

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KIYASLAMA: YÖNETİCİ VE ÜYE PERSPEKTİFİ

Doç. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF¹
Araş. Gör. Nisa AKIN²

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, sivil toplum kuruluşlarında kıyaslamaların yönetsel süreçler, kazanım ve yöntem faktörleri kapsamında, yönetici ve üye perspektifi/algıları açısından değerlendirilmesidir. Bu konuda hazırlanan anket formu Eylül 2011-Haziran 2013 tarihleri arasında İzmir ilinde 93 STK kapsamında 157 bireye (109 yönetici ve 48 üye/gönüllü) uygulanmıştır. Her bir faktör ileri düzeyde önemli bulunmuştur. Yönetsel süreçler faktörü için yöneticilerin, kazanım ve yönetim faktörleri için ise üyelerin/gönüllülerin daha fazla pozitif görüşe sahip olduğu belirlenmiştir. Yönetsel süreçler ve kazanım faktörleri arasında genel, yönetici ve düz üye kapsamında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: STK, Kıyaslama, Gönüllülük

BENCHMARKING IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: MANAGERS AND MEMBERS PERSPECTIVES

ABSTRACT

The main aim of this study is to evaluate the benchmarking in non-governmental organizations in terms of managers and members' perspectives/perceptions under the scope of managerial processes, acquisition and method factors. The survey form prepared on this subject has been applied over 157 individuals (109 managers and 48 members/volunteers) in 93 NGOs between September 2011-June 2013 in Izmir. The results of the study revealed that each factor is significant at an advanced level. Besides, the managers, in comparison with the members/volunteers, have more positive opinions in terms of managerial processes, when the members/volunteers, have more positive opinions for acquisition and method factors. As a result, a positive correlation at a moderate level between managerial processes and acquisition factors is found in terms of the general, the managers and the members/volunteers.

Key Words: NGO, Benchmarking, Volunteerism

¹ İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

² İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

1.GİRİŞ

Günümüz küreselleşen iş dünyasında, bir örgütün kurumsal bilgi kaynaklarından yararlanmak bir avantaj olmaktan çıkarak adeta bir zorunluluk haline gelmektedir. Örgütler, bilgiye ve iletişime önem vermekte ve bilgiye sahip örgütler, kendi alanlarında güç ve prestije sahip olmaktadır. Bu bağlamda bilgi, öğrenme ve iletişim, bunun yanı sıra bilgiye dayalı modern yönetim yaklaşımları örgütler için önem taşımaya başlamaktadır. Bir başka deyişle örgütlerin yaşamakta olduğu değişim ve artan rekabet ortamı, organizasyonları kendilerini başarıya götürecek yeni yönetim teknikleri aramaya zorlamaktadır. Bu kapsamda, kıyaslama (benchmarking), rekabet üstünlüğü elde etmek ve başarıya ulaşmada organizasyonlar için önem taşıyan yeni yönetim yaklaşımlarından biri olarak kabul edilebilecektir.

Dünyada ve ülkemizde stratejik önemleri giderek artan sivil toplum kuruluşları (STK), performanslarını arttırabilmek için organizasyonel süreçlerinde ve yapılarında sürekli bir iyileştirmeyi hedeflemeye başlamışlardır. Bu bağlamda, STK'lar açısından değişimleri takip etmek ve hizmet kalitesine önem vermek, en az kâr amacı güden kuruluşlarda olduğu kadar gereklilik arz etmeye başlamıştır (Yaman, 2005: 110). Sivil toplum kuruluşları için araştırma ve öğrenmeye dayalı iyileştirme ve geliştirme metodlarına olan ihtiyaç, kıyaslamayı STK'ların da önemsemeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Özetle, kuruluşların iyileştirmek istediği süreçlerinde daha iyi bir düzeye ulaşmak için kendinin ve rakiplerinin çeşitli süreçlerini (hizmet, üretim, uygulamalar vb.) sürekli analiz ederek gelişme sağlamayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanan kıyaslama (Akdemir, 2012: 258), STK'lar açısından yaratıcı düşüncelerin, etkin yönetim süreçlerinin ve en iyi uygulamaların araştırılmasında ve öğrenilmesinde kullanılan sistematik ve verimli bir yönetim süreci olarak kabul edilebilir.

Bu kapsamda, bu araştırmanın temel amacı, STK'larda kıyaslamamanın yönetici ve üye perspektifi/algıları açısından değerlendirilmesidir. Araştırma için literatür çerçevesinde bir anket hazırlanmıştır. Anket, Eylül 2011-Haziran 2013 tarihleri arasında İzmir ili STK'larında uygulanmıştır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Kıyaslama

Literatür “benchmarking” olarak geçen “kıyaslama” ilk olarak 1970'li yıllarda Xerox tarafından bir taktik planlama aracı olarak kullanılmıştır (Freytag ve Hollensen, 2001: 25). O yıllarda Xerox'un Japon üreticilerin yarattığı ciddi rekabet zorlukları ile mücadele için kıyaslamayı kullanmasıyla birlikte, dünyanın pek bölgesinde (Amerika, Avrupa vb.) bulunan pek çok işletme çabalarını kıyaslama uygulamalarını ve sürecini anlamaya yöneltmiştir.

Camp, “kıyaslama” kavramını (Camp'tan aktaran Longbottom, 2000: 98) sanayi için üstün performans sağlayacak uygulamaların araştırılması olarak tanımlamıştır. Buna göre organizasyonlar, temel iş süreçlerini belirler, ölçer ve bunları küresel çapta performansı yüksek organizasyonlara karşı karşılaştırırlar. Bu şekilde anahtar süreçlerin

iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, organizasyonlar için uzun vadeli ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecektir. Ancak, kıyaslama doğrudan rakipler ile sınırlı tutulamaz. Kıyaslamada amaç, aynı zamanda “sınıfta en iyi” olanı taklit etme, öğrenme ve aşmak olarak belirtilmiştir (Bagchi, 1997: 29). Bu açıdan değerlendirildiğinde “kıyaslama”, alanında iyi uygulamaları ve/veya süreçleri araştırmak için yöneticilere yol gösteren sistematik bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir.

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'ne (APQC) göre bir süreç olarak kıyaslama (Bagchi, 1997: 29);

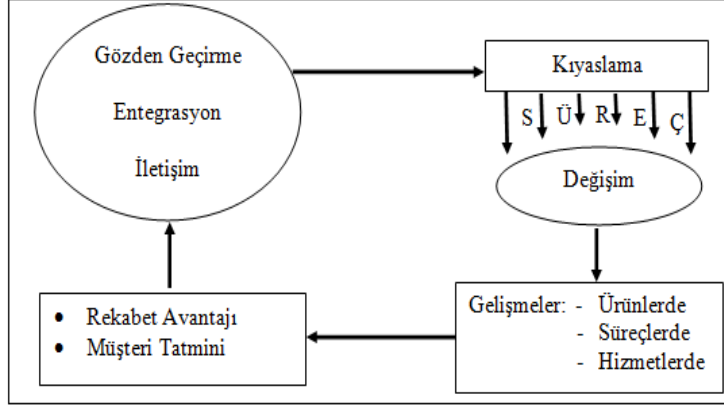
- i. “Dünyadaki en iyi kuruluşlarla uygulamaları ve sonuçlarını karşılaştırarak, bu uygulamaların temel özelliklerini kendi organizasyonuna adapte etme;
- ii. Örgütsel öğrenmeyi hızlandırıcı, müşteri odaklı kalite ve sürekli iyileştirme;
- iii. Alanında en iyi olarak tanınan kuruluşlar ile kendi süreçlerini karşılaştırarak, organizasyonun atılımlarını belirlemeye yardım etme;
- iv. Kuruluşların birbirilerinden öğrenmelerine yardım etme; olarak tanımlanmıştır”.

Freytag ve Hollensen'e (2001: 25) göre kıyaslama, organizasyonların stratejilerini ve performansını, örgüt içinde ve dışında kendi sınıfının en iyileri ile karşılaştırmayı sağlayan bir yönetim tekniğidir.

Kıyaslama konusunun arka planında kâr amacı güden kuruluşlarda kalite geliştirmeye yönelik bir kökenin var olduğu görülebilir. Leiberfeld ve McNair (aktaran Longbottom, 2000: 99), kıyaslamının bazı sanayi sektörlerinde dünya pazar lideri olarak Japon şirketlerinin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğunu; Ohno (aktaran Longbottom, 2000: 99), Toyota'nın tam zamanlı üretim sisteminin geliştirilmesinde süpermarket envanter yönetimi sisteminin kıyaslamaya temel alındığını örneklemiştir. Günümüzde kıyaslama kavramı sadece kaliteyi iyileştirici işletme stratejisi olmaktan çıkarak, tüm işletme süreçlerinde iyileşmeyi hedefleyen kıyaslama faaliyetlerini içermeye başlamıştır. Bu nedenle organizasyonlar, sürekli büyüme ve gelişme için “bilgi” kullanımının ve yaratımının stratejik olarak kıyaslama kapsamında önemli bir bileşen olduğunu görmektedir (Koçel, 2011: 406).

Kıyaslamada amaç, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir (Freytag ve Hollensen, 2001: 25). Bu açıdan bakıldığında, organizasyonel süreçler ile müşteri ihtiyaçları arasındaki bağlantının kurulması, etkin bir kıyaslama için önem arz etmektedir. Kıyaslamada genel olarak amaç, organizasyonların performans üstünlüğünü kazanması ve sürdürmesi olarak belirlenmiştir (Fong, Cheng and Ho, 1998: 408). Bu da ürün, hizmet ve süreçlerde değişim ve gelişmeyi beraberinde getirmektedir. Şekil 1, Booth (1995: 493)'un kıyaslama amaçlarını göstermektedir.

Şekil 1: Kıyaslama Amaçları



Kaynak: Booth (1995: 493).

Şekil 1'e göre kıyaslama süreci, kıyaslama uygulamalarında meydana gelen değişiklikleri, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün, süreç ve hizmetlerde meydana gelen gelişmeleri ve organizasyonun üstün performans elde etmesine yarayan unsurları içerir (Fong, Cheng and Ho, 1998: 409). Buna göre, kıyaslama uygulamaları aracılığıyla, örgüt süreçlerinde meydana gelen değişiklikler, organizasyonun ürün, süreç ve hizmetlerinde gelişmelere yol açarak rekabet üstünlüğü ve müşteri tatminini beraberinde getirmektedir. Booth (1995: 493)'a göre, kıyaslama ile sağlanacak bu üstünlüklere ulaşmak için aynı zamanda organizasyonların etkin bir iletişim, entegrasyon ve yeniden değerlendirme sistemi kurmaları da gerekmektedir.

Stratejik bağlamda STK'larda değişimi etkileyen dört anahtar değişken ise; iç ve dış çevredeki değişimler; arzu edilen stratejik değişim için halihazırdaki iç ve dış çevre faktörleri; stratejik değişim sürecinde kilit konumdaki paydaşların sorumluluk ve rolleri; ayrıca organizasyonel kültür, yapılar, sistemler, finansal faktörler ya da misyon/amaçlar olarak tanımlanabilir (Beattie vd., 2002: 121-122).

Bir yönetim tekniği olarak kıyaslama, organizasyonlara pek çok açıdan yarar sağlayan bir araç olarak kabul edilmektedir. Daha önceden de belirtildiği üzere, kıyaslama esas olarak, rekabet avantajı elde etmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacı taşımaktadır. Buna ulaşmak için organizasyonda "en iyi" kabul edilen uygulamaların öğrenilmesi, neden onların "en iyi" olduğunun anlaşılması ve örgüt faaliyetlerin hangi alanlara yönltilmesi gerektiği kavranılmaya çalışılacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kıyaslama tekniği, hangi organizasyonların performansının daha iyi olduğunu ve kimin "en iyi" uygulamalara sahip olabileceğini belirlemek için kullanılan yararlı bir araçtır (Seçer, 2000: 27). Coopers & Lybrand 1995 yılında, en iyi 100 işletme üzerinde yapılan ve Times dergisinde yayınlanan bir araştırmada kıyaslamının yararlarını (Longbottom, 2000: 103);

- i. "Gelişmiş üretkenlik,
- ii. Gelişmiş çalışan motivasyonu,
- iii. Yeni organizasyon anlayışı,

- iv. Rekabetçi bir dezavantaj için uyarı,
v. İşletme performansını iyileştirme aracı olarak belirlemiştir”.

Tüm bu açıklamalar ışığında kıyaslamayı, organizasyonlar için faaliyet alanlarında ya da farklı alanlarda en iyi kuruluşları kendileri ile kıyaslayarak, onların en iyi uygulamalarını ve süreçlerini kendi organizasyonlarına kazandırma şeklinde tanımlayabiliriz. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kıyaslama ile kuruluşlar, sürekli gelişim sağlamakta, süreçlerini iyileştirmekte, çalışanlarının motivasyonunu arttırmakta, performanslarını yükseltmekte, verimliliklerini ve kalitelerini arttırmakta, elde ettikleri bu sürekli değişen ve gelişen organizasyon yapısıyla sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler.

2.2. Kıyaslama Kapsamında Araştırmalar

Kıyaslama kavramı, taktik bir planlama aracı olarak Xerox firması tarafından uygulanarak, 1970’li yılların sonuna doğru literatürde yer almaya başlamıştır (Freytag ve Hollensen, 2001: 25). Camp (Camp’tan aktaran Fong, Cheng ve Ho, 1998: 407), Xerox, operasyon yetenekleri, özellikleri ve mekanik parçalar açısından birim üretim maliyetlerini incelemek ve rekabetçi taklit edebilme yeteneğini karşılaştırmak için 1979 yılında uyguladığı bu süreci “rekabetçi kıyaslama” olarak adlandırmıştır. Xerox’un o dönemde yürüttüğü bu ilk kıyaslama uygulamaları, “ürün kalitesinin ve özelliklerinin karşılaştırılması” olarak tanımlanabilir. Ancak, asıl resmî kıyaslama uygulamalarının ise, Xerox’un taklit ürünlerinin, Japon iştiraki Fuji-Xerox ve daha sonra diğer Japon üretim makineleri kıyaslaması ile başladığı söylenmektedir (Fong, Cheng ve Ho, 1998: 407). O dönemde Xerox firmasının, rakip ürünlerini inceleyerek, kendi ürünlerinden daha üstün gördükleri yanları taklit ederek kıyaslama uygulamalarını yürüttüğü bilinmektedir. Bu dönemde kıyaslama uygulamaları, ilgili tüm ürün ve süreçlerde mükemmel kalite elde etmek için temel unsurlardan biri haline gelmiştir (Fong, Cheng ve Ho, 1998: 407).

Kıyaslama kavramı daha sonraki dönemde ise, organizasyonel performans karşılaştırmalarının eski uygulamalarını canlandırmıştır (Fong, Cheng ve Ho, 1998: 407). Xerox (Camp, 1998), Motorola (Fristsch, 1993), Texas Instruments (Baker, 1995), General Motor, AT&T (Mittelstaedt, 1992) gibi büyük şirketler de daha sonra kendi yönetim araçlarını kıyaslama uygulamalarıyla adapte ederek performanslarını arttırmışlardır (Allio ve Allio’dan aktaran Fong, Cheng ve Ho, 1998: 407).

Literatürdeki kıyaslama araştırmaları incelendiğinde, çalışmaların zaman içerisinde önemli bir değişim ve gelişim gösterdiği görülebilir. İlk kıyaslama uygulamalarında amaç, rakiplerin performanslarını dikkate alarak daha yüksek performans hedefleri oluşturmak ve maliyetleri düşürmek üzerine yoğunlaşırken, yakın dönemde yapılan çalışmalarda ise daha çok süreç iyileştirme ve öğrenmeye yönelik bir kıyaslama algısı ön plana çıkmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde yapılan kıyaslama çalışmaları incelendiğinde, daha çok kâr amacı güden işletmeleri hedef alan araştırmaların ön plana çıktığı, son dönemlerde ise hizmet işletmelerinde kıyaslama uygulamalarının da önem kazanmaya başladığı görülmüştür. Demirdöğen ve Küçük (2003) yaptıkları çalışmada, Türkiye’de imalat sektöründe yer alan üç kuruluş arasında ürün ve üretim süreçleri ile ilgili kıyaslama uygulamalarının

verimliliğe etkilerini ölçerlerken; Topaloğlu ve Kaya (2008) yayınlarında, turizm işletmelerinde kıyaslama tekniğinden yararlanılarak kalite ve verimliliğin nasıl artırılabilirliği konusuna açıklık getirmişlerdir. Eryılmaz (2009) da turizm sektöründe kıyaslama yöntemi uygulamalarına örnekler vererek keşifsel bir çalışma yapmıştır. Yaman (2005), kıyaslama uygulamalarını, sivil toplum kuruluşlarında da gelişmeyi sağlayıcı bir alternatif olarak sunmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu çalışmanın sivil toplum kuruluşlarında kıyaslama uygulamalarını yönetici ve üye/gönüllü perspektiflerinde uygulamalı olarak değerlendirerek, literatüre önemli bir katkı sağladığını söyleyebiliriz. Sonuç olarak kıyaslama konusunda yapılan akademik çalışmaların genel olarak kâr amacı güden kuruluşları hedef alan çalışmalar olduğu görülebilir. Dolayısıyla STK'larda kıyaslama uygulamaları konusunda akademik yayınların kısıtlı bilgiler içermesi, bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

2.3. STK'lar ve Kıyaslama

Organizasyonlar kâr amacı gütsün ya da gütmesin, artan rekabet ortamında üstünlük elde etmek ve performanslarını arttırmak için sürekli olarak yeni yönetim metodları araştırmaktadırlar. Başarılı, en iyi uygulamaları incelemenin ve onlardan öğrenmenin önemini farkederek organizasyonlar, faaliyette buldukları sektörden ya da sektör dışından en iyi uygulamaları kendi iş süreçleri ile kıyaslayarak, kuruluşlarının gelişimine katkı sağlamaktadırlar.

Kâr amacı güden işletmelerde olduğu gibi, STK'lar için de değer yaratma faydası, ancak organizasyonel kaynakların etkin kullanılması ile gerçekleştirilebilir. Yerel, ulusal ve hatta uluslararası boyutlarda misyonları her geçen gün daha da artan STK'ların kaynaklarını etkin kullanma zorunlulukları, onları yeni yönetim tekniklerini öğrenmeye ve uygulamaya itmektir (Özmutaf ve Korukoğlu, 2009: 1167). Bu bağlamda kıyaslama yöntemi, STK'lar açısından da uygulanabilir bir yöntem olarak kabul edilebilir. STK'lar kâr amacı güden lider kuruluşlarda uygulanan yönetsel teknikleri ve modelleri, kendi alanlarında, operasyonel ve yönetsel süreçlerine adapte edebilirler (Courtney, 2001: 113-114). Örneğin; STK'lar kapsamında motivasyon, ekonomi, yönetim kurulu etkililiği, insan kaynakları, profesyonel yönetim, yaratıcılık/inovasyon, bağlılık, hayatta kalma, strateji, çalışan memnuniyeti, tüketici hizmetlerinin optimizasyonu, tüketici ilgisi, hizmet bilgisi, kadın çalışanlar, tüketici seçimi, tüketici özellikleri, maliyet etkililiği, esneklik, savunma ve katılımçılık gibi süreçlerde kıyaslama yapılabilir (Courtney, 2001: 45).

Topluma fayda sağlamak, üyelerinin menfaatlerini gözetmek, topluma ve üyelerine çeşitli hizmetler sunmak gibi pek çok amaçla kurulan STK'lar açısından en önemli konu toplumsal verimliliğin tesisi ve misyonların yerine getirilmesi olarak belirtilebilir (Yanay ve Yanay, 2008: 66). Bu nedenle, STK'lar için eldeki sınırlı kaynakların verimli bir şekilde kullanılması ve amaçların gerçekleştirilmesi için, başkalarından öğrenme, bilgi toplama, iletişim kurma ve tecrübelerden yararlanma önemli yönetsel araçlar olarak kabul edilebilir. Bu şekilde uygulanacak kıyaslama teknikleri ile tıpkı kâr amacı güden kuruluşlar gibi STK'lar da, çalışmalarında belirli bir kalite düzeyi belirleyecek ve sürekli gelişmeyi bir örgüt kültürü haline getirecek

performanslarını arttırabileceklerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kıyaslama uygulamalarının STK'lar açısından teşvik edici bir yönetim tekniği olduğu söylenebilmektedir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, sivil toplum kuruluşlarında kıyaslamının yönetsel süreçler, kazanım ve yöntem faktörleri kapsamında, yönetici ve üye perspektifi/algıları açısından değerlendirilmesidir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için hazırlanan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri yer almaktadır. Bağımsız değişkenler yaş, cinsiyet, STK'daki görev alanı (başkan, başkan yardımcısı, sekreter, diğer), STK'daki üyelik süresi, STK türü ve STK'nın kurum felsefesine yönelik kıyaslama kapsamında bir sorudur. Anketin ikinci bölümünde STK'larda kıyaslamının yönetici ve üye perspektifi/algıları çerçevesinde hazırlanmış 11 önerme yer almıştır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, fikrim yok için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. 11 önerme faktör analizi sonucu üç faktör altında toplanmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

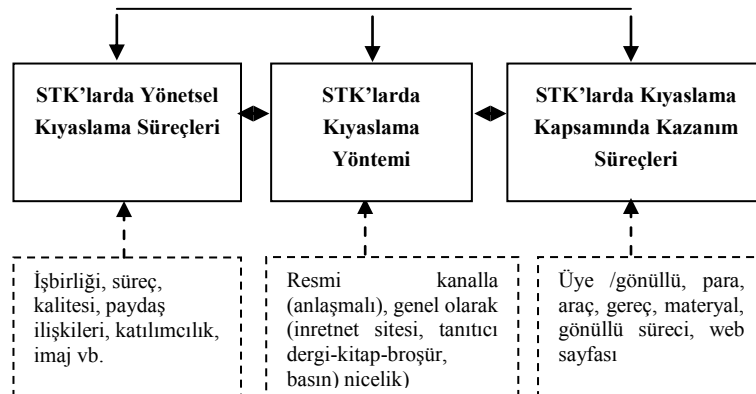
Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu İzmir ili kapsamında yer alan STK'lar çerçevesinde yüz yüze anket yöntemi ve e-mail yoluyla uygulanmıştır. Eylül 2011 - Haziran 2013 tarihleri arasında yapılan uygulamalar için Türk Tarih Vakfı'nın 2005 yılında yayınladığı STK'lara yönelik rehber ve İzmir ili çerçevesinde şehir rehberinin yer aldığı web sayfalarından faydalanılarak STK'lara ulaşılmıştır. Türk Tarih Vakfı'nın sözü edilen yayınında İzmir ili bölümünde 230 adet STK ile ilgili bilgiler yer almaktadır (Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi, 2005, s.620-622; Kent Haber; İzmir Büyükşehir Belediyesi; İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği). Geri dönüşü alınan anketler kapsamında STK sayısı 93'tür. Bu ise 230 rakamı baz alındığında % 40'lık bir orandır.

Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında faktör analizi, evren ortalamasına dayalı t testi, bağımsız iki örnek t testi, Mann-Whitney U Testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modeli, STK'larda kıyaslama yapılmasının yönetsel süreçler, çeşitli kazanımlar ve yöntem açısından önemi bunun yanı sıra sözü edilen faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğu var sayımı üzerine kurulmuştur (Şekil 2).

Şekil 2. Araştırmanın Teorik Modeli



3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada sekiz temel hipotez kurulmuştur. Hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₁: STK'larda kıyaslama yapılması "yönetmel süreçler" açısından önemlidir.

H₂: STK'larda kıyaslama yapılması "kazanım" açısından önemlidir.

H₃: STK'larda kıyaslama yapılması "yöntem" açısından önemlidir.

H₄: "Yönetmel süreçler" kapsamında STK'larda kıyaslama yapılması STK'daki konum (yönetici ve düz üye) açısından farklı olarak algılanmaktadır

H₅: "Kazanım" kapsamında STK'larda kıyaslama yapılması STK'daki konum (yönetici ve düz üye) açısından farklı olarak algılanmaktadır

H₆: "Yöntem" kapsamında STK'larda kıyaslama yapılması STK'daki konum (yönetici ve düz üye) açısından farklı olarak algılanmaktadır

H₇: "Yönetmel Süreçler", "Kazanım" ve "Yöntem" faktörleri bağlamında STK'larda kıyaslama yapılması kapsamında genel olarak ilişki bulunmaktadır, STK'daki konum (yönetici ve düz üye) açısından ilişki bulunmaktadır (Bulgular bölümünde ilişkili gruplar geniş bir şekilde ortaya konulmuştur)

H₈: "Yönetmel Süreçler", "Kazanım" ve "Yöntem" faktörleri bağlamında "STK'larda kıyaslama yapma kurum felsefemize (misyon, vizyon, değerler ve ilkeler) uygun olma durumu" genel olarak farklıdır, yönetici açısından farklıdır, düz üye açısından farklıdır (Bulgular bölümünde farklılık bulunan gruplar geniş bir şekilde ortaya konulmuştur)

4. BULGULAR

4.1. Sosyo-Demografik ve Kurum Felsefesi Kapsamında Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin genel olarak sosyo-demografik durumları, STK-katılımcılar kapsamında yöneltilen sorulara yönelik bulgular yer almaktadır.

Anketi cevaplayanların (n=157) genel yaş (min-max=22-80) ortalaması ve standart sapması 42,7±13,11'dir. Ankete cevaplayan **yöneticilerin** (n=109) yaş ortalaması ve standart sapması 43,3±10,73; **diğer / düz üye** (n=48) yaş ortalaması ve standart sapması 41,5±17,43 olarak belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Görev Alanı Dağılımı

Görev Alanı		N	%
Yönetici	Başkan	37	23,6
	Başkan Yardımcısı	30	19,1
	Sekreter	42	26,8
	Toplam	109	
Diğer	Düz Üye	48	30,6
Genel Toplam		157	100

Yöneticilerin çoğunluğu erkek, üye grubun dengeli bir dağılım vardır. Hem yönetici hem de düz üyeler kapsamında dernek dağılımı yüksek değer almıştır. Üyelik süresi yöneticiler ve düz üyeler için ağırlıklı olarak 10 yıldan daha düşük düzeyde yoğunlaşmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Sosyo Demografik Bulgular

Konum	Cinsiyet	N	%	Konum	STK Türü	N	%			
Yönetici	Kadın	29	26,6	Yönetici	Oda*	17	15,6			
	Erkek	80	73,4		Demek	72	66,1			
	Toplam	109	100,0		Vakıf	5	4,6			
Düz Üye	Kadın	24	50,0	Sendika	10	9,2				
	Erkek	24	50,0	Diğer	5	4,6				
	Toplam	48	100	Toplam	109	100				
Yönetici	Üyelik Süresi (Yıl)	N	%	Düz Üye	Oda*	11	22,9			
					≤ 9	78	71,6	Demek	31	64,6
					10 ve üstü	31	28,4	Vakıf	1	2,1
					Toplam	109	100	Sendika	1	2,1
Düz Üye	Üyelik Süresi (Yıl)	N	%	Düz Üye	Diğer	4	8,3			
					≤ 9	38	79,2	Toplam	48	100
					10 ve üstü	10	20,8			
					Toplam	48	100			

*Oda

(Ticaret odası, sanayi odası, esnaf ve sanatkâr odaları)

“STK’larda kıyaslama yapma kurum felsefemize (misyon, vizyon, değerler ve ilkeler) uygun mudur?” sorusuna büyük oranda “evet” cevabı verilmiştir. “Hayır” seçeneği işaretlenmemiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Kıyaslama Yapma ve Kurum Felsefesine Uygunluk Algısı

Konum	Yanıt	N	%
Yönetici	Fikrim yok	12	11,0
	Evet	97	89,0
	Toplam	109	100
Düz Üye	Fikrim yok	4	8,3
	Evet	44	91,7
	Toplam	48	100

4.2. Ölçüm Aracının Güvenirliği

Anketin ikinci bölümünde yer alan 14 önermeye 3 kez faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin

değeri 0,719 bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H_0 : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2_{55}=848,654$ $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,874-0,511 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuç kapsamında 11 önermeden oluşan yeni yapı faktör analizine uygun bulunmuştur (Tablo 4). Faktör analizi sonucu oluşan 3 faktör toplam varyansı % 66,979 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansın, %26,507'sini birinci, %25,376'sini ikinci ve %15,097'sini üçüncü faktör açıklamaktadır. Oluşan 3 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.840'dır. Bu sonuca göre 11 önermeden oluşan üç faktörlük yapı konuyu yüksek derecede açıklamaktadır. Diğer taraftan genel, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Tablo 4). 11 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 4,1 ve ortalama varyans 0.03'tür. Faktörler incelendiğinde; F1 faktörünün "yönetmel süreçleri", F2 faktörünün "kazanımı" ve F3 faktörünün ise "yöntemi" içeren maddeleri kapsamakta olduğu belirlenmiştir. (Tablo 4).

Tablo 4. Faktör Analizi, Tanımlayıcı İstatistikler ve Tek Örnek T Testi

Önermeler STK'larda Kıyaslama Yapmak...	Faktörler			Cronbach Alfa Skorları Genel=0,840	T Testi ($H_0: \mu \leq 3$) N=157			
	F1	F2	F3		$\bar{x} \pm s$	t	p	
Kıyaslama yapılacak kesimle (STK, işletme) işbirliği için faydalı olur	,813	,244	,069	,737	,771	4,1±,53	18,444	,000
Yönetim süreçlerimizin kalitesini yükseltmede faydalı olur	,794	,218	,046	,726		4,1±,53	26,805	,000
STK'ımızın imajını olumlu etkilemede faydalı olur	,695	,243	,125	,724		4,2±,62	24,483	,000
Kadınları pekilde (yönetici, gözetici / üye görülebilmeye) alınarak yapıldığında faydalı olur	,690	,018	,109	,702		4,4±,56	31,101	,000
Paydaş (STK, işletmeler, kamu, üniversite) ilgilerine faydalı olur	,610	,408	,185	,746		4,2±,60	24,850	,000
Gözetililik süreçlerinin kalitesini yükseltmede faydalı olur	,367	,815	,163	,733	,838	4,0±,68	19,706	,000
STK'ın maddi olanaklarını (para, araç gereç, materyal) artırmada faydalı olur	,001	,812	,139	,821		4,2±,62	24,928	,000
Gözetililik / üye kazanımını artırmada faydalı olur	,308	,807	,035	,779		4,0±,64	20,590	,000
Web sayfamızın kalitesinin (görsel, içerik vb.) artırılmasına faydalı olur	,244	,631	,261	,837		4,2±,63	24,056	,000
Resmî kanallı (belirli bir anlaşma çerçevesinde) yeterlidir	,066	,087	,911	-	,737	3,8±,68	14,690	,000
Genel olarak (o kuruluşun: internet sitesinden, tanıtıcı dergi - kitap - broşüründen, basındaki değerlendirmelerden vb. pekilinde) yeterlidir	,041	,282	,804	-		3,7±,70	13,222	,000

4.3.Yönetici ve Düz Üye Kapsamında Faktörlere Yönelik Bulgular

Genel olarak “yönetimsel süreçler”, “kazanım ve “yöntem” faktörleri ileri düzeyde önemli bulunmuştur (Tablo 5). Bu sonuçlara göre H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 5. Genel Olarak Faktörlerin Önemliliği

Faktörler	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Örnek t testi (Test Değeri $3 \leq \mu$)	
			t	p
F1 (Yönetimsel Süreçler)	157	4,2±,41	36,863	,000
F2 (Kazanım)	157	4,1±,53	27,092	,000
F3 (Yöntem)	157	3,7±,62	15,674	,000

“Yönetimsel Süreçler” faktörü yönetici grup için daha önemli bulunmuştur. “Kazanım” ve “Yöntem” faktörleri ise üye grubu için daha önemli bulunmuştur (Tablo 6). Bu sonuçlara göre H₄, H₅ ve H₆ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6. Yönetici ve Üye Algıları Kapsamında Faktörlerin Karşılaştırılması

Faktörler	Konum	N	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız İki Örnek t Testi	
				t	p
F1 (Yönetimsel Süreçler)	Yönetici	109	4,2±,40	2,208	,029
	Düz üye	48	4,1±,43		
F2 (Kazanım)	Yönetici	109	4,0±,57	-2,506	,013
	Düz üye	48	4,3±,38		
F3 (Yöntem)	Yönetici	109	3,7±,62	-2,028	,044
	Düz üye	48	3,9±,59		

“Yönetimsel Süreçler” ile “Kazanım” ve “Yöntem” faktörleri arasında genel, yönetici ve düz üye açısından pozitif yönde güçlü / orta düzeyin üstünde bir ilişkisellik / birlikte değişim ortaya çıkmıştır. “Kazanım” ile “yöntem” faktörleri arasında genel ve yönetici açısından düşük / orta düzeye yakın pozitif yönde güçlü / orta düzeyin üstünde bir ilişkisellik / birlikte değişim ortaya çıkmıştır. “Yönetimsel süreçler” ile “yöntem” faktörleri arasında yönetici açısından pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişkisellik / birlikte değişim ortaya çıkmıştır. Sözü edilen ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 7). Bu sonuçlara göre H₇ hipotezi sözü edilen ilişkisellikler kapsamında kabul edilmiştir.

Tablo 7. “Yönetimsel Süreçler”, “Kazanım” ve “Yöntem” faktörleri Kapsamında Korelasyon Analizi Bulguları

Konum	Faktör	İstatistik	Faktör	
			F1 (Yönetmel Süreçler)	F2
Genel	F2 (Kazanım)	r	,561**	
		p	,000	
	F3 (Yöntem)	r	,165*	,378**
		p	,039	,000
Yönetici	F2	r	,631**	
		p	,000	
	F3	r	,296**	,438**
		p	,002	,000
Düz Üye	F2	r	,622**	
		p	,000	
	F3	r	-,023	,088
		p	,876	,551

“STK’larda kıyaslama yapma kurum felsefemize (misyon, vizyon, değerler ve ilkeler) uygun mudur?” sorusuna verilen “evet” ve “fikrim yok” cevapları kapsamında üç faktör çerçevesinde yapılan Mann-Whitney U Testi sonucuna göre sadece yöneticiler için F2 faktöründe anlamlı bir farklılık bulunmuştur (U=195,500, p=0,000). Farklılık “evet” cevabını verenler yönündedir. Böylece H₀ hipotezi için sadece F2 faktörü için kabul edilmiştir.

5.SONUÇ

Küreselleşme ve hızla artan rekabet ortamı ile birlikte yaşanan değişim ve gelişmeler kâr amacı güden kuruluşlar kadar, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarının stratejilerini, dolayısıyla büyüme ve gelişmelerini doğrudan etkileyecektir (Kotler ve Andreasen, 2000: 264-265). Kıyaslama da bu kapsamda, STK’ların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli katkılar sağlayacaktır. Diğer bir deyişle, yaşanan bu hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için STK’lar, kendi faaliyet alanlarında ve/veya kendi faaliyet alanlarının dışında en iyi uygulamaları araştırmalı ve kendi faaliyetleri ile kıyaslamaya giderek, operasyonel ve yönetsel süreçlerini düzenlemelidirler. Bu nedenle, çalışma ile günümüzde sıklıkla kullanılan işletme yönetim tekniklerinden biri olan “kıyaslama” yöntemi, STK’larda yönetici ve üye/gönüllü perspektifi ile incelenerek, STK’lara bu konuda farklı ve çok yönlü açılım sağlanılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada STK’larda kıyaslama, *yönetmel süreçler*, *kazanım* ve *yöntem* faktörleri bazında ele alınmıştır. Genel olarak her bir faktörün ileri düzeyde önem seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, araştırma sonucuna göre, STK’lar *yönetmel süreçlerde* işbirliği, süreç kalitesi, paydaş ilişkileri, katılımcılık, STK imajı; *kazanım* süreçlerinde üye/gönüllü, araç gereç, materyal, gönüllülük süreci, web sayfası; *kıyaslama yöntemi* kapsamında resmi kanalla ve genel olarak (internet sitesi, dergi, kitap, broşür, basın) kıyaslama yaparak elde edeceği faydalar ve yakalayacağı fırsatlar olacağı yorumu yapılabilecektir.

Yönetmel süreçler faktörü yöneticiler için üyelere/gönüllülere kıyasla daha önemli bulunmuştur (Tablo 6). Bu bağlamda STK yöneticilerinin (başkan,

başkan yardımcısı, sekreter) yönetsel süreçler kapsamında işbirliği, süreç kalitesi, paydaş ilişkileri ve katılımcılık kapsamında kıyaslamaya daha fazla önem vermesi doğal bir sonuçtur. Sözü edilen faktör kapsamındaki maddelerin iyileştirilmesi STK'ların yönetsel süreçlerini etkileyerek performansı artırabilecektir. Ancak **kazanım** ve **yöntem** faktörleri üye/gönüllü grubu açısından yönetici gruba kıyasla daha önemli olarak belirlenmiştir (Tablo 6). Bu kapsamda kıyaslama süreçlerine yöneticilerin yönetsel ve stratejik ağırlıklı, ancak üye/gönüllülerin ise operasyonel olarak baktıkları yorumu yapılabilir. Bunun temel nedeni "gönüllülerin/üyelerin bizzat STK faaliyetlerinde yer almalarıdır" yorumu yapılabilir.

Diğer taraftan genel, yönetici ve düz üye/gönüllü açısından **yönetsel süreçler** ve **kazanım** faktörleri arasında pozitif yönde orta/yüksek seviyede bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticiler açısından **yöntem ve kazanım** faktörleri arasında pozitif yönde, orta düzeye yakın seviyede bir ilişki belirlenmiştir (Tablo 7). Yönetsel süreçlere ve yönetime verilen önemin STK'ların kazanım süreçlerini ve kazanımlarını olumlu etkilediği literatürde vurgulanmaktadır (Gill vd., 2005: 273). Bu çalışma kapsamında da kıyaslama yapılması boyutuyla sözü edilen ilişki belirlenmiştir. Ancak **yöntem ve kazanım** faktörleri arasındaki kıyaslama açısından anlamlı bir ilişki algısı görülmemiştir (Tablo 7). Burada gönüllü/üyelerin yine operasyonel bakış açıları gereği, **yöntem ve kazanım** faktörleri arasındaki kıyaslama kapsamlı ilişkiyi tam olarak algılayamadıkları yorumu yapılabilir. Bu kapsamda, yönetici kesimin gönüllü/üyelere katılımcı bir çerçevede yaklaşarak fikirlerini almaları, onlara eğitim vermeleri bu sorunun çözümüne olumlu katkılar sağlayacaktır.

STK'lar için temel varlık nedeninin, **kurum felsefeleri kapsamında** faaliyetlerini gerçekleştirerek amaç ve hedeflerine ulaşmak olduğu ifade belirtilebilir. Örneğin STK'larda planlama, motivasyon, eğitim, performans, değerlendirme, ödül gibi tüm süreçler kurum felsefesi çerçevesinde gerçekleştirilir (Sharon, 1995: 22-23). Bu çalışma ise literatüre katkı olarak kıyaslama yapılmasının kurum felsefesiyle büyük oranda (yönetici % 89 ve düz üye/gönüllü % 91,7) uyumlu bir konu olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 3). Diğer taraftan STK'larda kıyaslama yapmanın kurum felsefesiyle uygunluğu çerçevesinde, sadece yöneticiler için **kazanım** faktörü kapsamında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu kapsamda yöneticilerin, STK misyon, vizyon ve stratejileri çerçevesinde amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinin kıyaslama yaparak özellikle para ve üye kazanımını etkileyeceği bakış açısından kaynaklanabileceği yorumu yapılabilir. STK'ların kıt kaynaklarla büyük işleri başardığı literatürde vurgulanmaktadır (Drucker, 1995, 210). Dolayısıyla STK yöneticileri için ortaya çıkan algı doğaldır denebilir.

Sonuç olarak aşağıdaki değerlendirmeler ortaya konulabilir:

- i. STK'larda yer alan insan kaynağı, kıyaslama yapılmasının STK süreçlerine pozitif yönde etki edeceğini bu çalışma ile belirlemiştir. Diğer bir deyişle, kıyaslama sadece kâr amacı güden örgütlerin özelinde ve tekelinde bir yaklaşım olarak görülemez.
- ii. Bu çalışma ile hem yönetim-organizasyon, hem de STK literatürüne bilimsel katkı sağlanmıştır. Yönetim organizasyon literatürünün yoğun olarak kâr amacı güden örgütlere önem vermesi doğaldır. Ancak küreselleşen dünya ve bilişim teknolojileri STK'lar gibi önemli bir paydaş kitlesinin de

önemsenmesi gerektiğini öne çıkarmaktadır. O halde bu konuda da bu tür çalışmaların yapılması önemlidir.

- iii. Özellikle ülkemizde yer alan STK'lar için çalışma sonuçları önemli kazanımlar sağlayabilecektir. Çalışma sonuçları çerçevesinde Türkiye STK'ları kıyaslama konusuna daha fazla önem vermelidir yorumu yapılabilir. Bu kapsamda yöneticiler bilinçlendirici yaklaşımları öne çıkabilirler.
- iv. İleriki çalışmalarda, elde edilen bulgular baz alınarak kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kapsamında yeni açılımlar gerçekleştirilebilecektir.

KAYNAKLAR

Akdemir, Ali (2012), “İşletmeciliğin Temel Bilgileri”, Ekin Yayıncılık, Bursa.

Baghci, Prabir K. (1997), “Logistics Benchmarking as a Competitive Strategy: Some Insights”, Logistic Information Management, MCB University Press, Vol. 10, No. 1, 28-39.

Baker, W. H. Jr. (1995), “In Pursuit Of Benchmarking Excellence: The Texas Instruments Story”, National Productivity Review, Winter, 63-72.

Beattie, Rona S., Hay, Gillian Kellock, Munro, Pauline ve Livingstone, Ron (2002), “The Methodological and Ethical Issues of Conducting Management Research in The Voluntary Sector”, Public Management Review, Vol. 4, No. 1, 119-127.

Booth, D. (1995), "Benchmarking-The Essential Phase Of Preparation", in Kanji, G. K. (Ed.), Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, Chapman & Hall, London, 493-496.

Camp, R. C. (1998), "Benchmarking: The Search For Best Practices That Leas To Superior Performance. Part I. A definition", Quality Progress, January, 62-68.

Courtney, Roger (2001), Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations, Florence, KY, USA.

Demirdöğen, Osman ve Küçük, Orhan (2003), "Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama'nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3-4, 303-320.

Drucker, F. Peter (1990), Managing The Nonprofit Organization, HarperCollins Publishers, New York, USA.

Eryılmaz, Burak (2009), "Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma", Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Aralık, Cilt: 2, Sayı: 1, 41-79.

Fong, Sik Wah; Cheng, Eddie W. L.; Ho, Danny C. K. (1998), "Benchmarking: A General Reading for Management Practitioners", Management Decision, MCB University Press, Vol. 36, No. 6, 407-418.

Freytag, Per V. ve Hollensen, Svend (2001), "The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction", Th TQM Magazine, Vol. 13, No. 1, 25-33.

Fritsch, J. (1993), "The Motorola Software Engineering Benchmark Program: Organization, Directions, and Results", IEEE Conference Paper, 284-290.

Gill, Mel, Flynn, Robert J., Reissing, Elke (2005), "The Governance Self-Assessment Checklist An Instrument for Assessing Board Effectiveness", Nonprofit Management & Leadership, 15(3): 273.

İzmir Büyükşehir Belediyesi, İzmir Kent ve Yaşam: Sivil Toplum Örgütleri,

İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Bağlı Odalarımız,

Kent Haber, İzmir İli Sivil Toplum Kuruluşları Listesi, <http://www.kenthaber.com/ege/izmir/Dizin/sivil-toplum-kuruluslari/Listesi>, (Erişim Tarihi 5 Eylül 2009).

Koçel, Tamer (2011), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kotler, Philip ve Andreasen, Alan R. (2000), “Strategic Marketing for Non-Profit Organizations”, USA.

Longbottom, David (2000), “Benchmarking in the UK: An Empirical Study of Practitioners and Academics”, *Benchmarking: An International Journal*, MCB University Press, Vol. 7, No. 2, 98-117.

Mittelstaedt, R. E. Jr (1992), “Benchmarking: How to Learn From Best-in-Class Practices”, *National Productivity Review*, Vol. 11, No. 3, 301-315.

Seçer, H. Şebnem (2000), “Benchmarking Uygulamasının Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sharon, Oster (1995), *Strategic Management For Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, USA.

Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi, Tarih Vakfı Yayınları: İstanbul, (2005).

Topaloğlu, Cafer ve Kaya, Ufuk (2008), “Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt: 4, Sayı: 1, 23-50.

Yaman, Yılmaz (2005), “Sivil Toplum Kuruluşlarında Birbirinden Öğrenme: Benchmarking”, *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi*, Kaknüs Yayıncılık, İstanbul.

Yanay, V. Galit ve Yanay, Niza (2008), “The Decline of Motivation? From Commitment To Dropping Out Of Volunteering”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 9, No. 1, 66.