

STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi

ALİ COŞKUN

Uluslararası literatürde “kâr amacı olmayan işletmeler (non profit organizations)” veya “hükümet dışı kuruluşlar (NGO - non governmental organizations)” olarak tanımlanan sivil toplum kuruluşları, sağıktan siyasete, eğitim ve kültürden çevreye kadar birçok alanda faaliyet göstermektedir. Günümüzde vakıf, dernek, kulüp, birlik ve topluluk gibi çok farklı formlarda kurulan sivil toplum kuruluşları, toplumsal hayat içinde karşımıza yardım kuruluşları, hemşehri dernekleri, siyasi partiler, meslek birlikleri, eğitim ve araştırma kurumları, hayvansever toplulukları, çevreci topluluklar, koruma dernekleri ve sanat toplulukları gibi kuruluşlar olarak çıkmaktadır. Bu kuruluşların tamamı, topluma sosyal fayda sağlamayı esas alan hizmetler sunmakta veya ürünler üretmektedirler.

ÖZET: STK'ların esas misyonlarından sapmamaları için, stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını ölçmeleri gerekmektedir. Ticari işletmelerin temel amacı kârı en yüksek düzeye çıkarmak iken, kâr amacı olmayan sivil toplum kuruluşları (STK'lar), kârlılık gibi finansal performans hedeflerini öncelikli hedefler olarak kullanmamaktadırlar. Bu nedenle, STK'ların performans yönetiminde finansal performanslarının ötesinde, finansal olmayan alanlardaki performanslarını da dikkate alacak bir sisteme gereksinim duyulmaktadır. Performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım getiren performans karnesi (balanced scorecard), STK'ların bu sorununa bir çözüm sunmaktadır. Bu çalışmada, STK'ların yönetim yapıları, işlevleri, faaliyetleri ve STK'larda kullanılabilecek performans ölçüm yöntemleri incelenmiştir. Bu çalışma ayrıca, performans yönetimi aracı olarak performans karnesi kullanımının, STK'ların strateji odaklı organizasyonlar hâline dönüşmelerine ve misyonlarına daha iyi hizmet etmelerine yardımcı olacağını örneklerle ortaya koymuştur.

İşletmelerin büyük çoğunluğunun temel amacı kârı en yüksek düzeye çıkarmak iken, kâr amacı olmayan sivil toplum kuruluşlarının (STK'ların) öncelikli hedefi misyonları doğrultusunda hizmet üretmektir. STK'lar, kârlılığı en üst düzeye çıkarmak gibi finansal performans hedeflerini öncelikli hedefler olarak kullanmamaktadırlar. Bununla birlikte STK'lar da, diğer özel işletmeler gibi, kuruluş gayeleri olan stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını ölçmeli ve yönetim sistemlerini performans sonuçlarına göre tasarlamalıdır. Ancak, STK'ların performans ölçüm ve yönetim sis-

temi, finansal performanslarının ötesinde finansal olmayan alanlardaki performanslarını da dikkate almak zorundadır. Ayrıca bu kuruluşların, esas amaçlarından sapmamaları için, kurum stratejilerine odak-

lanmalarını sağlayacak bir performans ölçüm ve yönetim sistemine ihtiyaçları vardır. Performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım getiren performans karnesi (balanced scorecard), STK'ların bu sorunlarına bir çözüm sunmaktadır.

STK'ların Özellikleri ve İşlevleri

Sivil toplum kuruluşlarının amacı, topluma yarar sağlamak ve sosyal değer oluşturmaktır. Bu kuruluşlar, diğer özel işletmeler gibi kâr odaklı değil, hizmet güdümlüdürler. STK'ların ana kaynakları hayırseverlerden veya üyelere toplanan bağışlardır ve STK'lar kaynaklarını varoluş nedenleri istikametinde kullanmakla yükümlüdürler. STK'ların hedef ve projeleri beyan ettikleri görevleri ile uyumlu olmalıdır. Ayrıca STK'lar devletin desteklerinden yararlınsalar bile devletten bağımsız olmalıdırlar.

Bu kuruluşlarda gönüllüler çalıştırılabileceği gibi profesyonel elemanlar da çalıştırılabilir. STK yönetimi, dürüst, şeffaf, güvenilir, sorumluluk sahibi ve hesap verebilir olmalıdır. STK'lar, bir organizasyon yapısına sahip olduklarından, özel işletmelerle benzer yönetim işlevlerine sahiptirler. STK'lar da özel işletmeler gibi, verimlilik, etkililik, kaynakları güçlendirme, yenilik yapma, çalışma kalitesini geliştirme ve pazar payını arttırma gibi stratejik amaçlara sahiptir (Dinçer, 2004: 475). Ancak STK'lar, misyonları, kaynakları, çalışanları, faaliyet süreçleri ve izledikleri stratejiler itibarıyla özel işletmelerden ayrılmaktadırlar.

Bir STK kurulduğunda ilk olarak o STK'nın kurumsal kimliğinin oluşturulma-

sı ve misyonunun tanımlanması gerekir. STK yöneticileri, STK'nın misyonuna uygun faaliyetler yürütebilmek için, ana faaliyet alanlarını belirlemekle yükümlüdür. STK yönetiminin, maddi veya aynı kaynak sağlamak ve üye veya gönüllüler bulmak gibi iki önemli işlevi vardır. Bir STK'nın kaynaklarını çeşitlendirmesi ve sürekliliğini sağlaması kurumun geleceği için önemlidir. Kaynakların sürekliliği için, yeni üyeler bulunması ve mevcut üyelerin aidatlarının düzenli olarak toplanması gereklidir (Yaman, 2005a: 18-19). Bir STK maddi kaynakların yanı sıra, gönüllülerden oluşan güçlü bir insan kaynağına da sahip olmalıdır. STK'ların insan kaynakları (gönüllü) yönetiminde, gönüllüleri bulma, kuruma çekme, gönüllülerin kuruma uyumlarını sağlama, gönüllüleri görevlendirme, eğitime, motive etme, yaptıkları faaliyetleri raporlama, performanslarını ölçme ve değerlendirme ile gönüllüleri ödüllendirme gibi süreçler izlenmektedir (Yaman, 2005b: 43-60).

Yönetimin diğer bir işlevi de elde edilen kaynakları ve insan gücünü kullanarak STK'nın misyonuna uygun olan faaliyetleri planlamak ve koordine etmektir. Kurumun misyonuna uygun olarak belirlenen stratejiler doğrultusunda planlanan faaliyetlerin uygulamaya konması da iyi bir organizasyonu gerektirmektedir.

Ayrıca, STK yönetiminin belirli zamanlarda yapılan faaliyetlerin ve kuruluşun tamamının performansını ölçmesi gerekmektedir. Performans ölçümü, belirlenen stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi ile olur. Performans ölçümü performans hedeflerinin belirlenmesi, gerçekleşen performansın ölçülmesi, belir-

nen hedefler ile ulaşılan performansın karşılaştırılması, ölçülen performans ile hedefler arasındaki farkların hesaplanması ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete

Ali Coşkun, Yrd. Doç. Dr.,

Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü - alicoskun@fatih.edu.tr

Yayımlarından Seçmeler: Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. (2006). *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8 (1), 127-153. Bankaların stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı. (2006). *Bankacılar Dergisi*, 17 (56), 28-39. Firmanızın karnesi iyi mi? (2006). *Küresel Vizyon*, 2 (2), 40-42. Stratejik maliyet yönetimi aracı olarak hedef maliyetleme. (2003), *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4 (15), 25-34.

geçilmesi süreçlerini kapsayan bir çalışmadır.

STK yönetimi, yukarıda sayılan işlevlerinin yanı sıra, kuruluşun misyonunu, faaliyetlerini ve hedeflerini, paydaşları ile paylaşmak ile yükümlüdür. STK'nın paydaşları olarak tanımlanan ilgililer, mütevellî heyeti, gönüllüler, satıcılar, müşteriler (hizmet alanlar), devlet ve kamu kurumları, mevcut bağışçılar, muhtemel bağışçılar, basın, diğer ulusal ve uluslararası STK'lar, kredi verenler ve bütün kamuoyudur. STK'nın kendisini ve misyonunu anlatabilmesi, kaynak sağlama ve gönüllü toplama faaliyetleri için çok önemlidir.

STK'lar arasında bilgi, tecrübe ve kaynak paylaşımı yapılabilir. Ortaklıklarda, açıklık, şeffaflık ve iyi niyet esastır. Hedefler arasında çatışma yaşanmaması için uyum içinde olunması gerekir. Birbirine zarar vermek yerine birbirini destekleyen ve tamamlayan uyumlu bir ortaklık kurulmalı ve ortaklığın başlangıcında belirlenen sorumlulukları yerine getirirken birbirinin alanlarına müdahale edilmemelidir. STK'lar, iş birliği sayesinde, maliyetlerini düşürebilir ve kaynaklarını daha verimli olarak kullanabilirler (Arslan, 2004).

STK'lar, bu faaliyetleri yürütürken, kimliklerini yitirmemeye ve varoluş nedeninden sapmamaya dikkat etmelidirler. Ancak, STK'ların genellikle etkili ve verimli yönetilemediği görülmektedir (Dinçer, 2004: 473). STK yönetiminde aşağıdaki sorunlardan bazıları yaşanabilmektedir (Güder, 2004):

- STK yöneticiliğinin profesyonelce yapılmaması veya emekliliği değerlendirme ya da rahat çalışma imkânı olarak değerlendirilmesi,
- Yöneticilerin ehil kişiler arasından değil, üyelerin kuruluşu bağlılık durumlarına ve itaat katsayılarına göre seçilmesi,
- Yönetimin profesyonelce yapılması durumunda ise yönetim kurulunun yönetimi aşırı denetleme isteği,

• Planlama yapmadan sürekli eylem yapma çabası veya çok detaylı planlama yüzünden eylem aşamasına geçememe,

• Belirli kaynaklara veya dış desteklere aşırı bağımlılık ve tembelleşme,

• Destekleri reddetme ve kaynaksızlıktan dolayı işlevsiz kalma,

• Üye toplamada çok seçkin davranarak toplumsal katılımı engelleme ve dışlanma,

• Üye toplamada hiçbir kriter koymayarak, ortak amaçları paylaşmayanların kuruluşu girmesi ve iç çatışma yaşanması,

• Gönüllü yönetimi, gönüllülerle çalışma yöntemleri ve gönüllü çalışmaların idaresi ile ilgili zorluklar.

STK yönetiminin düzenli aralıklarla hedeflerini gözden geçirmesi ve hedeflerinin geçerliliğini koruyup korumadığını belirlenmesi gerekmektedir. Eğer bir STK'nın koyduğu hedefler ortadan kalktıysa bu STK kendini feshedebilir, aynı alan içinde yeni hedefler belirleyebilir veya başka bir alana kayabilir (Güder, 2004). Örneğin İstanbul Boğazi'ne ikinci köprü yapılmasını engellemek için kurulan bir dernek, Fatih Sultan Mehmet Köprüsü yapıldıktan sonra, ya kendini fesheder veya hedeflerini boğaza üçüncü köprü yapılmaması yönünde değiştirebilir.

Performans Ölçümü ve Yönetimi

STK'lar, verimli çalışabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, kâr amacı olan özel işletmeler gibi, performans ölçümü ve yönetimi yapmak zorundadırlar. Çünkü performans ölçümü ile organizasyonun genel olarak ne kadar başarılı olduğu, toplumun isteklerini karşılayıp karşılayamadığı ve planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediği belirlenmektedir. Yöneticiler, performans ölçümü ile kurumun yaptığı faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmekte ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarabilmekte; kararlarını, duygusal, sezgisel veya varsayım-

lara dayalı olarak değil, gerçek verilere dayanarak alabilmektedir. Ayrıca, performans ölçümü sayesinde organizasyon içinde israf yapılan yerler gibi sorunlu alanlar ortaya çıkarılmakta ve gelişme olabilecek alanlar belirlenmektedir.

Bir performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkes ne yapacağını bilmelidir. Her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalıdır. Sistem içindeki bütün performans ölçütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayacak bir şekilde tasarlanmalıdır. Seçilen performans ölçütlerinin organizasyonun stratejileri ile uyum içinde olması gerekmektedir. Birimlerin performans ölçütleri ile organizasyonun tamamını ilgilendiren ölçütler bir bütünlük içinde uyum göstermelidir. Kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır (Carney, 1999: 4-5). Performans ölçümü yapmanın esas amacının performansı geliştirmek olduğu unutulmamalıdır. Performans ölçümünün sağladığı fayda, ölçüm yapmak için katlanılan maliyetten daha fazla olmalıdır.

Performans ölçümü doğru bir şekilde yapılmazsa organizasyonun genel performansında düşüşe neden olabilmektedir. Hedef şaşırma diye adlandırabileceğimiz bu durumda amaç ile araçlar karışmaktadır. İki türlü hedef şaşırmadan bahsedilebilir. İlk olarak çalışanlar, ödüllendirilen faaliyetleri yapmakta istekli davranırken, onların esas yapması gereken görevleri eksik yapmaları hedef şaşırma örneği oluşturur. İkinci olarak organizasyonun bir biriminin kendi hedeflerine tam olarak ulaşmak istemesinin kurumun genel hedeflerine tam olarak ulaşamaması sorununu doğurması, yine hedef şaşırma örneği olarak gösterilebilir (Wheelen ve Hunger, 2002: 259).

Performans ölçümüne geniş bir açı kazandıran kıyaslama, performans

karşılaştırmasının en iyi uygulamaya dayanarak yapılmasını sağlamaktadır. Kıyaslama, bir organizasyonun tamamının veya bir biriminin benzer işlevleri olan başka bir organizasyonla karşılaştırılarak ne kadar iyi çalıştığının belirlenmesidir. Bir STK'nın şubeleri arasında kıyaslama yapılabileceği gibi, bir STK ile diğer bir STK arasında da kıyaslama yapılabilir (Yaman, 2005d). Performans ölçütlerinin zaman içinde değişiminin gözlemlenmesi, genel olarak bir gelişme sağlandığını göstermektedir. Ancak, performans ölçütlerinin zaman içinde iyileşmesi, performansın mutlak anlamda iyi olduğunu göstermemektedir. İşte bu noktada kıyaslamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla beraber kıyaslama geçmiş verilere dayanmaktadır. Diğer kurumlar, gelecekle ilgili hedefler belirleyerek, o hedefleri aşmaya çalışırken, kıyaslama yapan kurumun geçmiş dönemlerde en iyi durumda olan bir kurum ile karşılaştırma yaparak performans ölçümünü eski verilere dayandırması, onu rekabet ortamında geride bırakabilir (Parker, 2000: 64).

Kurumun performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, kurumsal düzeyde, süreçler veya birimler düzeyinde ve çalışanlar düzeyinde olmak üzere üç seviyede ele alınabilir. Performansın iyileşmesi için, organizasyonun kurumsal bir stratejisinin ve ölçülebilir hedeflerinin olması, iş süreçlerinin sürekli olarak ölçülerek yeniden tasarlanması ve iyileştirilmesi ve çalışanların performansının da bu süreç ve stratejileri geliştirecek şekilde ölçülüp değerlendirilerek geliştirilmesi gerekmektedir (Kırım, 2002: 5-6).

Performans yönetiminin sonuçlarına göre, ödüllendirme veya cezalandırma sistemleri geliştirilebilir. STK yönetimi veya alt birimlerin yöneticileri, sorumlu oldukları alanlarda yüksek performans göstermeleri durumunda ödüllendirilebilirler.

Performansa göre ödüllendirme, bir gönüllünün sözlü veya yazılı bir mesaj ile kutlanması şeklinde olabileceği gibi, söz konusu gönüllüye kurumu bir toplantıda temsil etme yetkisi verme şeklinde de olabilir. STK'nın profesyonel yöneticileri de ödüllendirilebilir, ancak yöneticilerin kısa vadeye odaklanmalarına ve kurumun stratejik hedeflerini göz ardı etmelerine izin vermeyecek bir ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir (Barutçugil, 2002: 241-256).

Özel işletmelerin temel amacı, kârın en yüksek düzeye çıkarılması gibi finansal hedeflere ulaşmaktır. Bu nedenle, genel olarak performans ölçümü kâr ve verimlilik üzerinde odaklaşmaktadır. Ancak, STK'ların temel amacı, sosyal konularda topluma katkı sağlamak, veya mütevelli heyetinin belirlediği hedefleri gerçekleştirmek olduğundan, performans ölçümü ve yönetimi bu doğrultuda yapılmalıdır. STK'ların performans ölçümünde, finansal performans ölçütlerinin yetersiz kalması nedeniyle, finansal olmayan ölçütlerin belirlenmesi ve bu ölçütlere dayalı bir performans yönetim sisteminin kurulması gereklidir. Bununla birlikte, STK'ların asıl amaçları kâr etmek olmasa bile, sürekliliklerini sağlayabilmek için STK'lar finansal hedefler de belirlemelidirler. Nitekim kar amacı olmayan STK'lar, bağışlar, yardımlar, faaliyetlerden elde edilen gelirler ve faaliyet giderleri gibi finansal unsurları ölçmektedir (Ensari, 2005: 111-112).

STK'larda Kullanılabilecek Performans Ölçüm Yöntemleri

STK'ların performansını ölçerken, finansal tablolarının analiz edilmesi, bütçelerinin kontrol edilmesi gibi finansal yöntemlerden yararlanılabilir. Ayrıca, hizmet kalitesi, faaliyetlerinin verimliliği, etkinliği ve etkililiği, internet sayfalarının performansı ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan unsurların ölçümü ile ilgili yöntemlerden de yararlanılabilir.

Hem finansal hem de finansal olmayan unsurları kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek ölçen performans karnesi (balanced scorecard), STK'lar için stratejik performans yönetim sistemi olarak hizmet verebilir ve kurumun misyonuna odaklaşmasını sağlar.

Finansal performans ölçüm yöntemlerinin en yaygını, finansal tablo analizidir. STK'lar da diğer işletmeler gibi belirli dönemlerde gelir tablosu ve bilanço hazırlamak zorundadırlar. Bir STK'nın bilançosuna bakarak, kuruluşun varlıkları, mali yapısı, kısa vadeli kaynakları ve borçları, uzun vadeli yükümlülükleri, öz kaynakları, duran varlıklarının toplam varlıklar içindeki payı, kaynaklarını hangi varlıklara yatırdığı gibi genel analizler yapılabilir. Gelir tablosunda ise STK'nın gelir kaynakları ve bu gelirleri hangi amaçlarda kullandığı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Son iki-üç dönemin finansal tabloları karşılaştırılmalı olarak incelenerek kuruluşun analizi daha ayrıntılı olarak yapılabilir. Böylece yıllar arasındaki varlık ve borç yapılarındaki değişiklikler, gelir ve gider toplamlarındaki ve her bir gelir ve gider kalemindeki değişimler incelenebilir. Ancak, finansal tablo analizinin önemli araçlarından olan oranlar (rasyolar) STK'lar için çok kullanışlı değildir. Örneğin, oran analizinde kullanılan kârlılık oranları ve mali yapı oranları STK'lar için diğer işletmeler kadar anlamlı sonuçlar vermeyebilir.

STK'ların verimli olarak çalışabilmesi için yönetim kurulunun, kuruluşun hedeflerini belirleyerek sürekli olarak planlama çalışmalarını yürütmesi, para ve insan kaynakları konusunda politikalar oluşturması ve yıllık olarak bütçe hazırlayarak gerçekleşen sonuçlarla bütçe değerlerini karşılaştırması gerekmektedir (Güder, 2004). Bütçe, yönetimin belirli bir zaman aralığı içerisinde gerçekleştirmeyi planladığı bir faaliyetin sayısal olarak ifade edilmesidir. Bütçe, yöneticilere planlarını uygulamaya koyarken izlemeleri gereken

aşamaları göstermektedir. Bütçeler, kurumun faaliyetleri veya finansal kararlar ile ilgili olarak hazırlanabilir. STK'larda gelir, malzeme alımı ve tüketimi, işçilik maliyetleri, pazarlama maliyetleri, yönetim maliyetleri gibi kalemler için ya da her bir proje veya faaliyet için bir bütçe hazırlanabilir. Ayrıca, nakit bütçesi, tahminî bilanço ve tahminî nakit akışı gibi finansal bütçeler de hazırlanabilir.

Yönetim kontrolünün bir parçası olan sorumluluk muhasebesi, sorumluluk merkezleri oluşturularak, performansın izlenmesini ve performansın iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmasını içermektedir. Sorumluluk merkezleri, kurum içinde bir yöneticinin yönetiminde oluşturulmuş bir örgüt birimidir. Her sorumluluk merkezinin yöneticisi, biriminin girdileri ve çıktıları ile ilgili kararlar vermekle sorumludur. Kurumun genel hedeflerine ulaşabilmesi, sorumluluk merkezlerinin yüksek performansla çalışmasına bağlıdır. Sorumluluk merkezleri, gelir merkezleri, maliyet merkezleri, kâr merkezleri ve yatırım merkezleri olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

STK'ların performansı ölçülürken, kuruluşun verimliliği, etkinliği ve etkililiği ölçülebilir (Büyükkılıç, 2004: 34-41). Verimlilik, bir STK'nın kaynaklarının ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığını ölçmektedir. Verimlilik, girdilerin çıktıya bölünmesi ile bulunur. Verimliliğin artması için, aynı miktarda çıktıya daha az girdi ile ulaşmak veya aynı girdiyi kullanarak daha fazla çıktı elde etmek gerekir. Etkinlik, hizmet üretimi için gerekli olan malzeme, personel veya dışarıdan sağlanan hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığını ölçülmesidir. Etkinlik, mevcut kaynakların kullanımı ile ilgilidir. Etkinlik, fiilî değer ile tüketilmesi beklenen standart değer karşılaştırılarak hesaplanır. Etkililik, amaçlarla yani çıktılarıyla ilgili bir kavramdır. Etkililik elde edilen çıktıların

bakarak, kurumun ulaşmak istediği amaçlarına ne ölçüde ulaştığını ölçmektedir. Kurumun tamamı, birimleri, faaliyetleri veya projeleri için verimlilik, etkinlik veya etkililik ölçümü yapılabilir.

STK'larda performans ölçümünün önemli olan diğer bir parçası ise hizmet kalitesini ve hizmetleri kullananların memnuniyetini ölçmektir (Torlak, 2000). STK'lar, hizmet kalitesi ölçümünde, özel işletmelerle kullanılan yöntemlerden yararlanabilir. Ancak STK'larda sunulan hizmetin kalitesini ölçmek, hem hizmet alanların hem de sunulan hizmet türlerinin farklılığından dolayı, özel sektöre göre daha zor olmaktadır. STK'ların hizmet kalitesi bağlamında, kurumun güvenilirliği, hizmet verdiği ortamın fiziksel özellikleri, kurumun inanılabilirliği, hizmet sunanların istekliliği ve hizmet alanlara davranışları gibi unsurlar ölçülmektedir (Yaman, 2005c: 93-101). STK'ların kurumsal performans ölçümünde toplam kalite yönetiminin (TKY) öz değerlendirme modellerinden yararlanılabilir (Us, 2005). Türkiye'de en yaygın TKY yöntemi, Kalite Derneğinin de ödüllendirme kriterlerinde kullandığı EFQM'in (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) İş Mükemmelliği Modeli'dir. Türkiye'de kalite uygulamalarının yayılmasını amaçlayan Kalite Derneği (KalDer), STK'larda kalitenin artması için, ulusal kalite ödülleri sivil toplum kuruluşlarına da yer vermeye başlamıştır. Bu alanda büyük ödülü alan ilk kuruluş, Uluslararası Nakliyeciler Derneğidir.

STK'ların da özel işletmeler gibi, hizmetlerini pazarlaması gerekmektedir. Bir STK sunduğu hizmetleri, hizmet alanlar, bağış yapanlar ve gönüllüler olmak üzere bir *müşteri* grubuna pazarlamaktadır. STK yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak anlamalı ve çalışmalarını bu doğrultuda yürütmelidir. Özellikle yardım kuruluşlarında, birine hizmet götürmenin hizmeti sunanlara üstünlük sağlamadığı ve söz sahibi olma hakkı vermediği

unutulmamalıdır. Ayrıca, bağışçuların bağış vermeye ve gönüllülerin çalışmalara katılmaya devam etmesi için onların da beklentilerinin yerine gelmesi gerekmektedir. Bu nedenle, hizmet alanların memnuniyetinin ölçülmesi ve hizmetlerin iyileştirilmesi için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti sözlü veya yazılı anketler yolu ile ölçülebileceği gibi, gönüllülerin faaliyetlere katılma sayılarındaki veya bağışçuların bağış miktarlarındaki değişimler izlenerek de ölçülebilir.

STK'lar, geleneksel iletişim kanallarının ötesinde teknolojiye de yararlanmaya başlamışlardır. İnternet sayfaları, kurumun tanıtımını yapmak, hizmetleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler vermek, paydaşları ile iletişim kurmak, faaliyetler ve projeler ile ilgili konularda duyurular yapmak gibi amaçlar için kullanılmaktadır. Ayrıca bazı STK'lar internet sayfası aracılığı ile doğrudan bağış toplamaktadır. STK'lar, kurumsal internet sitelerinin performansının ölçümünde, sayfaya giriş sayısı, ziyaretçi tarafından görülen sayfa sayısı, siteye ilk defa gelen ziyaretçilerin sayısı, toplam ziyaret sayısı, internet sayfasına alınan reklam sayısı, en çok tıklanan bağlantılar, ziyaretçinin sitede ne kadar zaman harcadığı gibi performans ölçütleri kullanabilirler.

Performans Karnesi Yaklaşımı

Performans karnesi (balanced scorecard), organizasyonun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan & Norton, 1996: 2). Performans karnesi, birden fazla performans bileşenin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayanmaktadır. Performans karnesi, finansal performans ölçütlerinin yanında uzun vadede kurum

performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti veya hizmet kalitesi gibi finansal olmayan performans ölçütlerini ön plana çıkarmaktadır.

Performans karnesinde, bu performans ölçütleri, birbiri ile ilişkili olan birden fazla sayıdaki boyut içinde gruplandırılır. Performans karnesi finansal ve finansal olmayan ölçütleri tek bir rapor içerisinde dengeli bir şekilde içermektedir. Bu nedenle, kurum performansı ölçülürken performans karnesinin bütün boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmektedir. Kaplan ve Norton (1992; 1993; 1996) tarafından geliştirilen performans karnesinde geleneksel olarak finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört performans boyutu bulunmaktadır (Kaplan & Norton, 1992: 72).

Performans karnesi, performans yönetiminde finansal ve finansal olmayan ölçütleri birlikte ele almasından dolayı, sivil toplum kuruluşlarında etkin bir performans yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır. STK'lar, yukarıdaki dört boyutu aynen kullanabilecekleri gibi, kuruluşlarının yapısı veya sunulan hizmetlerinin özelliklerine göre farklı sayılarda ve farklı adlarda performans boyutları da kullanabilirler. Bazı uygulamalarda, finansal boyut yerine, bütçe boyutunun veya kaynaklar boyutunun; süreçler boyutu yerine, faaliyetler boyutunun; öğrenme ve gelişme boyutunun yerine, insan kaynakları boyutu, gelecek boyutu veya altyapı boyutu gibi farklı boyutların yer aldığı görülmektedir (Niven, 2003: 159). Örneğin, Worksource Enterprises adlı kâr amacı olmayan bir kuruluşun performans karnesinde, finansal boyut, iç verimlilik boyutu, müşteri geliştirme boyutu, iş gelişimi boyutu ve yenilikler boyutu olmak üzere beş boyutun kullanılması önerilmektedir (Carter, 1999) Okul öğrencilerine ve gençlere sağlıklı bir yaşam konusunda eğitimler veren Ontaria

Physical and Health Education Association'ın (OPHE) performans karnesinde finansal istikrar boyutu, müşteri hizmetleri boyutu, işletme süreçleri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuta yer vermiştir (Markham, 2002). ABD'de yardımseverlerden topladığı bağışları, toplumsal amaçlar için kullanan United Way of Southeastern New England'ın performans karnesinde finansal boyut, müşteri boyutu ve süreçler boyutu olmak üzere sadece üç boyut bulunmaktadır (Kaplan, 2001). Yardım amaçlı bir risk sermayesi fonu olan New Profit Inc.'nin performans karnesinde ise finansal boyut, yatırımcı boyutu, portföy organizasyonunun performansı boyutu, süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu yer almaktadır (Kaplan, 2001).

Performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır (Kaplan & Norton, 2004b: 61-64). İşletme stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlanmış olan performans karnesinin boyutları işletmenin vizyonu ve stratejisini desteklemektedir. Performans karnesinin her boyutunun içinde, o boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturulmuş ve bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiştir. Performans karnesinde, her performans ölçütü için hedefler konmuş ve hedef performansla ulaşmak için yapılması gereken girişimler belirtilmiştir (Kaplan & Norton, 1996: 9).

Performans karnesi uygulamaya konduğunda, belirli dönemlerde işletmenin gerçek performansı, performans karnesinde belirlenen ölçütlere göre ölçülmekte ve hedef performanslarla karşılaştırılmaktadır. Her bir performans ölçütünün ölçümü

sonucunda bulunan parasal tutar veya sayısal miktar performans karnesinin sonuçlarında yer almaktadır. Ayrıca, her bir performans ölçütü için en düşük olabilecek taban değeri, en yüksek olabilecek tavan değeri ve bu ölçüt için belirlenen hedef değer belirtilmektedir. Performans karnesinde her bir boyutun toplam içinde yüzdelik bir ağırlığı vardır ve bütün boyutların ağırlıklarının toplamı % 100'e eşittir. Ayrıca her bir boyutun içindeki her bir performans ölçütünün de bir ağırlığı vardır ve her boyut içindeki performans ölçütlerinin ağırlıklarının toplamı da % 100'e eşittir. Her bir performans ölçütü, belirlenen hedefe ulaşma oranına göre bir skorla derecelendirilmektedir. Daha sonra, performans ölçütlerinin sonuçları, o performans ölçütü için belirlenen yüzdelik ağırlık ile çarpılmaktadır. Bütün performans ölçütleri için elde edilen bu çarpım sonuçları toplanarak önce her bir boyutun performansı, daha sonra da işletmenin toplam performansı hesaplanmaktadır (Youngblood & Collins, 2003: 11-17).

STK'larda kullanılan performans karnesindeki boyutlarda yer alan stratejik amaçlar, kâr amacı olan işletmelerden farklı olmaktadır. Kâr amacı olmayan işletmelerin performans karnesine misyon boyutu veya sosyal fayda boyutu gibi finansal olmayan bir boyut daha eklenebilmekte ve bu boyutta işletmenin en üst düzeyde ulaşması gereken hedefleri yer almaktadır. Ayrıca, kâr amacı olmayan işletmelerde bütün boyutlar, işletme vizyonu yerine, kurum misyonu ile bağlanmıştır (Kaplan & Norton, 2004a: 7-9).

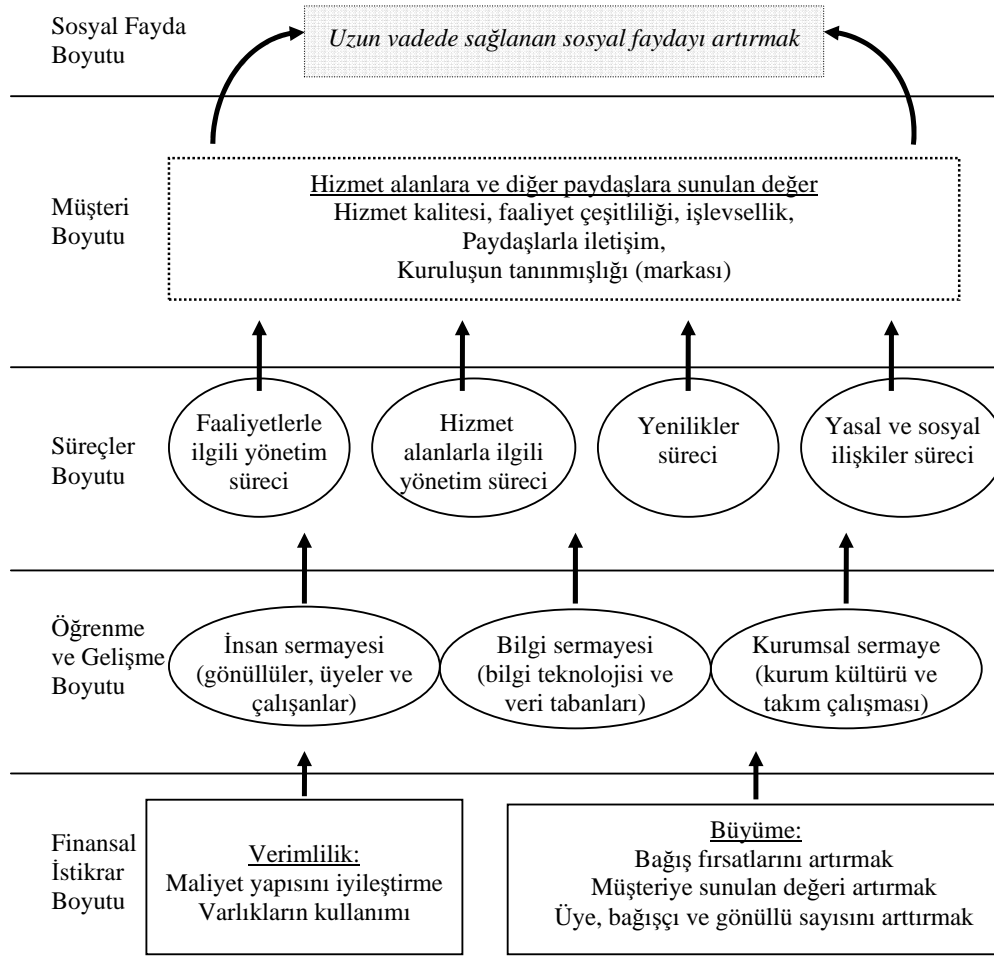
Performans karnesi ile stratejileri eyleme dönüştürmek, sadece üst düzey yöneticilerin değil, işletmedeki herkesin katılımı ile olabilir. Bu nedenle, kurumsal performans karnesi, bireysel süreçlerle ilgili performans karnelerinden başlayarak, işletmenin en üst düzeyine kadar farklı

süreçler ve birimler için her düzeyde farklı performans karnelerinden oluşmaktadır. Bütün performans karneleri, en tepedeki vizyonu ve misyonu desteklemektedir (Ritter, 2003: 46). STK'larda kurumun performans karnesi ve buna bağlı olarak alt birimlerin, grupların, projelerin ve hatta her bir faaliyetin performans karnesi hazırlanabilir.

Performans karnesinde boyutlar arasındaki sebep-sonuç ilişkisi, *strateji haritası* ile daha açık bir şekilde ortaya konmaktadır. Strateji haritasında performans karnesinin dört boyutunun her biri ile ilgili stratejik amaçlar yer almaktadır. Strateji haritasındaki performans karnesi boyutlarında tanımlanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmektedir.

Kaplan ve Norton (2004a: 11; 2004b: 62; 2004c: 40-45)'un hazırladığı strateji haritası, Şekil 1'de STK'lara uyarlanmıştır.

Şekil 1'deki strateji haritasında öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermaye kurumun altyapısını oluşturur. Bu alanlardaki performans kurumun süreçlerindeki performansın iyileşmesi için bir ön şarttır. Hizmet alanlara ve diğer paydaşlara sunulan değer artması da aynı şekilde süreçler boyutundaki, faaliyetlerle, hizmet alanlarla, yeniliklerle ve yasal süreçlerle ilgili performansın iyi olmasına bağlıdır. Sosyal fayda boyutundaki, topluma sağlanan sosyal faydanın uzun vadede arttırılması ise müşteri boyutunda yer alan, hizmet kalitesi, faaliyet çeşitliliği, işlevsellik, paydaşlarla iyi iletişim kurulması,



Şekil 1: Sivil Toplum Kuruluşları için Strateji Haritası Örneği

kuruluşun tanınmışlığı (markası) gibi hizmet alanlara ve diğer paydaşlara sunulan değerlerin artmasına bağlıdır. Kâr amacı olan işletmelerde strateji haritasının en üstünde yer alan finansal boyut, STK'larda strateji haritasının en altında yer almaktadır. Çünkü STK'ların finansal gereksinimleri, yani kurumun finansal istikrarı, kurumun sürekliliği bağlamında bir yere sahiptir, kâr amacı olan işletmelerde ise finansal boyut nihai hedefdir.

Performans karnesi, 1992 yılında ortaya çıkmasına rağmen, çok hızlı bir şekilde yayılmış, dünyanın birçok bölgesinde farklı iş kollarında faaliyet gösteren birçok işletme tarafından kabul görmüş ve bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda, işletmelerin kullandıkları yönetim araç ve yöntemlerini belirlemeye yönelik olarak uluslararası düzeyde yapılan araştırmalarda görülmektedir ki 1990'lı yılların sonundan itibaren performans karnesi kullanımı artarak yaygınlaşmaktadır. Örneğin, Bain & Company tarafından 2004 yılında yapılan *Yönetim Araç ve Teknikleri* konulu araştırma anketini cevaplandıran dünyanın çeşitli bölgelerindeki yöneticilerin % 57'si, işletmelerinde performans karnesi kullanıldığını belirtmiştir (Rigby & Blodeau, 2005). Bain & Company'nin aynı konulu anketinin 1999 yılı sonuçlarına göre, ABD'de performans karnesinin kullanım oranının % 43,9 olduğu belirlenmiştir (Rigby, 2001).

Performans karnesinin Türkiye'de uygulanması ile ilgili, 2004 yılı sonunda Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesine (İSO 500) yönelik yaptığımız anketin sonuçlarına göre, bu işletmelerin % 18,69'unun performans karnesi yöntemini kullandığını belirlemiş bulunmaktayız. Performans karnesi kullanmayanların % 25'i, kısa veya orta vadede performans karnesi kullanmayı planlamaktadır. Performans karnesi kullanmayanların, % 39,71'inin "bu yöntem hakkında bilgi

sahibi olmadıklarını" belirtmeleri ise Türkiye'de performans karnesi konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliğinin olduğunu göstermektedir (Coşkun, 2006).

Sivil Toplum Kuruluşlarında Performans Karnesi Uygulama Aşamaları

Bir STK'nın performans karnesi uygulamasında aşağıdaki aşamalar, sırası ile izlenebilir (Olve, Roy & Wetter, 1999: 48-83):

Yeni bir performans ölçüm ve yönetim sistemi geliştirilirken önce, kurumun içinde bulunduğu sektör tanımlanır ve sektörün gelişimi ile kurumun sektördeki rolü açıklanır. Bu aşamada toplumda, STK'nın faaliyet alanı ile ilgili genel düşünceler ortaya konmalı ve kurum ile benzer faaliyetler yürüten diğer STK'lar belirlenmelidir. Ayrıca, sektörün mevcut durumu ve sektördeki yeni eğilimler hakkında araştırmalar yapılır.

STK'nın içinde bulunduğu sektör incelendikten sonra, kurumun vizyonu ve stratejisi açıklıkla ortaya konulur. Bu aşamada, kurumun mevcut vizyonu teyit edilir veya mevcut vizyon geliştirilerek yenilenir. Kurum vizyonu belirlenirken mütevelli heyetinin ve kurum içinde fikirleri dinlenen kişilerin görüşleri alınır. Sonrasında, performans karnesinin kurulması safhasına geçilerek, kurumun vizyonu performans boyutlarına göre alt konulara ayrılır ve stratejik amaçlar oluşturulur. Performans karnesi uygulamasında kurum stratejilerine ve misyonuna odaklanmak gerekmektedir. Performans karnesi ile performans ölçümü yapılırken strateji, değerler ve misyondan sapmadan, doğru şeyleri ölçmek gerekmektedir. Ölçütler kuruma ulaşmak istediği stratejik hedeflerle ilgili sonuçlar vermelidir.

Kurumun stratejik amaçları tanımlandıktan sonra, performans ölçümü için boyutlar oluşturulur. STK'lar için örneğin, sosyal fayda, müşteri, süreçler, gelişme ve

finansal istikrar boyutu olmak üzere beş boyut belirlenebilir. Performans ölçümü için boyutlar oluşturulurken, önce sosyal fayda boyutu ile ilgili hedefler belirlenir ve bu boyutun diğer boyutlarla ilişkisi tanımlanır. Müşteriler boyutunda, hedef müşteri tipi ve pazar bölümü belirlenerek, müşteri hedefleri ortaya konur. Sosyal fayda ve müşteri hedeflerine ulaşmak için kritik süreçler belirlenir ve bunlarda sağlanacak gelişme hedefleri kalite, hizmet çeşitleri, zaman ve teknoloji olarak ortaya konur. Uzun vadeli büyüme ve gelişimi sağlayacak, insan kaynakları, bilişim teknolojisi ve organizasyon kuralları gibi altyapı unsurlarında yapılacak değişiklikler ve gelişmeler belirlenmelidir. Finansal istikrar boyutunda ise kurumun sürekliliği için elde edilmesi gereken mali kaynaklarla ilgili ölçütler yer alabilir. Bu kaynaklar kullanılarak altyapı oluşturulacağı için, finansal istikrar boyutu performans karnesinin en alt boyutu olarak düşünülebilir.

Performans ölçümü ile ilgili boyutlar belirlendikten sonra, kurumun en üst düzeydeki performans karnesi oluşturulur. Ayrıca, her

organizasyon birimi için o birimle ilgili performans ölçütlerinden oluşan ayrı bir performans karnesi oluşturulur. Birimler bazında belirlenen hedeflerin kurumun ortak stratejileri ile bağlantısı kurulur. Organizasyonun her birimi için ayrı bir proje hazırlanmalı ve tüm birimlerin projelerinin koordinasyonu tepe yönetimince sağlanmalıdır.

Her birim için bir performans karnesi oluşturulduktan sonra, performans karnesinin her bir boyutu ile ilgili performans ölçütleri oluşturulur. Performans boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkileri açıklanır ve boyutlar arasında bir denge kurulur. Performans ölçütleri için hedefler belirlenir. Her birim, kendi hedeflerini hazırlar ve belirlenen hedefler tepe yönetimine onaylatılır. STK'larda diğer özel işletmelerde kullanılan performans ölçütlerinin çoğu kullanılamaz. Bu nedenle, STK'ların faaliyetlerini tam olarak yansıtabilecek, özel ve ölçülebilir ölçütler belirlemek gerekmektedir. Performans ölçütlerinin az olması etkisini artırmaktadır. Bu nedenle performans karnesi

Boyutlar	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	<ul style="list-style-type: none"> • Gelir: Faaliyet geliri, parasal gelir artışı ve yüzdesel gelir artışı • Kâr marjı: Parasal olarak artışı ve yüzdesel olarak artışı
Müşteri Geliştirme Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> • İşe yerleştirilen müşteriler • Hizmet sunulan müşteri sayısı ve hizmet sunulan müşteri sayısındaki artış • Hizmet sunulan yeni müşteri sayısı ve hizmet sunulan yeni müşteri sayısındaki artış • Desteklenen işlerdeki müşterilerin etkinliği
İç Yapının Etkiliği Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri başına düşen gelir ve müşteri başına düşen gelirdeki artış • Müşteri başına düşen kâr marjı ve müşteri başına düşen kâr marjındaki artış
İş Geliştirme Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni müşteriler, anlaşmalar • Tekrar gelen müşteriler • Müşteri memnuniyeti
Yenilikler Boyutu	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürünler • Yeni bağışçılar • Yeni iş olanakları ve işverenler

Tablo 1: WorkSource Enterprises'ın Performans Karnesi (Carter, 1999: 447-448)

oluşturulurken, sadece çok önemli görülen ölçütlere odaklaşmak gerekmektedir. Performans ölçütlerinin, neden-sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlanması ve sonuç olarak istenen çıktılarla ilişkilendirilmesi gereklidir. Kurum çalışanlarının, gönüllülerin ve birimlerin karneleri oluşturulurken ve ölçütler belirlenirken, toplantılar yapılmalı ve çalışanların desteği alınmalıdır. Ayrıca, çalışanları ve gönüllüleri teşvik etmek için, performans karnesinin sonuçları ile ödüllendirme sisteminin ilişkisi kurulmalıdır.

Performans karnesinin hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra, her proje grubu tarafından ayrı bir hareket planı hazırlanır ve performans karnesi uygulaması tepe yönetiminin sürekli gözetimi ve desteği ile yürütülür.

STK'larda Uygulanan Performans Karnesi Örnekleri

Dünya çapında birçok STK, performans ölçümü ve yönetiminde performans karnesini kullanmaktadır. Aşağıda, bu kurumlarla ilgili örnekler verilmektedir.

ABD'de işsizlere ve özürllülere meslek eğitimi veren Worksource Enterprises kâr amacı olmayan bir vakıf kuruluşudur. Bu kuruluş, hayırseverlerden topladığı bağışları düzenlediği organizasyonlar aracılığı ile müşterilerine karşılıksız hizmet olarak sunmaktadır. Bu kurum için hazırlanan performans karnesinde, finansal boyut, iç verimlilik boyutu, müşteri geliştirme boyutu, iş gelişimi boyutu ve yenilikler boyutu olmak üzere beş boyutun kullanılması önerilmektedir (Carter, 1999).

Kanada'daki Ontaria Physical and Health Education Association'ın (OPHE) misyonu, okul öğrencilerine ve gençlere sağlıklı bir yaşam konusunda eğitimler vermektir. Bu misyonunu yerine getirmek isteyen kurum, 2000 yılından beri performans karnesi kullanmaktadır. Bu kurumun performans karnesinde finansal istikrar boyutu, müşteri hizmetleri boyutu, işletme süreçleri boyutu ve öğrenme ve

gelişme boyutu olmak üzere dört boyuta yer verilmiştir (Markham, 2002: 24-28).

OPHE'nin performans karnesinin finansal istikrar boyutunda, kurumun başarılı olması için düzenli bir finansal girdi sağlaması gerektiği; müşteri hizmetleri boyutunda, kurumun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını gerçekleştirmesi için müşterilerine kaliteli hizmetler sunması gerektiği; işletme süreçleri boyutunda, müşterilerin gereksinimlerini maliyet açısından etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için iş süreçlerinde etkin olmak gerektiği; öğrenme ve gelişme boyutunda, kurumsal amaçlara ulaşabilmek için çalışanların, yönetim kurulunun ve gönüllülerin sürekli öğrenmeye açık olması, etkin bir iletişim içinde bulunmaları ve değişimi benimsemeleri gerektiği üzerinde durulmuştur.

Dallas Family Access Network, çocuk sağlığını koruma amacı ile kurulmuş, daha sonra HIV'den etkilenen bireyler ve aileler ile ilgili projeler üretmeye başlamıştır. Kurum yöneticileri, performans karnesinin aynı zamanda yaptıkları faaliyetleri açıklıkla yansıtmasını istediklerinden, performans karnesini sağlık hizmetleri boyutu, sosyal hizmetler boyutu, faaliyetler boyutu, müşteri boyutu ve finansal boyut olmak üzere beş boyuttan oluşturmuşlardır. Finansal boyutta, kurumun faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli fonları sağlaması amacı yer almaktadır. Müşteriler boyutunda, planlama, uygulama ve değerlendirmede müşterilerin rolünü arttırıcı faaliyetler yapma amacı vardır. Faaliyetler boyutunda, toplumun HIV'den etkilenen bölümüne sunulan hizmetlerin etkililiği ölçülmektedir. Sosyal hizmetler boyutunda, kadınlara, çocuklara, gençlere ve ailelere sunulan koruyucu ve destekleyici hizmetler ölçülmektedir. Sağlık hizmetleri boyutunda ise HIV'li hastaların tedavisi ve iyileşmeleri ile ilgili amaçlar yer almaktadır (Niven, 2003: 159).

Yardımsaverlerden topladığı bağışları, toplumsal amaçlar için kullanan United

Way of Southeastern New England'ın (UWSENE) performans karnesinde finansal boyut, müşteri boyutu ve süreçler boyutu olmak üzere sadece üç boyut bulunmaktadır. Finansal boyut, toplanan fonların artırılması, gelir ve giderlerin dengelenmesi, hizmetler için harcanan fonların artırılması gibi stratejik amaçları içermektedir. Müşteri boyutunda, müşteri memnuniyetinin sağlanması, toplumsal gelişim sağlayacak ve hizmet alanlar tarafından kabul gören hizmetlerin artırılması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, hizmetlerin zamanında sunulması gibi stratejik amaçlar yer almaktadır. Süreçler boyutu ise kurumun iç süreçleri ile ilgili kalite ölçütlerinde elde edilen sonuçlar, hizmetlerde yapılan yenilikler ve mevcut hizmet ve ürünlerin sürekliliğinin sağlanması gibi stratejik amaçlardan oluşmaktadır (Kaplan, 2001).

Sonuç

Sivil toplum kuruluşlarının temel amacı misyonları doğrultusunda topluma sosyal fayda sağlamaktır. Bu nedenle STK'lar, kârlılığı en üst düzeye çıkarmak gibi finansal performans hedeflerini öncelikli hedefler olarak kullanmamaktadırlar. Ancak, STK'ların da misyonlarına ve kuruluş gayeleri olan stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemeleri gerekmektedir. Performans karnesi (balanced scorecard), kurumun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini dengeli bir şekilde kullanmakta ve kurumun maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate almaktadır. Bu özellikleri ile performans karnesi, STK'lara performans yönetiminde kuruluşun stratejilerine odaklanmasını sağlayarak finansal performanslarının ötesinde finansal olmayan alanlardaki performanslarını da dikkate alacak bir sistem sunmaktadır.

Performans karnesi, dünyanın değişik yerlerindeki STK'lar tarafından performans ölçüm ve yönetim sistemleri uygulamalarında yeni bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada performans karnesi kavramı açıklanmış ve STK'larda performans karnesi uygulama örnekleri incelenmiştir. Bu yöntemi başarı ile uygulayan kurumlara bakıldığında, performans yönetiminde performans karnesi yaklaşımına yer verilmesinin, Türkiye'deki STK'ların performans ölçüm ve yönetim sistemlerinde iyileşmeler sağlayacağı öngörülmektedir.

Ancak, bütün kurumların birbirinden farklı olduğu ve her kuruma uyabilen standart bir performans karnesi çözümü olmadığı unutulmamalıdır. STK'lar, misyonları, kaynakları, çalışanları, faaliyet süreçleri ve izledikleri stratejiler itibarıyla da özel işletmelerden ayrılmaktadırlar. Ayrıca, her bir STK'nın kendi misyonu, stratejik hedefleri ve faaliyet alanı vardır. Bununla birlikte, performans karnesinin esnek yapısı nedeni ile her kurum için ayrı bir çözüm geliştirilebilir. Yeter ki performans karnesi kurum için bir *değişim* programı olarak uygulansın ve bir performans yönetim sistemi olduğu unutulmasın. Nitekim, sadece ölçüm sistemi olarak uygulamaya konan performans karnesi programları genellikle başarısız olmaktadır. Performansın sadece raporlanması yeterli değildir, her performans ölçütünün bir hedefi olmalı ve her performans ölçütünden sorumlu bireyler belirlenerek performanstaki gelişim izlenmelidir.

Performans yönetim sistemine mütevelli heyetinin desteği de çok önemlidir. Performans karnesinin yönetim tarafından düzenli olarak kullanılması ve düzenli aralıklarla alınan raporların toplantılara gündem oluşturması gerekmektedir. Performans karnesinin de geliştirilmeye ihtiyacı olduğu unutulmamalı ve sistem düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

Kaynakça

- Arslan, N. T. (2004). Kâr amaçsız örgütler ve stratejik yönetim. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi, 28 (2), 155-172.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Büyükkılıç, D. (2004). Kâr amacı gütmeyen örgütlerde verimlilik, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Carney, K. (1999). Successful performance measurement: A checklist. Harvard Management Update, 11, 4-5.
- Carter, W. K. (1999). WorkSource Enterprises: How the board of directors monitors performance. Issues in Accounting Education, 14 (3), 423-449.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 8 (1), 127-153.
- Diñer, Ö. (2004). Stratejik yönetim ve işletme politikası (7. bs.). İstanbul: Beta Basım.
- Ensari, H. (2005). 21. yy. okulları için etkili bir stratejik yönetim aracı: Balanced scorecard, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Güder, N. (2004). Sivil toplumunun el kitabı, Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Programı.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 11 (3), 353-370.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70 (1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, 71 (5), 134-142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Translating strategy into action: The balanced scorecard, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). Plotting success with 'strategy maps'. Optimize, 2, 61-64.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004c). How strategy maps frame an organization's objectives. Financial Executive, 20 (2), 40-45.
- Kırım, A. (2002). Farklılığınızı ölçebildiğiniz an... : Kurumsal başarının yol haritası. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Markham, C. (2002). Charity's changed environment. CMA Management, 76 (9), 24-28.
- Niven, P. R. (2003). Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies. New Jersey: Wiley.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard. New York: Wiley.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. Work Study, 2, 63-66.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. California Management Review, 2, 139-160.
- Rigby, D., & Blodeau, B. (2005). Management Tools and Trends 2005, http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2005.pdf internet sayfasından alınmıştır. Erişim Tarihi: 01/07/2006
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. Corporate Communications: An International Journal, 8 (1), 44-59.
- Torlak, Ö. (2001). Sivil toplum örgütlerinde sosyal pazarlama yaklaşımı. Pazarlama Dünyası, 15 (85), 45-51.
- Us, A. T. (2005). Sivil toplum kuruluşlarında sürekliliğin garantisi: Toplam kalite yönetimi. Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi içinde (s. 119-129). Yay. Haz.: Lütfi Sunar. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2002). Strategic management and business policy. New Jersey: Prentice Hall.
- Yaman, Y. (2005a). Bir STK kurma ve işletme. Sivil toplum kuruluşları için yönetim rehberi içinde (s. 9-22). Yay. Haz.: Lütfi Sunar. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Yaman, Y. (2005b). Gönüllülük psikolojisi ve gönüllü yönetimi. Sivil toplum kuruluşları için yönetim rehberi içinde (s. 43-60). Yay. Haz.: Lütfi Sunar. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Yaman, Y. (2005c). Sivil toplum kuruluşlarında hizmet kalitesi ve ölçümü. Sivil toplum kuruluşları için yönetim rehberi içinde (s. 93-101). Yay. Haz.: Lütfi Sunar. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Yaman, Y. (2005d). Sivil toplum kuruluşlarında birbirinden öğrenme: Benchmarking. Sivil toplum kuruluşları için yönetim rehberi içinde (s. 103-118). Yay. Haz.: Lütfi Sunar. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Youngblood, A. D., & Collins, T. R. (2003). Addressing balanced scorecard trade-off issues between performance metrics using multi-attribute utility theory. Engineering Management Journal, 15 (1), 11-17.

A New Approach in Strategic Performance Management in NGOs: The Balanced Scorecard

Ali Coşkun, Assist. Prof., Fatih University Department of Management
alicoskun@fatih.edu.tr

Citation

Coşkun, A. (2006). STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans karnesi. (**A new approach in strategic performance management in NGOs: The balanced scorecard**). *Sivil Toplum (Journal of Civil Society)*, 4 (15), pp.103-117.

Abstract

In order to ensure non-profit organizations (NPO) are delivering its main mission, they should measure whether they have achieved their strategic objectives or not. While most of the businesses' main objectives are financial such as maximizing the profits, however NPOs' prior performance objectives are not financial ones. Therefore, the performance management of the NPOs should be based on nonfinancial performance perspectives. By bringing a comprehensive system to performance measurement, the balanced scorecard may help the NPOs to motivate and evaluate the organizational performance. This study reviews the management structures, functions and the operations of the NPOs and the performance measurement systems used by the NPOs. In the study, it is suggested that if NPOs use the balanced scorecard as a strategic performance management system it may help them to be strategy focused and may better serve their missions.