

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**VAKIFLARDA KARAR ALMA MEKANİZMALARININ  
YAPILARI İLE GÖNÜLLÜLERİN ÖRGÜTE GÜVENİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR  
ÇALIŞMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Cengiz KAYHAN**

İSTANBUL, 2011

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**VAKIFLARDA KARAR ALMA MEKANİZMALARININ  
YAPILARI İLE GÖNÜLLÜLERİN ÖRGÜTE GÜVENİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR  
ÇALIŞMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Cengiz KAYHAN**

Öğrenci No:

080778012

Danışman:

Yrd.Doç.Dr. F.Şule Kaya

İSTANBUL, 2011

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Vakıflarda Karar Alma Mekanizmalarının Yapıları ile Gönüllülerin Örgüte Güveni Arasındaki İlişki Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07/10/2011

Aday: Cengiz KAYHAN



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

07/10/2011

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080778012 numaralı *Cengiz Kayhan* 'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*VAKIFLARDA KARAR ALMA MEKANİZMALARININ YAPILARI İLE GÖNÜLLERİN ÖRGÜTE GÜVENİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 09.09.2011 tarih ve 2011/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR ŞULE KAYA



ÜYE  
DOÇ.DR. METİN ATEŞ



ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. GÖKHAN SİLAHTAROĞLU

# VAKIFLARDA KARAR ALMA MEKANİZMALARININ YAPILARI İLE GÖNÜLLÜLERİN ÖRGÜTE GÜVENİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Tezi Hazırlayan: Cengiz KAYHAN

## Özet

Bu tez çalışmasında, vakıflarda karar alma mekanizmasının yapısı ile örgüte güven arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Buna göre, karar alma mekanizmasına katılımın açık olduğu yapılarda, gönüllülerin içinde buldukları örgüte duydukları güvenin yüksek olması bir gösterge olarak kullanılabilir. Bu hipotez, Toplum Gönüllüleri Vakfı'nda uygulanan bir anket çalışmasıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda, uygulanan anket çalışmasında gönüllülerin örgüt içerisindeki katılım durumuyla ilgili algıları ve örgüte duydukları güven incelenip, bu iki durum arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Vakıflar, Örgütsel Güven, Katılım, Karar Alma Mekanizmaları

# **AN APPLIED STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STRUCTURE OF PARTICIPATION MECHANISMS IN FOUNDATIONS AND THE TRUST OF VOLUNTEERS IN THE ORGANISATION**

**Thesis by: Cengiz KAYHAN**

## **Abstract**

In this thesis the relationship between decision making process and trust in the organisation has been discussed. Accordingly, the decision making mechanisms that a reachable in terms of access can be defined as an indicator depending on the high level of trust into the organisation. This hypothesis is expounded by using a survey applied in Community Volunteers Foundation. In this direction, applied survey analyses the perception of the volunteers about participation and their trust into the organisation as well as explaining the relationship in between the set circumstances.

**KeyWords:** Foundations, Organisational Trust, Participation, Participation Mechanisms.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	vii

## 1.SİVİL TOPLUM, SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VAKIFLAR

1.1. Sivil Toplum Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	1
1.2. Sivil Toplum Kuruluşları .....	5
1.2.1. Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İlgili Kavramlar .....	7
1.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri .....	9
1.3. Vakıfların Tanımları ve Sınıflandırılması .....	11

## 2.ÖRGÜT ve YÖNETİM

2.1. Klasik Örgüt Kuramı.....	22
2.1.1.Bilimsel Yönetim Kuramı.....	23
2.1.2.Yönetsel Kuram.....	25
2.1.3.Bürokrasi Modeli.....	26
2.2. Neoklasik Örgüt Kuramı.....	28
2.3. Modern Örgüt Kuramları .....	30
2.3.1.Sistem Yaklaşımı.....	31
2.3.2.Durumsallık Yaklaşımı.....	33
2.4.Örgütsel Modeller.....	34
2.4.1.Merkezi Örgüt Modeli.....	35
2.4.2.Merkezi Olmayan Örgüt Modeli.....	35
2.4.3.Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Modeli.....	36
2.4.4.Dikey Örgüt Modeli.....	37

## 3.ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. Güven Kavramı .....	39
3.2. Örgütsel Güven Kavramı.....	41
3.3. Örgütsel Güven Modelleri .....	44

## 4.KARAR ALMA SÜRECİ ve KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIM

4.1. Karar Alma Süreci .....	47
4.2. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim .....	48
4.3. Karar Alma Süreçlerine Katılımın Faydaları .....	51

## **5. VAKIFLARDA KARAR ALMA MEKANİZMALARININ YAPILARI İLE GÖNÜLLÜLERİN ÖRGÜTE GÜVENİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	54
5.2. Araştırmanın Türü .....	55
5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	56
5.4 Araştırma Yöntemi ve Uygulama .....	56
5.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi .....	56
5.4.2. Anket Formunun Hazırlanması ve Kapsamı .....	57
5.4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması .....	59
5.4.4. Verilerin Analizi .....	60
5.5. Araştırmanın Bulguları .....	60
5.5.1. Araştırmaya Katılan Gönüllülerin Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi .....	60
5.5.2. Verilerin Analizi .....	62
5.5.2.1 Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	62
5.5.2.2. Analizler .....	67
<b>6. SONUÇ ve TARTIŞMA .....</b>	<b>73</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>76</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>82</b>
<b>EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....</b>	<b>82</b>



## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo.1.</b> Vakıfların Sınıflandırılması Tablosu .....	12
<b>Tablo.2.</b> Mishra Örgütsel Güven Modeli Boyutları Tablosu .....	45
<b>Tablo.3.</b> Bromiley ve Cummings Güven Ölçeği Boyutları Tablosu .....	46
<b>Tablo.4.</b> Örgütsel İklim Ölçeği Alt Boyutlar Tablosu .....	58
<b>Tablo.5.</b> Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlar Tablosu .....	59
<b>Tablo.6.</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı Tablosu .....	61
<b>Tablo.7.</b> Araştırmaya Katılanların Ek Gelire Göre Dağılımı Tablosu .....	61
<b>Tablo.8.</b> Araştırmaya Katılanların Gönüllülük Süresine Göre Dağılımı .....	62
<b>Tablo.9.</b> Ortaklık ve Birlikte Çalışma Alt Boyutu Cronbach Alpha Testi .....	63
<b>Tablo.10.</b> Yatay İlişkiler Alt Boyutu Cronbach Alpha Testi Tablosu .....	63
<b>Tablo.11.</b> Bireysel Çalışma Alt Boyutu Cronbach Testi Tablosu .....	63
<b>Tablo.12.</b> Bireysel Çalışma Alt Boyutu Cronbach Detay Tablosu .....	64
<b>Tablo.13.</b> Dikey İlişkiler Alt Boyutu Cronbach Testi Tablosu .....	64
<b>Tablo.14.</b> Örgütsel İklim Cronbach Alpha Testi Tablosu .....	64
<b>Tablo.15.</b> Örgütsel İklim Cronbach Alpha Detay Tablosu .....	65
<b>Tablo.16.</b> Örgütsel İklim Ölçeği Cronbach Alpha Testi-2 Tablosu .....	66
<b>Tablo.17.</b> Örgütsel Güven Ölçeği Cronbach Alpha Testi Tablosu .....	66
<b>Tablo.18.</b> Örgütsel Güven Ölçeği Cronbach Alpha Detay Tablosu .....	66
<b>Tablo.19.</b> Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Kolerasyon Analizi .....	67
<b>Tablo.20.</b> Birlikte Çalışma ve Ortaklık Alt Boyutu Kolerasyon Analizi .....	68
<b>Tablo.21.</b> Yatay İlişkiler Alt Boyutu Kolerasyon Analizleri Tablosu .....	68
<b>Tablo.22.</b> Kolerasyon Analizleri Genel Görünüm Tablosu .....	69
<b>Tablo.23.</b> Gönüllülük Süresi ve Yönetim Kurulu Üyeliği Analizi Tablosu .....	70
<b>Tablo.24.</b> Ortaklık ve Birlikte Çalışma - Bireysel Çalışma Alt Boyutları Kolerasyon Analizi Tablosu .....	71
<b>Tablo.25.</b> Dikey İlişkiler Bağımsız Örneklem T-testi Tablosu .....	71

# 1.SİVİL TOPLUM, SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE VAKIFLAR

## 1.1. Sivil Toplum Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde sivil toplum kavramına ilişkin son zamanlarda akademik literatürde bahsedilen temel kavramlara, tarihsel sürece, bir kavram olarak ortaya çıkış sürecine, devlet, aile ve sivil toplum kavramlarının ilişkisine, bir alan olarak sivil toplum tanımına ışık tutmak amaçlanmaktadır. Ortaya konan yaklaşımlar bir bütün olarak değerlendirilip, bu çalışmada ortaya konan sivil toplum perspektifi açıklanmaya çalışılacaktır.

1990’lardan bu yana akademik literatürde ve gündelik hayatta sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları tartışmasının tekrar gündeme gelmesinin nedeni, küreselleşmenin devlet yapılarında yarattığı değişimler ile piyasa aktörlerinin dönüşümleri sonucu sosyal adaletin sağlanması, kamusal sorunların çözülmesi, ekolojik problemler, insan hakları, cinsiyet ayrımcılığı gibi bir çok yaşamsal alanda sivil toplum kavramının yeniden canlanması ve toplumsal değişimin temel ve birincil faktörlerinden birisi konumuna yükselmesidir (Edwards, 2004, s.2-5).

Sivil toplum örgütleri farklı alanlarda çalışan gönüllü örgütlerden, düşünce kuruluşlarına, sosyal hareketlerden vatandaşlık inisiyatiflerine, hükümet dışı örgütlerden sendikalara ve meslek odalarına kadar geniş bir yelpaze içinde hareket eden bir alanı temsil ediyor. Bugün, sivil toplumun hareket alanı sadece yerel ve ulusal değil, bölgesel ve küresel bir nitelik de kazandı. Yaşadığımız dünyada, küresel sivil toplumdan konuşmak oldukça mümkündür (Keane, 2003).

Son yıllarda giderek artan sivil toplum çalışmalarına, sivil toplum üzerine yapılan akademik ve kamusal tartışmalara, ve sivil toplumun siyasi, ekonomik, kültürel aktörler ve devlet seçkinlerinin söylemlerine ve stratejileri içinde kullanılma tarzlarına baktığımız zaman, kavramın zaman içinde “plastik bir ahlaki ve siyasi kimliğe ve değere sahip olduğunu” gözlemleyebiliriz. (Rosenblum, 2002) Bu bize, kavramın tanımsal bir muğlaklığa sahip olduğunu göstermektedir.

Sivil toplum kavramının dūşünsel temelleri konusunda hemen hemen tūm siyaset filozoflarının uęraştığı gör÷lmektedir. Aristo, Çiçero, Hobbes, Locke, Rousseau, Montesquie, Ferguson, Paine, Hegel, Marx, Durkheim, Weber ve Gramsci'ye kadar uzanan bir grup dūşünür bulunmaktadır (Muhittin ve Hūseyin, 2003).

Bir kavram olarak sivil toplumun tarihsel izini sūrecek olursak genel kabul üzerine ilk kez ortaya çıktığı noktanın Antik Yunan olduğu gör÷lmektedir. Aristoteles'in kullandığı "societas civilis" yani "politike koinonia" ifadesi sivil toplum kavramının ilk hali olarak kabul edilmektedir. "Societas civilis" ya da "Politike koinonia" ifadesi ile kastedilen şey; yasalarla belirlenmiş kurallar sistemi içerisindeki özgür ve eşit yurttaşların ahlaki ve etik topluluğudur (Cohen ve Arato, 1992).

Sivil toplum tartışmaları devlet ve toplumun birbirinden ayrılması ve toplumun devlet karşısında üstünlüğünün pekiştirilmesiyle devam etmektedir. İlk sivil toplum tartışmalarını başlatan dūşünürlerde (Hobbes, Locke, Rousseau) sivil toplumu, devleti temsilen kullanılır. Devlet sivil toplum ayrımı Hegel ve Marx'ta ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte sivil toplum eski bir geleneğe sahiptir ve eski Yunanda Aristo'ya kadar gider. Bu eski Avrupa geleneğinde, sivil toplum devlet ile aynı anlamda kullanılan bir terim olmuştur (Köker ve Keane, 1993).

18. yüzyıl sonlarına ve 19. yüzyıl başlarına tanıklık eden Hegel (1770-1831) ise sivil toplumu aile ve devlet arasındaki bir yapı olarak tanımlamaktadır. Sivil toplumu "burjuva toplumu" olarak ele alan Hegel, bu doğrultuda sivil toplumu ihtiyaçlar ve öz çıkarların çatışma alanı olarak da tanımlamaktadır (Savran, 1987, s.153).

Sivil toplum basit bir emek toplumu değil, özgöl olarak soyut bir emek toplumu olarak ele alan Hegel'e göre; sivil toplum ekonominin gelişmesinin koşulu olan çelişkileri içinde barındırır ve devlet tam bu noktada sivil toplumu düzenleyecek dengeleyici unsur olarak şekillenir. Bu nedenle devlet olmaksızın sivil toplum var

olamayacağı gibi, sivil toplum olmaksızın da devletin doğasında bulunan evrensel özgürlüğe ulaşmak mümkün olmayacaktır (Hardt, 1998, s.25).

Sivil toplumu bir altyapı, devleti ise üstyapı olarak ele alan Marx'a göre önceki tüm tarihsel aşamalarda mevcut üretici güçler ve üretim ilişkilerinin bütünü sivil toplumdur. (Bobbio, 1993, s.110) Marx'a göre sivil toplum, hem tarihsel bir sürecin sonunda yer alan belirli bir aşamayı, hem de bu süreçte belli bir dönüşüm geçiren toplumsal tabanı ifade etmektedir. (Savran, 2003, s.186) Marx'ın teorisinde, sivil toplum devlete bağımlı olarak düşünülmeğe çıkmış, tersine devletin topluma bağımlı olduğu, onun sivil toplum tarafından belirlendiği varsayılmıştır. Marx'a göre, sivil toplum altyapıdır, devletse üstyapıdır (Erdoğan, 1998, s.221).

Marx, sivil toplumun anatomisinin ekonomi politikte aranması gerektiğini belirtir ve hemen sonra en ünlü formüleştirmelerinden birinde altyapı ve üstyapı arasındaki ilişkileri hakkındaki tezinde, sivil toplum, üretici güçlerin gelişiminin belli bir aşamasında bireylerin bütün maddi ilişkilerini kapsayacağını belirtir (Keane, 2004, s.101).

Marx, sivil toplumun sınıflı bir doğasının olduğunu belirtmekte ve sivil toplumun bireysel bir egoizm alanı değil, sınıfların çatıştığı bir alan olduğunu vurgulamaktadır. (Duman, 2003, s.354) Marx'a göre, devlet sivil topluma bağımlıdır, dolayısıyla devletin faaliyeti de hakim sınıfın çıkarları doğrultusunda gerçekleşmektedir. (Erdoğan, 1998, s.221) Marx siyasal bir sivil toplumun, devrimle birlikte siyasal olmayan bir sivil topluma dönüşeceğini, daha sonra komünal sivil toplumun, bağımsız bireylerden oluşan bir sivil topluma dönüşeceğini belirtmiştir (Savran, 2003, s.186).

Sivil toplum kavramının modern anlamda görünümü incelendiğinde öncelikle, ideolojik toplumdan farklı olduğu görülecektir. İdeolojik toplum, toplumsal farklılığı ve renkliliği engelleyen, devletin önderliğinde aynı ideoloji altında hareket ettirilen, devletin yüce varlığıyla bütünleşmiş organik bir yapıyı ifade etmektedir. Sivil toplum bunun aksine, bireylerin zorlamaya maruz kalmadan özgür iradeyle kendi aralarında anlaşarak oluşturdukları ortak yaşama alanını ifade etmektedir (Çaha, 2003, s.24).

Günümüzde sivil toplumun devletle olan ilişkilerine gelince, devlet dışı bir alan olduğu kabul edilmelidir. Ancak bundan, devlet-sivil toplum zıtlaşması anlaşılmalıdır. Çünkü, sivil toplumun devletten kopuk olması söz konusu olamaz. Sivil toplum ile devlet birbirine, anayasa ve birinin diğerine karşı hak ve yükümlülüklerine vurgu yapan yasalar ve gelenekler yoluyla bağlıdırlar. Devlet, sivil toplumun değişik alan ya da bölgelerinin özerkliğinin sınırlarını belirleyen yasalar çıkarır. Ayrıca, bu özerk alanlarda sivil toplumun hareketlerine devletin müdahalesi olmayacağından dolayı, sivil toplum, devletin hareket alanını sınırlamış olur (Shills, 1991, s.4).

Sivil toplum, yalnızca devletin dışında kalmayıp aynı zamanda geniş anlamda siyasi toplumun da dışındadır. Bu bağlamda, siyasi partiler sivil toplumun unsuru değildir, siyasal toplumun bir unsurudur. Sivil toplum içindeki kurumlar, partilere yabancı olabilirler; ama partiler tarafından etki altına alınırlarsa ya da onların hegemonyası altına girerlerse, devletle toplum arasında arabulucu vasıflarını yitirir ve demokrasi tesisi işlevlerini yerine getirme güçlerini büyük ölçüde kaybederler. Sivil toplum menfaatlerin temsili, uzlaşması ve açıklanması için siyasi partilerin dışında bir kanal yaratmaktadır. Bu işlev, özellikle geleneksel olarak dışta bırakılmış gruplar için resmi politikaların karar mekanizmalarına yaklaşabilmeleri bakımından önemlidir (Diamond, 1994, s.8).

O halde, sivil toplum devletten özerk ama kopmamış bir alandır. Sivil toplumun öngördüğü devlet, sınırlı erk sahibi devlettir. Bu haliyle devlet, sivil toplumun özgürlüklerini koruyan yasaların uygulanmasında etkin olmanın ötesinde, kendisi de yasalara bağlıdır. Bu yolla sivil toplum, devlet gücünü sınırlamak yanında, hukuk devleti zeminine bağlı bir devlet otoritesinin oluşumuna da katkı sağlar. Ancak, sivil toplumun bu işlevini yerine getirmesi bağımsız bir yargının varlığıyla mümkündür (Shills, 1991, s.4).

Sivil toplum, aynı zamanda ekonomik toplumu içine alan, ancak ondan daha geniş ve karmaşık bir organizasyonlar bütünüdür. Sivil toplum, partilerin, siyasi organizasyonların ve siyasi kamu alanlarının oluşturduğu “siyasi toplum”dan ayrılmakla kalmamakta, üretim, dağıtım ve toplama kurumları, şirketler,

kooperatifler, aracı kurumlar, konseyler ve benzeri yapılardan oluşan “ekonomik toplum”dan çok daha geniş bir toplumsal alana yayılmaktadır. Bu nedenle, sivil toplum, ekonomik, siyasi ve resmi alan dışında kalan, kültürel davranış türlerini içine alan bir faaliyet alanıdır (Diamond, 1994, s.12).

Sivil toplum kavramına ilişkin yapılan çalışmaların genelinde, sivil toplum ve devlet ilişkisi açıkça ortaya konmaktadır. Bu ilişki aynı zamanda, çalışmanın devamında tartışılacak olan katılım ilişkilerine de işaret etmektedir.

Kavrama farklı açılardan yaklaşan modelleri incelemeyen önce, kavramın çerçevesini genel hatlarıyla çizen bir tanım olarak “toplumsal sorunlara etkili ve uzun dönemli çözüm bulma sürecine aktif olarak katılan, ve bu temelde de siyasi aktörleri bu çözümleri yaşama geçirecek politikalar üretmeye yönlendirmek için çalışan farklı gönüllü örgütlerin devlet denetimi dışında kurduğu ortak alan” tanımlamasını görebiliriz (Taylor, 1990, s.102-119).

## **1.2. Sivil Toplum Kuruluşları**

Bu bölümde sivil toplum alanında örgütlü yapılar olarak bulunan sivil toplum kuruluşlarının (STK) oluşum süreci ortaya konacaktır. Sivil toplum kuruluşlarının bugün düşünüldüğü anlamda ortaya çıkışına dair genel kanı yardım ve destek verme amacının bir sonucu olduğudur. Bu yapıların daha sonra demokratikleşme ve ihtiyaç temelli bir söylem geliştirmek için çalıştıklarına da değinilmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının tarihçesini, ikinci dünya savaşı sonrasına kadar götürebiliriz. Bu kuruluşlar o dönemde savaş sonrası yıkılan Avrupa’da savaş yaralarını sarmak için ve daha sonra da demokrasiyi yaymak için kurulmuşlardır. Diğer taraftan sivil toplum kuruluşlarını 1968 sol öğrenci protesto hareketleri ve aydın duyarlılıkları ile başlatmayı doğru bulanlar da vardır (Belge, 1998, s.24).

İkinci Dünya savaşı sonrası dönemde, sivil toplum kuruluşlarında hızlı bir artış yaşanmıştır. Savaş sonrasında bir çok alanda yaşanan köklü değişimler sonrasında, devletler bağımsızlıklarını kazanmaya başlamıştır. Bağımsızlığını

kazanan devletler, siyasal ve toplumsal ilişkilerinde daha demokratik ve özgürlükçü yol ve yöntemleri benimsemeye başlamışlardır. İşte bu dönemde, devlete karşı birey konumu değişmeye başlamış ve sivil toplum hareketlerinde bir canlanma görülmeye başlamıştır (Çalış, Erdem ve Önder, 2006, s.725-726).

Avrupa’da sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları kavramları, 1968’den itibaren gündeme yerleşmeye başlamıştır. Bu tarihte batı toplumlarına damgasını vuran yeni toplumsal hareketler, siyaseti değiştirmiştir. Yeni toplumsal hareketlerle birlikte, kadın hareketi, çevre hareketi gibi değişimler başlamıştır (Çağlar, 2006).

Batıda sosyal devletin uzun dönemde bütün vaatlerini yerine getiremeyeceği genel kanı haline gelmiştir. Bunun neticesinde devlet kimi hizmet alanlarından geri çekilirse toplumsal dayanışma duygusu zedelenecek ve sistemin meşruiyeti yara alacaktır. İşte kamusal alanda sosyal devlet ve siyasi partilerin boşalttığı alanı doldurmak gibi bir zorunluluk ortaya çıkmıştır. Bu zorunluluk batı toplumlarında sivil toplum kuruluşlarına önem verilmesini sağlamış ve bunlara karşı yönelen dikkati çoğaltmıştır. Batıda sosyal devletin boşluğunu sivil toplum kuruluşları dolduracaktır. Bu gelişmeler neticesinde özellikle 1970’lerden sonra sivil toplum kuruluşlarının sayıları, çalışma alanları ve işlevleri hızla yayılmış ve genişlemiş, sivil toplum kuruluşlarına verilen önem artmıştır (Clark, 1996, s.47).

Günümüzde sivil toplum kuruluşlarının önemi her geçen gün biraz daha anlaşılmakta, yerel ve genel sorunların çözümünün bu kuruluşların örgütlenme, güçlenme ve başarısı ile doğrudan bağlantılı olduğu kabul edilmektedir. Globalleşen dünyada kamu ve özel sektörden sonra üçüncü sektör olarak adlandırılan sivil toplum kuruluşları, devlet örgütleri karşısında “ortak” konumda söz sahibi olmaktadır (Ataseven, 1997, s.340).

Sivil toplum kuruluşlarından bahsedebilmek için, toplumda politik, ekonomik ve sivil toplum şeklinde üç alanın varlığından söz edilebilir. Politik toplumla ifade edilmek istenen, siyasi partiler aracılığıyla siyasi iktidarı yasama, yürütme ve yargıya teslim eden, yürüten ve hukuku işleten organ olmalarıdır. Ekonomik toplumdan ise, toplumdaki çıkar ve baskı grupları ve bunların örgütleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, siyasi iktidarı belli ekonomik çıkarlar doğrultusunda etkileme amacıyla örgütlenmiş ve faaliyetlerini bu doğrultuda sürdüren sendikalar, meslek odaları gibi örgütlenmelerdir. Sivil toplum ise, amacı doğrudan doğruya siyaseti ele geçirmek ya

da etkilemek olmayan, değer yönelimli gönüllü bir takım örgütlenmelerin ve toplumsal hareketlerin içinde bulunduğu alandır (Kapucu, 2005).

Sivil toplum kuruluğu dediğimiz yapılar zaman içerisinde farklı Őekillerde adlandırılmış ve devlet, piyasa gibi alanlara göre nerede konumlandırılacağına dair tartişmalara tanık olmuştur. Bu tartişmalar halen devam etmektedir.

### **1.2.1. Sivil Toplum Kuruluşlarıyla İlgili Kavramlar**

Sivil toplum kuruluğu kavramına dair tartişmalar, beraberinde yeni tanımlarıda ortaya çıkartmıştır. Bu kavramlardan birini kabul edip kullanabileceğimiz gibi, bu kavramlar işığında sivil toplum kuruluşları için genel bir ereve izmemizde mümkündür. Sivil toplum kuruluğu kavramıyla ilgili kullanılan farklı terimleri bu bölümde görebiliriz.

Belirli amaçları gerçekleştirmek, belirli konularda kamuoyunu aydınlatmak veya yönlendirmek için çalışan ve gönüllülük esasıyla hareket eden kuruluşlara “sivil toplum kuruluşları” (STK) denilmektedir. (Arslan, 2001, s.118) Sivil toplum kuruluşları, “Non Governmental Organisation” (NGO), “Hükümet Dışı Kuruluşlar”, “nc Sektör Kuruluşları”, “Gönüllü Kuruluşlar” gibi değişik isimlerle de ifade edilmektedir (Gnel ve Acılar, 1998, s.1).

“Hükümet Dışı Kuruluşlar” (NGO) terimi ilk defa, İkinici Dünya savaşı İngiltere’sinde toplumsal aktörlere gönderme yapılarak kullanılmıştır. (Martens, 2002, s.271) Bu terim, Birleşmiş Milletler Ana Sözleşmesi’nde de sivil toplum kuruluşlarını ifade etmek üzere kullanıldığı için uluslararası literatürde yaygınlık kazanmıştır (Oktay ve Pekküçükşen, 2004).

“Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar” terimi üzerine sistematik araştırmalar 1970’lerde Amerika’da yapılmaya başlanmıştır. Günümüze gelinceye kadar, tahmin edilebileceği üzere bu organizasyonlar üzerine tanımlamalar ve sınıflandırmalar da epeyce değişmiştir. Yalnız, başlangıçtan beri kar amacı gütmeyen kuruluşların,



klasik ekonomik sektörlerden (kamu ve özel) ve informal sektörden (aile, komşuluk ve arkadaşlık) ayrı bir konuma sahip olduğu vurgulanmıştır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, devletten bağımsız, biçimsel yapılara sahip, kara yönelik olmayan, kendi kendini yönetebilen, gönüllü çalışmayı ve bağışları içeren, dini ve politik boyutları olmayan organizasyonlar olarak tanımlanabilmektedir (Zimmerman, 1999, s.501-502).

“Gönüllü Kuruluşlar” terimi, toplumsal fayda yaratmak ve toplumsal faydaya katılmak için diğer insanlarla bir araya gelme imkanı sağlayan organizasyonlar olarak ifade edilebilmektedir. Bu kuruluşlar, toplumsal menfaatlerin korunması ve ilerletilmesi veya katılım, paylaşılan nesnelere ve kaynaklar, karşılıklılık ve adalet gibi kavramlarla karakterize edilebilmektedir. Bu kurumlar genel anlamda ücretli çalışanlarla değil, gönüllülük esasıyla işlerini yürüten STK'lardır (Harris, 1998).

‘Üçüncü Sektör’ terimi ise ilk defa 1970’lerin sonlarına doğru Fransa’da kullanılmıştır. Jacques Delors bu fenomeni ilk defa açıklamaya çalışmış ve ‘hizmet sektörünün bir türü’ olarak tanımlamıştır. Daha sonraları ‘Pazar ekonomisi ve kamu sektörüyle birlikte var olduğu’ ileri sürülerek kamu sektörü ve özel sektör organizasyonlarının kesişiminde var olan bir ara kesit veya ortak alan organizasyonları olarak ifade edilmiştir (Mertens, 1999, s.501-503).

Üçüncü Sektör kavramı, bir çok kamusal olmayan kuruluşu bütün varyasyonlarıyla kapsayıcı olması, tüm düzeyleri belirtmesi, tartışmalı kavramları da içine alabilmesi sebebiyle kullanılmaktadır. (Lewis, 2006, s.20) Kısacası üçüncü sektör terimiyle anlatılmak istenen piyasaya ya da devlete atfedilmeyecek olan bütün örgütlenmelerdir (Priller, 2001, s.301).

Bu bölümde de görüldüğü gibi sivil toplum kuruluşları, sivil toplum kavramıyla birlikte konuşulan devlet ve piyasa kavramlarının tartışmayı daha kapsamlı bir hale getirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının yapısal olarak nerede durduklarını anlamlandırmak için bu farklı tanımlamaları ve tartışmalardan yararlanılmalıdır.

### 1.2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

Sivil toplum kuruluşlarının taşıması gereken temel özellikleri belirlemek, neyin sivil toplum kuruluşu sayılıp neyin sayılmayacağı gibi keskin sınırlar çizmemekle birlikte genel bir çerçeve çizmek açısından faydalı olacaktır. Bu anlamıyla sivil toplum kuruluşlarının taşıması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Çakmak, 2002, s.15-16).

1. Toplum yararına çalışmak.
2. Kar amacı gütmemek.
3. Devlet/Hükümet dışı olmak.
4. Gönüllülük esasına göre bir araya gelmiş insanlardan oluşmak.
5. Şeffaf olmak (Mali açıdan)
6. Yatay ilişkilerin ön plana çıktığı ve dikey ilişkilerin yadsındığı bir yapıya sahip olmak.
7. Demokratik ve katılımcı bir yönetim yapısına sahip olmak.
8. Açık ve belli bir konu üzerine uzmanlaşmış olmak.
9. Kendi içinde ya da başkaları üzerinde bir iktidar oluşturma arayışında bulunmamak.
10. Herkese açık ve herkes için kurulmuş olmak.
11. Bireysel özgürlüğün ortadan kalkmadığı aksine geliştirildiği, bireylerin ifade hakkının geliştirilip güçlendirildiği, bireylerin özgür olmayı öğrendikleri 'özgürlük akademileri' olmak.
12. Entellektüel ve zihinsel olarak üretken olmak.
13. Etik ve moral değerlere sahip olmak.

Corsino'ya göre STK'lar şu özelliklere sahip olması gereken yapılardır. (Corsino, 1998, s.56-57)

1. Egemen toplumsal gerçekliğe muhalif bir karşılık olarak doğarlar, araştırma ve geliştirme yönünde teknolojik, metodolojik, pedagojik, kurumsal alternatifler sunarak, yoksulluğu doğuran yapıların değişmesine katkıda bulunurlar.

2. Sivil dernekler, vakıflar gibi yasal olarak kurulmuş, özerk kuruluşlardır.
3. Devlet aygıtına ait olmayan, özgül amaçları olan, kendine özgü, özel (kamu dışı) kuruluşlardır.
4. Kar amacı ya da ticari amaç gütmeyen, yani kendinin ve üyelerinin kişisel zenginliği için ekonomik kar elde etmeye çalışmayan kuruluşlardır.
5. Programlarına katılanlar, uygulanan toplumsal politikaların olumsuz sonuçlarından mağdur kesim ve gruplardır.
6. Faaliyet alanları çeşitlidir: Hizmet sunma (sağlık, eğitim vb.), üretici faaliyetlerin harekete geçirilmesi ya da desteklenmesi (tarım, zanaat, uygun teknolojiler, yönetim önerileri vb.), tam teşekküllü eğitim, sorunlar ve çözüm imkanları konusunda bilinçlendirme süreci, toplumsal kesimlerin örgütlenmesine ve güçlendirilmesine destek vb.
7. Toplumsal kesimlerle, örgütlenme, katılım, inisiyatif ve özyönetim ölçütleri temelinde çalışmalar sürdürür, kalkınma çalışmaları, programları ve politikaları aracılığıyla çalışmaları kanalize ederler.
8. Alt kesim ve grupların, kendi durumlarına daha iyi hakim olmaları ve yönetim kapasitelerini arttırmaları için örgütlenme sürecine eşlik etmenin yanı sıra, bilgi, teknoloji ve kaynak aktarımının aracılarıdır.
9. Temel özellikleri, düşünce üretme kapasiteleri, pratikten yola çıkarak sistem kurmaları ve farklı toplumsal kalkınma aktörleriyle diyalog sonucuna getirdikleri önerileridir.
10. Yoksulluğun en görünür tezahürlerini aşabilmek için inisiyatifler geliştirmeye ve bunları desteklemeye, toplumsal adalet, demokrasi ve dayanışma ölçütleri temelinde, nüfusun çoğunluğunu oluşturan kesimlerden yana alternatif yol arayışlarını meşrulaştırmaya katkıda bulunurlar.

Sivil toplum kuruluşlarının en önemli özelliği, kendisini sürekli yenileyebilen, dinamik ve her şarta adapte olabilecek hareket kabiliyetine sahip olmalarıdır. Kendilerini yenileyemeyen, yeni durumlara yeni çözümler üretemeyen yapılanmalar, kendilerini her ne kadar sivil toplum kuruluşu olarak kabul etseler de, bu anlam ve işleve sahip değildir (Engin, 2002, s.29).

### 1.3. Vakıfların Tanımları ve Sınıflandırılması

Bu bölüme kadar sivil toplum ve sivil toplum kuruluşu kavramlarının çerçeleri ortaya konmuştur. Aynı zamanda sivil toplum kuruluşu kavramı ve farklı tanımlamaları ele alınmıştır. Sivil toplum kuruluşu olarak tanımlanan vakıf kavramı ve vakıfların sınıflandırılması bu bölümde ele alınacaktır.

Vakıflar yılda birkaç bin dolarla iş gören çok küçük boyutlardaki kurumlar ya da Bill and Melinda Gates Foundation gibi 22 milyar dolarlık sağlam bir bütçeye sahip büyük kurumlar olabilirler. Her ülke, vakıfların nasıl yapılandırılacağı, fonların nasıl harcanacağı, hangi aktivitelerin yürütüleceği konularında kendi yasalarına sahiptir. Yeni demokrasilerin yasalarında, vakıfların yönetimi ya yeni yeni yer almaya başlamıştır ya da sorumluluk ve şeffaflığı garantilemek için baskı altında yeniden düzenlenmiştir. Komünizmin çöküşünden sonraki ilk birkaç yılda, merkez ve doğu Avrupa'da bu kanunların çoğu gevşekti ve vergi kaçakçılığına izin veriyordu. 1990'larda yasaların yeniden oluşturulması ile büyük gelişmeler sağlandı. Vakıflar birbirlerine, ortak fon temini düzenlemeleri kapsamında ya da tedarikçi firma olarak fon aktarabilirler. Bazen ortak fon oluşturma kararları riski minimize etmek için alınır. Özel(bireysel çabalarla kurulan), ve tüzel (bir firma tarafından kurulan) vakıflarda büyüme, 1990'ların servet artışına paralel olarak arttı. Piyasa ve sermaye global hale geldikçe, vakıfların kazançları da globalleşmiştir (Pinter, 2001).

Tablo.1. Vakıfların Sınıflandırılması Tablosu (EFC, 2003)

	Vakıf tipi	Finansal kaynakların temeli	Yönetici kurul karması: Karar vermede kontrol	Finansal kaynakların dağıtım konusundaki yaklaşım
<b>I</b>	<b>Bağımsız vakıflar</b>			
a	Bağımsız aile tarafından kontrol edilen vakıflar	Bağışçı, vakfi kuran ve sermayesini oluşturan bir birey ya da aile gibi bir grup insandır. Bu sermayeden elde edilen yatırım geliri, vakfın dağıtacağı fonları oluşturur. Varlıkların kazanımı bağışçı yaşadığı sürece, miras ile ya da her ikisi ile gerçekleştirilebilir. Sermaye, tek bir firmanın kontrol etmediği, farklı alanlara yönlendirilmiş bir portföydür.	Aile üyeleri ya da bağışçıların varisleri Pozisyonlarda çoğunluğu oluştururlar.	Temel olarak yardım kurumlarına, derneklere, bireylere ya da kar sağlamayan işletmelere hibe verme şeklindedir.
b	Bağımsız, mütevellî kontrollü vakıflar	I.a ile aynıdır. Ancak vakfın kalıcı sermayesini oluşturan kaynaklar bireylerden değil diğer kaynaklardan sağlanır. Örneğin toplumla yapılan görüşmeler aracılığıyla, arazi gibi var olan kaynaklardan yararlanılarak, hatta daha eski vakıflarla birleşerek sermaye oluşturulur. Eğer sermaye kaynakları bir şirketten gelen tek seferlik hediyeler ise ya da bunlar tek bir şirketin %50'den fazla kontrolünde ise bkz. I.g ve II.b.	Kamu, özel sektör ya da vakıf toplumunun lider temsilcileri yönetim kurulundaki pozisyonlarda çoğunluğu oluştururlar. Ayrıca kurulda bireysel bağışçılar Bulunuyorsa mütevellîlerin çoğunluğu bağışçıların aileleri ile ilişkili olmayan kişilerden oluşmalıdır.	Yukarıdaki ile aynıdır.
c	Bağımsız işlemekte olan vakıflar	I.a ya da I.b ile aynıdır	I.a ya da I.b ile aynıdır.	Vakıf kendi programlarını, aktivite ve araştırmalarını kendisi yürütür. Yine de bazı durumlarda hibe verir.
d	Bağımsız ödül veren vakıflar	I.a ya da I.b ile aynıdır.	I.a ya da I.b ile aynıdır.	Önemli başarılarla sahip kuruluşlar ya da bireyleri ödüllendirme şeklindedir.
e	Kısıtlı ömre sahip bağımsız vakıflar	I.a ya da I.b ile aynıdır	I.a ya da I.b ile aynıdır.	I.a, I.b, I.c. ya da I.d ile aynıdır. Ancak bağışçı vakfın ömrünü sınırlar. Örneğin vakıf sermaye ve

				geliri 10 yıl içine yaymalı ve bu süre bittiğinde varlığını sona erdirmelidir.
f	Bağımsız dini odaklı vakıflar	Genelde yıllık olarak dini kurumlardan yapılan katkılar, vakfin dağıtacağı ya da sermaye geliri sağlayacağı fonların temel kaynağını oluşturur.	Yönetim kurulundaki mütevelliler belirli bir dinin temsilcileridir.	Dini kurumlar için hibe verme ya da operasyonel programlar aracılığıyla dinin gelişimini sağlama ya da dini sponsorluk yapılan sosyal, eğitsel aktiviteler.
g	Bağımsız şirket vakıfları	Bağışçı, sermayesini kendi kontrol eden bağımsız bir vakıfa tek seferlik ya da nadiren hediyeler veren bir kuruluş ya da firmadır. Genelde böyle hediyeler firmanın büyümesinde bir ilerleme kaydedildiğinde ya da yüzüncü yılını tamamlaması şerefine verilen hediyelerdir. Vakfin dağıttığı fonlar için vakıf firmadan gelen yıllık fonlara bağımlı değildir.	Yönetim kurulu mütevellilerinin çoğu, kamu, özel sektör ve toplumdaki bireylerden oluşur. Ancak, azınlık oranındaki mütevelliler bağışçı firma ile bağlantılara sahip olabilir.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir.
h	Bağımsız, korunan organizasyonlar	Bağışçılar, daha büyük bir organizasyon, genelde bir sosyal yatırım fonu içinde barınan, ondan hizmetler alan, yatırım portföyü bu organizasyon tarafından yönetilen bir vakıf kuran bireyler ya da özel sektördeki kurumlardan oluşur. Sermayenin büyük olduğu durumlarda bağışçılar yatırım portföyünü yönetebilir.	Koruyucu kuruluştan bağımsızdır. Koruyucu organizasyonun yönetim kurulunun danışmanlığı ile bağışçılar ya da bağışçıların oluşturduğu bir komitenin kontrol ettiği bir karar süreci oluşturulur.	Yardım kurumlarına, bireylere, derneklere, kar sağlamayan işletmelere hibe verme şeklindedir.

i	Bağımsız koruyucu organizasyon tarafından kontrol edilen organizasyonlar	Bağışçılar, daha büyük bir organizasyon, genelde bir sosyal yatırım fonu içinde barınan, ondan hizmetler alan, yatırım portföyü bu organizasyon tarafından yönetilen bir vakıf kuran bireyler ya da özel sektördeki kurumlardan oluşur. Sermayenin büyük olduğu durumlarda bağışçılar yatırım portföyünü yönetebilir.	Koruyucu kuruluştan bağımsız değildir. Karar verme süreci koruyucu organizasyonun yönetim kurulu tarafından kontrol edilir.	Yardım kurumlarına, bireylere, derneklere, kar sağlamayan işletmelere hibe verme şeklindedir.
j	Bağımsız, loto, piyango gibi riskli girişimlerden kaynak sağlayan vakıflar	Vakfın dağıtacağı fonların kaynağını, loto ve benzeri oyunlar oluşturur. Vakıf bu fonları, loto vb. aktiviteleri organize eden kurumlara yaptığı sözleşmeler ile elde eder.	Yönetim kurulu mütevellilerinin çoğu, kamu, özel sektör ve toplumdaki bireylerden oluşur.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir.
k	Bağımsız çok amaçlı çok kaynaklı vakıflar	Fon kaynaklarını sermaye gelirleri, kamudan ya da şirketlerden alınan fonlar ve ulusal loto ya da vakfın barındırdığı bireysel fonlardan sağlanan kaynaklar oluşturur.	Kamu, özel sektör ve toplumdaki lider temsilciler.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir.
<b>II</b>	<b>Şirket vakıfları</b>			
a	Şirket vakıfları	Bağışçı normalde kendi sermayesi olan ayrı kurulmuş bir vakfa yıllık bağışlar yapan bir firma ya da kuruluştur. Vakıf, dağıtacağı fonlar konusunda, firmadan gelen yıllık bağışlara güvenir.	Yönetim kurulundaki mütevellilerin çoğunluğu, bağışçı firmanın çalışanları ya da kurul üyeleri veya bu firmadan emekli olmuş kişilerdir.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir.
b	Şirketlere ait pay bulunduran vakıflar	Bağışçı bireysel bir kişi ya da grup olabilir ve yatırım portföyü bir firmanın %50'den fazla oy hakkına sahip olduğu bir kontrol hissesini içerir ve bu firmadaki paylar vakfın toplam sermayesinin %50'den fazlasını temsil eder. Genelde bu firma bağışçı tarafından kurulmuştur.	Aile üyeleri ya da kamu, özel sektör ve toplumun lider temsilcileri.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir.

<b>III. Devlet tarafından desteklenen vakıflar</b>				
a	Devlet vakıfları	Vakfa periyodik olarak yıllık hibeler veren ya da kuruluş sermayesi sağlayan yerel, bölgesel, ulusal, uluslar arası devlet birimleri bağışçıları oluşturur. Kurulduktan sonra bu vakıflar devlet dışındaki kaynaklardan da fon bulabilirler ancak temel olarak devlet fonlarına bağımlıdırlar. Bazı durumlarda devletler arası sözleşmelerle de bu vakıflar kurulabilir. Örnekler: Anglo-German Foundation, Fondation Entente Franco-Allemande. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, in Dublin.	Kurulduğu temel pozisyonlar bir devlet birimi tarafından belirlenir. Ancak özel, sektör, kamu ve toplumun lider temsilcileri olan diğer mütevelliler de bulunur.	Hibe verme ya da operasyonel programların yürütülmesi şeklindedir, ya da her ikisi birlikte gerçekleştirilebilir
<b>IV Sosyal yatırım fonları ve fon toplayan vakıflar</b>				
a	Sosyal yatırım fonları	Bağışçılar, tüm portföyü yöneten büyük bir organizasyona sermaye sağlayan toplum üyeleri; bireyler, özel sektör ve kamu kuruluşlarıdır. Sosyal yatırım fonu dağıtacağı fonlar konusunda bu sermayelerden sağlayacağı gelirlerden yararlanır. Fon gelirinin kullanımı sosyal yatırım fonunun yönetiminin inisiyatifine, bağışçının önerisine bağlı olabilir ya da fonlar belirli yararlanıcılar ya da program alanları için ayrılabilir. Fonun oluşturulması bir miras yolu ile olabilir.	Yönetim kurulundaki mütevelliler, belirli bir şehir ya da metropol alanda yaşayan bireyler, kamu, özel sektör ve toplum temsilcileridir.	Belirli bir coğrafi alandaki yardım kurumlarına, derneklere, bireylere, kar sağlamayan işletmelere hibe verme şeklindedir.
b	Fon toplayan vakıflar	Her yıl dağıtacakları fonları bulabilmek için çeşitli kaynaklardan toplayacakları yıllık bağışlara bağımlı olan vakıflardır. Bu kaynaklar toplumdan, şirket vakıflarından, devlet hibelerinden ve diğer vakıflardan sağlanabilir. Bir sermaye bulunabilir ancak bu vakıfları tanımlamaya yardımcı olan şey, fon toplamaya olan bağımlılıklarıdır.	Kamu, özel sektör ve toplumun lider temsilcileri.	Temel olarak kar sağlamayan işletmelere, yardım kurumlarına, derneklere, bireylere hibe verme şeklindedir.

European Foundation Centre (EFC), 2003. *Orpheus Programme Typology of Foundations in Europe*, October, 1995, Cat.4



01.01.2002 tarihinde yürürlüğe giren 4721 sayılı Türk Medeni Kanununun 101. maddesinde vakfın tanımı "gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal toplulukları" olarak yapılmıştır. Vakıflar, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır ve derneklerdeki uygulamanın tersine vakıflara üye olunmamaktadır. (Yıldırım, 2004, s.181-184).

Her vakıfta bulunması gereken ve o vakfa özgü açıklamaların yer aldığı "vakıf senedi"nde aşağıdaki maddelere yönelik açıklamaların yer alması zorunludur:

- i. Vakfın adı,
- ii. Vakfın amacı,
- iii. Vakfın mal varlığı,
- iv. Vakfın örgütlenme ve yönetim şekli (organları),
- v. Vakfın yerleşim yeri.

Vakfın, genel kurulu (mütevelli heyeti), yönetim organı ve denetim kurulu bulunur. Genel kurul en yetkili organdır. Yönetim kurulu, genel kurul adına vakfın kanunlara ve vakıf senedine uygun yönetilmesini sağlayan ve vakfi temsil eden organdır. Denetim kurulu, genel kurul adına vakfın faaliyet ve hesaplarını denetler. Vakıflar, Vakıflar Genel Müdürlüğünce görevlendirilen denetmenler tarafından en az iki yılda bir denetlenir (Yaman, 2005, s.36-38).

Kamu yararına olan vakıflar, bir sermaye ya da ana varlıktan elde ettikleri, güvenilir gelir kaynaklarına sahip, ayrı kurulmuş kar sağlamayan kurumlardır. Bu kurumlar kendi yönetim kurullarına sahiptirler. Dernekleri, yardım ve eğitim kurumlarını, bireyleri destekleyerek ya da kendi programlarını destekleyerek; finansal kaynaklarını eğitsel, kültürel, sosyal, dini ya da kamu yararına olan diğer amaçlar için dağıtırlar. Ortakların temel fonksiyonlarına ve ilişkilerini yönetim şekillerine bağlı olarak vakıflar ve kar sağlamayan işletmeler arasında çeşitli işbirliği biçimleri bulunmaktadır:

- Hibe verme: En genel ilişki türü hibe alan-hibe veren ilişkisidir. Burada yerel, ulusal, uluslar arası kar amacı gütmeyen organizasyonlar, başlattıkları sınırlı süreli spesifik projeleri finanse edebilmek için vakıflardan hibe alırlar.
- Temel giderlere fon sağlama: Bir organizasyonun işletilebilmesi için yapılan harcamalar zorunlu ve uzun dönemli giderlerdir ve genelde fon sağlayıcılar için çekici değildir. Yine de bazı vakıflar projelere tam fonlar sağlayarak (sağlanan fon proje ile ilgili ofis maliyetleri ve personel zamanını da içerir), geliştirme fonları önererek (profesyonel gelişim için sağlanan fonlar) ya da organizasyona stratejik fonlama yaparak temel giderler için de fon sağlarlar. Bu kapasite oluşturma desteğini ya da kar sağlamayan işletmenin etkililiği için yapılan yatırımı kapsayabilir. Bu yardım vakfa zaman içinde hibe alan kurumu iyi tanıma, onun etkisi konusunda emin olma ya da sağlanan fonların nerede daha etkili olacağını değerlendirebilme olanağı sağlar.
- Sosyal yatırım: Sosyal yatırım, kredi verme, mikro kredi sağlama, hisse senedi alma, kredi garantileri sunma gibi çeşitli biçimler alabilir ve bazen programlarla ilişkili yatırımlar olarak da adlandırılır. Ayrıca, gelir yaratmak amacıyla ya da uygun yatırım araçlarının seçiminde kullanılan pozitif ya da negatif senaryoların onaylanması amacıyla sermayeden yapılan sosyal olarak sorumlu yatırımları da içerir. Daha sorumlu iş uygulamalarını teşvik eden paydaş hareketlerini de kapsamaktadır. EFC, 2006 yılında 17 Avrupa ülkesinde yaptığı araştırmada 65 vakıf ve kurumsal fon sağlayıcıdan bazılarının sosyal yatırım biçimlerinden herhangi birini kullandığını belirlemiştir. Vakıflar, kar sağlamayan işletmeleri desteklemek amacıyla yapılan programlarla ilişkili yatırımlara şu nedenlerden dolayı yer vermektedirler: Bu vakfın etkisini artırır, aynı miktarda parayla daha fazla başarı elde edilir. Bunun daha katı finansal disiplinler geliştirmeye ve kar sağlamayan işletmelerin finansal sermaye ve insan sermayesi oluşturmalarına ya da gelir üreten girişimler geliştirmelerine yardımcı olacağına inanılır.
- Kar sağlamayan işletme sözleşmeleri: Bazı durumlarda vakıflar belirli projelerin geliştirilmesinin ve uygulanmasının diğer yerel ve uluslar arası kar

sağlamayan organizasyonlar tarafından gerçekleştirilmesini talep edebilir ve bunlara fon sağlayabilirler. Vakıflar kuruluşları sırasında benimsedikleri kamu yararı misyonuna göre fon sağlarlar. Bu durum, vakfın destekleyeceği çalışma konusu ile ilgili (kültür, sosyal olaylar, sağlık, yerel gelişim...), coğrafi kapsamla ilgili (yerel, ulusal, uluslar arası) ya da yararlanıcılarla ilgili (organizasyonlar ya da bireyler) sınırlamalar oluşturabilir. Vakfın verebileceği, vermek istediği kaynak miktarları ve kar sağlamayan işletmelerin ihtiyaçlarından dolayı uyumsuzluk kaçınılmazdır.

Kısa dönemli projeler ya da uzun dönemli işbirliklerine bağlı olarak işbirliği, aşağıdakiler gibi daha resmi ve bütünlük bir yaklaşıma dönüşebilir:

- Proje ortaklıkları: Vakıflar ve kar sağlamayan işletmeler bir projenin tasarımı ve dağıtım konusunda ortaklıklar oluşturabilirler ya da kaynaklarını birleştirebilirler. Kar sağlamayan işletmeler bu konuda vakıflar için çekicidirler çünkü kolay ulaşılabilir, esnek ve kamudaki ortaklardan daha az bürokratikler. Yerel deneyime sahiptirler ve halk örgütleri ile yakın ilişki kurarlar. Kendi sektörlerinde ve faaliyetlerini yürüttükleri toplumlarda uzmanlık sahibidirler ve gençler, yaşlılar, azınlıklar, dezavantajlı gruplar gibi hizmet ettikleri belirli gruplara ulaşabilirler.
- Kar sağlamayan işletme işbirlikleri: Vakıflar kar sağlamayan işletme sektöründeki sorunlara değinen ve kar sağlamayan işletme çabalarını koordine eden kar sağlamayan işletme ağlarında yer alabilirler. Bu tip bir işbirliği kar sağlamayan işletme sektörünü harekete geçirmek için ulusal ya da Avrupa düzeyindeki savunuculuk çabalarında bulunabilir. Örneğin bölgesel kalkınma ve sosyal uyum için AB fonlarının yönetiminde daha büyük bir rol sahibi olmak için sosyal sektörde vakıflar ve kar sağlamayan işletmeler arasında ulusal düzeyde belirli konularda koalisyon oluşturulabilir.

Proje ortaklıkları ve işbirliği hibe veren vakıfların ilgisini çekebileceği gibi üçüncü partilere hibe vermeyen işlemekte olan vakıfların da ilgisini çekebilir. Bu tip ortaklıklar özel ya da kamudaki diğer aktörlerin yer alamadıkları ya da yer almak istemedikleri alanlarda boşlukları doldurmak ya da bir ihtiyaca yanıt vermek

amacıyla ortaya çıkar. Bunlar örneğin eğitim sunabilirler, belirli alanlarda kredi olanakları ya da acil yardım sağlayabilirler. Amaçlar karşılandıktan sonra ortaklık sona erer. Kar sağlamayan işletmelerle ortaklıklara girerken vakıflar çeşitli faktörleri dikkate almak zorundadırlar. Bu faktörler arasında yönetim, çalışanlar, ortak olunan kar sağlamayan işletmenin kaynakları, onun kime karşı sorumlu olduğu, diğer partnerleri de içeren daha geniş ortaklıklara açık olup olmadığı..vb. Kar sağlamayan işletmelerle ortaklık fırsatları, bunların tanımlanmış önceliklerinin vakıflarınkiler ile örtüştüğü durumlarda ortaya çıkar (EFC, 2006).

## 2. ÖRGÜT ve YÖNETİM

Bu bölümde, örgüt ve yönetim kavramları ele alınacaktır. Örgüt yapısı ve kavramı tartışıldıktan sonra, örgüt kuramlarına değinilecek ve ardından örgütsel modeller ortaya konacaktır.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim "planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlarına ulaşma sürecidir" diye tanımlanabilir. Bu tanımda önemli olan yönetim sürecini amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli bir kaynak kullanım süreci olduğu, en çok bu kaynak kullanımının planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek gerçekleştirilmesi gerektiğidir. (Eren, 2009)

Bir bilim dalı olarak yönetim, "her yer ve zamanda her örgütte uygulanabilir nitelikte temel ilkeleri, dayandığı temel bir felsefesi ve belirlenen amaçlara ulaşmada izlenebilir yol ve yöntemler anlamında politikaları bulunan bir disiplini ifade eder". Yönetimi bir süreç olarak algılayan düşünörlere göre, yönetim; "bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütününe içeren bir süreç" şeklinde ifade edilebilir. (Şimşek ve Çelik, 2010)

Örgüt ise, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler veya toplum kümeleridir; veya örgüt, bireylerin ve işlevlerin, üretici bir ilişki içerisinde yapılandırılmasıdır. Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder. Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir. (Genç, 2004, s.99)

Örgütler, insanların işbirliğinden doğarlar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yapmak zorundadırlar. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin

birleştirilmesini ve bütünüleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer bir deyişle, örgüt, onu oluşturan insanlar arasındaki etkileşim tarafından oluşturulur. Müşterek eylemin temelini oluşturduğundan iletişim, insanların merkezi özelliklerindedir. (Daniels ve Spiker, 1991)

Aslında örgüt bir yapıdır. Yönetim ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan ve koşulları, uzlaşma, uyma ve denetim olan bir işbirliği olarak görülebilir. Bu eşgüdüm ne kadar işlevsel olursa, örgüt o kadar canlı ve etkili olur. Örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. Sistemli bir iletişim olmadan, verimli bir eşgüdüm sağlanmaz. Planlı biçimde eşgüdümlemeniş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgütü meydana getirir. Örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. (Bursalıoğlu, 1999)

Örgüt yapısı, örgütsel planın ilk aracıdır. Örgütsel yapı, bir organizasyon içinde var olan temel ilişkileri ifade eder. Komuta zinciri, sorumluluk ve yetki hiyerarşisi, organizasyonel yapı yoluyla kurulur ve örgütsel yapı örgüt şemasıyla gösterilir. Bir örgütün yapısı, onun performansına yardımcı olur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünü etkilediği ve ondan etkilendiği için içinde faaliyetlerini sürdürdüğu çevre/toplum kültürü ile de uyum içinde olmalıdır. Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanlarını, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. (Genç, 2004)

"Örgütsel yapı iki önemli işleve hizmet eder:

1- Yapılar, örgütün işleyişinde bireysel farklılıkların etkilerini en aza indirmek için tasarlanmıştır. Örgütsel yapı önceden belirlenmiş ve çalışanların örgüt gereklerine uymalarını sağlamak için kurulmuştur.

2-Yapı, içinde kararların verildiği, yetkinin kullanıldığı ve örgütsel etkinliklerin gerçekteştirildiği bir düzen ya da dekdur."

## 2.1.Klasik Örgüt Kuramı

Geçmiş yüzyıllara dayanan kavramlar ve uygulamaların yazılı çözümlenmeleri ve tanımlamaları şeklinde yapılan incelemeler klasik yaklaşımın içeriğini oluşturur. Klasik yaklaşım, genel felsefeleri, varsayımları, amaçları, içerikleri ve ortaya çıkış nedenleri ile birbirlerine benzeyen, fakat inceledikleri örgütsel boyutlar ve konuyu ele alış biçimleri ile birbirlerinden bir takım farklılıkları bulunan ve benzer ortam koşullarında ortaya çıkan “Bürokrasi Kuramı”, “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ve “Yönetimsel Kuram” (Yönetim Süreci) olarak isimlendirilen üç yaklaşımdan oluşmaktadır. Her üç yaklaşım da, ilgileri dâhilindeki çalışmalarla, etkinlik ve verimlilik sağlamayı hedeflemiştir. Üç yaklaşım da örgütü kavramsal olarak kapalı bir sistem olarak ele almış; örgütü, açıkça belirlenmiş amaçların gerçekleştirilebilmesi için akılcı bir şekilde tasarlanan, mekanik bir araç olarak görmüştür. Her üç modelde de önerilen yönetim işlevlerinin evrensel nitelik taşıdığı, benzer şekilde yerine getirildiklerinde etkin sonuçlar üretecekleri öne sürülmüştür. (Sucu, 2000)

Klasik örgüt kuramı dört ana sütun çerçevesinde kurulmuştur. Bunlar:

***İşbölümü:*** Dört öge arasında kuşkusuz köşe taşıdır. Bundan öteki ögeler sonuç olarak çıkar. Dikey ve görevsel büyüme, görevlerde uzmanlaşma ve bölümlere ayrılma gerektirir.

***Dikey ve Görevsel Süreçler:*** Sırasıyla örgütün dikey ve yatay büyümesiyle ilgilenir. Dikey süreç, komuta zincirinin yetki ve sorumluluk devrinin, komuta birliği ve rapor verme zorunluluğunun büyümeleri ile ilgilidir.

***Yapı:*** Kuruluşun amaçlarını verimli olarak gerçekleştirmek üzere düzenlenmiş mantıklı görev ilkeleridir. Klasik örgüt kuramı hat ve kurmay yapı ile çalışır. Yapı örgütü oluşturan çeşitli görevler arasında mantıklı ve duyarlı ilişkiler sunmak için bir araçtır.

**Denetim Alanı:** Denetim alanı bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği astların sayısı ile ilgilidir. Kısmen büyüme yoluyla çalışan örgüt biçimi için önem taşır. Alan anlayışı, örgütteki insan ve görev ilişkilerinin karmaşıklığına dikkatleri yöneltir. Geniş alan düz bir yapıyı, kısa alan uzun bir yapıyı getirir.

Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmüştür ve mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılarak, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi öncelikle ele alınmaktadır. Klasik teoride, organizasyondaki kişilerden çok mevkilere önem verilmektedir. (Öztürk, 2003)

### **2.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı**

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, her ne kadar uygulamada pazar araştırması, üretim planlaması, süreç standartları gibi konularda çalışmalar yapmış James Watt (1736-1819) ve Matthew Boulton (1728-1809), personel yönetimi konusundaki çalışmaları ile personel yönetiminin kurucusu olarak bilinen Robert Owen (1771-1851), çalıştığı diğer konuların dışında üretimde verimlilik üzerindeki tezleriyle de bilinen Charles Babbage (1792-1871) gibi öncü kişilere dayanırsa da kuramsal anlamda Frederick W. Taylor'un (1911) "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" isimli eseriyle birlikte tartışılmaya başlanmıştır. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı daha sonra Frank B. ve Lillian M. Gilbreth (1917), Henry Laurence Gantt ve Charles Eugene Bedaux gibi kişiler tarafından takip edilmiştir. (Leblebici, 2008)

İşlerin tasarımı ve yapıma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak inceleyip yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işgörenlerin bu yeni düzenden daha fazla pay alabileceğine inanan Taylor, çeşitli deneylerle bu inancını uygulama alanına aktarma olanağı bulmuş ve bu deney sonuçlarına dayanarak 1911'de yayınladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" başlıklı kitabında, zihnindeki organizasyon ve yönetim anlayışının temel ilkelerini açıklamıştır. (Şimşek ve Çelik, 2010)

-Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler ile yöneticiler gelişigüzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdırlar.



-Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve koordineli biçimde icra edilmelidir.

-Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmaları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.

-Örgütler ve onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine, bunu reddetme ve ulaşılabilecek en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar.

-Tüm örgüt üyelerinin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmelidirler.

Taylor'dan sonra işle ilgili kayıt ve zaman etütlerini özellikle Frank ve Lilian Gilbreth detaylandırıp geliştirmiştir. Taylor'un incelemelerinin temelinde, sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıkları düşüncesi vardır. Taylor ve kurduğu ekolün izleyicileri çalışmalarında; işgörenlerin işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanmadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposu oluşturamadıklarını, çalışma ve dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamadığını ve böylece dayanıklılığın azaldığını, tüm bunların da iş verimliliğini düşürdüğünü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetlerin yükseldiği tespitlerinde bulunurlar. (Eren, 2001)

Sanayi sonrası toplum tezlerinde Taylorizm önemli bir tartışma konusu olmayı sürdürmektedir. Örneğin, sanayi sonrası toplum düzeninin artık daha çok bir "hizmet toplumu" olacağı tezi, hizmet işlerinin en az imalat sanayisinde olduğu kadar Taylorizasyona tabi olduğu teziyle ciddi şekilde sarsılmıştır. (Kumar, 1999)

Bilimsel yönetim yaklaşımı, her şeyden önce ayrıntılı bir örgüt kuramı olarak görülmemelidir. Bu yaklaşımla; daha çok örgütün alt düzeylerinde, atölye ve fabrika düzeyinde işlerin bilimsel olarak incelenmesi, bunlara uygun standartların geliştirilmesi, özendirici ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Ancak, bu ilke ve yöntemlerin uygulanması sonucu elde edilen üretim artışları bu yaklaşımın kısa sürede yaygın hale gelmesi sonucunu doğurmuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımının ilkeleri, insan unsuru lehine ıslah edilen yönleriyle bugün içinde geçerliliğini korumaya devam etmektedir. (Şimşek ve Çelik, 2010)

### 2.1.2.Yönetmel Kuram

Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetmel Kuram (Yönetim Süreci Yaklaşımı), örgütün işlevsel birimleri arasındaki yapısal ilişkiler üzerinde dikkatini yoğunlaştırarak, yönetim ve örgüt ile ilgili bir takım ilkelerin oluşturulması ve uygulanması, yetkinin oluşumu, yönetim işlevleri, örgüt yapısı ile faaliyetler arasındaki ussal ilişkilerin gerçekleştirilmesi için amaçların oluşturulması konularıyla ilgilenmiştir. Bu model, deneyim ve gözlemlere dayalı olarak tümevarım mantığına dayalı olarak oluşturulmuştur. (Sucu, 2000)

Fayol'a göre bütün örgütlerin temel fonksiyonları altı grupta toplanır: Teknik fonksiyonlar (üretim, imalat ve transformasyon), ticari fonksiyonlar (alım, satım, değişim), mali fonksiyonlar (sermaye üretimi ve yönetimi), güvenlik fonksiyonları (malların ve kişilerin korunması), muhasebe fonksiyonları (envanter, bilanço, istatistik) ve yönetim fonksiyonları (öngörü, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol). Örgütlerin büyüklüğü ve türüne bakılmaksızın yönetim fonksiyonu, örgütlerin işleyişinde önemli bir yere sahiptir. (Şengül, 2007)

"Yönetim Süreci Yaklaşımı" da tıgk "Bilimsel Yönetim" gibi rasyonellik, ekonomik etkinlik ve verimlilik fikrini esas almıştır. Bu açıdan bakıldığında, bunun, bilimsel yönetimin bir devamı olduğu ve onu bazı yönlerden tamamladığı ileri sürülebilir. Ancak, yönetim süreci yaklaşımı yalnızca örgütün statik yönünü oluşturan örgüt yapısının çeşitli yönleriyle değil, fakat aynı zamanda örgütün dinamik yönünü oluşturan yönetimin bütün alanlarıyla ilgili belirli ilkeler geliştirmeye çalışmış olması açısından da "Bilimsel Yönetim"den ayrı ve ondan daha kapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. (Şimşek ve Çelik, 2010)

Fayol'e göre insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih eder. Sorumluluk korku kaynağıdır, bu nedenle, onu yükleneme cesaretini gösteren kişilerin sayısı toplumda çok azdır. Düşünür daha sonra bu cesur kişileri kahraman olarak nitelendirmekte ve bunların fiziksel ve sağlık bakımından kusursuz, entellektüel niteliklere sahip, manevi ve kültürel yönden kendilerini geliştirmiş, işletmeciliğin her işlevi ile ilgili bilgilerle donatılmış, otorite kullanabilecek yönetmel kişiliğe sahip kimseler olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. İnsanı, üstün yetenek ve

becerileri ile yaratıcılığı görmek şöyle dursun, onu tabiatına aykırı biçimde tanımlamıştır ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmiştir. Bu nedenle, düşündükleri ve kurdukları yönetim sistemi insan için davranışsal bir sorun kaynağı olmuş, başarıya ulaşamamış ve yönetimin etkinliğine katkıda bulunamamıştır. (Eren, 2009)

### **2.1.3.Bürokrasi Kuramı**

Bürokrasi modeli, örgüt içerisinde akılcı ve yasal yetki dağılımı ve düzenlemelerinin gerçekleştirilmesi ile ilgilenmektedir. Weber, “otorite”nin kaynaklarına inen çalışmalarında, babadan oğla geçen, doğuştan kazanılan ve kişisel olan “geleneksel yetke”; kahramanlık, kutsallık, büyücülük ve benzer üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanan “karizmatik yetke”; ve nihayet üçüncü tip olarak da demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu toplumlardaki “meşru yetke”den bahseder. Weber’in ideal bürokrasi tipi, örgütlerle ilgili çalışma yapanlar için ilham kaynağı ve başlangıç noktası olmuş, aynı zamanda ihtilaflar ve eleştirilere de maruz kalmıştır. Weber, bürokratik tip örgütlerin ana karakteristiklerini şöyle sıralar: Yüksek derecede uzmanlaşma, sınırlı alanda yetki ve sorumluluk taşıyan hiyerarşik otorite yapısı, örgüt üyeleri arasında kişisel olmayan ilişkiler, yetenek ve teknik bilgiye dayanarak memur alma, resmi ve özel gelir ve mülkün ayırt edilmesi. (Weber, 1995)

Weber, ideal yetke ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak Bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur. Bürokrasinin özellikleri;

a) Yönetimde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere (mevkilere) biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece, amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi meydana gelmiştir.

b) Bu örgütte görevlilerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme dereceleri belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir.

c) Yetkilerin kullanılmaması durumunda başvurulacak zorlayıcı önlemler kademeli olarak açıklanmış, görevlerin hacmi ve zorluk derecesi gözönüne alınarak başarılı olan görevliler için akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.

d) Her mevkiin taşıdığı yetkiler biçimsel ve hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu yüzden işe göre adam seçme zorunluluğu vardır.

e) Her alt mevki kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.

f) Astlar üstlerinin emirlerine daha akılcı ve mantıksal olduğu ve düzenin hukuksal yapısına uygun bulunduğu için uyacaktır. Üstün kişisel özellik ve yeteneklerin oluşturduğu yetkeye dayanan itaat yasaklanmıştır. Bu nedenle keyfi yönetime yer yoktur.

g) Hiyerarşik mevkiler arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır. Bu evraklar ispat aracı olarak dosyalarda saklanır.

h) Görevler önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir. Bu kuralların dışına çıkılmaz.

i) Görevler yerine getirilirken hiö kimse, emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz.

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşması, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi yetenek ve tecrübelerine göre seçimle, demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir. Bürokratik modelde de, diğer klasik yönetim görüşlerinde olduğu gibi örgüt, çevresinden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak düşünülmekte ve rasyonel olarak çalışmanın diğer bir deyimle, verimli ve etkin olmanın yönetimde her şeyden önce gelen amaçlar olduğunu, bütün kuralların bu akılcı temel amaçlara hizmet etmesi gerektiği öne sürülmektedir. (Eren, 2001)

Geleneksel örgüt ve yönetim kuramları yönetimin yalnızca biçimsel ve yasal yönlerine önem vermiş, bu alanda ilkeler belirlemeye çalışmış ve yönetimin ve örgütün doğal yönlerine gereken önemi vermemiştir. Bu ise, yöneticilerin örgüt içerisindeki davranışsal ilkelerin tümünü görmelerini engellemiştir. Yapılan açıklamalardan çıkarılabilecek sonuç, geleneksel örgüt ve yönetim kuramlarının

günümüzde hiç bir geçerliliği bulunmadığı şeklindeki bir sonuç değildir. Tersine, bazı yönlerden taşıdıkları önemli sınırlılıklara rağmen, geleneksel kuramların ilkeleri bir çok bakımdan bugün de uygulanmakta ve bu suretle geçerli oldukları bir ölçüde kabul edilmiş bulunmaktadır. Bugün de çeşitli düşünürler, söz konusu kuramları ve bunların temelinde yatan örgüt ve yönetim felsefesini bütünüyle ikame ederek yepyeni bir model ortaya koyamadıkları için, bunların temellerini modern bilimdeki gelişmelerin ışığı altında yeniden ele alıp gerekli değişiklikleri yapmakta ve bu suretle de geleneksel kuramların geçerliliklerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. (Şişek ve Çelik, 2010)

## **2.2.Neoklasik Örgüt Kuramı**

Klasik yönetim düşüncesinin olgunlaşp gelişmesi belli bir noktaya kadar etkinlik ve verimlilik artışına neden olmuş, fakat ortam koşullarındaki hızlı gelişmeler sonrası yetersiz kaldığı görülmüştür. Buna, 1929 yılındaki dünya ekonomik bunalımı, hükümetlerin denetimi ve sınırlamaları, toplumun değişen değerleri (estetik ve ahlak anlayışı, değer sistemi ve ideolojiler), sendikaların ortaya çıkışı ve toplumdaki eğitim düzeyinin yükselip bireyin güçlenmesi gibi önemli faktörlerin eklenmesi, örgütler içinde insanlarla ilgilenilmesini zorunlu kılmıştır. (Sucu, 2000)

Neoklasikleri, klasiklerden ayıran niteliklerin başında bilimsel deneylere verdikleri önem gelmektedir. Neoklasikler, ileri sürdükleri bütün fikirlerini bilimsel bulgularla desteklemeye özen göstermişlerdir. Örneğin, demokratik önderliğin optimum sonuçlar doğurduğunu göstermek için şu deneyi yapmışlardır: Çocukların sanat ve el işi çalışmalarını yönetmek üzere oluşturdukları üç ayrı gruba üç farklı yönetim tarzına sahip önder tipleri atamışlardır. Birinci grubun başına "otorite tip" diyebileceğimiz bir önder; ikinci gruba "bırakınız yapsınlar" tipi ve üçüncü gruba da "demokratik önder" tipinde yöneticiler önder olarak verilmiştir. Otokratik önder, gruba sadece ne yapılacağı hakkında emirler vermiş ve gruptan uzak kalmıştır. Demokratik lider çocuklara yön verici öğütlerde bulunmuş, onları destekleyici şekilde konuşmuş ve onları harekete geçirmiştir. "Bırakınız yapsınlar" tipi önder ise, grup çalışmalarıyla ilgilenmemiş ve grubu kendi haline bırakmıştır. Sonuçlar, yapılan

eserlerin kalitesi ve miktarı bakımından büyük farklılıklar ortaya koyuyordu. Demokratik önderle çalışan grubun üyeleri birbirleriyle samimi ilişkiler kurmuş, üyeler grup çalışmasına daha çok katılmış ve önder grubu terk ettiğinde grup fazla bir sıkıntı çekmeden projeye devam edebilmiştir. Otoriter grup kadar çok üretimde bulunmamış, fakat yaptıkları işlerin kalitesi daha yüksek ve üyeler daha yaratıcı ve yenilikçi olmuşlardır. (Şimşek ve Çelik, 2010)

McGregor'a göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşların kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı, duygu ve düşünceleriyle hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Zaten rasyonel çalışma kurallarının verdiği fiziksel yorgunluğa bir de monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcı gücü ve girişim arzusu ortadan kalkmaktadır. İnsan, iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye hazır hale gelebilir. McGregor, daha sonra "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir.

a) İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş, başarı ve tatmin kaynağıdır.

b) Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

c) Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödüller; takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmaktır.

d) Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

e) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin doyumuyla ortaya çıkabilir.

f) Çağdaş yaşantı koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle, yöneticilikte "beşeri ilişkiler" akımı başlamış oluyordu. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir. (Eren, 2009)

Örgütlerin çok sayıdaki amaçları içerisinde üyelerinin kendini gerçekleştirme ya da işlerinden tatmin olma fırsatını içeren potansiyellerini ortaya çıkarma konusunun da eklenmesi hümanist tepkiden doğmuştur. Bu mantık en uç noktaya götürüldüğünde, örgütlerin sadece kar etmek ya da bir hizmet sağlamak için değil, daha çok psikolojik kişisel tatmin ve büyüme fırsatları sunabilmek için var oldukları görüşüne yol açabilir. Bunun sonucunda da karın elde edilmesi ya da hizmetin kabul edilebilir şekilde sağlanması bir örgütün var olması gerekli ancak yeterli olmayan bir şart haline gelebilir. Daha az uç bir seviyede ise, bu düşünce okulunun iş örgütlenmesi ile çalışma koşullarının geliştirilmesine yönelik talepleri birleştirdiği söylenebilir. (Hodgkinson, 2008)

### **2.3. Modern Örgüt Kuramları**

Klasik ve neoklasiklerin yönetim ve örgüt sorunlarını çözmeye yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle, iki kuramın örgütlenmelerdeki insan ögesine çok değişik ve ekstrem açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. İşte, modern yönetim kuramı, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksikliklerini telafi etme ve bunların olumlu yönlerini

uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğinden kaynaklanmıştır. Gerçekten bu kuram, geleceksel ve davranışsal yönetim kuramının tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. (Şimşek ve Çelik, 2010)

### **2.3.1.Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı ve sistem kuramı tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesi, bir yöntem ve bir yaklaşım şeklinde görülebilir. Bu yaklaşım veya yönetim esasını oluşturan "sistem" kavramı ise, "belirli parçalardan oluşan bir bütün" şeklinde tanımlanabilir. Başka bir deyimle, sistem; belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlanabilir. Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay, faaliyet veya kavram bir sistem olarak tanımlanabilir. (Şimşek ve Çelik, 2010)

Sistem Yaklaşımı tek neden tek sonuç ilişkisini reddetmektedir. Dolayısıyla insan davranışlarının da tek bir nedene dayandırılarak algılanmasını ve motive edilmeye çalışılmasını reddeder. Sistem Yaklaşımı, hem organizasyonlar ve hem de bireyler için dinamik bir denge öngörmektedir. Buna göre, insanları davranışa sevk eden birden çok neden vardır. İnsanları davranışa sevk eden ve dinamik olarak dengede kalmasını sağlayan nedenler çeşitlidir. Örneğin, insan aynı anda fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlara gereksinim duyabilirler. İhtiyaçların arzulanma derecesi farklılık arz edebilir. Ama önemli olan bir üst amaca hizmet etmektir. Bu üst amaç ise insanın dinamik bir denge içerisinde yaşamını sürdürmesidir. (Şahin, 2004)

Sistem Yaklaşımı, örgütün tümünün çevresiyle ve kendi içsel parçaları veya alt sistemleriyle ilişkileri bir araya getirme ve bunların entegrasyonu için bir temel oluşturmaktadır. Mary Parker Follet klasik nosyona dahil olmasına karşın, yönetimin bir sosyal süreç ve örgütlerin de bir sosyal sistem olduğunu ifade etmiştir. Daha sonra Chester Bernard, örgütlerde etkili yönetsel karar vermek için yakın çevre elemanlarının davranış ve isteklerini dikkate almak zorunluluğundan söz etmiş ve karar vermede optimizasyonun gerekliliğine işaret etmiştir. Herbert Simon, James



March ve arkadaşları da örgütleri karar verme süreçlerinin karmaşık birer sistemi olarak nitelendirir. Philip Selznick de yapısal fonksiyonel analizleri kullanarak örgütlerin incelenmesinde sistem yaklaşımından faydalanır. (Eren, 2001)

Gittikçe artan uzmanlaşma nedeniyle, uzmanlık alanları arasında ilişkiler zayıflamakta, dolayısıyla belirli konularla ilgilenenlerin gittikçe karmaşıklaşan olayları anlamaları daha da güçleşmektedir. Yönetim açısından bakıldığında Sistem Yaklaşımı, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele almaktadır. Başka bir ifadeyle, Sistem Yaklaşımı, yönetim olgusunu meydana getiren örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmektedir (Şahin, 2004)

Açık sistem yaklaşımı, "parçaları görmekten bütünü görmeye, insanları çaresiz tepkiciler olarak görmekten kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki göstermekten yarını yaratmaya doğru bir zihniyet değişimi" ile ilgilidir. Gerçekten açık sistem düşüncesinin özü, bir çok karşılıklı ilişkileri kavramak ve anlık resimlerden çok, değişim süreçlerini kavramakla mümkün olmaktadır. (Şimşek ve Çelik, 2010)

Kapalı sistem; katı, adeta geçilmez sınırlara sahip olduğu halde açık sistem; kendisiyle daha geniş olan üst sistem arasında geçiş yapabilir sınırlara sahiptir. "Sınırlar; uygun sistem faaliyetlerinin tanımı, sisteme üyelerin kabulü ve sisteme kabul edilecek diğer unsurlar için sınır tayin çizgileri veya bölgeleridir. Sınır, içerdeki insan ve dışardaki insan arasındaki birçok karşılıklı etkileşim tipleri için bir engel oluşturur; fakat organizasyonun görevlerinin iflası konusunda lüzumlu olan muameleler için bazı kolaylaştırıcı yanları da vardır." (Eren, 2009)

Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri de, dengeli durumlarını korumalarıdır. Bu husus, olumsuz entropi ile yakından ilgilidir. Açık sistemler, çevreden aldıkları çeşitli girdiler yardımı ile faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir değişme olursa, çevresi ile yeni bir denge kurar. Açık sistemler heō dengeli duruma ulaşırlar hem de çevresel değişmelere göre dinamik bir denge gösterirler. Bunu sağlayan geri besleme değildir. Geri besleme sayesinde, sistem faaliyetlerini değerlendirme ve gerekirse ayarlama

olanağı bulur. Geri besleme, biçimsel ve doğal olabileceği gibi olumlu ve olumsuz da olabilir. Olumsuz geri besleme, sistemin daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Olumlu geri besleme ise, sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirtir. (Şimşek ve Çelik, 2010)

Örgütsel ve yönetsel konulara, geniş bir açıdan bakılmasını sağlamasına karşın, eleştirel bir gözle incelendiğinde Sistem Yaklaşımı'nın bir takım problemlere ve kısıtlara sahip olduğu görülmektedir. Sistem Yaklaşımı, olay ve olguları bütüncül açıdan inceleyecek makro modeller geliştirir. Diğer yandan ise, çok soyut kavramları kullanması; sahip olduğu bağımlılık ve karşılıklı ilişkiler düşüncesinin çözümlemeye bir takım sorunları beraberinde getirmesi; sistem uzmanlarının örgüt içerisindeki beşeri ve sosyal unsurları değerlemede yanılığa düşmeleri ve benzeri gibi nedenlerle, özellikle uygulamalı araştırma alanında yetersiz kalmaktadır. (Sucu, 2000)

### **2.3.2.Durumsallık Yaklaşımı**

Yönetim üzerine olan klasik, neoklasik ve modern yaklaşımlar, örgütsel sorunlara çözüm getirecek tek bir model üzerine çalışmışlardır. Bu yaklaşımlar çoğunlukla, sundukları bu modellerin genel, evrensel ve her örgüt için geçerli olduğu iddiasındadırlar. Ancak değişik düşünürler tarafından farklı örgütsel koşullarda yapılan araştırmalar, her örgüte uygulanabilecek evrensel modellerin olabileceği varsayımını reddeder niteliktedir. Evrensellik ilkesine bir karşı duruş gösteren Durumsallık Yaklaşımı'nda temel fikir, örgütlerde yönetici davranışlarını belirleyen tek bir modelin olmadığıdır. (Eren, 2001)

Örgüt ve yönetim konularında son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, bunların birçoğunun Durumsallık Yaklaşımı'ndan etkilendikleri görülmektedir. Durumsallık Yaklaşımı'na göre, organizasyon yapıları ve işleyiş yöntemleri belirli genel ilkeler doğrultusunda değil, organizasyonun iç ve dış çevre özellikleri, kullanılan teknoloji ve organizasyonun büyüklüğüne göre tasarlanır. Bu nedenle Durumsallık Yaklaşımı'nda yöneticiler, klasik yönetim yaklaşımının ilkelerinin belli bir durumda uygun olanları ile ilk defa karşılaşılan “vaka”

yaklaşımını birlikte kullanarak farklı durumlar ve koşullar altında karar verir ve strateji geliştirirler. (Koparal, 2004)

Durumsallık Yaklaşımı, örgüt yönetiminde içinde bulunulan "durum"lara veya "koşullar"a ağırlık veren bir yaklaşımdır. Bu model, her yerde ve her örgüt için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine, her örgütün içinde bulundupu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulamasını bulmayı amaçlamaktadır. Durumlar değişince, yönetim uygulaması da değişecektir. Geleneksel yaklaşım; "eğer her şey baştan ayrıntılı bir şekilde planlanır ve standartlaştırılırsa, insan unsuru, kendisinden istenen şeyleri itirazsız yapacaktır" varsayımında bulunmuştur. Durumsallık yaklaşımı, geleneksel yaklaşımın hangi durumlarda geçerli olabileceğini araştırmıştır. Başka bir deyimle, durumsallık yaklaşımına göre, belirli özellikleri olan durumlarda geleneksel yaklaşım uygulanabilir ve etkili de olabilir. Geleneksel yaklaşımın "her yerde ve her zaman geçerli tek bir örgüt yönetimi tarzı" bulunduğu savı yerine, durumsallık yaklaşımının "değişik durumlar için değişik en iyi örgüt ve yönetim tarzları" bulunup uygulanabileceği ve uygulanması gerektiği savı almış olmaktadır. Durumsallık yaklaşımının bu fikir veya savı, geleneksel ve neoklasik yaklaşımların değerini ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçevede içine oturtarak onları daha yararlı ve etkili hale getirmektedir. (Şimşek ve Çelik, 2010)

Durumsallık Yaklaşımı, bu anlamda yönetimin evrensel olduğu görüşünü kabul etmemekte ve her durumun kendine özgü farklı şartlar altında oluşup geliştiğini ve farklı bir yönetim tarzı gerektirdiğini, bir birinden farklı durumların standart yollardan çok değişik yollarla karşılanabileceğini, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yolun var olduğunu savunmaktadır. (Şimşek ve Çelik, 2010)

#### **2.4.Örgütsel Modeller**

Örgütsel modelin belirlenmesinde, ister kamu ister özel kesiminde olsun, örgütlenmede hem faaliyetlerin yürütülebilmesinde homojenlik ve birliğin sağlanması, hem de farklılık ve çeşitliliklerin yönetime yansıtılması gibi iki temel

hususla dikkat edilir. Örneğin, yönetimde birlik ve homojenlik gerektiği zaman merkezden yönetime, çeşitlilik arzu edildiği zaman ise yerinden yönetime gerek duyulur. (Genç, 2004)

#### **2.4.1.Merkezi Örgüt Modeli**

Yönetimde merkeziyetçilik, karar verme ve otorite kullanma yetkisinin, yönetimin en tepesinde olanlarda veya tepeye yakın olan pozisyonları işgal edenlerde toplanması olarak tanımlanabilir. Merkeziyetçilik, örgütsel yönetime ilişkin karar verme, plan yapma, politika ve strateji geliştirme hakkının örgütün üst kademesinde toplanmasıdır. Merkeziyetçilik, alt kademe ile üst kademe arasındaki mesafenin açılmasına neden olur. (Genç, 2004)

Merkezden veya yerinden yönetim sistemlerinin çok sayıda yarar ve sakıncalarından söz etmek mümkündür. Tamamen sosyo-ekonomik, politik ve coğrafi sebeplerden dolayı yerine göre yararları, yerine göre sakıncaları ağır basar ise de, genel olarak merkeziyetçiliğin yerinden yönetime göre daha fazla sakıncalı olduğu söylenebilir. Merkezden yönetim, "yetki genişliği" ve "yetki devri" gibi yollarla yumuşatılabilir. Bu durumda merkezi yönetim organları, bu yetkileri kullanan kişi ve birimleri denetlemekle yetkilidir. Yetki genişliği, merkezi idaresnin karar alma ve yürütmeye ilişkin bazı yetkilerini, kendi hiyerarşisi içinde yer alan alt birimlerin başındaki yöneticilere aktararak, merkeze sormadan karar alabilmelerinin sağlanması; yetki devri ise, yöneticilerin sınırlarını belirlemek ve istediğinde alabilmek şartıyla, yetkilerinden bir kısmını yardımcılara devretmesi demektir. (Genç, 2004)

#### **2.4.2.Merkezi Olmayan Örgüt Modeli**

Merkezi olmayan yönetim, kısaca örgütsel ve yönetsel konularda karar alma, politika ve strateji belirleme yetkisinin yerel birimlere devredilmesidir. Yerel nitelikteki fonksiyonların merkezi yönetim dışında bölge ve yerel birimlerce yerine getirilmesidir. Yerinden yönetim aynı zamanda, yerel birimlerin özerkleştirilmesi anlamına gelir. Diğer bir ifade ile yerinden yönetim, karar verme yetkisinin, hiyerarşinin en alt kademelerine kadar yayılması olarak tanımlanabilir. (Genç, 2004)

Organizasyon yapılarını belirleyen unsurlardan birisi de organizasyonun merkezileşme derecesidir. Merkezileşme derecesi organizasyonda karar verme

yetkisinin organizasyonun kademeleri arasındaki dağıtımını ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa adem-i merkezi (merkezileşmemiş) bir organizasyondan, tam tersi karar yetkisi üst kademelerde toplanıyorsa merkezi bir organizasyondan bahsedilmektedir. (Perçin, 2008)

Adem-i merkeziyetçi yönetimler merkezi yapılanmaya göre daha çok benimsenmektedir. Özellikle toplam kalite yönetimi uygulamalarında Adem-i Merkeziyetçi yapı kabul görmektedir. Toplam kalite yönetimi “yalın organizasyon” ve “öğrenen organizasyon” oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır. (Perçin, 2008)

Merkezi olmayan yönetim, hiç bir zaman yerel yönetimin sınırsız yetkilerle donatıldığı ve yerel birimlerin tam özerkliğe kavuştuğu bir yönetim biçimi değildir. Yerinden yönetim kuruluşlarının yetkileri yer, konu ve biçim yönünden sınırlandırılmıştır. Yani neyi, nerede, nasıl yapabilecekleri ve yaparken nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda merkeze bağlıdırlar. Yerinden yönetim birimleri merkezden yönetimin denetimi altındadırlar. (Genç, 2004)

#### **2.4.3. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Modeli**

Formel örgüt kavramı, bir örgütün üyeleri için amaçlı ve yasal olarak önceden tasarlanan davranış ve ilişki biçimlerinin tümünü ifade eder. Örgütleri formel veya informel olarak ayırmanın, bir isimlendirmeden öte bir anlamı yoktur. Çünkü tam anlamıyla formel veya informel örgütlere rastlamak mümkün değildir. Bir formel örgüt yetkisini, hesap verme ve sorumluluk ilişkilerini gösteren iyi tanımlanmış bir yapıya, bir örgütsel şemaya sahiptir. Kesin sınırlarıyla belirlenmiş görev tanımları vardır. Bu tip bir yapı aynı zamanda, haberleşme kanallarının yönünü ve şeklini belli bir hiyerarşiye bağlar. Formel örgütlerde her üyenin belirli ve özel bir işi olur. Bu örgütlerde, amaçlar arasındaki hiyerarşi açıkça belirlenmiştir. İnisiyatif kullanma ve diğer demokratik süreçleri kullanmanın olanağı yoktur. (Genç, 2004)

Doğal örgüt denilince anlaşılması gereken, planlanmamış resmi olmayan gruplar ve kişilerin birbirlerine belirli bir yakınlıkta bulunmaları halinde ister istemez

gelişen ve ortaya çıkan arkadaşlık ve bağlılıktır. Bireylerin kişisel ihtiyaçlarından doğan bu ilişkileri biçimsel örgüt genellikle dikkate almaz. Örgütün resmi olmayan tarafını oluşturan davranış ve hislere resmi planda yer verilmez. (Arnold, 1996)

Biçimsel örgüt yapısı, örgütlenme süreci sırasında planlanarak bilinçli bir şekilde kurulur. Örgüt üyeleri ve diğer ilgililerce resmi olarak tanınan biçimsel örgüt yapısı, mevkileri ve birimleri, bunların hiyerarşik düzeylerini, aralarındaki ilişki ve iletişim kanallarını yansıtır. Bu yapı içinde, her üyenin diğerlerininkinden az-çok farklı biçimsel bir rolü ve statüsü vardır. Üyelerden rollerine uygun davranmaları beklenir. Bu durum, farklı rollerdeki kişilerin iletişimlerinin de farklılaşmasına neden olur. Biçimsel yapı, üyelerin davranışlarına yön ve biçim verir. Örgütlerde istikrar düzeni sağlar ve üye davranışlarının önceden tahmin edilmesini sağlar. Böylece örgüt, belirli bireylere bağımlı olmaktan çıkarak "kurumsal" bir nitelik kazanır. Kişiler değişse de yapı aynı kaldığı ve geçerli olduğu sürece, insanların hangi davranışları niçin ve nasıl yapacakları tahmin edilebilir. Böylece yapı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Bu sistem içinde üyeler kendi kişisel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak durumundadır. (Gürgen, 1997)

#### **2.4.4.Dikey Örgüt Modeli**

Organizasyonlar, yapılarına göre "mekanik örgüt" ve "organik örgüt" yapıları, işleyiş biçimlerine göre, "formel" ve "informel" örgüt yapıları olmak üzere sınıflandırılabilir. Ayrıca örgütler kararların alınış biçimleri ve emir-komuta ilişkileri dikkate alınarak hiyerarşik, fonksiyonel, kurmay, komite ve yatay örgüt türleri olarak da ayrıma tabi tutulurlar.

Dikey örgütlenmeye, "hat tipi örgütlenme" veya "komuta tipi örgütlenme" de denir. Çok sayıda işgörenin bulunduğu örgütlerde, merkezi bir yönetim anlayışının gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik örgütlenme yoluna gidilir. Örgütsel faaliyetlerin bir disiplin içerisinde yürütülmesinde, otoritenin merkezde veya belli kişilerin elinde toplanmasının gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik örgüt yapısı uygun bir yapıdır. Ast-üst ilişkilerinin açıkca ortaya konduğu, örgüt şemalarının, dikey bir biçimde hazırlandığı, hiyerarşik örgüt modellerinde, formelleşme derecesi yüksek ve örgütsel yapı formel ve mekaniktir. (Genç, 2004)

Otokratik yönetimde, liderler esas itibariyle yönetilenleri (izleyicileri) yönetim dışında tutarlar. Farklı bir ifadeyle yönetilenler, amaçların, planların ve örgüt politikalarının belirlenmesinde hiçbir söz hakkına sahip değildirler. Yönetilenler sadece önderden/yöneticiden/liderden aldıkları emirleri esneklik göstermeksizin yerine getirmekle yükümlüdürler. Sonuçta yönetim yetkisinin tamamı önderde toplanmaktadır. Demokratik-Katılımcı tarzdaki liderlik ise yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi içerisindedir. Bu sebeptendir ki, örgüt amaçlarının, plan-politikalarının belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında lider sürekli olarak astlarla işbirliğine ve fikir alış verişine yönelmektedir. Demokratik tarzdaki yönetimi benimseyen liderler astlardan gelen düşünceler ve tavsiyeler-uyarılar ile liderlik tutum ve davranışlarını şekillendirirler. (Perçin, 2008)

Örgütlerin yenilikçi niteliklerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı büyük önem taşır. Örgütün kendisini daha yenilikçi hale getirebilmesi için örgütsel yapıda bir takım düzenlemelere gitmesi gerekir. Örgüt yenilikler doğrultusunda bu düzenlemelere giderken iç koşullarının özelliklerini ve dış çevre faktörlerini de göz önüne almalıdır. Amansız bir rekabetin yaşandığı günümüzde içinde bulunduğu ortamı da hesaba katarak örgüt kendisi için en ideal olabilecek örgütsel yapıyı belirleyip bu rekabetten başarıyla çıkma çabasında olacaktır. Ancak hızla değişen çevre koşulları karşısında uzun bir süre aynı yönetim yaklaşımında ısrar etmesi yapı ile çevre arasında uyumsuzluk meydana getirecektir. Nitekim yenilikler de sonu gelen bir çalışma olmayıp, sürekli devam eden bir süreç olduğundan dolayı örgütün kendisi için en iyi olabilecek yapı ve süreçleri sürekli araştırması ve geliştirmesi gerekecektir. (Morden, 1989)

### 3.ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 3.1. Güven Kavramı

Örgütsel güvenin kavramsal çerçevesinden oluşacak ikinci bölümde öncelikli olarak ele alınacak kavram güvendir. Güven kavramının kelime anlamı, sosyal ilişkilerdeki yeri ve kavrama dair tartışmalar yer alacaktır. Farklı kavramsal boyutlarda yapılan araştırmalar sonucu uzlaşılan noktalar ortaya konacaktır.

Güven kelimesi 13. yy.'a dayanır ve etimolojik köklerini sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski deyimlerden alır. Fakat güven olgusu, ilk insan topluluklarının kuruluşu kadar eskidir. Bir örnekle, Konfüçyus güvenin bütün dengeli sosyal ilişkiler için bir ön şart olduğunu kabul etmiştir. Sosyal bilimler ve felsefe alanındaki birçok klasik dönem yazarı, güvenin, sosyal hayatın felç olmasını önlemede ne kadar yaşamsal bir öneminin olduğuna işaret etmişlerdir. Politik bilimci ve filozofların güven konusundaki temel fikirleri Hobbes, Locke ve Hume'a dayanır. Sosyologlar, disiplinlerinin kurucusu olan Durkheim ve Simmel'e, psikologlar da kendilerine yeni ufuklar açmış olan Freud ve diğerlerine atıflarda bulunarak güveni tanımlamaktadırlar (Mollering, Bachmann ve Lee, 2004, s.557).

Güven, yapıcı insan ilişkilerinde en temel elemandır. Golembiewski ve McConkie, kişiler arası ve grup içi davranışları güven kadar doğrudan etkileyen hiçbir etkenin olmadığını belirtmişlerdir. Güven, bir tarafın doğrudan kontrol edemeyeceği ve denetleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklenildiği gibi davranacağı konusunda, diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir (Mayer, 1995, s.712).

Birçok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim teorisyeni, güvenin bireylerarası ilişkilerde ortaya çıkan davranışlara etkisi konusunda benzer görüşler bildirmişlerdir. Blau güveni, "kalıcı sosyal ilişkiler için gerekli bir unsur" olarak tanımlamıştır. Weber, ürünlerin değişiminin ancak kişiler arası güvene dayanan ilişkilerle mümkün olabileceğini iddia etmiştir. Rotter, Charce ve Phares ise "güven



veya güvensizlik beklentisinin davranışların önemli belirleyicisi olduğunu” vurgulamışlardır (Hosmer, 1995, s.379).

Rotter güveni, bir bireyin diğer bir birey ya da grubun söylediklerine, verdiği sözlere, sözlü ya da yazılı ifadelerine güvenilebileceğine ilişkin beklentisi şeklinde tanımlamıştır. Gambetta ise güveni, karşı tarafın kişisel niteliklerini ve sosyal kısıtlarını göz önünde bulundurarak hesaplı bir şekilde ilişki kurma isteği olarak tasarlamıştır (Bigley ve Pearce, 1998, s.407).

Kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavram olan “güven”in kısaca korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak açıklanması mümkündür. Güven konusu üzerinde yapılan çalışmalarla ilgili olarak literatüre bakıldığında, yaklaşımlarına göre güven unsurunun farklı yönleri üzerinde durulmakta ve amaçlar doğrultusunda, ele alınan boyutlar çerçevesinde tanımlar verilmektedir (Küskü, 2003, s.140).

Kavramla ilgili olarak yapılan tartışma ve araştırmaların sonucu olarak ortaya konulan tanımlamalarda güven, iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi eylemlerde bulunmayacağı, iyi niyetle davranan bir kimseden beklenebilecek “normallik” çerçevesinde de davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır (Sağlam, 2003, s.23).

Farklı disiplinlerden araştırmacılar güveni farklı kavramsal boyutlarda incelemelerine rağmen güven konusunda şu noktalarda uzlaşmaya varmışlardır (İşbası, 2000, s.61-62).

- Güven genellikle, bir tarafın diğer tarafın davranışlarının sonuçlarına karşı olumlu bir beklenti içinde olması olarak ifade edilmektedir. Güvenen taraf her zaman en iyimser olan taraftır. Güvensizliğin hakim unsur olduğu sosyal yapılarda ve ekonomik işlemlerde bu durumun açıkça ortaya çıkmadığı söylenebilir. Çünkü bu tür ilişkilerde bireylerin daha ihtiyatlı davrandığı ve piyasa sözleşmeleri, hiyerarşiye dayalı kontroller, yasal gereklilikler ve

biçimsel olmayan yükümlülükler gibi risklere karşı kendilerini korumaya çalıştıkları görülmektedir.

- Güven, karşı tarafın davranışlarına bağımlı olmaktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık durumunu ifade eder.
- Genellikle baskıyla ve zorlamayla değil, istekle ve işbirliğiyle ortaya çıkan bir durumdur. Beklenmeyen karmaşık ve belirsiz durumlarla mücadele etmeyi kolaylaştıran bir unsur olduğunun düşünüldüğü bireysel düzlemden farklı olarak karşılıklı ilişkilerin geliştiği düzlemlerde güven, işbirliğini kolaylaştıran ve arttıran bir unsur olarak tanımlanmıştır.
- Güven, tarafların birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı görev olarak kabul ettikleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişinin, grubun veya örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceği beklentisi, güvenle ilgili tüm tartışmalara yön veren gizli bir eğilimdir.

### **3.2. Örgütsel Güven Kavramı**

Güven kavramına dair ortaya konan uzalaşı noktalarının ardından, başka bir kavram olarak karşımıza örgütsel güven çıkmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkartılmaya çalışılan bir unsur olarak, bu bölümde örgütsel güven kavramı açıklanacaktır. Örgütsel güvene dair yapılan çalışmalar sonucu, bu kavrama dair tartışmalar ve ilişkili olduğu diğer elementler ele alınacaktır.

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alana odaklanmıştır; kişiler arası güven (Cook ve Wall, 1980; Mayer ve diğerleri, 1995; McAllister,1995), amire güven (Butler ve Cantrell,1984; Deluga, 1994) ve üst yönetime güven (McCauley ve Kuhner, 1992). Örgütteki güven kavramına ise pek fazla dikkat çekilmemiştir. Çalışan amirine güvenebilir, ancak örgütüne güvenemeyebilir. Çalışan ve amir arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarını tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik

gösterebilir. Tabii ki çalışanın hem örgüte hem de amirine güvenmesi de mümkündür. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tan ve Tan, 2000). Bu çalışmada örgütün çalışanlarına yönelik duyulan güven ile örgütsel güven arasındaki ilişki dikkate alınmıştır. Bu durum tez çalışmasının uygulamasında açıkça görülmektedir.

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman güveni; çok düzeyli bireyler, takımlar örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu, kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı, iletişim temelli doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu, dinamik güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması, çok boyutlu kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır (Shockley ve Zalabak, 2000).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. (Huff ve Kelley, 2003; 84) Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma (McAllister,1995; Jones ve Geroge 1998; Mayer ve diğerleri, 1995) örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003).

Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir. (Jones ve George,1998) Temel işlevleri; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük

yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır (Erdem, 2003).

Çalışma gruplarındaki güvenli iklim, bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı şekilde düşünmenin gelişimini de sağlar. Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere konsantrasyonuna yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar (Stoner ve Hartmon, 2000).

Hardin (1996) örgütlerin güven sağlamada başarılı olabilmeleri için, yapılarının güvene göre tasarlanması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt yapısı, politikaları, kültürü gibi örgüt özelliklerinin, örgüt çalışanlarının eylemleri üzerinde etkisi söz konusudur. Örgüt özellikleri güvenli davranışı destekler veya engeller (Kamer, 2001).

Creed ve Miles (1996) farklı örgüt yapılarının, farklı güven gelişimlerinin oluşumunu etkilediğini belirtmiştir. Denetimin, merkezileşme ve formalleşmenin yüksek olduğu, temel odağı verimlilik olan örgütler, güvenli davranış gelişimini kısıtlar. Denetimin, merkezileşme ve formalleşme düzeyi düşük olan ve etkinlik üzerine odaklanan örgütlerde ise yöneticiler kararları delege edecekler ve açık iletişim ortamı sağlayacaklardır. Böylece güvenin beslenmesi söz konusu olacaktır (Creed ve Miles, 1996).

Örgütsel otoriteye güvenle birlikte bağlanma, örgüt hedeflerine ulaşmak için istekli davranma sonucunu da beraberinde getirecektir. Örgütsel otoriteye güven, otoritenin kararlarını gönülden kabul etme etkisi yaratır (Shamir ve Lapidot, 2003).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen

ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (Shaw, 1997).

Örgütsel güvenle ilgili ortaya konan çalışmalar, örgütsel güvenin çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir. Örgütsel güven, örgütün içerisinde bulunan bireyler, amirler, örgütsel birleşmeler, örgütün kültürel kökleri, örgütün karar alma şekli ve açıklık düzeyi, örgüt yapısı, örgüt içerisindeki örgütsel rollerin dağılımı, örgüt politikası, örgüt içerisinde verilen ödüller ve ödüllerin adil dağılımı gibi bir çok elementten oluşmaktadır.

### **3.3. Örgütsel Güven Modelleri**

Bu bölümde ise örgütsel güven kavramına dair yapılan çalışmalar sonucu ortaya konan örgütsel güven modelleri ele alınacaktır. Aynı zamanda bu çalışmanın uygulamasında kullanılan güven modeli de ele alınıp, bu çalışmanın uygulamasında neden bu modelin kullanıldığı açıklanacaktır.

Kurum içerisinde güven kavramının hangi temeller üzerine kurulmuş olduğu sorusu güven modelleri kavramını ortaya atmıştır. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, kurum çalışanlarının çevrelerindeki diğer çalışanların güvenilirliklerine yönelik beklentilerini ve onlarla ilişki kurduklarında takındıkları güven tavırlarını etkileyen psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörler dahil güvenin var oluşunu hızlandıran unsurları açıklamaya yöneliktir (Dinç, 2007, s.38).

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley ve Zalabak, 2000, s.36).

Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürlerde desteklenmiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar; (a) yeterlik, (b)

açıklık, (c) ilgililik, (d) itimat edilirlık (Mishra,1996). Tablo 2.0 Mishra modelinin boyutlarının hangi anlamı ifade ettiğini göstermektedir.

Tablo.2. Mishra Örgütsel Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi yada örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
İtimat Edilirlık	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır

Kaynak; Ovaice,2001 OVAICE, G. 2001 “*The Relationship Of Individualism And Collectivism To Perception Of Interpersonal Trust In A Global Constituting Firm*”, University Of Illinois At Urbana-Champaign, Doctoral Dissertation.

Mishra (1996) ‘nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern), (d) itimat edilirlık (reliability) boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar.

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın (2000) önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilendir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır. (Tompkins ve Cheney,1983).

Bromiley ve Cummings güvenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutu üzerinde durmuşlardır. Güvenin beklentileri ifade ettiğini söyleyerek, bireysel güvenin kişisel davranışlardan olan beklentileri; örgütsel güvenin ise örgütsel davranışlardan olan beklentileri ifade ettiğini söylemişlerdir (Topaloğlu, 2010, s. 48).

Tablo.3. Bromiley ve Cummings Güven Ölçeği Boyutları

GÜVEN PARÇALARI				
G Ü V E N  B O Y U T L A R I		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
	Bağlılığı koruma			
	Dürüst Şekilde Tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Kaynak: BROMILEY ve CUMMINGS, 1996, The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations*: 302-319. Thousand Oaks: Sage.

Bu çalışmada Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen model benimsenecektir. Bromiley ve Cummings' in (1996) geliştirdiği örgütsel güven modeli çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yöneliktir. Çalışanların örgüt içindeki güven algılamalarının farklılıklarını değerlendirmeye çalışmışlardır. Oluşturdukları Örgütsel Güven Ölçeği (Organizational Trust Inventory) hem kısa hem de uzun olmak üzere iki formda sunulmaktadır. Çalışmada örgüt içi güven ölçümü için kullanılacak olan ölçek, Bromiley ve Cummings'in (1996) geliştirdiği kısa form kullanılmıştır..

Bu çalışmada Bromiley ve Cummings'in geliştirdiği güven ölçeğinin kısa formu kullanılmasının nedeni, gönüllülük esasına dayanan bir örgüt yapısı olan vakıflarda, davranışsal boyutun ölçülmesinin gerekli görülmemesidir. Ele aldığımız örgüt yapılarında, davranışsal olarak güvenin kişisel motivasyonlarla ilgili olduğu ve çalışmanın bu başlangıç motivasyonundan çok, örgütü tanıyan gönüllülerin örgüte güvenini, örgütün karar alma yapısıyla ilişkilendirerek ortaya koymak amaçlandığı için bu form kullanılmıştır.

## 4.KARAR ALMA SÜRECİ ve KARAR ALMA SÜREÇLERİNE KATILIM

### 4.1. Karar Alma Süreci

Bu bölümde karar verme kavramı ve karar alma süreci ele alınmıştır. Örgütsel süreçlerde karar almanın yeri ve karar alma işlevi, örgütte bulunan bireyler arasındaki etkileşimiyle ilgili tartışmalar bu bölümde yer almaktadır.

Karar verme en basit anlamıyla, birçok seçenek arasından bir tanesinin tercih edileceği bir seçme eylemidir. Bir karar birçok seçenekler arasından seçilmiş, bir eylemi ya da eylemler dizisini belirtir (Can ve Tecer,1978, s.62).

Karar verme yönetim faaliyetlerinin temelidir. Yönetim sürecinin niteliği karar veren tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin diğer aşamaları, karar vermeye bağlıdır. Karar vermeden önce diğer aşamaların gerçekleşmesi düşünülemez (Aydın,2000, s.129).

Her türlü yönetim düzeyinde ortaya çıkan veya çıkması olası problemlerin çözümünde kullanılabilecek seçeneklerin olması durumunda bir seçim veya karar verme işlemi ortaya çıkar. Karar, bir sorun ya da durum karşısında, belirli bir amaç doğrultusunda düşünülebilen çözüm yollarının ya da eylemin seçilmesidir (Erberk, 1997, s.53).

Karar verme gerek yönetsel bir işlev, gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar vermedir. Karar verme yöneticiyi aşır grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü olduğu için örgütsel bir süreçtir. Günümüz yöneticisi çevreden yalıtılmış değildir. Bu nedenle karar verme hem yönetsel, hem de örgütsel eylemin temelini oluşturmaktadır. Verilen kararlar diğer yönetsel eylemlere ve örgütün davranışlarına da yön verir (Can ve Tecer,1978, s.63).

Diğer taraftan karar; örgütün karşılaştığı bir sorunun çözümü için, bu sorunla ilgili bir kolektif girişimi biçimlendirip harekete geçiren bir araçtır ve örgütteki bireyler arasında bir etkileşme biçimidir. Örgütlerde karar vermenin çeşitli ilişkileri,



etkileşimleri, haberleşmeleri içine alan toplumsal bir süreç olduğu söylenebilir (Onaran,1971, s.73).

#### **4.2. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim**

Örgütsel süreçlerde karar almaya katılma ve demokratik yönetim arasındaki ilişki bu bölümde ortaya konmaktadır. Sivil alanın işlevlerinden biri olarak, toplumun demokratikleşmesine katkıda bulunmaya benzer bir süreç, örgütün karar alma mekanizması ve örgütü oluşturan bireyler arasında da bulunmaktadır.

Yönetime ve karar alma süreçlerine katılımın türleri, karar alma süreçlerine katılımın özellikleri ve bireylerin karar alma süreçlerine katılmaya dair motivasyonları bu bölümde ele alınmıştır.

Yönetime katılma, çalışanların işyerindeki sorunlara ilişkin problem çözme ve karar alma sürecine katılmasını öngören bir yaklaşımdır. Yönetime katılma, kişilerin çalıştıkları işletmeleri ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü amacıyla, fikirlerini ifade etme sürecidir. Bir başka tanımla yönetime katılma, iş görenlerin karar alma sürecinden dışlanmamalarının, karar sürecine katılmalarının sağlanmasıdır (Genç, 2005, s.133-134).

Yönetime katılma iki şekilde tanımlanır: Birincisi ekonomik anlamıyla katılma, ikincisi ise politik anlamda katılmadır. Yönetime katılma üç önemli özellik taşır (Genç, 2005, s.134).

- a) Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya iş görenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması,
- b) Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik ortama kavuşmaları
- c) Yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve iş birliği kurarak, örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır.

Katılım, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçüde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir (Çöl, 2004, s.45).

Kararlar mümkün olduğunca alt kademelerde verilmelidir. Böylece işin yürütülmesinden sorumlu olan kişilere de sorumluluk verilmiş olur. Diğer bir yaklaşım ise karar vermek için bir grup insanın bir araya gelerek komiteler oluşturmasıdır. Bu yöntem, farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını, birden fazla kişinin karara katılımı ile onların işbirliği yapmalarını, kişiler arasındaki koordinasyonu ve kararların kolay iletimini sağlar (Ertürk, 2000, s.227).

Bir örgütte çalışan insanların örgütün işleyişi, yönetim politikaları ve diğer işlevlerde söz almalarını ifade eden yönetime katılma, daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar, sıradan bir personel olmak yerine, kendilerini ilgilendiren her tür kararın alınmasında aktif olmak, düşüncelerini ifade etmek, sonuçlarda etkili olmak, kısaca örgütün yönetimine katılmak istemektedirler (Gümüş, 1995, s.381–382).

Yönetime katılma esas itibarıyla iş görenlerin örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. Önemli olan hususlardan biri de, bu etkileme işlevinin uygulamada kaç türlü biçim ile veya yöntemle gerçekleştirildiğinin ortaya konmasıdır. Yönetime katılma biçimi olarak beş tür yaklaşım vardır (Genç, 2005, s.135).

- a) **Gönüllü katılma.** Bu uygulama, yasal açıdan böyle bir yükümlülüğün işverenler veya örgüt yöneticileri bakımından zorunlu kılınmadığı hallerde ortaya çıkmaktadır. İşveren ve işgören temsilcileri yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilmesi ve karşılıklı anlayış ve uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür bir yönetime katılma biçimini kabullenebilir. Örneğin İskandinav ülkelerinde bu tür bir yaklaşım modeli uygulanmaktadır. İşyeri komitesinde yapılan

anlaşmaya uygun olarak işveren ve işgören temsilcilerinden biri başkanlık edebilir.

- b) **Temsili katılma.** Yasal olarak işveren temsilcileriyle işgören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir. Komiteye katılan iş görenler, örgüt üyeleri arasından gizli oylama ile seçilmektedir. Örgütün müdürü veya tepe yöneticisi bu komitenin başkanı olarak toplantılara katılabildiği gibi, komite dışından bir kişi olarak da katılabilir.
- c) **Eşit sayıda katılma.** Yasal olarak işveren temsilcileri ile iş gören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir. Eşit sayıda katılmanın esaslarından biri de temsilci seçiminde görülmektedir. Seçilecek temsilcileri belirlemek için işyeri konseyleri meydana getirilir. İşyeri konseyi, kuruluştaki çalışan tüm işçi ve personelin toplamından oluşur. Burada işçi ve işçi olmayan personel için birer temsilci seçilir. Bu tür katılmanın bir özelliği de iş gören temsilcileri arasında sendikaların seçtiği iki veya üç üyenin bulunmasıdır. Seçilen bu üyelerin toplamı kadar işveren temsilcisinin katılmasıyla “nezaket konseyi” adını taşıyan bir konsey oluşturulur. Konsey başkanlığına da konsey üyelerinin oy çokluğuyla seçtiği tarafsız bir kişi atanmaktadır.
- d) **Sendikal katılma.** Yasal olarak yönetime katılma hakkının sendika vasıtasıyla yapılmasını öngören sistemdir. Sendika yönetimi, nasıl olsa işçinin meydana getirdiği ve arzusu ile seçtiği bir kuruluş olduğundan iş görene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir. Bu nedenle, sendikalar örgüt işçileri arasında iş gören (veya işçi) temsilcilerini seçerler. Bundan sonra izlenen yöntem eşit sayıda katılma biçimine benzemektedir.
- e) **Kendi kendini yönetim (Öz yönetim).** Bu türdeki katılma biçiminde, iş gören temsilcileri işveren temsilcileri olmaksızın çalıştıkları

işletmeyi yönetmektedirler. Bu sistemde, işyerini yöneten beş temel organ vardır. Bunlar, işçiler meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, denetim komitesi ve örgüt yöneticisidir. İşletmede çalışan her işçi, bu saydığımız organların seçiminde oy hakkına sahiptir. İşyerinin planlanması, organizasyonu ve hatta çeşitli gelişme, birleşme ve büyümeye ilişkin stratejik kararlar, işçiler veya iş görenler tarafından belirlenir.

### **4.3. Karar Alma Süreçlerine Katılımın Faydaları**

Karar verme süreçlerine katılımın örgüte olan faydası ve bu faydaların hangi sebeplerle ortaya çıktığına dair yapılan tartışmalar bu bölümde yer almaktadır.

Karar verme sürecine katılımın sağlanmasının birçok yararı vardır. Bu yararlar; demokratik ilkelerle yapılan en tutarlı yöntem olması, katılımcıların birer müşteri olarak kabul edilmesi, doğru ve isabetli kararlar alınmasını sağlaması, insan kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlaması, insanların doyumunu kolaylaştırması ve örgüt iklimini geliştirmesi olarak sayılabilir (Taymaz, 2003, s.33).

Örgüt içinde alınan kararlar hakkında işgörenin fikrinin sorulması; uygulanacak yöntemlerin tartışılması, emrin daha açık şekilde benimsenmesini, en iyi biçimde yerine getirilmesini sağlar. Ayrıca, örgüt içinde alınan kararlara katılımı halinde ast, sürekli emir alan ve onu uygulayan kişi durumundan çıkarak kendi sorumluluk alanı içerisinde yapacağı işler konusunda kendi amaçlarını tespit etme fırsatı bulur. Bu sayede de, yeteneklerini ve kişiliğini geliştirme imkanına kavuşur (Tortop, 1993,s.258).

Tüm çalışanların alınacak kararlarda ve örgüt içindeki her türlü olaylarda dinlenmesi, onların katılımı önemseme duygularını arttıracak, bu konuda verimliliği ve örgüt içi birlik, beraberlik ve düzenin sağlanmasını arttıracaktır (Öztekin, 1997, s.91).

Yönetime katılma yanlısı olanlar, bunu tüm yönetsel sorunları çözümleyen, çatışma ve sürtüşmeleri önleyen bir formül olarak göstermektedirler.

Yönetime katılmanın başlıca yararları.

"

- a) Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer, yönetsel kararları icra eden çalışan, sorunun çözülmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışmalarına katılırsa bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen çalışanın güdülenmesine ve kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet eder.
- b) Yönetime katılmanın yararlarından biri de, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Bir arada yüz yüze ilişkiler kurularak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını ve sosyal tutumunu değiştirmek, tek bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır.
- c) Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlara başvuru bir amaç olmaktadır. Yönetime katılma olgusunda, normal olarak yüz yüze sorun tartışması vardır. Bu tartışma tecrübeli yöneticilerle yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış, tecrübeli yöneticilerini kolayca kavrayabileceklerdir.
- d) Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder.
- e) Astlara, kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanınarak, klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel yapısından ayrılmasının üretkenliği artırıcı bir yarar getireceği de söz konusu edilmektedir. Çünkü yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratır.
- f) Yönetime katılmanın önemli bir yararı da, çalışana sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalması diğer bir deyişle çalışan devir hızının azalması sonucu sağlamasıdır.
- g) Yönetime katılmanın bir başka yararı da, çalışanın yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir." (Genç, 2005, s.136).

Karar alma süreçlerine ve yönetime katılım, yukarıda sayılan faydaların tümünü sağlamaktadır. Bu çalışmada oluşturulan hipotez, karar alma süreçlerini katılıma açık bir şekilde dizayn eden örgütlerin bu faydağı sağlayacağını kabul eder. Özellikle ortaya konmak istenen ilişki ise katılıma açık yapılar da, karar alma süreçlerine katılan örgüt bireylerinin örgüte olan güvenlerinin yüksek olduğudur.

## **5. VAKIFLARDA KARAR ALMA MEKANİZMALARININ YAPILARI İLE GÖNÜLLÜLERİN ÖRGÜTE GÜVENİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA**

### **5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Özellikle Türkiye'de 1980 sonrası dönemde yaygınlaşan sivil toplum algısı, 1997 depremiyle birlikte daha çok göz önüne gelmiş ve Türkiye'de giderek güçlenmiştir. Sivil toplum tartışmaları Türkiye'de dünyaya göre henüz taze olsa da, bu tartışmalar kullanılan ortak kavramları kapsar niteliktedir.

Sivil toplum kuruluşları ve sivil toplumun içerisinde yer alan diğer etken gruplar, hem toplumsal hizmet üretme hem de hak savunuculuğu yapma konusunda inisiyatif almaktadırlar. Örgütlü yapıları ve yasal olarak tanımlarıyla sivil toplum kuruluşları bu gelişmede öncü rol oynamaktadırlar.

İçerisinde sivil toplum kuruluşlarının yer aldığı, sivil toplum olarak tanımladığımız alan, devlet ve piyasanın dışında kalan örgütlerin bulunduğu, kar amacı gütmeyen toplumsal fayda ve çıkarlar için çalışan kuruluşlardan oluşmaktadır. Sivil toplum alanının içerisinde bulunan bu kuruluşlarla ilgili önemli bir nokta ise genellikle çalışmalarının ve örgütlenmelerini oluşturan bireylerin faaliyetlerinin gönüllü bazlı olmasıdır.

Genellikle gönüllü bazlı çalışan bu tip örgütlenmelerde güven kavramının örgüt için büyük önemi vardır. Örgütü oluşturan bireylerin, örgüte güven duyması o örgütün sürdürülebilirliğini ve iş yapma potansiyelini büyük oranda belirler. Örgüte güveni oluşturan noktalardan biri de örgütün karar alma süreçlerine, gönüllülerini katması ve örgütün gelişmesi için alınması gereken kararlarda örgütü oluşturan bireylerinde katkı sunmasını sağlamaktır.

Bu çalışma sivil toplum kuruluşlarından olan vakıflarda, örgütün gönüllülerinin örgüte olan güveni ile örgütün karar alma mekanizmasının açıklığı ve gönüllülerin karar alma süreçlerine katılımı arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Bu çalışma kapsamında ortaya konan ve incelenecek olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Birinci hipotez; sivil toplum kuruluşlarından vakıflarda, *karar alma süreçlerine katılım* ile örgüt içerisindeki insanların *örgüte güveni* arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Çalışma kapsamında ana hipotezin yanında, ele alınan alt hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

İkinci hipotez; *örgütsel iklimi etkileyen yatay ilişkiler* ile *duygusal ve bilişsel örgütsel güven* arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Üçüncü hipotez; *örgütsel iklimi etkileyen ortaklık ve birlikte çalışma* ile *duygusal ve bilişsel örgütsel güven* arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Dördüncü hipotez; örgütün içerisinde *bulunma süresi* ile *örgüte güven* arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Bu çalışma önemli bir katılım mekanizması olan sivil toplum kuruluşlarının içerisinde yer alan vakıfların ve diğer yapıların, örgütleri oluşturan bireylerle kurdukları ilişkiyi karar alma süreçleri açısından geliştirmeleri gerektiğine dair bir vurgu yapmayı amaçlamaktadır. Örgütlerin karar alma süreçleri için geliştirdikleri yapıların, örgütün içerisinde bulunan bireylerin örgüte güvenleri üzerindeki etkisini ortaya koyarak bu konuda geliştirilen yapıların daha sağlıklı bir şekilde kurgulanmasına ışık tutmayı amaçlamaktadır.

## **5.2. Araştırmanın Türü**

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarından vakıflarda, örgüt ikliminin, örgütün karar alma mekanizmasının yapısıyla örgüte güven arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmada, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki ve gönüllülük süresinin bu bağlamda önem arz edip etmediği de incelenmiştir.



### **5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma için sivil toplum kuruluşlarından vakıflar tercih edilmiştir. Bunun nedenleri arasında, örgütte bulunan bireylerin gönüllülük esasına göre çalışması ve örgütte yer alması, vakıflar için bir üyelik süreci gerekmediğinden, örgütte gönüllü çalışmalar yapan gönüllülerin örgüte bağlılığının yasal bir yaptırımın dışında kalmasıdır. Bu durum örgüt içinde gönüllü olarak bulunan bireylerin, ortaya koyacağımız ilişki açısından daha verimli bir örneklem oluşturacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın sivil toplum kuruluşlarından olan vakıflarda ve sadece Toplum Gönüllüleri Vakfı gönüllüleriyle gerçekleştirilmesi birinci sınırlılığdır. Araştırmanın başka sektörlerde uygulanmaması da bir sınırlılık olarak ele alınabilir. Bunun yanında araştırmaya, Toplum Gönüllüleri Vakfı'nda bir süredir gönüllülük yapan ve sorumluluk almış gönüllülerin katılması da araştırmanın bir diğer sınırlılığdır.

### **5.4 Araştırma Yöntemi ve Uygulama**

Bu araştırma iki farklı değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen koleratif bir çalışmadır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan katılımcılara bir anket formu uygulanmıştır. Bu araştırmaya dair, araştırma evreni ve örneklem, ölçüm aletinin hazırlanması ve kapsamı, veri toplama şekli ve verilerin analizi ilgili başlıkların altında bulunmaktadır.

#### **5.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evreni, İstanbul merkezli olmak üzere ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir vakıf olan Toplum Gönüllüleri Vakfı gönüllülerinden oluşmaktadır. Araştırma evreni içerisinde seçilen örneklem, Toplum Gönüllüleri Vakfı içerisinde farklı örgütlenmelerde bulunan, en az 6 ay ile 1 yıl arasında örgütün içerisinde aktif olarak gönüllülük yapmış ve örgütlenmenin çeşitli karar alma mekanizmalarını tanımış gönüllülerden seçilmiştir.

Seçilen örneklem içerisinde Toplum Gönüllüleri Vakfında, örgütlenmeler arası bilgi ve deneyim taşıyan saha sorumluları, gönüllü olarak akran eğitimleri

programlarında eğitimlik yapan akran eğitimleri ve yerel örgütlenmelerinde eğitim sorumluluğu yapan gönüllüler bulunmaktadır. Dağıtılan 150 anketin 119 tanesi geri dönmüş ve geri dönen anketlerden 107 tanesi geçerli kabul edilmiştir. Geçerli olarak kabul edilmeyen ve analize katılmayan anketlerin, geçersiz kabul edilmesinin nedeni tüm sorulara yanıt verilmeyip, anketin eksik doldurulmasıdır.

#### **5.4.2. Anket Formunun Hazırlanması ve Kapsamı**

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin başlangıç kısmında, katılımcılara araştırmanın amacını anlatan ve anket ile ilgili bilgilendirici bir açıklama bölümü bulunmaktadır. Anket üç kısımdan meydana gelmiştir.

Anketin birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmeyi amaçlayan bir demografik kısımdan oluşmuştur. Anketin demografik kısmı, 2010 yılında yayınlanan, Yrd. Doç. Dr. N. Ekrem Düzen tarafından yapılan TOG Etki Araştırması, Sivil Katılımın Sosyal ve Bireysel Gelişime Etkisi (Düzen, 2010) araştırmasından faydalanılarak oluşturulmuştur.

Anketin birinci bölümü olan demografik özellikler kısmında sorulan tüm sorular analize dahil edilmemiştir. Bunun nedeni, daha önce Toplum Gönüllüleri Vakfında yapılan araştırmalara yardımcı verilerin ve analizlerin eklenebilir olmasıdır. Bu yüzden Toplum Gönüllüleri Vakfında daha önce gerçekleştirilmiş olan araştırmaların demografik bölümü, bu çalışmada da kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yatay ilişkiler, ortaklık ve birlikte çalışma, dikey ilişkiler ve bireysel çalışma alt boyutlarına sahip, karar alma mekanizmalarına katılımın önemli noktalarını ele alan örgütsel iklim ölçeği kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde kullanılan 43 soruluk örgütsel iklim ölçeği "Analyzing The Fit Between Organizational Environment, Structure and Culture: A Case Study of a Public Organization" (Tarı 2002) isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Aynı yüksek lisans tezinde ölçeğin Türkçe ve İngilizce versiyonları bulunmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, ölçeği daha önce kullanan ve geliştiren akademisyen tarafından 2002 yılında yapılmıştır. Bu ölçek 2002 yılında yapılan çalışmada 111 kişiye uygulanmıştır.

Karar alma mekanizmasını yapısını ortaya koymak için kullanılan 43 soruluk örgütsel iklim ölçeğinin alt boyutları aşağıdaki tabloda gözüktüğü gibidir.

Tablo.4. Örgütsel İklım Ölçeği Alt Boyutlar Tablosu

	Örgütsel İklım	Sorular
<b>Alt Boyut -1</b>	Ortaklık, Birlikte Çalışma	OI.3, OI.6, OI.10, OI.12, OI.16, OI.18, OI.20, OI.25, OI.27, OI.29, OI.36, OI.39
<b>Alt Boyut -2</b>	Yatay İlişkiler	OI.7, OI.11, OI.15, OI.22, OI.23, OI.26, OI.30, OI.33, OI.34, OI.37, OI.40, OI.42, OI.43
<b>Alt Boyut -3</b>	Bireysel Çalışma	OI.2, OI.4, OI.5, OI.9, OI.13, OI.19, OI.24, OI.32, OI.35, OI.41
<b>Alt Boyut -4</b>	Dikey İlişkiler	OI.1, OI.8, OI.14, OI.17, OI.21, OI.28, OI.31, OI.38

Kullanılan örgütsel iklim ölçeğinde bulunan 43 sorunun 12 tanesi ortaklık ve birlikte çalışma alt boyutuna, 13 tanesi yatay ilişkileri ortaya koyan alt boyuta, 10 tanesi bireysel çalışma alt boyutuna ve 8 tanesi dikey ilişkileri ortaya koyan alt boyuta aittir. Anketin birinci bölümünü oluşturan örgütsel iklim ölçeği 5'li Likert ölçeği, 1 "Kesinlikle Katılıyorum", 5 "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde hazırlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümü ise örgütsel güven düzeyini belirlemek için tasarlanmıştır. Örgütsel güven düzeyini belirlemek için Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen 12 soruluk, örgütsel güven envanterinin kısa formu kullanılmıştır. Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen bu örgütsel güven envanteri, güveni üç boyutta ölçmektedir. Fakat bu çalışmada kullanılan kısa form, örgütsel güveni iki alt boyutta ölçmek üzere tasarlanmıştır.

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin kısa formu, davranışsal güven boyutunu ele almamaktadır. Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen örgütsel güven envanterinin kısa formu iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar, duygusal güven ve bilişsel güvendir.

Bu çalışmada kısa formun tercih edilmesinin nedeni, geçerliliğinin uzun forma göre daha yüksek olması ve araştırmanın duygusal ve bilişsel güven ekseninde yapılandırılmasıdır. Ölçeğın uzun formunda bulunan niyetsel güven alt boyutunu, gönüllü bazlı organizasyonlarda niyetsel olarak güvenin kişisel motivasyonlarla ilgili

olduğu ve çalışmanın bu başlangıç motivasyonundan çok, rgt tanıyan gönüllülerin örgüte güvenini, örgütün karar alma yapısıyla ilişkilendirerek ortaya koymak amaçlandığı için bu form kullanılmıştır. Anketin nc bölümünde kullanılan örgütsel güven leği, güvenilirlik açısından Bentler's Comparative Fit Index üzerinden 0.98 skor almıştır. (Tzn, 2006)

Anketin nc bölümünde kullanılan örgütsel güven leğinin alt boyutları, duygusal güven ve bilişsel güven olarak ikiye ayrılmaktadır. Bilişsel güven boyutuyla ilgili 7 ve duygusal güven boyutuyla ilgili 5 adet soru bulunmaktadır. Bu ölçekte duygusal güven alt boyutuna ait sorular ters kodlanmıştır.

Tablo.5. Örgütsel Güven leği Alt Boyutlar Tablosu

	<b>rgtsel Güven leği</b>	<b>Sorular</b>
<b>Alt Boyut -1</b>	Bilişsel rgtsel Güven	OG.1, OG.2, OG.3, OG.7, OG.8, OG.9, OG.11
<b>Alt Boyut -2</b>	Duygusal rgtsel Güven	OG.4, OG.5, OG.6, OG.10, OG.12

Araştırmada kullanılan anket formu demografik kısım ve 55 adet sorudan oluşmaktadır. Bu 55 adet sorunun 43 tanesi örgüt iklimi, 12 tanesi ise örgütsel güven ve alt boyutlarıyla ilgili olarak dağılmıştır. 55 adet sorunun tamamı 5'li Likert leğinde katılımcılara sorulmuştur.

Anket formunun örneğini "Ekler" bölümünde bulunmaktadır.

### **5.4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yapılmıştır. Demografik zellikler ve araştırmada kullanılmak üzere belirlenen değişkenleri ölçmek üzere bir anket hazırlanmış ve örnekleme grubuna uygulanmıştır.

Anketler online bir sistem üzerinden hazırlanmış ve katılımcıların özel e-posta adreslerine e-posta ile gönderilmiştir. Aynı katılımcının anketi birden fazla kez doldurmasını engellemek için Survey Monkey sitesinin, IP tarama özelliği kullanılmıştır. Bu zellik sayesinde her bir bilgisayardan anket bir kez doldurulabilmiş ve anket katılımcılarının IP numaraları ve doldurdıkları anketler

program tarafından kaydedilmiştir. Katılımcılara anketi doldurabilecekleri bağlantılar gönderilirken, anketle ilgili detaylı açıklamada paylaşılmıştır.

Toplum Gönüllüleri Vakfında aktif olarak gönüllülük yapmakta olan 150 katılımcıyla anket paylaşılmıştır. Paylaşılan anketlerin 119 tanesi katılımcılardan geri dönmüştür. Geri Dönen 119 anketin 107 tanesi analiz için veri olarak kullanılmıştır. Anketin geri dönüş oranı % 79.4'tür. Anket Türkiye çapında bulunan ve farklı üniversitelerde gönüllülük yapmakta olan Toplum Gönüllüsü katılımcılara uygulanmıştır.

#### **5.4.4. Verilerin Analizi**

Anket, katılımcılara uygulandıktan sonra tüm anketler toplanmış ve geçerli olan anketler analize katılmıştır. Tüm analizler geçerli anket sayısı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anketlerde bulunan veriler bilgisayara girilip, düzenlendikten sonra analizleri SPSS programıyla yapılmıştır. SPSS istatistik programıyla ilgili bölümler için frekans analizleri, kolerasyon analizleri ve Anova testleri yapılmıştır. Bu analizlerden faydalanarak istatistiklerin ne derece anlamlılık kazandığı incelenmiştir.

#### **5.5. Araştırmanın Bulguları**

Bu bölüm, araştırmaya katılan gönüllülerin demografik özelliklerine göre değerlendirilmesi, betimleyici bulgular ve ilişkiler bulguları ortaya koymaktadır.

##### **5.5.1. Araştırmaya Katılan Gönüllülerin Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi**

Katılımcılarla paylaşılan anketin birinci bölümünde bulunan demografik kısımdan toplanan veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı bir şekilde belirtilmiştir.

Geçerli anketler üzerinde bulunan demografik bilgilere yapılan analizler sonucu, katılımcıların yaş ortalaması 23.42 olarak belirlenmiştir. Tüm katılımcılar

yüksek öğrenim görmüş ya da görmektedirler. Araştırmaya katılan gönüllülerin %57.9'unu kadınlar, %42.1'ini erkekler oluşturmaktadır. Cinsiyeye ilişkin dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo.6. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>		
	Dağılım	Yüzdelerik Dilim
Kadın	62	57,9
Erkek	45	42,1
Toplam	107	100,0

Geçerli anketler üzerinde bulunan demografik bilgilere yapılan analizler sonucu, katılımcıların %35.5'i ek gelir elde etmek için çalışmakta, %60.7'si ek gelir elde etmeye ihtiyaç duymamaktadır. Araştırmaya katılan gönüllülerin 4'ü bu soruyu yanıtlamamışlardır. Ek gelire göre dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo.7. Araştırmaya Katılanların Ek Gelire Göre Dağılımı

<b>Ek Gelir</b>		
	Dağılım	Yüzdelerik Dilim
Ek Gelir için Çalışanlar	38	35,5
Ek Gelir için Çalışmayanlar	65	60,7
Toplam	103	96,3
Sistem Kayıp	4	3,7
<b>Toplam</b>	107	100,0

Geçerli anketler üzerinde bulunan demografik bilgilere yapılan analizler sonucu, araştırmaya katılan gönüllülerin %40.2 6 ay ila 2 yıl arasında, %43.9'u 2 yıl ila 4 yıl arasında, %15.9'u 4 yıl ila 6 yıl arasında aktif olarak gönüllülük yapmaktadır. Çalışmanın ilerleyen aşamalarındaki analizlerde kullanılmak için, gönüllülük süresi 3'e ayrılmış ve "2 yıldan az", "2-4 yıl arası" ve "4-6 yıl arası" olarak belirlenmiştir. Bu ayırım yapılırken ortalama gönüllülük süresi dikkate alınmıştır. Aktif gönüllülük sürelerine göre dağılım aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo.8. Araştırmaya Katılanların Gönüllülük Süresine Göre Dağılımı

<b>Gönüllülük Süresi</b>		
	Dağılım	Yüzdeler
2 yıl ve altında	43	40,2
2-4 yıl arası	47	43,9
4-6 yıl	17	15,9
Toplam	107	100,0

### **5.5.2. Verilerin Analizi**

Bu bölüm, araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliği, ölçeklerde yer alan alt boyutlar, bu alt boyutlar arasında yapılan analizler ve analizlerin ayrıntılarından oluşmaktadır.

#### **5.5.2.1 Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Araştırmanın analizi yapılmadan önce araştırma için geliştirilen araçta kullanılan ölçeklerin güvenilirliği sınanmalıdır. Araştırmada kullanılan iki farklı ölçeğin güvenilirlik analizleri ve hangi alt boyutların araştırma içerisinde kullanıldığı bu bölümde yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirliği, farklı zamanlarda benzer örneklemeler için benzer sonuçlar verme ihtimalinin yüksekliğini gösterir. Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirlikleri alınan araştırmalarda gösterilmiş olsa da, ölçekler alt boyutlarıyla birlikte Cronbach Alpha testine tabi tutulmuştur.

Araştırmada yapılan analizler için örgüt iklimi ölçeğinin 4 alt boyutu ve örgütsel güven ölçeğinin 2 alt boyutu kullanılmıştır. Araştırma anketinde örgütsel iklim ölçeğinin dört alt boyutunun da soruları bulunmaktadır.

Örgütsel iklim ölçeğinin ilk alt boyutu ve 12 maddeden oluşan ortaklık ve birlikte çalışma alt boyutu için gerçekleştirilen Cronbach Alpha testinin sonucunda  $\alpha$  değeri 0.830 olarak hesaplanmıştır.

Tablo.9. Ortaklık ve Birlikte Çalışma Alt Boyutu Cronbach Alpha Testi Tablosu

<b>Örgütsel İklim Ölçeği Alt Boyut-1 (Ortaklık ve Birlikte Çalışma)</b>	
<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,830</b>	12

Örgütsel iklim ölçeğinin ikinci alt boyutu olan ve 13 maddeden oluşan yatay ilişkiler alt boyutu için gerçekleştirilen Cronbach Alpha testinin sonucunda  $\alpha$  değeri 0.827 olarak hesaplanmıştır.

Tablo.10. Yatay İlişkiler Alt Boyutu Cronbach Alpha Testi Tablosu

<b>Örgütsel İklim Ölçeği Alt Boyut-2 (Yatay İlişkiler)</b>	
<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,827</b>	13

Örgütsel iklim ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan ve 10 maddeden oluşan bireysel çalışma alt boyutu için gerçekleştirilen Alpha Cronbach testinin sonucunda  $\alpha$  değeri 0.619 olarak hesaplanmıştır.

Tablo.11. Bireysel Çalışma Alt Boyutu Cronbach Testi Tablosu

<b>Örgütsel İklim Ölçeği Alt Boyut-3 (Bireysel Çalışma)</b>	
<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,619</b>	9

Bireysel çalışma alt boyutu güvenilirlik testi olan Cronbach Alpha testinin yanında, "Scale if item deleted" seçeneğiyle birlikte teste tabi tutulduğunda 32. maddenin güvenilirliği azalttığı görülmüş ve yapılan analizlere dahil edilmemiştir.



Tablo.12. Bireysel Çalışma Alt Boyutu Alpha Cronbach Detay Tablosu

<b>Bireysel Çalışma Alt Boyutu Detay</b>				
<b>Toplam İstatistikler</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OI2	26,17	15,470	,279	,564
OI4	26,58	15,169	,323	,552
OI5	26,29	14,725	,354	,543
OI9	25,37	16,890	,145	,595
OI13	25,14	15,989	,309	,558
OI19	26,47	15,521	,404	,538
OI24	25,87	14,386	,422	,524
<b>OI32</b>	<b>24,90</b>	<b>17,856</b>	<b>,024</b>	<b>,619</b>
OI35	26,52	16,810	,127	,602
OI41	26,66	15,824	,319	,556

Örgütsel iklim ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan ve 8 maddeden oluşan dikey ilişkiler alt boyutu için gerçekleştirilen Alpha Cronbach testinin sonucunda  $\alpha$  değeri 0.685 olarak hesaplanmıştır.

Tablo.13. Dikey İlişkiler Alt Boyutu Cronbach Testi Tablosu

<b>Örgütsel İklım Ölçeği Alt Boyut-4 (Dikey İlişkiler)</b>	
<b>Reliability Statistics</b>	
	Cronbach's Alpha
	<b>,685</b>
	N of Items
	8

Örgütsel iklim ölçeğini güvenilirliği daha yüksek olan her iki boyutuyla birlikte aynı teste tabi tuttuğumuzda, 25 madde için ise  $\alpha$  değerinin 0.897 olduğu görülmüştür. Bu durum bize örgütsel iklimi ölçmek için kullandığımız ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo.14. Örgütsel İklım Cronbach Alpha Testi Tablosu

<b>Örgütsel İklım Ölçeği (Kullanılan 2 Boyut)</b>	
<b>Reliability Statistics</b>	
	Cronbach's Alpha
	<b>,897</b>
	N of Items
	25

Bu alt boyutlar güvenilirlik testi olan Cronbach Alpha testinin yanında, "Scale if item deleted" seçeneğiyle birlikte teste tabi tutulmuştur. Bu şekilde ölçek içerisinde güvenilirliği azaltan ya da olumsuz bir durum yaratan madde olup olmadığı test edilmiştir.

Bu test sonucu örgütsel iklimi ölçmek için kullandığımız ölçeğin 12. ve 33. maddeleri ölçeğin güvenilirliğini azalttığı görülmüştür. Bu nedenle örgütsel iklim ölçeğinde yer alan sorular tekrar incelenmiştir. Faktör katkıları da düşük olan 12. ve 33. maddeler araştırmanın analizine dahil edilmemişlerdir.

Ölçek üzerinde yapılan son değişikliklerden sonra güvenilirlik analizlerinde  $\alpha$  değeri 0.899 olarak hesaplanmıştır.

Tablo.15. Örgütsel İklım Cronbach Alpha Detay Tablosu

<b>Örgütsel İklım Ölçeği</b>				
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OI3	96,93	102,238	,476	,894
OI6	96,44	104,249	,517	,893
OI10	96,63	105,535	,479	,894
OI12	96,56	108,366	,274	,898
OI16	96,61	103,387	,667	,890
OI18	96,86	106,494	,448	,894
OI20	97,09	104,526	,396	,896
OI25	96,78	104,989	,511	,893
OI27	96,82	105,452	,513	,893
OI29	96,66	103,216	,666	,890
OI36	96,53	103,727	,637	,891
OI39	97,00	105,359	,453	,894
OI7	97,18	106,131	,325	,897
OI11	96,88	101,334	,544	,892
OI15	96,60	104,690	,422	,895
OI22	96,30	106,134	,390	,895
OI23	96,52	103,437	,641	,890
OI26	96,97	102,572	,512	,893
OI30	96,85	106,636	,420	,895
<b>OI33</b>	<b>96,83</b>	<b>107,737</b>	<b>,259</b>	<b>,899</b>
OI34	97,20	100,066	,595	,891
OI37	96,23	108,024	,317	,897
OI40	96,93	101,131	,510	,893
OI42	96,73	104,218	,617	,891
OI43	96,81	101,497	,688	,889

Tablo.16. Örgütsel İklim Ölçeği Cronbach Alpha Testi-2 Tablosu

<b>Örgütsel İklim Ölçeği</b>	
<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,899</b>	23

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek içinde aynı testler uygulanmıştır. Örgütsel güveni ölçen bu ölçeğin alt boyutları için ayrı ayrı gerçekleştirilen Cronbach Alpha testlerinde, bilişsel örgütsel güven alt boyutu için  $\alpha$  değeri 0.849, duygusal örgütsel güven alt boyutu içinse  $\alpha$  değeri 0.797 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı Cronbach Alpha testine tabi tutulduğunda, 12 maddeden oluşan bu ölçek için  $\alpha$  değeri 0.852 olarak hesaplanmıştır.

Tablo.17. Örgütsel Güven Ölçeği Cronbach Alpha Testi Tablosu

<b>Örgütsel Güven Ölçeği</b>	
<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
<b>,852</b>	12

Örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik testleriyle ilgili detaylara bakıldığında, düşük faktör yüküne sahip bir maddeye rastlanmıştır. Bu nedenle örgütsel güven ölçeğinde kullanılan 6. madde araştırmanın analizine dahil edilmemiştir.

Tablo.18. Örgütsel Güven Ölçeği Cronbach Alpha Detay Tablosu

<b>Örgütsel Güven Ölçeği</b>				
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
OG1	45,59	28,622	,474	,844
OG2	45,75	27,115	,642	,831
OG3	45,44	28,664	,460	,845
OG4	45,07	29,447	,476	,844
OG5	45,02	29,509	,526	,841
<b>OG6</b>	<b>45,14</b>	<b>30,744</b>	<b>,307</b>	<b>,854</b>
OG7	45,49	26,667	,649	,830
OG8	45,41	26,924	,717	,826
OG9	45,43	27,927	,446	,849
OG10	45,11	29,968	,487	,843
OG11	45,58	26,737	,669	,829
OG12	44,91	30,161	,451	,845

### 5.5.2.2. Analizler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testleri tamamlandıktan ve belirlenen maddeler ölçeklerden çıkartıldıktan sonra araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir. Temel olarak anketin gövdesini oluşturan iki ölçek, örgütsel iklim ve örgütsel güven ölçekleri arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti analiz edilmek istenmiştir. Bu nedenle öncelikle örgütsel iklim ve örgütsel güven arasındaki ve alt boyutları arasındaki kolerasyonlar incelenmiştir. Bunun için SPSS programından faydalanılmış ve iki değişkenli kolerasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz sonucu aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır. Bu tabloda (sig.) $\alpha$  değeri 0.05'ten küçük olduğu için, sivil toplum kuruluşlarından vakıflarda karar alma süreçlerine katılım ile örgüt içerisindeki insanların örgüte güveni arasında doğrudan bir ilişki vardır olarak önerilen  $H_0$  hipotezi için, örgütsel iklim ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo.19. Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven Kolerasyon Analizi Tablosu

<b>Kolerasyon Analizi - Örgütsel İklim ve Örgütsel Güven</b>			
		<b>Oİ.Ortalama</b>	<b>OG.Ortalama</b>
<b>Oİ.Ort</b>	Pearson Correlation	1	,586**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	107	107
<b>OG.Ort</b>	Pearson Correlation	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	107	107

\*\* . Kolerasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (2-tailed).

Tabloda da görüldüğü gibi significant değeri .000 çıkmıştır. Aynı zamanda kolerasyon 0.586 olarak hesaplanmıştır. Bu durum bize örgütsel iklim ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Benzer kolerasyon analizleri ölçeklerin alt boyutları içinde gerçekleştirilmiştir. Alt boyutlar arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için örgütsel iklim ölçeğinin alt boyutları olan ortaklık ve beraber çalışma ile yatay ilişkiler alt boyutları, örgütsel güvenin alt boyutları olan bilişsel örgütsel güven ve duygusal örgütsel güven alt boyutlarıyla birlikte kolerasyon analizine tabi tutulmuştur.

Örgütsel iklim ölçeğinin alt boyutu olan ortaklık ve birlikte çalışma alt boyutunun, bilişsel ve duygusal örgütsel güvenle ilişkisini incelediğimizde yine anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tablolarda detaylar yer almaktadır.

Tablo.20. Birlikte Çalışma ve Ortaklık Alt Boyutu Kolerasyon Analizi Tablosu

		<b>OLAB1</b>	<b>OGDYGSL</b>			<b>OLAB1</b>	<b>OGBLSL</b>
<b>OLAB1</b>	Pearson Correlation	1	,284**	<b>OLAB1</b>	Pearson Correlation	1	,508**
	Sig. (2-tailed)		,003		Sig. (2-tailed)		,000
	N	107	107		N	107	107
<b>OGDYGSL</b>	Pearson Correlation	,284**	1	<b>OGBLSL</b>	Pearson Correlation	,508**	1
	Sig. (2-tailed)	,003			Sig. (2-tailed)	,000	
	N	107	107		N	107	107

Tabloda yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında,  $\alpha$  değeri 0.003 olarak görülmektedir.  $\alpha$  değeri 0.05'ten küçük olduğu için yine anlamlı bir ilişki görmek mümkündür. Birlikte çalışma ve ortaklık alt boyutunun, duygusal örgütsel güvenle 0.284 bilişsel örgütsel güvenle 0.508'lik bir kolerasyonu vardır. Birlikte çalışma ve ortaklık alt boyutunun bilişsel güven üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Örgütsel iklim ölçeğinin ikinci alt boyutu olan yatay ilişkiler alt boyutunun, örgütsel güven ile ilişkisini ele aldığımızda yine anlamlı bir ilişkiyle karşılmaktadır. Aşağıdaki tabloda yatay ilişkiler alt boyutunun, duygusal ve bilişsel örgütsel güven boyutlarıyla ilişkisine dair detaylar görünmektedir.

Tablo.21. Yatay İlişkiler Alt Boyutu Kolerasyon Analizleri Tablosu

		<b>OLAB2</b>	<b>OGDYGSL</b>			<b>OLAB2</b>	<b>OGBLSL</b>
<b>OLAB2</b>	Pearson Correlation	1	,347**	<b>OLAB2</b>	Pearson Correlation	1	,523**
	Sig. (2-tailed)		,000		Sig. (2-tailed)		,000
	N	107	107		N	107	107
<b>OGDYGSL</b>	Pearson Correlation	,347**	1	<b>OGBLSL</b>	Pearson Correlation	,523**	1
	Sig. (2-tailed)	,000			Sig. (2-tailed)	,000	
	N	107	107		N	107	107

Örgütsel iklim ve örgütsel güven ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki koleratif ilişkiyi incelemek için yapılan kolerasyon analizinin sonuçları, toplu bir şekilde aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo.22. Kolerasyon Analizleri Genel Görünüm Tablosu

Kolerasyon Analizleri Genel Görünüm							
		OI.Ort	OI.AB1	OI.AB2	OG.Ort	OGDYGSL	OGBLSL
OI.Ort	Pearson Correlation	1	,914**	,940**	,586**	,342**	,556**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
OI.AB1	Pearson Correlation	,914**	1	,721**	,522**	,284**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,003	,000
	N	107	107	107	107	107	107
OI.AB2	Pearson Correlation	,940**	,721**	1	,563**	,347**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
OG.Ort	Pearson Correlation	,586**	,522**	,563**	1	,682**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107
OGDYGSL	Pearson Correlation	,342**	,284**	,347**	,682**	1	,265**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000		,006
	N	107	107	107	107	107	107
OGBLSL	Pearson Correlation	,556**	,508**	,523**	,886**	,265**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006	
	N	107	107	107	107	107	107

Yukarıda bulunan tabloda yer alan alt boyutlar arasındaki kolerasyon analizleri bir matris şeklinde sunulmuştur. Araştırmaya katılan gönüllülerden alınan veriler analiz edildiğinde, örgütsel iklimin yatay ilişkiler, ortaklık ve birlikte çalışma ve örgütsel güven ilişkisinin araştırmanın gerçekleştirildiği vakıf için anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu tabloda göze çarpan başka bir nokta, duygusal örgütsel güvenin, örgütsel iklimin alt boyutlarıyla anlamlı fakat daha düşük kuvvette bir ilişki içerisinde olduğudur. Bu durum, araştırmanın yapıldığı örgüt için, örgüt yapısına dair bilgi sahibi olmanın güven üzerinde, duygusal bağlardan kaynaklanan güvenden daha etkili bir değişken olduğu yönünde yorumlanabilir. Bunun yanında örgüt ikliminin anlaşılması ve katılıma açık bir yapıda kurgulanması, örgüte duyulan güveni bilişsel boyutta daha fazla etkiler şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin kolerasyon analizleri ortaya konduktan sonra bu ilişkiyi etkilendiği farklı değişkenler olup olmadığı incelenmiştir. Örgütsel iklim ve örgütsel güven arasındaki ilişki ile gönüllülük süresi ve önemli bir katılım mekanizması olan yönetim kurulu üyeliği yapıp yapmama durumu analiz edilmiştir. Bu ilişkiyi ortaya koyabilmek için iki bağımsız değişkenli ve bir bağımlı değişkenden oluşturulan bir desen kullanılmıştır. Bu analizi yapmak için Tek değişkenli lineer modelleme yapılmıştır. Bu analiz sonucunda örgütsel iklim ve örgütsel güven arasındaki ilişki, gönüllülük süresi ya da daha önce yönetim kurulu üyesi olup olmamak ile bağlantılı bulunmamıştır. Analize dair detaylar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo.23. Gönüllülük Süresi ve Yönetim Kurulu Üyeliği Analizi Tablosu

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: OG.Ort					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,427 <sup>a</sup>	5	,085	,296	,914
Intercept	784,739	1	784,739	2717,997	,000
YK Uyesi	,150	1	,150	,519	,473
Gon.sure	,180	2	,090	,312	,733
YK Uyesi* Gon.sure	,066	2	,033	,114	,893

Yukarıda bulunan tabloya göre, gönüllülük süresinin örgütsel güven ile bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda daha önce resmi bir karar alma mekanizması olan yönetim kurulu üyeliği yapmış olmanın da, örgütsel güvenle doğrudan anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı tablodan okunabilmektedir. Tabloda bulunan  $\alpha$  değerlerine bakıldığında 0.05'ten daha büyük olduğu görülebilir. Her iki durumunu birlikte ele aldığımızda, hem yönetim kurulu üyeliği hem de gönüllülük süresi göz önüne alındığında, yine örgütsel güvenle doğrudan anlamlı bir ilişki kuramayacağımızı görebiliriz.

Araştırmada kullanılan alt boyutlardan dikey ilişkiler alt boyutu ve bireysel çalışma alt boyutuna da uygulanan analizlerle araştırmanın hipotezi güçlendirilmiştir. Bu aşamada bireysel çalışma alt boyutu için 3 ve üzerinde puanlama yapmış 43

kişilik ikinci bir grup oluşturulmuştur. Bu grup bireysel çalışma konusunda sorulan maddelere olumlu cevaplar vererek, çalışma ortamında bireysel çalışmanın görüldüğünü söylemiştir. Grubun kalan kısmıyla karşılaştırma yapmak için bağımsız T-testi analizi yapılmıştır. Aynı zamanda bireysel çalışma ve ortaklık ve birlikte çalışma alt boyutları arasında da kolerasyon analizi yapılmıştır.

Tablo.24. Ortaklık ve Birlikte Çalışma - Bireysel Çalışma Alt Boyutları Kolerasyon Analizi Tablosu

<b>Ortaklık ve Birlikte Çalışma - Bireysel Çalışma Alt Boyutları Kolerasyon Analizi</b>			
		Ol.AB1	Ol.AB3
Ol.AB1	Pearson Correlation	1	-,384**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	107	107
Ol.AB3	Pearson Correlation	-,384**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	107	107

Tablo.25. Dikey İlişkiler Bağımsız Örneklem T-testi Tablosu

<b>Dikey İlişkiler Yönünden Bağımsız Örneklem T-testi</b>								
		95% Confidence Interval of the Difference						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
OG.Ort	Equal variances assumed	-3,613	105	,000	-,35667	,09871	-,55240	-,16094
	Equal variances not assumed	-3,413	72,376	,001	-,35667	,10451	-,56498	-,14836

Yukarıda bulunan tablolar incelendiğinde, ortaklık ve birlikte çalışma alt boyutuyla bireysel çalışma alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.  $\alpha$  değeri 0.05'ten küçük olduğu için bu alt boyutlar arasındaki ilişkiyi anlamlı olarak yorumlayabiliriz. Bu ilişki göz önünde bulundurularak tablolar incelenmeye devam edildiğinde, ortaklık ve birlikte çalışmayı daha yüksek puanlayan grubun örgüte olan güveni ile bireysel çalışmayı daha yüksek puanlayan grubun örgüte güveni arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Ortaklık ve birlikte çalışmayı daha yüksek puanlayan grubun örgüte güveni daha yüksek çıkmaktadır.



Ayrıca örgütsel güven alt boyutlarıyla, cinsiyet arasındaki ilişkiler incelendiğinde bilişsel örgütsel güven alt boyutu için anlamlı bir farklılık oluşmadığı halde, kadınların duygusal örgütsel güvenlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın analizlerine bakıldığında, örgütsel iklimin alt boyutları olan "yatay ilişkiler" ve "birlikte çalışma ve ortaklık" alt boyutlarının, örgütsel güvenle anlamlı ve güçlü bir ilişkisi olduğunu görebiliriz. Bu ilişki örgütte bulunan gönüllülerin, örgütte bulunma süresine ya da karar alma mekanizmasında aktif olarak yer alıp almamasına göre değişmemektedir.

Araştırma analizlerinde, örgütsel iklim ölçeğinin iki alt boyutundan biri olan yatay ilişkiler alt boyutunun, kolerasyon analizlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

## 6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Son yıllarda dünyada ve Türkiye'de sivil toplum tartışması devam etmektedir ve bu durumun sebebi olarak, sivil toplum ve sivil toplum kuruluşlarının devlet ve piyasanın değişim süreci sonunda sosyal adaleti sağlamaya katkı sağlayan önemli bir faktör olarak görülmesidir. Sivil toplum içerisinde, bu katkıyı sağlamaya çalışan gönüllü örgütler, yurttaş girişimleri, sendikalar, odalar gibi geniş bir yelpazeye yayılmış örgütlü yapılar bulunmaktadır.

Sivil toplum kuruluşu dediğimiz bu örgütlü yapılar, 1970'li yıllarda batıda sosyal devletin bıraktığı boşluğu doldurmaya çalışan yapılar olarak çalışırken, küreselleşmeyle birlikte yerel ve genel sorunların bir çoğunu örgütlenme başarılarıyla çözmeye başlamış ve devlet örgütleri karşısında "ortak" konumuna gelmiştir.

Sivil toplum kuruluşları sadece yardım ve hizmet sağlama görevini değil aynı zamanda hak savunuculuğu yapma ve ihtiyaçları dile getirmek için bir araç olarak kendini geliştirmiştir. Devlet ve piyasa ile olan ilişkisi sayesinde, her iki alanın da dışında kalarak, farklı bir özgürlük alanı oluşturmuş ve demokrasinin daha iyi işlemesine destek veren bir araç haline dönüşmüştür.

Toplumsal anlamda bu derece önemli bir rolü üstlenmiş olan sivil toplum kuruluşları, örgütlenme yapıları itibariyle de demokratik ve katılıma açık örgütlenmeler olmak durumundadır. Gönüllü bazlı çalışan ve desteğini yüksek ölçüde sivillerden alan bu yapılar, "Hükümet Dışı Organizasyonlar" NGO ya da "Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonlar" NPO olarak adlandırılmıştır.

Bu çalışma, toplumsal anlamda hayati önem taşıyan bu organizasyonların örgüt yapılarıyla ilgili bir ilişki ele almaktadır. Gönüllü bazlı bu organizasyonlarda, kurulan örgütlerin karar alma mekanizmalarını yapısıyla, gönüllülerin örgüte güveni arasındaki ilişki incelenmiştir. Karar alma mekanizmalarının katılıma açık olması, yatay ilişkilerin daha kuvvetli ve birlikte çalışmanın yüksek olduğu örgüt yapılarında bulunan gönüllülerin örgüte olan güvenlerini artıracakları düşünülmüştür.

Ortaya konulan hipotezler doğrultusunda bir uygulama tasarlanmış ve iki farklı ölçekten oluşan bir ölçüm aleti tasarlanmıştır.

Öncelikle araştırmaya katılan gönüllülerin demografik bilgileriyle, örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir dizi istatistik test yapılmış ve bu noktada anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Demografik özellikler kısmında "gönüllülük süresi" ve "daha önce yönetim kurulu üyeliği yapma" gibi bilgilerin de analizleri göstermiştir ki, örgütsel güvenle aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırmada yapılan uygulamaya bakıldığında, örgütsel iklim ve örgütsel güven arasında olumlu yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bu anlamlı ilişkiyi alt boyutlar için ayrı ayrı incelediğinde araştırmada ortaya konan alt hipotezler analiz edilmektedir.

Ortaklık ve birlikte çalışma ile örgüte güvenin alt boyutlarından olan, duygusal örgütsel güven ve bilişsel örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu analizlerde görülmektedir. Bu anlamlı ilişki, "Örgütsel iklimi etkileyen ortaklık ve birlikte çalışma ile duygusal ve bilişsel örgütsel güven arasında olumlu yönde bir ilişki vardır." diyen üçüncü hipotezinin doğrulandığını ortaya koymaktadır. Analizler içerisinde yine örgütsel iklimin alt boyutlarından olan yatay ilişkilerin, örgütsel güven alt boyutları olan duygusal örgütsel güven ve bilişsel örgütsel alt boyutlarıyla olumlu yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülebilir. Bu analiz araştırmanın, "Örgütsel iklimi etkileyen yatay ilişkiler ile duygusal ve bilişsel örgütsel güven arasında olumlu yönde bir ilişki vardır." diyen ikinci hipotezini doğrular niteliktedir. Araştırmanın bu kısmıyla ilgili analizlerini genel olarak Tablo.22'den faydalanarak görebiliriz.

Araştırmada yapılan analizler sonucu, örgütün karar alma mekanizmalarında sorumluluk almış gönüllülerin, bilişsel örgütsel güvenleri görev almamış gönüllülere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Fakat araştırmaya katılan ve örgütün yönetim kurulunda görev almış katılımcı sayısı istatistiksel olarak analiz yapmaya yeterli olmadığı için bu düşünce analize tabi tutularak bu çalışmaya katılmamıştır. Fakat benzer çalışmalarda, örgütlerin karar alma mekanizmalarında doğrudan görev almış kişilerin örgüte duydukları bilişsel örgütsel güven incelenebilir.

Yine çalışma içerisinde, örgütün dikey ilişkilerini ve bireysel çalışma şeklini daha baskın bulan katılımcıların, örgütü yatay ilişkiler ve ortak çalışma yönünden daha etkin bulan katılımcılara oranla örgütsel güvenlerinin daha düşük çıktığı görülmektedir. Bu durum, örgütsel iklimin yatay ve birlikte çalışmaya uygun kurgulanması durumunda, örgütte bulunan kişilerin örgüte güvenlerinin artacağına işaret etmektedir.

Aynı zamanda, örgütsel güvenin, uygun örgütlenme yapısında, örgütün içerisinde geçirilen süreden ya da örgütün farklı kademelerinde sorumluluk almaktan bağımsız olduğu sonucuna da ulaşılabilmektedir. Analizler sonucu örgütün içerisinde geçirilen süre ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya konamamıştır. Bu nedenle çalışmanın "Örgüt içerisinde bulunma süresi ile örgüte güven arasında olumlu yönde bir ilişki vardır." diyen dördüncü hipotezi doğrulanamamıştır.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında Toplum Gönüllüleri Vakfı gönüllüleriyle gerçekleştirilen uygulamada, örgütün yapısıyla örgütsel güven arasında açık ve anlamlı bir ilişki vardır. Özellikle gönüllü bazlı örgütlenmeler için örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, örgütlenmelerin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle özellikle sivil alanda bulunan, vakıflar için tasarlanan örgütlenme yapıları, olabildiğince yatay ilişkilere izin veren, birlikte çalışmaya ve ortaklık kurmaya müsait yapılar şeklinde tasarlanmalıdır. Bu sayede, örgütün içerisinde bulunan bireyler, hem örgütün hayat döngüsünde önemli bir rol üstlenerek kararlara katılacaklar hem de örgüte olan güvenleri, örgütün hayatta kalmasını destekleyecektir.

Sivil alanda bulunan bu tür yapılar, buldukları alan ve yaptıkları iş gereği, örgüt yapılarını olabildiğince karar alma mekanizmalarına katılmaya izin verecek şekilde tasarlanmalıdır. Örgütün bu iklimi, örgüte duyulan güven açısından yüksek derecede anlamlıdır.

## KAYNAKLAR

- Arı, S.G. *Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003, Sayı:2, (s.17-36)
- Arnold S. Tannenbaum.(1996). *İşletmede Sosyal Psikoloji. (Çev. Nilüfer Sağıtör)*, Ankara: M.E.B. Yayınevi.
- Arslan, O. (2001). *Kuramsal ve Tarihsel Aşamalarıyla Sivil Toplum ve Türkiye Gerçeği*, İstanbul: Bayrak Yayınları.
- Ataseven, G. (1997). *Sivil Toplum Kuruluşları ve Toplum*, Yeni Türkiye Dergisi, 18
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basın ve Yayıncılık.
- Belge, M. (1998). *Sivil Toplum Örgütleri, Merhaba Sivil Toplum*, Ankara: Helsinki Yurttaşlar Derneği Yayınları.
- Bigley, G. A. Ve Pearce J. L. *Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust*, Academy of Management Review, 23(3), 1998.
- Bobbio, N. (1993). *Gramsci ve Sivil Toplum Kavramı*, (Çev. Mehmet Küçük). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can H. ve Tecer M. (1978). *İşletme Yönetimi*. Ankara: TODİE Yayınları.
- Cheney, G. ve Tompkins P.K. (1987). *Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment*, Central States Speech Journal, 38(1), (s.1-15)
- Clark, J. (1996). *Kalkınmanın Demokratikleşmesinde Gönüllü Kuruluşların Rolü* (Çev. Serpil Ural). Ankara: Türkiye Çevre Vakfı Yayınları.
- Cohen, J.L. ve Arato, A. *Civil Society and Political Theory*, USA, MIT Press, (1992). (s.84)
- Corsino, D. *Uluslararası İşbirliğinde STK'ların Payı*, (Çev. Işık Ergüden). *Sivil Toplum Örgütleri Neoliberalizmin Araçları mı, Halka Dayalı Alternatifler mi?* İstanbul: Demokrasi Kitaplığı, (1999). (s.56-57)
- Creed, D.W.E. ve Miles R.E. (1996). *Trust in organization: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms Managerial Philosophies and the Opportunity Cost of Controls*. (Eds.)Roderick M K. ve Rom T.T. Trust in

- Organizations: *Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, (s.114-139).
- Çağlar, S. (2001). *Sivil Toplum Örgütlerinin Siyasal İktidar Üzerindeki Etkisi (1961–1982) Anayasaları Açısından*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi
- Çaha Ö. *Bir Kez Daha Sivil Toplum Üzerine*, Sivil Toplum Düşünce & Araştırma Dergisi, 1(1), (s.21-28), 2003.
- Çakmak A. (2002). *STK'lar Yerelleşme ve Yerel Yönetimler*, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.
- Çalış Ş. H. Erdem Ö. ve Önder K. *INGO's Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları*, (Eds.) Çalış Ş. H. ve Önder K. *Uluslararası Örgütler ve Türkiye*, (2006). (s.725-726).
- Çöl, G. (2004). *Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması*. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Daniels, Tom, D.; Barry, K. Spiker. (1991) *Perspectives on Organizational Communication*. USA: Wm.C.Brown Publishers.
- Diamond, L. (1994). *Toward Democratic Consolidation*, *Journal of Democracy*, 5(3), (s.4-17)
- Dinç S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi
- Duman, F. (2003). *Sivil Toplum*, Mümtaz'er Türköne (Ed.), *Siyaset*, Ankara: Lotus Yayınevi.
- Düzen, E.N. *TOG Etki Araştırması Sivil Katılımın Sosyal ve Bireysel Gelişime Etkisi*, 2010
- Edwards, M. (2004). *Civil Society*, London: Polity Press, (s.2-5)
- Engin, Y. (2002). *Sendikacılık, Sivil Toplum ve Yeni Duruşlar*, Ankara: Öz-İplik İş Sendikası Eğitim Yayınları.
- Erbek, A.G. (1997). *İşletme Ekonomisi Yönetim ve Organizasyon*. İzmir: Ege Üniversitesi Su Ürünleri Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*, Ferda Erdem (Ed), Sosyal Bilimlerde Güven, Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan, M. (1998). *Liberal Toplum Liberal Siyaset*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ertürk, M. (2000) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- European Foundation Centre (EFC), 2003. *Orpheus Programme Typology of Foundations in Europe*, October, 1995, Cat.4
- European Foundation Centre (EFC), 2006. *Foundations' Cooperation with Nonprofit Organisations*,  
<http://www.efc.be/NewsKnowledge/Pages/FoundationsInTheEU/SelectedbibliographyFoundations'cooperationwithnon-profitorganisations.aspx>
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-* Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gönel, A. ve Acılar, H. (1998). *Önde Gelen STK'lar*, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gürgen, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Hardt, M. *The Whithering of Civil Society, Deleuze and Guattari: New Mappings in Politics, Philosophy and Culture*, Minneapolis, (Ed.), E. Kaufman, K. J. Heler, 1998, (s.25)
- Harris, M. *A Special of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization* British Journal of Sociology, 49(4), 1998, (s.602-618).
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*, (Çev. İbrahim Anıl, Binali Doğan) İstanbul: Beta Basım.
- Hosmer, L. T. *The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, Academy of Management Review, 20(2), 1995.
- Huff, L. ve Kelley L. *Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study*, Organization Science, 14(1), 2003.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi

- Kalemci, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi
- Kapucu H. Murat A. İsmail Ş. *Sivil Toplum Kuruluşlarının Vergisel Kararlara Etkisi* II. Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale, 2005, (s.250)
- Keane, J. *Global Civil Society*, (2003). Cambridge: Cambridge University Press.
- Keane, J. *Sivil Toplum ile Devlet Arasındaki Ayrımın Kökenleri ve Gelişimi*, (Çev: L. Köker). Sivil Toplum ve Devlet, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, (1993). (s.47)
- Keane, J. (2004). *Sivil Toplum ve Devlet Avrupa'da Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Yedikita Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kumar, K. (1999) *Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*, Ankara: Dost Yayınları.
- Küskü, F. *Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme*. Amme İdaresi Dergisi, 2003.
- Leblebici, Doğan Nadi (2008), “*Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya Yönelik Bir Çalışma*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 21, 99-118.
- Lewis, D. (2006). *The Management of Nongovernmental Development Organizations-An Introduction*, (Eds.) Stephen P. London: Osborne, Routledge Taylor and Francis Boks Ltd.
- Martens, K. *Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations*, *Voluntas: International Journey Of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 2002, (s.271-285)
- Mayer, R.C. Davis, J.H, Schoorman, F.D. *An Integrative Model Of Organizational Trust*, *Academy of Management Review*, 20(3), 1995.
- Mertens S. *Nonprofit Organizations and Social Economy: Two Ways of Understanding The Third Sector*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70(3), 1999, (s.501-520)
- Mollering, G. Bachman, R. Lee, S.H. Introduction: *Understanding Organizational Trust- Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation*, *Journal Of Managerial Psychology*, 19(6), 2004.



- Oktay E. Pekkuçukşen Ş. *Küreselleşen Dünyada Sivil Toplum Odaklı Yönetim, Roller, Beklentiler ve İyi Yönetişim Unsurları 1. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongre Bildirisi*, Çanakkale, 2004
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: AÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Öztekin, A. (1997). *Yönetim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetim*, İstanbul: Papatya Yayınevi.
- Pinter F. *Funding Global Civil Society Organisations*, Local Civil Society, 2001, Chapter 8, (s.195-214), (Ed.) Anheier, H, Marlies G. ve Mary K. Centre for the Study of Global Governance - Global Civil Society <http://www.lse.ac.uk/Depts/global/Publications/Yearbooks/2001/2001chapter8.pdf>
- Perçin, M. (2008) *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi
- Rosenblum, N.L. ve Post, R.C. *Civil Society and Government*, Princeton: Princeton University Press, 2002, (s.1)
- Savran, G. (1987). *Sivil Toplum ve Ötesi*, İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Savran, G. (2003). *Sivil Toplum ve Ötesi*, Rousseau, Hegel, Marx, İstanbul: Belge Yayınları.
- Shamir, B. ve Lapidit Y. *Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations*, Organization Studies, 24(3). 2003, (s.463-491)
- Shaw, R.B. (1997) *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Shills, E. *The Virtue of Civil Society, Government and Opposition*, Vol.26, no.1, s.3-20, 1991
- Shockley, Zalabak, P. Ellis, K. ve Winograd G. *Organizational Trust: What It Means, Why It Matters*, Organization Development Journal, 18(4), 2000
- Sivil Toplum Kavramı, 2007, [http://online.bilgi.edu.tr/files/tpngo\\_002\\_01/sivil\\_toplum\\_kavrami.ppt#274](http://online.bilgi.edu.tr/files/tpngo_002_01/sivil_toplum_kavrami.ppt#274)
- Stoner, C.R. ve Hartman R.I. *Team Building: Answering Tough Questions*, Research Technology Management, 34(4), 2000, (s.12-18)
- Sucu, Y. (2000), *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*, Ankara: Elit Yayıncılık, [www.yasarsucu.net/word/YDG.doc](http://www.yasarsucu.net/word/YDG.doc), (Erişim Tarihi: 03.10.2011).

- Şahin, A. (2004), *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 11, 523-547.
- Şengül, R. (2007), *Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar*, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 12, 257-273.
- Şimşek, M., Çelik, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Akademi Yayınevi.
- Tan, H. ve Tan C.S. *Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization, Genetic, Social And General Psychology Monographs*, 126(2), 2000, (s.241-260)
- Tarı, B. (2002). *Analyzing The Fit Between Organizational Environment, Structure and Culture: A Case Study of a Public Organization*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi
- Taylor, C. *Modes of Civil Society*, Public Culture, 3(1), 1990, (s.102-119)
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Tony, M. "Innovation: People and Implementation", Management Decision, Vol. 27, No. 3, 1989, s.258.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi
- Tortop, N. (1993) *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tosun, G. E. *Sivil Toplum*, Muhittin, A. ve Hüseyin, Ö. (Ed.), Çağdaş Kamu Yönetimi I, Ankara: Nobel Yayınevi, 2003, (s.29-30)
- Weber, Max, (1995). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, (Çev: Özer Ozankaya), Ankara: İmge Kitabevi.
- Yaman, Y. (2005). *Vakıf Kuruluşunun ve Yönetiminin Yasal Çerçevesi*, Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Zimmerman H. *Innovation in Nonprofit Organizations*, Annals of Public and Cooperative Economics, 70(4), 1990, (s.586-619)

## Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Bu araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması içerisinde yapılmaktadır.

Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

<b>Doğum yılınız:</b> _____	<b>Doğum yeriniz (Köy/İlçe/İl ismi ile):</b> _____
<b>Cinsiyetiniz:</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<b>Medeni durumunuz:</b> <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli
<b>Öğrenim gördüğünüz Üniversite:</b> _____	
<b>Fakülte/yüksek okul:</b> _____	<b>Kaçıncı sınıftasınız?</b> _____
<b>Bölüm:</b> _____	<b>Üniversitede kaçınıcı yılınız?</b> ____
<b>Ek gelir/cep harçlığı elde etmek amacıyla çalışıyor musunuz?</b> <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Evet	
<b>Evet ise haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?</b>	
<input type="checkbox"/> 6 saatten az <input type="checkbox"/> 6-12 saat <input type="checkbox"/> 13-18 saat <input type="checkbox"/> 19-24 saat <input type="checkbox"/> 24 saatten fazla	
<b>Herhangi bir sivil toplum kuruluşunda aktif rol aldınız mı?</b> <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Evet	
<b>Evet ise</b> lütfen rol aldığınız sivil toplum kuruluşlarının (STK) isimlerini, faaliyet alanlarını ve ne süreyle bulunduğunuzu belirtiniz:	
STK ismi _____ Faaliyet alanı _____ Süre: _____	
STK ismi _____ Faaliyet alanı _____ Süre: _____	
Daha önce TOG'un yönetim kurulunda bulundunuz mu? <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Evet	

Lütfen aşağıdaki sorular için kurumunuzun olması gereken ortamını değil, mevcut ortamını düşününüz. Soruları hem kişisel tecrübelerinize hem de gözlemlediğiniz ya da işittiğiniz şeylere göre cevaplayınız. Sizden istenen "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğinden "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine doğru sıralanmış ölçeği dikkate alarak hangi değerlendirmenin sizin fikrinize uyduğunu işaretlemenizdir. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı belirtmek için uygun seçeneğe "X" işareti koyarak belirtiniz.

### 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Toplantılarda ofis çalışanları konuşur, gönüllüler dinler.					
2	Gönüllüler kişisel amaçlarına ulaşmakla ilgilenirler.					
3	Gönüllüler, yeni gelen gönüllülerin uyum sağlaması için gayret sarfederler.					
4	Gönüllüler başarılı olduklarında genellikle ofis çalışanlarına pay çıkarılır.					

5	İnsanlar bağımsız çalışmayı tercih ederler.					
6	Gönüllüler, diğer gönüllülerle bir araya gelmek için etkinliklere katılmayı dört gözle bekler.					
7	Tüm gönüllüler, iyi fikirleri olduğu zaman takdir edilirler.					
8	Otoritenin yukarıdan aşağıya doğru işlediği açıktır.					
9	Gönüllüler kendi iş ve sorumluluklarına öncelik verirler.					
10	Gönüllüler çoğu zaman, yaptıkları gönüllü iş dışında da arkadaşlırlar.					
11	Ofis çalışanları ve YK, gönüllülere kendileriyle eşit davranırlar.					
12	Gönüllüler, gönüllü işlerin dışında da buluşurlar.					
13	Bireyler kendilerini kollarlar.					
14	Gönüllülerin çoğu, ofis çalışanlarından ve YK'dan yardım istemeleri gerektiğinde tedirgin olurlar.					
15	Gönüllülerin, ofis çalışanları ve YK ile gönüllü işler dışında günlük konularda sohbet etmeleri olağandır.					
16	Bu kurumdakiler takım çalışmalarında iyi çalışırlar.					
17	Çoğu gönüllü, ofis çalışanlarının ya da YK'nun otoritesini sorgulamaktan rahatsız olur.					
18	Gönüllüler sık sık birbirlerinin işlerine yardım ederler.					
19	Gönüllüler sadece kendi sorumlu oldukları işlerle uğraşırlar.					
20	Aynı işlerde çalıştığımız gönüllü arkadaşlarımız aileden biri gibidirler.					
21	Ofis çalışanlarının ve YK üyelerinin dilediğinde uçak kullanmak gibi özel ayrıcalıkları vardır.					
22	Gönüllüler, ofis çalışanlarına ve YK üyelerine rahatlıkla ilk isimleriyle hitap ederler.					
23	Gönüllü işler dışında sosyal faaliyetler düzenlenir.					
24	Gönüllüler başarıları için kişisel takdir toplamaya çalışırlar.					
25	Gönüllü politikalarında, gönüllülerin ailevi ihtiyaçları da düşünülür.					
26	Gönüllüler önemli kuruluş haberleri hakkında bilgilendirilirler.					
27	Gönüllüler hem yaptıkları gönüllü işler hakkında hem de özel hayatları hakkında gönüllü arkadaşlarıyla konuşmaktan çekinmezler.					
28	Ofis çalışanlarına ve YK üyelerine, gönüllülere tanınmayan ayrıcalıklar tanımlanır.					
29	Güçlü bir işbirliği ruhu vardır.					
30	Deneyime statüden daha fazla değer verilir.					
31	Yetkinin kimde olduğu bellidir.					
32	Gönüllüler çoğu zaman işlerini deneme-yanılma süreciyle öğrenir.					
33	Yapılan etkinliklerde verilen molalar, gönüllülerin sosyalleşme vakti olarak görülür.					
34	Ofis çalışanları ve YK üyeleri önemli kararlar alınması gerektiğinde, gönüllülere fikirlerini sorar.					
35	Gönüllüler, diğer gönüllülere özel hayatları ile ilgili soru sormanın uygun olmadığını düşünürler.					
36	Gönüllüler için gerektiğinde çalışma arkadaşlarından yardım istemek kolaydır.					
37	Gönüllüler, ofis çalışanları ve YK üyeleri ile aynı masada yan yana yemek yerler.					
38	Ofis çalışanları ve YK üyelerinin kararı sorgulanmaz.					
39	Çalışma arkadaşlarım benim iyiliğimi düşünürler.					
40	Gönüllüler herkesin ortasında ofis çalışanları ya da YK üyeleri ile fikir ayrılığına düşmekten çekinmezler.					
41	Ofis çalışanlarının ve YK üyelerinin, gönüllüler için fazla vakitleri yoktur.					
42	Ofis çalışanları karar alırken, gönüllülerin ihtiyaçlarını göz önünde tutarlar.					

43	Ofis çalışanları, gönüllüleri doğrudan etkileyecek konular hakkında bilgilendirirler.					
----	---	--	--	--	--	--

Aşağıda gönüllülük yaptığınız vakıfla, yaptığını gönüllü işlerle ve gönüllü arkadaşlarınızla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğinden "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine doğru sıralanmış ölçeği dikkate alarak hangi değerlendirmenin sizin fikrinize uyduğunu işaretlemenizdir. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı belirtmek için uygun seçeneğe "X" işareti koyarak belirtiniz.

### 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Gönüllülük yaptığım örgütteki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler.					
2	Gönüllülük yaptığım örgütteki kişiler müzakere yapılan konularda sorumluluklarına uyarlar.					
3	Gönüllülük yaptığım örgüt itimat edilen bir kurumdur.					
4	Gönüllülük yaptığım örgütteki insanlar, diğer insanların üzerine basarak başarıya ulaşırlar.					
5	Gönüllülük yaptığım örgütün gönüllüler üzerinde hakimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum.					
6	Gönüllülük yaptığım örgütün problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum.					
7	Gönüllülük yaptığım örgütün bizimle dürüstçe görüştüğüne hissediyorum.					
8	Gönüllülük yaptığım örgütün verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.					
9	Gönüllülük yaptığım örgütün beni yanlış yönlendirmeyeceğini düşünüyorum.					
10	Gönüllülük yaptığım örgüt taahhütlerini yerine getirmemeye çalıştığını hissediyorum.					
11	Gönüllülük yaptığım örgütün adaletli bir şekilde müşterek beklentilerimize ortak olduğunu hissediyorum.					
12	Gönüllülük yaptığım örgütün korunmasız insanların avantajlarını ellerinden aldığını hissediyorum.					

## ÖZGEÇMİŞ

30.11.1984 tarihinde İstanbul'da doğan Cengiz Kayhan, ilk öğrenimini İzmit'te Karamürsel Atatürk İlkokulu'nda; orta öğreniminiyse Karamürsel Anadolu Lisesi'nde; Lise öğrenimini İstanbul Vefa Lisesi'nde tamamlamıştır. Lisans öğrenimini 2007 yılında, Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümünde tamamlamıştır. Yüksek Lisans öğrenimine 2008 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalında İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde başlamıştır.

**Aday:** Cengiz KAYHAN