

# SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL KARNE UYGULAMA SÜRECİ ÖNERİSİ

Selim Yüksel PAZARÇEVİREN\*

Gencay KARAKAYA\*\*

Elif KARAKAYA\*\*\*

## ÖZET

*Faaliyetlerini kar amaçlı sürdüren işletmeler için, performans takibi ve yönetimine yönelik olarak geliştirilen Kurumsal Karne (KK) yaklaşımı, zamanla önemi giderek artan ve kabul gören bir yönetsel araç haline gelmiştir.*

*Literatür incelediğinde, kar amacı gütmeyen Sivil Toplum Kuruluşlarında (STK) KK uygulamasının öneri düzeyinde kaldığını ve uygulama sürecini baştan sona açıklayan rakamsal bir örneğin olmadığını görmekteyiz.*

*Bu çalışmamızda, kar amacı güden işletmelerde yapmış olduğumuz KK uygulamalarından doğan tecrübe ve bilgi birikimimizden cesaret alarak, bir STK da yaptığımız KK uygulamasını ortaya koyarak bu konudaki bir eksikliği gidermede katkı sağlamak istedik.*

*Bu makalemizde okuyucuya öncelikle STK ve KK kavramları ile ilgili olarak genel bilgiler verilmekte ve STK'larda KK uygulaması ile ilgili tartışmalar ortaya konmakta, çalışmanın son kısmında ise bir STK'da yaptığımız KK uygulaması yer almaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Strateji, Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, STK, Kurumsal Karne, Performans Karnesi.

## ABSTRACT

### BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION PROCESS PROPOSAL FOR NGO'S

*Balanced Scorecard (BS) approach, which is developed for the purpose of performance monitoring and management, has been becoming an increasingly important and more commonly used*

\* Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Muhasebe ve Denetim Bölümü ([spazarceviren@ticaret.edu.tr](mailto:spazarceviren@ticaret.edu.tr))

\*\* Araştırma Görevlisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü ([gkarakaya@ticaret.edu.tr](mailto:gkarakaya@ticaret.edu.tr))

\*\*\* Doktora Öğrencisi, Dortmund Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü ([elif.krky@gmail.com](mailto:elif.krky@gmail.com))

*managerial tool for profit-oriented organizations.*

*When we come to examine the literature of BS, it can be seen that BS application remains at the level of recommendation for non- governmental organizations (NGO) which are non-profit-oriented. Also, there is not available any numerical examples that explains the process of application from beginning to end.*

*In this study, by taking courage from knowledge and experience that arise from previously carried out BS application of profit-oriented organizations, making a significant contribution for filling the deficiency by performing BS application for NGO is provided.*

*In this article, firstly, general information about concept of BS and NGO will be given and discussions related to application of BS for NGO will be introduced. Lastly, an application of BS that carried out in NGO will take place.*

**Keywords:** *Corporate Strategy, Non-profit Organization, Non-governmental Organization, Balanced Scorecard, Performance Scorecard.*

## 1. Giriş

Sivil toplum kuruluşları kendisine gösterilen önem ve gerekliliği nedeniyle özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde devlet sektörü, özel sektör ile birlikte 3. Sektör olarak kabul edilir. *Governmental organization* (NGO), *non-profit organization* (NPO) ya da *civil society organization* olarak isimlendirilen sivil toplum kuruluşları eğitimden sosyal faydaya, sağlıktan siyasete, çevre bilincinden insan haklarına kadar çok geniş alanlarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Söz konusu STK'lar demokrasinin toplum nezdinde özümsemesinden tutun da toplumsal ya da ekonomik çatışma ve çekişmelerin çözümüne kadar hemen hemen her konuda katkı sunmak anlamında da çok geniş etki alanlarına ulaşabilmektedir.

Sivil toplum örgütleri çeşitli zaman dilimlerinde, ihtiyaçlarında farklılaşması nedeniyle, farklı form ve şekillerde mevcudiyetlerini oluşturmuş ve devam ettirmişlerdir. Ancak sivil toplum kuruluşlarının uluslararası düzlemde bilinmesi, tanınması ve bu bağlamda sayılarının da giderek artması ancak 1980-1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının sayılarını bilmenin ve belirlemenin zorluğu ile birlikte Birleşmiş Milletler'in 2000 yılında ki verilerinde 35.000 civarı büyük ve etkili sivil toplum kuruluşunun varlığından bahsedilmektedir (Lewis ve Kanji, 2009).

Günümüzde de sayıları ve önemi gitgide artan sivil toplum kuruluşları asıl amaç olarak topluma sosyal fayda sağlamayı esas alan hizmetler sunmakta veya ürünler üretmektedir (Coşkun, 2006).

Ticari işletmelerin çoğunluğunun kuruluş amaçları ticari karlarını maksimize etmektir. Faaliyetlerini de bu minval üzerinden yürütmektedirler. Ancak sivil toplum kuruluşları öncelik olarak kendilerine, kuruluş amaçlarında da hedef olarak belirledikleri üzere, hizmet üretme, topluma sosyal fayda sağlama amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yani STK'lar yürüttükleri faaliyetler aracılığıyla finansal hedeflere ulaşma maksatlı çalışmalar yapmazlar. Bu durum sivil toplum örgütlerinin kuruluş felsefelerine ters düşmektedir. Tabi ki buradan çıkacak sonuç STK'ların finansal öğelerle kesinlikle bir ilişki kurmaması anlamına gelmemelidir. STK'lar faaliyetlerini yürütmek, varlıklarının devamını sağlamak adına mutlaka finansal açıdan yeterli düzeyde olmalıdırlar. Burada izahına çalışılan konu finansal anlamda yeterliliğin mutlak sağlanması ama bunun temel amaç ve hedef olmaması üzerinedir.

Bununla birlikte sivil toplum kuruluşları da diğer ticari işletmeler gibi kuruluşu esnasında belirlediği üzere stratejik hedeflerine ulaşma yolunda ne seviyede olduğunu gösteren çeşitli performans ölçümü yollarına başvurmalıdır. Uluslararası arenada kendisinden 3. Sektör olarak bahsedilen bu kuruluşlar vizyonları ve belirlediği stratejik hedeflere göre mevcut durumunu belirleme ve değerlendirmeye kendini mecbur hissetmelidir.

Kurumsal bir işleyişi tesis etmek adına sivil toplum kuruluşları bu öz değerlendirmeyi yapmak zorundadırlar. Ancak sivil toplum kuruluşları ilk derecede finansal katma değer hedeflemediği için söz konusu performans değerlendirmeleri finansal performanslarla birlikte finansal olmayan performansları da ölçüm aralığına almak zorundadır. İşte tam bu noktada öz olarak çalışmamızın da temelini oluşturan sivil toplum kuruluşlarının performans değerlemesi adına özgün ve ilgili ihtiyaçları karşılayacak bir yönetim değerlendirme sistemi gerekmektedir. Bu anlamda performans yönetimi ve stratejik hedeflere ulaşma noktasında mevcut durumu sadece finansal değerleri değil finansal olmayan değerleri de kullanarak açıklamayı hedefleyen kurumsal karne (balanced scorecard) yöntemi karşımıza çıkmaktadır.

## 2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Kavramsal ve İşlevsel Özellikleri

Sivil toplum kuruluşu (civil society organization) kavramının ulusal ve uluslararası alanda birbirinden farklı anlamları çağrıştıran birçok terimle ifade edilmektedir. Bunlardan en yaygın olanları aşağıda sıralanmaktadır (Şahin ve Öztürk, 2004: 242):

- Hükümet dışı kuruluşlar - Non governmental organization

- Üçüncü sektör kuruluşları - Third sector organization
- Kar amacı gütmeyen kuruluşlar - Non profit organization
- Gönüllü kuruluşlar - Voluntary organization

STK'ların kavramsal çerçevesi ile birlikte anlatacağımız işlevsel özellikleri, diğer sektörlerden ayrı kendine özgü bir yapısı olması nedeniyle farklılık arz etmektedir. Bu anlamda sivil toplum kuruluşlarının ilk ve temel amacı topluma fayda sağlayacak, -toplumun tamamına olamasa bile - katma değer katacak sosyal değerler oluşturmaktır. Sosyal değer kavramının genel kabul görmüş formlarını bir kenara bırakırsak farklılıklar arz edebilir.

İşte bu noktada sosyal ve toplumsal ihtiyaçların, beklentilerin sosyal değer kavramına yüklediği farklı ifade şekillerinin varlığı sivil toplumların çeşitlenmesine sebebiyet vermiştir. Ancak çalışmamızın temel konusu bu olmadığı için bundan sonra ki kısımları işlerken sivil toplum kuruluşlarının genel manada sosyal değer üretme amaçlı olduğunu ifade edeceğiz. Yani sivil toplum kuruluşları ticari kuruluşlar gibi kar odaklı değil hizmet odaklı çalışmaktadırlar. Sağladıkları ya da sağlamayı vadettikleri katkı, finansal katkıdan ziyade hizmet ve sosyal değerler üzerinden olmaktadır. Sahibi oldukları gerek finansal gerekse beşeri kaynakları da söz konusu bu hizmet ve değer üretme istikametinde kullanmak zorundadırlar.

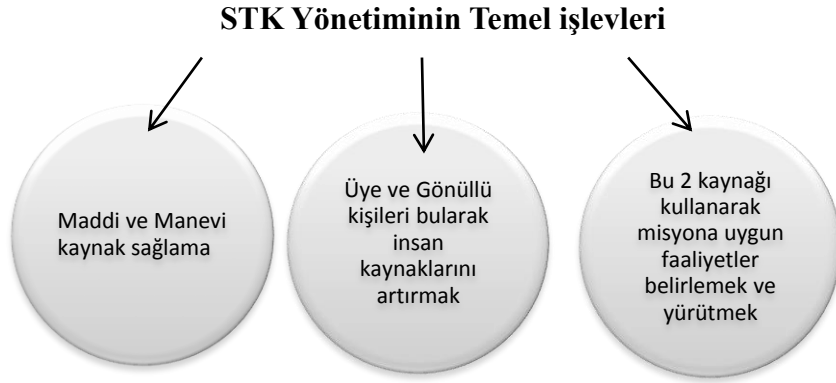
Sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşma seviyelerine ve hitap ettikleri (yani bir yönüyle hizmet ve değer arz ettikleri) kitleye karşı sorumluluk ve görevlerini daha verimli ve etkin bir şekilde ifa etmeleri sebebiyle sadece gönüllü insan kaynaklarıyla değil profesyonel yani ücretli kişileri de istihdam edebilmektedir. Belli uluslararası kaynaklarda ifade edildiğinin aksine, bu yolla sağlanacak istihdamların sivil toplum kuruluşlarının doğasına aykırı olduğuna inanmamaktayız. Çünkü STK'ları bir yönüyle ayrı bir sektör gibi değerlendirip diğer yandan sadece gönüllü kişilerin yönetmesi gerektiği düşüncesi mantık kaidelerine de zıt düşmektedir. Yönetmelik anlamda sivil toplum kuruluşlarıncı belirlenecek kurumsallaşma hedefine ulaşılması amacıyla profesyonel yönetici istihdam etmenin önemli bir etken olduğunu düşünmekteyiz.

Tıpkı diğer ticari işletmeler gibi STK'larda yönetsel bir organizasyon yapısına sahip olmalıdır. STK'lar da ticari işletmeler gibi verimlilik, etkililik, kaynakları güçlendirme, yenilik yapma, çalışma kalitesini geliştirme ve pazar payını artırma gibi stratejik amaçlara sahiptir (Dinçer, 2004: 475). Ancak önceki kısımlarda da bahsettiğimiz gibi söz konusu sektörlerin nihayetinde ulaşmayı amaçladıkları

noktalar farklı olduğu için gerek organizasyonel anlamda gerekse stratejik süreçler anlamında mutlaka farklılıklar arz edecektir.

Sivil toplum kuruluşlarında organizasyon kademesinde olan yöneticiler, STK'nın yüklediği misyona uygun, belirledikleri vizyon ve hedeflerine ulaşma noktasında katma değer sağlayacak faaliyetler belirlemekle sorumludurlar. Belirlenen faaliyetlerin yürütülmesi aşamasında da yine aynı sorumluluklar göz önünde bulundurulmak zorundadır. Bu faaliyetlerin belirlenebilmesi ve sürdürülebilmesi için STK yönetimin maddi veya aynı kaynak sağlamak ve üye veya gönüllüler bulmak gibi iki önemli işlevi vardır (Coşkun, 2006).

STK yönetiminin en temel düzeyde işlevini şu şekilde göstermek mümkün olabilecektir:



Tabloda da göstermeye çalıştığımız üzere burada kaynakların sürekliliği adına önemli olan nokta STK'ya yeni üyeler kazandırma ve bu yolla mevcut üyelerin aidatlarının düzenli olarak toplanması şeklinde izah edilebilir (Yaman, 2005a: 18-19).

Yönetimin çalışmamızla alakalı olması bakımından da en temel ve önemli sorumluluğu ilgili faaliyetler neticesinde gerek ayrı ayrı faaliyetler düzeyinde gerekse de kuruluşun tümüne yönelik olarak performans ölçümleri yapması ve raporlar halinde değerlendirmesidir. Bunu yönetim kademesinin işlevlerini sınıflandırırken kullanmamamızın nedeni performans ölçümünün diğer yönetsel işlevler gibi anlık değerlendirilmesi ihtimalini engellemek içindir. Yani belirli dönemler geçmeli, belirli aşamalar kat edilmeli ki değerlendirme sonuçları sağlıklı sonuçlar verebilsin.

Performans ölçümlerinin yapılması, belirlenen performans hedeflerine ulaşma yolunda ne seviyede olduğumuzu göstermesi açısından çok önemlidir. Çünkü belirlenen hedefler ile gerçekleşen hedefler arasında ki sapmalar mevcut ise bu yolla belirlenebilir ve sapmaların giderilmesi için yapılacaklar değerlendirilebilir.

Bu noktada kavramsal ifade olarak son dönemlerde daha sık kullanılmaya başlanılan sivil toplum kuruluşlarında paydaşlık ilişkisinden de bahsetmek gerekecektir. Sivil toplum kuruluşlarının hangi alan ve birimlerle ilişkisi varsa temasta olduğu taraf kendileri için bir paydaş olarak kabul edilir. Şöyle ki; ilgili sivil toplum kuruluşunun yönetimden kuruluşun gönüllü destekçi ve takipçilerine kadar, hizmet sunmayı amaçladığı toplumsal gruplardan devlet kuruluşlarına kadar, sivil toplum kuruluşlarının paydaşlık ilişkisi içinde olduğu çok farklı kesimler mevcuttur. Paydaşlık ilişkisi önemlidir çünkü STK'lar yükledikleri sorumluluk ve görevlerini, hedeflerini paydaşlarıyla da paylaşmaları gerekmektedir. Maksatlarının, stratejilerinin açık ve net anlaşıldığı sivil toplum kuruluşları toplum nezdinde daha kolay kabul alabilmektedir. Diyebiliriz ki STK'lar kendini anlatabildikleri bir anlamda pazarlayabildikleri ölçüde tanınırlar. Bu duruma paralel olarak da yine sivil toplum kuruluşlarının paydaşlarından olan ve finansal katkı anlamında önemli yer tutan bağışçıların sayıları artabilmektedir.

Paydaşlık ilişkisi muhtevası gereği iş birliği kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Bu şekilde STK'lar arasında bilgi, tecrübe ve kaynak paylaşımı yapılabilir (Coşkun, 2006). Belirlenen hedeflere ulaşma yolunda takviye görevi görebilecek bir durumdur iş birliği. Bu yolla benzer kitlelere ulaşma maksatlı olan farklı STK'lar aralarında amaç ve hedefleri konularında çakışma yaşanmamış olur. Bu şekilde tesis edilecek iş birlikleri STK'lar açısından maliyetlerini düşürme, kaynaklarını daha verimli kullanma fırsatlarını doğuracaktır (Arslan, 2004).

Tabi ki söz konusu iş birliklerinin tesisi aşamasında ve daha sonrasında STK'lar kendi öz değerlerinden vazgeçmemelidirler. Varoluş gayelerini kaybetmeleri kurumsal anlamda STK varlığını da kaybetmeleri anlamına gelecektir. Ancak gerek önemi gerekse de sayısı giderek artan STK'ların geneline yayılmış etkili ve verimli bir yönetim anlayışı hala getirilememiştir. STK yönetiminde aşağıda ki sorunlardan bir kısmı yaşanabilmektedir (Güder, 2004).

- STK yöneticiliğinin profesyonelce yapılmaması veya emekliliği değerlendirme ya da rahat çalışma imkânı olarak değerlendirilmesi,
- Yöneticilerin ehil kişiler arasından değil, üyelerin kuruluşa bağlılık durumlarına ve itaat katsayalarına göre seçilmesi,

- Yönetimin profesyonelce yapılması durumunda ise yönetim kurulunun yönetimi aşırı denetleme isteği
- Planlama yapmadan sürekli eylem yapma çabası veya çok detaylı planlama yüzünden eylem aşamasına geçememe,
- Belirli kaynaklara veya dış desteklere aşırı bağımlılık ve tembelleşme
- Destekleri reddetme ve kaynaksızlıktan dolayı işlevsiz kalma,
- Üye toplamada çok seçkinci davranarak toplumsal katılımı engelleme ve dışlanma,
- Üye toplamada hiçbir kriter koymayarak, ortak amaçları paylaşmayanların kuruluşa girmesi ve iç çatışma yaşanması,
- Gönüllü yönetimi, gönüllülerle çalışma yöntemleri ve gönüllü çalışmaların idaresi ile ilgili zorluklar.

Tüm bu sayılan maddeler STK yönetimlerinin genelinde yaşanması muhtemel sıkıntılardır. Önemli olan bu tarz sıkıntıların varlığından haberdar olmak ve önlemlerini almaktır. İşte tam bu noktada karşımıza çıkan şey performans değerlendirme kavramıdır. Buradan anlaşılması muhtemeldir ki yönetsel süreç nasıl devamlılık gösteriyorsa ve bu süreklilik neticesinde dar boğazların oluşması ihtimali nasıl mevcutsa bunları belirlemek ve ortadan kaldırmak için de yönetsel değerlendirmeler sürekli yapılmalı ve başlangıçta belirlenen hedeflere nazaran ne durumda olduğu belirlenmelidir.

### 3. Performans Ölçümleri Yöntem ve Yönetimi

Önce ki bölümlerde de ifade etmeye çalıştığımız üzere sivil toplum kuruluşlarının işleyişini ve faaliyetlerini verimli devam ettirebilmeleri ve bu yolla mevcudiyetlerini devam ettirmeleri için (tıpkı ticari işletmeler gibi) kendilerine uygun değerlendirme ölçüm setleri hazırlamalıdır. Değerleme setlerinden oluşacak olan bu sistemi kuruluşun yapısına özgü yöntemleri kullanarak yönetmelidir. Hazırlanacak performans ölçüm setleri neticesinde kuruluşun genel manada ne seviyede olduğunu ne kadar başarılı olduğunu, asıl hedefi olan toplumun geneline veya ilgili özel kesime yeterli şekilde hizmet sunup sunmadığını bu yolla ölçebilir. Elde edilecek değerlendirme sonuçları yöneticilere mevcut durumun hedeflenen duruma kıyasla ne seviyede olduğu hakkında bilgi verecektir.

Her bir STK için performans değerlendirme süreci muhakkak özgün olmalıdır. Çünkü her kuruluşun kuruluş gayesi, faaliyetleri, stratejileri mutlaka farklı olacaktır. Bu nedenle farklı bir kuruluşun düzenlediği ve uyguladığı performans değerlendirme

ölçüleri ancak o kurumla alakalı doğru ve güvenilir sonuçlar sunabilir. Aynı değerlendirme ölçütlerinin farklı farklı kuruluşlara uygulanması neticesinde elde edilecek sonuçlar kuruluşunuzun gerçek durumunu gösterir veriler olmayacaktır. Dolayısıyla bu yolla elde edeceğimiz sonuçlar da yönetsel anlamda bir değer kazanmayacaktır. Özgün şekillerde hazırlanan değerlendirme ölçümleri ve bunlara bağlı olarak çıkan sonuçlar kuruluşlara, finansal anlamda israfların engellenmesi sorunlu noktaların tedavisi, yönetsel anlamda organizasyonun daha kurumsal işlemesi adına çok büyük avantajlar sağlayacaktır.

Özgün bir ölçüm sisteminin varlığı da tek başına net sonuçlar almak için yeterli olmayabilir. Özgün yollarla yapılan değerlendirme sürecinin yönetimi sorunu da karşımıza çıkabilmektedir. Performans yönetimi, çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkileşim içerisinde yürütülen sonuç odaklı bir yaklaşım olup, tüm örgüt çalışanlarının katılımını, motivasyonunu ve kontrolünü içeren bir kapsamda değerlendirilmelidir (McNamara, 2005).

Bu nedenle diyebiliriz ki performans ölçümü, performans yönetiminin temel yapı taşını oluşturmaktadır (Oyman, 2009). Ölçüm sisteminin başarılı işlemesi için öncelikli olarak ana hedeflerin belirlenmesi gerekir. Bu hedeflere uygun olarak yapılması gerekenler de sisteme dâhil olan herkes nezdinde bilinmelidir. Sisteme dâhil olan tüm birimler arasında uyum olmalı ve bu sürecin sonuna kadar devam ettirilmelidir. Maksimum performansa ulaşma ve onun devamını sağlamak için söz konusu sürecin işleyişi sağlanmalıdır (Niven, 2003).

İyi tasarlanmış ve etkili bir şekilde uygulamaya konulmuş bir performans yönetim sistemi, yöneticilerin kurum üzerinde etkin bir kontrol sağlamasına, kurum içi iletişimin güçlendirilmesine ve karar alıcıların faaliyet sonuçlarından sorumlu tutulmasına yardımcı olan bir mekanizma görevi görmektedir (Diamond, 2005).

Performans ölçüm sistemi kriterleri (Inman, Simmering: 2006, 644-648);

- Performans ölçümü sistemi basit olmalıdır;
- Performans ölçümü sisteminde nihai amaç açıkça belirtilmeli;
- Performans ölçümü sistemi hızlı bir feed- back imkânı sağlamalı;
- Performans ölçümü sistemi hem finansal hem de finansal olmayan ölçümleri içermeli;
- Performans ölçümü sistemi söz konusu performans değerlerinin geliştirilmesine katkı sunmalı;
- Performans ölçümü sistemi kurumun stratejileriyle direkt ilişkili olmalı



- Performans ölçümü sistemi kısa ve uzun vadeli amaçların oluşumuna katkı sağlamalı;
- Performans ölçümü sistemi organizasyon kültürüyle eşlenmelidir.

Performans ölçümleri ister kurumların birimleri arasında ayrı ayrı, isterse de kurumun geneline yönelik olarak yapılsın önemli olan ölçüm kriterlerinin birbirleri ile olan ilişkisinin devamlı olarak sağlanmasıdır. Yani ölçüm süreçlerinin hepsinin bir bütünlük oluşturması gerekmektedir.

Tüm ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin uygulanmasında ki sebep söz konusu kurumun performansını geliştirmektir. Bu anlamda uygulanacak sistemin faydası, maliyeti iyi değerlendirilmez. Maliyet-fayda analizi iyi yapılmalıdır. Yani sistemin kurulması ve işleyişi kurum için bir anlamda “ekonomik” olmalıdır. Performans ölçümünün doğru yapılmaması ya da ekonomik olmaması gibi nedenler organizasyonun işleyişinde tıkanmalara sebebiyet verebilmektedir.

Organizasyonların performans ölçümünden beklenen faydaları elde edebilmeleri için, performans ölçüm sisteminin örgütsel strateji ile uyum içerisinde olması gerekmektedir. Performansın ölçümü sonucu elde edilen bilginin güvenilir olması, performans ölçümü yapılan alanlarda performansın iyileştirilmesinin organizasyonun kontrolü altında olması, performans ölçüm sisteminin gerek iç çevre gerekse dış çevreden kaynaklanan faktörlerin performans üzerindeki etkisini yansıtması da büyük önem arz etmektedir. Performans bilgisinin gereksinim duyulan detayda olması, performans göstergelerinin performansı farklı boyutlardan yansıtması, performans ölçüm sisteminin esnek ve dinamik olması, kurumsal amaçları ve kritik başarı faktörlerini yansıtması ve sistemin oluşturulması için katlanılacak maliyetin kabul edilebilir düzeyde olması gerekmektedir (Amaratunga ve Baldry, 2002, s. 217; Parker, 2000, s. 63).

STK’larda kurumsal anlamda yönetim işleminin sürdürülebilmesi için söz konusu performans durumlarının da sürekli olarak ölçülmesi elzemdir. Performans yönetimi, kurumsal düzeyde, süreçler veya birimler düzeyinde olmak üzere 3 seviyede ele alınabilir (Coşkun, 2006). Performansın iyileşmesi için, organizasyonun kurumsal bir stratejisinin ve ölçülebilir hedeflerinin olması, iş süreçlerinin sürekli olarak ölçülerek yeniden tasarlanması ve iyileştirilmesi ve çalışanların performansının da bu süreç ve stratejileri geliştirecek şekilde ölçülüp değerlendirilerek geliştirilmesi gerekmektedir (Kırım, 2002: 5-6).

Pekâlâ, söz konusu performans ölçümlerinin STK’larda uygulanabilirliği

açısından yapılacak değerlendirmede finansal ölçütlerinin önem derecesi ne olacaktır?

Bu soruyu sormak ve cevabını aramak bir zorunluluk haline gelmiştir çünkü belirttiğimiz üzere STK'lar diğer ticari işletmeler gibi 1. derecede finansal katma değer amacıyla kurulmaz ve faaliyetlerini bu amaçla yürütmezler. Ancak faaliyetlerini gerçekleştirmek suretiyle varlıklarını devam ettirmek için de belirli bir finansal olgunluğa muhtaçtır. Bu durumda diğer sektörlerde uygulanacak performans değerlendirme ölçümlerinden farklı olarak STK'larda (temel gaye olmamakla birlikte) hem finansal performans ölçütlerinin kullanılması hem de (esas olarak) finansal olmayan ölçütlerin bir arada değerlendirilip uygulandığı bir ölçüm seti kullanılması gerekmektedir. Finansal ölçütleri kullanmadan doğru sonuçlar elde etmek de mümkün olamayacaktır. Nitekim kar amacı olmayan STK'lar bağışlar, yardımlar, faaliyetlerden elde edilen gelirler ve faaliyet giderleri gibi finansal unsurları ölçmektedir (Ensari, 2005: 111-112).

#### **4. Bir Performans Ölçüm Türü Olarak Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) ve STK'larda Uygulanabilirliği Üzerine Tartışmalar**

Kurumsal karne (balanced scorecard); yönetimlerde (ilk etapta finansal fayda sağlamayı amaçlayan işletmelerde) son 20- 30 sene içerisinde kullanım alanı ve amacı itibariyle gittikçe önemi artan bir yönetsel uygulama haline gelmiştir. Tıpkı diğer yönetsel faaliyetler gibi bu yönetim süreci de ilk etapta ticari işletmelerde daha sonra da sivil toplum kuruluşlarında kullanılmıştır (Zimmerman, 2004). Ancak bu geçişin sivil toplumlara intibakı direkt olmamıştır. STK'lar da ticari işletmelerdeki gibi bir yönetsel karne oluşturma fikrinin benimsenmiş olması bu uygulamanın hemen yapılmış olduğunu göstermez. Çünkü bu sistemin uygulanabilirliği için sivil toplum camiasında bir takım düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

Kurumsal karne organizasyona özgü olan misyon, vizyon ve stratejilere yönelik olarak kapsamlı bir ölçüm seti oluşturmaktadır. Bu nedenle kurumsal karneyi organizasyonun stratejilerine dayanarak elde edilen özenle seçilmiş bir performans ölçüm seti olarak tanımlayabiliriz (Niven, 2003).

Performans ölçüm karnesi diğer geleneksel performans ölçüm sistemlerinden daha etkin sonuçlar verebilmektedir. Çünkü kısa süreli ya da dönemsel finansal ölçümlerin yanı sıra kurumun performansını uzun vadede etkileyecek olan müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi gibi finansal olmayan ancak en az finansal ölçüler kadar kıymetli olan performans ölçütlerini de sisteme dâhil etmektedir (Coşkun, 2006).

Geleneksel ölçüm sistemlerinin tüm bölümlerinde kullanılan önceden belirlenmiş standart biçimi, esnekliğe imkân vermemekte ve her bölümün kendine ait önceliklerini ortadan kaldırmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 345).

Güner, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliklerini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

- Finansal Ölçütlerin Ağırlıklı Olması
- Kısa Dönem Odaklı Olması
- Geçmişe Yönelik Olması
- Stratejik Uygulamaları Desteklememesi
- İş Dünyasının Gerçekleriyle Uyuşmaması
- İşletmenin Birçok Bölümü İle İlgisiz Olması
- İşletmelerde Bölümleşmeyi Güçlendirmesi (Güner, 2006: 23).

Tüm bu eksikliklerden de anlaşılacağı üzere kurumsal karne, sadece bir performans ölçüm sistemi değildir. Kurumlarda uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması adına yönetilen performans ölçüm sistemlerinin finansal ve finansal olmayan değerleri de işleme dâhil etmesi yönüyle en kapsamlı performans yönetim sistemidir. Performans karnesinde, her performans ölçütü için ayrı ayrı hedefler konmuş ve hedeflenen performansa ulaşmak için yapılması gerekenler belirlenmiştir (Kaplan, Norton, 1996: 9).

Çalışmamızda söz konusu performans ölçüm sisteminin (kurumsal karne) STK'lara uygulanabilirliği açısından değerlendirmeye almamızın temel sebebi de tam olarak budur. Şöyle ki; baştan da söylediğimiz üzere STK'ları değerlendirmeye aldığımız da sadece finansal ölçütleri hesaba katarak sağlıklı sonuçlar elde edemeyiz. Bu nedenle STK'lar ile ilgili olan ve finansal olmayan kıymetler de değerlendirme sistemine dâhil edilmelidir.

Açıklamaya çalıştığımız bu nedenden dolayı STK'ların performans değerlemelerinin yapılması amacıyla uygulanabilecek en kapsamlı ölçütler topluluğunu kurumsal karne sistemi içerisinde sürece dâhil edebiliriz. Muhakkak STK'lar kurumsal karne uygulamasını uygularken kuruluşlarının genel yapısı, sunduğu ya da sunmayı planladığı hizmetlere uygun olarak farklı şekillerde ve farklı içeriklerde ölçütleri (boyutları) sisteme ekleyebilir. Bu yolla daha özgün ve net sonuçlar edebilecektir.

Kurumsal Karne sistemi içerisine dâhil ettiği farklı ölçütleri de kullandığı için diğer boyutlarda oluşan gelişmeler ve iyileşmeler sonucunda başka bir alanda

ki gerilemenin veya kötüleşmenin fark edilmemesinin de önüne geçmektedir. Yani ölçütler arasında karşılıklı etki edebilme sistemi sayesinde gerçekleşen ya da gerçekleşmesi muhtemel olayların sistemin diğer öğelerine olacak etkilerine etkileri belirlenebilir ya da tahmin edilebilir.

Hem ticari kurumların hem de sivil toplum kuruluşlarının performans değerlendirme süreçleri arasında ki ortak nokta kurumsal karne uygulamaları doğrultusunda devam ettirilecek ya da revize edilecek olan stratejiler yalnızca yönetici kademesinde ki kişiler için değil tüm kurum personeli için büyük önem arz görmektedir. Bireysel değerlemeler neticesinde kurumun genel değerlemesi hakkında fikir sahibi olunması öngörülebilir.

#### **4.1. Kurumsal Karne Boyutları STK'lara Uyarlanabilir mi?**

Kurumsal karne değerlemesi, yöneticilere farklı açıdan bakıp değerlendirebilecekleri genel anlamda 4 farklı boyut hakkında bilgi verebilir. Bu haliyle kurumsal karne yöneticilere;

- Müşteri boyutu
- Finansal boyut
- İÇyapı değerlendirme boyutu
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Söz konusu boyutların ticari işletmelere intibakı için belki ilave boyutlara gerek duyulmayabilir. Ancak sivil toplum kuruluşları için, ilgili boyutlara ilaveler ya da elemeler olması durumu gerekebilir. İlave veya eleme işleminin söz konusu olduğu durumlarda belirleyici olan kriterler; ilgili sivil toplum kurumunun yapısı, kuruluş gayesi, sunduğu hizmetler olabilir. Niven'e göre bazı kurumsal karne uygulamalarında finansal boyut değil de bütçe boyutu veya gelir boyutu kullanılabilir ya da süreçler boyutu yerine faaliyetler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu yerine insan kaynakları gibi farklı boyutlar uygulanabilir (Niven, 2003: 159).

Kurumsal karne uygulamasının STK'lara uyarlanması sırasında dikkat edilmesi gereken nokta ilgili ekleme ve çıkarmanın değerlendirme neticesinde eksik ya da yanlış sonuçlar vermesini engellemek şeklinde olmalıdır. Çünkü STK'lar erişmeyi planladıkları stratejilere yönelik mevcut durumunu, ilgili karne uygulaması neticesinde elde edecektir.

Diyebiliriz ki kurumsal karne ölçümüne ait olan ve ticari işletmelere uygulanması amacıyla hazırlanan bu 4 boyut, yine aynı ölçüm sisteminin STK'lara

uygulanması düşünüldüğünde eksik kalacaktır. Bu nedenle erişilecek sonuçlar gerçek durumu yansıtan sonuçlar vermeyecektir.

Aşağıda ki tabloda 1999 yılında Carter'ın bir ticari işletme için uyarladığı kurumsal karne örneğinin de de görebileceğimiz üzere belirlenen boyutlar ve ölçükler STK'lara uygulandığında elde edilecek sonuçlar yeterli ve gerekli bilgi elde edilmesine katkı sağlamayacaktır.

**Tablo 1: Work Source Enterprises'in Performans Karnesi (Carter, 1999: 447 448)**

BOYUTLAR	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
<i>Finansal Boyut</i>	Gelir: Faaliyet geliri, parasal gelir artışı ve yüzdesel gelir artışı
	Kâr marjı: Parasal olarak artışı ve yüzdesel olarak artışı
<i>Müşteri Geliştirme Boyutu</i>	İşe yerleştirilen müşteriler
	Hizmet sunulan müşteri sayısı ve hizmet sunulan müşteri sayısındaki artış
	Hizmet sunulan yeni müşteri sayısı ve hizmet sunulan yeni müşteri sayısındaki artış
	Desteklenen işlerdeki müşterilerin etkinliği
<i>İç Yapının Etkililiği Boyutu</i>	Müşteri başına düşen gelir ve müşteri başına düşen gelirdeki artış
	Müşteri başına düşen kâr marjı ve müşteri başına düşen kâr marjındaki artış
<i>İş Geliştirme Boyutu</i>	Yeni müşteriler, anlaşmalar
	Tekrar gelen müşteriler
	Müşteri memnuniyeti
<i>Yenilikler Boyutu</i>	Yeni ürünler
	Yeni bağışçılar

Çalışmamız da hedeflediğimiz üzere ticari işletmelere yönelik uygulanan kurumsal karne uygulamasının STK'lar için uygulamayı hedeflediğimiz şekli ile ifade etmeye çalıştığımız tablo şu şekildedir:

**Tablo 2: STK'lar İçin Uyarladığımız Performans Karnesi**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ</b>
<b>Kaynak- Bütçe Boyutu</b>	Bağışlar
	Aidatlar
	Devlet Katkıları ( Hibeler )
	Faaliyet Gelirleri
<b>Hizmet Sunulan Kesimin Artırılması</b>	Bursiyer öğrenci sayısını artırma
	Belirli ücretle dernek faaliyetlerinde görev alacak öğrenciler istihdam etme
	Ev sayısını artırarak daha fazla öğrenciye barınma imkânı sağlama
	Faaliyet sayılarını artırarak daha fazla öğrenciye ulaşma imkânı sağlama
<b>Kurumsal Etkinlik</b>	Bağışların ve diğer gelirlerin hedeflenen tutar ve oranda arttırılması
	Arz edilen hizmetlere dışarıdan katılım oranı
	Arz edilen hizmetlere kendi öğrencilerimizden katılım oranı
	Arz edilen hizmetlere yönetim kademesinden katılım oranı
<b>Mevcut hizmetlerin artırılması ( İş geliştirme)</b>	Verilen eğitimlerin yada konferans, sempozyum metinlerinin Word, Pdf, Excel formatında internet sitesinde yayınlanması
	Öğrencilere verilen eğitimleri, danışmanlıkları diğer kuruluşlara da vermek
	Belirli periyotlarla yapılan/yapılacak faaliyetlere servis ve ulaşım hizmeti sağlamak
	E kütüphane sistemi ile materyalleri kamuoyuna sunmak
<b>Yeni hizmet şekillerinin oluşturulması</b>	Tanınan önemli simaları telekonferans yoluyla faaliyetlere dâhil etme

STK'lar için uygulanabilirliği üzerine tasarlanan ölçütler büyük oranda ticari kurumsal karne örneklerinden farklılık göstermektedir. Ticari firmalar için

tasarlanan karne de finansal boyut olarak adlandırılan ve gelir artırımını, kar marjı artırımını gibi ölçütlere dayandırılan boyut; STK'lar için öngördüğümüz karne uygulamasında kaynak ya da bütçe boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişiklik şüphesiz ilgili boyutun ölçütlerin de de değişikliklere neden olacaktır. Bu noktada gelir ve kar marjı ölçütleri bizim tablomuzda STK'ların finansmanında kullanılan bağışlar, aidatlar, devlet hibeleri ve faaliyet gelirleri olarak revize edilmiştir.

Carter'ın hazırladığı kurumsal karne tablosunda müşteri geliştirme boyutu bizim çalışmamız da değişiklik göstermektedir. Şöyle ki; STK'lar için müşteri kavramı hizmet sunmayı amaçladığı kitle olarak kabul edilebilir. Yani müşteri olarak kabul edeceğimiz, bu yönüyle ulaşmayı hedeflediğimiz kesim hizmeti tanıtp kabul ettirmeyi amaçladığımız kesimdir. Örneğin, uluslararası öğrencilere yönelik faaliyet gösteren bir STK için müşteri unsuru uluslararası öğrencilerdir. Daha fazla uluslararası öğrenciye ulaşması hizmetini sunabileceği alanın artması anlamına gelmektedir. Ticari manada düşünüldüğü zaman da müşteri alanının artması olarak değerlendirilebilir.

Yine ticari firmalar için hazırlanan kurumsal karne örneğinde içyapının etkinliği boyutu bizim çalışmamızda değişiklik göstermiştir. Carter'ın hazırladığı karne uygulamasında içyapının etkinliği boyutunun ölçütleri olarak müşteri başına düşen gelir ve müşteri başına düşen gelirdeki artış ve müşteri başına düşen kâr marjı ve müşteri başına düşen kâr marjındaki artış olarak ifade edilmiştir. Ancak bizim çalışmamızda içyapının etkililiği boyutu kurumsal etkinlik boyutu olarak ele alınmıştır. Bu haliyle de ilgili boyutun ölçütleri bağışların ve diğer gelirlerin hedeflenen tutar ve oranda artırılması, arz edilen hizmetlere katılım oranı, arz edilen hizmetlere kendi öğrencilerimizden katılım oranı, arz edilen hizmetlere yönetim kademesinden katılım oranı gibi ölçütler koyularak kurumsal yapının etkinliği değerlendirilmeye alınmıştır.

İş Geliştirme Boyutu olarak ifade edilen ve yeni müşteriler-anlaşmalar, tekrar gelen müşteriler, müşteri memnuniyeti gibi ölçütlerin dâhil edildiği bu boyutu, STK'lar için uyarlamaya çalıştığımızda karşımıza mevcut hizmetlerin artırılması (İş geliştirme) boyutu çıkmaktadır. Önceki bölümlerde de ifade etmeye çalıştığımız üzere müşteri kavramı STK'lar için ulaşılması hedeflenen kitle olarak sembolize edilmektedir. Bu anlamda iş geliştirme boyutu çalışmamızda müşteri temelli değil hizmet sunulan ve sunulması hedeflenen kitle olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Boyutsal bu değişiklik bize ölçütsel olarak da değişiklik yapmayı elzem hale getirmiştir. Bu nedenle mevcut hizmetlerin artırılması (İş geliştirme)

boyutumuz; verilen eğitimlerin yada konferans, sempozyum metinlerinin Word, Pdf, Excel formatında internet sitesinde yayınlanması, öğrencilere verilen eğitimleri, danışmanlıkları diğer kuruluşlara yönelik olarak da ücretli-ücretsiz şekilde vermek ve belirli periyotlarla yapılan/yapılacak faaliyetlere servis ve ulaşım hizmeti sağlamak gibi yeni ve STK'lar için uyarlanmış ölçütler eklememiz gerekmektedir.

Son olarak da ticari kurumsal karnede yenilikler boyutu olarak adlandırılan boyut bizim çalışmamızda yeni hizmet şekillerinin oluşturulması olarak değiştirilmiştir. Buna ek olarak da ölçütümüz tanınan önemli simaları telekonferans yoluyla faaliyetlere dâhil etme olarak değiştirilmiştir.

Çalışmamız da tüm bu değişikliklerle birlikte kurumsal karne uygulanmasının niceleyici (sayısal) hedeflere ne derecede ulaştığını ve ileri ki dönemlere yönelik neler yapılabileceğini göstermeye çalıştığımız ve ileri ki dönemle alakalı bir bütçe tablosunu oluşturmaya çalıştığımız uygulama şu şekildedir:



BOYUTLAR	Önceki Dönem (2012)	Hedef (%) (2013)	Hedef (Tutar) (2013)	Gerçekleşme (%) 2013	Gerçekleşme (Tutar) 2013	Hedef - Gerçekleşme (Tutar)
<b>PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ</b>	1) Başşları artırma	%20 artış	72.000,00 TL	%12 artış	67.200,00 TL	7.200,00 TL
	2)Hizmetleri artırma (Üyelerden)	%25 artış	12.500,00 TL	%10 artış	11.000,00 TL	1.000,00 TL
	4) Faaliyet Geliştirme artırma	%15 artış	11.500,00 TL	9%	10.900,00 TL	900,00 TL
	<b>Kaynak- bütçe Boyutu</b>			<b>2013 Fıllı Veriler</b> 67.200,00 TL 11.000,00 TL 10.900,00 TL	<b>2014 Yılı Hedefi (%)</b> 25% artış 40% artış 20%	<b>2014 Yılı Hedefi (Tutar)</b> <b>84.000,00 TL</b> <b>15.400,00 TL</b> <b>13.080,00 TL</b>
<b>Hizmet Sunulan Kestinin Artırılması</b>	1) Bursiyer öğrenci sayısını artırma			2013 bursiyer sayısı <b>37 öğrenci</b>	% olarak bursiyer artış hedefi <b>25%</b>	2014 yılı bursiyer hedefi <b>46 öğrenci</b>
	2) Belirli ücretle destek faaliyetlerinde görev alacak öğrenciler istihdam etme			2013 ücretli öğrenci istihdamı <b>3 ücretli öğrenci</b>	(%) ücretli öğrenci istihdamı artış hedefi <b>33%</b>	2014 yılı ücretli öğrenci istihdamı hedefi <b>4 ücretli öğrenci</b>
	3) Öğrenci evleri sayısını artırarak daha fazla öğrenciye barınma imkanı sağlama			2013 öğrenci evleri <b>2 öğrenci evi</b>	(%) hedeflenen öğrenci evi artışı <b>50%</b>	2014 yılı hedeflenen öğrenci evi sayısı <b>3 öğrenci evi (Yaklaşık)</b>
	4) Benzer amaçlı kuruluşlar ile işbirliği yoluyla daha fazla öğrenciye ulaşabilme					
<b>Kurumsal Etkinlik</b>	1) Başşların ve diğer gelirlerin hedeflenen tutar ve oranda artırılması	40%	-	60%		
	2) Arz edilen hizmetlere dışarıdan katılım oranı	20%	-	25%		
	3) Arz edilen hizmetlere kendi öğrencilerimizden katılım oranı	50%	-	70%		
	4) Arz edilen hizmetlere yönetim kademesinden katılım oranı	75%	-	85%		
<b>Mevcut hizmetlerin artırılması (iş geliştirme)</b>	1) Verilen eğitimlerin yada konferans, sempozyum metinlerinin internet sitesinde yayınlanması					
	2) Öğrencilere verilen eğitimleri, dansmanlıklar diğer kuruluşlara da vermek					
	3) Belirli periyotlarla yapılan/yapılacak faaliyetlere servis ve ulaşım hizmeti sağlamak					
<b>Yeni hizmet şekillerinin oluşturulması</b>						

Çalışmamızda STK'lar için oluşturmaya çalıştığımız performans karnesi (2012-2013) ve akabinde de elde ettiğimiz fiili veriler ile ileri ki döneme ait (2014) hedefler hem oransal hem de tutar olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Şöyle ki;

Kaynak-Bütçe boyutu içerisinde, performans ölçütleri altında yer alan bağışlar kaleminde 2012 döneminde elde edilen 60.000 TL'ye ek olarak 2013 yılında % 20 artış beklenmektedir. Yani tutar olarak 2013 yılına 72.000 TL ile başlanması ile hedeflenmektedir. Ancak dönemi içinde bağışlarda hedeflenen oranın altında bir düzeyde % 12 düzeyinde bir artış gerçekleşmiştir. Yani 2013 yılı sonunda gerçekleşen nihai tutar 67.200 TL olmuştur.

Yine aynı boyut içerisinde ve aynı performans ölçütü kalemlerinden olan Aidatlarda 2012 yılında elde edilen 10.000 TL'ye ilave olarak % 25'lik bir artış beklenmektedir. Yani 2013 yılını 12.500 TL ile tamamlamak hedeflenmektedir. Ancak ilgili gelir kalemine yönelik artış fiili olarak % 10 seviyesinde kalmış ve 11.000 olarak gerçekleşmiştir.

STK'lar için gelir kaynağı olabilecek son kaleminde yani faaliyet gelirlerinde ise durum şu şekildedir. 2012 döneminde 10.000 TL olan faaliyet gelirlerinde 2013 sonunda % 15'lik bir oransal artış ve nihayetinde de 11.500 TL'lik bir beklenti söz konusudur. Ancak beklentilerin gerçekleşme seviyesi % 9 düzeyinde kalmıştır ve 10.900 TL olarak belirlenmiştir.

Tüm bu anlattıklarımızın özet hali şöyle olmuştur;

Söz konusu hedeflere ulaşma düzeyi ve 2013 yılı başlangıcı için fiili veriler:

Bağışlar – 67.200 TL

Aidatlar – 11.000 TL

Faaliyet Gelirleri – 10.900 TL

2013 yılı için fiili veriler elimizde iken 2014 yılına ait hedeflerimizi de belirleyebilecek durumda olduğumuz için STK için gelir kaynağı olabilecek kalemlere 2014 yılına yönelik olarak ayrı ayrı hedefler koyulabilecektir. Bu hedeflere uygun olarak da yeni hedef bursiyer öğrenci sayımızı, yeni hedef ücretli öğrenci istihdamı sayımızı ve hedef öğrenci evi sayılarımızı temellendirebileceğiz.

**Tablo 3. 2013 Yılı Fiili Veriler İle Bunlara Bağlı Olarak 2014 Yılı Hedefleri**

Performans Ölçütleri	2013 Fiili Veriler	2014 Yılı Hedefi(%)	2014 Yılı Hedefi (Tutar)
1) Bağışları artırma	67.200,00 TL	25% artış	<b>84.000,00 TL</b>
2)Aidatları artırma (Üyelerden)	11.000,00 TL	40% artış	<b>15.400,00 TL</b>
4) Faaliyet Gelirlerini artırma	10.900,00 TL	20%	<b>13.080,00 TL</b>

**Tablo 4. Gelir Kalemlerinin Dağıtıldığı Giderler**

Performans Ölçütleri	2013 Fiili Veriler	2014 Yılı Hedefi(%)	2014 Yılı Hedefi (Tutar)
1) Bursiyer öğrenci sayısını artırma	2013 bursiyer sayısı <b>37 öğrenci</b>	% olarak bursiyer artış hedefi <b>25%</b>	2014 yılı bursiyer hedefi <b>46 öğrenci</b>
2) Belirli ücretle dernek faaliyetlerinde görev alacak öğrenciler istihdam etme	2013 ücretli öğrenci istihdamı <b>3 ücretli öğrenci</b>	(%) ücr.öğr.istihdam artış hedefi <b>33%</b>	2014 yılı ücretli öğrenci istihdamı hedefi <b>4 ücretli öğrenci</b>
3) Öğrenci evleri sayısını artırarak daha fazla öğrenciye barınma imkanı sağlama	2013 öğrenci evleri <b>2 öğrenci evi</b>	(%) hedeflenen öğrenci evi artışı <b>50%</b>	2014 yılı hedeflenen öğrenci evi sayısı <b>3 öğrenci evi (Yaklaşık)</b>
4) Benzer amaçlı kuruluşlar ile işbirliği yoluyla daha fazla öğrenciye ulaşabilme			

Tabloda da görüleceği üzere 2013 yılı fiili verilerine ek olarak 2014 yılına yönelik koyulan hedefler ve beklenen tutarlar belirlenmiştir.

İlgili her dönem için öğrencilere verilecek burslar, bağışların % 50'lik

kısından finanse edildiği kabul edilmiştir. Bir öğrencinin aylık aldığı burs tutarı 100 TL olup yılın 9 ayı burs almaktadır. Yani öğrenciye yapılan ödeme bir dönem içinde 900 TL olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda 2013 yılı bursiyer öğrenci sayımız;  $(67.200,00 * 0.50) / 900$  TL: 37 öğrenci olarak belirlenmiştir. 67.200,00 TL 2013 yılı elde edilen fiili bağışların toplamını göstermektedir. Bu tutarın % 50'lik kısmını yıllık bir öğrencinin burs tutarına böldüğümüz de söz konusu dönemde 37 öğrenciye burs verebileceğimizi görebileceğiz.

2014 yılına yönelik hedeflediğimiz % 25'lik bağış artırımına denk gelen hedef tutar 84.000 olmaktadır. Aynı işlemi bu tutar üzerinden de değerlendirdiğimizde;  $(84.000,00 * 0.50) / 900$  TL: 46 öğrenci olarak belirlenmiştir. 84.000,00 TL 2014 yılı için hedeflenen bağışların toplamını göstermektedir. Bu tutarın % 50'lik kısmını yıllık bir öğrencinin burs tutarına böldüğümüz de söz konusu dönemde 46 öğrenciye burs verebileceğimizi görebileceğiz.

Bağışlar gelir kaleminden finanse ettiğimiz bursiyer öğrenci sayımızı 2013 yılında 37 öğrenci olarak belirledik ve 2014 yılı içinde 46 öğrenci hedefledik. Yani burs verdiğimiz öğrencileri 2014 yılında % 25 artırmayı hedeflemekteyiz.

2014 yılı içerisinde hedeflerimiz arasında dernek faaliyetlerinde istihdam ettiğimiz ücretli öğrenci sayısını artırma da yer almaktadır. Bu giderin finansmanı ise Aidat gelirlerinin % 60'lık kısmında karşılanmaktadır. Söz konusu ücret öğrenci başına 250 TL'dir. Bir ücretli öğrencinin istihdamının yıllık maliyeti (9 ay) 2250 TL'dir.

2013 yılı fiili verilerine göre istihdam edeceğimiz ücretli öğrenci sayısı;  $11.000,00 * 0.60 / 2250$ : 3 ücretli öğrenci olarak belirlenmiştir. 11.000 TL 2013 yılı için fiili yıllık aidat toplamını göstermektedir. Bu tutarın % 60'lık kısmını bir ücretli öğrencinin yıllık maliyetine böldüğümüzde 2013 yılı içinde 3 ücretli öğrenci istihdam edebileceğimizi görmekteyiz.

2014 yılına yönelik hedeflediğimiz % 40'lik aidat artırımına denk gelen hedef tutar 15.400 TL olmaktadır. Aynı işlemi bu tutar üzerinden de değerlendirdiğimizde;  $15.400,00 * 0.60 / 2250$ : 4 ücretli öğrenci olarak belirlenmiştir. 15.400 TL 2014 yılı için hedeflenen aidat toplamını göstermektedir. Bu tutarın % 60'lık kısmını bir ücretli öğrencinin yıllık maliyetine böldüğümüzde 2014 yılı için 4 ücretli öğrenci istihdam etme hedefimizi görmekteyiz.

2014 yılı içerisinde hedeflerimiz arasında yer alan diğer hizmet öğrenci evi

sayısını artırmaktır. Bu giderin finansmanı ise bağış gelirlerinin % 50'lik kısmında karşılanmaktadır. Söz konusu maliyet 1 ev için aylık 1250 TL olup yıllık 15.000 TL'dir. Ev masrafları için öğrenciden herhangi bir ücret talep edilmemektedir.

2013 yılı fiili verilerine göre hizmete sunulacak öğrenci evi sayısı;  $67.200,00 * 0.50 / 15.000$ : 2 öğrenci evi olarak belirlenmiştir. 67.200,00 TL 2013 yılı elde edilen fiili bağışların toplamını göstermektedir. Bu tutarın % 50'lik kısmını yıllık bir öğrenci evinin maliyetine böldüğümüz de söz konusu dönemde 2 öğrenci evi ile devam edebileceğimizi görebileceğiz.

2014 yılına yönelik hedeflediğimiz % 25'lik bağış artırımına denk gelen hedef tutar 84.000 olmaktadır. Aynı işlemi bu tutar üzerinden de değerlendirdiğimizde;  $(84.000,00 * 0.50) / 15.000$  TL: 3 öğrenci olarak belirlenmiştir. 84.000,00 TL 2014 yılı için hedeflenen bağışların toplamını göstermektedir Bu tutarın % 50'lik kısmını yıllık bir öğrenci evinin maliyetine böldüğümüz de söz konusu dönemde yaklaşık 3 öğrenci evi hedeflediğimizi görebileceğiz.

**Tablo 5: Yapılan Finansal Değerlemelere Göre STK İçin Hazırlanan Bütçe**

2014 Bütçesi		Giderler						
Gelirler	Toplam Tutar	Burs Giderleri Tutar	%	Öğrenci Evleri Gideri Tutar	%	Faaliyet Giderleri Tutar	%	Toplam Tutar
Bağışlar	84.000,00	42.000,00	50	42.000,00	50	0	0	<b>42.000,00</b>
Aidatlar	15.400,00	0	0	0	0	*9.240,00 **6.160,00	*60 **40	<b>42.000,00</b>
Faaliyet Gelirleri	13.080,00	0	0	0	0	***13.080,00	***100	<b>28.480,00</b>
<b>Gelir Toplamı</b>	<b>112.480,00</b>					<b>Gider Toplamı</b>		<b>112.480,00</b>

\* işaretli tutar ve yüzde ücretli öğrenci giderini göstermektedir.

\*\* işaretli tutar Dernek kirası ve faturalar vb. giderleri göstermektedir.

\*\*\* işaretli tutar faaliyet gelirlerinin bütünüyle faaliyet giderlerine tahsis edildiğini göstermektedir.

## 5. Sonuç

Kurumsal karne (balanced scorecard); gerek ilgili dönem bazında hedeflere ulaşma derecesini belirleme gerekse de ileri ki döneme ait stratejik planlar ve hedefler koyma anlamında güçlü bir performans ölçüm sistemidir. Etkin ve verimli uygulanması durumunda mevcut durumu görme ve stratejik hedeflere ulaşma yolunda organizasyonlara olumlu katkılar sağlamaktadır. Geleneksek performans ölçüm şekillerine nazaran, finansal ölçütlerle beraber finansal olmayan ölçütleri de kapsamı cihetiyle hedefleri belirleme ve ulaşma amacıyla daha çok tercih edilen bir sistemdir.

STK'ların dünya kamuoyunda 3.sektör olarak kabul edilmesiyle beraber tıpkı ticari organizasyonlar gibi performanslarını değerlendirme ve buna bağlı olarak stratejik hedefler belirleme zorunluluğu doğmuştur. Tam bu noktada STK'ların imdadına kurumsal karne sistemi yetişmiştir. STK'lar için temel hedef ve strateji finansal fayda ya da kar sağlamak olmadığı için geleneksel performans ölçüm türleri aracılığıyla elde edilecek bilgiler sağlıklı ve doğru bilgiler olmayacaktır.

Çalışmamızın diğer çalışmalardan özgün olmasını sağlayan, STK'lar için gelir kalemlerini ilgili dönem içinde sunulan hizmetlere aktarımı ve kurumsal hedeflere yönelik artışlarını düzenlediğimiz kurumsal karne uygulaması ve buna bağlı olarak oluşturduğumuz STK bütçesi kurumsal karne uygulamasına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır.

**KAYNAKÇA**

Arslan, N. T., (2004), “Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28 (2), 155-172.

Ağca, V. ve Tunçer, E., ( 2006 ), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt VIII, Sayı 1.

Coşkun, A., (2006), “STK’ ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi”, *Sivil Toplum*, 4 (15), 103-117.

Amaratunga, D. ve Baldry, D., (2002), “Moving from Performance Measurement to Performance Management”, *Facilities*, Vol. 20, ISS: V-VI, 217-223.

Inman, A. R. ve Simmering, M. (2006.) “Performance Measurement”, *Encyclopedia of Management*, ed. Marilyn M. Helms, 5th ed. Detroit: Gale, 644-648.

Lewis, D. ve Kanji, N. (2009), *Non-Governmental Organizations and Development*, (Erişim: <http://personal.lse.ac.uk/lewisd/images/NonGovernmental%20Organizations%20and%20Development%20vouchers.pdf>).

Diamond, J., (2005), *Establishing a Performance Management Framework for Government*, (Erişim Tarihi: 4 Haziran 2008. IMF Çalışma Tebliği, WP/05/50, <http://imf.org/external/pubs/ft/wp/2005/wp0550.pdf>. )

Dinçer, Ö. (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Basım, İstanbul, Beta Basım.

Ensari, H. (2005). *21. Yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Güder, N., (2004), *Sivil Toplumcunun El Kitabı*, Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Programı.

Güner, M. Fatih, (2006), *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zimmerman, J., (2004), *Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization*, Ph.D. Director of Consulting Services Creative Direct Response, (Erişim:<http://www.davidkinard.com/marketing%20files/BalancedScorecard%20and%20non%20profits.pdf>).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press.

Kırım, A. (2002), *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An... : Kurumsal Başarının Yol Haritası*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Şahin, L. ve Öztürk, M., *Küreselleşme Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye'deki Durumu*, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, No. 54, 2008.

McNamara, C. (2005), *Performance Management: Benefits and Concerns*, (Erişim:<http://managementhelp.org/performance/benefits.htm#anchor9648359>).

Niven, P. R. (2003), *Balanced Scorecard Step By Step For Govenment and Nonprofit Agencies*, New Jersey.

Parker, C., (2000), "Performance Measurement", *Work Study*, 49, 2, 63-66.

Yaman, Y. (2005a), *Bir STK Kurma ve İşletme*, yayına hazırlayan: Lütü Sunar, İstanbul, Kaknüs Yayınları.