

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK LİDERLİK:  
ULUSLARARASI OPERASYONLAR YÜRÜTEN TÜRK YARDIM DERNEKLERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**GÜLVEDA DEMİROCAK BİLGİN**

**2014 - DÜZCE**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK LİDERLİK:  
ULUSLARARASI OPERASYONLAR YÜRÜTEN TÜRK YARDIM DERNEKLERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**GÜLVEDA DEMİROCAK BİLGİN**

**DANIŞMAN: DOÇ. DR. İZZET KILINÇ**

**2014 – DÜZCE**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ** Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**Başkan : Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ**

**Üye : Doç. Dr. İzzet KILINÇ**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT**

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2014

**Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ**

**Enstitü Müdürü**

## ÖZET

### **SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK LİDERLİK: ULUSLARARASI OPERASYONLAR YÜRÜTEN TÜRK YARDIM DERNEKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Gülveda DEMİROCAK BİLGİN**

**Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. İzzet KILINÇ**

**Eylül, 2014, 120 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı, sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerini incelemektir. Sivil toplum kuruluşlarında stratejik liderlik uygulamaları; kurumun stratejik yönünün belirlenmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi olarak altı boyut açısından ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, sivil toplum kuruluşu olarak uluslararası ölçekte operasyonlar yürüten dokuz Türk yardım derneği araştırmaya dâhil edilmiştir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmanın verileri, kurumlardaki üst düzey yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, Türkiye’de sivil toplum kuruluşu olarak uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım dernekleri yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını kısmen gerçekleştirdikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra Türk yardım dernekleri yöneticilerin stratejik liderlik unsurlarının önemli bir kısmını planlı bir şekilde uygulamadıkları, ortaya çıkan durumlar karşısında bu tür uygulamalara yöneldikleri görülmüştür.

**ABSTRACT****STRATEGIC LEADERSHIP IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS: AN  
APPLICATION ON VOLUNTARY ORGANIZATIONS ACTIVATING  
INTERNATIONAL OPERATIONS IN TURKEY****Gülveda DEMİROCAK BİLGİN****Master Thesis****Department of Total Quality Management****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İzzet KILINÇ****September, 2014, 120 Page**

The aim of this study is to evaluate to what extent senior managers of non-governmental organizations have done strategic leadership implementations. Strategic leadership implementations are made up of six dimensions like determining the strategic direction of the firm, determining the core competencies, developing the human capital, using the new technologies effectively, forming a sustainable effective organization culture and checking the strategic leadership activities effectively. Within this research, as a non-governmental organization carrying out operations on an international scale nine Turkish charities were involved. In the research, qualitative research method was used. The data of the research was collected by semi-structured interviewing with senior managers from each firm. Obtained data were analyzed using descriptive analysis technique. In conclusion, it was understood that the senior managers of Turkish Charities have applied the strategic leadership implementations partially as a non-governmental organizations. Additionally, the senior managers of Turkish Charities have not applied a significant part of the strategic leadership implementations in a planned manner and according to emerging situations tended to the strategic leadership implementations were observed.

**Bugünlere gelmemde emeği geenlere...**

**TEŞEKKÜR**

Tez alıőmamın her aşamasında bilgi ve önerileriyle beni yönlendiren değerli danıőmanım Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a anlayış ve rehberliği için en derin Őukranlarımı sunarım. Ayrıca, yüksek lisans eğitimim süresince emeği geçen tüm hocalarıma göstermiő oldukları yakın ilgi ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim. Son olarak, her zaman yanımda olan eğitimim için beni teşvik eden ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme özellikle biricik kardeőim Gülse DEMİROCAK'a teşekkür ederim.

09.09.2014

**Gülveda DEMİROCAK BİLGİN**



## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

<b>BÖLÜM I</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Giriş</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Araştırmanın Problemi</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Araştırmanın Amacı</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Araştırmanın Sayıtları</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Araştırmanın Temel Kavramları</b>	<b>4</b>
<b>BÖLÜM II</b>	<b>5</b>
<b>LİTERATÜR TARAMASI</b>	<b>5</b>
<b>2.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI</b>	<b>5</b>
2.1.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri	8
2.1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri	11
2.1.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Batı Serüveni	12
2.1.4. Doğuda Sivil Toplum Kuruluşları	14
<b>2.2. LİDERLİK KAVRAMI</b>	<b>16</b>
2.2.1. Liderlik Yaklaşımları	18
2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	19
2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım	20
2.2.1.3. Durumsal Yaklaşım (Koşul Bağımlılık)	22
2.2.2. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar	24
2.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik	24
2.2.2.2. Transactional (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı	26
2.2.2.3. Diğer Liderlik Yaklaşımları	27
<b>2.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA LİDERLİK</b>	<b>28</b>
2.3.1. Sivil Toplum Kuruluşları Liderlerine Özgü Nitelikler	32
2.3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlerin Karşılaştıkları Sorunlar	35
2.3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesi	37
2.3.3.1. Özellikler Kuramına Göre Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik	38
2.3.3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	39
2.3.3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Durumsal Liderlik Yaklaşımı	39
2.3.3.4. Liderlik Tarzlarına Çağdaş Yaklaşımlar ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik	40
<b>2.4. STRATEJİK LİDERLİK</b>	<b>46</b>
2.4.1. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi	48
2.4.2. Stratejik Liderliğin Özelliği	50
2.4.3. Stratejik liderlik süreci	51

<b>BÖLÜM III</b>	<b>53</b>
<b>SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: ULUSLARARASI OPERASYONLAR YÜRÜTEN TÜRK YARDIM DERNEKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b>	<b>53</b>
<b>3.1. YÖNTEM</b>	<b>53</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI</b>	<b>53</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN YAKLAŞIMI VE YÖNTEMİ</b>	<b>54</b>
<b>3.3.1. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılma Sebebi</b>	<b>55</b>
<b>3.4. NİTEL ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ</b>	<b>56</b>
<b>3.4.1. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi</b>	<b>56</b>
<b>3.4.2. Araştırmaya Dâhil Edilen Uluslararası Operasyon Yürüten Derneklerin Belirlenmesi</b>	<b>58</b>
3.4.2.1. İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı (İHH)	59
3.4.2.2. Kimse Yok Mu Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği (KYD)	60
3.4.2.3. Deniz Feneri Derneği	61
3.4.2.4. Yeryüzü Doktorları	62
3.4.2.5. ÇARE Yardımlaşma ve Kalkınma Derneği	62
3.4.2.6. Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)	63
3.4.2.7. Aziz Mahmut Hüdai Vakfı	64
3.4.2.8. Uluslararası Gökkuşbu Yardım Derneği	64
3.4.2.9. CANSUYU Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği	65
<b>3.4.3. Araştırmaya Katılan Üst Düzey Yöneticilerin Belirlenmesi</b>	<b>65</b>
<b>3.4.4. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi</b>	<b>66</b>
<b>3.4.5. Görüşme Soruları</b>	<b>66</b>
<b>BÖLÜM IV</b>	<b>68</b>
<b>ARASTIRMANIN BULGULARI</b>	<b>68</b>
<b>4.1. KURULUŞUN STRATEJİK YÖNÜNÜN BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>68</b>
4.1.1. Vizyonun Dikkate Alınması İle Kuruluşun Gelecekteki Çevre Koşullarındaki Durumu	69
4.1.2. Vizyonun Yenilenmesiyle Geleceğe Yeni Vizyon Doğrultusunda Odaklanması	70
<b>4.2. KURULUŞLARIN TEMEL YETENEKLERİNİN BELİRLENMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>71</b>
4.2.1. Faaliyet Bazında Kuruluşa Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Temel Yetenekler	72
4.2.2. Geleceğin Çevre Koşullarında Sahip Olunması Gereken Temel Yetenekler	73
<b>4.3. İNSAN SERMAYESİNİN GELİŞTİRİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>74</b>
4.3.1. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İçin Yapılan Uygulamalar	75
4.3.2. Çalışanların Yetenekleri İle Kurum Amaçlarının Bütünleştirilmesinde İzlenen Yöntemler	76
<b>4.4. TEKNOLOJİ KULLANIMI İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>78</b>
<b>4.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİN BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>79</b>

4.5.1. Yardım Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Tanımlanması	80
4.5.2. Örgüt Kültürünün Kurumsal Stratejilerin Başarısındaki Rolü	81
<b>4.6. STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARININ BAŞARISI İÇİN ETKİN KONTROLLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>82</b>
<b>BÖLÜM V</b>	<b>84</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>88</b>
<b>EK 1. GÖRÜŞME FORMU ÖRNEĞİ</b>	<b>101</b>

**ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ**

Şekil 1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetimi .....	34
Şekil 2. Nitel Araştırma Yöntemlerinin Veri Toplama Teknikleri.....	56
Tablo 1. Görüşme Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	58
Tablo 2. Araştırmaya Dâhil Edilen Dernekler.....	59
Tablo 3: Araştırmaya Dâhil Edilen Kuruluşlar ve Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Kodlar.....	68
Tablo 4. Kurumun Stratejik Yönünün Belirlenmesine İle İlgili Sorulara Alınan Cevap Sayısı .....	69
Tablo 5: Kuruluşların Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı.....	71
Tablo 6. Kuruluşta İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevaplar .....	75
Tablo 7. Yardım Kuruluşlarında Teknoloji Kullanımına İlişkin Bulgular.....	78
Tablo 8. Yardım Kuruluşlarında Örgüt Kültürü ve Kurumun Başarısında Örgüt Kültürünün Rolüne İlişkin Soru ve Cevaplar .....	80

## BÖLÜM I

### 1.1. Giriş

Günümüzde sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik alanda meydana gelen dönüşümler meydana getirdikleri faydaların yanında yoksulluk, çevre kirliliği ve toplumsal yozlaşma gibi pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların günümüzde bireylerin tek başlarına çözemeyecek boyutlara ulaşması, bu sorunların çözümünde bireyciliği aşır, büyük çapta topluluklar halinde sorunlara yönelmeyi gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda kişilerin gönüllülük esasr etrafında birleşir bu sorunlara çözümler üretmeye çalışmaları sonucunda ortaya çıkan sivil toplum kuruluşları (STK), üyelerine menfaat sağlamak, üyelerinin menfaatlerini korumak, toplumsal fayda oluşturmak, yerel veya ulusal hatta uluslararası boyutta örgütlenmiş, aynı veya benzer misyonları gerçekleştirmek amacıyla var olma çabası içinde olan örgütler olarak ifade edilmektedir (Ardahan, 2010:210). Sivil toplum kuruluşları, resmi kurumlar dışında ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır (Özsoy, 2010).

Küreselleşme ile değişen gelişen finansal olanaklar, teknoloji, bilişim, insan kaynakları vb. temel kritik öğeler, bu kurum ve kuruluşların sürekli kendilerini yenilemelerini örgütün veya bireylerin performanslarının iyileştirilmesini gerekli kılmaktadır (Larsson ve Storhannus, 2008). Sivil toplum kuruluşlarının doğası gereği yönetim yapılarının kar amacı güden kuruluşlara göre farklılık göstermesi, organizasyonlarda yürütme ve diğer faaliyetlerin biçimsel bir ilişkiden ziyade gönüllülük esasına dayalı olması organizasyonda yöneticilikten ziyade liderlik özelliklerinin ön plana çıkmasına sebep olmaktadır (Fischer ve Beimers, 2009). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2009:501). Sivil toplum kuruluşları her ne kadar kar amacı gütmeyen organizasyonlar olarak işletmelerden ayrılırlar da çevresel değişimlerden etkilenme noktasında işletmelerin yaşamış oldukları ekonomik, sosyolojik, politik ve teknolojik etkilerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu açıdan sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yaşanan çevresel

değişimleri dikkate almaları ve örgütlerini bu değişimlerden olumlu etkilenen noktaya taşımaları gerekmektedir. Çevresel değişimlere adaptasyonda ve kurumun kendi konumunu belirlemesinde ise kurum yöneticisinin değişimleri analiz edebilen ve kuruma rekabet avantajı sağlayabilecek kararları alabilen stratejik bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, sivil toplum kuruluşları çatısı altında yer alan gönüllü yardım kuruluşlarında stratejik liderlik uygulamalarını uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk Yardım Dernekleri özelinde incelemektir. Bu kapsamda, öncelikle sivil toplum kuruluşları, sivil toplum kuruluşlarının özellikleri, sivil toplum kuruluşlarının işlevleri, sivil toplum kuruluşlarının Doğu ve Batı toplumlarındaki serüveni, liderlik, stratejik liderlik, liderlik özellikleri, liderlik yaklaşımları, sivil toplum kuruluşlarında liderlik konuları üzerinde durulmuştur. Daha sonra sivil toplum kuruluşlarında liderlik özellikleri, sivil toplum kuruluşu liderlerinde bulunması gereken özellikler ve sivil toplum kuruluşları için liderlik tarzlarının uygun ve uygun olmayan yönlerine değinilmiştir. Son olarak sivil toplum kuruluşlarında stratejik liderlik konusu ele alınmıştır.

Araştırmanın yöntem bölümünde ise araştırmanın amacı, yaklaşımı, evreni, örnekleme, veri toplama teknikleri ve araştırmanın uygulama alanını oluşturan uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım derneklerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Araştırmanın bulgular kısmında, uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım dernekleri yöneticileriyle yapılan mülakatlar neticesinde yöneticilerin organizasyonda sergilemiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonuç ve değerlendirme kısmında ise araştırmada elde edilen sonuçlara, araştırmanın sınırlılıklarına ve konuyla ilgili olarak ilerleyen dönemlerde yapılabilecek araştırmalara değinilmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Problemi**

Sivil toplum kuruluşları, toplumsal problemlerin çözümünde kamu ve özel sektöre yardımcı bir aktör olarak yer almaktadırlar. Artan toplumsal duyarlılık ve ihtiyaçlı kişi sayısının artması bir yandan sivil toplum kuruluşlarının, toplum içinde oldukça önemli aktörler haline gelmelerine olanak sağlamaktadır. Diğer yandan toplumda etkin aktörler haline gelmeye başlayan sivil toplum kuruluşlarının maddi güçlerini artırmaları ve toplumun diğer paydaşlarını etkileme kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada çalışanlarının önemli bir çoğunluğunun gönüllülük esasına dayalı olduğu sivil

toplum kuruluşlarında yönetici/lider pozisyonundaki kişilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu araştırmanın problemini “Sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamaları nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, sivil toplum kuruluşları çatısı altında yer alan gönüllü kuruluşlarda stratejik liderlik özelliklerini uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk Yardım Dernekleri özelinde incelemektir.

Sivil toplum kuruluşlarında uluslararası faaliyet gösteren Türk Yardım Derneklerinin stratejik liderlik uygulamalarını incelemeyi konu alan bu çalışmanın diğer amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Sivil toplum kuruluşlarındaki stratejik liderlik uygulamalarına yönelik örneklerin varlığını tespit etmek,
2. Sivil toplum kuruluşlarında stratejik liderlik uygulamalarının uygulanabilirliğini tartışmak,
3. Sivil toplum kuruluşlarında eğer varsa stratejik liderlik uygulamalarını tartışmak,
4. Stratejik liderlik sürecindeki uygulamaların sektörece önemsenip önemsenmediğini irdelemektir.

Bu çalışmada, yukarıda 4 madde ile sıralanan amaçların yanı sıra, bu konuda yapılacak çalışmalara önerilerde bulunmak ve bu alandaki literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

Bu araştırmanın temel varsayımı, sivil toplum kuruluşlarında stratejik liderlik özelliklerinin kar amacı güden kuruluşlara göre farklılık gösterdiğidir. Araştırmanın bir diğer varsayımı ise sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin araştırma sorularına samimi bir şekilde yanıt verecekleridir.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma kavramsal olarak, sivil toplum kuruluşları, stratejik liderlik ve liderlik kavramları ile sınırlıdır. Araştırma, uygulama alanı itibariyle Türkiye’de uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım derneklerini kapsamaktadır.

### **1.6. Araştırmanın Temel Kavramları**

*Sivil toplum kuruluşları*, resmi kurumlar dışında ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır (Özsoy, 2010).

*Liderlik*, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama bilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2009:501).

Stratejik liderlik, strateji oluşturmadaki faaliyetleri düzenleme, kararları alma, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturma; temel yetkinlikleri ve yetenekleri geliştirme, örgütsel yapıların ve süreç kontrollerinin geliştirilmesi gibi faaliyetlerin tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi sürecini ifade etmektedir (Boal, 2001).



## BÖLÜM II

### LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. Sivil Toplum Kuruluşları

İlk kez Locke tarafından 1690'da kullanılan sivil toplum kavramı, devlet kavramı ile özdeş bir anlayışı ifade etmek için kullanılmıştır. Hobbes ve Rousseau gibi sosyal sözleşmeci filozoflar, sivil toplumu, doğa halinden çıkıp siyasi otorite etrafında bir araya gelmek şeklinde algılamışlardır. Locke açısından sivil toplum, bireylerin temel haklarını koruyabilmek için sözleşme ile uzlaştıkları, bireysel hakların bizzat yaşandığı ve korunduğu bir alandır. Hegel ise sivil toplum ile siyasal toplum arasında bir ayrım yaparak devlet ve toplum arasındaki sınırları çizmiştir. Hegel, devletin düzenlediği alanları ve toplumsal ilişkileri siyasal toplum kavramıyla ifade etmiş, geriye kalan özerk alanları ise sivil toplum olarak isimlendirmiştir (Emini, 2013:44).

Sivil toplum kuruluşunun epistemolojik kökeninde dernek, vakıf, kooperatif, yardım kuruluşu gibi anlamlar bulunmaktadır. Fakat sosyal bilimler kavramları içerisinde yer alan bu kavramı kesin bir çizgi ile belirlemek mümkün değildir. Aşağıda sivil toplum kuruluşlarına ve sivil toplum kuruluşları olarak atfedilen organizasyon türlerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK), üyelerine menfaat sağlamak, üyelerinin menfaatlerini korumak, toplumsal fayda oluşturmak, yerel veya ulusal hatta uluslararası boyutta örgütlenmiş, aynı veya benzer misyonları gerçekleştirmek amacıyla var olma çabası içinde olan örgütlerdir (Ardahan, 2010:210). Literatürde sivil toplum kuruluşlarına atfedilmiş özelliklerden genel olarak ortak kullanıma sahip olanları (Avcı, 2007:29);

- Sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşma gerekliliğini anlatan örgütlülük,
- Sivil toplum kuruluşlarına rızaya dayalı katılımı esas alan gönüllülük,
- Sivil toplum kuruluşlarının toplumsal iyiye katkıda bulunmaları gerekliliğini anlatan kamu yararı gözetme ilkesi,
- Sivil toplum kuruluşlarının idari ve ekonomik olarak devletten ayrı olmaları gerekliliğini anlatan özerklik,
- Gelir getirici faaliyetleri amaç edinmemeyi ifade eden kar amacı gütmeme ilkesi,

- Toplumdaki diğer gruplarla eşit düzeyde demokratik ilişkiler kurmayı karşılayan yatay ilişkilerin ön plana çıkması ilkesi,
- Özel alan dışında hem sivil hem de siyasal toplumu ilgilendiren yaşam düzlemi olarak bir kamu alanına sahip olma özelliği
- Belli bir konuda uzmanlaşma ilkesidir.

Sivil toplum kuruluşları hayatın her alanında faaliyet gösterebilen, faaliyet alanları geniş ve konusu sınırsız olan kuruluşlardır. Bugün, dernekler, vakıflar, sendikalar, konfederasyonlar, işveren kuruluşları, profesyonel federasyonlar, meslek kuruluşları, birlikler, odalar, yerel birlikler, kooperatifler ve medya gibi tüzel kuruluşlar artık dünyada sivil toplum kuruluşu olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra literatürdeki çalışmalarda ve günümüzde sivil toplum kuruluşları için farklı ifadelerin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Karakuş, 2006:22);

“Hükümet dışı kuruluş,” NGO (non-governmental organisation),

“Kar amacı gütmeyen” NPO (non-profit organisation),

“Gönüllü kuruluşlar” (voluntary organizations),

“Üçüncü sektör” (Third sector organisation),

“Hayır kuruluşları” (Charities-Philanthropic organisation),

“Bağımsız sektör kuruluşları” (independent sector organisation),

“Enciomsu örgütler” (QUANGO).

*Hükümet dışı kuruluş:* 2. Dünya savaşı sonrasında İngiltere’de toplumsal olaylara gönderme olarak ortaya çıkmış olduğu görüşü savunulmaktadır. Gönüllü kuruluşlar olup, kar ya da politik güçle ilgilenmeyen, kamu kuruluşlarından bağımsız sosyal ihtiyaçlara adanmış, özel ve doğal, kurumsallaşmış kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Willetts, 2013). Bu kuruluşların toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeye yardımcı olmak için hizmetler üretmesi önem taşımaktadır. Ekonomi, çevre, evde eğitim, sağlık bakımı gibi hemen her şey için hizmet eden ve politik tavsiyeler, kaliteli araştırmalar sağlamak için halka çok iyi bir konum sağlama adına çok fazla çalışmalar yapan kurumlardır. Bu kuruluşlar, temel amaç ve hedeflerini etkili bir biçimde başarabilmek için insanları ve kaynaklarını kontrol etme, motive, yönlendirme, organize etme, planlama gibi görevleri yeni ve yenilikçi bir tarzda çözen kurumlardır (Bibu ve Lisetchi, 2011:23). Başka bir ifade ile üyelerin, vatandaşların ve kurumların ortak uğraş ve ilgi alanları üzerine kurulmuş,

kamu idaresiyle ilgili bir statü ve fonksiyonu olmayan, bir hükümet tarafından oluşturulmamış ve onun gündemine ve yönlendirmelerine tabi olmayan organizasyonlardır. Kısaca devlet otoritesini kendi bünyesi dışında tutan, gönüllülük esasına dayalı kendi yönetim esaslarını uygulayan kuruluşlardır (Lewis, 2009).

*Kar amacı gütmeyen:* Kişisel gelişim ve çevrenin gelişimi, uluslararası ve denizaşırı yardımlar, hoş vakit geçirme, kültür, hayvanları koruma ve sosyal hizmetler gibi bütün gönüllü alanlar içerisindeki organizasyonun bir şemsiye etrafında toplanmasını temsil ettiği şeklinde tanımlanmaktadır (Kong, 2008).

Sivil toplum kuruluşlarında *üçüncü sektör* kavramının ise ilk defa 1970'lerin sonralarına doğru Fransa'da kullanıldığı bilinmektedir. Gönüllülük esasına göre olmaları ve topluma hizmet amacıyla kurulmuş olmaları sivil toplum kuruluşlarını resmi olmayan diğer özel kurumlardan ayırmaktadır. Bu yüzden çağdaş toplumlarda sivil toplum, devlete karşı bir çıkış olmayıp; devlet, ekonomik pazar ve vatandaşlar arasında üçüncü sektör olarak tanımlanmıştır (Tiyek, 2013:117).

*Hayırsever kuruluşlar* ise toplumda ortaya çıkan sıkıntıların sağlanan yardımlarla giderilmesini ifade eden kuruluşlardır (Özdemir ve diğ., 2009). Bu kuruluşlar, toplumsal anlamda refahın sağlanması ve ihtiyaç sahiplerinin gerek duydukları ihtiyaçların giderilmesi noktasında oldukça önemlidirler. Bu bakımdan hayırsever kuruluşların işleyiş mekanizmasında üç önemli aktivite dikkat çekmektedir. Bunlar; gönüllülerden ve yardımseverlerden ihtiyaç duyulan şeylerin temini, sosyal eylem planları için önceliklerin belirlenmesi ve temin edilen kaynakların ihtiyaç sahiplerine tahsis edilmesidir (Balabanis ve diğ., 2005).

*Bağımsız sektör kuruluşları* ise kar amacı gütmeyen kuruluşların büyük bir parçasını oluşturmaktadırlar. Bu kuruluşları diğer sivil toplum kuruluşlarından ayıran üç özellik bulunmaktadır. Bunlar; a) Herhangi bir kamusal hizmet sunmak, b) Üyelere kar payı vermemek, c) Gönüllülük ve kendi kendini yönetmesidir. Bu bağlamda, dini kurumlar, eğitim, sağlık, çevre örgütleri, müzeler, komşuluk organizasyonları, gençlik örgütleri vb. bu sektörü oluşturan kurumlardır (Özdeşli, 2007).

*Enciomsu örgütler:* Bu örgütler özel nitelikli olmakla birlikte kısmen ya da tamamen merkezi devletçe finanse edilen ve hükümetten bağımsız örgütlerdir. Daha kapsamlı bir ifadeyle enciomsu örgütler; devletin doğrudan denetimi altında olan alanların

dışında, ekonomik ilişkilerin baskısından bağımsız olarak gönüllü olarak oluşturulan kurum ve etkinlikler alanını ifade etmektedir (Avcı, 2007:29).

*Gönüllü kuruluşlar:* Gönüllü kuruluşlar, hiçbir maddi menfaat beklentisi olmayan gönüllü insanların, önemli gördükleri toplumsal amaçlara hizmet etmek ve toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek için oluşturdukları örgütlerdir (Ateş ve Nohutçu, 2006). Bireyin maddi karşılık beklemeden herhangi bir çıkar beklentisi olmadan doğru olduğuna ve yapması gerektiğine olan bir inançla toplumsal girişime, bir sivil toplum kuruluşu ya da gönüllü katılıma olanak sağlayan hukuki, kurumsal yapılar bünyesinde etkinliklere destek olması biçiminde tanımlanmaktadır (Palabıyık, 2011).

Bu kısımda, genel olarak sivil toplum kuruluşlarına atfedilen bazı tanımlara yer verilmiştir. Bu tanımların çokluğu bir bakıma fayda sağlamaktadır. Çünkü sivil toplum kuruluşlarının unsurlarını ön plana çıkarmaktadır. Diğer yandan tanımların çokluğu, sivil toplum kuruluşları üzerinde tam bir anlam içeren bir tanım üzerinde uzlaşılmasını güçleştirmektedir.

Sonuç olarak, sivil toplum kuruluşları, gönüllü kuruluşlar, üçüncü sektör, hükümet dışı kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi sivil toplum alanında faaliyet gösteren örgütleri kapsayan kuruluşlar olarak nitelendirilse de (Emini, 2013) bu kuruluşların en önemli özelliğini “gönüllülük” esası oluşturmaktadır. Gönüllülük, herhangi bir karşılık beklemeksizin çalışmalarda bulunan kişiler için kullanılmaktadır. Gönüllülük esasına göre olması ve topluma hizmet amacıyla kurulmuş olması sivil toplum kuruluşlarını resmi olmayan diğer özel kurumlardan ayırmaktadır. Çağdaş toplumlarda sivil toplum, devlete karşı bir çıkış olmayıp; devlet, ekonomik pazar ve vatandaşlar arasında ara bir rol üstlenmektedir (Tiyek, 2013:117). Bu araştırmada, sivil toplum kuruluşları yukarıda ifade edilen kavramların bütününe içine alan bir kavram olarak kullanılmıştır.

### **2.1.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri**

Sivil toplum kuruluşlarının ne tür işlevler görmesi gerektiği birçok araştırmacının tartıştığı bir konu olarak literatürde yer almıştır. Uygulamaya dönük olarak ifade etmek gerekirse sivil toplum kuruluşlarının gerek ulusal ve gerekse uluslararası düzlemde üstlendikleri işlevler dört madde ile özetlenebilir (Güneş, 2014);

1. Kamuoyu oluşturarak ile bireylerin taleplerinin dile getirilmesine yardımcı olmak,

2. Çoğulcu toplum yapısının oluşumunu sağlamak suretiyle piyasadaki metalaşmaya ve egemen piyasa değerlerine karşı dengeleyici bir unsur olmak,

3. Kendi içlerinde oluşturdukları katılımcı ve çoğulcu bir kültürle beslenmiş ve aynı zamanda yönetim deneyimi de edinmiş bireylerin yetişmesini sağlamak,

4. Pilot projeler üretmek, bu projelere kaynak bulmak ya da bu projeleri uygulamaya geçirmek yoluyla eğitim, sosyal refah ve istihdam konularında hükümet politikalarına paralel ya da alternatif sorumluluklar alabilmek.

Bunlara ek olarak, İğci (2008) sivil toplum kuruluşlarının demokrasinin gelişmesine katkıda bulunduğunu, devletin eylemlerinin sivil toplum tarafından denetlenmesine olanak sağlamanın yanı sıra topluma devlet karşısında bir koruma görevi sağladığını ve doğrudan ya da dolaylı olarak rekabetin artmasına ve ekonomik büyümeye katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, İğci'ye göre sivil toplum kuruluşlarının eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler gibi kamu hizmetlerinin sunumu, yerel ekonomik gelişmenin desteklenmesi, sosyal ve ekonomik açıdan dışlanan birey ve grupların toplumla bütünleşmesinin sağlanması şeklinde doğrudan katkıları söz konusudur. Bunların yanı sıra sivil toplum kuruluşları, bireylerin manevi ihtiyaçlarının karşılanmasında da önemli bir varlık ve gelişme nedeni olarak görülebilirler.

Küreselleşme ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının fonksiyonları çeşitlenerek ve gelişerek artmaya devam etmekte, sivil toplum kuruluşlarının etkinlikleri alan ve muhatap kitle açısından güçlenmektedir. Acar'a göre (2010) Sivil toplumun demokratik hayatı destekler nitelikteki işlevlerinin artması ve etkinleşmesi "katılımcı demokrasinin" güçlenip yerleşmesi açısından büyük önemi arz etmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının yerine getirdiği görevler, yaptıkları hizmetler ve üstlendikleri işlevler genel olarak; sosyo-ekonomik, siyasal, kültürel ve bireysel olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilmektedir (Cıranoglu, 2011:45).

*Siyasi işlevi;* Taylor'a göre sivil toplum örgütlerinin en önemli işlevleri; siyasi iktidara nüfuz etmek, siyasi iktidarı parçalayarak âdem-i merkezi hale getirmek, bireyleri otoriterinin baskısına karşı korumak ve böylece despotizme karşı güvence oluşturmaktır. Ayrıca, siyasal duyarlılığı artırma amacı taşıyan sivil toplum kuruluşlarının değişik düşünceleri dile getirme fonksiyonları çeşitli grupların sistemden yabancılaşmalarını önleyen önemli bir fonksiyondur. Böylece yalnızlaşmayan ve yabancılaşmayan bireyler katılımın sağlandığı rejimlerde kendilerini daha rahat ifade edecek ve bu şekilde istikrar

sağlanmış olacaktır. Böylece sivil toplum kuruluşları, kamuoyu oluşturarak, bireylerin taleplerinin dile getirilmesine ve dikkate alınmasına yardımcı olacaklardır (Kabasakal, 2008:30). Sivil toplum kuruluşları siyasal işlevlerini yerine getirirken yasama, yürütme, siyasi partileri etkileme ve kamuoyu oluşturma gücünü kullanmaktadırlar (Dursunoğlu, 2012:50-55).

*Bireysel işlev;* sivil toplum kuruluşları baskıcılığı, düşünce ve örgütlenme kısıtlamalarını azaltarak ya da ortadan kaldırarak bireysel yaratıcılığa uygun bir sosyal ortam hazırlamaktadırlar. Önemine inandıkları bir sebep uğrunda gönüllü kuruluşlar, gönüllü olarak parasını ve zamanını ayırabilen insanlarda sorumluluk duygusu gelişmektedir. Diğer taraftan sivil toplum kuruluşları sayesinde bireyler işbölümü yapma, sevgi, hemcinsine yakın olma, dayanışma, grup içinde benlik ve kendine saygı duygularını gerçekleştirme, takdir edilme, belirli bir statü ve değer atfedilme, saygı, güven vb. ihtiyaçlarını tatmin imkânına kavuşmaktadırlar. Toplumsal sorunlarla ilgilenmede kendine güvenmeyen birey, sivil toplum kuruluşlarının sağladığı daha enerjik, verimli ve yaratıcı bir ortamla sorun çözme konusunda yüksek bir motivasyona kavuşmaktadır (Cıranoglu, 2011:46).

*Kültürel işlev;* sivil toplum kuruluşları modern toplumda bireylerin, diğer insanlardan kopuk, kendi başlarına hareket edebilen bireyler olmaktan çıkarak gruplar içinde toplayacak bir rol üstlenmişlerdir. Sivil toplum kuruluşları, toplum üzerinde gerçekleştirdiği proje ve faaliyetlerle bireylerin demokrasi kültürü kazanmasına zemin hazırlamaktadırlar. Bu zeminde kendini geliştiren birey, siyasal ve sivil hayatı farklı bir hesap ile analiz edeceklerdir. Sivil toplum kuruluşları da bireyi bilgi ve kültürel yönden geliştirerek toplum zeminine demokrasinin yayılmasına yardımcı olurlar. Sivil toplum kuruluşları, bu gibi çağa özgü yeni ilişki biçimlerini geliştirerek, bireylerin yeni kültürel yapılara imza atmasına ve bu kültürlerin aktarılmasına katkı sağlamaktadırlar (Akay, 2012:36).

*Sosyo ekonomik işlev;* günümüz modern devlet yapısı, zaman ve uzmanlık eksikliğinden dolayı toplumsal hayatın her kesiti ile ilgilenememektedir. Bu alanlar dışında kalan yerleri aydınlatma ve bilgilendirme görevi sivil toplum kuruluşlarına düşmektedir. Bu kuruluşlarının toplumsal işlevleri şu şekildedir:

- Bireylere kendilerini ifade edecekleri ve çıkarlarını tanımlayabilecekleri alternatif demokratik alanlar sunmak,

- Dayanışma ve ortak çalışma bilinci oluşturmak,
- Halkın yaşam koşullarının iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmak,
- Yerel ve ulusal yönetimlerden yola çıkarak, halkın alternatiflerinin tanımlanması, bunların formüle edilmesi ve uygulanmasını sağlamak.

Sivil toplum kuruluşları, yoksullukla mücadelede de önemli bir işleve sahiptir. Devletler artık yoksul vatandaşlara ulaşabilmek için sivil toplum kuruluşlarının potansiyel gücünü kabul etmektedir. İstihdam yaratma, temel sosyal hizmetleri temin etme gibi konularda devlet ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliğinden söz edilebilir (Dursunoğlu, 2012:50-55).

Mevcut duruma göre, modern toplumsal yaşamın vazgeçilmezi olan sivil toplum kuruluşları, günümüz toplumlarında kamusal otoritenin eksik kaldığı eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, çevre, kırsal-kentsel kalkınma gibi değişik alanlarda önemli işlevler üstlenmektedirler. Bununla birlikte, dünyada yaşlıların bakımı, kimsesiz çocukların korunması, özürülülerin eğitimi gibi sosyal hizmet alanlarında öncülük, sivil toplum kuruluşlarına aittir. Sivil toplum kuruluşlarının işlevleri (tüm sosyal kurumlarda olduğu gibi) zaman içerisinde değişen şartlara göre farklılaşabilecektir. Diğer taraftan, demokratik yapıya sahip ülkelerde özel sektör kuruluşlarının ve kamu sektörü kuruluşlarının işlevlerinin zayıfladığı alanlarda, sivil toplum kuruluşlarının önemli işlevler yüklendiği görülmektedir. Bu durum ise ülkelerin kendine has yapılarına göre sivil toplum kuruluşlarının işlevlerinde farklılaşmaları ortaya çıkarmaktadır (Cıranoglu, 2011:44).

### **2.1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri**

Sivil toplum kuruluşu, toplumdan aldığı güçle toplum yararını gözetmek; görev tanımını ve var oluş nedenlerini açık olarak beyan etmek; hedeflerinde, programlarında ve etkinliklerinde topluma karşı saydam olmak; kaynaklarını amaçlarına uygun ve verimli bir şekilde kullanarak kâr amacı ve çıkar gütmekten sadece çalışmalarının sağlıklı yürütmesi amacı ile kazanç sağlayıp bu kazançları amaçları doğrultusunda kullanmak; kendileri ile ilgilenen bireylerin istek ve taleplerine cevaplar vermek, gönüllü olmak ve devletten bağımsız olarak çalışmak gibi özellikler taşımaktadır (Velioğlu, 2009:45).

Sivil toplum kuruluşları kararlı organizasyon yapısına sahiptirler. Üyeler gelir elde etmez veya kar sağlamazlar tamamen gönüllü üyelere sahiptirler. Sivil toplum kuruluşları parti veya siyasi örgüt kurma özelliğine sahip değildirler. Sivil toplum kuruluşlarının üye kabulü ve kabul kriterleri sadece tüzük ve çalışma da özgür iradedir. Tüm etkinlikler halka

açık yapılır ve bunlar açık bir performansa sahiptirler. Sivil toplum kuruluşlarının gelir ve giderlerini içeren mali durum organizasyonu üyeleri ve diğerleri için açık ve erişilebilirdir. Bu özellikler doğrultusunda sivil toplum kuruluşları, ulusal çıkarlarını ve kamu çıkarlarını korumak, toplumu geliştirmeye yardımcı olma özelliğine sahiptirler (Zamanian ve diğ., 2011:130). Kar amacı gütmeyen kuruluşların hizmet odaklı bir konumu vardır. Hizmet tesisi bu kuruluşlar için özellikle önemlidir (Zhao ve diğ., 2010:973).

Sivil toplum kuruluşlarının hedefleri kendileriyle sınırlı değildir. Sivil toplum kuruluşları amaçları faaliyetleri de destekleyebilirler. Sivil toplum kuruluşlarının, açık ve belli bir konuda uzmanlaşmış olmaları neticesinde yatay ilişkilerin geliştirilmesinde önemli rolleri bulunmaktadır. Ayrıca nesnellik, tarafsızlık ve seçici olmamak gibi ölçütler de sivil toplum kuruluşlarının uluslararası işbirliği için hazır olup olmamasında başvurulan ölçütler arasında yer almaktadır. Bu özellikleri ile sivil toplum kuruluşları, totaliter devleti aşmada ve demokrasiyi geliştirmede öge durumundadırlar (Velioglu, 2009 :45).

Demokratik sistemin güçlü bir unsuru olan sivil toplum kuruluşlarının topluma dinamizm kazandırmada, toplumsal gelişmede hayati önemde rol ve işlevlere sahip olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Dernek ve vakıfların önemli bir bölümü sosyal hizmetler alanında katılımda bulunma kapasitesine sahiptir. Başta çocuk refahı, yaşlı refahı, engelliler (özürlüler) ve sosyal yardım alanlarında olmak üzere sosyal hizmetlerin çeşitli alanlarında, halen birçok dernek ve vakıf toplum için son derece yararlı ve öncü çalışmalar içinde bulunmaktadır (Özalp, 2013:64).

Sivil toplum kuruluşları, bünyesinde tekel bir fikir birlikteliğinden uzak, her kesimin farklı fikir ve düşüncelerini kapsayacak kadar geniş bir oluşuma sahiptirler. Başka bir ifade ile “toplumsal farklılaşma” özelliğine sahiptirler (Akay, 2012:23).

Sivil toplum kuruluşları, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası şeklinde oluşabilme özelliğine sahiptirler. Ayrıca, bulunduğu ülkeye göre de biçimlenebilen sivil toplum kuruluşlarının hem geri kalmış ülkelerde hem de zengin sanayileşmiş ülkelerde politika tayin ediciler, eylemciler ve araştırmacılar arasındaki profili devamlı olarak gelişme kaydetmektedir (Talas, 2011:392).

### **2.1.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Batı Serüveni**

Sivil toplum tanımlaması, bugünkü ifadesinden farklı olmakla birlikte 18. yüzyılın ortalarına kadar devlet ile sivil toplum arasında bir ayrım bulunmamaktadır. Bu durum, sivil toplum kavramının dayandığı en temel kaynak olarak gösterilen Aristoteles'in



“Politika” adlı eserinde görülebilmektedir. Bu eserin 1438 yılında yapılan çevirisinde tüm toplulukların en yücesi ve en yüksek iyiliğe ulaşmak isteyen “polis” veya “siyasi toplum” (politike koinonia) olduğu belirtilmektedir. Bu terim çeviride “civitas appellator” ve “civilis societas” olarak ifade edilmekte ve bundan sonraki metinlerde de aynı biçimde kullanılmaya devam edilmektedir (Çopur, 2004:2).

John Keane, Aristoteles ve Cicero’ya dayanan geleneksel sivil toplum anlayışının 18. yüzyılın ortalarında içten içe çökmeye başladığını belirtir ve değişim sürecini özellikle İngiltere, Fransa ve Almanya’da yaşanan dört aşama ile açıklamaktadır. Geçiş dönemi olan ilk aşama, geleneksel sivil toplum kavramının kırılma noktasını içermektedir. İkinci aşama; sivil toplum içindeki bağımsız toplumların kendilerini devlete karşı savunmaları meşru hale gelmiştir. Üçüncü aşamada, her ne kadar ayırım korunmuşsa da eskilerin özgür, bağımsız bir sivil topluma olan güvenleri, egemen devlet faaliyeti lehine ters çevrilmeye başlamıştır. O kadar ki sivil toplumun içerdiği özgürlük, toplum hayatındaki çatışmaların kaynağı olarak görülmüş devlet müdahalesi çatışmaları önleyici bir faktör sayılmıştır. Kısaca “sivil topluma karşı devlet” sivil toplumun modernleşmesine yapılan dördüncü aşama üçüncüye tepki olarak belirlemiştir. Bu aşama, devlet müdahalesinin sivil toplumu yavaş yavaş boğacağından korkulmaya başlanması aşamasıdır (Tosun, 2007:3).

Marx’a göre sivil toplum, yukarıda özetlenen evrimlerden beslenmekle birlikte bu geleneği tamamen reddetmektedir. Marx’ın sivil toplum anlayışı, liberal gelenekten, klasik doğal hukuk felsefesinden ve nihayet Hegel felsefesinden ayrılmaktadır. Ona göre modern devlet yansımali bir evrensel topluluktur. Sivil toplumun tarihsel olarak özgül çıkarlarını yansıtan ve de pekiştiren, baskıcı bir kurumdur. Kısaca Marx, devleti sivil toplumun örgütlenmiş ve yoğunlaşmış gücü olarak düşünmektedir (Karsan ve Atay, 2013). Yani Marx’ta sivil toplum, devlete bağımlı değildir. Devlet sivil topluma bağlı ve onun belirleyicisidir görüşü hâkimdir.

Hegel ise sivil toplumu, bir toplumsal sınıf ve gelişmenin bir aşaması olarak görmektedir. Sivil toplumu “burjuva toplumu” kavramı ile ifade eden düşünürüne göre, sivil toplum bir yandan bireysel, özel çıkarların, bencil arzuların ve ihtiyaçların savaş alanı konumunu sürdürürken, diğer yandan ekonominin gelişmesinin koşulu olan çelişkileri de içinde barındırmaktadır. Hegel’e göre sivil toplum, doğal düzenin, doğal yasaların güvencesi altında değildir. Hegel, tam da bu noktada devlete dengeleyici rol vererek, bireysel ve ailevi ilişkilerini düzenleyen sivil toplum yanında, eylem düzeyinde rasyonalite

olarak sivil toplumu düzenleyecek egemen bir güce yani devlete gereksinim olduğunu ileri sürmektedir (Sarpaşan, 2010).

Hobbes, sivil toplum unsurlarını, içinde din dâhil olmak üzere devletin çatısı altında toplamaktadır. Hobbes ve Rousseau başlangıç noktası olarak bireyi, bireyin çıkar ve rızasını esas almakta, ancak sonuçta her ikisi de mutlakiyetçi, kapsayıcı bir devlet ve kamusal alana ulaşmaktadır. Locke ise devlet ile sivil toplum arasında bir ayırım yaparak, devletin can ve mal güvenliğini sağlamak üzere kurulduğunu ve halkın ona verdiği güveni yerine getirmekle yükümlü olduğunu ileri sürmektedir (Tamer, 2010). Locke, Hobbes ve Rousseau devletin gücünün sınırlı olduğunu düşünmektedir. Gramsci, sivil toplumun temelini “etik içeriği” oluşturduğunu politik toplumun (devletin) karşısına koymaktadır. Sivil toplumda dünya görüşleri, felsefe ve dinleri, bütün zihni ve manevi eylemleri de kapsamaktadır. Başka bir ifade ile “özel kesimin tümünü içermekte ve fertlerin ihtiyaçlarını, aileyi, hukuku, dernekleri kapsamakla kalmayıp fikir, din, felsefe ile ahlaki da bünyesinde taşımaktadır” (Çelik ve Aykanat, 2006).

Modern çağda sivil toplum kuruluşları yönetimin şekillenmesinde, demokrasinin hissedilmesinde, devletin gücünün sınırlarının çizilmesinde etkili, canlı, dinamik, özerk, araştırmacı, çoğulculuk ilkesi ile hareket eden yardımlaşmayı esas edinen gönüllülük temelli, bulunduğu bölgeye, ulusa göre şekillenen kuruluşlar, örgütler, gruplar şekline almıştır.

#### **2.1.4. Doğuda Sivil Toplum Kuruluşları**

Doğu toplumlarında sivil toplum algısı batı toplumlarındaki gibi genel yargılarla açıklanamayabilir. Doğu toplumlarında da sivil topluma yakın bir ifade ile kullanılan sivil dayanışmadan söz edilebilir. Bu iki kavram biçim olarak birbirlerine çok benzeseler bile anlamca farklıdır. Doğu toplumlarındaki sivil dayanışma kavramı tamamen insan ve onun sosyolojik yönünü ele almaktadır. Ama işlev olarak bugün ki sivil toplum kuruluşlarının üslendiği birçok role karşılık gelmektedir. Özellikle İslam toplumunda, yardımlaşma ve yardımlaşma için örgütlenme toplumda resmi bir kurum vasıtasıyla yapılsa bile bireysel olarak sadaka-i fitr ve zekâtların verilmesi, yetimlerin kollanıp gözetilmesi, açların doyurulması, çıplağın giydirilmesi gibi fiiller birer ibadet olarak görülmektedir. Bu sistem Osmanlı kültüründe “Loncalar” şeklinde varlığını en etkin şekilde devam ettirmiştir. Temeli, İslami tasavvufi düşünce bağlamında fütüvvet ilkelerine bağlı kalarak oluşturulan “ahilik” teşkilatına dayanmaktadır. Buradan baştaki konularımıza

geri dönecek olursak sivil toplum kuruluşları kavramı kökeni şehircilik, medeni, köylü olmama şeklinde ifade edildiğini söylemiştik. Türk toplumlarının yerleşik hayata geçmeleri ile birlikte esnaf arasında örgütlenme biçimi olarak fütüvveti benimsemiş ve bu zamanla ahilik olarak ortaya çıkmıştır (Abay, 2004).

Buradan hareketle Türk toplumlarının benimsediği ahilik teşkilatının bugün ki sivil toplum örgütleri ile ilgili benzer yönleri ilişkilendirilecektir. Öncelikle Ahilik teşkilatı felsefesi, bütün insanlar, eşya, tabiat ve dünya, Allah'ın bütün insanlığa bahsettiği emanet konumundadır. Dolayısıyla emek gücünün, tüketicinin kısaca insanın ve tabiatın sömürülmemesi, aralarında adalet ve denge ilkeleri korunarak bireysel ve toplumsal refah ve huzurun sağlanması esastır. Ahilikte insan, dayanışmacı bir ruh yapısına sahiptir. Birlik ve beraberlik içinde büyük hedeflere yürümek mantığına dayanır. Zengin ile fakir, üretici ile tüketici, emek ile sermaye, millet ile devlet yani toplumun bütün fert ve kurumları arasında iyi ilişkiler ve denge kurarak herkesin huzur içerisinde yaşaması hedeflenmiştir (Durak ve Yücel, 2010). Ahilik teşkilatına ilişkin özellikler şu şekilde ifade edilebilir;

- Örgütlenme biçimiyle misyonunu yerine getirir.
- Genel olarak dikey örgütlenme modelini benimsemiştir, örgütlenme modelinde ilişkiler bürokratiktir,
- İşler emir-kumanda ile yürüdüğünde ağır işler.
- Yatay ilişkiler ağının geçerli olduğu örgütlenme biçimlerinde ise gönüllü katılım esas olduğundan işler daha çabuk ve kaliteli yürür.
- Ahi örgütlenmelerinde her bireyin bir değeri vardır (Özerkmen, 2004).
- Devlet otoritesinin dışında kurulmuş örgütlerdir.
- Devlet otoritesi gözetiliyorsa çalışanlar devlet ve milletin bekasının devamlılığının sağlanmasında, kalkınmada, bilimde, sanatta ve hatta askerlikte önemli roller üstlenmektedirler.
- Ahilik teşkilatı sadece tüccar, esnaf ve sanatkârlar değil, aynı zamanda bilim adamları, hükümdarlar ve toplumun değişik meslek ve statülerinde bulunan kişilerin de üye olabildikleri görülmektedir.
- Ahilik teşkilatına üye olabilmeleri, toplumsal huzur ve refah için belirli ahlaki ilke ve kuralların toplumun geneline yayılması ve toplumdaki herkesin ve her kesimin bu kuralları tanınması ve uyması açısından dikkat çekicidir.

- Toplumun ve tabiatın hakkını koruyacak bir sosyal güvenlik mekanizması şeklinde örgütlenmişlerdir.

16. yüzyıla kadar Osmanlı'da, etkisini gösteren ve Türk toplumların da varlığını devam ettiren devletin, etrafında organik bir siyasal örgüt şeklinde görüldüğü ve ekonomik alanda ön plana çıkan Ahilik ve Lonca gibi esnaf kuruluşları kurumsallaşmış örgütler olarak ifade edilmiştir. Bu topluluklar, sosyal normlara ilaveten siyasal normları belirlemede de önemli role sahip olmuşlardır. Bu tür sivil toplum unsurları, sadece siyasal normları belirlemekle sınırlı kalmamış, aynı zamanda toplumla devlet arasında bir köprü vazifesi görerek devleti sivil toplum ve bu alandaki özgürlükleri için bir engel olmaktan da çıkarmıştır. Nitekim bu dönemlerde, bu kuruluşların varlığı değişik unsurlar arasında hoşgörü ve özgürlüğün zirvede olduğu bir dönemi kapsamıştır. Bu dönemdeki hoşgörü ve serbestiyet ortamı, esas itibarıyla toplum ve devlet ilişkilerinin gelişmesi ve kalkınmasında temel dinamiklerinden birini oluşturmuştur (Yıldırım, 2001).

Türkiye'de 1980'li yılların başı sivil toplum örgütlenmesi ve sivil toplumun oluşumu açısından yeni bir başlangıç olarak kabul edilebilir. Zira dünyadaki gelişmelere paralel olarak 12 Eylül 1980 askeri darbe döneminin arkasından “birey devlet için midir yoksa devlet birey için midir” tartışması bütün toplum kesimlerini tartışmanın içine çekmiş ve sivil toplum alanı genişlemeye başlamıştır (Abay, 2004). Kısaca, sivil toplum kuruluşlarının sayıları, çalışmaları, işlevleri ve ekonomik alandaki etkileri 1970'den sonra hızla yayılmaya başlamış ve günümüzün gelişen sivil toplum kuruluşlarının temelini oluşturmuşlardır (Akay, 2012).

## 2.2. Liderlik Kavramı

İnsanlar, sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama eğilimindedir. Bu eğilim, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı düzeylerde etkileşimin olduğu yapıların oluşmasını sağlamıştır. Etkileşimin olduğu birliktelik durumlarında bazı bireyler diğer bireylerden daha baskın ve ön planda yer almakta ve diğer kişilerin kabulü ile lider olmaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireyler ile olan ilişki/etkileşiminin bir sonucu ve kişinin belirli bir grup içerisinde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir roldür. Başka bir ifadeyle grup içerisindeki bireyin sergilemiş olduğu bir davranıştır (İbicioğlu ve diğ., 2009). Bu bakımdan çağdaş yönetim yaklaşımları içinde ele alınsa da liderliğin tarihi insanlığın tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmalarda bakıldığında liderlik alanında sadece 20'nci yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Tabak, ve diğ., 2013). Liderlik ve lider kavramlarına yönelik yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıda açıklandığı Şekildedir.

Koçel (2010) liderliği; belirli Őartlar altında, belirli kişi veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi, yönlendirmesi veya harekete geçirmesi olarak tanımlamaktadır.

Bir diğer tanımlamada ise liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplaya bilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı Şeklinde tanımlanmıştır (Eren, 2009:152).

Avramidis (2009) ise liderlięi, stratejik dūřunme, risk alma, ileriye görme, vizyon sahibi olma ve acil durumlar ile bařa çıkma gibi özelliklere sahip cankurtaran olarak tanımlamaktadır.

Bennis (2003) "liderliğin vasıfları nelerdir?" ve "liderler örgütte hangi görevleri slenmelidir?" sorusunu;

- Şartlara hakkim olmak,
- Temelleri anlamak,
- Kendini tanımak,
- Dünyayı tanımak,
- İgdlerle hareket etmek,
- Kendini vermek, sıkı bir vuruş yapmak, her Şeyi denemek,
- Kaos içerisinde ilerlemek,
- İnsanları kendi tarafınıza çekmek,
- Geleceği Őekillendirmek,
- Organizasyonlara yeri geldiğinde destek olmak yeri geldiğinde ise köstek olmak Şeklinde cevaplamıştır.

Yiğit (2002), liderliği belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak belirtmektedir.

Jong ve Hartong'a (2007) göre her ne kadar liderlik farklı kişiler için farklı anlamlar ifade etse de tanımların genelinde 'grup', 'etki', 'hedef' gibi bazı temel unsurları içermektedir. Bu anlamda liderlik istenilen amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme

süreci olarak tanımlanabilir. Tabassi ve Bakar (2010) liderliğin net bir tanımı içermemekle birlikte yapılan tüm liderlik tanımlarının aşağıdaki bileşenler etrafında toplandığını ifade etmektedirler.

- Liderlik bir süreçtir,
- Liderlik etki, zekâ ve azim gerektirir,
- Liderlik bir grup bağlamında gerçekleşir,
- Liderlik kişisel keşif ve geliştirme müdahalesi gerektirir.
- Liderlik zamanında ve bütçe dâhilinde hedef kazanımları içerir.

Liderlik üzerinde fikir bir birliğine varılamamakla birlikte liderlik araştırmacılar tarafından bir süreç, bir özellik ya da bir grup olarak belirli kategorilere ayırarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Yapılan tanımlamalara bakıldığında (Tunçer, 2011; Kutanis ve Karakiraz, 2013);

Süreç açısından lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen veya etkileyen kişiler olarak tanımlanmıştır.

Özellik açısından lider, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip kişiler olarak tanımlanmıştır.

Grup açısından lider, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen ve sırası gelince de grup üyelerinin ilgisini bir noktaya toplayarak onların enerjilerini istenilen doğrultuda harekete geçiren kişi, şeklindedir.

Liderliğe ilişkin yapılan tanımlama ve sınıflandırmalar araştırmacı ve uygulayıcılar tarafından çeşitlendirilmekle birlikte genel olarak liderliğin çağdaş yönetim yaklaşımlarından birisi olduğu ve modern yönetim anlayışıyla birlikte örgütlerin yapısı, çalışanların performansını geliştirme ve hizmet kalitesini arttırmada önemli yönetim tekniklerinden birisi olarak kabul gördüğü söylenebilir (Güzel ve Akgündüz, 2011).

Liderlik sürecini nasıl anlayabiliriz? Lider hangi durumlarda ortaya çıkar? Lider süreç içerisinde mi belirlenir? gibi bir çok sorular akılda soru işareti oluşturmuştur. İşte bu sorulara cevap bulmak için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar liderliği farklı boyutlarda ele almıştır.

### **2.2.1. Liderlik Yaklaşımları**

Liderliğin zaman içerisinde örgütlerdeki rolünün artmasıyla liderliği açıklamaya ve etkin liderlerin özelliklerini ortaya koymaya yönelik birçok yaklaşım geliştirilmiştir.

Yukarıda da değindiğimiz gibi liderliği açıklamaya yönelik araştırmacılar tarafından ortaya konulan yaklaşımlar genel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve alternatif yaklaşımlardır. Bununla birlikte, davranışsal yaklaşımın bir kolu olan ve Lewin tarafından geliştirilen otoriter, demokratik, tam sebestiyetçi (lassise-faire) liderlik tarzlarının bulunmasının yanında 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe dayalı ve daha bağlı "Transaksiyonel Liderlik" ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük "Transformasyonel Liderlik" biçimleri olarak Lewin klasik liderlik tarzlarına karşı bir ayrım olarak geliştirilmiştir (Erdal, 2007):

- Özellikler Liderlik Yaklaşımı (1920-1950)
- Davranışçı Liderlik Yaklaşımı (1950-1970)
- Durumsal Liderlik Yaklaşımı (1970-1980)

#### 2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımlarının ilki olarak kabul edilen ve 20. yüzyılın ilk çeyreğinde ortaya çıkan özellikler yaklaşımında, 1950'lere kadar literatürde 'Büyük Adam' olarak nitelenen tarihteki önemli lider figürleri üzerine odaklanılmıştır. Sosyal bilimciler bu büyük adamları büyük yapan özellikleri deşifre etmeye çalışmışlardır. Bu yönelim, büyük adamların kişisel fiziksel ve psikolojik özelliklerini sıralayan bir liste çalışmasına sebebiyet vermiştir. Bu çalışmalarda büyük adamlar bu özelliklerin doğuştan getirdiği karizmatik, cesur, eğitilmiş kişiler olarak kabul edilmiştir. Özellikler yaklaşımında liderlik özellikleri şu şekilde özetlenmiştir (Şimşek, 2006:10);

Yaş	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Başkalarına güven verme	Samimiyet
Yakışıklılık	Kişiler arası iletişim yeteneği	Dürüstlük
Olgunluk	Kararlılık	Açık sözlülük
Güzel konuşma	İleriyi görebilme	İş başarıma yeteneği
Zekâ	İnsiyatif sahibi	Duygusal olgunluk

Bu yaklaşımda lider yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişi olarak ifade edilmiştir. Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek daha kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek, işletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve lideri olarak

yetiştirilebilecektir. Fakat zamanla bu özelliklere sahip bir çok kişinin lider olmadığı gözlemlenmiş ve liderliği bu salt özelliklerle tanımlamanın yeterli olmayacağını ve bu özelliklerin lideri başarılı kılmadığının anlaşılmasıyla yaklaşım reddedilmiştir (Schmid, 2006; Demir ve diğ., 2010).

### 2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının yeterli görülmemesinin ardından 1950-1970 yılları arasında yer alan davranışçı liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Bu görüşün ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu dönemde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (Tabak ve diğ., 2013).

Net bir sonuca ulaşılmamasının ardından davranışsal liderlik kuramının gelişmesine öncülük eden bazı yönetim bilimciler uygulamalı ve teorik çalışmalar yapmıştır. Bunlardan başlıcaları Iowa Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bu çalışmalarda liderin liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki konuyu benimsemeleri yönetim bilimcilerin birleştikleri ortak nokta olmuştur. Bunlar: 'işe veya göreve yönelik olma', ve 'kişiye yönelik olma' özellikleridir (Deliveli, 2010).

Iowa Üniversitesi liderlik çalışmaları Lewin ve arkadaşları tarafından Iowa Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Etkin liderlik stillerini belirlemek için lider davranışları deneysel ortamlarda incelenmiş ve lider adaylarına birden fazla karar verme ortamları oluşturulmuştur. Alınan cevaplar sonucunda lider davranışlarının demokratik, otokratik ve tam serbestiyet (*laissez-faire*) olmak üzere üç stile sahip olduğu belirlenmiştir (Mahmood ve diğ., 2010).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, 1945'te Ohio-State üniversitesine bağlı olan iş araştırmaları bürosu (Bureau of Business Research) tarafından yapılan liderlik çalışmasıdır. Askeri ve birçok sivil yönetici üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını saptamak olmuştur. Daha sonra bu tanımlamalar faktör analizine tabi tutularak liderlik süreci ve lideri açıklayan faktörler tanımlanmaya çalışılmıştır. Bunu yapabilmek için de lider davranışını tanımlama soru karnesi başlıklı lider davranışlarını



temel alan bir yöntem kullanılmıştır (Yeşilyurt, 2007). Yapılan çalışmalarda liderlik davranışını açıklama da iki ana liderlik davranışı tanımlanmıştır.

1. Kişiyi dikkate alan, insan ilişkilerine dönük anlayış,
2. Göreve dönüklük, yapıyı harekete geçirme ve inisiyatif.

İnsan ilişkilerini ön planda tutan lider, grup üyeleri ile samimi ilişkiler kurar, karar verirken onların fikirlerini alır, görevlerini yaparken tatmin olmaları için çalışır ve onların özel sorunları ile ilgilenir (Koçel, 1998).

Göreve yönelik lider ise; gerçekleştirilmek için istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirlenmesi, grup üyelerinin organize edilmesi, iletişim sisteminin belirlenmesi, iş ile ilgili sürelerin belirlenmesi ve bu doğrultuda talimatlar verilmesi, kaynakların verimli kullanılmaya çalışılması, planlama, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenip denetlemesi temellerine dayanmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Michigan State Üniversitesi çalışmaları, 1950'lerde, Michigan State Üniversitesinde Rensis Likert başkanlığında yürütülmüştür. Lider davranışlarının açıklanması için 150 faktörlü anket (LBDQ) oluşturulmuş ve faktör olarak; verimlilik, motivasyon, maliyet, devamsızlık, iş tatmini vb. faktörler tanımlanmıştır. Anket endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personele uygulanmıştır. Araştırmada 2000 lider denek olarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda liderlerin davranışları “iş-merkezli” liderlik stili ve “işçi-merkezli” liderlik stili olmak üzere iki kategoride altında toplanmıştır (Mahmood, 2010).

İş-merkezli liderlik stili, ilişkiler informel, ceza sistemine dayalı kısaca otoritesini kullanan davranış bir davranış stili olarak belirlenmiştir.

İşçi-merkezli liderlik stilinde ise yetki devrini esas alan Çalışanların tatmin düzeylerini artıracak çalışma ortamları sağlanır ve kişisel gelişme ile yakından ilgilenen bir davranış sergilendiği belirlenmiştir.

Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli ise Blake ve Texas Üniversitesi'nde 1985 yılında Mouton Yönetim Grid modeli olarak adlandırılan, yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmek için kullanılan bir modeldir. Liderin davranışını ölçmek için Liderlik Görüş Anketi (LOQ) kullanarak ve bilimsel temeller esas alınarak oluşturulmuş anket, yatay ve dikey eksen üzerinde ölçek sistemine göre

oluşturulmuştur (Mahmood ve diğ., 2010). Yapılan araştırmada “üretimle yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” iki boyutlu liderlik teorisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tabassi ve Bakar, 2010).

### **2.2.1.3. Durumsal Yaklaşım (Koşul Bağımlılık)**

Çağdaş anlamda yönetim ve organizasyon teorilerinin ulaştığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekmektedir. Şüphesiz işletmenin şartları değiştiğinde, duruma en elverişli uygulamada değişecek ve lider duruma en uygun uygulamaya geçecektir. Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımının yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Ertürk, 2013).

1960’lı yılların başından itibaren, diğer sosyal bilim alanlarında olduğu gibi, örgüt ve yönetim çalışmalarına ilişkin olarak ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler, liderlik araştırma ve kuramlarında, liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analize dâhil edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunun sonucunda durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Erdal, 2007).

Bu yaklaşımlar liderin sadece davranışları ile ayırt edilemeyeceği çünkü değişen durum ve şartlara göre değişik liderlik tiplerinin olabileceğini savunarak liderlik olgusuna önemli katkıda bulunmuşlardır. Özellikle liderlikte koşullar dikkate alınıp açıklanmaya çalışıldığında bu teorinin etkinliği belirleyen faktörler şöyle ifade edilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010):

- Liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar,
- Karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar,
- İzleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağıdır.

Liderlikte durumsallık yaklaşımına katkı sağlayan en önemli yaklaşımlar şu şekildedir (Çelik ve Sünbül, 2008):

- Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans)
- Vroom ve Yetton’ un Normatif Kuramı

- Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) şeklinde kuramlar ortaya çıkarılmıştır.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, liderin etkinliğinin belli koşullara bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, liderin kişilik özellikleri, durum ile uyumlu ise lider etkili olmaktadır. Yani bir anlamda, liderin etkili olabilmesi ortama bağlıdır. Fiedler, durumsallık yaklaşımını tanımlamak için lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin pozisyonunun gücü olmak üzere üç faktör göre şekilleneceğini ileri sürmektedir. Fiedler liderlerin iyi ya da zayıf olarak nitelendirilemeyeceğini belirtmiştir. Çünkü bazı durumlarda lider görevini oldukça iyi yerine getirirken, şartların değişmesiyle bazı durumlarda da bu gerçekleşmeyebilir (Taşlak, 2008).

Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya konulan Yol-Amaç teorisi ise esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Kısaca liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçları belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecek yolu bulmalarına yardım etmektir (Aykanat, 2010).

William J. Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik Teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görünümüne sahip olup, durumsallık yaklaşımları içinde yer almaktadır. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutların temel alan Reddin, bir üçüncü 'Yönetmel Etkililik' boyutunu getirmiştir. Reddin, bu boyuta 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, yönetmel etkililik, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirme derecesidir. Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, çıktı ya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle ölçülmesi gerektiğini söylemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Durumsal yaklaşımlardan bir diğeri olan Wroom ve Yetton modeli, olasılık teorisinin mantığıyla ilişkilendirilmiş ve üç unsuru kapsamaktadır. Bunlar;

- Tüm durumlarda geçerli tek liderlik biçemi yoktur,
- Dolayısıyla durumlar tanımlanmalıdır,
- Hangi duruma hangi biçemin en uygun olacağı tespit edilmelidir (Daniels ve diğ., 1996).

Bu yaklaşımda lider karar alma aşamasında grup üyelerinin katılımını bekler ve onları motive edip cesaretlendirir. Amaç çalışanlarla birlikte alınan kararların grup üyelerinin çalışma ve başarı oranını yükselteceği ve sonuç olarak da amaçlarının başarı yüzdesinin artacağı düşüncesidir. Vroom'un bu yaklaşımında grup üyelerinin eğitimi önemli bir unsur teşkil eder. İnsana yapılan yatırımın amaçların elde edilmesinde önemli bir rolü olduğu savunulmaktadır (Yeşilyurt, 2007).

Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Hayat Eğrisi Yaklaşımı'nı da durumsallık yaklaşımları içerisinde belirtmek gerekmektedir. Onlar da Reddin gibi görev ve ilişki boyutlarının yanına bir diğeri boyut olan etkinliği eklemiştir. Başarılı ve etkili liderlik noktasında ayırma gitmektedirler. Yönetici veya liderlerin başarılı olmaları, etkin oldukları anlamına gelmemektedir (Goodson ve diğ., 1989).

### **2.2.2. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar**

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mantalitesinin de katkısı olmuştur. Daha donanımlı, çevresiyle daha ilgili ve özgürlükçü dünya görüşü ile insan unsuru, kendisini sınırlayan, belirleyen ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaya başlamıştır (Demir ve diğ., 2010). Bu kapsamda, liderlikte ortaya çıkan alternatif yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "isyan liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte literatürde 1980'li yıllardan itibaren yer etmeye başlamıştır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların vizyon kazanmalarını sağlayan ve örgüt kültüründe değişimler yaratarak onlara

yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Avcı ve Turunç, 2012; Eraslan, 2013).

Orijinal adı İngilizce'de -ağırlıklı olarak- "transformational leadership" şeklinde karşımıza çıkan dönüşümcü liderlik, bazı yazarlarca "vizyoner liderlik", bazılarınca "karizmatik liderlik" veya "yeni liderlik" şeklinde kavramlaştırılmıştır (Bolat ve Seymen, 2003).

Dönüşümcü liderlik tarzında lider geleneksel liderden farklı olarak izleyicilere odaklanır. Lider, örgütsel beklentileri gerçekleştirme yönünde çalışanların görevlerini daha anlaşılır duruma getirmekte ve bunu ödülleriyle desteklemektedir. Bilgi ve becerilerini eski ve yeni kaynakları elde etmek ve harekete geçirmek, mevcut ve gelecekte beklediği sorunlara cevap vermek için hem örgüt içinde hem de dışında kullanmaktadır (Demir ve diğ., 2010).

Burns'e göre, "dönüşümcü liderlik; bir ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmiştir." Burns, liderlik davranışının iki şekilde var olabileceğini ileri sürmüştür. Liderlik süreci ya durumsal liderlik teorisine ya da dönüşümcü liderlik teorisine uygun olarak gerçekleşmektedir (Keklik, 2012).

Dönüşümcü liderlik Bass tarafında 1996 yılında ortaya atılan 4 önemli boyutu içermektedir. Bunlar; karizma, telkin edicilik, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarıdır (Taşlak, 2008).

1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki: Lider takipçileri ile bir vizyon ve misyonun anlamını paylaşır; takipçilerin sorunlarını çözme tarzı ile ilgili olarak, kritik sorunlar için radikal, yenilikçi çözümler önerir. Takipçilerinin saygı, inanç ve güvenini sağlamıştır. Takipçiler liderleri ile özdeşleşmek isterler. Lider kararlı ve inançlı olduğunu gösterir; aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahiptir (Akbolat ve diğ., 2013).

2. Esinlenmiş Motivasyon (İlham Verme, Telkinle Güdüleme): Esin verme ya da esinlendirme olarak da ifade edilebilen ilham verme, aynı zamanda karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Dönüşümcü lider, karizması ile esin kaynağı olur. İlham verme boyutu, dönüşümcü liderin izleyicileri için model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmeyi içerir (Bolat ve Seymen, 2003).

3. Entelektüel Uyarım: Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için, daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlayarak, astların alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını gerçekleştirir. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Dönüşümcü liderler, entelektüel uyarım yönetim tarzında, astlarının yaratıcılığını teşvik ederek onların, geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar (Cömert, 2004).

4. Bireysel Destek: Liderlerin her bir izleyicisini bir birey olarak ele alıp değerlendirmesi, gelişmiş empati ve iletişim yeteneği sayesinde onların ihtiyaçlarını tespit edip gelişmesine imkan tanınması ile ilgilidir. Bireysel ilgi sayesinde lider, izleyicisini yakından tanıyıp onun gelişebilecek yönleri konusunda ona koçluk ve mentorluk sağlar (Karakiraz ve Kutanis, 2013).

#### **2.2.2.2. Transactional (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı**

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alan yazınında geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J. M. Burns ve B. M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir (Eren, 2009).

Etkileşimci liderlik biçimi, çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanılırken liderin astlarından beklentilerini karşılama amacıyla ödül ve cezaya başvurmaktadır. Bu yaklaşımda astlardan beklenen kurallara doğru bir biçimde uymalarıdır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanmaktadırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Etkileşimci liderler, mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğilimindedirler. İçerisinde çalışanları daha etkin ve verimli hale getirmek için çaba gösterirler (Özsoy, 2010).

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir (Bakan ve Büyükbeşe 2010). Dönüşümcü liderlikten birçok yönüyle farklı olan sürdürümcü liderlik, faydacı,

bugüne dönük, örgütü rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin geçerli olduğu, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan, merkezîyetçi özellikler taşımaktadır. Etkileşimsel liderlik, kişinin izleyenlerle değerli bir şeyi değiştirme amacıyla iletişim kurma amacıyla olduğunda ortaya çıkaran bir liderlik türüdür (Çelik ve Sünbül, 2008).

Kısaca etkileşimsel liderlikte lider, amaçlarına izleyicilerine istedikleri şeyleri vermekle ulaşabilir. Yani etkileşimsel liderlik geleneksel bir ilişki ile çalışır. Bu ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadırlar. Çünkü izleyicilerin hedefleri de başarıları da ödül üzerine kuruludur. Dolayısıyla olağanüstü bir performans göstermezler. Dönüşümcü liderlik gibi motivasyon takviyesi istenmez. Etkileşimsel liderlik, liderin izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Bu ihtiyaçlar daha çok maddi olarak tanımlanabilen ihtiyaçlardır (maaş artışı statü artışı, terfi vb.) (Bhat ve diğ., 2012).

Etkileşimsel liderliğin birinci alt boyutu koşullu ödüllendirme. Lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkar (Demir ve Okan, 2008).

Etkileşimsel liderliğin ikinci alt boyutu ise istisnalarla yönetimdir. İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu vardır. Lider, işletmede veya örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanmadığı zaman varlığını hissettirmektedir. İstisnalara dayalı yönetim; özellikle iş görenin performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaşıldığı zaman başvuru bir anlayıştır (Yavuz ve Tokmak, 2009).

### **2.2.2.3. Diğer Liderlik Yaklaşımları**

*Otokratik Liderlik Tarzı:* Otokratik stilde tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir. Çoğu kişi bu modelin eskidiğini düşünse de sıklıkla da başvuru bir yöntemdir. Bu tarz liderlikte kararlar lider tarafından alınmakta astların da buna uyması

istenmektedir. Bu tarz liderlik X teorisinin varsayımlarını yansıtmaktadır. Bu tip liderler aynı zamanda kendilerine koşulsuz itaat beklerler (Çelik ve Sünbül, 2008).

*Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı:* Demokratik-katılımcı liderlik (Democratic-Participative Leadership) tarzında, lider yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimini taşır. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler (Demir ve diğ., 2010).

*Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı:* Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak, sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Uslu, 2013).

### **2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik**

Günümüzde meydana gelen sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik dönüşümler meydana getirdikleri faydaların yanında pek çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar bireylerin tek başlarına çözemeyecekleri boyutlara ulaşmıştır. Dolayısıyla bu sorunların çözümü bireyciliği aşır, büyük çapta topluluklar halinde sorunlara yönelmeyi gerekli kılmıştır. Kişilerin gönüllülük esasr etrafında birleşip bu sorunlara çözümler üretmeye çalışmaları sonucunda da sivil toplum kuruluşları çatısı altında gönüllü kuruluşlar ortaya çıkmıştır. Gönüllü kuruluşlar, toplumsal problemlerin çözümünde kamu ve özel sektöre yardımcı bir aktör olarak yer almaktadırlar. Artan toplumsal duyarlılık ve ihtiyaçlı kişi sayısının artması bir yandan sivil toplum kuruluşlarının, toplum içinde oldukça önemli aktörler haline gelmelerine olanak sağlarken diğerr yandan sivil toplum kuruluşlarının maddi güçlerine katkı sağlamakta ve toplumun diğerr paydaşlarını etkileme kabiliyetlerini her geçen gün arttırmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları, resmi kurumlar dışında ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan,



kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır (Özsoy, 2010). Küreselleşme ile değişen gelişen finansal olanaklar, teknoloji, bilişim, insan kaynakları vb. temel kritik öğeler bu kurum ve kuruluşların sürekli kendilerini yenilemelerini örgütün veya bireylerin performanslarının iyileştirilmesini gerekli kılmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, klasik anlamda bir işletme olmamakla birlikte, yönetilmeleri esnasında ihtiyaç duyulan bilgi ve izlenmesi gereken usuller işletmeler tarafından izlenen usullerden farklılık arz etmemektedir (Larsson ve Storhannus, 2008). Dolayısıyla sivil toplum kuruluşları insan kaynaklarını oluştururken özel kurumlar ve kamu kuruluşlarında olduğu gibi yaptıkları işlerin karşılığında belirli bir ücret alan profesyonel yönetici, ücretli çalışan diğer bir ifadeyle profesyonel çalışan (uzman, danışman vb.), bireylerden yararlanabilmelidirler.

Küreselleşen dünyada yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel olarak sivil toplum kuruluşlarının yönetiminde de bir takım değişimlere yol açmış ve kurum yönetimlerinin profesyonelleşmesini kaçınılmaz bir talep olarak bu örgütlerin karşısına çıkmıştır (Kourula, 2010). Sivil toplum kuruluşları üyelerinin büyük çoğunluğu gönüllülük esasına dayalı hiçbir çıkar gözetmeden hizmet veren ya da katkı sağlayan gönüllülerden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu kuruluşların insan kaynaklarının büyük çoğunluğunu başta gönüllüler olmak üzere üyeler, müteveli heyetleri ve ücretli çalışanlar oluşturmaktadır (Yıldırım, 2001). Yıldırım, sivil toplum kuruluşlarına üyeliğin gönüllülük çerçevesinde gerçekleştiğini, her üyenin üyeliğe kabulünün ardından potansiyel yönetim kurulu üyeliği hakkına sahip olduğunu ancak üyelerin, kişisel anlamdaki donanım eksikliği, entelektüel birikim, vizyon eksikliği, sorumluluk almaktan kaçma ve kısıtlı boş zaman gibi nedenlerle yönetimi, fazla seçici davranmadan gönüllülere bırakma eğilimi olduğunu belirtmiştir.

Günümüzde yaşanan hızlı çevresel değişimler, sivil toplum kuruluşlarını hizmet sunumunda yeni ve daha etkili yöntemler keşfetmeye zorlamaktadır. Sivil toplum kuruluşları yöneticileri bir taraftan çalışma ortamını daha elverişli hale getirebilmek için organizasyonda yenilik ve yaratıcılığı ortaya çıkarıcı eylemlerde bulunurken diğer taraftan kuruluşun değişen çevresel koşullar karşısında devamlılığını sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Jaskyte, 2004). Sivil toplum kuruluşlarında üst yönetimin etkin olabilmesi için, bu örgütlerin yönetim açısından farklılıklarını, sivil toplum örgütlerinde etkin yönetimin anlamını, etkin örgütlerin paylaştığı özellikleri ve bu

örgütlerde etkin olmayan yönetime ilişkin yapıların ortaya konulması gereklidir (Ardahan, 2010).

Kâr amaçlı işletmelerin hedef kitlesi belirli bir ödeme karşılığında mal ve hizmet satın alan veya alma potansiyeli olan müşterileridir. Kâr amaçlı olmayan örgütlerin ise; sunduğu hizmetin kullanıcıları ve bu hizmet için gönüllü katkı sağlayanlar olmak üzere iki farklı hedef kitlesi vardır. Kâr amaçlı olmayan örgütlerde hizmetin kullanıcıları hizmet maliyetini ya hiç üstlenmez ya da çok az bir kısmını üstlenirler. Kâr amacı gütmeyen örgütler açısından başarının bir kâr marjı ya da stok değeri bağlamında ölçülmemesi; kilit iş görenlerin yönetim becerilerine göre seçilmemesi genellikle toplumda bilinen kişilerin bu işlevi üstlenmeleri; örgütün müşterilerini, müşteri tatminini ve çalışanların örgüte adanmışlığını belirlemenin zorluğu bu tür örgütleri yönetim açısından önemli ölçüde farklılaştırmaktadır (Ardahan, 2010).

Sivil toplum kuruluşlarının doğası gereği yönetim yapılarının kar amacı güden kuruluşlara göre farklılık göstermesi, organizasyonlarda yürütme ve diğer faaliyetlerin biçimsel bir ilişkiden ziyade gönüllülük esasına dayalı olması organizasyonda yöneticilikten ziyade liderlik özelliklerinin ön plana çıkmasına sebep olmaktadır (Fischer ve Beimers, 2009). Çünkü yönetim faaliyetleri gerçekleştirmek yalnızca hızlı kararlar alabilme ve harekete geçebilmenin zorunlu bir sonucu değildir. Bu türden faaliyetler sivil toplum bilincinin artırılması konusuna da önemli katkılar sunmaktadır. Burada liderlerin üyelerin ve yurttaşların sivil toplum kuruluşlarına hem karar alma hem de faaliyetleri gerçekleştirme süreçlerinde katılımlarının artırılması yönünde yapılabilecek katkılar artırmakta ve liderlerin stratejik olarak vereceği kararları önemli kılmaktadır (Çaha ve diğ., 2013:35).

Kar amacı güden özel kuruluşların liderleri stratejik göstergelerini, etkinlik, etkililik, verimlilik olarak değerlendirirken kar amacı gütmeyen kuruluşlarda liderlerin ilgilendiği alanlar; meşruiyet, misyon, değerler, hedef, uyum, performans göstergeleri, işbirliği, algı politik belirsiz ortamlarda yönetim, kaynak ve kaynakların sürdürülebilirliğidir (Ndoro, 2007).

Literatürde sivil toplum kuruluşlarının yönetimine ilişkin çalışmaların son dönemlere kadar yaygın olarak yapılmamış olması sivil toplum kuruluşlarında liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin araştırmaların da yeterli düzeyde yapılamamasına neden olmuştur (Rowold ve Rohmann, 2009). Sivil toplum kuruluşlarında liderlik üzerine yapılan az sayıda çalışma bulunmaktadır.

Rowold ve Rohmann (2009) yapmış oldukları araştırmada sivil toplum kuruluşlarında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının gönüllüler üzerinde pozitif duygular uyandırdığını ve örgütsel performansı olumlu etkilediğini saptamışlardır.

Jaskyte (2004) sivil toplum kuruluşlarında dönüştürücü liderlik tarzının örgüt kültürü ve örgütsel yenilik üzerindeki etkisini incelemeye yönelik yapmış olduğu araştırmada, dönüştürücü liderlik tarzının güçlü örgüt kültürü oluşturulmasını doğrudan etkilediği ve örgütsel yenilik düzeyinin artırılması noktasında kurum çalışanlarını özendirildiği sonucuna ulaşmıştır.

Johnson (2009) özellikle kriz dönemlerinde sivil toplum kuruluşu liderlerinin ön plana çıkması gerektiğini ve örgütle ilgili birleşme, yardım fonu oluşturma ve fonu yönetme gibi kritik kararlarda gönüllülerin motivasyonunun sağlanmasında önemli olduğunu belirtmiştir.

Taliento ve Silverman (2005) sivil toplum kuruluşlarında liderlerin başarıya ulaşmalarının iki sebepten ötürü diğer kuruluşlara göre daha güç olduğunu belirtmişlerdir. Bu faktörlerin birincisi, sivil toplum kuruluşlarındaki amaçların gönüllülerin davranışlarına bağlı olmasından ötürü başarılmasının daha zor olduğudur. İkinci sebep ise amaçların ne ölçüde başarıldığının ölçülememesidir.

Diğer yandan kar amacı gütmeyen kuruluşlarda etkileme ve motivasyon düzeyi oldukça önemlidir. Çünkü gönüllü kuruluşlarda bir ödüllendirme ve resmi bir kontrol mekanizması yoktur. Bu sebeple statüler, paraya ve güce karşı en kapsamlı motive edici unsurlardır (Larsson ve Storhannus, 2008). Özsoy (2010) ise sivil toplum kuruluşu liderlerinin yetki devrine, işbirliğine ve kurum içinde fikir birliği sağlama noktasında önemli rol üstlendiklerini belirtmektedir.

Bununla birlikte, liderin özellikle koordine etme, sahip olduğu ilişkiler ağı, yeni fikirlere açıklık ve rol-model olma noktalarından sivil toplum kuruluşunun performansına etki edeceği ifade edilebilir. Liderin sivil toplum kuruluşları için taşıdığı bir diğer önem ise sahip olduğu karakter ve güvenilirlik düzeyidir. Bir sivil toplum kuruluşu lideri fon sahibi gönüllülere hedefledikleri yardımların kendileri vasıtasıyla ihtiyaç sahiplerine ulaştırıldığına ilişkin bir güven verebilmelidir. Aksi halde kuruma karşı güven duygusunu yitirmiş yurttaşların yardımlarını almak oldukça güçleşecektir. Bunlara ek olarak, sivil toplum kuruluşlarının gönüllülük esasına dayalı kurumlar olmasından ötürü çalışanların liderin motive edici rolüne çok fazla ihtiyaç duymayacakları söylenebilir.

### 2.3.1. Sivil Toplum Kuruluşları Liderlerine Özgü Nitelikler

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin ve liderlerinin kendilerine özgü bir takım nitelikleri taşımaları gerekmektedir. Karakiraz ve Kutanis (2013) sivil toplum kuruluşları liderlerinin yön verdikleri kuruluşların misyonu ve vizyonu konusunda tutkulu olmaları, güçlü insan ilişkileri olan ve örgütün vizyonunu en iyi şekilde aktarabilecek iletişime sahip, stratejik bakış açısına sahip, stratejik planları başarı ile gerçekleştiren, bağış toplama konusunda kendine güvenen, finansal rapor ve durum analizi yapabilen, pazara hâkim olan, gönüllülerin nasıl tatmin edebileceğini bilen, teknoloji bilgisine hâkim olan, paydaşlara nasıl hizmet edebileceğini bilen, çatışan talepleri dengeleyebilen, maliyet ve giderleri düşürme konusunda bilgili olan, proje üretme konusunda yenilikçi ve ileriye görebilme yetisine sahip kişiler olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Özmutaf ve Kayalar (2008) ise sivil toplum kuruluşu liderlerine özgü nitelikleri;

- Tüm paydaşlar tarafından paylaşılan bir misyon ve vizyon oluşturmak,
- Tüm paydaşlarla iyi iletişim içinde olmak,
- Finansal olanakları yeterli ve zamanında mobilize etmek,
- Sivil toplum kuruluşlarını daha iyiye götürmek,
- Kurumsallaşmaya önem vermek,
- Etkililiği ve etkinliği yüksek olan takımlar oluşturmak,
- Kaynakları (finansman, insan, materyal ve teknoloji) iyi yönetmek,
- Değişim konusunda katılımcı olmak, fikirleri önemsemek ve gerektiğinde değişimleri adım adım uygulamak,
- Diğer üyelere ve çalışanlara iyi örnek olabilecek tutum ve davranışlar sergilemek,
- Planlı ve programlı hareket etmek,
- İnsan kaynaklarının eğitilmesi, yetenek ve kabiliyetleri çerçevesinde yaratıcılıklarının ön plana çıkarılması,
- Motivasyon ve performansın artırılması ile güven ve destekleyici bir örgüt ikliminin sağlanması, şeklinde ifade etmişlerdir.

Sarıkaya (2013:213) ise sivil toplum kuruluşu liderlerinde bulunması gereken özellikleri;

- Risk alma yeteneği

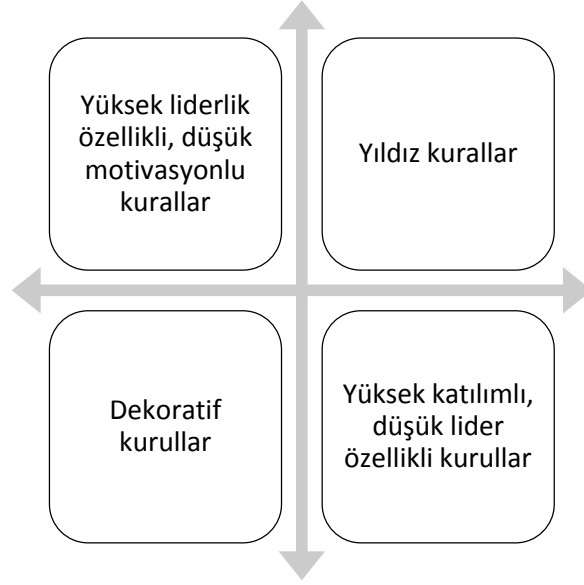
- Yaratıcı olma,
- Kendine güven,
- Sorgulayıcı olma,
- Rol model olma,
- Sorunları ve fırsatları görebilme,
- Proaktif olma, şeklinde ifade etmektedir.

Bu özelliklere ek olarak, STK'lardaki liderler bireye dayalı güç kaynaklarını kullanan kar amacı güden kuruluşların aksine ödüllendirme ve cezalandırma gibi pozisyona dayalı stratejileri kullanmazlar bunun yerine sivil toplum kuruluşlarındaki liderler izleyicilerini etkileyebilmek için uzmanlık güçlerini ya da özdeşlik güçlerini kullanma eğilimi gösterirler. Bunlara ek olarak izleyicilerinde içsel tatmin sağlamaya çalışır, içsel motivasyon araçlarını kullanır ve daha şahsi ve resmi olmayan ilişkiler kurarlar (Karakiraz ve Kutanis, 2013).

Sivil toplum kuruluşları, genel olarak üyelerin oylarıyla seçilmiş yönetim kurulları tarafından idare edilmektedir. Ancak yaptıkları işlerin karşılığında belirli bir ücret alan profesyonel yönetici ile çalışmaları da mümkündür. Bunun yanında, yönetim mekanizmalarında gönüllü bir şekilde görev alan profesyoneller de bulunmaktadır. Bu kişiler, uğraştıkları işlerin haricinde sivil toplum kuruluşları yönetiminde de görev alarak sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi görev aldıkları sivil toplum kuruluşlarının hizmetine sunarak örgüte liderlik edebilmektedirler. Sivil toplum kuruluşlarında öncü bir role sahip olan bu kişilerin kuruluşa özellikle sosyal ağlara kolay ulaşma imkânı sunmakla birlikte temel olarak iki açıdan katkıda buldukları ifade edilebilir. Bunlardan birincisi, lider özellikleri, yani üyelerin, örgütün vizyon, misyon, ve strateji belirlemede aldıkları öncü rollere ve üyeler tarafından örnek alınabilmesidir. İkinci olarak sorumluluk alma-kararlara katılım davranışları, üyelerin yönetim kuruluna aktif olarak iştirak etmeleri ve karar alma sürecine katkıları ve paylaşılan görevleri sahiplenmeleridir (Karsan ve Atay, 2013).

Vernis ve diğerleri (2006) ise sivil toplum kuruluşlarının yönetiminde liderlikle ilgili bölümü iki kısma ayırmıştır. Şekil 1'de Vernis ve diğerleri tarafından sivil toplum kuruluşlarının yönetimine ilişkin sınıflandırma gösterilmektedir.

Şekil 1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetimi



Vernis ve diğerlerine (2006) göre sivil toplum kuruluşlarında hakim olan dört yönetim tarzının özellikleri şu şekildedir;

*Yüksek liderlik özellikli, düşük motivasyonlu kurallar*; bu kısım yöneticiler liderlik vasıfları yüksek olan fakat gönüllülerin motivasyonuna yeterli düzeyde önem vermeyen yöneticilerdir. Bu yöneticiler, kendi motivasyonlarını sağlayamamalarından ötürü gönüllü kuruluşlarda aktif rol alma konusunda isteksizdirler.

*Yıldız kurallar*; bu yöneticiler içerisinde buldukları kurumu mevcut kural çerçevesinde yönetmeyi tercih eden, kurallar önem veren ve kuralların dışına çıkılmasına taraftar olmayan yöneticilerdir. Bu yöneticilere göre gönüllülük esasına göre katılımın olduğu bir örgütte çalışanları motive etmek için ekstra bir çalışmaya gerek yoktur.

*Dekoratif*; bu tarz yöneticiler sivil toplum kuruluşlarına sembolik olarak üye olan, kuruluşta alınan kararları ekileme noktasında herhangi bir gayret göstermemekle birlikte alınan kararları eleştiren yöneticilerdir. Bu tarz yöneticilerin sivil toplum kuruluşunda liderlik yapmaları oldukça güçtür.

*Yüksek katılımlı, düşük lider özellikli kurullar*; bu tarz yöneticiler ise sivil toplum kuruluşlarında aktif olarak görev almakla birlikte bireysel motivasyonlarını yüksek tutan liderlik yetenek ve kabiliyetlerinin sınırlılığına rağmen kuruluşteki gönüllüleri motive eden yöneticilerdir. Bu tarz yöneticiler, örgütsel etkinlik noktasında sivil toplum kuruluşlarına önemli katkılar sağlamakla birlikte örgütsel stratejiyi şekillendirme noktasında yetersizdirler.

### 2.3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlerin Karşılaştıkları Sorunlar

Sivil toplum kuruluşları, var oluş amaçları bakımından özel ve kamu sektörü işletmelerinden farklı olsalar da organizasyon yapısı açısından diğer işletmelerle benzer yönetim işlevlerine sahiptirler. Diğer işletmelerde olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarında da özellikle kurumsallaşmış ve uluslararası alanda faaliyet gösteren kuruluşlarda, örgütlenme, yönetim ve denetim sisteminin kurulması verimliliğin artırılması, kaynakların güçlendirilmesi, çalışma kalitesinin yükseltilmesi ve topluma daha fazla yarar sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir (Özdemir ve Aras, 2013).

Çaha ve diğ. (2013:38) sivil toplum kuruluşu liderlerinin karşılaştıkları sorunları;

- Aşırı amatörleşme ya da profesyonelleşme,
- Kaynakların yetersizliği,
- Hesap verilebilirlik,
- Tekelcilik, şeklinde ifade etmişlerdir.

Karakuş (2006) ise, sivil toplum kuruluşları liderlerinin karşılaştıkları sorunları şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Finansal yetersizlik ve kaynak sağlayamama,
- Nitelikli ve yetkin insan kaynağının eksikliği,
- Kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğü ve kurum kültürünün sınırlılığı,
- Nitelik sahibi yetkin kadroların ve üyelerin eksikliği,
- Üyelerin ve gönüllülerin “sorumluluk” eksikliği,
- Kişisel çatışmalar,
- İletişim aksaklıkları,
- Benmerkezcilik ve kariyer eğilimleri,
- Sivil toplum kuruluşları arasındaki rekabetin olumsuz etkileri hedef grupların ve genel olarak toplumun Sivil toplum kuruluşlarının ana stratejilerinin ve kararlarının desteklenip desteklenmediğine dair bilgi edinme ve etkileşim kurma mekanizmalarının eksikliği,
- Lobi faaliyetlerine yönelik olumsuz bakış, lobi faaliyetlerini, haksız talepleri haklı çıkarma girişimi olarak algılamak.

Buna ek olarak, sivil toplum kuruluşlarında yönetim (profesyonel) kadrolarının etik sorunları konulu, Temmuz 1999’da düzenlenen Sivil Toplum Kuruluşları ve Etik

Sempozyumu sonuç raporları kapsamında yapılan değerlendirmede sivil toplum kuruluşu liderlerinin en çok karşılaştıkları sorunlar; kadroların yönetimle ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar, ücretlendirme sorunları, diğer çalışanlarla sivil toplum kuruluşu içi ilişkilere yönelik sorunlar şeklinde ifade edilmiştir. Sivil toplum kuruluşu liderlerinin en çok karşılaştıkları sorunlara yönelik değerlendirmeler aşağıda başlıklar halinde ayrı ayrı incelenmiştir.

1. *Kadroların yönetimle ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar;* sivil toplum kuruluşları yönetimlerinin amatör bir mantıkla oluştuğu ve yöneticilerinin amatör bir ruhla büyük özverilerde bulunarak çalıştığı söylenebilir. Bu bakımdan sivil toplum kuruluşu başkanlığı ve yönetimi için yoğun bir rekabet görülmemekte, hatta bazı yerlerde sivil toplum kuruluşları yönetimine üyelerin ısrarı üzerine talip olunmaktadır. Sivil toplum kuruluşları başkanlığı ve yönetiminin zamansal açısından belli bir maliyet getirdiği bir gerçek olmakla birlikte, yöneticilerin belli bir deneyim ve bilgi sahibi olmamaları kurum içerisinde çalışanlar arasında görev tanımlarının belirsizliğine, bilinçli olarak bilginin esirgenmesine veya yanlış bilgilendirmesine, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için sağlanan olanakların hakça dağıtılamamasına, eğitim olanaklarından istenilen düzeyde yararlanılamamasına, karar süreçlerinde demokratik yönetim ve katılımcı ortamın olmamasına, yapılan işin olduğundan farklı gösterilmesine, kişisel varlığın ve konumun güçlendirilmesi için ortamın haksızca kullanılmasına, yapılan işe saygı ve sorumluluk duyulmamasına, kaynakların etkin ve verimli kullanılamamasına, çalışanların verimlilik ve katkılarının hakça değerlendirilememesine yol açmaktadır (Çaha ve diğ., 2013:37; STP, 2003).

2. *Ücretlendirme sorunları:* Bu kuruluşlar profesyonelleşmenin gereği olarak dışarıdan ücretli elemanlar istihdam edebilirler bu durumda üst yönetici kadrolar ile alt kadrolar arası ücret farklılığı, ücret politikasının olmaması veya standart olmaması, sosyal haklar tanınmaması veya olanlardan yararlanamama gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (STP, 2003; Özdemir ve Aras, 2013). Bunun yanında özel sektör çalışanları iş yerlerinde gösterdikleri performans neticesinde maaş artışı, terfi ve içsel tatmin gibi ödüller kazanırlar. Fakat sivil toplum kuruluşlarında bireysel bir sorumluluk duygusu toplumsal bir problemin çözümünde, genel refah seviyesinin artırılmasında ve muhtaç olanların ihtiyaçlarının giderilmesinde karşılık beklemeden görev yapmaları beklenir bundan olayı da çalışanlara içsel motivasyon haricinde beklentilerinin olmaması arzu edilen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Karsan ve Atay, 2013).



Sivil toplum kuruluşlarında ücret genel olarak düşüktür. Bu da kalifiye elemanların kazanılmasını güçleştirmektedir. Buna rağmen kazanılan kalifiye elemanlarınsa kurumun misyonunu benimsemiş ve yapılan işin gönüllülük gerektirdiğini bilmesine rağmen ücretli çalışanlara diğer kurumların aksine düşük ücret verilmesi verimliliği olumsuz etkilemektedir (Özdemir ve Aras, 2013).

3. *Sivil toplum kuruluşu içerisindeki ilişkiler:* Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri, insan ilişkilerinin başarılı olmalarıyla ilişkilidir ve bu ilişki de bireylerarası iletişim ile açıklanabilir. Çalışanlar ve üyeler arasında kurulan iletişim faaliyetlerinde tam ve doğru bilginin sağlanması Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinin verimliliğini etkilemektedir. Bundan dolayı; etkili iletişim, örgütte görev yapan herkes (çalışanlar, yöneticiler) için olmazsa olmaz en önemli unsurlardan bir tanesidir (Tiyek, 2013). Sivil toplum kuruluşlarında kuruluş içi ilişkilerde güven sarsıcı yaklaşımlar, olumsuz davranış biçimleri, gönüllüler ve profesyoneller arası ilişkilerde eşitlik ilkesinin göz ardı edilmesi yaşanan problemler arasındadır. Kararlara katılma sürecinde çalışan fikirlerinin alınması, bir kurumun performansını kurum içinde ve dışında, kurumun kontrolünde veya kontrolü dışında etkileyen her şeyin yönetimin-liderliğin ilgi ve sorumluluğu dâhilinde olduğu bilincinin tam oturmaması sivil toplum kuruluşlarında yaşanabilecek önemli bir liderlik sorunudur (STP, 2003).

Sivil toplum kuruluşları yönetiminde başka bir önemli sorunu da “demokratik örgütsel kültürün eksikliği” olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorun temel olarak örgütsel kültürle, yani düşük süreklilik düzeyi, sözlü kültürün hakim iletişim biçimi olması, dokümantasyonun, arşivlemenin ve raporlamanın eksikliği, sorumluluk kavramını gönüllülük kavramının karşıtı olarak görme anlayışı vb. ile ilgilidir (Çalışkan ve diğ., 2005). Allen ve diğerleri (2013) sivil toplum kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgüt kültürü oluşturmada kurum yöneticilerinin liderlik tarzlarının kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

### **2.3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesi**

Liderlik yaklaşımları temel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsal liderlik yaklaşımı şeklinde ifade edilebilir. Bu yaklaşımlara alternatif liderlik yaklaşımları ise dönüştürücü (transformasyonel) liderlik ve etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik olarak ifade edilebilir.

Liderlik yaklaşımları konusu araştırmanın liderlik kısmında detaylı olarak ele alınmıştır. Bu kısımda ise temel liderlik tarzları olarak ifade edilen özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, durumsal liderlik yaklaşımı ve alternatif liderlik yaklaşımları olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları sivil toplum kuruluşlarının yönetimi açısından ayrı ayrı ele alınmıştır.

### **2.3.3.1. Özellikler Kuramına Göre Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik**

Özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğunda temel yaklaşım; liderleri lider olmayanlarla kıyaslayarak fiziksel özellik, kişilik ve yetenek olarak ne tür farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur. Bazı araştırmalarda ise başarılı liderler ile daha az başarılı liderler incelenerek ne tür özelliklerin başarıya etki ettiği bulunmaya çalışılmıştır (Marques, 2007). Cinsiyet, boy, fiziksel görünüş gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra zekâ, başarıma isteği gibi psikolojik özellikleri kapsayan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir (Zaccaro, 2007). Özellikler kuramına yönelik yapılan çalışmaların büyük bir kısmının 1930 ila 1950 yılları arasında olduğu görülmektedir. Liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan önemli çalışmalardan biri Columbia Üniversitesinden Ordway Tead'in çalışmasıdır. Bu çalışmada bir lider için gerekli olan özellikleri fiziksel ve motivasyonel enerji, yön ve amaç duygusu (vizyon), tutku, arkadaşlık ve şefkat, dürüstlük, teknik beceri, kararlılık, zeka, öğretme yeteneği ve inanç olarak ifade edilmiştir (Şahin, 2012).

Sivil toplum kuruluşların yönetimlerinin amatör bir mantıkla oluştuğu ve yöneticilerinin amatör bir ruhla büyük özverilerde bulunarak çalıştığı söylenebilir. Hatta bazı yerlerde sivil toplum kuruluşların yönetimine üyelerin ısrarı üzerine talip olunmaktadır. Sivil toplum kuruluşları başkan ve yönetim değişiminin yıllara oranla düşük olması, sivil toplum kuruluşların belli ilke ve kurallardan ziyade kişisel girişim ve amatör bir ruhla çalıştığını göstermektedir (Çaha ve diğ., 2013:36). Yani sivil toplum kuruluşlarında ikna yöntemiyle “razı” edilen kişiler yönetimi oluşturmaktadır (Yeğen ve diğ., 2010).

Sivil toplum kuruluşlarının genel olarak gönüllülerden oluşması sebebiyle kurum içerisinde işbölümü yapılırken üyeler başkanlığa kendi aralarında bulunan en yaşlı kişiyi, gönüllü kişiyi ya da grup içinde bir özelliğinden dolayı ön plana çıkan bir kişiyi görevlendirirler (Yıldırım, 2001). Bu bakımdan özellikler kuramında ifade edilen liderlik yaklaşımının sivil toplum kuruluşlarında yönetici ve lider seçiminde ön plana çıktığı

söylenbilir. Özellikleri ile ön plana çıkan ve kurumu yönlendiren liderin sivil toplum kuruluşlarında aktif bir rol üstleneceği ifade edilebilir. Ancak kuruluşun büyümesiyle birlikte kurumsal yapının formel bir yapıya dönüşmesi ve kurumsallaşmanın artmasıyla organizasyon içerisinde iş bölümü ve kademelerin oluşması özellikleri ile örgüte yön veren liderlerin etki alanını düşürebilmektedir. Bununla birlikte her kurumda olduğu gibi sivil toplum kurumlarında da özellikli kişilerin liderlik vasıflarının kurumun başarısında aktif rol oynayabileceği söylenebilir.

### **2.3.3.2. Sivil Toplum Kuruluşlarında Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Literatüre 1950-1970 yılları arasında giren davranışçı liderlik teorilerinin (Conger ve Kanungo, 1987) ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu dönemde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır (Derue ve diğ., 2011). Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır. Bu dönemde liderlik kavramı “Bir amaç belirleme ve başarma doğrultusunda bir araya gelmiş, grubun faaliyetlerini etkileme süreci” olarak ifade edilmiştir (Tabak ve diğ., 2014).

Sivil toplum kuruluşları, şirketlere ve kamu kuruluşlarına nazaran daha fazla insan kaynağına odaklı çalışmaktadır (Karsan ve Atay, 2013). Özellikle kar amacı güden kuruluşlarında stratejik yönetim teknikleri kapsamında hizmet ve insana yatırım yapma öncelikliyen kar amacı gütmeyen kuruluşlarda öncelikli amacı kardan daha ziyada insana yatırım yapmaktır (Kong, 2008).

Sivil toplum kuruluşlarının ürününü, hizmet yapısını, insan oluşturur. Bu yüzden üyeler müşteri olarak algılanır; üyelerin kazanılması, tatmin edilmesi, sadakatlerinin sağlanması ve onların devamlılığının oluşturulması ile devam eden bir süreçten meydana gelir. Üyelerin kazanılması ve diğer üye adaylarıyla ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için tüm kuruluşlarda olduğu gibi sivil toplum kuruluşlarında da İnsan odaklı bir liderlik tarzının benimsediği görülmektedir.

### **2.3.3.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Durumsallık teorisinin temel dayanağı, uygun liderin davranışının durumdan duruma değişeceği yönündedir. Durumsallık teorisinin amacı ise, kilit durumsal faktörleri

tanımlamak ve uygun lider davranışını belirlemek için birbirlerini nasıl etkilediklerini açıkça belirtmektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Kar amacı güden kuruluşlarda nasıl ki örgütün finansal kriz dönemi, değişim dönemi, yeniden yapılanması ile ilgili durumlar varsa sivil toplum kuruluşlarında da aynı süreç işlemektedir. Ayrıca sivil toplum kuruluşlarında liderin kişisel özellikleri, amaca ve ortama göre değişiklik göstermesiyle beraber, aşağıdaki gibi genel bir açıklama da yapılabilir: grup içinde birden fazla lider olabilir. Örneğin grup, ücret sorunu ile ilgili konularda bir üyesini lider olarak seçerken; insan ilişkileri ve eğlence programlarının düzenlenmesinde de başka bir üyesine liderlik görevi verebilir. Bu yönüyle grup içinde her an bir üye başka bir etkinliğin lideri olabilir. Grup liderlerinin grubu idare biçimi de grup bağlılığını etkileyebilir. Karşılaşılan bu gibi durumlarda bir lider; üyeler arasındaki uyuşmazlıkları çözümleyebilir, gruba yeni katılanlara yardımcı olabilir ve bireyler arası etkileşimi artırır. Buradan çıkarılacak sonuç sivil toplum kuruluşlarında da durumsal liderlik teorisinin izleri görülmektedir.

#### **2.3.3.4. Liderlik Tarzlarına Çağdaş Yaklaşımlar ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik**

Bu başlık altında sivil toplum kuruluşlarında liderlik, liderlik tarzlarına yönelik ifade edilen çağdaş yaklaşımlardan etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, tam serbestiyetçi liderlik ve demokratik/katılımcı liderlik kapsamında ele alınmıştır.

Etkileşimci liderlik, literatürde işlemci lider veya sürdürümcü lider olarak ta tanımlanmaktadır. Etkileşimci liderler, çalışanları ödüllendirmeye dayanan daha çok çaba göstermeleri için çalışanlara verilecek ödülleri para ve statü biçiminde kullanan liderlerdir (Cömert, 2004). Sürdürümcü (Transactional) liderlik ise bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır (Erdal, 2007). Etkileşimci lider, görev bitirme ve iş gören itaatini odak noktası olarak almakta; iş gören performansını, katı bir ödül ve ceza sistemiyle ilişkilendirmektedir.

Eraslan (2013) etkileşimci liderliğin ana felsefesini şöyle ifade etmiştir; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştiricileri ile motive edilir veya negatif dönüt (negative feedback) disiplinli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir. Etkileşimci liderlikte lider, basit olarak, almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Yani lider ve takipçileri arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı

içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler; yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü vermek biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Güzel ve Akgündüz, 2011).

Etkileşimci liderlik, koşulsal ödülleri ve desteği içermektedir. Lideri takip edenler, liderin umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive olurlar ya da liderin olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya sevk edilmektedirler. Bu liderlik modelinde liderler yerine getirilmesi gereken işlerin takip ediciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre tepki göstermektedirler (Taşlak, 2008).

Görüldüğü üzere etkileşimci liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, izleyicilerini ödül-ceza ilişkisi içerisinde yönlendirmekte ve örgütteki birlikteliği sağlamak için ödül-ceza sistemini bir motivasyon aracı olarak kullanmaktadırlar. Sivil toplum kuruluşlarının izleyicileri hiçbir maddi menfaat beklentisi olmadan, önemli gördükleri toplumsal amaçlara hizmet etmek ve toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla oluşturulan örgütler (Ateş ve Nohutçu, 2006) olmalarından ötürü bu liderlik yaklaşımın sivil toplum kuruluşlarını başarıya ulaştıracak etkin bir liderlik anlayışı olabilmesi oldukça güçtür.

Sivil toplum kuruluşu çalışanları, özellikle yardım dernekleri çalışanları gönüllülük esasına dayalı çalıştıkları için ücretli çalışanlardan farklı olarak buldukları faaliyet grubu içerisinde maddi ödeme, teşvik, statü atlama ve rant sağlama gibi talepler de bulunmazlar. Bu açıdan bakıldığında, etkileşimci liderliğin sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin benimsemesi gereken bir liderlik tarzı olmaması gerektiği söylenebilir.

Buna karşın, sivil toplum kuruluşu çalışanlarının gönüllülük esasına dayalı görev almaları bu insanların manevi yönlü duyarlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Etkileşimci liderler, sivil toplum kuruluşu çalışanlarını manevi hedefler ve öğeleri kullanarak motive edecek araçları ya da çalışmalar verimsiz olduğunda yine manevi öğeler yoluyla onları cezalandırabilecekleri araçları keşfetmeleri ve kullanmaları durumunda etkileşimci liderliğin sivil toplum kuruluşları için uygun bir liderlik tarzı olabileceği söylenebilir.

Diğer yandan sivil toplum kuruluşları topluma hizmet amaçlı faaliyetler göstermektedir. Dolayısıyla etkileşimci liderlik tarzına sahip yöneticilerin toplumsal konulara yapacağı vurgu kuruluşun verimlilik düzeyine etki edebilir. Etkileşimci liderler

aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarında görev yapan ücretli çalışanların verimliliğini artırmada motive aracı olarak ödül- ceza anlayışını kullanabilirler.

Etkileşimci liderliğin diğer boyutlarını ise istisnalarla yönetim ve bırakınız yapsınlar anlayışı oluşturmaktadır. İstisnalarla yönetim iki boyuttan oluşmaktadır. Liderin prosedürleri, standartları aktif olarak izliyor ve olumsuzluk halinde ya da oluşma olasılığı halinde müdahale etmesi istisnalarla yönetimin aktif boyutudur. Lider, sorun ortaya çıkana kadar herhangi bir müdahale etmemesi ise istisnalarla yönetimin pasif boyutudur. Etkileşimci liderlikteki bırakınız yapsınlar anlayışı ise liderin işlerin bitene kadar çalışanlara müdahale etmemesi, işler bittiğinde ise sonuçların değerlendirilmesini içermektedir (Erdal, 2007).

Bu boyutlar açısından bakıldığında ise sivil toplum kuruluşlarında etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetimin pasif boyutunda olması gerektiği söylenebilir. Çünkü gönüllü çalışanların işlerin her aşamasında denetlenmesinin onların motivasyonunu olumsuz yönlü etkileme olasılığı yüksektir. Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında ise bu durumun daha baskın bir halde meydana geleceği ifade edilebilir. Çünkü bu kurumlarda prosedürler ve işleyişin belirli çerçeveler etrafında yürümesi çalışanların hareket alanını doğal olarak tanımlamaktadır. Bu durumda, çalışanlara yapılacak ekstra denetim ya da yönlendirmenin çalışanların motivasyonuna etkisinin olumlu olacağı söylenemez.

Etkileşimci liderliğin son boyutunu oluşturan *bırakınız yapsınlar* anlayışının ise sivil toplum kuruluşlarında gönüllü bireylerin kendilerini özgür hissetmeleri ve faaliyetlerinde daha istekli davranmalarına sebep olabileceği ifade edilebilir. Allen ve diğerleri (2013) yapmış oldukları araştırmada etkileşimci liderliğin teşvik edici (ödüllendirici) yönünün sivil toplum kuruluşlarında örgütsel değişim ve yaratıcılığa pozitif etki edeceğini belirtmişlerdir.

Etkileşimci liderliğin sivil toplum kuruluşları için uygun olma noktasındaki en önemli nokta ise şu şekilde ifade edilebilir. Etkileşimci liderlik tarzına sahip yöneticiler, faaliyetlerdeki süreçler yerine sonuçlara odaklı çalışmakta ve bireyleri yapılan faaliyetin başarı durumuna göre değerlendirmektedirler. Oysa sivil toplum kuruluşlarının sermayesi azdır ve yapılan hatalarda gerekli sermayenin yeniden toplanması güç bir süreçtir. Bunun yanı sıra gönüllü çalışanları çıktılara göre değerlendirmek onların çalışma istek ve gayretlerini kırabilir.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların vizyon kazanmalarını sağlayan ve örgüt kültüründe değişimler yaparak onlara yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Avcı ve Turunç, 2012). Çetin ve diğerleri (2013) dönüşümcü liderlerin çalışanların bireysel ilgilerinden daha çok kurumsal ve toplumsal amaçları benimsemelerini sağlayarak ileri görev bilinci içerisinde olabilmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Koçel (2009) ise dönüşümcü liderliği izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişi olarak ifade ederken dönüşümcü liderliği, vizyon sahibi olması ve bunu izleyicilerine kabul ettirmesi en mümkün olan liderlik tarzı olarak ifade etmiştir. Bir diğer ifade ile dönüşümcü lider, izleyenlerine saygı duyar, güvenir ve izleyenlerinin isteklerine cevap verecek davranışlarda bulunur. Güç kullanarak izleyenlerini etkilemekten kaçınır. İşleri doğru yapmaktan ziyade doğru işleri yapmaya çalışır. Dönüşümcü lider, birlikte çalıştıkları kişileri yetkilendirme ve güçlendirme yolu ile motive etmektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011). Yavuz (2009) dönüşümcü liderin özelliklerini şöyle özetlemektedir;

- Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir,
- Yeniliğe ve değişime açık liderlerdir,
- Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadırlar,
- Dönüşümcü liderler, iş görenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadır,
- İşgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar,
- Bu tip liderler izleyenlerine ilham kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerinin yükselmesine sebep olmaktadır,
- Dönüşümcü liderlerin izleyenleri; kendilerine güven duyulmasından, takdir edilmelerinden, kendilerine saygı gösterilmelerinden dolayı liderlerine ve örgüte karşı bağlılık göstermektedirler,
- Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli kaynağı olan insana bağlıdır,

- İşgörenin örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını benimseyerek bir anlamda o örgütün vatandaşı olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir.

Sivil toplum kuruluşları, toplumsal ihtiyaçları gidermek amacıyla temel amaç ve hedeflerini etkin ve etkili bir biçimde başarabilmek için insanları ve kaynaklarını kontrol etme, motive, yönlendirme, organize etme, planlama gibi görevleri yeni ve yenilikçi bir tarzda çözen kurumlar şeklinde ifade edilmiştir (Bibu ve Lisetchi, 2011). Sivil toplum kuruluşları belirli sosyal ihtiyaçları karşılamak veya kamuoyunu aydınlatmak ve yönlendirmek amacıyla kar amacı gütmeyen gönüllülük esasıyla insanlara hizmet etmek için kurulan kuruluşlardır. (Özdemir ve Aras, 2013).

Sivil toplum kuruluşları çalışanları genellikle maddi çıkar ve beklentisi olmadan topluma hizmet etmektedir. Buradaki çalışanların büyük bir çoğunluğunu gönüllüler oluşturduğu için yöneticiler nasıl daha fazla fayda sağlayabilirler bilinci ile hareket etmelidir (Kong, 2008). Sivil toplum kuruluşlarında gönüllüler ya da çalışanlar herhangi maddi kaygı taşımazlar, bu nedenle liderlerin kurumun başarısı için sadece manevi motivasyonları harekete geçirmesi yeterli olmaktadır.

Dönüşümcü liderlik tarzının sivil toplum kuruluşlarında hâkim liderlik tarzı olması gerektiği söylenebilir. Çünkü dönüştürücü liderler kısaca; adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmekte ve çalışanlarını, son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedirler. Dönüştürücü lider çalışanlarını tamamının tüm potansiyellerini gönüllü olarak sergileyeceği bir atmosferi organizasyona sağlamaktadır. Böyle bir atmosferde ise ortak bir amaç ve değerlerle çalışanlar yapabileceklerinin üzerlerine çıkabilmektedirler (Erdal, 2007).

Sivil toplum kuruluşları kuruluş aşamalarında insan kaynaklarını teşkil eden üyelerini akraba, eş-dost ilişkisi, kulaktan kulağa yayılan duyular veya hayranlık duyulan bir kişinin varlığı ile oluşturulabilir. Bu da dönüştürücü liderlik tarzının karizma özelliğini anımsatmaktadır. Karizmayı oluşturan bazı temel etkenler bağlılık, duyarlılık, saygı, güven, başarı gibi karakterlerle birlikte izleyicileri motive edebilme ve yön verebilme özelliği olarak sıralanabilir. Dönüştürücü lider çalışanlarına bir model olacak şekilde davranır. Böylece üyelerde lidere karşı bir hayranlık, saygı ve güven duygusu oluşur. Çalışanlar liderleriyle özdeşleşirler ve onlara gıpta ederler. Sivil toplum kuruluşlarında



gönüllüler liderlerin bu tür özelliklerinden dolayı uzun süre başarılarını devam ettirebilirler (Erdal, 2007).

Tam serbestiyetçi liderlik ise çalışanları tamamen serbest bırakır. Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler çalışanlara bir hedef gösterir ve kendi yetenekleriyle bunu gerçekleştirebilmeleri hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Tam serbestiyetçi liderler sorumluluklarından vazgeçerler ve karar almaktan kaçınırlar. Bu tarz bir yönetim altında çalışan izleyiciler, kendiişlerindeki sorumluluklarını yönetmek için kendi kararlarını alırlar. Lider grup üyeleri üzerinde herhangi bir kontrol mekanizması oluşturmaz, böylelikle grup üyeleri ne yapacakları konusunda karar almada tamamen serbest olurlar. Tam serbesti lider bununla birlikte, grubun performansı ile ilgili veya bulunulan aşama düzeyi ile ilgili bilgi sağlayabilir. Liderin esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü belirtir. Fakat bu görüş, grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir (Karakaş, 2010).

Sivil toplum kuruluşlarında görev yapan üyelerin gönüllü olması kuruma dâhil olduklarında kendilerine verilen görevleri kabul edecekleri ön koşulunu beraberinde getirmektedir. Gönüllü kişiler üzerinde kurulacak herhangi bir kontrol ya da yönetim mekanizması onların motivasyonunu düşürebilir. Serbestiyete dayalı liderlik tarzının kurumun işleyişini, iş yapma şekillerini, kural ve değerlerini bilen ve benimseyen kişiler için uygun olduğu söylenebilir. Buna karşın kuruma yeni dâhil olan ve işlerin işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan kişiler için bu liderlik tarzının uygun olmadığı açıkça ifade edilebilir.

Demokratik/katılımcı liderlik türünde ise lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler ve teşvik eder. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlarını grubun kararlarına göre yönlendirir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Demokratik lider, elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemini uygular (Bakan ve Büyükbeşe, 2010)

Sivil Toplum Kuruluşları temelde gönüllülük prensibine dayalı, yönetimde demokrasi temeline dayalı katılımcılık bilincini diri tutarak toplumsal yapının dinamik kalmasını sağlayan, kar amacı gütmeyen devletten ayrı hareket edebilen ve kamuoyu oluşturabilen bir örgütlenme biçimidir. Sivil toplum kuruluşları iyi bir yönetime sahip ise, katılımcı demokrasinin yaşaması ve sürekliliğinin sağlanması, aynı oranda hızla

gerçekleşebilir. Bunun gerçekleşmesi sürdürülebilir çalışmalara ve iyi yönetime bağlıdır. Bu bağlamda sivil toplum kuruluşları liderleri, demokratik olma, açık ve şeffaf olma, çoğulculuk, ortaklaşa karar alma paylaşım kriterlerini içinde barındırmaktadır (Uçaktürk, 2009).

#### **2.4. Stratejik Liderlik**

Kapsamının genişliği ve karmaşıklığından ötürü stratejik liderlik ile ilgili genel bir tanımlama yapmak güçtür. Stratejik liderlik, işletmeyi hedeflerine ulaştıracak planları geliştirmek ve gerçekleştirmek için gerekli düşünme ve karar verme yeteneği olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak, rekabet avantajını artırmak için stratejik seçimler yapan, örgütsel etkililik gerçekleştiren, birleşik bir organizasyon yapısı için rekabet avantajı elde edecek ve çevrenin taleplerine uyum üretebilecek liderlik şeklinde ifade edilmektedir (Lear, 2012).

İşletmelerde stratejik liderlik çalışmaları genel olarak organizasyondan sorumlu olan yöneticileri veya üst yönetim ekibi üyelerini içermektedir (Boal ve Hooijberg, 2001). Hitt ve Ireland (2002) stratejik liderliği, tahmin tasarlama, esnekliğini koruma, stratejik düşünme ve organizasyon için yaşanabilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için başkalarıyla birlikte çalışmayı esas kılan bir kişinin yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Stratejik liderlik kavramına ilişkin olarak son dönemde tanımı ve oluşumu açısından farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Abell (2006) stratejik liderlikte vizyonun belirlenmesi, işletmenin gelecekte müşteri için hangi değerleri meydana getireceği ve rakiplerinden hangi açılardan farklı olacağını vurgulamaktadır. Boal ve Hooijberg (2001) stratejik liderliği, strateji oluşturmadaki faaliyetleri düzenleme, kararları alma, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturma; anahtar yetkinlikleri ve yetenekleri geliştirme, örgütsel yapıların ve süreç kontrollerinin geliştirilmesi; şeklindeki tepe yöneticiler olarak ifade etmektedir.

Sosik ve diğerleri (2005) dünyayı teknoloji çıkmazı olarak adlandırırken, bu çıkmazda rakiplerine karşı güçlü durabilmek için strateji odaklı olunması gerektiğini savunmakta, bunu da ancak liderlerin yapabileceğini ifade etmektedirler. Sosik ve diğerleri strateji odaklı liderler olarak adlandırdıkları liderleri hissedarlar, toplum ve çalışanlar açısından ekonomik, sosyal ve entelektüel sermayenin oluşturulması amacıyla, insan

kaynakları, teknoloji, iş süreçleri ve iş fırsatları arasında etkin ilişkilerin kurulmasını sağlayan strateji odaklı liderler olarak tanımlamaktadırlar.

Hitt (2005) stratejik liderlikle ilgili olarak stratejik liderlikte geçmiş yıllarda üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri üzerinde durulduğunu belirtirken daha sonra ki yapılan araştırmalarda CEO olarak belirtilen üst düzey yöneticilerin süreç odaklı olduklarını ifade etmiştir. Stratejik kararlarının uygulamasını esas alan, stratejinin süreç ve çıktı odaklı boyutlarının etkisini firma performansı ile karşılıklı ilişkiler yürüterek değişimi sağlamak ve stratejik karar alma süreçlerini en iyi şekilde yöneten üst düzey yöneticiler olarak tanımlamaktadır.

Mungonge (2007) ise tüm yapılan tanımlara ek olarak stratejik liderliği geleneksel liderlikten farklı olarak kolektif ve katılımcı bir süreç olarak benimsemesidir. Kısaca kolektif bir kuruluşta iş süreçlerini etkileyen en önemli konulardan biri olan örgütlenme, toplu veya işbirlikçi liderlik doğasının farkında olan kişiler olarak ifade etmiştir.

Yapılan araştırmalarda stratejik lider konusunun işletmelerin yönetim kurulu başkanı ve genel müdürlerinin sorumluluğunda olduğu görüşünün yaygın olarak ifade edildiği görülmektedir (Kılınç ve Ağraş, 2009). Bu görüşe ek olarak, Besler (2004), stratejik liderleri çoğunlukla üst yönetim ekibinin üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyonun tüm sorumluluğuna sahip olan yöneticiler, stratejik liderlik kapsamında yer almaktadır. İster bireyler olarak, isterse grup olarak düşünülün, bu kapsama dâhil olan yöneticiler dört grupta ele alınabilir. Bireyler olarak düşünüldüğünde; CEO ve işletme yöneticileri, gruplar olarak düşünüldüğünde ise üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik liderler olarak ifade edilebilir.

Ağraş (2007) stratejik lider kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan yola çıkılarak stratejik Liderlerin sahip olduğu ya da olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır;

- Strateji odaklı düşünmek,
- Örgütün bütününe görebilmek,
- Esnek davranmak,
- Değişime öncülük etmek

Boal ve Hooijberg'in (2001) ise stratejik liderlik ile ilgili görüşleri, stratejik liderliğin bir grup bileşimi olduğu yönündedir. Yazarlar strateji geliştirme tarzının, karar alma sürecinin ve ortak akıl ile işlerin yürütülmesinin stratejik liderlik sürecinde önemli faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Ketelhöhn, 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada,

Abell (2004)'e atfederek stratejik liderlik tanımını altı boyut açısından ele almıştır. Bu boyutlar;

- Misyon, vizyon ve amaçlar doğrultusunda stratejilerin belirleyen,
- İç ve dış çevre koşullarında stratejinin sürekli gözden geçiren,
- Katılımcı anlayış doğrultusunda hareket eden,
- Farklı endüstrilerde faaliyette bulunan, rakipleri gözlemleyen,
- İşletme için kısa ve uzun vadede performansı artıracak stratejileri geliştiren,
- Kaynak temelli yaklaşım sorumluluğu ile fırsatları değerlendiren liderler, olarak ifade edilmektedir.

Stratejik liderlik kavramı kurum uygulamaları için önemlidir. Bu önemi, Lear (2012);

- Stratejik yönün belirlenmesi,
- İstisnar ve temel yetkinlikler geliştirmek,
- İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
- Etkili bir kurum kültürü sürdürülmesi,
- Etik uygulamaların üzerine odaklanması,
- Stratejik denetimleri kurulması, şeklinde ifade etmiştir.

Sonuç olarak, stratejik liderlik teorisi üst kademe yöneticilerinin sorumluluğu olarak görülmektedir. Yapılan tanımlar doğrultusunda stratejik liderlik tanımlarında vurgulanan ortak unsurlardan hareketle, stratejik liderlik şu şekilde tanımlanabilir. Stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi meydana getirme ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik liderler ise bu yeteneğe sahip olan kişiler şeklinde tanımlanabilir (Besler, 2014).

#### **2.4.1. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Liderlik araştırmalarının vurgusundaki bu değişimin, ilk olarak Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisi'nde (Upper Echelon Theory) ortaya çıktığı görülmektedir. Bu teori ile üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını da etkilediği ortaya konulmuştur. Buradan hareketle stratejik liderlik teorisinin Üst Kademe Teorisi'nden çıktığı ve geliştiği söylenebilir (Vera ve Crossan 2004).

Bu görüşle birlikte, Boal ve Hooijberg (2001) yeni liderlik teorileri içerisinde karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik teorileri yer aldığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda, *Supervisory* (denetimsel) liderlik teorileri işletmelerin iç çevresi üzerinde odaklanırken stratejik liderlik teorileri ise daha çok dış çevre üzerinde odaklanmış ve organizasyonun değişen amaç ve yetenekleri de dâhil bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Stratejik liderlik teorisi, örgütleri üst düzey yöneticilerin, özellikle CEO'ların, (Chief Executive Officer) bir yansıması olarak görmüştür (Besler, 2004). Çok sayıda CEO stratejik liderlik sorumluluklarını tek başlarına kabullenmişlerdir. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon seçmek ve bu vizyona ulaşmak için şartları oluşturmaktır. Özellikle bu seçimler finansal başarılar ile sonuçlandığında, kilit stratejik liderler şirketlerin kahramanları olarak tanınmışlardır. Fakat 21. yüzyılın getirdiği küreselleşme ile birlikte örgütlerin içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir çevre koşulları çarpıcı şekilde değişmiştir. Geçmiş yüzyılda endüstrilerdeki değişim doğrusal olarak gerçekleşirken, önemli rakipler de küresel değil genellikle yereldir. Küresel ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgütün yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesini engellemiş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Uğurluoğlu ve Çelik'e (2009) göre örgütlerde stratejik liderlik işletmenin geleceğini yaratmada sorumluluk sahibi farklı bireyler arasında dağıtılmalıdır. Burada özellikle üst yönetim ekipleri önemli bir rol üstlenmektedir. Üst yönetim ekipleri yöneticilerden oluşan küçük (3 ile 10 kişi arası) gruplardır. Küresel ekonomi ve günümüzün yeni rekabetçi yapısı, üst yönetim ekipleri tarafından oluşturulacak ortak bir akıllı, stratejik liderlik uygulamaları için gerekli kılmaktadır. Üst yönetim ekipleri özellikle heterojen bir grup oluşturmalı ve üyeleri farklı bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir.

Sonuç olarak stratejik yönetim literatüründe stratejik liderliğin işletme yöneticileri, genel müdürler ve yönetim kurulu başkanlarının sorumluluğunda olduğu kabul edilmektedir. Stratejik liderlik konusunda yapılan bazı çalışmalar stratejik liderliğin sadece üst düzey yönteminin bir fonksiyonu olduğu görüşünü reddetmektedir. Örneğin Shrivastava ve Nachman (1989; Aktaran: Ağraş, 2007), stratejik liderliğin, yalnızca üst yönetimin imtiyazlı bir görevi olmadığını iki şekilde savunmaktadırlar Bunlardan ilki, örgütlerin, kültürleriyle kendilerini stratejik olarak yönlendirebilecekleridir. Diğeri ise

stratejik liderlik için her ne kadar bir takım özellikler gerekse de bunların sadece üst kademedeki yöneticilerde olmasının söz konusu olmadığıdır. Yani, stratejik liderliğin, kültürel, yapısal ve politik boyutlarının organizasyonların değişik kademelerinde görülebileceğini ifade etmişlerdir (Ağraş, 2007).

#### 2.4.2. Stratejik Liderliğin Özelliği

Stratejik liderin sahip olması gereken özellikler yerine getirmesi gereken faaliyetlerle ilişkilidir. Uğurluoğlu ve Çelik (2009) bu tip liderlerin üç temel karakteristiğe sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamışlardır.

- Örgüt için üstün bir amaç belirlemeleridir. Liderin örgüt için ortaya koyduğu vizyon, örgüt içi faaliyet ve çatışmaları yeni bir perspektife oluşturur. Tüm çalışanlara işi ile ilgili faaliyetlerin yenilendiği hissini verirken, işlerinin detaylarına takılıp kalmalarından çok, işlerinin tüm örgüt üzerindeki etkilerini görmelerini sağlar.
- Stratejik liderin ikinci özelliği izleyenleri için takip edilecek bir model sunmasıdır. Lider davranışları ve giyimi ile örnek teşkil eder. Liderin örgütün amaç ve faaliyetleri ile ilgili tutum ve değerleri oldukça kesindir ve sıkça konuşmalar ve eylemlerle ortaya koyulur.
- Üçüncü özelliği ise stratejik liderin yüksek performans standartları ortaya bırakması, fakat aynı zamanda bu standartları karşılamak için izleyenlerinin becerilerine güven duymasıdır. Liderin burada üstleneceği koçluk rolü büyük önem arz etmektedir.

Mungonge (2007), stratejik liderliğin anahtar özelliklerini dört başlıkta ifade etmiştir. Bunlar;

- Uzun vadeli vizyon tanımlaması,
- İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
- Bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Temel yeteneklerin oluşturulması ve devam ettirilmesi şeklinde ifade etmiştir.

Farklı yazarlar tarafından stratejik liderlerin farklı özelliklerinin olduğu üzerinde durulmuştur. Yazarlardan bazıları stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmişlerdir. Yenilikçi fikirleri desteklenmesini ve sürekliliğini sağlamak,

ilişkide bulunduğu herkesle ilişkilerinde etkin olma ve geliştirmek, insan kaynaklarını etkili yönetebilmek, stratejinin uygulanmasını ve stratejik performansın artırılmasını sağlayıcı düzeltici önlemler almak, çalışanların güvenine sahip olmak, ihtiyaçlarının stratejik olarak gözden geçirilmesinde aktif rol almak, organizasyonun değişen şartlara cevap vermek, yeni fırsatların farkına varmak, örgüt kültürünü desteklemek, takımları ve insanları geliştirmek, teknolojinin stratejik ve etkin olarak kullanımını sağlamak, vizyon oluşturabilmek, paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek, strateji oluşturulmasında ve uygulamasında fikir birliğini oluşturmak, strateji uygulama sürecinde sürece ilişkin bilgi edinmek, stratejinin uygulanmasına öncülük etmek (Ülgen ve Mirze, 2004:175; Sütçü, 2008; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

### 2.4.3. Stratejik liderlik süreci

Stratejik liderlik sürecinin stratejik faaliyetlerin uygulaması açısından büyük önem arz etmesi bu konunun üzerinde detaylı bir inceleme yapılmasını gerekli kılmaktadır. Besler (2004) stratejik liderlik sürecini işletmeye stratejik bir yön verilmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması, etik uygulamaların davranışsal bir norm olarak örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi şeklinde ifade etmiştir.

Stratejik liderlik sürecinde gerçekleştirilen uygulamalar dikkate alınarak farklı yazarlar tarafından stratejik liderlik uygulamasının yedi temel sürecini şu şekilde belirtmişlerdir (Sosik ve diğ., 2005; Hitt ve diğ., 2005):

- Stratejik liderlik faaliyetlerinin etkin olarak kontrol edilmesi.
- Stratejik yönün belirlenmesi,
- Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Örgüt kültürü içerisinde etik değerlerin oluşturulması,
- Temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
- Yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması.

Nicholls (1994), stratejik liderlik uygulamalarının müşteri için değer oluşturduklarını belirtmekte ve stratejik liderlik uygulamalarının beş boyuttan oluştuğunu varsaymaktadır. Bu boyutlar;

- Amaç, vizyon ve misyonun tanımlanması,
- Süreçlerin, müşteri için değer oluşturacak şekilde düzenlenmesi,
- Yetenekler ve yeterlilikler üzerinde odaklanması,
- Kıyaslamaların yapılması ve
- Tüm birimlerde inisiyatif kullanma isteğinin oluşturulmasıdır.

Bunun yanın sıra etkili stratejik liderlik içerisinde gerçekleştirilen uygulamalarını altı boyutta ele alan Boal ve Hooijberg (2001) şu şekilde ifade etmektedirler.

- Vizyonun belirlenmesi ve yayılmasını sağlamak,
- Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Rekabet ve temel yetenekler için kilit faktörlerin geliştirilmesi,
- Kültür içerisinde etik değerlerin oluşturulması ve
- Geleceğin liderlerinin seçilmesi ve geliştirilmesi,
- İşletmenin bir bütün olarak yönetimi.

Sütçü (2008) ise işletmenin vizyonunu belirleme (kurgu), işletmenin yeteneklerini kullanma ve sürdürme (konum), insan kaynaklarını geliştirme (kadro), etkili örgütsel kültürü güçlendirme (kültür), etik uygulamaları vurgulama ve stratejik kontrol olmak üzere altı stratejik liderlik uygulaması olduğunu belirtmiştir.

Kılınç ve Ağraş (2007) stratejik liderlik sürecinin uygulamaları arasında sıkı bir ilişki olduğunu ve bu görüşe paralel olarak stratejik liderlik teorisinin stratejik liderlerin içinde buldukları rekabet çevresini analiz ederek stratejik yönlerde mesafe kat etmek için sürdürülebilir yetenekler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Bu yazarların bakış açısı doğrultusunda bireyin ‘stratejik lider’ unvanına sahip olabilmesinin etkin bir liderlik süreci ile gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu da vizyon oluşturulması, örgüt kültürünün varlığı, temel yeteneklerin geliştirilmesi, etik değerlerin varlığı ve kurumların bir bütün olarak değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir.



## BÖLÜM III

### SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: ULUSLARARASI OPERASYONLAR YÜRÜTEN TÜRK YARDIM DERNEKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Yöntem

Bu bölümde, sivil toplum kuruluşlarında liderlik tarzları ve stratejik liderlik uygulamalarını konu alan bu çalışmanın araştırma kısmına ilişkin değerlendirmeler sunulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme, araştırmada başvurulan veri toplama tekniği ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmuştur.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma iki temel amaca yöneliktir. Bunlardan birincisi, sivil toplum kuruluşlarında, lider konumunda olan uluslararası faaliyet gösteren kurumların üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini elde etmektir. İkincisi ise, yine bu kurumların üst düzey yöneticilerinin kurumlarda yürüttükleri faaliyetlerin stratejik liderlik uygulamalarıyla ne derece örtüştüğünü değerlendirmektir. Bu amaçlar doğrultusunda yedi unsurdan oluşan stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin üst düzey yöneticilerin görüş ve değerlendirmelerine başvurulmuştur. Bu kapsamda stratejik liderliğin yedi unsuru ile ilgili aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Sivil toplum kuruluşlarındaki uluslararası faaliyet gösteren kurumların üst düzey yöneticilerinin, kurumlarındaki;

- Liderlik özelliklerinin belirlenmesi
- Stratejik yönlerinin belirlenmesi,
- Temel yeteneklerin belirlenmesi,
- İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
- Yeni teknolojilerin etkin kullanılması,
- Etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Amaç ve stratejilerin kontrolü.

### 3.3. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri, nitel araştırma yöntemlerinde sık kullanılan tekniklerden birisi olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın temel yaklaşımı, nitel araştırma yönteminin içerdiği tümevarım yaklaşımıdır. Tümevarım yaklaşımı, parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünü tanımlanmasını amaçlayan bir yaklaşımdır (İslamoğlu, 2002:36). Araştırmada, sivil toplum kuruluşları çatısı altında faaliyet gösteren yardım derneklerinden uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım dernekleri yöneticileri ile görüşülerek Türk Yardım Derneklerinde liderlik uygulamaları bu yaklaşımla analiz edilecektir.

Nitel araştırma, sosyal olgulara bağlı oldukları ve içinde yer aldıkları ortamda doğal görünmeleriyle gözlem görüşme ya da belgeleri değerlendirmek yoluyla bilgi edinme ve bu bilgileri analiz ederek kuram geliştirme olarak tanımlanır (İslamoğlu, 2011). Nitel araştırmada esas olan sayısal verilerden çok sözel nitelikteki verilerdir. Nitel araştırmalar, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır” (Yıldırım ve Simsek, 2005: 39).

Yıldırım ve Simsek (2005:41), nitel araştırmaların yedi temel özelliğinin bulunduğunu belirtmektedirler. Bu özellikler,

- Doğal ortama duyarlılık,
- Araştırmacının katılımcı rolü,
- Bütüncül yaklaşım,
- Algıların ortaya konulması,
- Araştırma deseninde esneklik,
- Nitel veri,
- Tümevarımcı analizdir.

Doğal ortama duyarlılık, araştırmanın konusunu oluşturan olaylar ve olguların gerçekleştiği durumlarda incelenebilmesini; araştırmacının katılımcı rolü, araştırmacının araştırma sürecinin bir parçası ve kimi zaman veri toplama aracı işlevi görmesini ifade etmektedir. Bütünsel yaklaşım özelliği, bütünü oluşturan parçaların ayrı ayrı değil bütüncül

bir yaklaşımla analiz edilmesi gerektiğini; alguların ortaya konması ise araştırmaya dâhil edilen bireylerin algularının ve deneyimlerinin ortaya konmasını açıklamaktadır. Araştırma deseninde esnekliğin sağlanması, araştırma sürecinde meydana gelen gelişmeler ve ortaya çıkan verilere bağlı olarak araştırmanın çeşitli boyutlarının yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. Nitel araştırmalarda tümevarımcı bir anlayış vardır. Nitel araştırmanın son özelliği olan nitel veri kavramı araştırma sürecinde toplanan verilerin sayılara indirgenememesini açıklamaktadır. Her ne kadar nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkünse de nitel araştırmada asıl amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, okuyucuya konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım ve Simsek, 2005:42).

Nitel araştırmaların özellikleri Büyüköztürk ve diğerleri (2012) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Araştırmacı, olguların, olayların ya da davranışların gerçekleştiği doğal ortamda çalışır,
- Araştırmacı verilere doğrudan kaynağından ulaşır,
- Bağlam ve olguların derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak detaylı betimlemeler yapılır,
- Olgular ve davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğine odaklanır,
- Sentezlenerek elde edilen bilgilerden yola çıkarak ikna edici genellemelere yapılır,
- Katılımcının anlamasına ve anlamlandırmasına odaklanır,
- Araştırma deseni, çalışmanın gerçekleştiği duruma göre gelişir ve değişir.

### **3.3.1. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılma Sebebi**

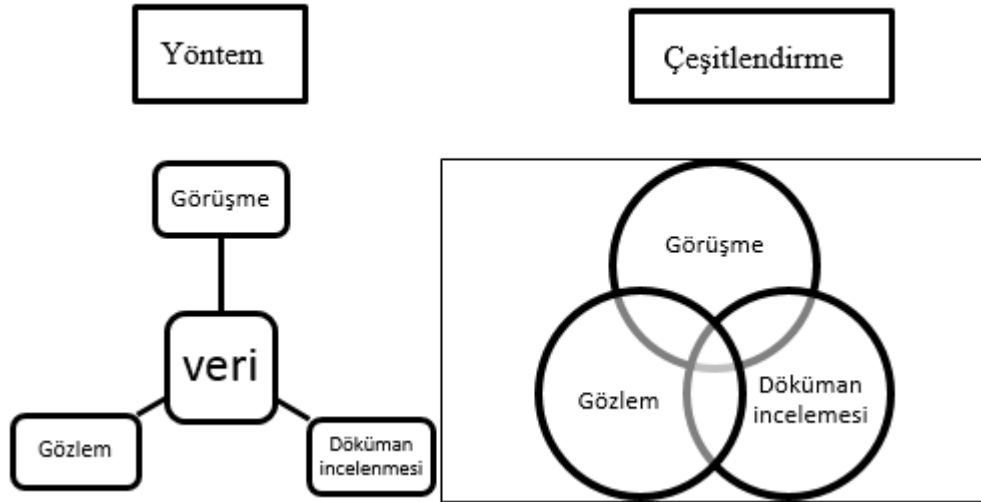
Bu araştırmada, nitel araştırma yönteminin kullanılmasının temel sebebi, araştırma konusunun kapsam ve içerik itibarıyla nitel araştırma yönteminin kullanılmasına daha yatkın olmasıdır. Bununla birlikte araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasının diğer nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma konusunun üst düzey yöneticilerine hitap ediyor olması,
- Araştırmanın amacına uygun olarak üst düzey yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmek istenmesi,
- Araştırmaya dâhil edilen kurumların sınırlı sayıda olması,
- Sivil toplum kuruluşlarında liderlikle ilgili çalışmaların sınırlı olması

### 3.4. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırmada, en yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemleri görüşme, odak grup görüşmesi ve gözlemdir. Bunun yanında, çeşitli dokümanlarda (belgeler, yazışmalar, fotoğraflar vb.) nitel araştırmada kullanılan verilere temel oluşturabilirler. Araştırmacı kendi probleminin özelliğine göre, bu yöntemlerden bir veya bir kaçını hangi kapsamda açıklayacağını bildirmesi dolayısıyla çeşitlendirerek kullanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:88). Nitel araştırmada veri toplama teknikleri Ağraş (2007:72) tarafından şekil 2'deki gibi ifade edilmiştir.

Şekil 2. Nitel Araştırma Yöntemlerinin Veri Toplama Teknikleri



Nitel araştırmada elde edilen verilerin geçerliliği ve ulaşılan sonuçların doğruluğu hassas olduğu için araştırmacılar her iki veri toplama yöntemini tercih edebilir.

#### 3.4.1. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi

Görüşme, sosyal bilimlerde ve özellikle sosyoloji 'de en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. Görüşme, bireylerin bakış açılarını, deneyimlerini ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntem olup sosyal bilim alanında etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini almıştır. Görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Simsek, 2005:119).

Görüşme, belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlar (Büyüköztürk ve diğ., 2012). Görüşme, bir yönüyle yüz yüze anket yöntemi ile bilgi

toplamaktır. Görüşmede, araştırmacı için ses ve görüntü olarak kaydedilmesi ayrıntıların kaybolmaması açısından oldukça avantajlı ve yararlıdır (İslamoğlu, 2011).

Görüşme türleri özelliklerine göre, yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış görüşmeler üçe ayrılır.

Yapılanmış (structured) görüşmeler, belli bir sırayla önceden hazırlanmış olduğu sorular vardır ve genellikle görüşülenden seçeneklerden birini seçmesi istenir. Bu yöntem verinin hızlı kodlanmasına ve analizine, ölçüm kolaylığına ve ardından da araştırmanın kapsamıyla karşılaştırılmasına imkan verir sağlar (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

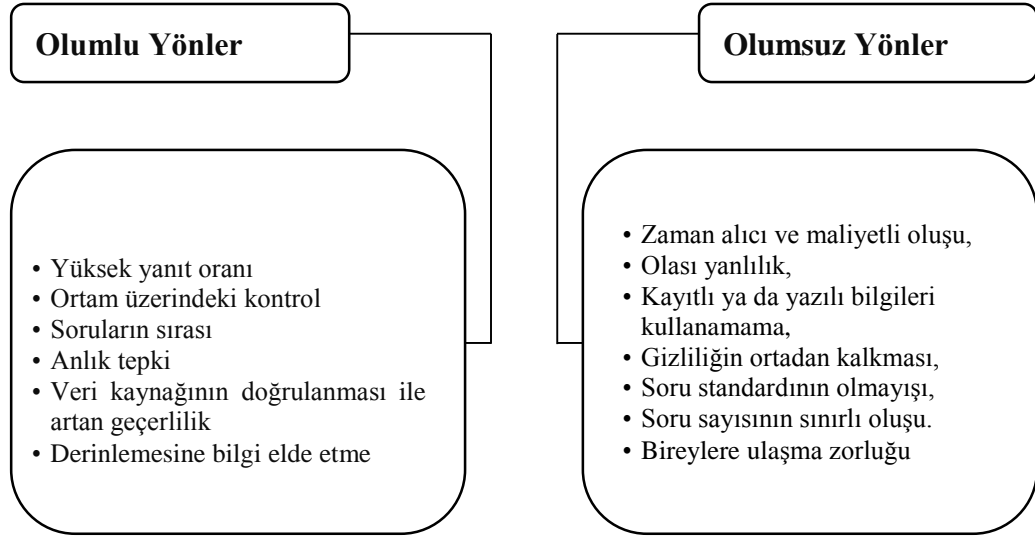
Yapılandırılmamış (unstructured) görüşme ise görüşmecinin belli bir konu üzerinde tartışma ortamı oluşturduğu ve açık uçlu sorularla görüşme konusuna ilişkin ayrıntılara inmeye çalıştığı görüşme türüdür (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

Yarı yapılandırılmış görüşme, hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir. Bu nedenle, bu görüşme türü iki yöntemin avantaj ve dezavantajlarını içerir (Büyüköztürk ve diğ., 2012).

Patton (1987), bu görüşme türlerinin yanı sıra üç tür görüşme türünün olduğunu belirtmektedir. Bunlar, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme türleridir. *Sohbet tarzı görüşme*, araştırmacının gözlem amaçlı olarak doğrudan ortama katıldığı alan araştırmalarında kullanılmaktadır. *Görüşme formu yöntemi* ise benzer konulara yönelik olarak farklı kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Son olarak *standartlaştırılmış açık uçlu görüşme* türü ise belli bir sıraya konulmuş bir dizi sorudan oluşan ve her görüşülen bireye aynı tarzda ve sırada sorulan diğeri yöntemlere göre daha katı bir görüşme seklidir (Aktaran: Yıldırım ve Simsek, 2005:120-123).

Görüşme yönteminin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin özet bilgiler tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Görüşme Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri



Kaynak: (Yıldırım ve Simsek, 2005).

Araştırmaların daha sağlıklı ve verimli bilgi elde edebilmesi için görüşmenin olumlu yönlerin ağırlıklı olarak ele alınması gerekmektedir. Olumsuz yönlerinin de ortadan kaldırılması için azami şekilde dikkat edilmesi gerekmektedir.

### 3.4.2. Araştırmaya Dâhil Edilen Uluslararası Operasyon Yürüten Derneklerin Belirlenmesi

Araştırmaya dâhil edilen derneklerin belirlenmesinde birkaç faktör etkili olmuştur. Öncelikle uluslararası faaliyet gösteren dernek grupları değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, sektörde özellikle sektörün lideri konumunda sayılan eğitim, sağlık, çocuk, kadın ve diğer alanlarda uluslararası faaliyet gösteren derneklere yönelik genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme sonucunda eğitim, sağlık, çocuk, kadın alanlarında ülke çapında ön plana çıkmış bazı dernekler olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışmanın kapsam kısmında da değinildiği üzere araştırmaya bu alanlardaki dernekler dâhil edilmiştir.

Araştırmaya dâhil edilen dernekler belirlenirken alanında lider konumda olanlar seçilmiştir. Lider konumda olanların araştırma kapsamına alınması, bu derneklerde, liderlik tarzlarının uygulandığı veya uygulanabildiği varsayımından kaynaklanmıştır. Çünkü bu dernekler genel olarak geniş insan kaynaklarına sahip olup yönetim olarak kurumsallaşmış bir yapıdadırlar. Tablo 2’de araştırmaya dâhil edilen dernekler gösterilmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Dâhil Edilen Dernekler

İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı (İHH)	Yardım kuruluşu
Kimse Yok Mu Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği (KYD)	Yardım kuruluşu
Deniz Feneri Derneği	Yardım kuruluşu
Yeryüzü Doktorları (YYD)	Sağlık ve Yardım kuruluşu
ÇARE Yardımlaşma ve Kalkınma Derneği	Yardım kuruluşu
Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)	Eğitim kuruluşu
YARDIM ELİ Uluslararası Dayanışma ve Yardım Derneği	Yardım kuruluşu
Uluslararası Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği (İSRA)	Yardım kuruluşu
Uluslararası Gökkuşbuğulu Yardım Derneği	Yardım kuruluşu
CANSUYU Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği	Yardım kuruluşu

Araştırma kapsamındaki derneklerin sektörde lider konumunda olmalarının göstergeleri şöyle açıklanabilir. Öncelikle bu dernekler, sektör ve ülke çapında öncü konumda görünmekte ve köklü bir geçmişe sahiptirler. Bunun yanı sıra finansal göstergeler olarak da yüksek oranlarda sermayeye sahiptirler. Ayrıca bu dernekler, sahip oldukları insan kaynakları açısından ele alındıklarında da büyük bir çalışan kitlesine sahip oldukları görülmektedir. Aşağıda araştırma kapsamına dâhil edilen derneklere ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

#### 3.4.2.1. İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı (İHH)

1992 yılında faaliyete başlayan ve günümüzde 120 ülkede faaliyet gösteren İHH İnsani Yardım Vakfı, bölge, din, dil, ırk ve mezhep ayrımı yapmaksızın dünyanın herhangi bir yerinde sıkıntıya düşmüş, felakete uğramış, zulüm görmüş, aç ve açıkta kalmış; savaş, tabii afet gibi sebeplerle mağdur olmuş, yaralanmış, sakat kalmış; evsiz, yurtsuz, tüm insanlara insani yardım ulaştırmak ve bu insanların temel hak ve hürriyetlerinin ihlal edilmesini önlemek üzere çalışmalar yapmaktadır.<sup>1</sup> İHH'nin misyonu;

- Yeryüzünde adaletin ve iyiliğin hâkim olması için evrensel kardeşlik bilinciyle nerede olursa olsun muhtaç ve mazlum tüm insanlara ihtiyaç duydukları insani yardımı ulaştırarak onurlu bir yaşam sunmak.

<sup>1</sup> <http://www.ihh.org.tr/tr/main/pages/hakkimizda/114>

- İnsanı yardıma muhtaç hâle getiren ve mazlum eden her türlü politika ve faaliyetleri önlemek üzere tüm insanların temel hak ve hürriyetlerinin ihlal edilmemesi için gerekli çalışmaları yapmak.
- Değişen dünyada değişmeyen değerlerin yaşatılmasını sağlamak
- İyiliği her zaman her yerde yaşatmak, olarak ifade edilmiştir.

Uluslararası İnsani Forum üyeliği, Irak'a Yardım Yapan Uluslararası Yardım Kuruluşları Meclisi üyeliği, İslam Dünyası STK'lar Birliği (İDSB) üyeliği ve Türkiye Gönüllü Teşekküller Vakfı (TGTV) üyeliği bulunan İHH İnsani Yardım Vakfı, Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi (ECOSOC) Danışman statüsünde, İslam İşbirliği Teşkilatı Danışmanlık Statüsünde üyedir. İHH'nın vizyonu ise;

- Savaş ve doğal afetlerin sebep olduğu olumsuzluklar giderilerek bireylere ve toplumlara kendi ayakları üzerinde durabilmeleri için destek olmak,
- Tüm dünyada yardımlaşma alanında öncülük ederek ülkeler ve kurumlar arasında iş birliğini geliştirip ortak bilinç oluşturmak,
- Yardıma muhtaç duruma düşmüş toplumların kişi ve kuruluşlarını güçlendirmek,
- Kriz anında en az zarar için en hızlı ve etkin şekilde bölgeye ulaşmak,
- Kalıcı projelerle kalıcı çözümler üretmek,
- Yoksulluğun giderilmesine ve sosyal adaletin sağlanmasına katkı sağlamak olarak belirlenmiştir.

#### **3.4.2.2. Kimse Yok Mu Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği (KYD)**

Kimse Yok Mu Dayanışma ve Yardımlaşma Derneğinin amacı, yurtiçinde ve yurtdışında dil, din, ırk, cinsiyet gibi hiçbir ayırım gözetmeden yardıma muhtaç insanların ihtiyaçlarını karşılamak, insanların sosyal sorumluluk bilincini, yardımlaşma ve dayanışma duygusunu geliştirmek, toplumların sosyoekonomik düzeyini yükseltmek, insanlığın evrensel değerlerinin korunmasına ve tanıtılmasına yönelik çalışmalar yapmak, insanlar ve ülkeler arasında köprü görevi üstlenmektir.<sup>2</sup>

2002 yılında Samanyolu TV bünyesinde faaliyet gösteren Kimse Yok Mu Dayanışma ve Yardımlaşma Derneği 2004 yılının Mart ayında televizyon bünyesinden

<sup>2</sup> <http://www.kimseyokmu.org.tr/?p=content&cl=hakkimizda&i=218>



ayrılarak sivil toplum kuruluşu hüviyeti kazanmıştır. Yapmış olduğu çalışmalarla 97 ülkeye ulaşan derneğin misyonu;

- Toplumun yardım değerlerini etkin hale getirerek din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, saygınlıklarını koruma hassasiyetiyle yurt içi ve yurt dışındaki ihtiyaç sahiplerine acil ve kalıcı çözümler oluşturup yardımda bulunmak,
- Bu çözümler ve iyileştirme için oluşturulması gereken destek, proje, organizasyon, yapı ve yapılanmaları sağlamak ve işbirliğine gitmek,
- Afet dönemlerinde yalnızca Türk vatandaşlarına değil, yardım çağrısında bulunan çeşitli ülke ve insanlarına da tarihten gelen yardımseverlik duygularını harekete geçirerek ve ülkemizi en iyi şekilde temsil ederek, eğitilmiş ve yüksek kaliteye sahip ekip, ekipman ve gönüllülerle yardıma koşmak,
- Küresel huzur, adalet ve birliktelik için ihtiyaç sahibi ve bağışlayan arasında iyilik elçisi olmak, olarak belirlenmiştir.

Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi (ECOSOC) Danışman statüsünde üyeliği bulunan Kimse Yok Mu Dayanışma ve Yardımlaşma Derneğinin vizyonu ise “Verdiği hizmet kalitesini sürekli geliştirerek toplumun birliktelik, yardımlaşma, dayanışma ve gelişimindeki temel ihtiyaçlarını sürdürülebilir çözümlerle karşılayarak tüm dünya insanlığını kucaklayan lider bir sivil toplum kuruluşu olmak”<sup>3</sup> şeklinde belirlenmiştir.

### 3.4.2.3. Deniz Feneri Derneği

1996 yılında “Şehir ve Ramazan” isimli bir televizyon programıyla faaliyete başlayan Deniz Feneri Derneği daha sonra bir yardım kuruluşuna dönüşmüştür. Deniz Feneri Derneğinin amacı, ülkemizde ve diğer ülkelerde meydana gelen afet, savaş ve olağan zamanlarda ihtiyaç sahiplerine gıda, giyim, sağlık, eğitim, yakacak, kira, barınma, evlenme, yuva kurma, iş kurma, konut ve sair bütün hususlarda ayni, nakdi her türlü maddi ve manevi yardımda bulunmaktır. Toplumun menfaatine olacak her türlü faaliyeti destekleyecek çalışmalar yapmaktır.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> <http://www.kimseyokmu.org.tr/?p=content&cl=hakkimizda&i=277>

<sup>4</sup> <http://www.denizfeneri.org.tr/icerik.aspx?kod=deniz-feneri-dernegi-tuzugu>

2002 yılında ISO 9001 Kalite Belgesi almaya hak kazanan Deniz Feneri Derneği, 2005 yılı itibariyle "Sosyal Sorumlulukta Lider" bir dernek konumuna yükselmiş ve 2007 yılında TBMM Üstün Hizmet Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır.<sup>5</sup> Deniz Feneri Derneği'nin vizyonunu ise "Yeryüzündeki son muhtaç kişiye ulaşıncaya kadar çalışacağız" ifadesi oluşturmaktadır.<sup>6</sup>

#### 3.4.2.4. Yeryüzü Doktorları

Yeryüzü Doktorları Demeği, Türkiye'de faaliyete geçtiği 2004 yılından bu yana, açlık, kuraklık, hastalık, savaş, deprem gibi doğal ve insan kaynaklı afet ve felaketlerin kurbanı olan muhtaç insanlara tıbbi ve insani yardım ulaştırmaktadır. "Orada ve Her Yerde" sloganıyla yola çıkan dernek bağışçı ve gönüllülerin destekleriyle şimdiye kadar 30'u aşkın ülkede faaliyetlerine devam etmektedir.<sup>7</sup>

İnsan kutsallığı, ahlakilik, gönüllülük, tevazu, dürüstlük ve şeffaflık, diğerkâmlık, güvenilirlik, bağımsızlık ve açıklık temel değerleriyle<sup>8</sup> faaliyetlerine devam eden derneğin ilkeleri ise zarar vermemek, özerklik ve bilgilendirme, meşru ve bilimsel metod uygulama, gizlilik, insana saygı ve hekim tarafsızlığı, yetkinlik dışı faaliyetlerde bulunmama, olağanüstü durumlar ve savaş olarak belirlenmiştir.<sup>9</sup>

#### 3.4.2.5. ÇARE Yardımlaşma ve Kalkınma Derneği

2009 yılında faaliyete başlayan ÇARE Yardımlaşma ve Kalkınma Derneği, insanlığın saadeti için birçok proje, yardım ve hizmetlerde bulunmuş gönüllülerin, yaptıkları yardımları resmi bir çatı altında devam ettirmek için bir araya gelmesiyle kurulmuştur. Merkezi İstanbul'da bulunan Çare Yardımlaşma ve Kalkınma Derneğinin 46 ülkede temsilciliği bulunmaktadır.<sup>10</sup> Derneğin çalışma ilkeleri;

- Şeffaf olmak,
- İnsanlara hizmeti kendine ideal edinmiş olan yardım severlerin, düşünce, proje, uygulama ve tavsiyelerini hayata geçirmek için emin el vazifesinde bulunmak,
- İhtiyaç sahiplerine, maddi fırsat sağlamak,

<sup>5</sup> <http://www.denizfeneri.org.tr/icerik.aspx?kod=kurumsal>

<sup>6</sup> <http://denizfeneri.org/icerik.aspx?kod=iyilik-hep-kazanir>

<sup>7</sup> <http://www.myo.yildiz.edu.tr/images/files/duyuru.pdf>

<sup>8</sup> <https://www.yyd.org.tr/hakkimizda/degerlerimiz.html>

<sup>9</sup> <https://www.yyd.org.tr/hakkimizda/ilkelerimiz.html>

<sup>10</sup> <http://care.org.tr/?p=content&cl=hakkimizda&l=hakkimizda>

- Emanetleri yerlerine ulaşan hayır sahiplerini bilgilendirmektir.

ÇARE Yardımlaşma ve Kalkınma Derneğinin temel aldığı görüş, kâinata, maddi ve manevi denge, muhabbet üzerine kurulu olduğu, muhabbet (sevgi) atomlardan güneşlere kadar, kâinata hayatın, yardımlaşmanın ve devamın esas çarkını oluşturduğudur. Bu kapsamda, derneğin vizyonu;

- İnsanlar arasında, bu muhabbet çarkının zayıflamasını engellemek, takviye etmek ve gelişmesini te'min etmek üzere çalışır,
- Bu uğurda dini, dili, rengi, ırkı ve kültürü ne olursa olsun; tüm insanlık için bir muhabbet çarkı oluşturmaya gayret eder,
- Korunması gereken kültürel miraslara sahip çıkmak, olarak belirlenmiştir.

#### 3.4.2.6. Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)

1993 yılında kurulan Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) ihtiyaç sahibi çocuklara yönelik erken çocukluk ve yetişkin eğitimi alanında çalışmalar yürütmekte, işbirlikleri ile çocuk ve yakın çevresine yönelik eğitimler vermektedir. AÇEV'in çocuklara ve ailelerine verdiği tüm eğitimler, iyi ve sağlıklı bir “erken çocukluk dönemi” geçirilmesi temelinde, çocuklar için daha güzel yarınlar ve dolayısıyla daha mutlu ve sağlıklı bir toplum yaratma hedefine yöneliktir.<sup>11</sup>

Türkiye’de 65 ilde ve ağırlıklı olarak Avrupa ve Orta Doğu’da olmak üzere 12 farklı ülkede faaliyet göstermektedir. AÇEV, erken çocukluk ve yetişkin eğitimi alanında araştırmalar yürüten, bilimsel temellere dayalı eğitim programları geliştiren ve bunları ihtiyacı olan kişilere, oluşturduğu kurumsal işbirlikleriyle ve güç ortaklarının destekleriyle uygulayan bir sivil toplum kuruluşudur. AÇEV eğitimde fırsat eşitliği ilkesinin hayata geçirilmesi, çocuk kadar çocuğun yakın çevresinin de desteklenmesi ve eğitimin bir yaşam boyu sürekli kılınması için uzman olduğu alanlarda çeşitli müdahale yöntemleriyle hazırladığı eğitim programlarını toplumun hizmetine sunmaktadır. AÇEV’in hedefleri ise;

- Kırsal bölgeler için başlatılan eğitim programlarının başarıyla ve geliştirilerek sürdürülmesi,
- Okul öncesi eğitimde kalite konusundaki çalışmaların işbirlikleriyle hayata geçirilmesi,

<sup>11</sup> <http://www.acev.org/biz-kimiz/Hakkimizda>

- AÇEV uluslararası çalışmalarının güçlü işbirlikleriyle yaygınlaştırılması ve etkinleştirilmesi,
- E-learning, multimedya gibi yeni eğitim modellerinin tüm eğitim programlarında uygulanması,
- Toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda programlara eklenen yeni temalar paralelinde yaygınlaşmanın gerçekleştirilmesi,
- AÇEV Akademi'nin öğretmen eğitimleri, kalitesi ve akreditasyonu ile güçlü bir konuma taşınması, olarak ifade edilmiştir.<sup>12</sup>

#### **3.4.2.7. Aziz Mahmut Hüdai Vakfı**

Azîz Mahmud Hüdai Vakfı, 1986 yılında İstanbul'da kurulmuştur. 4 Ocak 1986 yılında ismini Azîz Mahmud Hüdai Vakfı olarak tescil ettiren vakıf, Hazret-i Hüdâyî'nin vakfında gözettiği hedefleri, öncelikle kendisine gaye maddesi olarak belirlemiştir. Vakıf bugün, ihtiyaç sahiplerine sığınak, gariplere barınak, yetim ve öksüzlere sıcak bir kucak olma amacındadır. Kurduğu müesseselerle hem yaralı gönüllere merhem olmuş, hem de memleketimizin yetişmiş insan ihtiyacına katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Eğitim hizmetleri, içtimai hizmetler ve insani yardım hizmetleri gerçekleştirmekte olan vâkıfın en önemli sermayesinin gönüllüler olduğu ifade edilmiştir. Azîz Mahmud Hüdâyî Vakfının bu anlamda, hem ismini taşıdığı Hz. Hüdâyî'nin sevenlerinin çokluğu, hem de vakfın hizmette ayırım gözetmeyen bir hizmet anlayışına sahip olması sebebiyle, kemiyet ve keyfiyet itibariyle fedakâr ve samimi çok sayıda gönüllü sermayesine sahip olduğu ifade edilmiştir.<sup>13</sup>

#### **3.4.2.8. Uluslararası Gökkubbe Yardım Derneği**

Uluslararası Gökkubbe Yardım Derneği, kurulduğu dönemden itibaren Pakistan, Somali, Bosna Hersek ve Nijer gibi ülkelerde faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmektedir. Yapılan araştırmalar ve varılan istişareler sonucunda, dünyanın en fakir ülkesi Nijer'deki çalışmalarına ağırlık vermeye başlayan dernek, faaliyetlerini amaçlarına uygun, düzenli ve sürekli bir şekilde yürütülebilme için Nijer'de ONG ASSAMA Vakfı adı altında bir kuruluş oluşturmuştur. Belirlenen ülkelerde hizmetlerine devam eden derneğin yapmış oldukları çalışmalar;

- Su kuyularının açılması,

<sup>12</sup> [http://www.acev.org/docs/faaliyet-raporlarimiz/2010\\_2011\\_faaliyet\\_raporu.pdf](http://www.acev.org/docs/faaliyet-raporlarimiz/2010_2011_faaliyet_raporu.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.hudayivakfi.org/kurumsal/hakimizda.html>

- Ağaçlandırma alışmaları,
- Canlı hayvan dağıtımı,
- Gıda dağıtımı,
- Ramazan ayı faaliyetleri,
- Kurban faaliyetleri,
- Eğitim faaliyetleri,
- Kültürel faaliyetler,
- Sağlık faaliyetleri,
- Yardım malzemeleri,
- Yetimhane ve yetimlerle ilgili hizmetler,
- Hobi tarımcılığını, kapsamaktadır.<sup>14</sup>

#### **3.4.2.9. CANSUYU Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği**

2005 yılında Ankara'da kurulan CANSUYU Dayanışma ve Yardım Derneği, Türkiye'de ve Dünya'da yoksullara, mağdurlara, mazlumlara, muhtaçlara, yetimlere ve zrllere yardım etmektedir. Dernek, Türkiye'nin tamamında ve 62 ülkede yardım faaliyetleri göstermektedir. CANSUYU Dayanışma ve Yardım Derneğinin amacı, afet, savaş, terör gibi olağanüstü ve olağan zamanlarda yurt içindeki ve yurt dışındaki ihtiyaç sahiplerine gıda, giyim, sağlık, eğitim, yakacak, kira, barınma, evlenme, yuva kurma, iş kurma, konut ve sair bütün hususlarda ayni, nakdi her türlü maddi ve manevi yardımda bulunmak ve insan hak ve özgürlüklerinin ihlal edilmesinin önlenmesi ile hak ve özgürlüklerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapmak olarak belirlenmiştir.<sup>15</sup>

Deneğin faaliyetleri arasında, yetimlere sahip çıkma, vekleten kurban kesme, gönüllüler adına su kuyusu açma, gıda bankacılığı, Ramazan ayına özel faaliyetler ve cami inşa etme gibi faaliyetler bulunmaktadır.<sup>16</sup>

#### **3.4.3. Araştırmaya Katılan st Düzey Yöneticilerin Belirlenmesi**

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin belirlenmesinde ilk olarak derneklerin web siteleri incelenmiştir. Buradan derneklerin üst yönetim kadrolarındaki yöneticilerin kimler olduğu araştırılmış ve hangi yöneticilerle görüşüleceği kararlaştırılmıştır.

<sup>15</sup> <http://www.cansuyu.org.tr/k=82?amacimiz>

<sup>16</sup> <http://www.cansuyu.org.tr/k=28?yonetim-kurulu>

Araştırmanın liderlik boyutunda en kapsamlı bilgilerin, araştırmaya dâhil edilen derneklerin yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerinden alınabileceği düşünülerek araştırmada derneklerin genel müdürleriyle ya da yönetim kurulu başkanlarıyla görüşülmesine karar verilmiştir.

#### **3.4.4. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi**

Görüşme yapılacak üst düzey yöneticilerin belirlenmesi ve soru formunun oluşturulmasından sonra bu yöneticilerden, posta yoluyla görüşme isteğine ilişkin mektup gönderilmiştir. Bu mektupta, araştırmanın amacı ve önemi ve bilimsel olarak taşıdığı değerden söz edilmiştir. Mektupların posta yoluyla ulaşmaması olması ihtimali dikkate alınarak aynı mektuplar bir hafta sonra e-posta yoluyla gönderilmiştir. Son olarak dernekler telefonla aranarak randevu talepleri alınmıştır. Bu şekilde, yapılacak görüşme için randevular alınmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak yapılan görüşmelerin 4'ünde görüşmeler öncesinde planlandığı şekilde kurum genel müdürleri ile görüşülememiştir. Bu kurumların üçünde yönetim kurulu üyeleri ile birisinde ise kurum tarafından görüşmeye katılması uygun görülen kurum iletişim koordinatörü ile görüşülmüştür.

#### **3.4.5. Görüşme Soruları**

Araştırma kapsamında, görüşülen uluslararası yardım kuruluşları yöneticilerine aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1. Vizyonunuzu göz önünde bulundurarak kurumunuzun gelecekteki olası çevre koşullarındaki durumu hakkında neler söyleyebilirsiniz?
2. Vizyonunuzu yenilemek ve geleceğe, vizyonunuz doğrultusunda odaklanmak adına ne tür çalışmalar yapmaktasınız?
3. Kurumu diğer kurumlara göre ayrıcalıklı kılan hangi faaliyetleri çok iyi yaptığını düşünüyorsunuz?
4. Geleceğin rekabet şartlarında kurumun hangi konularda çok daha iyi olacağını düşünüyorsunuz?
5. Kurumunuzun sahip olduğu insan kaynaklarını geliştirmek için yaptığınız uygulamalar var mı? Örnek verebilir misiniz?

6. Çalışanlarınızın yetenekleri ve kurumun amaçlarını bütünleştirmede ne tür yöntemler izliyorsunuz?

7. Teknolojiye yaptığımız yatırımlarda sizin için hangi ölçülerin önemli olduğunu düşünüyorsunuz? (Teknolojiye ne düzeyde ve niçin yatırım yaparsınız.)

8. Kurum kültürünüz hakkında neler söylemek istersiniz?

9. Kurum kültürünüzün geliştirdiğiniz stratejilerin başarısında nasıl bir etkisi vardır?

10. Amaç ve stratejilerinize ulaşma durumunuzu nasıl kontrol edersiniz. Başarı ve değerlendirme ölçüleriniz nelerdir?

11. Bunların dışında eklemek istediğiniz herhangi bir düşünce var mı?

Bu soruların yanı sıra görüşme sürecinde üst düzey yöneticilerin verdikleri cevaplar karşısında ek sorular sorulmuştur. Bu şekilde bilginin derinliği ve doğruluğu sağlanmıştır.

## BÖLÜM IV

### ARASTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma bulguları sunulmaktadır. Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım derneklerindeki liderlik ve stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin yapılan bu araştırmanın bulguları, üst düzey yöneticilerin konu ile ilgili görüş ve değerlendirmelerini içermektedir. Dünyada ihtiyaç sahibi insanlara yardım sağlama konusunda lider konumda olan kuruluşların üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, araştırma bulgularının temelini oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularının sunumunda literatürdeki stratejik liderlik uygulamaları temel alınmıştır. Ulaşılan bulgular, stratejik liderliğin her bir unsuru için sorulan sorular çerçevesinde sunulmuştur. Araştırma bulgularının sunumunda kuruluş adları ve görüşülen üst düzey yöneticilerin isimlerinin saklı kalmasını istemelerinden ötürü kodlamaya gidilmiştir. Yapılan kodlama kura şeklinde belirlenmiş olup literatürde açıklaması verilen kurumların sıralaması takip edilmemiştir. Tablo 3’te araştırmaya dâhil edilen kuruluşlar ve görüşülen üst düzey yöneticilere ilişkin kodlar gösterilmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Dâhil Edilen Kuruluşlar ve Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Kodlar

<b>Kuruluşlar</b>	<b>Üst Düzey Yöneticiler</b>
A Kuruluşu	Katılımcı 1
B Kuruluşu	Katılımcı 2
C Kuruluşu	Katılımcı 3
D Kuruluşu	Katılımcı 4
E Kuruluşu	Katılımcı 5
F Kuruluşu	Katılımcı 6
G Kuruluşu	Katılımcı 7
H Kuruluşu	Katılımcı 8
I Kuruluşu	Katılımcı 9

#### 4.1. Kuruluşun Stratejik Yönünün Belirlenmesi İle İlgili Bulgular

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım kuruluşlarında stratejik liderlik sürecinin ilk uygulanması olan işletmenin stratejik yönünün belirlenmesine ilişkin olarak kurum yöneticilerine iki soru yöneltilmiştir. Bu soruların ilki “vizyonun dikkate alınması ile kuruluşun gelecekteki çevre koşullarındaki durumu”, ikincisi ise “vizyonun yenilenmesiyle geleceğe yeni vizyon doğrultusunda odaklanılmasıdır”. Tablo 4’te



kurumun stratejik yönünün belirlenmesine ile ilgili sorulara verilen yanıt sayıları gösterilmektedir.

Tablo 4. Kurumun Stratejik Yönünün Belirlenmesine İle İlgili Sorulara Alınan Cevap Sayısı

<b>Kurumun stratejik yönünün belirlenmesi</b>	<b>Alınan cevap sayısı</b>
1. Vizyonun dikkate alınması ile kuruluşun gelecekteki çevre koşullarındaki durumu	7
2. Vizyonun yenilenmesiyle geleceğe yeni vizyon doğrultusunda odaklanması	7

#### **4.1.1. Vizyonun Dikkate Alınması İle Kuruluşun Gelecekteki Çevre Koşullarındaki Durumu**

Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde, katılımcı 9 yardım dernekleri için çevresel koşulların sürekli değiştiğini ve değişen koşullara adaptasyonda kuruluşun daha etkin faaliyet göstermesini sağlayacak yöntemler belirlemeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu doğrultuda özellikle ihtiyacı doğuran sebeplere odaklanmanın önemine değinen katılımcı 9, yardıma ihtiyaç duyan bireylere ulaşmada yerel, bölgesel ve ülke çapında saygın kuruluşlarla işbirlikleri oluşturmanın önemli olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 8, değişen çevresel koşulların kendileri için neler getireceğine ve hangi durumlarla karşı karşıya kalacaklarına odaklanmaktansa mevcut koşullarda yapılabilecek en iyi düzeyde, insanlara yardımın yapılması gerektiğini belirtmiştir. Yönetici, bu bakış açısı ile bir vizyon oluşturup onu değiştirmek ya da geliştirmek yerine ortaya çıkacak durumlara göre bir kurum vizyonu tanımlamanın daha akılcı olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 6, insanların yardımlaşma hislerinin kurumsal vizyonun ya da çevresel şartların üzerinde olduğunu ve bu hislerin var olduğu sürece kurumsal vizyon ne olursa olsun kurumun faaliyetlerinde başarıyı yakalayacağını ifade etmiştir.

Katılımcı 5, yardım faaliyetleri yürüten kurumlar için çevresel koşulların çok hızlı değiştiğini yardım faaliyetlerinin kapsamının genişliğinden ötürü vizyonel bir değişikliğe gitmenin kuruma katkısının sınırlı olacağını düşündüğünü bu sebeple yardım kuruluşları için açık bir vizyon oluşturmanın ve o vizyonu takip etmenin en doğru yol olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 3, kurumun vizyonun belirlenmesinde değişen çevresel koşulların etkili olduğunu, çevresel koşulların kuruma sürekli revize edilmesi gereken vizyon ve misyonlar

yüklediğini, bu vizyon ve misyona ulaşabilmek için yoğun bir şekilde çalışıldığını ifade etmiştir.

Katılımcı 2 ise yardım kuruluşlarının yapmış oldukları faaliyetlerin kapsamının değişebilmekle birlikte amacının ve vizyonunun ne olduğunun belli olduğunu ve koşulların değişmesinin kurumun vizyonuna değil iş görme biçimine yansıtacağını ifade etmiştir.

Son olarak katılımcı 1, yardım faaliyetleri noktasında kurumun kendisini spesifik bir alanda sınırlandırdığını, bu sınırlamanın kuruma açık bir misyon ve vizyon kazandırdığını ve çevresel koşulların bu vizyon ve misyonu etkilemeyeceğini belirtmiştir.

#### **4.1.2. Vizyonun Yenilenmesiyle Geleceğe Yeni Vizyon Doğrultusunda Odaklanması**

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin kurumlarının vizyonlarının yenilenmesi ve yeni vizyonları doğrultusunda geleceğe odaklanmalarına ilişkin ifade ettikleri görüşler incelendiğinde; katılımcı 5, yardım kuruluşu olarak yardım ihtiyacının nerede, ne zaman ve hangi boyutta ortaya çıkacağını bilemedikleri için mümkün olduğunca esnek bir vizyona sahip olduklarını ve kısa dönemli vizyonun acil yardıma ihtiyacı olan insanlar için hızlı bir şekilde revize edildiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 6, İslam dininde zekat, sadaka ve kurban gibi toplumsal yardımlaşmayı zorunlu kılan gayri resmi bir yapının hakim olduğunu bu nedenle çevresel değişimlere göre bir vizyon değişikliğine ihtiyaç olmadığını, yapılması gereken eylemin insanların yardımlaşma manasına doğru ve dürüst şekilde hizmet etmek olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 7, yardım kuruluşu olarak çevresel koşullar karşısında vizyonlarını sürekli yenilediklerini ve insanların refah bir yaşama kavuşabilmeleri için sürekli yeni arayışlar içerisinde olduklarını ifade etmiştir. Katılımcı 7, bu doğrultuda belirlemiş oldukları yeni vizyonu şu şekilde ifade etmiştir: “Yardım ettiğimiz birçok yerde gördüğümüz şey toplum içerisindeki öğrenilmiş çaresizlikti. Yani insanların kendilerini sürekli olarak yardıma muhtaç pozisyonda görmeleri ve sürekli bizlerden yardım beklemeleri idi. Bu böyle devam edemezdi. Yönetim kurulu olarak toplandık ve kendimize yeni bir vizyon belirledik. *Artık yaşam biçimi haline gelmiş yardım alarak yaşama çaresizliğinden insanları kurtarmak.* Bu doğrultuda çalışmaya başladık. Şimdi o insanlara mesleki eğitim kursları ya da bölgelerinde yapılmaya uygun işlere ilişkin eğitim seminerleri düzenliyoruz. İş kurmak isteyenlere destek olmak gibi bir projemizde var.”

Katılımcı 8, sivil toplum kuruluşlarına özellikle de yardım derneklerine gelecek yardımların miktarının önceden kestirilememesi, ortaya çıkabilecek yardım ihtiyacının zaman ve miktarını belirlemede yaşanabilecek sorunlardan ötürü vizyonel bir değişikliğin uygun olmadığını ifade etmiştir. Katılımcı 8'in konuya ilişkin görüşü şu şekildedir: "stratejik hedefler ya da vizyon da şartlara bağlı gelecek kayıptır. Bizim için yardım deneklerindeki anlayış *dem bu demdir* olmalıdır."

Katılımcı 1, sivil toplum kuruluşu olarak yapmış oldukları faaliyetlerin belirli bir temel yetkinliğinin olduğunu fakat insanların kendilerini yardım gerektiren her faaliyette orada görmek istediklerini bu sebeple ortaya çıkan gereksinimin kurumun temel faaliyet alanına girip girmediğini tespit ettikten sonra o faaliyetler için yeni bir vizyon tanımladıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 2, kurumun faaliyetlerinde sürekli yeni durumlarla karşı karşıya kaldığını bu nedenle bu durumlara karşılık verebilmek amacıyla sürekli bir vizyon tanımlama ihtiyacı duyduklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 3, faaliyet alanlarına ilişkin çalışmalarda çevresel talepleri ve diğer sivil toplum kuruluşlarının taleplerini dikkate aldıklarını ve kendi faaliyet alanlarına yönelik çalışmalara girişmeden önce mutlaka bir vizyon ve misyon tanımlaması yaptıklarını ifade etmiştir.

#### 4.2. Kuruluşların Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi ile ilgili Bulgular

Uluslararası yardım derneklerinin temel yeteneklerinin belirlenmesi ile ilgili olarak yapılan görüşmelerde yöneticilere iki soru sorulmuştur. Bu sorulardan ilki, kuruluşların kendilerini ayrıcalıklı kılan mevcut temel yeteneklerinin neler olduğu ile ilgilidir. Diğer soru ise kuruluşların geleceğin rekabet koşullarında hangi temel yeteneklere sahip olacaklarını ortaya konulmaya yöneliktir. Bu iki soruya ilişkin alınan cevap sayıları tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Kuruluşların Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı

<b>Kuruluşların Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi</b>	<b>Alınan cevap sayısı</b>
1. Kuruluşların kendilerini ayrıcalıklı kılan mevcut temel yetenekleri	9
2. Kuruluşların geleceğin rekabet koşullarında hangi temel yeteneklere sahip olacakları	9

#### 4.2.1. Faaliyet Bazında Kuruluşa Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Temel Yetenekler

Araştırmaya katılan uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım kuruluşları yöneticilerine kendilerini diğer yardım kuruluşlarından ayrı kılan temel yetkinliklerinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcı 3, faaliyet alanı olarak çok özel bir alana sahip olduklarını bu nedenle diğer sivil toplum kuruluşlarından ve yardım kuruluşlarından ayrıldıklarını kendilerine faaliyet alanı olarak *eğitim* alanında konumlandıklarını ifade etmiştir. Çalışmalarının tamamını bu vizyon ve misyon üzerine inşa eden kuruluşun bu sayede diğer sivil toplum kuruluşlarından farklılaştığını ifade etmiştir.

Katılımcı 9, bir sivil toplum kuruluşu olarak uluslararası düzeyde faaliyet gösteren yardım kuruluşlarının amaçlarının ve faaliyet alanlarının birbirinden farklı olmadığını sadece toplumda yardımların toplanması noktasında hitap ettikleri kesimlerin farklılaştığını ifade etmiştir. Katılımcı 7’de katılımcı 9 gibi yardım kuruluşlarının birbirlerinden farklı amaç ve faaliyetlerinin olmadığını fakat bazı yardım kuruluşlarının bu amaç ve faaliyetlerini uygulama boyutunda farklılaştırdığını ifade etmiştir. Bu bağlamda katılımcı 9, kendi kuruluşlarını diğer yardım kuruluşlarından ayıran en temel yetkinliğin insani yardım yapan bir kuruluş olmanın ötesinde insani yardıma ihtiyacı olan insanları kalkındırmaya, eğitmeye ve temel insan hakları konusunda geliştirmeye odaklanmış bir kuruluş olmaları olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, katılımcı 9 temel yetkinlik olarak ihtiyacı olan insanların ihtiyaçlarını gidermenin ötesinde yardım etme ihtiyacı hisseden insanların yardımlarına aracılık etmek olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 2, kendilerinin diğer uluslararası yardım kuruluşlarından ayıran en temel özelliğin yürüttükleri faaliyetlerde kendilerine gelen yardımları en iyi şekilde değerlendirmeleri olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 6, kendilerini diğer kuruluşlardan farklı kılan en önemli faktörün insanların islamiyetle tanışabilmeleri için yardımı temel faaliyet olarak değil aracı faaliyet olarak görmelerinin olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde katılımcı 8’de, kurumlarını diğer yardım kuruluşlarından ayıran en temel özelliğin yardıma muhtaç insanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılamının ötesinde onların manevi ihtiyaçlarına odaklanmak olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 1, kuruluş olarak kendilerini farklı kılan temel yetkinliğin sağlık alanında faaliyet göstermeleri olduğunu ifade etmiştir. Yönetici, temel yetkinlik alanı olarak sağlık

alanının belirlenmesinin insanlar için sağlığın vazgeçilemez bir unsur olmasından ötürü önemini sürekli koruyacağını ve bunun kuruluşu diğer yardım kuruluşlarının önüne geçireceğini ve insanlar için önemli kılacağını ifade etmiştir.

Katılımcı 5, kendilerini diğer yardım kuruluşlarından ayıran en temel özelliğin insani yardımla birlikte *insani diplomasi* faaliyetleri olduğunu belirtmiştir. İnsani diplomasının siyasi yönünün bulunduğunu ifade eden katılımcı 5, siyasi diplomasının amacının siyasi bir faaliyetlere katılmak ya da ortak olmak değil insan onurunu muhafaza etmek için sivillerin savaşlardan ve diğer suni yapılardan mümkün olduğunca az zarar görmelerini sağlamak olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 4 ise kendilerini diğer yardım kuruluşlarından farklı kılan en temel niteliğin sahip oldukları yaygın faaliyet alanı olduğunu ifade etmiştir. Faaliyet alanlarının genişliğinin kuruma bir saygınlık kazandırdığını ifade eden yönetici, böyle bir kuruma insanların çok daha fazla güvendiğini ve bu güvenin kuruluşu diğer kurumların önüne geçirdiğini ifade etmiştir.

#### **4.2.2. Geleceğin Çevre Koşullarında Sahip Olunması Gereken Temel Yetenekler**

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım dernekleri yöneticilerine geleceğin çevre koşullarında sahip olunması gereken temel yeteneklere ilişkin yöneltilen soruya yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde;

Katılımcı 5, kurumun geleceğin çevresel koşullarını göz önünde bulundurarak üç temel alana odaklandığını ifade etmiştir. Bu alanlar; yardım faaliyetleri yürüten bir sivil toplum kuruluşu olarak *insani yardım*, uluslararası ölçekte çalışmanın sunmuş olduğu potansiyelin ortaya çıkardığı koşul olarak *insani diplomasi* ve sivil toplum kuruluşu olmanın getirmiş olduğu sosyal bir sorumluluk olarak *insan hakları* olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 1, gelecekte kuruma rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yetkinlikleri var olan temel yetkinlik olan sağlık alanı üzerine inşa edeceklerini ve bu alanda kendilerini geliştirebilecekleri beş temel faaliyet alanı belirlediklerini ifade etmiştir. Katılımcı, bu faaliyet alanlarının; savaş, doğal afetler gibi acil durumlar, tedavi edici sağlık hizmetleri, koruyucu sağlık hizmetleri, sağlık tesisleri ve sağlık eğitimi olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 4, kuruluşun Türkiye’de faaliyet gösteren en köklü kuruluşlardan birisi olduğunu, bunun avantajını kullanmaya çalışacaklarını ve ilerleyen dönemde pazarlama çalışmalarına daha fazla ağırlık vereceklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 6, ilerleyen dönemlerde kuruluşun faaliyetlerinde daha fazla insan odaklı çalışılacağını insanları kuruma bağış yapmak için teşvik çalışmaları yapacaklarını ve yardım götürdükleri insanların da kendilerini maddi ve manevi konularda geliştirebilmeleri için çalışmalar gerçekleştireceklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 7, kuruluşu diğer kurumlar karşısında ve uluslararası ölçekte güçlendirmek için yardım bütçesini artırabilmek adına özellikle medyaya yönelik çalışmalar yapacaklarını bunun yanı sıra uluslararası işbirliklerine yöneldiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 8’de benzer şekilde birlikte çalıştıkları kuruluşlarla daha fazla işbirliğine yöneleceklerini fakat kendileri için asıl önemli olan noktanın mevcut kaynakları nasıl daha etkili kullanabilecekleri olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 2 ise katılımcı 8 ile kaynak kullanımı noktasında aynı fikri beyan etmiş ve kuruluşun gelecekte odaklanacağı noktanın faaliyetleri en etkin şekilde gerçekleştirmek olacağını ifade etmiştir.

Katılımcı 9, kurumun diğer yardım kuruluşlarını rakip olarak görmediğini bu nedenle kendi faaliyetlerini en iyi şekilde yapmaya odaklandığını gelecekte ise kendileri açısından odaklanılacak noktanın insanların güvenini kazanmak olacağını ifade etmiştir. Katılımcı 3’te rakip olarak hiçbir yardım kuruluşunu görmediklerini, şu anda odaklanmış oldukları faaliyet alanında çalışmaya devam edeceklerini fakat bu faaliyetlerin ölçek ve yoğunluğunda değişiklikler olabileceğini ifade etmiştir. Son üç yıldır ileri okuryazarlık alanında çalışmalar yaptıklarını ifade eden katılımcı, ilerleyen dönemde diğer sivil toplum kuruluşları ile işbirlikleri gerçekleştirerek kadın istihdamı alanına yoğunlaşılacağını ifade etmiştir.

### **4.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi ile İlgili Bulgular**

Stratejik liderlik uygulamalarından olan insan sermayesinin geliştirilmesi ile ilgili olarak, yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilere iki soru yöneltmiştir. Bu sorulardan birincisi, kuruluşta insan sermayesinin geliştirilmesi için yapılan uygulamalardır. İkincisi ise çalışanların yetenekleri ile işletme amaçlarının bütünleştirilmesinde izlenen yöntemlerdir. Tablo 6’da kuruluşta insan sermayesinin geliştirilmesi ile ilgili sorular ve alınan cevaplar yer almaktadır.

Tablo 6. Kuruluşta İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İle İlgili Sorular Ve Alınan Cevaplar

<b>İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi</b>	<b>Alınan cevap sayısı</b>
1. Kuruluşta insan sermayesinin geliştirilmesi için yapılan uygulamalar	9
2. Çalışanların yetenekleri ile işletme amaçlarının bütünleştirilmesinde izlenen yöntemler	9

#### **4.3.1. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İçin Yapılan Uygulamalar**

Birer sivil toplum örgütü olarak yardım kuruluşlarının bünyelerinde bulunan çalışanların yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için ne gibi uygulamalar yaptıklarını öğrenmek amacıyla yöneltilen soruya Katılımcı 4, kurumdaki insan sermayesini geliştirebilmek amacıyla çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişimi sürekli desteklediklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte, çalışanlarının bilgi ve tecrübelerini artırmak amacıyla çalışanlarını faaliyet gösterdikleri ülkelerde rotasyona tabi tuttuklarını belirtmiştir.

Katılımcı 2 ise insan sermayesinin seçiminde titiz davrandıklarını ve uluslararası faaliyet gösteren bir kuruluş olarak yabancı dile önem verdiklerini belirtmiştir. Katılımcı 2, ayrıca her üç yılda bir kurum içerisinde personelin görev ve yerlerine ilişkin bir sirkülasyon gerçekleştirerek insan sermayesini güçlendirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 8’de katılımcı 2 gibi personel seçiminde titiz davrandıklarını bireylerin kuruma dâhil edilmesinden sonra ise öncelikle takım ruhuna uyumunu sağlayacak eğitim kursları, gezi, ziyaretler ve çalışanın sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmaya yönelik bazı sorumluluklar yükleyerek insan sermayesini geliştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 9, kuruma personel alımında referansın son derece önemli olduğunu ve bir personelin kuruma alındıktan sonra yerine getireceği faaliyete ilişkin iki-üç aşamalı bir eğitimden geçtiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 7, kuruma alınan personelin gelişime açık bir yapıya sahip olup olmadığına önem verdiklerini ve birey kuruma dâhil edildikten sonra kendi isteği ve kurumun ihtiyaçları doğrultusunda bir spesifik alan belirlenerek o alanda eğitime tabi tutulduğunu belirtmiştir. Eğitimin süresinin personelin istihdam edildiği göreve göre değişiklik gösterdiğini belirten katılımcı, insan sermayesini geliştirirken çalışma alanı ve

yapacağı görev içerik ve sınırları net bir şekilde çizilmiş bir yapının oluşmasına önem verdiklerini belirtmiştir.

Katılımcı 6 ise kurumda insan sermayesini geliştirebilmek adına yıllık olarak personel ve faaliyet değerlendirme toplantıları yaptıklarını belirtmiştir. Katılımcı 6, kurumun insan sermayesinin tamamıyla gönüllü personelden oluştuğunu ve bu toplantılarda onlara bu işi neden yaptıklarını yeniden fark ettirmelerinin en önemli çalışma olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 3 ise kuruma bireyleri dahil etmede oldukça titiz davrandıklarını, sınavlar düzenlediklerini, sınavlarda başarılı olan bireylere kısa süreli deneme amaçlı görevler verdiklerini ve kabiliyetine göre kurumda istihdam etmeye karar verdiklerini belirtmiştir. Katılımcı 3, böylece potansiyeli yüksek çalışanları kuruma kazandırarak insan sermayesini güçlendirdiklerini belirtmiştir.

Katılımcı 5 ise kurumun insan sermayesini geliştirebilmek amacıyla profesyonel kuruluşlardan destek aldıklarını, personelin ihtiyaç duyduğu alanda eğilmelerine yönelik çalışmalar yaptıklarını hatta yardım kuruluşu olmalarından ötürü bu eğitimleri oldukça ucuz maliyetle yaptıklarını ve kurumun ve personelin faaliyetlerini değerlendirmek amacıyla düzenli bir şekilde toplantılar düzenlediklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 1, kurumda insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik uygulamaların iki başlık altında toplandığını belirtmiştir. Birincisi, kurumdaki tecrübeli personelin kuruma katılan personeli temel açılardan eğitmesidir. Diğer ise kurum içerisinden ayrılan bir bütçe ile personelin kendini geliştirebileceği alanlarda ileri düzeyde bir eğitime tabi tutulmasıdır. Bununla birlikte, katılımcı 1 kurumda insan sermayesini güçlendirmek amacıyla düzenli toplantılar ve paylaşım çalışmaları düzenlediklerini ifade etmiştir.

#### **4.3.2. Çalışanların Yetenekleri İle Kurum Amaçlarının Bütünleştirilmesinde İzlenen Yöntemler**

İnsan sermayesinin geliştirilmesi uygulamasının alt bir uygulaması olan çalışanların yetenekleri ile kuruluşun amaçlarının bütünleştirilmesine ilişkin olarak yöneticilerin belirtmiş olduğu görüşler şu şekildedir; katılımcı 8, çalışan yetenekleri ile işletme amaçlarını bütünleştirmek amacıyla kuruma alınan bireye kurumun ne için var olduğunu ve kendisinin bu kurumdaki amacının ne olduğunu net olarak tanımladıklarını ve bireyleri kurumdaki tecrübeli kişilerle birebir irtibatlandırarak işletme amaçlarını özümsemelerini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir.



Katılımcı 1, kurumun örgütsel amaçları ile personelin yeteneklerini birleştirmede ekip çalışmasına önem verdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 1, bu doğrultuda ilk olarak personel alımında kişinin ekip çalışmalarına yatkınlığını değerlendirdiklerini ve onu bir grupta çalışmaya özendirdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı, bireysel inisiyatifin personelin kontrolünde olduğu çalışma ortamında problemler olabileceğini fakat grup kontrolünde olan bir çalışma ortamında problemlerin en aza indirgenebileceğini belirtmiştir.

Katılımcı 3, kurumun bir işletme olmadığını dolayısıyla herhangi bir işletmedeki gibi personelin sürekli denetlenmesinin kuruma zarar verebileceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda katılımcı, kişisel amaçlarla kurum amaçlarını bütünleştirmede kişisel iletişim ve ekip çalışmasının son derece kritik bir değer taşıdığını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcı, bu süreçlerin kontrolü amacıyla da kurum içerisinde sürekli bir geri bildirim mekanizması oluşturmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 6 ise kurumsal amaçlarla kişisel amaçları birleştirmede profesyonelliğe ve kişisel sorumluluğa önem verdiklerini belirtmiştir. Bu bağlamda yönetici, kurumu herhangi bir işletmeden farklı görmediğini işletmedeki çalışanın vazifesini yerine getirdiği gibi sivil toplum kurumundaki çalışanın da vazifesini yerine getirmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 5, kurumsal amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirebilmek için özellikle eleman seçiminde hassasiyet gösterdikten sonra o kişinin kendisini daha verimli ve istekli olacağını düşündüğü alanda istihdamını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca yıllık olarak düzenlenen ve iki gün süren programlar düzenlenerek çalışanlara kurumun vizyon ve misyonunu benimsemelerini sağlayacak faaliyetler düzenlediklerini ifade etmiştir. Katılımcı 7'de katılımcı 5 gibi personelin alımı konusunda oldukça titizlik gösterdiklerini ve kurumun tecrübeli çalışanları tarafından bireylere yapılan sürekli tecrübe ve bilgi akışıyla bireylerin hedeflerinin kurumsal hedeflerle örtüştürülmeye çalışıldığını ifade etmiştir.

Katılımcı 9, kurum çalışanlarının bireysel amaçlarıyla kurumsal amaçlarını bütünleştirmek amacıyla ister gönüllü olsun ister profesyonel olsun çalışanların eğitimlerine önem verdiklerini, sürekli toplantılar yaparak personelle karşılıklı iletişim kurduklarını, böylece kurumun amaçlarını personele benimsetmeye yönelik eğitim ve seminerler düzenlediklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 2 ise kurumda görev alan bireylerin işlerinin ve görevlerinin net olarak tanımlandığını dolayısıyla kurumun herhangi bir personelinin bu sınırların dışında eylemde bulunmasının mümkün olmadığını ifade etmiştir.

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım kuruluşlarının kurumsal amaçlarıyla personelin bireysel amaçlarını bütünleştirmeye yönelik izlemiş oldukları yöntemlerden son olarak katılımcı 4, personelin kuruma katıldıktan sonra kendini geliştirebilmesi amacıyla kurslar düzenlediklerini ve bu kurslarda personeli gözlemlediklerini belirtmiştir. Bu kurslarda kendilerini geliştirebilen personelin çalışmalarının kontrollü bir şekilde gözlemlenerek amaç ve niyetini anlamaya çalıştıklarını ifade eden yönetici, çalışanın kurum için uygun olduğunu düşündüklerinde çalışmaya devam ettiklerini uygun olmadığını düşündüklerinde ise çalışanla yollarını ayırdıklarını ifade etmiştir. Katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Burası bir yardım kuruluşu dolayısıyla buraya çalışmak için gelen kişinin de ancak bir amacı bulunabilir. İnsanlara yardımcı olmak. Biz çalışana sadece bunu nasıl yapacağını öğretiyoruz. Zaten bizimle kısa bir süre çalıştıktan sonra anlıyoruz, bir heves uğruna mı gelmiş yoksa gerçekten mi bizimle olmak istiyor.”

#### 4.4. Teknoloji Kullanımı İle İlgili Bulgular

Araştırma sürecinde görüşülen yöneticilere stratejik liderliğin teknolojik yönüne ilişkin olarak teknolojiye hangi düzeyde yatırım yaptıkları ve teknolojik yatırımlarda kendileri için hangi ölçütlerin önemli olduğu sorulmuştur. Tablo 7’de yöneticilerin teknoloji kullanımına ilişkin vermiş oldukları yanıtlar gösterilmektedir.

Tablo 7. Yardım Kuruluşlarında Teknoloji Kullanımına İlişkin Bulgular

Teknoloji Kullanımı	Alınan cevap sayısı
1. Kurumun teknolojiye yönelik yatırımları	9

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım kuruluşları yöneticilerinden katılımcı 4, özellikle bilgi işlem alanında teknolojiye yatırım yaptıklarını, kurum için özel paket programlar geliştirdiklerini, kuruma destek sağlayan kişi ve kuruluşların bilgilerini ve kurumsal bilgileri bu programlar aracılığıyla data şeklinde koruduklarını ve ihtiyaç halinde kullandıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 7 ise teknolojik yatırım yapma noktasında tereddüt etmediklerini, kurumu bir adım öne taşıyacak her türlü teknolojik yatırıma yöneldiklerini ifade etmiştir. Bu konuda uluslararası kuruluşlarla da işbirlikleri oluşturduklarını ifade eden katılımcı, gerek

veri tabanlarının oluşturulmasında gerekse acil yardım durumlarında kullanılacak araç ve ekipmanlara yönelik önemli yatırım yaptıklarını ifade etmiştir. Katılımcı bu teçhizatlara örnek olarak maliyeti oldukça yüksek olan afet monitör ünitesi, sesi bir milyon kat artıran dinleme cihazı ve kırk ton kaldırabilme kapasitesine sahip yastığı örnek göstermiştir.

Katılımcı 5 ise özellikle yardıma ihtiyaçlı kişi ve bireyleri tespit etmede teknolojik araçları kullandıklarını bilgisayar alt yapısı ve personelin kullanmış olduğu modern iletişim araçlarının yapılan hizmetlerin takibinde aktif bir şekilde kullanıldığını ifade etmiştir. Bununla birlikte, özellikle iletişim noktasında teknolojiyi takip ettiklerini belirten katılımcı sahip oldukları canlı yayın vericisi sayesinde zaman zaman tüm TV kanallarına açık olarak kurumdan canlı yayın yaptıklarını kurumu ve kurumsal uygulamaları tüm insanlara açık olarak paylaştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 2 ve katılımcı 9, bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik bir yatırım yapmadıklarını, kendilerine sunulan mevcut olanakları kullandıklarını bununla birlikte yapmış oldukları yardımlarda teknolojiyi takip ettiklerini ve eski teknolojilerin kullanıldığı makine ve teçhizatları kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı 6 ise teknolojiye yönelik yatırımlarının internet sitesinden bağış alma ve yapılan yardımlar konusunda yardım sahiplerinin bilgilendirilmesine yönelik olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 3 ve katılımcı 8'de katılımcı 6 gibi teknolojiye özel bir yatırım yapmadıklarını, kurum imkânlarının el verdiği ölçüde teknolojik araçlardan faydalanmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Son olarak katılımcı 1, kurumsal iletişimde ve kurumsal imkânların boyutunun belirlenmesinde teknolojinin kurum için son derece işlevsel olduğunu belirtmiştir. Teknoloji sayesinde ekip çalışmasını daha etkin kullandıklarını belirten katılımcı 1, Microsoft gibi dünyanın özellikle yazılım alanında öncü kuruluşları ile işbirlikleri geliştirerek veri toplama, depolama ve paylaşımı noktasında oldukça etkin çalıştıklarını ifade etmiştir.

#### **4.5. Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması ile İlgili Bulgular**

Yapılan görüşmelerde katılımcılara sivil toplum kuruluşları olarak faaliyet gösteren yardım kuruluşlarının nasıl bir örgüt kültürüne sahip oldukları ve sahip oldukları bu örgüt kültürünün kurumun başarısında nasıl bir etkiye sahip olduğu sorulmuştur. Tablo 8'de

yardım kuruluşlarında örgüt kültürü ve kurumun başarısında örgüt kültürünün rolüne ilişkin sorular ve sorulara verilen yanıtlar gösterilmektedir.

Tablo 8. Yardım Kuruluşlarında Örgüt Kültürü Ve Kurumun Başarısında Örgüt Kültürünün Rolüne İlişkin Soru ve Cevaplar

Yardım Kuruluşlarında Örgüt Kültürü	Alınan cevap sayısı
1. Kurumunuzun kültürünü tanımlama	9
2. Kültürün kurumun başarısındaki rolü	7

Sorulara ilişkin yöneticiler tarafından verilen yanıtlar iki başlık altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

#### 4.5.1. Yardım Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Tanımlanması

Türkiye’de uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım derneklerinde hâkim örgüt kültürünü belirlemek amacıyla kurum yöneticilerine kurum kültürlerini nasıl ifade ettikleri sorulmuştur. Yardık kuruluşu yöneticilerinden katılımcı 8, kurum kültürlerini oluşturan temel değerlerin tevazu, yardımseverlik, cömertlik ve iletişim olduğunu ifade etmiştir. Bu konularda problem yaşayan bireylerin kurumda tutunmasının oldukça güç olduğunu ifade eden katılımcı, bu temel değerlerin kuruma yerleşmesinin ise yıllar aldığını ifade etmiştir.

Katılımcı 3, kurum kültürün temellerinin iletişim, ekip çalışması ve fırsat eşitliği olduğunu ifade etmiştir. İletişim ve ekip çalışmasının yardım kuruluşlarında olmazsa olmaz olduğunu ifade eden katılımcı, fırsat eşitliğini ise yardıma ihtiyaç duyan herkese karşı ön yargısız eşit yaklaşma olarak ifade etmiştir.

Katılımcı 5, kurumda kuruluş yıllarından itibaren süre gelen teamüllerin olduğunu ve kuruma giren her bireyin bu teamüller doğrultusunda hareket ettiğini ifade etmiştir. Bu teamüllerin temel anlayışının ümmetçilik perspektifinde toplandığını ifade eden katılımcı, bu anlayışın gayri müslimleri ötekileştiren bir anlayış olmadığını kurumun seksen gayri müslim ülkede faaliyet gösterdiğini ifade etmiştir. Katılımcı ayrıca kurumda hâkim kültürün kendisini grup çalışması ve fedakârlık anlayışı olarak en iyi şekilde gösterdiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı 9’da kurum kültürünün islami kuralla dayalı olduğunu ve islam dininin gerekli kıldığı her uygulamayı kurum içerisinde hâkim kılmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 7 ise kurum kültürlerinin temelinde hiçbir şekilde etnik ve dini unsurun bulunmadığını, bu ve buna benzer tüm farklılaştırıcı yaklaşımlara kapalı olduklarını,

kendileri için önemli olan noktanın *insan* olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı ayrıca kurum kültürünün parçası olarak ifade özgürlüğünün, gerektiğinde inisiyatif kullanmanın ve vefa anlayışının ön plana çıktığını ifade etmiştir. Katılımcı 1’de benzer şekilde kurumlarında hâkim kültürün ihtiyaç duyan herkese açıklık olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 1, kurumdaki üst yöneticiden alt kademe çalışanlarına kadar tüm personel arasında istişare kültürünün olduğunu bu anlayışın kuruma şeffaflık ve iletişim konularında oldukça katkı sağladığını ve kurum personeline öz güven kazandırdığını ifade etmiştir.

Katılımcı 4, kurumda hâkim kültürün faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde istişareye dayalı olarak yapılması olduğunu ifade etmiştir. Yönetici kurum kültüründe ortaya çıkan bir diğer önemli noktayı ise gerek çalışanların gerekse yöneticilerin arasında var olan şeffaflık duygusu olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 2 ise kurum kültürünün kurumdaki bireyler arasındaki uyumluluğa ve bireylerin kendilerini bir sistemin parçası olarak görmelerine dayandığını ifade etmiştir. Katılımcı, bu anlayışın kurumdaki çalışanlara belli bir davranış kalıbı ve iş titizliği kazandırdığını ifade etmiştir.

#### **4.5.2. Örgüt Kültürünün Kurumsal Stratejilerin Başarısındaki Rolü**

Sivil toplum kuruluşları olarak uluslararası boyutta faaliyet gösteren yardım derneklerinde örgüt kültürünün kurum stratejilerinin başarısındaki rolünü değerlendirmek amacıyla sorulan soruya katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar şu şekildedir:

Katılımcı 1, kurumda hâkim olan “insan için varız” kültürünün kurumu, toplumun her kesiminden insanın iletişim kurabileceği bir noktaya taşıdığını bu sayede daha kolay gönüllü ve bağışçı bulabildiklerini ve stratejik hedeflerine ulaşmada kurum kültürünün önemli katkılar sağladığını ifade etmiştir. Katılımcı 7’de katılımcı 1’e benzer olarak sahip oldukları kurum kültürünün stratejik açıdan geniş bir yelpazeye ulaşabilme imkânı verdiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 4, kurumda hâkim kültürü teşkil eden istişare anlayışının gerek kurumdaki bireylerin gerekse kurum dışındaki bireylerin kuruma olan güveni olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Katılımcı, güven unsurunun yardım kuruluşlarında olmazsa olmaz bir değer olduğunu, kurumun başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu bu yönüyle kurum kültürünün kurumun başarısında önemli rol oynadığını ifade etmiştir.

Katılımcı 9, kurumun sahip olduğu kültürün faaliyetlerde ve geliştirilen projelerde disiplinli hareket edilmesini sağladığını bu disiplinin getirmiş olduğu operasyonel etkinliğin stratejilerin gerçekleştirilmesine etki ettiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 5 ise kurum kültürünün kurum personeline çalışma saatleri açısından esneklik sağladığını ve kurum kültürünün herhangi bir zamanda kurumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü kolay ve hızlı bir şekilde temin edebilmesine imkân verdiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 3, kurumda yerleşik olan kültür sayesinde kurumun belirli eğitim alanlarında tüm paydaşları tarafından referans gösterilen bir kurum olduğunu, insanlara ve yapılan işe verilen özverinin kurumun başarısına doğrudan etki ettiğini ifade etmiştir.

Son olarak katılımcı 8, kurum kültürünün bireyler tarafından özümsemiş yapısının kurumun her bir personelinin kurumu temsil etme ve kurumsal değerlerin toplum ve paydaşlar nezdinde yüceltilme noktasında önemli olduğunu ifade etmiştir.

#### **4.6. Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi İle İlgili Bulgular**

Stratejik liderlik uygulamalarının son boyutunu oluşturan stratejilerin etkin kontrolü ile ilgili olarak, yapılan görüşmelerde yöneticilerin kurumları ile ilgili aldıkları karar ve yaptıkları uygulamaları nasıl kontrol ettiklerine ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmak istenmiştir. Katılımcıların kurumda vermiş oldukları kararları ve kurumsal faaliyet ve stratejileri nasıl kontrol ettiklerine ilişkin bulgular şu şekildedir;

Katılımcı 7, kurumsal stratejilerin başarısında kurum içerisinde oluşturmuş oldukları aşamalı kontrol sisteminin kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Katılımcı, bir projeye ya da faaliyete girişilmeden önce mutlaka SWOT analizleri yapıldığını ve bu proje ya da faaliyetin başarıyla gerçekleştirilmesi için oluşturulan stratejilerin her bir adımda süreçler şeklinde kontrol edildiğini dolayısıyla yapılan hataların veya verilen yanlış kararların daha az maliyetle düzeltildiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 9 ve katılımcı 2 ise amaç ve stratejilere ulaşma durumunu yıllık olarak değerlendirdiklerini, her yılın sonunda faaliyet raporları ve bütçe planlamalarını karşılaştırarak değerlendirmeler yaptıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 1 ise kurumsal amaç ve stratejilere yönelik kontrolleri faaliyet raporları ve bütçe raporla doğrultunda üç aylık sürelerde denetlediklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 4 ve katılımcı 5 ise kurumsal stratejilerin amaç ve başarısında iki temel noktanın önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu noktaların birincisi; bir yardım kuruluşu olarak bağışçılardan toplanan yıllık yardım miktarıdır. Katılımcı, yıllara göre toplanan yardım miktarlarını karşılaştırdıklarını ve kurumun başarısını bu değerler üzerinden ele aldıklarını ifade etmiştir. İkincisi ise bu yardımların ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasında sağlanan verimlilik. Katılımcı, kurumun başarısının değerlendirilmesinde kullanılacak en önemli verinin gönüllülerden elde edilen gelirin kullanımı olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı, elde edilen gelirin ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasındaki verimliliği yıllık olarak denetlediklerini ve verimliliği artırıcı düzenlemeler yaptıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 8, katılımcı 6 ve katılımcı 3 ise kuruluşun strateji ve faaliyetlerine ilişkin kurumsal anlamda denetleme ve kontrol mekanizmasına ihtiyaç olmadığını bir yardım kuruluşu olarak kurumdaki herkesin elinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştığını ifade etmiştir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Sivil toplum kuruluşları çatısı altında faaliyet gösteren kurumlar faaliyetlerine, kuruluş biçimlerine ve amaçlarına göre birbirinden farklılaşmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, tanımı ve kapsamı bakımından birçok farklı isimle ya da faaliyetle anılmasına ve kuruluş amacına göre birbirinden yapı ve işlev bakımından farklılık göstermelerine rağmen sivil toplum kuruluşlarını en iyi anlamlandıracak kapsamın toplumsal refah ve huzuru artırmaya yönelik oluşturulan kurumlar oldukları olduğu söylenebilir. İnsanların refah düzeyini artırmaya yönelik kurulan sivil toplum kuruluşlarından birisi de sivil toplum kuruluşları çatısı altında faaliyet gösteren yardım dernekleridir. Yardım dernekleri, sivil toplum kuruluşları olarak ihtiyaçlı insanlara ayni ve nakdi yardımlar yaparak onların refah düzeyini artırmaya ve ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışmalar yürüten kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, maddi birikimi olan ya da inanç veya fikirsel düşüncesinin gerekliliği olarak ihtiyaç sahiplerine yardım etme zorunluluğu hisseden bireylerin yardım olanaklarını bağışlar yoluyla toplayarak ihtiyaç sahiplerine ulaştıran kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, özellikle savaş, sel, deprem gibi doğal afetlerden sonra bu durumlarla karşı karşıya kalan insanların ihtiyaçlarının giderilmesinde kritik rol oynamaktadırlar.

Genellikle gönüllü üyeler yardımıyla faaliyetlerini sürdüren yardım derneklerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları olanaklar, yardımseverlerin nezdinde sahip oldukları konum, güven ve şeffaflık açısından belirli bir standardı yakalamış olmaları gerekmektedir. Bu kurumların üstün performans göstermelerinde ise kurum yöneticilerinin ve kurumsal idarecilerin etkisi oldukça yüksektir. Bu tarz sivil toplum kuruluşlarında kurum yöneticisi, kurumun topluma bakan yönünde bir imajı temsil ederken kurum içi süreçlerde çoğunluğu gönüllülerden oluşan çalışma gruplarını motive etme noktasında oldukça önemlidir. Diğer yandan kurumsal kararların alınmasında aktif görev alan ve riskli kararları üstlenen bu yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzı ve stratejik görüşleri kurumsal başarının ya da başarısızlığın temelini oluşturan en temel faktörlerden birisidir. Çünkü toplumsal bir ihtiyaçtan ortaya çıkan ekonomik ve siyasi gelişmelerden kolayca etkilenebilen bu kuruluşların kendilerini değişen koşullar karşısında sürekli yenilemeleri ve kendilerini avantaj sağlayabilecek konuma yerleştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım derneklerini yöneticilerinin stratejik



liderlik uygulamalarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım dernekleri yöneticilerinin bazılarının kurum vizyonunun dikkate alınmasıyla kuruluşun gelecekteki çevre koşullarındaki durumuna ilişkin olarak çevresel koşulların değiştiğine yönelik algılarının baskın olduğu ve bu algıların kurumsal vizyonun yenilenmesine ya da yeniden ele alınmasına etki ettiği görülmüştür. Diğer yandan yardım kuruluşu yöneticilerinin çevresel koşulları ve çevresel koşullarda meydana gelen değişimleri çok fazla önemsemedikleri, kurumsal olarak kendilerine tanımlamış oldukları vizyonun kurum için yeterli olduğunu ve kurumsal geçerliliğini değişen çevresel şartlarda da devam ettireceğini ifade etmişlerdir.

Stratejik liderliğin bir diğer boyutunu oluşturan vizyonun yenilenmesi ve yeni vizyon doğrultusunda geleceğe odaklanmaya ilişkin olarak üst düzey yöneticilerin bazılarının ortaya çıkan koşullar karşısında kurumsal vizyonlarını yeniledikleri ve bu vizyon doğrultusunda çalışmalar yaptıkları görülmüştür. Kuruluş yöneticilerinden bazıları ise yardım kuruluşlarının vizyonlarının ne olduğunun açık olduğunu ortaya çıkan değişimlerin vizyonu değil uygulama ve faaliyet biçimlerini değiştireceğini ifade etmiştir.

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım kuruluşları yöneticileri açısından faaliyet bazında kuruluşa rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekler ise yardım kuruluşu olarak eğitim ve sağlık gibi temel yeteneklere odaklanma, sektörde ilk olmanın vermiş olduğu marka değeri ve saygınlık, girişilen işbirlikleri sayesinde yaygın bir alanda faaliyet gösterme olarak ifade edilmiştir. Katılımcılardan bazıları ise benzer ifadeler kullanarak kendilerini diğer yardım kuruluşlarından ayıran temel yeteneğin faaliyetlerde sağlanan operasyonel etkinlik olduğunu ifade etmişlerdir.

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım kuruluşları yöneticileri geleceğin çevre koşullarında kurumun sahip olması gereken temel yetenekler açısından ise oldukça kapsamlı bir çerçeve çizmişlerdir. Bu kapsamda, kurum yöneticilerinin ifade ettiği gelecek yönlü temel yetkinliklerden insani diplomasi, koruyucu sağlık hizmetleri, sağlık eğitimi, pazarlama faaliyetleri ve operasyonel etkinlik konuları dikkat çekmiştir.

Sivil toplum kuruluşları olarak faaliyet gösteren uluslararası Türk yardım dernekleri yöneticileri kurumdaki insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yardım kuruluşlarında insan sermayesini geliştirmeye yönelik yapılan en yaygın uygulama, kurum çalışanlarının eğitim faaliyetleri ile

desteklenmesidir. Bunun yanı sıra kurum yöneticilerin birçoğu insan sermayesini güçlendirme noktasında kişinin kuruma alınma sürecine ağırlık verdiklerini, bu süreçten sonra ise stratejik liderliğin bir diğer boyutu olan çalışanların hedefleri ile kurumsal hedeflerin bütünleştirilmesine yönelik eğitim, seminer ve rotasyon uygulamaları yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Stratejik liderlik boyutlarının bir diğeri olan bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı noktasında ise uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım dernekleri yöneticilerinin birçoğunun bilişim teknolojilerine yönelik yatırım yapmadıkları, mevcut olanaklar ölçüsünde teknolojiye yaralandıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra bazı yardım derneklerinin online yardım toplama, yapılan faaliyetleri canlı yayınlama ve arama kurtarmaya yönelik acil yardım ünitesi gibi önemli teknolojik unsurlara yatırım yaptıkları ve bu teknolojilerden yararlandıkları görülmüştür.

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım derneklerinde örgüt kültürü ve örgüt kültürünün kurumsal başarısındaki rolü incelendiğinde ise yardım kuruluşlarında örgüt kültürünün katılımcılık, etik kurallar, insan odaklılık, şeffaflık, iletişim ve ekip çalışması odaklı olduğu görülmüştür. Yardım kuruluşu yöneticilerin birçoğu kurumsal stratejilerin başarısında kurum kültürünün kritik bir rol oynadığını ifade etmişlerdir.

Stratejik liderliğin bir diğer boyutu olan kurumsal stratejilerin etkin kontrolüne yönelik ise uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım dernekleri yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtların iki boyutta toplandığı görülmüştür. Bu boyutlardan birincisi, stratejik kontrolün süreç sonunda ortaya çıkan raporların karşılaştırılarak kurumsal stratejinin ve faaliyetin başarısının ölçülmesidir. İkinci boyut ise oluşturulan stratejinin her bir adımında düzenli bir kontrolün yapılması ve süreçsel olarak stratejinin başarısının değerlendirilmesidir. Yardım kuruluşu yöneticilerinin kurumsal stratejilerinin başarısını değerlendirdikleri temel kritik göstergelerin ise faaliyetlerin başarıya ulaşp ulaşmadığını ortaya koyan bir gösterge olarak aylık ya da yıllık faaliyet raporlarının ve yıl ya da dönem aralıklarında toplanan bağış miktarı ve ulaşılan ihtiyaçlı insan sayısı olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, Türkiye’de sivil toplum kuruluşu olarak uluslararası ölçekte faaliyet gösteren yardım dernekleri yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını kısmen gerçekleştirdikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra Türk yardım dernekleri yöneticilerin stratejik liderlik unsurlarının önemli bir kısmını planlı bir şekilde uygulamadıkları ortaya çıkan durumlar karşısında bu tür uygulamalara yöneldikleri görülmüştür.

Sivil toplum kuruluşları kar amacı gütmeyen kuruluşlar oldukları için bu kuruluşlarda kurumlara rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik liderlik uygulamalarının kar amacı taşıyan işletmelere nispeten sınırlı olmakla birlikte günümüz şartlarında yaşanan gerek ekonomik ve politik gerekse düşünce tarzlarındaki dönüşümlerin sivil toplum kuruluşlarını ve sivil toplum kuruluşları çatısı altında faaliyet gösteren yardım derneklerinin faaliyetlerini etkilemesi olağan bir durum gibi görünmektedir. Bu bakımdan uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım derneklerinin kendilerine faaliyet gösterdikleri alanda avantaj sağlayacak ve operasyonel etkinliklerine katkı sağlayacak stratejik liderlik uygulamalarına planlı ve bilinçli bir biçimde yönelmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra alanda çalışan akademisyenlerin dünyada yaşanan sel, deprem ve volkanik doğa olaylara ek olarak yaşanan savaş ve diğer sebeplerle yardıma muhtaç insanlara destek sağlanması noktasına oldukça önemli bu kuruluşları geliştirmeye yönelik akademik uygulamalara yönelmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmada, uygulama alanı olarak sivil toplum kuruluşları içerisinde uluslararası ölçekte faaliyet gösteren Türk yardım derneklerine odaklanılmıştır. Yapılacak araştırmalarda sivil toplum kuruluşları çatısı altında faaliyet gösteren diğer kuruluşlara odaklanılabilir. Bununla birlikte, araştırmanın literatür kısmında sivil toplum kuruluşlarının başarısında kritik bir önem taşımasına binaen değinilen sivil toplum kuruluşlarında liderlik tarzları ve liderlik tarzlarının kurumsal başarıda oynadığı rolü incelemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

### Kaynakça

- Abay, A. R. (2004). Sivil Toplum ve Demokrasi Bağlamında Sivil Dayanışma ve Sivil Toplum Örgütleri. <http://www.siyasaliletisim.org/pdf/siviltoplumvesivildayanisma.pdf>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.
- Abell, D. F. (2006). The Future of Strategy is Leadership. *Journal of Business Research*, 59, pp. 310-314.
- Acar, Ş. (2010). Sivil Toplum Kurumu Olarak Türkiye’de Derneklerin Profili. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Sakarya.
- Ağraş, S. (2007). Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı. Düzce.
- Akay, H. (2012). Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Anlayışındaki Değişime Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Karaman.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışını Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11 (5), ss. 35-50.
- Allen, S. L., Smith, J. E. ve da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24 (1), pp. 23-42.
- Ardahan, F. (2010). Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkin Yönetimi İçin Stratejik İşbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV): Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7 (2), ss. 211-236.
- Ardahan, F. (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (2), ss. 210-233.

- Ateş, H. ve Nohutçu, A. (2006). Kamu Hizmeti Sunumunda Gönüllü Kuruluşlar ve devlet. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Sayı 11, ss.245-276.
- Avcı, M. (2007). Yönetişim Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Değişen Rolü Ve Sivil Toplum Kuruluşları Üzeri Ne Bir İnceleme: Isparta İli Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Isparta.
- Avcı, U. ve Turunç, M. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (2), ss. 45-55.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (2), ss. 45-55.
- Avramidis, S. (2009). Lifeguard Leadership: A Review. *International Journal of Aquatic Research and Education*. Issue, 3, pp. 89-100.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı. Kahramanmaraş.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Balabanis, G., Stables, R. E. ve Phillips, H. C. (1997). Market Orientation in The Top 200 British Charity Organizations and its Impact on Their Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 8, pp. 583-603.
- Bennis, W. (2003). *Became a Leader (Bir Lider Olabilmek)*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Bhat, B. A., Vbma, N., Rangnekar, S. ve Barua, M. K. (2012). Leadership Style and Team Processes as Predictors of Organisational Learning. *Team Performance Management*, Vol. 18 No. 7/8, pp. 347-369.

- Bibu, N. ve Lisetchi, M.(2011). Particularities of the Strategy Approach Within Nongovernmental Organizations. A Literature Review. Managerial Challenges of the Contemporary Society. *International Management Conference*. pp.23-27.
- Boal, K. B. ve Hooijberg, R.(2001). Strategic Leadership Research: Moving On. *Leadership Quarterly*. Cilt: 11, Sayı:4, pp: 515–549.
- Bolat, T. ve Seymen, O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), ss. 60-82.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 11 Baskı. Pagem Yayınları. Ankara.
- Cıranoglu, M. (2011). Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Gaziantep.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), pp. 637-647.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çaha, Ö., Çaylak, A. ve Tutar, H. (2013). TRA2 Bölgesi Sivil Toplum Kuruluşları Profili Araştırması.<http://www.serka.gov.tr/store/file/common/55ba930f4b08681a4f8f5ad8b315b743.pdf>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.
- Çalışkan, M. A., Cengiz, K. ve Tol, U. U. (2005). Sivil Toplum Kuruluşları: İhtiyaçlar ve Sınırlılıklar. Sivil Toplum Geliştirme Merkezi. Ankara.
- Çelik, A. ve Aykanat, Ş. (2006). Sivil Toplum Örgütlerinin Siyasal İktidarı Etkileme Yöntemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), ss. 215-226.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). .Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (3), ss.49-66.

- Çetin, S., Giderler, C. ve Efeoğlu, E. (2013). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye’de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma. *S. Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, ss. 31-51.
- Çopur, H. (2004). Teoriden Pratiğe Sivil Toplum.
- Daniels, S., Lawrence, R. ve Alig, R. (1996). *Decision-Making And Ecosystem-Based Management: Applying the Vroom-Yetton Model to Public Participation Strategy Environmental Impact Assessment*. Elsevier Science Inc. New York.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Isparta.
- Demir, C., Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2 (1), ss. 29-152.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkilesimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim Dergisi*, 19 (61), ss. 72-90.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. ve Humphrey, S. E. (2011). Trait And Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, pp. 7-52.
- Durak, İ. ve Yücel, A. (2010). Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (2), ss.151-168.
- Dursunoğlu, İ. (2012). Demokrasilerde Sivil Toplum Kuruluşlarının Yeri ve Önemi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Isparta.
- Emini, T. F. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: TÜSİAD Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 36, ss. 44-52.
- Eraslan, L. (2013). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik Uluslararası *İnsan Bilimleri Dergisi*, [www.InsanBilimleri.com](http://www.InsanBilimleri.com). Son erişim tarihi. 08.09.2014.

- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Kahramanmaraş.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Dokuzuncu Baskı. Beta Basım Dağıtım. İstanbul.
- Fischer, R. L. ve Beimers, D. (2009). "Put me in, Coach" A Pilot Evaluation of Executive Coaching in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 19 (4), pp. 507-522.
- Goodson, J., Mcgee, G. ve Cashman, J.(1989). Situational Leadership Theory A Test Of Leadership Prescriptions. *Group & Organizattion Studies*, Vol. 14 No. 4, Sage Publications, Inc.
- Güneş, İ. (2014). Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşları. [http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=710:yerel-yoenetimler-ve-sivil-toplum-kurulular&catid=44:son-haberler&Itemid=118](http://www.siviltoplumakademisi.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=710:yerel-yoenetimler-ve-sivil-toplum-kurulular&catid=44:son-haberler&Itemid=118). Son erişim tarihi. 08.09.2014.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y.(2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9 (2), ss. 1-17.
- Hitt, M. A. (2005). Spotlight On Strategic Management. *Business Horizons*, 48, pp. 371-377.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R. ve Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization:Concepts and Cases*. Sixth Edition. Lachina Publihing Services, Inc. USA.
- Hitt, M. A. ve Ireland, D.R. (2002). The Essence of Strategic Learship: Managing Human and Social Capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1), pp. 3-14.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. Ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14 (2), ss. 1-23.



- İğci, A. (2008). Sivil Toplum Kuruluşu Üyeliğinin Siyasal Katılma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Isparta Örnek Olayı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Isparta.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı. Beta yayınları. İstanbul.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15 (2), pp. 153-158.
- Johnson, J. L. (2009). The Nonprofit Leadership Deficit: A Case for More Optimism. *Nonprofit Management & Leadership*, 19 (3), pp. 285-304.
- Jong, J. ve Hartog, D. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 10 (1), pp. 41-64.
- Kabasakal, M. (2008). Sivil Toplum ve Demokrasi. *Denetçi Yeterlilik Tezi*. İç İşleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı. Ankara.
- Karakiraz, A. ve Kutanis, R. (2013). *Gönüllü Kuruluşlarda Liderlik*. Gazi Kitap Evi. Ankara.
- Karakiraz, A. ve Kutanis, R. Ö. (2013). Gönüllü Kuruluşlarda Liderlik. (Editörler: M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu). İçinde; "*Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim ve Strateji*", ss. 121-149. Gazi Kitapevi. Ankara.
- Karakuş, O. (2006). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler
- Karsan G. ve Atay, E. (2013). Sivil Toplum ve Gönüllü Kuruluşlar. (Editörler: M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu). İçinde; "*Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim ve Strateji*", ss. 15-43. Gazi Kitapevi. Ankara.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (1), ss. 73-93.

- Ketelhöhn, W. (2006). Stratejic Management Practice in Latin America. *Journal of Business Research*, 59, pp. 305-309.
- Kılınç, I. ve Ağras, S. (2007). Strategic Lesership Imlementations in Turkish Hospitality Industry From The Perspective of Academicians. 3. *Strategic Management Conferance, Conferance Proceedings Book*. pp.113–121.
- Kılınç, I. ve Ağras, S. (2009). Türk Sermayeli Turizm İşletmelerinde Stratejik Liderlik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6 (1), ss. 15-27.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Kong, E. (2008). The Development of Strategic Management in the Non-Profit Context: Intellectual Capital in Social Service Non-Profit Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10 (3), pp. 281-299.
- Kourula, A. (2010). Corporate Engagement with Non-Governmental Organizations in Different Institutional Contexts-A Case Study of a Forest Products Company. *Journal of World Business*, 45, pp. 395-404.
- Larsson, L. ve Storhannus, P. (2008). Understanding Leadership in Successful Non-Profit Organizations: A case-study of IKSU. Bachelor Thesis. Management Programe. Umea University. Sweden.
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high performing companies in South Africa. Doctor of Business Leadership. Graduate School of Business at the University of South Africa. South Africa Republic.
- Lewis, D. (2009). Nongovernmental Organizations: Definition and History. <http://personal.lse.ac.uk/lewisd/images/Non-Governmental%20Organizations%20and%20Development%20vouchers.pdf>.  
Son erişim tarihi: 08.09.2014.
- Mahmood, K. Rafiq Awan, M. (2010). Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries. *Library Management*. 31 (4/5), pp. 253-266.

- Marques, J. F. (2007). On Impassioned Leadership: A Comparison Between Leaders from Divergent Walks of Life. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), pp. 98-125.
- Mungonge, G. (2007). A Case Study of Strategic Leadership in the Creation and Development of a Privately Owned Newspaper in Zambia. *Degree of Masters. Business Administration of Rhodes Investec Business School. Rhodes University. South African Republic.*
- Ndoro, T.D. (2007). Strategy & Organizational sustainability in Intermediary Non Profit Organizations: Understanding The Revenue Diversification Strategic Actions of Managerial Leadership in the Small Business Development Centers (Sbdcs). *Doctor of Philosophy. The State University of New Jersey. Graduate Program in Public Administration.*
- Nicholls, J. (1994). The Strategic Leadership Star: A Guiding Light in Delivering Value to the Customer. *Management Decision*, 32 (8), pp. 21–26.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin İn Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 12 (2), ss. 92-102.
- Özalp, A. (2008). Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal ve Siyasal Bakımdan Önemi. *Denetçi Yeterlilik Tezi. İç İşleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı. Ankara.*
- Özdaşlı, K. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Isparta.*
- Özdemir, S., Başel, H. ve Şenocak, H. (2009). Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın Artan Önemi ve Üsküdar'da Faaliyet Gösteren Bazı STK'lar Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi*, 56 (1), ss: 151-234.
- Özdemir, Y. ve Aras, M. (2013). *Gönüllü Kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Editörler: M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu). İçinde; “Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim ve Strateji”, ss. 113-139. Gazi Kitapevi. Ankara.

- Özdevecioğlu, M. ve Kamgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*. 11 (16), ss. 18-37.
- Özerkmen, N. (2004). Ahiliğin Tarihsel-Toplumsal Temelleri ve Temel Toplumsal Fonksiyonları-Sosyolojik Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 44 (2), ss. 57-78.
- Özmutaf, M. N. ve Kayalar, M. (2008). Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelecek Yönelimli Lider Performans Profili: İstatistiksel Bir Yaklaşım. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), ss. 563-585.
- Özsoy, E. (2010). Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri. Sakarya.
- Palabıyık, H. (2011). Gönüllülük ve Yerel Hizmetlere Gönüllü Katılım Üzerine Açıklamalar. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9 (1), ss: 87-110.
- Patton, M. Q. (1987). *How To Use Qualitative Methods In Evaluation*, Nexbury Park, Ca:Sage. Aktaran: Yıldırım, A ve Şimsek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Rowold, J. ve Rohmann, A. (2009). Transformational and Transactional Leadership Styles, Followers' Positive and Negative Emotions, and Performance in German Nonprofit Orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (1), pp. 41-57.
- Sarıkaya, M. S. (2013). Sosyal Girişimci Gönüllü Kuruluşlar. (Editörler: M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu). İçinde; "*Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim ve Strateji*", ss. 197-221. Gazi Kitapevi. Ankara.
- Sarpaşan, C. (2008). Devletin Sivil Topluma Yaklaşımı Çerçevesinden Devlet-Sivil Toplum İlişkisi. *Yeterlilik Tezi*. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı. Ankara.
- Schmid, S. (2006). Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 17 (2), pp. 179-194.

- Sivil Toplum Portalı (STP), (2003). Sivil Toplum Kuruluşlarında Sürekliliğin Garantisi: Toplam Kalite Yönetimi. *Sivil Toplum Dergisi*. 1 (2), <http://www.siviltoplum.com.tr/?ynt=icerikdetay&id=135>. Son erişim tarihi:08.09.2014.
- Sosik, J. J., Jung, I. D., Berson, Y., Dionne, S. D. ve Jaussi, K. S. (2005). Making All the Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations. *Organizational Dynamics*, 34 (1), pp. 47-61.
- Sütçü, O. (2008). Stratejik Liderlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Kahramanmaraş.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), ss. 141-163.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Tabak, A., Erkuş, A. ve Yalçınkaya, H. (2013). Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış <http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf>. 22/12/2013.
- Tabassi, A. ve Bakar, H., (2010). Towards Assessing The Leadership Style And Qualityof Transformational Leadership The Case Of Construction Firms Of Iran. *Journal of Technology Management in Chinan*. 5 (3), pp. 245-258.
- Talas, M. (2011). Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi. TÜBAR. [http://www.tubar.com.tr/TUBAR%20DOSYA/talas\\_mustafa%20387-401.pdf](http://www.tubar.com.tr/TUBAR%20DOSYA/talas_mustafa%20387-401.pdf). Son erişim tarihi: 08.09.2014.
- Talento, L. ve Silverman, L. (2005). A Corporate Executive's Short Guide to Leading Nonprofits. *Strategy & Leadership*, 33 (2), pp. 5-10.
- Tamer, M. G. (2010). Tarihsel Süreçte Sivil Toplum. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 27 (1), ss. 89-106.
- Taşlak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 31, ss.121-144.

- Tiyek, R. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4 (1), ss. 115-134.
- Tiyek, R. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4 (1), ss. 125-134.
- Tosun, K. E. (2007). Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşları. *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3 (8), ss.1-16.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 80.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Haccettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), ss. 122-146.
- Uslu, Y. D. (2013). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. Selcuk University Faculty of Economics and Administrative Sciences. ss. 419-443.  
[http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/131348092880.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/131348092880.pdf).  
04.01.2014. Son erişim tarihi: 08.09.2014.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları. İstanbul.
- Velioğlu, M. (2009). Sivil Toplum Kuruluşlarının Demokrasi Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Kırıkkale.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership And Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), pp. 222-240.
- Vernis, A., Maria, I., Sanz, B. ve Angel, S. (2006). Nonprofit Organizations: Challenges and Collaboration, Palgrave Macmillan, New York.
- Willetts, P. (2013). Advance Reading for Participants of The Human Rights Ngo Capacity-Building Programme-Iraq. *Institutional and Infrastructure Resource Issues*, 3 (7), ss. 1-12.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), ss. 51-69.

- Yavuz, E. ve Tokmak C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 1 (2), ISSN 1307-9832.
- Yeğen, M., Keyman, E. F., Çalışkan, M. A. ve Tol, U. U. (2010). Türkiye’de Gönüllü Kuruluşlarda Sivil Toplum Kültürü. <http://www.yasamadair.org/Adminjkl/1.pdf>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.
- Yeşilyurt, P. (2007). Türk Ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Adana.
- Yıldırım, A. (2001). Sosyal Bütünleşme Açısından Sivil Toplu Örgütleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı. Isparta.
- Yıldırım, A. (2001). Sosyal Bütünleşme Açısından Sivil Toplum Örgütleri: Isparta Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı. Isparta.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. 5. Baskı. Seçkin Yayınları. Ankara.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 6 (1), ss. 1-12.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62 (1), pp. 6-16.
- Zamanian, M., Emamian, S., Moghadam, N. B., Sahafzadeh, M., ve Seyed, H. (2011). Providing a Conceptual Framework to Formulate Mission Statement in Nonprofit Voluntary Organizations-Case of an Iranian Organization. *International Journal of Business and Social Science*. 2 (15), pp. 129-135.
- Zhao, X., Niu, R. H. ve Castillo, I. (2010). Selecting Distribution Channel Strategies for Non-Profit Organizations. *European Journal of Marketing*. 44 (7/8), pp. 972-996.
- <http://care.org.tr/?p=content&cl=hakkimizda&l=hakkimizda>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://denizfeneri.org/icerik.aspx?kod=iyilik-hep-kazanir>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.acev.org/biz-kimiz/Hakkimizda>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.denizfeneri.org.tr/icerik.aspx?kod=deniz-feneri-derneği-tuzugu>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.denizfeneri.org.tr/icerik.aspx?kod=kurumsal>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.ihh.org.tr/tr/main/pages/hakkimizda/114>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.kimseyokmu.org.tr/?p=content&cl=hakkimizda&i=218>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.kimseyokmu.org.tr/?p=content&cl=hakkimizda&i=277>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.myo.yildiz.edu.tr/images/files/duyuru.pdf>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<https://www.yyd.org.tr/hakkimizda/degerlerimiz.html>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<https://www.yyd.org.tr/hakkimizda/ilkelerimiz.html>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

[http://www.acev.org/docs/faaliyet-raporlarımız/2010\\_2011\\_faaliyet\\_raporu.pdf](http://www.acev.org/docs/faaliyet-raporlarımız/2010_2011_faaliyet_raporu.pdf). Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.hudayivakfi.org/kurumsal/hakkimizda.html>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.cansuyu.org.tr/k=82?amacimiz>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.

<http://www.cansuyu.org.tr/k=28?yonetim-kurulu>. Son erişim tarihi: 08.09.2014.



## EK 1. Görüşme Formu Örneği

### Araştırma Konusu:

**Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Liderlik Uygulamaları**

**Tarih:** 30.05.2014

**Yer:** İstanbul

**Kurum:**-----

**Görüşme Başlangıç:** 14.00

**Görüşme Bitiş:** 15.10

**Gülveda DEMİROCAK BİLGİN**  
Düzce Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

### **DEMİROCAK BİLGİN: Kurumunuzu ve kendinizi kısaca tanıtır mısınız?**

**Katılımcı:** Ben bu derneğin bir gönüllüsüydim 3-4 yıl önce sağlıkçı değilim endüstri mühendisiyim diğer gönüllülerimizin %20 kadarı diğer mesleklerden kişilerdir kurum olmanın gerektirdiği bir sürü fonksiyon var netice itibarı ile muhasebe planlama bilgi işlem bu işlerin yürütümünde de gönüllü desteğine ihtiyacımız oluyor bu anlamda da ben yönetim de yer alan Havva hanım ile aynı birim de çalışıyorum gönüllü olarak plan proje risk analizi süreç analizi için gelip gidiyordum en son 1 buçuk yıldır belediye'deki işimi bırakıp buraya geldim genel müdürüm ben merkez ofiste 20 arkadaşımız var bununla birlikte yurtdışında bazı ülkelerde temsilciliklerimiz var 30'dan fazla ülkede çalışıyoruz. Bazıların da biraz daha kalıcı işlerimiz var uzun vadeli projelerimiz var Oralarda ülke sorumlusu kişilerimiz var oralı kişiler bunlar orada hastane klinik işletmeciliği gibi işleri de sayarsak yaklaşık 100-150 arası açtığımız projelere göre değişen personel bize bağlı burada profesyonel çalışan buradan ekmeğini kazanan arkadaşların sorumlusu benim bizim misyonumuz din dil ırk ayrımı gözetmeksizin sağlık alanında ihtiyaç sahibi insanlara hizmet götürmek bunun için sınır yok dünyanın neresinde olursa olsun. Türkiye de de çalışıyoruz Van depreminde vardık soma olayın da psikososyal hizmeti veren bir dernekle oraya gideceğiz inşallah

Vizyonumuz da sağlık anlamında ihtiyaç sahibi olan son insan varıncaya dek onlara ulaşmak yeryüzünün her yerine ulaşmak.

**DEMİROCAK BİLGİN: Kurumu diğer kurumlara göre ayrıcalıklı kılan hangi faaliyetleri çok iyi yaptığınızı düşünüyorsunuz?**

**Katılımcı:** Bu güzel bir soru bu iki türlü cevap verebiliriz bir faaliyet alanı bir de organizasyonel yetkinlik. Faaliyet anlamında bakarsak Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları içerisinde insani yardımın temel beş ve altı alanı var onlarda herhangi birine odaklanmış ihtisas dernekleri çok yok biz bu yola erken başlamış sadece doktorlar olduğu için mecburen bu alanda ilerliyoruz diğerlerine de bulaşmamış bu işi yapalım dedikleri için güzel bir şekilde avantaj kazanmış bir pozisyondayız. Sağlıkla ilgili her türlü işte biz diğer derneklere göre büyük avantaj sahibiyiz. Kurucu sağlık hizmetleri hem tedavi edici hem affet acil durumlar vs. bu alanların hepsindeki hem klinik işletmeciliği hem sağlık eğitimi beş altı temel faaliyet alanı belirlemiş durumdayız kendimize bunların hepsinde sonra dan birkaç yıldır kurulan dernekler olsa bile biz çok önceden kurulduğumuz için sağlıkla ilgili her alanda kendi çalıştığımız her alanda iyiyiz. Buradakilere göre faaliyet alanlarımız da diğer kurumlara göre ayrıcalıklıyız dolayısı ile sivil toplum kuruluşları toplandığın da bir alan uzmanlaşmış olan var mı bir tek biz varız sağlık diğerleri hemen hemen diğer alanların tümünü kapsar. Organizasyonel anlamda baktığımız da orada çok bariz bir şey çok kolay söyleyemeyebilirim mesela sağlık alanı teknik bir alan olduğundan teknik alanla ilgili proje yazmak ve ona fon bulma kolay olmaktadır. O işi yapma anlamında biraz iyiyiz, şu anlamda da biraz zayıfız kaynaklardan diğeri de halka açık kampanya düzenleyip bağış toplama da biraz zayıfız. Hem teknik olması projeye yönelik olmamız dan kaynaklanıyor hem de biraz bugüne kadar yaptığımız bütün iletişim çalışmaların da bu iş bağışlarla dönüyor. Bağışta verin doktorların diyememesinden kaynaklanıyor. Çünkü kendileri normal standartların üzerindeler televizyon da röportajlar da vs. Bir güzel anlatıyorlar vatandaşa a ne güzel doktorlar zaten biz doktorluk yapamayız zaten bunlar parası da vardır. Allah kabul etsin deyip kapanıyormuş konu. ama artık bu nokta da eksiklik hissettiğimiz için programa çıkan yönetim kurulu üyelerine mutlaka bu işlerin artık 3-5 kişinin proje bulması ile gitmiyor bu iş büyüdü. Halkında bağışına ihtiyacımız var diyoruz. Stratejik kararları verirken üzerinde çok duruyoruz. Bunlar bizim organizasyonel anlamda iyi olduğumuz alanlardır.

**DEMİROCAK BİLGİN: Vizyonunuzu göz önünde bulundurarak kurumunuzun gelecekteki olası çevre koşullarındaki durumu hakkında neler söyleyebilirsiniz?**

**Katılımcı:** Vizyonumuz orada her yer de olmak diyoruz bir olay çıkınca hemen orda olmak diyoruz. Depremse de olabilir iki kişi kavga da etmiş olabilir peki burada nereye kadar yetişe bileceksin ve bunlara yetişebilmek adına da ne yapabilirsin vizyonun bu ise bunu göz önün de bulundurulmalısın nasıl bir hazırlık yapacaksın yavaş yavaş büyüyen bir kurumuz ama organizasyonel yavaş yavaş geliyor ama sürekli bunları konuşuyoruz konuşa konuşa geliştiriyoruz son Bosna ve Soma olayların da sel felaketi olunca da doktor deniyor deprem olunca da deprem de doktora daha çok ihtiyaç vardır. Sel felaketinde acil durum doktorluğu değil de kapasite geliştirme anlamın da bir şeye ihtiyaç vardır. Onun için de hemen orada olmana gerek yoktur. İhtiyaç destek ekibi gider bakar bir sağlık klinik kırık dök varsa onu onarır eğer gerçekten personel zarar gördü ise vefat etti ise onun yerine takviye edilir. Hükümet komite hem teknik anlamda hem insan anlamında kapasitesini geliştirinceye kadar destek verilir dolayısı ile insanlar Soma ve Bosna da olunca senin orada olmanı istiyor. Bizim orada olmamıza gerek yok, ama artık iletişim araçları vs. bizim orada olmak gerekliliği hissettiriyor. Dolayısı ile özel sektörlerde ki kavramlar ile açıklayacak olursak bazı ürünler temel ürünlerinizdir. Bazılarının müşterinizi taleplerini karşılayabilmek için sunarsınız yan ürünler gibi dolayısı ile onlar ile de uğraşmaya başlarsanız. Bu sefer gücünüz azalacak ve partnerler bulursunuz örneğin soma için pedagoji derneği ile ortaklık kurduk onun ile daha önce Van'da da çalışmıştık ve bunu da arada konuşmuştuk pedoloji derneği ya da başka sosyal dernek ile proje bazlı değil orta uzun vadeli protokoller imzalayalım ay da bir iki ay da bir toplanalım hazırlıklar yapalım. Eğitimler vs. afet veya acil durumlara hazırlık normal zamanlar da böyle eğitim tatbikat gibi şeyler yapalım. Hazır ekipler kurulur sertifikalar alınır. Bu anlam da gücümüzün yettiğince alan hazırlıklar yapıyoruz örneğin afet acil durumlar da hemen orada olabilmek için ekipler belirledik. Afet acil durum projeleri için uzun vadeli planlarımız var ama böyle durumlar da hemen orada olmak adına hazırlıklar yaptık evet çevre mi bizim yetkinliklerimiz.

**DEMİROCAK BİLGİN:** Vizyonunuzu yenilemek ve geleceğe, vizyonunuz doğrultusunda odaklanmak adına ne tür çalışmalar yapmaktasınız?

**Katılımcı:** Bu sene aralıkta ve ocak ta geçen yılın değerlendirmesini yaptık bu senenin hedeflerini konuşacağımız bir toplantı yaptık 2 günlük hazırladık bura da personel arkadaşlar raporlar hazırladılar biz yönetim kurulu üyelerimize sunduk ben de orada açıkça sordum temel yetkinlik alanımız bu beş alandan biri olacak mı 5-10-15 yıl sonra nereye gideceğiz bunu sormalı mıyım sormamalı mıyım şuan dedim ve herkes durakladı.

her alanda bir şeyler yapıyoruz ama kimisini arttırıp kimisini azaltarak odağa onları alarak mı gideceğiz yoksa çevre mi bizi talep geldikçe partnerlerden böyle gidecek miyiz. Sonra üyelerden birisi muhakkak konuşmalıyız dedi 3 saatlik konuşma geçti başladığımız işler var onları götürelim diye uyarılar da oldu ama şu çok önemli bu alana özellikle eğitim sağlık eğitimi ve sağlık sistemlerinin işletmeciliği transferi gibi alanlara özellikle odaklanalım denildi. Ve geleceğe dair vizyonumuz adına adımlar atmış olduk. Yeryüzü doktorları arama kurtarma ekibini projesini hazırladık kalkınma ajansına sunduk bekliyoruz oradan fon bulamazsak başka bir yerden tekrar temin edeceğiz yani bir takım ekipman hazır eleman bulundurma ve takımlar yani medikal arama kurtarma ekipleri bulma bu alan da özelleşmiş sırf bir arama kurtarma ekibi değil de medikal arama kurtarma ekibi kurma yönünde projemiz var bunu buradan fon bulamazsak başka bir yerden fon bulup yine hazır edeceğiz.

**DEMİROCAK BİLGİN: Geleceğin rekabet şartlarında kurumun hangi konularda çok daha iyi olacağını düşünüyorsunuz?**

**Katılımcı:** Beş temel konu söyleyeceğim bunların hangisine ne kadar gideriz. Beş temel alanımızdan biri acil durumlar ve savaş kriz durumları Suriye Orta Afrika gibi ülkelerde geçerli olabilecek. İkinci alan tedavi edici sağlık hizmetleri bu alanda katara, plastik cerrahi, dudak damak yarıkları gibi vs. ameliyat yapıp dönme Türkiye’de yapmıyoruz çünkü sağlık sistemi var. Ve bu konu da çok iyileşildi. Yapmamıza izinde verilmiyor. Üçüncü alanımız koruyucu sağlık hizmetleri burada da özellikle aşılama anne çocuk sağlığı beslenme sağlığı gibi konular var. Beslenme merkezleri acıyoruz ciddi açlık ve kuraklığın yaşandığı yerlerde ya da aşılama halk sağlığı laboratuvar gibi projeler üzerinde çalışıyoruz bu alan önemli bir alan bu alan gelişecek. Dördüncü alanımız sağlık tesisleri, klinikler vs. ekipmanların sistemini oraya kurmak ve işletmek sonrada oradaki yerel partnerlere devretmek örneğin Somali de bir buçuk iki yıl önce bir şifa hastanesi adın da hastane açtık ekipmanların bir kısmını buradan götürdük bir buçuk iki yıl boyunca işlettik 70-80 arası Somalili personelle süreç boyunca ayda bir iki ayda bir buradan sağlık ekipleri ile destekledik ve iki yılın sonun da oradaki yerel partnere bir yıllığına protokolle kısmı olarak devrettik ayda 50 bin dolar gönderiyorduk şuan 5 bin dolar gönderiyoruz sadece fakir hastalara bakacağız geri kalan siz para kazanır ve kendi kendini çevirir şekilde bir modele çevireceksiniz dedik bir yılın sonun da da bakacağız şuan ay aya takip ediyoruz sene sonun da eğer bu sistemi bıraktığımız şekil de yürütülürse bütün bütün tüm ekipmanları ile devredeceğiz. Bunu gibi Kongo da 6 klinik başlatmak üzereyiz projeleri

hazırlandı ekipmanların bir kısmı hazırlandı. Bağışları bulundu. İngiltere merkezin yürüttüğü bir alandı aradan devraldık. Bu alan çok önemli çok talep gelmekte bu alanda. Beşincisi ve en önemlisi bence de sağlık eğitimi örnek verecek olursak yemendeki birkaç bilimsel kongre ile başladı bunlar orada kurulan ilişkiler üzerinden oradaki doktorların Türkiye’de gözlem yapmasını sağlayacak birkaç kolaylık sağladık birkaç hastanede gelip bir ay iki ay gözlem yapıp döndüler Bu işin direktörlüğünü yapan hocamız en son Somali ye geçti. Bir ay orada kaldı ve orada TUS sınavı yaptı. On öğrenci seçti uzmanlık yapmak 2 ay burada 2 ay orada bir üniversite de 3 yıl böyle gidip gelip gidip gelip bir programla mezun oldular. 3. beş kişiyi açmak üzereyiz bir sağlık meslek yüksekokulu açtık Somali de ebe hemşire laboratuvar teknisyen eczacı kalfası gibi anestezi gibi alanlarda çok ihtiyaç var burada 75-80 arası öğrencimiz var yetişiyor üniversitelerden artık talep gelmeye başladı üniversitelerin tıp fakültelerini kurmak destek vermek için hocalarımız Uganda da idiler Urgan’da İslam üniversitesinin tıp fakültesini kuracaklar fon da bulmuşlar kısmen bize Now know desteği verin dediler şöyle dekanı bizden olacak dekan yardımcısı oradan olacak bölüm başkanı bizden olacak bölüm başkan yardımcısı oradan olacak 6 birim için olacak proje yöneticisi bizim buradan arkadaş olacak proje asistanı oradan olacak her dönem her bölüm başkanı bir aylığına ders vermeye gidecek bir ay orada kalması gözlem yapması sınav yapmasına falan yetecek tabi bu işin başlangıcında da ders programı ders içeriklerini kitaplarını notlarını vs. çıkarmak var bu yazın bunu hazırlıyoruz yanın da da hastanesi olması gerekiyor ve varmış ama onu büyütecekler bina yapacaklar gönüllü il sağlık müdürlüğün de çalışan bir doktor yapı işlerimize bakan gönüllümüz ile birlikte gittiler. Yerleşkesinden tutun program içeriğine kadar derslerine kadar projesi hazırlandı. Bunları bir dengede götürmeye çalışacağız ama açıkçası hangisi çok büyür onu tam kestiremiyoruz. ihtiyaçlara göre belirlenir. Öyle odaklanıyoruz.

**DEMİROCAK BİLGİN: Kurumunuzun sahip olduğu insan kaynaklarını geliştirmek için yaptığınız uygulamalar var mı? Örnek verebilir misiniz?**

**Katılımcı:** insan kaynağımızı ikiye ayıralım yine 3 bine yakın gönüllümüz var. Zaman zaman bu ekiplerle sahaya gidip geliyoruz çalışıyoruz. Açıkçası geçen yıla kadar sadece İstanbul da bir gönüllü buluşması yapıp teşekkür ediyorduk bir süredir genç yeryüzü doktorları kulüpleri diye üniversiteler de kurulmaya başlandı. Hem onlara hem de gönüllülere Anadolu da dolaşmak adına Anadolu da bu sene toplantılar yapmaya başladık yeryüzü konuşmaları yeryüzü halkaları verip konuşmalara gidiyoruz. Bunu bir adım olarak görüyoruz çünkü oradaki gönüllülerimizle daha sıkı bir bağlantı kurmuş oluyoruz

önce dernekle olan ilişkilerini kuvvetlendirmek yönünde bir düşüncemiz var bu ziyaretlerle başlamış olduk hem de aslında içerideki arkadaşlar sahamız da olan arkadaşlar saha ya bu ekiplerle gidip gelirken bir nevi kurumumuzun bir yüzü oluyorlar bazı noktalar da inisiyatifi eskiden bir takım lideri bir hocamız bunları yaparken şimdi biz onları yalnız bırakmıyoruz kurum kültürünü verebilen kişi saha da belki fırsat bu arkadaşlarımız onlara grubumuzun duruşu ile partnerler saha da yerinde birebir eğitim vermiş oluyorlar. gitmeden buraya uğramalarını bir oryantasyon da birkaç saatlik bir sunumdan geçtikten sonra gönderme yapıyoruz ya da döndükleri zaman bura da yönetime bir sunum yapacağız onları burada kendi aramız da görmek istiyoruz çünkü sene de bir iki sene de bir sıra geliyor bir gönüllüye ama o an ki somut iş arasında da sürekli bizi taşımalarını bizimle birlikte yürümelerini istiyoruz o bölgede bizim adımıza konuşmalarını bizim temsilcimiz olmalarını başışçı bulma anlamın da destek vermelerini istiyoruz. Dolayısı ile böyle mütevazı girişimler var şu beş alan da uzmanlaştıkça ve her birinin altın da da özellikle koruyucu sağlıkta 4-5 alan var eğitim de var uzmanlık alanları oluşturup kümeler oluşturup niyetimiz var örneğin tedavi edici de katarak alanı ile ilgili seminerler çalıştaylar düzenleme gibi o işi onlarla geliştirme ve planlarını birlikte yapma düşüncemiz var. Gecen sene ancak kendimiz raporlamalar yapıp yönetime tartıştırap bir strateji planlama çalışması yapmıştık bu çalışanlarda yönetim kurulu boyutu seneye bu alt çalışmayı alt çalıştayları yaptıktan sonra mesela gönüllülerimizle ya tema bazında ya bölge bazında da bir şekil de buluşup onların talep ve beklentilerini onların dışarıdan içeriden orta da duran pozisyon da bizi nasıl gördüklerine dair bize geri dönüş yaptıktan sonra planları yapmak istiyoruz. Bir de çalışan boyutumuz var. Ben de dahil bizim için de ayırdığımız eğitim bütçelerimiz var özellikle mütevazı ölçekteki eğitimlere gitmekle birlikte bu alanda profesyonel eğitimler de var yurtdışın da yurtiçin de de var belki bu alanla ilgili çok önemli maddi karşılığı olan eğitimlerden hemen hemen merkezdeki %80 arkadaşımız katılacak şekil de bu eğitimlere gitmelerini düşünüyoruz bu alan da bütçemiz var. Belki şöyle anlaşmalarımız oluyor doğal olarak her kurum da olduğu gibi böyle bir eğitimi almasına vesile olmak demek bu kurum da orta uzun vadeli o kişi ile çalışmayı düşünmek demek yarın çıkıp giderse o eğitim bedelinin bir kısmını kendi ödemek durumun da kalır. Ama bir, bir buçuk yıl bizimle çalışmış olursa o eğitimlerin karşılığını zaten vermiş olacak böyle bir takım personelin gelişmesi yetişmesi anlamın da çalışmalarımız var. Yüksek lisansa gidenler var bu alana destek verecek şeyler onlara da karşı gelmiyoruz. iş düzenini ayarlıyoruz.

**DEMİROCAK BİLGİN: Çalışanlarınızın yetenekleri ve kurumun amaçlarını bütünleştirmede ne tür yöntemler izliyorsunuz?**

**Katılımcı:** Burada en önemli şey baştan zaten doğru kişiyi bulmaktır. Yani o kişiyi doğru bulamazsanız. Sonradan belli bir yaşın üzerindeki insanları ona uydurmak çok zor oluyor. Dolayısı ile mülakat sürecini iyi yönetmek bura da en önemli alınacak tedbir yöntemlerden baştan pazarlığı iyi yapmak her şeyi iyi konuşmak bu alana uyuyor mu uymuyor mu onu iyi test etmek bu anlam da elimiz de testler var mı belki eksikimiz o somut birkaç yetkinlik testleri de yapmamız gerekiyor. Sağlam yönetim den bu işi buraya kadar getirmiş saha açısın dan da bu işin teorik pratik bilgilerini de sahip olan kişiler var onların bizzat yapması gerekir bu yöneticilerin gerçekten sağlam çevreleri var çok iyi entelektüel bilgisi olan doktorlarımız var. Sadece doktorlar yok yönetimimiz de doktor olmayanlar da var. Çünkü biz bir organizasyonuz işletme alanında finansçı, doktor ama işletmecilik yapan kişiler de var iyi bir mülakat süreci burada en önemli şeydir. Bundan sonra da yeteneklerini ve vizyonlarını kurumun amaçlarıyla kurumun vizyonu ile bütünleştirmek için önemli olan şey paylaşmak yönetim kurulun da konuşulanları burada paylaşmak hikayeleri paylaşmak bu rol bana düşüyor ben mümkün olduğunca konunun geçmişini çok iyi anlatmaya çalışırım. Bir arkadaşımıza bir konuyu çalışmasını istediğim zaman bunu al yap demem örneğin sabah orta Afrika'dan getirdiğim benim bile anlamadığım Fransızca proje önerileri vardı. Orada Müslüman liderlerin bulduğumuz da verdiği eğitim, sağlık alanında projeler mesela birisi iki sayfa proje yazmışlar muhtemelen çocukların eğitim durumunu yazmışlar arkada bir liste 200-300 öğrencinin ismi telefonu mail adresleri bize şunun için verdiler onu işte bu çocuklar okuyamıyor şuan eğitim sistemi hukuk falan bozuldu. Bir yol bulun bu çocukları okutalım diye verdiler ben bu dosyayı taratıp sivil toplum kuruluşları ile paylaşacağım biz kurumu değiliz ama bunun taramasını yapacak olan sekreter hanım efendi arkadaşımıza verirken çıkarttım zarfı anlattım önce bunu tarayalım sonra bu listeleri tarayalım dedim ama bu çocuklar orada eğitime ihtiyacı olan çocukların listesi ama onu bilsin istedim neyi tarıyor ne yapıyor bilsin yarın projeci bunu takip edecek ama sekretarya da duran kişi de oraya hizmet etsin bilsin istiyorum. lojistik sorumlusu arkadaşımız Somali ye gönderdik. Kurumun amaçları yetkinlikleri ne bunları hissetmeleri için bu göndermeleri yapıyoruz derdi de başarıyı da paylaşmak önemli sürekli kontrol böyle bir robot modu olmamalı. Takım çalışması ile ilgili düşüncelerimiz de var.

**DEMİROCAK BİLGİN:** Teknolojiye yaptığımız yatırımlarda sizin için hangi ölçülerin önemli olduğunu düşünüyorsunuz? (Teknolojiye ne düzeyde ve niçin yatırım yaparsınız.)

**Katılımcı:** Teknoloji de yönetim kurulundaki doktorlardan birkaç kişi bu anlam da çok iyi başta başkanımız doktor ama bir teknoloji şirketi kurmuş kapatmış şimdi danışmanlık yapıyor. Bilgisayar ve bilişim teknolojilerini çok iyi bilen birisi dolayısı ile bu anlamda çok önemli adımlar atmışlar Microsoft hattından buraya bağış olarak alınmış müşteri ilişkileri yönetim programı ve dosya paylaşım programı ve bütün Microsoft ürünleri hepsi orijinal kullanıyoruz ve hepsi bağıştı bize yaklaşık geçen sene ki değeri 60 milyon dolar olan bir bağış şuan bunu güncelliyoruz yazışmalar ile aynı ürünlerin bir üst sürümlerini tek tek açacaklar güncel bir şekil de bu müşteri ilişkileri programını bağışçı ilişkileri diye uyarlamalarını yaptırıldı. Power point programı üzerinde de her türlü arşivimiz bir biri ile konuşan formlar şeklinde onun üzerinde de çalışıyoruz. Teknoloji yatırımları bu anlam da bir fırsat birkaç kişinin bura da olması bu kuruma büyük ölçü de fayda sağlamıştır. Böyle bir kaynağı satın alınmak üzere fon ayırarak alınmazdı. Çok iyi bir girişim bu biz de bunları iyileştirmek üzere sürekli çalışıyoruz. Örneğin idari işleri, bir ay sonra mesai saatlerini bir ay sonra avans işlerini satın almayı tamamen yönetebilir durumdayız buna niye yatırım yapmalıyız o kadar çok iş var ki yatırım yapmaz iseniz kağıt küreklerle burada boğuşur durusunuz ve kurum kültürüne bunu katamamış olursunuz. Fazla insan çalıştırışınız. Onu akıllandıramazsınız ve büyürsünüz ama departmanlarda artık farklı kültürler gelişir. Neden herkes başka şekilde çalışı ama teknoloji size ortak bir platform sunuyor. Bazen sizi zorluyor ama bir bütünlükte lazım kurumu bir arada tutmak teknoloji ile oluyor.

**DEMİROCAK BİLGİN:** Kurum kültürünüz hakkında neler söylemek istersiniz?

**Katılımcı:** --

**DEMİROCAK BİLGİN:** Kurum kültürünüzün geliştirdiğiniz stratejilerin başarısında nasıl bir etkisi vardır?

**Katılımcı:** İki soruyu birleştirmek istiyorum. Stratejilere gitme konusun da kurum kültürü açısından bakacağım. Yeryüzü doktorları belli hassasiyetleri taşıyan bir dernek ama böyle bir diktaları dogmaları yok biraz liberal biraz daha demokrat bir istişare kültürünün ve çalışanları ile öyle iletişim kuran gönüllüleri ile öyle iletişim kuran şeffaf



rahat kendine güvenen böyle bir kültüre hakim olduğunu söyleyebiliriz. Bunun avantajları var. Türkiye ortalamasının hemen hemen çoğuna hitap etmiş oluyoruz hatta dünyaya da açıldığımız da daha rahat mütekabiliyet olacağını düşünüyoruz ama bunun dezavantajları da var. Böyle olduğunuz da sürekli siz şu uca çok yakınsınız gibi ortada olduğunuz da böyle şeylerle karşılaşıyorsunuz. İnsan kaynağı, gönüllü kaynağı bulma bağışçı bulma anlamında da bu tarz eleştirilerin karşılığını görüyoruz. Herhangi bir doğrultusu daha rejit daha belirgin olan örgütler de gönüllüyü bulma daha belirgin oluyor. Kendini orada hissedenden hemen giriyor. Ama biz yelpazeyi geniş tutunca bunun avantajları var ama sürprizlerle de karşılaştığımız çok oluyor. Dolayısı ile ekipler saha ya gönderdiğiniz zaman ya da buraya çalışma anlamın da birilerini aldığımız da baştan kriterleri çok sıkmazsanız. İleri de çok değişik enteresan davranış tarzı ile karşılaşabiliriz. Bunları da böyle sürekli tartışma konusu olarak gündemimiz de tutuyoruz. bir etik komisyonumuz var. Sahaya giden gönüllülerimizle ilgili bir yanlış yaparlarsa kendi iç mekanizmalarımız ile onu çözmek tartışmak ve sürekli geliştirmek anlamın da yani böyle bir kültürümüz var bunun stratejilerin başarısın da nasıl bir etkisi var. Rahat gönüllü bulabiliyoruz rahat kaynak bulabiliyoruz. Rahat proje bağış bulabiliyoruz. Ama bunun da bedeli var tabi çok rahat ve demokrat olursanız o zaman hepsine her türlü hareket tarzına da hazır olmanız gerekir.

**DEMİROCAK BİLGİN: Amaç ve stratejilerinize ulaşma durumunuzu nasıl kontrol edersiniz. Başarı ve değerlendirme ölçüleriniz nelerdir?**

**Katılımcı:** Performans kriterlerimiz var mı? Bir önce ki Sene sonun da ne yaptık diye her şeyi raporlamaya çalıştık. Aslın da o arayış bir hedef konulurdu da onun sonucunun ne olduğunu raporlama arayışı oldu ama hedef koymamıştık sadece genel bir hangi ülkeye hangi amaçla gideceğimiz programlarımız vardı ama kaç ameliyat kaç muayene bunları kaç liraya mal edeceğiz. Ne kadarlık değer üreteceğiz. Bunların hedeflerini bir önceki yıl koymamıştık. Çünkü daha önce bunlara dair raporlar yoktu elimiz de 2011 yıllarına kadar 2-3 kişinin çalıştığı mütevazi bir dernekti. Sonradan büyümeye başladı. o süreçte bir sürü raporlar çıkarılmış ama parça parça idi. Biz onları da topladık baktık. 2013 tekillerle bir araya getirdik. Ve 2014'te ne tür hedeflerimiz olması gerektiğini yönetimle konuşarak bir takım hedefler oluşturduk. Ameliyat ve muayene sayıları toplanacak bağış miktarları ne kadarlık değer üretmemiz gerektiği kimden ne kadar fon almamız gerektiği bağış oranları dahil bir takım şeyleri ortaya çıkardık bunları da önümüz de ki dönem de 2 veya 3 aylık kontrol etmeyi düşündük ve bunun sonun da

hesap kitapları yapıyoruz. CRM ve Word de kayıt ediyoruz rapor çıkarıp stratejilerimize ne kadar ulaştık kontrol ediyoruz sene sonu her türlü organizasyonu kontrol edeceğiz.

**DEMİROCAK BİLGİN: Görüşmeye katıldığınız ve aktardığınız bilgiler için teşekkür ederim.**

## ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında Van'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Van'da tamamladı. Lisans eğitimini 2008-2012 yılları arasında Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda tamamladı. 2012-2013 eğitim öğretim döneminde Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları stratejik yönetim, liderlik ve toplam kalite yönetimidir.