

Köksal Büyük

STK'larda Kurumsal Öz Değerlendirme

Farklı Eğilimler ve Uygulamalar

STK'larda Kurumsal Öz Değerlendirme

Farklı Eğilimler ve Uygulamalar

Ö Z E T

Öz değerlendirme, kurumları stratejik amaçlarına yönlendirebilmek için mevcut durumun farkındalığını sağlama ve gelecekteki olası durumlar için bilgi toplama ve analiz süreçlerini kapsar. STK yönetiminin öncelikle mevcut durumu ortaya koyarak, eldeki kaynaklar ile etkinliği daha üst seviyelere çıkartıp çıkartamayacağını tespit etmesi gerekir. STK'lar, sorunların tanımı ve iyileştirme çalışmaları için kendi içlerinde bir öz değerlendirme sistemi geliştirmek zorundadırlar. Böylelikle STK yönetimi hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından bir sorumluluğu yerine getirdiği gibi profesyonel çalışanların ve gönüllülerin de yönetsel süreçlere aktif katılımını sağlayarak onların politikalara ve gelişmelere vakıf olmalarını sağlayacaktır. Hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi, yönetsel süreçlerin modernizasyonu, yeniliğe ve değişime açık olmakla başarılıdır. STK'ların hem iç bünyesinden hem de dışarıdan aldıkları güvenilir, kanıta dayalı verilerle geliştireceği öz değerlendirme sistemi, organizasyonun değişime ve gelişime açık olduğunu da gösterir. Kısaca öz değerlendirme sistemi STK'ların kendilerini daha iyi tanımlarını sağlar. STK'lar Öz değerlendirme sayesinde kurumsal gelişim için yapılabilecekler hakkında tutarlı bir yol belirlemenin yanında herkes tarafından kabul edilebilir kanıtlara dayalı bir değerlendirme sistemini de geliştirmiş olacaklardır. Sürekli iyileştirme anlayışı bu sayede günlük faaliyetlerle bütünleşir. Dolayısıyla böyle bir sistem STK genelinde kaynakların ziyan olmaması ya da dikkatsizce kullanılmaması için sorumluluk bilinci geliştirilmesine zemin oluşturur.

Bu raporun amacı;

- STK'ların sundukları hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini artırmak,
- STK'ların kendi bünyeleri içinde "izleme – geliştirme" modelini kurmasına katkı sağlayarak kurumdaki ilerlemeyi ölçmek,
- STK'lardaki katılımı ve şeffaflığı artırarak hesap verebilirliği sağlamak,
- STK'lardaki yöneticilere ve gönüllülere kanıta dayalı verilerle değerlendirme imkânı sağlamak,
- STK'ların beklentileri karşılamayan hizmet alanlarını yeniden değerlendirmesine katkı sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler: Sivil toplum kuruluşları, öz değerlendirme

Atf: Büyük, K. (2021). *STK'larda kurumsal öz değerlendirme, farklı eğilimler ve uygulamalar* (Analiz Raporu: 2021/07). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı. Doi: <http://dx.doi.org/10.26414/anr08>

Y A Z A R H A K K I N D A



Prof. Dr. Köksal Büyük, 2009 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme ana bilim dalı, Yönetim Organizasyon Bölümü'nde doktora eğitimini tamamlamıştır. Büyük'ün çalışma alanları arasında stratejik yönetim, stratejik performans yönetimi, sivil toplum kuruluşlarında yönetim, gönüllü yönetimi, uzaktan eğitim ve e-öğrenme hizmetleri yer almaktadır.



İLKE Vakfı, toplumsal meselelerle ilgili bilgi, politika ve strateji üreten, karar alıcılara yol gösterecek araştırmalar yapan ve gelecek için gerekli birikimin oluşmasına katkı sağlayan bir sivil toplum kuruluşudur.



Bu Analiz Raporu Toplumsal Düşünce ve Araştırmalar Merkezi (TODAM) tarafından hazırlanmıştır. TODAM; adil, hakkaniyetli ve müreffeh bir toplum hedefini hayata geçirmek üzere düşünce ve strateji üretmektedir.

Adres: Aziz Mahmut Hüdayi Mah. Türbe Kapısı Sk. No: 13 Üsküdar/ İstanbul Telefon: +90 216 532 63 70 E-posta: todam@ilke.org.tr Web: ilke.org.tr

© Tüm hakları saklıdır. İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nın yazılı izni olmadan bu eserin hiçbir kısmı elektronik ya da mekanik yollarla çoğaltılamaz. Yazıda belirtilen görüşler yazara aittir ve İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nı bağlayıcılığı yoktur.

Giriş

Demokratik toplumlarda sosyoekonomik kalkınmayı destekleyen unsurlardan biri de STK'lardır. Anadolu'da oluşturulan sivil toplum tarihi, çoğu kez ülke yönetimiyle iç içe olmuş, bazı zamanlar yönetimin boşluklarını doldurur hâle gelmiştir. Türkiye'de sivil toplum, *gönüllülük* kavramı ile birlikte gelişmiştir. Osmanlı, Selçuklu ve Cumhuriyet Dönemi'nde bazı toplumsal hizmetler gönüllü kuruluşlarca yapılagelmiştir. Türkiye'de bugünkü eğitimden ve sağlıktan sorumlu devlet kuruluşlarının temelleri Osmanlı Dönemi'nde kurulan vakıflara dek uzanır. Bu denli güçlü bir geçmişe sahip olan STK'larımızın sundukları hizmetler ve ürettikleri faydalar açısından hangi seviyede olduklarını, bu seviyeyi nasıl daha ileri bir düzeye çıkarabileceklerini belirlemek amaçlı değerlendirmeler yapmaları; etkinliklerini, verimliliklerini ve hizmet kalitelerini arttıracaktır.

STK'ların yönetimi son yıllarda önemi giderek artan bir konu olarak dikkat çekmektedir. Yönetimsel etkinlik ve verimlilik sağlanarak STK'ların performanslarının artacağına, daha

nitelikli profesyonel ve gönüllü insan kaynağı çekileceğine dair inanç da artmaya başlamıştır. STK'larda yönetimin ve organizasyonun bütüncül, sistemli ve nitelikli olması *kurumsal yönetim* olarak ifade edilebilmektedir. Bir organizasyonun *öz değerlendirme* yapabilecek düzeye gelmesi, her şeyden önce kurumsal kapasitesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Hem profesyonel çalışanlara hem de gönüllülere bu farkındalığı kazandıran STK'ların, öz değerlendirmeye uygun kurumsal bir yapıya ve işleyişe sahip oldukları söylenebilir. Her organizasyonun olduğu gibi STK'ların da geleceğe yön veren alternatif öz değerlendirme sistemlerine ihtiyacı vardır. Böylelikle güçlü STK'lar toplumun kalkınmasında itici güce dönüşecektir. STK'ların vizyonuna ve stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak etkin bir öz değerlendirme sisteminin kurulması önemli bir gerekliliktir. STK'ların etkin olması, çevresi ile etkileşim sürecinde değişim ihtiyacını fark ederek yeni koşullar karşısında uygun davranışı sergilemesiyle mümkündür.

STK'lar için Kurumsal Öz Değerlendirmenin Amacı ve Kapsamı

Öz değerlendirme; organizasyonlar için sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi esas alan, kapsamlı, sistematik ve düzenli gözden geçirmeyi hedefleyen bir gelişim modelidir (MEB, 2019, s. 1). Öz değerlendirme, kurumları stratejik amaçlarına yönlendirebilmek için mevcut durumun farkındalığını sağlama ve gelecekteki olası durumlar için bilgi toplama ve analiz süreçlerini kapsar. Yönetimin öncelikle mevcut durumu ortaya koyarak, eldeki kaynaklar ile etkinliği daha üst seviyelere çıkartıp çıkartamayacağını tespit etmesi gerekir.

Özel sektör kuruluşlarıyla karşılaştırıldıklarında, bağış, aidat ve proje gelirleri gibi kaynaklara bağımlı olan STK'ların dış belirsizliklere veya kaynak krizlerine daha fazla maruz kaldıkları söylenebilir (Goel ve Kumar, 2005). Diğer taraftan STK'lar gelir kaynakları sınırlı bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler ve giderek profesyonel kurum yapılarına kavuşmaktadırlar. Her ne kadar kamu yararı gözeterek kâr amacı gütmeyen faaliyet gösterecekler de son dönemde STK'lara hem toplumdan hem de finans sağlayan kurum ve kuruluşlardan *hesap verebilirlik*, *şeffaflık* ve *performans* açılarından denetim talepleri gelmektedir (LeRoux ve Wright, 2010). Türkiye'de bu konu yeterince gündeme gelmese de Batılı ülkelerin çoğunda STK'lar öz değerlendirme yöntemlerini kullanarak hesap verebilirliklerini, şeffaflıklarını, etkinlik ve verimliliklerini artırma gayretindedirler (Carman, 2007; Morley vd., 2001). Mesela ABD'de, STK'lar performans

denetimine tutulduktan sonra kamu kurumlarının mali kaynaklarından yararlanabilirler (Frederickson ve Frederickson, 2007; LeRoux ve Wright, 2010). Türkiye'deki STK'lar da öz değerlendirme yaparak ve performanslarını ölçerek hesap verebilirliklerini, şeffaflıklarını, etkinlik ve verimliliklerini arttırmalıdır. Bu değerlendirmeyi yapabilen STK yöneticileri, kuruluşlarının sahip olduğu kaynakların durumunu daha iyi analiz ederek daha erişilebilir, verimli, sürdürülebilir ve kamuya yönelik etkin ürün ve hizmetler sunabilecektir.

STK'lar sahip oldukları kaynakları, yönetim faaliyetinin akışı içerisinde çıktı ve sonuçlara dönüştürerek kapasitelerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Öz değerlendirme, yönetsel sürecin kontrol aşamasında gerçekleştirilir. Bu aşamada tespit edilen eksikliklere yönelik önlemler alınarak aynı hataların tekrarlanmaması sağlanır. Osborne ve Gaebler'in ifade ettiği üzere eğer sonucu ölçemezseniz başarıdan ya da başarısızlıktan bahsedemezsiniz (1992, s. 147-154). Başarıyı göremediğinizde bu başarının sürdürülebilirliğini sağlayacak ödüllendirmeleri yani motivasyonları da sağlayamazsınız. Neleri eksik ya da yanlış yaptığını bilemeyen bir organizasyon ise kendini düzeltme şansı elde edemez. STK'ların kurumsal kapasiteleri, sundukları ürün ve hizmetlerin etkinlik derecesini belirler (Despard, 2016, s. 2). Çünkü literatürdeki çalışmalar, kurumsal kapasite ile kurumsal performans arasında doğrudan bir ilişki olduğunu gösterir (Despard, 2016, s. 2; De Vita ve Fleming, 2001; Light, 2004). Ayrıca, hangi kapasite faktörlerinin kurumsal performans üzerinde etkili olduğunu da açıklar (Christensen ve Gazley, 2008; Eisinger, 2002; Honadle, 1981).

STK'lar, sorunların tanımı ve iyileştirme çalışmalarını için kendi içlerinde bir öz değerlendirme sistemi geliştirmek zorundadırlar. Böylelikle STK yönetimi, hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından bir sorumluluğu yerine getirdiği gibi profesyonel çalışanların ve gönüllülerin de yönetsel süreçlere aktif katılımını sağlayarak onların politikalara ve gelişmelere vâkıf olmalarını sağlayacaktır. Hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi, yönetsel süreçlerin modernizasyonu, yeniliğe ve değişime açık olmakla başarılıdır. STK'ların hem iç bünyesinden hem de dışarıdan aldıkları güvenilir, kanıta dayalı verilerle geliştireceği öz değerlendirme sistemi, organizasyonun değişime ve gelişime açık olduğunu da gösterir. Kısaca öz değerlendirme sistemi STK'ların kendilerini daha iyi tanımalarını sağlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim anlayışı edinmek isteyen STK'ların atması gereken ilk adımlardan birinin dâhili bir öz değerlendirme sistemi kurmak olduğu da söylenebilir. STK'lar öz değerlendirme sayesinde kurumsal gelişim için yapılabilecekler hakkında tutarlı bir yol belirlemenin yanında, herkes tarafından kabul edilebilir kanıtlara dayalı bir değerlendirme sistemini de geliştirmiş olacaklardır. Sürekli iyileştirme anlayışı bu sayede günlük faaliyetlerle bütünleşir. Dolayısıyla böyle bir sistem, STK genelinde kaynakların ziyan olmaması ya da dikkatsizce kullanılması için sorumluluk bilinci geliştirilmesine zemin oluşturur.

STK'ların nihai amacı kâr ya da performans maksimizasyonu değil faaliyet gösterdiği toplumsal düzlemde kıymetli sosyal sonuçlar oluşturmak ve sosyal fayda üretmektir. Lakin bu finansal performansın önemsiz olduğu anlamına gelmez. Her kurum hayatını

devam ettirebilmek için finansal performansı da gözetmelidirler. Bununla beraber eğer bu kurumlar, öz değerlendirmede finansal boyutu ihmal ederek sadece nihai sonuçları ölçmekle yetinir ve bunu tek boyutlu bir değerlendirme sistemi hâline getirirlerse, sonuçları elde etmede katedilecek sürenin ucu açık ve uzun olmaktadır. Kısa dönemde kâr amacı gütmeyen bu organizasyonların aktiflerine bakarak kanaat sahibi olmak isteyenlere yönelik hesap verilebilirlik güçleşecektir. Ayrıca kurumun yöneticisi de hesap vermede zorlanacaktır (Kaplan ve Moore, 2003, s. 4). Kâr amacı taşıyan kuruluşlarda finansal boyut en azından uzun dönemli hedefleri net olarak ifade eder. Halbuki kâr amacı taşımayan kurumlarda finansal boyut hedefi değil kısıtları ve zorlamayı temsil eder. Zira bu kurumlar harcamalarını bütçeleriyle sınırlamak zorundadırlar (Kaplan ve Norton, 2003, s. 217).

Bu raporun amacı;

- STK'ların sundukları hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini artırmak,
- STK'ların kendi bünyeleri içinde "izleme-geliştirme" modelini kurmasına katkı sağlayarak kurumdaki ilerlemeyi ölçmek,
- STK'lardaki katılımı ve şeffaflığı artırarak hesap verebilirliği sağlamak,
- STK'lardaki yöneticilere ve gönüllülere kanıta dayalı verilerle değerlendirme imkânı sağlamak,
- STK'ların beklentileri karşılamayan hizmet alanlarını yeniden değerlendirmesine katkı sağlamaktır.

STK'lar için Kurumsal Öz Değerlendirmenin Önemi

Günümüzde etkin, verimli, bağımsız, şeffaf, hesap verebilen, kendisi yerine toplumdaki aktörleri harekete geçiren, yönlendiren ve kolaylaştıran yönetim anlayışı güç kazanmaktadır (Köseçik, 2006). Sivil toplum; devletin güç ve yetkilerinin sınırlandığı, bireylerin haklarının ve özgürlüklerinin güvenceye alındığı bir sosyal düzenin ve kurumlarının tesisini hedefler. Devleti hiçbir zaman tek gözetici ve koruyucu olarak görmemek gerekir. Sivil toplumun olduğu yerde hakların ve özgürlüklerin en güvenilir koruyucusu bireyin kendisidir (Aktan, 1999, s. 56). Sivil toplumun sönük kaldığı durumlarda her tür siyasi, iktisadi ve ideolojik güç devletin elinde toplanır ve devlet, toplum yaşamının tüm noktalarına mutlak egemenlik kurar (Çaha, 2000, s. 307).

“Öz değerlendirme STK için neden önemlidir?” sorusuna pek çok yönden cevap verilebilir. Etkin öz değerlendirme için öncelikle yöneticilerin neden buna ihtiyaç olduğunu kavramaları gerekir. Öz değerlendirmenin bir ölçme süreci olduğundan hareketle şunlar söylenebilir (Halachmi, 2002, s. 65; Osborne ve Gaebler, 1992, s. 147-154):

- Ölçüm yapmadan anlayamazsınız.
- Anlayamadığınızda kontrol edemezsiniz.
- Kontrol edemediğinizde geliştiremezsiniz.
- Çalışanlar ve gönüllüler, şayet ölçme ve değerlendirme niyetinizi görürlerse işlerini özenle yaparlar.
- Ölçme ve değerlendirme süreçleri “başarının” ve “başarısızlığın” kriterlerini netleştirir.

- Sonuçları ölçemezseniz, başarısızlıktan ders çıkaramazsınız.
- Başarıyı görmezseniz onu ödüllendiremezsiniz.
- Başarıyı ödüllendiremezseniz, başarısızlığı ödüllendirmiş olursunuz.
- Başarıya itibar etmezseniz onu kalıcı kılamazsınız.
- Başarıyı/başarısızlığı göremezseniz, çalışanlar ve gönüllülerin motivasyonunu bozar, kurum içi huzursuzluğa yol açarsınız.
- Başarısızlığı analiz edemezseniz hataları tekrarlar ve kaynak israfı yaparsınız.

Kamuya ait ve kâr amacı gütmeyen programların değerlendirilmesinde yer alan profesyoneller hem izleme hem de değerlendirmenin, sağlayıcılar ve toplum arasında neyin işe yaradığını tespit etmek için kullanılabileceğini söylerler. Ayrıca hizmet sağlayıcılarını harcamalardan sorumlu tutmanın bir yolunu sağlamak için de izleme ve değerlendirmeyi savunurlar (Newcomer vd. 2012, s. 3).

STK'larda öz değerlendirmeye iki açıdan bakılabilir. Birincisi, STK'ların destekçisi bağışçılar, finanse ettikleri kuruluşun kapasitesi ve etki gücünün değerlendirilmesi konusyla ciddi biçimde ilgilenmektedirler. STK'nın faaliyetlerini ve etki gücünü net bir biçimde ortaya koyabilen bir öz değerlendirme, bu bağışların sürekliliğine de zemin hazırlamış olacaktır. İkincisi ise STK'ların dâhili değerlendirmeleri için geliştirilen rutin öz değerlendirme ve öğrenmenin, organizasyonun sağlığı açısından gerekli olduğu ve birçok STK'nın benimsediği müşterek değerlerin öz değerlendirme metoduna yansıtılması gerektiği düşüncesidir (Fowler vd., 1995, s. 1).

Sivil toplum kuruluşlarında öz değerlendirme yapılması, kaynakların tasnifine doğrudan yardımcı olur, stratejik hedefleri değerlendirir, bildirir ve yönetsel performansı ölçerek kurumsal işleyişe yol gösterir. Performans ölçüm sistemi stratejiyi harekete geçirmede kritik bir role sahip olduğu gibi stratejinin geliştirilmesinde de fikir oluşturucu bir role sahiptir. Performans ölçümü, stratejik planlama aşamasında etkinlik, verimlilik ve hedeflere ulaşmada önemli ve anlamlı bir tesire sahiptir. Sürekli değişim ve gelişim içindeki çevrelerde bu tesirin daha fazla olduğu gözlemlenmektedir (Tapinos, Dyson, Medados, 2005, s. 379-381). Öz değerlendirme sonuçları STK'lara stratejik planlarını tayinde amaç, hedef ve yönetim uygulamalarında yardımcıdır. Bu da kurumları faaliyetlerinde daha kuramsal ve analitik düşünmeye ve sorumlu olmaya iter. Son olarak bu ilişki, organizasyonun her seviyesinde hesap verilebilirliğe yardımcı olur ve problemlerin proaktif çözümünü sağlar (Whittaker, 2003, s. 4).

Sivil toplum kuruluşlarında, öz değerlendirme yapılması hesap verilebilirlik ile de bağlantılıdır. Yetersiz kalan değerlendirmeler, hizmetlerin kimlere ne sağladığını anlamamızda yardımcı olamaz. Öz değerlendirmede, kurumun bütün birimleri ile birlikte hâlihazırdaki seviyesi ve seviye atlama ihtimalleri analiz edilerek çıkan sonuçlara göre hedefler tespit edilmelidir. Kurumsal gelişime yönelik faaliyetler tasarlanmalı, geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Hedefler istikametinde ne derece yol alındığını gösterebilecek ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması şarttır. Bütün bunlara bağlı olarak da performans yönetiminin etkinliğini kalıcı kılacak ödül sistemleri geliştirilmelidir (Cascio, 2003, s. 334).

Özetle öz değerlendirme sistemi aşağıdaki konularda STK'ların gelişimine katkı sağlayacaktır:

- Plan, faaliyet ve bütçe ilişkisinin kurulmasına ve güçlendirilmesine katkı sağlar.
- Yöneticilere kontrol fonksiyonunu etkin kullandıracak bilgiyi sunması açısından daha iyi karar verme imkânı sağlar.
- STK'ları destekleyen bağışçılar ve gönüllüler için mali yapıları hakkında bilgi vermesinin yanında bu kaynakların hangi amaçlar doğrultusunda kullanıldığına dair bilgilendirme sağlar.
- Öz değerlendirme sisteminden elde edilecek sonuçlar faaliyet raporlarına da yansıtacağından resmi makamlar ve paydaşlar açısından hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine katkı sağlar.
- Özellikle aynı konularda faaliyet gösteren STK'lar açısından kıyaslama imkânı sağlar.
- STK'ların önceki dönemlere göre performanslarındaki değişimin ne yönde olduğu konusunda bilgi verir.
- Başarılı hizmetlerin ya da projelerin öne çıkmasını sağlar. Böylece bu başarıyı ortaya koyan çalışanların ya da gönüllülerin belirlenmesine katkı sağlar.
- Kontrol aşamasında gerekli geribildirimleri sunarak düzenlemeler ve önlemler konusunda neler yapılması gerektiği yönünde katkı sağlar.
- STK'lara sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırır.

STK'larda Kurumsal Öz Değerlendirmenin Unsurları ve Yöntemi

Öz değerlendirmenin en önemli unsuru iyi hazırlanmış bir stratejik plandır. Stratejik plan; büyük resimden bilgi çıkarmayı ve bu bilgiyi uzun dönemli yön belirlemede kullanmayı ve daha sonra bu yönü spesifik amaçlara, hedeflere ve faaliyetlere dönüştüren sistematik bir süreci tanımlamaktadır. *Stratejik planlama*, organizasyonun uzun vadede canlılığını ve etkililiğini garanti altına almayı sağlayan, gelecek faaliyet rotasının planını yapmak için geleceğe yönelik düşünme çerçevesi sunan en önemli adımdır. STK'ların stratejik planları doğrultusunda faaliyet alanlarının sınırlarını belirlemeleri gerekmektedir. Faaliyetlerin gelişirken hangi aşamalardan geçeceğine ve ne düzeyde büyüyeceğine öz değerlendirme sonucunda karar verilmelidir. Öz değerlendirme, sürekli gelişime açık ve dinamik bir yapı için düzenli geri bildirim sağlayacak bir araçtır. Bailey stratejik planlama sürecini 6 aşamada ele almaktadır (1989, s. 168–170):

- İlk aşamada organizasyonun amaçları belirlenmelidir.
- İkinci aşamada çevre analizi yapılmalıdır.
- Üçüncü aşamada kurum varlıklarının içsel bir değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Dördüncü aşamada kurum yapısı plana uyumlu hâle getirilmelidir.
- Beşinci aşama uygulama aşamasıdır.
- Altıncı ve son aşamada ise geri bildirim, yansıtma ve çevre üzerindeki değişikliklerde planın etkisi değerlendirilmelidir.

Stratejik planlama, pek çok içsel ve dışsal faktörleri göz önünde bulundurarak, bir kurumun operasyonlarındaki ana çerçeveyi hazırlayan bir ya da daha fazla insandan oluşan bir karar verme sürecidir. Bu açıdan düşünüldüğünde, süreçlerin çıktıları bir kurumun uzun dönem amaçlarının ve hedeflerinin tanımları, bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için uygulanan eylemlerin gidişatı ve stratejik planın nihai başarısını etkileyen kaynaklar ve kısıtlamaların tanımlanmasıdır (Norman, 2001, s. 36). Organizasyonda fiziki kaynakları ve insan kaynaklarını optimum düzeyde kullanmak gerekir. Değişen çevre koşullarına hızlı tepki verebilmek için misyon doğrultusunda hareket edebilmek için organizasyonlarda kullanılacak öz değerlendirme ölçütlerini belirlemek kolay değildir (Herman ve Renz, 2008). Yine de literatüre bakarak bazı temel öz değerlendirme kriterleri belirlenebilir. Fine ve Snyder'e göre öz değerlendirme yapabilmek için hizmet sunumu yöntemlerinin verimliliğini ve etkinliğini tespit eden performans göstergeleri seçilip tanımlanmalı ve uygulanmalıdır (1999, s. 24). Diğer taraftan, Smith de aynı şekilde performans göstergelerini verimlilik ve etkinlik kapsamında değerlendirmektedir (1988, s. 24). Verimliliği anlamak, elde edilen çıktılarla mevcut kaynakların kullanım düzeyini karşılaştırarak olur (Bilgin, 2015; Özer, 2009). Etkinliği anlamak için ise bir ürün veya hizmet için belirlenen hedeflerin başarıyla başarılmadığını incelemek gerekir (Morley vd., 2001). Bunun için STK'lar her çıktıyı kaydetmeli, bunları hedeflerin ve eldeki mevcut kaynakların düzeyiyle karşılaştırmalıdır.

Stratejik planlamanın sağlayacağı faydalardan birincisi ve belki de en belirgin potansiyel yararı kurumda stratejik düşünce ve

stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu fayda; sırasıyla kurumun dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplanmasına, kurumsal öğrenmenin artmasına, kurumun gelecekteki yönünün belirginleştirilmesine ve kurumsal önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder. İkinci olarak, stratejik planlama karar mekanizmalarında iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama dikkatini bir kurumun karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine yoğunlaştırdığı için anahtar karar vericilerin kurumda neler yapmaları gerektiğini hesaplamalarına yardımcı olan önemli bir araçtır. Stratejik planlama kurumlara, stratejik amaçlarını tanımlamalarında, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmelerinde yardımcı bir yönetsel araçtır. Stratejik planlamaya yer veren kurumlar iç ve dış taleplerden doğan baskılara akıllıca tepki verirler ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler. Bu noktada önemli olan sadece düşünmek değil stratejik düşünmek ve buna uygun davranmaktır (Bryson, 2004, s. 11).

STK'larda öz değerlendirme sürecinde etkili olarak uygulanabilecek tekniklerden biri de amaçlara göre yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar ve gönüllüler üst yönetim ile bir araya gelerek hedef belirlemeye çalışırlar ve faaliyet döneminin sonunda tekrar bir araya gelerek bu hedeflere ne derece ulaştığını gözden geçirirler. Bu iki aşama son derece kritiktir ve özenle yapılması gerekir. Bu nedenle görüşmelerin formel yapıp kayıt altına alınması gereklidir. Bu şekilde taraflar belirlenen hedeflere ulaşma konusunda hassasiyet gösterip gerekli önemi

vereceklerdir. Hedef belirleme toplantıları yaparken astların daha önceden hedeflerini belirleyerek gelmelerini istemek zaman kazandırır. Benzer biçimde üst yönetimde bu toplantılara hazırlıklı gelmelidir. STK'ların faaliyet alanlarını bütçelerini kaynaklarını en iyi bilen yöneticilerdir. Dolayısıyla belirlenen hedeflerin kaynaklarıyla uyumlu olması konusunda hassasiyet göstereceklerdir. Hedef belirleme müzakereleri esnasında STK'nın temel amaçları ile insan kaynakları gelişimi ve motivasyonu açısından maksimum faydayı sağlayacak şekilde görüş birliği sağlanmaya çalışılmalıdır. Ancak bazen üstlerin ve astların hedefler konusunda uzlaşmadığı durumlar da yaşanabilir. Böyle bir durumda yönetici, uzlaşmacı tavrının ön planda olmasına rağmen görüş birliği elde edilemiyorsa kendi kararları doğrultusunda hedef belirlenmelidir (Uyargil, s. 64-65).

Amaçları belirleme için öncelikle bir stratejik planın varlığı kaçınılmazdır çünkü stratejik planda uzun dönemli amaçlar yer almaktadır. Dolayısıyla STK'nın orta vadeli ve kısa vadeli amaçlarını belirlemesi Daft'ın ifade ettiği gibi anlamlar sonuçlar zinciri çerçevesinde dizayn edilmelidir yani en alt seviyedeki amaçların üst seviyedeki amaçlara ulaştırma özelliğinin bulunması gerekir (2008).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımında zaman zaman amaçlara ne ölçüde yaklaşıldığı kontrol edilmelidir bu hem geri bildirim yoluyla ne gibi önlemler alınması gerektiğine dair ipucu sağlayacaktır hem de hedefi gerçekleştirmek isteyenlere kendilerinden neler beklediği konusunda bilgi verecektir. Bu hususta üç tür geri bildirim söz konusudur. Anında geri bildirim herhangi bir faaliyetin sonucuna dair yapılan anlık değerlendirmelerdir.

melerdir. Örneğin başarılı bir sunuşun ardından çıkışta performansı ile ilgili tebrikte bulunmak bu tür bir geri bildirimdir ve bunun yazılı olma zorunluluğu yoktur. İkinci tip geri bildirim ise ara görüşmelerdir. Bir faaliyet dönemi içerisinde aylık yahut 3 aylık dönemlerde görüşmeler yapılırsa buna *ara görüşmeler* adı verilir. Bu görüşmelerde ara değerlendirme formu kullanılabilir ancak çoğu zaman yöneticinin aldığı notlar da yeterli olacaktır. Son olarak yıl sonu görüşmeleri yapılmalıdır. Buradaki görüşme formal bir görüşmedir. Çalışanların ve gönüllülerin hazır bulunduğu, yöneticinin de aynı şekilde hazırlık yaptığı bir görüşme sonucunda elde edilen geri bildirim biçimidir. Bu tip görüşmelerde anlık ve ara değerlendirmelerin sonuçları da dikkate alınır. Değerlendirme sonucunda ise çalışanın terfi etmesi maaşının yükseltilmesi gibi yönetsel kararlar verilebilir (Werther ve Davis, 1993, s. 364).

Öz değerlendirme yapmanın "en iyi" yolu bir tane değildir. Hatta böyle bir durum olmamalıdır. Çünkü iyi bir öz değerlendirme koşullara, STK'nın karmaşıklığına ve bağlamına bağlıdır. Karmaşıklık derecesi ise bir STK'nın; geçmişi, yaşı, büyüklüğü, çeşitliliği, coğrafi dağılımı, finansman kaynakları, eylem bağlamı vb. bileşenlerinden oluşmaktadır (Fowler vd., 1995, s. 2). Bu açıdan öz değerlendirme formüle edip tüm STK'ların uygulayacağı bir yapıya dönüştürmek imkânsızdır. Tüm STK'ların öz değerlendirme ilgili genel ilkeleri benimseyip kendilerine has bir öz değerlendirme sistemi geliştirmeleri sağlanmalıdır. Önemli olan öz değerlendirme sürecinin temel ilkelerini anlamak, içselleştirmek ve kuruma böyle bir süreç boyunca rehberlik edebilecek uygun yöntem ve araç bileşenini seçip bunları kendi STK'nıza göre uyarlaya-

bilmektir. Bu yöntemler belirli bir öğrenme süreci sonunda uygulanabileceği gibi uzman desteği alarak da uygulanabilir (Fowler vd., 1995, s. 2).

Profesyonel yönetim, STK'ların kendilerine ait prosedürlerini ve standartlarını geliştirmesi ve uygulaması sonucu normların ve değerlerin de içselleştirilmesi demektir. Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim, organizasyonun gelecekte ne yapacağına önceden karar verme (planlama), yapılacak işi kimin yapacağını ve işin ne şekilde yapılacağını belirlenmesi (kaynak yönetimi), devam eden faaliyetlerin ve operasyonların geliştirilmesi ve denetlenmesi (kontrol ve değerlendirme) ile ilişkilidir. Öz değerlendirme yapabilmek için strateji doğrultusundaki amaçlarla ve hedeflerle saptanmış ve stratejik yönetim sürecinin kritik unsurları olan planlama ve bütçeleme şarttır (Poister ve Streib, 2005, s. 46).

Stratejik yönetim konusunda çalışan çoğu bilim adamı, stratejik planlamayı bir kurumun potansiyellerinin çok detaylı şekilde incelenebileceği bir araç olarak görmektedir. Wortman ise stratejik yönetimin kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için işlevsel olmadığını iddia etmiştir (1979, s. 353). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki yöneticilerin hem kısa hem de uzun dönemde yönetimde yeterince etkin olmadıklarını temel neden olarak göstermiştir. Yönetimlerin zorlandıkları konuların başında sosyal programların başını çektiği *hizmetlere yönelik ölçme* konusu gelir. *Ölçme*, stratejik kontrolün vazgeçilmez parçasıdır. Ölçme olmaksızın geri-beslemenin, değerlendirmenin bir anlamı olmaz ve stratejiler atıl, eşleşmemiş hâllerine, hedeflenen etkiyi sağlayamazlar (Baile, 1998, s. 13). Temel



bir yönetim süreci inşa edilmeden öz değerlendirme yapılamaz. Bu açıdan ele aldığımızda her STK'nın önce planlama yapması sonra da bu planı uygulamaya başlaması gerekmektedir. Kontrol aşamasında ise öz değerlendirme raporlarının büyük önemi vardır.

STK'lar yönetim süreçlerini "Planlama, Uygulama, Kontrol ve Önlem Alma" (PUKÖ) döngüsünü ya da tercih edecekleri alternatif bir yönetim tekniğini kullanarak geliştirebilirler. PUKÖ döngüsü, sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi içeren bir dizi faaliyetten oluşur. Döngü süreci mevcut durumun analiziyle ve planlama için veri toplanmasıyla başlar. Plan sonuçlandığında uygulama safhasına geçilir. Sonrasında hedeflenen iyileştirmenin ne düzeyde gerçekleştiğini görmek üzere, uygulama kontrol edilir. Sonucun başarılı olduğuna karar verilirse uygulama standart hâle getirilir ve bu şekilde iyileştirmeyi destekleme ve geliştirme çabası sürekli devam eder (İmai,1999, s. 59-60). PUKÖ döngüsü adımları şu şekildedir (Kazan ve Demirel, 2002, s. 48-56):

- Sürekli geliştirme için bir yaklaşımın planlanması.
- Planlanmış aktivitelerin uygulanması.
- Sonuçların kontrol edilmesi.
- Sonuçlara göre önlem alınması.

Planlama, döngünün ilk ve en önemli adımıdır. Bir gömleğin ilk düğmesini doğru ilikleme benzer. Bu aşamada yapılacak hatalar sonraki tüm süreçleri de etkileyecektir. Bu yüzden gerçekçi plan yapmaya özen gösterilmelidir. Planlama, organizasyonun hedefine en etkili ve verimli yoldan ulaşmasını sağlayan yönetsel araçtır. Bugünün güçlü organizasyonları, dün iyi planlama yapmayı başarmış organizasyonlardır. Planlama, geleceğe ilişkin kararların, geleceğe dair yapılandırmaların dizayn edilmesidir. Ufuktaki belirsizlik hem bireysel anlamda hem de kurumsal anlamda bir huzursuzluk kaynağıdır. Geleceğin neler getireceğini doğru tahmin etmek ve beklentiler doğrultusunda iyi pozisyon alabilmek için geleceğe giden yolu isabetli çizmeye gayret etmek gerekir. Plan-

lama, STK'nın hangi öncelikleri olduğunu, nereye gitmek istediğini, çalışanlardan neler beklendiğini, kontrol aşaması için hangi ölçü setlerinin kullanılacağını belirleyen kritik bir aşamadır. Hesap verebilir bir STK dizayn etmek, hedefleri ölçülebilir kılmak; bu hedefleri ve sonuçları şeffaf olarak çalışanlar ve gönüllüler ile paylaşmakla mümkün olur.

STK'nın kapasitesinin çok üstünde planlar yapılması, uygulama sürecinde motivasyon kaybına ve verimsizliğe neden olabilir. Bu nedenle planlama safhasında hedefleri belirlerken üst yönetimin yanında alt birimlerin, faaliyet gruplarının, proje ekiplerinin, personelin ve gönüllülerin katılımı sağlanmalıdır. Bu sayede tüm kademelerdeki çalışanlar, hedefleri gerçekleştirmenin önemini fark edecek ve hedeflere ulaşmada kendi rolleri hakkında bilgilenecektir (Derdiyok, 2019, s. 185).

PUKÖ döngüsünün planlama aşaması işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerede, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağını tespiti içerir. Sağlıklı planlama, düzeltici eylemlere ihtiyacı azaltır (Derdiyok, 2019, s. 184). Planlanan faaliyetler STK'nın gelişim alanı ile doğrudan ilgili olmalı ve stratejik plandaki zayıf yanları, güçlü yanları geliştirecek nitelikte olmalıdır. Planda yer alan her bir faaliyete en az bir "faaliyet sorumlusu" atanmalıdır. Her bir faaliyetin ne zaman başlayıp ne zaman biteceği de mutlaka belirtilmelidir. Bu süre, her bir faaliyet için en optimal olmalıdır. Bu faaliyeti gerçekleştirirken STK'nın öz sermayesinden ne kadar, başlıklarından ne kadar yararlanılacağı tespit edilip bütçelendirilmelidir. Faaliyet sorumlusu, mali kaynakları bilerek programı yapmalıdır. Faaliyeti gerçekleştirmek için gereken gönüllü sayısı, araçlar ve gereçler, mekânlar en başta tespit edilmelidir. Bu kaynakların ne kadar STK'nın

öz kaynakları ne kadarı paydaşların desteği ile karşılanabileceği belirlenmelidir. İzleme ve değerlendirmeyi kimlerin, ne zaman ve hangi aralıklarla yapacağı belirtilmelidir.

Planlama aşamasında detayların dikkate alınması, görev dağılımının açık olması ve hedeflerin ölçülebilir olması, döngünün son adımı olan "Önlem al" aşamasında rahatlık sağlayacak ve yapılacak işleri en aza indirecektir. Eğer "Planlama" aşamasında titiz bir çalışma yapılmaz ise "Kontrol et" ve "Önlem al" safhalarındaki işlerin STK'ya maliyeti çok fazla olacaktır. Yapılacak faaliyetlerin ya da hedeflerin belirlenmesi aşamasında alınacak kararların somut verilere dayalı ve gerçekçi olmasına özen gösterilmelidir (Korucu, 2013, s. 30). Planlama aşamasında şu hususları göz önüne almakta fayda vardır (AED, s. 6):

- Açıkça belirtilmiş uzun vadeli kurumsal amaç ve net bir misyon beyanınız var mı?
- Paydaşlar (yönetim organı üyeleri, personel, gönüllüler, topluluk) misyon beyanını anladı mı?
- Program planlamasından önce düzenli olarak ihtiyaç değerlendirmeleri yapıyor musunuz?
- İhtiyaç değerlendirmeleri yapmak için ek desteğe ihtiyacınız var mı?
- Uzun ve kısa vadeli planlarınız var mı?
- Planlarınızı nasıl geliştirdiniz ve hedeflerinizi nasıl belirlediniz?
- Planlamanıza ne tür bilgiler dâhil ediyorsunuz?
- Planlamaya kuruluşunuzdan kimler katılıyor?
- İzleme ve değerlendirme sisteminiz var mı?
- Düzenli olarak gözden geçiriliyor mu?

Uygulama aşamasında yönetim kabiliyeti, güç bileşenleri, kültür, liderlik ve organizasyonel yapı gibi hususlarda kurumsal kapasitenin yeterli olması gerekir. PUKÖ döngüsünün ikinci aşaması olan uygulama aşaması, değişimi ve gelişimi sağlayacak prosedürlerin başlatılması aşamasıdır. Bu aşamada STK'nın insan kaynaklarının yetenekleri ve motivasyonları çok önemlidir. Uygulama esnasında yönetime eğitim ve geliştirme konusunda geri bildirim sağlanarak sürekli iyileştirme kültürü inşa edilmelidir. Maliyetleri düşürmeye, verimliliğe, kaynak kullanımında tasarrufa ve "en az ile en çok işi" yapmaya özen gösterilmelidir.

Yöneticilerin uygulama sürecindeki iyileştirme arzuları son derece önemlidir. STK içerisindeki en alt düzey süreçten başlayarak bütün organizasyonu kapsayan bir anlayışla hareket edilmesi, STK içindeki iş yapış biçimlerinin belirli standartlara kavuşturulması ve sürekli gelişimin hedeflenmesi gerekir. Dolayısıyla yöneticilerin ekibine önderlik etmesi, onları motive etmesi bu aşamada oldukça önemlidir. Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ve eylemlerinin bu aşamada net biçimde belirli olmalıdır. Örneğin (AED, s. 7):

- Bir yönetim kuruluna veya başka bir şekilde idari bir kurula sahip misiniz?
- İdari yapıda icracı üyeler kimlerdir?
- Kurul üyeleri gerekli tüm kaynaklara (bilgi, beceri, motivasyon) sahip mi? Sorumluluklarını yerine getiriyorlar mı?
- Kuruluşunuzun faaliyetlerini idari üyeleriniz nasıl etkiliyor?
- İdari üyeleriniz ne sıklıkla toplanıyorlar?
- Yönetim tüm yasal ve mali sorumlulukları yerine getiriyorlar mı ve bağışçılara ve diğer paydaşlara karşı sorumlu mu?

- Yasal gerekliliklere göre faaliyetlerin uygulanmasında herhangi bir engel var mı? Bunları uygulamak için herhangi bir rehberliğe ihtiyacınız var mı? Karşılaşılabilecek hukuki sorunlar ile ilgili hukuk danışmanınız ya da hukuk departmanınız var mı?
- Kuruluşunuzun önemli faaliyetleri belirlendi mi?
- Önemli etkinlikleriniz kaydediliyor mu?
- İlkeler, yönetim kılavuzları gibi idari prosedürleriniz var mı?
- Organizasyonunuz dâhilinde iletişimi ve etkili bir ekibi nasıl geliştiriyorsunuz?
- STK'nızın mali durumlarından sorumlu bir kişiniz var mı? Bu kişinin iş için nitelikleri nelerdir?
- STK finansmanı için yasal gerekliliklerle ilgili güncel bilgilere sahip misiniz?

Uygulama aşamasında insan kaynakları ile ilgili olarak da bazı düzenlemeler ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Bunlara örnek olarak (AED, s. 7):

- Personeli işe nasıl alıyorsunuz? İlk seçim, CV değerlendirmesi ve mülakat kriterleriniz nelerdir, nasıl bir süreç izleniyor?
- Tüm personelinizin iş tanımları var mı?
- Personelin iş tanımlarını tam olarak anladığından nasıl emin olabilirsiniz?
- Gönüllüleri nasıl işe alıyorsunuz?
- Gönüllülere biçilmiş rolleriniz nelerdir?
- Rollerini yerine getirmede personele ve gönüllülere nasıl destek verdiğiniz?
- Performanslarını ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik bir sisteminiz var mı?

- Performans iyiye ne olur ve zayıf ise ne olur? Ne gibi sonuçlar doğurur?
- Bir eğitim planınız var mı ve bu plan ne ölçüde uygulanıyor? Eğitimin etkinliği personelinizin faaliyetlerine yansıyor mu?

PUKÖ döngüsünün üçüncü aşaması "Kontrol" aşamasıdır. Bu aşama; analiz sürecini içerir. Bu nedenle ölçümlerden elde edilecek sonuçlar vasıtasıyla değişimin etkisi değerlendirilir. Sonuçlar, iyileştirmenin olumlu mu yoksa olumsuz mu seyrettiğini gösterir ve "Önlem Al" ile "Planla" aşamalarında iyileştirmeye yönelik yeni kararları almamızı sağlar. STK, kendi hizmet alanları ile ilgili bilgileri uygun ve sistematik bir şekilde toplamak, analiz etmek ve bunları gelişim için kullanmak zorundadır. Bu yüzden, STK içinde düzenli izleme ve değerlendirme toplantılarının yapılması gerekir. Sonuçlar hakkında alınan geri bildirimleri toplayarak önleme aşamasına geçilir. "STK, sahip olduğu kaynakları (bütçe, insan, tesis, ekipman, bilgi teknolojisi) etkili, verimli ve etik bir şekilde yönetiyor mu?" sorusu bu aşamada cevaplanır. Bu sorunun alt bileşenleri ise şunlardır:

- Kaynak gereksinimleriniz nasıl planlanıyor ve yönetiliyor? Etkili bir şekilde kullanıldığınızdan nasıl emin olabilirsiniz?
- Planlanan hizmetler için etkili bütçelerin bir araya getirilmesini nasıl sağlarsınız?
- Bütçe gereksinimlerinin karşılandığından nasıl emin olabilirsiniz?
- Muhtemel başıvı seçenekleri hakkında nasıl bilgi edineceksiniz?
- Alternatif gelirler elde etmek için bir planınız var mı?

- Çalışanlara geri bildirim sunarak onların motivasyonlarını nasıl arttırabileceksiniz?
- Dengeli bir iş dağılımı yapıldığına nasıl emin olabilirsiniz?
- Hedefler için belirlenen ölçüm setlerinin doğru sonuçlar verdiğine nasıl emin olabilirsiniz?
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık bir iletişim var mı?

Öz değerlendirme raporunda yorum yaparken ispata dayalı, net ve anlaşılır ifadeler yazmak önemlidir. Kontrol sürecindeki tespitlerin hemen hepsi rasyonel verilere dayanmalıdır. Kanıta dayalı göstergelerden hareketle iyileştirilecek ya da vazgeçilecek alanlar tanımlanmalıdır. Bu kanıtları elde etmek için veri analizleri, memnuniyet anketleri, beyin fırtınası sonuçları, öneri ve şikâyet sisteminde elde edilen sonuçlar kullanılabilir.

"Önlem Alma" sürecin son aşamasıdır. Eğer "Uygula" aşamasında elde edilen sonuçlar kontrol aşamasında bir gelişmeye işaret ediyorsa, süreçler değişiklikleri standartlaştıracak şekilde yeniden tasarlanır. Değişikliklerin ne derece etkisi olduğu öncesinde ve sonrasında toplanmış verilerin kıyaslanması ile bulunur (Korucu, 2013, s. 31). Etkisi olmayan değişikliklerden bu aşamada vazgeçilir. Örneğin STK'nın alt birimlerinin birinde test edilmiş değişiklik olumlu sonuçlar verdiyse bunu diğer birimlere de yayma kararı alınabilir. Bu aşamada, süreç iyileştirmesine gidilecek alanlar da belirlenir. Bu aşamada daha fazla destek gerektiren kurumsal gelişim alanları seçildikten sonra iyileştirme etkisi açısından hangi öncelikli alanlara odaklanmak gerektiğine karar verilir. Her bir hizmet alanı ya da

projesi için şu hayati soruların cevabını bulup bir sonraki döngü başlatılmalıdır:

- Bu alan STK'nın ayakta kalması için önemli mi?
- STK'nın başarısı için önemli mi?
- Bunun için gerekli kaynaklara sahip miyiz?
- Bunun için yeterli insanımız var mı?

Diğer önemli husus STK'nın paydaşlarıyla etkili bir iletişim ve iş birliği kurmasıdır. Bunun için bu aşamada bilgi paylaşımı yoluyla "Diğer kuruluşlarla çalışma ağı oluşturmak için ne yapıyoruz?" sorusuna cevap aranmalı ve buna bağlı olarak şu hususlarda gerekli cevaplar verilmelidir:

- Hangi sorunlarla/zorluklarla karşılaşmaktasınız?
- Başka bir kuruluşla gerçek bir ortaklığınız var mı?
- Kamu otoriteleri tarafından tanınma ve iyi çalışma ilişkileri elde etmek için ne yapıyorsunuz?

PUKÖ yönetim döngüsü; kalite yönetimini bir süreç olarak ele alan, sürekli iyileşmeyi ve idame ettirmeyi sağlayarak kurumsal mükemmelliğe erişmenin yöntemidir. Sürekli iyileşme süreci döngülerin her tamamlanıştan sonra tekrar başlatılmasıyla geliştirilecektir. İkinci PUKÖ döngüsü tamamlandığında elde edilen başarı ya da iyileştirme birincisinin sonunda elde edilenden daha fazla olması beklenir. Her PUKÖ döngüsü sonucunda hedeflere yakın sonuç ortaya çıkmayabilir ancak hedeflere uygun sonuç elde edildiğinde başarı standart hâle gelir. Tatmin edici ölçülebilir iyileşme sağlamayan PUKÖ döngüsü olduğunda yönetim, planla-

rını revize ederek döngüyü yeniden başlatır (Derdiyok, 2019, s. 182).

İyi işleyen bir STK, temin ettiği kaynakları çıktılara dönüştüren ve bunu en optimal seviyede gerçekleştiren yapıya sahiptir. Girdi unsurlarını, yönetim süreçleri işleme tabi tutmaktadır. O nedenle yönetim süreçleri, kurumun istikametini belirleyen süreçlerdir. Bu süreçler koşullar değiştiğinde esneyebilir. Bu noktada süreçteki değişimin etkinliğini ölçmek de önemlidir. En azından benzer yapıdaki kuruluşlarla kıyaslamalar yapılarak yeni süreçler gözden geçirilebilir.

Ulaşılan sonuçlar ve performans değerlendirilirken en öncelikli kriter, misyona ne derece uygun olduklarıdır. Sonrasında kaynakların etkin ve verimli kullanma düzeyine bakılmalıdır. Önem ve öncelik sırasını kaybetmeden faaliyet sonuçlarının amaca uygunluğu ve kaynakların verimli kullanımı birlikte ele alınmalıdır. Değerlendirmede misyona uygunluğa öncelik verilmez ise kuruluşların varoluş amaçlarından ziyade başka popüler alanlara sapma tehlikesi doğabilir. Değerlendirmede verimlilik dikkate alınmadığı zaman kaynakların verimsiz kullanımı söz konusu olmakta, ihtiyaç sahiplerine daha az yardım ve hizmet olarak yansımaktadır. Bu bakımdan STK'lar hem planladıkları amaçlarına ne kadar ulaştıklarına (etkinlik) hem de faaliyetlerin yürütülmesinde kaynakları ne kadar iyi kullandıklarına (verimlilik) bakmak zorundadırlar (Erdoğan, 2020, s. 25).

STK'ların öz değerlendirmesinde kurum dışı değerlendirmelerin ve bunların sonuçlarının öz değerlendirmede veri olarak kullanılmasının önemi büyüktür. STK'ların finansal disiplini ve organizasyonun sıhhati açısından değerlendirilmesine yönelik yöntemler kâr

amacı güden işletmelerin değerlendirilmesi ile benzerlik arz etse de kâr amacı güden işletmelerden keskin biçimde ayrılan bazı özellikleri vardır. Bunlar:

- Bünyelerinde profesyonel çalışanlardan çok daha fazla miktarda gönüllülerin çalışması,
- Kamunun ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verme yükümlülüğü.

Bu nedenle kurum dışı değerlendirmelere, kurum içi değerlendirmelerde kullanılan farklı metot ve enstrümanlara ihtiyaç vardır. Her şeyden önce dikkate alınması gereken en önemli konu, gönüllü çalışanların performansının profesyonel çalışanların performansı ile aynı metotlarla ölçülemeyeceğidir. Gönüllülerin performansını ölçmek için kurum dışı değerlendirmelerden faydalanmak ve bu değerlendirmelerden alınan verileri, çıkartılan sonuçları öz değerlendirmede kullanmak etkili yoldur. Kurum dışı değerlendirmelerden faydalanmak şu şekillerde olabilir:

- Kamunun beklentilerini sağlıklı tespit ederek bu beklentiler doğrultusunda kurum hedeflerinin belirlenip belirlenmediğini anlayabilmek için araştırma şirketlerinden hizmet almak ve bunlara yaptırılacak istatistik çalışmalarının verilerinden faydalanmak,
- STK'ların toplumdaki tanınırlığını, farkındalığı, toplum üzerindeki etkisini, olumlu imajını arttırmak için profesyonel destek almak,

- Medya takip ajanslarından faaliyet gösterilen STK ile ilgili haberleri ve raporları sürekli temin etmek,
- Sosyal medyada STK'nın faaliyetleri ile ilgili düşünce platformları oluşturmak ve bu platformları hem katılım seviyesi hem de sergilenen fikirlerin değerlendirilmesi açısından kullanmak,
- Resmî kurumlardan gelen ya da gelmeyen tepkileri değerlendirmek.
- STK'nın faaliyet gösterdiği alan küresel bir faaliyetin parçası ise dünyanın diğer ülkelerindeki STK'ların, bu STK'ya olan ilgisini değerlendirmek, dünyada buna faaliyetler doğrultusunda ayrılmış fonlara ulaşım sağlayamayacağını değerlendirmek.

Tüm bu yollardan elde edilen veriler, sonuçlar, toplumsal ilgi, resmî kurumların ilgisi ve küresel ilgi, gönüllülerle paylaşarak ve bu veriler öz değerlendirmede kullanılarak hedeflere yürümedeki verimlilik, rasyonellik daha net biçimde ortaya konulabilir. Bunun sonucunda da gönüllülerin motivasyonu daha rasyonel politika ve metotlarla sağlanır.

Öz değerlendirme sürecinde görev yetki ve sorumlulukları STK'nın yapısına göre çeşitlendirmek ve detaylandırmak mümkündür. Asgari düzeyde olması gereken sorumluluklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (MEB, 2019, s.11):

STK Başkanı

- Öz değerlendirme süreçlerini desteklemek ve rehberlik yapmak.
- Kalite yönetiminin süreçlerini belirlemek, işletmek, izlemek, iyileştirmek.
- Öz değerlendirme rapor ve eylem planlarını incelemek ve onaylamak.

STK İdari Amiri

- Kalite yönetimi için gerekli tedbirleri almak.
- İhtiyaç olması hâlinde hizmet içi eğitimler planlamak, uygulamak ve sürece rehberlik etmek.
- Belirlenen esaslar ve takvim doğrultusunda öz değerlendirme planlamak, hazırlamak ve uygulama süreçlerini takip etmek.
- Çalışanları kalite güvence sistemi ve öz değerlendirme uygulamaları hakkında bilgilendirme ve hazırlık çalışmalarını yapmak.
- Öz değerlendirme ile ilgili gerekli görevlendirmeleri yapmak.
- Kuruluşun tamamına ve münferit olarak birime yönelik öz değerlendirme raporlarının ve eylem planlarının kontrolünü ve yıl boyunca takibini yapmak.

Birim Sorumluları ve Gönüllüler

- Birimlere ait öz değerlendirme rapor ve eylem planlarının kontrolünü ve takibini yapmak.
- Öz değerlendirme eylem planlarının uygulanmasını sağlayarak birimde yıl boyunca takibini yapmak.
- Rapor ve uygulanan eylem planı ile ilgili kanıtları değerlendirme için hazır tutmak.
- Öz değerlendirme rapor ve eylem planını belirlenen takvim doğrultusunda hazırlamak.
- Onaylanan rapor ve eylem planı doğrultusunda yıl içinde planlanan faaliyetleri yürütmek, izlemek, değerlendirmek ve sonucunu analiz etmek.
- Bir sonraki raporlama dönemi için gerekli bilgi, veri ve kanıtları toplamak.

STK'larda Kurumsal Öz Değerlendirme Yaparken Nelere Dikkat Edilmelidir?

Öz değerlendirme yapılan bir organizasyonda çıktılara göre değerlendirme yapıldığında daha kolay üretilebilen hizmetlere ya da faaliyetlere doğru bir yöneliş olacaktır. Kolay ve

bilinen hizmetin daha rahat üretilmesi nedeniyle çıktılara yansıyan katkı, kurumun performansını yüksek gösterecektir. Bu durum ise kurumun yenilik yapmasının önünde bir engeldir çünkü bilinmeyen bir hizmeti sunmanın getireceği bir risk söz konusudur. Böyle bir riski almak istemeyen çalışanlar ve gönüllüler öz değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesini ya da farklı ürün ve hizmetlerin üretilmesini engelleyebilmektedirler (Brujin, 2002, s. 582).

STK'lar öz değerlendirme sürecinde bilginin ve verinin toplanması hususunda ölçülü olmalı, kurumun mali ve personel imkânlarının üzerine çıkmamalıdır. Böyle bir durum öz değerlendirme yapmayı STK'nın amaçlarının önüne geçirebilir. Asıl amaç misyon doğrultusunda hizmetleri ve faaliyetleri etkili ve verimli biçimde sürdürebilmektir. Asıl amacı gerçekleştirmeye engel olacak bir sarmaldan kaçınmak gerekir. Çoğu zaman, bazı çalışanların ve gönüllülerin verileri çalışmaya alışık olmadığı ve verileri sunmada ve bu bilgileri kendi yararlarına kullanmada desteğe ihtiyaç duydukları gözlemlenmektedir. Bu durumlarda gerekli bilgilendirmelerin ve eğitim süreçlerinin başlatılması gerekmektedir.

Öz değerlendirme sürecinin STK'nın geleceği için önem arz ettiğinin yöneticiler tarafından benimsenmesi ve sürecin STK'nın mevzuatında yer edinmesi gereklidir. Yöneticilerin bu tutumu, öz değerlendirmenin organizasyonel gelişim için anlamlı bir adım mı yoksa sadece bağışçılar gibi dışarıdan gelenleri tatmin etmek veya içeridekileri sakinleştirmek için kozmetik bir egzersiz mi olduğunu belirler. Öz değerlendirmenin anlamlı bir adım olması için STK'nın yöneticilerinden ve icra kurulu başkanından, gönüllülere kadar uzanan bir yelpazede tam destek alınmalıdır. STK yönetimi bu sürecin desteklemesi hususunda kendi işleyişinin tartışmaya ve değerlendirmeye açık olmadığı bir pozisyonda olmamalıdır. Benzer şekilde, yönetim kurulu veya diğer gözetim organları da amaç konusunda ittifak etmeli ve kapasite gelişimine katkıda bulunmaya hazır olmalıdır (Fowler vd.,1995, s. 3).

STK'larda istikameti belirleyenler, üst yönetim ve başkanlardır. STK'lar Türkiye'de genellikle vakıf ve dernek çatısı altında kurulurlar. Her iki kuruluş farklı kanunlara tabidir. 3/12/2001

tarihli ve 4722 sayılı Türk Medenî Kanunu'nun 109. maddesi "Vakfın bir yönetim organının bulunması zorunludur. Vakfeden, vakıf senedinde gerekli gördüğü başka organları da gösterebilir" şeklindeki hükmüyle vakıf kuran kişiye geniş haklar vermiştir. Vakfı kuran kişi yönetim organı olarak yönetim kurulu, mütevelli heyeti, başkanlık divanı, genel kurul, onur kurulu, vakıf meclisi gibi organlardan dilediklerini vakıf senetlerinde göstererek kurabilir. Bu organların neler olacağı, hangi yetkilere sahip olacağı, nasıl işleyeceği vakfı kuran kişinin isteğine göre şekillenmektedir.

4722 sayılı Türk Medenî Kanununun 111. Maddesi vakıfların denetim görevini Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne vermiştir.

Vakıfların, vakıf senedindeki hükümleri yerine getirip getirmediği, vakıf mallarını amaca uygun biçimde yönetip yönetmediği ve vakıf gelirlerini amaca uygun olarak harcıyıp harcamadıkları Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce ve üst kuruluşlarınca denetlenir. Vakıfların üst kuruluşlarınca denetimi özel kanun hükümlerine tabidir.

5737 sayılı Vakıflar Kanunu'nun 33. maddesi vakıfların, şube ve temsilciliklerinin amaca ve yasalara uygunluk denetimi ile iktisadi işletme ve iştiraklerinin faaliyete ve mevzuata uygunluk denetimini Vakıflar Genel Müdürlüğü müfettişleri tarafından gerçekleştirilir.

Mülhak, cemaat, esnaf vakıfları ile yeni vakıflarda iç denetim esastır. Vakıf; organları tarafından denetlenebileceği gibi, bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırabilir. Vakıf yöneticileri, en az yılda bir defa yapılacak iç denetim raporları ile sonuçlarını, rapor tarihini takip eden iki ay içerisinde Genel Müdürlüğe bildirir. Vakıfların amaca ve yasalara uygunluk denetimi ile iktisadi işletmelerinin faaliyet ve mevzuata uygunluk denetimi Genel Müdürlükçe yapılır.

Vakıfların her yıl beyanname verme yükümlülüğü söz konusudur. 5737 sayılı Kanun'un 32. maddesi şu şekildedir:

Vakıf yönetimi; vakfın yönetici veya yönetim kurulu üyeleri listesini, bir önceki yıla ait faaliyet raporlarını, bütçe ve bilançolarını, gayrimenkullerini, malî tablolarını ve bu tabloların uygun araçlarla yayınlandığına dair belgeyi, işletme ve iştiraklerinin malî tabloları ile yönetmelikle belirlenecek diğer bilgileri içeren beyannameyi her takvim yılının ilk altı ayı içerisinde Genel Müdürlüğe verir.

5253 sayılı Dernekler Kanunu ise iç denetimi dernekler için zorunlu kılmaktadır.

Madde 9- Derneklerde iç denetim esastır. Genel kurul, yönetim kurulu veya denetim kurulu tarafından iç denetim yapılabileceği gibi, bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırılabilir. Genel kurul, yönetim kurulu veya bağımsız denetim kuruluşlarıncan denetim yapılmış olması, denetim kurulunun yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz. Denetim kurulu; derneğin, tüzüğünde gösterilen amaç ve amacın gerçekleştirilmesi için sürdürüleceği belirtilen çalışma konuları doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediğini, defter, hesap ve kayıtların mevzuata ve dernek tüzüğüne uygun olarak tutulup tutulmadığını, dernek tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve bir yılı geçmeyen aralıklarla denetler ve denetim sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar. Denetim kurulu üyelerinin istemi üzerine, her türlü bilgi, belge ve kayıtların, dernek yetkilileri tarafından gösterilmesi veya verilmesi, yönetim yerleri, müesseseler ve eklentilerine girme isteğinin yerine getirilmesi zorunludur.

Dernekler yıllık hazırladıkları beyannameleleri bağlı oldukları mülki idari amirliğine verirler. Derneklerin kontrolünü İçişleri Bakanlığı sağlamaktadır.

Madde 19- Dernekler, yıl sonu itibarıyla faaliyetlerini, gelir ve gider işlemlerinin sonuçlarını düzenleyecekleri beyanname ile her yıl Nisan ayı sonuna kadar mülki idare amirliğine vermekle yükümlüdürler. Beyannamenin düzenlenmesine ilişkin esas ve usuller yönetmelikte düzenlenir. Gerekli görülen hallerde, derneklerin tüzüklerinde gösterilen amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterip göstermedikleri, defterlerini ve kayıtlarını mevzuata uygun olarak tutup tutmadıkları İçişleri Bakanı veya mülki idare amiri tarafından kamu görevlilerine denetletilebilir. (Ek cümle:27/12/2020-7262/13 md.) Bu denetimlerin, yapılacak risk değerlendirmelerine göre üç yılı geçmeyecek şekilde her yıl yapılması esastır. Bu denetimlerde kolluk kuvveti mensupları görevlendirilemez. İçişleri Bakanlığı ve mülki idare amirlerinin yapacağı denetimler mesai saatleri içerisinde yapılır. Bu denetimler en az yirmidört saat önce derneklere bildirilir. (Ek cümleler:27/12/2020-7262/13 md.) İçişleri Bakanlığı mülkiye müfettişleri ve dernekler denetçileri hariç, denetimlerde görevlendirilecek kamu görevlilerine verilecek ücretin tutarı İçişleri Bakanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığınca birlikte tespit olunur ve İçişleri Bakanlığı bütçesine konulacak ödenekten karşılanır. Bu denetimlerde görevlendirileceklerle ilişkin usul ve esaslar yönetmelikte düzenlenir. Denetim sırasında görevli memurlar tarafından istenecek her türlü bilgi, belge ve kayıtların, dernek yetkilileri tarafından gösterilmesi veya verilmesi, yönetim yerleri, müesseseler ve eklentilerine girme isteğinin yerine getirilmesi zorunludur

STK'larda üst yönetim, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda profesyonellerin ve gönüllü çalışanların başarılı sonuçlar alabileceği bir ortamı oluşturmakla mükelleftir. Öz değerlendirme sisteminin başarılı olmasının en önemli dayanağı *etkili liderlik*dir. Lider kadro, uzun vadeli amaç olan vizyona doğ-

rultusunda hangi politikaları, programı, kısa vadeli hedef ve faaliyetleri yapacağını planlar. Gönüllü ya da profesyonel çalışanlarla güven ve saygı temelli iletişimin gelişmesine öncülük eder. Muhtemel çatışma alanlarına dair proaktif davranarak, daha şartlar oluşmadan çözümler kurgular. Misyona uygun hizmetlerin geliştirilmesi için STK içindeki her birim ve düzeylerde sorumlulukların tanımlanmış olması ve yeterliliklerin belirlenmiş olması gerekir. Birimlerin ölçülebilir hedefleri saptandığında etkili bir öz değerlendirme sisteminin temel adımları atılmıştır.

Üst yönetimin bir başka sorumluluğu da STK içerisinde ekip çalışmasını destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmaktır. Yönetim, kurumsal değişimin ve gelişimin gereklerini, nedenleriyle birlikte ekiplere aktararak, hangi adımların atılması gerektiğini ve öncelik sırasını paylaşmalıdır. Bunu yaparken de çalışanların ve gönüllülerin motivasyonunun yüksek tutulması, onların desteklenmesi, yapıcı geri bildirim akışı sağlanabilmesi, yetki devri yapılabilmesi, olumlu adımların takdiri hususlarında titiz davranmalıdır.

Üst yönetimin belirlenme şekli öz değerlendirmenin objektif, amaca uygun, gelişime hizmet eder ve herkesçe kabul edilebilir olmasını sağlar. Çok sayıda gönüllünün çalışacağı STK'larda, hedeflere ulaşmak için uygulanacak politikalarda görüş farklılıklarının olması kaçınılmazdır. Bu da STK'yı bir iktidar çekişmesi alanına dönüştürecek faaliyetlerde yavaşlama ve amacından sapmaya yol açabilecektir.

Sağlıklı bir öz değerlendirme yapabilmek için kurumsal gelişimi her aşamada ölçmek gereklidir. Kelvin, ölçme işleminin gerekliliğini şu sözlerle vurgulamıştır: "Hakkında

konuştuğumuz bir şeyi ölçebiliyor ve rakamlarla ifade edebiliyorsak, onunla ilgili bir şeyler biliyoruz demektir" (Akın, 2001, s. 71-72). Ölçme, sadece niceliğe ilişkin bilgi verirken, bu bilginin yeterli olup olmadığı, istenilen nicelikte ve türde olup olmadığı ise değerlendirme kapsamında ele alınır. Ölçme sonucunda elde edilen veriler, değerlendirme olmaksızın anlamsız sayı ya da sembol yığını olmaktan öteye geçmez (Argon ve Eren, 2004, s. 223). STK'ların öz değerlendirme ölçütleri, evrensel genel geçerliliği olan ölçütler değildir. Yalnızca kurum açısından ele alındığında performans ölçütlerinin birbirleriyle ortak yönlerinin çok olduğu düşünülebilir. Oysa sosyal çevreyi de kapsayan açıdan bakıldığında, ölçütün, toplumdaki bireyin diğer bireylerle, kurumun da diğer kurumlarla olan ilişkilerini mukayese ederek değerlendirmesi şarttır. Literatür göz önüne alındığında, bir STK için aşağıdaki temel kurumsal göstergeler önem arz etmektedir:

- **Hizmet göstergeleri:**

Hizmetin büyüklüğü, kalitesi, memnuniyeti ve sosyal etkisi

- **Mali göstergeler:**

Hizmetlerin maliyeti, bağış oranı, gelirler, giderler

- **Yönetimsel göstergeler:**

Yönetimsel etkinlik, memnuniyet, kontrol ve raporlama

- **Kurumsal göstergeler:**

Misyon ve vizyon, teknolojik ve fiziki altyapı

- **Dış faktörler:**

Toplumsal farkındalık, kamu ve özel sektörle ilişkiler, siyasi çevre ve yasal altyapı

STK'lar faaliyetlerini sosyoekonomik ve siyasi bir çevrede sürdürürler. Dolayısıyla çevrenin etkisi kaçınılmazdır. Yönetici kadrosunun STK'yı etkileyecek kamu politikaları hakkında bilgisi olması gerekir. Sosyoekonomik çevre açısından bakıldığında ise STK'lar, sanayi ve ticaret birlikleri ve yerel yönetimler ile iş birliği geliştirmelidir, ağlar kurmalıdır. Bu ilişkilerin tek seferlik görüşmelerin ya da ziyaretlerin ötesine geçip sürdürülebilir olmasına da özen göstermek gerekir. Toplumsal, ekonomik, yasal ve demografik gelişmeler sürekli takip edilmelidir ve bilgi toplanmalıdır. Ayrıca hizmet sunulan hedef kitlenin ve paydaşların gelecekteki ihtiyaçları hakkında da doğru tespit gerekir. Buralardan edinilen bilgiler, stratejilerde ve hedeflerde düzeltmeler yapmayı gerektirebilir. STK'ların risklerinde ve fırsatlarında değişim söz konusu olabilir. Böyle bir durum, pozisyon değişikliklerini kaçınılmaz kılar. Yönetimin bu değişiklikleri tüm birimlere doğru yansıtmak için gerekli düzenlemeleri yapması ve uyum sağlayacak yeni süreçler kurgulaması gerekebilir.

Öz değerlendirme sürecinin diğer önemli bileşeni çalışanlardır. Sinerjik iklimde faaliyetlerini sürdüren çalışanlar, başarıdaki en önemli katkıyı sunarlar. Profesyonel çalışanların kapasitelerinin tam ya da tama yakın biçimde kullanıp kullanmadığı etkili bir öz değerlendirmede ortaya çıkar. Profesyonel çalışanların misyonu özümsemiş kişilerden seçilmesi, gönüllüleri de harekete geçirme ve etkilemede son derece önem arz eder. Ayrıca çalışanların faaliyet gösterilen alanda uzmanlaşmış, bu alanda meslek sahibi kişilerden seçilmesi de önemlidir. Çalışanların katkısını en zirveye çıkarabilmek için yetki devri yapmak, karar verme süreçlerinde daha fazla inisiyatif almalarını sağlamak gerekir. Bunun için üst yönetimin politikaları ve ilkeleri net olarak ortaya koyması gerekir. Ayrıca çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi için

eğitim faaliyetlerinin planlanması da odaklanılması gereken önemli bir noktadır.

STK'ların bünyesindeki ekiplerin temsilcileri, destek personeli, dışarıdan bağlı yapanlar vb. gruplar da dâhil olmak üzere diğer kilit paydaşların sürece bir miktar katkısı olmalıdır. Böylece, pratikte STK'nın katılıma verdiği değere, iç süreçlerde yönetim anlayışıyla hareket edildiğine, faaliyetlerde etken dış paydaşların kilit rolünün tanındığını da işaret edilmiş olacaktır. Bu durumda, öz değerlendirmeyi uzun vadede yapılan tek seferlik bir egzersiz değil, STK için belirlenmiş gözden geçirme ve analiz dönemleri vasıtasıyla sağlıklı yol alma amaçlı rutin süreç olarak görmek gerekir. Böyle bir anlayışın gelişmesi kuruluşun daha etkili bir şekilde öğrenmesini ve zamanla değişimi ve gelişimi izleyip yönetmesini sağlayacaktır (Fowler vd., 1995, s. 3).

Program değerlendirme ve performans ölçümü kavramı kamu kurumlarının ve kâr amacı gütmeyen kurumların kapasitesini geliştirmek amacıyla 1990'ların başından itibaren geniş tabanlı uygulamalarla ve kurumsal performans sistemleri yardımıyla geliştirilmiştir. Sonuçta idari teşkilatların ya da yönetim kurullarının çoğu hesap verilebilirlik anlayışını benimseyerek, performans ölçümünün önemini altını çizmişlerdir (McDavid and Hawthorn, 2006, s. 4). Bu açıardan ele aldığımızda kurumsal kapasite değerlendirmesi için bazı anahtar göstergelere ihtiyaç vardır. Bu göstergelerin doğru tespiti ve her yönetim düzeyinde ve faaliyet alanında standart yöntemlerle yapılıyor olması STK'nın doğru bir öz değerlendirme yapması açısından önem taşır. Bu noktada aşağıdaki alanlarda göstergeleri belirleyebilmek için bazı soruların cevapları kanıta dayalı olarak

verilmelidir.

STK YÖNETİMİ	Personel ve gönüllüler, yönetim ve planlama süreçlerine nasıl dâhil ediliyor?
	Hizmet alanlar, yönetim ve planlama süreçlerine nasıl dâhil ediliyor?
	Mekânların, fiziksel altyapı ve ekipmanların etkin kullanımı için neler yapılıyor?
	İş sağlığı ve güvenliği konusunda ne tür tedbirler alınıyor?
	Gönüllülerin ve hizmet alanların güvenliği nasıl sağlanıyor?
	STK'da iyi uygulamalar tespit ediliyor mu? Bunlardan nasıl yararlanılıyor?
PLANLAMA	Durum analizleri nasıl yapılıyor?
	Amaçları ve hedefleri belirleyen planlamalar nasıl yapılıyor?
	Hizmetler ve işleyiş düzeyinde iyileştirme ve geliştirmeye yönelik hangi faaliyetler yapılıyor?
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Gönüllülerin ve personelin yetkinliklerine uygun görevlendirmeler nasıl yapılıyor?
	Gönüllülerin ve personelin motive edilmesine yönelik ne tür çalışmalar yapılıyor?
EĞİTİM	Gönüllülerin ve üyelerin bilimsel, kültürel, ahlâki ve sportif gelişiminin sağlanmasına yönelik ne tür faaliyetler yapılıyor?
	Personelin sürekli mesleki ve kişisel gelişimi nasıl sağlanıyor?
PAYDAŞLAR VE BAĞIŞÇILAR	Paydaşlarla ne tür işbirlikleri yapılıyor? Bu iş birlikler ne gibi faydalar sağlıyor?
	Paydaşlarla dış finansman kaynağı sağlanması, ulusal/uluslararası proje çalışmaları vb. ne tür faaliyetler yürütülüyor?
	Bağışçıların artırılmasına yönelik ne gibi faaliyetler yapılıyor?
	Bağışçılara yaptıkları yardımın sonuçları düzenli olarak izah ediliyor mu?
	Bilgi paylaşımı yoluyla diğer kuruluşlarla çalışma ağı bağlantısı sağlamak için ne yapılıyor?
SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME	Çalışan, gönüllü, bağışçı ve hizmet alanların memnuniyetine yönelik verilerin analizi nasıl yapılıyor?
	STK'nın belirlediği hedeflere ulaşılma durumu nasıl ölçülüyor? Bu sonuçlar kimlerle paylaşılıyor?

(MEB, 2019, s. 5'ten faydalanılarak hazırlanmıştır.)

STK'ların öz değerlendirmesi ve iyileştirilmesi, kuruluşun farklı birimlerinden gelen güvenilir veriler olmadan oldukça zordur. Kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve bunlarla bağlantılı iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmiş olması, öz değerlendirmenin en önemli çıktılarından. Kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerin neler olduğuna dair yapılacak bir durum analizinde, kişilerin subjektif değerlendirmelerinin önüne geçmek gerekir. Bu da değerlendirilenin ancak iç ve dış çevreden elde edilen kanıtlara dayalı olarak yapılmasıyla mümkündür.

Öz değerlendirmede STK'nın stratejik hedeflerine ulaşma düzeyini belirleyebilecek göstergelere ihtiyaç vardır. Sağlıklı bir ölçme, değerlendirme ve izleme sisteminin kurulması bu göstergelerin maliyet, miktar ya da zaman cinsinden karşılaştırılabilir olmasına bağlıdır. Stratejik planı olmayan bir kuruluşun bu göstergeleri belirlemesi mümkün değildir. Stratejik plana bağlı olarak görev ve sorumlulukların dağıtılması ve hedeflere uygun doğru ve tutarlı verilerin düzenli olarak toplanması önemli bir husustur. Kolay anlaşılabilir ve ölçülebilir göstergelerden başlanması ve ilerleyen zamanlarda bu göstergelerin geliştirilmesi sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır. Verilerin sayısal olması hem anlaşılması hem de karşılaştırılması açısından değerlidir.

Temel Düzeyde Öz Değerlendirme Nasıl Yapılır?

STK'larda öz değerlendirme sonuçları inceleme, kontrol, bütçe, motivasyon, istihdam, ödüllendirme, öğrenme ve geliştirme amaçlarıyla kullanıldığından temel düzeyde bir sistemin kurulması hiç olmamasından iyidir.

Buraya kadar anlatılanlar, profesyonel ve orta ve büyük ölçekteki bir STK'nın yapabileceği düzeyde bir öz değerlendirme sürecinin çerçevesini çizmektedir. Ülkemizde mikro düzeyde STK'ların çoğunlukta olduğu gerçeğinden hareketle, bazı STK'ların kapsamlı bir öz değerlendirme yapmak için yeterli insan kaynağı ve kapasitesi olmayabilir. Böyle bir durumda dar kapsamlı bir öz değerlendirme sisteminin olması bu düzeydeki STK'lara yön vermede önemli katkılar sunacaktır. Temel düzeyde bir öz değerlendirme yapıldığında asgari düzeyde şu hususların dikkate alınması gerekir:

- Finansal boyutta göz önüne alınması gereken kriterler,
- Öz sermaye,
- Bütçede başlıkların oranı,
- Aidatların oranı,
- Faaliyet gelirleri (Kurs, seminer, kermes vb.),
- Kira gelirleri,
- Gelir sağlayıcı diğer işlemler.

Gönüllü boyutunda ele alınması gereken kriterler:

- Gönüllülerin memnuniyet oranı,
- Gönüllü sayısındaki artış oranı.

İçsel süreçler boyutunda ele alınması gereken kriterler:

- Fiziksel mekân geliştirme,
- Teknik donanımı geliştirme,
- İdari birimlerin görev tanımları,
- Faaliyet ve amaç uygunluğu,
- Üyelere yönelik faaliyetler,
- Gönüllülere yönelik eğitim ve geliştirme,
- Hizmet alanların memnuniyet oranı.

Öz Değerlendirme Sürecinde Yaşanabilecek Zorluklar

2019 yılında T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığının Türkiye Gençlik STK'ları Profili Raporu'nda da belirtildiği üzere sivil toplum anlayışının istenilen düzeyde olmaması, STK'ların kapasite yetersizliği ve başarısızlığı sonuçlarını doğurmaktadır. Bu raporda ülkemiz STK'larının öne çıkan bazı sorunları üzerinde durulmuştur. Bu sorunlar aynı zamanda sağlıklı bir öz değerlendirme sistemi kurulmasını engelleyen zorluklardır (Önder ve diğ., 2019, s. 105):

- Tüm kararların başkanın ekseninde alınması,
- Örgütlenme ve kurumsallaşmanın yetersiz düzeyde olması,
- Hedef kitlelere ulaşmada başarısızlık,
- STK'ların kısıtlı ve istikrarsız kaynaklardan fonlanmaları nedeniyle fon bulma sıkıntıları ve finansal kırılganlıkları,
- Kamu kurumları, ulusal ve uluslararası STK'lar ile iş birliğinin zayıf olması,
- Nitelikli yönetici ve insan kaynağı yetersizliği, nitelikli iş gücünü çekmede ve hizmetleri yürütmede rekabetçi yapıya sahip olmama,
- Kayıt dışılığın ve veri eksikliğinin, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve performansın ölçümünü gerek STK bazında ve gerek tüm sektör bazında analizi engellemesi.

STK temsilcileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde de öz değerlendirme sürecinin pek anlaşılmadığı gözlenmiştir. İki yönetici gönüllüleri ve personeli öz değerlendirme-nin önemi hakkında gerektiği gibi motive

edememe ve bu sürecin angarya gibi algılanması riskinden bahsetmiştir. Bir yönetici de öz değerlendirme sürecinin gereksiz iş yükü ortaya çıkaracağını ve çalışmalara bir etkisi olmayacağını ifade etmiştir. Bir başka yönetici ise bunun çok faydalı olacağını ancak nasıl yapılacağını bilmediklerini ifade etmiştir. Özellikle öz değerlendirme sürecinde analizlerin ve kontrollerin yapılması için gereken geçerli kanıtların toplanması gerektiği hâlde, birçoğunun düzenli tutulmadığı görülmüştür. Bazı STK'ların aşırı merkeziyetçi yapısından kaynaklanan yetki devri sorunları gözlenmektedir. Değişime ve yeniliklere, mevcut durumun değişmesinden kaynaklanabilecek yetki kaybı endişesiyle direnç gösterilmesi de söz konusudur.

Kurumsal değişimin ilk ve en önemli adımı, üst yönetimin onayı ve inancıdır. Değişime inandırmayan ve ısrarcı olmayan üst yönetim, başarılı bir değişim yönetimi sergileyemeyeceğinden öz değerlendirme sisteminin kurumsallaştırılmasında da yeterince etkin olamayacaktır. İstenilen sonuçlara ulaşabilmek için çalışanlara gerekli yetkinin ve sorumluluğun, desteğin ve eğitimin verilmesi gerekmektedir. Üst yönetim öz değerlendirme sürecinde kürek çekme yerine dümende olmalıdır yani detaylara takılmadan sürecin sağlıklı işlemesine odaklanmalıdır.

Öz değerlendirme yapabilme konusunda yaşanabilecek diğer bir sorun STK'larda veri işleme alışkanlığının eksikliğidir. Çoğu STK'da verilerin işlenmesi elle yürütülmektedir. Bu durum hem hatalara hem de ciddi bir zaman kaybına yol açmaktadır. Çalışanların veri analizi konusunda gereken nicel yöntemlere dair bilgileri yok denecek kadar azdır.

Kaynakça

- AED. Academy for educational development support for croatia's non-governmental sector CroNGO.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam kalite yönetimi ve insan*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (1999). *Yeni değişim dinamikleri ve devletin yeni rolü*. Türkiye Günlüğü Dergisi.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baile, K. C. (1998). *A study of stratejik planning in federal organizations*. Virginia: Falls Church.
- Bailey, M. T. (1989). *Minnowbrook II: an end or a new beginning?* Public Administration Review, 49 (2), 224-225.
- Behn, R. (2003). *Why measure performance? different purposes require different measures*. Public Administration Review, Sep/Oct 63, 5.
- Bikmen, F. ve Meydanoglu, Z. (Ed.). (2006). *Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci*. TUSEV-Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı.
- Bilgin, K. U. (2015). *Kamu personel yönetiminde ölçüt ve gösterge odaklı performans yönetimi*. Strategic Public Management Journal, 1(1), 24-39.
- Brujin, H. (2002). *Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement*. The International Journal of Public Sector Management, 15 (7), 581.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations 3.ed*. CA: Jossey- Bass.
- Carman, J. G. (2007). *Evaluation practice among community-based organizations: research into the reality*. American Journal of Evaluation, 28(1), 60-75.
- Cascio, Wayne F. (2003). *Managing human resources-productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Comp.
- Christensen, R. K. and Gazley, B. (2008). *Capacity for public administration: analysis of meaning and measurement*. Public Administration and Development, 28, 265-279.
- Çaha, Ö. (2000). *Aşkın devletten sivil topluma* (1. Baskı). İstanbul: Gendaş Yayınları.
- Daft, R. L. (2008). *New era of management international student edition*. Cengage Learning Publications.
- De Vita, C. J. and Fleming, C. (Ed.). (2001). *Building capacity in nonprofit organizations*. Washington, DC: The Urban Institute.
- De Vita, C. J., & Twombly, E. (2001). *Building capacity in nonprofit organizations*. C. Fleming (Ed.). Washington, DC: Urban Institute. http://research.urban.org/UploadedPDF/building_capacity.PDF adresinden erişilmiştir.
- Despard, M. R. (2016). *Can nonprofit capacity be measured?* NVSQ, 46 (3), 1-20.
- Doherty, A., K. Misener ve Cuskelly, G. (2013). *Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs*. NVSQ, 43(2), 1-19.
- Eisinger, P. (2002). *Organizational capacity and organizational effectiveness among street level food assistance programs*. NVSQ, 31(1), 115-130.
- Erdoğan, N. (2020). *Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal yönetim ve organizasyon, kurumsal yönetim el kitabı - STK'lar için 360 yönetim ilkeleri*. İstanbul: KYA Yayınları: 1.
- Fine, T., and Snyder, L. (1999). *What is the difference between performance and benchmarking?*. Public Management, 81(1), 24-25.
- Fowler A. Gould. L. and James R. (1995). *Participatory self-assessment of ngo capacity*. Occasional Papers Series No: 10. INTRAC.

- Frederickson, D. G. ve Frederickson, H. G. (2007). *Measuring the performance of the hollow state*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Goel, S. L. ve Kumar, R. (2005). *Administration and management of ngos: text and cases*. New Delhi: Deep and Deep Publications.
- Halachmi, A. (2002). *Performance measurement and government productivity*. *Work Study*, 51 (2).
- Herman, R. D. ve Renz, D. O. (2008). *Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: nine theses*. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 399-415.
- Honadle, B. W. (1981). *A capacity building framework: a search for concept and purpose*. *Public Administration Review*, 41, 575-580.
- İmai, M. (1999). *Kaizen* (4.Basım). İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kaplan, R. and Moore M. H. (2003). *The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to "strategic performance measurement and management in non-profit organizations"*. Harvard University.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2003), *Balanced scorecard-şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kazan, H., Demirel, Y. (2002). *Toplam kalite yönetiminin işletmelere sağladığı üstünlükler*. KalDer Forum sayı: 7 Temmuz.
- Korucu, O. (2013). *Üretim sektöründe son mamul kalitesinin iyileştirilmesinde altı sigma ve kaizen uygulamalarının etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köseçik, M. (2006). *Yönetişim anlayışı üzerine düşünceler*. *Yerel Siyaset Dergisi*, 6.
- LeRoux, K. ve Wright, N. S. (2010). *Does performance measurement improve strategic decision making? findings from a national survey of nonprofit social service agencies*. *NVSQ*, 39(4):571-587.
- Light, P. C. (2004). *Sustaining nonprofit performance: the case for capacity building and the evidence to support it*. Washington: Brookings Institution Press.
- McDavid, J. C., Hawthorn, L. R. L. (2006). *Program evaluation & performance measurement- an introduction to practice*. USA: SAGE Publications.
- MEB. (2019). *Mesleki ve teknik eğitim kurumları kalite güvencesi öz değerlendirme uygulama rehberi*. Ankara.
- Minzner, A., Jastrzab, J. Klerman, C. Markovitz, J. Williams, B. Fink, S. Cynthia, C. Matthew and B. Tia. (2010). *Improving capacity among nonprofits: impact study of the compassion capital fund demonstration program*.
- Morley, E., E. Vinson ve Hatry, H. (2001). *Outcome measurement in nonprofit organizations: current practices and recommendations*. Washington, DC: Urban Institute.
- Newcomer, K., Baradei, L. E., and Garcia, S. (2012). *Expectations and capacity of performance measurement in ngo's in the development context*. *Public Administration and Development*, 33(1), 62-79. doi:10.1002/pad.1633.
- Norman, A. E. (2001). *An investigation of the nexus between strategic planning and organizational learning dissertation submitted to the faculty of the virginia polytechnic institute and state university in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in human development*. Virginia: October, Falls Church.
- Osborne, D. ve Gaebler T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Önder, M. Akın, A. ve Ayhan, E. (2019). *Türkiye gençlik STK'ları profili*. Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları Dairesi.

- Özer, M. A. (2009). *Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi*. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Poister, T. ve Streib H. (1989), *Management tools in municipal government: trends over the past decade*. *Public Administration Review*, 49 (3), 240-248.
- Smith, G. S. (1988). *Performance Evaluation for nonprofits: a tested method for judging your organization's performance*. *Nonprofit World*, 6(1), 24-25.
- Tapinos, E., Dyson, R.G, Meadows, M. (2005). *The impact of performance measurement in strategic planning*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 5/6.
- Tekeli, İ. (2003). *Sivil toplum ile sivil toplum arasında yerini belirlemekte olan yerel yönetimler*, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, C:12, 5-15
- Uyargil, C. *Performans değerlendirme yöntemleri, performans ve ücret yönetimi*. Uyargil, C. ve Acar A. C. (Ed.). http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/performansveucetryon.pdf. Adresinden erişilmiştir.
- Vinzant, J. ve Vinzant, D. H. (1999). *Strategic management spin-offs the deming approach*. *Journal of Management History*, 5 (8), 516- 531.
- Werther, W. B., Davis, K. (1993). *Human resources and personnel management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Whittaker, J. B. (2003). *Strategy and performance management in the government*. Pilot Software Inc.
- Wortman, M.S. *Strategic management: not-for-profit organizations*. in D.E. Schendel and C.W. Hofer, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Little, Brown.

Web Kaynakları

- 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf> adresinden erişilmiştir.
- 5253 sayılı Dernekler Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5253.pdf> adresinden erişilmiştir.
- 5737 sayılı Vakıflar Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5737.pdf>. adresinden erişilmiştir.
- <http://www.tusev.org.tr/userfiles/image/Uluslararası%20STEP%20Türkiye%20Ulke%20Raporu.pdf> adresinden erişilmiştir.
- https://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/opre/ccf_impact_rprt_final.pdf adresinden erişilmiştir.

Öz değerlendirme, kurumları stratejik amaçlarına yönlendirebilmek için mevcut durumun farkındalığını sağlama ve gelecekteki olası durumlar için bilgi toplama ve analiz süreçlerini kapsar. STK yönetiminin öncelikle mevcut durumu ortaya koyarak, eldeki kaynaklar ile etkinliği daha üst seviyelere çıkartıp çıkartamayacağını tespit etmesi gerekir. STK'lar, sorunların tanımları ve iyileştirme çalışmaları için kendi içlerinde bir öz değerlendirme sistemi geliştirmek zorundadırlar. Böylelikle STK yönetimi hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından bir sorumluluğu yerine getirdiği gibi profesyonel çalışanların ve gönüllülerin de yönetsel süreçlere aktif katılımını sağlayarak onların politikalara ve gelişmelere vakıf olmalarını sağlayacaktır. Bu kapsamda STK'larda Öz Değerlendirme, Farklı Eğilimler ve Uygulamalar raporunda STK'ların öz değerlendirme süreci, öz değerlendirme nin önemi, unsurları ve yönetimi, öz değerlendirmede dikkat edilecek hususlar gibi önemli başlıklar çerçevesinde STK'larda öz değerlendirme konusu bütüncül olarak ele alınmıştır.