

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI (STK) LİDERLERİNİN ÜYELER
TARAFINDAN İŞİ VE KİŞİYİ DİKKATE ALMA BOYUTLARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ: MERSİN İLİNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Adil İBİN

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nilay KÖLEOĞLU

Çanakkale - 2015

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Liderlerinin Üyeler Tarafından İşi Ve Kişiyi Dikkate Alma Boyutlarının Değerlendirilmesi: Mersin İlinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih


22.10.2015

Adil İBİN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

**ADİL İBİN'e ait SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI (STK) LİDERLERİNİN ÜYELER
TARAFINDAN İŞİ VE KİŞİYİ DİKKATE ALMA BOYUTLARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ: MERSİN İLİNDE BİR UYGULAMA** adlı çalışma, jürimiz
tarafından İŞLETME Anabilim Dalı,
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.


Doç. Dr. Murat DOĞDUBAY


Yrd. Doç. Dr. Nilay KÖLEOĞLU
(Danışman)


Doç. Dr. Ayten AKATAY

Tez No : 10072382
Tez Savunma Tarihi : 17.04.2015

ONAY

Doç. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü
11.05.2015

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI (STK) LİDERLERİNİN ÜYELER TARAFINDAN İŞİ VE KİŞİYİ DİKKATE ALMA BOYUTLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: MERSİN İLİNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Liderlik ve sivil toplum kuruluşları her geçen gün daha fazla ilgi görmektedir. Liderlik geçmişten günümüze önemini kaybetmemiş ve gittikçe karmaşık bir hâl alan yer kürede önemini artırmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının da günümüzde çok sayıda farklı gruplara ayrılmış toplumun sorunlarını belirleyip çözümler sunmaya çalışması, toplumda birleştirici bir rol üstlenmesi ve demokratik hareketlere katkıda bulunması bu kuruluşların değerini artırmaktadır. Bu araştırmada, liderlik ve sivil toplum kuruluşları arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından biri olan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları sonucu geliştirilen “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi” araştırmada veri toplamak için kullanılmıştır. Veri toplama işlemi yüz yüze ve e-mail aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Dört yüz anketten iki yüz kırk dört tane anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu araştırma, STK liderlerinin “iş dikkate alma” ve “kişiyi dikkate alma” boyutlarının STK üyeleri tarafından nasıl değerlendirildiği ve üyelerin yaş, cinsiyet, medeni durum, üyelik süresi gibi özelliklerinin değerlendirmeye etkisi olup olmadığının saptanması amacıyla planlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, iş dikkate alma boyutu, kişiyi dikkate alma boyutu, sivil toplum kuruluşları.

**THE EVALUATION OF LEADERS OF NON-GOVERNMENTAL
ORGANIZATIONS (NGO)'S CONSIDERATION AND INITIATING
STRUCTURE DIMENSIONS BY MEMBERS OF NGOS: AN
APPLICATION IN PROVINCE OF MERSIN**

ABSTRACT

Leadership and NGO draw more attention nowadays. We can say that leadership hasn't lost its significance from past to present and it increased its importance gradually on the earth which is becoming more and more complicated day by day. At the same time NGOs' determining problems of society which is divided into a great number of different groups nowadays, trying to offer solutions to these problems, playing a unifying role in the society and making contribution to democratic movements increases the significance of NGOs. Hence in the study, the relationship between leadership and NGOs is explored.

To the end, in the study, data was collected by using structured questionnaire adapted from Leader Behavior Description Questionnaire developed after Ohio State University Leadership Studies which is a behavioural leadership approach.. Data collection was carried out through e-mail and face to face meeting. Out of 400, 244 questionnaires turn back from members. The research aim to explore how initiating structure dimension and consideration dimension are evaluated by members and whether evaluations differ by demographics and characteristics of members such as age, gender, marital status, duration of membership or not.

Keywords: Leadership, initiating structure, consideration, NGO.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tamamlanmasında bana her zaman vaktini ayıran ve desteğini esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Nilay Yücel'e teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda verdikleri destek ve yardımlarından dolayı Arş. Gör. Abdullah Kıray'a, Arş. Gör. Güngör Hacıoğlu'na, üzerimde emeği olan tüm hocalarıma, ankette yardımcı olan arkadaşlarım ve STK üyelerine, her zaman destek olan ve bu süreçte de beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çanakkale, 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	xi

BÖLÜM I

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Analizi.....	1
1.1.1. Lider-Yönetici ve Liderlik-Yöneticilik Arasındaki Farklar	4
1.1.2. Liderin Özellikleri	8
1.1.3. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	9
1.1.4. Liderlik İle İlgili Yanlış Algılamalar	10
1.1.5. Liderlik Gücünün Kaynakları.....	11
1.2. Liderlik Davranış Tarzları	13
1.2.1. Otokratik Liderlik	14
1.2.2. Demokratik Liderlik	15
1.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	16
1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	16
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	17
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	18
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	27
1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	38

BÖLÜM II

SİVİL TOPLUM, SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

2.1.	Sivil Toplum Kavramının Analizi	45
2.1.1.	Sivil Toplumun Tarihsel Gelişimi	47
2.1.2.	Sivil Toplum İle İlişkili Kavramlar	49
2.1.2.1.	Devlet ve Sivil Toplum	49
2.1.2.2.	Demokrasi ve Sivil Toplum	51
2.1.2.3.	Küreselleşme ve Sivil Toplum	53
2.2.	Sivil Toplum Kuruluşlarının Analizi	54
2.2.1.	Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri	55
2.2.2.	Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri	57
2.2.3.	Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları	58
2.2.4.	Sivil Toplum Kuruluşları Çeşitleri	60
2.3.	Sivil Toplum Kuruluşları ve Liderlik	62

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
3.2.	Ana Kütle ve Örneklem	68
3.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları	68
3.4.	Veri Toplama Yöntemi	68
3.5.	Araştırmanın Modeli	69
3.6.	İstatistiksel Analiz ve Bulgular	69
3.6.1.	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	70
3.6.2.	Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	74
3.6.2.1.	Ölçek Sorularına Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular	74
3.6.2.2.	Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	75

3.6.2.3. Hipotez Testleri ve Varyanslar.....	76
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	87
EK 1: ANKET FORMU	96

KISALTMALAR

Bas.	: Basım
Çev.	: Çeviren
Dağ.	: Dağıtım
Ed.	: Editör
Derl.	: Derleyen
LDTA	: Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi
No.	: Numara
s. s.	: Sayfa Sayısı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
Vol.	: Volume
Yay.	: Yayımlı
Y. H.	: Yayına Hazırlayan
Sig.	: Anlamlılık
sd	: Serbeslik Derecesi
P	: Olasılık

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırılması.....	6
Tablo 1.2. Liderlik Davranış Tarzları	14
Tablo 1.3. Likert'in Sistem 4 modeli.....	23
Tablo 1.4. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri	26
Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Üye Oldukları STK Türleri	70
Tablo 3.2. Örneklem Grubunun Yaş Aralıkları.....	71
Tablo 3.3. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı.	71
Tablo 3.4. Örneklem Grubunun STK'lara Üyelik Süreleri.	72
Tablo 3.5. Örneklem Grubunun Doğrudan Bağlı Oldukları Üstleriyle Çalışma Süreleri. ..	72
Tablo 3.6. Örneklem Grubundakilerin Medeni Durumları.....	73
Tablo 3.7. Örneklem Grubundakilerin Öğrenim Durumları.....	73
Tablo 3.8. Ölçek Sorularına Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapmaları.	75
Tablo 3.9. Ölçeğin Geneli ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 3.10. Grup İstatistikleri.....	77
Tablo 3.11. Bağımsız Örneklem T-Testi.	77
Tablo 3.12. Grup İstatistikleri.....	78
Tablo 3.13. Bağımsız Örneklem T-Testi.	78
Tablo 3.14. Grup İstatistikleri.....	79
Tablo 3.15. Bağımsız Örneklem T-Testi.	79
Tablo 3.16. ANOVA Testi.	80
Tablo 3.17. Çoklu Karşılaştırmalar.	81
Tablo 3.18. ANOVA Testi.	82
Tablo 3.19. ANOVA Testi.	82
Tablo 3.20. ANOVA Testi.	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Liderliğin Güç Kaynakları.....	11
Şekil 1.2. Ohio Üniversitesi Modeli	20
Şekil 1.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Davranış Yaklaşımları	21
Şekil 1.4. Yönetim Tarzları Matrisi.....	24
Şekil 1.5. Lider Davranışını Etkileyen Faktörler.....	27
Şekil 1.6. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	29
Şekil 1.7. Amaç – Yol Modeli.....	31
Şekil 1.8. Reddin'in Temel Tipleri.....	34
Şekil 1.9. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	35
Şekil 1.10. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli	37
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	69

GİRİŞ

Doğası gereği sosyal varlık olan insan, birlikte yaşamaya ihtiyaç duyması ve bu birlikteliğin karmaşaya değil de avantaja çevrilmesi için belli görev dağılımlarına gereksinim duymuştur. Bu görev dağılımlarının sağlıklı bir şekilde yapılması, hangi göreve kimlerin daha uygun olduğu ve buna benzer birçok iş bölümlendirmesi ancak toplumun her tabakasındaki liderler tarafından belirlenebilir. Liderler özverileri, davranışları ve hakkaniyetli tutumları sayesinde içinde buldukları sosyal yapıları ileri bir seviyeye taşıyabilirler.

Sivil Toplum Kuruluşlarının eğitim, sağlık, altyapı gibi toplumun her alanındaki sorunlarına çözüm araması ve bunu yaparken tek vücut halinde hareket etmesi topluma liderlik teşkil eder. STK'ların güçlü bir konuma gelmesi, kendi içinde planlı ve düzgün bir iş bölümüyle gerçekleşebilir. Bu da ancak liderler vasıtasıyla daha kolay bir şekilde ortaya konabilir.

Liderlik kavramı ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) birbirinden bağımsız çok sayıda araştırmaya konu olmasına rağmen birlikte çok fazla işlenmemiştir. STK'ların kendi içerisinde Liderliğin ne derecede önemli olduğu ve üyelerin liderleri nasıl değerlendirdiği bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Araştırmanın ilk iki bölümü teorik, son bölümü uygulama olmak üzere üç bölümü bulunmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Liderliğin tanımı, kapsamı, önemi, benzer kavramlardan farkı, liderlik yaklaşımlarının oluşum sürecine yer verilmiştir.

İkinci bölümde sivil toplum kavramı, sivil toplumun ilişkili olduğu kavramlar ve sivil toplum kuruluşları tanımlanmıştır. İkinci bölümün sonunda ise sivil toplum kuruluşları ve liderlik arasındaki ilişki açıklanıp teorik kısım tamamlanmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise Mersin ilindeki STK'larla yapılan uygulama yer almaktadır. Bu uygulamanın amacı STK'larda liderlerin üyeler tarafından nasıl değerlendirildiğidir. Bu sebeple, veri toplama yöntemi olarak STK üyelerine anket yöntemi uygulanmış, elde edilen verilerin analizi ve yorumu yapılarak araştırma sonlandırılmıştır.

BÖLÜM I

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Araştırmanın bu bölümünde lider, liderlik kavramları derinlemesine incelenecek, liderlik davranışları, liderlik tarzları ve son olarak liderlik yaklaşımları açıklayıcı biçimde ortaya konacaktır.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Analizi

Lider ve liderlik ile ilgili veya bunları ima eden yazılar bir hayli geçmişe dayanmaktadır. 5000 yıl önceki Mısır hiyerogliflerinde lider (seshemu), liderlik (seshement) ve takipçilerinin (shemsu) kayıtları bulunmuştur (Erel, 2008, s. 7). Yirminci yüzyılda yönetim ve liderlik çerçevesinde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Farklı uzmanlık alanlarına sahip teorisyenler ve uygulayıcılar “Liderliği” tanımlamak için yoğun gayret göstermişlerdir. Bu gayretli çalışmalar sonucu, liderlik alan yazınına beş binin üzerinde çalışma ve üç yüz elliden fazla anlam kazandırılmıştır (Erçetin, 2000, s. 4).

Sanayi devrimi sonrasında lider ve liderlik davranışları alanında yapılan çalışmalar yoğunlaşsada, lider ve liderlik konuları insanlık kadar köklü bir tarihe sahiptir. Bu sebeple, “Nasıl lider olunur?”, “Kim lider olur?”, “Liderin özellikleri nelerdir?”, “Lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir?” ve benzeri soruların cevapları geçmişten günümüze merak uyandırmış ve bu alanda pek çok araştırma yapılmasına zemin hazırlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 215).

Liderlik yapmak, lider ve liderlik gibi kelimelerin Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni “patika” ya da “yol” anlamına gelen **lead** sözcüğüdür. Leaden fiili “seyahat etmek” anlamına gelir. Bu sebeple, “lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yolu gösteren kişidir” (Vries, 2007, s. 20).

Lider, liderlikten öncedir ve liderlik süreci olmasa dahi lider her zaman var olmuştur (Erel, 2008, s. 13).

Lider, birey ya da grubu belirli bir amaca yönlendiren ve izleyenleri üzerinde etki bırakan kişidir. Liderlik ise, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreci belirtir. Diğer bir ifadeyle, izleyenlerin grup ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları ve takip ettikleri kişi liderdir. **(Koçel, 2007, s. 445)**. Bu tanımlamalardan sonra liderliğin bir süreci ifade ettiği söylenilebilir. Lider ise bu “süreç”te izleyenleri üzerinde etki oluşturabilen ve yönetsel güce sahip kişi olarak tarif edilebilir. (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 77).

“Lider, bir grubun etkinlikleri ve üyelerin inançları üzerinde etkisi en fazla olan üyedir” (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 293).

Lider mimardır; kollar sıvanmış, kalem kulak arkasına takılmış, stratejiyi planlayan, planın marangozlar, elektrikçiler ve işçiler tarafından uygulanıp uygulanmadığından emin olmak için inşaatı kontrol eden kişidir. Lider, konuşkan olmalıdır. Hızlı olmasa bile, konuşması insanda coşku uyandıran cinsten olmalıdır. Liderin fikir birliğine ihtiyacı vardır (Hass ve Tamarkin, 2000, s. 75). Liderler, insanlar ve para gibi daima kıt olan kaynaklarımızı en iyi yararları getirecek alanlara aktarmamıza yardımcı olmaktadır (Drucker, 1999, s. 58).

Bir lider alanında kendisinden beklenen ve gerekli olan nitelikleri barındırmalı ve kendisi bu konuda başarılı bir örnek olmalıdır. Örneğin, bir askeri lider herhangi bir iyi askerin diğer özelliklerine olduğu kadar fiziki cesarete de ihtiyaç duyacaktır. Ancak coşku, dürüstlük, sertliğin ya da istediğini koparıp almanın adalet ile bileşimi, sıcaklığın ya da insancılığın enerji ya da esneklik ile bileşimi gibi bazı yaygın liderlik nitelikleri vardır (Adair, 2005, s. 71).

Welch “Lider Ne Yapar?” başlığı altında, lideri sekiz kural halinde aşağıdaki gibi sıralamıştır: (Welch, 2006, s. 75):

- Lider her karşılaşmayı; değerlendirmek, koçluk yapmak ve özgüven inşa etmek için bir fırsat gibi görür, ekibini bıkip usanmadan daha üst düzeye yükseltir.
- Lider insanların vizyonu sadece görmesini değil, onu yaşayıp solumasını da sağlar.
- Lider yapıcı enerji ve iyimserlik yayarak herkesin ruhuna nüfuz eder.
- Lider açık sözlü ve şeffaf olarak ve takdir ederek güven inşa eder.
- Lider sevilmeyen karar alma ve sezgilerine kulak verme cesaretine sahiptir.
- Lider meseleleri kuşkuculuğa yakın bir merakla araştırır ve sorduğu sorulara eylemle yanıt almayı sağlar.
- Lider risk almayı ve öğrenmeyi bizzat örnek oluşturarak sağlar.
- Lider kutlamasını bilir.

Goffee ve Jones (2013, s. 108) ise esinlendirici liderlerin beklenmedik dört niteliğini şu şekilde belirtmiştir:

- **Zayıf yanlarını seçici bir şekilde gösterirler:** Liderler zayıf yönlerini dışa vurarak bize nasıl olduklarını açıkça gösterirler. Böylece liderler yaklaşılabılır ve insani yapılarını seğilerler.
- **Uygun zamanlamayı ve eylem tarzını tahmin etmede büyük ölçüde sezgiye dayanırlar:** Örtük verileri toplama ve analiz yetenekleri tam olarak ne zaman ve nasıl harekete geçmek gerektiğini bilmelerini sağlar.
- **Çalışanları katı empati dediğimiz şeye dayanarak yönetirler:** Onlarla istekli ve gerçekçi bir empatiye girer, yaptıkları işlere yoğun çaba gösterirler.
- **Farklılıklarını açığa vururlar:** Kendilerini farklı kılan yanlarından faydalanırlar. Bu özelliklere sahip olmadan da kendinizi bir üst pozisyonda bulabilirsiniz. Ancak az sayıda insan sizin liderliğiniz altında bulunmayı tercih edecektir.

Liderlik, belirli koşullar içerisinde, belirlenen grup veya kişisel amaçlara ulaşabilmek için, bir kimsenin başkalarını yönlendirmesi ve faaliyetlerini etkileme sürecidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 3). Liderler üstlendikleri liderlik konumları sebebiyle hizmetçiler gibi düşünülmezler. Sorumluluktan ziyade pozisyonu vurgulamaya eğilim gösteririz. Toplumumuzda liderler, diğerlerine kıyasla daha fazla kazanırlar. Başka ayrıcalıklardan ve statülerden de yararlanırlar. Çünkü liderlik güç ve hakimiyet anlamını ihtiva etmektedir (Adair, 2005, s. 44).

İnsanlık tarihi kadar geçmişi olan liderlik, toplumların gelişimi ve değişimine olanak veren en önemli öğelerdendir (Güzel, 2009, s. 122). Aynı zamanda liderlik sözcüğü, örgütsel literatürdeki diğer bir çok sözcükten daha fazla sayıda farklı ve çeşitli anlama sahiptir (Can, 2005, s. 261).

Liderlik konusunda yapılan bu tanımlardan bir sentez oluşturulması durumunda, liderlik; “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme yetenek ve bilgilerinin toplamı” şeklinde ifade edilebilir (Akçakaya, 2010, s. 14).

Yukarıda görüldüğü gibi, neredeyse bütün tanımlarda şu dört öge vardır (Başaran, 2004, s. 74) :

- **Amaç:** İnsanların bir takım oluşturabilmeleri için beraber ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçların ve çözecekleri sorunların olması gerekmektedir. Sorunsallık, diğer bir söyleyişle birden çok bireyin, beraber çözümleyebilecekleri bir problemin olması, takımın oluşmasının ilk koşuludur.
- **Lider:** Bir lider takımın üyelerini etrafında toparlayıp bir araya getirebilir. Lidersiz takım olmaz. Bu lider, sahip olduğu özellikleriyle, diğer üyeleri etkileyebilen kişidir.
- **Takipçiler:** Takımın üyeleri, liderin kendilerine yaptığı etkiyi içselleştirdiklerinde, liderin takipçileri olurlar.
- **Ortam:** Liderlik, ancak takımın amaçlarını gerçekleştireceği ortam olduğunda ortaya çıkar. Takım bulunduğu durumlar, takipçilerin yeterliliği, amaçların ulaşılabilirliği, takipçilerin görevleri yapmaya gönüllülüğü ve yeterliliği, takipçilerin amaçlara güdülenmesi gibi değişkenler, liderliğin temelini oluşturur.

1.1.1. Lider-Yönetici ve Liderlik-Yöneticilik Arasındaki Farklar

Lider-Yönetici ve Liderlik-Yöneticilik kavramları farklı kişiler farklı tanımlarla ifade etmekte bazen de bu kavramların aynı anlama geldiği düşünülmekte ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Sorulması gereken sorulardan bir tanesi “Her yönetici bir lider midir?” sorusu sorulması gereken sorulardan biridir. Hameck bu soruyu; “her liderin az çok bir yönetici olabileceğini, fakat her yöneticinin bir lider olmasının mümkün olmadığını” belirterek cevaplamıştır. Lider ve yönetici arasındaki farkları ortaya koyacak bir çok liderlik tanımı yapılmıştır. Drucker’ın ifade ettiği gibi, liderliğin en önemli amacı; “ortak bir hedefe yönelik çalışma aracılığıyla bir arada bulunan bir insan topluluğu oluşturmak”tır. Yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan fikir ve eylemler içeren fakat birbirine özdeş olmayan kavramlardır (Madenöglü, Uysal, Sarıer ve Banoğlu 2014, s. 48).

Liderler ve yöneticiler birbirlerinden oldukça farklı iki karaktere sahiptir. Lider, amaçlar doğrultusunda kişisel ve etkin davranışlar benimser. Lider kendi enerjisiyle yenilikçi güçleri harekete geçirerek, çevresindeki olası fırsat ve ödülleri arar ve izleyenlere esin kaynağı olur. Çalışma arkadaşları ve personel ile ilişkileri yoğundur. Bu nedenle de çalışma ortamları genelde kaos içerir. Yöneticiler ise, bölümler veya bireyler arasındaki çatışmaları bertaraf etme konusunda yetkindir. Yöneticiler taraflar arasında dengeyi

sağlayarak organizasyonun günlük olağan işlerinin yapılmasına olanak sağlar ve yöneticilerin amaçları isteklerden ziyade zorunluluklardan gelir. (Zaleznik, 1999, s. 67).

Yönetici; hiyerarşi, denge ve denetleme ile ilgili iken; lider; hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgilidir. Bennis'in "21. Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil" öngörüsü liderin belirsiz, karmaşık, durağan olmayan bir çevresel ortamda ne derece aktif ve aynı zamanda söz sahibi olacağını anlatmaktadır (Ünal, 2012, s. 304). Bu iki kavram arasındaki fark önemlidir. Liderler, karşılaştıkları tutarsız, değişken, belirsiz durumları keşfederken yöneticiler ise bu durumlar karşısında boyun eğerler. Bu ikisi arasında çok büyük ve önemli başka farklar da bulunmaktadır (Ünal, 2012, s. 303):

- Yönetici, belge ve dokümanlarda yazılı esaslar, kurallar hakkında bulunduğu pozisyonun gerektirdiği oranda sahip olduğu bilgi ve becerileri uygulamaya koyan kişidir.
- Lider, bireyleri kurum amaçlarına ulaşmak için liderlik yapan, etkileyen ve yönlendiren kişidir.
- Yönetici, organizasyonu bulunduğu koşullar içerisinde en iyi sonucu üretebilmek için çaba gösterir. Lider ise, değişime uyabilmek için gerekli yenilik ve düzenlemeler yapan, vizyon veren kişidir.

Liderlik ve yöneticilik bir süredir başa baş gidiyorlar, ancak aradaki fark hala genellikle yanlış anlaşılıyor veya görmezden geliniyor (Campell ve Samiec, 2010, s. 281). Liderlik gizemli bir şey ya da egzotik kişilik özelliklerine sahip olmakla ilgili değildir. Liderlik yöneticilikten daha iyi ya da onun yerini alacak bir şey de değildir. Yöneticilik ve liderlik, her birinin kendine has karakteristiği ve işlevi olan iki farklı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir buna karşın liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir (Kotter, 1999, s. 46-48).

Farklı uzmanlar tarafından yöneticilik ve liderlik kavramları zaman zaman daha farklı anlamlarda kullanılabilir. Liderlik, grup veya kişisel amaçları belirli koşullar altında gerçekleştirebilmek için bir kimsenin başkalarını etkileyebilmesi ve bunu sadece formel değil informal yapılarda da gerçekleştirebilmesidir. Yöneticilik ise etki oluşturabilmek için formel yapılardan beslenir. Diğer bir ifadeyle yöneticilik ve liderliği birbirinden ayıran en önemli fark; grupları ve kişileri etkilemek için kullandıkları gücün aynı olmamasıdır. Lider sahip olduğu kişisel niteliklerinden kaynaklanan gücü kullanırken;

yönetici yasal gücünü kullanır. (Efil, 2009, s. 24-25). Ayrıca Drucker (1998, s. 24) yöneticiyi, örgütlerin ihtiyaç duyduğu enformasyona ulaşarak şirketin işlerini yürütmesini ve karar alınmasını kolaylaştıran kişi olarak tanımlamaktadır.

Aşağıdaki tablo, yöneticilik ve liderlik arasındaki bazı farkları gösteriyor (Campell ve Samiec, 2010, s. 281-282):

Tablo 1. 1. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırılması

	YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
ODAK	Süreç ve prosedürler	İnsanlar ve olasılıklar
AMAÇ	Verimlilik- en iyi şekilde yapmak	Etkinlik- en iyilerini yapmak
ÖNCELİK	Mevcut sistem ve işlemlerin verimini en iyiye taşımak	Gelecek vizyonunu şimdiki gerçeklik haline dönüştürmek
ZAMAN YÖNLENDİRİMİ	Geçmiş, şimdi, yakın gelecek	Şimdi, yakın gelecek ve uzak geçmiş
KULLANDIKLARI	<ul style="list-style-type: none"> • Planlama • Kontrol • Koordine etme 	<ul style="list-style-type: none"> • İlişkilendirme • Modelleme • İlham verme
TAKIM ÜYELERİNİN KONUMU	İşin ihtiyaçlarında ve şimdiki hedeflerlerinde kullanılacak kaynaklar	İşin gelecek potansiyelini araştırırken geliştirilecek kaynaklar
EKİPTEN İSTENEN TEPKİ	Organizasyonun standartları ve prosedürlerine tam itaat	Organizasyon vizyonuna ve değerlerine kalpten bağlılık
STATÜKO YÖNLENDİRİMİ	Özel hedeflere ulaşmak için kabul edip artırmak	Mücadele ederek misyon ve vizyona uyum sağlayacak şekilde değiştirmek

İLETİŞİM ŞEKLİ	<ul style="list-style-type: none"> • Objektif, • Mantıklı • Detaylı, • Bilgilendirici, • İş bitirici 	<ul style="list-style-type: none"> • İlham verici • Ön sezisel • İleriyi gören • İkna edici • Dönüştürücü
BAŞARI TANIMI	<ul style="list-style-type: none"> • Standartlara ve beklenen son teslim tarihlerine cevap vermek • Kaliteyi devam ettirmek • Süreçlerin düzgün ilerlemesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Misyon ve değerlere bağlılık • Kalitede yenilikçi gelişimler • Vizyonun farkına varmak için yeni yollar bulma
ÇEKİRDEK BOYUTLARI	<ul style="list-style-type: none"> • Planlama • Organize etme • Denetleme • Standardize etme • Temsil yetkisi verme 	<ul style="list-style-type: none"> • Komuta etme • İleri görüşlülük • Değer kazandırma • İlişkilendirme • Yetiştirme

Kaynak: Campell ve Samiec, 2010, s. 282

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, yönetmek ve liderlik makam değil hareket, ünvan değil görevdir (Campell ve Samiec, 2010, s. 281).

Bütün bu tanım ve karşılaştırmalar, yöneticilik ve liderliğin farklılığını ortaya koymaktadır. Yönetici konumunda bulunan fakat iyi bir lider olmayan kişiler bulunmaktadır. Yöneticinin etkin ve sürükleyici bir lider olması istenen bir durumdur. Örneğin, bir ustabaşı veya genel müdür birer yöneticidir. Fakat bazı genel müdürler çok az liderlik becerisine sahipken, bazı ustabaşların büyük ölçüde liderlik yaptığı söylenebilir. Ancak iyi bir yönetici ve lider özelliğine sahip ustabaşının, başarılı bir genel müdür olacağı kanısına varılamaz. Her görevin kendine has başarı yolları bulunmaktadır. Sonuç olarak, her yöneticinin lider olamayacağı, fakat her liderin iyi bir yönetici olabileceği ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011, s. 169-170).

1.1.2. Liderin Özellikleri

Yönetimin bilim dalı olarak kabul görmesinden önce genel olarak yapılan tasnife göre, liderlerin bazı temel özellikleri bilim adamları tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Şahin, Temizel ve Örselli 2004, s. 660):

- Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
- Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
- Liderler karizmatiktirler.

Liderlerin kişisel özelliklerinin sınıflandırılması üzerinde kesin bir mutabakat yoktur. Bu nedenle lider özelliklerinin tamamını sıralamak mümkün değilse de son elli yılda yapılan liderlik araştırmalarının temel amaçlarından biriside bu özelliklerin neler olduğunun ortaya konmasıdır. Bu araştırmalar ışığında başarılı bir liderin kişisel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydın, 1997, s. 86):

- “Liderler, özgüveni yüksek olan ve takipçilerine özgüven veren bir kişilik yapısına sahiptir,
- Liderler durumsal etkenleri doğru çözümlyerek etkili ve çabuk kararlar alan ve kararlarını büyük bir çoğunluğu ikna ederek uygulamaya koyabilen kişilerdir,
- Liderler, kararlılık, sorumluluk ve sosyal uyum becerileri gelişmiş kişilerdir.
- Liderler, kendilerini kontrol, bağlılık, geniş bakış açısı, sezgi ve cesaret gibi özellikleri kişiliğinde kaynaştıran insanlardır,
- Liderler, takipçileri ile çok yönlü iletişim kuran, olay ve olguları gözlemleyen, sebep ve sonuçlar arasında ilişkiler kuran, işbirliğine yakın ve teknik kavrayışı yüksek insanlardır,
- Liderler, yenilikçi, girişken, zeki ve idealist insanlardır,
- Lider, iyi bir organize edici, bilgili ve yetenekli bir yönetici, akıllı bir denetleyici ve etkin bir yürütücüdür,
- Liderler, dengeli ve tutarlı bir kişiliğe, duygu ve coşkuları kontrol edebilme becerisine sahip insanlardır,
- Liderler, organizasyonda birlik duygusu oluşturma becerisine, olaylar ve insanlara karşı duyarlılığa sahip kişilerdir,
- Liderler, ön yargılardan uzak, eleştiriye ve karşıt düşüncelere açıktır,
- Liderler, iyi birer hatip ve dinleyicidirler,
- Liderler, iş başarma duygusu ve motivasyonu güçlü insanlardır,
- Liderler çok boyutlu ve soyut düşünme kapasiteleri gelişmiştir”.

Weber’in Rasyonel-Legal liderlik tipi günümüz bilgi toplumuna uygun liderlik tipidir. Bu tip lider, bir vizyona sahip olup bu vizyonu toplumla, izleyenleriyle paylaşabilen, toplumda bulunan bireylerle sürekli enformasyon alışverişi içinde bulunan ve yönetimde katılımcılığı benimseyen kişiliğe sahiptir. Refah düzeyi yüksek, gelişmiş

toplumlardaki kurallara saygılı olan bu lider, gerektiğinde kural koyabilir. Bu tanımlamalardan yola çıkılarak bilgi toplumunda ki liderlerin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Şahin ve Temizel, 2007, s. 184):

- Lider, içinde bulunduğu şartları kabul eder ve izleyicileriyle birlikte bu şartları değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır, uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarına paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çaba gösterir,
- İlişkilerin etkileşimiyle ve sistemleriyle ilgilenir, evrimsel dinamik bir planı uygular, Konunun gücünü toplumdaki ve ekibinden aldığı kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde izleyicileriyle birlikte kullanır,
- Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar,
- Ortak doğruya ulaşabilmek için diyalog arayışındadır,
- Lideri olduğu izleyicilerle kendisini eşit görür ve şekilsel olarak da eşit davranılmasını ister,
- Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır,
- Yenilikçi fikirler elde etmek için farklı grupların düşüncelerinden yararlanır; yenilikçilik tekniklerini kullanır,
- Hem organizasyon içi hem de organizasyon dışı işbirliğinden yararlanır, birlikte öğrenir, kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistemi oluşturur”.

1.1.3. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Tarihin her döneminde “liderlik” vardır. İnsanoğlunun hiyerarşik doğası sebebiyle gelecekte de liderlerden vazgeçemeyeceği söylenebilir. Dünyada her geçen gün bilimsel gelişmelerin artması, haberleşme araçlarının gelişimi, demokratik hareketlerin çoğalması ve katılımcı yönetim biçimlerinin benimsenmeye başlanması gibi faktörlerin oluşumu bazı yazarlar tarafından “liderliğe” olan gereksinimi azaltacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Ancak, söz konusu grup etkinliği ve verimliliği olduğunda, insan çabalarının koordine edilmesi ve birleştirilmesi için mutlak surette liderlere ihtiyaç duyulmuştur. (Eren, 2008, s. 525).

Sosyal bir varlık olan ve bir arada yaşamının artılarını bilen insanoğlu, bir araya gelerek topluluk oluşturma eğilimindedirler. Bu toplulukların yönlendirilmesi ihtiyacı “liderliği” meydana getirmiştir. Hem toplumun üyelerinden birinin bu toplumu sevk ve idare etme isteği hemde toplumun yönlendirilmesi ihtiyacı liderliği oluşturan etmenlerdendir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, s. 2).

Benzer ihtiyaç ve çıkarlara gereksinim duyan insanlar, tek başlarına elde edemeyecekleri bu ihtiyaç ve çıkarları bir araya gelerek oluşturdukları gruplar vasıtasıyla elde etmeye çalışmaktadırlar (Eren, 2008, s. 525).

Liderliğe neden ihtiyaç duyulduğunu Katz ve Kahn şöyle sıralamıştır:

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün plan ve tasarımları tüm etkinlikleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Örgütlerin içinde buldukları çevre durmaksızın değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan örgütün değişen çevre koşullarına adapte olmasına ve yenilenmesine katkıda bulunur.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgütlerde var olan yönelimlerden bir tanesi de büyüme dinamiğidir. Örgüt büyüdükçe yeni fonksiyonlar yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması gereksinimi ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları deneyimlerin paralelinde ihtiyaçları, güduları ve şahsi tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında farklılıklar meydana gelir (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 78-79).

1.1.4. Liderlik İle İlgili Yanlış Algılamalar

Liderliğin hangi tanımlamaları kapsamadığını belirtmek anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Bu sebeple aşağıda dokuz başlık altında liderlikte yanlış algılamalar belirtilerek liderliğin ne olmadığı ifade edilmiştir. Bunlar (Akçakaya, 2010, s. 15-16):

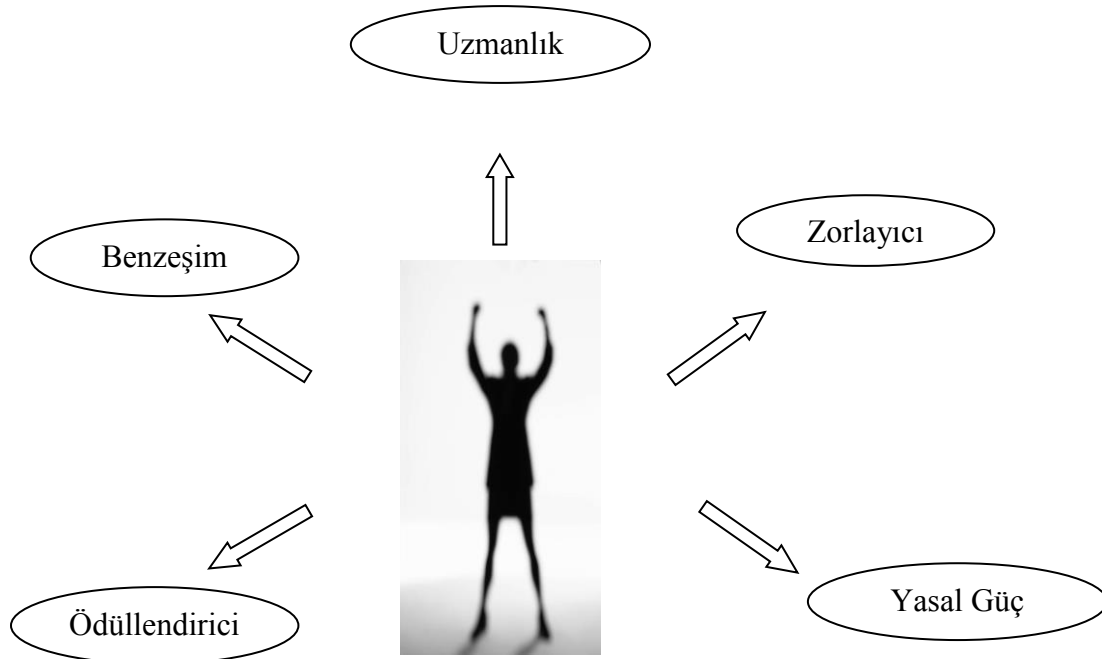
- Liderlik, bir ayrıcalık pozisyonu değildir,
- Liderler takım oyuncularıdır, Liderlik solo gösterisi değildir,
- Liderlik bir süreçtir, bir yer değil,
- Liderlik, standart bir pozisyon değildir,
- Liderlik, vazgeçilmek olmak değildir,
- Liderlik, başkalarını yaftalamak değildir,
- Liderlik, bir kişilik, kültür yaratmak değildir,
- Liderlik, doğuştan gelen özelliklerin bir bütünü değildir,
- Liderlik, kişilere emir vermek değildir,

Liderliğin bir çok tanımının yapılması ve farklı anlamlarda yorumlanması liderliğin aynı zamanda yanlış tanımlanmasına da sebebiyet vermiştir. Yukarıda liderliğin neler olmadığını belirtilmesi biraz da olsa anlam karmaşasına sebebiyet veren yanlış yorumların yapılmasını engelleyebilecek olması açısından önemlidir.

1.1.5. Liderlik Gücünün Kaynakları

Güç, bir kişinin bir diğer kişinin davranışlarını etkileyebilme durumudur; güç uygulaması etkilemeyi meydana getirir. Etkileme ise bir hareket sonucu, diğer kişilerin davranış, düşünce, tutum, hedef, gereksinme ve değerlerinde değişiklik anlamına gelir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s. 340-341). Raven ve French takipçileri üzerinde etkili olabilmek için liderlerin kullanabileceği güç kaynaklarını beş'e ayırmıştır. Bu güçler; "ödül gücü", "zorlayıcı güç", "yasal güç", "uzmanlık gücü" ile "karizmatik güç"tür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 76).

Şekil 1.1. Liderliğin Güç Kaynakları



Kaynak : Northouse, 2007, s. 54

Ödül gücü: Ödül gücünü kullanmak isteyen lider bu güçle izleyenlerin niteliklerini değerlendirebilir. İstenilen ödülü kontrol eden liderler, hangi izleyenlerine hangi miktarda ödül verileceğine karar verirler (Celep, 2004, s. 4). Kısacası, ödülleri elinde tutma veya ödül verme, ödül gücünü doğurmaktadır. Çalışanların liderin isteklerine göre ödül alma, takdir edilme, tanınma ve çıkar sağlama beklentisiyle uymasını tanımlar. Böylece ödül

gücü, istenilen işin, istenilen nitelik ve durumlarda, istenilen kalitede yapılmış olduğunu doğrulama ve bunun sonucu olarak da işi yapanı tatmin edecek kaynakları kullanma yeteneği ile ilişkilidir (Bayrak, 2001, s. 30).

Zorlayıcı güç: Cezalandırmayı esas alan bu güç ödül gücünün zıttıdır. Kontrol ve cezalandırmayı kapsayan bu güç astların liderere uyulmadığı durumlarda kullanılabilen güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 76). Astların istenilen doğrultuda hareket edebilmesini sağlamak amacıyla kullanılabilen maddi ve manevi tüm zorlamaları kapsar (Titrek ve Zafer, 2009, s. 661). Bu kaynak fiziki güç kullanımından, silah kullanmaya iş örgütlerinde yöneticilerin astlara verebilecekleri uyarı cezasından örgütten atılmasına kadar uzanan değişik davranışlar şeklinde kullanılabilmektedir (Şimşek, 2002, s. 184).

Yasal güç: Resmi otorite olarakta adlandırılan bu güç mevki gücünden kaynaklanır. Astlar liderlerinin isteklerini yerine getirmek zorundadırlar (Koşar ve Çalık, 2011, s. 586). Yasal güç, verimliliği olumsuz yönde etkileyip en alt seviyede itaate neden olabilir. takipçiler arasında sürekli çatışma, başkaldırı ve doyumsuzluğa neden olabilir (Titrek ve Zafer, 2009, s. 661-662). Aynı zamanda bir örgütte mevcut pozisyonun sağlamış olduğu otorite ya da yetki açıkça ifade edilip belirtilmemişse, yani o pozisyonda bulunanlar onu kullanmamışlarsa, bu gücün bir önemi olmayacaktır ve örgütte bu gücü, başka kaynaklar kullanmak isteyeceklerdir. Çünkü güç konusu asla boşluk kaldırmaz ve güç boşluğunu doldurma isteği örgütün her seviyesinde ortaya çıkar (Bayrak, 2001, s. 26).

Uzmanlık gücü: Yönetici veya liderin sahip olduğu tecrübe ve bilgidен kaynaklanan güçtür. Uzmanlık gücünde, izleyicilerin (astların) algısı önem arz etmektedir. Yönetici ya da lider bilgili veya tecrübeli olarak görülüyorsa, izleyicilerini kolaylıkla etkileyebilir. İzleyenlerin problemlerine çözümler sunması, lider veya yöneticinin etkinliğini artıracaktır (Koçel, 2011, s. 557).

Karizmatik güç: Karizma basitçe, insanları etkileyerek dikkatlerini celbetme yeteneği demektir. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar, otorite üslubunu güçlendireceğini kabul etmekle birlikte, karizmayı başlı başına bir özellik olarak tanımlamaktadır (Bloch ve Whiteley, 2007, p. 52). Karizmatik güç ya da benzeşim gücü, bireysel gücün artırılmasında değerli bir araç olabilir. Karizmatik bir lider bireysel güçte son noktadır ve izleyenleri tarafından çoğunlukla yanlış yapmayan, namuslu, faziletli ve bilge bir insan olarak nitelendirilmekte ve görülmektedir (Rudolph, Peluchette, 1993, p. 14). Lider kişiliğin, izleyenlerin istek ve arzularını dillendirmesi, izleyenlere ilham vermesi

ve izleyenlerde saygı uyandırması ve bunların neticesinde izleyenler tarafından liderin örnek alınması bu gücün kaynağını oluşturmaktadır. Kişilikle güçlü bir ilişkisi olan güçtür (Titrek ve Zafer, 2009, s. 661-662).

Farklı örgütlerde farklı zamanlarda bu beş liderlik gücünün her biri uygun koşullar altında uygulanabilir. Karizmatik, uzmanlık ve ödül gücü genelde örgütlerde olumlu etkiler bırakabilir. Ancak yasal ve zorlayıcı gücün uzun süre ve yanlış kullanılması durumunda örgütlerde yıkıma sebebiyet verebileceği söylenebilir.

1.2. Liderlik Davranış Tarzları

Liderlik görevlerini ifa ederken liderler, farklı tarzlarda davranış sergileyebilmektedir. Liderin yönettiği grup ya da izleyenleri ile ilişkilerindeki tavır, davranışlarıyla ilgili olsada daha çok karar verme ile ilgilidir. Lider izleyenlerin karar vermesini sağlayabilir ya da kendisi bir karar alabilir. Bu karar alma süreçlerinde liderin etkinliğinden izleyenlerine etkinliğine değin çeşitli liderlik davranış tarzları bulunmaktadır (İbicioğlu vd. 2009, s. 2).

Liderlik tarzı ya da yönetimlerinden herhangi birinde karar kılan bir yönetici, yaptığı tercihle başarısını büyük oranda etkileyecektir. Örgütsel ve bireysel amaçların başarılması, uygun liderlik tarzının belirlenmesi ve doğru motivasyon tekniklerinin kullanılmasıyla mümkün olur. Otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbesiyetçi/tam serbesti tanıyan liderlik başlıkları altında bu liderlik tarzları tanımlanabilir (Şafaklı, 2005, s. 134).

Tablo 1.2. Liderlik Davranış Tarzları

Tarzlar	Otokratik	Demokratik	Katılımcı
Eylemler			
Amaç Belirleme	Lider	Takipçilerin Görüşü Alınır	İlgili Kişilerin Görüşü Alınır
Karar Alma	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilere Danışılır Görüşleri Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
İletişim	Yukarıdan Aşağıya	Aşağıdan-Yukarıya	Çok Yönlü
Motivasyon Türü	Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
Yetki Devri	Yok	Kısmen	Fazla

Kaynak: İbicioğlu vd. 2009, s. 5.

1.2.1. Otokratik Liderlik

Eski olmasına rağmen çok sık karşılaşılan liderlik tarzlarından biridir. Otokratik liderlikte, karar alma ve yönetme gücüne yalnızca lider sahiptir. Bürokratik ve otokratik topluluklarda izleyenlerin beklentileriyle uyuşan, lidere bağımsız hareket edebilmesine imkan sağlayan ve bu sayede hızlı kararlar alınabilen bir liderlik tarzıdır. Bu avantajlarının yanında, liderin izleyenlerine söz hakkı tanımayarak, bencil davranmasına ve böylece izleyenlerin motivasyonu, iş doyumunu ve yenilikçi düşüncelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Otokratik liderler, takipçilerin karar alma sürecine katılmasına izin vermemektedir. Bu liderlik tarzında, kararları lider alır, izleyiciler ise alınan herhangi bir kararı yerine getirmekle yükümlüdür. Liderler herhangi bir tartışma taraftarı olmadığı gibi itirazda kabul etmezler. Bu tip liderler ceza, yasa ve ödülleri güç kaynağı olarak kullanırlar. Aynı zamanda “neyin, nasıl, ne zaman yapılması gerektiğini en iyi bilen kişi liderdir” bu

yaklaşımın özünü oluşturmaktadır. Örgütsel verimliliğin düşük olmasına sebebiyet verebilen bu tarzındaki liderler görev eğilimlidir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007, s. 87).

1.2.2. Demokratik Liderlik

Merkezi otoritenin olmadığı bir liderlik tarzıdır. Lider izleyicilerle birlikte sosyal bir grup şeklinde hareket etmektedir. İzleyenlere yapılan işlere etki eden durumlar ile ilgili bilgi verilmektedir. Aynı zamanda lider izleyenleri cesaretlendirerek, onların konu hakkında öneri getirmelerini sağlamaktadır. Demokratik liderler izleyenlerin karar alma sürecine katılmasını sağlar ve onları sürekli destekler. Bu liderler için insan ilişkileri önem arz etmektedir. Demokratik liderler, faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde izleyenlerin üzerinde baskı kurmaması nedeniyle güçlerini hem izleyenlerden hem de yetkilerinden alırlar (İbicioğlu vd. 2009, s. 6).

Demokratik liderlik, organizasyona katılımcı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulunduran liderlik anlayışıdır. Demokratik liderler, yönetim yetkilerini paylaşma yönelimi gösterirler. Bu sebeple, işletme amaçlarının belirlenmesinde, iş bölümü düzenlenmesinde, plan ve politikaların belirlenmesinde demokratik liderler; astlardan aldığı görüş ve öneriler doğrultusunda liderlik davranışı gösterirler. Bu, liderin yetkilerini astlarıyla paylaşması anlamına gelmektedir. Demokratik liderler, astlardan yüksek verim elde edebilmek için, astların istek ve beklentilerine cevap verebilen, ulaşılabilir hedefler belirleyen, astlara iş garantisi sağlayan, astlarda aitlik duygusu oluşturabilen, çalışanlarına saygı gösteren, eleştiri ve geri besleme almaya çalışan, astlara moral verecek ortam oluşturabilen, yeri geldiğinde ödün veren, itibar sağlayan ve astların sahip olduğu yetenekleri geliştirmelerine yardımcı olan liderlerdir (İnce, 2013, s. 3).

Bu tip liderler, izleyicilerini uzmanlık ve ilgi gücüyle etkilemek isterler bu sebeple denetim taktiklerine baş vurmazlar. İnsana önem verme, katılımı sağlama ve başarılı işleri takdir ederek motivasyonu sağlayacaklarına inanırlar. Bu liderlik tarzında en belirgin nitelik, işlerin lider olmadan da yapılabilmesidir. Ancak kararlar alınırken liderin varlığı kaçınılmaz olmaktadır. Bu liderlik tarzının en önemli dezavantajı ise karar verme sürecinden kaynaklanan zaman kaybıdır. Demokratik liderler acil durumlarda başarılı olamamaktadır. Bu liderlik tarzının en önemli tarafının insanlara bilgi paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırması olduğu ifade edilebilir (Bozdoğan ve Sağanak, 2011, s. 138-139).

1.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Grup üyelerini kendi hallerine bırakan, güçten uzak duran bir liderlik tarzıdır. Lider diğer grup üyeleriyle benzer bir rol üstlenmekte, kararın alınması ve amaçların belirlenmesini üyelerle birlikte gerçekleştirmekte, lider grup dışından enformasyon ve kaynak sağlama doğrultusunda gruba katkı sağlamaktadır. Üyelerinin tümüyle kendilerini kontrol edebildikleri bir sistemin hakim olduğu ve yaygın olmayan bir liderlik tipidir. Çünkü liderler genellikle yetkiyi tamamen bırakmaya çok fazla eğilimli değildirler (Taşdemir, 2009, s. 159). Grup üyelerine emir vermeyen, erkin ve yetkinin tamamen grup üyelerinde olduğu liderlik tipidir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar (Özçer, 1988, s. 77).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerin amaç, plan ve politikaları kendileri belirleyip icra ile ilgili kendilerinin uygulaması nedeniyle her üyenin bireysel eğilim, verimlilik ve farklılığını harekete geçirmesidir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü beyan eder, fakat bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tarz liderlik bilim adamlarının çalışmalarında, mesleki uzmanlık hallerinde, tecrübeli, bilgili ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmayan üyelere uygulanabilir. Aksine kültür seviyesi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda tam serbesti tanıyan liderliği uygulamak akıllıca olmayacaktır (Eren, 2006, s. 459).

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Eski çağlardan günümüze kadar liderlik ile ilgili çeşitli bakış açıları ileri sürülmüştür. Bu bakış açılarından bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmuştur. Değişen koşullar liderliğin uygulama şeklinde zaman içerisinde değişiklik yaratmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 205-206).

Liderlik konusundaki araştırmalar genel olarak özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımları şeklinde dört grupta toplanabilir. Bu yaklaşımlardan bazıları diğerlerine göre daha popüler olduğu halde, yaklaşımlardan hiç birisi yalnız başına liderlik konusunu bütün yönleriyle açıklamaya yeterli değildir (Çelik ve Şimşek, 2009, s. 53).

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunu açıklamak ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşım “lider” değişkenini esas alır (Koçel, 2011, s. 575). 1945 yılına dek yapılan çalışmalarda liderlerin niteliklerinin tanımlanmasına ağırlık verilmiştir. Liderliğin, bireysel özellikler ile ilişkisini saptamaya yönelik yaygın araştırmalar yapılmıştır (Çetin, 2008, s. 76). Özellikler yaklaşımına göre lider, kişilik özellikleri, bireysel yetenekleri ve fiziksel özellikleri bakımından takipçilerden farklıdır ve bu farklılık onun lider olmasının biricik nedenidir. Bazı kaynaklar bireye özgü olan yetenekleri de kişilik özellikleri içerisine koyarak liderde, takipçilerden farklı bazı kişisel ve fiziksel nitelikler aramışlardır. Ancak, benzer ortamlarda ve koşullarda farklı liderlik davranışlarının sergilenmesi özellikler yaklaşımı ile kolayca ifade edilebilirken, farklı ortamlarda aynı kişilik yapısına sahip liderlerin farklı davranışlar sergilemesinin izahını bu yaklaşım ile yapmak zorlaşmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 282-283).

Liderliği “ $L = f(\text{liderin özellikleri, takipçiler, ortam})$ ” şeklinde formülize edilirse, liderin özelliklerine birinci derecede önem verilen bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Özellikler yaklaşımında, liderlerin fiziksel ve kişisel özellikleri aşağıdaki gibi belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2006, s. 437):

Fiziksel özellikler olarak:

- Boy
- Ağırlık (kilo)
- Güçlülük
- Yaş
- Fiziksel olgunluk belirtileri
- Sağlık durumu
- Yakışıklılık

gibi faktörlerin değeri tartışılmıştır.

Kişisel özellikler olarak da:

- Zeka
- Hitabet yeteneği
- Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği
- Güven verme veya güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven

gibi faktörlerin değeri tartışılmıştır. Bu konuda uzmanlar tam bir mutabakatta uzlaşmamışlardır. Bunun nedeni, grubun diğer üyelerinin veya izleyicilerin göz ardı edilmesidir.

Ne var ki, liderlik sürecini sadece “lider” değişkeni olarak ele alan bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan çalışmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen izleyiciler arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunmasına karşın bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tamamen tanımlanabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin niteliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda da ortaya Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin fiili davranışlarını incelemeye yöneltmiştir (Şimşek, 2002, s. 193). Davranışsal yaklaşım 1950-1970 yılları arasında, liderlik tanımlarında daha çok davranış teorisinin önem kazandığını belirtmektedir. Davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin niteliklerinden ziyade, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur (Çetin, 2008, s. 77).

Özellikler Yaklaşımı'nın lider tanımında kullandığı kişisel niteliklerin büyük bir bölümünün, diğerlerini peşinden sürükleyen pek çok kişide bulunmadığının ortaya çıkması, araştırmacıları lider kimdir? Sorusundan, lider ne yapar, etrafındakilere ve takipçilerine nasıl davranır? Gibi sorulara yöneltmiş, bunun neticesinde liderlik tarzları tanımlanmaya başlanmıştır. Davranışsal yaklaşımlar başlığı altında toplanan çalışmaların neredeyse hepsi, etkili liderlik tarzını; liderin davranış biçimleri ve takipçilerin bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle tanımlamışlardır (Erdem, 2012, s. 278).

Araştırmacılara göre, özellikler yaklaşımına kıyasla davranışsal yaklaşımın üç artışı bulunmaktadır. Bunlar (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 5);

- Liderlerin davranışlarının incelenmesi, kişisel niteliklerinin değerlendirilmesine nazaran daha basittir.

- Liderlerin kişisel niteliklerinin incelemek yerine davranışlarını ortaya koymak, formel liderlerin yanında informal liderleri de ortaya çıkarır.
- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, bireylere bu davranışlar eğitim vasıtasıyla kazandırılabilir.

Liderin davranışları temelinde liderlik sürecini tanımlamaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin iş sırasında çalışanlara gösterdiği davranış, lideri etkin ve başarılı yapacak en önemli etkidir.

Davranışsal yaklaşım; amaçları belirleme şekli, karar alma, motivasyon, planlama, örgütlenme, yürütme, düzen, kontrol, haberleşme, yetki devri gibi işlevleri yerine getirirken liderin sergileyeceği davranışların liderin etkin olma durumunu belirleyecek faktörler olduğuna vurgu yapmakta; liderin kendisi yanında izleyicileri ve koşulları da ele almaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 5).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları;

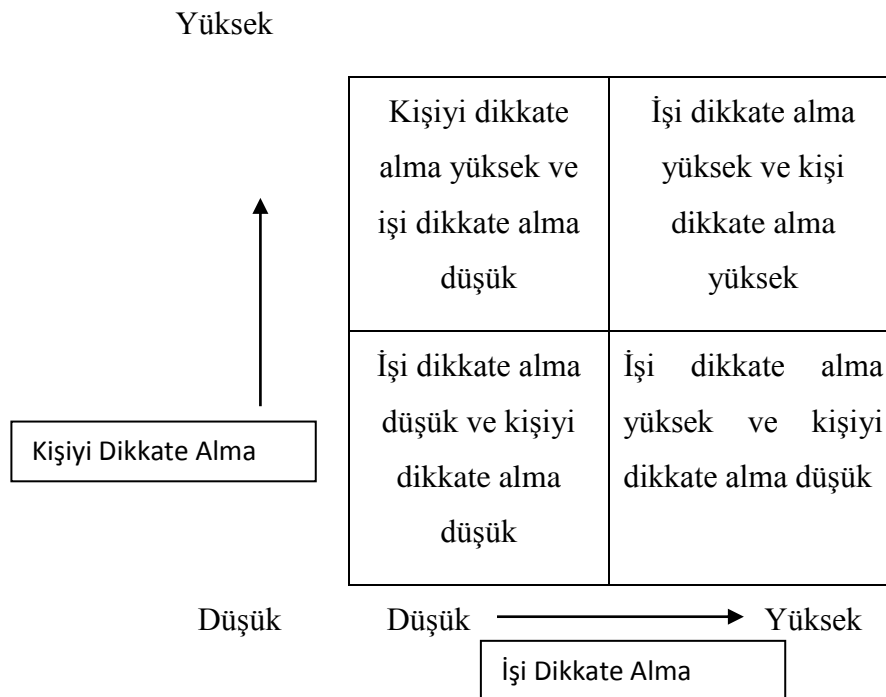
Liderlik davranışları hakkında en çok araştırma 1940'lı yılların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in direktörlüğünde başlayan "Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Programı" çerçevesinde yapılmıştır (Hellriegel, Slocm & Woodman, 1995, p. 350). Liderlik rolleriyle ilgili 1800'e yakın farklı soru listesi geliştirilmiş daha sonra anlam kaybına uğramadan 150 soruya düşürülmüştür (Tağraf ve Çalman, 2009, s. 137). Liderlerin davranışları hakkında toplanan veriler araştırmacıların "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" (LDTA=Leadership Behavior Description Questionnaire LBDQ)'ni geliştirmesini sağlamıştır. (Hersey; Blanchard & Johnson, 1996, p. 105).

Ohio State Üniversitesi'nin İş Araştırması bölümünde araştırmacılar, yoğun bir sorgulama sonucu, liderin davranışını **işi dikkate alma** ve **kişiyi dikkate alma** şeklinde iki boyutta topladılar (Hodgetts, 1999, p. 541).

Kişiyi dikkate alma boyutu, liderin takipçileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla iyi ilişki kurması, dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını tanımlamaktadır. Bu etmen klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarına yakından ilgi göstermesini ve bu yönde davranmasını ifade etmektedir. Yani izleyiciler, lideri kendi arzu ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Kısaca belirtirsek bu etmen, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir (Koçel, 2011, s. 578).

İşi dikkate alma (veya insiyatif) etmeni ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında bitirilmesi için, amaç belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca belirtirsek bu etmen, liderin davranışlarında işin tamamlanmasına ve işe verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Koçel, 2011, s. 578).

Şekil 1.2. Ohio Üniversitesi Modeli



Kaynak: Hodgetts, 1999, s. 543

Araştırmacılar; yaptıkları çalışmalar sonucunda kişiyi dikkate alma ile işi dikkate alma boyutlarının birbirinden farklı olduğu sonucuna vardılar. Böylece **Şekil 2.1**'de görüldüğü üzere liderlik karelerini geliştirmişlerdir. Bu şekil aracılığıyla liderlik; hiyerarşik kademeye, yaşa ve cinsiyet bağlı kalmadan ifade edilebilir. Kişiyi dikkate alma oranı zayıf, işi dikkate alma oranı yüksek bir lider, işlerin planlanması, zamanında yapılması için bilgilerin izleyicilerine aktarması gibi işe odaklı çalışmalara ilgi duyar. Liderin işi dikkate alma oranı zayıf, kişiyi dikkate alma oranı yüksek ise, ast-üst ilişkisi aktif saygı ve güven ortamında çalışmaya yatkındır (Hodgetts, 1999, p. 541). Her iki boyutta yüksek olan lider, hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de gruba değer veren bir davranış sergilemekte ve en etkin lider olarak tanımlanmaktadır. Her iki boyutta da düşük olan lider ise, hem grubun

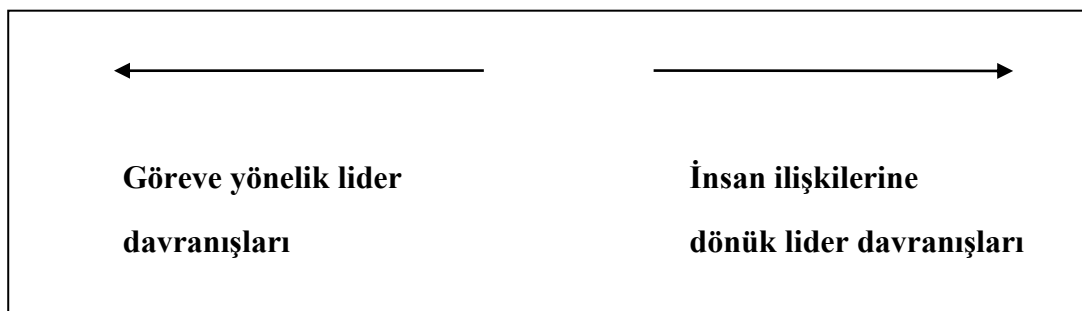
başarmaya çalıştığı işe hem de gruba önem vermeyerek en başarısız lider profilini çizmektedir (Sökmen, 2010, s. 118).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları;

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunan bir başka önemli çalışma ise, 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likaert'in direktörlüğünde yapılan bir dizi çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan etmenleri belirlemek olmuştur (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 170). Yüksek ve düşük verimliliğe sahip organizasyonlardaki liderlerin davranışlarını inceleyen bu çalışmalar önemli farklılıklar tespit etti. Yüksek verimliliğe sahip birimlerdeki liderlerin üstleri tarafından yakından değil, uzaktan denetlendikleri, kendilerinin astlarını aynı şekilde uzaktan yönettikleri-denetlediği, yürütme işlevine daha çok zaman ayırdıkları ve üretime dönük değil kişilere dönük oldukları görülmüştür. Diğer bir önemli sonuç ise verimlilikle doyumluluğun dolaylı bir ilişkisinin bulunmamasıydı (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 207).

Yapılan araştırmaların sonucu olarak, lider davranışlarının; iş görene yönelik davranış ve işe göre davranış olmak üzere iki etmen başlığında toplandığı görülmüştür (Akat, Budak ve Budak, 2002, s. 290):

Şekil 1.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Davranış Yaklaşımları



Kaynak: Keçecioglu, 1998, s. 122

Göreve yönelik lider, izleyicilerin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre hareket edip etmediğini yakından denetler, daha çok cezalandırma ve formel yetkisini kullanan bir tutum sergiler.

İnsan ilişkilerine dönük lider ise, astlarıyla bir kısım yetki paylaşımı yapar, astlarının doyumunu artıracak ortamın oluşmasına olanak sağlar ve astların kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranış sergiler. Bu araştırmaların belirlediği genel sonuç, iş görene yönelik lider davranışının daha etkin olduğudur.

Lider davranışının bu iki stili tek bir boyutun zıt kutuplarını göstermektedir. Bundan dolayı da bir lider ya görev merkezli ya da çalışan merkezli görev davranışını sergilerler, her iki davranışın birlikte oluşması olanaksızdır (Keçecioglu, 1998, s. 122).

Bir sonraki zaman dilimi içerisinde Likert değişik iş grupları üzerinde yaptığı çalışmalardan sonra, kişiye dönük liderlik biçiminin, işe dönük liderliğe oranla daha etkili olduğu sonucuna varmıştır. Yine, Likert liderin grup içerisindeki etkinliğinin aynı zamanda, grup üyelerinin sayısına, karakteristik yapılarına, özellik ve yeteneklerinin uygunluğuna ve çalışma ortamına da bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Erdoğan, 2007, s. 499).

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli;

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının dikkatli yönetilmesi gereken değerler olduğunu fark etmişler ve bu düşünceden yola çıkarak örgütsel değişim programlarını değiştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, ödünç, sigortalama v.b. gibi seçeneklerle telafi edilebilmesine karşın, insan kaynaklarında ortaya çıkan kayıplar kolayca telafi edilemez (Akçakaya, 2010, s. 98).

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması doğrultusunda geliştirilen sistem 4 modeli, yöneticileri sergiledikleri davranışlara göre dört temel grup biçiminde oluşturmuşlardır. Her grup kendi içerisinde belirli davranış ve varsayımları içerir. Likert ve arkadaşları, Michigan çalışmalarının devamı olan liderlik davranışlarını aşağıdaki tablodaki gibi dört başlıkta toplamıştır (Koçel, 2011, s. 582):

Tablo 1.3. Likert'in Sistem 4 modeli

Liderlik Değişkeni ↓	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) ↓	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik) ↓	Sistem 3 (Katılımcı) ↓	Sistem 4 (Demokratik) ↓
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2011, s. 582

Likert'in çalışmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Bununla birlikte, özellikle Sistem 4 uygulamasının, daima her yerde geçerli olacağı düşüncesine yönelik çeşitli eleştiriler gelmiştir (Sökmen, 2010, s. 121).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi;

Yönetimsel davranış modellerinin belki de en çok bilineni, ilk olarak 1960'larda ortaya çıkan ve o zamandan bu yana da birkaç kez geliştirilmiş ve düzeltilmiş olan Yönetim Tarzı Matrisi'dir. Örgütsel eğitim ve geliştirmede yaygın olarak kullanılan bir

model olan Yönetim Matrisi, liderlerin amaçlara ulaştırma eğilimlerini “üretime verilen önem” ve “insana verilen önem” başlığı altında iki grupta toplamaktadır (Akiş, 2004, s. 23-24).

Şekil 1.4. Yönetim Tarzları Matrisi

(9,1)							(9,9)
	Yüksek						Düşük
	İnsana Verilen Önem						
				(5,5)			
(9,9)							
	Düşük	Üretime Verilen Önem					Yüksek

Kaynak: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 7

Şekil 2.2'de görüldüğü gibi yatay eksen üretime verilen önemi, dikey eksen ise insana verilen önemi ifade etmektedir. İki eksen de 9 puanlık ölçeğe göre numaralandırılmakta ve 9 puan en yüksek önemi göstermektedir. Yönetim matrisi, insana ve üretime verilen önemin farklılaştırılmasıyla 81 çeşit yönetim tarzını barındırmasına rağmen Blake ve Mouton bunlardan sadece beşini tanımlamışlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 7). Bu beş tip liderlik tarzları aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 319):

- **(1.1) Yönetim (Cılız, Korkak Liderlik):** Lider ne insana, ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli için gerekli minimum işi yapmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.
- **(1.9) Yönetim (Şehir Klubü Üyesi):** Lider üretime minimum ilgi göstermekte, buna karşılık meslektaşları ve izleyicileri arasında olumlu bir ortam oluşturmaya önem vermektedir.

- **(9.1) Yönetim (Görev Liderliği):** Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini detaylı bir biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte kontrol etmektedir. Verimlilik büyük önem taşır; “üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiştir.
- **(5.5) Yönetim (Orta Yolcu Lider):** Lider, hem işe hem de insana önem vermekte, fakat bu ilgi, patron ve astları bir ölçüde memnun ederek, kendini korumayı amaçlamaktadır.
- **(9.9) Yönetim (Ekip Liderliği):** Lider bu yaklaşımda, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Lider genel denetimi, sıkı denetimin yerine tercih etmektedir. Bu modelde liderler kişilerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundururlar. Çünkü bu modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve iş temposu için doyurucu ilişkiler temel şarttır. Kısaca belirtecek olursak, bu model için kişiler arası ilişkilerin sağlıklı olması verimlilikten daha önemlidir (Güney, 2012, s. 369).

McGregor'un X ve Y Teorisi;

İnsanın davranış kalıplarının uç noktalarını tanımlamaya yönelik ve güdüleme araçlarını belirleme de yararlanılabilecek çalışmalardan biri de insan hakkındaki Douglas MCGregor'un X ve Y kuramıdır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008, s. 225). McGregor ilk defa 1960'da insan davranışların diğer insanlar tarafından nasıl algılandığını ve nasıl görüldüğünü incelemiştir. Yöneticilerin bir kısmı X teorisi özellikleri altında bir kısmı da Y teorisi özellikleri altında toplanmıştır (Alkış ve Öztürk, 2009, s. 213).

Tablo 1.4. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none"> • Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır. • Ortalama bir insan sorumluluk almaktan kaçınır, hırslı değildir, güvenliği birinci sırada tutar. • Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder. • Örgütsel amaçlara karşı duyarlı değildir. • Bu özelliklerinden dolayı onları denetleyerek çalıştırmak için zorlamalı gerekirse ceza vermelidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • oyun ve dinlenme gibi işte kişi için doğaldır. • Kişiyi tembel hale getiren tecrübeleridir. Yoksa doğuştan kaynaklanmaz • Amacına uygun olarak kişi kendini denetleyerek üretimde bulunur. • Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirirerek daha fazla sorumluluk almaya çalışır. • Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam oluşturarak kişinin kendini geliştirmesine sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Kaynak: Ataman, 2001, s. 457

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla meydana çıkarmış bulunmaktadır. Bu sayede, yöneticilikte “beşeri ilişkiler” akımı başlamış oluyordu (Akçakaya, 2010, s. 100).

X ve Y kuramı, yönetim ve liderliğe bir çok model ve yaklaşım kazandırmıştır. Y teorisinin sunduğu öneriler; insan kaynakları yönetimi, değişim ve yenilik, motivasyon, liderlik, iletişim, takımlar ve örgüt kültürü konularının temelinde vardır. Buna göre X Teorisi inancındaki liderler, daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış sergileyecekler; Y Teorisi inancındaki liderler ise, katılımcı ve demokratik bir davranışı benimseyeceklerdir (Sökmen, 2010, s. 125-126).

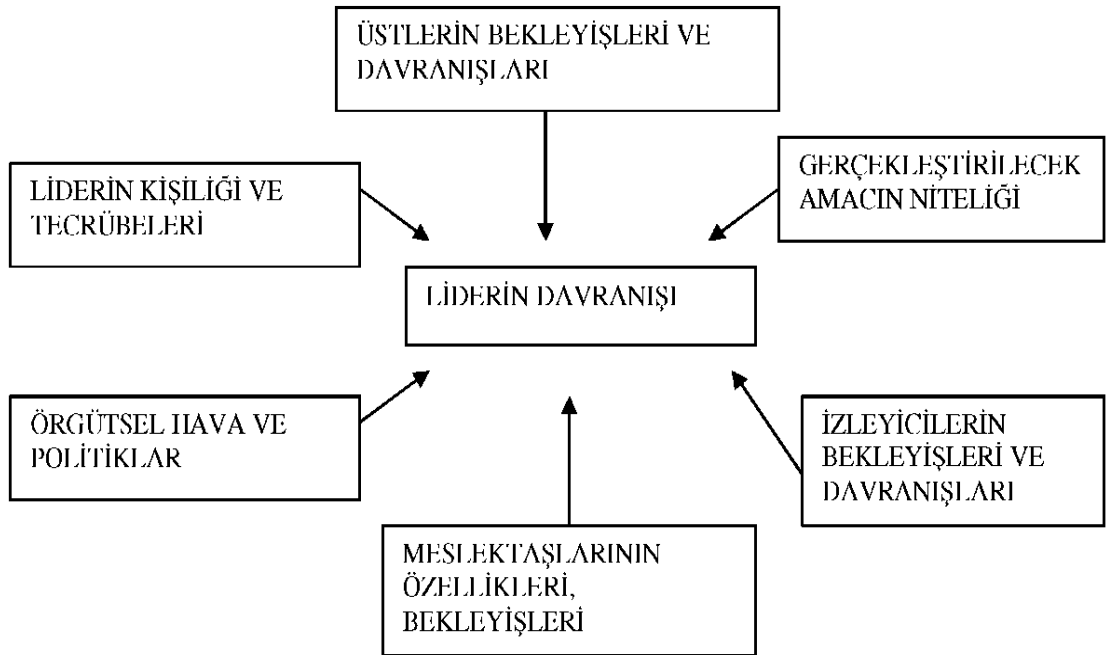
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ve danişsal yaklaşımın lider özelliklerine ve davranışlarına öncelik vermesine karşılık, 1960'lı yıllarda ortaya atılan durumsallık yaklaşımı, lideri takip eden çalışanların görev yaptığı duruma ağırlık vermektedir. Koşul bağımlılık teorisi olarak da bilinen bu yaklaşım, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren bir teoridir. Bu teorinin temel varsayımı, değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Aksu, 2012, s. 4-5). Durumsallık yaklaşımına göre liderlik etkililiğini belirleyen iki etmenden var olmaktadır: Liderin nitelikleri ve içinde bulunan durumun uyumluluk düzeyi (Northcraft & Neale, 1990, p. 435).

Liderliği, koşulları göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2011, s. 584):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Takipçilerin beceri ve beklentileri
- Liderliğin oluşturduğu örgütün nitelikleri
- Liderin ve takipçilerin tecrübeler.

Şekil 1.5. Lider Davranışını Etkileyen Faktörler



Kısacası, Liderlikte durumsallık yaklaşımları, iki boyutta da yüksek değerlere sahip bulunan lider davranışlarının her zaman başarılı sonuçlar vermeyeceğini, lider davranış biçiminin koşullara bağlı olarak belirlenmesinin başarıyı artıracaklarını ileri sürmektedir (Mirze, 2010, s. 148).

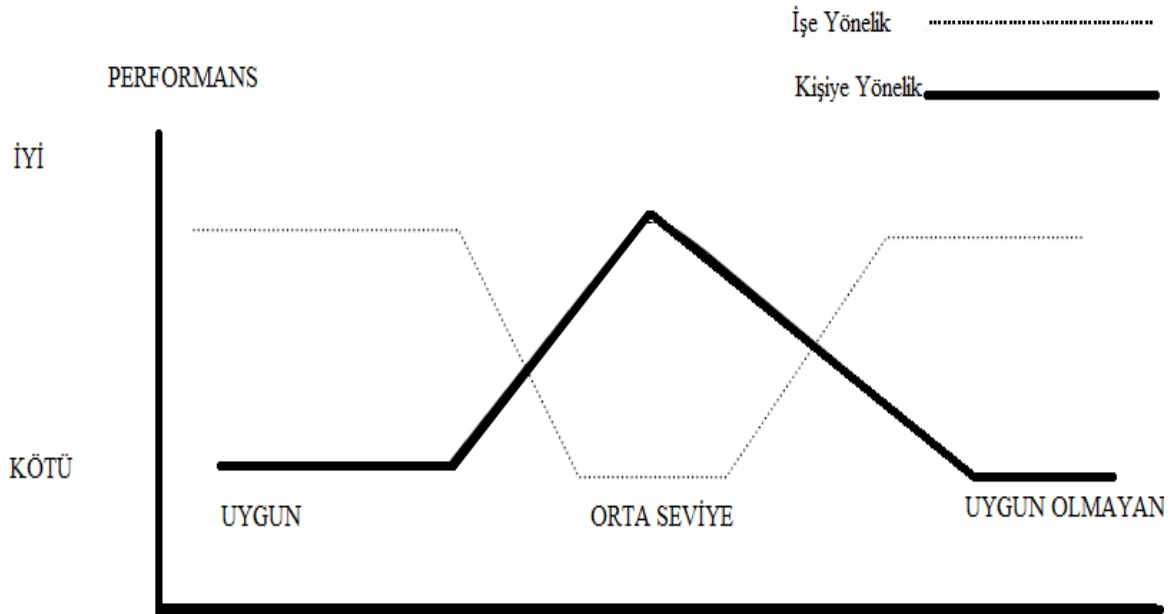
Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli;

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fiedler kullanmıştır. Fiedler'e göre her zaman ve her yerde geçerli bir liderlik tarzı olmayıp; içinde bulunulan koşullara göre etkili olabilecek farklı liderlik tarzları söz konusudur (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008, s. 178).

Fiedler, modelinde bağımlı değişken olarak etkinliği alırken, bağımsız değişken olarak liderin davranış biçimlerini ele almaktadır. Fiedler, "göreve yönelik" ve "insana yönelik" olmak üzere iki temel liderlik tarzını tanımlamıştır (Akat v.d. 2002, s. 292). Ayrıca Fiedler lider davranışın etkinliği üzerinde; ast-üst ilişkileri, görevin yapısı ve mevkiden kaynaklanan güç olmak üzere, üç ögenin etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Sökmen, 2010, s. 127-128):

- **Ast-üst ilişkileri:** Lider ile astlar arasındaki ilişkilerin niteliğini tanımlar. Lider ile grup arasında karşılıklı saygı ve güven ile bağlılık bulunuyorsa ilişkiler iyi; bulunmuyorsa kötü olarak tanımlanır.
- **Görevin yapısı:** Görevin yapısı, izleyiciler tarafından yapılan işlerin alışlagelmiş düzen içinde yapılıp yapılmama derecesine göre belirlenmektedir. İş rutin, kolay anlaşılır, belirgin ve grup standart işlem dizileri ve bunların işlerliği ile ilgili yeterli bilgiye sahipse, görev yapısının planlı olduğu; işlerin düzensiz, belirsiz ve alışlagelmiş düzen içinde yapılmaması durumunda ise, görev yapısının plansız olduğu kabul edilmektedir.
- **Mevkiye dayanan güç:** Liderin bulunduğu yönetsel konumu nedeniyle sahip olduğu formel güçtür. Lider astlarını ödüllendirme, cezalandırma, terfi etme veya rütbe indirimi yapacak kadar yetkili ise, liderin mevkiye dayanan gücü fazla; lider başkaları tarafından planlanmış, onaylanmış işleri dağıtıyorsa, ödüllendirme veya cezalandırma gücü yoksa mevkiye dayanan gücü az olarak kabul edilmektedir.

Şekil 1.6. Fiedler'in Durumsallık Modeli



KATEGORİ	i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii
Lider-Üye İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görevin Niteliği	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Pozisyon Gücü	kuvvetli	Zayıf	kuvvetli	Zayıf	kuvvetli	Zayıf	kuvvetli	Zayıf

Kaynak: Fiedler, 1976, p. 11

Fiedler'in etkin liderlik modelinin bazı zayıf yönleri mevcuttur. Zayıf yönleri şunlardır (Ataman, 2001, s. 463):

- Durumsallık değişkenleri karmaşıktır ve değerlendirilmesi zordur.
- Model izleyicilerin özelliklerine çok az ilgi göstermektedir.
- Liderin ya da izleyicilerin değişen teknik becerileri göz ardı edilmiştir.

Tüm bu eleştirilere rağmen, bu model, liderliği anlamak, kavramak ve öğrenmek için oldukça ilgi çekici bir modeldir. En önemli katkısı, şartlara uygun somut cevaplar aramasıyla, çalışmalara yeni bir yön kazandırmasıdır.

House'nin Amaç - Yol Modeli;

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen amaç-yol modeli motivasyon teorilerinden Vroom ve Yetton'un beklenti kuramından yola çıkmıştır. Amaç-yol modeline göre insan davranışını etkileyen iki etmen vardır. Bu iki etmen (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 246):

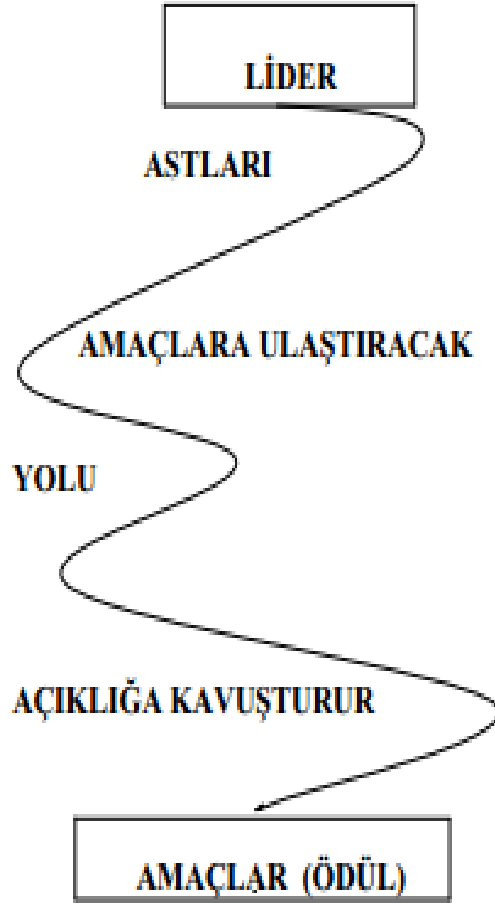
- Kişinin, belirli davranışlarla belirli sonuçlara ulaşacaklarına dair inançları-beklentileri (bekleyiş) ve
- Bu sonuçlara kişinin verdiği önem (Valens)'dir.

Beklenti teorisinin, liderlik açısından anlamı şu şekilde ifade edilebilir; lider grup üyelerini aşağıdaki iki konuda motive edebilir (Akçakaya, 2010, s. 105):

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol).
- Liderin izleyicilerin "sonuca verdiği değeri" etkileme derecesi (amaç).

Bu teoride liderin en önemli işi, izleyiciler için değer taşıyan amaçlar belirlemek ve onların bu amaçlara erişebilmesine olanak sağlayan yolu bulmalarına yardım etmektir. Evans'a göre, yöneticiler izleyicilerin davranışlarını etkileyecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödüllere ulaşabilmek için izleyicilerin ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturması imkanı gelmektedir. Bu durumu Şekil 2.5'teki gibi gösterebiliriz (Koçel, 2011, s. 588-589).

Şekil 1.7. Amaç – Yol Modeli



Kaynak: Koçel, 2011, s. 589

Amaç-yol modeline göre lider, dört farklı liderlik davranışı uygulamak koşuluyla izleyicilerinin motivasyonunu, iş doyumunu ve başarı derecesini etkileyebilir. Liderlik tarzları aşağıda tanımlanmıştır (Akçakaya, 2010, s. 106):

- **Yönlendirici Liderlik;** Yönlendirici liderlik, izleyicilerden neler beklendiği ve işleri nasıl yapması gerektiği konusunda teknik bilgi verir, Verilen görevin tam olarak yerine getirilmesini ister.
- **Destekleyici Liderlik;** Astların istek ve ihtiyaçlarını önemser. Dostça davranır, ancak işin daha uygun koşullarda yapılması için çaba harcamaz. Lider ile iletişime geçmek kolaydır ve herkese eşit davranır.

- **Katılımcı Liderlik;** İzleyicilerin işle ilgili konularda düşüncelerini almaktadır. Onların düşüncelerine önem verir.
- **Başarıya yönelik Liderlik;** Yüksek hedefler, amaçlar belirler ve izleyicilerine bunu başarabilecekleri güveni sağlarlar. Onlarda sürekli yüksek performans beklemektedir.

Modele göre, görev belirsiz ve karmaşık, izleyicilerin özgüçlerini bilme dereceleri ve izleyicilerin beceri düzeyleri düşük ise, liderin yönlendiriciyi (yapıyı harekete geçirci) davranış göstermesi, görev tanımlanmış, standart ve izleyicilerin beceri düzeyleri yüksek ise, liderin katılımcı (anlayış gösterici) liderlik davranışı sergilemesi gereklidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 324). Kısacası, amaç-yol modeli lider niteliklerini ve davranışlarını belirlerken aktif yöneticiyi tanımlamış, etkinliğin de durum ve koşullara göre farklı yönetim biçimine bağlı olduğunu vurgulamıştır (Erdoğan, 2007, s. 5112).

Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli;

Vroom-Yetton tarafından geliştirilen liderin karar vermede kullanabileceği normatif modelde, liderin koşullara uyum sağlayabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır (Can, 2005, s. 271). Vroom ve Yetton, kararların etkinliği için iki ölçütten söz ederler. Bunlarda birincisi kararın niteliği olup, kararın astların iş başarısını etkileyen nesnel yönüdür. Örneğin, iş akışına ilişkin kararlar ilk türden, işyerine alınan soğuk su makinelerinin konumu ikinci türdendir. İkinci ölçüt, kararın benimsenebilirliğidir (Sökmen, 2010, s. 130).

Uzmanlar, bireysel ve grupsal düzeyde karar sorunları, liderlerin karşılaştığı iki tip sorun olduğunu belirtmişlerdir. İzleyenlerden yalnızca birinin etkilendiği durumlar bireysel karar sorunlarını oluştururken birden fazla izleyeni etkileyen durumlar grup karar sorunlarını oluşturmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 104).

Bu normatif model, yedi değişik durumda uygulanacak beş çeşit liderlik türünden oluşur (Can, 2005, s. 271):

O1- Otoriter 1- Lider, karar alırken elde ettiği bilgilerden yararlanır ve sorunu çözmeye çalışır.

O2- Otoriter 2- İzleyenler lidere yalnızca bilgi sağlar. Lider izleyenlerden ihtiyacı olan bilgileri alır ama kararı kendisi verir.

D1- Danışmalı 1- Lider, problemi ilgili izleyenlerle paylaşır. Problemi paylaştığı izleyenlerin bilgi ve görüşlerini alsa da son kararı lider verir.

D2- Danışmalı 2- Lider, problemi izleyenlerin tümüne anlatır. İzleyenlerin tümünün fikir ve görüşlerini alsa da son karar lider tarafından verilir.

G2- Grup 2 (Katımlı)- Lider, izleyenlerin tümüyle problemi paylaşır ve beraber karar seçeneklerini geliştirip çözüm üzerinde fikir birliği yapmaya çalışırlar.

Yukarıda verilen karar verme tarzları arasında, izleyenlerle birlikte alınanların, izleyenlerin kabul ve desteğini almada daha fazla şansa sahip olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte bazı durumlarda da, liderin tek başına vereceği kararın daha hızlı ve etkili olabileceği belirtilmiş, etkin bir liderlik süreci için gerekli olanın, potansiyel düzeyi en üste çıkaracak olan özgün bir karar verme stratejisinin seçilmesi olduğu ifade edilmiştir (Sökmen, 2010, s. 130).

Vroom ve Yetton çalışmalarının başlangıcında katılımcılığın liderlik açısından olumsuz yönlerinin üzerinde durmuşlar, karar verme aşamasında zamanın uzamasının etkinliği önlediğini belirtmişlerdir. Katılımcılığın bir başka olumsuz yönü olarak da, astların kendileri için iyi olan kararlara katılımında istekli oldukları, organizasyona dönük kararlarda ise isteksiz kaldıkları vurgulanmıştır. Bu modelde, amaç-yol teorisinin bazı yetersizliklerinin giderildiği, her iki yaklaşımın ortak noktalarına göre bir liderlik davranışı tanımlanmak istendiğini belirtebiliriz (Erdoğan, 2007, s. 512).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli;

Liderlikte durumsal teorilerinden biri de William J. Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik modelidir. Bu model, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görünümüne sahip olup, Durumsallık Yaklaşım içinde yer almaktadır. Reddin, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının'nın göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel almıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 91). Bu iki boyut üzerine önce Şekil 2.6'daki gibi dört yaklaşım belirlemiştir (Can, Azizoğlu ve Miskin, 2011, s. 296).

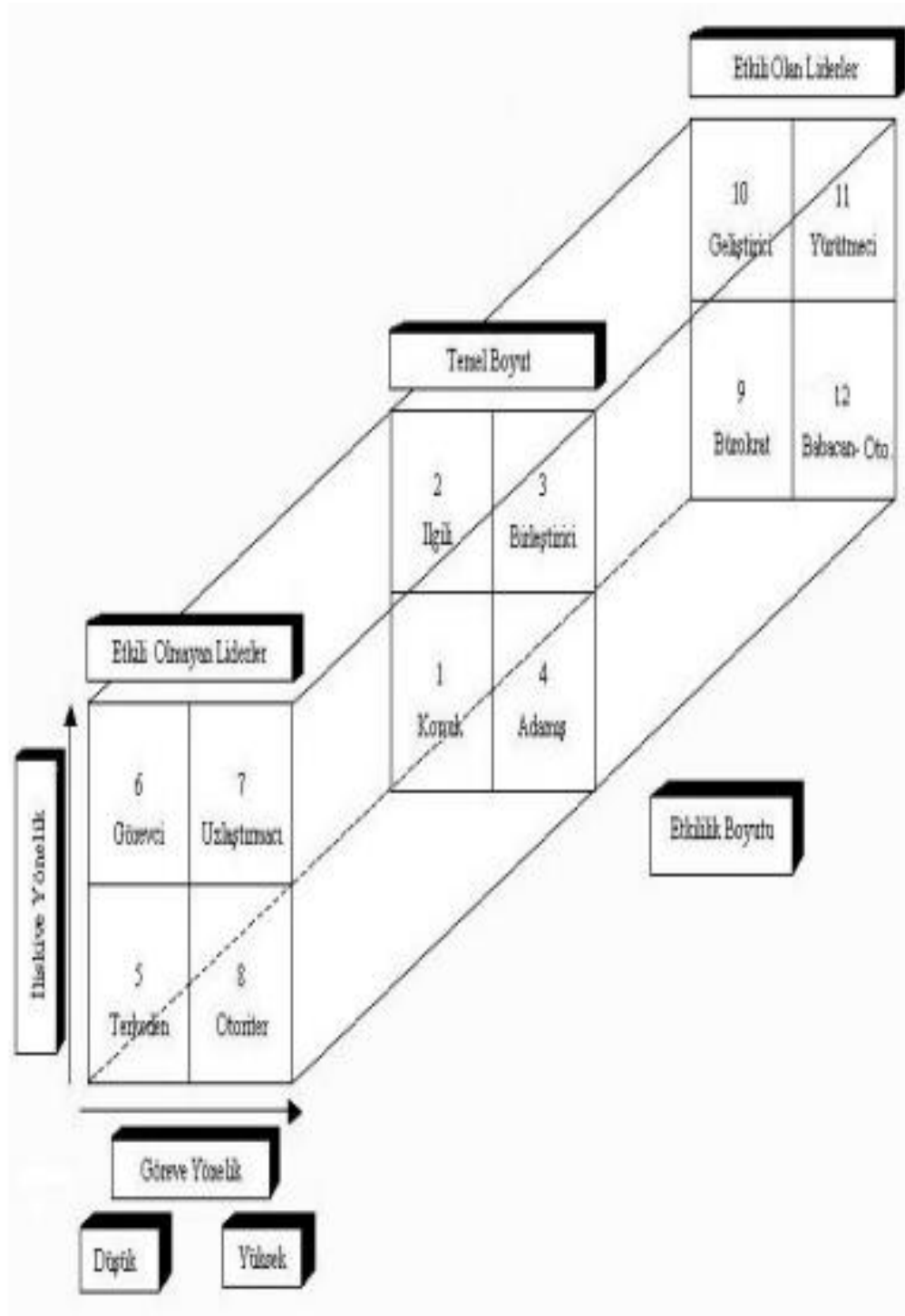
Şekil 1.8. Reddin'in Temel Tipleri

İlgili	Bütünleşmiş
Kopuk	Adamış

Kaynak: Can v.d. 2011, s. 297

Daha sonra bu boyutların hiçbirinin her zaman ve her yerde etkili olamayacağını varsayan Reddin, bu iki boyuta bir üçüncüsünü “etkililiği” ilave eder. Buradaki etkililik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir. Bu bakımdan bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumları uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir. Sonuç olarak, temel yaklaşımdan doğan dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar (Can vd. 2011, s. 297).

Şekil 1.9. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli



Kaynak: Ömürganülşen ve Sevim, 2005, s. 103

Şekil 2.7'den görüldüğü üzere, her bir kombinasyon duruma uygunluk boyutuyla etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uymayan lider etkisiz, duruma uyan lider ise etkili olabilmektedir. Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil

durumdan doğmaktadır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan “adanmış” yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “otoriter” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise “babacan otoriter” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 179).

Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 95-96):

- **Etkisiz Kopuk Lider:** Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini saklar, yenilikten ve farklılıktan yoksundur. İşbirliği ve iletişimden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.
- **Etkili Kopuk Lider:** Komuta ve kurallara uyar, özgüvene sahiptir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup detaylara dikkat eder.
- **Etkisiz Adam:** Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıklar baskı altında tutan, kendisine itaat edilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan-yukarıya iletişime inanmaz.
- **Etkili Adam:** Ne istediğini ve bu isteklerini direnç oluşturmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirci ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.
- **Etkisiz İlgili:** Çelişkilerden ve huzursuzluğa sebep olan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve kibardırlar. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılara ve denetime ilgi duymazlar.
- **Etkili İlgili:** Kişilere inanan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
- **Etkisiz Bütünleştirici:** Belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan ve kötü kararlar veren bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu yüzden, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin vaktini ve yerini yanlış seçer.
- **Etkili Bütünleştirici:** Ekip çalışmasına değer veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Farklılığı, yeniliği, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Sonuç olarak, üç boyutlu lider etkinliği gibi bir model, özellikle belirticidir. Çünkü bu model bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır (Eren, 2008a, s. 453).

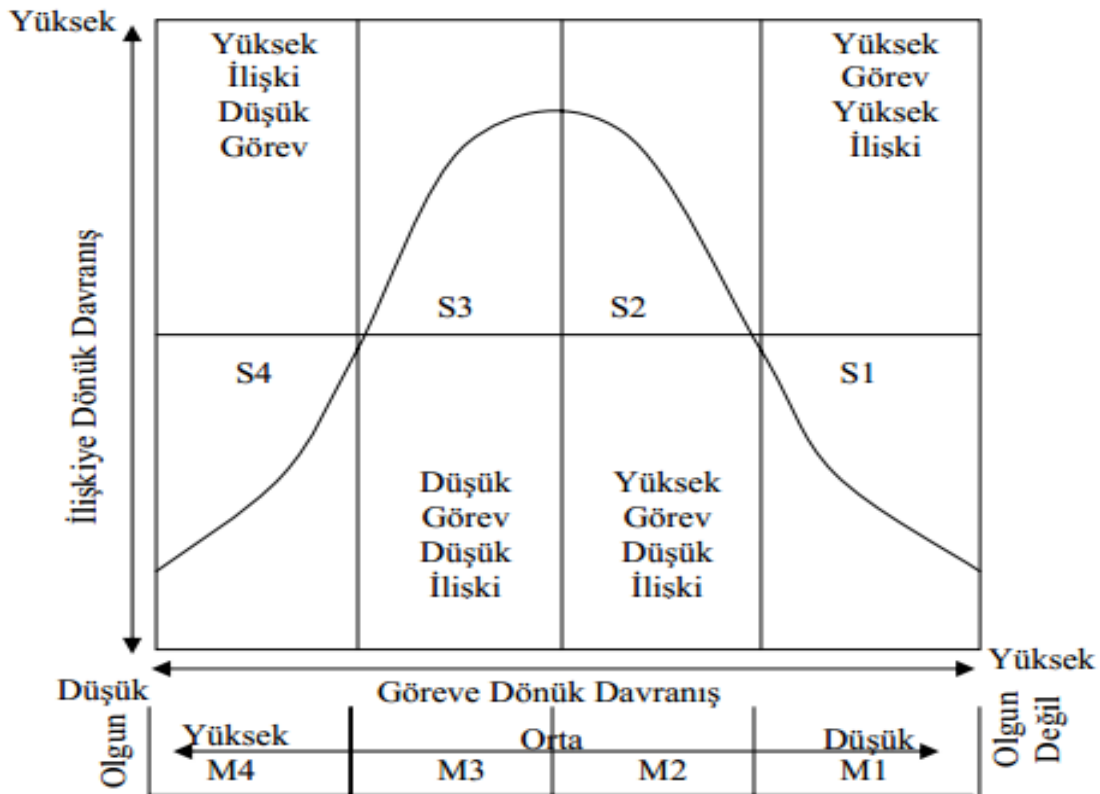
Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli;

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından “Liderlik Çalışmaları Merkezi (Center For Leadership Studies)”nde geliştirilen durumsal liderlik modeli, Ohio Üniversitesi liderlik çalışmaları ile Reddin’in üç boyutlu liderlik modelinin birleştirilmiş ve geliştirilmiş şeklidir (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 180).

Bu model, liderin davranışlarını ve etki gücünü izleyenlerin gelişim düzeyine göre uyarlaması gerektiğini ifade eder. Yazarlara göre liderin başarılı olmasının koşulu, doğru liderlik tarzını belirlemesi ve bunu yaparken, izleyenlerin isteklilik seviyesini mutlaka dikkate almasıdır. İzleyenlerin lideri kabul edip etmemesi, liderin etkinliğini doğrudan doğruya etkileyecektir. Bu saptamadan da anlaşılacağı gibi, liderin etkinliği izleyenlerin davranışına ve ortama bağlı olarak farklılık gösterecektir (Akiş, 2004, s. 31).

Hersey ve Blanchard lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları; olgun olmayan durumdan olgun olma durumuna göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak Şekil 2.9’da da görüldüğü gibi ifade edilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 181).

Şekil 1.10. Hersey ve Blanchard’ın Olgunluk Modeli



Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider görev dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere daha az dönük bir davranış göstermektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi (S2) niteliğinde olup astlara düşünce ve emirlerinin nedenlerini açıklamaktadır. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astlara danışarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise önder, düşük ilişki düşük görev (S4) sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2008a, s. 454).

Hersey ve Blanchard olgunluk modelinde, liderin sorumluluğu ortaya çıkan şartlara göre üyelerinin kapasitelerini geliştirmek, bu alanda yol gösterici olmaktır. Bu yaklaşım liderlikte başarı için astların özellik ve niteliklerinin geliştirilmesine odaklanmıştır. Model iş dünyasında eğitimin önemini vurgulayarak önemli bir yer edinmiş, modelin bulgularından etkilenen yöneticiler liderlik başarısı için eğitime dönük çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Ayrıca model durumsallığa yeni bir boyut kazandırmış, liderlikte “şartların yeterliliği” kavramının içerisine grup üyelerinin, yani izleyenlerin bilgi ve tecrübe açısından yeterliliği anlayışını da sokmuştur (Erdoğan, 2007, s. 517).

1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Toplam Kalite Anlayışı, Amaçlara Göre Yönetim vb. gibi yeni yönetim, organizasyon alanındaki çalışmalar ve teknoloji, bilgi işlem konusundaki hızlı değişim, liderlik yaklaşımlarında da bir takım yeniliklere yol açmıştır (Sökmen, 2010, s. 139). Çağdaş liderlik yaklaşımları adı altında etkileşimci (transaksiyonel), dönüşümcü (transformasyonel) ve karizmatik liderlik incelenecektir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 247)

Etkileşimci Liderlik;

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, esas itibariyle 1970’lerin sonlarında J. M. Burns tarafından ortaya konmuş daha sonra başta Bass olmak üzere pek çok araştırmacı bu yaklaşıma katkıda bulunmuştur. Yaklaşım, bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik

yapan kişi ile grup üyeleri arasında; işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin göstereceği davranış tarzlarına yoğunlaşmıştır (Koçel, 2011, s. 591)

Burns, etkileşimci liderlik kavramını, genel anlamda lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş olması durumuyla ilişkilendirmektedir. Bu kapsamda izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdikleri takdirde belli değerlerde sonuçlara ulaşacaklarının farkındadırlar (Berber, 2000, s. 34).

Etkileşimci liderlik, izleyicileri ile kendi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, izleyicilerinin rollerini ve görevlerini tanımlar, işin yapılmasını sağlayacak yeterli güveni izleyicilerine verirler. Lider görevini başarıyla yerine getiren izleyenine pozitif bir geri bildirim yapar ve ödüller verir. Eğer izleyen amaca ulaşamazsa lider yaptırımlar kullanır (Korkmaz, 2006, s. 204).

Araştırmacılar; etkileşimci liderliğin boyutlarını; (i) koşullu ödüllendirme, (ii) aktif/pasif istisnalarla yönetim ve (iii) kaçınmacı liderlik olarak sıralamaktadırlar (İşcan ve Kahya, 2014, s. 633).

- i. **Koşullu ödüllendirme;** işin istenilen şekilde sonlandırılmasını sağlayan etkileşimci liderliğin en önemli araçlarından birisidir. Koşullu ödüllendirme yöntemi kullanan liderler izleyicilerinden beklentilerini ve bu performans düzeyine eriştiklerinde elde edecekleri ödülleri açık bir şekilde ortaya koyar. Bu durumda ödülü bir amaç olarak algılayan çalışanlar kendi kişisel amaçlarına erişebilmek için liderin talimatlarını sorunsuzca yerine getirirler (Acar, 2013, s. 10).
- ii. **Aktif/Pasif istisnalarla yönetim;** . İstisnalarla yönetim, aktif ve pasif olarak iki farklı biçimde ifade edilmiştir. Aktif istisnalarla yönetim tarzında lider, örgüt içerisinde belirlenen kurallardan ve standartlardan sapmaları takip ederek ve araştırarak, bulduğu yanlışlıkları düzeltici önlemler almakta iken; pasif istisnalarla yönetim tarzında ise lider, yalnızca ulaşılması hedeflenen standartlara ulaşılmadığında harekete geçmektedir (İşcan ve Kahya, 2014, s. 633).
- iii. **Kaçınmacı (laissez-faire) liderlik;** Temelde kaçınmacı liderlikte, lider pasif bir konumdadır. Lider izleyicileri kendi haline bırakır, izleyicilerle bir alış-veriş ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Kaçınmacı lider

liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve izleyicileri güdülemek için hiçbir çaba göstermez. İzleyiciler yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler. Niteliği gereği laissez-fair liderliğin işlemci liderlik özellikleri içinde ele alınmaması gerekir. Burada bir takas yok, başıboş bırakma vardır. (Karip, 1998, s. 449).

Etkileşimci liderler izleyicilerinin belirli hedeflere yönlendiren ve motive mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde uygulamaya koymaya çalışan liderlerdir (Acar, 2013, s. 10). Etkileşimci liderler hedeflerinin netleştirdikleri ölçüde etkili olurlar ancak, izleyicilerini uzun dönemli geliştirme üzerinde odaklanmayı göz ardı ederler. Bass'a göre bu liderler izleyicilerini hedefleri doğrultusunda yöneltirken iki şeyi kullanırlar; ödüllendirme ve cezalandırma. Bunun sebebi verimliliğin yükselmesi için izleyenlerin içtenlikli davranışlar göstermesini kesinleştirmektir. Etkileşimci lider tipi izleyenlerin organizasyon işlerine olan tam katılımını gerçekleştirebilir. Ancak bunun yanında izleyicilerin işlerini hevesle yapabilmelerini sağlayamaz (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012, s. 34).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" isimli eserinde ilk kez belirtilmiştir daha sonra Burns tarafından 1978 yılında "Dünya Sınıfı Liderleri" isimli çalışmasında sistematize edilmiş, Bass tarafından da savunulmuş ve yaygınlaştırılmıştır. (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009, s. 280).

Dönüşümcü liderlik; lider ve takipçilerin, değişikliğin istenen doğrultuda gerçekleştirilmesi için ortak amaca yönelik hareket etmesi, engelleri ortadan kaldırabilmek için cesaretlendirilme, davranış, tutum ve varsayımlardaki değişimleri etkileme ve izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilme sürecidir. Dönüşümcü liderliği Northouse; "izleyenlerini değişimi istemeye yöneltme, onları geliştirme, yönetme, motive etme ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneği" olarak ifade etmiştir (Uysal vd. 2012, s. 33).

Bass'a göre dönüşümcü liderlik, süreci insanların zihninde ideal olarak tanımladıkları liderin davranış tipini yansıtmaktadır. Dönüşümcü liderin karakterini tanımlamaya çalışan Tichy ve Devanna böyle liderler için herkes tarafından kabul edilmiş normlara karşı çıkan, değişime açık, riskli kararlar verebilen kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu liderler kendilerini yönlendiren güçlü değer yargılarına sahip,

hatalarından ders çıkararak ve sürekli öğrenme çabası içerisinde oldukları (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009, s. 459).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda tutum ve davranışlarıyla insanlara belli fikirleri benimseten şahsiyetlerdir. Dönüşümcü liderler geleneksel bürokraside girişimcilğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 1998, s. 426).

Burns'un görüşlerinden yola çıkan Bass, Avolio ile beraber dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe ait iki yaklaşım ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderliğe ait dört alt boyut ortaya koyan Bass, bu boyutları "Telkinle güdüleme", "Entelektüel uyarım", "Bireysel destek" ve "Karizma" olmak üzere sıralamıştır (Korkmaz, 2006, s. 204-205):

Telkinle güdüleme; dönüşümcü liderler, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için izleyenlerinde ortak bir amaç duygusu belirler, izleyenlere moral sağlar ve böylece kişilik özellikleri ve liderlik stilleri oluşturmayı amaçlar.

Entelektüel uyarım; liderin takipçilerini motive ederek, karşılaştıkları sorunları çözebilmesine yardımcı olabilmesidir.

Karizma boyutu; izleyenlerin liderlerine benzeme isteğini tanımlar.

Bireysel destek; izleyenlerinin eksiklik duyduğu alanlarda geliştirilmesini sağlamak için fırsatlar sunulmasıdır.

Yapılan araştırmaların ışığında "etkin dönüşümsel liderlerin" aşağıda verilen çeşitli ortak temel özelliklere sahip olduğu söylenebilir (Berber, 2000, s. 36):

- Dönüşümcü liderler büyük bir cesarete sahiptirler. Değişimi sağlayacak işleri gerçekleştirmek ve kimi zaman alışlagelmiş sistemleri ve düşünceleri değiştirmek, bazı istenmeyen ancak mücadele gerektiren olaylara rağmen bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren bu liderlerin cesareti olduğu söylenebilir.
- Bu tip liderler kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.
- Bu tip liderler insanlara güven duyarlar. İlgilendikleri bireylere güvenip, problemlerinin çözümünde onlara yardımcı olurlar.
- Bu liderler devamlı öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu

özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden aldığı varsayılabilir.

- Dönüşümcü liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullanabildikleri açıktır. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve organizasyon birimleri arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini kapsadığından, dönüşümcü liderlerin birey ilgi göstermesi ve onu çevreye uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını göstermektedir.
- Dönüşümcü liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir.
- Vizyon belirleyebilen kişilerdir. Diğer liderlik türlerinde olduğu gibi dönüşümcü liderlikte de vizyon en önemli unsurlardan biridir.
- Dönüşümcü liderler değerlere göre hareket ederler.
- Bu liderler kolay kolay pes etmezler. Şüphe uyandıran, belirsiz ve karmaşık gibi zor durumlarda mücadele edebilmektedirler.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin başat olduğu örgütlerde izleyenler, ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulduğu ve etkin bir şekilde karşılandığı, izleyenlerin etkin bir biçimde temsil edildiği, örgütsel zorunlulukları yerine getirmede liderin etkili olduğu düşünülmektedirler. Aynı zamanda, liderin grubunun etkili bir grup olduğu algısına sahiptirler. Lider izleyenlerindeki tatmini ve memnuniyet oluşturur. Liderin izleyenlerle iş yapma stili izleyenler için doyum sağlamaktadır. Ekstra çaba, doyum ve etkinlik üzerinde bir “artırma etkisi” isteniyorsa dönüşümcü liderlik davranışları sergilenmelidir çünkü “artırma etkisi” ile dönüşümcü liderlik arasında doğru orantı bulunmaktadır (Karip, 1998, s. 450).

Karizmatik Liderlik;

Karizma sözcüğü, ilk olarak Antik Yunan'da kendini göstermiştir. İlahi lütuf anlamına gelen “Kharisma” ile ilgili bilimsel çalışmaları Antik Yunandan sonra ilk defa Weber ele almıştır. Weber; karizmatik lideri “sıradan insanlardan farklı olarak doğüstü ve insanüstü güçlere sahip ya da en azından olağanüstü özelliklere sahip olan” kişi şeklinde anlamlandırmıştır. Toplum tarafından kabul gören karizmatik liderler, gücünü ilahi bir makamdan alırlar. Bu liderler, inançlarının yardımıyla kendilerinin çok farklı amaçları olduğuna ve güvenilir olduklarına inanırlar.

House, Weber tarafından ortaya konan bu yaklaşımın gelişimine katkıda bulunmuş ve izleyenlerin lidere atfettikleri davranışların bu liderliğin temelini oluşturduğunu belirtmiştir (Uysal vd. 2012, s. 32).

Karizma, kişiyi başkaları tarafından sözü dinlenir, güvenilir ve cezbedici kılan bir özelliktir. Karizmaya dönüşümcü liderlik açısından bakılırsa, liderin başarılı olmasını sağlayacak önemli bir etmen olarak ifade edilebilir. Karizmatik liderler takipçilerine açık bir amaç duygusu vererek harekete geçmelerini sağlar. Karizmatik liderler, vizyonlarını etkili bir biçimde ifade ederek izleyenlerin kendisiyle özdeşleşmesini sağlar. Bu liderler aynı zamanda kendileride birer rol modelidir (Acar, 2013, s. 9).

Karizmatik liderler, çalışanlar üzerinde güven, emniyet ve saygı oluşturan ve çalışanları teşvik ederek olağanüstü performansa ulaşmalarını sağlayan etkili liderler olarak düşünülmektedir. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Aykan, 2004, s. 215-216)

Karizmatik liderlik; “hayal etme”, “empati” ve “güçlendirme” gibi üç bileşenden meydana gelir. İzleyenlerin ihtiyaç duyduğu güdüyü karizmatik liderin hayal etme gücü sağlar. İzleyenlerin adidiyetini ise karizmatik liderin empatik davranışı güçlendirir. İzleyenler işlemsel süreçlerde güç yönünden desteklenme ihtiyacı duyarlar. Lider doğru rol tanımlaması ve performans güçlendirmesini yaparak izleyenlerin beraber çalışma hevesini ve iş tatminini sağlar (Uysal vd. 2012, s. 33).

Karizmatik bir liderlerin sahip olduğu sıra dışı özelliklerinin bazıları şunlardır (Şahin vd. 2004, s. 660):

- Olağanüstü yeteneklere sahip olma,
- Yüksek özgüven,
- Kendini dava için feda edebilme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- Risk alma,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,

- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Yeteneklerinde süreklilik taşımasıdır.

Tarih boyunca büyük grupları ve toplumları yöneten birçok liderin ortak noktasını “karizma” oluşturmaktadır. Karizmanın diğer özellikler ile desteklenmesi gerekliliği unutulmamalıdır (Kasımoğlu ve Küçükaslan, 2005, s. 42).

BÖLÜM II

SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

İkinci bölümde sivil toplum, sivil toplum kuruluşları detaylı bir biçimde açıklanacak ve sivil toplum kuruluşları-liderlik ilişkisi ortaya konacaktır.

2.1. Sivil Toplum Kavramının Analizi

Kökeni Antik Yunan'a kadar uzanan "sivil toplum" düşünüyü özellikle 1980'li yıllardan günümüze, dünyada üzerinde konuşulan ve tartışılan en önemli konulardan biri olmuştur. Sivil toplum konusunda yapılan tartışmalarda sivil toplumun faaliyetleri, özellikleri gibi sorunlar ele alınmakta ve çözümlenmeye çalışılmaktadır. Ancak, bu konuda henüz bir mutabakata varılamamıştır. Çünkü sivil toplum, değişik çevreler tarafından birbirinden farklı sorunlarla ilişkilendirilmekte ve bu bağlamda çeşitli içerikler yüklenmektedir (Ercan, 2002, s. 69).

Aristo'ya dek götürülen sivil toplum, devlet ile aynı anlama gelen bir terim olarak görülür. Sivil toplum devletin de yerine kullanılabilir. Bir sivil toplum üyesi olmak demek, bir yurttaş (bir devletin) üyesi anlamına gelmektedir. Sivil toplum ve devletin farklı ve birbirine karşıt olması daha sonraları 18 ve 19. yüzyıl Avrupa'sında görülmeye başlanmıştır (Akin ve Erdem, 2004, s. 18).

"Sivil" sözcüğü, Latince "civis" kökünden türetilmiş ve "yurttaş veya kenttaş" anlamına gelmektedir. "Sivil toplum" ise, Fransızca'daki "société civile" den gelmektedir. Sivil toplum konusunda birbirinden farklı anlamlara gelen çok sayıda tanım yapılmıştır. Sivil toplum kavramını kullanan birçok yazar ve düşünür farklı şeyleri anlatmaktadır (Akatay, 2011, s. 1).

Türkçe'de sivil toplum kavramı en sade anlamda askeri olmayan (not military) ya da üniforma giymemiş (not wearing a uniform) ifadeleriyle karşılanmaktadır. Bu kullanımın diğer bir karşılığı da "bürokrasi" kavramıdır. Probleme etimolojik olarak bakıldığında ise "sivil" kavramının "uygar" kavramıyla karşılandığı görülecektir. Fakat kavramın tarihsel anlamda belirgenleşip gündeme gelmesi kapitalizmin yapılandırılmış olduğu burjuvazinin ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Tüzen, 2005, s. 7).

Sivil toplum kavramının basit bir tanımı hala yapılamamıştır. Sivil toplum kavramı, her toplumun kendi tarihsel tecrübelerine göre farklı anlamlar kazanabilmektedir. Sivil toplumun bir toplulukta gelişmesi kültürel süreç ile ilgilidir. Dayanışma, bağımsızlık, katılım, sorumluluk, toplumsal bilinçlenme, yetki devri ve çoğulculuk gibi unsurların gelişimi, sivil toplumun gelişimiyle paralellik gösterir. Sivil toplum en geniş anlamıyla; “bireyler veya gruplar tarafından gerçekleştirilen ve her türlü toplu sosyal faaliyet” olarak belirtilmektedir (Şahin ve Öztürk, 2011, s. 10).

Sivil toplum kavramı daha çok “askeri olanın karşıtı” olarak düşünülmektedir. bu kavramın böyle anlaşılmasının sebebi yanlış düşünce ve algıdan kaynaklanmaktadır. Şerif Mardin; “sivil toplumun zıttının askeri toplum olmadığını, sivil toplum kavramının medeni yani şehirli olana denk geldiğini ve bunun karşıtının da gayr-ı medenilik olduğunu” belirtmiştir (Aslan, 2010, s. 359).

Sivil toplum, devlet iktidarının ve merkezi yönetim anlayışının sınırlandırılması yolu ile özgürlüklerin korunmasına yardım eden bir alan olarak düşünülmektedir. Habermas, liberal demokrasinin yaşadığı meşruiyet krizinin katılımcı demokrasi ile çözülebileceğini söyleyerek siyasal toplum-sivil toplum karşıtlığını yeniden üçlü bir modelle ifade eder: “Siyasal toplum-ekonomik toplum-sivil toplum “temelinde, üç boyutlu bir toplum anlayışı geliştirir. Bu sebeple sivil toplum, “Pazar ilişkileri yoluyla oluşan, özel etkilerin alanı olmaktan çıkar.” Yapılan tanımdan sonra Habermas, yeniden tanımladığı sivil toplumu, “kamusal alan” olarak tanımlar. Kamusal alan en yaygın anlamda devletle toplum arasında “bir dolayım alanı (ara alan)” olmaktadır (Özden, 2008, s. 11).

Başka bir tanımda sivil toplum; devlet denetimi ve baskısının belirleyici olmadığı alanlarda bireylerin, toplulukların devletten izin istemeden, kovuşturmayaya uğrama korkusu olmadan, ekonomik ilişkilerin baskısından bağımsız hareketle tavır belirledikleri, gönüllü ve rızaya dayalı ilişkilerin ve kurumların oluşturabildiği bir toplum olarak tanımlanmaktadır (Yatkin 2007, s. 58). Bu toplumda, toplum düzeni artık bir devlet kavramına takılmaz. Demokrasi tarihinde yargı ile devlet, kilise ile devlet arasındaki kuvvetler ayrılığı gibi önemli bir gelişmenin ardı sıra, toplum ile devletin ayrılması gelmektedir (Hummel, 2002, s. 19).

Sivil toplum sınıflandırılmasını Sarıbay da şu şekilde yapmıştır: Alman, Fransız ve İtalyan tipi sivil toplumlar. Alman tipini Hegel ve Marks’ın, Fransız tipini Tocqueville’ye, İtalyan tipini ise Gramsci’nin yaklaşımına dayandıran Sarıbay, sonuçta, yukarıdaki ayrıma

benzer bir sivil toplum sınıflarına atıfta bulunmaktadır. Bu da devlete dahil olan, devlete karşı olan ve birazcık devletin dışında birazcık içinde olan sivil toplum şeklindeki üç görüntüden oluşmaktadır (Talas, 2010, s. 73).

Sivil toplumun öğelerini oluşturan “çoğulculuk”, “kamusallık”, “özellik”, “yasallık” sivil toplumun özünü meydana getirmektedir. Sivil toplum ve devlet arasında hiçbir düşüncenin egemen olmaması ve egemen düşüncelerin rehberliğine ihtiyaç duyulmaması bu iki yapı arasında demokratik ilişkiyi sağlayacaktır.

Bu bakımdan, sivil toplum içerisinde görev alan topluluklar için, çoğulculuk; onların birbirlerine karşı özerkliklerini; özellik; birbirlerine karşı bireyselliklerini, kamusallık; karşılıklı sorumluluklarını, yasallık ise, bağlı olacakları ortak sınırları sağlamaktadır (Bayhan, 2010, s. 73).

2.1.1. Sivil Toplumun Tarihsel Gelişimi

Sivil toplum düşüncesinin temeli, modern politik kuramın birçok teriminde olduğu gibi, Klasik Yunan’a kadar götürülür (Tüzen, 2005, s. 9). Sivil toplum kavramının ortaya çıkışının toplumsal yapılara, toplumsal kurumlara ve toplumsal değerlere bağlı olduğunu görebiliriz. Bu anlamda sivil toplum kavramı batılı bir kavram olup, tarihsel olarak da batıda geliştiği, demokrasinin gelişip yerleşmesinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Sivil toplum kavramı her ne kadar Aristoteles’e kadar götürülse de, 17. Ve 18. Yüzyıldan itibaren toplumsal sözleşme kavramı etrafında teorilerini geliştiren Hobbes, Locke ve Rousseau ile çatışmacı teorinin önemli temsilcileri olan Hegel, Marx ve Gramsci’nin görüşlerinin sivil toplum kavramının bugüne taşınmasında önemli katkılar sunmuştur (Uğur, 2011, s. 13).

Batı avrupaya özgü bir şekilde sivil toplum 12. ve 13. Yüzyıllara kadar götürülebilir. Önce kentlerin daha sonra burjuvazinin doğuşu, Ortaçağ’da sivil toplumun oluşmasını sağlamıştır. 13. yüzyılda Pazar ekonomisinin kentlerde gelişimi, Batı Avrupa’da para kullanım alanlarının genişlemesini sağlamıştır. Böylelikle zenginlik ve lüks yaşamın artmasına, özel mülkün yaygınlaşması ve farklı hayat tarzlarının doğmasına sebebiyet vermiştir. Bunun yanı sıra, haberleşme araçlarının gelişimi, ekonomik refahın artırılması için amaçlanan kentlerin yarı bağımsızlığı-özerkliği ve üretimin rasyonel yönetimi, kent ahalisinin siyasal haklara, ekonomik önceliklere ve imtiyazlara sahip

olması, kent meclislerinin oluşumu ve güçler ayrılığı gibi oluşumlar da sivil toplumun gelişimine yardımcı olmuştur (Aslan, 2010, s. 361).

Avrupa'da 18. Yüzyıl da, şehirlerle birlikte ticaretin gelişmesi sürecinde, feodal asillerin üretken sınıfın ticaretinden yararlanmaları, asillerle şehir ahalisi arasında, asillerin şehir hayatına karışmamaları, şehirlerin kendi askeri güçlerini örgütlemeleri, hukuk kurallarının şehrin belirlediği şekilde uygulanması konularında anlaşmaya varıldı. Bu süreçte şehir ahalisi, güvenliklerini sağlamak için krallıkların oluşmasını desteklediler. Merkezîyetçi-bürokratik devletler sistemine dönüşen yapılanmada, devlet üretici sınıfların desteğine her zaman ihtiyaç duyduğu için, yeni devletler şehirlilerin ekonomik verimliliğini kısıtlayan uygulamalardan kaçındılar. Bu nedenlerden dolayı, sivil toplum ve devlet arasında, bir anlaşma ve karşılıklı sözleşme anlaşılmaktadır (Bayhan, 2002, s. 4).

Aydınlanma çağından sonra neredeyse iki yüzyıl unutulmuş sivil toplum kavramı, Latin Amerika'da, Arjantin, Brezilya ve Şili gibi ülkeler 1980'lerde ve Rus totalier sistemi içerisinde yaşamış Macaristan, Polonya ve Çekoslovakya gibi Doğu Avrupa ülkelerinde 1945'ten sonra planlı ekonomiye dayalı, otoriter ve tek parti yönetimlerinden demokratik sürece geçilirken tekrardan gündeme gelmiştir. Sivil toplum kavramı, Doğu Avrupada, Polonya başta olmak üzere, sosyalist sistemle yönetilen ülkelerde 1980'li yıllarda tekrardan gündeme gelmiş ve bu sistemin çökmesiyle daha özgürlükçü olan liberal sisteme yönelmişlerdir (Aslan, 2010, s. 362-363).

Sivil toplum kavramı günümüze gelinceye kadar farklı aşamalardan geçmiştir. Keane sivil toplumun gelişmesinde ve modern anlamına kavuşmasında dört farklı evre ve katkıdan bahseder. Bu evreler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Akın ve Erdem, 2004, s. 22):

- **Birinci evre;** klasik sivil toplum ve devlet ayrılığı ortaya çıkar. Bir başka deyişle klasik sivil toplum ve devlet birlikteliği kırılır. Merkezi egemen, anayasal devleti haklılaştırma ve bunun karşısında bu devletin otoritesine karşı sivil toplumun içindeki bağımsız "toplumlar"ın gelişmesinin önemini vurgular.
- **İkinci evre;** Bağımsız "toplumlar"ın kendilerini devlete karşı savunmalarının meşru olduğu iddiası. Buradaki vurgu devlete karşı sivil toplumun vurgulanmasıdır ki oldukça önemlidir.
- **Üçüncü evre;** Sivil toplumun devlet ayrımındaki devlet karşılığı zayıflar. Sivil toplumun özgürlüğü kendini felç eden, çatışma üreten bir şey olarak görülmüş

ve bu sebeple sivil toplumun daha katı bir devlet düzenlenmesine ve denetimine gerek duyduğu düşünülür. Sivil topluma karşı devlet vurgulanır.

- **Dördüncü evre;** Düzenleyici devlet iktidarının sivil toplumu yavaş yavaş boğacağından korkulur. Buna uygun olarak da çoğulcu, kendini yöneten, devletten bağımsız bir sivil toplumu korumanın önemi vurgulanır.

Bu tarihsel süreçten hareketle, günümüze kadar pek çok düşünür ve ekol sivil topluma değişik bakış açıları sunmuşlardır. Bu görüşler içinde hiç kuşkusuz “Toplulukçular” adını verdiğimiz düşünürlerin “toplum” algılamaları ve bu algılamadan hareketle gerek sivil topluma, gerek devlete, gerekse bireye yaklaşımları oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Haşlak ve Gülener, 2006, s. 5).

2.1.2. Sivil Toplum İle İlişkili Kavramlar

Sivil toplum kavramı birçok farklı kavramla ilişkilendirilmiştir. Yukarıda sivil toplum kavramı ve gelişimi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra devlet, demokrasi ve küreselleşme ile sivil toplum arasındaki ilişki aşağıda ortaya konmuştur.

2.1.2.1. Devlet ve Sivil Toplum

Devlet yüzyıllardan beri var olan bir sosyal olgudur. Diğer taraftan siyasal düşünürler ve sosyal bilimciler de yüzyıllardan beri “Devlet nedir?” sorusunun cevabını aramışlardır. Bugüne değin bu sorunun cevabı üzerinde az çok bir anlaşmaya varılmış olması beklenirdi. Oysa durum farklıdır. Devletin şimdiye kadar belki de sayısız denecek kadar tanımının yapılması devletin mahiyeti hakkındaki temel anlayış farklılıkları olduğu söylenebilir (Kapani, 2012, s. 35-36).

Devlet, genel olarak iktidarın kaynağı ve siyasal toplumun çatısı olarak düşünülmüştür. Aslında, tarihsel açıdan bakıldığında devlet, siyasal birleşmeyi ve bütünleşmeyi sağlayan bir simge, bir sembol olmuştur (Durdu, 2009, s. 37).

Daver de devleti şu şekilde tanımlamaktadır: Devlet amacı, toplumsal düzenin, adaletin ve toplumun iyiliğinin sağlanması olan; belli bir toprak parçası üzerinde yerleşmiş bir insan topluluğuna dayanan ve bu topraklar üzerinde bulunan her şey üzerinde yasal kontrole sahip; siyasal bir örgütle donanmış sosyal bir organizasyondur (Dursun, 2010, s. 147).

En geniş anlamda devlet, bir grup insanın diğerleri üzerindeki egemenliği ilişkisine bağlı olup buradaki ilişki meşru şiddet araçlarıyla desteklenen bir egemenlik ilişkisidir. Diğer bir ifadeyle, devlet denilen siyasal toplulukta bir tarafta meşru cebir araçlarını kullanmaya muktedir bir grup, karşı tarafta ise egemen olduklarını iddia edenlerin otoritesine itaat eden geniş bir kitlenin varlığı söz konusudur (Dursun, 2010, s. 148)

Son yıllarda, tüm dünyada devlete olan güven azalmış, devletin güçlü bir varlık olmaktan çok toplumun kaynaklarını alıp verimsiz bir şekilde kullanarak tüketen bir varlık olduğu düşünülmeye başlanmıştır. Devletin birtakım işlevleri yerine getirmekte başarısız olması, bu işlevlerin yerine getirilmesi için başka bir takım örgütlenmelere ihtiyaç olduğu anlamına gelmektedir. Bu düşünce tarzının da sivil toplum kuruluşlarının gelişimi için uygun bir ortam oluşturduğu düşünülmektedir (Emini, 2013, s. 43).

Sivil toplumun devletle olan ilişkileri önemli bir tartışma konusudur. Sivil toplum, devlet karşısında birey ve örgütlenmelerinin tarihsel süreçteki adım adım birtakım kazanımlarına işaret etmektedir. Bu gün devlet ve birey arasında yer alan örgütlenmeler, teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklar çerçevesinde son derece yoğunlaşmış ve ivme kazanmıştır. Bu durum aynı zamanda insanların bilinçlenme düzeylerine yansımıştır. Artık devletle ilişkiler, halkın isteklerinin göz önünde tutulacağı karşılıklı bir etkileşim – bu durum yönetim (governance) kavramı ile vurgulanmaya başlanmıştır – çerçevesinde şekillendiği bir yapıya doğru gitmektedir. Bu süreçte devlet ise yetkileri bakımından birtakım kayıplar yaşamaktadır (Yıldırım, 2003, s. 228).

Gramsci, sivil toplumun devlet içinde yer aldığını söyler. Dolayısıyla “devlet=siyasal toplum+sivil toplum” dur. Gramsci, sanılan aksine sivil toplumu üst yapısal alana ait kabul eder. Çünkü, “bir toplumsal grubun, toplumun bütünü üzerindeki siyasal ve kültürel hegemonyasını, devletin etik içeriğini” sivil toplum ifade eder. Bu yüzden, devlet zoru ile iktidar mücadelesi yapılmasından ziyade, ezilen sınıfların rızası ideolojik çabalarla elde edilmeye çalışılsın ki zorluğa minimum düzeyde başvurulsun (Karadağ, 2005, s. 68)

Demokrasi güçlü bir sivil toplumsuz olamayacağı gibi, elbette devletsiz de olamaz. Ülkenin ve toplumun ayakta kalabilmesi için devlete ihtiyaç vardır. Sivil toplum kendini yıkıma götürebilir; çoğulculuk anarşiye dönüşebilir. Örneğin, büyük şirketler devletleşerek, tekelleşerek sivil toplumu tahakkümleri altına alabilir; sivil toplumun kendi içerisinde gelişen güçler, gittikçe güçlenip sivil toplumu yıkabilir. Devlet, buna karşı

demokrasinin ve sivil toplumun güvencesidir. Toplumu koruyucu, çeşitli toplum kesimleri arasında uzlaşma sağlayan ve refahı paylaştıran bir devlet olmaksızın ne sivil toplum ne de demokrasi ayakta kalabilir. Önemli olan, devlet ile sivil toplum arasında doğru bir denge oluşturulmasıdır (Alpay, 1991, s. 24-25).

2.1.2.2. Demokrasi ve Sivil Toplum

Grekçe “halk” anlamına gelen “demos” ile “iktidar” anlamına gelen “kratos” sözcüklerinin bir araya gelmesiyle oluşan “Demokrasi” kavramı, “halkın kendini yönetmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda bakıldığında demokrasi; toplumu meydana getiren kenttaşların seçtikleri temsilcileri aracılığıyla kendilerini yönetmeleri şeklinde ifade edilebilir. Atina’da doğrudan demokrasi, Antik Yunan’da küçük kent devletlerinde; “vatandaş” olarak kabul edilen 20 yaşın üzerindeki erkeklerin yönetime katılımıyla kent devleti-cemaat demokrasisi şeklinde uygulanmıştır. Kısacası demokrasi, sınırlı nüfus ve mekana sahip saf- homojen bir toplumda hayata geçmiştir (Bayhan, 2002, s. 1-2).

Demokrasi, toplumdaki farklılıkları siyasi hayata katarak yasal zeminler üzerinde sorunlara çözüm arayan bir yönetim sistemidir. İlk olarak kent devletlerinde, halkın kendini yönetme hakkı doğmuştur. Çağdaş dünyanın siyasi kültürü, Yunan-Roma uygarlığının kent demokrasisine dayandırılmaktadır. Tarihsel süreçte, soyluların yönetimi olan aristokrasi, zenginlerin yönetiminden kaynaklanan oligarşi, bireyin iradesine dayanan tiranlık ve halkın kendini yönetme hakkından oluşan demokrasi gibi siyasi yöntemler uygulanmıştır. Tek kişi yönetiminden azınlık yönetimine ve çoğunluğun yönetimine kadar bir çok yönetim biçimi uygulanmıştır (Kaypak, 2012, s. 173).

Demokrasi; nüfusun geniş kesimine, siyasi iktidar için yarışan adaylar arasında bir seçimde bulunarak önemli kararları etkilemesine izin veren sosyal bir yapı ve yöneticileri seçmek ve değiştirmek için anayasaya uygun düzenli olanaklar sağlayan bir siyasi sistem şeklinde ifade edilebilir. Fakat demokrasi, yalnızca seçimden seçime halkın oy vererek kendi temsilcilerini seçmesini sağlayan bir sistem değildir (Bayhan, 2002, s. 2).

Keyman (2005: 106) demokrasiyi; “demokrasi kolektif yaşamın iletişimsel ussallık ve sorgulama etkinliği temelinde örgütlenme biçimidir.” Şeklinde tanımlamaktadır.

Sivil toplum günümüzde, demokrasinin en temel yapı taşlarından biri olarak görülmektedir. Sivil toplumu ileri düzeye ulaştırmış, sağlıklı bir devlet -sivil toplum ilişkisi

kurulmuş toplumlarda, düzen içinde işleyen bir demokrasi olduğu söylenebilir. Fakat, sivil toplum unsurlarının bulunması tek başına düzenin demokratikleşmesi için yeterli değildir. Sivil toplum, öncelikle kendi yaşam felsefesi açısından demokratik bir anlayıştan beslenmelidir. Demokratikleşmeye katkıda bulunabilmesi için öncelikle sivil toplum sisteminin demokratikleşmesi sağlanmalıdır (Uluç, 2013, s. 402-403).

Çaha; Doğu Avrupada bulunan ülkeleri örnek göstererek bir demokrasinin ancak sivil toplumla mümkün olacağını belirtmiştir. Çaha'ya göre, liberalizmi referans almalarının bu ülkelerde sivil toplumun demokratik bir muhalefete doğru dönüşmesine katkıda bulunmuştur. Bu deneyimler, sivil toplumun demokratik bir yapıya dönüşmesi için öncelikle liberalleşmesi gerektiğini göstermektedir (Aslan, 2010, s. 364).

Güçlü bir sivil toplum, demokratik bir sistemin yapı taşlarından biri olması sebebiyle demokrasinin şekillenmesine bir çok açıdan etkiye bulunur. Bu etkileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Karadağ, 2005, s. 69-70):

- Sivil toplum, devlet iktidarını sınırlayan siyasal, ekonomik, kültürel ve ahlaki temellerin kaynağını oluşturur.
- Sivil toplum içindeki farklılıklar, devletin küçük bir grup tarafından ele geçirilmesini ve otoriterizmi önlenmesini sağlar.
- Canlı bir sivil toplumsal yaşam, siyasal partilerin uyarıcı nitelikteki siyasal katılım çabalarını destekler ki bu bakımdan Tocqueville sivil toplumu “ geniş ölçekli özgür okullar” olarak niteler.
- Sivil toplum devlete istikrar sağlar. Çünkü yurttaşlar, sivil toplum sayesinde daha iyi olanaklara sahip olurlar. Aslında sivil toplum, yurttaşların devletten beklentilerini artırır; ama buna bağlı olarak sivil grupların da kapasitelerinin artması, toplumun refahını olumlu etkiler.
- Sivil toplum aracılığıyla yeni siyasal liderler yetiştirilmesi sağlanır.

Sonuçta Walzer'in de belirttiği üzere, sivil toplumu yalnızca demokratik bir devletin oluşturabileceği, demokratik bir devletin de varlığını sürdürebilmesinin yolunun da ancak demokratik bir sivil toplumdan geçeceği söylenebilir. Dolayısıyla, devlet siyasal kurumsallaşma düzeyinde demokratik unsurların baskın veya zayıf olması büyük ölçüde sivil toplumun kurumsallaşma şeklini de etkileyecektir (Tosun, 2001, s. 230).

2.1.2.3. Küreselleşme ve Sivil Toplum

Küreselleşme, son yıllarda üzerinde en çok tartışılan, fikir üretilen, insanların ilgi alanlarına göre farklı anlam ve değerler yüklenen bir kavram olup, yeryüzünde hemen her alanda yaşanan değişimi ifade etmek için kullanılmaktadır. Küreselleşme, ekonomiden siyasete, sosyal politikadan kültüre, neredeyse yeryüzünün her alanındaki değişimi ifade etmek için kullanılan “sihirli” bir sözcük haline gelmiştir (Demiral, Evin ve Demiral 2007, s. 2).

Küreselleşme, ülke ekonomilerinin dünya ekonomisiyle uyumu, başka bir anlatımla dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesi olarak da ifade edilebilir. Yamak ise küreselleşmeyi; “sermaye ve mal/hizmet akışının çok hızlandığı, serbestçe ve hiçbir sınır tanımadan değiş tokuş işlemlerinin yapıldığı yeni bir dönemin özelliği” olarak tanımlamıştır. Cangir’e göre küreselleşme, blokların, kamplaşmanın ortadan kalktığı, ekonomik, sosyal ve kültürel yönden ülkelerin birbirine daha çok bağımlı hale geldiği bir bütünleşme dönemi, duvarlarla ayrılan bir dünyadan uluslararası bilgi ağlarıyla örülmüş ulus aşırı bir sisteme geçişi anlatan bir kavramdır (Demirel, 2006, s. 107)

En geniş tanımıyla küreselleşme, yeniliklerin tüm dünya ölçeğinde çeşitli enstrümanlar yardımıyla birçok farklı şekilde uyum sağlamasıdır. Buradaki yenilikler ifadesinin kapsamında mal ve hizmetler, teknoloji, kültür, demokratik olaylar, her türlü olay ve olgular, insanlar ve kavramlar yer almaktadır (Akatay, 2011, s. 10).

Günümüzde yaygınlaşan neo-liberal öğretisi ve refah devleti anlayışının gerilemesi, devlet-sivil toplum ilişkilerinin yeniden gözden geçirilmesi ve şekillenmesini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle küreselleşme sürecinin etkisini yoğun bir şekilde hissettirmesi, refah devletinin yetersizliklerini gündeme getirmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, küreselleşme, sivil toplum açısından çok fazla önem taşımaktadır. Her şeyden önce küreselleşme, sivil toplum örgütlerini kapsayarak, güç dengesini kamusalda özel ilgiye doğru değiştirmektedir (Şahin ve Öztürk, 2011, s. 10).

Liberal ve muhafazakar düşünceye sahip olanlar küreselleşmenin içinde bulunduğumuz çağı sivil toplum temelinde geliştirdiğine inanmaktadırlar. Liberaller insan hakları ve çevre konusundaki sorunların çözümünde sivil toplumun işlevinin kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedirler. Muhafazakarlar ise küreselleşmenin demokrasinin gelişmesine etkisini sivil toplum üzerinden yapmaktadırlar. Sivil toplum olarak nitelenen

54GO sını demokratik kültürü geliştiren faktörlerden daha çok bizzat demokrasinin fiili temel aracı olarak tanımlamaktadırlar. Bu durum özellikle son yıllarda demokrasilerini kurumsallaştıran toplumlar için sivil toplumun hayati önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Tekir, 2008, s. 608).

2.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Analizi

Sivil toplum kuruluşları, hükümet dışı kuruluşlar, gönüllü kuruluşlar, üçüncü sektör, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve benzeri farklı isimlerle adlandırılabilen sivil toplum alanında faaliyet gösteren örgütleri kapsayan kuruluşlardır. Hükümet Dışı Kuruluşlar (Non Governmental Organisation (NGO) olarak adlandırılan bu örgütler, Amerika Birleşik Devletlerinde “Özel Gönüllü Kuruluş (Private Voluntary Organisation)”, İngiltere’de “Gönüllü Kuruluş (Voluntary Organisation)”, bazı ülkelerde “Gönüllü Kalkınma Kuruluşları” ve “Yurttaş Örgütleri” şeklinde bilinmekle beraber, yurttaşı birim alan yapı ve gönüllülük bu kavramların özünde vardır (Emini, 2013 s. 44).

Farklı toplumsal sorunlara çözüm arayan, sorunlar üzerinde çalışan ve her geçen zaman toplum tarafından benimsenen STK’lar için kavramsal bakımdan sonuç olarak şu ifadeler kullanılabilir: “Sivil toplum kuruluşları, gönüllü üyeliğe dayalı, topluma hizmete ve siyaseti etkilemeye yönelik resmi olmayan örgütlenmeler” olarak ifade edilebilir. Bu siyasi etkinin boyutları ise çok farklı olabilmekte; küresel, ulus üstü (AB), ulusal, bölgesel, yerel ve hatta yakın çevre düzeyini (mahalle sorunları, iş yeri konuları, apartman yönetimi v.s.) kapsamaktadır (Talas, 2010, s. 74).

STK’lar, topluma hizmet götürmek amacıyla bir araya gelen ve önceden belirlenmiş ortak bir amaca yönelmiş kişiler tarafından oluşturulan yapılardır. İsteklere anında karşılık verebilen esnek yapılarıyla, kar amacı gütmeksizin ve kamu sisteminin bir parçası olmadan belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen üyelerle oluşan ve kendi öz yönetimine sahip olan bu kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları olarak ifade edilebilir (Balkır ve Çolak, 2004, s. 17).

Diğer bir kaynakta ise, Sivil toplum kuruluşları şu şekilde ifade edilmektedir: “Devletten bağımsız olarak, tamamen gönüllü birlikteliğe dayalı ve üyelerinin çıkarlarının ötesinde toplumsal çıkar amaçlı çalışan, kâr amaçsız ve yasal çerçevede faaliyet gösteren kuruluşlar STK olarak tanımlanır” (Şahin, 2007, s. 31).

STK'lar, dar ve geniş anlamları bakımından ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulabilmektedir. STK'lar dar anlamda sadece sosyal ve ekonomik alanda katkıda bulunan yapılardır. Sivil toplum alanında faaliyette bulunan ve toplum içerisinde idareden bağımsız olan tüm örgütler geniş anlamda sivil toplum kuruluşlarını oluşturmaktadır. Bu tanıma göre, sendikalar, kültür-sanat dernekleri, ticari birlikler, siyasi gruplar, sanayi odaları ve spor kulüpleri bu kapsam içerisinde yer almaktadır. Sivil toplum kuruluşları dört temel üzerinde inşa edilmektedirler (Şahin ve Öztürk, 2011, s. 16):

- **Gönüllülük:** katılımın gönüllü olarak gerçekleşmesi ve örgütün kurulmasını öneren veya engelleyen hiçbir yasal düzenlemenin olmamasıdır. Diğer bir söylemle, “üye kabulünü esas alan ve üyelerinin demokratik katılımına imkan tanıyan kuruluşlar”, sivil nitelik taşır.
- **Bağımsızlık (Özerklik):** STK'lar toplumun kuralları içerisinde kendilerini oluşturan yasalarla veya üyelerin denetimi için yetki verdiği kurullarla denetlenirler. Bu, STK'ların, merkezi ve mahalli idarelerden bağımsız oldukları anlamına geldiği gibi, kamu yararı konusunda siyasi partilerden farklı düşünceler taşıdıkları anlamına da gelmektedir. STK'lar her ne kadar devlet yapıları dışında ise de, gerektiğinde devlet kurumları ile yakın işbirliği içinde bulunabilmektedir.
- **Kar Amacı Gütmemek:** STK'lar, kişisel kar veya kazanç için faaliyetlerde bulunmazlar. Ancak; bu kuruluşlarda sürekli olarak çalışanlar ücret alabilirler. Ayrıcı, gelir getirici faaliyetlerde bulunabilirler, fakat elde edilen gelirler üyeler arasında paylaştırılmaz.
- **Vizyon ve Bir İdeale Sahip Olmak:** STK'lar faaliyette bulunurken amaçları ve buna bağlı değerler çerçevesinde hareket ederler.

2.2.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Özellikleri

Devletin yapmadığı veya yapamadığı etkinlikleri STK'lar hayata geçirmektedir. Bu örgütler maliyetlerde tasarruf, esneklik ve hızlı servis verme alanlarında devletten daha etkindir. Siyasi partilerden ve kamu makamlarından bağımsız olmaları, sadece kendi amaç ve değerlerine hizmet etmemeleri, merkezi otorite ile yurttaş arasında arabuluculuğu üstlenmeleri, kar amacı gütmemeleri ve ticari çıkar beklentisinde olmamaları, STK'ların en belirgin özellikleridir . Yenilik yapma ve hızlı hizmet verebilmeleri en önemli

özellikleridir. Seslerini yeterince duyuramayanların ortak sesi olurlar (Kayalar ve Yıldırım, 2008, s. 785).

Leggewie ise sivil toplum kuruluşlarının önemli özelliklerinden birini parlamento dışında olmaları şeklinde ifade etmiştir. Geleneksel parlamenter siyasi sistemden farklı olarak STK'lar ulus devlet üstü bir nitelik göstermekte, ulus aşırı kuruluşlara ve eylemlere yönelmektedirler. Leggewie STK'ların esas olarak neo-liberal küreselleşmenin kaybedenleri arasında politik bir ilgi ve uyanış oluşturduğuna vurgu yapmakta, söz konusu organizasyonların yeni düzenin demokrasi sorunlarını tartışmaya açmakla esas itibarıyla bir demokratikleştirme etkisi gösterdiğini belirtmektedir. Fakat O'na göre bu demokratikleştirme etkisi yanında STK'ların kendileri de temsil ve örgütlenme bakımından kendi içlerinde demokratik sorunlar barındırmaktadır (Yıldız, 2008, s. 648).

STK'lar, demokratik düzenin işleyişinde üstlendikleri rol icabı, bazı özelliklere sahiptirler. Yukarıdaki tanımlarda belirtilen özelliklerin birçoğunu taşımaktadır. Tanımlayacak olursak bu özellikler (Şahin, 2007, s. 37-38):

- **Gönüllülük:** Genel olarak kamusal alandaki bütün bireylerin katılımına açık, yurttaşların gönüllü katılımı ile oluşan birlikteliklerdir.
- **Hükümetten bağımsız olma:** siyasal iktidardan bağımsız olmaları, bu organizasyonlara devlet tarafından yasak uygulanmaması ve izleyeceği yolun gösterilmemesini ifade eder.
- **Kar amacı gütmeme:** STK'lar, faaliyetleri sonucu kar elde etseler de kar amacı ile faaliyetlerde bulunmazlar.
- **Toplumsal fayda:** STK'lar üyelerinin veya bireylerin değil, toplumsal fayda oluşturmaya yönelik faaliyet gösteren kuruluşlardır.
- **Yasallık:** STK'lar yasal kurumlardır.
- **Sivil Davranış Ruhü:** STK'larda üyeler sivil davranış ruhuna sahiptir. Bu yüzden, STK üyeleri, dayanışma ve karşılıklı hoşgörü ile çalışırlar. Bu kuruluşlar, dıştan gelen bir baskı olmaksızın kendi denetimlerini gerçekleştirirler.
- **Kendiliğindelik:** STK'lar çoğunlukla kendiliğinden kurulup faaliyete geçen oluşumlardır.
- **Çeşitlilik:** STK'lar, birçok açıdan birbirinden farklı, benzeşmez kuruluşlardır. Çok renklilik, onları en iyi şekilde tanımlar.

AB anlayışına göre ise STK'lar, ülkenin toplumsal ve ekonomik kalkınmasına ve sivil toplum düzenine doğrudan katkıda bulunarak, katılımcı demokrasinin inşa edilmesi ve sürdürülmesi açısından hayati bir rol üstlenmektedir. Bir STK'nın, aşağıda belirtilen temel niteliklere sahip olması ve belli sorumlulukları üstlenmesi beklenir: misyonunu ve görev tanımını net olarak belirtmek, toplumdaki alınan gücü yine toplum yararına kullanmak, gönüllü olmak, hedef, program, etkinlikler ve kaynak kullanımı konularında topluma karşı saydam olmak, kâr amacı ve çıkar gütmemek, toplum yararı gözetmek, kaynakları beyan edilmiş bu görev tanımına uygun ve verimli olarak kullanmak, bütün program ve projeleri, bu görev tanımına uyumlu olarak tasarlamak, çalışmaların sağlıklı yürütülebilmesi amacıyla sağlanan kazancı varoluş amacı doğrultusunda kullanmak, STK'ların çalışmalarına ilgi duyan bireylere ve gelen taleplere yanıt vermek, devletten bağımsız olmak (Demir ve Sever, 2008, s. 353).

2.2.2. Sivil Toplum Kuruluşları İşlevleri

STK'ların işlevleri, geniş bir alanı kapsamaktadır. Pazar ekonomisinin neden olduğu sorunlara karşı "koruyucu tampon" oluşturma, yetişmiş insan kaynağı oluşturma, yaşanan çevrenin sağlıklı ve temiz olması için mücadele gösterme, demokrasinin tamamen özümsemesi için projeler geliştirme, sosyo-ekonomik konularda hükümet politikalarına uyumlu olma veya alternatif tavır koyma ve çoğulcu bir toplumsal yapılanma için etkili işlevlere yönelik girişimler gibi birçok konu STK'ların ilgi alanında bulunmaktadır (Akatay, 2011, s. 73).

Genel itibariyle STK'ların belirli işlevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çiçek, 2008, s. 40):

- Çoğulcu ve katılımcı bir toplum biçimi oluşturarak, piyasadaki metalaşmaya ve tekelleşmeye karşı dengeleyici bir unsur olmak,
- Toplumun çıkarları için kamuoyu oluşturarak, bireylerin taleplerinin ifade edilmesini sağlamak,
- Temel ölçekte projeler üretmek, bu projelere kaynak aktarımını sağlamak, uygulamaya geçirerek eğitim, sosyal refah, ve istihdam konularında hükümet politikalarına benzer ya da alternatif sorumluluklar üstlenmek,

- Kendi içlerinde inşa edecekleri çoğulcu ve katılımcı bir kültürle beslenmiş ve aynı zamanda yönetim deneyimi de edinmiş bireylerin yetişmesini sağlamak.

Bu noktada sivil toplum kuruluşlarının siyasal işlevine vurgu yapan Taylor, STK'ların en önemli işlevlerinin siyasi iktidara nüfuz etmek, siyasi iktidarı bölerek adem-i merkeziyetin etkin olduğu bir yapı oluşturmak, bireyleri devlet otoritesinin baskısına karşı korumak ve bu sayede despotizme karşı güvence oluşturmak olduğunu ifade etmektedir (Çiçek, 2008, s. 40).

Son yıllarda tüm dünyada etkin hizmetlerde bulunan STK'lar, sosyo-politik açıdan önemli işlevlerde bulunmaktadır. Bu kuruluşlar, modern anlamda, piyasa ekonomisinin sosyal ve ahlaki bir nitelik barındırmayan, doğa yasalarına göre işleyen ve öyle olması gerektiği düşünülen iktisadi faaliyetlerin neden olduğu toplumsal krizleri azaltarak yok etmeyi ve huzurlu bir toplum oluşturmayı amaçlayan sosyal politika kapsamındaki kuruluşlardır (Şahin, 2007, s. 42).

2.2.3. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları

Ülkemizde STK'ların gelişimine bakıldığında, demokratik sistemin önemli unsurlarından olan bu sivil toplum kuruluşlarının, tarihten günümüze toplumun gelişim aşamasında, ilerlemesinde önemli görevler ve misyonlar üstlendiği açıkça görülmektedir. Özellikle çeşitli sosyal hizmet alanlarında etkinlikte bulunan olan bu sivil toplum örgütlerinin gönüllülük esasına dayalı olarak faaliyette bulunduğu, günümüzde en bilinen şekliyle dernek ve vakıf adı altında faaliyetlerini yürüttüğü, toplum için faydalı ve öncü çalışmalarda bulunduğu bilinmektedir (Özdemir, Başel ve Şenocak, 2010, s. 180).

Üzerinde bir mutabakat olmasa da ülkemizde köklü bir sivil geleneğin olduğu bununda İslam dini ve Osmanlı pratiğinden beslendiği söylenebilir. Tarihsel olarak sivil toplumun güçsüzleşmesi, devletin ve toplumsal pratiklerin İslam ve Osmanlı'dan kopuşları oranında vuku bulmuştur. Osmanlı güçlü zamanlarında siyasi birliği ve güçlü barışı temel alan bir örgütlenme sistemi geliştirmişti. Sivil toplum kavramını batılı muhtevası ve formuyla sınırlandıranlar, Osmanlı'da bir hayli geniş toplumsal fonksiyonları üstlenmiş bulunan cemaat ve sosyal örgütlenmelerin sivil topluma karşılık olamayacaklarını, çünkü bunların aslında devletle uzlaşma içinde olduklarını söylemektedirler. Olumsuz görüşler bulunmasına karşın, Anadolu medeniyetlerindeki ahilik teşkilatının, Osmanlı'daki dini

cemaatler, loncalar ve vakıfların bu topraklarda sivil toplum geleneğini meydana getirdiği söylenebilir (Oktay ve Pekküçükşen, 2009, s. 181).

Dernekler, Osmanlı imparatorluğunun son dönemleri ve Cumhuriyet döneminde STK örgütlenmelerinden biri olarak faaliyet göstermiştir. Fakat, çeşitli yasal kısıtlamalar ve farklı nedenler dernekler ve vakıfların bu dönemde etkili bir STK olarak çalışmasını engellemiştir. Bu sebeple, Türkiye son yıllarda sivil toplum kuruluşlarının daha rahat hareket edebilmeleri için bazı yasal değişikliklere gitmiştir. Günümüzde gelişmiş ülkeler ile ülkemizdeki sivil toplum kuruluşlarını kıyaslayacak olursak, hem STK sayısı hemde üye sayısının ülkemizde çok düşük rakamlarda olduğu görülmektedir (Özdemir vd. 2010, s. 182).

Türkiye'deki sivil toplum tartışmalarının, özellikle son yıllarda artış gösterdiği söylenebilir. Bunun sebeplerinden biri, dünyadaki tartışmaların ülkemizde de yankı bulmasıdır. Ancak en önemli neden, ülkemizde ilk örnekleri 1940'lı yıllarda görülmeye başlayan, fakat 1980'li yıllardan sonra büyük bir ivme kazanan sivil toplum kuruluşlarının sosyal yaşamda ve kamusal alanda etkili olmaya başlamasıdır (Ercan, 2002, s. 70).

Ülkemizde sivil toplum konusunda en önemli gelişmeler 1980 sonrası dönemde yaşanmış, sivil toplum kavramı sık sık gündeme gelmiştir. Bu dönemde birçok sosyal grup gelişmiş ve kendi alanlarında devlet üzerinde etkili olmaya, bir takım haklar elde etmeye ve devlet politikasını şekillendirmeye başlamıştır. 2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, STK'ların önemi daha iyi anlaşılmış, ancak bu STK'lar hükümet politikaları doğrultusunda yönlendirildiğinden sivil toplum olarak kabul edilemeyeceği ileri sürülmektedir. 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı da kamu kesimi ile özel kesim ve sivil toplum arasında iletişime ve ortak hedeflere dönük işbirliğine katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Avrupa Birliği süreci ve bu süreçte STK'lara verilen önem Türkiye'de de bu kuruluşların gelişiminin hızlanmasına katkıda bulunmuştur (Emini, 2013, s. 48).

Türkiye'de STK'lar, hem bölgesel hem ulusal hem de uluslar arası alanda önemli bir yönetim ortağı olarak çalışmaktadır. Örneğin hükümetler insan hakları konusunda yapılan çalışmalar ve üretilen politikalarda, insan hakları STK'larına danışmakta eğitim ile ilgili yasal değişmelerde eğitim STK'larından faydalanmakta ve AB'ye giriş sürecinde çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla AB görüşmeleri hakkında bilgi almak için etkileşimde bulunmaktadır (Aslan, 2010a, s. 277).

2.2.4. Sivil Toplum Kuruluşları Çeşitleri

Çağdaş demokratik toplumların vazgeçilmez öğelerinden olan STK'lar, Türkiye'de yasal olarak biçimsellik kazanan siyasi partiler, odalar ve barolar gibi serbest meslek örgütleri, işçi sendikaları, spor kulüpleri, farklı amaçlar taşıyan vakıflardan ve derneklerden oluşmaktadır. Bu gruplardan başka, devamlılıkları olmasa da, inisiyatif (girişim), platform gibi çeşitli adlarda resmileşmemiş gruplar bulunmaktadır (Aslan, 2010a, s. 275).

Diğer bir kaynakta ise, ülkemizdeki STK'lar mevzuata göre, kar amacı gütmemek şartıyla vakıf veya dernek statüsünde kurularak faaliyette bulunabilirler. Dernekler, vakıflar, siyasi partiler, sendikalar, üniversiteler, sendikalar sanayi ve ticaret odaları, farklı platformlar ve birey girişimleri Türkiye'deki sivil toplumu oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'deki STK'lar farklı alanlarda faaliyet göstermektedirler (Şahin ve Öztürk, 2011, s. 23).

Vakıflar;

Vakıf; "bir malı, hayırlı bir hizmetin karşılanmasına tahsis edilmek amacıyla ve bu hizmetin sonsuza kadar devamı niyetiyle, vakfeden kişinin mülkiyetinden ve özel mülkiyetten çıkartarak, özel bir mülkiyet kategorisine aktarma ve o kategoride tutma anlamını ihtiva etmekte"dir (Şahin ve Dönmez, 2004, s. 322).

Vakıflar, sivil toplum kuruluşları olarak ülkemizde ve dünyada faaliyet göstermektedir. Sivil toplum kuruluşları veya gönüllü sivil kuruluşlar olarak ifade edilen vakıflar, kar amacı gütmeyen, gönüllülük temeline dayalı ve toplumsal fayda oluşturmayı amaçlayan örgütlerdir (Erol, 2007, s. 341). Ülkemizdeki vakıflar sivil toplumun önemli bir enstrümanıdır. Vakıfların bir çoğu sınırlı mal varlığına ve küçük bağışlardan oluşan bir gelire sahiptir. Bu da vakıfların, bireysel servetin kamu yararına yönlendirilme aracı olarak çok yaygın kullanılmadığını göstermektedir (Gündüz ve Kaya, 2014, s.162).

Vakıflar, toplum yaşantısında sosyal çatışmayı azaltan ve engelleyen bir işlevi yerine getirirken gelir ve servet dağılımına da olumlu bir şekilde etki ederler. Vakıflar, gelir adaletsizliği nedeniyle toplumda meydana gelecek birbiriyle anlaşamayan iki sınıfın çatışmasını engelleyerek din, dil, ırk ve sınıf ayrımı yapmaksızın toplumda barışın ve huzurun sağlanmasına katkıda bulunur aynı zamanda sosyal yardımlaşma ve dayanışmayı sağlayan kurumlardır (Arslanel ve Özkiraz, 2010, s. 234).

Dernekler;

5253 sayılı Dernekler Kanunu Derneği; “kazanç paylaşımından başka, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere en az yedi gerçek veya tüzel kişinin bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları” olarak tanımlamaktadır (Arpacı, 2010, s. 177).

Dernekler, eğitim, çevre, sağlık, kadın hakları, gençlik gibi toplumsal alanlarda, savunuculuk, izleme ve gündem oluşturma vb. amaçlarla faaliyet göstermektedir (Erarslan ve Bertlek, 2011, s. 1162). Derneklerden bazıları, çalışma ve faaliyet alanları, amaçları itibariyle toplumsal değer oluşturmakta ve devletin sunmuş olduğu hizmetlerin benzerini yapmaktadırlar. Devletin yetişemediği ya da yapamadığı alanlarda da gönüllü hizmet sunmaktadırlar. Bu sebeple, bazı ayrıcalıklar tanınarak bu tür derneklerin korunması ve geliştirilmesine imkan sağlanmış olur (Şahin ve Dönmez, 2004, s. 322).

Sendikalar;

Sendikalar: “6356 sayılı kanununun 2/1-ğ hükmü uyarınca sendika, işçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek üzere bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliği olan kuruluşlar”dır (Yenisey, 2013, s. 46).

Sendikalar, temsil ettiği grubun hayat koşullarını düzeltmek, çıkarlarını en iyi şekilde savunabilmek için sendikacılığın ekonomik ve sosyal fonksiyonlarını kullanmanın yanında, siyasal fonksiyonunu da etkili bir şekilde işleme koymak durumundadır. Bu çerçevede, öncelikle sanayileşmiş ülkelerden başlamak üzere, bazı sendikalar, birlikte ortak amaçlara yöneleceği siyasal partiler kurarak sorunlarına siyaset alanında çözüm yolunu aramışlar; ya da bazı partiler, iktidara çabuk ulaşmak için kendi doğrultularında sendikal üst örgütler kurarak oy tabanlarını genişletmeyi amaçlamışlardır (Mahiroğulları, 2004, s. 350).

Meslek Kuruluşları;

Meslek mensuplarınca bir araya gelip oluşturulan, tüzel kişilikleri olan, bazı kamu görevlerini yerine getiren, üyeleri üzerinde kamu hukukundan doğan bazı yetkilere sahip olan kişi topluluklarıdır. Yapı ve görevler açısından diğer kamu kurumlarından farklıdır. Bu kuruluşlar devletin bazı meslekleri kamu yararı ile çok ilgili görerek, bu meslek

sahiplerinin faaliyetlerini düzenlemesi ve denetlemesi ihtiyacından ortaya çıkmıştır (Kestane, 2002, s. 7).

Meslek kuruluşları, belirli bir meslekte çalışanların benzer ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Dolayısıyla, daha çok özel yarar esaslarına göre hareket ederler ve bu bağlamda sendika ve derneklerle örtüşmektedir. Fakat devlet, bu özel yarar odaklarının kamu yararına aykırı bir şekilde gelişmelerini ve harekette bulunmalarını engellemek için meslek kuruluşlarını kamu tüzel kişiliği ile donatmış ve mesleki faaliyetlerin yerine getirilmesi açısından kamu hukuku kurallarına tabi tutmuştur. Böylelikle, bu kurumlar hem sendika ve derneklerden hem de kamu kurumlarından farklılaşmaktadır (Akçacı ve Özdemirci, 2014, s. 43).

Türkiye’de kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının üst kuruluşları, “mesleki birlikler”dir. Bu mesleki birliklerden bazıları şunlardır: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Türk Tabipler Birliği (TTB), Türk Diş Hekimleri Birliği (TDB), Türk Eczacılar Birliği (TEB), Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB), Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK), Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Birliği (TÜRMOB), Türkiye Ziraat Odaları Birliği (TZOB), Türk Veteriner Hekimleri Birliği ve Türkiye Barolar Birliği, Türkiye Noterler Birliği (Ersöz, 2010, s. 98-99).

2.3. Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik

STK’lar ve gönüllü yönetiminde, liderliğin önemi liderliğin çerçevesi ile ön plana çıkmaktadır. Tamamen hizmet amacı taşıyan STK’lar ve onların insan kaynakları, özellikle de gönüllülerin nasıl bir perspektifle yaklaşacağı göz önüne alındığında doğal olarak karizmatik bir lider tavrının olabildiği ölçüde kurum kültüründe yaşatılmasının gerekliliği açık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda tamamlayıcı olarak liderin uzmanlık ve kişilik gücü ön plana çıkarılmalı ve örgüt ikliminde yaşatılmalıdır. Diğer bir açıdan bakıldığında, bir gönüllü perspektifi için ödüllendirme ve yasal güç ikincil planda, tehdit gücü ise, olmaması gerekli bir güç tipi olarak algılanmalıdır. Ayrıca STK’nın misyon ve vizyonunun, amaç ve hedeflerinin farkında olan ve yerine getirilecek faaliyetlere gönüllü olarak katılan bireylerin gereksiz direnç göstermeleri akılcı bir davranış olmayacaktır (Özmutaf, 2007, s. 181).

Liderlik, bir taraftan açık ve ikna edici biçimde iletişim kurmayı gerektirirken diğer taraftan da iletişim kurma arzusu ve diyaloga girme becerisine dayanır. Bu durum, aynı zamanda etkin liderlik içinde geçerlidir. Bütün kuruluşlar gibi STK'lar da, iç ve dış çevrede oluşan değişimlerin etkisi ve baskısı altında faaliyetlerine devam etmektedirler. Tüm bu değişimlere hazırlıklı olmak; liderin öngörülü, vizyon sahibi ve eyleme dönük yapıda olmasıyla mümkündür. Diğer bir ifadeyle, iyi bir lider olayların sonuçlarını öngörür, tahminde bulunur ve süreci değiştirmek üzere harekete geçer. Bir STK lideri de; çalışanların, gönüllülerin ve uzmanların, kısacası mevcut ekibin özelliklerine göre yönetim becerisine sahip olmalıdır (Akatay, 2011, s. 107).

Lider yöneticinin katılımcı anlayışı çerçevesinde, empati becerisini geliştirerek, eğitim süreçleriyle ve alt kültürel değerlere önem vererek ancak kurumsal kültüre de bireylerin bütünleşmesini sağlayacak yöntemleri bulması gerekmektedir. Bu bakımdan lider yönetim anlayışının uygun çözüm yollarını bularak yenilikçiliği ve motivasyonu geliştirmesi, bireysel ve örgütsel performansın artışı sağlayacaktır. Sonuç olarak bu yaklaşım tarzı da değişimde değişim yaratan bir anlayışı örgüt ikliminde yaşatabilecektir (Özmutaf, 2007a, s. 95-96).

STK'larda liderlik, işlevsel anlamda iletişim yönetimini etkileyen grupsal anlamda ise kişiler arası iletişimi etkileyen bir süreci kapsamaktadır. Bunun neticesinde iletişimi geliştiren lider gerek bireysel ve gerekse grupsal olarak görevle ilgili uyumu da sağlamış olacaktır (Özmutaf ve Çelikli, 2010, s. 2346).

Küreselleşme neredeyse bütün alanlarda etkisini gösterdiği gibi örgütsel yapılanmalarda da etkisini göstermektedir. Teknoloji devamlı değişim içerisinde olup, bilişim teknolojileri sıradan kullanılabilir bir olanak haline gelmekte, kültürel çeşitlilik ön plana çıkmakta ve finansal olanaklar çeşitlilik kazanmaktadır. İç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşim içinde olan örgütsel yapılanmaların söz konusu değişimlere uyum sağlaması ve örgütün ve bireylerin performans düzeylerinde iyileşme görülmesi ancak çağdaş normlardaki yönetimle mümkün olabilmektedir. Söz konusu süreç, kamu kuruluşlarını ve aynı zamanda kar amacı gütmeyen ve gönüllülük kapsamında faaliyetlerini gerçekleştiren yahut gerçekleştirdiği varsayılan STK'ları da yakinen etkilemektedir. STK'lar rasyonel yapıda yönetilme çerçevesinde liderlik özelliklerini de kurumsal olarak yaşatmak ve geliştirmekle başarılarını yükseltebileceklerdir. STK'larda seçilerek başkan ve başkan

yardımcısı olan kişiler liderliği üstlenerek buna katkıda bulunacaklardır (Öztürk, 2013, s. 281-282).

Bir STK liderinin iyi bir liderlik performansına sahip olabilmesi için temel bazı niteliklerden söz etmek mümkündür, Lane, bir STK liderinin rollerini gerçekleştirirken sahip olması gereken bazı temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Özmutaf ve Kayalar, 2008, s. 569):

- Tüm paydaşlarla paylaşılan bir misyon ve vizyon oluşturmak
- Yönetişimi 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 oluşturmak ve geliştirmek,
- Örgütsel ve bireysel performansı değerlendirmek,
- Çevresel değişimi STK'ya olası etkilerini stratejik 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 etmek

Lider, STK ekibindeki herkesin aynı ortak amaca doğru hareket etmesini sağlamalıdır. Ekipteki herkesin niteliklerini kavrayıp, çalışma güçlerini ve verimliliklerini buna göre değerlendirmeli; kişisel ve profesyonel boyuttaki gelişimlerine destek sağlamalıdır. STK ekibindeki herkesin kendini STK'nın var oluş amacına hizmet eden bir birey olarak görmesi ve STK'ların faaliyetlerine katkıda bulunması ancak bu şekilde mümkün olabilir. İyi bir lider; STK'nın misyonunu doğru yönlendiren, çalışanların becerilerini geliştiren ve onları motive eden, STK'nın sınırlarını çizebilen kişidir (Akatay, 2011, s. 107).

Sonuç olarak katılımcı demokrasi çerçevesinde, günlük işlemlerin ve projelerin gerçekleştirilmesi kapsamında STK'da yer alan insan kaynağının fikirlerinin alınması,

eğitilmesi, hüner ve kabiliyetleri çerçevesinde farklılıklarının, yenilikçiliklerinin ön plana çıkarılması, motivasyon ve performanslarının arttırılması ile güvenli ve destekleyici bir örgüt ikliminin sağlanmasının adresi, STK'larda yer alan yönetim kademelerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları olarak görülebilecektir (zmutaf ve Kayalar, 2008, s. 569-570).

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, araştırmanın neden yapıldığı, benzer hangi çalışmaların olduğu ortaya konulacak, verilerin analizi ve bulguların yorumu yapılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma sivil toplum kuruluşları liderlerinin üyeler tarafından nasıl değerlendirildiği ve yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklerin ve birlikte geçirilen süre, üyelik süresi, STK türü gibi değişkenlerin değerlendirmeyi nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Böylece liderlere verilen puanlarla üyelerin özellikleri arasındaki ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Toplumun her anlamda daha ileri bir seviyeye ulaşması için toplumsal sorunları belirleyip bunlara çözümler arayan ve paydaşlarının çıkarlarını korumayı amaçlayan sivil toplum kuruluşları bunu ancak sağlıklı bir bütünleşme içerisinde yapabilir. Buda üyeleriyle birlikte hareket eden ve kendi üyeleri arasında bütünleşmeyi sağlayan liderler sayesinde olabilir.

Bu araştırma neticesinde, üyeler liderleri değerlendirirken eksi ve artı yönlerini belirtmiş böylece sivil toplum kuruluşlarında lider-üye birlikteliğinin nasıl daha kolay sağlanacağı belirlenmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Liderlik ve sivil toplum kuruluşları ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde;

Özmutaf ve Kayalar (2008), STK liderlerinin temel liderlik niteliklerinin performanslarına etkilerini yine STK liderlerinin görüşleri çerçevesinde belirlemeyi amaçlamışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda liderlerin STK'ları geleceğe en iyi şekilde taşıyabilmelerinin temel koşullarının kurumsallaşmaya önem verme ve olaylara geniş açıdan bakabilme ile mümkün olacağı belirlenmiştir.

La Belle (2010), Kar amacı gütmeyen sektörde bir liderlik krizi belirlediğini kurumsal sektörden geçişlerin liderler için alternatif bir kaynak sunduğunu ancak ampirik çalışmaların eksikliği liderlerin organizasyonel performansının kökenini anlamamızı sınırlandırdığını belirtmiştir. ABD'de üst düzey kar amacı gütmeyen kuruluşlarda; Sektör,

kuruluş ve pozisyon gibi üç farklı durumdan bir diğerine geçiş yapan 631 lider üzerinde araştırma yapılmıştır. Sektör deneyimi ya da çeşitliliği olan liderlerin etkilerinin önemli olduğu ve tek sektör tecrübesi olan liderlere göre baskın olduğu ortaya çıkmıştır.

Jayawickrama (2011) Uluslararası STK'ların yöneticiler ve liderlerin gelişimine yaklaşımının nasıl olduğunu araştırmıştır. Yöneticileri ve liderleri en iyi geliştirme yolunun sivil toplum kuruluşları, şirketler ve devletlerin de karşılaştığı bir sorun olduğunu tespit etmiştir. Doğru politikalar ve teşvikler gibi bazı önerilerle bu sorunun çözülebileceği vurgulanmıştır.

Akatay (2011), STK'ların iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerin etkisi ve baskısı altında faaliyetlerini sürdürebilmesi aynı zamanda STK ekibindeki herkesin aynı ortak amaca yönelik hareket edebilmesini ancak; öngörülü, vizyon sahibi ve eyleme dönük liderler tarafından gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir. Geleceğin liderinin sürekli öğrenme, global bakış açısı, kurum ve kişilere önem verme, vizyonerlik, grubun bir parçası olma, çoklu kültüre imkan tanıma, liderliği kurumsallaştırma ve güven kazanma gibi özelliklere sahip olması gerektiğini de vurgulamıştır.

Awan, Waleed ve Arif (2012) hizmetkar liderlik tarzı ve çalışanların iş performansı arasındaki iş birliğine arabuluculuğun etkisini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, veri toplamak için İslamabad'ta rastgele seçilen yedi STK'da anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, STK'lardaki çalışanların iş motivasyonu ve iş performansı üzerinde hizmetkar liderlik tarzının önemli etkileri saptanmıştır.

Demirci (2014) sivil toplum kuruluşlarında görev yapan yönetici ya da liderlerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin; hizmetkâr liderlik tarzının duygusal iyileştirici, topluluk için değer yaratma, çalışanları güçlendirme, astlara öncelik verme ve etik davranma vb. boyutlar temelinde incelemiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre sektör tecrübesi arttıkça STK liderine etik davranma açısından güven artmaktadır. Kişilerin iş hayatındaki tecrübeleri STK liderine etik davranma açısından anlamlı bir etkisi olduğu da gözlemlenmiştir.

3.2. Ana Küttele ve Örneklem

Bu araştırmada Türkiye'nin birçok yerinden g alıyor olması, Türkiye'deki birçok farklı etnik ve sosyal grubu içinde barındıran bir büyük Şehir olması nedeniyle Mersin ilinde uygulama yapılmış ve Mersin ilinde yer alan STK'lar ana kütleyi oluşturmuştur.

Araştırmanın başlangıcında sendika, dernek, vakıf ve benzeri sivil toplum kuruluşlarından herhangi biri seçilmemiş ve STK üyeleriyle yapılmak üzere 400 anket dağıtılmıştır. Veri sağlanacak düzeyde 244 anket değerlendirmeye alınmıştır. 235'i sendika 9'u dernek olmak üzere 244 ye araştırmanın örneklemini olarak alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada Mersin ilinde bulunan birçok sivil toplum kuruluşları türlerinden sendika ve dernek üyelerine ait veriler toplanılabilmemiştir. Araştırma sadece bu STK'lardan elde edilen verilerle sınırlıdır. Zaman ve maddi imkanlar da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Belirlenen araştırma konusu kapsamında verilerin toplanmasına geçmeden önce, veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı göz önünde bulundurularak literatür taraması yapılmış ve sonrasında verilerin toplanmasına geçilmiştir.

Araştırmada veri toplamak için uygulanılan yöntem anket yöntemidir. Anketlerden altmış tanesi elektronik posta aracılığıyla geri kalanı ise yüzyüze anket yöntemiyle yapılmıştır.

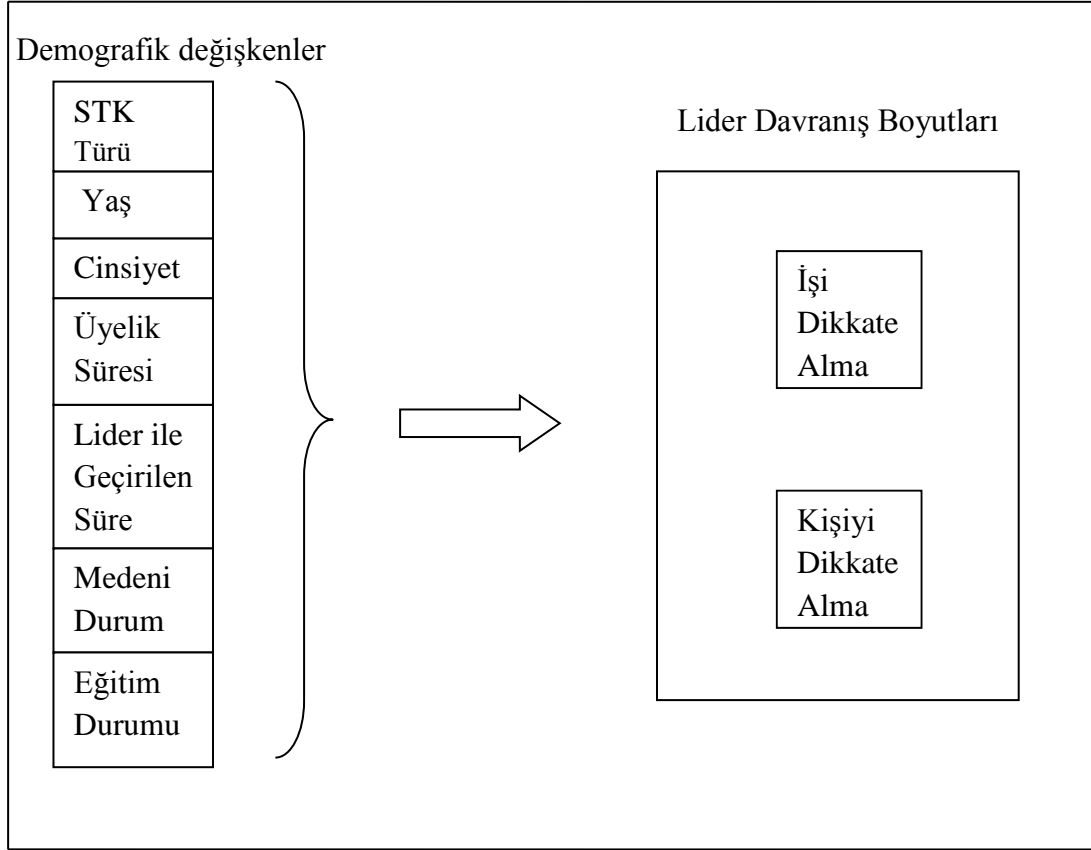
Liderlik davranışlarını belirlemek için "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" (LDTA) kullanılmıştır. Veriler LDTA yöntemi ile toplanmıştır. Orijinali Ohio niversitesi tarafından geliştirilen anket, 1981 yılında Ergun tarafından, Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan 60 sorudan oluşmaktadır (Yiğit, 2004, s. 22).

Uygulamada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde genel bilgi formu sorularına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise liderlerin "işi ve kişiye dikkate alma boyutları"nın üyeler tarafından değerlendirilmesini sağlayacak sorular bulunmaktadır.

Araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Değerlendirme yapılırken, Kesinlikle Katılmıyorum seçeneğine 1 puan, Katılmıyorum seçeneğine 2 puan, Kararsızım seçeneğine 3 puan, Katılıyorum seçeneğine 4 puan, Kesinlikle Katılıyorum seçeneğine ise 5 puan verilmiştir.

3.5. Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



3.6. İstatistiksel Analiz ve Bulgular

Bu bölümde saha çalışmasından elde edilen veriler analiz edilerek bulgular ortaya konulmaktadır. İlk olarak ankete cevap veren katılımcıların demografik özellikleri ve bulunduğu kuruma ilişkin özellikler analiz edilerek örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir. Sonrasında araştırmada kullanılan liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve ölçekte yer alan sorulara verilen cevapların demografik özellikler ile karşılaştırılmasını içeren hipotez testlerine yer verilmektedir.

3.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Uygulamada kullanılan demografik özellikler, yapılan araştırmanın amacına uygun şekilde belirlenmiştir. Bu bağlamda örneklem grubu yedi farklı demografik özelliğe göre değerlendirilmiştir. Bu özellikler:

1. STK çeşitleri
2. Yaş aralıkları
3. Cinsiyet
4. STK'lara üyelik süresi
5. Bağlı olunan üste çalışılan süre
6. Medeni durum
7. Öğrenim durumu olarak sıralanmıştır.

Örneklem Grubunun Üye Oldukları STK'lara İlişkin Bulgular

Tablo 3.1.'de çalışmanın örneklemini oluşturan STK üyeliklerinin hangi kurumda olduğunu gösterilmektedir. Buna göre 244 katılımcının büyük bir çoğunluğu (%96,3) sendikalara, çok az bir kısmı (%3,7) derneklere üyedir. Dernek üyelerinin bu kadar az sayıda olması ülkemizde STK farkındalığının ve üyeliğinin halen çok düşük düzeyde olmasındandır. Ancak sendika üyeliği görece daha yaygın ve bilinirliği yüksektir.

Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Üye Oldukları STK Türleri

Üyesi Olunan STK	Frekans	Yüzde (%)
Sendika	235	96.3
Dernek	9	3.7
Toplam	244	100.0

Örneklem Grubunun Yaş Aralıklarına İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda çalışmaya katılan STK üyelerinin yaş grupları gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların % 7'si 18-25 yaş aralığında, % 34,8'i 26-35 yaş aralığında, % 44,3'ü 46-55 yaş aralığında ve sadece % 2'si 56 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların çoğunun sendika üyesi olduğu dikkate alındığında 18-25 yaş aralığında az sayıda kişinin yer alması normaldir çünkü ülkemizde eğitimin tamamlanıp sürekli bir işe girilmesi genelde 25 yaş sonrasında olmaktadır. 26-55 yaş arası katılımcılar ise toplamda % 91'lik bir grubu oluşturmakta ve bunların içinde 36-45 yaş aralığında olanlar da % 44,3 oranla en fazla

olanlardır. Bu istatistik de ülkemizdeki işgücü içindeki yaş oranları ile doğru orantılıdır. Yakın zamana kadar ülkemizde çalışanlar 60 yaşından önce emekli olmaktadır. Bu yüzden 56 yaş ve üzeri sadece 5 katılımcının olmasının da ülkenin genel durumuna paralel olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2. Örneklem Grubunun Yaş Aralıkları

Yaş Aralıkları	Frekans	Yüzde (%)
18-25 yaş	17	7.0
26-35 yaş	85	34.8
36-45 yaş	108	44.3
46-55 yaş	29	11.9
56 yaş ve üzeri	5	2.0
Toplam	244	100.0

Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.3.'te araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin sayılar ve oranları gösterilmektedir. Söz konusu tabloya göre katılımcıların %54,9'u erkek (134 kişi) ve %45,1'i bayandır (110 kişi). Erkek ve bayanların sayılarının birbirine çok yakın olması bayanların son yıllarda ülkemizde sosyal hayatta ve iş hayatında daha fazla rol oynamaya başladıklarının bir göstergesi olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.3. Örneklem Grubunun Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	134	54.9
Bayan	110	45.1
Toplam	244	100.0

Örneklem Grubunun STK'lara Üyelik Sürelerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan STK üyelerinin üyesi buldukları kuruma kaç yıldır üye oldukları görülmektedir. Buna göre STK üyeliği 1-5 yıl olan 127 kişi (% 52), 6-10 yıl olan 54 kişi (% 22,1), 11-15 yıl olan 39 kişi (% 16) ,16-20 yıl olan 22 kişi (% 9) ve 21 ve üzeri yıl olan 2 kişi (% 0,8) mevcuttur. Tablodan anlaşıldığı üzere katılımcıların yaklaşık yarısı en fazla 5 yıllık STK üyeleridir ve bu sayı süre aralıklarına göre gittikçe azalmaktadır. Bu durum göstermektedir ki en önemli kısmı son 5 yılda olmakla beraber bir STK'ya üye olmak içinde bulunduğumuz son 10 yılda (% 74,1)

belirgin bir şekilde artmıştır. Bunun da günümüze yaklaştıkça sivil toplum bilincinin artışı gösterdiği ileri sürülebilir.

Tablo 3.4. Örneklem Grubunun STK'lara Üyelik Süreleri

Yıl	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	127	52.0
6-10 yıl	54	22.1
11-15 yıl	39	16.0
16-20 yıl	22	9.0
21 yıl ve üzeri	2	.8
Toplam	244	100.0

Örneklem Grubundakilerin Doğrudan Bağlı Oldukları Üstleriyle Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.5.'te çalışmaya katılan örneklem grubundakilerin bağlı oldukları üstle çalışma süreleri gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %87,3 gibi çok yüksek bir oranı üstleriyle 1-5 yıl arasında çalışmakta, % 9,4'ü 6-10 yıl, % 2,5'i 11-15 yıl ve sadece % 0,8'i 16 ve üzeri bir süredir bağlı oldukları üstleriyle çalışmaktadır. Bu durum, katılımcıların çalışmakta oldukları kurumda 5 yıldan daha az süredir bulduklarından kaynaklanabileceği gibi bağlı çalışılan üstün genellikle 5 yıldan daha kısa sürelerde değişmesinden de kaynaklanabilir.

Tablo 3.5. Örneklem Grubunun Doğrudan Bağlı Oldukları Üstleriyle Çalışma Süreleri

Yıl	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	213	87.3
6-10 yıl	23	9.4
11-15 yıl	6	2.5
16-20 yıl	1	0.4
21 yıl ve üzeri	1	0.4
Toplam	244	100.0

Örneklem Grubundakilerin Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tablo araştırmaya katılan STK üyelerinin medeni durumlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların çoğu (% 70,5) evli, görece az bir kısmı da (% 29,5) bekar. Katılımcıların % 93'ünün 26 ve üzeri yaş gruplarına dahil olduğu göz önüne alındığında evli olanların oranı oldukça normal görülmektedir.

Tablo 3.6. Örneklem Grubundakilerin Medeni Durumları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	72	29.5
Evli	172	70.5
Toplam	244	100.0

Örneklem Grubundakilerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.7.'de araştırmaya katılan STK üyelerinin öğrenim durumlarına ilişkin frekansları ve oranlarını göstermektedir. Bu tabloya göre katılımcıların sadece % 1,2'si (3 kişi) ilköğretim mezunu, % 9'u (22 kişi) lise mezunu, % 1,2'si önlisans mezunu, % 81,1'i (198 kişi) lisans ve % 7,4'ü (18 kişi) de yüksek lisans mezunudur. Ülkemizde bireylerin öğrenim düzeylerinin ve üniversiteye girme imkanının arttığı göz önüne alındığında bu bulguların ülkenin genel durumuyla örtüştüğü söylenebilir. Bundan başka tabloya dayanarak bir STK'ya üye olmanın öğrenim derecesi ile doğru orantılı olduğu ifade edilebilir. Burada önlisans mezunu sayısının az olması da ülkemizde önlisans mezunu sayısının lise ve lisans mezunu sayısından az olmasının bir yansımasıdır.

Tablo 3.7. Örneklem Grubundakilerin Öğrenim Durumları

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	3	1.2
Lise	22	9.0
Önlisans	3	1.2
Lisans	198	81.1
Yüksek Lisans	18	7.4
Toplam	244	100.0

3.6.2. Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışmada kullanılan “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi” (LDTA) ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testlerine yer verilmektedir. Bu amaçla ilk olarak ölçekte yer alan sorulara verilen cevapların tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Sonrasında ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Son olarak da ölçek sorularına verilen yanıtlar ile katılımcıların demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığını anlamak için t-test ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

3.6.2.1. Ölçek Sorularına Verilen Yanıtlara İlişkin Bulgular

Ölçek sorularına verilen yanıtların ortalamalarına bakıldığında yanıtlayıcıların liderlerine karşı orta düzeyde bir tutum sergilediği görülmektedir. Bütün sorulara verilen yanıtın ortalamasının 3 civarında olması STK üyelerinin liderlerinden hoşnutsuz olmasa da çok hoşnut oldukları da ifade edilemeyecektir.

Tablo 3.8. Ölçek Sorularına Verilen Yanıtların Ortalama ve Standart Sapmaları

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Soru1	3.4385	1.16548	Soru31	3.6967	.92864
Soru2	3.4139	1.08334	Soru32	3.5615	1.06202
Soru3	3.5082	1.00816	Soru33	3.3607	.88486
Soru4	3.2787	1.03647	Soru34	3.5369	1.01566
Soru5	3.4672	1.18762	Soru35	3.6189	1.06488
Soru6	3.2254	1.18392	Soru36	3.6311	.97035
Soru7	3.5082	1.10178	Soru37	3.5410	1.08220
Soru8	3.3320	1.11870	Soru38	3.5410	.97413
Soru9	3.5451	1.06671	Soru39	3.3770	1.05275
Soru10	3.3361	1.11931	Soru40	2.8320	1.08129
Soru11	3.6148	.95104	Soru41	2.5533	1.08546
Soru12	3.6762	1.06462	Soru42	2.8525	1.15236
Soru13	3.4631	1.01160	Soru43	3.4713	1.06728
Soru14	3.6721	.93793	Soru44	3.3852	.97666
Soru15	2.9426	1.19187	Soru45	2.7459	1.14080
Soru16	2.8893	1.13314	Soru46	2.4508	1.14829
Soru17	3.5164	.99987	Soru47	3.3525	1.05348
Soru18	3.4016	1.06697	Soru48	3.5492	1.00290
Soru19	3.5820	.98833	Soru49	3.1311	1.03400
Soru20	2.4713	1.19808	Soru50	3.3320	1.08887
Soru21	3.5861	.92783	Soru51	3.1311	.96823
Soru22	3.0369	1.15589	Soru52	3.4467	1.06633
Soru23	3.3279	.98083	Soru53	3.3566	1.05405
Soru24	2.8934	.98806	Soru54	3.4139	.98798
Soru25	2.4631	1.12705	Soru55	3.6598	.97027
Soru26	3.4262	.98898	Soru56	3.6639	.97382
Soru27	3.5820	.94577	Soru57	3.7459	.91230
Soru28	2.7951	1.13267	Soru58	3.5697	1.04195
Soru29	2.6475	1.18580	Soru59	3.7459	.98182
Soru30	3.3689	1.02400	Soru60	3.5350	.95010

3.6.2.2. Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

STK üyelerinin liderlerinin işi ve kişiyi dikkate almalarını ölçmek için kullanılan değişkenlerin güvenilirliği içsel tutarlılık katsayısı olarak tanımlanan Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Ölçeğin Geneli ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Ölçeğin Geneli	0.939	60
İşi Dikkate Alma Boyutu	0.860	30
Kişiyi Dikkate Alma Boyutu	0.907	30

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere liderlere karşı tutumu ölçmek için kullanılan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,939 olarak bulunmuş bu sayı kullanılan soruların güvenilirliğinin mükemmel olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde liderlerin işi ve kişiyi dikkate alma boyutlarının ayrı ayrı hesaplanmış güvenilirlik katsayıları da 0,860 ve 0,907 olarak bulunmuş ve iki boyutun sorularının da kendi içinde güvenilir olduğu görülmüştür.

3.6.2.3. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde cevaplayıcıların demografik değişkenliklerine göre ölçek sorularına verdikleri yanıtların farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan analizlerde 0,05 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

Ölçeğe Verilen Cevapların Üyesi Olunan Kuruma Göre Test Edilmesi

Araştırmaya dahil olan katılımcıların üyesi oldukları kurumun türüne göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Öncelikle Levene's Testi ile varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenmesi için bu testler uygulanmış ve varyansların her iki boyut için de sırasıyla homojen dağıldığı görülmüştür ($p= 0,771$), ($p= 241$). Hem işi dikkate alma boyutu T-testi sonucu ($p= 0,473$) hem de kişiyi dikkate alma boyutu ($p= 0,762$) anlamlı çıkmadığından katılımcıların üyesi oldukları kurumlara göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla kişilerin sendika veya derneklerdeki liderlik tutumları arasında bir fark gözetmedikleri söylenebilir. Her iki kurumun da gönüllülük esasına dayalı çalışmalarının bu sonucu getirmesi olasıdır.

Tablo 3.10. Grup İstatistikleri

	Kurulus	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İş Dikkate Alma	Sendika	235	3.2839	.46518	.03041
	Dernek	9	3.1704	.46858	.15619
Kişiyi Dikkate Alma	Sendika	235	3.3582	.54270	.03540
	Dernek	9	3.4148	.73676	.24559

Tablo 3.11. Bağımsız Örneklem T-Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-test						
		F	Sig.	t	Serbestlik derecesi (Sd)	Anlamlılık (İki yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									En düşük	En yüksek
İş Dikkate Alma	Varyansların eşit olduğu varsayımı	.085	.771	.718	241	.473	.11353	.15805	-.19781	.42488
	Varyansların eşit olduğu varsayımı olmadan			.713	8.618	.494	.11353	.15913	-.24889	.47595
Kişiyi Dikkate Alma	Varyansların eşit olduğu varsayımı	1.380	.241	-.303	242	.762	-.05666	.18688	-.42478	.31147
	Varyansların eşit olduğu varsayımı olmadan			-.228	8.336	.825	-.05666	.24812	-.62485	.51153

Ölçeğe Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Test Edilmesi

Araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan Levene's testi ile varyansların homojen dağılıp dağılmadığı test edilmiş ve varyansların her iki boyut için de sırasıyla homojen dağıldığı görülmüştür ($p= 0,317$), ($p= 0,438$). Hem iş dikkate alma boyutu T-testi sonucu ($p= 0,399$) hem de kişiyi dikkate alma

boyutu (0,612) anlamlı çıkmadığından katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla kişilerin cinsiyetlerinin liderlik tutumlarına bakışı etkilemediği söylenebilir. Günümüzde bayanların hem örgüt üyesi olmaları hem de yönetici olmaları bu sonucu doğuracağı gibi sivil toplum kuruluşlarının daha özgürlükçü ve eşitlikçi yapıları da bu sonuca neden olabilir.

Tablo 3.12. Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İşi Dikkate Alma	Erkek	134	3.2570	.48434	.04184
	Bayan	109	3.3076	.44027	.04217
Kişiyi Dikkate Alma	Erkek	134	3.3440	.56297	.04863
	Bayan	110	3.3800	.53380	.05090

Tablo 3.13. Bağımsız Örneklem T-Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-test						
		F	Sig.	t	Serbestlik derecesi (Sd)	Anlamlılık (İki yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									En düşük	En yüksek
İşi Dikkate Alma	Varyansların eşit olduğu varsayımı	1.008	.317	-.845	241	.399	-.05068	.05999	-.16886	.06749
	Varyansların eşit olduğu varsayımı olmadan			-.853	238.004	.394	-.05068	.05941	-.16771	.06635
Kişiyi Dikkate Alma	Varyansların eşit olduğu varsayımı	.604	.438	-.508	242	.612	-.03597	.07077	-.17537	.10343
	Varyansların eşit olduğu varsayımı olmadan			-.511	236.995	.610	-.03597	.07040	-.17465	.10271

Ölçeğe Verilen Cevapların Medeni Duruma Göre Test Edilmesi

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların medeni durumlarına göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan Levene's testi ile varyansların homojen dağılıp dağılmadığı test edilmiş ve varyansların işi dikkate alma boyutu için homojen dağıldığı ($p= 0,065$), kişiyi dikkate alma boyutu için homojen dağılmadığı ($p= 0,023$) görülmüştür. Hem işi dikkate alma boyutu T-testi sonucu ($p= 0,665$) hem de kişiyi dikkate alma boyutu ($0,746$) anlamlı çıkmadığından katılımcıların medeni durumlarına göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu yüzden kişilerin medeni durumlarının liderlik tutumlarına bakışı etkilemediği söylenebilir. Bulgulara göre evli veya bekar olmanın sivil toplum kuruluşlarında lider hakkındaki kanaate bir etkisi görülmemiştir.

Tablo 3.14. Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İşi Dikkate Alma	Bekar	72	3.2597	.52704	.06211
	Evli	171	3.2881	.43741	.03345
Kişiyi Dikkate Alma	Bekar	72	3.3407	.64384	.07588
	Evli	172	3.3684	.50621	.03860

Tablo 3.15. Bağımsız Örneklem T-Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-test						
		F	Sig.	T	Serbestlik derecesi (Sd)	Anlamlılık (İki yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									En düşük	En yüksek
İşi Dikkate Alma	Varyansların eşit olduğu varsayımı	3.424	.065	-.434	241	.665	-.02839	.06541	-.15724	.10047

	Varyanslar in eşit olduğu varsayımı olmadan			- .402	114.144	.688	-.02839	.07055	-.16814	.11136
Kişiyi Dikkate Alma	Varyanslar in eşit olduğu varsayımı	5.264	.023	- .358	242	.720	-.02767	.07723	-.17979	.12445
	Varyanslar in eşit olduğu varsayımı olmadan			- .325	109.456	.746	-.02767	.08513	-.19639	.14105

Ölçeğe Verilen Cevapların Öğrenim Durumuna Göre Test Edilmesi

Araştırmaya dahil olan katılımcıların öğrenim durumlarına göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. İşi dikkate alma boyutu ANOVA sonucu ($p=0,048$) olarak bulunmuş ve bu boyutta verilen cevaplarda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ancak kişiyi dikkate alma boyutu (0,123) anlamlı çıkmadığından katılımcıların bu boyutta öğrenim durumlarına göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşi dikkate alma boyutunda görülen farkın sebebini anlamak için Scheffé testi yapılmış, buna göre grupların herhangi ikisi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.16. ANOVA Testi

		Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Karalar ortalaması (KO)	F	Sig.
İşi Dikkate Alma	Gruplarası	2.054	4	.513	2.433	.048
	Gruplariçi	50.235	238	.211		
	Toplam	52.289	242			
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplarası	2.181	4	.545	1.833	.123
	Gruplariçi	71.108	239	.298		
	Toplam	73.289	243			

Tablo 3.17. Çoklu Karşılaştırmalar

Scheffe							
Bağımlı Değişken	(I) Ogrenim_durumu	(J) Ogrenim_durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						En düşük	En yüksek
İşi Dikkate Alma	İlkogretim	Lise	.60505	.28276	.336	-.2728	1.4829
		Onlisans	.81111	.37512	.325	-.3535	1.9757
		Lisans	.37338	.26726	.745	-.4563	1.2031
		Yuksek Lisans	.41296	.28650	.722	-.4765	1.3024
	Lise	İlkogretim	-.60505	.28276	.336	-1.4829	.2728
		Onlisans	.20606	.28276	.970	-.6718	1.0839
		Lisans	-.23167	.10327	.287	-.5523	.0889
		Yuksek Lisans	-.19209	.14601	.785	-.6454	.2612
	Onlisans	İlkogretim	-.81111	.37512	.325	-1.9757	.3535
		Lise	-.20606	.28276	.970	-1.0839	.6718
		Lisans	-.43773	.26726	.613	-1.2675	.3920
		Yuksek Lisans	-.39815	.28650	.748	-1.2876	.4913
	Lisans	İlkogretim	-.37338	.26726	.745	-1.2031	.4563
		Lise	.23167	.10327	.287	-.0889	.5523
		Onlisans	.43773	.26726	.613	-.3920	1.2675
		Yuksek Lisans	.03958	.11313	.998	-.3116	.3908
	Yuksek Lisans	İlkogretim	-.41296	.28650	.722	-1.3024	.4765
		Lise	.19209	.14601	.785	-.2612	.6454
		Onlisans	.39815	.28650	.748	-.4913	1.2876
		Lisans	-.03958	.11313	.998	-.3908	.3116
Lisans		.06700	.13428	.993	-.3499	.4839	

Ölçeğe Verilen Cevapların STK'ya Üyelik Süresine Göre Test Edilmesi

Araştırmaya dahil olan katılımcıların STK'ya üyelik sürelerine göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Hem işi dikkate alma boyutu ANOVA sonucu ($p= 0,064$) hem de kişiyi dikkate alma boyutu ($0,090$) anlamlı çıkmadığından katılımcıların STK'ya üyelik sürelerine göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 3.18. ANOVA Testi

		Kareler toplamı (KT)	Serbestlik derecesi (Sd)	Mean Square	Karaler ortalaması (KO)	Sig.
İşi Dikkate Alma	Gruplararası	1.908	4	.477	2.253	.064
	Gruplarıçi	50.381	238	.212		
	Toplam	52.289	242			
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	2.414	4	.603	2.035	.090
	Gruplarıçi	70.875	239	.297		
	Toplam	73.289	243			

Ölçeğe Verilen Cevapların Bağlı Bulunulan Üstle Çalışma Süresine Göre Test Edilmesi

Araştırmaya dahil olan katılımcıların bağlı bulunulan üstle çalışma süresine göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Hem işi dikkate alma boyutu ANOVA sonucu ($p= 0,211$) hem de kişiyi dikkate alma boyutu ($0,209$) anlamlı çıkmadığından katılımcıların bağlı bulunulan üstle çalışma süresine göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 3.19. ANOVA Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İşi Dikkate Alma	Gruplararası	1.264	4	.316	1.474	.211
	Gruplarıçi	51.025	238	.214		
	Toplam	52.289	242			
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	1.773	4	.443	1.481	.209
	Gruplarıçi	71.516	239	.299		
	Toplam	73.289	243			

Ölçeğe Verilen Cevapların Yaş Gruplarına Göre Test Edilmesi

Araştırmaya katılan olan STK üyelerinin yaş gruplarına göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Hem işi dikkate alma boyutu ANOVA sonucu ($p= 0,543$) hem de kişiyi dikkate alma boyutu

(0,524) anlamlı çıkmadığından katılımcıların yaş gruplarına göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 3.20. ANOVA Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İş Dikkate Alma	Gruplararası	.672	4	.168	.774	.543
	Gruplarıçi	51.617	238	.217		
	Toplam	52.289	242			
Kişiyi Dikkate Alma	Gruplararası	.972	4	.243	.803	.524
	Gruplarıçi	72.317	239	.303		
	Toplam	73.289	243			

SONUÇ

Çalışmanın örneklemini oluşturan STK üyeliklerinin hangi kurumda olduğuna bakıldığında büyük bir çoğunluğun sendikalara, çok az bir kısmının derneklere üye olduğu görülmektedir. Dernek üyelerinin bu kadar az sayıda olması ülkemizde STK farkındalığının ve üyeliğinin halen çok düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Çalışmanın örnekleminde yer alan kişilerin yaşları incelendiğinde, ülkedeki işgücü içindeki yaş oranları ile uyumlu bir durumun olduğu ve yüksek yaş grubundan az sayıda kişinin yer aldığı görülmektedir. 56 yaş ve üzeri sadece 5 katılımcının olması ülkemizde yakın zamana kadar emeklilik yaşının düşük olmasına bağlanabilir. Çalışmadaki erkek ve bayanların sayılarının birbirine çok yakın olması, bayanların son yıllarda ülkemizde sosyal hayatta ve iş hayatında daha fazla rol oynamaya başladıklarının bir göstergesi olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların yaklaşık yarısı en fazla 5 yıllık STK üyeleridir. Bu durum göstermektedir ki en önemli kısmı son 5 yılda olmakla beraber bir STK'ya üye olmak son 10 yılda % 74,1 oranında artmıştır. Bunun da günümüze yaklaştıkça sivil toplum bilincinin arttığını gösterdiği ileri sürülebilir. Araştırmaya katılan STK üyelerinin öğrenim durumlarına ilişkin analizler göstermektedir ki, ülkemizde bireylerin STK'ya üye olmanın öğrenim derecesi ile doğru orantılı olduğu ifade edilebilir.

Çalışmada, STK üyelerinin üstlerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladığını belirlemek için, “Liderlik Davranışı Tanımlama Ölçeği” (LDTA) kullanılmıştır. Ölçek, liderlerin işi ve kişiyi dikkate alma boyutlarının üyeler tarafından değerlendirilmesini sağlayan iki boyuttan oluşmaktadır.

Ölçek sorularına verilen yanıtların ortalamalarına bakıldığında yanıtlayıcıların liderlerine karşı orta düzeyde bir tutum sergilediği görülmektedir.

Çalışmada ayrıca STK üyelerinin demografik değişkenlerine göre ölçek sorularına verdikleri yanıtların farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların üyesi oldukları kurumun türüne göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda hem işi dikkate alma boyutu hem de kişiyi dikkate alma boyutunda, katılımcıların üyesi oldukları kurumlara göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla sendika veya derneklere katılan kişilerin, üstlerinin liderlik davranışlarını algılayışları arasında bir fark görmedikleri söylenebilir.

Her iki kurum türünde de gönüllülük esasına dayalı çalışmaların yapıyor olmasından dolayı bu sonucun ortaya çıktığı düşünülebilir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetlerine göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini incelendiğinde de, her iki liderlik boyutu için de anlamlı bir fark olmadığı, yani katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamadığı görülmüştür. Dolayısıyla kişilerin cinsiyetlerinin liderlik tutumlarına bakışı etkilemediği söylenebilir. Günümüzde bayanların hem örgüt üyesi olmaları hem de yönetici olmaları bu sonucu doğrulacağı gibi sivil toplum kuruluşlarının daha özgürlükçü ve eşitlikçi yapıları da bu sonuca neden olabilir. Sivil toplum kuruluşlarındaki liderlerin astlarına karşı olan davranışlarında astların cinsiyetinin göz önünde bulundurmadıklarını da söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediği araştırıldığında, katılımcıların medeni durumlarına göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu yüzden kişilerin medeni durumlarının liderlik tutumlarına bakışı etkilemediği söylenebilir. Bulgulara göre evli veya bekar olmanın sivil toplum kuruluşlarında lider hakkındaki kanaate bir etkisi görülmemiştir.

Uygulamaya dahil olan katılımcıların öğrenim durumlarına göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan analizlerde, işi dikkate alma boyutu ile ilgili sorulara verilen cevaplarda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ancak kişiyi dikkate alma boyutu anlamlı çıkmadığından katılımcıların bu boyutta öğrenim durumlarına göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. İş dikkate alma boyutunda görülen farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan testlerde, grupların herhangi ikisi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

STK liderleri davranışlarının değerlendirilmesinde katılımcıların STK'ya üyelik süreleri arasında bir fark bulunmamıştır. STK yöneticilerinin, STK üyelerine kurumda buldukları süreyi göz önüne alarak farklı bir davranış ortaya koymadıkları, eski ve yeni üyelerin liderlerin davranışlarını aynı şekilde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların bağlı bulunulan üstle çalışma süresine göre liderlerine karşı tutumun farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında, üstle çalışma süresine göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Son olarak araştırmaya katılan STK

üyelerinin yaş gruplarına göre liderlerine karşı tutumun çıkmadığından katılımcıların yaş gruplarına göre ölçek sorularına verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Liderlik ve sivil toplum kuruluşları konularına verilen önem geçmişten günümüze gittikçe artmaktadır. Bu iki konuda birbirinden bağımsız çok sayıda araştırma yapılmış olmasına karşın, bu iki konu birlikte ele alınarak yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmada, STK'ların kendi içerisinde liderliğin ne derecede önemli olduğu ve üyelerin liderleri nasıl değerlendirdiği araştırma konusu yapılarak, sivil toplum kuruluşları liderlerinin üyeler tarafından nasıl değerlendirildiği araştırılmıştır. Bu bağlamda ayrıca sivil toplum kuruluşlarındaki liderliğin algılanmasında, yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklerin ve birlikte geçirilen çalışma süresi, üyelik süresi, STK türü gibi değişkenlerin değerlendirmeyi nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Böylece liderlere verilen puanlarla üyelerin özellikleri arasındaki ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak yapılan saha çalışmasında, Mersin ilindeki STK'lardan anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek ve yorumlanmıştır.

Uygulama sonucu elde edilen verilerde, izleyenlerin liderlerine verdikleri değerler birbirine yakın çıkmıştır. Bu nedenle üyelerin sahip olduğu demografik değişkenlerin puanlamaya büyük bir etkisi olmadığı söylenebilir. Örneklemi oluşturan dernek ve sendika üyeleri sayılarının birbirine yakın olmaması, örneklemin tek bir şehirden alınması gibi nedenler genelleme yapılmasını engellemektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, Sivil toplum kuruluşları türleri arasında denk sayıda ve farklı illerden örneklem alınması daha farklı sonuçları ortaya koyabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Business Research-Turk/İşletme Arastirmalari Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 5-31.
- Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik: Meşhur Liderlerin Başarıya Gidiş Yolu*, (çev. Salih F. Güneş, ed. Cüneyt Er), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2. Baskı.
- Adair, J. (2005a). *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler*, (çev. Pelin Ozaner; Y.H. Elmas Kabil), İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 4. Basım.
- Akatay, A. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim, Yönetişim ve Gönüllülük*, Ankara: Pozitif Matbaa, 2. Baskı.
- Akçacı, T, İlbey, C. ve Özdemirci. N. (2014). Ahilikten Meslek Kuruluşlarına Yapısal Bir Dönüşüm. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 5(10), 29-54.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde...*, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Akın, F., Erdem, T. (2004). *Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma: Konya Örneği*, Amsterdam: Türkevi- Akça Konak Yayınları.
- Akiş, T. Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Aksu, G. (2012). Takım Liderlerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 32, Eylül-Ekim, 1-21.
- Alkın, C., ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesini Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:3, 75 – 94.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 28, Bahar, 212-236.
- Alpay, Ş. (1991). Türkiye’de Devlet – Sivil Toplum Dengesi Yeniden Kurulmalı. *Sivil Toplum*, İstanbul: Anadolu Matbaası ve Ticaret Koll..
- Arpacı, A. Ö. (2010). “Kurumlar Vergisi Mükellefi Olarak İktisadi Kamu Kuruluşları ile Dernek veya Vakıflara Ait İktisadi İşletmeler.”, *Mali Çözüm*, Sayı: 97, 167-184
- Arslanel, N. ve Özkiraz, A. (2010). Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Osmanlıda Vakıflar. *VII. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Hayırseverlik, Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 3-5 Aralık, 232-239.
- Aslan, S. (2010a). Türkiye’de Sivil Toplum. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 31, 260-283.
- Aslan, S. (2010). Sivil Toplum ve Demokrasi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, 357-374.

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi:" Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı 1, 256-277
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Yıl:11 Sayı:16 Haziran, 1-20
- Awan, K. Z., Qureshi, I. W. & Arif, S. The Effective Leadership Style in NGOs: Impact of Servant Leadership Style on Employees' Work Performance and Mediation Effect of Work Motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 1, No. 11, 43-56.
- Aydın, A. (1997). Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul, Birinci Basım, İkinci Cilt, 82-87.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17/2, 213-224
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:12, Sayı: 19, 73-84.
- Balkır, Z. G. ve Çolak, K. (2004). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde STK’ların Sosyal Denetim Fonksiyonu. *I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Demokrasinin Gelişmesi ve Katılım Sağlanması Açısından Sivil Toplum Kuruluşları*, Çanakkale, 4-6 Haziran, 17-25.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XXII (2), 457-479
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 3. Baskı.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi Ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs, Cilt: 26, Sayı: 1, 1-13.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 23-42
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 2. Baskı.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 36, Mayıs, 33-50.
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik*, (çev. Ümit Şensoy), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bozdoğan, K. ve Sağanak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışı İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 137-145.
- Campell, S. & Samiec, E. (2010). *5 Boyutlu Liderlik*, (çev. Elçin Kafalı), İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi.*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi, 7. Baskı.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 8. Baskı.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:4, 423-442.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1) 23. Sayı, 74-84
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 5, 111-132
- Çiçek, A. C. (2008). Katılımcı Demokrasi ve Siyaset Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşları. *V. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Barış Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 24-26 Ekim, 39-43.
- Demir, M. ve Sever, E. (2008). Kamu Ekonomisi Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Yeri ve Önemi. *V. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Barış Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 24-26 Ekim, 347-361.
- Demiral, N., Evin, H. ve Demiral, B. (2007). Yoksulluğun Küreselleşmesi ve Küresel Yoksulluk. *IV. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Yoksulluk Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 19-21 Ekim, 1-10.
- Demirel, D. (2006). Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: "Etkin Devlet". *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 60, 105-128.
- Demirci, M. K. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 177-184.
- Drucker, P. F. (2011). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*, (çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Drucker, P. F. (1999). Buluşçuluk Disiplini. (ed. Frances Hesselbein, Paul M. Cohen; çev. Salim Atay; Y. H. Zülfü Dicleli), *Liderden Lidere: Drucker Vakfı'nın Ödüllü Yayın Organından Liderlik Üzerine Sağlam İçgörüler*, İstanbul: BZD Yayıncılık, Mess Yayınları.

- Drucker, P. F. (1994). *Etkin Yöneticilik*, (çev. Ahmet Özden-Nuray Turanlı), İstanbul: Eti Kitapları, 2. Baskı.
- Dursun, D. (2010). *Siyaset Bilimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Beşinci Basım.
- Durdu, Z. (2009). Modern Devletin Dönüşümünde Bir Ara Dönem: Sosyal Refah Devleti. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar Sayı: 22.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, 10. Baskı.
- Emini, F. T. (2013). “Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: Tüsiad Örneği.”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 36 – Nisan, 43-56.
- Eraslan, L. ve Bertlek, S. B. (2011). Türkiye’de Eğitim Derneklerinin Sorun Alanlarının Değerlendirilmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 1161 - 1181
- Ercan, H. (2002). Türkiye’de Sivil Toplum Tartışmaları Üzerine. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs, Cilt: 26 No:1, 69-79.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, İ. (2012). “Liderlik”, *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 3. Baskı
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yayınları, 7. Baskı.
- Erel, C. (2008). *Lider*, İstanbul: MMP Baskı.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 11. Baskı.
- Eren, Erol. (2008a). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 9. Baskı.
- Erol, M. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarından (STK) Vakıflar ve Vakıflarda Muhasebe Kayıt Sistemi. *KMÜ İİBF Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 333-348
- Ersöz, H. Y. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek Kuruluşlarının Rolü. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (57), 87-123.
- Fiedler, F. E. (1976). The Leadership Game: Matching The Man To Situation. *Organizational Dynamics*, Vol. 4, No: 3, 6-16.
- Gündüz, A.Y. ve Kaya, M. (2014). Küresel Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Ekonomik Kalkınmadaki Rollerini Üzerine Bir Değerlendirme. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Yıl 6 Sayı 10, 130-169.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzel, T. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış (ss. 121-134). Bursa: MKM Yayıncılık.

- Goffee, R. & Jones, G. (2013). İnsanlar Liderliğe Ne Diye Gerek Duysun?. (Çev. Melis İnan, Y. H. Cemal Engin), *HBRS'S 10 Must Reads: Liderlik*, İstanbul: Optimist Yayınları, 107-132
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğ. Danışmanlık, 2. Basım.
- Haas, H. & Tamarkin, B. (2000). *İnsan Lider Doğmaz*, (S. Köseoğlu, Çev.), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Haşlak, İ. ve Gülenler, S. (2006). Sosyal ve Siyasal Düşüncede Sivil Toplum Tartışmaları ve Toplulukçu Düşüncede Topluluk Birey ve Devlet Anlayışı. *III. Uluslararası STK'lar Kongresi: STK-Özel Sektör- Devlet Etkileşimi, Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 9-10 Aralık, 3-8.
- Hellriegel, D; Slocum, W. J. & Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behaviour*, Minneapolis/St. Paul: Seventh Edition, West Publishing Company.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Dewey, J. E. (1996). *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall, Seventh Edition.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama*, (çev. Canan Çetin; Esin Can Mutlu), İstanbul: Beta Yayınevi, 2. Baskı.
- Hummel, K. (2002). Almanya Sivil Toplum Olma Yolunda Mı? Uluslararası Gönüllüler Yılında Tespitler-Perspektifler-Karşılaştırmalar. *Devlet Sivil Toplum Bağlamında Halk Katılımcılığı ve Sivil Toplum Kuruluşları*, Ankara: Ofset Fotomat Baskı.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 2, 1-23.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 35 Mart – Nisan, 1-15
- İşcan, Ö. F. ve Kahya, C. (2014). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü. *22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Konya, Mayıs, 633-641.
- Jayawickrama, S. S. (2011). Developing Managers and Leaders: Experiences and Lessons from International NGOs. Hauser Center-Harvard Humanitarian Initiative Special Report, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1-22.
- Kapani, M. (2012). *Politika Bilimine Giriş*, Ankara: Bilgi Yayınevi, 29. Basım.
- Karadağ, A. (2005). “Demokratikleşme ve Sivil Toplum: Liberal Düşünce Topluluğu Örneği.”, *Sivil Toplum ve Demokrasi*, İstanbul: Kaknüs Yayınları , 55-87
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 8. Baskı.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 4, Güz, 443-465.
- Kasimoğlu, M. ve Küçükaslan, A. (2005). Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler. *Marmara Üniversitesi SBE Dergisi*, Haziran, Sayı: 24, Cilt: 6.

- Kayalar, M. ve Yıldırım, S. (2008). Sivil Toplum Kuruluşlarında Entelektüel Sermaye Birikiminin Oluşturulması. *V. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Barış Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 24-26 Ekim, 783-792.
- Kaypak, Ş. (2012). Yerel Yönetimlerde Katılımcı/Müzakereci Demokrasi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Önemi. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 8, Sayı 17, 171-196.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kestane, D. (2002). Kamu Kesiminde İdari Kuruluşların Genel Görünümü ve İdari Yapıda Yeni Organizasyonlar Olarak Bağımsız İdari Otoriteler (Üst Kurullar). *Maliye Dergisi*, 139, 1-24.
- Keyman, E. F. (2005). Kamusal Alan, Sivil Toplum ve Demokrasi. *Sivil Toplum ve Demokrasi*, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 99-122.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi – Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi, 13. Basım.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2006). “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 46, Bahar, 199-226.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kotter, J. P. (1999). Liderler Gerçekte Ne Yapar?. (çev. Meral Tüzel), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler- Liderlik*, İstanbul: BZD Yayıncılık, 45-66.
- La Belle, A. E. (2010). Boundary crossings: Professional & situational influences on nonprofit leaders & their organizations (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 47-69.
- Mahiroğulları, A. (2004). Teorik Çerçevesi ve Dünyadaki Uygulamalarıyla Sendika-Siyaset, Sendika -Siyasal Parti İlişkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XIX, Sayı: 1, 349-371.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Northcraft, B. G. & Neale, A. M. (1990). *Organizational Behaviour-A Management Challenge*, Florida: The Dryden Pres.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership and Management in Organisations*, Fifth Edition, Burlington MA: SAGE Publication.

- Oktay, E. ve Pekküçükşen, Ş. (2009). Yerel yönetimlerin demokratikleşmesinin bir aracı olarak sivil toplum kuruluşları-Türkiye için kısa bir değerlendirme. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, , 173-186.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'nin Üç Boyutlu Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12 Sayı:2, 91-104.
- Özçer, S. (1988). Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Özden, K. (2008). Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları. *Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özdemir, S., Başel, H. ve Şenocak; H. (2010). Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın Artan Önemi ve Üsküdar'da Faaliyet Gösteren Bazı STK'lar Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 56, 152- 233.
- Özmutaf, N. M. ve Çelikli, S. (2010). Sivil Toplum Kuruluşlarında İletişim Kalitesini Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Yaklaşım. *Journal Of Yasar University*, 17(5), 2842-2858.
- Özmutaf, N. M. ve Kayalar, M. (2008). Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelecek Yönelimli Lider Performans Profili: İstatistiksel Bir Yaklaşım. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 563-585.
- Özmutaf, N. M. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarının Misyollarını Gerçekleştirmede İnsan Kaynaklarının Rolünün Gönüllü Yönetimi Yaklaşımları Bağlamında İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özmutaf, N. M. (2007a). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 6/2, 83-98.
- Öztürk, M. (2013). Sendikal Demokrasinin Örgütlü Hareketler Açısından Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, 269-285
- Rudolph, H. R. & Peluchette, J. V. (1993). The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer?. *Journal of Applied Business Research*,, 9/3, 12-20.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çalışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 1-19.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Şafaklı, O. V. (2011). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 132-143.

- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması. *Maliye Dergisi*, Sayı: 153, Temmuz-Aralık, 179-194.
- Şahin, A., Temizel, H. ve Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 657-665.
- Şahin, M. (2007). *Kamu Ekonomisi ve Sivil Toplum Kuruluşları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şahin, M. ve Dönmez, C. Ö. (2004). Vakıf ve Derneklerle İlgili Mali Konular: Sorunlar ve Öneriler. I. *Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, Çanakkale, 4-6 Haziran, 321-329
- Şahin, L. ve Öztürk, M. (2011). Küreselleşme Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye 'deki Durumu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 3-29.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay Ofset, 7. Baskı.
- Tağraf, H ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin Performans Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, 135-154
- Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 58, 274-298.
- Talas, M. (2010). Çevre Bilinci Konusunda Sivil Toplum Örgütlerinin Önemi, *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, Vol: 2, No: 3, 71-80.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2) 22. Sayı: 85, 85-98.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler. (ed. Cengiz Anık), *Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, Sayı: 29, Güz, 149-165.
- Tekir, O. (2008). Küreselleşen Sorunlar Karşısında Sivil Toplumun İşlevi. V. *Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Barış Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 24-26 Ekim, 607-610.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 60, 657-674
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2008). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tüzen, H. (2005). *Sivil Toplum Bilinci ve Lise Gençliği: Denizli Örneği*, Ankara: Aziz Andaç Yayınları.
- Tosun, G. (2001). Türkiye'de Devlet-Sivil Toplum İlişkisi Bağlamında Demokrasinin Pekışmesinin Önündeki Engellere İlişkin Kuramsal ve Pratik Bir Yaklaşım, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 1, Sayı: 1, 224-243.

- Uluç, A. V. (2013). Türkiye’de Sivil Toplum ve Demokrasi İlişkisi., *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı 1, 399-418.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:15 Sayı 1, 25-57
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik, *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXXII, SAYI I, S. 297-310
- Vries, K. M. *Liderliğin Gizemi*, (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları, 2007
- Yatkın, A. (2007). Küresel Yoksulluğun Çözümünde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü ve Önemi, *IV. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Yoksulluk Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 19-21 Ekim, 53-64.
- Yenisey, K. D. (2013). Sendikal Örgütlenmede İşkolu Esası ve İşkolunun Belirlenmesi. *Çalışma ve Toplum*, 43-69
- Yıldırım, M. (2003). Sivil Toplum ve Devlet. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, No: 2, Aralık, 226 - 242.
- Yıldız, N. (2008). Avrupa Birliği, Demokrasi Açığı ve Sivil Toplum Kuruluşları. *V. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi: Küresel Barış Bildiriler Kitabı*, Çanakkale, 24-26 Ekim, 639-652.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(2), 277-394.
- Yiğit, R. (2000). Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 4 (1), 21-32.
- Welch, J. & Welch, S. (2006). *Kazanmak İstiyorsanız*. (A. Kardam, Çev. Z. Dicleli, Haz.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider – Birbirinden Farklı mıdır?. (çev. Meral Tüzel) *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler- Liderlik*, İstanbul: BZD Yayıncılık , 67-91.

EK 1: ANKET FORMU

DEĞERLİ KATILIMCI, Bu anket formu, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesinde hazırlanan “**STK Liderlerinin Üyeler Tarafından İşi ve Kişiyi Dikkate Alma Boyutlarının Değerlendirilmesi: Mersin İlinde Bir Uygulama**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplama amacıyla yapılmaktadır. Sorular, **Liderinizin** liderlik davranışını tanımlamaktadır. Lütfen cevap vermeden önce soruları dikkatlice okuyup, düşüncelerinize en uygun olan cevapları veriniz. Katılımınız için teşekkür ederim.

Not: Aşağıdaki “örgüt” terimiyle, üye olduğunuz sendika, dernek vb. sivil toplum kuruluşları anlatılmaktadır. “**Üstler**” terimi ise, söz konusu örgüt biriminde çalışan ve doğrudan doğruya sizi denetim ve gözetim altında bulunduran üstünüz anlamına gelmektedir (müdür, STK başkanı gibi). “**Astlar**” terimi ise, bu liderin buyruğu altında olan sizi ve diğer arkadaşlarınızı gösterir.

Genel Bilgi Formu

Üyesi Olduğunuz STK (sendika, dernek vb.):

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Ne kadar zamandan beri bu STK’ya üyesiniz:

Doğrudan bağlı olduğunuz üstünüzle ne zamandır birlikte çalışıyorsunuz:

Medeni Durumu: Evli _____ Bekâr _____

Öğrenim Durumu: **1** İlköğretim _____ **2** Lise _____ **3** Lisans _____ **4** Lisansüstü _____

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Üstüm yapılan işler hakkında kendisine sürekli olarak bilgi verilmesini ister.	1	2	3	4	5
2.	Emrinde çalışanlardan birisi iyi bir iş yaptığı zaman takdir ettiğini belirtir.	1	2	3	4	5
3.	Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne zaman yapılacaklarını planlar.	1	2	3	4	5
4.	Yeni fikirlerinin kabul ve uygulama kabiliyeti olup olmadığını araştırır.	1	2	3	4	5
5.	Bizlerle yaptığı toplantılarda dostça sakalar ve dostça yorumlar yapar.	1	2	3	4	5
6.	Bizlere her türlü olay hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
7.	Bizlerle birlikte ekip çalışması yapar.	1	2	3	4	5
8.	Bizim çalışma tempomuza karışmaz.	1	2	3	4	5
9.	Örgütünü eleştirilere karşı savunur.	1	2	3	4	5
10.	Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakır.	1	2	3	4	5
11.	Astlarının aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	1	2	3	4	5
12.	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	1	2	3	4	5
13.	Mevcut uygulamalarda yenilik yapılması gereği üzerinde durur.	1	2	3	4	5
14.	Astlarından örgütün kurallarına uymalarını bekler.	1	2	3	4	5
15.	Kendisine “beyefendi” ya da “müdür bey” denmesi yerine adıyla, örneğin “Ahmet Bey” şeklinde hitap edilmesini ister.	1	2	3	4	5
16.	Bizleri daha önce tartışılmış sorunları yeniden tartışmak için bir araya getirir.	1	2	3	4	5

17.	Bizleri örgüt içinde ve dışında kişisel olarak mutlu görmek ister.	1	2	3	4	5
18.	Onun için ne miktar is çıkarıldığı önemlidir.	1	2	3	4	5
19.	Örgüt dışındaki kişilere örgütünün ne kadar önemli olduğunu belirtir.	1	2	3	4	5
20.	Görevlerimizi bize danışmadan değiştirir.	1	2	3	4	5
21.	Örgütteki gelişmeler hakkında sürekli olarak bilgi edinir.	1	2	3	4	5
22.	Gerektiği zaman odalarımıza gelerek, başkalarının yanında överek vb. bizi onurlandırır	1	2	3	4	5
23.	Ne yapılması gerekliyse önceden hesaplar.	1	2	3	4	5
24.	İşlerin yapılma usullerindeki değişmelere karşı direnme gösterir.	1	2	3	4	5
25.	Her şeyi kendine yontar.	1	2	3	4	5
26.	Astlarının birbirleriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlar.	1	2	3	4	5
27.	Astlarının bir ekip halinde çalışmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
28.	Astlarından yapabileceklerinden fazlasını ister.	1	2	3	4	5
29.	Örgüt dışındaki davranışlarında, örgütün tek temsilcisi gibi hareket eder.	1	2	3	4	5
30.	Astlarının belli konularda kendisine yol göstermelerini anlayışla karşılar.	1	2	3	4	5
31.	Her isten kimin sorumlu olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
32.	Kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştirir.	1	2	3	4	5
33.	Standart usullerin kullanılmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
34.	Faaliyetlere önyak olan ilk kişi odur.	1	2	3	4	5
35.	Bizlere adlarımızla hitap eder.	1	2	3	4	5
36.	Astlarına kendilerinden ne beklediğini söyler.	1	2	3	4	5
37.	Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışır.	1	2	3	4	5
38.	Belli bir süre içinde, elde bulunan, yapılması gerekli iş miktarını bizlere bildirir.	1	2	3	4	5

39.	Örgütü için özel avantajlar sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
40.	Astlarına danışmadan is görür.	1	2	3	4	5
41.	Bir plana dayanmadan çalışır.	1	2	3	4	5
42.	Üzerinde tartışma yapılamayacak bir tarzda konuşur.	1	2	3	4	5
43.	Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
44.	Astları arasında meydana gelen ihtilaflardan haberi olur.	1	2	3	4	5
45.	Kişisel sorunlarımızı bizlerle tartışır.	1	2	3	4	5
46.	Hata yapan astının “tepesine biner.”	1	2	3	4	5
47.	Kendini sevilmeyen kişi yapacağını bilse de örgütünü savunur.	1	2	3	4	5
48.	Çok çalışarak astlarına örnek olmak ister.	1	2	3	4	5
49.	Örgüte mal olmuş faaliyetlerin astlarınca ferdi olarak eleştirilmesini istemez.	1	2	3	4	5
50.	Örgütte değişme yapmaya ve yeniliklere karşı isteklidir.	1	2	3	4	5
51.	Astlarını değerlendirmede standart bir yöntem kullanır.	1	2	3	4	5
52.	Bizlerin örgüt içi kararlara katılmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
53.	STK’daki yerinin ve ağırlığının astlarınca anlaşıldığından emin olmak ister.	1	2	3	4	5
54.	Çeşitli konularda astlarının ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberi olur.	1	2	3	4	5
55.	Astlarınca ve örgütçe düzenlenen sosyal faaliyetlere katılır.	1	2	3	4	5
56.	Belirli bir işi iyi yapan astını tanıtır.	1	2	3	4	5
57.	Örgüte yardımcı olabilecek kişilerle temas kurar.	1	2	3	4	5
58.	Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem verir.	1	2	3	4	5
59.	Söz verdiği şeyleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
60.	Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmaz.	1	2	3	4	5

