

**Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi:
Bir Model Önerisi**

*Performance Assessment on Non Governmental Organisations:
A Model Suggestion*

Yrd. Doç. Dr. Ramazan Tiyek

Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Kırklareli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Labour Economics and Industrial Relations Department

ramazantiyek@gmail.com

Ocak 2013, Cilt 4, Sayı 1, Sayfa: 125-134

January 2013, Volume 4, Number 1, Page: 125-134

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2013

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL
İsmail AKBIYIK
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF
Dr. Erdem CAM

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ / DESK EDITOR
Ceylan Güliz BOZDEMİR

TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES
ECONLIT - USA
CABELL'S DIRECTORIES - USA
ASOS İNDEKS - TR
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION
PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION
6 AYLIK - TWICE A YEAR
DİLİ / LANGUAGE
TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

PRINT ISSN
2146 - 0000
E - ISSN
2146 - 7854

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Dr. Serhat AYRIM - ÇSGB
Dr. Siddik TOPALOĞLU - SGK
Dr. Havva Nurdan Rana GÜVEN - ÇSGB
Nurcan ÖNDER - ÇSGB
Ahmet ÇETİN - ÇSGB
Dr. Erdem CAM - ÇASGEM

ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield - UK*
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine - USA*
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*
Prof. Dr. Mustafa ÖZBİLGİN *Brunel University - UK*
Prof. Dr. Işık Urla ZEYTİNOĞLU *McMaster University - CA*
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*
Doç. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*
Dr. Tayo FASHOYIN *International Labour Organization - CH*

ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR *Türkiye Bilimler Akademisi*
Prof. Dr. Yusuf ALPER *Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Cihangir AKIN *Yalova Üniversitesi*
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ *Kırklareli Üniversitesi*
Prof. Dr. Mehmet BARCA *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*
Prof. Dr. Eyüp BEDİR *Gazi Üniversitesi*
Prof. Dr. Vedat BİLGİN *Gazi Üniversitesi*
Prof. Dr. Toker DERELİ *Işık Üniversitesi*
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ *İstanbul Şehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL *Bahçeşehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Tamer KOÇEL *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. Metin KUTAL *Kadir Has Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet MAKAL *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Sedat MURAT *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU *Çankaya Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU *Kocaeli Üniversitesi*
Prof. Dr. Ali SEYYAR *Sakarya Üniversitesi*
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER *Selçuk Üniversitesi*
Prof. Dr. İnsan TUNALI Koç *Üniversitesi*
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Recep VARÇIN *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Nevzat YALÇINTAŞ *İstanbul Üniversitesi - E.Öğretim Üyesi*
Prof. Dr. Erinc YELDAN *Yaşar Üniversitesi*
Doç. Dr. Aşkın KESER *Uludağ Üniversitesi*

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi

Performance Assessment on Non Governmental Organisations: A Model Suggestion

Ramazan Tiyek¹

Özet

Toplumsal ilerlemelere katkı sağlamaları açısından Sivil Toplum Kuruluşlarının önemi günümüzde hızla artmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşlarının çalışmalarını etkili ve verimli bir şekilde devam ettirebilmeleri için kendilerini değerlendirmelerine ihtiyaçları vardır. Sivil Toplum Kuruluşlarının kurumsal performanslarının değerlendirilebilmesi için öncelikle, performans değerlendirmeyi yapabilecek yeterlilikte ölçütlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacını, örgütler için geliştirilen Balanced Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartı) Performans Değerlendirme sisteminden yararlanılarak Sivil Toplum Kuruluşları için "Kurumsal Performans Değerlendirme Ölçütleri Model Önerisi" belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda literatür taraması sonrası 6 adet STK yöneticisi ile görüşme yapılmış ve STK'ların kurumsal performanslarını değerlendirmeye yönelik ölçütler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Sivil toplum kuruluşu, performans değerlendirme, dengeli ölçüm kartı, bir model önerisi.

Abstract

Regarding their contribution to social progressions, Non Governmental Organisations has been rapidly rising in importance. Non Governmental Organisations need self monitoring in order to sustain their work in an effective and efficient way. The Criterias that have competence to realize performance evaluation are needed to evaluate the performance of Non Governmental Organisations. The purpose of this research is identification "Organisational Performance Evaluation Criterias" utilising from Balanced Scorecard which was developed for organisations, and a submission of the proposal constitutes a model for NGOs. In this context, interviews were conducted with 6 NGO manager after the literature review and tried to determine criteria for evaluating corporate performance.

Keywords: Non governmental organization, performance assesment, balanced scorecard, a model suggestion.

¹Yrd.Doç.Dr.,Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ramazantiyek@gmail.com

Giriş

Özünde, toplum yararı gözetilen ve gönüllü çalışanlardan oluşan, Sivil Toplum Kuruluşlarının çalışmalarında başarılı olabilmeleri ve sürekliliği sağlayabilmeleri, kurumsal bir yapıya bürünmelerini ve çalışan gönüllülerin görev tanımlarının yapılmasını gerektirmektedir. Sivil Toplum Kuruluşunda çalışan herkesin görevlerinin belli olması, onları değerlendirmede temel bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir.

“Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz” prensibi yönetimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kullanılan insan kaynağının değerlendirilmesini, yapılan işlerin ölçülebilmesini gerektirmektedir. Kurumların kendi mevcut durumlarını görebilmeleri ve gelecek dönem hedeflerini belirleyebilmeleri için geliştirilen performans değerlendirme ölçütlerinin, Sivil Toplum Kuruluşları için de kullanılması, onların mevcut durumlarını değerlendirmeleri ve geleceğe yönelik plan yapmaları için yararlı olacaktır.

STK'ların işletmeler gibi kâr amacı gütmemeleri ya da herhangi bir kamu kurumu gibi denetleyici başka kurumlar tarafından denetlenmemesi, faaliyetlerini yaparken bazı kaynakların gerektiği gibi kullanılmamasına neden olabilmekte ve sonrasında da faaliyetlerin sürekliliğini olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Performans değerlendirmenin yapılması; toplum ile devlet arasında bağ kuran, toplumun gelişmesinde kilit rolü üstlenen Sivil Toplum Kuruluşlarının yapmış oldukları faaliyetlerin daha kaliteli olması ve kaynakların etkin kullanılması açısından önemlidir. Kaynakların etkili ve etkin bir şekilde kullanılması STK'ların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve dolayısıyla ilgili STK'ların hizmetlerinden faydalananların memnuniyetlerinin sağlanması açısından gereklidir. STK'ların faaliyette bulunduğu alanda hizmet sundukları kişileri memnun etmeleri ve kendilerini sürekli geliştirmeleri toplumsal gelişmenin sağlanması açısından önemlidir. Bu kapsamda STK'ları değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi toplumsal gelişme açısından da yararlı olacaktır.

Sivil Toplum Kuruluşlarının kurumsal performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan bu çalışmada ilk olarak Sivil Toplum Kuruluşları hakkında genel bilgi verildikten sonra, kurumsal performans değerlendirmede bir yöntem olarak kullanılan Balanced Scorecard'ın boyutları açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra Balanced Scorecard sisteminin Sivil Toplum Kuruluşlarında kullanılabilmesi için nasıl uyarlanabileceğine dair çalışmalar yapılmış ve Sivil Toplum Kuruluşlarının kurumsal performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler tespit edilmeye çalışılmıştır. Tespit edilen ölçütlerin gerçek yaşamdaki uygulamaları görmek amacıyla da Sivil toplum kuruluşları yöneticileriyle görüşmeler yapılmış ve bu görüşmeler neticesinde ortaya çıkan Sivil Toplum Kuruluşlarının kurumsal performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütleri öneri şeklinde sunulmuştur.

Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil Toplum Kuruluşları (STK) genel olarak “toplum yararını gözetilen, hükümet dışı, gönüllü ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar” şeklinde değerlendirilmektedir (Gönel, 1998: 1). STK'lar tarihi seyri içerisinde incelendiği zaman “gönüllü üyeliğe dayalı, topluma hizmete ve siyaseti etkilemeye yönelik resmi olmayan kuruluşlar” (Haştemoğlu, 2004: 35; Heurlin, 2010: 222) şeklinde tanımlanabilir. Buradaki siyaset kavramı sadece bir parti kurarak ya da bir partiyi destekleyerek ülke yönetiminde söz sahibi olma anlamında değerlendirilmemelidir. Tanımda kullanılan siyaset kavramı: “toplumda devam eden doğal hayattan farklı olanı düşünebilmek,

bu farklılığı uygulayabilecek yeni yollar arayışına girmek ve bu duyguları paylaşan toplumdaki diğer bireylerle birlikte hareket etmek” manasındadır (Anđ, 2003). Bir başka tanımda STK řu şekilde ifade edilmektedir: “Bir konuya odaklanmış, konusunda uzmanlaşmış, içinde profesyonel kadrosunu barındıran, uluslar arası ilişkiler ağı olan, fikir ve proje üreten, ürettiği fikir ve projeleri yönetime iletmesini bilen bir örgüt” tür (Gürel, 2002: 125). Yine bu tanımda da toplum yararına yapılan çalışmalara değinilmiş diğer tanımlardan farklı olarak, yapılan işlerin profesyonel bir kadro tarafından yapılması gerektiği, böylece zaman ve emek kaybının önleneyeği açıklanmaya çalışılmıştır.

STK’ ların kuruluş ve çalışma koşullarından en önemlisini “Gönüllülük” oluşturmaktadır. Gönüllülük, herhangi bir karşılık beklemezsiniz çalışmalarda bulunan kişiler (Özakın, 2002) için kullanılmaktadır. Ülkemizde STK tarafından yapılan faaliyetlere göre bir tanımlama yapmak gerekirse; STK, devletin kamusal sınırları dışında, maddi ve manevi imkânları ölçüsünde insanlara hizmet etmeye çalışanların oluşturduğu, yapabildiği kadarıyla devletin toplumsal hizmet anlamında yapamadıklarını yapmaya çalışan gönüllü teşekküllerden oluşan birlikler olarak değerlendirilebilir (Akşit, 2003). Gönüllülük esasına göre olması ve topluma hizmet amacıyla kurulmuş olması STK’ ları resmi olmayan diğer özel kurumlardan ayırmaktadır. Çağdaş toplumlarda sivil toplum, devlete karşı bir çıkış olmayıp; devlet, ekonomik pazar ve vatandaşlar arasında üçüncü sektör olarak bir rol üstlenmektedir (Gündem, 2006: 41).

Sivil toplum örgütlenmelerinin en önemli özelliği, modern demokratik devlet anlayışı çerçevesinde bireyin devleti etkilemek ve denetlemek de dahil olmak üzere, kendi hak ve çıkarları doğrultusundaki amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş yapılar olmasıdır. Sivil toplum örgütleri, vatandaşlık bilincinin gelişmişlik göstergesi olarak da algılanabilir (Ateş ve Nohutçu, 2006; Atiker, 2002: 5). Etkin, verimli ve asli görevlerini ifa ederken güçlü bir devlete sahip olmanın sivil toplumsuz mümkün olmadığı gibi; yolsuzlukları, suiistimalleri engellemek için sivil toplum denetiminin olması da şarttır (Türköne, 2003; Uyar, 2003: 62-63).

Eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler gibi kamu hizmetlerinin sunumu, yerel ekonomik gelişmenin desteklenmesi, sosyal ve ekonomik açıdan dışlanan birey ve grupların toplumla bütünleşmesinin sağlanması vb. uygulamalar STK’ ların rekabetin artması ve ekonomik büyümeye katkılarındandır (Devecioğlu ve Çoban, 2005). Topluma yardım etme, hizmet sağlama, savunulan görüşün desteklenmesi anlamında politik taraftar olma, kamuoyu oluşturma, vatandaş ile devlet arasında köprü vazifesi görebilecek şekilde devlete ve vatandaşa yön gösterecek çalışmalarda bulunma ve demokratik bilincin oluşmasına katkıda bulunma STK’ ların toplumsal işlevleri arasındaki en önemlileridir (Üstün, 2002: 16-19; Usta, 2006: 133)

Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard)

Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard), Stratejik Yönetim kavramı ile birlikte önemli hale gelen bir kavramdır. Stratejik Yönetim, işletmelerin değışen çevre koşulları karşısında rekabet etme güçlerini artırmak amacıyla geliştirilmiş olan bir yönetim sistemi olarak değerlendirilmektedir. Bir işletmenin amacını gerçekleştirmesi, artık sadece bireysel becerilerle değil, bireysel becerilerin ve diğer imkânların bir sinerjisinin oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu sinerjinin bir bütün olarak değerlendirilmesi, işletmelerin kendilerini ölçebilmeleri ve gelecek hakkında yorum yapabilmeleri açısından önemlidir. İşletmelerin, vizyon ve misyonları doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirmek istemeleri ve bunu ne derece

yaptıklarını belirlemek üzere geliştirilen “Dengeli Ölçüm Kartı” veya “Toplam Başarı Göstergesi” olarak çevrilen “Balanced Scorecard” sistemi, kurumların bir bütün olarak değerlendirilmesini amaçlayan bir performans değerlendirme sistemi olarak 1990’lı yıllarda Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2001: 372). Balanced Scorecard, organizasyonun yapmayı düşündüğü stratejileri hayata geçirmesinde önem taşımaktadır (Jiang vd., 2011: 88). İşletmelerin genel performansını hem finansal hem de finansal olmayan unsurlarla ölçmeye çalışan Balanced Scorecard’ın başarısı ölçümü yapılacak stratejilerin tespitinin doğru yapılmasına bağlıdır (Tuan, 2010: 93). Balanced Scorecard’ın temel amacı, bir organizasyonun belirlemiş olduğu stratejileri yerine getirmek ve organizasyonu oluşturan bölüm ve çalışanlar arasında etkin iletişimi sağlamaktır (Saban ve Vargün, 2011: 45).

İşletmelerin başarıları, uzun yıllar boyunca finansal göstergeleri ile değerlendirilmiş ve maddi anlamda iyi olan, daha çok kâr eden işletmeler hep daha büyük bir işletme olarak görülmüştür. Finansal boyut günümüzde de önemlidir ve önemi her zaman temel bir kriter olarak var olmaya devam edecektir, çünkü işletmelerin kuruluş amaçlarının birisi topluma hizmet etmek iken bir diğeri kâr elde etme isteğidir ki, ne kadar kâr-zarar edildiği finansal göstergelerden öğrenilmektedir. Ancak işletmelerin performanslarını değerlendirmede daha önce kullanılan finansal açıdan değerlendirme yöntemi uzun dönemli bir plan içermediği için eskisi kadar temel bir ölçüt olarak değerlendirilmemektedir. Balanced Scorecard, işletmelerin geçmişte kaydettikleri finansal başarılarını geleceğin planları ile birleştirmektedir. Çünkü Balanced Scorecard’ın hedefleri ve ölçüleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 9).

Bir işletmenin kendisini değerlendirmesi ileriye planlayabilmesi açısından çok önemlidir. “Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz” (Kaplan ve Norton, 1999: 27) ifadesi işletmeler açısından, kendilerini değerlendirmeleri gerektiğinin önemini çok kısa bir şekilde ifade etmektedir. Örgütlerin kendi geleceklerini hesaplayabilmeleri, gelecekleri hakkında yorumda bulunabilmeleri Balanced Scorecard’ın en önemli faydasıdır.

Dengeli Ölçüm Kartının Boyutları

Örgütler için hayati derecede önem taşıyan stratejilerin etkin uygulanmasının önündeki en önemli engel, oluşturulan uygun olmayan ölçüm sistemleridir. Başarıyı sadece finansal verilerle ölçmenin olanaksız olduğu günümüzde, Balanced Scorecard, çok fazla sayıda ve birbirine entegre olmuş, amaca yönelik ve sadece kısa dönemi kapsamayan pek çok göstergesi finansal, müşteri, kurumiçi işlemler ve öğrenme ve gelişme boyutlarında ele alarak stratejik yönetimi etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Ecevit ve İşçi, 2007; Saban ve Vargün, 2011: 49). Örgütlerin bir bütün olarak performanslarının değerlendirilmesini sağlayan Balanced Scorecard’ı oluşturan dört temel değerlendirme araçlarını detaylı bir şekilde aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Finansal Boyut

İşletmenin öz sermaye yapısı, borçlanma rasyosu, aktiflerin değerlemesi ve kârlılık durumunu belirleyen veriler bugünü analiz etmeye ve geleceğe ilişkin kararların alınmasına ışık tutacak göstergelerdir. Finansal yapının sağlam olması örgütlerin büyüyebilmeleri açısından önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 101). Çünkü örgütlerin gelecekte yapacakları faaliyetlerin özünü sahip olunan mali durum daha iyi ifade etmektedir.

Bir örgüt, yaşamının değişik dönemlerinde birbirinden çok farklı finansal boyutlara sahip olabilir. Genel olarak bir işletmenin yaşamında şu üç finansal dönem görülmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 62-63):

1. Büyüme
2. Sürdürme
3. Hasat

Büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerinin her birinde işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır. Bunlar (Kaplan ve Norton, 1999: 65-76):

1. Gelir artışı ve bileşimi
2. Maliyetin düşürülmesi/verimlilik artışı
3. Varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi/yatırım stratejisi

Finansal açıdan önemli olan üç farklı işletme stratejisi ve üç farklı finansal amaç arasındaki ilişkiler, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi	Varlıkların Değerlendirilmesi
İş Yönetimi Stratejisi	Büyüme	Satış oranı yeni ürün, hizmet ve müşterilerinden elde edilen gelir yüzdesi	Personel/Gelir	Yatırım (satışlara oranı) Yenileme ve geliştirme (satışlara oranı)
	Sürdürme	Hedef müşteri payı Çapraz satışlar Yeni uygulamalardan elde edilen gelir Müşteri ve ürün kârlılığı	Rakiplere oranla maliyet düşüş oranları Dolaylı giderler	İşletme sermayesi oranları (Nakit dönüş) Temel aktiflere göre sermayenin kârlılığı Aktiflerin değerlendirilme oranları
	Hasat	Müşteri ve ürün kârlılığı Kâr getirmeyen müşterilerin yüzdesi	Birim maliyetler (her birim, ürün ve işlem için)	Geri ödeme belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard** (Çev: Serra Egeli), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999: 66.

Müşteri Boyutu

Balanced Scorecard' ın müşteri boyutunda, işletmeler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar'ı tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, işletmenin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, işletmelerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlamaktadır. Kısaca, eğer işletmeler uzun dönemli bir finansal performans elde etmek istiyorlarsa, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetleri üretmeleri ve teslim etmeleri şarttır (Kaplan ve Norton, 1999: 81-82; Kılıç, 1998: 42-48). Müşterilerine karşı duyarlı olan işletmeler, onlara sunacakları mal ve hizmet konusunda daha titiz davranmakta ve onların memnuniyetlerini sağlayacak ölçüleri bulmaya yönelik

araştırmalar da yapmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 101). Müşterilerin çalışanları değerlendirmeleri yöneticiler tarafından dikkate alınmaktadır. Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçlarıyla uyumda da, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum ve beceri yeterliliği gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir (Barutçugil, 2002: 201).

İşletmeler müşteri boyutunda genellikle iki ölçü dizisi kullanmaktadırlar. Birinci ölçü dizisi hemen hemen tüm işletmelerin kullanmak istediği genel ölçülerdir. Müşteri tatmini, pazar payı ve müşteri devamlılığı gibi bu ölçüler birçok Scorecard'da yer almaktadır. İkinci ölçü dizisi, müşterilerden elde edilen sonuçları yaratan performans etkenlerini kapsamaktadır. Bu ölçüler "İşletme daha fazla pazar payını, daha fazla müşteri tatminini, müşteri devamlılığını, müşteri kazanılmasını ve sonuçta daha fazla kâr elde etmek için müşterilerine neler sağlamalıdır?" amacı doğrultusunda hazırlanan ölçülerdir. Bu ölçüler işletmenin temel ölçü grubunu oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 86). Müşteri boyutu içerisinde değerlendirilen, müşterilere yönelik olarak geliştirilen, Temel Ölçüler' i Tablo halinde aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

Tablo 2. Müşteriler için Temel Ölçüler

Pazar Payı	Müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, işletmenin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını gösterir.
Müşteri Kazanma	İşletmenin yeni iş veya müşteriler kazanma oranını mutlak veya bağlı değerler şeklinde ölçer.
Müşteri Devamlılığı	Mutlak veya bağlı değerler kullanarak işletmenin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder.
Müşteri Tatmini	Müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağladığı müşteri tatmin seviyelerini özel performans ölçütleri vasıtasıyla tespit eder.
Müşteri Kârlılığı	Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net kârını ölçer.

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard** (Çev: Serra Egeli), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 87.

İşletme İçi Yöntemler Boyutu

Bu yönetim anlayışı işletmenin iç yönetimini ifade etmektedir. Bu aşama, yöneticiler çalışanlarını nasıl idare etmekte ve müşterilere sunulan ürün veya hizmetler onların ihtiyaçlarını karşılamakta mıdır? gibi soruların cevaplarının olumlu karşılanmasının gerekli olduğu boyuttur. İşletmenin çalışanlarını yakından ilgilendiren bu boyutu; işletme içi işlemler değer zinciri ve çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması oluşturmaktadır.

İşletme içi işlemler değer zinciri: Her işletme, müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygular. Bununla birlikte işletmelerin genel değer zinciri modelinin kendi özelliklerine göre uygulayabilecekleri bir şablon oluşturduğu gözükmemektedir. Bu model üç temel iş sürecini kapsamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 119-120):

1. Yenileme: İşletme, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratır.
2. Operasyonlar: Mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalardır.

3. Satış Sonrası Hizmetler: Müşterilere yapılan hizmetlerin sadece satış ile sınırlı kalmaması, satış sonrası da hizmetlerin devam etmesi, iş değerler zincirinin önemli bir halkasını oluşturmaktadır.

Çalışanların Memnuniyetlerinin Sağlanması: İşletme içinde en önemli beşeri sermaye olarak değerlendirilen çalışanların performanslarını daha üst seviyeye çıkarmaları, çalıştıkları ortamdan, onların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasına kadar birçok süreci içine alan bazı faktörlerin yerine getirilmesinden oluşmaktadır. Çalışanların memnuniyetinin sağlanamadığı durumlarda; motivasyonu düşük olan çalışanların verimliliği azalacak ve sonunda personel devir oranı artacak ve işletmenin işleyişinde sorunlar meydana gelecektir (Koçel, 2001: 376). Övgü ve takdir, onaylanma, öneride bulunmak, fikir vermek, performansı ile ilgili geribildirim vermek vb. uygulamalar ile çalışanların mevcut potansiyellerini kullanmadıkları düşünülerek motivasyonları sağlanmalı ve memnun edilmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004a: 41; Senge, 1993: 156-157).

Sürekli Öğrenme ve Gelişim Boyutu

Bu aşama çalışanın eğitiminin önemini vurgulamaktadır. Çalışanların geleceğe hazırlanmasında, etkili bir yöntem olan eğitimin en önemli kısmını öğrenme oluşturmaktadır. Öğrenme, bireylerin bilgi, tutum ve davranışlarında kalıcı olarak gözüken davranış örüntüleri şeklinde tanımlanabilir (Cascio, 1992: 232). İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının sürekli olarak yeni şeyler öğrenmesi, gelişmeleri takip etmesi, değişimi yakalayabilmelerini sağlayacak ve onların varlığını sürdürmelerinde etkili olacaktır.

“Arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir” (Kalder, 1998: 25) şeklinde tanımlanan öğrenen organizasyonlar, örgütlerin geleneksel yapıdan kurtularak, sürekli kendilerini geliştirmeleri nedeniyle geleceğin dinamiklerini yakalayabilmeleri açısından önemlidir.

Balanced Scorecard, gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmamasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Balanced Scorecard'ın öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır (Barutçugil, 2004b: 139):

1. Çalışanların yetenekleri
2. Bilgi Sistemlerinin yeterliliği
3. Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak

Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi

Kelime anlamı “verim, başarı gücü” (www.tdk.gov.tr) olan performans'ın, genel anlamda nerede uygulanırsa uygulansın mevcut çalışmanın başarılı ya da başarısızlık durumunun tespit edilmesini ve mevcut durumun daha iyi bir düzeye çıkartılmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla geliştirilen Performans Yönetimi: “Çalışanların ve onların kurum başarısına sağladıkları katkıların değerlendirildiği, bireylerin ve kurumların performanslarını iyileştirmeye yönelik bir sistem” (Ersen, 2003: 136) olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere “performans değerlendirme sistemi” sadece kâr amaçlı çalışan işletmelerde uygulanmamaktadır. Performans değerlendirme, kendini değerlendirmek ve bu

değerlendirmenin sonuçlarını dikkate alarak kendini geliştirmek isteyen tüm kurumlarda uygulanabilmektedir. Performans değerlendirme yapılıbilmesi için, yapılan bir işin olması ve o işin gereklerinin iyi bir şekilde bilinmesi gerekir. İş gereklerinin bilinmesi, işin tam yapılabilmesi için taşıdığı özellikleri ile çalışanın yaptıklarının ölçülmesini sağlayacak ve çalışanın performansını değerlendirme kistası olarak kullanılacaktır.

STK, topluma hizmet eden ve bu hizmeti gerçekleştirirken toplumdaki bireylerle çalışan kuruluş'tur. Bir tek kişinin çalışmadığı -bir tek kişi bile çalışsa aslında kendisinin performansını artırmak amacıyla, kendisini yapmak istedikleri ve yaptıklarını karşılaştırarak değerlendirebilir- bu kuruluşlarda topluma hizmetin en iyi şekilde ulaştırılması amacı kapsamında çalışanlara, STK yöneticilerine ve STK süreç ve işleyişlerine yönelik performans değerlendirme ölçütlerinin olması ve bu ölçütlerin performans değerlendirmede kullanılması, STK yöneticilerinin ve çalışanlarının faaliyetlerini daha kısa sürede ve daha kaliteli bir şekilde yapmalarını sağlayarak onlara zaman kazandıracaktır (Barutçugil, 2004a: 127). Uzun dönem faaliyette bulunmayı düşünen kuruluşlar için çalışanlar arasında iyi çalışan ile çalışmayan ayırt edilmesi kurumlarının yararına olacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin faydalarının özünü, mevcut çalışma durumunun tespit edilmesi ve daha iyi çalışma seviyelerine ulaşmak için gerekli işlemlerin yapılması oluşturmaktadır.

Kurumların bir bütün olarak kendi performanslarını değerlendirmeleri için geliştirilen Balanced Scorecard sistemi, dört aşamadan oluşan bir kurumsal performans değerlendirme tekniğidir. STK' ları da bir bütün olarak değerlendirmek istediğimizde Balanced Scorecard sisteminin öğelerinden yararlanabiliriz. Kâr amacı ile çalışmalarını devam ettiren işletmeler için geliştirilen Balanced Scorecard performans değerlendirme sistemi, topluma hizmet amacı ile çalışmalarını devam ettiren STK' larda uygulanmaya çalışıldığında bazı değişikliklere uğrayacaktır. Örneğin, işletmelerin kâr-zarar durumlarını ölçmek ve faaliyetlerini ona göre gerçekleştirmek için değerlendirmede kullandıkları Balanced Scorecard'ın finansal boyutu, STK' lar için işletmelerdeki kadar önemli değildir. Genel olarak, finansal boyutun STK' larda değerlendirmelerde kullanılması, gelecekte yapılacak faaliyetlerin yerine getirilmesini kolaylaştırmak içindir ki, işletmelerdeki gibi kâr amacı yoktur. Balanced Scorecard performans değerlendirme sisteminin STK' lara uyarlanmış hali boyutlarıyla birlikte aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Finansal Kaynaklar

STK' ların finansal açıdan değerlendirilmesi, genel olarak gelir ve giderlerin hesaplanması şeklinde ifade edilebilir. STK'ların gelir kalemlerinin çok olması yapılacak olan faaliyetlerin finansal açıdan sorunsuz bir şekilde yapılmasında ve sabit giderlerinin karşılanmasında problem yaşanmaması açısından önemlidir. Finansal kaynaklar kısaca; STK' ların geçmişte yaptığı faaliyetlerin mali göstergeleri ve gelecekte yapacakları faaliyetlerin finansal açıdan planlanması olarak değerlendirilebilir.

STK' ların Mali Göstergeleri

Aidatlar ve yatırımlardan doğan gelirler, bu tür kuruluşların en önemli gelir kalemleridir. Mesleki eğitimin ve mesleki yayıncılığın öneminin arttığı STK'larda gelir kaynakları da artmaktadır. Ayrıca STK'ların sahip oldukları gayrimenkullerin getirileri ve

etkinlik gelirleri de önemli gelir kaynaklarından bazılarını oluşturmaktadır. Bunların yanında ülkemizde yaygın olarak kullanılmasa da devletin toplamış olduğu vergilerden bir kısmı da STK'ların gelir kalemleri arasında sayılabilir (Gönel, 1998: 79; Fowler, 1992: 10).

STK'ların finansal açıdan değerlendirilmesi, faaliyetlerini yaparken kullandıkları mali göstergeler ve sahip oldukları mali tabloları tespit etmeye yöneliktir. STK'ların gelir kaynakları, onların yaşamlarını sürdürmelerinde, dolayısıyla faaliyetlerini devam ettirmelerinde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir.

Gelir Artışı ve Bileşimi

STK'ların gelirlerini oluşturan kalemler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Gönel, 1998: 81-87).

1. Aidatlar ve Bağışlar
2. Belge ve Hizmet Karşılığı Gelirler: Kısmen kâr amacı olan, kurs, seminer, sempozyum programları.
3. Sosyal, Mesleki Etkinlik Gelirleri: Kısmen kâr amacı olan, gezi, eğlence, özel gün programları v.b.
4. Yatırım gelirleri ya da bağışları
5. Proje gelirleri
6. Süreli yayınlanan dergi, kitap gibi gelir getirebilecek yayın gelirleri
7. İşletme gelirleri: STK'ya bağlı iştiraklerin gelirleri
8. Menkul ya da Gayrimenkul yatırımlar
9. Eğitim gelirleri (Kurs, yayın v.b.)

Maliyetlerin Düşürülmesi

Balanced Scorecard kurumsal performans değerlendirme sisteminde yer alan finansal kaynakların gider kalemlerinin değerlendirmesiyle ilgili kısmında yer alan, maliyetlerin düşürülmesinde STK'larda maliyet olarak görülen gider bütçesi aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır (Capacity Building Services Group, 2001: 12):

1. Personel Giderleri: Personel ücretleri, personel sosyal yardım giderleri
2. Yönetim Giderleri: Yönetici ücret ve giderleri, yönetim kurulu oturum ücretleri
3. Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler: Posta ve kargo giderleri, haberleşme giderleri, elektrik, su, telefon, yakıt, dokümantasyon ve diğer dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet giderleri
4. Çeşitli Giderler: Kira, yolluk ve seyahat, temsil ve ağırlama giderleri, ilan giderleri, sigorta giderleri, bağış ve yardımlar, gider kaydedilen demirbaşlar, lokal ve sosyal tesis giderleri ve bunlardan başka diğer çeşitli giderler (Noter v.b.)
5. Amaca Yönelik Giderler: Kongre, sempozyum, konferans, seminer, eğitim ve kurs, genel kurul, danışma kurulu-bölgeler arası toplantı giderleri, eğitim-burs giderleri,

mesleki faaliyet ve tanıtım giderleri, geleneksel gece giderleri ve diğer amaca yönelik giderler

6. Büro Giderleri: Bilgisayar malzemesi ve kırtasiye giderleri, tamir, bakım malzemesi giderleri, temizlik malzemesi giderleri, gazete, kitap ve dergi giderleri
7. Yayın Giderleri: Bülten-dergi giderleri ve diğer yayın giderleri
8. Vergi, Resim ve Harçlar: Emlak vergisi, çevre temizlik vergisi, motorlu taşıt vergisi ve diğer vergi, resim ve harçlar
9. Kıymet Alımları: Gayrimenkul alımları, demirbaş ve döşeme alımları ve dokümantasyon giderleri

Üyelerin Memnuniyeti

Müşteriler, faaliyette bulunan her kurumun hedef kitlesinde olan insanlardır. İşletme ya da işletme dışı bir organizasyon olması, kurumların müşterileri hakkındaki yargılarını değiştirmemektedir. Değişen şey kavramsal düzeyde gerçekleşmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde; “Alıcı, hizmet gören ve karşılığında ücret ödeyen kimse” (www.tdk.gov.tr) olarak ifade edilen “müşteri” kavramını ayrıca “mal ve hizmeti kullanan kişiler” olarak da tanımlamak mümkündür (Özevren, 1997: 40). STK’larda müşteri kavramını hizmet gören, hizmeti alıcı, kabullenici konumda olan insanlar olarak değerlendirebiliriz. STK’lardaki müşteri kavramının işletmelerde kullanılan müşteri kavramından farkı genel olarak, hizmeti alan müşterinin bunun karşılığında bir ücret ödemek zorunda kalmamasıdır. Genel olarak durum böyledir, ancak hizmeti aldığı zaman bunun karşılığında bedelini ödemek zorunda kalan müşteriler de vardır. Örneğin, bir eğitim programı, bir kurs, bir konferansa katılan insanlar bunun bedelini ödemek zorunda kalabilmektedirler. Bu anlamda müşterilerine hizmet eden STK’ların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için kendi müşterilerini tatmin etmeleri gerekmektedir. Müşteri tatmini, kişinin beklentilerini o malın ne derecede karşılayıp karşılamadığıdır (Özevren, 1997: 41). Burada işletmeler için kullanılan mal-ürün kavramını, STK’larda sunulan hizmet olarak algılamak mümkündür. Mal ve hizmet insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan kavramlardır. Mal ile hizmet arasındaki tek fark, malın maddi bir özelliğinin olmasına karşın hizmetin maddi özelliğinin olmamasıdır (Şıklar, 2003: 14).

STK’lar ile işletmeler arasındaki müşteri boyutunun benzerlik göstermesi, işletmelerde müşteriler için uygulanan bazı genel geçer kuralların STK’larda da uygulanabileceğini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında ve müşterilerin üyeler olarak algılandığı durumda; üyelerle ilgili boyut, üyelerin kazanılması, tatmin edilmesi, sadakatlerinin sağlanması ve onların devamlılığının oluşturulması ile devam eden bir süreçten meydana gelmektedir. Üyelerin kazanılması ve diğer üye adaylarıyla ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için tüm kuruluşlarda olduğu gibi STK’larda da Halkla İlişkiler biriminin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla İlişkiler, organizasyon veya kurum ile ilgili çevreleri arasında karşılıklı iyiniyet ve anlayışı sağlayıp sürdürmeye yönelik planlı sürekli çabalar (Seçim, 2004: 4). Halkla İlişkiler birimi, STK’nın hitap ettiği hedef kitlesi ile ilişkilerini en iyi düzeyde oluşturmak ve bu ilişkiyi korumak ile görev yaptığı STK’nın toplumdaki saygınlığını artırmakla görevlidir.

Üyelerle ve üye adaylarıyla ilişkiler Halkla İlişkiler Birimi tarafından yürütülmektedir. Halkla ilişkiler biriminin dikkat etmesi gereken hususlardan biri de üyelerinin memnuniyetlerinin oluşturulmasında hizmet kalitesinin sağlanmasıdır. Hizmet kalitesinin sağlanması aşağıdaki boyutların yerine getirilmesi ile gerçekleştirilebilmektedir (Kılıç, 1998: 46-47; Gürel, 2002: 125):

1. Güvenilirlik
2. Karşılık Vermek
3. Yetkinlik
4. Ulaşılabilirlik
5. Nezaket
6. İletişim
7. Kredibilite, İnanlırlık
8. Güvenlik
9. Müşteriyi Anlamak
10. Fiziksel Varlıkların Dizaynı ve Temizliği

Kendilerini yeteri kadar tanıyamayan STK' lar üye bulmakta zorlanmaktadır, buldukları üyelerin de devamlılığını sağlamakta güçlük çekmektedirler. Bu kapsamda STK'ların üyelerinin ihtiyaçlarını karşılaması, onlara saygı gösterilmesi, onlara gerekli bilginin eksiksiz olarak, şeffaflık ve samimiyet ilkeleri doğrultusunda verilmesi ile gerekmektedir.

STK' ların çalışma saatlerinin dolayısıyla hedef kitlesinin kendilerine ulaşma vakitlerinin belli olması, onları muhtemel üye olarak gördükleri insanlar arasındaki saygınlığını artırıcı faktör olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışma saatlerini haftanın yedi gününe yayan STK' ların, toplam STK' lar içindeki oranı % 18 olarak saptanmıştır. Bunun yanında sadece hafta içi faaliyette bulunan STK' lar ise % 52 olarak değerlendirilmektedir (Gönel, 1998: 37). Mevcut STK sayısı içinde yarıya yakınının hafta içi çalışma saatlerinin olmaması onların hedef kitlesi olan insanların kendilerine (onlara) ulaşmasında ya da ulaşmamasında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Sekreteryaya ya da Halkla İlişkiler biriminin, STK' larda sürekli bulunması, toplumdaki bireylerin iletişimde bulunmaları açısından ve STK' nın toplumdaki saygınlığını artırması açısından önemlidir.

STK' ların dış çevresiyle bağlantı kurmasında etkili olan faktörlerden bir tanesi de kendi bünyesi altında çıkarmış olduğu süreli yayınlarıdır. Mali olanakların güçlü olması ve hitap edilen hedef kitlenin büyüklüğü süreli yayınların çıkarılmasında etkili olmaktadır. Toplumda etkili olmak isteyen STK' ların yaptığı etkinlikleri, çalışmalarını, yapacakları çalışmalarını, yaşadıkları toplumdaki diğer önemli haberleri hitap ettiği insanlara ulaştırmaları süreli yayınlar ile gerçekleştirilmektedir (Gönel, 1998: 70-74).

STK' ların üyeleri ile ilgili olan çalışmaları tablo halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tablo 3. STK'ların Üye Çalışmaları

Üye Sayısı	Üye sayısı, STK' ların toplam üye sayılarını ifade etmede kullanılmaktadır. STK' ların üye sayısı, onların toplumdaki etkinliği açısından değerlendirilebilir.
Yeni Üye Kazanma	STK' ların mevcut üye sayılarını tespit ettikten sonra, kendilerine yeni üye kazanma konusunda hedefler koymaları ve bu durumu ölçebilmeleri. Yeni kazanılan üyelerin toplam üye içindeki oranını ifade etmek için kullanılır.
Üyelerin Devamlılığı	Üyelerin hizmetlerden memnun kalmaları, onların devam etmelerini de gerektirmektedir. Bu durum STK' ların memnuniyeti sağlayıp sağlamadığı konusunda da fikir verebilir.
Üyelerin Tatmini	Üyelerin ihtiyaçlarının dikkate alınması ve giderilmesi onların tatmin olmaları açısından önemlidir.

Kurumsal Yapı ve Süreçlerin İşleyişi

STK yöneticilerinin, bir STK' nın planlı bir şekilde çalışabilmesi için olması gereken yönetim kadrolarını hazırlaması ve bu kadroların işleyişini takip etmesi gerekmektedir. STK' ların kurucularından sonra da devam edebilmesi için, iyi bir yönetim sistemine dolayısıyla kurumsal yapının oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Organizasyonel anlamda kurumsallaşma bir işletmenin faaliyetlerini, kişilerin varlığına bağımlı olmadan kurallara, standartlara, prosedürlere göre sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı olarak tanımlanabilir (Develioğlu, 2010: 7; Özuysal, 2006: 27). Kurumsallaşma ve uzmanlaşmanın olmaması bireylere bağlı çalışmak zorunda kalan kurumların zaman kayıpları yaşamalarına neden olmaktadır (Gümüş, 2002: 77).

STK' lardaki çalışma birimlerinin belirlendikten sonra çalışanların çoğunluğu her ne kadar gönüllülerden oluşsa da görev tanımlarının yapılması, bir kişinin bütün işlere yetişmek için kendini feda etmesini engelleyecek ve böylece zaman kaybı önlenmiş olacaktır. Bundan dolayı STK'lardaki Yönetim Kurulu üyelerinin ve diğer çalışanlarının görevlerinin belirlenmesi STK' ların faaliyetlerinin yerine getirilmesiyle ilgilidir (Gönel, 1998: 39).

STK' ların çalışanlarına yönelik etkinlikleri (sosyalleştirme v.b.) ve onları önemli görebilmeleri, STK' larda çalışanların motivasyonunun sağlanması, yönetim kurulu kadrolarının oluşturulması, STK'larda iletişim becerilerinin geliştirilmesi vb. unsurlar STK'lardaki iç işleyiş ile ilgili dikkate alınması gereken önemli hususlardır.

Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim

İşletme içi yönetim sürecinin en önemli iki ögesi, yöneticiler ve çalışanlardır. Yöneticiler; başkaları aracılığıyla iş yapan kimselerdir ki, işi başkalarına yaptırabilmeleri onların başarılı olmalarında önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir (Mucuk, 1989: 124). Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bireyler tek başlarına her zaman ve her yerde belirli amaçlarına ulaşmakta zorluk çektiklerinde çoğu kez birlikte çalışmaya yönelirler (Önal, 1993: 100).

Herhangi bir alanda faaliyette bulunan kurumun faaliyette bulunduğu sahada başarılı olabilmesi, yaptığı faaliyetin kalitesinin iyi olması, yani hedef kitlenin beklentilerini karşılayabilmesine bağlı olmaktadır. Hedef kitlenin beklentilerini karşılayacak faaliyetlerin yapılabilmesi, iyi bir ekip çalışması ile gerçekleşmektedir. Bir insanın bütün işleri yapması imkânsız olduğu için, STK' larda da sadece yönetici ya da kurucu konumundaki insanların çalışmaları onların hedeflerine ulaşmalarını sağlayamayacak, tam aksine işlerin aksamasına neden olabilecektir. Bundan dolayı konumları farklı da olsa bir takım çalışmasına ihtiyaç vardır ve bunu STK' larda çalışan kişiler yapacaklardır.

Sivil Toplum Kuruluşlarında Operasyonlar

STK' larda operasyonel süreçler içinde değerlendirilebilecek işlevlerin başında, üyelerin memnuniyetini sağlayıcı hizmetlerin varlığı yer almaktadır. STK' ların faaliyetlerini devam ettirebilmelerinde önemli bir yere sahip olan üyelerin tatmin edilmesi ve devamlılıklarının sağlanması sırasında, kaliteye de dikkat edilmesi bir başka operasyonel süreç olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2001: 376; Collins ve Porras, 1999: 76). Kalitenin yanısıra STK' ların mali açıdan rahat olabilmeleri için üretkenliğin, maliyeti de dikkate alınarak sağlanması ve bu üretkenliğin miktar açısından yeterli düzeyde olması gerekmektedir. STK' ların yönetim süreçlerinin iyileştirilmeleri ve üyeleri ile sağlanan iletişimin kalitesinin artırılması bir başka operasyonel süreç olarak değerlendirilebilir.

Sivil Toplum Kuruluşlarında Sürekli Öğrenme ve Gelişme

Sivil Toplum Kuruluşlarında çalışanların yeteneklerinin tespit edilmesi ve o yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmeleri, onların daha yararlı olmalarını sağlayacaktır. Çalışanların verimliliğini artırmak isteyen STK' lar yaptıkları eğitim vb. gibi uygulamalarla onların yeteneklerini geliştirebilir ve çalışanlar arasında da yaşam kalitesini yükseltebilir. STK'lar düzenledikleri konferanslar, seminerler vb. faaliyetlerle de çalışanların bilgi seviyelerini artırmaktadırlar.

STK üyelerinin kendilerini geliştirici dokümanlara ulaşabilmelerinin kolay olması o STK'da bulunan bir kütüphaneye bağlıdır. Yapılan bir araştırmada STK' ların % 39' unda bir

kütüphanenin varlığı tespit edilmiştir (Gönel, 1998: 75). Bu rakam elbette yeterli değildir. Ancak, ülkemizdeki bazı STK'ların birimlerinin netlik kazanmaması ya da birimlerde çalışacak kişilerin belirlenmemesi düşünüldüğü zaman, kütüphane sayısı olan STK'ların sayısının az olmadığı düşünülmektedir.

Dünya üzerinde yaşanan değişim süreci STK'ları da değiştirmiştir. Değişimle birlikte bilgiye ulaşmada önemli bir araç olan bilgisayar kullanımı STK'larda da gittikçe yaygınlaşmaya başlamaktadır. STK'ların bilgisayar sahibi olmalarıyla ilgili yapılan bir araştırmada, ülkemizde faaliyette bulunan STK'ların yaklaşık yarısında (% 49), bilgisayarların varlığı tespit edilmiştir (Gönel, 1998: 90).

STK'ların, faaliyet gösterdiği alandaki muhtemel problem konuları hakkındaki proje çalışmaları, onların topluma karşı sorumluluklarının bir parçasını oluşturmaktadır. Toplumu yakından ilgilendiren projelerin varlığı STK'ların toplumdaki itibarının artmasına ve dolayısıyla daha fazla kişiyle irtibata geçmelerine neden olabilmekte ve aynı zamanda çalışanlarının ve üyelerinin kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşlarında İletişim

STK'ların faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri, insan ilişkilerinin başarılı olmalarıyla ilişkilidir ve bu ilişki de bireylerarası iletişim ile açıklanabilir. Çalışanlar ve üyeler arasında kurulan iletişim faaliyetlerinde tam ve doğru bilginin sağlanması STK'ların faaliyetlerinin verimliliğini etkilemektedir. Bundan dolayı; etkili iletişim, örgütte görev yapan herkes (çalışanlar, yöneticiler) için olmazsa olmaz en önemli unsurlardan bir tanesidir (Koehler vb. 1981:5). İletişim, çalışanlar arasında olduğu gibi diğer STK'larla ya da resmi kurumlar arasında da kurulabilmektedir. Bu ilişkilerin başarılı bir şekilde uygulanıyor olması STK'ların iletişim ile ilgili sorunları olmamasını ve faaliyetlerin hızlı ve kaliteli bir şekilde gerçekleşmesine olanak hazırlayacaktır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

“Ölçemezseniz Yönetemezsiniz” ilkesinden hareketle oluşturulan performans değerlendirme, varolan durumun tespiti ve sonuçlarının gelecek için yorumlanması şeklinde değerlendirilebilir. Sivil Toplum Kuruluşlarının da mevcut durumlarını değerlendirmeleri ve gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri hakkında planlar yapabilmeleri performanslarının ölçümüne bağlı olmaktadır.

Bu çalışmanın amacını, Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal Performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin tespiti oluşturmaktadır. Günümüzde, Sivil Toplum Kuruluşlarının toplumdaki öneminin hızla artması ve faaliyetlerinin etkililiğini artırmak amacıyla kendilerini değerlendirmek istemeleri çalışmanın önemini artırmaktadır.

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada genel olarak iki tür veri toplama yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde kurumsal performans değerlendirme tekniği olan Balanced Scorecard ile ilgili literatür araştırması yapılmış ve literatür araştırması sonucunda elde edilen veriler bağlamında STK'ların kurumsal performansını değerlendirmede kullanılacak ölçütler belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise STK'ların kurumsal performanslarını değerlendirmede kullanılabilmesi için tespit edilen ölçütler 6 adet Sivil Toplum Kuruluşu yöneticisi (İHH, TGTV, YEKDER, EDAM, Gönül Kuşağı, Üsküdar AGD) ile “Yarı Yapılandırılmış Görüşme” yöntemi kullanılarak tartışılmıştır.

Görüşme Süreci

Görüşme süreci, görüşmeci ile görüşülen kişi arasında daha önce tespit edilen ölçütler hakkında karşılıklı değerlendirmeye dayalı tartışma şeklinde geçmiştir. Görüşmeler, önceden randevu alınarak ilgili STK'nın bulunduğu binalarda gerçekleştirilmiştir. Görüşme süresince daha önce tespit edilen performans değerlendirme ölçütlerine sadık kalınmaya çalışılmış ve ölçütler hakkında konuşulduktan sonra, görüşülen kişinin eklemek istediği yeni ölçütlerin olup olmadığı sorulmuş ve onlar da değerlendirilmek üzere not alınmıştır. Not alınarak gerçekleştirilen her bir görüşme yaklaşık 120 dakika sürmüştür. STK'ların kurumsal performansını değerlendirmede bir model önerisinde bulunulmak üzere "görüşme tekniği" kullanılarak yapılan çalışmada toplanan verilerin genellenebilmesi için yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmemektedir.

STK'larda kurumsal performansın değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin tespitinde yapılan görüşmelere katılan kişiler, mensubu oldukları STK'ların yönetim kurulunda yer almaktadırlar. Genel olarak görevleri, Yönetim kurulu başkanı ya da başkan yardımcısı olarak değişmektedir. Görüşülecek kişilerin tespitinde STK'larla ilgili çalışması olan kişilere ulaşmaya önem verilmiştir. Böylece konuya hâkim olan kişilerle görüşme fırsatı yaratılmaya çalışılmıştır.

Görüşmelerde ortaya çıkan yeni ölçütler, görüşme sırasında görüşme formuna, görüşülen kişinin ifade ettiği şekilde yazılmış ve daha sonra diğer STK temsilcisi kişilerin görüşleri de dikkate alınarak değerlendirilen bu ölçütlerden yapılan literatür taraması ve STK konusunda profesyonel olarak çalışan uzman kişilerin² tavsiyeleri doğrultusunda kurumsal performansın değerlendirilmesine katkı sağlayacak şekilde gerekli görülenler, performans değerlendirmesinde kullanılmak üzere kaydedilmiştir.

ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performans Değerlendirmenin Uygulanması

STK'ların arzulanan düzeye gelebilmesi için kendi performansını değerlendirmesi ve hedeflerini mevcut performansının iyileştirilmesi üzerine oluşturmalarıdır. Bu amaçla hazırlanan Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performans Değerlendirme Ölçütlerinin nasıl uygulanacağı ile ilgili süreç aşağıda sırasıyla birlikte açıklanmaya çalışılmıştır.

- ❖ Performans Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesi
- ❖ Ölçütleri Ölçmede Kullanılabilecek Bilgi Kaynaklarına ulaşılması
- ❖ Hedeflerin Belirlenmesi
- ❖ Fiili (Mevcut) Durumun Değerlendirilmesi
- ❖ Sonuçların Değerlendirilmesi

STK'ların performans değerlendirmede yararlanabilecekleri modelde izlemeleri gereken süreçleri bir tablo üzerinde aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

Tablo 4. STK'ların Performans Değerlendirmede İzledikleri Süreçler

Ölçütler	Bilgi Kaynakları	Hedef	Fiili Durumun Değerlendirilmesi	Sonuçların Değerlendirilmesi
----------	------------------	-------	---------------------------------	------------------------------

² Araştırmanın yapıldığı dönemde EDAM (Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi), STK'larla ilgili önemli çalışmalar yapmaktaydı. "Sivil Toplum" adıyla rutin olarak dergi yayımlamaktaydı. Görüşme sonrası oluşan yeni kriterlerin tespiti sürecinde EDAM çalışanlarından uzmanlık desteği alınmıştır.

STK'ların değerlendirmek istediği durumu ölçmede kullanılacak ölçütler	Performans değerlendirmede ölçümü yapılacak şeyin doğru ölçülebilmesi için ulaşılması gereken bilgiler	Vizyon ve misyon doğrultusunda hazırlanıp ulaşılmaması amaçlanan durum	Kurumun şimdiki mevcut durumu	Daha önce belirlenen bilgi kaynaklarının performans değerlendirme ölçümünde kullanılmasıyla elde edilen sonuçlar
Örnek	Örnek	Örnek	Örnek	Örnek
Üyelerin memnuniyetlerinin sağlanması	STK'ya gelen Şikâyet oranı, memnuniyet anketleri, Üyelerin devamlılığı	Şikâyetlerin azalmasını sağlamak, memnun olmayanların sayısını azaltmak	STK üyelerinin ne kadarı memnun ya da değil. ÖR: Üyeler arasındaki memnun olmayanların oranı % 25 olduğunu kabul edelim	'Memnun olmayan % 25' lik oranın ilk önce % 15' e indirilmesi daha sonra da minimum seviyeye indirilmesi gerekmektedir' gibi bir değerlendirmenin yapıldığı aşama.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma'da "Görüşme" tekniğinden yararlanılarak veriler oluşturulmaya çalışılmıştır. Görüşme, İki veya daha fazla insan arasında belli bir amaç etrafında yapılan tartışmalardır. Görüşmenin içeriği, araştırmanın amaçları ve araştırma sorularına bağlı olarak oluşturulmaktadır (Altunışık vd., 2004: 82). Görüşmelerin çeşitli türleri vardır. Bunlar biçimsel görüşmeler, yarı biçimsel görüşmeler ve biçimsel olmayan görüşmeler olmak üzere 3 kısma ayrılmaktadır. Bu çalışmada yarı biçimsel görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Görüşmede kullanılan ölçütlerin sınırlarının tam belli olmaması, yarı biçimsel görüşme (Altunışık vd., 2004: 83-84) yapmanın daha uygun olacağını göstermektedir. Görüşme sonunda yeni ölçütlere ulaşılabilecek olması, yarı biçimsel görüşme yapmayı seçmenin diğer bir nedenidir.

Görüşmelerde, daha önce tespit edilen STK'ların kurumsal performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler bir tablo şeklinde görüşme yapılan kişilere sunulmuş ve onlarla bu ölçütler üzerine konuşulduktan sonra eklemek istedikleri yeni ölçütlerin olup olmadığı sorulmuştur.

Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performans Değerlendirme Ölçütleri Önerisi

Tablo 5. STK'lar için Performans Değerlendirme Ölçütleri Önerisi

Ölçütler	Bilgi Kaynakları
1. Finansal Kaynaklar	
1.1. Gelir Artışı ve Bileşimi 1.1.1. Gelirler Örnek: Aidat ve bağışlar ile Organizasyon faaliyetleri olarak düzenlenen, kurs, seminer v.b faaliyetlerin gelirleri	Faaliyet Raporları Muhasebe kayıtları
1.2. Maliyetlerin Düşürülmesi 1.2.1. Giderler Örnek: Personel Giderleri: Personel Ücretleri, Personel Sosyal Yardım Giderleri, Eğitim giderleri, Kira, Yolluk ve Seyahat, Temsil ve Ağırılama Giderleri, İlan Giderleri, Sigorta Giderleri, v.b.	Faaliyet Raporları Muhasebe kayıtları
1.3. Varlıkların Değerlendirilmesi 1.3.1. Menkul ya da gayrimenkul yatırımlar 1.3.2. İşletme gelirleri: STK'ya bağlı iştiraklerin gelirleri	Faaliyet Raporları Muhasebe kayıtları
2. Üyelerin Memnuniyeti	
2a) STK üyeleri ve Üye Adayları 2b) Hizmet alanların memnuniyeti ve Gönüllülerin memnuniyeti	Şikâyet ve öneri oranları Memnuniyet anketleri

2.1. Üyelere ve üye adaylarına yönelik yapılan faaliyetler	Faaliyet raporları
2.1.2. Üyelerin memnuniyetini sağlama	Faaliyetlere katılım oranı
2.2. Kurumun itibarı/imajı	Tutum ölçüm anketleri
3. Kurumsal Yapı ve Süreçlerin İşleyişi	
3.1. Fiziksel varlıkların yeterliliği: Fiziksel mekân uygunluğu	Demirbaş listesi
3.2. Teknik donanım- araç gereçlerin yeterliliği	Demirbaş listesi
3.3. İdari birimlerin varlığı ve bunların görev tanımlarının yapılması	Organizasyon şeması
3.4. Yapılan faaliyetlerin kuruluş amacına uygun olması	Faaliyet raporu ve STK tüzüğü
3.5. Operasyonel Süreçlerin İyileştirilmesi Örnek: Kalite ve üretkenlik gibi operasyonel süreçler	Ölçülmek sürece yönelik hazırlanan anketler
4. STK' larda Sürekli Öğrenme ve Gelişme	
4.1. Çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme Örneğin: Oryantasyon eğitimi ile kurs ve hizmetiçi faaliyetler	Faaliyet raporları
4.2. Çalışanlara yönelik faaliyetler	Memnuniyet anketleri
4.2.1. Motivasyonlarının sağlanması	Demirbaş listesi
4.2.2. Bilgi sistemlerinin artırılması	
5. STK' larda İletişim	
5.1. Üyelerle ve gönüllülerle iletişim: Faaliyetlerin, resmi ya da özel günlerin haber verilmesi	Faaliyet raporları Faaliyetlere katılım oranları
5.2. STK ile paralel olarak faaliyette bulunan STK' larla iletişim	Faaliyet raporları
5.3. Resmi kurumlarla iletişim	Faaliyet raporları

Günümüzde önemi hızla artmaya başlayan Sivil Toplum Kuruluşlarının kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmeleri ve çalışmalarını etkili bir şekilde devam ettirebilmeleri için kendilerini değerlendirmelerine ihtiyaçları vardır. STK faaliyetlerinin herhangi bir kamu kurumu gibi sürekli denetlenmemesi ve STK üyelerinin gönül verdiği STK'nın her bir çalışmasını yakından takip ederek değerlendirmede bulunabilmenin zorluğu düşünüldüğü zaman STK'ların kendi kendilerini değerlendirmelerinin önemi bir kat daha artmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşlarının kendilerini değerlendirebilmeleri ve bu değerlendirmenin sonunda toplumdaki etkinliğini artırabilecek hedefler belirleyebilmesi amacıyla örgütler için kullanılan Balanced Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartı) Kurumsal Performans Değerlendirme sisteminden yararlanılarak STK'lar için kurumsal performans değerlendirme ölçütleri model önerisi oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu teorik çalışmalara ek olarak bazı Sivil Toplum Kuruluşları yöneticilerinin de görüşleri alınarak yukarıdaki tabloda görülen kurumsal performans değerlendirme ölçütleri geliştirilmiştir.

Sivil Toplum Kuruluşlarının kurumsal performansını değerlendirmek üzere belirlenmiş olan 4 temel boyutun hangisinin daha önemli olduğu kurum yöneticileri tarafından değerlendirilerek, kendileri için önemli olan unsurlar üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir. STK'lar için 4 boyutun her biri önemlidir, ancak faaliyet gösterdiği ve hedef olarak belirlediği alanlara yoğunlaşmaları daha faydalı sonuçlar almalarını sağlayacaktır (Yazdi ve Haddadi, 2011: 908).

Sivil Toplum Kuruluşlarının performanslarını değerlendirmeleri toplum açısından aynı zamanda şeffaflık göstergesi olarak algılanarak öncelikle ilgili STK'ya gönül verenler olmak üzere herkesin beğenisini kazanacak ve faaliyet alanını ve ölçeğini genişletecektir (Campos vd. 2011: 256). Bu durum da hedeflerini gerçekleştirmesinde ilgili STK'ya yardımcı olacaktır.

Sivil Toplum Kuruluşlarının kurumsal performanslarını değerlendirecekleri zaman modelde yer alan ölçütlerin her birisinin alt başlıklarına ihtiyaçları olacaktır. Her bir kriterin

alt başlığına o kriteri değerlendirmeden ulaşmak çok zor gözükmektedir. Bu alt başlıklar ve performans değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin model önerisinden ziyade kesinleşmiş ifadeler şeklinde oluşturulmasının sağlanabilmesi, bu araştırmanın başlangıç seviyesinde olduğu kabul edilip, üzerine yeni çalışmaların inşa edilmesi gerekmektedir.

Sivil Toplum Kuruluşları'nda performans değerlendirmenin etkili bir şekilde yapılabilmesi, performans değerlendirmeyi yapacak STK'ların kendilerine doğru bir şekilde uygulamaları ile gerçekleşecektir. Çünkü toplumda faaliyette bulunan her STK'nın amacı ve işlevi farklı olabilmektedir; STK'nın birinde faaliyetlerde kâr amacı güdülebilirken, diğerinde sadece toplumun geliştirilmesi, daha ileri bir seviyeye taşınması amaçlanabilmektedir.

STK'ların kurumsal performanslarını ölçmeye yönelik bir model önerisi şeklinde geliştirilen bu araştırmanın teorik ve pratik olarak iyileştirilmesi, toplumda önemi hızla artan sivil toplum kuruluşlarının verimli bir şekilde değerlendirilebilmeleri ve kendilerini geleceğe hazırlayabilmeleri açısından yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Akşit, Bahattin (2003) *Türkiye ve Orta Doğu'da Sivil Toplum Tartışmaları: Sivil, "Mivil" ya da "Tivil" Toplum, Sivil Toplum*, Sayı: 3, 33-59.
- Altunışık, Remzi; Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2004) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı** (3. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anğ, Tüten (2003) *Birey-Sivil Toplum-Sivil Toplum Kuruluşu İlişkisi, Düşünen Sivil Toplum: Felsefi Yaklaşımlar-Açılımlar*, (Editör: Ali Çakmak), İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 29-53.
- Ateş, Hamza ve Ahmet Nohutçu (2006) *Kamu Hizmeti Sunumunda Gönüllü Kuruluşlar ve Devlet, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, 245-276.
- Atiker, Erhan (2002) *STK'larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Bilimsel Yaklaşımlar, STK'larda Gönüllülük ve Gençlik*, (Editör: Ali Çakmak), İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 4-22.
- Barutçugil, İsmet (2002) **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İsmet (2004a) **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İsmet (2004b) **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Campos, Lucila; Carolina Andion; Mauricio Serva; Adriana Rossetto ve Jairo Assumpção (2011) *Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and Their Applications in Brazil*, **Voluntas**, Sayı: 22, 238-258.
- Capacity Building Services Group (Ortiz, Alfredo) (2001), "Core Costs and NGO Sustainability", Washington, s. 1-47.
- Cascio, Wayne F. (1992) **Managing Human Resources**, 3. Baskı, McGraw-Hill: International Editions.
- Collins, James C. ve Porras, Jerry I. (1999) **Harvard Business Review: Değişim** (Çeviren: Meral Tüzel), İstanbul: MESS Yayınları.
- Devecioğlu, Sebahattin ve Bilal Çoban (2005) *Spor Klüplerinin Sivil Toplum Örgütü Olarak Toplumsal İşlevi, Siyaset ve Toplum Dergisi*, Sayı: 3, Yaz Dönemi, 181-191.

- Develioğlu, Mehmet (2010) *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişimin Önemi*, **KOBİ Araştırmaları**, (Editör: Mehmet Develioğlu), İstanbul, Yayın No: 2010-30.
- Ecevit, Zümrüt ve Öznur İşçi (2007) *Kurumsal Karne Gelişiminde Stratejik Yönetimi Etkinleştirme*, **Öneri Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 28, 121-134.
- Ersen, Haldun (2003) **İnsan Kaynakları ve Kalite**, 2. Baskı, İstanbul: Maestroy Yayınları,
- Fowler, Alan (1992) *Distant Obligations: Speculations on NGO Funding and the Global Market*, **Review of African Political Economy**, No: 55, 9-29.
- Gönel, Aydın (1998) **Önde Gelen STK' lar Araştırma Raporu**, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.
- Gümüş, Korhan (2002) *STK'larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Deneyim ve Görüşler*, **STK'larda Gönüllülük ve Gençlik** (Editör: Ali Çakmak), İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 44-77.
- Gündem, Tümer (2006) **Türkiye Avrupa Birliği Müzakere Sürecinde Türkiye'yi Bekleyen Muhtemel Krizler ve sivil Toplum Kuruluşlarının Çözümüne Dönük Kriz İletişim Stratejileri**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Gürel, Damla (2002) *Sivil Toplum Açısından Özel ve Genel Sorun Alanı Olarak Gençlik*, **STK'larda Gönüllülük ve Gençlik** (Editör: Ali Çakmak), İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 113-133.
- Haştemoğlu, Güney (2004) *Türkiye'de STK'lar Alanında Hukuksal Gelişim ve AB Sürecinde STK'lar*, **AB Uyum Süreci ve STK'lar** (Editör: Nihal Boztekın), İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 33-54.
- Heurlin, Christopher (2010) *Governing Civil Society: The Political Logic of NGO-State Relations Under Dictatorship*, **Voluntas**, Sayı: 21, 220-239.
- Jiang, Tsang-Jie; Ding-Bang Luh ve Shiann-Far Kung (2011) *Balanced Scorecard as an Evaluation Tool for Product Service System Strategy Development*, **The Global Studies Journal**, Cilt:3 No: 4, 85-102.
- Kalder Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu (1998) **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Kalder Yayınları,
- Kaplan, Robert S. ve Norton, David P. (1999) **Balanced Scorecard** (Çeviren: Serra Egeli), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kılıç, Solmaz (1998) **Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Koçel, Tamer (2001) **İşletme Yöneticiliği** (8. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Koehler, Jerry W.; Karl W. E. Anatol ve Ronald L. Applbaum (1981) **Organizational Communication**, 2. Baskı, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Mucuk, İsmet (1989) **Modern İşletmecilik** (4. Baskı), İstanbul: Der Yayınları.
- Önal, Güngör (1993) **Temel İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Özakın, Gülsün (2002) *STK'larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Deneyim ve Görüşler*, **STK'larda Gönüllülük ve Gençlik** (Editör: Ali Çakmak), İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 44-77.

Özevren, Minâ (1997) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Özuysal, Hacı Devrim (2006) **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Saban, Metin ve Hakan Vargün (2011) *Etkin Bir Performans Yönetimi için Balanced Scorecard Modeli ile Mükemmellik Modellerinin Birlikte Uygulanabilirliğine Yönelik Teorik Bir Yaklaşım*, **Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı Yayınları (MÖDAV)**, No: 2, 39-75.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (2001) **İşletme**, Bursa: Ezgi Yayınları.

Seçim, Hikmet (2004) **Hakla İlişkiler**, Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Senge, Peter (1993) **Beşinci Disiplin** (Çeviren: A. İldeniz ve A.Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Şıklar, İlyas (2003) **İktisada Giriş**, Eskişehir: A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Tuan, Luu Trong (2010) *Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-Stock Company (RDP)*, **Management Science and Engineering**, Cilt 4, Sayı: 2, 92-98.

Türköne, Mümtaz'er (2003) *Devletli Sivil Toplum*, **Sivil Toplum**, Sayı: 2, 53-58.

Usta, Sefa (2006) **Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları: Sivil Toplum, Demokrasi ve Güven**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Uyar, T. S. (2003) *Bilgi, Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşu İlişkisi*, **MARÇEP Marmara Çevre Platformu 6. Bölge Toplantısı**, Biga Ticaret Borsası Toplantı Salonu, Biga, Türkiye.

Üstün, Mustafa (2002) **Bir STK Olarak Derneklerde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yazdi, Amir Karbassi ve Masoud Haddadi (2011) *Integration of Balanced Scorecard and Fuzzy FMEA for Designing Road Map*, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, Cilt: 5, Sayı: 9, 907-916.

[www.tdk.gov.tr]