstein (1998)'e göre kurumsal yönetim yöneticiler, direktörler ve hissedarlar arasındaki ilişki olarak tanımlanmıştır. Bu dar tanım, kurumun paydaşlar ve toplumla ilişkisini de kapsamaktadır.

Son yıllarda şirket skandalları sonucunda yaşanan krizler kurumsal yönetimin önemini daha da belirginleştirmiştir. Bu krizlerin nedenlerinden biri de büyük şirketlerin finansal raporlamalarındaki eksikliklerden kaynaklanmaktadır (Pamukçu, 2011). Kurumların performanslarını değerlendirebilen, faaliyetlerini kontrol altına alan ve paydaşları ile ilişkilerini düzenlemekle birlikte kuruma rekabet avantajı sağlayacak bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkan bu mekanizma kurumsal yönetim (kurumsal yönetim ilkeleri) olarak adlandırılmaktadır (Tükenmez, Gençyürek & Karakelleoğlu 2017).

OECD tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilkeleri dört ana prensibe dayanmaktadır. Dünya çapında kabul görülen bu ilkeler SPK tarafından 2003 yılında ülkemizde kabul edilmiştir. Bu ilkeler; adillik, sorumluluk şeffaflık ve hesap verilebilirlik olarak belirlenmiştir (SPK, 2005; TKYD, 2014).

Adillik ilkesi, kurumsal yönetimin tüm faaliyetlerinde hissedarlara ve menfaat sahiplerine eşit davranması ve olası çıkar çatışmalarının önlenmesi gerçeğini ortaya koymaktadır (SPK, 2005). Bu ilke, azınlık ve yabancı ortaklar da dahil bütün hissedar haklarının koruma altına alınması anlamına gelmektedir (Pamukçu, 2011).

Sorumluluk ilkesi; kuruluşun toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, kanunların sorumluluk açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu davranışın ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır (TKYD, 2014).

Şeffaflık ilkesi, şirketin finansal ve finansal olmayan bilgilerin doğru zamanda, anlaşılacak şekilde, eksiksiz olarak, yorumlanabilecek ve düşük maliyetle kamuya duyurulması olarak anılmaktadır. (SPK, 2005). Kurumsal yönetim, mali, performans ve mülkiyet durumu ve şirket yönetimi ile ilgili konuların açıklanmasının yanı sıra doğru ve zamanında şirketin bütün maddi konularda açıklamanın gereği ve önemini ifade etmektedir (Aktan, 2013).

Kurumsal yönetimin bir diğer ilkesi “hesap verme sorumluluğu” ya da “hesap verme yükümlülüğüdür. (Aktan, 2013). Şeffaflık ilkesinin aksine, hesap verilebilirlik ilkesi faa-

liyet sonrasını kapsamaktadır. Bu ilke, yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir (Pamukçu, 2011).

Tarihsel olarak önce çok ortaklı şirketlere getirilen ve daha sonra içeriğini sürekli genişleten kurumsal yönetim anlayışı, sivil toplum kuruluşları için de temel bir öneme sahiptir (TKYD, 2014). İyi yönetim konusu, STK'ların işleyişinde kilit rol oynamaktadır. Bir STK'nın kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi şeffaf, hesap verebilir, adil ve halkın gereksinimlerini karşılayacak şekilde yapıldığı anlamına gelmektedir (Lekorwe & Mpabanga, 2007).

STK'lar bazında etkili bir kurumsal yönetim anlayışı; Üye ilişkilerinde adalet ilkesini korumak, Şeffaflık ve hesap verilebilirlik ışığında bir iç denetim sisteminin oluşturulmasına katkı sağlamak, en iyi kamu yararı için faaliyetleri gözetmek ve yolsuzluk ve yanlış uygulamaların önlenmesine yardımcı olarak oluşturulabilir. Sorumluluk ilkesi ışığında, yasal düzenlemelere uyumu sağlar ve üyelerin ve paydaşların bu uygulamaların içselleştirilmesiyle en iyi uygulamalar için örnek teşkil eder (TKYD, 2014).

STK'ların amaçlarına ulaşması etkili bir kurumsal yönetim ile mümkündür. Topluma hizmet etmeyi amaçlayan STK'ların uzun vadeli devam etmesi ve kurumsal sürdürülebilirlik için en büyük adresin Kurumsal Yönetişimdir (TKYD, 2017). İyi yönetim konusu, STK'ların işleyişinin anahtarıdır. Bir STK'nın kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi şeffaf, hesap verebilir, adil ve halkın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapıldığı anlamına gelmektedir (Lekorwe & Mpabanga, 2007).

2.3. STK'larda Performans Yönetimi

Günümüzün iş ortamının karmaşıklığı, güçlü bir performans ölçümü ve şirketin tüm alanlarını ve çevresini kapsayacak kadar karmaşık sistemleri gerektirir. Bu sistemlere performans ölçüm ve yönetim sistemleri denir. Performans ölçümü ve yönetimi üzerine tarihsel bakış, geleneksel yaklaşımlardan finansal kıyaslama ölçütlerine (kar, kârlılık, nakit akışı gibi modern yaklaşımlardan mal ve hissedarlar için değer ölçme ölçütüne) kadar gelişim göstermektedir (Rylková & Bernatíka, 2013).

STK'ların bireysel ve üst düzey fon verenler, bağış yapanlar, düzenleyiciler ve gönüllüler de dahil olmak üzere yönetim matrisinde dikkate almaları gereken birden çok paydaş vardır. Bu paydaşların farklı bakış açıları ve raporlama çerçeveleri vardır. Bu nedenle, STK'lar çoğu zaman sınırlı personel ve örgütsel kapasiteye sahip olan çok sayıda önceliği yönetme zorluğuyla karşı karşıyadır. Performans ölçütlerine bağlı stratejileri olan STK'lar, paydaşların çelişen ihtiyaçlarını karşılamak için daha donanımlıdır (Scholey & Schobel, 2018). STK'lardaki performansı ölçmek ve yönetmek, yalnızca STK'ların etkilerini, sonuçlarını ve çıktılarını değerlendirmelerine yardımcı olan bir planlama aracı değildir. Aynı şekilde, derinlemesine geribildirim ve öğrenme için güçlü bir araç olarak kabul edilebilir (Ramadan & Borgonovi, 2015)

Performans ölçümü, STK'lar için ekonomik ve sosyal etkilerden dolayı önemlidir. Bununla birlikte, çoğu ölçüm raporları ve performans ölçüm sistemi; işletme maliyetleri, bağışlar ve harcamalar gibi finansal varlıklara odaklanmaktadır (Savaş & Karakaş, 2019). Bir çok STK, planlama stratejisi için iyi tanımlanmış prosedürlere sahiptir, ancak bu stratejileri yürütmek için birçok zorlu durumla karşılaşabilmektedir (Scholey ve Schobel, 2018). Bu nedenle STK'lardaki bilgileri etkili bir şekilde işlemenin ve yönetmenin ve hedeflenen topluluklar, ortaklar, bağışçılar ve diğer yerel yönetimler gibi ilgili paydaşlara yaymanın ana yolu gibi görünmektedir (Ramadan & Borgonovi, 2015). STK'lar için, STK'ların destek gruplarının ihtiyaçlarını ne kadar verimli ve etkili bir şekilde karşıladıklarının dikkate alınması, tüm insanların, üyelerin, kuruluşların, toplulukların ve toplumun hayatını geliştirebilecek gerçek hedeflere ulaşmak için faydalı olabilmektedir (Savaş & Karakaş, 2019).

2.4. STK'larda Kurumsal Yönetim ve Performans Yönetimi

STK'lar tüzük ve yönetmelikleri ile hedefledikleri faaliyetleri tamamen dışsal kaynaklardan sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin temellerini oluşturan kavramlar STK'ların hedeflerinin gerçekleştirilmesi için ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için oldukça önemlidir. STK'larda Adillik, Şeffaflık, Hesap verilebilirlik ve Sorumluluk faaliyetleri öncelik olmaktadır (TKYD, 2017). Adillik ilkesi, STK'da bütün hak sahiplerine karşı yönetimin eşit davranmasını ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesi, kamuoyu ile doğru zamanda açık, doğru ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımının gerekliliğinin ifadesidir. Sorumluluk ilkesi, STK'nın toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uygun şekilde faaliyet gös-

termesini ifade etmektedir. Hesap verilebilirlik, yönetim kurulu veya mütevelli heyeti tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, iç ve dış paydaşlar ve topluma karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamasını ifade etmektedir (TKYD, 2017).

STK çalışanlarının kendilerine verilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, bu çalışanların başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. STK çalışanlarının genellikle çalışma amaçları gönüllülük ilkesine bağlı olduğu için tatmin edici bir yönetim, gerekli unsur olmaktadır. Yönetim ilkeleri çerçevesinde hem mevcut çalışanın performansı arttırılmalı, motivasyonu sağlanmalı hem de yeni üye ve çalışanların uyumuna odaklanılmalıdır.

İnsan sermayesi, bu kuruluşların üyelerine ve çalışanlarına benzersiz hizmetler sunmalarına neden olmaktadır. Kâr amacı gütmeyen/üçüncü sektör “ahlaki” sektör olarak adlandırıldığından, özellikle karşılıklık ve fedakârlığa dayanacağı da açıktır (Siebart, 2005). Cynthia (2012) tarafından yapılan çalışmada, yönetim yapısı ve STK’ların performansı arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Örgütsel misyon ve vizyonu, yönetim organını, yönetim planlama kabiliyetini ve yasal statüyü doğru şekilde oluşturan yönetim, organizasyonel performansın geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Sarıkaya ve Oruç’un 2010 yılında yaptığı, kurumsal itibar sürecine olumlu katkısı olan STK’lar ile işletmelerin yaptığı işbirliği faaliyetlerini ve alanlarını belirlemeyi amaçlayan çalışmalarında, Capital Dergisi’nin Aralık 2009 sayısında belirlenen “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” listesinde yer alan şirketlerin Web sitelerine “içerik analizi” uygulanmıştır. Araştırmada, Türkiye’de en beğenilen şirketleri olarak değerlendirilen kurumların, Kurumsal İtibar yaratmanın bir parçası olarak, toplumsal sürdürülebilirliği oluşturmada uyguladıkları gönüllülük faaliyetlerinde, dış kaynak kullanımı olarak kâr amacı gütmeyen örgütler ile girdiği işbirliği değerlendirmeye yöneliktir. Yapılan çalışmalar sonucunda, işletmelerin kurumsal itibar oluşturmaya büyük önem verdiğini ve bu konuda yeni arayış içinde olduklarını göstermektedir. Yapılan çalışmada ortaya konulduğu gibi, son zamanlarda işletmeler STK’ların faaliyetlerine daha fazla katılım göstermektedir ve bu faaliyetlere destek olmaktadır. Ayrıca çalışma sosyal alanda faaliyet gösteren STK’larla yapılan işbirliği, işletmelerin paydaşları ile güven oluşturan sürdürülebilir ilişkiler kurmalarını

sağlamanın yanı sıra kurumsal itibarlarını güçlendirebildiğini ortaya koymuştur. Çalışma, işletmelerin kurumsal itibarlarına yönelik araştırmalarda işletmelerin STK işbirliğinin dikkate alınmasının gerekliliğine de dikkat çekmektedir (Sarıkaya & Oruç, 2010). STK'larda kurumsal karne uygulaması üzerine yapılan çalışmada, STK yönetiminin en temel düzeyde işlevlerini; maddi ve manevi kaynak sağlama, üye ve gönüllü kişileri bularak insan kaynaklarını arttırmak ve bu iki kaynağı kullanarak misyona uygun faaliyetler belirlemek ve yürütmek olarak ifade edilmiştir. Yönetimin önemli bir sorumluluğu da ilgili faaliyetler sonucunda hem faaliyetlerin hem de tüm kurumun performans ölçümü yapılıp raporlanarak değerlendirmektir. Performans ölçümünün diğer yönetsel işlevler gibi anlık değil de belirli aşamalar geçtikten sonra yapılmasının sağlıklı sonuçlar vereceği de ortaya konmuştur (Pazarçeviren, Karakay & Karakay, 2015). STK'larda gönüllü yönetimi ve motivasyonun performansa etkisi üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise, STK'ların hedeflerine ulaşmaları etkin bir şekilde hizmet sunmasının, STK'ların en önemli aktörleri olan gönüllülerin verimli istihdamına bağlı olduğu ifade edilmiştir. Gönüllülerin sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi, gönüllü yönetiminin başarısına bağlıdır. Çalışmada STK'larda gönüllülerin yönetimi ve motivasyonu, performans üzerinde ana etkenler olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle toplumsal fayda sağlamayı amaç edinen STK'ların amaçlarına ulaşabilmesi, hizmet sunabilme ve sürdürülebilirliği sağlamak için gönüllü insan kaynağına önem vermesi ve gönüllülerin kuruma güven duymasını ve daha etkin olarak çalışmasını sağlamak için gönüllü yönetimini profesyonel bir şekilde gerçekleştirmesi gerekliliğini ortaya koymuştur (Güngör & Çölgeçen, 2013). Kurumsal özellikleri ilke edinen bir organizasyonda işe yeni giren her eleman, öncelikle bir oryantasyon sürecinden geçmektedir (Banger, 2011). Kurumsal iktisadın kar amacı gütmeyen kuruluşların yönetim kurulları ile icra direktörlerinin işbirliğiyle ilgili sınırlarını araştıran başka bir çalışmada ise, kâr amacı gütmeyen kuruluşların genellikle hizmet sağladığı için, en önemli sermayelerinin insan kaynakları olduğu ortaya konmuştur (Siebart, 2005). Kuruluşun başarılı olması; yöneticilerin ve profesyonel idarecilerin, üye ve gönüllüler, farklı grup ve topluluklar, dış paydaşlar, kaynak sağlayıcılar, kamu kurum ve kuruluşları ve diğer kuruluşlar ile kurulan ilişkinin ve iletişimin başarısından kaynaklanmaktadır. Bu ilişkiler düzeni, kuruluşun başarısını ve hizmetin gerekli görülen noktalara ulaşmasını doğrudan

etkilemektedir (Banger, 2011). Siebart (2005)'e göre, bazı araştırmacılar, işbirliğinin temelini kontrol yerine güven olması durumunda, işlem maliyetlerinin düşebileceği sonucuna varmışlardır. Bu kuruluşlara duyulan güven, aktörlerin örgütsel motivasyonunun örgütsel amaçlarla uyumlu olmasıyla desteklenebileceği ve böylece adalet normlarına bağımlılığa katkı sağlayacaktır.

3. STK'larda Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi

3.1. Araştırmanın Amacı

Dünyada olduğu gibi ülkemizdeki işletmelerde de kurumsal yönetim ilkelerinin bilinirliği ve pratikte uygulanışının önemi her geçen gün artmış ve STK'ların da bu süreçte yaparını bu ilkelerle uyumlu hale getirmesi kaçınılmaz olmuştur. Etkili kurumsal yönetime sahip olan STK'ların çalışan ve gönüllülerin performansı üzerindeki etkisini daha somut bir şekilde ortaya koymak için bu araştırma yapılmıştır. Bu çerçevede Türkiye'de önde gelen STK'lardan olan Darüşşafaka Cemiyeti (Darüşşafaka), Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ve Türk Eğitim Vakfı (TEV) ile görüşülmüştür.

3.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın çerçevesini oluşturan STK'larda kurumsal yönetimin, çalışanların ve üyelerinin performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak için kurumsal yönetim konusunda başarısını ortaya koyan üç STK ile görüşülmüştür. STK'ların kurumsal yönetim ilkelere çerçevesinde sahip oldukları ve uyguladıkları süreçlerinin performansları üzerindeki etkileriyle ilişkili olan öncül ve belirleyicileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Darüşşafaka Cemiyeti ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün kurumsal yönetim üyeleri ile görüşme yapılmıştır. Türk Eğitim Vakfı'na ise sorular iletilmiş ve mail yolu ile geri dönüş alınmıştır. Araştırma için önceden hazırlanmış sorular kullanılarak görüşme tekniği kullanılmış ve araştırmanın örneklemini oluşturan üç STK ile yapılan görüşmeler doğrultusunda elde edilen bilgiler listelenmiştir.

Şekil 1, kurumsal yönetim ilkelerine sahip ilgili STK'ların içsel süreç ve işleyişlerinin performans yönetimi üzerindeki etkisini grafiksel olarak göstermektedir. Kurumsal yöneti-

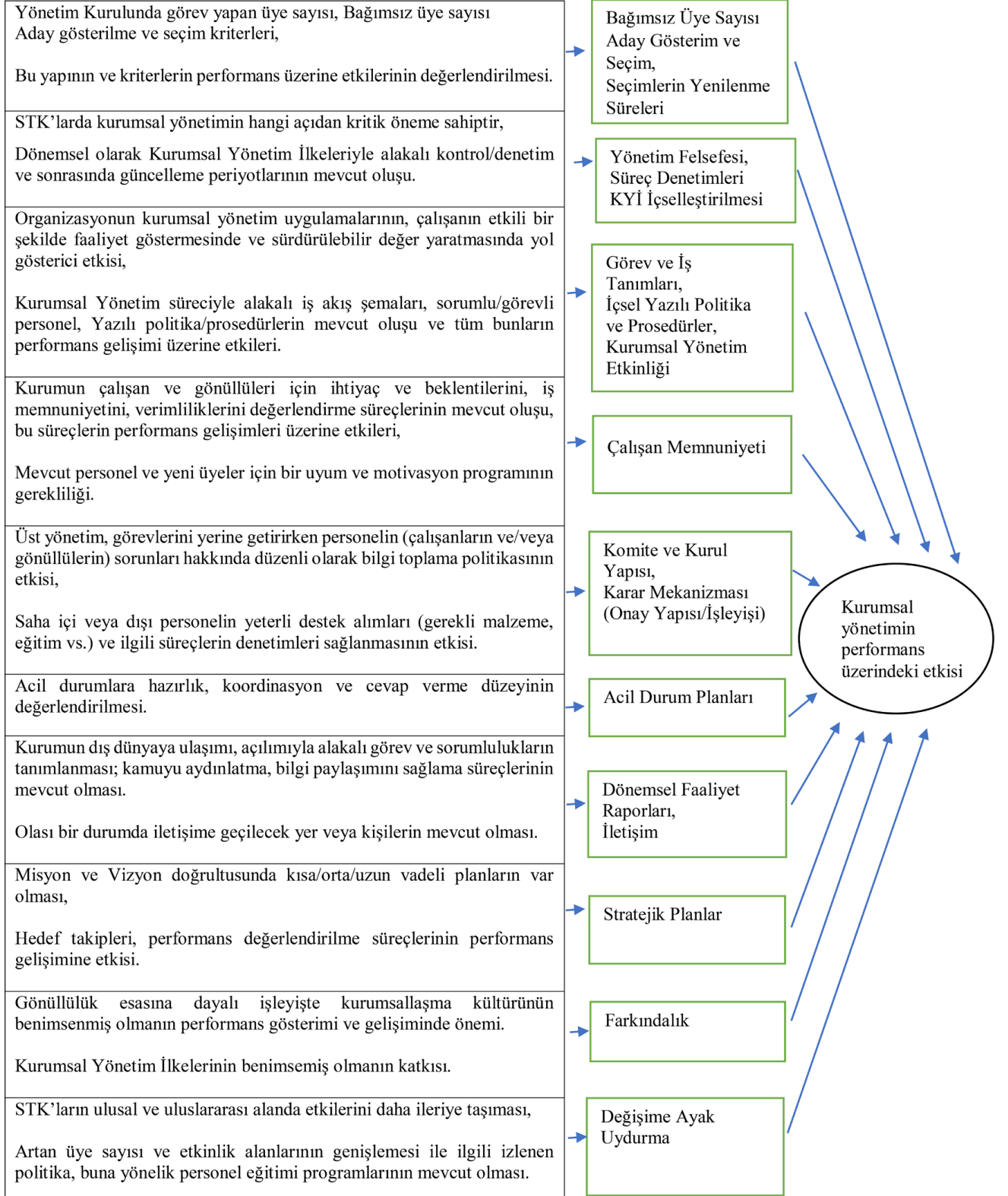
min performans üzerindeki etkisini ve önemini ortaya koymak için yapılan görüşmelerde yöneltilen sorulardan ve elde edilen cevaplar doğrultusunda hangi uygulamaların, kurumsal yönetimin performans üzerindeki etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmaya konu kuruluşların başarı kriterlerinin ve içsel işleyişlerinin ortak yönleri özellikle tespit edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bilgiler bu başlıklar altında üç STK bazında özetlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Yapılan görüşmeler doğrultusunda, üç STK ile ilgili elde edilen bilgiler ilgili toplum kuruluşlarının organizasyon yapısını, işleyiş biçimi, yönetim şeklini, stratejik planlarını, performans hedeflerini, paydaş memnuniyetlerini ve bilgi paylaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Ortak yapı ve ilkelere sahip olan kuruluşların sahip oldukları itibar ve amaçları doğrultusunda elde ettikleri başarı işleyiş biçimlerinde de benzerlikleri göstermektedir. Elde edilen bilgiler detaylı olarak aşağıda yer alan ortak başlıklar altında incelenmiştir.

3.3.1. Bağımsız Üye Sayısı, Aday Gösterim ve Seçim Kriterleri, Seçimlerin Yenilenme Süreleri

Darüşşafaka'ya bakıldığında bağımsızdır ve gönüllülük üzerine kurulmuştur. Yönetimde 15 asıl ve 5 yedek üye bulunmaktadır. Asil ve yedekler beraber yönetim kurulunda yer almaktadır. Bu üyeler toplantılara katılım göstermektedirler. Tek fark yedek üyeler yönetim kurulu kararında oy kullanmazlar fakat bütün toplantılara katılım gösterirler. Yönetim kurulunda 2/3 Darüşşafakalı olurken 1/3'ü Darüşşafakalı değildir.



Şekil 1: Kurumsal Yönetimin Performans Üzerindeki Etkin Öncülleri

Bunun nedeni çeşitli kültürleri ve görüşleri dikkate almaktır. Burada asıl amaç farklı okullarda okumuş farklı görüşlere sahip bireylerin de bu görüşlerini ve en iyi uygulamaları Darüşşafaka'ya yönlendirecek Darüşşafakalı üyelerin olmasının arzu edilmesidir. Yönetim kurulunun % 28'i kadın üyeden oluşmaktadır bu Türkiye'deki en yüksek kadın yönetim kurulu üyesi rakamlarından biridir. Bu eşitlik ilkesinin temsil edilmesi açısından önem verilen konulardan biridir. Bir diğer önemli konu da yönetim kurulunun yapısının 1/3'nün her sene yenilenmesidir. Bu uygulamanın amacı, yeni görüşlerin ve genç kuşakların yönetim kurulunda yer almasının yanı sıra kalanlarla kurumsal hafızanın devam etmesini sağlamaktır. Maksimum üyelik 6 yıldır. 6 yılını dolduran bir daha seçilmez bunun nedeni işletme körlüğünün önüne geçmektir. Ortalama yaş 58, yaş dengesine bakıldığında en genç üye 2013 mezunu bir gencin olması kuşakların temsiliyetine verilen önemi ortaya koymaktadır.

TİDE Yönetim Kurulu yapısında 7 asıl ve 7 yedek üye bulunmaktadır. Şirketlerdeki gibi değil her üye farklı kurumlardan gelen profesyonel kişilerdir. Şahsen seçilirler, aslında hepsi bağımsız olarak seçilmektedir. Tüzükte yer alan aday gösterme kriterlerine göre Genel Kurul tarafından seçilmektedir. Seçimler iki yılda bir yapılır. Kurumsal yapıya bakıldığında ise Yönetim, Denetim ve Etik kurulları bulunmaktadır. Ayrıca Yüksek Divan Kurulu da yer almaktadır. Yönetim, Denetim ve Etik Kurulu Genel Kurulu seçmektedir. Yönetim Kurulu 14, Denetim Kurulu 6 ve Etik Kurulu 6 üyeden ve Yüksek Divan Kurulu da 10 üyeden oluşmaktadır. Yüksek Divan Kurulu zamanında Genel Kurul tarafından seçilmiş kişilerden oluşuyor, geçmiş dönem başkanları, önceden TİDE'nin yönetiminde bulunan 25 yıllık TİDE'ye üyelerden seçilirler. Yüksek Divan Kurulu TİDE'nin en üst istişare kuruludur. Tüzükte yer alan kriterler bazında faaliyet göstermektedir.

TİDE için bu kriterler performansta süreklilik ve sürdürülebilirlik açısından önem arz etmektedir. Rastgele seçim olmamaktadır. Komite faaliyetleri içinde adaylar tanınmaya çalışılıyor, nitelikleri göz önünde bulunduruluyor. Bu kurumsal hafızaya uygun amaç ve faaliyetleri oryantal edilmiş şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. İnsan kaynağının kültüre uygun yönetilmesine olumlu katkı ve sonuçlar ortaya koymaktadır.

TEV'in Yönetim Kurulu 7 üyeden oluşmaktadır. Hepsi tamamen gönüllü üyelerden teşkil edilmiştir. Organizasyon şemasında Genel Müdür üzerinde Yönetim Kurulu bulunmakta-

dır. Yönetim Kurulu'nun belirli periyotlarda değişim zamanları ve seçim kriterleri bulunmaktadır. Yönetim Kurulu üzerinde mütevellî heyeti bulunmaktadır. Vakıf içinde kritik olarak alınan tüm kararlar (faaliyet raporları, bütçe, müdürlerin harcama bütçesini geçen ihaleler, yönetici ve üzeri pozisyon alım onayları, terfi ve atama kararları vb.) Yönetim Kurulu'ndan geçmektedir. Bu nedenle Yönetim Kurulu'nun yapısı itibariyle çok önemli kararlara öncülük etmektedir. Her konuda alınan kritik kararlarda önemli rol oynamaktadır.

3.3.2. Kurumsal Yönetim, Süreç Denetimleri, KYİ İçselleştirilmesi (adil, şeffaf, hesap verilebilirlik ve sorumluluk)

Darüşşafaka için kurumsal yönetim, çeşitliliği sağlamak ve bütün kültürel çeşitliliği kapsayabilmek açısından kritik öneme sahiptir. STK'larda kurumsal yönetimin 4 temel ilkesi bulunmaktadır ve bunların her biri ayrı bir önem ifade etmektedir. İlk olarak STK'lar için olmazsa olmaz ilkeleri sağlamak devam edilebilirliğinin gerekçesi olarak görmektedir. İlk olarak belli bir amaca kaynak sağlamak ve bu amaç doğrultusunda bu kaynaklar tüketilmektedir. Bunun için hesap verilebilir olmak gerektiğidir. İkincisi yapılan işin sorumluluğu taşımanın gerekliliğidir. Üçüncüsü hesap verilebilir ve şeffaf olmak gerekmektedir. Son olarak Her kesimden kaynak toplanmaktadır ve öğrencilere, çalışanlarına ve topluma karşı yükümlülükleri yerine getirmek için adillik ilkesi bazında hareket edilmektedir. Çünkü kurum için STK'ların bu ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmaları topluma güven sağlamak açısından önemlidir. Uzak ve yakın geçmişte bu ilkelere aykırı davranan STK'ların sonucu olarak toplumun güveninin zedelendiğinin farkındadır.

TİDE'ye baktığımızda bütün kurum ve kuruluşların bir sahibi olduğunu fakat STK'ların bir sahibi olmadığını ve bunun sahiplenilmesi gerektiği ilkesiyle hareket ettiği görülmektedir. Sahiplenmek için de kurumsal yönetime ihtiyaç olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı menfaat ve finansla ihtiyaç duymadan sahiplenmeyi sağlar. Bu da adil, şeffaf, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerini gerektirir. Organizasyonları keyfi yönetilmediğini ortaya koymak için çok önemlidir. Bu sebeple TİDE' de kontrol, denetim, tüzük ve denetim kurulu, etik kurulu, Yüksek Divan Kurulu (İstişare) yönetime yardımcı olmaktadır.

TEV olarak özel sektörle neredeyse birebir benzer çalışan kurumsal yapıya sahiptir. Aynı

zamanda kendi içinde de amatör ruhla çalışan bir STK'dır. 2018 yılı itibariyle iç denetim sürecinin de güçlenmesi ile birlikte hem kurumsal yönetim hem de yapı olarak işleyişte geliştirmelere ve güncellenmeler oldukça hız kazanmıştır. Özel sektörde olduğu gibi STK'larda da kurumsal yönetim oldukça önem arz etmekte olup, TEV olarak gerek yönetim kadrosu gerek yapılan işlerin niteliğine bakıldığında en başarılı şekilde bu süreçte yer almaya çalıştığı görülmektedir.

3.3.3. Görev ve İş Tanımları, İçsel Yazılı Politika ve Prosedürler, Kurumsal Yönetim Etkinliği

Darüşşafaka, diğer STK'lardan farklı olarak gönüllüleri yönetim kurulunda temsil olur. Bunun dışında profesyonellerle çalışılmaktadır. Bunun nedeni faaliyet alanların yasal zorunluluğa bağlı olmasıdır. Kurum olarak MEB'e bağlı olduğu için MEB'in belirttiği gibi profesyonel öğretmenler ile çalışılmaktadır. Rezidanslar ise Sağlık Bakanlığı'na bağlıdır ve burada çalışanlar ve cemiyet vardır. Kurumda insan kaynakları, hukuk, mali işler, kaynak geliştirme, tesis yönetimi ve genel sekreterlik gibi bölümler vardır. Bunun dışında back ofis denilen ofisler vardır. Yaklaşık 600 çalışanı bulunmaktadır. Bu 600 çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesi için her çalışanın ve her birimin iş akış süreçleri tanımlıdır. Burada da en önemli konu liyakattir. Doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirmek önemlidir. En iyi insan kaynakları ile çalışıp onları da verimli çalıştırmak hedeflenmektedir. Bu yüzden de bir profesyonel şirket yapısına sahip olduğu görülebilmektedir. Bu nedenle yönetim kurulundaki bireyler de ya beyaz yakalı ya da profesyonel iş hayatındaki kişilerdir. Bir diğer önemli konu da yönetim kurulu oluşturulurken yetkinliklerin göz önünde bulundurulmasıdır. Hukuk, finans, gayrimenkul, reklam ve halkla ilişkilerden anlayan insanın olması gerekli görülmüştür. Bu kadar başarılı bir kurum olmanın arkasında bütün bunların birlikte bulundurulmasıdır. Kurumun yazılı politikaları mevcut, şimdi ise rezidans ve cemiyetlerde ISO 90001 sertifikasını başlatmak ve ISO 90001 başlatıldığı zaman bu prosedürler devam ettirilmek istenmektedir.

TİDE kurumsal yönetimde etkinliği sağlamak için, amaç edinilen ilke etrafında çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Çünkü STK gönüllü faaliyet için çalışıyorsa kurumsal yönetime ihtiyaç vardır. Hangi amaç için faaliyet göstereceği bu ilke doğrultusunda belirlenir. Bu yüzden tüzük, yönetmelik ve yönergeler ile belirlenmiştir faaliyet gösterilecek

amaçlar için, kurum içindeki sürekli yenilenmeden de anlaşılmaktadır. Eğer bir ilken yoksa herkesin keyfi davranacağı ortaya konmuştur.

TEV açısından çalışanın kendi potansiyelini gösterebilmesi için doğru bir yönetim stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanın bu anlamda ne kadar önü açılırsa motivasyon ve değer yaratma; sonrasında da kuruma katma değer olarak dönmesi sağlanır. Vakıfta da sene başlarında yapılan performans değerlendirme sonuçları ile birlikte terfi, atama vb. süreçleri oldukça yoğun devam etmektedir. Hem kendi içinde yönetici kadrosunda yükselmeler yaşanırken aynı zamanda özel sektörden de işe alım süreçleri devam etmektedir. Vakıf içerisinde potansiyeli olan çalışanlar terfi vb. aşamalarda mutlaka her yıl vakıf politikaları çerçevesinde değerlendirmeye alınmaktadır. Her personelin ayrı ayrı görev tanımları bulunmaktadır. Her yapılan görev yazılı olarak personele tebliğ edilmektedir. Bunun dışında yazılı olarak tüm yönetmelik ve genelgeler güncel olarak yer almaktadır.

3.3.4. Çalışan Memnuniyeti ve Performans Gelişimi

Darüşşafaka için performans değerlendirme önemli ve yapılmaktadır. Her işe yeni giren personele bir görev tanımı verilmektedir. Bu görev tanımında sorumlulukları yazılmaktadır. Sözleşme ile birlikte görev tanımı okunmaktadır. Verilen bu görev tanımı üzerinden performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Çalışanlara gelişme fırsatı sunulmaktadır bunun için kurum içi ve kurum dışı eğitim programları vardır.

Darüşşafaka performans değerlendirme görüşlerinde yapılan geri bildirimler doğrultusunda hareket edilmektedir. Karşılıklı konuşulduğunda yönetime neler gelişebilir, neler değişebilir diye fikir beyan edilebilmektedir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti gözlemlenip değerlendirilebilmektedir. Mevcut personel için bir hoş geldin paketi bulunmaktadır. Bu paketin içinde Etik kitabı ve sosyal medya kitapçığı bulunmaktadır. Mevcut personel olarak sosyal medyayı kullanmaya yönelik bilgileri içermektedir. Kurumsal yönetim üyeleri için her sene bir günlük eğitim vardır. Bir günlük eğitimi kurumsal yönetim kurulu organize etmektedir. bu programda stratejiler, bütçe, çalışma prensipleri anlatılmaktadır. Bu hızlandırılmış bir eğitim programıdır. Bunu dışında kurumsal şirketlerde bile görülmemiş bir program mevcut, yönetim kurulu yılda bir kendi öz performans değerlemesini yapmaktadır. Yönetim Kurulu kurumsal değerlere sahip midir? Bunun öz değerlemesi yapılmaktadır.

TİDE’de personele yönelik zaman zaman çeşitli görüşmeler (anket, görüşme vb.) yapılmaktadır. Genel kurullar bu anlamda herşeyin tartışıldığı bir yerdir. Genel kurullarda her yıl Aralık ayında bütçenin onaylandığı mali genel kurul vardır. İki yılda bir Mart ayı mali ikinci de ise seçimli genel kurul, her yıl Aralık ayında gelecek yılın genel bütçesini onaylamak adına olağanüstü genel kurul yapılmaktadır. Her şey ölçülebilir ve hesap verilebilir olarak yapılmaktadır.

TİDE’de toplam 5 kişilik çalışan grubu bulunmaktadır. Gönüllü üyeler dışında, şirket kadar büyük olmadığı için çalışanlar her an takip edilebilmektedir. Her bir çalışan komite faaliyetleri ile görev alır ve değerlendirilip analiz edilmektedir. Bu nedenle sürekli analiz edilebilmektedir. Uyum ve motivasyon için kurumsal etik kurallar bulunmaktadır. Her yeni faaliyet döneminde kurul ve komitelerle bir oryantasyon toplantısı yapılmaktadır. Yani bunlar TİDE için hayatın içinde devam eden süreçler olarak görülmektedir.

TEV’de gönüllüler ile ilgili şuan için sadece ofis içi faaliyetlerde ve belirli dönemlerde yapılan stant faaliyetlerinde değerlendirebilmektedir. Verimlilik ölçümü dönem dönem yapılan iş akışı faaliyetleri ile bir işe harcanan zaman ölçümü ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi daha çok ofis işlerinde görev verebilmektedir. Çalışan motivasyonu için personeller ile yılbaşlarında, kuruluş dönemlerinde ve ara dönemlerde motive yemekleri düzenlenmektedir. Özel günlerde personellerine çeşitli hediyeler dağıtılmakta veya etkinlikler düzenlenmektedir. Motivasyon kahvaltıları yapılmaktadır.

3.3.5. Komite ve Kurul Yapısı, Karar Mekanizması (Onay Yapısı/İşleyişi)

Darüşşafaka’nın, cemiyetlerin ve eğitim kurumunun bir bütçesi vardır. Bütçe çalışmaları senelik planlamalar noktasında büyük öneme sahiptir. Buna göre Ekim ayının sonunda gelecek 1 yıl boyunca kim nereye ne kadar para harcayacak tanımlanmıştır. Bu harcamaların doğru ve amacına uygun kullanıldığını takip etmek için mali kontrol kaynaklı bir bütçe departmanı oluşturulmuştur. Bütçeyi takip etmektedir. Ayrıca bir iç denetim bölümü bulunmaktadır ve harcama kalemlerini inceler. Bunun dışında bağımsız dış denetim alan ender STK’lardan biridir. Ayrıca şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda bağımsız kurumsal notu alan ilk STK’dır.

TİDE’de saha içi personel (ofiste profesyonel çalışan) dışında diğer çalışanlar gönüllü ça-

lışanlardır. Bu nedenle bütçe ile belirlenmiş hedefler vardır kurum için, komite toplanıp gündemi ve hedefleri belirleyip değerlendirmektedir. Kurumsal yönetim komitesi de bu faaliyetlerin dışarıya kuramsal anlamda tanıtılması ve iletişimin sağlanması açısından fayda sağlamaktadır. Ayrıca bu hedeflerin gerçekleştirilmesine faaliyetler için de iç raporlamalar bulunmaktadır.

TEV'in organizasyon şemasında her birimin müdürü ve bazı birimlerin grup müdürlüğü bulunmaktadır. Personelin sorunları hakkında ilk olarak yöneticisine, yöneticisi ile çözemediği sorunları İK'ya iletilmektedir. Zaman zaman şubede çalışan personellerin de yer aldığı eğitimlerle personellerin beklentileri, sorunları vb. süreçler ile ilgili veriler toplanıp üst yönetime çözüm önerileri ile birlikte raporlanmaktadır. Süreç denetimleri devam etmektedir.

3.3.6. Acil Durum Planları

Darüşşafaka için mevcut acil durumlar çok daha önemlidir. Çünkü 1000 tane öğrenci ve 500 misafire sahip bir kurumdur. Herhangi bir felaket durumunda kim ne yapacağını bilmektedir. Bunların eğitimleri verildiği için öğrenciler hedeflenen toplanma yerlerinde yönetimle birlikte bulunmaktadır. Kurum MEB'e bağlı ve rezidanslar Sağlık Bakanlığına bağlı olduğu için hepsinin prosedürleri bulunmaktadır. Bu yüzden bütün ihtimallere uygun bir şekilde çalışılmaya özen gösterilmektedir.

TİDE'de ise her bir faaliyet alanı bir komite ile desteklenmektedir. İlgili komitenin yönetim kurulu seviyesinde bir sorumlusu olduğu için bunların sürekli nabızı tutulmaktadır. Olağanüstü bir durumda çeşitli tedbirler alınmaktadır. Örnek olarak, 17 Ağustos depreminde üyelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca kurumun uluslararası tarafının olması, uluslararası organizasyonlara da ayak uydurması bu açıdan oldukça önemlidir. Kurumsal iletişim ile çok yönlü faaliyetler gösterilmektedir.

TEV acil durumlarda anlık olarak aksiyon almaktadır. Süreç o gün içerisinde çözüme ulaştırılmaya çalışılmaktadır. Yazılı dokümanlar mevcut olup TEV Portal üzerinden tüm personellerin ulaşabileceği uzaklıkta yayınlanmaktadır. Her bir sürecin performans gelişimi üzerinde oldukça önemli etkisi olup her gün yeni bir süreç öğrenme olanağı sağlamaktadır.

3.3.7. Dönemsel Faaliyet Raporları, İletişim

Darüşşafaka'nın bu yönde kaynak geliştirme biriminin içinde iletişim birimi bulunmaktadır. Genel kurula her sene bir faaliyet raporu yayınlanır. O faaliyet raporunun içinde hem sözlü olarak neler yapıldığı anlatılır hem de faaliyet raporunun bir parçası olarak bağımsız denetim raporu da yer almaktadır. Bu faaliyet raporu web sitesinden de yayınlanmaktadır. Bir yıl adım adım takip edilmektedir. Bunun dışında hem rezidans üyelerine hem de cemiyet üyelerine 3 ayda 1 liderler gitmektedir. 3 ayda neler yapıldığı onlara anlatılmaktadır. Darüşşafakayı temsilen kim nerede ne konuşacak belirlenir ve tanımlanır. Bir görüşme talebi geldiğinde cemiyete gider, cemiyet yönlendirir ve cemiyet bilgisi ve onayı dahilinde görüşmeler yapılır. Bu yüzden de Darüşşafakayı temsil etmek çok önemli ve üzerinde durulan bir konudur ve bunu en nihayetinde yerine getirmesi gerektirir.

TİDE etkin olarak uluslararası organizasyonlara katılmakta onları kendi toplantılarına davet etmektedir. Kurum olarak faaliyetlerini raporlamaktadır ve uluslararası organizasyonlar bilgi sahibi olmaktadır ve gerektiğinde uluslararası komite toplantılarında da takdim edilmektedir. Geçmiş dönemdeki dergilere ve faaliyetlere bakıldığında bunların örnekleri görülebilmektedir. Küresel toplantılara gidip kitap tanıtımı yapılmıştır. Bu bakımdan da bu yüzden kurum olarak farkındalık ödülü almışlardır.

Her yıl TEV'in web sitesinde faaliyet raporları herkesin ulaşabileceği şekilde yayınlanmaktadır. Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından denetlenmektedir. Süreçler şeffaflık ilkesine uygun olarak devam etmektedir. Kurumsal İletişim Birimi vakıf değerlerine uygun olarak süreci yürütmektedir.

3.3.8. Stratejik Planlar

Darüşşafaka'nın hedef ve vizyonunu kısaca özetlemek gerekirse eğitimde fırsat eşitliğidir. Buraya annesi ve babası olmayan, maddi durumu yetersiz çocuklara kolej düzeyinde eğitim vermek hedeflenmektedir. Bunu yaparak eğitimde fırsat eşitliği hedeflenmektedir. Bununla ilgili olarak kurum 5 yıllık stratejik plan çalışması yapmaktadır. Bu Genel Kurula sunulur ve Genel Kurul onayı alınır. Bu yönetim kurulu için 5 yıllık bir yol haritası demektir. Bu yol haritası doğrultusunda gidilir. Şu an kurum 2015-2020 stratejik planlamanın son senesindedir. Bu yüzden yoğun bir şekilde 2020-2025 stratejik planlamsı üzerinde ça-

lışılmaktadır ve Ekim ayının sonuna kadar bu stratejik planı ilgili komisyon bitirip ondan sonra bu komisyonlardan toplanacak teklifler haline geldikten sonra bu plan yönetime kuruluna gitmektedir. Yönetim Kurulu onayladıktan sonra Mart ayındaki Genel Kurul onayına sunulmaktadır. Dolayısıyla 5 yıllık yol haritası ortaya çıkmaktadır. Her sene Genel Kurulda bunun hesabı verilir ve çalışmalar stratejik plan dahilinde yürütülmektedir.

TİDE'nin misyonu ve vizyonu doğrultusunda ve belirli planları yer almaktadır. Bu doğrultuda Yüksek Divan Kurulunun stratejik planları vardır. Geleceğe yönelik stratejinin geliştirilmesi konusunda da tavsiyelerde bulunmaktadır.

TEV, STK olarak her yıl başında belirlenen hedef kartları ile birlikte yıllık planlar oluşturmaktadır. Performans süreci her yıl yapıp yıl sonundaki sonuçlara göre performans notları ortaya çıkmaktadır. Performans gelişimi ile ilgili süreç devam etmekte olup her yıl daha somut ve ölçülebilir hale gelmektedir. Aynı zamanda her yıl düzenli olarak pazar araştırmasına girerek hem vakıflar arasında hem de özel sektöre göre vakıf olarak nerede olduğunu ölçümlemektedir. Aynı zamanda personel kademelerinin üzerinden her yıl geçilmektedir.

3.3.9. Farkındalık

Gönüllülük esasına dayalı işleyişinde kurumsallaşma kültürünün benimsenmiş olmanın performans gösterimi ve gelişiminde önemine bakıldığında, Darüşşafaka'da çalışanlar gönüllü değil ama bütün bağışçılar gönüllüdür. Bağışların kaynağı devlet dışıdır. Kişilerdir, kurumlardır ve kurum denildiği zaman da özel sektördür. Devletten bir destek alınmamaktadır. O yüzden de kurum için itibar en önemli konudur. İtibarı koruyabilmek için, kurumsal yönetim ilkelerine uygun davranmak gerektiği ifade edilmektedir. 2019 yılı içerisinde Ekim ayı itibarıyla 95.904 kişi kuruma bağış yapmıştır. Eğer bu ilkelere göre hareket edilmez ise bu insanların ilgisine layık olunamaz ve bu ilgide devam ettirilemeyecektir.

TİDE'ye baktığımızda gönüllülük esasına dayalı işleyişte kurumsallaşma kültürünün benimsenmiş olması, performans gösterimi ve gelişiminde önemli ve gönüllülük esasının olmazsa olmazıdır. Kurum olarak bu hayata geçirilmiştir. Nasıl geçirildiğine gelince iki

dönemden başka aynı kişi başkan seçilemiyor. Buna göre seçilme kriterleri konulmuştur, meslek kurallarına göre kurallar konulmuştur. Meslek icabı zaten her şeyi yasalara kurallara göre yapmak gerekmektedir. Mesleğin icabı da bu kültüre uygun bir kurum olduğunu ortaya koymaktadır.

3.3.10. Değişime Ayak Uydurma

Darüşşafaka her çalışanına ve her mezununa Darüşşafaka'nın bir temsilcisi, büyükelçisi ve fahri konsolosu gözüyle bakmaktadır. 650 çalışan, Darüşşafaka Mezunlar Derneği üyeleri ve binlerce mezun ve 550 misafir ve onların aileleri bulunmaktadır. Bu yüzden en iyi başarı başkalarının övgüsüdür. Kendini övmekten ziyade başkalarının Kurum hakkında izlenimlerini paylaşması önemlidir. Kurum olarak bunları geliştirmek için modern yöntemler izlenmektedir. Kaynak geliştirme birimin çalışmaları ve kendi çağrı merkezi bulunmaktadır. Bağış geliştirmeye yönelik etkinlikler, mezun etkinlikleri, üye etkinlikleri ve potansiyel bağışçılarla yapılan toplantılar olmaktadır. Planlamalar yapılmaktadır, çatı kuruluşlar oluşturulmaktadır. İstanbul Maratonuna katılma etkinliği gibi faaliyetler düzenlenmektedir. Her türlü alanlarda kurum olarak kendini duyurmaya ve yaptıklarıyla ilgili olarak toplumu bilgilendirmeye çalışılmaktadır. Ama tabi ki kurum için en önemli konu mezunlarının kalitesi ve rezidanslarda yaşayan misafirlerin memnuniyetidir.

TİDE kurum olarak bir ülkenin demokratikleşmesinde STK'ların çok önemli bir yere sahip olduğunu düşünmektedir. Yani, toplumun kalite çemberleri olarak kendi faaliyet alanlarında gönüllü olarak, ortak hattı çalıştırmakta ve bu konuda katma değer yaratmaktadır. Uluslararası düzeyde de ülkeyi temsil etmektedirler. Başarılı bir endüstridir yurt dışında katkı topluyor. Ülkemizi de bu anlamda temsil etmektedir. Bunu kurum olarak önemsemektedirler. TİDE meslekte mükemmelliği bir vizyon olarak ortaya koymaktadır ve bu konuda mükemmellik merkezli olmak için de hedeflerini belirlemiştir. Bu konuda yüksek divanı kurulunun üzerinde çalıştığı bir vakıf kurmayı hedeflemektedir. Böylece enstitüyü bir vakfın mesleği ile kurumsal yapısını, sürdürülebilirliğini, sürekliliğini güçlendirmek istemektedir. Ayrıca, bu vakıf ile bir mesleki mükemmellik merkezi inşa etmeyi hedeflemektedir.

TEV olarak gelişen yapı ile birlikte yurt dışı ve bu alandaki firmalar ile de iletişim halinde olup yurt dışı şube açılması ile ilgili süreçler devam etmektedir. İhtiyaç doğrultusunda artan yapı ile birlikte sürekli gelişen bir organizasyonel yapısı bulunmaktadır.

Tablo 1: Performansı Etkileyen Faktörlerin Kuruluşlara Göre Durumu

Performansı etkileyen faktörler	Türk Eğitim Vakfı (TEV)
Bağımsız Üye Sayısı Aday Gösterim ve Seçim Seçimlerin Yenilenme Süreleri	Genel Müdür, Yönetim Kurulu'na bağlı; Yönetim Kurulu da Mütevelli Heyeti'ne bağlı bir yapıya sahiptir Yönetim Kurulu gönüllü 7 üyeden oluşur
Yönetim Felsefesi, Süreç Denetimleri KYİ İçselleştirilmesi	Kurumsal yapıya ve işleyişe sahip Kar amacı gütmeyen amatör ruha saygılı İç Denetim yapısı, gelişmekte
Görev ve İş Tanımları, İçsel Yazılı Politika ve Prosedürler Kurumsal yönetim etkinliği	Yönetim stratejisi, İçsel terfi ve bireye/kuruma katma değer sağlayan faaliyetlere destek, Yazılı politika ve prosedürler
Çalışan Memnuniyeti	Zamanın etkin kullanımı, Verimlilik ve Süreklilik, Dönemsel değerlendirmeler, Motivasyon artırıcı faaliyetler, Özel günler için hediyeler, Belirli periyotlarda çeşitli etkinlikler (yemek, eğlence vs)
Komite ve Kurul Yapısı, Karar Mekanizması (Onay yapısı/İşleyişi)	Organizasyon şeması, Görev dağılım ve tanımları, Hiyerarşik yapıda çözüm arayışı Kurumiçi eğitim desteği, Süreç Denetimleri
Acil Durum Planları	İçsel portal, Yazılı içsel dokümanlar, Acil durum eğitimleri
Dönemsel Faaliyet Raporları İletişim	Her yıl faaliyet raporu yayınlanması Şeffaf ve denetlenebilir yapı
Stratejik Planlar	Hedef kartlar ve yıllık planlar Performans süreci ve performans notları, Pazar araştırmaları
Farkındalık	-
Değişime Ayak Uydurma	Gelişen yapıya ayak uydurma, Yurtdışı şubeleşme, Sürekli gelişen organizasyon yapısı

Tablo 1: Performansı Etkileyen Faktörlerin Kuruluşlara Göre Durumu

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)	Darüşşafaka Cemiyeti (Darüşşafaka)
7 Asıl 7 Yedek Üye, Farklı tecrübe ve sektörden adaylar, Seçimler 2 yılda bir yenilenir, Yüksek Divan Kurulu, en üst istişare kuruludur.	15 Asıl 5 Yedek Üye, 2/3 Darüşşafakalı, 1/3'ü dışardan kültür ve görüş çeşitliliği, Yönetim Kurulu her sene 1/3 yenilenir ve maksimum üyelik 6 yıl
Sahiplenilme ve aidiyet duygusu, Adil, Şeffaf, Hesap verilebilirlik, Sorumluluk, Kontrol, denetim, tüzük ve denetim kurulu, etik kurulu, Yüksek Divan Kurulu	Çeşitlilik, Kültürel kapsayıcılık Adil, Şeffaf, Hesap verilebilirlik, Sorumluluk
Belirgin amaç, Hedef etrafında birleşme İçsel yazılı politika ve prosedürler, Kurumsal yönetim ilkelerine bağlılık ve sürekli yenilenme	Yetkinlik, Faaliyet alanlarının yasal zorunluluğu, MEB'e bağlı, İş akış süreçleri, Yazılı politika
Bilgi paylaşımı, Genel Kurul söz hakkı Ölçülebilir ve hesap verilebilir, Grup çalışmaları, İş sürekliliği, Dönemsel değerlendirmeler, Uyum ve motivasyon amaçlı kurumsal etik kurallar	Görev tanımı, Performans değerlendirme Kurum içi ve kurum dışı eğitim programları Performans değerlendirme görüşleri, Geri bildirim, Her sene 1 günlük eğitim, Yönetim kurulu öz değerlendirme toplantısı
Saha içi (ofis) personelleri, Diğer gönüllü çalışanlar Komiteler, Kurumsal yönetim İç raporlar ve bütçeleme	Mali kontrol bütçe departmanı, İç denetim Bağımsız dış denetim
Faaliyet alanları ve ilgili komiteler, Uluslararası organizasyon yapısı, Acil durum planlamaları, Kurumsal İletişim	Görev tanımı ve sorumluluklar İçin yazılı politika, Acil durum eğitimleri
Her yıl faaliyet raporu yayınlanması, İçsel komitelere ait faaliyet raporları, yayınlanması	Her yıl faaliyet raporu yayınlama, denetim raporu
Misyon, vizyon, belirli hedefler, Stratejik planlar	Hedef ve vizyon, 5 yıllık stratejik plan çalışması
Gönüllülük esasına dayalı kurumsallaşma kültürü, Performans gösterim, gelişimi	Gönüllülük, İtibar sağlamak Kurumsal yönetim ilkeleri
Kalite çemberleri ve gönüllülük, Uluslararası düzeyde temsil, Meslekte mükemmellik vizyonu, Stratejik hedefler, Kurumsal yapı sürdürülebilirliği	Modern yöntemler, Kaynak geliştirme Üye etkinlikleri, Toplantılar, Çatı kuruluşlar Toplumu bilgilendirme, Mezunların kalitesi

4. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde STK'lar Kurumsal yönetim yaklaşımlarından giderek faydalanmaktadır. Bu STK'ların hedef ve stratejileriyle birleştiğinde oldukça başarılı sonuçlar ortaya koymaktadır. Toplumsal değer yaratma ve gönüllü sosyal sermayenin ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahip STK'ların sürdürülebilirliği etkili bir yönetimle mümkün olabilmektedir. Gittikçe önemi artan STK'ların etkin yönetiminin performans üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Yapılan araştırma sonucunda kurumsal yönetimin çeşitli uygulamalarının performans üzerindeki etkisi Tablo 1'de gösterilmektedir. İlgili Tablo, kurumsal yönetimin performans üzerindeki hangi etkin öncüllerinin verimliliğine katkı sağladığını STK'lar bazında özetlemektedir.

Literatürde yapılan çalışmalarda kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim uygulamalarının önemi aktarılmaktadır. Bu çalışmada STK'lar bazında kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim uygulamalarının yanı sıra etkin kurumsal yönetimin performans üzerindeki öncülleri ortaya konulmuştur.

STK'ların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve toplumsal güven oluşturabilmeleri, bu kuruluşların en önemli ve etkin aktörleri olan mevcut ve gönüllü çalışanlarına bağlıdır. Bu yüzden gönüllülerin ve çalışanların etkin bir şekilde yönetilmeleri ve motivasyonlarının sağlanması oldukça önemlidir. Mevcut ve gönüllü çalışanların verimliliğini sağlamak kurumsal yönetimin farklı uygulamaları ile mümkün olabildiği gözlemlenmiştir.

Elde edilen bilgiler doğrultusunda kurumsal yönetim alanında etkili olan STK'ların kendine özgü yapıları olsa dahi ortak özellikleri kurumsal yönetimin etkililiği ve toplumsal değer yaratmasıdır. Çünkü STK'ların büyük kısmı gönüllülük ilkesi gereği kurulmuştur. Bu yüzden STK'ların en önemli amaçlarından biri de gönüllü katılımının sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Gönüllü üyelerinin verimliliğini ve katılımını sağlamak ve mevcut çalışanlarının gelişimine katkı sağlamak etkili bir kurumsal yapıya dayanmaktadır. Bu açıdan kurumsal yönetime sahip üç STK'nın incelenmesi ile bu konuda hem literatüre katkı sağlamak hem de gelecek çalışmalar ve STK'lar için bir öneri sunulmak istenmiştir.

Çalışmamız her ne kadar üç STK ile sınırlandırılmış şekilde yapılmış olsa da, literatürde bu alanda yapılmış çalışmaların çok az olması göz önünde bulundurulduğunda bu konu-

daki boşluğu doldurmaya katkı sağlamayı amaçlamıştır. Başarılı performans gösteren ilgili kuruluşların diğer kuruluşlara yol haritası oluşturmaları sürecinde örnek teşkil edebileceğini düşünmekteyiz. Ayrıca, bu konunun önemi ortaya koyarak gelecekte yapılacak çalışmalara araştırma konusunda katkı sağlayabileceği öngörümüz mevcuttur.

Yazar Katkısı

Çalışmanın yürütülmesinde her üç yazarında katkıları bulunmaktadır. Ayrıca, bu çalışma için etik kurul izni Gebze Teknik Üniversitesi-İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 19/11/2020 tarihli ve 2020-09/01 numaralı kararı ile alınmıştır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Yazarlar bu çalışma için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Kaynakça

- Aktan, C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150–161.
- Banger, G. (2011). Sivil toplum örgütleri için yönetim rehberi, Odak Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Banks, N., Hulme, D. & Edwards, M. (2015). NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort?. *World Development*, 66, 707–718.
- Black, B. S., Jang, H. & Kim, W. (2006). Does corporate governance predict firms' market values? Evidence from Korea. *Journal of Law, Economics and Organization*, 22(2), 366–413.
- Bibu, N., Lisetchi, M. & Brancu, L. (2013). Particularities of non-governmental organizations' financing. *The Case of Romania, Social and Behavioral Sciences*, 92, 480–489.
- Busha, S. & Hopkins, A.D. (2011). Public–private partnerships in neglected tropical disease control: The role of nongovernmental organisations, *Acta Tropica* 120S, 169–172.
- Brown, R. & Gorgens, T. (2009). Corporate governance and financial performance in an Australian context, Working Paper.
- Cynthia, N. (2012). The relationship between corporate governance and performance of non governmental organizations in Kenya, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for the Award of Masters in Business Administration (MBA) Degree, School Of Business, And University Of Nairobi.
- Dahya, J., McConnell, J.J. & Travlos, N.G. (2002). The cadbury committee, corporate performance, and top management turnover. *The Journal of Finance*, 461–483.
- Del Brio, E.B., Maia-Ramires, E. & Perote, J. (2006). Corporate governance mechanisms and their impact on firm value. *Corporate Ownership and Control*, 4(1) 25–36.
- Dewi, M.K., Manochin, M. & Belal, A. (2019). Towards a conceptual framework of beneficiary accountability by NGOs: An Indonesian case study, *Critical Perspectives on Accounting*.
- Dunkerley, D. & Fudge, S. (2004). The role of civil society in European integration a framework for analysis. *European Societies*, 6(2), 237–254.

Fong, C. C. S. (2017). Relationship between corporate governance&company performance of Hong Kong based & China based family-controlled property development companies, 6th Business & Management Conference.

Gupta, R., Sharma, S. C. & Gupta, P. (2020). “Corporate governance” importance, pillars and principle (Road to Corporate Transparency). *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 3917–3923.

Güngör, F. (2016). Gönüllü yönetiminin önemli bir aşaması olarak performans değerlendirme. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 4, 21– 48.

Güngör, F. & Çölgeçen, Y. (2013). STK’larda gönüllü yönetimi ve motivasyonun performansa etkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(3), 46–57.

Halla, M. & O’Dwyer, B. (2017). Accounting, non-governmental organizations and civil society: the importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society accounting. *Organizations and Society*, 63, 1–5.

Lekorwe, M. & Mpabanga, D. (2007). Managing non-governmental organisations in Botswana. *The Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 10.

Millstein, I.M. (1998). The evolution of corporate governance in the United States, Remarks to the World Economic Forum, Davos, Switzerland.

Moore, M. & Stewart, S. (2010). Corporate governance for NGOs?, *Development in Practice*, 8(3), 335– 342.

Mousavia, S. & Bossink, B. (2020). Corporate-NGO partnership for environmentally sustainable innovation Lessons from a cross-sector collaboration in aviation biofuels. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 80– 95.

Pazarçeviren, S.Y., Karakay, G. & Karakay, E. (2015). Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal karne uygulama süreci önerisi. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 172–195.

Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 133–148.

Ramadan, M.A. & Borgonovi, E. (2015). Performance measurement and management in nongovernmental Organizations. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(2), 70–76.

Rix, M. (2019). The new Australian system of corporate governance: Board governance company performance in a changing corporate governance environment. *Corporate Law & Governance Review*, 1(2), 29– 41.

Rylková, Ž. & Bernatíka, W. (2014). Performance measurement and management in Czech enterprises. *Social and Behavioral Sciences*, 110, 961–968.

Savaş, H. & Karakaş, Z. (2019). An investigation into service performance measurement of non-governmental Organizations. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(3), 1143– 1159.

Sarıkaya, M. & Oruç, İ. (2010). Kurumsal itibar oluşturmada stratejik işbirliği olarak işletme-STK ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1309 -8039.

Scholey, C. & Schobel, K. (2018). Performance measurement for non-profit organizations the balanced scorecard as an approach, chartered professional accountants of Canada.

Siebart, P. (2005). Corporate governance of nonprofit organizations: Cooperation and control. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 857–867.

SPK, (2005). Sayılı kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğ hakkında açıklama, Seri:IV, No:54. Erişim adresi: www.spk.gov.tr.

TKYD, (2017). STK’larda kurumsal yönetimin önemi, Sayı:34.

TKYD, (2014). Governance guide for non-governmental organisation “in the light of corporate governance principles”.

Tuijl, P. & Jordan, L. (2000). Political responsibility in transnational NGO advocacy. *World Development*, 28(12), 2051– 2065.

Tükenmez, N. Gençyürek, A. & Karakelleoğlu, M. (2017). Kurumsal yönetim derecelendirme notlarının şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 1– 18.

Özgeçmiş

Uğur Hanay, Galatasaray Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Matematik Bölümü'nden mezun oldu. Gebze Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Matematik yüksek lisansını tamamladı ve aynı üniversitede İşletme ana bilim dalında doktora yapıyor. Risk Yönetimi alanında çalışma hayatına devam ediyor.

Fatma Uzun, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. Gebze Teknik Üniversitesi İşletme ana bilim dalı yüksek lisansını tamamladı ve aynı ana bilim dalında doktora yapıyor.

Sevil Işık Özder, Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu. Gebze Teknik Üniversitesi İşletme ana bilim dalı iktisat yüksek lisansını tamamladı ve aynı ana bilim dalında doktora yapıyor.