

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA GELECEK YÖNELİMLİ LİDER PERFORMANS PROFİLİ: İSTATİSTİKSEL BİR YAKLAŞIM

FUTURE-ORIENTED PERFORMANCE PROFILES OF NON- GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: A STATISTICAL APPROACH

Öğr. Gör. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF, Ege Üniversitesi, Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, nezih.metin.ozmutaf@ege.edu.tr

Yar. Doç. Dr. Murat KAYALAR, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Isparta, kayalar@iibf.sdu.edu.tr

ÖZET

Günümüz dünyasında sınır tanımayan bir şekilde önemi gittikçe artan sivil toplum kuruluşlarının liderlik profillerinin onların başarısında önemi büyüktür. Seçimle iş başına gelen STK liderleri, çabalarını liderlik odaklı geliştirdiklerinde STK'ları geleceğe taşıyabileceklerdir. Bu bağlamda, bu ampirik çalışma kapsamında bir anket oluşturulmuştur. Anket 7 soruluk demografik bölüm ve 10 soruluk liderlik kapsamında oluşturulan maddelerden meydana gelmektedir. Araştırma öncesi kurulan model istatistiksel analiz sonuçlarına göre farklı bir yapıya dönüşmüştür. Araştırma sonucunda liderlerin STK'ları geleceğe en iyi şekilde taşıyabilmelerinin temel koşullarının kurumsallaşmaya önem verme ve olaylara geniş açıdan bakabilme ile mümkün olacağı belirlenmiştir. Araştırmanın sağlığı açısından geçerlilik kapsamında uzman görüşleri alınmış, SPSS yazılımı kullanılarak güvenilirlik testleri, t testi ve Mann-Whitney U testi, tek yönlü tek değişkenli varyans analizi ve Kruskal-Wallis H, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sivil toplum kuruluşları, liderlik, gelecek

ABSTRACT

Leadership profiles of NGO's, which are getting more and more important in today's world, have an important role on the success of NGO's. Once the NGO leaders develop leadership-oriented management efforts, then they can carry those organizations to the future. In this empirical study, a questionnaire, consisting of 7 demographic and 10 leadership questions has been conducted. The initial model that has been developed before the analyses has been

restructured. SPSS package has been used for the reliability tests along with t-test, variance analyses, Kruskal-Wallis H, correlation and regression analyses. The Mann-Whitney U findings of the study suggests that the most important conditions of moving NGO's to the future is paying more attention the institutionalization and being able to see the things from a wide angle.

Key Words: Non Governmental Organizations, leadership, future

1. GİRİŞ

Günümüz kurum ve kuruluşları açık sistem özelliği çerçevesinde gerek iç çevreleri, gerekse dış çevreleriyle sürekli etkileşim içinde bulunan örgütsel yapılanmalardır. Küreselleşme ile bütünsel olarak yaşanan yerelleşmeyle birlikte, teknoloji dünya genelinde sürekli değişerek gelişmekte ve bilişim teknolojileri sıradan kullanır bir olanak haline gelmekte, finansal olanaklar çeşitlenmekte, insan kaynağı performanslarıyla etkinleşmekte, kültürel çeşitlilik ön plana çıkmakta, ancak bu sözü edilen temel kritik öğelerin en rasyonel şekilde değerlendirilmesi kurum ve kuruluşların değişime uyumlaştırılması, sonuç olarak örgütün ve bireylerin performans düzeylerinde iyileşme görülmesi ancak çağdaş normlarda yönetimle sağlanabilmektedir.

İlk bakışta yukarıda sözü edilen süreç devletin kurum ve kuruluşlarının yanı sıra özel sektörü etkileyen unsurların gibi gözükse de aslında kar amacı gütmeyen ve gönüllülük kapsamında faaliyetlerini gerçekleştiren veya gerçekleştirdiği kabul edilen sivil toplum kuruluşlarını (STK) da yakından etkilemektedir. Finansal olanakları diğer sektörlere / paydaşlarına göre daha mütevazı olan bu nedenle de finansmanını rasyonel kullanma eğiliminde olan, yanı sıra uygulamada tüm süreçler için geçerli olmasa bile gönüllü insan kaynağını en iyi şekilde kullanma durumunda olan, kültürel çeşitliliğe katılımcı demokrasi kapsamında sahip çıkan ve onu yaşatma eğiliminde olan STK'lar da birer paydaş olarak hem değişen çevrelerin performanslarına yön vermekteler, hem de değişimden performans olarak etkilenmektedirler.

O halde STK'lar ister yasal zorunluluk, ister tam gönüllülük çerçevesinde bir yapılanma olsunlar, rasyonel yapıda yönetilme çerçevesinde liderlik özelliklerini de kurumsal olarak yaşatmak ve geliştirmekle başarılarını yükseltebileceklerdir. Dahası STK'larda yer alan ve seçimle gelen kişiler, genelde başkan ve başkan yardımcısı gibi isimlendirmelerle zaten liderliği doğal olarak yaşamak ve yaşatmak durumundadırlar.

Bu bağlamda, bu ampirik çalışma kapsamında, realitede STK liderlerinin temel liderlik niteliklerine verdikleri önem seviyesinde performans düzeylerindeki değişimin yönelimi, yine STK liderlerinin görüşleri çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşım hem çağdaş bir tarzda istatistiksel metotların kullanımı,

hem de liderlik kapsamındaki yönetim literatürünün STK çerçevesinde performans bazlı olarak değerlendirilmesini sağlamıştır.

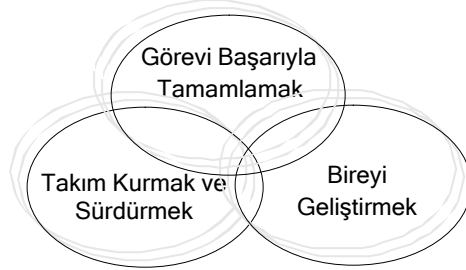
2. LİDER, LİDERLİK, PERFORMANS VE STK'LAR

Bu başlık kapsamında, lider ve liderliğe yönelik literatürde yer alan temel açıklamalar, performans, STK'lar, STK'ların liderlik kapsamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Diğer bir deyişle bir yandan lider ve liderlik ortaya konulurken, bir yandan da STK'nın liderlikle ilişkiselliği teorik olarak irdelenmiştir.

2.1. Lider, Liderlik ve Performans

Lider (leader), kelime olarak kılavuz, rehber, önder, baş, reis, yönetici, orkestra ya da koro şefi gibi anlamlarda kullanılabilir (Redhouse Elektronik Sözlük, Poly Language Elektronik Sözlük). Eren (1993: 287) lider kavramı olarak, "bir örgütte grup üyesi olan ancak, örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimse" olarak tanımlamaktadır. Liderlik (leadership) ise, genel olarak yukarıda ortaya konulan lider tanımında yer alan yönelimleri gerçekleştirme işlevi olarak tanımlanabilir. Ancak işletme ve davranış bilimlerine yönelik literatürde liderlik kavramı birden fazla niteliği taşıyan ve örgütsel bağlamda irdelenen çok yönlü bir gerçeklik olarak ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede liderlikle ilgili bazı literal tanımlar şu şekilde belirtilebilir: Hampton (1986: 448) liderliği "geniş tanımlı konuları yakalama, yapılandırma, bir örgütte farklı değer ve kültürleri sürdürme / korumaya yönelik işlevleri gerçekleştirme; Dixon (1992: 60) liderliği "bireylerin vizyonunu üst seviyeye yükseltmek, standartları yükseltmek için performansı artırmak, kişilerin normal sınırlılıklarının üstüne çıkarma eğilimi çerçevesinde kişiliklerini yapılandırmak"; Halloran (1986: 277) liderliği "bir değişimi başlatmada diğerlerini bir nedene dayalı olarak isteklendirme kabiliyeti"; Nahavandi ve Malekzadeh (1998: 301) "lideri takip edenleri etkileme, bireylere ya da grupların amaçlarına ulaşmaları için rehberlik yapma ve yardımcı olma"; Adair (2006, 109) liderliği "bir örgütte birbirleriyle örtüşen üç temel ihtiyaç olan -görevi başarı ile tamamlamak, takımı kurmak sürdürmek, bireyi geliştirme - yönelik olarak bir orkestra şefi gibi davranma"(Şekil 1); Voss (2006: 21) liderliği "organizasyonun görevlerini yerine getirmede elemanlarına direktif verip kontrol etmekten ziyade onları destekleyip teşvik etme eylemi; Doğan (2005: 332) liderliği "amaca ulaşmak için diğer insanların sizinle birlikte hareket etmesini sağlamak"; Koçel (2003: 583) liderliği "belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi / yönlendirme süreci" olarak ortaya koymaktadırlar.

Şekil 1. Lider ve Çekirdek Sorumlulukları



Kaynak: Adair, J. (2006), s.109.

Liderlik özellikleri kuramlar çerçevesinde irdelendiğinde ise, sırayla özellikler yaklaşımı ile tarihsel açıdan belirli özelliklere sahip insanların diğer bir deyişle liderlerin ne oldukları, davranışsal yaklaşım çerçevesinde liderlerin ne yaptıkları (Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Mc Gregor'un X ve Y Kuramı, Likert'in dörtlü yaklaşımı vb.), durumsal liderlik yaklaşımında ise, lider özelliklerinin durumlara göre değişim gösterebileceği varsayımları benimsenmiştir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 185).

Günümüzde genel olarak liderliğe yaklaşıldığında yukarıda yer alan liderlik tanımlarını da kapsayan tipik liderlik özellikleri de belirlenebilir. Bu kapsamda, liderler, öncelikleri iyi belirleyen, iyi iletişim kuran ve kurulmasını sağlayan, güvenilir, saygılı olan ve saygı duyulan, bireylerin yaratıcılıklarını destekleyerek onların yeni fikir ve projeler yaratma ve gerçekleştirmelerine olanak sağlayan, geleceği ve başarıyı görebilen, faaliyetleri üstlenme kararlılığında olan, içinde yer aldığı örgütün bütünsel başarısı için çabalayan, problemlere hızlı çözüm yolları geliştiren, bireysel ve örgütsel amaçların örtüştürülmesi ve başarılması için uğraş veren, bireysellikten ziyade örgütsel hedeflere yönelik (Clark ve Clark, 1994: 1); yenilikçi, orijinal, gelişimci, insan odaklı güven verici, uzun vadeli bakabilen, neden ve niçin sorularını soran ve cevaplar arayan, statükoyu dışlayan, kişilik sahibi, doğru eylemlerde bulunduğu bilincinde olan (Bennis, 1998: 7); geçmişi tecrübe kaynağı bilerek geleceğe odaklanan, insanlara değer ve sorumluluk verebilen, çalışanları motive eden, astlarını yetkilendiren ve onların sürekli gelişmeleri için çaba harcayan, katılımcı olan (Akdemir, 2004: 20-22); dönüştürücü (transformatif) profilde karizma, ilham vericilik, entelektüel uyarıcılık, koçluk (Bass, 1990: 22) gibi niteliklere sahip ya da sahip olmak durumundadırlar.

Bossidy ve Charan (2008: 69-95) iyi bir liderlik için uygulamaya yönelik yedi temel davranışı şu şekilde sıralamaktadır: "personelinizi ve şirketinizi tanıyın, gerçekçilikte ısrarcı olun, açık hedefler ve öncelikler belirleyin, takip edin, başarıyı ödüllendirin, personelin yeteneklerini geliştirin, kendinizi tanıyın".

Performans ise, kelime olarak bir işi gerçekleştirme, yapma, yerine getirme, icra etme vb. şekilde tanımlanabilir (Poly Language Sözlüğü). Performans düzeyi ise, bir işin yapılışındaki başarı seviyesini ortaya koymaktadır diğer bir deyişle uygulamada performans düzeyi kontrol fonksiyonu ile iç içe düşünülebilir (Koçel, 2003: 454). Klasik olarak bir işletmede performans, finans ve muhasebe yöntemleri ile, üretim bazlı, pazarlama odaklı, stratejik çerçevede ya da bilişim teknolojileri gibi boyutlarda ölçümlenebilmektedir. Bunun yanı sıra son yıllarda performans kartesi (balanced scorecard, dengeli başarı göstergesi) yaklaşımı ile daha kapsamlı ölçümlenmeler de yapılabilmektedir (Koçel, 2003: 454-459; Coşkun, 2006: 7-52). Performans değerlemede kullanılabilen diğer bir yaklaşım ise, 360 derece performans sistemi olarak ifade edilen ve özetle her düzeyde çalışanın birbirinin çeşitli açılardan performanslarının ölçülmesine yönelik olarak anket bazlı bir çerçevede geri bildirimde bulunduğu uygulamadır. Bu uygulamada web teknolojileri (intranet, ekstranet vb.) de kullanılarak (veri madenciliği vb. kapsamında) ve güncellenen bilgilere öngörülen düzeylerde ulaşımına izin verilerek eş zamanlı performans değerlendirme olanağı da doğabilmektedir. Her ne kadar anketler isimsiz yapıyor olsa da ip uçlarından yola çıkarak belirli kişilere yönelim gibi negatif sonuçları da doğurabilecek bu yaklaşımda gizliliğin ve güvenin önemi öne çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 206-210; Doğan, 2005: 376-378). Diğer taraftan, bir örgütte, liderlik olgusunun ve performans bağlamında değerlendirilmesinin, üst yönetimden başlayarak temel bir felsefe olarak algılandığı ve örgütte yerleşik hale getirilmesini sağladığı ifade edilen popüler yönetim yaklaşımı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de konu çerçevesinde değerlendirilebilir. TKY'nin özellikle, Avrupa Kalite Ödülü'nün (EQA, The European Quality Award) verilmesinde bir ölçüt olan, birer STK olan, Avrupa Kalite Örgütü (EOQ, European Organization for Quality) ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM, European Foundation for Quality Management), Türkiye'de ise, Kalder'in de önem verdiği EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin temel kritik unsurunun liderlik olduğu vurgulanabilir. EFQM modelinde liderlik ölçümlenirken (mükemmelliğe götüren girdilerin yaklaşık %12'si kadar), üst yönetimin kararlılığı, kaliteli iletişim, ekip çalışması ve projelere önem verme, sürekli eğitime destek, konferans ve seminerlere destek, özendirici ödüllendirmeyi destekleme, kalite çemberleri, sürekli iyileştirmeyi sağlayacak ortamı yaratma gibi ölçütler baz alınmaktadır (Efil, 1994: 7-8; Efil, 1996: 124-126; Şimşek ve Nursoy, 2002: 68-70-71; Yıldırım, 2002: 49,67,68).

İnsan kaynakları bakış açısı altında ise, başarı ve performans değerlendirmesini Fındıkçı (2006: 69), "başarı ve performans değerlemesi çalışmalarını iş görenlerin beklenen performansları ile gerçek performansları karşılaştırılır. Aradaki farklılıklara göre kişiler ödüllendirilir ya da yetersizlikler varsa uygun önlemlerin alınması yoluna gidilir. Böylece yakın ve uzak gelecekte varacakları yerleri bilen çalışanlar, potansiyellerini buna göre geliştirmeye çalışır. Böylece her çalışan için bir kariyer geliştirme planı hazırlanmış olur" şeklinde açıklamaktadır. Bu açıklamada önemli bir ayrıntı, standartlardan negatif yönde olacak sapmanın ceza aracı değil, nedenselliğe ve geliştiriciliğe odaklanması olarak belirtilebilir.

Bu çalışmanın da kapsamında olan lider ise yönetim uygulamaları ile gerek birey, gerekse örgüt performansını doğrudan etkileyen kişidir. Barutçugil (2002: 46-47) bir kurumda, lider yöneticilerin, performansın yükseltilmesi için, örgütün misyonu ve vizyonunu kavrayan bir bakış açısıyla, temel olarak çalışanların amaçları ile bölümlerin ve örgütün bütününün amaçlarının iyi anlaşılmasını sağlayarak, bütünsel amaç stratejilerini uygulamalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede Akdemir (2004: 20-21), bir örgütte, başarı ya da başarısızlığının direkt ilintili olduğu kesimin insan kaynağı olduğunu belirtmektedir. Akdemir (2001: 20-21)'e göre çalışanların performansının önemli bir göstergesi verimlilik ancak yüksek verimlilik için kaynakların rasyonel kullanımı lider özelliklerine sahip yönetici profilinde bulunmaktadır.

2.2. STK'ların Kavramsal Çerçevesi

Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (European Economic and Social Committee, EESC) tarafından STK "toplum yararı doğrultusunda sorumluluk üstlenen, resmi makamlar ile yurttaşların arasında aracı işlevi gören örgütsel yapılanmalar" şeklinde tanımlanmaktadır (STGP Kitapçığı, 2005: 10). STK'lar bu tanımlama kapsamında, ticaret ve sanayi odaları, esnaf odaları, dernek, vakıf, sendika, platform, kulüpler, kültür ve sanat evleri, siyasi partiler, öğrenci toplulukları hatta resmi bir kişiliği olmasa da belirli bir çağdaş amaca hizmet eğiliminde olan ve bireylerin fikirlerini hür ve yasal bir şekilde tartışabildikleri geçici topluluklar olarak da değerlendirilebilecektir.

STK'ların öne çıkan kuruluş amaçları arasında, "kültür, sanat, din, politika, sağlık, sosyal hizmet, çevrecilik, eğitim, ekonomik temel, dayanışma, bilimsellik, spor ve hobi, kadın ve çocuk, konut, iletişim (basın, halkla ilişkiler, reklamcılık vb.) belirtilebilecektir (Gönen, 1998: 28-29). Çağdaş bir yaklaşımla STK'lar, devletin yetersiz kaldığı konu ve alanlarda toplumun ihtiyacı olan hizmetleri gerçekleştirebilmektedir (Mandevilli, 2005: 6). Bu ise sosyal devletin kit kaynaklarını daha rasyonel kullanmasına yol açabilmektedir.

STK örgütlenmelerinin ne oranda sivil toplum ruhuna hizmet ettiklerinin ölçüsü ise, o STK'nın belirli nitelikleri hayata geçirmesiyle ortaya çıkacaktır. Bu nitelikler arasında başlıcaları, "misyon ve vizyon sahibi olmak, özerk olmak, gönüllülük, kamusal alanda işlevsel olmak ve kamusal değerlere sahip çıkmak, çıkar amacı gütmemek, yasal olma ancak yasaların çağdaş normlara göre geliştirilmesinde etkin rol oynamak, kar amacı gütmemek, kamu yararına çalışmak ve faaliyetlerinde şeffaf olmak, özgürlükçü, eşitlikçi, barışçı olmak, kamu oyunun tabanını oluşturmak...vb. olarak sıralanabilir (Atiker, 2001: 7-9; Yıldırım, 2004: 214-233; Ryfman, 2006:40).

Sözü edilen niteliklerin bir STK'da yaşanır hale gelmesi ise, planlı ve uygulanabilir bir yönetim anlayışıyla gerçekleşebilecektir. İşletmelerin uyguladıkları yönetim teknikleri ve kullanılan araçların STK'larca da sahiplenilerek uygulanmasının gerekliliği STK'ların başarısında önem arz

etmektedir (Jegers ve Lapsley, 2003: 2006). Mardin, demokratikleşme bağlamında çağdaş olmanın, lider ülkelerin pozitif yönleri ve onların transfer edilmesinin yolunu sivil toplum kavramı içinde değerlendirmektedir (Doğan, 2002: 279). Bu bağlamda gerek yönetim olarak nitelensin, gerekse yönetim olarak nitelensin STK'nın yönetim tarzının yukarıdaki niteliklere sahip çıkışı, katılımcı demokrasi (Tekeli, 2002:1) ile çağdaş bir liderlik anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilebileceği belirtilebilir.

2.3. Liderlik ve STK'lar

STK'larda yer alan liderler katılımcı demokrasi gereği seçimle iş başına gelen başkanlar başta olmak üzere, onların ekibi olan başkan yardımcılar ve genel sekreter ya da diğer sorumlu yöneticiler olabilmektedir.

Yıldırım (2004: 273-277)'a göre "STK'ların yönetim kurullarının başarısı kurumlarının başarısı ile eş değerdir. Yönetim kurullarına uygun aday seçimi, profesyonel kadrolar ile sağlıklı ilişki ve iletişim, bireysel performansı rasyonel bir şekilde değerlendirme, yeni üyeler yetiştirebilme" vb. konular uygulamada yetersiz kaldığında, ideoloji ön plana çıkarıldığında STK liderleri ve örgütlenmelerinin performansları olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle bir STK'nın yüksek performanslı bir çerçevede kurumsallaşması sağlam temellere oturtulmuş liderlikle mümkün olacaktır. STK'nın iç çevresi kapsamında düşünülen insan kaynağının (profesyonel çalışanlar ya da gönüllüler veya profesyonel çalışan da aynı zamanda gönüllü olabilir) STK'nın misyonu, vizyonu ve değerleri çerçevesinde hedef yönelimli performansının artırılması için liderlik anlayışının kurumda yerleştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu hem bireysel performans artışı, hem de örgüt olarak STK'nın performansının artışı için önem arz etmektedir (Aydede, 2002: 35; STGP Kitapçığı, 2005: 38-41; Kalmış ve Aydın, 2007: 940; Rentz ve Herman, 2007: 1).

Bu çerçevede bir STK liderinin iyi bir liderlik performansına sahip olabilmesi için temel bazı niteliklerden söz etmek mümkündür. Lane (2004: 355-356) göre, bir STK liderinin rollerini gerçekleştirirken sahip olması gereken bazı temel özellikler şunlardır: "tüm paydaşlarla paylaşılan bir misyon ve vizyon yaratmak, yönetimi bir orkestrasyon şeklinde hayata geçirmek, tüm paydaşlarla iyi iletişim içinde olmak, finansal kaynakları yeterli ve zamanında mobilize edebilmek, STK'nın imajını daha iyiye götürmek, etkili bir iletişimle pozitif örgütsel kültürü yaratmak ve geliştirmek, örgütsel ve bireysel performansı değerlendirmek, çevresel değişimi ve STK'ya olası etkilerini stratejik bir çerçevede sürekli olarak değerlendirmek, etkililiği ve etkinliği yüksek takımlar oluşturmak, kaynakları (finansman, insan, materyal ve teknoloji vb.) iyi yönetmek, değişim konusunda katılımcı yaklaşımla fikirleri önemsemek ve gerektiğinde değişimleri adım adım uygulamaya almak, diğerlerine iyi örnek olabilecek ve tutarlı davranışlar sergilemek, planlı ve programlı hareket etmektir." Dolayısıyla katılımcı demokrasi çerçevesinde, günlük faaliyetlerin ve projelerin gerçekleştirilmesi kapsamında STK'da yer alan insan kaynağının fikirlerinin alınması, eğitilmesi (oryantasyon,

rutin vb.), hüner ve kabiliyetleri çerçevesinde yaratıcılıklarının ön plana çıkarılması, motivasyon ve performanslarının artırılması ile güvenli ve destekleyici bir örgüt ikliminin sağlanmasının adresi, STK'larda yer alan yönetim kademelerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları olarak görülebilecektir (Us, 2005: 120-123; Rentz ve Herman, 2007: 1).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında üyeliği zorunluluk kapsamında bile olsa bir STK, üyelerinin sorunlarına hızlı, güvenilir ve geliştirici şekilde çözümleri sağlayabilir. Bu kapsamda STK'nın üye sayısında da artış sağlanabilir (bazı meslek grupları ticaret odası veya esnaf odasını ya da spesifik bir esnaf odasına üyelikten birini tercih etmektedir). Bir sendika başkanı ve yardımcıları üyelerinin finansal, mesleki ve sosyal haklarının iyileştirilmesi için lider profilini çizerek hem üyelerini, hem çalışan insan kaynağını ve etkileşim içinde bulunduğu dış çevreleri olumlu imajıyla etkileyebilir (Tosun, 2001: 337). Bir müdür tarafından yönetilen bir vakfın liderlik anlayışını geliştirmesi hem çalışanları açısından, hem de sempatanları açısından olumlu bir imaja sahip olmasını sağlayabilir (Göçer, 2005: 19-20). Ürettiğinin gerçek karşılığını maddi ve manevi olarak alma eğilimi çerçevesinde örgütlenen kooperatifler sermaye şirketlerinden demokratik yönetimleri ile ayrılmakta, üyelerine serbest giriş sağlamakta, onları eğitmekte, işbirliğini geliştirmekte bu süreçte doğal olarak liderliği de bünyesinde yaşar hale getirmektedirler (Çıkin ve Karacan, 1994: 68-82; Güven, 2001: 131-133). Tamamen gönüllülüğün ön planda olduğu bir STK'da daha kırılğan bir yapıya sahip olabilen gönüllülerin proje odaklı motivasyonlarının dolayısıyla performanslarının yükseltilmesi liderlik kapsamında onlara bir supervisor ya da koç gibi davranılması uygun bir yaklaşım olabilir (Barutçugil, 2004: 359-360). Bu tip STK örgütlenmelerinde bireylerin gönüllü olmalarının nedenleri (sosyalleşme, aidiyetlik isteği, arkadaş çevresi, iş çevresi, ailevi nedenler, kendini geliştirme, zorunluluk, inançlar nedenler, daha sonra STK'da istihdam edilebilme olasılığı, başka yapılacak işi olmama vb.) farklılık gösterdiği için sözü edilen supervisor ya da koçluk kapsamlı liderlik gönüllüler arasında olumlu karşılanacak ve onların vasıtasıyla da yeni gönüllüler kazanılabilecektir (Us, 2005: 120-123; Kotler ve Lee, 2006: 171-173; Theaker, 2006: 254-255; Akdemir ve Özmutaf, 2007: 908, 909, 914). Bir siyasi partinin liderlik kapsamında yapılanması hem iç işleyişini, hem de dışarıya verilecek parti mesajlarının pozitif yönde algılanmasını sağlayacak, bu hem yeni üyeler kazanılmasına, hem de seçimlerde daha iyi sonuçları alınmasına neden olabilecektir. Bir spor kulübü amatör de olsa, profesyonel de olsa kadrolarının liderliğe önem vermesi işleyişini kolaylaştıracak, ona saygı duyulmasını ve desteklenmesini sağlayabilecektir (Voss, 2006: 22-23). Her şeyden öte hangi tür STK örgütlenmesi olursa olsun STK'lar için yukarıda ortaya konulan liderlik özellikleri ulaşılmaması zor bir çerçeve olarak da algılanmamalıdır. Bock (1997: 23)'a göre, orta düzeyde liderlik vasıflarına sahip liderler de kaliteli bir liderlik sergileyebilmektedirler.

Diğer taraftan örgüt ikliminde liderliğin yaşatıldığı bir STK, sadece bireyleri değil, dış çevrede yer alan diğer örgütleri / dış paydaşları (devlet kurum ve kuruluşları ile, özel sektör, diğer ulusal ya da uluslararası STK'lar ve kuruluşlar vb.) da işbirliği çerçevesinde STK'ya çekilebilir. Bunun sonucunda özellikle sözü edilen

dış organizasyonların sağladığı fonlar sayesinde STK'lara daha fazla olanak (finansman, araç gereç, uzman kişiler vb.) çekilebilecektir (Macmillan ve diğerleri, 2005: 806). Özellikle ülkemiz STK'ları için rasyonel olmak koşuluyla Avrupa Birliği kapsamında bazı kaynakların kullanımı gündeme gelebilir. Özetle STK'nın liderlik anlayışı kurum dışı paydaşlar arasında kendisine lider bir STK imajı sağlayabilir (Tekeli, 2002: 22-23; Leonard, 2001: 42; Ryfman, 2006: 42, 87-90). Bu çerçevede Habitat ile yoğunluk kazanan STK'ların küreselleşmeye eklemleme çabaları da sürdürülebildiği ölçüde olanaklar açısından faydalar getirebileceği burada belirtilebilir (Mazlum, 2006:311).

Yukarıda teorik olarak ortaya konulmaya çalışılan liderlik olgusu ve STK perspektifi, bu ampirik çalışma ile bütünleştirildiğinde, STK'lara örgütsel anlamda ve sivil toplum açısından uygulama bazlı önemli açılımları beraberinde getirebilecektir. Bu bağlamda, Tosun'un (2006: 258) "Türkiye'deki sivil toplum örgütlerinin iki temel sorunu olan demokratik kurumsallaşamama ve kaynak sorununun örgüt içi yöntemlerle bir türlü çözülememesi İzmir'deki sivil toplum kuruluşlarında da gözlenmektedir. 9-10 yıl boyunca değişmeyen başkan ve yönetim kurulları, üyelerini harekete geçiremeyen küçük ama hantal örgütler, kendi aralarında iş birliğinden çok mikrolaşma ve parçalanma ile gelen..." ilgili tespiti STK'lar açısından önem arz etmektedir.

3. ARAŞTIRMA

Araştırma başlığı altında, araştırmanın amaç, kapsam ve kısıtları, gereç ve yöntem, bulgular bölümleri yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın temel amacı, realitede STK liderlerinin temel liderlik niteliklerine verdikleri önem seviyesinde performans düzeylerindeki değişimin yönelimini, yine STK liderlerinin görüşleri çerçevesinde belirlenmeye yönelik olarak ortaya koymaktır. Liderlik konusu kar amacı güden örgütlerde yoğun ve sıklıkla tartışılan bir konudur. Ancak kar amacı gütmeyen kuruluşlar için de liderlik profili STK'ların misyonlarını gerçekleştirmede ve vizyonlarına ulaşmada büyük önem arz etmektedir.

Araştırma ölçeği, bir metropol kenti olan İzmir ili STK'ları bunun yanı sıra orta büyüklükte il statüsünde görülebilecek olan Kütahya ve Isparta illeri STK'ları kapsamında yüz yüze anket yöntemiyle Eylül 2007- Ocak 2008 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu yönelim sayesinde STK'lara, çalışmanın konusu çerçevesinde il ölçeği açısından da karşılaştırma olanağı getirilmiştir.

Araştırmanın önemli kısıtları arasında şu faktörler belirtilebilir: E-mail ile ulaştırılan anketlerin geri dönüşümünün büyük oranda başarısız olması, bu nedenle anketlerin çoğunluğunun yüz yüze yapılması sonucu zaman, para,

insan kaynağı açısından yetersizliklerin varolması; STK'lardan bazılarının şüpheli yaklaşımı ya da yeterli önemi göstermemesi, yüz yüze gerçekleştirilen anketlerde anketin cevaplanma süresinin uzun sürebilmesi ya da bırakılan anketin ileri tarihte alınmasına yönelik bazı STK'larca özensiz davranılması, bazı adreslerde STK'nın tabelası olmasına rağmen bir ilgiliye ulaşılamaması vb. gösterilebilir. Belirtilen nedenlerden dolayı örnek hacminin de yüksek olmaması doğal karşılanmalıdır. Bu çalışmada toplam olarak 85 STK'da yönetici konumunda olan 104 bireye ulaşılabilmektedir. Bu bağlamda araştırmalarda örnek hacminin teorik olarak formülize edilmesi ve örnekleme tekniklerinin kullanılması olasıdır. Ancak uygulamada istatistiksel olarak genel konsensüs koşulların örnek hacmini belirlemede birinci planda tutulması olarak belirtilebilir. Bunun yanı sıra örnek hacmi 30 ya da 20 rakamının altında yer alan örnek hacimleri için parametrik olmayan, 30'un üstü durumlarda parametrik testler uygulanabilmektedir (Sokal ve Rohlf, 1973: 217-223, 279-283; Zar, 1999: 145-146).

3.2. Gereç ve Yöntem

Araştırma için hazırlanan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri de olan, STK liderinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, görev alanı (başkan, başkan yardımcısı, sekreter, diğer), şu an lideri olduğu STK'da kaç yıldır lider / yönetici pozisyonunda olduğuna yönelik bireysel sorular ve STK'nın türüne (dernek, meslek odası, vakıf, sendika vb.) yönelik soru yer almaktadır.

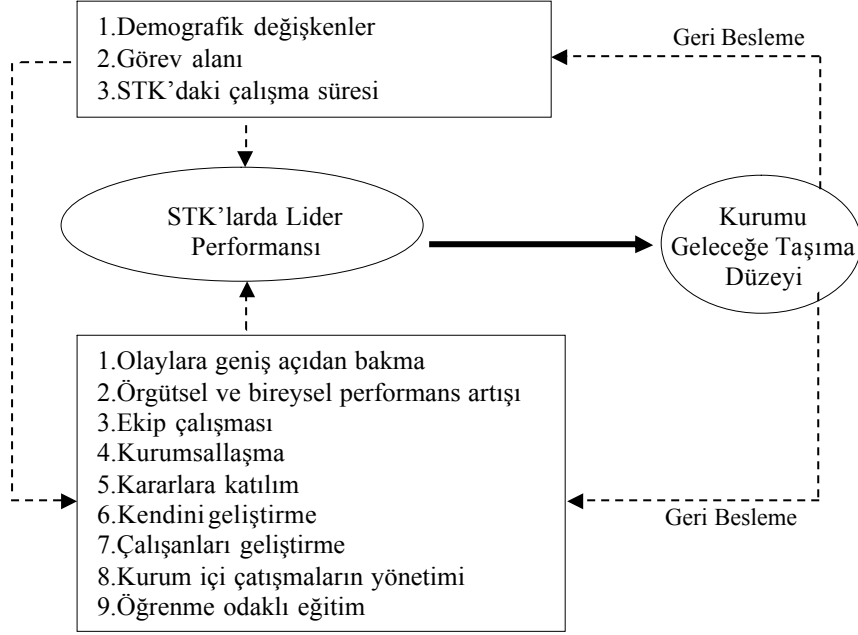
Anketin ikinci bölümde ise STK'larda yer alan liderlerin, lider profiline yönelik olarak literatür kapsamında oluşturulan temel niteliklerini ortaya koymayı amaçlayan on adet soru belirlenmiştir. Sorulardan biri "liderin kurumu geleceğe taşıma" eğilimini belirleme yönünde oluşturulmuştur.

Anketin içerik geçerliliğine yönelik olarak uzman görüşünden faydalanılmıştır. Yanı sıra yapılan analizlerde yapısal geçerliliği ve güvenilirliği kapsamında ankete faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın kavramsal modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Şekil 2). Şekil 2'deki modelde STK'larda yer alan liderlerin performanslarının pozitif ya da negatif yöneliminin, STK'yı gelecekte pozitif ya da negatif yönetime sürükleyeceği varsayımı benimsenmiştir. Bu bağlamda, STK'da yer alan liderin literatür kapsamında dokuz temel liderlik niteliği belirlenmiştir. Bunlar, olaylara geniş açıdan bakma, örgütsel ve bireysel performans artışına önem verme, ekip çalışmasına önem verme, kurumsallaşmaya önem verme, kararlara katılma önem verme, kendisini geliştirmeye önem verme, çalışanları geliştirmeye önem verme, kurum içi çatışmaları iyi yönetebilme, öğrenme odaklı eğitime önem verme"dir. Bu dokuz temel liderlik niteliğinin lider performansını etkilediği, bunun yanı sıra da liderin demografik özelliklerinin, görev alanının ve STK'daki çalışma

süresinin de hem lider performansını, hem de belirlenen dokuz maddelik lider niteliğini etkilediği / etkileyebileceği varsayılmıştır (Şekil 2).

Şekil 2. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Kuşkusuz Şekil 2'deki model statik bir yapıyı içermektedir. Ancak model uygulamada sürekli döngüsel çerçevede değerlendirildiğinde STK'nın önceden belirlediği standartlara ulaşım düzeyi ve gerekli sapmaların geri besleme ile sürekli iyileştirildiği bir süreci düşünmek de olasıdır. Diğer taraftan model kurum içi faktörleri baz almakta ve bu faktörlerin lider profili kapsamında kurumu geleceğe taşıma eğilimlerini araştırmaktadır. Doğal olarak lider gerçekte dış çevre faktörlerini de etkisini göz önüne alabilmelidir. Ancak dış çevre faktörleri, STK'nın iç çevresinden bağımsız ve çok yönlü değişim ve etkileşim sergilemektedir. Bu nedenle uygulamada genellikle örgütler dış çevredeki değişimlere hızlı ve pozitif yönde uyum sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Fakat STK dışı faktörler de ayrı bir araştırma konusu olabilir.

İstatistiksel değerlendirmelerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, fikrim yok için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Cronbach alfa, faktör analizi, tek yönlü tek değişkenli varyans

analizi ve Kruskal-Wallis H; bağımsız gruplar için t testi ve Mann-Whitney U testi, Kendall Tau b testi ve aşamalı regresyon analizleri yapılmıştır.

3.3.Bulgular

Bağımsız değişkenlere yönelik bulgular: Ankete katılanların (n=104) genel yaş ortalaması ve standart sapması 41.7 ± 12.58 'dir. Ankete katılan kadınların (n=33) yaş ortalaması ve standart sapması 38.5 ± 14.21 ; erkeklerin yaş ortalaması ve standart sapması 43.3 ± 11.54 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1'de katılımcılar ve STK'lara yönelik olarak yaş grubu, cinsiyet, medeni durum, il bazında STK'larda ankete katılan bireyler, STK türü, bireyin görev alanı, bireyin STK'daki görev süresi kapsamında dağılımlar yer almaktadır. Bu değişkenler aynı zamanda araştırmanın bağımsız değişkenleridir. Diğer taraftan anketlerin uygulandığı STK'lar dağılımı ise, orta ölçekli il bazında Kütahya (19) ve Isparta (15) illeri için toplam 34 ve metropol bazında İzmir için 51'dir.

Tablo 1: Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine Yönelik Dağılımlar

Gruplar	f	%	Birikimli %	Gruplar	f	%	Birikimli %
Yaş Grubu				STK Türü			
20-30	22	21.2	21.2	Dernek	62	59.6	59.6
31-40	31	29.8	51.0	Meslek Odası	25	24.0	83.7
41-50	22	21.2	72.1	Vakıf	10	9.6	93.3
51 ve üstü	29	27.9	100	Sendika	7	6.7	100
Toplam	104	100		Toplam	104	100	
Cinsiyet				Görev Alanı			
Kadın	33	31.7	31.7	Başkan	21	20.2	20.2
Erkek	71	68.3	100	Başkan Yardımcısı	22	21.2	41.3
Toplam	104	100		Genel Sekreter	27	26.0	67,3
Medeni Durum				Diğer			
Evli	84	80.8	80.8		104	100	
Bekar	20	19.2	100	STK'daki Görev Süresi			
Toplam	104	100		0-5denaz	70	67.3	67.3
İl Bazında Katılımcıların Dağılımı				5-10dan az	26	25.0	92.3
Kütahya	26	25.0	25.0	10-15'denaz	8	7.7	100
Isparta	15	14.4	39.4	Toplam	104	100	
İzmir	63	60.6	100				
	104	100					

Güvenirlilik Analizi: Anketin liderliğe yönelik 10 maddesinin bulunduğu bölüme iki kez faktör analizi uygulanmıştır. Her iki faktör analizinde de temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu tercih edilmiştir.

Birinci faktör analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.881 olarak bulunmuştur. Barlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2=860,3$; $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0.833-0.933 arasında değişen değerler almıştır. Toplam varyansı yaklaşık olarak %74 olarak açıklayan iki faktör oluşmuştur. İki faktör için de faktör kapsamındaki maddelerin Cronbach alfa değerleri, o faktörün içinde yer alan her bir maddenin ağırlık (cronbach alfa if item deleted) değerleri incelenmiştir. Ancak ikinci faktörün genel Cronbach alfa değeri olan 0.811 değerinden daha büyük olarak, "kurum içi çatışmaları iyi yönetebilmektedirler" maddesinin ağırlık değeri 0.865 olarak hesaplandığı için bu madde ankettan çıkarılmıştır. Yeni oluşan yapıya yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Yine faktör analizinde temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu tercih edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.881 olarak bulunmuştur. Barlett küresellik testi sonucunda sıfır hipotezi reddedilmiştir ($\chi^2=814,912$; $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0.936-0.958 arasında değişen değerler almaktadır. Bu üç sonuca göre yeni oluşan yapının faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda genel varyansın %67.8 oranında açıklayan tek bir faktör oluşmuştur. Uygulamada toplam varyansın açıklanma düzeyinin %50 ve üstü olması yeterli görülmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005: 223). Oluşan faktörün genel Cronbach alfa değeri 0.94'tür. Bu değer maddelerin yüklerinden (cronbach alfa if item deleted) büyüktür. Bu nedenle de oluşan tek faktörlü yapı içinde 9 madde bütünlük sağlamış ve herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır (Sipahi v.d., 2006: 92). Ayrıca genel Cronbach alfa değerinin 0.94 bulunması bu dokuz maddenin konuyu yüksek derecede güvenilir olarak açıkladığını ortaya koymaktadır (Ergün, 1995: 220-221; Özdamar, 2004: 633). Bunun yanı sıra dokuz madde için de soru-bütün (item-total correlation) korelasyon değerleri 0.642-0.861 arasında değer almıştır. Özdamar'a göre soru-bütün değerleri 0.25'den düşük değer aldığında o soru / sorular ölçekten çıkarılabilir ve bu da ölçeğin genel güvenirliliği olan genel Cronbach alfa değerini artıracaktır (Özdamar, 2004: 633). Ancak 9 madde içinde en küçük değer 0.642'dir ve herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Bileşen matrisi değerleri 0.5'den büyük değer almıştır. 9 madde için genel soru ortalaması (Item-means) 3.531 ve ortalama varyans 0.08'dir. 9 maddeye yönelik maddeler arası korelasyon (Inter-item correlation) genel ortalaması ise 0.68'dir. Maddelerin tanımlayıcı istatistikleri $3.4 \pm 1.13 < \bar{x} \pm s < 3.6 \pm 1.09$ arasında değer almaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Dokuz Maddeye Yönelik Analiz Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Bileşen (Faktör) Matrisi	Cronbach Alfa Genel= 0.940	n	Max -Min	$\bar{x} \pm s$
Kararlara katılıma önem vermektedirler	0.897	0.931	104	1-5	3.5±1.19
Kurumsallaşmaya önem vermektedirler	0.880	0.939	104	1-5	3.5±1.15
Kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermektedirler	0.871	0.929	104	1-5	3.6±1.09
Örgütsel ve bireysel performans artışına önem vermektedirler	0.835	0.931	104	1-5	3.4±1.13
Olaylara geniş açıdan bakabilmektedirler	0.833	0.933	104	1-5	3.4±1.15
Ekip çalışmasına önem vermektedirler	0.812	0.928	104	1-5	3.6±0.96
Öğrenme odaklı eğitime önem vermektedirler	0.788	0.926	104	1-5	3.5±1.23
Çalışanlarını geliştirmeye önem vermektedirler	0.770	0.936	104	1-5	3.4±1.15
Kendilerini geliştirmeye önem vermektedirler	0.706	0.935	104	1-5	3.5±1.13

Araştırmanın bağımsız değişkenleri kapsamında liderliğe yönelik 9 maddenin istatistiksel olarak karşılaştırılması: Gerek cinsiyet, gerekse medeni durum açısından 9 maddeye yönelik olarak yapılan t testi ve Mann-Whitney U testleri sonuçlarına göre herhangi bir madde için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>0.05$). Yaş grupları, STK türü, kurumdaki görev süresi açısından 9 maddeye yönelik olarak yapılan tek yönlü - tek değişkenli varyans analizi ve Kruskal Wallis H testleri sonuçlarına göre her hangi bir madde için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>0.05$).

Görev alanı açısından varyans analizine yönelik olarak farklılığın ortaya çıktığı maddeler Tablo 4'de yer almaktadır. Her ne kadar tek yönlü ve tek değişkenli varyans analizinde karşılaştırmalar çoklu olarak yapılmakta olsa da fikir vermesi açısından farklılığın kaynaklandığı alt grupların $\bar{x} \pm s$ değerleri de Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3: Görev Alanı Açısından Farklılığın Ortaya Çıktığı Maddeler

Madde	F	p	Farklı Gruplar ve Ortalamaları		p
Kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermektedirler	5.045	0.003	Başkan 4.3±0.08 n=21	Genel Sekreter 3.2±1.42 n=27	0.001
				Diğerleri 3.6±0.73 n=34	0.04
Olaylara geniş açıdan bakabilmektedirler	5.057	0.003	Başkan 4.1±1.01	Başkan Yardımcısı 3.0±1.25 n=22	0.007
				Genel Sekreter 3.0±1.25	0.006
Örgütsel ve bireysel performans artışına önem vermektedirler	3.385	0.021	Başkan 4.0±1.18	Genel Sekreter 3.0±1.14	0.012
Kendilerini geliştirmeye önem vermektedirler	4.873	0.003	Başkan 4.2±0.78	Genel Sekreter 3.2±1.25	0.007
				Diğerleri 3.2±0.89	0.005
Öğrenme odaklı eğitime önem vermektedirler	3.107	0.030	Başkan Yardımcısı 4.0±1.17	Diğerleri 3.1±1.22	0.029

Orta büyüklükteki il ve metropol açısından yapılan t testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak farklılığın bulunduğu maddeler Tablo 4'de yer almaktadır:

Tablo 4: Orta Büyüklükteki İl ve Metropol Açısından Maddeler Kapsamında Farklılıklar

Maddeler	$\bar{x} \pm s$	n	t	p
Olaylara geniş açıdan bakabilmektedirler	3.1±0.94	41	-2.03	0.045
	3.6±1.20	63		
Çalışanlarını geliştirmeye önem vermektedirler	3.1±1.07	41	-2.62	0.010
	3.7±1.15	63		

Maddeler arası ilişki: Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan “Kurumlarını geleceğe taşımaya önem vermektedirler” maddesi diğer 8 madde arasındaki korelasyon parametrik olmayan bir korelasyon testi olan Kendall Tau b testi ile gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 5’de yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre “Kurumlarını geleceğe taşımaya önem vermektedirler” maddesi ile diğer 8 madde arasında orta ve yüksek seviyede bir ilişkiselliğin olduğu belirlenmiştir. Yanı sıra analiz sonuçları 8 madde için de istatistiksel olarak ileri seviyede önemlidir ($p=0.000$).

Tablo 5: Liderlerin Kurumlarını Geleceğe Taşımaya Verdikleri Önemin Diğer Liderlik Faaliyetleri İle Olan İlişkiselliği

Maddeler	Kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermektedirler	
	τ_b	p
Kararlara katılıma önem vermektedirler	0.662	0.000
Kurumsallaşmaya önem vermektedirler	0.699	0.000
Örgütsel ve bireysel performans artışına önem vermektedirler	0.621	0.000
Olaylara geniş açıdan bakabilmektedirler	0.710	0.000
Ekip çalışmasına önem vermektedirler	0.693	0.000
Öğrenme odaklı eğitime önem vermektedirler	0.558	0.000
Çalışanlarını geliştirmeye önem vermektedirler	0.597	0.000
Kendilerini geliştirmeye önem vermektedirler	0.537	0.000

Diğer taraftan “kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermektedirler” maddesinin bağımlı değişken olarak, diğer sekiz maddeden etkilendiği varsayımı altında gerçekleştirilen aşamalı regresyon analizi sonucu aşağıda yer almaktadır (Tablo 6). Model, ANOVA testine göre bütün olarak anlamlıdır ($F=44.025$, $p=0.000$). Analiz sonucunda 8 bağımsız değişkenden, “kurumsallaşmaya önem vermektedirler ve olaylara geniş açıdan bakabilmektedirler” maddeleri dışındaki 6 madde model dışı kalmıştır. Diğer bir yaklaşımla bu iki madde kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermektedirler maddesini %74 oranında ($R^2=0.736$) açıklayıcılığa sahiptirler. Bu sonucun anlamı liderlerin kurumsallaşmaya önem verdikleri ve olaylara geniş açıdan bakabildikleri ölçüde, STK’yı geleceğe iyi bir şekilde taşıyabilecekleri, diğer bir deyişle geleceğe taşımaya önem veriyor olacaklardır. Diğer maddeler ve diğer olası açıklayıcı faktörler ise %26’lık bir yüzde içinde yer almaktadır. Durbin Watson istatistiği iki değerine yakın bir şekilde 1.835 olarak bulunduğu için pratik yaklaşımla otokorelasyonun olmadığı belirtilebilir (Tablo 6). Regresyon modeli incelendiğinde, “kurumsallaşmaya önem vermektedirler” maddesindeki bir birimlik artışın “kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermektedirler” maddesini 0,459 birimlik bir artışa; “olaylara geniş açıdan

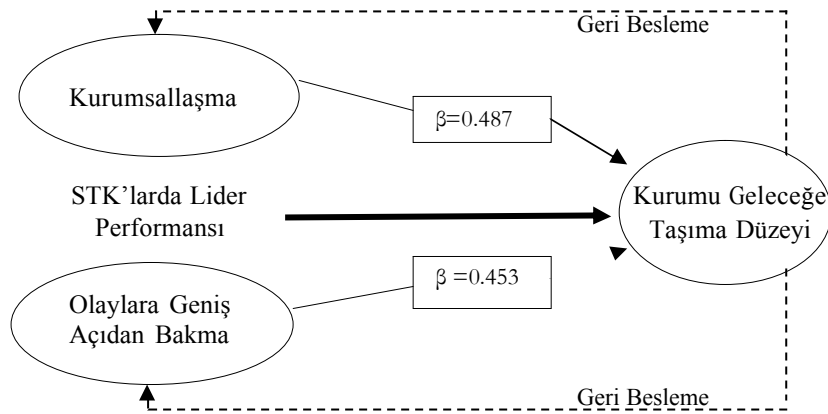
bakabilmektedirler” maddesindeki bir birimlik artışın ise “kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermekteler” maddesini 0,427 birimlik bir artışa yöneltebileceği yorumu yapılabilir (Tablo 6).

Tablo 6: Kurumsallaşma ve Olaylara Geniş Açıdan Bakabilmenin Kurumları Geleceğe Taşımaya Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermekteler (Y)				
	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0.600	0.192	-	3.126	0.002
Kurumsallaşmaya önem vermekteler (X_1)	0.459	0.064	0.487	7.137	0.000
Olaylara geniş açıdan bakabilmektedirler (X_2)	0.427	0.064	0.453	6.635	0.000
R=0.858 R ² =0.736 F= 44.025 p=0.000 Durbin Watson = 1.835					
Regresyon modeli: $Y=0.6+0.459X_1+0.427X_2$					

Şekil 3’deki gibi bir sonuç modelinin ortaya konulması olasıdır. Liderlerin “kurumu geleceğe taşıma düzeyi” için modelde yer alan “kurumsallaşmaya önem vermek” maddesinin birincil ($\beta =0.487$) ve “olaylara geniş açıdan bakabilme” maddesinin ikincil ($\beta =0.453$) düzeyde etkisinin olduğu görülmektedir (Şekil 3). Modelde yer alan “kurumsallaşmaya verilen önem ve olaylara geniş açıdan bakabilme” düzeyinin yükselmesi ile STK liderinin liderlik performansının artacağı bunun ise, kurumu geleceğe pozitif bir platformda taşıyıcı etki yapacağı yorumu ortaya konabilir. Diğer taraftan pratik olarak zaten STK liderleri kurumsallaşmaya önem verdikleri ve olaylara geniş açıdan bakabildiklerinde uygulamada diğer maddeleri de örgüt ikliminde yaşatacağı ve geliştireceği yorumu yapılabilir.

Şekil 3. Araştırmanın Sonuç Modeli



4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yönetim literatürüne göre liderlerin içinde buldukları örgütün kıt kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanılarak işletme / kurum / kuruluş ve ya örgüt amaçlarını verimli, etkin, etkili, üretken, karlı, küresel normlara uygun vb. şekilde gerçekleştirme çabası içinde olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Liderin doğru amaçlar belirlemesi ve bu doğru amaçlara ulaşmak için doğru yönetim yaklaşımları sergilemesi bu bağlamda öne çıkan bir konudur. Liderin çağdaş yaklaşımları örgüt iklimde yaşatmak ve örgütü top yekün başarılı kılmak için kurumsallaşmaya önem veren ve günlük rutin işler dışında olaylara geniş bir perspektifte bakabilen bir kişi olması önem arz etmektedir. Liderliğin kurumsallaşma, kurumsal kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik felsefesinin odağında ise, kurumun misyon, vizyon ve değerlerinin belirlenmesi yani sıra tüm iç ve dış paydaşlarca bu üç olguya sahip çıkılması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kurumun tüm stratejik planlarına da rasyonel bir şekilde yansiyacak süreci beraberinde getirecektir. Diğer taraftan lider vizyon sahibi olması gereken bir kişidir. Dolayısıyla günlük rutin olayları önemseyerek, ancak geleceği de şu andan belirlemeye yönelik çaba içine girerek kurumsallaşmayı ve kurumun vizyonuna yaklaşmayı hedefleyebilecektir. Bu ise doğal olarak, yönetim kültürü ve kültürel, insan kaynağı, teknolojik ve finansal açıdan kurumu geleceğe taşımanın en sağlıklı yolunu açmış olacaktır. Bu çerçevede, bu çalışma kapsamında ortaya çıkan en önemli sonuç bir STK'nın liderinin, STK'yı geleceğe taşıması için gerekli olan en önemli iki boyutun, liderin kurumsallaşmaya önem vermesi ve olaylara geniş açıdan bakabilmesi olarak belirtilebilir (Tablo 6 ve Şekil 3). Lider performansını bu iki maddeyi önemseme odaklı geliştirerek STK'yı geleceğe taşıyacaktır.

Diğer taraftan kurumsallaşmaya önem veren ve olaylara geniş açıdan bakan bir STK lideri, doğal olarak kararlara her seviyede katılıma önem vermeyi, örgütsel ve bireysel performans artışına önem vermeyi, ekip çalışmasına önem vermeyi, öğrenme odaklı eğitime önem vermeyi, çalışanlarını geliştirmeyi ve doğal olarak kendini geliştirmeyi önemseyecektir. Bu nedenle diğer maddelerle "kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermektedirler" arasındaki korelasyonun her madde için ileri düzeyde önemli ($p=0.000$) çıkması da bunu ispat eder nitelikte sonuçlardır (Tablo 5). Tablo 2'deki $\bar{x} \pm s$ değerleri incelendiğinde ortalamaların $3.4 \pm 1.5 < \bar{x} \pm s < 3.6 \pm 1.09$ gibi yüksek değer aralığında değiştiği görülmektedir. Diğer bir yaklaşımla, likert ölçeğinin 3-4 arasındaki değeri fikrim yok ile katılıyorum arasında ama katılıyorumda yakın pozitif bir durumun STK liderleri için söz konusu olduğunu da ortaya çıkartmıştır. En yüksek ortalama değere sahip madde ise "Kurumlarını geleceğe iyi bir şekilde taşımaya önem vermektedirler" (3.6 ± 1.09) maddesi olarak belirlenmiştir (Tablo 2).

Her ne kadar bazı maddeler için başkan, başkan yardımcısı, genel sekreter ve diğer grubu farklı düşünüyor olsalar da ortalamaların yine 3'ün üzerinde değer alması STK'ların liderliklerinde pozitif yönelim olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 3). Ayrıca başkanların farklı maddeler için ortalamalarının subjektiflik

açısından değerlendirildiğinde daha büyük olması doğal olmakla birlikte, farklılık görülen diğer maddelerin de ortalamaları düşük seviyede değil 3-4 arasında değişim göstermektedir (Tablo 3). Bununla birlikte katılımcı demokrasi çerçevesinde ortalamaların 4 ve üzerine çıkmasının gerekliliği için çaba harcanması da pozitif bir yönelim olarak görülebilecektir.

Araştırmada maddelerin cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, STK türü, bireyin STK'daki görev süresi açısından alt gruplar kapsamında farklılık göstermediği de belirlenmiştir. Bu araştırmanın diğer önemli bir boyutu ise, mütevazı imkanlarla da olsa orta büyüklükteki Anadolu ilinde yer alan STK'lardaki liderler başta olmak üzere insan kaynağının, büyük illerdeki STK'lardaki liderler başta olmak üzere insan kaynağı ile belirlenen lider profiline yönelik maddelere bakış açılarında istatistiksel olarak farklılığın olup olmadığını belirlemektir. Bu çerçevede orta büyüklükteki illerde, metropole göre, STK liderlerinin profilleri kapsamındaki "olaylara geniş açıdan bakabilmektedirler" ve "çalışanlarını geliştirmeye önem vermektedirler" maddelerinin liderler tarafından daha düşük düzeyde önemsendiği belirlenmiştir (Tablo 4).

Sonuç olarak bu çalışma kapsamında aşağıdaki konulara belirli düzeyde açıklık getirilmesi sağlanmıştır:

- STK'lar ve liderlik kapsamında ampirik bir çalışma yapılarak literatüre katkı sağlanmıştır,
- Oluşturulan anketin geçerliliği ve güvenilirliği konusunda bilimsel bir yaklaşım sergilenmiştir,
- Elde edilen istatistiksel sonuçlar kapsamında, teorik kısımda ortaya konulan çerçeve ile uygulamadaki gerçekleşen durum ortaya konularak bütünsel bir bakış açısı sağlanmıştır ,
- STK'larla ilgili konularda yönetim ve insan kaynakları perspektifi ile bakış açısı ortaya konulmuştur,
- Daha çok sosyal nitelikli konuların öne çıktığı STK'larla ilgili olarak istatistiksel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ise benzer çalışmalara örnek teşkil edebilecektir.

KAYNAKÇA

ADAIR, J. (2006): Etkili Motivasyon, Çev: Salih UYAN, Babiali Kültür Yay., İstanbul.

AKDEMİR, A. (2004): İşletmeciliği Temel Bilgileri, Biga İ.İ.B.F.Yay., Çanakkale.

AKDEMİR, A. ve ÖZMUTAF, M. (2007): "Sivil Toplum Kuruluşlarında Misyonların Başarılması Kapsamında Bireylerin Gönüllülüğe Bakış Açıları", IV. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Çanakkale.

ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E. (2005): Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, İstanbul.

ATİKER, E. (2001): STK'larda Örgüt İçi Demokrasi ve Gönüllülük Konusunda Bilimsel Yaklaşımlar, Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu - 2-3 Haziran, İstanbul.

AYDEDE, C. (2002): Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları, Mediacat Yay., İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ. (2002): Performans Yönetimi, Kariyer Yay., İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ. (2004): Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yay., İstanbul.

BASS, B. M. (1990), "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", Organizational Dynamics, Winter 1990, s.22'den aktaran F. LUTHANS, Organizational Behavior, Irwin McGraw-Hill, Boston.

BENNIS, W. G., "Managing The Dream: Leadership In The 21st Century", Journal of Organizational Change Management, 2(1). s.7.'den aktaran F. LUTHANS: (1998): Organizational Behavior, Irwin McGraw-Hill, Boston.

BOCK, J. G. (1997): "Communal Conflict, NGOs and The Power Of Religious Symbols", Development in Practice, 7(1): 23.

BOSSIDY, L. ve CHARAN, R. (2008): Execution -İş Yaptırabilme-, Çev: N. ÖZATA, MediaCat Yay., İstanbul.

CLARK, K. E. ve CLARK, M. B. (1994): Choosing to Lead, Iron Gate Press Charlotte, E. J. DIETEL'den Alıntı (1996): American Bar Association, Chicago.

- COŞKUN, A. (2006): Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yay., İstanbul.
- ÇIKIN, A. ve KARACAN, A. R. (1994) : Genel Kooperatifçilik, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- DIXON, R. (1992): Management Theory & Practice, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- DOĞAN, İ. (2005): Özgürlükçü ve Totaliter Düşünce Geleneğinde Sivil Toplum, Alfa Yay., İSTANBUL.
- DOĞAN, S. (2002): Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yay., İstanbul.
- EFİL, İ. (1994): Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Uludağ Ün. Yay., Bursa.
- EFİL, İ. (1996): Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Ün. Yay., Bursa.
- EREN, E. (1993): Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., 4.Baskı, İstanbul.
- ERGÜN, M. (1995): Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları, Minpa Matbaası, Ankara.
- FINDIKÇI, İ. (2006): İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yay., İstanbul.
- ÖÇER, A. G., "Anne Çocuk Eğitim Vakfı", Türkiye'de Sivil Hayat, Editör: Ş. DİKEN, STGP Yay., Ankara, 2005.
- GÖNEN, A. (1998): "Önde Gelen STK'lar", Araştırma Raporu, Tarih Vakfı Yay., İstanbul, 28-29.
- GÜVEN, S. (2001): Sosyal Politikanın Temelleri, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- HALLORAN, J. (1986): Personel and Human Resource Management, Prentice-Hall, New Jersey
- HAMPTON, D. R. (1986): Management, McGraw-Hill, Inc, New York.
- JEGERS, M. ve LAPSLEY, I. (2003), The 21st Century Challenge: Managing Charitable Entities As Business Enterprises, Finansal Accountanility and Management, Blackwell Publishing Ltd, USA.

KALMIŞ, H. ve AYDIN, M. (2007): "Gönüllülük Temelli Sportif Örgütlenmenin Muhasebesi: Fenerbahçe Kulübü Örneğinde Bir Değerlendirme", IV. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Çanakkale.

KOÇEL, T. (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.

KOTLER, P. ve LEE, N. (2006): Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çev: S. KAÇAMAK, Yaylacık Matbaası, İstanbul.

LANE, F. S. (2004): Assocaion for Research on Nonprofit Organzations and Voluntary Actions, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 33, No 2, June.

LEONARD, N. (2001): "STK Devlet İlişlilerine Dünyadan Bakış", Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu - VII, 2-3 Haziran 2000, Tarih Vakfı Yay, İstanbul.

MACMILLAN, K., MONEY, K., MONEY A., DOWNİNG, S. (2005), Relationship Marketing In The Not-For-Profit Sector: An Extension and Application Of The Commitment-Trust Theory, Journal of Business Research 58, UK.

MANDEVILLE, J. (2005), The Nonprofit Sector: A Partner with Government, Patimes, Spesial Section.

MAZLUM, S. C. (2006): "Dış Politika Sorunu Olarak Çevre: Rio'dan Johannesburg'a Türkiye'de Çevre Dış Politikası ve STK'lar", Sivil Toplum ve Dış Politika, Bağlam Yay., İstanbul.

NAHAVANDI, A. ve MALEKZADEH, A. R. (1998): Organizational Behavior, Prentice -Hall, New Jersey.

ÖZDAMAR, K.(2004): Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

POLY Language Elektronik Sözlük, Herpa Uluslararası Limited Şirketi.

REDHOUSE Elektronik Sözlük, Redhouse Yayın Evi, Sürüm 1.01, İzmir.

RENTZ, D. O. ve HERMAN, R. D., The Changing Face of Nonprofit Effctiveness, Midwes Center for Nonprofit Leadership, University of Missouri, K a n s a s C i t y , <http://www.bloch.umke.edu/mwcnl/research/the%20Changing%20Face%20of%20Nonprofit%20Effectiveness.pdf>.(06.06.2007).

RYFMAN, P. (2006), Sivil Roplum Kuruluşları, Çev: İ. YERGUZ, İletişim Yay., İstanbul.

- SOKAL, R.R. VE ROHLF, F. J. (1973): Introduction To Biostatistics, W. H. Freeman and Company, USA.
- STGP Kitapçığı (2005): Sivil Toplumcunun El Kitabı, Editör: Nafiz GÜDER, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. ve NURSOY, M. (2002): Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yay., İstanbul.
- TEKELİ, İ.(2002): Sivil Toplum Kuruluşları, Yerel Yönetimler ve Yerelleşmenin iç çeliği, Sivil Toplum Kuruluşları, Yerelleşme ve Yerel Yönetimler, 21-22 Haziran 2002, Tarih Vakfı Yay., İstanbul.
- TEKELİ, İ. Katılımcı Demokrasi, Sivil Ağlar ve Sivil Toplum Kuruluşları, <http://www.stksempozyumu.org/15sempozyum/İlhantekelikonusma.htm>. (26.01.2006).
- THEAKER, A. (2006): Halkla İlişkilerin El Kitabı, Çev: Murat YAZ, Kapital Medya Yay., İstanbul.
- TOSUN, G. (2001): Demokratikleşme Perspektifinden Devlet - Sivil Toplum İlişkisi, Alfa Yay., İstanbul.
- TOSUN, G. (2006): İzmir'de Sivil Toplum, Alfa Aktüel Yay., İstanbul.
- US, A. T. (2005): "Sivil Toplum Kuruluşlarında Sürekliliğin Garantisi: Toplam Kalite Yönetimi", Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yay., İstanbul.
- VOSS, T. (2006): Lider Yöneticilik - Coaching, Çev: Mehmet ZAMAN, Hayat Yay., İstanbul.
- YILDIRIM, H. A. (2002): Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yay., Ankara.
- YILDIRIM, İ (2004): Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve İletişim, Seçkin Yay., Ankara.
- ZAR, J H. (1999): Biostatistical Analysis, Prentice -Hall, Inc., New Jersey, USA.