

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA HİZMET
PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE BİR ARAŞTIRMA**

Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı

Zinnet KARAKAŞ

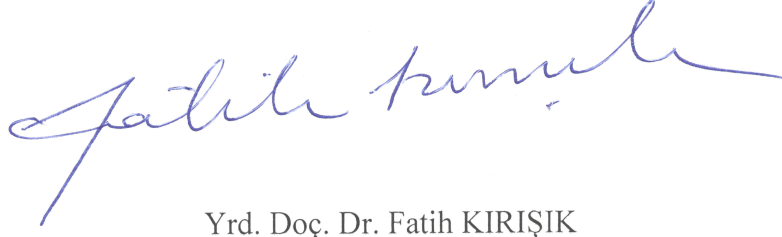
Danışman: Prof. Dr. Halil SAVAŞ

Ağustos 2016

DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı öğrencisi Zinnet KARAKAŞ tarafından Prof. Dr. Halil SAVAŞ yönetiminde hazırlanan “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçümü ve Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 15.08.2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Fatih KIRIŞIK

Jüri Başkanı



Prof. Dr. Halil SAVAŞ

Jüri Üyesi



Doç. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU

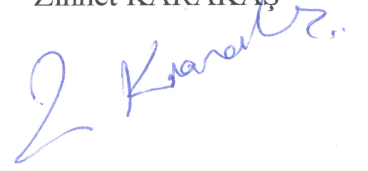
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18/08/2016 tarih ve 16/11 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. M. Ensar YEŞİLYURT
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Zinnet KARAKAŞ



ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın planlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması sürecinde bana önerileri ile rehberlik eden, her türlü fikrimi saygıyla karşılayan, bana yeni bakış açıları kazandırmış olan saygıdeğer ve kıymetli hocam Prof. Dr. Halil SAVAŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

Değerli fikir ve önerileri ile çalışmama önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Ayşe İrmiş, Yard. Doç. Dr. Mevhibe Ay Türkmen, Yard. Doç. Dr. Mustafa Bayhan'a ve ilaveten çalışmama dâhil olan bütün STK'lara teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmam süresince benden desteklerini esirgemeyen, beni dinleyen, fikirler sunan, moral ve motivasyonumun artmasına önemli katkılar sunan çalışma arkadaşım Arş. Gör. Esvet Mert ve diğer araştırma görevlisi arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bu günlere gelmemde en büyük katkıları olduğunu düşündüğüm annem Fatma Karakaş'a, babam Hakkı Karakaş'a, ablam Emine Kara'ya ve eğlenceli insan kardeşim Hüseyin Karakaş'a bana kazandırdıklarından ötürü sonsuz minnet ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmamı dünyanın neresinde, hangi etnik köken, inanış, meslek vb. özelliklere sahip olursa olsun iyi bir şeyler yapmak için emek veren bütün insanlara ithaf ediyorum. Çünkü insanı tüketenin ne hastalık, ne yoksunluk, ne de başka bir şey, sadece ümitsizlik olduğuna inanıyorum...

ÖZET

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA HİZMET PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Karakaş, Zinnet
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Halil Savaş
Ağustos 2016, 129 Sayfa

Günümüze kadar geçen sürede hızla değişen çevre koşullarının bir sonucu olarak hükümetler vatandaşlarına karşı yetersiz kalabilmektedir. Sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi ve benzeri alanlarda açığa çıkan bu boşluk sivil toplum kuruluşlarının destekleri ile doldurulmaktadır. Diğer bir anlatımla sivil toplum kuruluşları; açıklık, gönüllülük, kendiliğinden ortaya çıkma, kendi kendine yetme, özerklik ve yasal düzene bağlı olma özelliklerini barındıran, ortak amaç etrafında gönüllü olarak bir araya gelen gerçek ya da tüzel kişilerin farklı formlarda oluşturdukları kuruluşları ifade etmektedir. Bu çalışmada STK'larda gönüllü, üye ya da diğer konumlarda yer alan 249 birey ile literatür taraması ve bazı STK'lar ile yapılan yüz yüze mülakatlar sonucunda oluşturulmuş olan anketin uygulaması ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu analizler katılımcıların hizmet performansını değerlendirdikleri STK'nın türüne göre yapılmıştır. Demografik özelliklere göre elde edilen verilerin açıklanmasının ardından anket kapsamındaki sorulara verilen cevaplar tek tek incelenmiştir. Bu aşamadan sonra STK'nın hizmet performansının boyutları arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. Bu amaçla yapılan Spearman Korelasyon analizi sonucunda ise boyutların her bir ikilisi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez STK'nın hizmet performansının boyutları ile STK türü arasındaki farklılığa dairdir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri uygulanmış, STK'nın genel yapısı, amaç ve hedefler, üye hizmetleri, çevrim içi hizmetler ve faaliyetler olmak üzere çalışma kapsamındaki beş boyuttan her birinin STK türüne göre farklılık gösterdiği ve bunun genel olarak sendika ve vakıflardan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle çalışma kapsamında oluşturulmuş olan hipotez kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sivil toplum kuruluşları, hizmet performansının ölçümü

ABSTRACT**SERVICE PERFORMANCE MEASUREMENT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AND A RESEARCH**

Karakaş, Zinnet

Master Thesis

Department of Business Administration

Program of Production Management and Marketing

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Halil Savaş

August 2016, 129 Pages

Until today, the governments may have been insufficient against citizens as a result of rapidly changing environmental conditions. In social, economic, cultural, political and similar areas, the released space are filled with the support of non-governmental organizations. In other words, non-governmental organizations which have characteristics as open, voluntary, self-generating, self-supporting, autonomous, bound by legal order is organizations which constitute in different forms by real people or legal entities who meet around a common purpose as a volunteer. In this study, data obtained as a result of the implementation of the survey, which is generated in consequence of literature review and face to face interview conducted with some NGOs, with 249 individuals who are volunteer, member or other location have been analyzed. This analysis are made according to type of NGOS whose service performance has been evaluated by participants. Following the clarification of the data obtained according to demographic characteristics, the answers to the questions in the scope of the survey are examined one by one. After this stage, the relation among five dimensions of NGOs service performance is analyzed. Then, a significant and positive relationship is found between each pair of these dimensions as a result of Spearman's Correlation analysis. The hypothesis of this study is based on difference between dimensions of NGOs service performance and type of NGOs. For the purpose of testing the hypothesis, Mann Whitney U and Kruskal-Wallis Tests have been applied. The results have shown that each of the five dimensions, which are NGOs general structure, goals and objectives, member services, online services and activities, have been different according to type of NGOs and this has been generally originated from foundations and unions. In other words, the hypothesis created in the scope of this study has been accepted.

Key Words: Non-governmental organizations, service performance measurement

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

1.1. Sivil Toplum Kavramı ve Tarihçesi	3
1.2. Sivil Toplum Kuruluşları.....	8
1.2.1. Sivil Toplum Kuruluşları Kavramı ve Analizi	9
1.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri	14
1.2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Finansal Kaynakları.....	15
1.2.3.1. Devlet.....	15
1.2.3.2. Üyelik Aidatları	18
1.2.3.3. Yabancı Yardımlar.....	18
1.2.3.4. Bağışlar	18
1.2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Alanları.....	19
1.2.5. Sivil Toplum Kuruluşlarının Türleri ve Sınıflandırılması.....	23
1.2.5.1. Sendikalar.....	25
1.2.5.2. Dernekler	25
1.2.5.3. Vakıflar	26
1.2.5.4. Meslek Odaları	26
1.2.5.5. Yurttaş Girişimleri.....	27
1.2.5.6. Kooperatifler	27
1.2.5.7. Diğer	28
1.2.6. Sivil Toplum Kuruluşlarının Rol ve Sorumlulukları	28
1.2.7. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları.....	29
1.2.7.1. Osmanlı Dönemi.....	30
1.2.7.2. Cumhuriyet Dönemi	31

1.2.7.3. 19. Yüzyıl Sonrası	32
1.2.8. Dünyada Sivil Toplum Kuruluşları.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA HİZMET PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

2.1. Hizmet Performansı Kavramı	36
2.2. Hizmet Performansının Ölçülmesi	37
2.3. Hizmet Performansı Ölçüm Yöntemleri.....	40
2.3.1. Dengelenmiş Skor Kartı.....	41
2.3.2. Performans Prizması	44
2.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme	49
2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçümü	50
2.4.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Göstergeleri	54
2.4.1.1. Seidl'in STK'larda Performans Göstergeleri	55
2.4.1.2. Plantr, Greenway ve Hendricks'in STK'larda Performans Ölçüm Boyutları	56
2.4.1.3. Benett ve Diğer.'lerinin STK'larda Performans Standartları.....	58
2.4.1.4. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region Sosyal Refah Departmanı'nın STK'larda Performans Standartları.....	58
2.4.1.5. Ramadan ve Borgonovi'nin STK'larda Performans Ölçüm Boyutları... 59	
2.4.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçümü ile İlgili Literatür Taraması	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA HİZMET PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Hipotezi	75
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....	76
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	79
3.4. Araştırmanın Kısıtları	80
3.5. Pilot Çalışma (Ön Test)	81
3.6. Araştırmada Kullanılan Anketin İç Tutarlılık Analizi.....	81
3.6.1. STK'nın Genel Yapısı Boyutu İç Tutarlılık Analizi.....	82
3.6.2. Amaç ve Hedefler Boyutu İç Tutarlılık Analizi	83
3.6.3. Üye İlişkileri Boyutu İç Tutarlılık Analizi	84
3.6.4. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu İç Tutarlılık Analizi.....	85

3.6.5. Faaliyetler Boyutu İç Tutarlılık Analizi	85
3.7. Araştırmada Kullanılan Anketin Temel Bileşenler Analizi.....	86
3.7.1. STK'nın Genel Yapısı Boyutu Temel Bileşenler Analizi	87
3.7.2. Amaç ve Hedefler Boyutu Temel Bileşenler Analizi	88
3.7.3. Üye İlişkileri Boyutu Temel Bileşenler Analizi	89
3.7.4. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu Temel Bileşenler Analizi.....	90
3.7.5. Faaliyetler Boyutu Temel Bileşenler Analizi	90
3.8. Verilerin Parametrik Testlere Uygunluğu.....	91
3.9. Araştırmanın Bulguları	92
3.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	92
3.9.2. Boyutlar Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	95
3.9.3. Hipotezin Test Edilmesi	96
3.9.4. STK'ların Hizmet Performanslarının STK Türüne Göre Düzeyleri.....	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKLAR.....	114
EKLER.....	124
EK – 1 ANKET FORMU.....	124
ÖZGEÇMİŞ	129

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Türkiye’de STK’ların Devletten Yardım Alma Düzeyleri	17
Şekil 2. Dünya Genelinde STK'ların Yıllara Göre Sayıları	34
Şekil 3. Dengelenmiş Skor Kartı’nın Dört Boyutu	42
Şekil 4. Performans Prizması	46
Şekil 5. Neely'e Göre (2006) Organizasyonlar ve Paydaşların İstek ve İhtiyaçlarının Şematik Gösterimi.....	47
Şekil 6. 360 Derece Performans Değerlendirme Mekanizması	50
Şekil 7. Seidl (1996) STK'larda Performans Göstergeleri.....	56
Şekil 8. Plantr ve Diğerlerinin (1997) STK’larda Performans Ölçüm Boyutları.....	57
Şekil 9. Ramadan ve Borgonovi’nin (2015) STK’larda Performans Ölçüm Boyutları.	60
Şekil 10. Araştırmanın Adımları	79

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Korten'in STK'ların Gelişme Sürecine Dair Dört Kuşağı	11
Tablo 2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçülmesine Dair Literatür Taraması.....	70
Tablo 3. STK'nın Genel Yapısı Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	83
Tablo 4. Amaç ve Hedefler Boyutu Güvenilirlik Analizleri	84
Tablo 5. Üye İlişkileri Boyutu Güvenilirlik Analizi	84
Tablo 6. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu Güvenilirlik Analizi.....	85
Tablo 7. Faaliyetler Boyutu Güvenilirlik Analizi	86
Tablo 8. STK'nın Genel Yapısı Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	87
Tablo 9. STK'nın Genel Yapısı Boyutu Faktör Yükleri.....	88
Tablo 10. Amaç ve Hedefler Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	88
Tablo 11. Amaç ve Hedefler Boyutu Faktör Yükleri.....	89
Tablo 12. Üye İlişkileri Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	89
Tablo 13. Üye İlişkileri Boyutu Faktör Yükleri	89
Tablo 14. Çevrim İçi Hizmetler Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	90
Tablo 15. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu Faktör Yükleri.....	90
Tablo 16. Çevrim İçi Hizmetler Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	91
Tablo 17. Faaliyetler Boyutu Faktör Yükleri	91
Tablo 18. Anketin Boyutlarına İlişkin Normallik Testi	92
Tablo 19. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler	94
Tablo 20. STK'larda Hizmet Performansı Boyutları Spearman Korelasyon Analizi Değerleri.....	95
Tablo 21. Hipotezin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	96
Tablo 22. STK'nın Genel Yapısı Boyutu Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri	97
Tablo 23. Amaç ve Hedefler Boyutu Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri	97
Tablo 24. Üye İlişkileri Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri.....	98
Tablo 25. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri	98
Tablo 26. Faaliyetler Boyutu Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri	98
Tablo 27. Madde Ortalama Aralıkları ve Düzeyleri	99
Tablo 28. Maddelerin STK'nın Türüne Göre Ortalamaları ve Düzeyleri.....	100

GİRİŞ

Sivil toplum kavramı, tarihsel olarak Aristoteles'e kadar dayanmakla birlikte dünyada meydana gelen değişimlere paralel olarak farklı anlam ve boyutlar kazanmıştır. Sivil toplum kuruluşları (STK) günümüzde artık toplumun her kesimi için, siyasal, sosyal, ekonomik ve daha birçok alanda etken olan önemli bir kavram olarak yer bulmuştur. STK'ların bu önemli konumu üstlenmelerinde dünyanın yeniden tasarımında sergilediği rol, diğer bir anlatımla küreselleşmenin en temel saç ayaklarından biri olması etkili olmuştur. Bu süreçte STK'ların hem nitel hem de nicel olarak artış göstermiş olduğu gözlemlenmekte, gelecekte de bu artışın devam edeceği düşünülmektedir.

STK'lar adına meydana gelen bu gelişim, kâr amacı güden işletmelere benzer olarak bir değerlendirme, kontrol sürecine ihtiyacı doğurmuştur. Çünkü STK'lar da doğal olarak varlıklarını koruma, çalışmalarını maksimum verimlilikte yürütme ve bunun devamlılığını sağlama arzusu içerisindedirler. Şu halde STK'ların hizmet performansının ölçümünün, kurum içi görevli kişi ya da dışarıdan alınan yardım tarafından, yapılması kuruluşun bütün paydaşları karşısında şeffaf olmasına olanak sunacaktır. Başka bir ifadeyle kuruluşun misyon ve vizyonuna ne kadar uygun faaliyet gösterdiği gibi birçok konuda yetkililere bilgi temin edecek, bununla birlikte kuruluşa maddi ya da manevi destek sağlayan ya da alan bütün paydaşlarının tatminini sağlayacaktır.

Bu çalışmada, STK'larda hizmet performansı ve ölçümü kavramlarının kapsamalarının belirlenmesi, bu kapsam dahilinde bir ölçek oluşturma denemesi yapılması, STK türlerine göre hizmet performansının belirlenmesi, STK türlerine göre farklılık ve ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede hem literatüre hem de STK'lara katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu çalışmanın evrenini Denizli ilinde bulunan STK'lar oluşturmaktadır. Bu evrenden örneklem oluştururken kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Örnekleme dâhil edilecek STK'ların il genelinde benzer alanda çalışanlara kıyasla daha aktif olmaları, üye/gönüllü sayılarının fazla olması, araştırmacının kuruma ulaşabilirliği seçimlerinde etkili olmuştur.

Bu amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde ilk olarak 6 STK ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlardan elde edilen verilere literatürden elde edilenler de eklenerek ölçek oluşturma denemesi için maddeler belirlenmiştir. Oluşturulan ölçek 50 maddeden ve beş boyuttan meydana gelmektedir. Uygulama sürecine 38 adet STK'dan (geçerli olarak) 249 adet üye, gönüllü, başkan, ücretli personel ve benzeri konumlardan

bireyler dâhil olmuştur. Bireylerin katılımın çevrim içi ve elden dağıtılı anketler ile sağlanmıştır.

Araştırmanın en önemli kısıtı STK yetkililerinin anket çalışmasını paydaşlarına ulaştırmayı kabul etmemesidir. Burada yetkililerin kendi kurumlarında içinde hâlihazırda anket çalışması yürütüyor olmaları, var olan üyelerinin sayıca az ya da aktif olmamalarından dolayı ankete katılım sağlamayacaklarını düşünmesi ve ayrıca bu çalışmanın anketinin cevaplandırılması ile kendilerini denetleniyor gibi hissetmelerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez “STK’larda hizmet performansının boyutları ile STK türleri arasında anlamlı farklılık vardır” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu tezin hazırlanmasında sivil toplum kuruluşları için hizmet performansının ölçülmesi adına, mülakatlar ve uzman danışmanlıkları aracılığıyla bir anket formu oluşturulup, farklı STK’lar için örnek uygulamaların yapılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda tez üç bölümden meydana gelmektedir.

Tezin ilk bölümünde, STK kavramı sivil kavramından başlanılarak, sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları sırasıyla tarihsel gelişimi ile birlikte belirtilmiş, sivil toplum kuruluşlarının özellikleri, çalışma alanları, sorumluluk ve rolleri ile türleri açıklanmış ve bunun yanında STK’ların Türkiye ve dünyadaki durumuna dair bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde ise öncelikli olarak hizmet kavramından kısaca bahsedilerek hizmet performansı ve ölçümü kavramları, bu ölçüm adına kullanılacak yöntemler, STK’larda hizmet performansının ölçümü ve son olarak bu kapsamda literatür taramasına yer verilmiştir.

Tez çalışmasının son bölümünde anket formunun oluşturulma süreci, pilot çalışma verilerinin analizi ve nihai çalışmanın verilerinin analizi açıklanmıştır. Ek olarak bu bölüm yapılan uygulamanın sonuçlarının ve önerilerin açıklanması ile sona erdirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

1.1. Sivil Toplum Kavramı ve Tarihçesi

Doğa durumunu herkesi bağlayan bir doğa yasası yönetir; doğa yasasının ta kendisi olan us bütün insanlığa şunu öğretir:..... herkes eşit ve bağımsız olduğuna göre, kimse bir başkasının hayatına, sağlığına, özgürlüğüne ya da mülküne zarar vermemelidir.

Bu cümlelerle Locke insanın bir takım haklarla beraber ödevlerinin de olduğu doğa durumunu anlatmaktadır. Ona göre bu hak ve ödevlere eklemeler yapılması ile sivil topluma geçiş sağlanmıştır. Diğer bir anlatımla sivil topluma geçiş, doğada bağımsız insanlar arasında mevcut olan uyumun arttırılması ve sürekli kılınması demektir. Sivil toplum doğa durumuna ek olarak oluşabilmesi muhtemel gerilim ve çatışmaları çözümlenecek olan bir siyasal aygıtı içermektedir (Acar Savran, 2013: 34-40). Aşağıda ilk olarak sivil toplum kavramına dair tarihçe açıklanmış, daha sonra da günümüzden çeşitli tanımlar belirtilmiştir.

Sivil kelimesi Latince’de yurttaş anlamına gelen “*civis*” kelimesinden türetilmiş ve Fransızca’da “yurttaşlığa ilişkin, siyasi, medeni” anlamına gelen “*civil*” kelimesinden alıntıdır (www.etimolojiturkce.com). Türk Dil Kurumu’na göre sivil kavramı, “*askeri sınıftan olmayan, üniforma giymeyen kişi*” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Merriam-Webster Sözlüğüne göre ise sivil kavramı TDK’nın tanımına benzer şekilde, askeriye ve diyanetle bağlantılı olmayan, bir devlet, şehir ya da kasabadaki insanların rutin işleri ile ilişkili olan şekilde ifade edilmektedir (www.merriam-webster.com).

Toplum kavramı kurumların, kuralların yer aldığı bir ortamda faaliyette bulunan örgütlenmiş insan topluluklarını temsil etmektedir. Buradaki örgütlenme biçimleri zaman içerisinde farklılık gösterebilmekte, bu da ilkel toplum, çağdaş toplum, feodal toplum gibi farklı özellikleri ve sınıflandırmaları meydana getirmektedir (Şahin ve Öztürk, 2008: 12-13). Sivil toplum ise vatandaşlar arasındaki sosyal iletişimlere ve ilişkilere atıf yapan bir kavramdır. Bu anlamda kavram toplum halinde yaşamının nasıl mümkün kılınacağını anlamak üzere bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü toplum halinde yaşamak çeşitli değerlerin vücut verdiği bir yapılanmayı gerektirmekte, dolayısıyla “iyi”nin de “kötü”nün de içinde yer aldığı bir kavrama ihtiyaç duyulmaktadır (Sarıbay, 2001: 26-28).

“Sivil toplum” kavramı tartışmaları tarihsel olarak Eski Yunan’a dayandırılmaktadır. Aristoteles (M.Ö. 384-322) ilk kez bu kavramı, daha sonra Latince’ye “societas koinonia” olarak aktarılacak olan, insanlar için en uygun yönetim biçimi olarak gördüğü “politike koinonia” ifadesiyle kullanmıştır (Onbaşı, 2005: 13). Ayrıca bu dönemde ilgili kelimenin yerine “polis” ve “civitas” kelimeleri de eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Yel, 2008: 144). Bu düşüncede, sivil toplum ve devlet birbirinden ayrılmaz olarak görülmektedir. Aristoteles’in *polis*’i vatandaşlara hükmetme veya hükmedilmenin yararlı işlerinin paylaşımını sağlayan “Barolar Birliği” (Association of Associations) dir. Bu bağlamda, devlet toplumun “sivil” halini temsil etmekte, “sivillik” ise iyi vatandaş olmanın gereksinimleri olarak tanımlanmaktaydı (Edwards, 2008: 6). Diğer bir anlatımla bir sivil toplum üyesi olmak, vatandaş veya devletin bir üyesi olmak anlamına geliyordu. Bu da bireylere devletin kurallarına uyma zorunluluğu ve diğer vatandaşların zararına olabilecek hareket ve tavırlardan kaçınma sorumluluğu yüklemekteydi (Yel, 2008: 144). Bu tanımlama ilgili kavramın geçireceği değişim ve dönüşümler için bir başlangıç oluşturmaktadır.

Sivil toplum ve devlet kavramlarının özdeş kabul edilmesi “Toplumsal Sözleşme”ci düşünürler tarafından da sürdürülmüştür. Thomas Hobbes, John Locke ve Jean Jascques Rousseau tarafından şekillendirilen bu görüşe göre sivil toplum haline gelebilmek için “doğa hali” nden ayrılmak gerekmektedir. Çünkü doğanın insanları eşit yarattığını, bundan dolayı insanlar arasında güvensizliğin oluştuğunu düşünmektedirler. Ayrıca insanların birbiriyle rekabet ederken, birbirlerini yok etmeye çalıştıkları dolayısıyla da savaş halinin açığa çıktığı yorumunu yapmaktadırlar. Bu karmaşanın düzenlenmesi için, insanları kontrol altında tutacak olan ve gücünü de diğer insanlardan alan bir insan ya da heyete ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada bu üç düşünür arasında görüş ayrılıkları meydana gelmiştir. Hobbes huzursuzluğu ve ölüm korkusunu ortadan kaldıracak, kültür ve medeniyetlerin oluşturulmasına olanak sağlayacak diğer bir deyişle medeni topluma geçişe imkân verecek olan bu gücü “Leviathan” olarak adlandırmaktadır (Biber, 2006: 157). Ona göre Leviathan izin verdiği dışında kimsenin hak iddia edemediği bir toplumu oluşturacak olan devlet yapısıdır. Locke ise, Hobbes’ın tersine, insanların doğal olarak kendi çıkarları peşinde koşarken başkalarının çıkarlarına saygılı olma eğiliminde olduğunu söylemektedir. Ancak bu durumu ihlal edebilecek kişilerin bulunması durumunda bunların topluma verdikleri zararların karşılığı olarak, yargılama ve cezalandırma haklarını merkezi bir otoritede barındıracak olan bir toplumsal

sözleşmenin var olması gerektiğini belirtmektedir. Bu kuramın üçüncü önemli temsilcisi olan Rousseau (1712-1778), insanların ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmesi sonucunda mülkiyet ve mülkiyet haklarına ilişkin kavgaların ortaya çıktığını, bunun sonucu olarak da kendi kendine yeten, bağımsız yaşayan insanların olduğu doğa durumundan devletli yani politik ve sivil topluma geçişin sağlandığını ifade etmektedir (Onbaşı, 2005: 21-22).

Modern devlet kavramsallaştırmasının ilk adımlarından birini attığı düşünülen Jean Bodin (1530-1596) sivil toplumu birçok ailenin bir araya gelmesi, devleti ise bu aileler ve onlar için ortak olan şeylerin egemen güç tarafından yönetilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Burada devlet aile içi yönetime karışmamaktadır. Diğer bir anlatımla Bodin devlet ile sivil toplum kavramının ayrımını ortaya koyan ilk düşünürlerden biri olmaktadır (Onbaşı, 2005: 13).

1750 ile 1850 yılları arasında, Aristotle'nin tersine, Aydınlanma çağı düşünürlerinden Plato sivil toplumu yeni gerçekleştirilmiş olan birey hak ve özgürlüklerinin üzerinde devletin mazur görülemez ihlallerine karşı bir savunma olarak düşünmüş diğer bir anlatımla devletin baskılarına karşı dirençlerini koruyabilmek için ihtiyaç duyulan ortak ülkülere (ideallere) sahip olan iştiraklerin kendi kendini düzenleyebilen bir evreni olduğunu belirtmişlerdir (Edwards, 2008: 7).

1767 yılında ise Adam Ferguson “An Essay on the History of Civil society” adlı makalesinde insan türünün “kaba” yaşam biçimlerinden “zarif” ve klasik anlamıyla medenileşmiş bir topluma geçişinin “doğal tarihini” temel hatlarıyla ortaya koymuştur. Ferguson’a göre sivil toplum, kendi kültürel başarılarını ve kamusal ruhunu olduğu kadar, mekanik ve ticari zanaatlarını da düzenli yönetim, hukuk devleti ve güçlü askeri savunma yoluyla koruyan ve “zarifleştiren” bir siyasal düzen tipi olarak ifade edilmiştir. İlaveten sivil toplumlar bir derece medenileşmişlerdir, ancak bozulma ve yozlaşmalara uğramaları kaçınılmazdır. Bunun sebebinin ise “insanlığın maymun iştahlı ve vefasız olması” olduğunu belirtmiştir. Ferguson özellikle sivil toplumun kamu ruhunun kaybedilmesine yani çıkar gözetmeyen kamu sevgisinin ortadan kalkmasına sebep olacağını vurgulamıştır. Ayıca bu yozlaşmanın sivil toplumlar açısından bir tehdit oluşturacağını, kurallara bağlı yönetimin kurulmasının ve ticaret ile imalatın canlı bir biçimde geliştirilmesinin artan yozlaşmayı gizleyeceğini, yurttaşların iktidara karşı duydukları kuşkuları nötralize edeceğini ve bu sayede despotik yönetimin kurulabileceğini ifade

etmiştir. Özetle Ferguson kamusal ruha sahip anayasal monarşiyi savunmakla birlikte, her bireyin kendisini savunmasını zorunlu kılan bir hak olarak ifade ettiği özgürlüğün bireysel eylemlerle mi, yoksa barışçıl olarak örgütlenmiş yurttaş eylemleri ile mi pekiştirileceği konusunu belirsiz bırakmıştır (Keane, 1993: 54-58).

Sivil toplum ve devletin eşit olduğu düşüncesinin yanlışlığını vurgulayan düşünürlerden biri olan ve tamamen politik düşünen Keane tarafından sivil toplum kavramı bu dönemde baskılara karşı gelme ve hatta onları etkisiz hale getirme anlamlarını içeren bir kavram olarak detaylandırmıştır. Sivil toplum kavramı 19. Yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır (Kumar, 1993: 377).

Hegel sivil toplumun devlet kavramından ayrı ve karşıt bir kavram olduğunu belirtmektedir. Marx ise Hegel'den farklı olarak bu iki kavramın içsel bir bağıntısının olduğunu söylemekte ve ayrıca sivil toplum kavramını burjuvaziyle proletarya arasında bir tarafsız alan olarak değil de burjuvazinin kendine özgü hegemonyasını kurduğu, kapitalist sömürüyü gizleyen ve dolaymlayan eşitlik ve özgürlük alanı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle Marx sivil toplumun burjuvazi ile birlikte oluştuğunu; ancak, doğrudan doğruya üretim ve ticaretin sonucu olan toplumsal örgütlenme olarak meydana geldiğini belirtmiştir. Yani Marx'a göre sivil toplum sadece ekonominin bir ifadesi değildir, aynı zamanda üst yapıyı da içermektedir (Özgürlük Dünyası, 1994: 1-2).

Gramsci devlet- sivil toplum kategorileri arasındaki iç içeliğe dikkat çekmektedir. Gramsci Marx'ın açıklamalarına yeni bir boyut getirerek, bir sınıfın hâkim olduğu durumun sahip olduğu ekonomik gücü kullanarak devletin kurumlarını ele geçirmesi ile mümkün olamayacağını belirtmektedir. Buna ek olarak hâkim sınıfın sivil toplumda rızaya ve onaya dayalı bir egemenlik kazanması ve böylelikle sivil toplumu yönlendirmesi gerektiğini söylemektedir. O'na göre devlet siyasal toplum ile sivil toplumun birleşmesinden meydana gelmektedir (Onbaşı, 2005: 38).

Yukarıda anlatılan tarihçe bağlamında; sivil toplum kavramı dört aşamadan geçmiştir. Bu aşamalar “iyi” ve “kötü” arasındaki etik gerilim etrafında şekillenmiştir. Sivil toplumun ilk aşaması devletle aynı anlamı taşımasından kurtulmasını, ikinci aşaması içindeki bağımsız “toplumlar”ın kendilerini devlete karşı savunmalarının meşrulaşmasını ifade etmektedir (Sarıbay, 2001: 26). Bu aşama toplumsal eşitlik, yurttaş özgürlükleri ve sınırlandırılmış anayasal hükümet ile belirlenen bir geleceğe dair ütopyacı düşünceye dayanmaktadır. Bu tema İngiltere ve Fransa'daki “Amerikan ve Fransız Devrimi

Tartışmaları”nda görülmüş ve Thomas Spense’in *The Restorer of society to its natural state in a series of letters to a fellow citizen* (1801) adlı çalışmasında, Thomas Hodgskin’in *Travels in North Germany* (1820) ve benzeri çalışmalarda ön plana çıkmıştır. Üçüncü aşamada, devlet karşıtı düşünce zayıflamış, özgür ve bağımsız sivil topluma olan güven, egemen devlet faaliyeti lehine tersine çevrilmiştir. Hatta sivil toplumun özgürlüğü kendini felç eden, çatışma üreten bir şey olarak görülmekle birlikte bunun sonucu olarak sivil toplumun daha katı devlet düzenlemesine ve denetimine gerek duyduğu düşünülmüştür. Bu tema Jeremy Bentham’ın *Anarchical Fallacies, Being an Examination of the Decleration of Rights issued during the French Revolution* adlı eseri ile Jean-Charles-Leonard Sismondi’nin *Nouveaux principes d’économie politique* adlı eserlerinde görülmektedir. Son olarak dördüncü aşamada, düzenleyici devlet iktidarının yeni biçimlerinin sivil toplumu yavaş yavaş boğacağından korkulmaktadır. Bunun sonucu olarak da, çoğulcu, kendi kendini örgütleyen, devletten bağımsız bir sivil toplumu korumanın ve yenilemenin önemi vurgulanmıştır. Alman siyasal akımlarında bu yaklaşım az gelişme göstermiş olmasına rağmen, J. S. Mill’in *Civillization* (1836) ve *De Tocqueville on Democracy in America* (1835, 1840) adlı eserlerde görülebileceği gibi İngiliz ve Fransızların yapıtlarında daha etkili biçimde geliştirilmiştir (Keane, 1993: 52, 53).

Günümüzde ise sivil toplum tartışmaları üç yaklaşım etrafında toplanmaktadır. Bunlardan ilki liberal yaklaşımdır. Burada vatandaşlar hak ve ödevleri açısından tanımlanan ekonomik ve rasyonel unsurları ifade etmekte, çıkar grupları olarak kendilerini düzenlemekte ve devlet de evrensel olarak birey haklarını güvence altına almaktadır. Ek olarak bu yaklaşımda sivil toplumun gelişmesi birey haklarının hayata geçirilmesi ile doğru orantılıdır. İkinci yaklaşımda, toplumcu teoriye göre kendilerinin belirledikleri değerler esasında kurulmuş olan bir toplumun üyeleri olan vatandaşlar, kendi işlevlerini devlet ile aralarındaki ilişkiler sisteminde yerine getirmeli, davranışlarını toplumun hedefleriyle örtüştürmelidir. Son olarak demokratik yaklaşımda, sivil toplumun demokratik tartışmaların sadece fikir oluşturmakla kalmadığı, standartlar da getirdiği bir siyasi bilinçlilik yaratmakta olduğunu ve bu sayede ortak karar alma sürecine de katkı sağladığını söylemektedir (Sivil Toplum İş Başında,17.09.2015: 4). Farklı yaklaşımlar var olsa da sivil toplum kavramına dair kabul gördüğü düşünülen bazı tanımlar şöyledir:

Dünyada sivil toplumun durumunu değerlendirmeyi ve bulgularını sektörün zayıf ve güçlü yönlerini de ele alarak sivil toplum paydaşlarının analizleri ve faaliyet planları ile birleştirmeyi amaçlayan, eş zamanlı olarak elli üç ülkede gerçekleştirilen Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) (İçduygu vd, 2011:15), sivil toplum kavramı için en uygun tanımın “devlet iktidarının baskısı ve denetimi altında olmayan gönüllü örgütlerin yer aldığı alan” olduğunu belirtmiştir (Bikmen ve Meydanoglu, 2006:39).

Sivil toplum devletle ilişkili olmakla birlikte iktidarı ele geçirme amacı gütmeyen, vatandaşların aile veya devlet tarafından temsil edilmeyen ortak çıkarlarının devletten bağımsız olarak temsil edildiği bir toplumsal alandır (Aslan, 2010: 358).

Sivil toplum devletten bağımsız olmakla birlikte onun ile etkileşim halindedir. Kamu bilincinin gelişebildiği, demokratik katılıma imkan veren ve iletişime açık bir alan yaratmak gibi önemli özelliklere sahip olan sivil toplum, paylaşılan ortak değerler doğrultusunda gönüllü olarak, kendiliğinden örgütlenmekte, devletten özerk bir şekilde kendi kendinin sürdürülebilirliğini sağlamakta ve bununla birlikte hukuki bir düzen içinde devamlılığını sağlamaktadır (Şahin ve Öztürk, 2008: 11). Bunun yanında demokratik bir sivil toplumun oluşturulabilmesi için, devletin sivil toplumlara karşı ideoloji değil hukuk nitelikli olması gerekmektedir. Yani devlet bütün sivil toplum unsurlarına karşı eşit uzaklıkta olmalı, bazılarını ayrıcalık gösterip taraf tutmamalıdır. Aksi takdirde devlet ideal sivil toplumun oluşmasına engel teşkil etmiş olacaktır (Aslan, 2010: 371).

1.2. Sivil Toplum Kuruluşları

Günümüze kadar geçen sürede gerçekleşen ilginç değişimi ifade eden kavramlardan biri olan sivil toplum olgusu, ekonomiden politikaya geniş bir yayılma alanına sahiptir. Ayrıca bu sivil yapılanmalar dünyanın yeniden tasarlanmasında önemli rol üstlenmektedir. Bu nedenle, insanlar etrafında gerçekleşen olayları daha iyi anlayabilmek için devlet dışı sosyal organizasyonlar olarak da adlandırılabilen bu kuruluşları dikkate almaya gerek duymaktadırlar. Dolayısıyla, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) özünde dostluk, arkadaşlık, birlikte bir şeyler başarma duygusu, kolektiflik ve insanların birlikte bir araya gelip bir şeyler yapmaya çalışması gibi kavramları barındırmaktadır (Talas, 2011: 388-389).

1.2.1. Sivil Toplum Kuruluşları Kavramı ve Analizi

Sivil toplum kuruluşları (STK) kavramı ilk defa 1945'te kabul edilerek Birleşmiş Milletler Sözleşmesinde yer almıştır (Reibaldi ve Grimard, 2015: 131). 2. Dünya savaşı sonrası açıklanmış olan bu terimin, Birleşmiş Milletler Sözleşmesi Madde 71 uyarınca STK'lar Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi (United Nations Economic and Social Council (ECOSOC)) ile danışman statüsüne sahip olduğu ve resmen tanınmış olduğu belirtilmiştir. STK'ların Birleşmiş Milletler'e dâhil olan tüzel kişilerle ilişkileri kendi konum ve yetkilerine göre farklılık arz etmektedir. Özellikle 1980'lerde, STK terimi hem uluslararası hem de ulusal boyutta BM çerçevesi dışında da uğraşan her çeşit sosyal aktör için popüler hale gelmiştir (Martens, 2002: 271; www.unrol.org).

Uluslararası kalkınmada şöhreti giderek artan, özellikle de 1980 ve 1990'larda çarpıcı biçimde artış göstermiş olan STK'lar birçok formda vücut bulmaktadır. Tam olarak kaç tane STK'nın var olduğunu söylemek oldukça zordur. Bazı hesaplamalar resmi ve resmi olmayan STK'lar dâhil edildiğinde sayının bir milyona ulaşabileceğini göstermektedir. En genel adlandırması STK olan bu kuruluşlar bazı bölgelerde "kâr amacı gütmeyen" veya "gönüllü" kuruluşlar olarak da adlandırılmaktadır. Pazarın baskın olduğu ve ticari olmadığını gösteren vatandaş kuruluşlarının mali faydalarla ödüllendirildiği ABD'de "kâr amacı gütmeyen" kavramı yaygın olarak kullanılmaktadır. İngiltere'de ise "gönüllü kuruluşlar" veya "hayırseverlik" kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram siyasi olmamakla birlikte, Hristiyanlık tarafından verilen bilgiler yönünde çalışan gönüllüler ve gönüllülüğün uzun bir geleneksel sürecinin sonucudur (Lewis, 2015: 1).

Farklı adlandırmalar alan STK'lar bazı özelliklerinden dolayı diğer sosyal gruplardan farklılık göstermektedir. Bu özellikler şunlardır (Akpınar Gönenç, 2001: 43):

1. STK'lar özel amaçlardan ziyade kendine kamusal hedefler seçmektedirler.
2. STK'lar devlet içinde resmi bir güç ya da görev edinme amacı gütmemekle birlikte bazı biçimlerde devletle ilişki içindedir. Diğer bir anlatımla STK'ların siyasi işlevi; etki alanını genişletmektir, iktidara sahip olmakla bağlantılı değildirler.
3. STK'lar, kamu yararından kaynaklanmayan siyasi karar değişikliklerden meydana gelen tezadın düzeltilmesine veya bundan kaynaklı oluşabilecekler adına hesap sormaya odaklanmaktadır.

4. STK'ların diğeri bir ayırt edici özelliği ise plüralizmdir. Yani STK'lar geniş bir kanaatler, düşünceler, tavırlar alanının serbestçe bir arada bulunmasına olanak sağlamaktadır. STK'lar için bu özellik olmazsa olmazdır. Çünkü kendi içindeki grupların devamlılık sağlayabilmesi, bunların birbiriyle uzlaşma ve görüşmeyi öğrenebilmeleri plüralizm ile mümkün olmaktadır.

Sivil toplum kavramı hükümetin kapasitesine dâhil olarak hükümet çalışanlarının yaptıkları faaliyetlerden ziyade, bireyler veya kuruluşlar tarafından yapılan kamu faaliyetleridir. Ek olarak bu kavram bütün sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi ilişkileri kapsamaktadır (Willems, 2015: 15-16). Devlet kuruluşları ile STK'lar aynı işi yapsalar bile farklılıklara sahiptir. Fowler (1998) STK'ların hükümete kıyasla iki anahtar ayırt edici özelliğini tanımlamıştır. Birincisi, STK'lar ile hedeflenen kitle arasındaki ilişki hükümet tipi bir kontrol mekanizmasından ziyade, gönüllük ilkesine dayanmaktadır. İkincisi, STK'lar sürece engel olabilen kontrol ve monotonluktan ziyade, değişiklik ve çeşitliliği teşvik eden, uygun organizasyonel kalkınmalara müsaade eden bir görev yaklaşımına sahiptir (Mpabanga ve Lekorwe, 2007: 4).

STK'ların varlık nedenleri dâhili ve harici olarak ikiye ayrılmaktadır. Dâhili olarak, hükümetin kamu hizmeti dağıtımından kademeli olarak geri çekilmesi STK'ların doldurmaya çalıştığı bir boşluk bırakmaktadır. Bu geri çekilme hükümetin vatandaşlarına yüksek kalitede kamu hizmeti sağlamadaki yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Harici olarak ise, bağışçı camiasındaki artan şevk ile içlerinden yardım kanalı oluşturmak istemeleri STK'ların varlığını desteklemektedir (Kajimbwa, 2006: 1).

Korten, "Getting to the 21st Century Voluntary Action and the Global Agenda" (1990) adlı kitabında STK'ların evrimleşme sürecini kuşaklar (generation) üzerinden kavramsallaştırmanın faydalı olacağını belirtmiştir. İlk kuşakta STK'lar temel olarak refah ve kurtarma faaliyetlerini üstlenmekte ve acil ihtiyaçlara cevap vermektedir. İkinci kuşakta STK'ların amaçları küçük ölçekli, kendine güvenen yerel kalkınma girişimlerinin inşasına doğru kaymaktadır. Çünkü burada daha fazla deneyim ve daha iyi bilgi edinilmiştir. Ayrıca bağışçılar gibi kurumlardan da etkilenilmiştir. Sonraki kuşakta, kurumsal ve politik anlamda çevreyi etkileme konusunda daha güçlü ilgi ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına daha yoğun olarak odaklanılmaktadır. Bu da yapılan savunmalar sayesinde gerçekleştirilmiştir. Son kuşakta ise STK'lar uzun vadede yapısal

değişim amacıyla ulusal ve küresel düzeyde faaliyetler ile yerel eylemleri birleştirmektedir. Bu sayede STK'lar daha geniş toplumsal hareketler ile yakından bağlantılı hale gelmiştir (Lewis ve Kanji, 2009: 14). Bu kuşaklar Tablo 1'de özet halinde verilmiştir. Ayrıca bu paragraf içerisinde STK'ların rolleri açıklanmamış olmasına rağmen tabloda belirtilmiştir. Bunun nedeni ise bu kısmın çalışmanın ilerleyen kısımlarında açıklanacak olmasıdır.

Tablo 1. Korten'in STK'ların Gelişme Sürecine Dair Dört Kuşağı

	Birinci Kuşak (Refah ve kurtarma)	İkinci Kuşak (Toplum kalkınması)	Üçüncü Kuşak (Sürdürülebilir sistem geliştirme)	Dördüncü Kuşak (Halk hareketleri)
Problem Tanımı	Kıtlık	Yerel durağanlık	Kurumsal ve siyasi çatışmalar	Yetersiz hareket eden görüş
Zaman Dilimi	Acil	Proje Süreci	10- 20 yıl	Tanımsız gelecek
Kapsam	Birey ve aile	Komşu ve köy halkı	Bölge ve ulus	Ulusla veya küresel
Ana Aktörler	STK	STK + Toplum	Bütün ilişkili halk ve özel kurumlar	Halk ve kurumların genel hatlarıyla tanımlanmış ağları
STK'nın Rolü	Fail (Yapan)	Harekete geçirici	Katalizör (Hızlandırıcı)	Aktivist (Eylemci) / Eğitici

Kaynak: Lewis ve Kanji, 2009: 15

STK kavramına ilişkin oldukça fazla çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Genel kabul gören bir tanım bulunmamasıyla birlikte bu kavram farklı durumlarla farklı bağlantılar içermektedir (Willems, 2015: 2). Bunun bir sebebi, STK'lar küçük ve resmi olmayan organizasyonlardan büyük resmi acentelere kadar değişen, genelleştirmeye dayanan çeşitli organizasyon gruplarıdır. STK'lar farklı roller üstlenmekte ve farklı toplumlar içinde ve/veya karşısında farklı şekiller almaktadırlar. Bu nedenle STK kavramı karmaşık ve belirsiz olarak kalmaktadır. Örneğin; STK'ların hem hükümetler tarafından hem de kâr isteklendirmesi ile yönetilmediği gerçeğine rağmen bazı STK'lar devletten yüklü miktarlarda bağış almakta, bazıları ise oto finansmanından kâr üretmeye uğraşmaktadır. Sınırlar belirgin değildir ve STK'ların ne olduğundan ziyade ne olmadığını vurgulayan bir açıklama yapılması daha doğru olacaktır. STK'ların bu nedenle çözümsel bir şekilde saptanmasının oldukça zor olduğu ortaya çıkmaktadır (Lewis, 2015: 2). Yine de bazı temel özellikler bulunmaktadır. Açıkça STK'lar, herhangi bir hükümetten doğrudan bağımsız olmak zorundadır. İlâveten genel olarak kabul gören 3 özellik vardır. Bunlardan

ilki STK'lar siyasi bir parti tarafından kurulmamış, kâr amacı gütmeyen, sabıkalı bir grupla bağlantısı olmayan, bilhassa şiddete başvurmeyen kuruluşlardır. Bunlara ek olarak, Onlar halkın sesi olmak ve hükümetlerden daha büyük meşruiyete sahip olmak için fikir iddia edebilirler. Ancak katılımcı oldukları demokratik tartışmalara Onların rolleri, meşruiyet temsilciliğinde herhangi bir fikre bağlı olmamalıdır (Willets , 2015: 1, 2). Fakat sivil toplumu rijit bir devlet karşıtlığına indirgemek de doğru olmayacaktır. Çünkü STK'lar devletten özerk olmakla birlikte onunla yabancılaşmamaktadır. Diğer bir anlatımla iktidara karşı dikkatli ama saygılıdır (Gündüz ve Kaya, 2014: 138).

STK'lar sosyal, kültürel ve ekonomik değişikliklerin desteklenmesi ile ilgilenmektedir (Lewis ve Kanji, 2009:11). Karşılıklı destek ve sorumlulukların üçgen biçimindeki sisteminde STK'lar özel ve kamu sektörüne ek olarak üçüncü birimi ifade etmektedir. Sivil toplum ile kalkınma arasındaki ilişkiden yaygın biçimde anlaşılan şey bir ulusun sivil toplumu ne kadar gelişmişse, geleneksel kalkınma göstergelerinde o kadar gelişme olacağı şeklindedir. Bu muhakemenin temel hattı şöyledir (Hoksbergen, 1999: 11):

1. Sivil toplum, toplumun üyelerine sosyal refahı etkileyen kararlara katılabildiği bir içerik sağlar.
2. Böyle yaparak onlar toplumun diğer üyelerini topluma karşı sorumlu tutabilir.
3. Diyalog, uzlaşma oluşturulması ve çatışma çözme yoluyla, toplumun barışçıl değişiklikler sürecine katkı sağlamış olacaktır.

Aynı anlayışla STK'lar uluslararası kalkınma ve fakir ülkelerdeki fakir insanların refahını artırma çabasında olan oyunculardan oluşan gruplardır (Werker ve Ahmed, 2007: 2). STK'lar geniş çapta olmaktan ziyade, ideolojilere yönelik çalışan gönüllü ve fedakâr çalışanlar tarafından kadrolaşmıştır. Kurucuları yeni bir ürünü göndermeyi veya var olan ürün ya da hizmeti göndermek için daha iyi bir yol öneren istekli, yaratıcı bireylerdir (Werker ve Ahmed, 2007: 7). STK'lar hem bağımsız bir şekilde hem de karşılıklı olarak gelişmiş ülkelerden, özel altyapı şirketlerinden ve yerel hükümetlerden yardım kuruluşlarıyla ortak olarak çalışmaktadır (Werker ve Ahmed, 2007: 2).

BM sistemi ve benzer şekilde Avrupa Birliği, Dünya Bankası (World Bank) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) STK'ların uluslararası işlerdeki öneminin farkına varmış ve onlara siyasi girişimlere yorum yapma ve genel kurula katılma imkânı sunan danışmanlık statüsünü vermişlerdir (Anheier ve List, 2005: 173). STK kavramı Türk Dil Kurumu'na göre "*Toplumdaki çeşitli sorunları bağımsız olarak*

ele alıp kamuoyunu bilgilendirme ve aydınlatma görevi yapan, öneriler sunan her türlü birlik, sivil toplum örgütü” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). İlgili kavramın diğer bir tanımı ise “*Resmî kurumların dışında kalan ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukukî ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlar*” şeklindedir (www.wikipedia.com). Temel anlamda, STK’lar fakir, önem derecesi düşürülmüş, ayrıcalıksız, temel sosyal haklarından mahrum, maddi olanağı kısıtlı, haksızlığa uğramış ve muhtaçların daha iyi duruma getirilmesi için yapılan, benzer fikirli insanlardan oluşan bir grup tarafından oluşturulmuş kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır. Ayrıca STK’lar hedef gruplarına ulaşma konusunda daha yakın, yönetimde esnek, karar vermede daha hızlı, bütün kalkınma sürecinde insanlara faydalı ve faaliyetlerinde tam vaktindedir (Latha ve Prabhakar, 2011: 109-110).

Günümüzde sivil toplum kuruluşları için iyileştirme üzerine tartışmalar yapılırken demokrasi referans alınmaktadır. Bu bağlamda sivil toplum, devlete karşı otoriter veya askeri rejimden kurtulmada ve ayrıca demokrasiye geçmede en önemli araç olarak görülmektedir. Diğer bir anlatımla sivil özgürlükleri yaşatacak ve müesseseleştirecek olan sivil toplum, demokrasi için olmazsa olmazdır (Gözübüyük Tamer, 2010: 90-91). Diğer bir taraftan demokrasi, devlet ile sivil toplum arasındaki ilişkiyi herkes için iyiyi doğuracak şekilde düzenlemelidir. Yapılacak düzenlemeler ile sivil toplumun devlet karşısındaki örgütlenmesinin hem devletin kolayca tahrip edilemeyeceği bir kamu alanının varlığını sürdürmesi hem de toplumun hiçbir kesiminin diğeri üzerinde demokrasi aracılığıyla tahakküm tesis edememesinin sağlanması amaçlanmaktadır (Sarıbay, 2001: 135).

Sivil toplum kuruluşlarının kendi kendine yönetme yeteneğine olan güveni ne kadar artarsa, devlete ait kurumlara ve yasalara olan ihtiyaç da o denli azalacaktır. Bunu sağlamış olan sivil toplum, siyasal mekanizmalara asgari ölçüde ihtiyaç duymaktadır (Keane, 1993: 65). STK’ların kuruldukları ülkelerin hükümetleri ve işlemler yönetimini geliştirebilecekleri birçok yol vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Lekorwe ve Mpabanga, 2007: 6):

- Kendi görev, değer ve amaçlarını açık bir şekilde belirtmeli ve bu stratejileri takip edilir kılmalıdır.

- İnsan kaynaklarını geliştirmeli ve heyet üyeleri ile gönüllüleri de içeren personel ve yöneticilerini eğitmelidir.
- Daha iyi finansal yönetim, muhasebe ve bütçe sistemlerini yönetim süreci ile birleştirmelidir.

1.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

Son yirmi yıldır sivil toplum ihtişamlı çağını yaşamaktadır. Bu kavramın modern tanımlarının katılım, bireysel hak ve özgürlükler, insan hakları ve demokratikleşme gibi kavramlar etrafında yapılandırılmasından dolayı, sivil toplum faaliyetlerinin sadece batı tipi demokrasiler altında işlediği yanılgısı vardır. Ancak, demokratik sistemlerdeki belirli değerlerin sivil toplumun gelişmesine destek olduğu inkâr edilmez bir gerçektir. Diamond (1995) sivil toplumun altı ana özelliği olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Seyrek, 2010: 1527):

1. Açıklık (open)
2. Gönüllülük (voluntary)
3. Kendiliğinden ortaya çıkma (self-generating)
4. Kendi kendine geçinebilme, yetme (self-supporting)
5. Özerlik (autonomous)
6. Yasal düzene bağlı olma (bound by legal order)

Diğer bir bakış açısı ile uluslararası, bölgesel ya da yerel boyutta; kalkınma, eğitim, refah, ağ oluşturma gibi birçok alanda çalışan STK'ların Prugsamatz (2010)'a göre genel anlamda sahip oldukları özellikler şöyledir:

- STK'lar Dünya Ticaret Örgütü, Birleşmiş Milletler gibi devlet yapılarından uzak durmaktadır.
- Bu kurumlar devlet ve benzeri kurumlardan finansal kaynak elde etmesine rağmen, özellikle savunucu faaliyetlerinde, devlet etkisi altında kalmaktan mümkün olduğunca uzak durmaya çalışmaktadır.
- STK'ların doğrudan kâr elde amacıyla kurulmamış olmaları bir diğer özellikleridir. Bu kurumlara bağışlanan ya da kurum tarafından hizmet ya da ürün satılmasıyla elde edilen maddi miktar kurumun diğer faaliyetlerinde kaynak olarak kullanılmaktadır.
- STK'lar hem faaliyetlerinde hem de üyeliklerde gönüllülük esaslı çalışmaktadır.

- STK'lar belli bir ideoloji ile oluşturulmakta ve işletilmektedir (Amagoh, 2015: 221).
- Devletin ulaşamadığı ya da geç ulaştığı fakir gruplara ulaşmada etkin olma özellikleri sayesinde STK'lar başarılı bir şekilde boşluk doldurmaktadır (Gündüz ve Kaya, 2014: 165).

Çiçek'e (2004: 28) göre ise dernekler, vakıflar, sendikalar, siyasi partiler, siyasi çevreler, ajanslar, bağımsız medya kuruluşları, baskı grupları, yurttaş girişimleri gibi örgütleri kapsayan STK'ların genel olarak özellikleri şunlardır:

- Kamusal alandaki bireylerin özgür iradeleriyle katılımına açık kurumlardır.
- Gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Kâr amacı gütmemektedir.
- Kamusal alanda faaliyet yürütüp, toplumu ilgilendiren konularda kamusal fayda için çalışmaktadır.
- Heterojen yapıya sahiptir, diğer bir anlatımla tek renkli değildir.
- Toplumsal sorumluluğun, yurttaş bilincinin hakim olduğu, insan haklarına saygılı, çağdaş demokratik değerlerin benimsendiği ve uygulandığı alandır.

1.2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Finansal Kaynakları

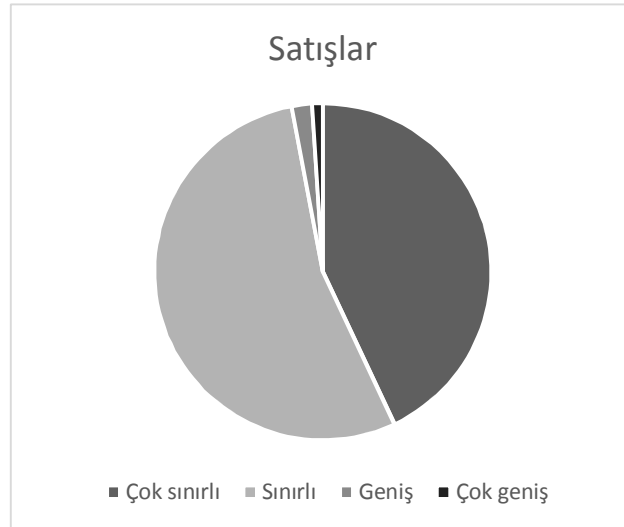
STK'lar, faaliyetlerini yürüterek misyon ve vizyonlarını gerçekleştirme sürecinde finansal kaynaklarını devlet, üyelik aidatları, yabancı yardımlar ve bağışlar olmak üzere dört ana kaynaktan sağlamaktadır.

1.2.3.1. Devlet

STK'lar için kendi potansiyel bağışlarını gerçekleştirmek ve faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetebilmeleri için, hükümetle aralarındaki ilişkinin sağlıklı olması önem teşkil etmektedir. Örneğin; eğer hükümetin yoksulluğu azaltmaya dair taahhüdü zayıfsa, STK'ların, hükümet ile işbirliği yapmayı incelemesi muhtemeldir. Benzer şekilde diktatör hükümetler, yoksullara karşı sempatik tutum eğiliminde olan STK'lara karşı temkinli olacaklardır. Bu durumda STK'lar hükümet ile pozitif ilişkiler içinde olamayacak ve kendi yolunda gitmeyi ve hükümet kuruluşlarına hayatı zor kılmaya kalkışmayı seçmiş olacaktır (Lekorwe ve Mpabanga, 2007: 5-6).

Devletler, STK'lara sağladığı finansal destek sayesinde hem devlete karşı duydukları veya duyabilecekleri tepkiyi önleme amacı hem de bu kuruluşların faaliyetlerine destek olma amacı taşımaktadır (Şahin ve Uysal, 2007:3). 1997 yılında yayımlanan “World Development Report” içerisinde halk enstitüleri oluşturulması aracılığıyla devlet kapasitesinin desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir (Agg, 2006: 10). Johns Hopkins Üniversitesi'nde gerçekleştirilen John Hopkins Kıyaslamalı Kâr Amacı Gütmeyen Sektör Projesi (The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project) kapsamında 16'sı gelişmiş, 14'ü gelişmekte ve 5 geçiş olmak üzere 35 ülkedeki kuruluşlarda çalışma yürütülmüştür. Proje sonucunda bu kuruluşların içerisinde toplam 39,5 milyonu bulan .alışandan % 57'sinin ücretli personel, kalan %43'lük kısmın gönüllü bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu ülkelerdeki ilgili kuruluşların finansal kaynaklarının %53'ünün aidatlardan, %35'inin hükümet tarafından ve kalan %12'sinin hayırsever bağışlarından temin edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak gelişmiş ülkelerdeki durum genel yapıdan farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde hükümet finansal kaynağın %48'ini, aidatlar %45'ini ve son olarak da hayırsever bağışları %7'sini karşılamaktadır (Salamon vd, 2003: 16-32). Bu sonuçlarda belirtilen STK'ların ücretli personel sayısının fazlalığı, ihtiyaç duyulan finansal desteğin önemini vurgulamaktadır. İlâveten bu açıklamalar devletin STK'lar için büyük bir önem arz ettiğinin kanıtı niteliğindedir.

STK'lara tekil olarak en geniş katkı yerel yönetimlerden gelmektedir. Dünya Bankası 2006 verilerine göre 2004 yılında hükümetlerden STK'lara sağlanan resmi yardım 87,7 milyar dolardır (Werker ve Ahmed, 2007: 8). Türkiye'de ise devletten maddi destek alma profili bu değerlerden farklılık göstermektedir. STEP Sivil toplum Kuruluşları Anketi'ne (STKA, 2009) göre, Şekil 1.'de de görülebileceği üzere, Türkiye'deki STK'ların büyük bir kısmını oluşturan %97'lik kesim devletten çok sınırlı (%43) ya da sınırlı (%54) destek almaktadır. Kalan %3'lük kesim ise %2'lik geniş kapsamlı, %1'lik kesimde çok geniş kapsamlı destek görmektedir.



Şekil 1. Türkiye’de STK’ların Devletten Yardım Alma Düzeyleri

Kaynak: İçduygu vd, 2011: 137

Devlet STK’lara doğrudan maddî kaynak sağlayarak destek olabileceği gibi, bu kuruluşlara vergi indirimi veya muafiyet hakkı vererek de destek olabilmektedir (Printer: 201). Bu destek bazı durumlarda hem devlet hem de STK’lar bakımından risk doğurabilmektedir. Devlet sunduğu desteğin gerçekten kamusal ihtiyaca yönelik olarak kullanıldığını kontrol etmeli ve ayrıca bu destek sayesinde STK’ları hile yaparak aşırı kâr eden bir konuma gelmesini, sağlanan vergi avantajlarıyla da birer ticarethaneye dönüştürülmesini önlemelidir. STK’lar açısından bakıldığında, devlet tarafından yapılan destekler kuruluşun bazı bağışçıları tarafından uygun görülmeyip kendi bağışlarını kesmelerine neden olabilmektedir. Buna ilaveten STK’lar en önemli işlevleri olan toplum yararına devleti denetleme yetilerini, aldıkları bağışlardan ötürü bağımsızlıklarını kısmen kaybetmeleri nedeniyle yitirebilmektedirler. Ayrıca bu durum STK’ların iç yönetim işleyişlerini de etkilemektedir. İlgili kuruluşlar destek alabilmek için sürekli proje sunma çabasına girebilmekte ve bundan dolayı da projeci kurumlar haline gelerek misyonlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Şahin ve Uysal, 2007: 7-10).

1.2.3.2. Üyelik Aidatları

STK'ların diğerk bir ana bağış kaynağı ise üyelik aidatlarıdır. Aidatlar ilgili kuruluşun tüzüğünde belirtildiğı üzere, STK'lara gönüllü olarak üye olan gerçek ve tüzel kişilerin ödemesi gereken miktardır (Şener, 2015: 1). Bu kaynağıa dair STK'ların finansal ihtiyacını karşılama oranlarına bir önceki başlıkta yer verilmiştir.

1.2.3.3. Yabancı Yardımlar

Başka bir finansal kaynak olan yabancı yardımlar bazı problemler teşkil etmelerine rağmen, sivil toplum teorisyenleri tarafından doğru pakette sunulduğunda uygun olduğuna inanılmaktadır. Yapıcı yardım paketlerinin uygun olması gereken kurallar şöyledir (Roksbergen, 1990: 15):

- Yardım yerel sivil toplumun büyümesine odaklanmalıdır.
- Yardım geleneksel olarak güçsüzleştirilmiş insan gruplarını güçlendirmelidir.
- Vurgu, beslenme, gelir, sağıık gibi geleneksel kalkınma göstergelerinden ziyade organizasyon üzerinde olmalıdır.
- Para veya ürünün doğrudan aktarımı vurgulanmamalıdır.
- Yardım bağıışçıya dayalı olmamalı, fakat alıcıların katılımcı mekanizması aracılığıyla tanımlanan plan ve ihtiyaçlarına cevap vermelidir.
- Ekonomik transferler ve proje destekleri doğru bir şekilde sağıılanmalı ve bunlar yerel sivil toplum sektörü aracılığıyla yönlendirilmelidir.
- Balık verilmemeli, balık tutmayı öğretmemeli, balıkçılık kulüpleri organize edilmelidir!!

1.2.3.4. Bağıışlar

Farklı bir kaynak ise yetkili kurul ve kuruluşların, kamu yararına uygun olarak, amaçlarını gerçekleştirmek, muhtaç kimselere yardım etmek ve kamu hizmetlerinden bir veya birkaçını gerçekleştirmek veya destek olmak üzere toplanan bağıışlardır. Günümüzde STK'lar bu konuda 2860 sayılı Yardım toplama Kanunu'na tabi olmaktadır. Burada bağıış yapan gerçek veya tüzel kişinin kendi isteğııyla bu davranışı sergilemesi esastır (Çimen ve Güven, 2009: 1).

1.2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Alanları

Devlet ile aile arasında kalan kamusal alanda faaliyet gösteren, özerk, çoğulcu yapıya sahip olan, gönüllük esasına dayanmakla birlikte birey-devlet müzakeresini temin eden sosyal örgütlenmeleri ifade eden sivil toplum kuruluşları (Aslan, 2010: 360), geniş bir organizasyonlar dizisini içine almaktadır. STK'lar kâr amacı gütmeyen gruplar olmakla birlikte temelde hükümetlerden bağımsız, kamu yararını desteklemede konuyu ele alan yerel, ulusal veya uluslararası seviyede kuruluşlardır. STK'lar çeşitli insancıl faaliyetler yürütmekte, hükümetlere kamu meselelerini iletmekte, politika ve program uygulamalarını gözlemekte ve sivil toplum paydaşlarını katılım konusunda teşvik etmektedir (www.unrol.org). STK'ların çalışma alanlarının bir kısmı aşağıda belirtilmiştir (Akpınar Gönenç, 2001: 44):

1. Ekonomik (üretici ve ticari birlikler ve şebekeler)
2. Kültürel (ortak hakları, değerleri, inançları, görüşleri, sembolleri savunan birlikler)
3. Bilgi edinmeye ve eğitime yönelik (kamuya bilgi, fikir, haber vermeye adanmış kâr amaçlı olan ya da olmayan örgütler)
4. Menfaat merkezli (işçiler, emekliler, mahkûmlar, profesyoneller gibi üyelerinin ortak işlevsel ya da maddi menfaatlerini savunmak ve geliştirmek için örgütlenmiş yapılar)
5. Sorun merkezli (çevre koruma hareketleri, kadın hakları, toprak reformu ya da tüketiciyi koruma vb.)
6. Geliştirici (alt yapı tesislerini, kurumlarını geliştirmek ve toplumsal yaşam kalitesini yükseltmek için bireysel kaynaklar oluşturma organizasyonları)
7. Vatandaşlıkla bağlantılı örgütlenmeler (siyasî sistemin partizan olmayan bir biçimde geliştirilmesini isteyen ve onu insan haklarının denetimi, seçmen eğitimi ve mobilizasyonu, seçim gözetmenliği, siyasî yozlaşmayı önleyici çabalar vs. yoluyla daha demokratik hale getirmeyi hedefleyen örgütler)

Yukarıda belirtildiği üzere, STK kavramının içinde yer alan, din, sosyo-kültürel, ekonomik, eğitim, çevre, kadın, çocuk gibi birçok sektörde politik ideoloji ya da inancı bakmaksızın çalışarak harekete geçirilmiş sosyal organizasyonlara (Ghimire, 2003: 204) dair bir kısım açıklamalar ve örneklendirmeler şu şekildedir.

Sorun merkezli alanlarda çalışan STK'lar bugün karşı konulamaz küresel bir güç haline gelmiştir. İnsani kalkınma alanındaki rolü ise geniş bir şekilde tanımlanmış ve dünyanın büyük kısmında kabul görmüştür. STK'ların hükümet veya hükümetler arası kuruluşlara kıyasla siyasi güçlerden daha bağımsız olmaları yönüyle başarılı sonuçlar verdiği kanıtlanmıştır. Herhangi bir STK devlete bir problem oluşturduğunda, onun için insan haklarını görmezden gelmek çok daha zor olacaktır. Çoğu STK yaptıkları işlerin sonuçlarını yayınlamaktadır. Bunun sonucunda insan hakları ihlalleri hakkında önemli bilgiler açığa çıkmaktadır. Yayınlar STK'lar tarafından insan haklarının güçlendirilmesinde önemli bir etken olmaktadır. STK'lar insan hakları ihlaline uğrayan mağdurlara destek sağlamaktadır. Ayrıca hükümetlere ve hükümetler arası kuruluşlara da insan hakları programlarını uygulamada destek vermektedir. Ek olarak STK'lar insan hakları konusundaki bilgileri yayarak ve bu konuda kurslar önererek genel halkı da eğitmektedir (Wouters ve Rossi, 2001: 5-6). Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) bu alana dair örnek bir STK'dır. 2002 yılı Aralık ayında kurulan bu vakıf, gönüllülük, sivil toplum, proje yönetimi, ekip çalışması, iletişim, insan hakları, sosyal haklar, cinsel sağlık üreme sağlığı, ekolojik okuryazarlık ve örgüt yönetimi gibi konularda eğitmen eğitimleri ve diğer akran eğitimlerini gerçekleştirmekte, gençlere burs ve staj imkanları sağlamakta ve daha çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır.

Bu durumda insan hakları alanında Birleşmiş Milletler tarafından oluşturulan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi büyük önem arz etmektedir (Baharçiçek, 2008: 299). Çok sayıda yerel, ulusal ve uluslararası STK ulusal hukuk kurallarının reform sürecinde ve küresel ve uluslararası seviyede önemli roller üstlenmektedirler. Müdafaalarında kullanmak üzere siyasi tavsiyeler içeren raporlar hazırlamaktadırlar. Dünya genelinde yerel ve ulusal olarak hukuk kuralları faaliyetlerinde bulunan STK'ların sayısı muazzam çokluktur (www.unrol.org). Çünkü STK'ların amirler, görevler ve çeşitli oyunculardan kaynaklı zorluklarla karşılaşmalarına rağmen küresel düzeyde adaletsizliklere uğrayan insanları iyi bir şekilde temsil ettiği düşünülmektedir (Werker ve Ahmed, 2007: 22). Bu konuda örnek olarak Uluslararası Kadın Hukukçular Federasyonu (International Federation Of Women Lawyers) (FIDA) verilebilir. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin oluşturulması ile eskiden öncelikli olarak kadın ve çocuk hakları temelli olan amaçlarını bütün insanları kapsayacak şekilde geliştiren FIDA, 1952'de BM STK'lar ailesine kabul edilmiştir. Bugün yetmişden daha fazla ülkeden, binlerce üyesi bulunmaktadır (Olufunmi, 2013: 319).

Bu konuda diğerk bir örnek olabilecek TOG, gençlerin gönüllü olarak sosyal sorumluluk çalışmalarına katılmasını sağlayarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunmayı ve böylece gençlerin gönüllülük temelinde toplumsal katılımlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Türkiye’de 77 ilde 123 örgütlenme ile çalışmalarına devam eden bu vakıf, 2014 yılında, Türkiye’nin dört bir yanından 53.159 gencin katılımıyla 1.378 yerel, ulusal ve uluslararası sosyal sorumluluk projesi/etkinliği/kampanyası ve 353 eğitim gerçekleştirmiştir (<http://tog.org.tr>).

Geliştirici olarak çalışan STK’ların kalkınma sanayisi tarafından kabulü sınırlı olmakta ve onlara bu kalkınmaya dair çabalarının başarılı uygulamaları için bazı sorumluluklar vermeleri STK’ların varlıkları ve bağımsızlıkları adına risk teşkil edebilmektedir (Fisser, 1997: 443). STK’ların kalkınma sürecinde geçerliliklerini sağlayabilmeleri için iki resmi-prosedür kriterini, iki tane de maddi amaçlı kriterleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Resmi prosedür kriterleri temsil edilebilirlik ve ayırt edici değerlere sahip olma; maddi amaçlı kriterler geçerli olma ve yetkileri devredebilme maddelerinden oluşmaktadır. Temsil edilebilirlik STK’ların işlem yöntemleri ile ilgilenmektedir. STK’ların temsil edilebilirliği, yapı ve performansları kişisel iletişimle desteklenmesinden dolayı resmi, yasal bir çerçeveye konulamamıştır. Bu organizasyonlardaki güç ve kontrolün üstü kapalı dağılımını kolayca gizleyebilen resmi olmayan yapı risk oluşturabilmektedir. Gönüllülük, dayanışma gibi özellikler STK’larda ayırt edici özellik olarak değerlendirilebilmektedir. Bir diğerk maddi amaçlı kriter yoksulluğu azaltma ve sağlık gibi alanlarda insan yaşamının kalitesini artırma gibi kalkınma hedeflerini başarmadaki etkinliğidir. Kişisel gelişim, özgüven, müşterek karar verme, katılımcı yöntemler yetkileri devredebilmede önemli yönlerdir. Fakir insanlar için hayatlarını doğrudan kontrol altına alabilmede bu oldukça büyük önem arz etmektedir (Atack, 1999: 858-860).

Bu alanlardaki STK’lardan ilginç bir tanesi de Uzay Keşfi (Space Exploration)’dir. Uzay Keşfi insanlık için karmaşık ve süreklilik içeren bir girişimdir ve ilk kez 1957’de Sputnik adlı ilk uzay aracının fırlatılması ile başlamıştır. Uzay Keşfi insanlığın geleceği için en iyi yatırımlardan bir tanesidir. Uzay Keşfi 1969’da Ay’a insan gönderilmesi gibi hayatımızı değiştiren inanılmaz sonuçları elde ederek evrenin geniş çapta anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Karmaşık keşif görevinin uygulamaları genellikle Uzay Acenteleri (Space Agencies) tarafından yürütülmektedir. Ancak International Academy of Astronautics (IAA), The American Institute of Aeronautics and Astronautics

(AIAA), National Spzce Society, Mars Society gibi STK'lar, özellikle de koordine olabilirlerse, Uzay Keşfinin geleceğinde önemli rol oynamaktadırlar. Bu koordinasyon halk veya özel fonlama aracılığıyla onları doğrudan etkileyecek olan finansal kaynaklara etki etme güçlerini artıracaktır (Reibaldi ve Grimard, 2015: 130-131).

Bir diğer çalışma alanı olarak menfaat merkezli kuruluşlardan emek STK'ları (labor NGOs), işçileri korumak ve harekete geçirmek için bir yol ortaya çıkarmaktadır. Emek STK'ları aracılığın çeşitli formlarını kullanarak çalışanların refahına ve işçilik haklarına katkıda bulunmayı amaçlayan hükümet dışı ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır (Xu, 2013: 245). Böylesi STK'lara örnek olarak Dünya İşçi Sendikaları Federasyonu (*World Federation of Trade Unions - WFTU*), 1945'de kurulmuş olup, yaşamının ilk dört yılında dünya çapında sendikaları bir araya getirmek için yoğun çaba göstermiştir. Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi (United Nations Economic and Social Council (ECOSOC))'ne danışmanlık yapan bu kuruluş, sömürge bölgelerindeki işçiler de dahil olmak üzere baskının kurbanları olan işçiler ile dayanışma yapıp sendika haklarını savunmaktadır (www.wftucentral.org).

Gün geçtikçe artan çevre kirliliği ve bunun bir sonucu olarak meydana gelen dünyada buzulların erimesi, ozon tabakasının incilmesi gibi durumları engellemeyi amaçlayan, önlemler alan, bu konuda duyarlı davranan STK'lar çevresel sürdürülebilirliğinin sağlanmasında aktif görev almaktadırlar (Küçük ve Güneş, 2013: 298). Sorun merkezli olan çalışan bu STK'lara örnek teşkil eden Dünya Doğayı Koruma Vakfı (The World Wide Fund for Nature) (WWF), bu konuda 1996'dan beri çalışmalarını yürüten uluslararası bir STK'dır. Dünya'da 100'den fazla ülkede çalışmalar yürüten WWF, küresel iklim değişikliği ve doğal kaynakların sürdürülemez tüketimi gibi insan kaynaklı olan, hem doğal yaşam alanları hem de canlı türlerinin kaybıyla sonuçlanan tehditleri durdurmayı, mevcut süreçleri değiştirerek, insanın doğayla uyum içinde yaşadığı bir gelecek inşa etmeyi ve bunun için yerel ve merkezi hükümet, iş dünyası ve vatandaşlarla ortak akıl üretmeyi, farkındalık yaratmayı ve karar süreçlerinde etkili olmayı hedeflemektedir (www.wwf.org.tr).

1.2.5. Sivil Toplum Kuruluşlarının Türleri ve Sınıflandırılması

Günümüzde çevreden ekonomiye ve siyasi yönetimlere kadar küresel bir boyut kazanmıştır ve bireyleri etkileyen pek çok sorunun çözümünde devletlerin ve uluslararası kuruluşların çabaları yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda hükümet dışı, vatandaşlar tarafından kurulup gönüllülük esasına göre çalışan STK'lar önemli roller üstlenmektedir (Akatay: 118).

STK'lar kendi içinde fonksiyonlarına, faaliyetlerinin kapsamlarına, örgütsel yapılarına, hedeflerine, üyelerine ve benzeri özelliklere göre farklılık arz etmektedirler (Fissher, 1997: 447). Yapılan bu sınıflandırmaların bir kısmı burada açıklanacaktır.

STK'lara dair ilk ayırım faaliyet kapsamı yönüyle olup, ulusal ve uluslararası STK'lar (USTK) şeklindedir. STK kavramı genel anlamda, ülke çapında faaliyet gösteren, Ulusal STK'ları ifade etmektedir. Ulusal STK'lar, coğrafi olarak koordine edilmiş ve hiyerarşik bir düzeni olan üyelik organizasyonlarını barındırmaktadır. Bireyler yerel gruplar içinde çalışmak ve ildekiler ile koordine olmakla birlikte bütün olarak ülkenin başkentinde bir ana merkeze sahiptir (Willets , 2015: 7-8). Bölgesel veya küresel boyutta olanları ise USTK'lar olarak adlandırılmaktadır. USTK'ların tarihteki ilk faaliyeti 1812'de büyük olasılıkla tarihin ilk uluslararası boyutta yardım operasyonu olarak gerçekleşmiştir. Bir deniz filosu, Venezuela bağımsızlık savaşı esnasında deprem kurbanları Caracas'lılara yardım ulaştırmaya çalışmıştır (Ryfman, 2006: 17). Ayrıca USTK'lar aşağıdaki koşulları sağlamalıdır:

- Ekonomik fayda amacı gütmemeli,
- En az bir ulus tarafından tanınmış olmalı,
- Uluslararası bir forum(toplantı, görüşme) olmalıdır.

USTK'ların üyeleri bireyler olabileceği gibi ulusal sosyal organizasyonlar da olabilmektedir. USTK'lar uluslararası yasaların konusu değildir. Diğer bir deyişle USTK'ların yönetmelikleri uluslararası antlaşmalar tarafından belirlenmemektedir. Bu organizasyonlar ulusal yasalara tabi olmaktadır (Ghimire, 2003: 205). Uluslararası kalkınma alanında, STK'lar resmi geliştirme kurumlarının yeni "ayrıcalıklı çocuğu" olarak nitelendirilmekte ve geliştirme sürecinde başa gelen sorunları onarmak ve bunu amaç haline getirmek için bir "büyü deliği" (magic bullet) olarak belirtilmektedir. STK'lar zihniyet ve tutumların değiştirilmesine ek olarak hizmet ve ürünlerin

üreticilerinin daha etkili olmalarında bir araç olarak görülmektedir. Harvard'lı tarihçi Akira Iriye'ye göre STK'ları görmezden gelmek 20. Yüzyıl dünyasının tarihini yanlış okumaktır (Werker ve Ahmed, 2007: 4).

Aynı kıstasla Dünya Bankası STK'ları iki ana bölüme ayırmaktadır. Bunlardan ilki işlevsel STK'lardır. Bunlar kalkınmayla ilgili projelerin tasarım ve uygulanmasını öncül amaç edinmişlerdir. İkincisi ise savunma STK'larıdır (Advocacy NGO). Bunlar ise belirli bir sebebi ya da kişiyi teşvik etmek veya savunmayı öncül edinen STK'lardır (Samuel ve Thanikachalam, 2003: 433). Diğer bir deyişle bu ayırım, projeler aracılığıyla doğrudan yapılan küçük ölçekli değişiklikler ile siyasi sistem üzerinde etki oluşturarak dolaylı desteklenen büyük ölçekli değişiklikler arasındaki bir seçim olarak yorumlanmaktadır (Willets , 2015: 13). Ancak bu iki ana grup karşılıklı olarak birbirini dışlamaz. Ek olarak Dünya Bankası işlevsel STK'ları üç ana gruba ayırmıştır. Bunlar:

- *Topluluk temelli kuruluşlar* (Community based organization (CBOs)): Taban örgütlenmesi kuruluşları (Grass Root Organization) olarak da adlandırılan bu kuruluşlar dar bir coğrafik alanda belli bir nüfusa hizmet sunmaktadır.
- *Ulusal kuruluşlar*: Bir gelişmekte olan ülkede yürütülmektedir.
- *Uluslararası kuruluşlar*: Birden fazla gelişmekte olan ülkede işlemlerini yürütmektedirler (Samuel ve Thanikachalam, 2003: 433).

Diğer bir sınıflandırma kıstası ise örgütsel yapılarıdır. STK'lar yapılar bakımından büyük veya küçük, resmi veya resmi olmayan, bürokratik veya esnek; fonlama bakımında dıştan fonlama ya da yerel hareketli kaynaklardan fonlamalı olabilmektedir. STK'lara dair yer alan en temel ayrımlardan biri endüstriyel ülkelerde merkezini kurmuş olanları ifade eden "Kuzeyli STK" (Northern NGO (NNGO)) ve dünyanın daha az gelişmiş alanlarındaki kuruluşları temsil eden "Güneyli STK" (Southern NGO (SNGO)) şeklindedir (Lewis, 2015: 2).

Yukarıda anlatılan sınıflandırmalar daha çok küresel boyutta yapılmıştır. Bunun yanında toplum yararına çalışan ve bu yönde kamuoyu oluşturan, kâr amacı gütmeyen sorunların çözümüne katkı sağlayarak çoğulculuk ve katılımcılık kültürünü geliştiren, demokratik işleyişe sahip, bürokratik donanımdan yoksun ve gönüllü olarak bir araya gelen bireylerden oluşan örgütlenmeleri ifade eden STK kavramı (Aslan ve Kaya, 2004: 216), Türkiye'de dernekleri, sendikaları, meslek odalarını ve yurttaş girişimleri gibi ekonomik amaç gütmeyen birleşmeleri; kooperatifler gibi ekonomik amaçlı birleşmeleri;

siyasi partiler gibi siyasi amaçlı birleşmeleri ve ayrıca kâr amacı gütmeyen kültür amaçlı şirketleri kapsamaktadır (Gönel, 1998: 2).

1.2.5.1. Sendikalar

Devlete karşı özerk olmaları, gönüllülük esasına dayanarak kurulmaları, üyeleri tarafından kendi çıkarları için kurulmuş olmaları ve baskı grubu gibi özelliklerinden dolayı genellikle sivil toplum kuruluşu olarak kabul gören sendikalar, Johns (2002)'ye göre ilk sivil toplum aktivistleri olarak kabul edilmektedir. Sendikalar hem bireysel hem de toplu sorunlara çözüm bulmak amacıyla bir araya gelmiş bireylerden oluşmaktadır (Yorgun, 2007. 315, 318). Bunlara ek olarak sendikalar, çalışanlara güven sağlaması yönüyle onları yalnızlık duygusundan kurtarmakta, üstlerince keyfi ve haksız fiillere maruz kalan çalışanlar için gerekli bütün işlemleri yürüteceğine inanılması yönüyle de çalışanların gelecek kaygısını azaltmaktadır. Şu halde bir kişinin sendikaya üye olmasında; kazanacağı ekonomik yararlar, iş güvencesi, yönetimin tutumuna karşı güvence, sosyal ihtiyaçları karşılama ve liderlik fırsatı ve son olarak sendikaların sunduğu hizmetlerden faydalanma etkili olmaktadır (Bingöl, 2010: 529-531). Türkiye'de İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı'na kayıtlı 2518 adet sendika bulunmaktadır. Bunlardan 840 tanesi işçi sendikası, 68 tanesi işveren sendikası ve kalan 1610 tanesi de kamu görevlileri sendikasıdır (www.dernekler.gov.tr, 17.07.2016).

1.2.5.2. Dernekler

Küresel dernek patlamasının potansiyeli kalkınma planlayıcılar, siyaset yapıcılar, eylemciler ve araştırmacıların geniş bir bölümünün dikkatini çekmektedir. Ekonomistler ve kalkınma planlayıcıları kırsal yoksulluğu azaltmakta ve toplumlara modernleşmesi konusunda yardımcı olmadaki yerel birleşme rolünü övmekte, yere göğe sığdıramamaktadır (Fissher, 1997: 440). İlk defa II. Meşrutiyet sonrasında dernek kurma hak ve özgürlüğünden bahsedilmesi ile beraber ilk dernek 1856 Kırım Savaşı sonrası kurulmuştur. Buna ilaveten, 1909 yılında çıkartılan “Cemiyetler Kanunu” ile dernekler hakkındaki ilk yasal düzenlemeler yapılmıştır (Gönel, 1998: 3-4). Dernekler yasal olarak “Belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel bir kişiliğe sahip topluluklar” olarak tanımlanmaktadır (İçduygu vd, 2011: 62). Günümüzde, Dernekler Dairesi Başkanlığı web sayfasından alınan verilere göre, 109897 adet faal, 164691 adet fesih olmak üzere 274588 adet dernek bulunmaktadır. Bu dernekleri faaliyet

alanına göre ayırdığımızda; en kalabalık 33766 ile meslekî ve dayanışma dernekleri ve bu grubu takiben 20719 sayısı ile spor ve spor ile ilgili dernekler, 17988 ile dini hizmetlerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet gösteren dernekler, 6300 ile insanî yardım dernekleri, 6263 ile eğitim araştırma dernekleri ve benzeri gruplar bulunmaktadır (www.dernekler.gov.tr, 17.07.2016).

1.2.5.3. Vakıflar

Bir malı, hayırlı bir hizmetin gerçekleştirilebilmesine tahsis edilmek amacıyla ve bu hizmetin de sonsuza kadar devam ettirilmesi niyetiyle, vakfeden kişinin mülkiyetinden ve özel mülkiyetten çıkartarak, özel bir mülkiyet kategorisine alma ve orada sabitleme işlemlerini kapsamaktadır. Diğer bir anlatımla vakıflar hayır kurumu niteliği taşımaktadır (Öğredik, 2005: 1). İnsan hayatının kolaylaştırılması, iyileştirilmesi, toplumsal düzenin korunması ve devamı için kurulmuş olan bu müesseseler dayanışmanın kurumsallaşmış en ideal şeklidir (Özaydın 2015: 4). TC. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün 19.08.2015 tarihli verilerine göre ülkemizdeki mülhak vakıf sayısı 264, cemaat vakıf sayısı 167, esnaf vakfı sayısı 1 ve yeni vakıf sayısı 5075'dür. Burada cemaat, mülhak ve esnaf vakıfları cumhuriyetin ilanından önce kurulan ve günümüzde halen aktif olan vakıfları; yeni vakıflar ise cumhuriyetin ilanından sonra kurulan vakıfları ifade etmektedir (www.vgm.gov.tr, 17.07.2016).

1.2.5.4. Meslek Odaları

Kamu kurumu niteliği taşıyan meslek kuruluşlarını ifade eden meslek odaları, bir kamu tüzel kişisi olmakla birlikte bazı kamu görevleri ve kamu hukukundan kaynaklı haklara sahiptirler (Özalp, 2008: 28). Öncü (1983)'e göre kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları kavramı aynı mesleği icra eden kimselerin özgür irade beyanlarıyla özel hukuk hükümleri çerçevesinde kurulan meslek kuruluşları/örgütlerinden farklı olarak kamu hukuku hükümlerine tabi, üyeliğin zorunlu olduğu ve kanunla kurulan meslek kuruluşlarını ifade etmektedir. İlaveten meslek odaları sınırlı sayıdaki meslek örgütlenmelerini kapsamaktadır (Devlet Denetleme Kurulu, 2009: 15, 16). Türkiye'de meslek odaları hakkında bazı kavramsal tartışmalar yaşanmaktadır. Bunlardan ilki, bu kamu kurumu niteliği taşıyan meslek kuruluşlarının sivil toplum kuruluşu mu kamu kuruluşu mu olduğu üzerinedir. Kamu kurumu niteliği taşıyan meslek kuruluşlarının kuruluş ve işleyiş açısından kamu kurumuna, güncel faaliyetler açısından ise daha çok sivil toplum kuruluşlarına benzedikleri, diğer bir anlatımla yarı sivil toplum kuruluşu

oldukları görüşü bu konudaki beyan edilen ifadelerinden bir tanesidir. Benzer şekilde kamu görevlilerini kapsamamakla birlikte Türkiye’de bir avukat baroya, bir tabip ise tabipler odasına kayıt yaptırmadan mesleğini icra edememektedir. Bu zorunlu üyelik bir meslek grubunun bütün üyelerinin aynı siyasi görüşe sahip olmalarını ve aynı eylemde bulunmalarını beklemek ve zorunlu aidat ödeme mükellefiyeti yüklemesi bakımından tartışılmaktadır. Son olarak meslek odaları siyasi yönlerinin bulunmasından dolayı bazı durumlarda kendi mesleki grubuyla ilgili olmayan faaliyetlerde de rol alabilmektedir (Avşarbey ve Dilekci, 2014, 343-347). Farklı faaliyet alanlarına yönelen meslek odaları asıl amaçlarından sapma gösterebilmekte ve ayrıca bu durumdan kaynaklanabilecek üye memnuniyetsizliği sorunu ile karşı karşıya gelebilmektedir.

1.2.5.5. Yurttaş Girişimleri

Platform, sivil girişim, sivil inisiyatif, koza gibi isimlerle de anılan yurttaş hareketleri 1990’ların ortalarından itibaren STK kavramı kapsamına alınmıştır. Bununla birlikte yasal mevzuat kapsamında bulunmamakta, tüzel kişiliğe sahip olmadığından dolayı da resmi makamlar tarafından genellikle muhattap kabul edilmemektedirler. Ancak bu girişimlerin sayısı günden güne artış göstermekte, etkin çalışmalar ile seslerini resmi kurumlara duyurmaya çalışmaktadır (Güder, 2004: 14).

1.2.5.6. Kooperatifler

1860’larda zamanın Niş Valisi Mithat Paşa önderliğinde başlayan kooperatificilik hareketine dair ilk düzenleme 1863 yılında Memleket Sandıkları Nizamnamesi altında yayımlanmıştır. 1911’de ise Aydın yöresinde Aydın İncir Tahsilleri Zirai Satış Kooperatifleri kurulmuştur. İlerleyen dönemde cumhuriyetin ilanı ile de kooperatiflerin sayısı giderek artmıştır (Gönel, 1998: 9). Günümüzde kooperatif kavramı, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu’nda “Tüzel kişiliğe haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklar” şeklinde tanımlanmaktadır. Ülkemizde hali hazırda 32 ayrı türde 79486 kooperatif ve 571 birlik bulunmaktadır. Bunların %74’ü T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nın, %16’sı Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı’nın kalan %10’luk kesim ise T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın çalışma alanına dahil olmaktadır. Kooperatiflerin örgütlenmesi ile oluşan birlikler, kendi aralarında örgütlenmeleri ile Merkez Birliği oluşturmaktadır.

Ülkemizde bu konudaki en üst yapı Türkiye Milli Kooperatif Birliği'dir (koop.gtb.gov.tr, 02.12.2015).

1.2.5.7. Diğer

AB Sivil Toplum Veri Tabanı (CONECCS) açıklanan STK türlerine ek olarak konfederasyonları, siyasi partileri, ticaret birliklerini, işveren kuruluşlarını, profesyonel federasyonları, hizmet ve üretim birliklerini, yerel yönetimlerin bir araya gelerek kurdukları örgütleri, politik ilgi gruplarını, dinsel ilgi gruplarını ve öğrenci birliklerini STK kapsamına almaktadır (Güder, 2004: 14).

1.2.6. Sivil Toplum Kuruluşlarının Rol ve Sorumlulukları

Sivil toplum genellikle pazarın veya devletin bir parçası olmayan aktörlerin oluşturdukları bir kısım örgütlü yapıların olduğu alan anlamında kullanılmaktadır (Lewis ve Kanji, 2009: 64). STK'lar halkın kendisini ilgilendiren konularda söz sahibi olduğu ve verilecek karara etki edebildiği katılımcı demokrasilerde, vatandaş ile devlet arasında bir köprü görevi üstlenmektedir. Yani STK'lardan vatandaşın düşüncelerini devlete, devletin politikalarını da vatandaşa iletmesi beklenmektedir (Akçadağ, 2015:2). Ayrıca STK'lar sık sık erken uyarı mekanizmalarına benzer hizmet vermekte ve uluslararası antlaşmaların gözlenme ve uygulanmasına yardımcı olmaktadır (www.unrol.org).

STK'ların sorumlulukları genellikle aşağı yönlü ve yukarı yönlü sorumluluklar kavramları üzerinden irdelenmektedir. Burada yukarı yönlü sorumluluk veya Najam'ın (1996) tabiriyle STK-Patron sorumluluğu veya Fry'nin (1995) tabiriyle harici sorumluluk kavramı bağışçılar, fon sağlayıcılar ve düzenleyicilere karşı olan sorumluluğu ifade etmektedir. Tersine, aşağı yönlü sorumluluk veya Najam'ın (1996) tabiriyle STK-Alıcı sorumluluğu veya Fry'nin (1995) tabiriyle hissedilen sorumluluk kavramı ise STK'ların kime hizmet sağlayacağı ve daha adil ve demokratik bir topluma dayalı süreci kolaylaştırmayı vurgulamaktadır. Dahası Najam STK'ların kendilerine karşı da sorumlu olduklarını ifade etmektedir. Buda organizasyon sorumluluklarını, görevini ve personelini içermektedir (Dhanani ve Connolly, 2015: 615; Amagoh, 2015: 222).

İlerleyen modern toplumlarda STK'ların başlıca 3 rolü bulunmaktadır (Heintz, 2006: 3):

- STK'lar toplumlara kendilerini örgütlemeleri için olanak sağlamaktadır. STK'lar vatandaşlara sosyal değerleri ve onlar için önemli olan hedefleri desteklemede

birlikte gönüllü olarak çalışma imkânı sunmaktadır. Ayrıca yerel inisiyatifi ve problem çözmeyi teşvik etmektedir.

- STK'lar kâr amaçlı sektör ile devlet arasındaki tek ve esaslı boşluğu muhafaza etmektedir. Şüphesiz ki özel teşebbüsler özel sağlık ve mal üretiminde etkindir. Hükümet ise kamu malları üretmeye ve bunu başarmaya odaklanmada en iyisidir. Kâr amaçlı olmayan, hükümet dışı sektörler amme manfeatini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu canlı, enerjik üçüncü sektör, devlet ve serbest piyasa dengesini sağlamak için bir dayanma noktası sunmaktadır.
- STK'lar kamu ve özel sektörün basitçe yapamadığı veya yapamayacağı zorlukların üstesinden gelerek deneyim ve sosyal değişikliklere olanak sağlamaktadır. STK'lar ekonomik olarak işletmeler tarafından kabul edilemez olan ve siyasi olarak da hükümet tarafından kabul edilemez olan riskleri alabilmektedir.

Heintz'e benzer şekilde Lewis (2007)'e göre STK'ların rolü genellikle sahip olduğu üç ana bileşen üzerinden açıklanmaktadır: Uygulayıcı, katalizör ve paydaş (ortak). Uygulayıcı rolü ihtiyaç duyan insanlara mal ve hizmetleri sağlamak için kaynakları harekete geçirmek ile alakalıdır. Hizmet gönderimi sağlık hizmetleri, mikro finans, tarım yayılımı, acil yardım, insan hakları gibi geniş çaptaki alanlarda STK'lar tarafından yürütülmektedir. Katalizör rolü STK'ların sosyal dönüşümü desteklemek için düşünce ve aksiyon geliştirmeye ilham verme, destekleme ve katkı sağlama yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Bu çaba yerel kuruluşlardaki gruplar veya bireyler doğrultusunda veya kalkınmadaki hükümet, işletme veya bağışçılar gibi diğer oyuncular arasında yönlendirilebilmektedir. Paydaş rolü ise STK'ların hükümet, bağışçılar veya özel sektör ile çalışmalarında büyüyen trendi ifade etmektedir (Lewis, 2015: 2).

1.2.7. Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları

STK'lar Türkiye'deki tarihsel gelişim süreci boyunca çeşitli aşamalardan geçmiştir. Bu çalışmada STK'lara dair gelişme süreci Osmanlı Dönemi, Cumhuriyet Dönemi ve 19. Yüzyıl Sonrası olmak üzere üç bölümde anlatılmıştır.

1.2.7.1. Osmanlı Dönemi

Türkiye'deki ilk sivil hareketler tarihsel olarak 19. Yüzyılın yarısına dayanmaktadır. Bu hareketler toplum temelli, gayri resmi hayırseverlik ve kültürel dernekleri kapsayan, çoğunlukla Osmanlı İmparatorluğu'nun büyük şehirlerindeki Müslüman olmayan kişiler tarafından oluşturulan organizasyonlardır. İlk kurulan resmi birleşmeler ise, bu dönemde asil seçkinler tarafından bilim ve kültür alanında, Batı'daki benzeri yapılardan örnek alınarak oluşturulmuş olan Cemiyet-i İlmiye-i Osmaniye, Cemiyet-i Tedrisiye-i İslamiye ve Cemiyet-i Tibbiye-i Şahane'dir (Gönel, 2006: 9).

Osmanlı'da sultanın koyduğu yasakları ifade eden örfi hukuk (yasak-i sultani) ve toplumsal hayatı düzenleyen şeriat hukuk olmak üzere iki tür hukuk bulunmaktadır. Örfi hukuk idare hukukunu tanzim etmekle beraber, bugünkü anayasa hukukunun yerini tutmaktadır. Şeriat hukuku ise miras taksimi, ticaret, alışveriş, komşuluk ilişkileri, bireyin ailesiyle, bireyin bireyle ve bütün insanlar arasındaki ilişkilerini tanzim etmektedir. Diğer bir anlatımla şeriat, kamu otoritesinin yetkisi dışında bütün toplumsal alanı, bütün ticari, sosyal ve iktisadi faaliyet ilişkilerini düzenlemektedir. Bunun sonucu olarak şeriat sivil hukuktur çıkarımı yapılabilmektedir. Çünkü şeriat, halkı devlete, siyasi iktidara karşı korumaktadır (Bulaç, 2008: 27)

Çalışmada önceki başlıklarda açıklanan sivil toplum kuruluşlarına dair özellikler demokratik olmayan Osmanlı İmparatorluğu Devleti'nin koşullarına uygun olarak yapılan düzenlemeler ile uygulamaya alınmıştır. Osmanlı'da dört ana örgütlü gruptan bahsedilebilmektedir. Bunlar (Seyrek, 2010: 1427-1431):

1. *Millet (Community) Sistemi*: Osmanlı devlet yapısının temelini oluşturan bu sistem 1453 İstanbul Fethi'nin ardından II. Mehmet tarafından kurumsallaştırılmıştır. Osmanlı'da millet sistemi toplumu Müslüman olanlar ve Ortodoks, Yahudi, Ermeni ve Katolik'leri temsil eden Müslüman olmayanlar olarak ikiye ayırmıştır. Bu sivil toplum modeli modern sivil topluma göre iki farklılık içermektedir. İlki bu sistem inanç farklılığına dayandırıldığı için inancın etkisi ve rolü, dini otorite oldukça yüksek değer görmektedir. Diğeri ise bireylerin dâhil oldukları topluluk tarafından sınırlandırılmasıdır.
2. *Lonca (Guilds)*: Osmanlı ekonomik sisteminin önemli bir bileşeni olan loncalar, iyi anlaşılmiş otorite yapısı kanalı ile sivil unsurları oldukça aktif kılmaktadır. Aynı sektör içerisinde çalışan insanlar ortak problemlerine çözüm bulmak,

pazarın sürdürülebilirliğinin devamını sağlamak ve pazardaki haksız rekabeti önlemek amacıyla pazar koşullarını belirlemek için bir araya gelmişlerdir. Kısmi demokratik sistem olan bu toplanmalarda çeşitli ekonomik aktörlerin katılımını sağlanmış ve ayrıca elemeler yapılarak gruba başkan seçilmiştir. Hem büyük pazarlar hem de küçük oyuncular için kurulan bu lonca konseyleri yerel, bölgesel veya ülke çapında olabilmektedir. Osmanlı'da devlet ekonomik sistemin merkezinde olmasından dolayı loncalar önemli bir sivil unsurunu ifade etmiştir.

3. *Vakıflar (Religious Foundations)*: Vakıflar İmparatorluk'un sosyal, kültürel ve ekonomik boyutlarda gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca büyük şehirlerden başkente uzak, ücra noktalarda bulunan şehirlere kadar yayılmış olan bu kurumlar Osmanlı mirasınca inşa ve finanse edilmiş olmakla birlikte kamu hizmetinin yaygınlaştırılması ve hayat standartlarının yükseltilmesi amaçlamıştır.
4. *Tarikatlar (Religious Orders)*: Osmanlı'da iki kademeli dini sistem bulunmaktadır. Bunlar merkezi ve resmi otoritesi olan şeyhülislam ile genellikle yerel bazda, tamamen sivil alanda kurulan tarikat sistemidir. Tarikatlar farklı dini doktrinlerdir ve dinin küçük veya büyük çapta farklı yorumlarını içermektedir. Buna ek olarak üyelerinin günlük hayatlarını ekonomik ve sosyal yönden düzenlemiştir.

Bunlara ek olarak Osmanlı'nın son dönemlerinde dernek şeklindeki yapılanmaların da olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye'de ilk kez sivil toplum örgütlenmelerinin yasal bir hak olduğu 1908 Anayasası ile ortaya çıkmıştır. 1909 ve daha sonra 1938 yıllarında çıkartılan Cemiyetler Kanunu ile sivil toplum hayatına dair düzenlemeler yapılmıştır (İçduygu vd, 2011: 55).

1.2.7.2. Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyetin ilk dönemlerinde sosyal yardım işleri önce bakanlıklara verilmiş, daha sonra ise bakanlıklar danışman statüsüne getirilerek, iş yürütücüsü olarak mahalli idareler ve belediyeler belirlenmiştir. Bu kapsamda ilgili kurumların sorumlulukları şu şekilde sıralanmaktadır (Ünlütürk Ulutaş, 2015: 14-15):

- Dilencileri bu işi yapmaktan alıkoyacak önlemler almak
- Kazaya ve afete maruz kalmış insanlar ile kimsesiz ve kendine bakmaktan aciz yetişkin ve çocukları koruma altına almak

- Parasız kimselerin bakım ve tedavilerini karşılamak
- Fakir ve kimsesizlerin cenazelerini ücretsiz kaldırmak
- Yetimhane, aceze hane (aciz, düşkün evleri), doğum ve emzirme ve ihtiyaç sahiplerine ücretsiz doğum evleri, tımarhane, fenni sterilizer (tephirhane) ve temizleme (tathir) istasyonları kurmak ve işletmek
- Yersiz yurtsuz kişilere iş bulmak
- Fakir kimseler için kalabilecekleri evler kurmak ve idaresini sağlamak

1945’de çok partili döneme geçilmesi ile örgütlenme özgürlüğü açısından önemli bir kırılma noktası gerçekleşmiştir (Bikmen ve Meydanoğlu, 2006: 37). 1961 Anayasası ülkedeki örgütlenmelerin önünü açarak sivil toplumun gelişmesine fayda sağlamıştır. Ayrıca sendikal hareketlerin kurumsallaşması, dernekleşme oranlarının artması, köylü ve kentli sınıflarının toplumsal hareketler içinde yer alması bu dönemde gözlenen gelişmelerdir. Fakat bu gelişmeler 1971 ve 1980 askeri müdahaleleri sonucu yeniden sekteye uğramış, kısıtlamalara maruz kalmıştır (İçduygu vd, 2011: 56).

1.2.7.3. 19. Yüzyıl Sonrası

1980 ve 1990’larda Avrupa’da yaşanan demokratikleşmeye dair gelişmeler karşısında Türkiye kendini bir yapısal uyum programı içine sokmuş ve bu gelişmelere adapte olmayı hedeflemiştir. İlerleyen dönemlerde ise uluslararası sistemle ekonomik bütünleşmenin tek başına yeterli olmayacağını, bunun siyasal entegrasyonla da tamamlanması gerekliliği gündeme gelmiştir (Onbaşı, 2005: 63-64).

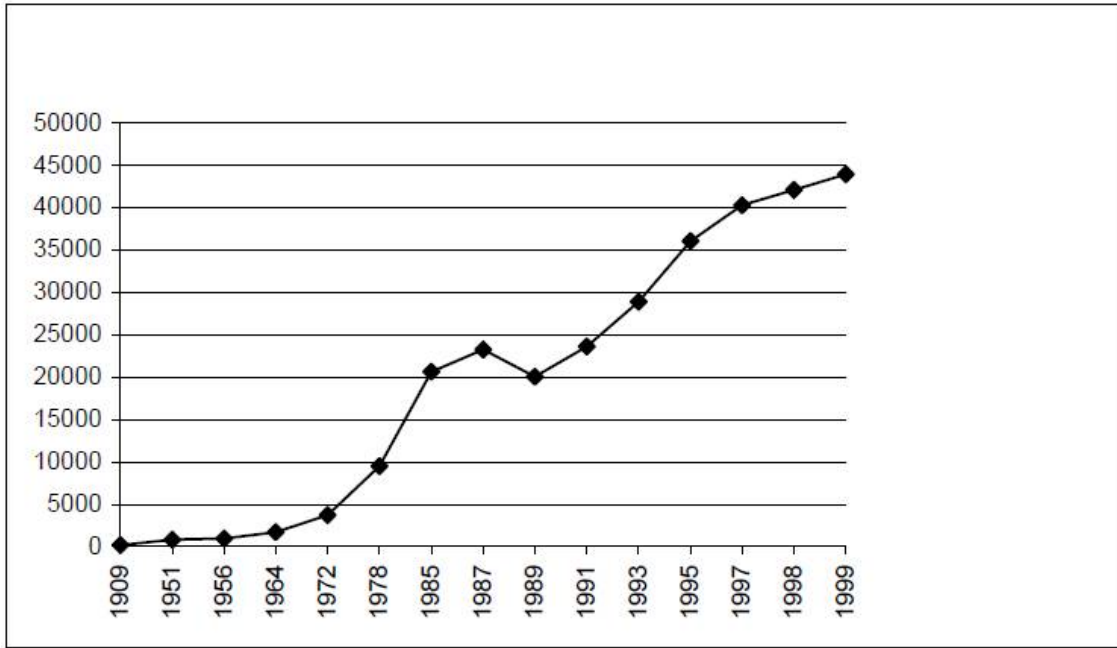
Günümüzde ise sivil toplum kuruluşları toplumsal gelişimin, demokratikleşmenin ve ekonomik kalkınmanın önemli bir aktörü olarak kabul edilmektedir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de STK’ları toplum içinde yaygınlaştığını, sayılarının giderek arttığını, sivil toplumun öneminin arttığını, sivil toplum söyleminin siyasi partiler, hatta devlet aktörleri tarafından sürekli kullanıldığını görmekteyiz (Keyman, 2015: 1, 12). Charities Aid Foundation (CAF) tarafından Dünya Bağış Endeksi (The World Giving Index) 2014 raporu 135 ülke hakkında 2009- 2013 yılları arasındaki beş yıllık sürece dair veriler kullanılarak hazırlanmıştır. Bu indekse göre Türkiye, bu 135 ülke içerisinde, Dünya Bağış Endeksi sıralamasında 128. sırada, tanımadığı ya da ihtiyacı olan kimseyi bilmediği durumlarda yardım etmede 106. sırada, para bağışlama konusunda 112. sırada, bir organizasyona gönüllü olarak zaman harcamada ise 132. sırada yer bulmuştur (Charities Aid Foundation, 2014: 35). Ancak yine dünyaya paralel olarak,

Türkiye’de STK’lar belirli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların bir kısmı ve bunlara önerilen çözümler aşağıdaki gibidir (Gündoğdu, 2001: 87-88)

- Türkiye’de STK’lara sağlanacak olan fonun nasıl, hangi ölçütlerle sağlanacağı, talepte bulunan STK’lardan hangisinin neye göre seçileceği konularında belirsizlik bulunmaktadır. Devletin yurttaşa karşı yeterince şeffaf olmaması STK’ların ve yurttaşların devlete karşı güvensizliğine sebep olmaktadır. Bu durum devletin destek verme koşullarını açıkça belirtmesi, ölçütlerdeki belirsizlikleri kaldırması ve bu bilgilere kişi ve kurumların rahatlıkla ulaşabileceği şekilde yayımlaması ile çözülebilecektir,
- Devlet sağlayacağı kaynak ya da desteğin hangi ölçütlere göre yapıldığı, neye göre karar verildiği konusunda hesap verebilir olmalıdır. Destek alan projenin kaynağı doğru kullanıp kullanmadığının izlenmesi ve denetlenmesi ile kamu vicdanı rahatlatılmış ve güven ortamının zedelenmesi önlenmiş olacaktır,
- Kamu aynı alanda çalışan STK’lara, sahip oldukları eğilimlere bakmaksızın eşit uzaklıkta durmalıdır. Destek kuruluşa değil projeye verilmeli, bununla birlikte kuruluşun daha önce gerçekleştirmiş olduğu projeler de incelenmelidir. Bunlara ek olarak, sınırlı kaynakların israfını önlemek amacıyla, aynı alanda destek bekleyen STK’lar bir iletişim ağı kurmalıdır. Bu sayede aynı alanda ne gibi projeler için destek aranıyor, ne talep ediliyor öğrenilmiş olacaktır.

1.2.8. Dünyada Sivil Toplum Kuruluşları

1980’ler dünyada STK’ların “altın çağı” olarak adlandırılmaktadır. Çünkü 1980’lerin başında uluslararası çalışan STK’ların sayısında gözle görülür büyüklükte artışlar olmuş, 1996’ya gelindiğinde birden fazla ülkede faaliyet gösteren STK sayısı 38000’e yükselmiştir. Bu artışta STK’ların kalkınma politikalarının anahtar oyuncusu olarak görülmesinin etkisi oldukça büyüktür (Agg, 2006: 9). Bununla birlikte Salomon vd. (1999) ifadelerine göre OECD ülkelerinde toplam işgücünün yaklaşık olarak %6’sı STK’larda çalışmaktadır. Bu kişilere gönüllü olarak çalışanlar da eklendiğinde ise bu oran yaklaşık olarak %10’u bulmaktadır (Anheier, 2004: 3). STK’ların sayısı günümüze kadar sürekli olarak artış göstermiştir. Sadece uluslararası çalışan STK’ların dünya çapında sayısı, örneğin, 1996 yılında 38000’e ulaşmıştır (Agg, 2006: 1). Şekil 2’te 1909 – 1999 yılları arasında STK’ların sayısındaki artış gösterilmektedir.



Şekil 2. Dünya Genelinde STK'ların Yıllara Göre Sayıları

Kaynak: Union of International Associations (www.uia.org), aktaran Catherina Agg, (2006: 9)

Bu bölüm içerisinde farklı başlıklar altında STK'ların dünyadaki gelişimleri sivil toplum kavramından başlanılarak açıklanmıştır. Bu nedenle bu başlık altında çok fazla ayrıntı verilmeyecek olup, bu çalışmaya konu olan STK'ların hizmet performanslarının ölçülmesinin dünya genelinde uygulamalarından örnekler verilecektir.

NGO Advisor STK'ları çeşitli medya, sosyal medya, veri tabanları ve e-mail ve diğer araçlar yardımıyla yapılan tanımlar aracılığıyla seçmektedir. Bu güne kadar yaklaşık olarak 3800 STK bu organizasyon tarafından listelenmiş durumdadır. Dünya, ABD ve Hindistan genelinde organizasyonca tanınmış olan STK'lar ele alınarak, daha önceden belirlenmiş olan kriterler çerçevesinde en az 1 en fazla 1400 puan verilecek şekilde üç ayrı "Top 500 NGOs" sıralaması oluşturulmuştur. Dünya genelinde yapılan sıralamada ilk sırada 1971'de kurulan geçtiğimiz yıl 8. Sırada yer alan Medecins Sans Frontieres / Doctors Without Borders; ikinci sırada 1972'de kurulan geçtiğimiz yıl ise 1. sırada yer alan Bangladesh Rural Advancement Committee; üçüncü sırada ise 1956'da kurulan geçtiğimiz yıl 4. Sırada yer alan Danish Refugee Council; 56. Sırada 1971'de kurulan geçtiğimiz yıl 89. Sırada Greenpeace yer almaktadır (www.ngoadvisor.net).

Epstein ve Buhovac (2009: 9-11) hazırladıkları “Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations” adlı rehber kitaplarında bazı STK’ların performans ölçüm yöntemlerini açıklamıştır. Bu kuruluşlardan üç tanesi için performans ölçüm sistemlerine dair kısa bilgiler aşağıda verilmiştir:

- *KaBOOM* Amerika genelinde çocuklar için güvenilir barınma olanakları sağlamayı amaçlayan bir STK’dır. Bu kuruluş kendine finansal performans göstergelerini içeren bir performans ölçüm sistemi oluşturmuştur. Bu göstergeler ise inşa edilen bina başına maliyet cinsinden bina etkinliği, program etkinliği, fonlama etkinliği ve son olarak yıllık gelir artışı, toplam yıllık bütçe ve benzeri bir dizi hayati işaretler olarak sıralanmaktadır.
- *Oppurtunity International* kronik yoksulluk içerisinde olan insanlara hayatlarını değiştirebilmek için fırsatlar sağlamayı misyon edinmiş geniş ve sürekli gelişen bir mikro finans ağıdır. Sosyal bir misyona sahip olmasıyla birlikte finansal sürdürülebilirlik bu kuruluş için büyük önem arz etmektedir. İlgili STK performans ölçümü için oluşturdukları sistemde finansal bakış açısı, alıcı ekonomik bakış açısı, alıcı sosyal bakış açısı ve alıcı manevi bakış açısı olmak üzere dört ana bakış açısı ve bu ana başlıklar altındaki farklı sayıdaki alt başlıklar yer almaktadır.
- Boston Lyric Opera misyonu Boston ve New England’da, en yüksek kalitede ürünler üreterek, opera yeteneklerinin yeni neslini geliştirerek, opera hakkında eğitilmiş ve ilgili bir toplum yetiştirerek operanın uzun vadede geleceğinin sağlanmasıdır. Performans ölçümü için Dengelenmiş Skor Kartı (Balanced Scorecard) kullanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA HİZMET PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

Aynı okuldan mezun olmuş, aynı eğitimi almış, aynı koşullarda, aynı zamanlarda, aynı işe başlayan iki kişiden biri yükselip yönetici kadrosuna yerleşebilirken diğeri yerinde sabit kalabilmektedir. Burada bireyler arasındaki bu farklılığı ortaya çıkaran neden kişilerin performanslarıdır (Bingöl, 2010:379). Bu durum işletmeler için de aynıdır. Çalışma dâhilinde yapılan görüşmelerde de görülmüştür ki aynı alanda çalışan benzer koşullardaki sivil toplum kuruluşları farklı oranlarda etkinliklere sahiptir. Bu da kuruluşların performansına dair bize bilgi vermektedir. Bu konu açıklanmadan önce performans kavramının ifade ettiklerini açıklamanın doğru olacağı düşünülmüştür.

2.1. Hizmet Performansı Kavramı

Hizmet kavramı “elle tutulamayan, gözle görülemeyen (soyut) mallar” olarak ifade edilmektedir. Hizmetler çoğunlukla depolanamamakta ve bununla birlikte satın alınmaları ve tüketilmeleri eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir (Mucuk, 2006: 126). Performans ise genel anlamda mutlak veya göreceli olarak açıklanabilen, amaçlı ve planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirtilebilen bir kavramı ifade etmektedir (Akal, 2005: 17). Türk Dil Kurumu’na göre performans kavramı, “başarım” olarak tanımlanmaktadır. (www.tdk.gov.tr). Oxford İngilizce sözlükte ise bir görev ya da faaliyetin gerçekleştirilme süreci veya işlemi olarak açıklanmaktadır (www.oxforddictionaries.com/). Bununla birlikte bu kavramı kurumsal çerçevede düşündüğümüzde ise amaçlarını gerçekleştirebilmek için kuruluşun gösterdiği tüm çabaların çıktısı ya da sonucunu temsil etmekte ve ayrıca bu sonuç amaç ve görevleri yerine getirme düzeyi olarak algılanmaktadır (Akal, 2005: 17).

Hizmet performansı ölçümünün temelini oluşturan sosyal programlar yeterli miktarda girdi sağlama ve arzu edilen verimi üretmeden daha fazlasını sunmaktadır. Sosyal programlar niteliksel olarak farklı ayarlarda uygulanmaktadır. Hedefler çoklu, yayılmış ve soyuttur. Açık toplum ayarlarında değişkenler çok sayıda olmakta ve büyük ölçüde kontrol edilememektedir. Hedefleri çakışan, paydaşları değişen ve faaliyetleri rasyonel bir mantığı takip ettiği görülemeyen çeşitli oyuncular ve çıkar grupları bulunmaktadır. Kısaca karmaşık, belirsiz ve tahmin edilemeyen insan dünyasının faaliyetleri üstün gelmektedir (Olujide, 2005: 67-68).

2.2. Hizmet Performansının Ölçülmesi

Yaşadığımız çevreyi ve etrafımızda gerçekleşen olayları tanıyabilmemizi ve anlayabilmemizi sağlayan ölçme; günlük yaşantımızdan toplumsal faaliyetlere, evlerden fabrikalara her alanda söz konusu olmaktadır. Başka bir ifadeyle ölçme; nesnelere olayların ve sonuçların somut özelliklerini ifade eden sembollerin bir bilgi sunma yoludur. Bu işlemin kapsamı ve niteliği de istenilen bilginin doğruluğuna, kesinliğine, çeşitliliğine ve ölçülen konunun önemine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Akal, 2005: 91-92). Ayrıca ölçme; etkinlik, verimlilik, maliyet ve belirli hedeflere dayalı olan, planlanan projelerin boyutunun değerini biçme işlevidir. Ölçme bir üründen ziyade bir süreç olarak görülmelidir. Çünkü ölçme karar verme içerisindeki boyutları ve araştırmaları aşmıştır (Olujide, 2005: 66).

Performans ölçme son yıllarda araştırmacılar tarafından daha yüksek ilgi görmekte ve uygulayıcılar tarafından kabul edilebilirliği artmaktadır. Bu hem finansal hem de finansal olmayan bilgileri içeren daha kapsamlı bilgiler ile bağlantılı olarak gelişmektedir. Performans ölçme genel anlamda üç soruya geri besleme sağlamaktadır. Bunlar; Bir organizasyon ne kadar iyi performans gösterebilir? Bu organizasyon son periyotta ne kadar gelişme göstermiştir? ve Bu organizasyon amaçlarına ulaşmış mıdır? Ek olarak performans ölçme, gelişme ve öğrenmenin bir parçası olarak, yöneticilere gelişmedeki müdahalelerin geri besleme yaratmasına yardımcı olmaktadır. (Phusavat vd, 2015: 647). Yöneticilere iyi performans gösterdiği, girdi ve çıktılarının geleneksel ve sistematik olmayan verilerini tamamladıklarını belirten bilgileri sunmaktadır. Böylesi bilgiler bütçe görüşmelerinde faydalı olmakta ve nadiren de olsa harici paydaşlar ve personeli seçmede kullanılmaktadır. Performans ölçümü bilgi teknolojilerine ihtiyaç duymakta ve ayrıca bu konuda gösterilen çabalar çıktılarından ziyade faaliyetleri ve verimi ölçmede daha başarılı olmaktadır (Berman, 2002: 349- 350).

Geleneksel modellerde, harici üstleniciler nitel ve nicel verileri toplayan ve yorumlayan bir amaç gözlemcisi olarak çalıştırılmakta ve bundan sonra yönetime bulgularını sunmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar göstermektedir ki; değerlendirmeler paydaşların analitik kapasitelerini geliştirmesi ve değerlendirme sonuçlarının programları düzenlenme ve geliştirme olasılığını artırması nedeniyle faydalı olmaktadır (Fine, Thayer ve Coghlan, 2000: 331). Williams (1988) tarafından ölçmenin üç bölümü tanımlanmıştır (Olujide, 2005: 66);

- *Her gün yapılan rastgele gözlemler:* Değerlendirme sürekli olarak yapılır ve sonuçlar hemen toplanır.
- *Resmi olmayan çalışmalar:* Toplantılar veya tartışmalar sürecinde bir çiftlik ya da evde yürütülmelidir. Yapılan işin aşamaları sistematik bir şekilde değerlendirilir ve bilgi çiftçiler veya özne tarafından anketin doldurulması ile elde edilir.
- *Bilimsel çalışmalar:* Geniş kapsamlı anketleri, bir kontrol grubu kullanılarak yapılan deneysel çalışmalara ihtiyaç duymaktadır.

Şu halde ölçme işlevinin yürütülmesini gerekli kılan nedenler aşağıdaki gibidir;

- Amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini ortaya çıkarma ve hedeflere odaklanmaktır.
- Tasarlanan program için hedef grubun katılıp katılmadığını ve faydalanıp faydalanmadığını öğrenmektir.
- Var olan programa devam edilip edilmeyeceğine karar vermektir.
- Gerekli görüldüğünde programı yeniden tasarlamaktır.
- Başka bir yerde aynısının yapılıp yapılamayacağına karar vermektir.
- Projenin mevcut durumu ve idame etmenin gerekçelerini temin etmektir.

Bu sebepler değerlendirmenin kendi içinde bir son olmadığını fakat etkinlik ve verimlilik için sonraki geliştirme çabalarına bir girdi olduğunu göstermektedir (Olujide, 2005: 67).

Benzer nedenlerle ölçme işlemi yürütülüyor olsa bile bulunulan koşullara göre yürütücünün bakış açısı farklılık gösterebilmektedir. Sürece dair değişiklik gösterilen üç önemli bakış açısı bulunmaktadır: (1) Onların ölçtüğüne kimlerin inandığı (ölçme kapsamı), (2) onların neyi ölçtüklerine inandıkları (ölçme odağı) ve (3) onların bu ölçme işini nasıl yaptıkları (ölçme yönetimi). Ayrıca ölçmeyi yapanlar kendi zihinlerinde, değerlendirme sürecinin boyutları üzerindeki pozisyonu ile alakalı durumlara dair genellikle açık ve net olmadıkları görülmektedir (Tassie vd, 1998: 62).

Keren Carney (1999:3-4) ölçme sürecinde benimsenen bakış açısı ya da ölçme işlevini gerekli kılan nedenlerde farklılık olsa da genel olarak başarılı olmak için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır:

- *Değerlendirme sistemi hedeflerin tasvir edilmesi ile başlar ve bu hedefler herkes tarafından bilinmelidir:* Her yönetici çalışan grup veya bireyler için performans

hedefleri düzenlemektedir. Fakat insanlar büyük tablodaki hedeflerle bunların nasıl uyumlu olduğunu anlamazlarsa bu hazır hedefler her zaman keyfi olarak görülecektir.

- *Her grup içerisinde büyük tablodaki hedeflere bağlı performans yöneticileri olmalıdır:* Genellikle departmanlar şirket hedeflerine bağlı olan özel hedeflere ihtiyaç duymaktadır. İş hacmi hakkında belirli hedefler ve tarihi veriler verilmelidir. Ayrıca zamanında yeni insanlar gönderilmesinde de performans değerlendirilmelidir.
- *Bireysel ve çalışma grupları hedefleri açık ve makul olmalıdır:* Performans için hedefler, sevk edilmiş birimler, gelir veya harcama tutarı, kusur oranı, müşteri tatmin oranı veya diğer mantıklı ölçekler cinsinden kurulmalıdır. Bazı durumlarda, işe özel hedefler daha geniş hedefleri olan bir grubun parçası olan bireyleri içerdikçe faydalı olabilmektedir. Eğer performans hedefleri makul değil veya adil olmayan şekilde algılanıyorsa, tabii ki, çalışanlar onları hiç düşünmeden azledecektir.
- *Çalışanlar sürekli olarak eğitilmeli ve yetiştirilmelidirler:* Genellikle kuruluşlar yoğun eğitim ve heyecanla performans ölçümü sistemi kurarlar. Ancak bir yıl sonra, çalışanlar ölçümün ifade ettiği anlamın çoğunu unuturlar ve yeni çalışanlar tümüyle şaşırır. Özellikle önemli olan görev; çalışan grupları ile büyük işletmelerde genellikle gizli tutulan büyük tablo hedefleri arasındaki bağlantı ile temas kurmaktır.
- *Hedeflere yönelik olarak süreç izleyen basit ve açık bir sisteme sahip olunmalıdır:* Çoğu kuruluş finansal performansını takip eden iyi gelişmiş sistemlere sahiptirler. Fakat birçoğu müşteri tatminindeki süreci, pazara sürüm sürecini ve diğer stratejik olarak önemli amaçlarını izleyen aynı ölçüde çok yönlü bir sisteme sahip değildir. İzlenmesi gereken şey çalışanların görebildiği ve sonuçlarını izleyebildiği şekilde bir iletişimdir.

Aynı anlayışla Madella ve diğerleri (2005) yüksek organizasyonel performanslı faaliyetler yürütmede üç önemli noktaya ışık tutmuştur. Bunlar; gerekli girdileri içine çekmek (cezbetmek), ilişkili olan ve hedeflenen amaçlara ulaşmak ve son olarak bunu başarmak için üretilen işin hacmi boyunca etkin bir şekilde onları kullanmak/dönüştürmektir (Winand vd, 2014: 123).

Hizmet performansının ölçümü performans ölçümü kavramı içerisinde yoğunluklu olarak finansal olmayan kısmı temsil etmektedir. Böylesi ölçüler finansal olanlara kıyasla sürekli gelişmeye yardımcı olması, gerek değişen amaç ve hedeflere gerekse de farklılaşan pazar koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmesi dolayısıyla daha esnek olarak ifade edilmektedir. Bu avantajlı yönünün yanı sıra, sağladığı iyileştirmeler doğrudan para ile ifade edilip açık bir şekilde kâr ile ilişkilendirilemiyor olmaları finansal olmayan ölçütlerin dezavantajını ifade etmektedir (Yüreğir ve Nakipoğlu, 2007: 549).

2.3. Hizmet Performansı Ölçüm Yöntemleri

Günümüzde hizmet işletmeleri tarafından sağlanan değer sosyal refahın ana kaynağı haline gelmekte ve en gelişmiş ülkelerde bile mal üretim sektörü tarafından sağlanan refahı aştığı gözlemlenmektedir. Bu da hizmet sektöründeki iş olanakları ve oluşturulan refahın sürekli gelişme göstermesini tetiklemektedir. Bunun yanında hizmet üretim sürecinin kalitesi doğrudan müşteri tatminini etkilediği de tarihsel süreç içerisinde gözlemlenmiş olan bir diğer olgudur. Bu nedenle hizmet performansının ölçülmesi de büyük oranda önem arz etmektedir (Pan, Kuo ve Bretholt, 2010: 823).

Hizmet performansı izleme araçları hizmet işletmenleri (operatörleri) tarafından gerçekleştirilen temel araçlar ve özel bir hizmet birimi tarafından gerçekleştirilen ek araçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Temel araçlar ise üçe ayrılmaktadır (Service Performance Monitoring System Performance Assessment Manual, 2012: 10- 12):

- *Öz Değerlendirme*: Birimlerin performans standartlarıyla uyumlu olup olmadığının bir hizmet işletmeni tarafından denetlenmesi ve belli zaman aralıklarında ilgili birimlere bunların raporlarının sunulması ile gerçekleşmektedir. İşletmen standartlara uyumsuz bir durum gördüğünde gerekli durumun sağlanması üzerine faaliyet adımlarını ilgili çalışan ya da birime ifade etmektedir.
- *İstatistikî Raporlar*: Hizmet işletmelerinin standartlara uyum durumlarına dair istatistikî raporlar hazırlanmakta ve ayrıca yapılan analizler sonucunda performansın düşük olduğu ya da performansı düşürücü durumlar tespit edilerek işletmen tarafından performansı geliştirici faaliyet planları sunulmaktadır.
- *Gözden Geçirme (İnceleme) Ziyaretleri / Sürpriz Ziyaretler*: Hizmet performansının izleme sürecinde düzenli olarak yapılmakta, standartlara uygun olarak çalışılıp çalışılmadığı hem üretim hem de çıktı yönüyle incelenmekte, gerekli

görülen birimlere bu ziyaretler sıkılaştırılarak var olan sorunların çözümü saptanmaktadır.

İkinci grup olarak ek araçlar ise ikiye ayrılmaktadır:

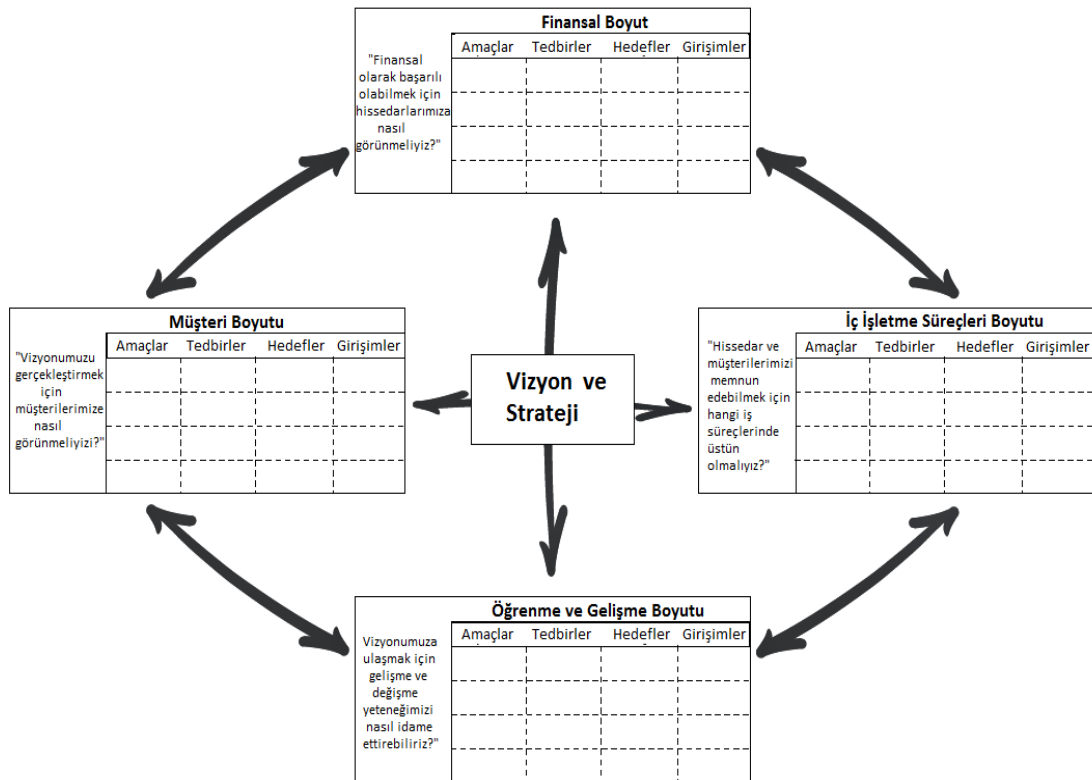
- *Yerinde Değerlendirme*: Bir amaca yönelik olarak yapılan ziyaretleri ifade etmekte ve bir hizmet birimi ya da hizmet işletmenine özgü kalite ile ilişkili durumları incelemektedir. Yerinde değerlendirme yeni hizmet birimlerinde ya da problemi tanımlanmış ya da problem oluşturacağından şüphelenilen hizmet alanlarında gerçekleştirilmektedir.
- *Kullanıcı Memnuniyet Anketleri / Kullanıcıların Geri Bildirimlerinin Toplanması*: Her iki yöntem de hizmet işletmelerinin uygun gördüklerinde sürekli hizmet kalitesini geliştirmek adına sundukları tavsiyelere temellendirilmiş olan hizmet dağıtımını hakkındaki hizmet kullanıcılarının görüşlerinin sistematik olarak toplanmasını ifade etmektedir.

Literatür incelemesi yapıldığında hizmet performansının ölçülmesi için STK'lar tarafından kullanılan veya kullanılabileceği düşünülen Dengelenmiş Skor Kartı, Performans Prizması ve 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemleri hakkında burada bilgi verilecektir.

2.3.1. Dengelenmiş Skor Kartı

Dünya genelinde birçok işletme rekabet avantajı elde edebilmek için kendilerini bilgi temelli bir forma dönüştürmektedir. Bu süreçte soyut varlıklardan faydalanma yeteneği, fiziksel varlıkları yönetme ve yatırım yapma yeteneğinden çok daha fazla önemsenmektedir (Kaplan ve Norton, 1996a: 75). Ancak bu yeteneklerin ölçülmesinin zorluğu nedeniyle sistematik olarak takibi gerekli düzeyde yapılamamaktadır. Bunun sonucunda kurumun performansı ölçülürken finansal göstergelere ağırlık verilmektedir. Bunun diğer bir sonucu ise kurumun geleceğe dair hazır olmasında en önemli etkenler olan özgün stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında meydana gelen eksikliklerdir. Fortune dergisi tarafından yapılan bir araştırmaya göre, "Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçememektedir." Kaplan ve Norton (1992) bu konu kapsamında yaptıkları çalışmalar sonucunda stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinde vizyon engeli, operasyonel engel, yönetim engeli ve insan engeli olmak üzere dört çeşit engel bulunduğunu ifade etmektedir (Öztürk, 2009: 153- 154). Bu engellere çözüm olarak

oluşturdukları Dengelenmiş Skor Kartı (DSK) (Balanced Scorecard) geleneksel finansal ölçüklere müşteri, iç işletme süreçleri ve öğrenme ve gelişme olmak üzere performans ölçümüne dair üç boyut daha eklenmesi ile oluşturulmuştur. DSK organizasyonların misyon ve stratejilerini stratejik ölçme ve yönetim sistemleri için bir çerçeve sunan kapsamlı bir dizi performans ölçümlerine dönüştürmektedir. (Kaplan ve Norton, 1996b: 18). Aşağıda verilen Şekil 3. performans karnesinin dört boyutu ve alt basamaklarını içermektedir.



Şekil 3. Dengelenmiş Skor Kartı'nın Dört Boyutu

Kaynak: Kaplan ve Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996a: 79

Bir kurum için DSK sekiz aşamadan oluşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1993: 139-140):

1. *Hazırlanma*: Organizasyonlar ilk olarak oluşturacakları puan kartı için uygun işletme birimlerini belirlemeleri gerekmektedir. Genellikle bu birimler müşteriler, dağıtım kanalları, üretim faaliyetleri ve finansal performans ölçekleri şeklinde sıralanmaktadır.
2. *Mülakatlar - 1. Tur*: 6 ile 12 arasında yöneticinin (ya da buna eşit düzeydeki çalışanların) ellerinde DSK oluşturmak için gerekli olan evrakların (örneğin; kurumun misyon, vizyon, stratejilerinin yazılı olduğu dokümanlar) bulunduğu bir ortam hazırlanır. Daha sonra kurumun içerisinden ya da dışından seçilen DSK yöneticisi/kolaylaştırıcısı ortamdaki kişilerle ve ayrıca gerek duyduğundan kurumun diğer paydaşlarıyla kurumun stratejik amaç ve hedeflerine yönelik olarak maksimum 90 dakika süreli olarak görüşmeler yapar. Bu görüşmeler kurumun mevcut durumu ve kurumdan beklentilerin öğrenilmesine olanak sağlamaktadır.
3. *İdari Çalıştaylar - 1. Tur*: Bu aşamada üst yönetim kadrosu DSK yöneticisi ile Dengelenmiş Skor Kartının oluşturulması amacıyla bir araya gelmektedir. Daha sonra çalıştay süreci boyunca uzlaşmaya varıncaya dek önerilen misyon ve stratejiler üzerinde tartışılmaktadır. Uzlaşmanın sağlanmasının ardından grup üyeleri “Eğer bu misyon ve stratejiler gerçekleştirilirse paydaşlar, müşteriler, dahili işletme süreçleri, inovasyon yeteneği, büyüme ve gelişme adına kurumun performansında ne gibi değişiklikler meydana gelecektir?” sorusunu cevaplamaktadır. Bununla birlikte DSK’daki her bir boyut için genellikle dört ya da beş alt ölçek belirlenmektedir.
4. *Mülakatlar - 2. Tur*: DSK yöneticisi bir önceki aşamada oluşturulan çıktılar ve oluşturulan geçici DSK hakkında tekrardan görüşmeler yaparak, uygulamada meydana gelebilecek sorunları görüşmekte ve dokümanın nihai durumunu sağlamlaştırmaktadır.
5. *İdari Çalıştaylar - 2. Tur*: Bu çalıştay dahilinde kıdemli yöneticilerin, onların astlarının ve çok sayıda orta düzey yöneticilerin katılımıyla kurumun vizyon ve stratejisi ile birlikte DSK’nın geçici hali hakkında öneriler sunulmakta ve tartışılmaktadır. Çalıştayın sonunda katılımcılara hedeflenen gelişme oranlarıyla birlikte önerilen her bir ölçek için geniş hedefleri sorulmaktadır.

6. *İdari Çalıştaylar - 3. Tur:* Bu turda kıdemli idari yöneticiler daha önceki turlarda belirlenmiş olan vizyon, hedef ve ölçüklere dair nihai uzlaşmaya varmak için bir araya gelmektedir. Çalışma sonucunda skor kartının çalışanlarla iletişimi içeren, yönetim felsefesinde karnenin özümsemesini sağlayacak ve ayrıca karnenin desteklenmesi için bilgi sistemi geliştirecek uygulanabilir program meydana gelmektedir.
7. *Uygulama:* Yeni oluşturulan bir takım tarafından DSK için ölçükleme veri tabanı ve bilgi sistemi arasındaki bağlantıyı içeren, organizasyonun her alanında bu kare ile iletişim halinde olunan ve merkezileşmemiş birimler için ikinci seviye ölçüklerin geliştirilmesine katkı sunan ve bunları teşvik eden bir uygulama planı geliştirilmektedir.
8. *Dönemsel mülakatlar:* Her üç ayda bir ya da her ayda bir kere DSK hakkında bilgi içeren basılı bir rapor hem üst yönetimin görüşmesi hem de merkezileşmemiş departmanların yöneticilerinin tartışması için hazırlanılmaktadır. Bunlara ek olarak DSK'nın ölçükleri yılda bir olarak stratejik planların, hedeflerin belirlenmesinin ve kaynaklara ulaşım süreçlerinin bir parçası olarak revize edilmektedir.

Stratejilerin eyleme dönüştürülmesine kadar geçen sürede yöneticilerle birlikte birçok paydaşa da katkı sağlama fırsatı vermesi ve ayrıca finansal ölçüklerin yanında finansal olmayan ölçükleri de içermesi yönüyle DSK sivil toplum kuruluşları için de faydalı bir yöntem olmaktadır (Coşkun, 2006: 109).

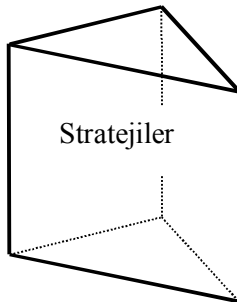
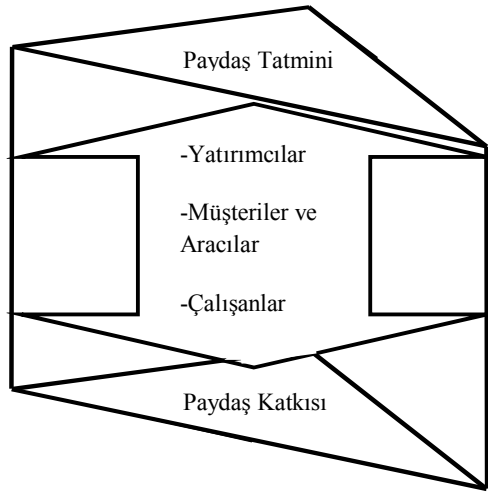
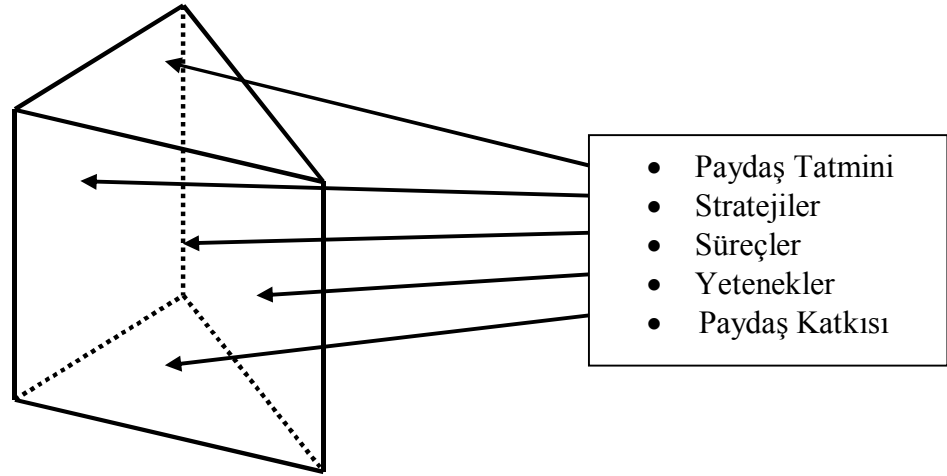
2.3.2. Performans Prizması

Son on yıllardır performans ölçümü ve yönetimine olan ilgi dramatik bir şekilde artış göstermektedir. Artan bu ilgi beraberinde farklı odak noktaları olan çok sayıda yöntemin üretilmesini getirmiştir. Neely ve Adams (2000) akademisyenler, sanayiciler ve benzer şekilde sivil toplum kuruluşları ile yaptıkları görüşmeler sonucunda 21. yüzyılın yeni rekabetçi çevresinde işletme performansının ölçümü için ihtiyaçları tanımlayan bir çerçeve ortaya koymuş, ortada “hapsedilmiş talep” var olduğunu ve bununla birlikte bu talebin nasıl tatmin edileceğinin zorlanılan nokta olduğunu belirtmiştir. Daha sonra ise bu sorunu gidermek adına yöntemler incelenmiştir. Bir önceki başlıkta bahsedilen DSK dört boyuta odaklanmakta; ancak diğer tedarikçiler ve çalışanlar gibi paydaşların önemine dair vurguyu azaltmaktadır (Neely ve Adams, 2000: 2). DSK finansal ve finansal olmayan

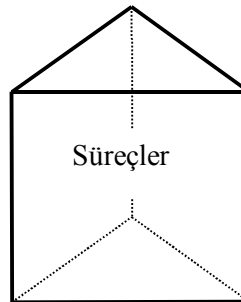
ölçekler arasında oluşturulması gerekli dengeye vurgu yapmaktadır; fakat günümüzde dünya değişmekte ve öncelikler “Yeni Ekonomi” olarak adlandırılan bir düzende değişim göstermektedir. Bu değişim günümüz işletme problemlerini tanımlayacak performans ölçüm çerçevelerinin ikinci nesil formuna ihtiyaç duymaktadır. Performans Prizması (The Performance Prism) (TPP) yöntemi bu ikinci nesil ihtiyacı karşılamayı hedeflemektedir (Neely vd, 2001: 6).

2001 yılında Neely ve Kennerly tarafından oluşturulan (Töre Başat, 2011: 19) TPP üst ve alt yüzeyleri sırasıyla paydaş tatmini ve paydaş katkısı, üç tane yan yüzeyi ise stratejiler, süreçler, yetenekler olarak ifade edilmek üzere beş yüzeye sahip olan Performans Prizması olarak adlandırılan üç boyutlu bir modeldir (Neely ve Adams, 2000: 3). Bu model Şekil 4’te verilmiştir.

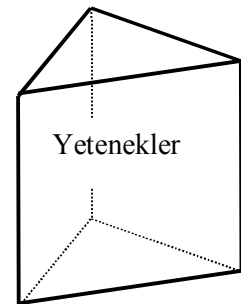
Performans Prizmasının Beş Yüzeyi



- Şirket
- İş birimi
- Markalar/Ürünler/



- Ürün ve hizmet geliştirme
- Talep yaratma
- Talebi karşılama



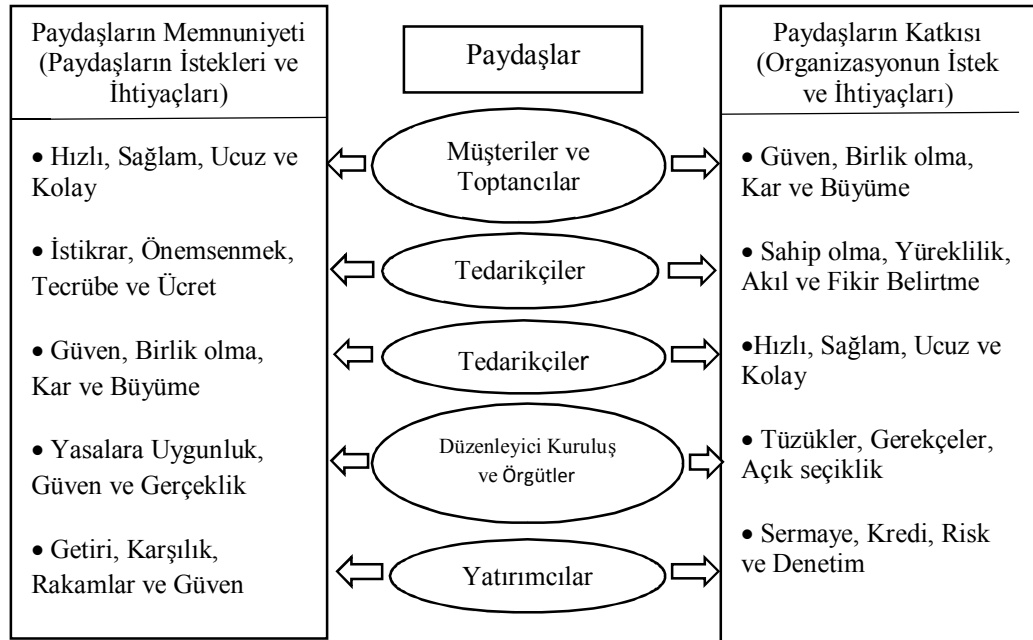
- Halk
- Uygulamalar
- Teknoloji

Şekil 4. Performans Prizması

Kaynak: Neely vd, 2001: 12

TPP'nin beş yüzeyi birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı alt basamaklardan meydana gelmektedir:

- *Paydaş Tatmini*: Yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, aracılar, tedarikçiler, düzenleyiciler ve benzeri kişi ve/veya topluluklar organizasyona göre değişmekle birlikte paydaş olarak kabul edilmektedir. Anahtar paydaşların kim olduğu ve bu kişi(ler)in istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit etmenin amaçlandığı (Neely ve Adams, 2000: 7) bu bileşende, veriler bazen doğrudan bazen ise çıkarım yapma yoluyla elde edilmektedir (Adams ve Neely, 2000: 21) Neely'in ifadesine göre bu istek ve ihtiyaçlar şematize edilmiş hali Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. Neely'e Göre (2006) Organizasyonlar ve Paydaşların İstek ve İhtiyaçlarının Şematik Gösterimi

Kaynak: (Demir & Taşkın, 2008: 1697)

- *Stratejiler*: Paydaşların istek ve ihtiyaçlarının tanımlanmasının ardından bu aşamada gerekli paydaş değerlerini oluşturmada gelişen organizasyonların stratejilerinde paydaş tatmininin önceliklendirilmesi durumunun olup olmayacağı ya da ne ölçüde olacağına karar verilmektedir (Neely vd, 2002: 6). Başka bir deyişle bu aşamada hedef paydaş taleplerinin tatmin edilmesinde uygulanmak

üzere en iyi stratejinin hangisi olduğunu belirlemektir (O'Boyle ve Hassan, 2013: 53).

- *Süreçler*: “Stratejilerimizin iletilebilmesine izin vermemiz için devreye sokmak zorunda olduğumuz süreçler nelerdir?” sorusuna cevap aranan bu evrede yeni ürünler geliştirme, talep yaratma, talebi yerine getirme, planlama ve girişimin yönetilmesi süreçlerinden meydana gelmektedir (Neely vd, 2001: 7). Bu aşamada organizasyonların yürütmesi veya geliştirmesi gereken stratejilerine dair önemli süreçlerin neler olduğunun tespit edilmesi beklenilmektedir (Najmi vd, 2012: 1125).
- *Yetenekler*: Süreçler yalnızca organizasyondaki bireylerden girdi olmaksızın işleyen bir fonksiyon olmamakla birlikte belirli yetenekler dizisine sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. İlaveten üretim yönetimi ile ilişkili etkin prosedür ve politikalar, bu sürecin geliştirilmesi ve uygun hale getirilmesi için, yeterli faaliyetler, altyapı ve uygun teknoloji uygulamaları ile birlikte yer alması zorunludur. Bu yetenekler organizasyonunun kaynaklarının kolektif bir sistemi olarak görülebilmektedir (O'Boyle ve Hassan, 2013: 55). Bu aşamadaki anahtar soru “İşlemlerimizi hayata geçirmek adına ihtiyacımız olan yetenekler nelerdir?” şeklindedir (Töre Başat, 2011: 27).
- *Paydaş Katkısı*: TPP'nin son yüzeyinde nelerin ölçülmeye ihtiyaç duyulduğunun tanımlanması için organizasyonun bilhassa paydaşlarından ne istediği ve neye ihtiyaç duyduğuna karar verilmektedir (Adams ve Neely, 2000: 23).

Bu yaklaşım paydaşlarına değer yaratmayı birincil önceliği gören organizasyonlar için en uygun yöntem olarak ifade edilmektedir. Ek olarak ölçme işleminde eksik yönlerin tanımlanması adına her bir yüzey için detaylandırılmış alt basamaklar, oluşturulan çerçevenin kapsamlı olması ile birlikte her bir ölçek adına elverişli olmasına olanak sağlamaktadır. Bu kavramsal çerçevenin güçlü yönü ölçümün seçilme süreci başlamadan önce organizasyonun var olan stratejilerini sorgulamasından kaynaklanmaktadır. Bu da performans ölçümüne güçlü bir dayanak oluşturmaktadır (Najmi, Etebari ve Emami, 2012: 1125).

TPP kullanılarak en verimli sonuçlara ulaşmada yukarıda açıklanan beş boyut için açık bir şekilde cevaplandırma ile “ideal prizma”nın oluşturulması önem arz etmektedir. Diğer bir anlatımla bu idealin oluşturulmasında her bakımdan hesaplamaların yapılması;

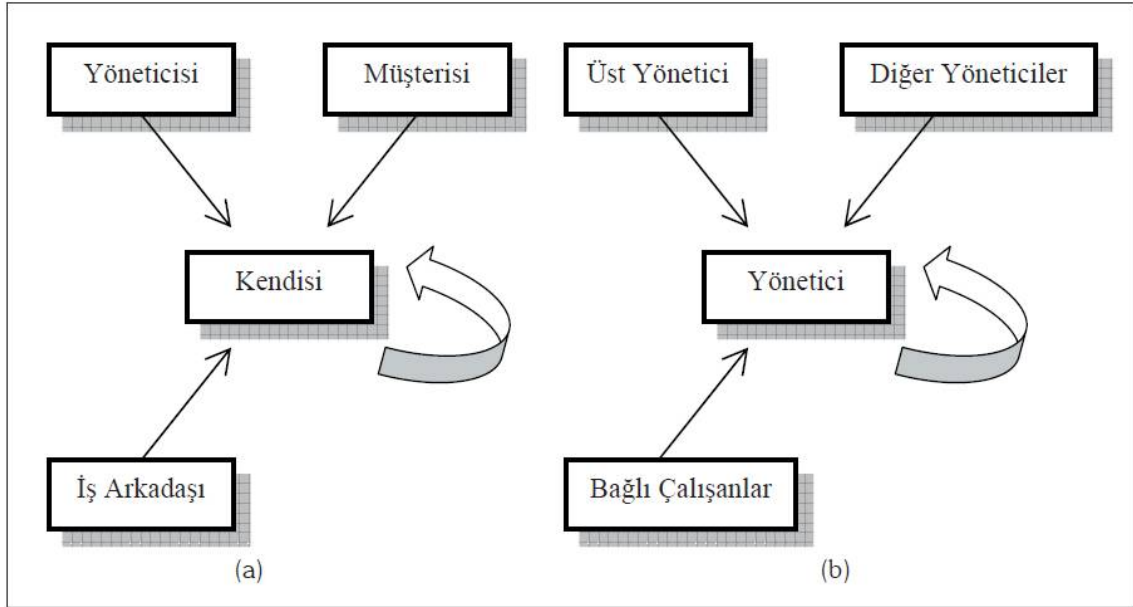
gerçek stratejilerin, işlemlerin, yetkinliklerin ve paydaş katkılarının oluşturulmasının etkisi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür (Töre Başat, 2011: 21).

2.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme

Günümüzde ortak grup çalışmaları ile birlikte kişilerin birbirlerine olan etki düzeylerinin artması iş gören ya da yöneticinin farklı kişilerce değerlendirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır (Oruç vd, 2007: 6). Başka bir anlatımla değerlendirme yöntemi değerlendirilen kişinin işiyle ilgili olarak, etkileşim halinde olunan herkesi içine alması, tek kaynaklı değerlendirmeye zıt bir biçimde en üst düzeyde çevresel katılım barındırması beklenmektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 4). Bu düşünceler ile ilk defa 1990'lı yıllarda ABD ve Batı Avrupa'daki büyük şirketler tarafından kullanılmaya başlanan 360 Derece Performans Değerlendirme (360 Degree Performance Evaluation) yöntemi, sistemi çok yönlü düşünme ile sürekli olarak sorgulamayı ve ilaveten çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden elde etmeyi amaç edinmiştir (Camgöz ve Alperten, 2006: 194). 1995 yılında A.B.D.'de şirketlerin %40'ı bu yöntemi kullanırken 2005 yılında bu oran %70'e yükselmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 53).

360 Derece Performans Değerlendirme giderek daha çok kullanımı yaygınlaşan bir değerlendirme yaklaşımıdır. Bu değerlendirmenin temelinde sadece patronlardan değil bunun yanında denk düzey elemanları ile çalışanlardan da çoklu olarak geri bildirim alınması, en üst yöneticilere amaçlar ve uyumsuzluklarla eşleştirme vasıtasıyla organizasyonel başarının daha kapsamlı olarak görülmesine olanak sağlanması (Cheung, 1999: 111) yatmaktadır. Bu yöntemi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden ayırmaktadır (Gümüstekina vd, 2010: 3)

Şekil 6'da (a) kısmında işgören merkezli 360 derece performans değerlendirme modeli şematize edilmiştir. Burada işgörenler yöneticilerinin yanında aynı seviyedeki iş arkadaşları, iç ve dış müşteriler ile kendileri tarafından da değerlendirilmektedir. Aynı şekilde (b) kısmında ise yönetici merkezli değerlendirme şematize edilmiştir. Bu durumda ise yönetici sadece üst yönetici tarafından değil aynı zamanda diğer yöneticiler, kendisine bağlı çalışanlar ile kendisi tarafından da değerlendirilmektedir (Oruç vd, 2007: 6).



Şekil 6. 360 Derece Performans Değerlendirme Mekanizması

Kaynak: Oruç vd, 2007: 6

360 Derece Performans Değerlendirme'nin temelinde güvenilir, geçerli ve anlamlı performans bilgisine ulaşma yer almaktadır. Bundan dolayı bu sistem sadece iş performansını hakkında bir takım rakamlara ulaşmak olarak görülmemelidir. Aynı anlayışla yöntemin performans değerlendirme amaçları ile değerlendirme işlemine tabi tutulan kişinin arasındaki etkileşimi de yansıttığı göz ardı edilmemelidir (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 4)

2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçümü

Sivil toplum kuruluşları varlıklarını sürdürebilmek, çalışma verimlerini istenilen düzeye çıkarmak ve o düzeyde devamlılığını sağlamak için kâr amacı güden işletmeler gibi performans ölçümüne ve yönetimine ihtiyaç duymaktadır (Coşkun, 2010: 14). STK'lar bir kısım çabalarını, bağışlardan ve bütçe kazanımından elde edilen ve zamanla artan nakitlerle ilişkili olarak sık sık finansal göstergelerine odaklandıkları performans ölçümüne adanmıştır. Bununla birlikte finansal kaynakları olmadan kuruluşun misyonu da olamazmış gibi bir düşünce vardır. Bunun tersine eğer kuruluş üzerinde kafa yorularak meydana getirilmiş misyonlara odaklanmıyorsa dünya üzerindeki finansal kaynakların hepsi konuyla alakasız olacaktır. Bu ölçüm kesinlikle önemli olmasına rağmen organizasyonel başarıyı ölçme öncelikli olarak kendi misyonunu başarmaya odaklanmak zorundadır. Ancak STK'larda başarının finansal olmayan ölçümleri daha az belirgin olmakla birlikte çok daha zor gerçekleştirilebilmektedir (Epstein ve McFarlan, 2011: 28).

Bu nedenle ilgili kuruluşların performans ölçümü maddi beklentiden çok manevi beklentinin olması nedeniyle zor bir işlemi ifade etse de kurum stratejilerine odaklanmaları ve buna bağlı olarak temel hedeflerinden sapmamaları konularında faydalı olacaktır (Güngör ve Çölgeçen, 2013: 181).

Sosyal refah, yaşam standardı gibi sosyal değerleri ölçmede bir takım zorluklar bulunmaktadır. STK'ların aracılık ve müdahalelerinin etkileri yaşam standardı, gelir üretme, altyapıya ulaşmada kolaylık ve okuryazarlık oranındaki değişimler gibi birçok noktada görülebilmektedir. Bu da hak sahipleri için hayatları üzerinde ya pozitif ya da negatif yönlü etkiye yol açmaktadır. Farklı STK'lar farklı hedeflere ve farklı çeşitlilikteki gruplara sahip olduğundan dolayı insanlar üzerinde farklı türde etkilerinin olması muhtemeldir. Sahip oldukları etkinin türü ne olursa olsun, şu ya da bu şekilde, hedef grubun yaşam standartlarını ve genel refahını etkilemektedir (Olujide, 2005: 69). Ethics Resource Centre'nin 2007 yılında yapmış olduğu ulusal bir araştırmada, üzerinde oynanmış finansal kayıtları ve kâr amacı güden kuruluşlar ve kamu sektöründe olduğu gibi STK'larda da paydaşlara yalan beyanlarda bulunmayı da içeren sahtekârlık örnekleri rapor edilmiştir. Bu sadece onların mevcut finansal sürdürülebilirliğini harap etmekle kalmamakta bununla birlikte mevcut bağışçıları ile arasındaki güvenilirliği azaltmakta ve uzun dönemde misyonlarına ulaşmalarını tehlikeye sokmaktadır. Misyon bildirisi nihai hedef olarak neyi özetliyor olursa olsun, hileli davranışların etkisinin ölçülmesi ve bildirilmesinin sağlanmasına ihtiyaç duymaktadır (Epstein ve Buhovac, 2009: 8).

STK'larda görev başarımını ölçülmesinin zorlukları uzun zamandır tartışılmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yönetim eğitimi üzerine kitabında O'Neill ve Young (1988), bu karmaşık görevi ölçümlemenin teknik zorluklarını bu kuruluşlardaki çeşitli paydaşları bağdaştıran ölçüm sistemleri tasarımının politik zorlukları olarak görmektedir (Sawhill ve Williamson, 2001: 372). Artan farkındalık, baskı ve kaynaklar değerlendirme faaliyetlerinde bir dev dalga ve tasarım olasılıklarında tomurcuk vermeyi (yaygınlaşma) meydana getirmektedir. Fine vd, (2000) yaptıkları çalışma sonucunda elde ettikleri verilere göre; faydalı ve güvenilir değerlendirmeler öneriler içermeli, programlarıyla ilgili başarıları belgelemeli, geçerli ve odaklanmış bir tasarımı çalıştırmalı, program planlama için bir araç üretmeli, harici üstleniciler kadar paydaşları da içermeli, hesaplarda üstlenici veya acentelerin itibarını kazanmalıdır (Fine vd, 2000: 338-339).

Sawhill ve Williamson (2001:2-16) The Nature Conservancy adlı Dünya'nın doğal kaynaklarını ve güzelliklerini korumayı amaçlayan kâr amacı gütmeyen kuruluş ile birlikte defalarca başarısızlıkla sonuçlanan denemelerinin ardından başarının ölçülmesi için etki, faaliyet ve kapasite olmak üzere 3 geniş alandan oluşan bir model geliştirmiştir. Bu süreç içerisinde bu denemelerden ve performans ölçüm konusuyla ilgilenen, 1998 ve 1999 yıllarında faaliyet gösteren 30 farklı STK (The Nature Conservancy hariç) lideriyle görüşülmüş ve bu görüşmelerden elde edilen tecrübeler ve bilgiler çalışmanın ana kaynağı olmuştur. Çalışma sonucunda performans ölçmeye kurumların misyon ve hedeflerine uyumlu hale getirilmesinin zorunlu olduğu ve ilaveten ne kapsamlı puan kartlarının ne de herhangi bir evrensel gösterge setinin bütün STK'lar için bütün durumlarda çalışamayacağı gözlemlenmiştir. Yazara göre başarısını ölçmek isteyen kuruluşlar diğerlerinin tecrübelerinden değerli dersler çıkarmalıdır. Bunlar;

1. *Misyonu ölçme ölçülebilir hedeflere bağlıdır:* Çoğu kuruluş için misyonunu ölçmek ve kuruluşun yıllık çabaları ile bu çabaların misyonlarına etkisi arasında bir bağlantı kurmak oldukça zor ve pahalı bir iştir. Eğer düzgün bir şekilde tasarlanmış ve kuruluşun misyonuyla doğrudan ilişkilendirilmiş ise bu tür hedefler, bütün kurumsal süreç değerlendirildiği ve performans ölçüldüğünde misyon için kabul edilebilir vekiller olarak hizmet verebilmektedir. Bu hedeflerin en iyileri çitayı yükseltmekte, yüksek güçlendirme stratejileri üzerinde organizasyona odaklanılmasına yardımcı olmakta, personeli ve bağışçıları harekete geçirmekte ve çok yönlü amaçlara hizmet etmektedir. Misyon içerisinde başarının açıkça tanımlanmış olması performansı yönetme, yeni stratejiler geliştirme ve misyon tıkanmalarından kaçınma konularında önemli bir rol üstlenmektedir.
2. *İletişim kurmada ölçüler basit ve kolay olmalıdır:* Bir STK'nın ölçme sisteminin başarısı doğrudan sadeliği ile orantılıdır. Küçük yorumlara ihtiyaç duyan veya grafikler yardımıyla açıklanmış ölçekler üyelere, bağışçılara ve paydaşlara organizasyonun nasıl yapılacağını görebilme olanağı sağlamakta, bu da aradaki iletişimi daha verimli kılmaktadır.
3. *Ölçüler pazarlanabilir olmalıdır:* Başarı ölçekleri STK'lar için güçlü bir pazarlama aracı olarak hizmet vermektedir. Kuruluş halkın fikrini etkilemenin bir yolu olarak ölçülebilir hedefleri kullanılmalıdır. Ölçüler ayrıca organizasyonun performansı hakkında üyelerle iletişim kurmada oldukça yararlı olmaktadır.

Halka yaymak için, ölçüler kuruluşun bir parçası üzerindeki yetkinlik gibi odaklanma ve işletme duygusu vermekte bu da bağışların mümkün olan en etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığından emin olmak isteyen bağışçılar için son derece rahatlatıcı olmaktadır.

4. *Ölçülerle yönetim:* Ölçekler sadece onu koyan organizasyonların kullandıkları kadar iyidir. Çalışmada ölçeklerin başlıca iki yönetsel amaçla kullanıldığı saptanmıştır. Birincisi, belki de en önemlisi, ölçüm sistemlerinin varlığı STK'larda hesap verme kültürünün kurulmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca hedefler ve ölçeklerin birleştirilmiş bir seti organizasyonların, özellikle federasyon benzeri olan grupların, uyarlanmasına yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak stratejik bir ayarlanmanın olmadığı durumda STK'nın etkin bir ölçüm geliştirebileceğini hayal etmesi ciddi bir hatadır. Bu ölçek geliştirme yarışında, STK'lar her şeyi sırasıyla dikkate almaları ve bundan sonra süreci değerlendirme konusunda endişelenmeleri gerekmektedir.

Performans ölçümü belirli adımlar sonucunda meydana gelmektedir. İlk olarak amaçlar tanımlanmakta bunu takip eden süreç içerisinde amaçlarla ilişkili olarak performans göstergeleri tanımlanmakta, gerçek sonuçları meydana getirecek şekilde bilgiler ve veriler toplanmakta, performans göstergeleri analiz edilmekte ve son aşama olarak ölçüm yapılmakta ve gerekli görülmesi durumunda düzeltici işlemler gerçekleştirilmektedir (Ramadan ve Borgonovi, 2015: 75).

Performans ölçüm aşamalarının gerçekleştirilme sürecinde birçok yönetici STK'ların etkinliğinin anlaşılabilmesi için esas olarak "Hedefe Ulaşma Modeli"ni kullanmaktadır. Bu hedef yaklaşımı organizasyonun hedeflerini başardığı ölçü aracılığıyla STK etkinliğini ölçmektedir. Bu ortak akıl yaklaşımı oldukça cazibeli görülmekte ve sezgisel algılar oluşturmaktadır. Fakat organizasyonların gerçek hayattaki karmaşıklığı düşünüldüğünde yetersiz kalmaktadır (Renz ve Herman, 2015; <http://bloch.umkc.edu>). STK'lar daha iyi ve daha etkin hale gelebilmek için kendilerini diğer STK'lar ile kıyaslamak zorundadır. Bu kuruluşların boş vermiş, halinden memnun bir yapıya sahip olmamaları gerekmele birlikte sürekli iyileşmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Birçok STK kendilerini değerlendirme için dışarıdan bir kişi ya da yapı kiralamaktadır. Ancak bu kuruluşların kendilerini daha etkin ve ümit verici konuma getirebilmek için kendi kendilerini rekabetçi bir kıyaslamaya sokmaları da faydalı

olabilmektedir (Villinger, 2009: 63). Bu durumda STK'lar için organizasyonel hedeflerini gerçekleştirmede, hem finansal verimliliğini hem de geçerliliği ile ilişkili performansı sürekli olarak ölçmesi önem arz etmektedir. Geçerliliğini ölçmek için ise ilgili kuruluş kendisine “Biz gerçekten bütçeyi sağlama dışında misyonumuzu sunabiliyor muyuz? Harcamalarımızdan maksimum etkiyi sağlayabiliyor muyuz?” sorularını sormalıdır. Bu soru STK'ların yönetiminin kalbine uzanmaktadır (Epstein ve McFarlan, 2011: 28).

Genel olarak bir çıkarım yapıldığında ise STK'ların faaliyetlerini amaçları ile birlikte bir düzene sokmayı istemeleri ile performansın gözlemlenmesi ve ölçülmesine ihtiyaç duyulmakta ve performansının hedeflerini ne kadar iyi gerçekleştirdiği, ne kadar etkin olduğu ile ölçülmektedir. Sistematik olsun ya da olmasın performans ölçüm ve yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Sole, 2009: 4; Sharma, 2012: 1442 - 1444):

1. Organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kaynakları, süreçleri ve mali değerleri düzene sokmaktır.
2. Hedefleri ulaşılabilecek hedeflere dönüştürmektir.
3. Zaman zaman neyin tamamlanması gerektiğinin tanımlanması için ileriye dönük önlemler almaktır.
4. Sürdürülebilir ve verimli bir organizasyon için çabalamaktır.
5. Sistematik bir dahili ve harici sorumluluk sistemleri aracılığıyla paydaşlara şeffaflığın teminini sağlamaktır.
6. Kurumsal seviyelerin tamamında performansı geliştirerek çıktılara dair amaçları gerçekleştirmektir.

2.4.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Göstergeleri

Kamu performans raporları ve bu organizasyonların birçok dâhili performans değerlendirme sistemleri sadece bağışlar, harcamalar gibi finansal ölçüler üzerinde odaklanmıştır. Ancak STK'ların başarısı onların destek gruplarının ihtiyaçlarıyla ne oranda verimli ve etkin bir şekilde bulunduğu ile ölçülmelidir (Kaplan, 2001: 353). STK'ların amacı bireylerin, üyelerinin, organizasyonların, toplulukların ve bir bütün olarak toplumun hayatını iyileştirmektir. Hayır kurumları gibi bazı STK'lar tamamen sosyal etki odaklıdır. Oysaki meslek kuruluşları gibi diğer bazı STK'lar önceliğini üyeye odaklanmak olarak görmektedirler. Topluma ya da üyelerine hizmet sunan STK'lar bu iki görüşü de benimseyebilmektedir (Epstein ve McFarlan, 2011: 28).

Odak noktasında farklılık gösterse de bütün STK'lar için daha etkin faaliyetlerin gerçekleşmesinde STK yönetici ve liderlerinin işbirliği becerilerine ve iyi yönetim becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. STK'lar başarılı olabilmek için; belirgin bir misyona keskin bir vizyona, gerektiği oranda farklı başlıklar altında belirtilmiş amaçlara, iyi ilişki yönetimine, daha büyük işbirliğine ve paydaşlarına odaklanan “müşteri” yönelimine ihtiyaç duymaktadır (Villinger, 2009 :65). Bununla birlikte STK'lar özel sektördeki benzerleri gibi, hedef ve bileşenlerin sınırlı bir seti üzerinden sınırlı kaynaklarına odaklanmaları da önem arz etmekte ve fayda sağlamaktadır (Kaplan, 2001: 359).

Performans ölçüm sistemleri stratejilerinin uygulanmasına kolaylık sağlamak, hem yönetici hem de çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya teşvik etmek ve son olarak bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının ölçülmesi amaçlarını taşımaktadır. Ölçümün doğruluk ve güvenilirliği seçilen ölçütlerin doğruluk ve güvenilirliği ile doğru orantılıdır. Bu ölçütler farklı özelliklere göre farklı şekillerde gruplandırılmaktadır. Ancak bu ölçütler seçilirken dikkat edilmesi gereken başlıca etmenler şunlardır (Akal, 2005: 175):

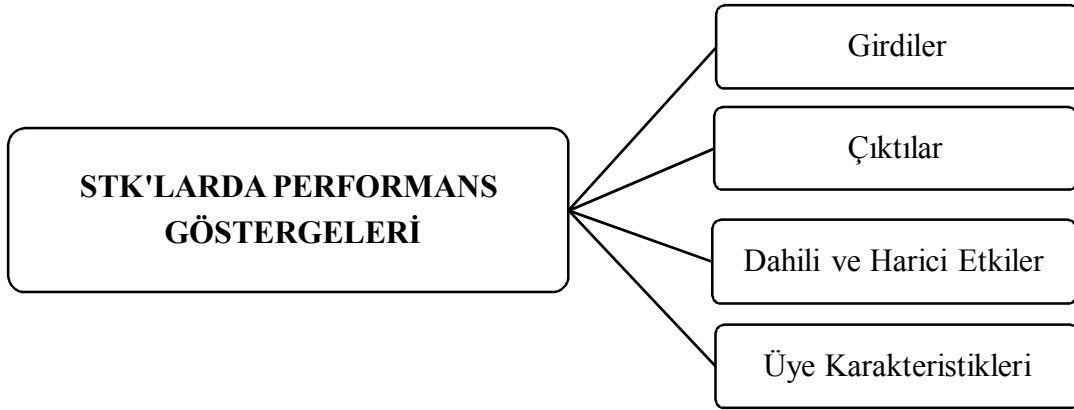
- Kuruluşun stratejik hedefleri
- Stratejik hedef ve amaçlar merkez alınarak belirlenmiş olan anahtar performans alanları
- Performans ölçümünde daha büyük öneme sahip olduğu düşünülen performans boyutları
- Performans ölçümünün yapılacağı analiz birimlerinin nitelik ve yapıları
- Performans ölçüm yöntemi seçilmişse buna dair savunulan yaklaşım
- Performans ölçümü süreci ve sonrasında hedeflenen kullanıcılar grubu

STK'larda performans ölçümü yapılırken dikkate alınması gereken boyutlar hakkında literatürde farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır:

2.4.1.1. Seidl'in STK'larda Performans Göstergeleri

Sivil toplum kuruluşları topluma fayda sağlamayı amaçlayan ürünler üretip, hizmetler sunduklarından dolayı finansal performans hedeflerini (kârlılığı üst düzeye çıkarmak gibi) ön plana çıkaramamaktadır. Ancak bununla birlikte STK'lar da stratejik hedeflerine ne ölçüde yetiştiklerini ölçme ve performans ölçüm sonuçlarına göre yönetim sistemlerini düzenleme ihtiyacı duymaktadır (Coşkun, 2010: 14). Bu ölçüm yapılırken dikkate alınması gereken ana başlıklar ve bu başlıklar arasındaki ilişkiye dair bir sonuca

varmayı amaçlayan Seidl (1996: 84-113) Bay Adaları Koruma Derneği (Bay Islands Conservation Association) ile yaptığı yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış tekrarlı görüşmeler sonrasında performansın girdiler, çıktılar, dâhili ve harici etkiler ile üye karakteristikleri olmak üzere dört ana başlıktan meydana geldiğini ifade etmiştir. Bu açıklamalar Şekil 7’de özetlenmiştir.



Şekil 7. Seidl (1996) STK'larda Performans Göstergeleri

Görüşmeler sonucunda oluşturulan anketin uygulaması ile bu ana başlıklar arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak da BICA'nın girdi ve çıktıları, girdi ve planlanan sonuçları, program kalitesi (girdi) ve planlanmış sonuçların başarımı, yapısal özellikleri ve planlanan sonuçlar, davranışsal özellikler ve çıktılar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; BICA'nın program tercihlerinin uygunluğu ve planlanan sonuçların başarımı, yapısal özellikleri ve çıktılar, davranışsal özellikleri ve planlanan sonuçlar, kurumsal özellikleri ve program (çıkıtı) başarısı, kurumsal özellikler ve çok istenen sonuçların başarımı arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir.

2.4.1.2. Plantr, Greenway ve Hendricks'in STK'larda Performans Ölçüm Boyutları

STK'lar başarılı olabilmek adına çabalarının yeterli ve etkin olup olmadığını görmek üzere değerlendirme altına aldıkları performansın başlıca ölçütleri organizasyonun misyon, hedef ve amaçlarında belirlenmiş olan faaliyetlerine odaklanma eğilimindedir (Green vd, 2001: 460). Bu eğilim ile uzun yıllardan beridir STK'lar tarafından performansın belirli yönleri ölçülmesine ağırlık verilmektedir (Plantr vd, 1997: 16):

1-Finansal hesap verebilme: STK'larda performans ölçümünün birinci odağı olan bu madde fonların nasıl harcadığını belgelemektedir.

2-Program ürün ve çıktıları: Kısaca fonların nasıl harcadığını ölçüldükten sonra fonların neler ürettiği ölçülmeye başlanmıştır. Burada çıktıdan kasıt ya ulaştırılan ürün ya da hizmet sunulan insandır.

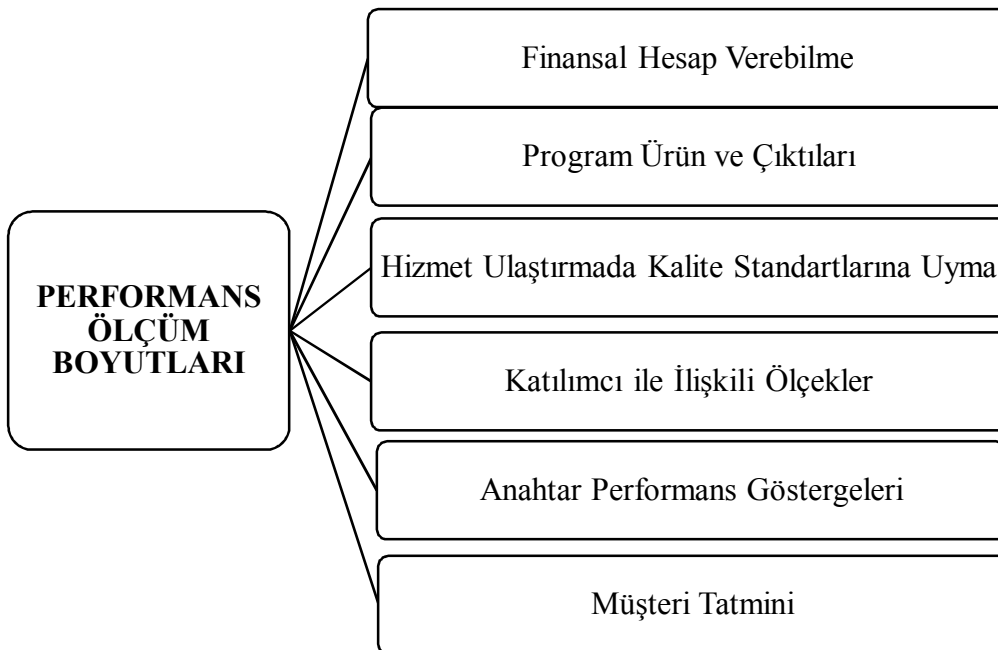
3-Hizmet ulaştırmada kalite standartlarına uyma: Personel nitelikleri, personel müşteri oranı, belirli hizmet sunma uygulamaları, kayıt altına alma, güvenerek koruma ve olanakların koşulları gibi hizmet sunma konuları ile ilgilenmektedir.

4-Katılımcı ilişkili ölçekler: 1980'lerde fon sağlayıcılar kuruluşların en çok ihtiyacı olana hizmet sağladığına dair bir garanti (sigorta) arayışına girmişlerdir. Bu ölçekler bilgi merkezli derlenmektedir. Ayrıca burada müşterinin sorunu veya hizmet öncelik konumu hakkında bilgi demografik nitelikleri de içeren müşteri verilerini raporlanmaktadır.

5-Anahtar performans göstergeleri: Bu göstergeler çeşitli girdi, hizmetler, çıktılar ve toplam maliyetin kategorileridir.

6-Müşteri tatmini: Tatminin bileşenleri fiziksel ve kültürel ulaşılabilirlik, nezaket, olanakların fiziksel koşulları ve etraflı memnuniyeti içermektedir.

Plantr ve diğerlerinin (1997) anlatımlarından uyarlanarak Şekil 8 hazırlanmıştır.



Şekil 8. Plantr ve Diğerlerinin (1997) STK'larda Performans Ölçüm Boyutları

2.4.1.3. Benett ve Diğer.'lerinin STK'larda Performans Standartları

Benett ve diğerleri (2012: 25-34) tarım, sağlık ve eğitim alanlarının en az bir tanesinde faaliyet göstermekte olan 24 STK'ya uyguladıkları çalışmanın sonucu olarak STK'lar için performans standartlarını idare, yönetim, kaynaklar ve sonuçlar olmak üzere dört ana gruba ayırmaktadır:

- *İdare ile ilgili standartlar* misyon ve amaçların açık bir şekilde ifade edilip düzenlendiği tüzüğe sahip olunması, en az 7 üyeden oluşan yönetici heyetine sahip olunması ve ilgili devlet birimleriyle anlaşma imzalanmasını kapsamaktadır.
- *Yönetimsel standartlar* ise liderlik türü, iletişim, yönetim kontrolü, harici ilişkiler, savunucu/lobi ve/veya kaynak nakledilmesi ve son olarak da kalite teminatı olmak üzere altı alt başlıktan oluşmaktadır.
- *Kaynak standartları* ise STK'ların fon kaynaklarını, finansal olarak kendilerine güvenme stratejilerini, kurumsal sürdürülebilirliklerini gösteren finansal ve fiziksel kaynaklar ile personele değerler, hükümler, teknik kabiliyetleri ile ilgili verilen/alınan eğitim seviyeleri konularında yardımcı olunup bu yardımın sürekliliğinin sağlanması olarak ifade edilen insan kaynakları yönetimi olmak üzere iki alt başlıktan meydana gelmektedir.
- *Sonuçlar* ile bağlantılı standartlar iki seviyede meydana gelmektedir. İlk olarak topluluk seviyesindekiler topluluğun kapasitesinin, katılım oranının, üretici faaliyet olanaklarının artırılması ile bu topluluk içerisindeki üyelerin kabiliyetlerine dair kendilerine olan güvenlerinin geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Müşterinin istikametinin izlenmesi, kurumların izleme ve değerlendirme sistemlerinin harici organ ya da kişilerin tatmini için etkin kılınması ve müşteri şikayetleriyle ilgilenmek üzere destekleyici prosedürler sunulmasını ise organizasyon seviyesinde ifade edilen standartlardır.

2.4.1.4. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region Sosyal Refah Departmanı'nın STK'larda Performans Standartları

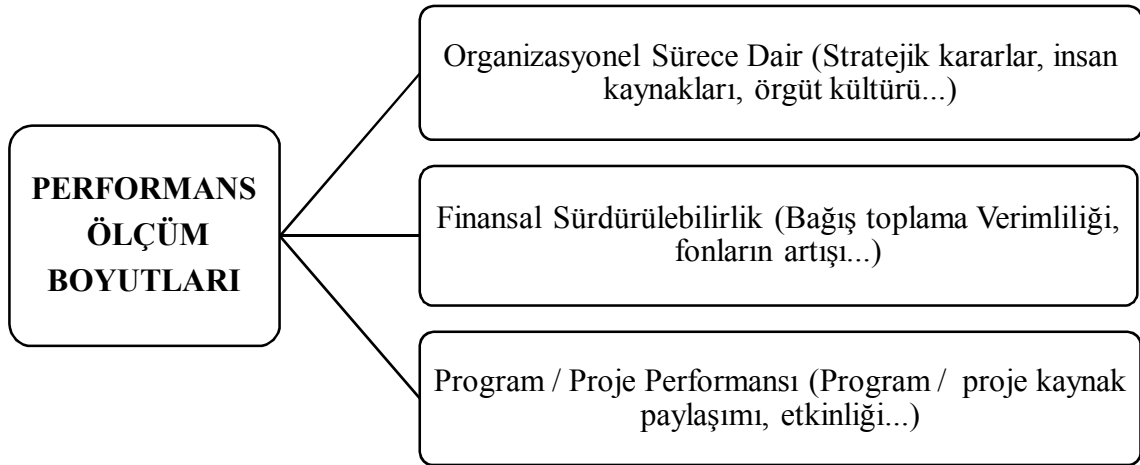
The Government of the Hong Kong Special Administrative Region Sosyal Refah Departmanı bazı sivil toplum kuruluşlarından destek alarak 1999 yılında hazırlamaya başladıkları ve ilk yayını 2003 yılında yapılmış olan Service Performance Monitoring System Performance Assessment Manual (2012: 6-9) adlı raporda performans kavramına dair standartlar belirlemişlerdir. Bu standartlar dört ana gruba ayrılmaktadır.

- *Üretim Standartları:* Belirli bir hizmetin karşılığı ile ilişkili olarak anahtar faaliyetlerin kantitatif ölçümüdür. Hizmetin türüne göre belirlenmekte olan bu standartlara örnek olarak kayıt oranları, kayıtlı üye sayısı, bireysel bakım planları, hizmet kullanıcı başına eğitim süresi, örgütlü faaliyet sayısı vb. verilebilmektedir.
- *Çıktı Standartları:* Hizmetlerin geçerliliğini ölçmektedir. Sağlanan hizmetin türüne göre belirlenmekte ve veriler anket benzeri belirli ölçüm araçlarının sistematik kullanımı vasıtasıyla toplanmaktadır. Hizmete ulaştıktan sonra kullanıcıda meydana gelen olumlu değişiklikleri ifade eden bu standartlara gelişmiş ebeveynlik yeteneği, destek ağı geliştirme, aile sorunlarının yönetiminde yeteneklerin geliştirilmesi örnek olarak verilebilmektedir.
- *Temel Hizmet Gereksinimleri:* Hizmet sunumunun alt yapısına dair bazı temel özellikleri ifade etmekte ve sunulan hizmetin türüne göre düzenlenmektedir. Bu gereksinimler personel kalitesi, uygun ekipmana ulaşma, belirli hizmet kılavuzları ile uyumlu olma, hizmet sunulan saatler ve benzeri durumları ifade etmektedir.
- *Hizmet Kalitesi Standartları:* Yönetim ve sunulan hizmet bakımından ulaşılması umulan hizmet birimlerinin seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Bu standart türü dört ilkeye göre gelişme göstermektedir: Hizmetin amaç ve hedeflerinin açık bir şekilde tanımlanması ve halka teslim sürecinin saydamlaştırılması kaynakların esneklik, inovasyon ve sürekli kalite geliştirme ile etkin bir şekilde yönetilmesi, belirli hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarının tanımlanması ve bunların cevaplandırılması, hizmet kullanıcılarının haklarına saygılı olunması.

2.4.1.5. Ramadan ve Borgonovi'nin STK'larda Performans Ölçüm Boyutları

Ramadan ve Borgonovi (2015: 72-75) derinlemesine literatür incelemeleri sonucunda STK'lar için en çok kullanılan performans göstergeleri; bağış toplama verimliliği, mali şeffaflık, programların veya projelerin mali verimliliği, programların veya projelerin mali olmayan verimlilikleri, çıktı performans etkinliği, paydaşlar ile iletişim ve onların tatmin düzeyi ve son olarak da kuruluşun sunduğu hizmetlerin kalitesi olarak sıralamışlardır. Yapılan çalışmanın sonucunda en çok kullanılan göstergelere ek olarak bazı göstergeler belirlenmiştir. Bu göstergeler organizasyonel sürece *dair* olanlar

(stratejik kararlar, insan kaynakları, örgüt kültürü, liderlik, iletişim kanalları, bilgi sistemleri, gözlem sistemleri, kurallar ve prosedürler), finansal sürdürülebilirlik (bağış toplama verimliliği, fonların artışı, fonlardan faydalanma, bütçe kontrolü, finansal şeffaflık, finansal konumlanma, maliyet ve harcama yönetimi, hesap tutma/verme) ve program/ proje performansı (program / proje kaynak paylaşımı, etkinliği, verimliliği, etkisi, kalitesi ve ortaklıkları) olmak üzere üç ana boyuta ayırmaktadır. Bu durum Şekil 9’da verilmiştir.



Şekil 9. Ramadan ve Borgonovi'nin (2015) STK'larda Performans Ölçüm Boyutları

2.4.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçümü ile İlgili Literatür Taraması

Sivil toplum kuruluşlarının hizmet performansının ölçülmesine dair çalışmalar çok erken tarihlerden beri ilgili kuruluşların başlıca yönetim kadrosu olmak üzere içerisinde barındırdığı herkes tarafından ve ayrıca araştırmacılar tarafından da merak edilen ve oldukça önem verilen bir konu olduğu yapılan literatür çalışması sonucunda göze çarpmaktadır. Birçok araştırmacı kendi bakış açısına göre bazen gönüllülerle bazen yönetici kadrosunda bulunan kişilerle bazen ise kuruluşa kaynak sağlayan şahıs(lar) veya kurum(lar) ile ortak çalışma yaptıkları görülmüştür. Bu durumun farklı görüşleri yansıtarak konuya zenginlik kattığı düşünülmektedir. Görüş zenginliğine kaynak olduğu düşünülen başlıca çalışmalar şunlardır:

PLantr vd, (1997) sağlık ve insanî haklar konularında çalışma yapan STK'lar için performans ölçüm tarihçesi ve çıktı ölçeklerine dair anahtar kavramları açıklamayı amaç edinmişlerdir. Bu doğrultuda yapılan incelemeler sonucunda ölçümlerde kullanılmak üzere performansın altı tane yönü açıklanmış (Bunlar performans göstergeleri başlığı altında verilmiştir) ve daha sonra çıktı ölçümlerinin değeri, acentelerin etkin bir şekilde uygulamaları, fon sağlayıcıların faydalı rolleri, kaynakların paylaşılmasında çıktı bulgularının kullanılması ve çıktı ölçümlerinin sınırlılıkları hakkında toplamda 32 adet ders çıkartmıştır. Bunun yanında programların nasıl geliştirileceğine dair yeni ve gerekli yollara dair bilgilendirme yapılması çıktı ölçümünün en önemli yapıcı etkilerinden biridir.

Bu ölçümden önemli ölçüde etkilenecek olan STK'lara fon sağlayan şahıs ya da kuruluşlar, sundukları kaynakların doğru bir şekilde ve ayrıca kuruluşun misyon ve vizyonuna uygun olarak yapıldığından emin olmak isterler. Bu taleplerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini ya da ne oranda gerçekleştiğini görmek amacıyla kuruluşları denetler ya da denetletirler. Bu durumun bilincinde olan Tassie, Murray ve Cutt (1998) Kanada'da aynı iki acentenin bunlara fon sağlayan bakanlık, belediye ve federal fon sağlayıcı kuruluşların üyelerince nasıl değerlendirildiğini ortaya koyan vaka çalışması hazırlamışlardır. Çalışma kapsamında ilgili üç kuruluş tarafından yapılan değerlendirmede iki genel yöntem kullanıldığı belirtilmiştir: Resmi ve resmi olmayan yöntemler. Resmi yöntemler tarafsız ve mantıklı olma eğiliminde olup ilgili duruma dair verilerin kıyaslanması gibi durumları içermektedir. Resmi olmayan yöntemler ise aşikâr veya resmi olarak yapılmayan değerlendirmeleri içermektedir. Bu yöntem de gayri resmi olarak kurumun namı hakkında bilgi edinmeyi ve hangi değer ya da inancı temsil ettiğinin kapsamı hakkında bilgi edinmeyi kapsamaktadır. Bununla birlikte resmi yöntemlere ağırlık verildiği ve bu kapsamda da çıktının içeriğine odaklanıldığı belirtilmiş, resmi olan ve olmayan yöntemlerin arasında bir ilişki kurulmasının uzun süreli çabalar gerektirmesine rağmen sonuç olarak daha faydalı olacağı ifade edilmiştir.

Farklı bir bakış açısı ile Cutt (1998, 3-25), sivil toplum kuruluşlarında performansın yeterli ve uygun bir tanımının yapılabilmesi için çok sayıda bileşene ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Bu ihtiyaca binaen, odaklanması gereken ve günlük bileşenler tanımlanarak oluşturulan DSK ticari işletmeler için oldukça faydalı olduğu bilgisi ele alınmıştır. Verilen bütçenin etkin kullanımının maksimuma ulaştırılması gibi odak noktaları tekrar tanımlanarak DSK hem kamu hem de özel kâr amacı gütmeyen

kuruluşlar için uyarlanabilmektedir. Cutt çalışmasında Kanada'daki CCAF/FCVI adlı kâr amacı gütmeyen kuruluş için stratejik yönetiminde yer alan girişimlerin raporları üzerinden bu kurum adına uyarlanan DSK'nın etkinliğinin bir çerçevesini oluşturmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda bu çerçevenin uzun vadeli stratejik hizmet hedefleri, uzun vadeli stratejik tasarım ve uzun vadeli stratejik gelir hedefleri olmak üzere üç ana bileşenden ve bu başlıklar altında belirtilen alt bileşenlerden meydana geldiğini ifade etmektedir. Ancak yazar sadece kavramsal bir tartışma yapmış, bu tartışmanın uygulama boyutunda faydalı kılınabilmesi adına bir model kurulabileceğine dair öneride bulunmuştur.

Cutt'a (1998) benzer bir yaklaşımla Fine, Thayer ve Coghlan (2000), yakın zamandaki ve mevcut faaliyetlere ilişkin değerlendirmeler sonucunda, bir değerlendirmeyle ilişki kurmada en yaygın olarak alıntılanan amaç programın çıktısı ve etkisini ölçmektir. Bu amaçla e-mail ve telefon görüşmeleri aracılığıyla American Evaluation Association's Independent Consultant Topical Interest Group'un üyesi olan 302 STK'ya anket uygulanması hedeflenmiş ancak; bunlardan 178'i çalışmaya dahil olmuştur. Çıktıların ölçülmesi nispeten mevcut faaliyetlerle ilişkilendirilmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anketlere verilen cevaplar sonucunda en yaygın olarak rapor edilen veri toplama metodları sırasıyla program evrakları (%84), bireysel görüşmelerin takibi (%66), gözlemler (%50), yazılan anketler (%42), odak grup veya grup görüşmeleri (%33), bilgiyi test edebilme veya beceriler (%19), kontrol veya kıyaslama grubu çalışması (%15) olduğu görülmüştür. Ek olarak yüksek paydaş katılımlı değerlendirmelerin düşük katılımlılara oranla hemen hemen her kategoride daha fazla kullanıldığı fakat yalnızca personel ve heyet değerlendirmesi konusunda bu iki durum arasında çok küçük farklılık olduğu belirtilmiştir. Bunun sonucunda görüşme yapılan kişilere organizasyonlarında neyin değerlendirmeleri faydalı kılacağı sorulmuştur. Verilen cevaplar en çok alıntılanandan en aza doğru şöyledir; programları düzenlemede yapıcı eleştiriler yer almalı, yönetici heyetine ve halka iyi bir iş yaptıklarını görebilme imkanı sunmalı, misyon ve amaçlara odaklanarak (eğitimler, personel kiralama gibi) bütün işlemler bunun etrafında organize edilmeli, hangi ölçülerin değerlendirilmesinin merkezinde olacağı konusunda karar birliğine varılmalıdır. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu (%63) personel ve harici üstlenicilerin değerlendirmeye farklı boyutlar kazandıracağını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %70'i paydaş katılımının değerlendirilmesinin fayda düzeyinde, özellikle değerlendirme bulgularının temelini

oluşturan programlara dair değişikliklerin olasılıklarının artmasında, farklılık yaratmada önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Çalışmanın diğer bir sonucu ise değerlendirmeyi güvenilir kılanın tasarım (%50), harici üstleniciler (%18), paydaşların katılımı (%18), fonlayıcıların organizasyonun iyi bir ün ile sonuçlanacağına inanması (%13) olduğudur.

Benzer amaçla yürütülen diğer bir çalışma Kendall ve Knapp'a (2000: 106- 129) aittir. Çalışmada hem ekonomik olarak gönüllü organizasyonlara maksimum katkıyı sağlayacak hem de böylesi organizasyonların niteliklerini tanımlayabilecek göstergeleri belirlemek hedeflenmiştir. Yazara göre performans ölçümü gönüllü organizasyonların içerisindeki çok sayıda paydaş, fon sağlayıcılar, bu kurumlar hakkında düzenlemeler yapan kamu kuruluşları, bireysel çalışanlar, gönüllüler, bağışçılar ve hizmet alıcılar tarafından talep edilmektedir. Bunun yanında ilgili göstergelerin bazıları şu anki mevcut durumda kullanılmakta bazılarının ise düzenli olarak gözden geçirmeye ihtiyaç duymakta oldukları belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda performansın ekonomi, verimlilik, etkinlik, tercih/çoğulluk, eşitlik, katılım, inovasyon ve savunma olmak üzere 8 ana konuda etken olduğu görülmüştür.

Espirito Santo (2001: 75-176) çalışmasında nitelikler, stratejiler ile literatür ve USAID'den elde edilen bilgiler ışığında STK'ların performansını etkileyen değişkenlerin fonksiyonları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Dört tane varsayım altında yürütülen bu çalışma literatür taraması, Delphi uygulaması, tanımlanan değişkenlerin performans göstergesi olup olmadığını öğrenmek amaçlı 400 STK'ya mail atılması ve elde edilen verilerin analizini kapsayan dört aşamadan meydana gelmektedir. Analiz kendi içerisinde 3 aşamada gerçekleştirilmiştir: Delphi metodu çıktıların tanımlayıcı analizleri, genel anket sonuçlarının analizi, STK'nın kendi yüksek performansını değerlendirmesi ile STK'ların nitelikleri, stratejileri ve fonksiyonlarının önemini ölçen anahtar değişkenler arasındaki birliğin değerlendirilmesinin istatistiksel öneminin analiz edilmesi. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular şöyledir: Yüksek performanslı STK'lar misyon bildirisinde hedeflerini belirtme eğiliminde değildir, bu STK'ların hedefleri en yüksek konumdaki yetkililer tarafından tesis edilme eğiliminde ve bu hedeflere ulaşılması ile hayatta kalma arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bu STK'ların program etkinliğinin en iyi genel ölçüsünün STK'ların hizmet sağladığı alıcıların değerlendirmesi üzerinde konumlandırılmış bir öncelik olmadığı ifade edilmiştir. Ek olarak yüksek performanslı STK'ların etkin iletişim ve bilgi değiş tokuşu hiyerarşik olmayan bir yapıda meydana gelme eğiliminde olmadığı, STK'ların görev

yapısının düşük karmaşıklık ve resmi olmayan süreçlerle nitelendirilmediği ve fonlarının çoklu kaynaklardan kendilerine çekme eğiliminde olmadıkları belirtilmiştir.

Sivil toplum kuruluşlarının sundukları hizmetleri ifade etme gerekliliği diğer bir anlatımla başarıları ya da etkin olup olmadıkları işlerini ne kadar iyi yaptıkları ile açıklanmaktadır. Bu konuda yönetici heyet(ler)inin çalışmaları ve kuruluş içerisindeki etkileşimleri oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu durumu açıklamak üzere Green, Madjidi, Dudley ve Gehlen (2001) bir STK'nın genel merkezi ve BM genelinde yer alan 21 şubesine ait kayıtlı verileri, muhasebe kayıtlarını ve ek olarak yapılan anket çalışması sonuçlarını kullanarak bir çalışma hazırlamışlardır. Çalışma sonucunda açıkça heyet üyelerinin çoğunun mevcut durumda yaptıklarından daha fazlasını yapmaları gerektiğine inandıkları ve heyet başkanlarının da genellikle bunu onayladığı görülmüş ve ayrıca üyeler başkanlar için de mevcut çalışmalarından daha fazlasını yapmaları gerektiğini düşünmekte oldukları ifade edilmiştir. Üyeler ile başkanlar arasındaki gerilim -ki bu üyelerce aralarındaki uyuşmazlıklardan kaynaklı olduğu düşünülmektedir- görev ve idare alanları, stratejik planlama, finansal yönetim ve anlaşmazlıkların çözümü konularında daha şiddetli olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bunun STK'nın etkinliğine ciddiye alınır derecede bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Daha önce bahsedildiği üzere Tassie, Murray ve Cutt (1998) tarafından yapılan çalışma sonucunda da ifade edildiği gibi sivil toplum kuruluşlarında yapılan değerlendirmeler artan bir şekilde çıktının değerinin ölçümüne ve ölçme kapsamında olan program paydaşlarına odaklanmaktadır. Aynı anlayışla Thayer ve Fine (2001) tarafından insani yardım STK'larına uygulanan anket ve mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi ile oluşturulan bu çalışmanın belki de en önemli sonucu, kar amacı gütmeyen uygulayıcıların değerlendirilmesinin ölçmeyi faydalı ve güvenilir kılmakla birlikte paydaşları de tatmin ettiği'dir. Ek olarak yüksek paydaş katılımıyla yapılan ölçme, düşük katılımlı ölçmeden farklı alanlarda kullanılması bakımından daha yoğun tercih edilmektedir. İlaveten değerlendirmeler sağlam, tasarım odaklı, belge programlamada başarılı, program içeriklerine dair öneri sunan ve paydaşları içeren olduğunda daha faydalı, güvenilir ve tatmin edici olacağı sonucuna varılmıştır.

Sivil toplum kuruluşlarında performans ölçümü sürecinde genellikle bağışlar, harcamalar ve faaliyet gelirleri gibi finansal ölçüklere odaklanıldığını, ancak sadece finansal ölçüklerin yeterli olmayacağını bununla birlikte kuruluşların ne kadar etkin ve

güvenilir olduğunun da ölçülmesi gerektiği Kaplan (2001) tarafından ifade edilmiştir. Bununla birlikte bu ihtiyacın karşılanmasında faydalı olacağını belirttiği DSK yönteminin STK'lar tarafından da rahatlıkla kullanılabilceğini göstermeyi amaçlamıştır. Bu yöntem bütün birimler ile bireyler arasındaki iletişimin sağlanması ve kuruluşun stratejisinde buna göre gerekli düzenlemelerin yapılması ile günlük faaliyetler içerisinde stratejik çıktılara ulaşmak için inovatif yollar bulma açısından sivil toplum kuruluşları için büyük önem arz etmektedir. Böylelikle günler süren mülakat ve grup görüşmeleri neticesinde, diğer STK'lara DSK'nın kullanımını adına örnek teşkil etmesi amacıyla, United Way of Southeastern New England (UWSENE), Duke Children's Hospital, and New Profit Inc. adlı üç kuruluş için ayrı ayrı DSK hazırlamıştır.

Speckbacher (2003) DSK yönteminin Kaplan ve Norton (1992, 1996) tarafından özel sektör için tasarlanmış olduğunu ve strateji geliştirmeleri konusunda finansal boyutların yanısıra müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve geliştirme boyutlarını da içermesi yönüyle sivil toplum kuruluşları için faydalı olacağını belirtmiştir. Ayrıca DSK organizasyon ve paydaşlar arasında bir iletişim aracı olduğunu ifade etmiştir. STK'lar için anahtar paydaşları finansal bağışçılar, hizmet alıcılar veya gönüllüler oluşturmaktadır. Bu anahtar paydaşlar misyonu açıklamakta, berraklaştırmakta ve yorumlamaktadır. DSK uygulaması ile bu paydaşlar için kontrol maliyetleri minimize edilmekte ve halkın organizasyona olan güvenini artırılmaktadır. Özellikle, eğer organizasyon misyonunun hedeflerini başarmak için stratejilerini aşıkâr kılsa, misyonuna destek sağlayacak olan yeni bağışçılar ve gönüllüleri kendine çekmesi daha kolay olacağı çalışmada vurgulanmıştır.

STK'ların buldukları ülkelere dair çok farklı etkilerinin olduğu literatürde çokça tekrarlanan bir çıkarımdır. Gelişen dünyamızda küresel ısınmanın da önemli bir sebebi olarak kabul edilen karbondioksit salınımını azaltmaya yönelik çalışmalar ile uluslararası STK'ların faaliyetleri arasındaki bağlantıyı incelemeyi amaç edinen Shandra, London, Whooley ve Williamson (2004) daha önce karbondioksit salınımının farklılaşmasının uluslararası STK bulunması ile ilişkisinin kontrolünün yapılmamış olmasının çalışmalarının orijinal yönü olduğunu belirtmişlerdir. Bu amaçla çok sayıda ülkeye dair kırsal nüfus oranı, kentsel nüfus oranı, USTK bulunma oranı, ekonomik gelişme oranı, demokratik siyaset düzeyi ve benzeri verileri kullanılarak regresyon analizleri yapılmış ve sonucunda açık bir şekilde düşük seviyede USTK bulduran

uluslara göre yüksek seviyede bulunduranların karbon dioksit emilimin daha düşük olduğunu ifade edilmiştir.

Performans kavramı çeşitli bileşenlerden meydana gelmekte ve bu bileşenler arasında farklı oranlarda ve farklı yönlerde ilişki bulunmaktadır. Ateş (2005) çalışmasında uygulama yapılacak STK olarak 1983 yılında kurulmuş olan, Avrupa'nın 267 şehrinde 20000 civarında üyeye sahip olan, ekonomik ve politik olarak bağımsız, uluslararası bir gençlik organizasyonu olan AEGEE'yi (Association des Atats Généraux des Etudiants de l'Europe) tercih etmiştir. Çalışma içerisinde STK'lar girdileri, çıktıkları, üretim süreçleri ve misyonları olan organizasyonlar olarak ele alınmış olup, bu organizasyonların girdi ölçekleri, çıktı ölçekleri ve süreç ölçekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. 68 yerel birimden alınan cevaplar incelenmiş ve 54 tanesi geçerli kabul edilmiştir. Bu geçerli cevapların analizi sonucunda elde edilen bazı çıkarımlar şöyledir: Daha fazla üyeye ve daha fazla finansal kaynağa sahip olan lokaller yürüttükleri proje ve faaliyetlerde daha başarılı olmuşlardır. Ayrıca paydaşlarıyla ve toplum ile ilişkileri daha güçlü olanlar da benzer şekilde yaptıkları proje ve faaliyetlerde daha başarılı olmuşlardır. Yeni üye kazanımı ve yapılan faaliyetlerin tematik kalitesinin yüksek olması durumunda faaliyetlere katılanların çeşitliliğinin arttığı görülmüştür. Benzer şekilde yeni üye kazanımının artması, faaliyetlerin çevre tarafından bilinirliğini; kalitesinin yükseltilmesi ise faaliyetlerin misyona uygun olduğuna dair algıyı artırmaktadır.

Ghimire (2005) Kaski ve Ramechhap bölgelerinde toplum orman kalkındırmada faaliyet gösteren yerel STK'ların kıyaslamalı performans ölçümüne odaklanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın yürütülmesi ise Bölge Orman Müdürlüğü (DFO), 3 adet STK, her bir bölgeden 2 adet toplum orman kullanıcı grubu (CFUGs), Kaski'den Natural Resource Management Sector Assistance Prohrmas (NARMSAP) ve Ramechhap'den Nepal Swiss Community Forestry Projets (NSCFP) seçilmiştir. Çalışma kapsamında birincil veriler yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış mülakatlardan, anket çalışmasından, toplantılardan ve doğrudan gözlemlerden elde edilmiştir. İkincil veriler ise yayımlanmış ve yayımlanmamış dökümanlardan elde edilmiştir. Bu veriler biriktirilmiş, sınıflandırılmış, tablolar oluşturulmuş, istatistik temelli araçlar kullanılarak nitel ve nicel olarak analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda toplum orman kalkındırmada faaliyet gösteren STK'ların sayesinde ortaya çıkan, CFUGs'in güçlü yönleri, zayıf yönleri, tehditler ve fırsatları belirlenmiştir. Girişimcilik ve gelir getirecek faaliyetlerde bulunma

adına kullanıcıların teşvik edilmesi, kullanıcılar arasında onların rolleri, sorumlulukları ve hakları bakımından farkındalık yaratma ve son olarak iyi bir yönetim geliştirme güçlü yönleri oluşturmaktadır. Zayıf yönler ise STK'ların program temelli olmaktan ziyade, proje bazlı olması, STK'lar arasındaki düşük iletişim ve sürdürülebilir bir orman yönetimine olan düşük ilgidir. Daha fazla girişim üretme ve yürütme, orman ürünlerini pazarlama, organizasyonel ve kurumsal gelişme ile iyi yönetim fırsatları meydana getirmektedir. Son olarak tehditler, ülkenin mevcut olumsuz siyasi ve güvenlik konumu, sürdürülebilir adına STK'ların açık olarak ifade edilmeyen vizyon ve stratejileri, programların düzensiz takiplerinden oluşmaktadır.

Coşkun (2006: 103-115) STK'ların performans ölçümünde finansal ölçeklerin yanısıra finansal olmayan ölçeklerin de ele alınması gerektiğini, bu sorunun çözümü adına DSK'nın faydalı olacağını belirtmiştir. Bu amaçla STK'ların yönetim yapıları, işlevleri, faaliyetleri ve bununla birlikte STK'larda kullanılacak performans ölçüm yöntemleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda her kurumun birbirinden farklı olduğu ve bu nedenle bütün kurumlar için kullanılacak sabit bir DSK'nın olmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca DSK'nın kurum adına sadece bir değerlendirme sistemi olarak değil de bununla birlikte bir değişim programı olarak kullanılmasının ve ilaveten bu sisteme mütevellî heyetinin desteğinin olması, yönetimin bu sistemi düzenli olarak kullanıp raporlarını incelemesinin sağlanan faydayı artıracığı çalışmanın önemli çıktılarındanır.

STK'ların faaliyetlerini yürütebilmeleri diğer bir anlatımla kurumun sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri adına buldukları ulusun hükümeti kurumun yasal konumu ve benzeri konular adına büyük önem arz etmektedir. Bostwana kapsamında STK'ların yönetimlerini incelemeyi amaçlayan çalışmalarında Lekorwe ve Mpabanga (2007), başlangıç olarak hükümet ile STK'lar arasındaki ilişkiye dair tartışmaları incelemiş ve aralarındaki yönetim sorunlarına dair bilgiler vermiştir. Bu amaçla insan hakları, kadın sivil örgütleri, gençlik STK'ları, sendika ve sivillerin ulusal derneklerine dair öncül beş STK seçilerek vaka çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda Bostwana'daki STK'ların, özellikle de insan hakları konusunda çalışma yapanların, etkin bir yönetime sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen diğer bir sonuç ise Bostwana'daki STK'ların yönetimindeki en büyük zorluğun sınırlı finansal ve insan kaynakları olduğu, hükümetin, özel sektörün ve diğer kuruluşların sağlayacakları destekler ile STK'ların sürdürülebilirliğine geniş çapta katkı sağlanacağıdır.

Sharfeddin (2008: 142-243) Espirito'nun (2001) çalışmasında elde ettiği değişkenler üzerinden, yüksek performans için daha kestirimci olan organizasyonel nitelikler ve stratejileri tanımlamak amacıyla yapısal faktörleri izole etmeyi amaçlamaktadır. Espirito verilerini iki kaynağa dayandırmaktadır: Delphi çalışması sonucu elde edilen veriler ve anket uygulaması sonucunda elde edilenler. Ancak bu çalışmada anket sonucunda elde edilen veriler muhtemel önyargılardan dolayı dikkate alınmamış, sadece Delphi çalışması sonucu elde edilenler analiz edilmiştir. Burada elde edilen anket, orijinal çalışmada önceden tanımlanmış olan değişkenlerin yüksek performans göstergeleri olup olmadığının öğrenilmesi amacıyla, orijinal çalışmada yöneticilere uygulanmış olmasına rağmen daha az önyargı olacağı düşüncesi ile 70 STK temsilcisine e-mail ile ulaşarak ya da karşılıklı görüşmeler ile uygulanmıştır. Performans değişkenleri operasyonel faktörlerin kategorize edilmesi göz önünde tutularak incelenmiş ve böylelikle yüksek performanslı STK'ların stratejilerini ve niteliklerini tanımlayan operasyonel faktörler analiz edilmiş ve anlamlı sonuçlar belirtilmiştir. Değişkenlerin önemine ilişkin değerlendirmelerin ışığında STK'ların performansının değerlendirilmesi iki organizasyonel göstergeyi, nitelikler ve stratejiler, kapsadığı tespit edilmiştir ki bu da mevcut çalışmanın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Cenevre merkezli STK'larda uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler için test konusu olarak Espirito'nun (2001) çalışmasındaki altı hipotezden ilk beş tanesi kullanılmıştır (Test edilmeyen hipotez (H6) yüksek performanslı STK'ların fonların çoklu kaynaklardan kendilerine çekme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir). Bu analizler sonucunda da Espirito'nun (2001) ile aynı sonuçlara ulaşılmıştır.

1970'lerden öncesinde ekonomik kalkınma ve az gelişmişlik sorunlarıyla ilişkili olarak asıl aktör devlet olarak görülmekteydi. Ancak daha sonra devlet dışı aktörlerin de kalkınma konusunda etkisi olduğu görülmüş ve kuruluşların bu konudaki çabaları incelenmeye başlanmıştır. Bu bağlamda Tüylüoğlu ve Önsoy (2012) devlet dışı aktör olarak kabul gören ve kalkınma alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarını (NDGO) ele almışlardır. İnsani Gelişme Endeksinde düşük ve orta düzeyde insani gelişmiş ülkeler kategorisinde yer alan ve 104 ülkeden oluşan anakütleden 60 tanesi basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilerek bu ülkelere dair kesit veriler ile yapılan regresyon analizleri sonucunda sivil özgürlüklerin düzeyi, ekonomik özgürlüklerin düzeyinin artırılması ile NGDO ve faaliyetlerinin kalkınmayı destekleyeceği ve azgelişmişlikten kaynaklanan sorunların çözümüne yardım edeceği ifade edilmiştir.

Kalkınma alanında çalışan STK'lara dair diğer bir çalışma ise Yu ve McLaughlin (2013)'e aittir. Uluslararası boyutta çalışan Kanada'daki iki STK'ya dair yıllık raporlar, kurumsal evraklar, kuruluşun 2005-2011 yılları arasındaki resmi yayınları ile yöneticiler, personel ve gönüllüler ile görüş, fikir ve tecrübelerine ulaşmak için yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler çalışmanın veri kaynağını oluşturmuştur. Verilerin NVIVO8 paket programı ile analizi sonucunda bu iki kuruluşun yıllık raporlarının, kurumsal evraklarının ve basın bültenlerinin tanımlayıcı ve özetleyici biçimde olduğu görülmüş ve bunun uzmanlık eksikliğinin bir göstergesi olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte ölçme ve değerlendirme işlemlerinin genel merkezler tarafından yürütüldüğü ve gönüllüler ile personelin ise bu sürece kısa süreli olarak veri toplama kapsamında dâhil olduğu gözlemlenmiştir.

Burada ayrıntılı olarak ifade edilen literatür Tablo 2'de özet halinde verilmiştir.

Tablo 2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçülmesine Dair Literatür Taraması

Yazar(lar)	Yıl	Yöntem, Araç	Uygulama alanı	Bulgular
Murguret C. PLantr, Martha Tuyor Greenway ve Michael Hendricks	1997	Performans ölçüm tarihçesi ve çıktı ölçümlerine dair inceleme	Sağlık ve insani haklar konularında çalışma yapan STK'lar	Ölçümlerde kullanılmak üzere performansın altı tane yönü açıklanmış ve daha sonra çıktı ölçümlerinin değeri, acentelerin etkin bir şekildeki uygulamaları, fon sağlayıcıların faydalı rolleri, kaynakların paylaşılmasında çıktı bulgularının kullanılması ve çıktı ölçümlerinin sınırlılıkları hakkında toplamda 32 adet ders çıkartmıştır
Bill Tassie, Vic Murray ve James Cutt	1998	Vaka çalışması	Kanada'da aynı iki acentenin bunlara fon sağlayan bakanlık, belediye ve federal fon sağlayıcı kuruluşlar	Çalışma kapsamında ilgili üç kuruluş tarafından yapılan değerlendirmenin resmi ve resmi olmayan yöntemler kullanılarak yapıldığı, resmi yöntemlere ağırlık verildiği ve bu kapsamda da çıktının içeriğine odaklanıldığı belirtilmiş, resmi olan ve olmayan yöntemlerin arasında bir ilişki kurulmasının uzun süreli çabalar gerektirmesine rağmen sonuç olarak daha faydalı olacağı ifade edilmiştir.
James Cutt	1998	STK'nın girişimlerinin raporlarının incelenmesi	Kanada'daki CCAF/FCVI adlı kâr amacı gütmeyen kuruluş	STK için uyarlanan DSK'nın etkinliğinin çerçevesini uzun vadeli stratejik hizmet hedefleri, uzun vadeli stratejik tasarım ve uzun vadeli stratejik gelir hedefleri olmak üzere üç ana başlıktan ve bu başlıklar altında belirtilen alt başlıklardan meydana geldiğini ifade etmektedir.
Allison H Fine, Colette E Thayer ve Anne T Coghlan	2000	Anket	American Evaluation Association's Independent Consultant Topical Interest Group'un üyesi olan 178 STK	Kâr amacı gütmeyen acenteler için daha faydalı ve güvenilir ölçümler yapabilmelerine katkı sunan faktörler ifade edilmiştir.

Tablo 2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçülmesine Dair Literatür Taraması (Devamı)

Jeremy Kendall ve Martin Knapp	2000	Gönüllü Organizasyonlar		Performansın ekonomi, verimlilik, etkinlik, tercih/ çoğulluk, eşitlik, katılım, inovasyon ve savunma olmak üzere 8 ana konuda etken olduğu görülmüştür.
Sofia do Espirito Santo	2001	Delphi, Anket	400 tane STK	Yüksek performanslı STK'lar misyon bildirisinde hedeflerini belirleme eğiliminde olmadığı ve STK'ların program etkinliğinin en iyi genel ölçütünün STK'ların hizmet sağladığı alıcıların değerlendirmesi üzerinde konumlandırılmış bir öncelik olmadığı ifade edilen bazı sonuçlardır.
Jack C. Madjidi Farzin Green, Thomas J. Dudley ve Frieda L. Gehlen	2001	Bu STK'nın verilerinin, muhasebe kayıtlarının incelenmesi ve anket çalışması	Bir STK'nın genel merkezi ve BM genelinde yer alan 21 şubesine	Açıkça heyet üyelerinin çoğunun mevcut durumda yaptıklarından daha fazlasını yapmaları gerektiğine inandıkları ve heyet başkanlarının da genellikle bunu onayladığı görülmüş ve ayrıca üyeler başkanlar için de mevcut çalışmalarından daha fazlasını yapmaları gerektiğini düşünmekte oldukları ifade edilmiştir.
Colette E. Thayer ve Allison H. Fine	2001	Anket ve mülakatlar	İnsani yardım STK'ları	Kâr amacı gütmeyen uygulayıcıların değerlendirilmesinin ölçmeyi faydalı ve güvenilir kılmakla birlikte paydaşları de tatmin etmekte ve ayrıca yüksek paydaş katılımıyla yapılan ölçme, düşük katılımlı ölçmeden farklı alanlarda kullanılması bakımından daha muhtemel olduğu ve değerlendirmeler sağlam, tasarımı odaklı, belge programlamada başarılı, program içeriklerine dair öneri sunan ve paydaşları içeren olduğunda daha faydalı, güvenilir ve tatmin edici olacağı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçülmesine Dair Literatür Taraması (Devamı)

Robert S. Kaplan	2001	Mülakat ve grup görüşmeleri	United Way of Southeastern New England (UWSENE), Duke Children's Hospital, and New Profit Inc.	Diğer STK'lara örnek teşkil etmesi amacıyla bu üç kurum için Dengeleme Skoru Kartları hazırlanmıştır.
Gerhard Speckbacher	2003	Dengeleme Skoru Kartı		STK'lar için anahtar paydaşlar misyonu açıklamakta, berraklaştırmakta ve yorumlamaktadır. DSK uygulaması ile bu paydaşlar için kontrol maliyetlerini minimize edilmekte ve halkın organizasyona olan güvenini artırılabilmektedir. Özellikle, eğer organizasyon misyonunun hedeflerini başarmak için stratejilerini aşikar kılsa, misyonuna destek sağlayacak olan yeni bağışçılar ve gönüllüleri kendine çekmesi daha kolay olacaktır.
John M. Shandra, Bruce London, Owen P. Whooley ve John B. Williamson	2004	İstatistiksel analizler	Ülkelerin kırsal nüfus oranı, kentsel nüfus oranı, uluslararası STK bulunma oranı, ekonomik gelişme oranı, demokratik siyaset düzeyi ve benzeri verileri	Açık bir şekilde düşük seviyede uluslararası STK bulunduran ülkelere göre yüksek seviyede bulunduranların karbon dioksit emisyonlarının daha düşük olduğunu ifade edilmiştir.
Nüfer Yasın Ateş	2005	Anket, İstatistiksel Analizler	AEGEE ve yerel birimleri	Finansal kaynağı daha fazla üyeye ve daha fazla finansal kaynağa sahip olan lokaller yürüttükleri proje ve faaliyetlerde daha başarılı olmuştur. Ayrıca paydaşlarıyla ve toplum ile ilişkileri daha güçlü olanlar da benzer şekilde yaptıkları proje ve faaliyetlerde daha başarılı olmuştur. Benzer şekilde yeni üye kazanımının artması, faaliyetlerin çevre tarafından bilinirliğinin artması ile kalitesinin yükseltilmesi faaliyetlerin misyona uygun olduğuna dair algıyı artırmaktadır.

Tablo 2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçülmesine Dair Literatür Taraması (Devamı)

Suman Ghimire	2005	Anket, Mülakat, Swot Analizi	Bölge Orman Müdürlüğü (DFO), 3 adet STK, her bir bölgeden 2 adet toplam orman kullanıcı grubu (CFUGs), Kaski'den NARMSAP) ve Ramechhap'den (NSCFP adlı iki proje	Toplum orman kalkındırmada faaliyet gösteren STK'ların sayesinde ortaya çıkan, CFUGs'in güçlü yönleri, zayıf yönleri, tehditler ve fırsatları belirlenmiştir.
Ali Coşkun	2006	STK'ların yönetim yapıları, işlevleri, faaliyetleri ve bununla birlikte STK'larda kullanılacak performans ölçüm yöntemlerinin		Her kurumun birbirinden farklı olduğu ve bu nedenle bütün kurumlar için kullanılabilecek sabit bir DSK'nın olmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca DSK'nın kurum adına sadece bir değerlendirme sistemi olarak değil de bununla birlikte bir değişim programı olarak kullanılmasının ve ilaveten bu sisteme mütevelli heyetinin desteğinin olması, yönetimin bu sistemi düzenli olarak kullanıp raporlarını incelemesinin sağlanan faydayı artıracığı çalışmanın önemli çıktılarındandır.
M. Lekorwe ve D. Mpabanga	2007	Vaka çalışması	Bostwana'daki insan hakları, kadın sivil örgütleri, gençlik STK'ları, sendika ve sivilin ulusal derneklerine dair öncül beş STK	Bu STK'ların etkin bir yönetime sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen diğer bir sonuç ise Bostwana'daki STK'ların yönetimindeki en büyük zorlukun sınırlı finansal ve insan kaynakları olduğu, hükümetin, özel sektörün ve diğer kuruluşların sağlayacakları destekler ile STK'ların sürdürülebilirliğine geniş çapta katkı sağlayacağıdır.
Hanan A. Sharfeddin	2008	Delphi, Anket	Cenevre merkezli STK'lar	STK'ların performansının değerlendirilmesi iki organizasyonel göstergeli, nitelikler ve stratejiler, kapsadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Espirito'nun (2001) çalışmasına benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçülmesine Dair Literatür Taraması (Devamı)

Şevket Tüylüoğlu ve Gökhan Önsoy	2012	İstatistiksel analizler	İnsani Gelişme Endeksinde düşük ve orta düzeyde insani gelişmiş ülkeler kategorisinde yer alan 60 ülke	Sivil özgürlüklerin düzeyi, ekonomik özgürlüklerin düzeyi artırılması ile NGDO ve faaliyetlerinin kalkınmayı destekleyeceği ve az gelişmişlikten kaynaklanan sorunların çözümüne yardım edeceği ifade edilmiştir.
Stan Yu ve Darrell Arthur McLaughlin	2013	Yıllık raporlar, kurumsal evraklar, resmi yayınlarının incelenmesi ve mülakat	Kanada'daki iki STK	Bu iki kuruluşun yıllık raporlarının, kurumsal evraklarının ve basın bültenlerinin tanımlayıcı ve öznetleyici biçimde olduğu görülmüş ve bunun uzmanlık eksikliğini bir göstergesi olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte ölçme ve değerlendirme işlemlerinin genel merkezler tarafından yürütüldüğü ve gönüllüler ile personelin ise bu süreçte kısa süreli olarak veri toplama kapsamında dâhil olduğu gözlemlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA HİZMET PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, sivil toplum kuruluşlarında hizmet performansının ölçülmesinin önemi, daha önceki bölümlerde uzunca yer verildiği için, kısaca belirtilerek, araştırmanın amacı ve kapsamı ifade edildikten sonra, araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçları, evreni ve örnekleme, kısıtları, ön test çalışması ve nihai olarak bulgular açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Hipotezi

Günümüze gelene kadar geçen süre içerisinde sivil toplum kavramı hemen hemen her kesim tarafından kullanılmış, bununla birlikte de kavramın anlamı dönemine göre çeşitli farklılıklar, hatta karşıtlıklar içermiştir. Bu farklılık ve karşıtlıklarda düşünürlerin buldukları döneme göre toplum görüşlerinde meydana gelen değişiklikler büyük rol oynamıştır (Aslan, 2010: 189). Bununla birlikte sivil toplum olgusunda meydana gelen değişiklikler zamanla hem bireysel hem de toplumsal anlamda geniş bir yayılma alanına sahip olmasına olanak sağlamıştır. Bu da herkesin devlet dışı sosyal organizasyonlar olarak da adlandırılabilen sivil toplum kuruluşlarına yönelmesini sağlamıştır. Bundan dolayı sivil toplum kuruluşları zamanla finansal kuruluşlar, çok uluslu şirketler ve bunun yanında medya tarafından büyük bir güç kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Öyle ki günümüzde STK'lar iktidarın kim olacağını belirlemede ve devamlılığında önemli bir etmen olarak görev yapmaktadır (Talas, 2011: 388).

Hizmet performansının ölçümünün ana amaçları organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kaynakların, süreçlerin ve mali değerlerin düzene sokulması; hedeflerin ulaşılabilir hedeflere dönüşümü; zaman zaman neyin tamamlanması gerektiğinin tanımlanması için ileriye dönük önlemlerin alınması ve sürdürülebilir ve verimli bir organizasyon için çabalama ve açıkça belirtme olarak ifade edilmektedir (Sharma, 2012: 1444). Sivil toplum kuruluşları için de genel anlamda bu amaçlar hizmet performansının ölçülmesinde geçerli olmaktadır. Daha özelden düşünülürse; ana rolü hak sahiplerine kaynakları çekmek ve bölüştürmek, öncelikler oluşturmak olan STK'ların performansı, hedeflerine ulaşmak için kıt ve değerli olan kaynakları (çoğunlukla finansal kaynaklardır) elde ederek çevresini etkileme ve onlara faydalı olma yeteneği ile ölçülmektedir (Abdel-

Kader ve Wadongo, 2011: 3). Diğer bir ifade ile STK'ların performansı hedeflerini ne oranda gerçekleştirdikleri ve ne oranda etkin olduklarını ifade etmektedir (Sharma, 2012: 1442).

Sivil toplum kuruluşları performans ölçümleri yaparak hem kendi içindeki hem de dışındaki paydaşlarına karşı şeffaflığı sağlamaktadır. Yani performansın ölçümü ile finansal kaynak sağlayanlara desteklerinin nerelerde, ne şekilde harcandığı ve sonuçları; faaliyetlerde görev alan gönüllü çalışanlara dahil oldukları aktivitelerin içeriği ve etkileri; ücretli çalışan ve özellikle yöneticilere ise kendilerini değerlendirme imkanı sağlamanın yanında verilen maddi ve manevi emeklerin sonuç ve yansımaları hakkında bilgi sunulmuş olacaktır. Performansı değerlendirmesi sonucunda iyi konumunda görülen STK'lar ise hem kendilerine hem de paydaşları ile birlikte dış çevreye karşı kendilerini kanıtlamış olacaklardır. Bu da maddi ya da manevi destek sağlayan veya sağlamayan herkesin ilgili STK'ya olan güvenini artırarak, verilen desteklerin gönül rahatlığı ile verilmesine bunun yanında yeni desteklerin de ulaştırılmasına zemin sunacaktır.

STK'ların hizmet performansının ölçülmesi için hangi değişkenlerin dikkate alınması gerektiği, bu değişkenler için STK'nın türüne göre bir farklılığın olup olmadığı ve Denizli ilindeki STK'ların türlerine göre performansının nasıl olduğu bu çalışmanın sorularını oluşturmaktadır. Buradan hareketle, bu tez çalışmasında ilk olarak STK'larda hizmet performansı ve ölçümü kavramlarının kapsamlarının belirlenmesi, bu kapsam dahilinde bir ölçek oluşturma denemesi yapılması, STK türlerine göre hizmet performansının belirlenmesi, STK türlerine göre farklılık ve ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede hem literatüre hem de STK'lara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen araştırmanın hipotezi şu şekildedir: "STK'larda hizmet performansının boyutları ile STK türleri arasında anlamlı farklılık vardır."

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Çalışmada, ilk olarak araştırmanın amaçları ve sorusuna göre hazırlanmış içeriği ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan diğer bir yöntem ise toplumsal bilimlerde çokça tercih edilen (Altunışık vd, 2012: 68) ankettir.

Çalışmada uygulanan mülakatlarda ölçek oluşturma denemesi için maddelerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu düşünce ile öncelikli olarak araştırma konusuyla

bağlantılı olarak yabancı ve yerli literatür taranmıştır (İlgili literatür taraması “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Performansının Ölçümü ile İlgili Literatür Taraması” başlığı altında açıklanmıştır). Tarama sonucunda amaca yönelik olarak 26 maddeden oluşan bir form hazırlanmıştır. Daha sonra ise 3 adet farklı alanlarda çalışan vakıf, 1 sendika, 1 meslek odası ve 1 dernek olmak üzere 6 STK ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Ek olarak bir STK yetkilisinin ilgili sorulara verdiği cevaplar yazılı olarak alınmıştır. Yüzyüze olarak 8 Aralık 2015 ile 12 Şubat 2016 tarihleri arasında yapılan görüşmelerin en kısa olanının süresi 35:55, en uzun olanının süresi 01:09:53’dir. Ayrıca görüşmelerin ortalama süresi yaklaşık olarak 45 dakika 50 saniyedir.

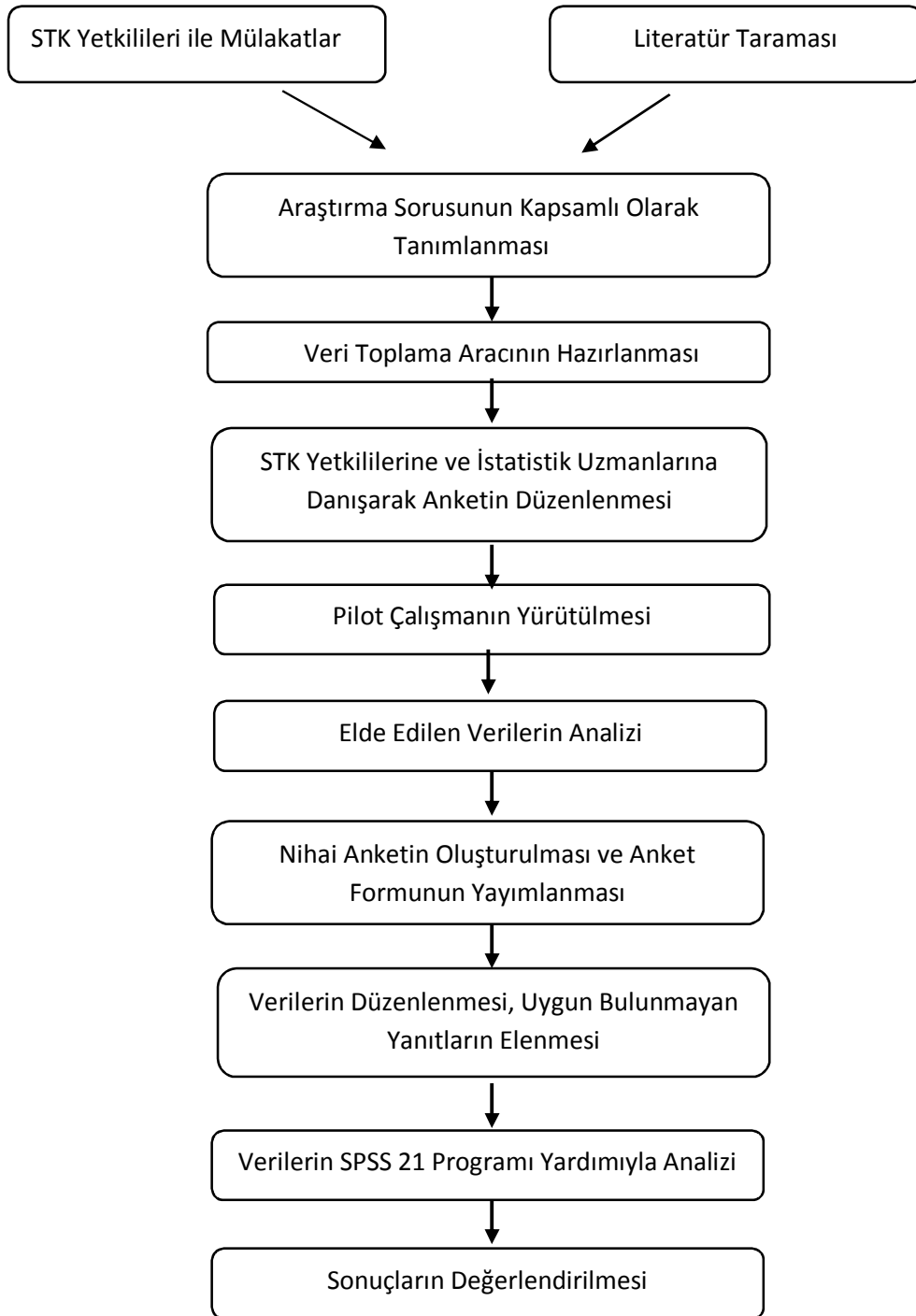
Görüşmelerden elde edilen veriler, uluslararası çapta STK’lar için bu çalışmaya benzer amaçla faaliyet yürüten “NGO Advisor” adlı platformun veri toplama formları, Suman Ghimire (2005), Sofia do Espirito Santo (2001) ve Hanan A. Sharfeddin’in (2008) doktora çalışmaları kapsamında oluşturdukları anketler ve ek olarak çalışma ile bağlantılı olan literatürün de incelenmesi sonucunda oluşturulan anket, farklı STK yetkililerine ve istatistik konusunda uzmanlara gösterilerek üzerinde gerekli görülen düzeltmelerin yapılması sağlanmıştır. Anketin ilk 7 sorusu demografik verileri sorgulamak üzere, toplamda 50 sorudan meydana gelmektedir. Ek olarak anket kendi içerisinde STK’nın Genel Yapısı, Amaç ve Hedefler, Üye İlişkileri, Çevrim İçi Hizmetler ve Faaliyetler olmak üzere beş boyuttan meydana gelmektedir. Boyut adlandırmaları araştırmacı tarafından mülakatlar sürecinde ve STK hakkında bilgili kişilere danışılarak oluşturulmuştur. STK’nın Genel Yapısı boyutu 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 23, 24, 36 ve 38. sorular olmak üzere toplamda 14 maddeden; Amaç ve Hedefler boyutu 19, 20, 21 ve 22. sorular olmak üzere toplam 4 maddeden; Üye İlişkileri boyutu 17, 37, 39, 40 ve 41. soruları kapsamakla birlikte toplam 5 maddeden; Çevrim İçi Hizmetler boyutu 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49 ve 50. soruları içermekle birlikte 9 maddeden ve son olarak Faaliyetler boyutu 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 ve 35. soruları barındırmakta ve toplamda 11 maddeden meydana gelmektedir. Bu maddeler Ek-1’de görülmektedir.

Katılımcıların anket içerisinde belirtilen ifadelerle dair cevaplarını ölçmek amacıyla 5’li ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin sıklık ifadeleri sorulara göre değişiklik göstermektedir. 23. Soru için ölçeğin sıklık dereceleri: 1.Çok Kolay, 2.Kolay, 3.Orta, 4.Zor, 5.Çok Zor şeklinde; anketin son dokuz sorusu için ölçeğin sıklık dereceleri:1.Çok Kötü, 2.Kötü, 3.Orta, 4.İyi, 5.Çok İyi şeklinde ve son olarak bu sorular ve demografik verileri sorgulayan sorular haricinde kalan diğer sorular için ise ölçek sıklık dereceleri:

1.Çok Düşük, 2.Düşük 3.Orta, 4.Yüksek, 5.Çok Yüksek şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca cevap şıklarına, katılımcıların bilgi sahibi olmadıkları konularda bir beyanda bulunma zorunlulukları kaldırılarak elde edilen verilerin doğruluğunu güçlendirmek amacıyla “Fikrim yok” seçeneği de eklenmiştir.

Anket uygulaması dahilinde soruların sorulması ve cevaplandırılmasında internet tabanlı olan çevrim içi anketler tercih edilmiştir. Bu tercihte, çevrim içi anketlerin telefon ve posta kullanılarak yapılan anketlere eş değerde cevap kalitesi sunduğu düşünülmesi, sürekli olarak cevaplanma gelişiminin izlenerek anket ile ilgili problemlerin belirlenip, gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi yönüyle de günümüzde sıklıkla tercih edilmesi (Burns ve Bush, 2015: 163) önemli rol oynamıştır. Ancak uygulama aşamasında birkaç kurumun talebi üzerine anket formlarının çıktılarını alınarak, kurumlara teslim edilmiş, kurumlar kendisi cevaplandırıcılara iletmıştır. Diğer bir anlatımla çalışmada kullanılan anket türleri çevrim içi anket ve kurum talebi üzerine geleneksel anket türlerinden cevaplandırıcının yönettiği (elden bırakıp alma şeklinde) ankettir.

Araştırmadan elde edilen verilerden “SPSS 21 (Statistical Packages for Social Sciences)” paket programından faydalanılarak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu aşamadan sonra ilgili veriler analizler için uygun hale getirilip, içsel tutarlılık analizine tabi tutulmuş, daha sonra geçerliliğinin yükseltilmesi için temel bileşenler analizi yapılmıştır. Bunun ardından ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testi uygulanarak analiz için kullanılacak yöntemin parametrik olmayan yöntemler olduğuna karar verilmiştir. Verilere dair demografik özelliklere ilişkin bulguların açıklanmasının ardından boyutlar arasındaki ilişkinin test edilmesi için ise Spearman Korelasyon testi uygulanmıştır. Boyutlar arasındaki farklılığa dayanan hipotezin test edilmesi için önce Kruskal – Wallis testi uygulanmıştır. Daha sonra ise farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Araştırmanın yürütülmesinde izlenen adımların şematize edilmiş hali Şekil 10’da verilmiştir.



Şekil 10. Araştırmanın Adımları

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Denizli ilinde faaliyet göstermekte olan sivil toplum kuruluşları oluşturmaktadır. Bu evrenden örneklem oluştururken kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Örnekleme dâhil edilecek STK'ların il genelinde benzer

alandaki çalışanlara kıyasla daha aktif olmaları, üye/gönüllü sayılarının fazla olması, araştırmacının kuruma ulaşabilirliği seçimlerinde etkili olmuştur.

Bu amaçla Denizli ili içerisinde faaliyet göstermekte olan 45 STK'ya çalışmanın yürütülmesi için doğrudan ya da dolaylı olarak teklif sunulmuş, bunlardan 38 tanesi çalışmaya dâhil olmuştur. Bu kurumlardan 7 tanesi vakıf, 21 tanesi dernek, 3 tanesi sendika, 2 tanesi meslek kuruluşu ve 5 tanesi diğer STK'lardır.

Çalışma kapsamında teklifi kabul eden STK'lardaki bütün üye, gönüllü vb. bireylere anket çalışmasının uygulanması hedeflenmiştir. Ancak kurumların üyeleri ile iletişimlerdeki eksiklikler, bireylerin günlük hayatlarındaki yoğunluk, bireylerin daha önce herhangi bir ankete katılmamış olmalarından kaynaklı olarak isteksiz davranmaları gibi sebeplerden ötürü örneklemimizi oluşturacak olan geçerli katılım sayısı 249'dur (Bu değer %90 güven düzeyinde ve yaklaşık olarak %5 hata payı ile örneklem büyüklüğü hesaplaması için yeterli olduğu görülmüştür). Bu katılımcıların 177 tanesi anketi çevrim içi olarak doldurmuştur. Kalan 72 tanesi ise elden dağıtılmış olan 145 anketten geri dönen kesimi oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla elden dağıtılan anketler için geri dönüş oranı yaklaşık olarak %50'dir. 249 katılımcının dışında olmak üzere 28 katılımcının cevabı eksik ya da hatalı olması, cevaplayanın ilgili STK'nın Denizli ili dışındaki bir şubeye üye olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle yalnızca Denizli ilindeki 38 STK ile sınırlı kalmıştır. Bununla birlikte çalışmanın bütün STK'ları kapsayacak şekilde genişletilmesi daha sağlıklı sonuçlar elde edilerek, genelleme yapılmasına da katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın farklı bir sınırlılığı ise STK yetkililerinin anket çalışmasını paydaşlarına ulaştırmayı kabul etmemesidir. Burada yetkililerin kendi kurumlarında içinde hâlihazırda anket çalışması yürütüyor olmaları, var olan üyelerinin sayıca az ya da aktif olmamalarından dolayı ankete katılım sağlamayacaklarını düşünmesi ve ayrıca bu çalışmanın anketinin cevaplandırılması ile kendilerini denetleniyor gibi hissetmelerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

3.5. Pilot Çalışma (Ön Test)

Pilot çalışma, ankette oluşabilecek araştırma tasarımı hatası (anketin ölçülmek istenen konuya dair verileri ölçmemesi durumu) ve ifade hatalarından (soruların aynı şekilde anlaşılabilmesi durumu) kaçınmak amacıyla anketin deneklere dağıtılmadan evvel belirli sayıda kişiye uygulama yapılması olarak ifade edilmektedir. Cevaplayıcıların soruları anlama hususunda sorun olup olmadığı, cevaplama işleminin ne kadar zaman aldığı, incitici soruların var olup olmadığı, anketin şeklinin cevaplandırıcıya etkisi, hangi sorulara cevap verilmesinden kaçınıldığı ve hangi soruların gereksiz olduğuna dair bilgilere pilot çalışma yardımıyla ulaşılmaktadır. Ayrıca uygulamada e az 10 kişinin yer alması gerekmektedir (Altunışık vd, 2012: 92-93).

Bu araştırmada 4 STK'dan 30 üye/gönüllü pilot çalışmaya dâhil olmuştur. Çevrim içi anketler aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 21 paket programında analiz edilmiştir. Cronbach Alpha Katsayısı 0,930 olarak bulunmuştur. Ancak yalnızca bu değere bakılması yeterli görülmemiş, her bir ölçek için ayrı ayrı güvenilirlik ve geçerliliğin yükseltilmesi amacıyla temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda yalnızca "STK'dan memnuniyet düzeyi" ifadesinin (38. Madde) çıkartılması gerekli görülmüştür. Takip eden başlıklar altında buna dair ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

3.6. Araştırmada Kullanılan Anketin İç Tutarlılık Analizi

İçsel tutarlılık analizi, güvenilirliğin tespitinde kullanılan farklı yaklaşımlardan biridir (Kurtuluş, 2010: 184). Güvenilirlik araştırmanın tekrarlanması ve cevaplayıcıların değişmemesi durumunda yanıtların aynı kalıp kalmayacağına bir göstergesidir. Diğer bir anlatımla araştırma kim tarafından tekrarlanırsa tekrarlırsa en az tesadüfi cevaplama hatası ile hemen hemen aynı sonucu veriyorsa güvenilirdir (Gegez, 2015: 222). Bu analizde en çok kullanılan yöntem Cronbach Alpha olarak bilinen alfa katsayısıdır. 0 ile 1 arasında değerler alabilen alfa değeri için bir araştırmanın kabul edilebilir güvenilirlikte olması için 0,7'den büyük olması beklenir (Kurtuluş, 2010: 184). Bu ölçüme ek olarak güvenilirliğin tespiti amacıyla bir de toplam-madde puan korelasyonu değerine bakılmalıdır. Güvenilir bir çalışma için bu değerlerin 0,30'dan büyük olması beklenir (Mert, 2015: 104). Bu çalışmada Cronbach Alpha katsayısı 0,930 olarak hesaplanmıştır. Yani araştırma kapsamında kullanılan ölçek güvenilirdir. Ancak bu değer genel olarak bütün ölçeğe dair içsel tutarlılık analizi sonucunu ifade ettiği için, anket içerisindeki her

bir boyut için ayrı ayrı içsel tutarlılık analizi yapılarak bulguların güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

Pilot çalışma kapsamında ayrıca cevaplandırıclara “ Sizce bu anket STK’ların hizmet performansını ölçebiliyor mu?” şeklinde soru sorulmuştur. Evet diyenlerin oranı %83,3’tür. Diğer bir anlatımla cevaplandırıcların büyük çoğunluğu anketin amacına hizmet ettiğini düşünmektedir. Ek olarak hayır diyen bazı katılımcıların önerileri şunlardır: Bu ölçümü yapmak için ilgili STK’ya dâhil olup, faaliyetlerine de katılmak gerektiği şeklindedir.

3.6.1. STK’nın Genel Yapısı Boyutu İç Tutarlılık Analizi

Bu boyut dâhilindeki 14 maddeye uygulanan iç tutarlılık analizi sonucunda alfa katsayısı 0,858 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik adına bakacağımız bir diğer değer olan düzeltilmiş toplam madde korelasyonu değeri, yalnızca “STK’dan memnuniyet düzeyi” ifadesi (38. Soru) için 0.247 değerini alıp, 0,30 değerinden düşük olduğu için bu soru çıkartılmıştır.

Kalan diğer maddelere analiz tekrar uygulanmış Cronbach Alpha değeri 0,862 olarak hesaplanmış, dolayısıyla boyut bu haliyle güvenilir bulunmuş ve ayrıca elde edilen sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. STK'nın Genel Yapısı Boyutu Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha (İfade Çıkartıldığında)
STK'nın Genel Yapısı Boyutu	0,862		
STK'nın faaliyetlerini yürütmede sahip olduğu bilgi ve becerileri düzeyi		0,681	0,843
STK'nın kurumsallık düzeyi		0,444	0,858
STK'nın gönüllülük esaslı çalışma düzeyi		0,474	0,857
STK'nın bağımsızlık düzeyi		0,565	0,850
STK'nın şeffaflık düzeyi		0,666	0,845
STK'nın katılımcı yönetim anlayışı		0,565	0,851
STK'nın değişim ve gelişmelere uyum yeteneği		0,690	0,843
STK'nın yöneticilerinin işlerinde ehil olma düzeyi		0,579	0,849
STK'nın yöneticilerinin eğitim düzeyi		0,405	0,859
STK'nın tanınırlık düzeyi		0,432	0,861
STK'nın faaliyetleri için gerekli finansal kaynağı bulması		0,425	0,858
STK'ya mali kaynakları doğru bir şekilde kullanılacağına güvenim		0,520	0,853
STK'nın genel anlamda sunduğu hizmetlerin kalitesi		0,554	0,851

3.6.2. Amaç ve Hedefler Boyutu İç Tutarlılık Analizi

Amaç ve hedefler boyutu içerisinde yer alan 4 maddeye uygulanan analizler sonucunda alfa katsayısı 0,845 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte her bir değer için düzeltilmiş toplam madde korelasyon değeri 0,30'dan büyük olduğu için herhangi bir ifadenin çıkartılmasına gerek duyulmamıştır. Güvenilir olduğu belirlenmiş olan bu boyutta analiz yardımıyla elde edilen veriler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Amaç ve Hedefler Boyutu Güvenilirlik Analizleri

	α	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha (İfade Çıkartıldığında)
Amaç ve Hedefler Boyutu	0,845		
STK'nın amaç ve hedeflerini gerçekleştirme derecesi	0,845	0,569	0,849
STK'nın amaç ve hedeflerini belirlerken gönüllü/ üye/ hizmet alıcılara danışma düzeyi		0,798	0,753
STK'nın amaç ve hedeflerinin açık ve anlaşılabilir olma düzeyi		0,756	0,787
STK'nın amaç ve hedeflerinin bilimsellik düzeyi		0,664	0,810

3.6.3. Üye İlişkileri Boyutu İç Tutarlılık Analizi

Bu boyut 5 ifadeyi içermektedir. Uygulanan analiz sonucunda alfa katsayısı değeri 0,796 olarak bulunmuştur. Ek olarak bu beş ifade için düzeltilmiş madde korelasyon değeri 0,30'un üzerinde bulunmuştur. Sonuç olarak herhangi bir ifadenin çıkartılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Diğer bir anlatımla boyut güvenilir bulunmuştur. Analiz sonucunda ulaşılan veriler Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5. Üye İlişkileri Boyutu Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha (İfade Çıkartıldığında)
Üye İlişkileri Boyutu	0,796		
STK'nın yöneticilerinin gönüllü / üye/ hizmet alıcılarıyla ilişkisi		0,420	0,801
STK yetkililerinin gönüllü / üye / hizmet alıcıların bir talebi ya da sorununa samimi ve istekli yaklaşma düzeyi		0,849	0,667
STK gönüllü / üyelerinin motivasyonu		0,647	0,736
STK yetkililerine ulaşabilme		0,488	0,786
STK'nın yetkililerinin gönüllüleriyle aralarındaki ilişkinin başarı düzeyi		0,528	0,773

3.6.4. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu İç Tutarlılık Analizi

Dokuz adet ifade içeren çevrim içi hizmetler boyutuna dair alfa katsayısı değeri 0,917 olarak bulunmuştur. Önceki iki ölçüğe benzer şekilde bu ölçekte de düzeltilmiş madde korelasyon değerleri uygun bulunmuş, bu nedenle bu boyutun güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan veriler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha (İfade Çıkartıldığında)
Çevrim İçi Hizmetler Boyutu	0,917		
STK’nın web sitesi içeriği		0,622	0,913
STK’nın web sitesinin çalışma hızı		0,790	0,902
STK’nın web sitesinin kurum kimliğini yansıtmaya düzeyi		0,807	0,901
STK’nın web sitesinin görsel yapısının amacına uygunluk düzeyi		0,877	0,898
STK’nın web sitesinin genel tasarımının kalite düzeyi		0,776	0,904
STK’nın sosyal ağları etkin kullanım düzeyi		0,649	0,911
STK’nın web sitesini etkin kullanım düzeyi		0,776	0,903
STK’nın web sitesini üzerinden STK yetkililerine ulaşım düzeyi		0,646	0,914
STK’nın web sitesi üzerinden faaliyetleri hakkında bilgilendirme düzeyi		0,502	0,920

3.6.5. Faaliyetler Boyutu İç Tutarlılık Analizi

Bu boyut kapsamında 11 madde yer almaktadır. Bu ifadelerin alfa katsayısı değeri 0,864 olarak bulunmuştur. Bunun yanında bütün ifadelerin düzeltilmiş toplam madde korelasyon değerleri uygun bulunmuş olup, herhangi bir ifade çıkartılmamıştır. Sonuç olarak da ilgili boyutun güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Faaliyetler Boyutu Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha (İfade Çıkartıldığında)
Faaliyetler Boyutu	0,864		
STK'nın yürüttüğü faaliyetlerin misyon ve vizyonuna uygunluk düzeyi		0,727	0,848
STK'nın faaliyetleri için zamanı belirlerken gönüllü/ üye/ hizmet alıcılara göre uygun zaman dilimini dikkate alma düzeyi		0,577	0,853
STK'nın faaliyetlerini tam zamanında gerçekleştirme derecesi		0,489	0,858
STK'nın faaliyet alanına odaklanma düzeyi		0,366	0,864
STK'nın yıllık faaliyet raporu hazırlama durumu		0,493	0,858
STK'nın faaliyet raporlarını arşivleme sıklığı		0,540	0,855
STK'nın faaliyetlerine katılım düzeyi		0,709	0,845
STK'nın faaliyetlerinin katılımcılar üzerindeki olumlu yönde değişim etkisi		0,671	0,846
STK'nın faaliyetleri sonucunda devlet politikalarında değişikliğe yol açma düzeyi		0,566	0,860
STK'nın uluslararası alanda farklı kuruluşlarla ortak faaliyet yapabilme yeteneği		0,653	0,845
STK'nın ulusal alanda farklı kuruluşlarla ortak faaliyet yapabilme yeteneği		0,638	0,847

Sonuç olarak anketin genelinde bütün boyutlar güvenilir bulunmuş olup, yalnızca STK'nın Genel Yapısı boyutundan bir ifade çıkartılmasına gerek duyulmuştur.

3.7. Araştırmada Kullanılan Anketin Temel Bileşenler Analizi

İlk olarak Pearson tarafından 1901 yılında kullanılan ve daha sonra, 1933 yılında, Hotelling tarafından geliştirilmiş olan temel bileşenler analizi var olan değişkenlerin birleştirilerek daha az sayıda değişken oluşturulmasını ifade etmektedir. Yeni değişkenler orijinal değişkenlerin bazı kısıtlarına bağlı olarak oluşturulmaktadır. Bu analiz çok sayıda değişken ile değerlendirmelerin yapılmasındaki zorluklara bir çözüm sunmaktadır (Ersungur vd, 2007: 57-58).bu çalışmada temel bileşenler analizi yapısal geçerliliğinin güçlendirilmesi amacıyla uygulanmıştır.

Temel bileşenler analizinin uygulanması için önce verinin bu teste uygunluğunun ölçülmesi gerekmektedir (Ersungur vd, 2007: 61). Bu amaçla Barlett Küresellik Testi ve Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) testi kullanılmaktadır. KMO Testi 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Eğer bu değer 0,50'den küçük çıkarsa kabul edilemez düzeyde; 0,50-0,60 aralığında değer alıyorsa kötü düzeyde; 0,60-0,70 aralığında ise orta düzeyde; 0,70-0,80 aralığında ise iyi düzeyde; 0,80-0,90 aralığındaysa çok iyi düzeyde ve son olarak 0,90'nın üzerinde ise olağanüstü düzeyde olarak ifade edilmektedir (Turanlı vd, 2012: 47-48). Barlett testi p değerinin 0,05'den küçük olması ise değişkenler arasındaki yüksek korelasyona işaret etmekte, başka bir deyişle verilerin temel bileşenler analizine uygun olduğunu belirtmektedir (Ersungur vd, 2007:61).

3.7.1. STK'nın Genel Yapısı Boyutu Temel Bileşenler Analizi

Boyuta uygulanan temel bileşenler analizi sonucunda KMO test değeri 0,678; Bartlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise 0,000 çıkmıştır. Bu sonuçlar bize ölçeğin temel bileşenler analizine uygun olduğunu belirtmektedir. İlgili sonuçlar Tablo 8'de belirtilmiştir.

Tablo 8. STK'nın Genel Yapısı Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser – Mayer- Olkin Örneklem Yeterliliği		0,678
Bartlett's Küresellik Testi	χ^2	222,759
	df	78
	p	0,000

Temel bileşenler analizi sonucunda çıkan maddelerin faktör yüklerinin 0,30'dan büyük olması beklenmektedir (Mert, 2015: 111). Elimizdeki boyutun bütün maddelerinin değerleri sınırdan büyük olduğu için herhangi bir ifade çıkartılmamıştır. Ek olarak faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %39,642 olarak bulunmuştur. Faktör yükleri Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. STK'nın Genel Yapısı Boyutu Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri
STK'nın faaliyetlerini yürütmede sahip olduğu bilgi ve becerileri düzeyi	0,761
STK'nın kurumsallık düzeyi	0,561
STK'nın gönüllülük esaslı çalışma düzeyi	0,571
STK'nın bağımsızlık düzeyi	0,638
STK'nın şeffaflık düzeyi	0,727
STK'nın katılımcı yönetim anlayışı	0,648
STK'nın değişim ve gelişmelere uyum yeteneği	0,772
STK'nın yöneticilerinin işlerinde ehil olma düzeyi	0,707
STK'nın yöneticilerinin eğitim düzeyi	0,541
STK'nın tanınırlık düzeyi	0,487
STK'nın faaliyetleri için gerekli finansal kaynağı bulması	0,507
STK'ya mali kaynakları doğru bir şekilde kullanılacağına güvenim	0,566
STK'nın genel anlamda sunduğu hizmetlerin kalitesi	0,612

3.7.2. Amaç ve Hedefler Boyutu Temel Bileşenler Analizi

Amaç ve hedefler boyutunun temel bileşenler analizi sonucunda KMO test değeri 0,777; Bartlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise 0,000 çıkmıştır. Dolayısıyla ölçek temel bileşenler analizine uygundur denilebilir. İlgili sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Amaç ve Hedefler Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser – Mayer- Olkin Örneklem Yeterliliği		0,777
Bartlett's Küresellik Testi	χ^2	52,608
	df	6
	p	0,000

İlgili boyutun faktör yüklerinin her biri 0,30'dan yüksek bulunmuş ve bu nedenle hiçbir ifadenin çıkartılmasına gerek görülmemiştir. Ek olarak faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %69,585 olarak hesaplanmıştır. Amaç ve hedefler ölçeğinin içerdiği maddelerin faktör yükleri Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11. Amaç ve Hedefler Boyutu Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri
STK'nın amaç ve hedeflerini gerçekleştirme derecesi	0,910
STK'nın amaç ve hedeflerini belirlerken gönüllü/ üye/ hizmet alıcılara danışma düzeyi	0,873
STK'nın amaç ve hedeflerinin açık ve anlaşılabilir olma düzeyi	0,809
STK'nın amaç ve hedeflerinin bilimsellik düzeyi	0,734

3.7.3. Üye İlişkileri Boyutu Temel Bileşenler Analizi

Beş maddeden oluşan üye ilişkileri boyutuna uygulanan temel bileşenler analizi sonucunda KMO test değeri 0,717; Bartlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise 0,000 bulunmuştur. Bu sayede bu boyutun temel bileşenler analizine uygun olduğunu söylenebilir. Analiz sonuçları Tablo 12'de belirtilmiştir.

Tablo 12. Üye İlişkileri Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser – Mayer- Olkin Örnekleme Yeterliliği		0,717
Bartlett's Küresellik Testi	χ^2	51,719
	df	10
	p	0,000

Boyutun her bir maddesi için faktör yükleri yeterli büyüklüktedir. Bu nedenle madde çıkartımı yapılmamıştır. İlâveten faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %56,336 olarak bulunmuştur. Tablo 13'de ilgili boyutun her bir maddesi için faktör yükleri belirtilmiştir.

Tablo 13. Üye İlişkileri Boyutu Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri
STK'nın yöneticilerinin gönüllü / üye/ hizmet alıcılarıyla ilişkisi	0,927
STK yetkililerinin gönüllü / üye / hizmet alıcıların bir talebi ya da sorununa samimi ve istekli yaklaşma düzeyi	0,803
STK gönüllü / üyelerinin motivasyonu	0,705
STK yetkililerine ulaşabilme	0,677
STK'nın yetkililerinin gönüllüleriyle aralarındaki ilişkinin başarı düzeyi	0,598

3.7.4. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu Temel Bileşenler Analizi

Çevrim içi hizmetler boyutu için uygulanan temel bileşenler analizi sonucunda KMO test değeri 0,596; Bartlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise 0,000 bulunmuştur. Bu sayede bu boyutun temel bileşenler analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz. Analiz sonuçları Tablo 14’de belirtilmiştir.

Tablo 14. Çevrim İçi Hizmetler Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser – Mayer- Olkin Örneklem Yeterliliği		0,596
Bartlett’s Küresellik Testi	χ^2	227,198
	df	36
	p	0,000

Ölçek içerisindeki her bir madde için faktör yükleri 0,30’dan büyük olduğu görülmüş olup, bu nedenle madde çıkartma işlemi yapılmamıştır. Bununla birlikte faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %61,969 olarak bulunmuştur. Elde edilen faktör yükleri Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri
STK’nın web sitesi içeriği	0,712
STK’nın web sitesinin çalışma hızı	0,846
STK’nın web sitesinin kurum kimliğini yansıtırma düzeyi	0,868
STK’nın web sitesinin görsel yapısının amacına uygunluk düzeyi	0,920
STK’nın web sitesinin genel tasarımının kalite düzeyi	0,845
STK’nın sosyal ağları etkin kullanım düzeyi	0,703
STK’nın web sitesini etkin kullanım düzeyi	0,827
STK’nın web sitesini üzerinden STK yetkililerine ulaşım düzeyi	0,716
STK’nın web sitesi üzerinden faaliyetleri hakkında bilgilendirme düzeyi	0,591

3.7.5. Faaliyetler Boyutu Temel Bileşenler Analizi

Faaliyet boyutu için uygulanan temel bileşenler analizi sonucunda KMO test değeri 0,596; Bartlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise 0,000 bulunmuştur. Bu değerler bize bu boyutun temel bileşenler analizine uygun olduğunu söylemektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 16’da belirtilmiştir.

Tablo 16. Çevrim İçi Hizmetler Boyutunun KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser – Mayer- Olkin Örnekleme Yeterliliği		0,696
Bartlett's Küresellik Testi	χ^2	240,413
	df	55
	p	0,000

Faaliyetler boyutunun bütün maddelerinin faktör değerlerinin yapılan analiz sonucunda 0,30'dan büyük değer aldığı görülmüş ve bu nedenle madde çıkartımı yapılmasına gerek duyulmamıştır. Ayrıca faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi % 46,401 olarak bulunmuştur. Elde edilen faktör yükleri Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Faaliyetler Boyutu Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri
STK'nın yürüttüğü faaliyetlerin misyon ve vizyonuna uygunluk düzeyi	0,829
STK'nın faaliyetleri için zamanı belirlerken gönüllü/ üye/ hizmet alıcılara göre uygun zaman dilimini dikkate alma düzeyi	0,714
STK'nın faaliyetlerini tam zamanında gerçekleştirme derecesi	0,627
STK'nın faaliyet alanına odaklanma düzeyi	0,438
STK'nın yıllık faaliyet raporu hazırlama durumu	0,540
STK'nın faaliyet raporlarını arşivleme sıklığı	0,572
STK'nın faaliyetlerine katılım düzeyi	0,809
STK'nın faaliyetlerinin katılımcılar üzerindeki olumlu yönde değişim etkisi	0,783
STK'nın faaliyetleri sonucunda devlet politikalarında değişikliğe yol açma düzeyi	0,638
STK'nın uluslararası alanda farklı kuruluşlarla ortak faaliyet yapabilme yeteneği	0,728
STK'nın ulusal alanda farklı kuruluşlarla ortak faaliyet yapabilme yeteneği	0,706

3.8. Verilerin Parametrik Testlere Uygunluğu

Elde edilen verilere ilişkin analizleri doğru bir şekilde yürütebilmek için uygun tekniğin seçilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla SPSS programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda verilerin analizi için parametrik ve parametrik olmayan yöntemler bulunmaktadır (Altunışık vd, 2012: 180).

Bu kapsamda ölçek boyutlarına dağılımın parametrik olup olmadığını belirlemek amacıyla “Tek Örnekleme Kolmogorov-Smirnov Testi” uygulanmıştır. Tablo 18'de de

görüldüğü üzere hem Kolmogorov-Smirnov test sonucu hem de Shapiro-Wilk test sonucu anlamlı farklılık gösterdiğinden bütün boyutlar adına normal dağılmadığını söyleyebiliriz ($\alpha=0,05$; $p<0,05$). Ayrıca emin olmak amacıyla her bir boyut için histogram grafiğine de bakılmış, test sonucunu destekler olduğu görülmüştür. Bu nedenle parametrik olmayan yöntemler tercih edilecektir.

Tablo 18. Anketin Boyutlarına İlişkin Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro - Wilk		
	İstatistik	df	p	İstatistik	df	p
STK'nın Genel Yapısı	0,095	235	0,000	0,934	235	0,000
Amaç ve Hedefler	0,140	235	0,000	0,912	235	0,000
Üye İlişkileri	0,136	235	0,000	0,893	235	0,000
Çevrim İçi Hizmetler	0,119	235	0,000	0,917	235	0,000
Faaliyetler	0,092	235	0,000	0,948	235	0,000

3.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak katılımcılara ilişkin demografik veriler ve katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar incelenmiş ve daha sonra da “STK’larda hizmet performansının boyutları ile STK türleri arasında anlamlı farklılık vardır” cümlesi ile ifade edilen araştırmanın hipotezi test edilmiştir.

3.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anket uygulaması kapsamında katılımcılara sorulan cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, dâhil olduğu STK, bu STK ile olan ilgisi, STK’nın faaliyetlerine ayda ortalama kaç saatini ayırdığından oluşan demografik bilgiler frekans analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu analiz sürecinde değerlendirmeye alınan yanıt sayısı 249’dur.

Analiz sonucunda elde edilen verilere göre katılımcıların 106’sı kadın, 143’ü erkektir. Diğer bir anlatımla ankete %42,6 oranında kadın, %57,4 oranında erkek katılımı olmuştur.

Çalışmaya katılan kişilerin yaş aralıklarına bakıldığında; en yoğun frekanslı olan grup 36-44 yaş aralığıdır ve genel katılımın %35’lik kısmını temsil etmektedir. Bunun sebebi olarak bu yaş aralığındaki bireylerin mezun olmuş, işinde belli bir seviyeye gelmiş dolayısıyla hem maddi olarak hem de zaman bakımından belli düzene sahip olmaları görülmektedir. Bu soruyu yanıtızsız bırakan 2 kişi dışında, bu aralığı %25 ile 18-26 yaş

aralığı, %24 ile 27-37 yaş aralığı, %13 ile 45-53 yaş aralığı ve son olarak %2 ile 54-62 yaş aralığı takip etmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise %24,9'unun öğrenci olduğu, kalan %75,1'lik kesimin ise mevcut durumda herhangi bir seviyede öğrenci olmadığı görülmüştür. Mezuniyet durumlarına bakıldığında ise en yoğun olarak 150 birey lisans mezunudur. Bunu takiben mezuniyet seviyeleri %24,5 lise, %13,7 lisansüstü, %1,2 ilköğretim ve son olarak %0,4 önlisans şeklindedir.

Çalışmaya en çok katılım 73 kişi ile vakıflardan sağlanmıştır. Bununla birlikte 63 kişi derneklerden, 72 kişi sendikalardan, 31 kişi diğer STK'lardan ve son olarak da 10 kişi meslek odalarından çalışmaya dâhil olmuştur. Burada diğer STK'lar kavramı Bölüm 1'de açıklanan STK türlerinden 1.2.5.5. Yurttaş girişimleri, 1.2.5.6. Kooperatifler, 1.2.5.7. Diğer başlıkları altında açıklanan STK'ları kapsamaktadır. Ayrıca bu sonuçlarda çalışma kapsamındaki vakıf ve sendika sayısının dernek sayısından az olmasına rağmen katılımın fazla olması dikkat çekmektedir.

Bireyler STK'nın yasal statüsüne göre kurum içerisinde üye, gönüllü ya da diğer konumunda yer almaktadırlar. Bu çalışma dâhilinde bireyin yer aldığı diğer kavramından kasıt başkan, ücretli çalışan personel, kurumun faaliyetlerine katılan ya da takip eden bireyler, kuruma bağlı yapanlar, eski üyeler olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda verilerin analiz sonuçlarına bakıldığında; katılımcıların büyük çoğunluğu oluşturan %62,7'lik bölümünün üye, %28,5'lik kesiminin gönüllü ve nihai olarak %8,8'lik kesiminin diğer konumunda yer aldığı görülmektedir.

Katılımcıların anket aracılığı ile performansını değerlendirdikleri kurumların faaliyetlerine ortalama olarak ayda 14,39 saat ayırdıkları görülmüştür. Bununla birlikte en az zaman ayıran birey hiç zaman ayırmadığını; en çok olan ise ayda 300 saatini ayırdığını belirtmiştir. Ek olarak katılımcıların hemen hemen tamamı (240 kişi) kurumun faaliyetlerine ayda 100 saatten az zaman ayırmaktadır. Bu soruyu yanıtsız bırakanlar faaliyetlere katılım sağlamadıkları düşünülerek bu gruba dâhil edilmiştir. Buraya kadar anlatılan, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 19'da özet şeklinde verilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Bay	143	57,4
Bayan	106	42,6
Yaş Grupları		
18-26	63	25
27-35	61	24
36-44	87	35
45-53	32	13
54-62	4	2
Cevapsız	2	1
Öğrenci Olma		
Evet	62	24,9
Hayır	187	75,1
Eğitim Durumu		
İlköğretim	3	1,2
Lise	61	24,5
Önlisans	1	0,4
Lisans	150	60,2
Lisansüstü	34	13,7
Dâhil olunan STK türü		
Sendika	72	28,9
Dernek	63	25,3
Vakıf	73	29,3
Meslek Odası	10	4,0
Diğer	31	12,4
STK ile olan ilgisi		
Üye	156	62,7
Gönüllü	71	28,5
Diğer	22	8,8
STK'nın faaliyetlerine ayda ortalama ayırdığı zaman		
0-100 saat	240	96,3
101-200 saat	6	2,4
201-300 saat	3	1,3
Toplam	249 kişi	100%

3.9.2. Boyutlar Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

Araştırmada STK'larda hizmet performansının boyutlarının her bir ikilisi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki var olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla parametrik olmayan bir yöntem olan Spearman Korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20. STK'larda Hizmet Performansı Boyutları Spearman Korelasyon Analizi Değerleri

	STK'nın Genel Yapısı		Amaç ve Hedefler		Üye İlişkileri		Çevrim İçi Hizmetler		Faaliyetler	
	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r
STK'nın Genel Yapısı	----		0,000	0,839	0,000	0,780	0,000	0,598	0,000	0,799
Amaç ve Hedefler	0,000	0,839	----		0,000	0,777	0,000	0,600	0,000	0,776
Üye İlişkileri	0,000	0,780	0,000	0,777	----		0,000	0,571	0,000	0,837
Çevrim İçi Hizmetler	0,000	0,598	0,000	0,600	0,000	0,571	----		0,000	0,626
Faaliyetler	0,000	0,799	0,000	0,776	0,000	0,837	0,000	0,626	----	

Elde edilen veriler incelendiğinde; STK'nın genel yapısı ile Amaç ve hedefler boyutu arasında anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,839$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. STK'nın genel yapısı ile Üye ilişkileri boyutu arasında ise anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,780$) bir ilişki, STK'nın genel yapısı ile Çevrim içi hizmetler boyutu arasında anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,598$) bir ilişki, STK'nın genel yapısı ile Faaliyetler boyutu arasında ise anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,799$) bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla STK'nın genel yapısı ile diğer boyutların tamamı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Amaç ve hedefler ile Üye ilişkileri boyutu arasında anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,777$) bir ilişki, Amaç ve hedefler ile Çevrim içi hizmetler boyutu arasında anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,600$) bir ilişki, Amaç ve hedefler ile Faaliyetler boyutu arasında ise anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,776$) bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak amaç ve hizmetler boyutunun diğer bütün boyutlar ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Üye hizmetleri ile Çevrim içi hizmetler boyutu arasında anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,571$) bir ilişki bulunmaktadır. Üye hizmetleri ile Faaliyetler boyutu arasında ise anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,837$) bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç

olarak üye hizmetleri boyutunun da diğer bütün boyutlar ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Son olarak Çevrim içi hizmetler ile Faaliyetler boyutu arasında ise anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($r=0,6262$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu veri ile bu boyutundan diğer boyutlarla arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu sonucuna varılmaktadır.

3.9.3. Hipotezin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezi “STK’larda hizmet performansının boyutları ile STK türleri arasında anlamlı farklılık vardır.” şeklinde ifade edilmiştir. Bu hipotez STK’nın genel yapısı, Amaç ve hedefler, Üye ilişkileri, Çevrim içi hizmetler ve Faaliyetler boyutları adına STK türüne göre anlamlı bir farklılığın olduğunu ifade etmektedir. Bu farklılığın analizi sürecinde STK türü ikiden fazla olduğu için parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi tercih edilmiştir. Bu hipotezler için yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Hipotezin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	STK’nın Genel Yapısı	Amaç ve Hedefler	Üye İlişkileri	Çevrim İçi Hizmetler	Faaliyetler
χ^2	28,797	27,690	33,191	18,261	35,473
df	4	4	4	4	4
p	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000

Yapılan analizler sonucunda her bir boyut için anlamlılık değeri 0,05’den küçük bir değer almıştır ($p<0,05$). Bu nedenle ilgili boyutlar STK’nın türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer bir anlatımla STK’nın genel yapısının STK türüne göre farklılık gösterdiğini ifade eden hipotez kabul edilmiştir.

Var olan bu farklılığın kaynağını başka bir deyişle farklılığın hangi türler arasında olduğunu öğrenebilmek için her bir hipotez adına Mann Whithney U testi yapılmıştır.

İlk olarak STK’nın genel yapısı boyutunda STK türüne göre var olan farklılığın kaynağını belirleyebilmek için uygulanan Mann Whithney U Testi sonucunda elde edilen anlamlılık değerleri Tablo 22’de verilmiştir. Bu veriler incelendiğinde 0,05 anlamlılık düzeyinde sendika ile dernek ($p=0,019<0,050$) ve diğer ($p=0,019<0,050$), vakıf ile

meslek odası ($p=0,001<0,050$), dernek ($p=0,000<0,050$) ve diğer ($p=0,000<0,050$) arasında STK'nın genel yapısı bakımından anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22. STK'nın Genel Yapısı Boyutu Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri

	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer
Sendika	--	0,019	0,095	0,101	0,019
Dernek	0,019	--	0,000	0,860	0,512
Vakıf	0,095	0,000	--	0,001	0,000
Meslek Odası	0,101	0,860	0,001	--	0,843
Diğer	0,019	0,512	0,000	0,843	--

Amaç ve hedefler bakımından farklılığın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 23'de verilmiştir. İlgili anlamlılık değerleri incelendiğinde, 0,05 anlamlılık düzeyinde, sendika ile dernek ($p=0,047<0,050$), meslek odası ($p=0,023<0,050$) ve diğer ($p=0,041<0,050$) arasında; vakıf ile dernek ($p=0,000<0,050$), meslek odası ($p=0,000<0,050$) ve diğer ($p=0,000<0,050$) arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23. Amaç ve Hedefler Boyutu Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri

	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer
Sendika	--	0,047	0,053	0,023	0,041
Dernek	0,047	--	0,000	0,120	0,376
Vakıf	0,053	0,000	--	0,000	0,000
Meslek Odası	0,023	0,120	0,000	--	0,647
Diğer	0,041	0,376	0,000	0,647	--

Mann Whitney U Testinin üye ilişkileri boyutunun STK'nın türüne göre gösterdiği farklılığın kaynağının belirlenmesi amacıyla uygulanması sonucunda elde edilen anlamlılık değerleri Tablo 24'de görülmektedir. Bu veriler 0,05 anlamlılık düzeyinde, sendika ile dernek ($p=0,024<0,050$), vakıf ($p=0,024<0,050$) ve meslek odası ($p=0,012<0,050$) arasında; vakıf ile dernek ($p=0,000<0,050$), meslek odası ($p=0,000<0,050$) ve diğer ($p=0,000<0,050$) arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

Tablo 24. Üye İlişkileri Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri

	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer
Sendika	--	0,024	0,024	0,012	0,057
Dernek	0,024	--	0,000	0,158	0,940
Vakıf	0,024	0,000	--	0,000	0,000
Meslek Odası	0,012	0,158	0,000	--	0,257
Diğer	0,057	0,940	0,000	0,257	--

Tablo 25’de çevrim içi hizmetlerin STK türüne göre gösterdiği farklılığın incelenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen anlamlılık değerleri verilmiştir. Bu değerler göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, sendika ile dernek ($p=0,019<0,050$) arasında; vakıf ile dernek ($p=0,000<0,050$) ve diğer ($p=0,011<0,050$) , arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 25. Çevrim İçi Hizmetler Boyutu Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri

	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer
Sendika	--	0,019	0,129	0,450	0,280
Dernek	0,019	--	0,000	0,596	0,394
Vakıf	0,129	0,000	--	0,088	0,011
Meslek Odası	0,450	0,596	0,088	--	1,000
Diğer	0,280	0,394	0,011	1,000	--

Faaliyetler boyutu için uygulanan Mann -Whitney U Testi sonucunda elde edilen, Tablo 26’da gösterilen, veriler ışığında sendika ile vakıf ($p=0,007<0,050$), meslek odası ($p=0,028<0,050$) ve diğer ($p=0,035<0,050$) arasında; vakıf ile dernek ($p=0,000<0,050$), meslek odası ($p=0,000<0,050$) ve diğer ($p=0,000<0,050$) arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Faaliyetler Boyutu Mann -Whitney U Testi Anlamlılık Değerleri

	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer
Sendika	--	0,058	0,007	0,028	0,035
Dernek	0,058	--	0,000	0,300	0,484
Vakıf	0,007	0,000	--	0,000	0,000
Meslek Odası	0,028	0,300	0,000	--	0,616
Diğer	0,035	0,484	0,000	0,616	--

Hipotezin test edilmesi sürecinde farklılığın kaynağı olarak sendika ve vakıfların tekrarlanmış olduğu görülmüştür. Bu nedenle bütün boyutlar açısından genel anlamda farklılığın kaynağının sendika ve vakıflar olduğu sonucuna varılmıştır.

3.9.4. STK'ların Hizmet Performanslarının STK Türüne Göre Düzeyleri

Hipotezin test edilmesinden ardından katılımcıların anket çalışması dâhilinde verdikleri cevapların incelenmesinin faydalı olacaktır. Bu incelemeler katılımcıların hizmet performansını değerlendirdikleri STK'nın türüne göre yapılacaktır. Çalışma dahilinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Her bir madde için elde edilen ortalama değerlerinin doğru şekilde yorumlanabilmesi için ilk olarak düzey aralıkları belirlenmiştir. Bu amaçla ilk olarak (Cevap alternatifi sayısı-1) / Etiket sayısı = (5-1) / 5 =0,80 olarak her bir düzey aralığı hesaplanmıştır. 1,00 ile 5,00 arasındaki ortalamaların alacağı düzeyler Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Madde Ortalama Aralıkları ve Düzeyleri

Ortalama Aralığı	Aldığı Düzey(ler)
1,00 – 1,80	Çok kötü, Çok düşük, Çok zor
1,81 – 2,60	Kötü, Düşük, Zor
2,61 – 3,40	Orta
3,41 – 4,20	İyi, Yüksek, Kolay
4,21 – 5,00	Çok iyi, Çok yüksek, Çok kolay

Her bir maddenin STK'nın türüne göre aldığı 5'li likert ölçeği ortalaması ve düzeyleri Tablo 28'da verilmiştir.

Tablo 28. Maddelerin STK'nın Türüne Göre Ortalamaları ve Düzeyleri

Madde ifadesi	5'li Likert Ölçeği Ortalaması							Aldığı Değer				
	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer STK'lar	Genel	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer STK'lar	Genel
STK'nın faaliyetlerini yürütmeye sahip olduğu bilgi ve becerileri düzeyi	4,24	3,79	4,37	4,20	3,77	4,10	Çok yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın kurumsallık düzeyi	4,28	3,70	4,37	4,30	3,65	4,08	Çok yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın gönüllülük esaslı çalışma düzeyi	4,29	4,25	4,58	3,50	3,84	4,27	Çok yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek
STK'nın bağımsızlık düzeyi	3,88	4,07	4,37	3,89	3,68	4,05	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın şeffaflık düzeyi	4,00	4,02	4,42	3,50	3,71	4,07	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın katılımcı yönetim anlayışı	4,19	3,60	4,26	3,10	3,68	3,95	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
STK'nın değişim ve gelişmelere uyum yeteneği	4,19	3,66	4,44	3,60	3,81	4,06	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın yöneticilerinin işlerinde ehil olma düzeyi	4,19	3,89	4,46	4,00	3,77	4,13	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın yöneticilerinin eğitim düzeyi	4,14	4,10	4,48	4,10	3,82	4,19	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın yöneticilerinin gönüllü / üye/ hizmet alıcılarıyla ilişkisi	4,12	3,82	4,55	3,40	3,67	4,08	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
STK'nın tanınırlık düzeyi	4,28	3,87	4,41	4,22	3,58	4,12	Çok yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın amaç ve hedeflerini gerçekleştirme derecesi	4,11	3,81	4,33	3,70	3,61	4,02	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Tablo 28. Maddelerin STK'nın Türüne Göre Ortalamaları ve Düzeyleri (Devamı)

Madde ifadesi	5'li Likert Ölçeği Ortalaması						Aldığı Değer					
	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer STK'lar	Genel	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer STK'lar	Genel
STK'nın amaç ve hedeflerini belirlerken gönüllü/ üye/ hizmet alıcılara danışma düzeyi	3,87	3,53	4,23	2,80	3,35	3,78	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Orta	Orta	Yüksek
STK'nın amaç ve hedeflerinin açık ve anlaşılabilir olma düzeyi	4,10	3,98	4,49	3,50	3,58	4,10	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın amaç ve hedeflerinin bilimsellik düzeyi	3,97	3,78	4,41	3,60	3,53	3,98	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın faaliyetleri için gerekli finansal kaynağı bulması	3,53	2,50	3,09	3,80	2,70	3,04	Kolay	Zor	Orta	Kolay	Orta	Orta
STK'nın mali kaynakları doğru bir şekilde kullanılabileceğine güvenim	4,00	4,34	4,50	3,70	3,61	4,17	Yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın yürüttüğü faaliyetlerin misyon ve vizyonuna uygunluk düzeyi	4,09	4,21	4,49	3,70	3,81	4,19	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın faaliyetleri için zamanı belirlerken gönüllü/ üye/ hizmet alıcılara göre uygun zaman dilimini dikkate alma düzeyi	4,07	3,80	4,40	3,60	3,60	4,02	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın faaliyetlerini tam zamanında gerçekleştirme derecesi	3,96	3,90	4,35	3,50	3,77	4,02	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın faaliyet alanına odaklanma düzeyi	3,97	3,89	4,42	3,56	3,87	4,06	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın yıllık faaliyet raporu hazırlama durumu	3,95	3,78	4,21	3,70	3,96	3,96	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın faaliyet raporlarını arşivleme sıklığı	3,96	3,59	4,27	3,90	4,00	3,95	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın faaliyetlerine katılım düzeyi	3,91	3,71	4,42	3,40	3,40	3,93	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Orta	Orta	Yüksek

Tablo 28. Maddelerin STK'nın Türüne Göre Ortalamaları ve Düzeyleri (Devamı)

Madde ifadesi	5'li Likert Ölçeği Ortalaması							Aldığı Değer				
	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer STK'lar	Genel	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer STK'lar	Genel
STK'nın faaliyetlerinin katılımcılar üzerindeki olumlu yönde değişim etkisi	3,94	3,89	4,46	3,30	3,53	4,00	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
STK'nın faaliyetleri sonucunda devlet politikalarında değişikliğe yol açma düzeyi	3,97	3,00	4,00	2,60	2,90	3,52	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük	Orta	Yüksek
STK'nın uluslararası alanda farklı kuruluşlarla ortak faaliyet yapabilme yeteneği	3,83	3,25	4,19	3,00	3,07	3,64	Yüksek	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek
STK'nın ulusal alanda farklı kuruluşlarla ortak faaliyet yapabilme yeteneği	3,85	3,50	4,25	3,60	3,45	3,80	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın genel anlamda sunduğu hizmetlerin kalitesi	4,09	3,82	4,49	3,50	3,83	4,09	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK yetkililerinin gönüllü / üye / hizmet alıcıların bir talebi ya da sorununa samimi ve istekli yaklaşma düzeyi	4,10	3,74	4,51	3,70	3,93	4,09	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK gönüllü / üyelerinin motivasyonu	4,07	3,66	4,42	3,30	3,69	4,00	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
STK yetkililerine ulaşılabilme	4,18	4,08	4,44	3,80	4,03	4,20	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın yetkililerinin gönüllüleriyle aralarındaki ilişkinin başarı düzeyi	4,15	3,85	4,44	3,60	3,93	4,11	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
STK'nın web sitesi içeriği	3,94	3,66	4,37	3,90	3,86	3,98	İyi	İyi	Çok iyi	İyi	İyi	İyi

Tablo 28. Maddelerin STK'nın Türüne Göre Ortalamaları ve Düzeyleri (Devamı)

Madde ifadesi	5'li Likert Ölçeği Ortalaması						Aldığı Değer					
	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer STK'lar	Genel	Sendika	Dernek	Vakıf	Meslek Odası	Diğer STK'lar	Genel
STK'nın web sitesinin çalışma hızı	3,94	3,67	4,25	4,00	3,85	3,95	İyi	İyi	Çok iyi	İyi	İyi	İyi
STK'nın web sitesinin kurum kimliğini yansıtırma düzeyi	3,97	3,72	4,41	4,20	3,89	4,03	İyi	İyi	Çok iyi	İyi	İyi	İyi
STK'nın web sitesinin görsel yapısının amacına uygunluk düzeyi	4,05	3,75	4,50	4,00	3,93	4,09	İyi	İyi	Çok iyi	İyi	İyi	İyi
STK'nın web sitesinin genel tasarımının kalite düzeyi	4,02	3,66	4,33	3,90	3,92	4,00	İyi	İyi	Çok iyi	İyi	İyi	İyi
STK'nın sosyal ağları etkin kullanım düzeyi	4,00	3,73	4,23	3,60	4,04	3,99	İyi	İyi	Çok iyi	İyi	İyi	İyi
STK'nın web sitesini etkin kullanım düzeyi	4,02	3,43	4,21	3,60	3,89	3,89	İyi	İyi	İyi	İyi	İyi	İyi
STK'nın web sitesini üzerinden STK yetkililerine ulaşım düzeyi	3,94	3,25	4,14	3,56	3,81	3,79	İyi	Orta	İyi	İyi	İyi	İyi
STK'nın web sitesi üzerinden faaliyetleri hakkında bilgilendirme düzeyi	4,06	3,50	4,30	4,00	3,79	3,95	İyi	İyi	Çok iyi	İyi	İyi	İyi

Katılımcıların STK'nın faaliyetleri yürütmeye ne oranda bilgi ve beceriye sahip olduklarını derecelendirmesi istenmiştir. Bunun sonucunda genel olarak STK'ların yüksek derecede bilgi ve becerilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda sendika ve vakıflar genel seviyenin üstünde diğer bir anlatımla çok yüksek seviyede bilgili ve becerililerdir. Bunun yanında kurumsallık düzeyi incelendiğinde; en yüksek seviyede olan STK türleri sendika, vakıf ve meslek odalarıdır.

STK'lar için ana özellik olan gönüllülük esaslı çalışma düzeyleri sorgulandığında ise en düşük oranın meslek odalarına ait olduğu görülmüştür. Bu sonuç beklenendir. Çünkü ülkemizde belli meslek gruplarının mesleklerini icra edebilmeleri için bu odaları üyelik zorunlulukları bulunmaktadır. STK'lar adına diğer temel özellik olan bağımsız olma ise en yüksek olarak vakıflarda, en düşük olarak ise diğer STK'larda olduğu görülmüştür. Kurumların bütün paydaşları önünde gerek mali yönden gerekse faaliyetler yönünden açık olmasını ifade eden şeffaflığın ise en yüksek oranda vakıflarda, en düşük oranda ise meslek odalarında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir özellik ise faaliyet alanına odaklanmadır. Bu özellik genel olarak STK'larda yüksek seviyede gerçekleştiği, en yüksek seviyede ise yalnızca vakıflarda gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun yanında katılımcılara kurumların çevresinde gerçekleşen değişim ve gelişimlere ne oranda uyum sağladıkları da sorulmuştur. Bu konuda ise en yüksek dereceye vakıfların, en düşüğe ise meslek odalarının sahip olduğu görülmüştür. STK'ların uyumu, tanınırlığı da beraberinde getirmektedir. Çalışmada en fazla tanınır olan STK türünün vakıflar, en az olanın ise diğer STK'lar olduğu belirlenmiştir. Ek olarak uyum derecesi arttıkça kurumlar güncel ve duyarlı kalacakları için devlet politikalarına dair faydalı ve kaliteli önerilerde bulunacaklardır. Katılımcılara kurumun bu değişikliği yapma ihtimali de sorulmuştur. Analiz sonucunda ise sendikalar ve vakıflar ortalamanın üzerinde değer almıştır.

STK'lar amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken dâhili ve harici birçok değişkenden etkilenmektedir. Katılımcılara beyanları doğrultusunda vakıfların amaç ve hedeflerinin en yüksek oranda bilimsellik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yine vakıfların en açık ve anlaşılabilir amaç ve hedeflere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumlar belirledikleri amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu konuda en uyumlu olan STK türünün vakıflar olduğu görülmüştür. Bu faaliyetleri yürütürken ihtiyaç duyulan mali kaynağı bulmada genel anlamda STK'lar

orta seviyede zorlandıkları ifade edilmiş, katılımcıların belli zorluklarla da olsa bu kaynağın doğru bir şekilde kullanılacağına olan güveni en yüksek olarak vakıflara en düşük olarak ise diğer STK'lara karşı gerçekleştiği tespit edilmiştir. Çalışmada vakıflarda en yüksek oranda hem ulusal hem de uluslararası alanda farklı kuruluşlarla faaliyet yapabilme yeteneğinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında katılımcılar yine vakıfların bu faaliyetleri yürütürken en fazla gönüllü, üye ya da hizmet alıcıların uygun zamanını dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu faaliyetlerin katılımcılar üzerinde olumlu yönde değişim etkisi ise en yüksek oranda vakıflarda, en düşük oranda ise meslek odalarında gerçekleştiği görülmüştür.

Çalışmada sorgulanan diğer bir konu ise kurumların gönüllü ya da üyeleri ile olan ilişkileridir. Gönüllü ya da üyelerin sorunlarına en samimi ve istekli yaklaşıldığı, ayrıca bu ilişkide en başarılı olduğu düşünülen kurum vakıflar olmuştur. Bu konu için, katılımcıların en kolay ve rahat şekilde yetkililerine ulaşabildikleri kurumun vakıflar olduğunu belirtmesi bunu destekler niteliktedir. Dolayısıyla analizler sonucunda da gönüllü ya da üyelerin motivasyonunun en yüksek olduğu STK türünün vakıflar olarak çıkması doğal bir sonuç olmuştur.

Bunlara ek olarak çalışma kapsamında STK'ların web hizmetleri de değerlendirilmiştir. Genel anlamda STK'lar için web sitelerinin içeriği ve çalışma hızı "iyi" olarak derecelendirilmiştir. En iyi şekilde kurum kimliğini yansıttığı düşünülen ve görsellerinin amacına uygunluğu en iyi düzeyde olan web sitesi ise vakıflara aittir. Bununla birlikte web sitesi üzerinden yetkililere ulaşma düzeyinde ve web sitesini etkin kullanım düzeyinde sendikalar, vakıflar ve diğer STK'lar ortalamanın üstünde değer almıştır. Genel anlamda web sitesinin tasarımının kalite düzeyi ise en iyi olarak vakıflarda ve sonra sendikalarda bulunduğu çalışma verilerinden elde edilen sonuçlardandır.

Son olarak katılımcılardan hizmet performansını değerlendirdikleri STK'ların genel anlamda sunduğu hizmetlerin kalitesini çok kötüden çok iyiye doğru derecelendirmesi istenmiştir. Bunun sonucunda ise genel anlamda bu değer yüksek seviyesinde olduğu, ayrıca vakıfların ve ardından sendikaların bu konuda en başarılı STK türleri oldukları görülmüştür.

Bu çalışma kapsamında katılımcıların düşüncelerini de almak amacıyla anket uygulamasının sonunda katılımcılara "STK'larda hizmet performansı nasıl ölçülmelidir? STK'larda hizmet performansının yükselmesi için neler yapılmalıdır?" diye sorulmuştur.

Verilen yanıtlar incelendiğinde daha iyi performansa sahip olma sürecine katkı sunacağı düşünülen şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- İyi gözlem yapıp, gözlem sonucu verileri iyi değerlendirme,
- Kurum içinde yapılan toplantıların tüm paydaşların katılımına ve sözlü ve yazılı olarak düşüncelerini beyan etmelerine açık olması,
- Kurumun yönetimin kendini daha fazla paydaşa anlatması ve bunun akabinde destek alması,
- Her olayda bireysel değil toplumsal olarak düşünülmesi,
- Mali raporlarını kamuoyu ile paylaşması,
- Yapılan projelere dair düzenli anketler uygulaması,
- Objektif tutum sergileyerek siyasileşmeden uzaklaşması,
- Kişiyeye uygun pozisyon üretilmesinden ziyade pozisyona uygun kişinin görevlendirilmesi,
- Düzenli aidat ödeyen ve genel gönüllü/üye sayısının artırılması,
- Paydaşlarla birebir görüşmelerin yapılarak sorunların ve çözümlerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi,
- Ulusal medyada ve sosyal medyada daha yoğun yer alması,
- Faaliyetlere katılanlardan faaliyet sonunda geri bildirimlerin alınması,
- Hizmetlerin doğru zamanda doğru kişilere sağlanması,
- Faaliyetlere genel katılım düzeyinin gerek faaliyet içeriğinde gerekse uygulanışında değişiklikler yapılarak artırımının sağlanması,
- Bulunduğu sektör ya da konuma daha yüksek oranda katkı sunması,
- Daha önceden belirlenen faaliyetlerin ne oranda gerçekleştiği ve bu faaliyetlerden ne kadar paydaşın faydalandığının tespit edilmesi,
- Kurumun bütçesinin artırılmasına yönelik girişimlerde bulunulması,
- Kurum raporlarının benzer durumdaki STK'larla karşılaştırılması ve
- Ana amaç olarak finansal kazanım sağlanması değil sorun çözme, hak arayışı ve benzeri değerlerin alınması.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İlk defa 1945’de Birleşmiş Milletler Sözleşmesinde yer almış olan sivil toplum kuruluşları kavramı, günümüze kadar geçen sürede giderek artan bir öneme ve dolayısıyla da giderek genişleyen bir konuma sahiptir. Bu gelişmede bireysel hak ve özgürlükler, insan hakları ve demokratikleşme, refah, kalkınma, eğitim, yoksulluk, açlık ve benzeri kavramlara karşı duyarlılığın ve verilen önemin artması büyük etken olmuştur. Ayrıca bu süreçte STK’lar bağlı buldukları yönetimlere destek sağlayan, öneriler sunan; paydaşlarına ise değer katıp, katkı sunan konumunda yer almıştır.

Bu çalışmada iki ana kavrama yer verilmektedir. İlki sivil toplum kuruluşları kavramıdır. Sivil toplum kuruluşları gönüllülük esaslı olarak belli bir düşünce etrafında gerçek ya da tüzel kişilerin, devlete doğrudan bağımlı olmaksızın, bir araya gelmesini ifade etmektedir. Bu birleşmeler amacının kapsamına göre farklı adlar altında ve yasal anlamada farklı statülerde meydana gelmektedir. STK kavramının kapsamına dair farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte bu çalışmada STEP raporu temel alınmıştır. Buradan hareketle STK kavramı; Türkiye’de dernekleri, sendikaları, meslek odalarını ve yurttaş girişimleri gibi ekonomik amaç gütmeyen birleşmeleri; kooperatifler gibi ekonomik amaçlı birleşmeleri; siyasi partiler gibi siyasi amaçlı birleşmeleri ve ayrıca kâr amacı gütmeyen kültür amaçlı şirketleri kapsamaktadır

Diğer ana kavram ise hizmet performansı ölçümü kavramıdır. Bu kavram ise kurumun bulunduğu durumun tespitini amaçlamakta, ayrıca hem sorumlulara hem de ücretli ya da gönüllü çalışanlara veri sunmaktadır. Bu sayede kurum gerek dış gerekse iç faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan düzenlemeleri yapmaktadır. STK’lar için hizmet performansının ölçülmesi ise misyonlarını ne kadar yerine getirdikleri ile alakalıdır. Diğer bir anlatımla STK’lar paydaşlarına ne kadar yüksek oranda değer katar, onları ne kadar yüksek oranda tatmin ederse hizmet performansı o kadar yüksektir denilebilmektedir.

Bu çalışmada, STK’ların hizmet performansının ölçülmesi için hangi değişkenlerin dikkate alınması gerektiği, bu değişkenler için STK’nın türüne göre bir farklılığın olup olmadığı ve Denizli ilindeki STK’ların türlerine göre performansının nasıl olduğu araştırma sorularını oluşturmaktadır. Buradan hareketle, ilk olarak STK’larda hizmet performansı ve ölçümü kavramlarının kapsamlarının belirlenmesi, bu kapsam dâhilinde bir ölçek oluşturma denemesi yapılması, STK türlerine göre hizmet

performansının belirlenmesi, STK türlerine göre farklılık ve ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede hem literatüre hem de STK'lara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Çalışmada, ilk olarak araştırmanın amaçları ve sorusuna göre hazırlanmış içeriği ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlar 3 adet farklı alanlarda çalışan vakıf, 1 sendika, 1 meslek odası ve 1 dernek olmak üzere 6 STK ile yürütülmüştür. Bu görüşmelerin ortalama süresi yaklaşık olarak 45 dakika 50 saniyedir. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilere ek olarak, uluslararası çapta STK'lar için bu çalışmaya benzer amaçla faaliyet yürüten "NGO Advisor" adlı platformun veri toplama formları, Suman Ghimire (2005), Sofia do Espirito Santo (2001) ve Hanan A. Sharfeddin'in (2008) doktora çalışmaları kapsamında oluşturdukları anketler ve çalışma ile bağlantılı olan literatürün de incelenmesi sonucunda anket oluşturulmuştur. Anketin ilk 7 sorusu demografik verileri sorgulamak üzere, toplamda 50 sorudan meydana gelmektedir. Ek olarak anket kendi içerisinde STK'nın Genel Yapısı, Amaç ve Hedefler, Üye İlişkileri, Çevrim İçi Hizmetler ve Faaliyetler olmak üzere beş boyuttan meydana gelmektedir. Boyut adlandırmaları araştırmacı tarafından mülakatlar sürecinde ve STK hakkında bilgili kişilere danışılarak oluşturulmuştur.

Katılımcıların anket içerisinde belirtilen ifadelerle dair cevaplarını ölçmek amacıyla 5'li ölçek kullanılmıştır. Bu anketin uygulanması amacıyla 45 STK'yla iletişim kurulmuş bunlardan 38 tanesi olumlu yanıt vermişlerdir. Bu 38 STK; 7 vakıf, 21 dernek, 3 sendika, 2 meslek kuruluşu ve 5 diğer STK'lardan oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında teklifi kabul eden STK'lardaki bütün üye, gönüllü vb. bireylere anket çalışmasının uygulanması hedeflenmiştir. Ancak kurumların üyeleri ile iletişimlerdeki eksiklikler, bireylerin günlük hayatlarındaki yoğunluk, bireylerin daha önce herhangi bir ankete katılmamış olmalarından kaynaklı olarak isteksiz davranmaları gibi sebeplerden ötürü örneklemimizi oluşturacak olan geçerli katılım sayısı 249'dur (Bu değer %90 güven düzeyinde ve yaklaşık olarak %5 hata payı ile örneklem büyüklüğü hesaplaması için yeterli olduğu görülmüştür). Bu katılımcıların 177 tanesi anketi çevrim içi olarak doldurmuştur. Kalan 72 tanesi ise elden dağıtılmış olan 145 anketten geri dönen kesimi oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla elden dağıtılan anketler için geri dönüş oranı yaklaşık olarak %50'dir. 249 katılımcının dışında olmak üzere 28 katılımcının cevabı

eksik ya da hatalı olması, cevaplayanın ilgili STK'nın Denizli ili dışındaki bir şubeye üye olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır.

Çalışmanın yürütülmesi için Anket uygulaması sonucunda elde edilen değerlerin analizi sonucunda elde edilen demografik veriler şu şekildedir: Katılımcıların %42,6'sı kadın, %57,4'ü erkektir. Bununla birlikte %35'i 36-44 yaş aralığında, %25'i 18-26 yaş aralığında, %24'ü 27-37 yaş aralığında, %13'ü 45-53 yaş aralığında ve son olarak %2'si 54-62 yaş aralığında yer almaktadır.

Çalışmada katılımcıların eğitim durumları da incelenmiştir. Genel olarak %24,9'u mevcut durumda eğitimine devam etmektedir. Mezuniyet durumlarına incelendiğinde ise en yoğun olarak 150 bireyin lisans, 61 bireyin lise, 34 bireyin lisansüstü, 3 bireyin ilköğretim ve son olarak 1 bireyin önlisans mezunu olduğu beyan edilmiştir.

Katılımcılar ilgili STK'da farklı konumlarda yer almaktadır. Bu çalışmaya katılan bireylerin %62,7'si üye, %28,5'si gönüllü ve nihai olarak %8,8'si ise başkan, ücretli çalışan personel, kurumun faaliyetlerine katılan ya da takip eden bireyler, kuruma bağlı yapanlar, eski üyeler ve benzeri konumları kapsayan, çalışmada diğer olarak adlandırılan konumda yer aldığı görülmektedir.

Demografik kapsamda incelenen son değer ise katılımcıların performansını değerlendirdikleri kurumların faaliyetlerine ortalama olarak ayda kaç saat ayırdıklarıdır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların ayda ortalama 14,39 saat ayırdıkları görülmüştür. Bununla birlikte katılımcıların hemen hemen tamamı (240 kişi) kurumun faaliyetlerine ayda 100 saatten az zaman ayırmaktadır. Ancak ayda 300 saat ayırdığını ifade eden bireyler de bulunmaktadır. Böylesi bireylerin diğerlerine kıyasla sayıca az olmasında genel katılımcıların büyük çoğunluğunu üye ve gönüllülerin oluşturması etken olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada STK'larla yapılan görüşmeler ve literatür taraması sonucunda oluşturulan farklılığa ve ilişkiye dayalı hipotezlerin test edilmesi sürecinde kullanılacak yöntemlerin türünü tespit etmek amacıyla Kolomogorov Smirnov Testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiş bu nedenle hipotezlerin test edilmesi için parametrik olmayan testler tercih edilmiştir.

Bu çalışmada STK'ların hizmet performanslarının boyutlarının arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olup olmadığı da incelenmiştir. Yapılan analizler

sonucunda STK'nın genel yapısı, amaç ve hedefler, üye ilişkileri, çevrim içi hizmetler ve son olarak faaliyetlerden meydana gelen beş boyutun her bir ikilisi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın hipotezi STK'larda hizmet performansının boyutlarının STK'nın türüne göre göre farklılık olduğuna dairdir. Yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda hipotez kabul edilmiştir. Diğer bir anlatımla bütün boyutlar arasında STK türü bakımından farklılık bulunmaktadır. Ancak çalışmada bu yeterli görülmemiş, farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda ise genel anlamda farklılığın sendika ve vakıflardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Hipotezin test edilmesinin ardından anket kapsamında verilen yanıtlar STK'nın türüne göre incelenmiştir. Her bir madde için elde edilen ortalama değerlerinin doğru şekilde yorumlanabilmesi için ilk olarak düzey aralıkları belirlenmiştir. Bu amaçla ilk olarak $(\text{Cevap alternatifi sayısı}-1) / \text{Etiket sayısı} = (5-1) / 5 = 0,80$ olarak her bir düzey aralığı hesaplanmıştır. Bu hesaplardan hareketle, madde ortalaması 1,00 – 1,80 aralığında ise çok kötü, çok düşük, çok zor düzeylerinden birini, 1,81 – 2,60 aralığında ise kötü, düşük, zor düzeylerinden birini, 2,61 – 3,40 aralığında ise orta düzeyini, 3,41 – 4,20 aralığında ise iyi, yüksek, kolay düzeylerinden birini, 4,21 – 5,00 aralığında ise çok iyi, çok yüksek, çok kolay düzeylerinden birini alacaktır.

Bunun sonucunda STK'nın faaliyetleri yürütmede yüksek derecede bilgi ve beceriye sahip oldukları, gönüllülük esaslı çalışma düzeyleri sorgulandığında ise en düşük oranın meslek odalarına ait olduğu, bağımsız olma düzeyinin en yüksek olarak vakıflarda, en düşük olarak ise diğer STK'larda olduğu, şeffaflık düzeyinin en yüksek oranda vakıflarda, en düşük oranda ise meslek odalarında yer aldığı görülmüştür.

Bunun yanında katılımcılara kurumların çevresinde gerçekleşen değişim ve gelişimlere ne oranda uyum sağladıkları derecelendirmesi istenmiş, bunun sonucunda en yüksek dereceye vakıfların, en düşüğe ise meslek odalarının sahip olduğu görülmüştür. Ek olarak en fazla tanınır olan STK türünün vakıflar, en az olanın ise diğer STK'lar olduğu, devlet politikalarına bir değişikliğe yol açma ihtimalinin en yüksek olarak sendikalar ve vakıflarda olduğu, vakıfların amaç ve hedeflerinin en yüksek oranda bilimsellik düzeyine sahip olduğu elde edilen diğer sonuçlardır.

Katılımcılar tarafından kurumların belirledikleri amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyetlerini yürütürken ihtiyaç duyulan mali kaynağı bulmada genel anlamda STK'lar orta seviyede zorlandıkları, belli zorluklarla da olsa bu kaynağın doğru bir şekilde kullanılacağına olan güveni en yüksek olarak vakıflara, en düşük olarak ise diğer STK'lara karşı gerçekleştiği, faaliyetlerin katılımcılar üzerinde olumlu yönde değişim etkisi ise en yüksek oranda vakıflarda, en düşük oranda ise meslek odalarında gerçekleştiği ifade edilmiştir.

Bunlara ek olarak çalışmada kurumların gönüllü ya da üyeleri ile olan ilişkilerinin başarı düzeyleri de sorgulanmıştır. Gönüllü ya da üyelerinin sorunlarının en samimi ve istekli yaklaşıldığı, bu ilişkide en başarılı olduğu düşünülen, katılımcıların en kolay ve rahat şekilde yetkililerine ulaşabildikleri ve gönüllü ya da üyelerin motivasyonunun en yüksek olduğu kurum vakıflar olmuştur.

Ayrıca STK'ların web hizmetlerine dair veriler analiz edildiğinde genel anlamda STK'lar için web sitelerinin içeriği ve çalışma hızı iyi olarak derecelendirilmiştir. Bunun yanında web sitesi üzerinden yetkililere ulaşma düzeyinde ve web sitesini etkin kullanım düzeyinde sendikalar, vakıflar ve diğer STK'lar ortalamanın üstünde değer almıştır. Önce vakıflarda ve sonra sendikalarda web sitesinin tasarımının kalite düzeyi en iyi olduğu elde edilen diğer sonuçlardır.

Son olarak katılımcılar hizmet performansını değerlendirdikleri STK'ların genel anlamda sunduğu hizmetlerin kalitesini çok kötüden çok iyiye doğru derecelendirmiş, genel anlamda bu değer iyi seviyesinde bulunmuş ve ilaveten vakıfların ve ardından sendikaların bu konuda en başarılı STK türleri oldukları görülmüştür.

Çalışma kapsamında gerek bazı STK'lar ile yapılan yüz yüze görüşmeler, gerekse anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Çalışma kapsamında katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde 54-62 yaş aralığında sadece 4 bireyin var olduğu görülmüştür. Bu ilgili STK'lardaki bu yaş aralığında olan gönüllü/ üye/ diğer konumunda yer alan kişinin oldukça az olduğu sonucunu doğurmaktadır. Oysaki bu bireylerin genel olarak aktif olarak bir işte çalışmayan, emekli olmuş, günlük hayat yoğunluğu gençlere göre daha az olan, diğer bir anlatımla STK'nın faaliyetlerine çok daha fazla zaman ayırabilecek kişiler

oldukları düşünülmektedir. Dolayısıyla bu bireylere STK'lar tarafından daha fazla bilgilendirme ve yönlendirmenin yapılmasının hem birey açısından hem de kuruluş açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Katılımcıların yaklaşık olarak dördte biri öğrencidir. Ancak öğrenciler bir işte sürekli olarak çalışan bireylere kıyasla hem daha fazla boş zamanı bulunmakta hem de konumlarını kaybetme ya da rütbelerinin düşmesi gibi kaygılara sahip olmadıkları için daha özgürce düşüncelerini ifade etmekte, daha geniş yelpazede faaliyetlere katılmaktadır. Bunlara ek olarak sürekli bilgi akışının olduğu okullarda bulunmaları ve etraflarının da kendileri gibi bireylerle dolu olması sayesinde yeni ve faydalı fikirler üretmede oldukça başarılı oldukları düşünülmektedir. Dolayısıyla öğrenciler STK'lara için büyük bir işgücü ve fikir kaynağı sunmaktadır. Diğer taraftan öğrencinin STK faaliyetlerine katılması çevresinde gerçekleşen olayları daha iyi anlayabilmesi, daha bilinçli bir birey olması ve daha birçok konuda oda değer katacaktır. Aslında dolaylı olarak yine STK'ya katkı sunacaktır. Çünkü bu öğrenciler geleceğimizi oluşturmaktadırlar. Bu nedenle STK içerisindeki öğrenci oranının artırılmasının kuruma, öğrenciye ve ayrıca topluma katkı sunacaktır.
- STK'ların insan kaynakları birimlerinde yapacağı iyileştirmeler gönüllü/üye/diğer bireylerin kuruma karşı farkındalığını artıracak ve faaliyetlere katılım oranını yükseltecektir. Bu iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi sürecinde bireylerin kendisine ya da bir başkasına fayda sağlama, yalnızlık duygusundan kurtularak topluluk halinde hareket etme duygularının hareketlendirilmesi amaç edinilmelidir. Çünkü bu duygular bireyleri STK'lara dâhil olmaya yönlendirmektedir.
- STK'ların belirli merkezlerde sabit ofislerinin olması bireylerin kolaylıkla yetkililere ulaşmasına olanak sağlayacaktır. Bu da yetkililerle olan iletişimi güçlendirecektir.
- Görüşme yapılan kurumlar T.C. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü ve benzeri kurumlar tarafından belli aralıklarla denetlendiklerini ifade etmişlerdir. Ancak görüşmelerden bu denetlemenin gerek içerik gerekse sıklık olarak yeterli görülmediği anlaşılmıştır. Bu konuda yapılacak iyileştirmeler, yapılan bağışların doğru noktalara ulaştırılmasına, bağışçıların kurumlara olan güveninin artmasına, STK'ların emek

ya da finanslar değerleri sömüren kurumlar gibi görünmesinin nlenmesine, kurum içindeki faaliyetlerin niteliğinin artmasına ve buna benzer birçok konuya değer katacağı düşünülmektedir.

- Çalışmada sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı incelendiğinde vakıfların diğer STK türlerine daha olumlu değerler aldığı görülmüştür. Burada yasalarla zorunlu kılınmış bir üyeliğin olmaması başka bir deyişle bireylerin kendi istekleri doğrultusunda ye olmaları, kurumların yetkililerin üyeleriyle olan ikili ilişkilerin güçlü olmasının büyük etken olduğu düşünülmektedir. Yani paydaşlarla olan ilişkilerin artırılması faaliyetlere katılım oranında, paydaşların tatmin olmasında, yeni bireylerin kuruma katılmasında, kuruma karşı algının olumlu yönde yükselmesinde, kuruma yapılan bağışların artmasında ve benzeri konularda iyileştirmeler sunacaktır.
- STK'larda kamu, özel ayırımının yapılarak hizmet performansının ölçümünün yapılması anlamlı ve faydalı sonuçlar doğuracaktır.
- Son olarak bu alışma Denizli ili ile sınırlıdır. Oysaki bu sınırın Türkiye'nin bütün illerinin hatta ülke dışından farklı yerlerin de dâhil edilerek genişletilmesi hem sonuçların daha güvenilir ve geçerliliğin olmasına hem de elde edilen sonuçların genelleştirilmesine olanak sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Abdel-Kader, M. G. ve Wadongo, B. (2011). "Performance Management in NGOs: Evidence from Kenya", *SSRN Electronic Journal*, 1-28. doi:10.2139/ssrn.1909863
- Acar Savran, G. (2013). *Sivil Toplum ve Ötesi Rousseau, Hegel Marx*, Dipnot Yayınları, Ankara.
- Adams, C. ve Neely, A. (2000). "The Performance Prism to Boost M&A Success", *Measuring Business Excellence*, 4/3, 19 - 23.
- Agg, C. (2006). "Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations Is the "Golden Age" of the NGO Behind Us?" Civil Society and Social Movements Programme Paper Number 23.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akatay, A. *Gönüllü Kuruluşların İnsan Kaynakları Sorunlarına Eğitsel Bir Çözüm*. Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Web Sitesi: <http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/g/o/gonullu-kuruslarin-insan-kaynaklari-sorunlarina-egitsel-bir-cozum.pdf> (25.10.2015).
- Akçadağ, E. *Avrupa Birliği Sürecinde Kamu Diplomasisi Faaliyetlerinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü*, (2015, Eylül 18).
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde bir Uygulama" *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23/1, 49-71.
- Akpınar Gönenç, A. (2001). *Sivil Toplum Düşünsel Temelleri ve Türkiye Perspektifi*, Alt Kitap.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Amagoh, F. (2015). "Improving the Credibility and Effectiveness of Non-Governmental Organizations", *Progress in Development Studies*, 15/3, 221–239.
- An Encyclopedia Britannica Company, Merriam-Webster Web Site: <http://www.merriam-webster.com/> (5.10.2015).
- Anheier, H. K. (2004). *Civil Society Measurement, Evaluation, Policy*, Creative Print and Design Wales, USA.
- Anheier, H. K. ve List, R. A. (2005). *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non Profit Sector*, Routledge.
- Aslan, M. ve Kaya, G. (2004). "1980 Sonrası Türkiye'de Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5/2, 213-223.

- Aslan, S. (2010). "Sivil Toplum ve Demokrasi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15/2, 357-374.
- Aslan, S. (2010). "Sivil Toplum: Kavramsal Değişim ve Dönüşüm", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9/33, 188-212.
- Atack, I. (1999). "Four Criteria of Development NGO Legitimacy", *World Development*, 27/5, 855-864.
- Ateş, N. Y. (2005). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Performans Değerlendirme, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Avşarbey, A. ve Dilekci, T. (2014). "Türkiye'de Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları ile İlgili Temel Tartışmalar ve İngiltere'deki Tıp Mesleği İle İlgili Uygulama", *Türk İdare Dergisi*, 478, 323-358.
- Baharççek, A. (2008). "Hükümet Dışı Örgütler (NGO's) ve Demokratikleşme", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18/2, 297-308.
- Benett, Y., vd., (2012). *The Report on NGOs' Performance Standarts*, The Educational Research Network for West and Central Africa, Gambiya.
- Berman, E. (2002). "How Useful Is Performance Measurement", *Public Performance & Management Review*, 25/4, 348-351.
- Biber, A. (2006). "Sivil Toplum Örgütlerinin İşlerlik Kazanması Açısından Halkla İlişkiler", *Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi* 16, 155- 176.
- Bikmen , F. ve Meydanoğlu, Z. (2006). *Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci Uluslararası Sivil toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu*, Sena Ofset Ambalaj, Matbaacılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Bulaç, A. (2008). "Osmanlıda Yukarıdan Emredilen Modernleşme Projesi Sivil Hayatı Daraltan Ana Faktördür.", *"Sivil" Toplum Kavramı Tartışmaları*, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 19-42.
- Burns, A. C. ve Bush, R. F. (2015). *Pazarlama Araştırması*, (cev. F. Demirci Orel), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Camgöz, S. M. ve Alpterten, İ. N. (2006). "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, 13/2, 191-210.
- Carney, K. (1999). "Successful Performance Measurement: A Checklist", *Harvard Management Update*, 3-4.
- Cheung, G. S. (1999). "Introducing a 360 Degrees Performance Evaluation", *Strategic Change*, 8/2, 111-117.
- Coşkun, A. (2006). "STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni bir Yaklaşım: Performans Karnesi", *Sivil Toplum*, 4/15, 103-117.

- Coşkun, A. (2010). "STK'ların Stratejik Performans Artırma Yöntemleri", *Her Yönüyle Dernekler Dergisi*, 11, 14-17.
- Cutt, J. (1998). "Performance Measurement in Non-Profit Organisations: Integration and Focus within Comprehensiveness", *Asian Journal of Public Administration*, 20/1, 3-29.
- Çiçek, C. (2004). *Demokratikleşme Sürecinde Sivil Toplum Örgütleri Bir Alan Araştırması Örneği Olarak Güneydoğu*, Tohav Yayınları, Diyarbakır.
- Çimen, İ. ve Güven, İ. (2009). "Yardım Toplamak ve Sosyal Sorumluluk", *Dernekler Dergisi*, 6.
- Demir, A. S. ve Taşkın, H. (2008). "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", *Journal of Yasar University*, 3/11, 1695 - 1709.
- Dhanani, A. ve Connolly, C. (2015). "Non-Governmental Organizational Accountability: Talking the Talk and Walking the Walk?", *Journal of Business Ethics*, 129, 613-637.
- Dünyası, Ö. (1994, Mart). *Sivil Toplum Kavramı ve Gramsci*, http://kutuphane.halkcephesi.net/Gramski/gramsci_sivil_toplum.htm (29.05.2015).
- Edwards, M. (2008). *Civil Society*, Polity Press, Cambridge.
- Epstein, M. J. ve Buhovac, A. R. (2009). "Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations", *Strategic Finance*, 27-34.
- Epstein, M. J. ve McFarlan, F. W. (2011). "Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofit's Performance", *Strategic Finance*, 27-34.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30/3, 211-216.
- Ersungur, Ş. M., Kızıltan A. ve Polat Ö. (2007). "Türkiye'de Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması: Temel Bileşenler Analizi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21/2, 55-66.
- Espirito Santo, S. (2001). *Examining Performance Variables of Non-Governmental Organizations*, (Doktora Tezi) Florida Atlantik Üniversitesi, Florida, Boca Raton, ABD.
- Etimoloji Türkçe Web Sitesi: <http://www.etimolojiturkce.com/kelime/sivil> (05.10.2015)
- Fine, A. H., Thayer, C. E. ve Coghlan, A. T. (2000). "Program Evaluation Practice in the Nonprofit Sector", *Nonprofit Management and Leadership*, 10/3, 331-339.
- Fisher, W. F. (1997). "Doing Good? The Politics and Antipolitics of NGO Practices", *Annual Review Anthropol*, 26, 439-464.

- Foundation, C. A. (2014). *World Giving Index 2014 A Global View of Giving Trends*, https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2014_report_1555awebfinal.pdf
- Gegez, A. E. (2015). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım AŐ, İstanbul.
- Ghimire, H. (2003). "NGO/INGO Centred Approach: An Alternative Approach to Development", *Occasional Papers in Sociology and Anthropology*, 8, 204-217.
- Ghimire, S. (2005). *Performance Evaluation of Local Non-Governmental Organizations' Involvement in Community Forestry Development*, (Yüksek Lisans Tezi), Trinhuvan University Institute of Forestry, Nepal.
- Gönel, A. (2006). *Non-Governmental Organizations Directory*, (cev. İ. Eser), The History Foundation of Turkey, İstanbul.
- Gönel, A. (1998). *Araştırma Raporu Önde Gelen STK'lar*, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Gözübüyük Tamer, M. (2010). "Tarihsel Süreçte Sivil Toplum", *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 27/1, 89-105.
- Green, J. C., Madjidi, F., Dudley, T. J. ve Gehlen, F. L. (2001). "Local Unit Performance in a National Nonprofit Organization", *Nonprofit Management and Leadership*, 11/4, 459-476.
- Güder, N. (2004). *Sivil Toplumcunun El Kitabı*, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Yerel Sivil Girişimler Projesi, Ankara.
- Gümüstekina, G. E., Özler, D. E. ve Yılmaz, F. (2010). "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 1-20.
- Gündoğdu, F. (2001). "Merkezi ve Yerel Yönetimlerin STK'lara Desteğinin Objektif Ölçütlere Kavuşturulması", *Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu: Avrupa Birliği Yolunda Türkiye'de STK-Devlet İlişkileri*, Tarih Vakfı, İstanbul.
- Gündüz, A. Y. ve Kaya, M. (2014). "Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerini Üzerine Bir Değerlendirme", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6/10, 130-169.
- Güngör, F. ve Çölgeçen, Y. (2013). "STK'larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi", *Journal of Academic Inquiries*, 8/3, 163-187.
- Heintz, S. (2006). "The Role of NGOs in Modern Societies and an Increasingly Interdependent World", *Annual Conference of the Institute for Civil Society Zhongshan University*, Guangzhou, China, http://www.ifce.org/pages/envirolink_articles/5m06/Role.htm. (8.10.2015).
- Hoksbergen, R. (1999). "Give Them a Fish, Teach Them to Fish, or Organize a Fishing Club? NGOs, Civil Society and Development", *Faith and Economics*, 34, 11-18.

- İçduygu, A., Meydanoğlu, Z. ve Sert, D. (2011). *Türkiye'de Sivil Toplum: BİR DÖNÜM NOKTASI Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu II*, Uzerler Matbaacılık ve Tanıtım Sanayi Tic. Ltd., İstanbul.
- Kajimbwa, M. (2006). "NGOs and Their Role in the Global South", *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 9/1.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996a). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 74/1, 75-85.
- Kaplan, R. S. (2001). "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 11/3, 353-370.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, 71/5, 134-147.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996b). "Strategic Learning and The Balanced Scorecard", *Strategy and Leadership*, 24/5, 18-34.
- Keane, J. (1993). *Sivil toplum ve Devlet Avrupa'da Yeni Yaklaşımlar*. (cev. E. Akın, A. Bora, A. Çiğdem, L. Köker, M. Küçük ve A. Nur), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Kendall, J. ve Knapp, M. (2000). "Measuring the Performance of Voluntary Organizations", *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2/1, 105-132.
- Keyman, E. F. *Avrupa'da ve Türkiye'de Sivil Toplum*, stgm.org.tr (06.12.2015).
- Kumar, K. (1993). "Civil Society: An Inquiry into the Usefulness of an Historical Term", *The British Journal of Society*, 44/3, 375-395.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Küçük, M. ve Güneş, G. (2013). "Sivil Toplum Kuruluşları ve Çevresel Sürdürülebilirlik", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5/2, 298-311.
- Latha, K. L. ve Prabhakar, K. (2011). "Non-Government Organizations: Problems and Remedies in India", *Serbian Journal of Management*, 6/1, 109-121.
- Lekorwe, M. ve Mpabanga, D. (2007). "Managing Non-Governmental Organizations in Botswana", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12/3, 2-18.
- Lewis, D. *Nongovernmental Organizations, Definition and History*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.546.7849&rep=rep1&type=pdf> (12.10.2015).
- Lewis, D. ve Kanji, N. (2009). *Non-Governmental Organizations and Development*, Routledge.
- Martens, K. (2002). "Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13/3, 271-285.
- Merriam-Webster Dictionary*, www.merriam-webster.com (05.10.2015).

- Mert, E. (2015). *Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Mucuk, İ. (2006). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul,
- Murat, G. ve Bağrıaçık, İ. (2011). "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/1, 1-24.
- Najmi, M., Etebari, M. ve Emami, S. (2012). "A Framework to Review Performance Prism", *International Journal of Operations & Production Management*, 32/10, 1124 - 1146.
- Neely, A. ve Adams, C. (2000). *Perspectives on Performance: The Performance Prism*, Gee Publishing, London.
- Neely, A., Adams, C. ve Crowe, P. (2001). "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, 5/2, 6 - 13.
- Neely, A., Adams, C. ve Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education.
- NGO Advisor Web Sitesi, <https://www.ngoadvisor.net/> (28.10.2016).
- O'Boyle, I. ve Hassan, D. (2013). "Organizational Performance Management: Examining the Practical Utility of the Performance Prism", *Organization Development Journal*, 31/3, 51-58.
- Olufunmi, O. (2013). "Non-Governmental Organizations and Non-Profit Organizations", *International Lawyer*, 47, 319-322.
- Olujide, M. G. (2005). "Non-Governmental Organisations Self-evaluation: Issue of Concern in Nigeria", *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 11/1-4, 63-72.
- Onbaşı, F. (2005). *Sivil Toplum*, Leyla ile Mecnun Yayınları, İstanbul.
- Oruç, K. E., Armaneri, Ö. ve Yalçınkaya, Ö. (2007). "360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model ile Kurumsal Verimliliğin Artırılması", *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 19/1, 4-18.
- Oxford İngilizce Sözlük, <http://www.oxforddictionaries.com/> (19.03.2016).
- Öğredik, G. (2005). "Vakıflar ve Vakıf İktisadi İşletmelerinin Vergi Mevzuatı Açısından İncelenmesi", *E-Yaklaşım*, 22.
- Özalp, A. (2008). *Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal ve Siyasal Bakımdan Önemi*, (Dernekler Denetçiliği Yeterlilik Tezi), Ankara.
- Özaydın, M. M. *Vakıfların Sosyal Politika İşlevleri ve Günümüzde Artan Önemi*, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7241.pdf> (23.11.2015).
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*, ALFA Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Pan, J.-N., Kuo, T.-C. ve Bretholt, A. (2010). "Developing a New Key Performance Index for Measuring Service Quality", *Industrial Management and Data Systems*, 110/6, 823 - 840.
- Phusavat, K., Anussornnitisarn, P., Helo, P. ve Dwight, R. (2015). "Performance Measurement: Roles and Challenges", *Industrial Management & Data Systems*, 109/5, 646 - 664.
- PLantr, M. C., Greenway, M. T. ve Hendricks, M. (1997). "Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector", *New Direction for Evaluation*, 75, 15-30.
- Printer, F. Founding Global Civil Society Organizations, <http://pinter.org.uk/2001chapter8.pdf>.
- Ramadan, M. A. ve Borgonovi, E. (2015). "Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations", *IOSR Journal of Business and Management*, 17/2, 70-76.
- Reibaldi, G. ve Grimard, M. (2015). "Non-Governmental Organizations Importance and Future Role in Space Exploration", *Acta Astronautica*, 114, 130-137.
- Renz, D. O. ve Herman, R. D. *The Changing Face of Nonprofit Effectiveness*, <http://bloch.umkc.edu/mwcnl/resources/edward-smith-program/documents/changing-face-nonprofit-effectiveness.pdf> (08.03.2015).
- Roksbergen, R. (1990). "Give Them a Fish, Teach Them to Fish, or Organize a Fishing Club? NGOs, Civil Society and Economic Development", *Faith & Economics*, 11-18.
- Ryfman, P. (2006). *Sivil Toplum Kuruluşları*, (cev. İ. Yerguz), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W. ve List, R. (2003). *Global Civil Society an Overview*, The Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore, USA.
- Samuel, R. ve Thanikachalam, V. (2003). "Non-Governmental Organizations (NGOS) Spearheading Public Participation in Environmental Issues", *Proceedings of the Third International Conference on Environment and Health*, 427-440.
- Sarıbay, A. Y. (2001). *Postmodernite, Sivil Toplum ve İslam*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Sawhill, J. C. ve Williamson, D. (2001). "Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 11/3, 371-386.
- Seidl, A. F. (1996). *Performance Features of a Local Nongovernmental Organization in Natural Resource Management: The Case of the Bay Islands Conservation Association*, (Doktora Tezi), Florida Üniversitesi, Florida, ABD.

- The Government of the Hong Kong Special Administrative Region Social Welfare Department. (2012). *Service Performance Monitoring System Performance Assessment Manual*.
- Seyrek, D. M. (2010). "Türk Sivil Toplumunun Kökenleri: Osmanlı Dönemi", *Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 5/4, 1421-1447.
- Shandra, J. M., London, B., Whooley, O. P. ve Williamson, J. B. (2004). "International Nongovernmental Organizations and Carbon Dioxide Emissions in the Developing World: A Quantitative, Cross-National Analysis", *Sociological Inquiry*, 74/4, 520-545.
- Sharfeddin, H. A. (2008). *Examining Performance Variables of Nongovernmental Organizations with Consultative Status with th United Nations*, (Doktora Tezi), University of Phoenix, ABD.
- Sharma, P. (2012). "Performance Measurement in NGOs", *The Management Accountant*, 1442- 1445.
- Sivil toplum Geliştirme Merkezi Web Sitesi: *Sivil Toplum İş Başında*, [http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay\(sivil-toplum-is-basinda-2](http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay(sivil-toplum-is-basinda-2) (17.09.2015).
- Sole, F. (2009). "A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations", *Measuring Business Excellence*, 13/4, 3 - 11.
- Speckbacher, G. (2003). "The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 13/3, 267-281.
- Şahin, L. ve Öztürk, M. (2008). "Küreselleşme Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye'deki Durumu", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54, 3-30.
- Şahin, M., & Uysal, Ö. (2007). "Sivil Toplum Kuruluşlarının Devlet Tarafından Finansmanı Üzerine Bir Tartışma", *Maliye Dergisi*, 153, 1-13.
- Şener, V. *Sivil Toplum Kuruluşlarının Gelir Yöntemleri*. Çalışan Haber Çıluşan Dünyasının Haber Portalı Web Sitesi: <http://www.calisanhaber.org/sivil-toplum-kuruluslarinin-gelir-yontemleri/> (16.11.2015).
- Talas, M. (2011). "Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi", *TÜBAR*, 29 (Bahar), 387-401.
- Tassie, B., Murray, V. ve Cutt, J. (1998). "Evaluating Social Service Agencies: Fuzzy Pictures of Organizational Effectiveness", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9/1, 59-79.
- TC. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu. (2009). *Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşlarının Teşkilat ve Mali Yapıları, Denetimleri, Organlarının Seçimlerine Dair Esasların Değerlendirilmesi ile Bunların Etkin ve Verimli Şekilde Hizmet Yürütmelerinin ve Geliştirilmesinin Sağlanması Amacıyla Alınması*, Araştırma ve İnceleme Raporu.

- T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü: [http://koop.gtb.gov.tr/data/52ce773b487c8e3b38d8fa65/Koop%C4%B0statistik%2010%2001%20\(2\).pdf](http://koop.gtb.gov.tr/data/52ce773b487c8e3b38d8fa65/Koop%C4%B0statistik%2010%2001%20(2).pdf) (02.12.2015).
- TC. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı Web Sitesi: www.dernekler.gov.tr. (15.11.2015).
- TC Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü: <http://www.vgm.gov.tr/db/dosyalar/webicerik195.pdf> (23.11.2015).
- Thayer, C. E. ve Fine, A. H. (2001). "Evaluation and Outcome Measurement in the Non-Profit Sector: Stakeholder Participation", *Evaluation and Program Planning*, 24, 103-108.
- Toplum Gönüllüleri Vakfı: <http://tog.org.tr/> (11.11.2015).
- Töre Başat, H. (2011). "Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve "The London Youth" Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13/1, 13-37.
- Turanlı, M., Taşpınar Cengiz, D. ve Bozkır, Ö. (2012). "Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralaması", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 17, 45-68.
- Türk Dil Kurumu Web Sitesi: <http://www.tdk.gov.tr/> (05.10.2015).
- Tüylüoğlu, Ş. ve Önsoy, G. (2012). "Sivil Toplum Kalkınma Kuruluşlarının Kalkınmaya Etkisi", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 4/8, 129-150.
- United Nation Rule of Law: <http://www.unrol.org> (12.10.2015).
- Ünlütürk Ulutaş, Ç. (2015). *Sosyal Yardımlara Yerel Bakmak*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Villinger, N. D. (2009). "Analyzing Non-Profit Organizations: Managerial Frameworks and Evaluation" *The Journal of Global Business Issues*, 3/1, 61-65.
- Werker, E. D. ve Ahmed, F. Z. (2007). "What do Non-Governmental Organizations Do?", *Journal of Economic Perspectives*, 2-38.
- Wikipedia*: www.wikipedia.com. (09.11.2015).
- Willets, P. *What is a Non-Governmental Organization?*, <http://www.gdrc.org/ngo/peter-willets.html> (07.10.2015).
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E. ve Scheerder, J. (2014). "A Unified Model of Non-Profit Sport Organizations Performance: Perspectives from the Literature", *Managing Leisure*, 19/2, 121-150.
- World Federation of Trade Union: <http://www.wftucentral.org> (11.11.2015).
- Wouters, J., & Rossi, I. (2001). "Human Rights NGOs: Role Structure and Legal Status", *Working Paper No 14*. Leuven, Belçika.
- www.wwf.org (11.11.2015).

- Xu, Y. (2013). "Labor Non-Governmental Organizations in China: Mobilizing Rural Migrant Workers", *Journal of Industrial Relations*, 55/2, 243-259.
- Yel, A. M. (2008). *Sivil Toplum ve Demokrasi*, (düz. M. Şentürk ve A. Erdoğan) içinde, "Sivil" Toplum Kavramı Tartışmaları, Kaknüs Yayınları, İstanbul, (141- 158).
- Yorgun, S. (2007). "Sivil Toplum Düzeninde Sendikaların Geleceği", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 314-330.
- Yu, S. ve McLaughlin, D. A. (2013). "Program Evaluation and Impact Assessment in International Non-Governmental Organizations (INGOs): Exploring Roles, Benefits, and Challenges", *ANSERJ Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4/2, 23–36.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıpoğlu, G. (2007). "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/2, 545-562.

EKLER

EK – 1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Zinnet KARAKAŞ tarafından hazırlanan bitirme tezi kapsamında düzenlenmiştir. Anket, sivil toplum kuruluşlarının hizmet performansının ölçülmesi amacıyla yapılmaktadır. Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları için kullanılacak, kesinlikle hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması araştırmanın sağlıklı yapılması için büyük önem taşımaktadır. Anketi 1. soruda belirtecek olduğunuz sivil toplum kuruluşunu dikkate alarak cevaplandırmanız rica olunur. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Araş. Gör. Zinnet Karakaş

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Halil SAVAŞ

zkarakas@pau.edu.tr

hsavas@pau.edu.tr

NOT: Ankete 30 ve üzerinde cevap sağlayan STK'lara talep etmeleri halinde kendileri ile ilgili araştırma sonuçları gönderilecektir.

1.Sivil toplum kuruluşunun (STK) adı (Hizmet performansını en iyi değerlendirebileceğinizi düşündüğünüz kurumu belirtiniz ve bundan sonraki bütün soruları bu kurumu düşünerek cevaplandırınız):

2. STK ile ilginiz:

Üyesiyim	Gönüllüsüyüm	Diğer (Lütfen Belirtiniz);.....
----------	--------------	---------------------------------

3.Cinsiyetiniz:

Kadın	Erkek
-------	-------

4.Yaşınız:

5. STK'nın faaliyetlerine ayda kaç saat zaman ayırıyorsunuz?.....

6. Öğrenci misiniz?

Evet	Hayır
------	-------

7.En son mezun olduğunuz okul:

İlköğretim	Lise	Lisans	Lisansüstü
------------	------	--------	------------

Aşağıdaki sorular için en uygun bulduğunuz cevabı işaretleyiniz.

	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Fikrim Yok
8. STK'nın faaliyetlerini yürütmeye sahip olduğu bilgi ve becerileri düzeyi						
9. STK'nın kurumsallık düzeyi						
10. STK'nın gönüllülük esaslı çalışma düzeyi						
11. STK'nın bağımsızlık düzeyi						
12. STK'nın şeffaflık düzeyi						
13. STK'nın katılımcı yönetim anlayışı						
14. STK'nın değişim ve gelişmelere uyum yeteneği						
15. STK'nın yöneticilerinin işlerinde ehil olma düzeyi						
16. STK'nın yöneticilerinin eğitim düzeyi						
17. STK'nın yöneticilerinin gönüllü / üye/ hizmet alıcılarıyla ilişkisi						
18. STK'nın tanınırlık düzeyi						
19. STK'nın amaç ve hedeflerini gerçekleştirme derecesi						
20. STK'nın amaç ve hedeflerini belirlerken gönüllü/ üye/ hizmet alıcılara danışma düzeyi						
21. STK'nın amaç ve hedeflerinin açık ve anlaşılabilir olma düzeyi						
22. STK'nın amaç ve hedeflerinin bilimsellik düzeyi						

23. STK'nın faaliyetleri için gerekli finansal kaynağı bulması:

Çok Zor	Zor	Orta	Kolay	Çok Kolay	Fikrim Yok
---------	-----	------	-------	-----------	------------

Aşağıdaki sorular için en uygun bulduğunuz cevabı işaretleyiniz.

	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Fikrim Yok
24. STK'nın mali kaynakları doğru bir şekilde kullanılacağına güvenim						
25. STK'nın yürüttüğü faaliyetlerin misyon ve vizyonuna uygunluk düzeyi						
26. STK'nın faaliyetleri için zamanı belirlerken gönüllü/ üye/ hizmet alıcılara göre uygun zaman dilimini dikkate alma düzeyi						
27. STK'nın faaliyetlerini tam zamanında gerçekleştirme derecesi						
28. STK'nın faaliyet alanına odaklanma düzeyi						
29. STK'nın yıllık faaliyet raporu hazırlama durumu						
30. STK'nın faaliyet raporlarını arşivleme sıklığı						
31. STK'nın faaliyetlerine katılım düzeyi						
32. STK'nın faaliyetlerinin katılımcılar üzerindeki olumlu yönde değişim etkisi						
33. STK'nın faaliyetleri sonucunda devlet politikalarında değişikliğe yol açma düzeyi						
34. STK'nın uluslararası alanda farklı kuruluşlarla ortak faaliyet yapabilme yeteneği						
35. STK'nın ulusal alanda farklı kuruluşlarla ortak faaliyet yapabilme yeteneği						
36. STK'nın genel anlamda sunduğu hizmetlerin kalitesi						
37. STK yetkililerinin gönüllü / üye / hizmet alıcıların bir talebi ya da sorununa samimi ve istekli yaklaşma düzeyi						
38. STK'dan memnuniyet düzeyi						
39. STK gönüllü / üyelerinin motivasyonu						
40. STK yetkililerine ulaşabilme						

41. STK'nın yetkililerinin gönüllüleriyle aralarındaki ilişkinin başarı düzeyi						
--	--	--	--	--	--	--

Aşağıdaki sorular için en uygun bulduğunuz cevabı işaretleyiniz.

	Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi	Fikrim Yok
42. STK'nın web sitesi içeriği						
43. STK'nın web sitesinin çalışma hızı						
44. STK'nın web sitesinin kurum kimliğini yansıtırma düzeyi						
45. STK'nın web sitesinin görsel yapısının amacına uygunluk düzeyi						
46. STK'nın web sitesinin genel tasarımının kalite düzeyi						
47. STK'nın sosyal ağları etkin kullanım düzeyi						
48. STK'nın web sitesini etkin kullanım düzeyi						
49. STK'nın web sitesini üzerinden STK yetkililerine ulaşım düzeyi						
50. STK'nın web sitesi üzerinden faaliyetleri hakkında bilgilendirme düzeyi						

51. STK'ların hizmet performansının en iyi şekilde ölçülebilmesi için sizin önerileriniz nelerdir? Belirtiniz.

.....

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Zinnet KARAKAS
Doğum Yeri ve Tarihi : Trabzon - 01/01/1991
E-posta Adresi : zkarakas@pau.edu.tr

Öğrenim Durumu

Lise : Dündar Uçar Lisesi (2004-2007)
Lisans : Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Fen Edebiyat Fakültesi
Matematik (İng.) Bölümü (2007-2012)
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı
Tezli Yüksek Lisans Programı (2014-2016)

Çalıştığı Kurumlar

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü-Araştırma
Görevlisi (Haziran 2014-...)