

## Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurum Felsefesi ve Gönüllü Takımların Yönetmel Nitelikleri: Yönetici ve Üye Perspektifi

### Corporate Philosophy and the Managerial Characteristics of Volunteer Teams in Non-Governmental Organizations: Manager and Member Perspective

Dr. Nezh Metin Özmutf

#### Öz

Araştırmanın temel amacı sivil toplum kuruluşunun kurum felsefesi ile sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinde oluşturulan gönüllü takımlarda yaşanan yönetmel nitelikler ( takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliği) arasındaki ilişkinin yönetici ve üye algıları açısından değerlendirilmesidir. Bu konuda hazırlanan anket formu Ekim 2009 - Ağustos 2010 tarihleri arasında İzmir ilinde 104 STK kapsamında 324 bireye (111 yönetici ve 213 üye / gönüllü) uygulanmıştır. Hem yönetici hem de üyelerin her bir faktör için (kurum felsefesi, takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliği) pozitif görüşe sahip olduğunu ve onların kurum felsefesi ve gönüllü takımların yönetmel nitelik ( takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliği) algılarının hem yönetici hem de üyeler için pozitif ilişkiye sahip olduğunu bu çalışma ortaya koymuştur. Dolayısıyla kurum felsefesine ve yönetmel niteliklere verilen önem arttıkça gönüllü takımların yönetmel niteliklerinin uygulama başarısı da artacaktır. STK'larda yöneticiler ve gönüllü takım üyeleri faaliyetlerde en fazla kurum felsefesine, ardından takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliğine önem vermektedirler ancak göreceli olarak takım içi gelişmeye daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler üyeler göre takım içi etkileşim açısından daha fazla, kurum felsefesi ve takım içi gelişme açısından daha düşük pozitif algıya sahiplerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Toplum Kuruluşları, Gönüllü Takımlar, Kurum Felsefesi, Yönetmel Nitelikler

#### Abstract

The main aim of this study is to evaluate the relationship between corporate / institution philosophy and managerial characteristics (interaction, integration,

development and respect – cooperation) in volunteer teams of the non-governmental organizations in terms of the perceptions managers and members. The survey form prepared on this subject has been applied over 324 individuals (111 managers and 213 members / volunteers) in 104 NGOs between October 2009 - August 2010 in Izmir. The results of the study revealed that both the managers and members / volunteers have positive views for each factor (corporate / institution philosophy, interaction, integration, development and respect – cooperation) and their perceptions of corporate / institution philosophy and volunteer teams managerial characteristics (interaction, integration, development and respect – cooperation) are in positive correlation. As a result, if the NGOs pay more attention to corporate / institution philosophy and managerial characteristics of volunteer teams, application success of the managerial characteristics of volunteer teams may increase. In NGOs, the order of importance given by managers and members of volunteer teams in their activities is institution philosophy, interaction, integration, and respect – cooperation within the team, but development within the team should be given more importance. Besides, the managers, in comparison with the members of volunteer teams, have more positive in terms of interaction within the team, and less positive views in terms of the corporate / institution philosophy and development within the team.

**Keywords:** Non Governmental Organizations, Volunteer Teams, Corporate / Institution Philosophy, Managerial Characteristics

## Giriş

Sivil toplum kuruluşları (STK) son yıllarda özel ve kamu sektörü ile paydaş olarak üçüncü sektör ismiyle yönetim ve insan kaynakları literatüründe sıklıkla yer almaya başlamıştır (Kaldor, 2003, s.9). Bu kapsamda STK'ların gönüllü felsefesi çerçevesinde oluşturdukları ve diğer sektörlerden onu farklı kılan önemli bir unsur olan gönüllülük olayı yönetim süreçlerinde öne çıkmaktadır. Gönüllülük yönetim sürecinin uygulamaya yansıyan önemli bir bölümü ise gönüllü takımlarının STK'nın kurum felsefesi kapsamında faaliyet göstermeleri olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla gönüllü takımlarının başarısı gönüllülük sürecinin başarısı dolayısıyla STK'nın başarısı olarak görülebilecektir (Güder, 2005, s.28, 152).

Bir STK'da gönüllü gruplarda faaliyetler çerçevesinde yaşanan aidiyet, sorumluluk, katılımcılık, iletişim, motivasyon, çatışma, eğitim, destek, yaratıcılık, saygı, işbirliği ve ödül süreçlerine yönelik konuların STK'nın kurum felsefesi çerçevesinde Türk STK'larında ne düzeyde yaşandığı önem arz edebilecektir. Bunun ötesinde yaşanan bu durumların birbirleri ile olan ilişkiselliklerinin ortaya konulması konuya yönetsel açıdan öneriler ve açılımlar getirilmesine yol açabilecektir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, STK'nın kurum felsefesi ile STK faaliyetlerinde oluşturulan gönüllü takımlarda yaşanan yönetsel nitelikler arasındaki ilişkinin yönetici ve üye açısından değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Araştırma ile yönetim, insan kaynakları ve STK literatürüne de katkı sağlanmıştır. Araştırma literatür çerçevesinde hazırlanan anket, İzmir ili STK'larında uygulanmıştır.

## Literatür Görüşü

### STK'lar, Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi

STK kavramı kapsamında literatürde genel kabul görmüş bir tanımlama olmamakla birlikte bazı önemli tanımlamalara da rastlamak olasıdır. Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (European Economic and Social Committee, EESC) STK'yı "toplum yararı doğrultusunda sorumluluk üstlenen, resmi makamlar ile yurttaşlar arasında aracı işlevi gören bütün örgütsel yapılanmalar" olarak tanımlamaktadır (Güder, 2005, s.10). Bu bağlamda STK'lar daha somut bir şekilde

"dernekler, sendikalar, vakıflar, odalar, kooperatifler, platformlar, klüpler hatta siyasi partiler" şeklinde ifade edilebilir (Yıldırım, 2004, s.52).

Sözü edilen STK'lar bazı nitelikleri tamamen ya da kısmen taşımak durumundadırlar. Bu nitelikler "gönüllülük felsefesi çerçevesinde hareket etme, kar amacı gütmeme, katılımcı demokrasiye sahip çıkma, özgür bir biçimde örgütlenebilme, kültürel değerlere önem verme, insan haklarını geliştirme, sürdürülebilir bir dünya yaratmaya katkı sağlama, kamu kurum / kuruluşları ve özel sektör ile paydaş ve bu çerçevede kamusal alanda yerine göre destekleyici ya da karşı bir tavır içinde işlev görme, şeffaflık, yasallık...vb" şeklinde belirtilebilir (Doğan, 2002, s.282; Ryfman, 2004, s.40; Tosun, 2006, s.45; Mandeville, 2005, s.6). Bazı STK türleri (örneğin odalar için üyelik zorunluluk olabilir, siyasi partiler yandaşlarına daha yakın davranabilir, klüpler belirli uzantılar çerçevesinde kar amacına yönelebilir vb.) için ise bir kısım niteliklerin yeterli olarak sağlanmadığını belirten ve STK kavramını sınırlandıran görüşler de literatürde yer almaktadır (Acı, 2005, s.92).

Yukarıda ifade edilen STK niteliklerinden tamamı önemli olmakla birlikte olmazsa olmaz olarak belirtilebilecek nitelik gönüllülüktür. Gönüllü kuruluş kavramı hemen STK'yı çağrıştırmaktadır. Hatta STK'lar isimlendirilirken bile "gönüllü kamu kuruluşları (Public Voluntary Organizations, PVOs), özel gönüllü kuruluşlar (Private Volunteer Organizations, PVOs), gönüllü sektör (Voluntary Associations) veya gönüllü organizasyonlar (Voluntary Organizations) şeklinde çeşitli tanımlamalara rastlanılmaktadır (Dinçer, 1996, s.49).

Bu çerçevede gönüllü, "bir eylemi isteyerek gerçekleştiren birey" olarak ifade edilebilir. Gönüllü, genel (yardım etme, problem çözme, toplumda yüz yüze görüşme...vb) ve özel (insanlarla görüşme, kendini iyi hissetme, beceri sergileme...vb.) nedenlerle gönüllü olabilir ya da aradığını bulamadığında gönüllükten ayrılabilir (Yanay ve Yanay, 2008, s.66). Gönüllülük ise, bireyin temel olarak maddi bir menfaat beklemezsizin yakın ve uzak çevresine fayda sağlamak için

özgür iradesiyle doğru olduğuna inandığı faaliyetlerde yer alması olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda gönüllü belirli zaman süreçlerinde bilgi, zaman, beceri, deneyim ve finansal kaynaklarını zorlama olmaksızın bir STK'ya yönlendirebilir (Yaman, 2005, s.43; Güder, 2006, s. 4). Diğer bir yaklaşımla gönüllülük sağlıklı bir toplum oluşturma isteğinde olan bireylerin yaşam ve işlerinin uyumlu bir çerçevede barışçıl alanda bütünleşmesidir (Empowering American's Grassroots, 2005, s.5). Gönüllük ciddi işleri mütevazı kaynaklarla sağlamanın en rasyonel yollarından biridir (Drucker, 1995, s.210). Hatta Ellis (2002, s.2) "gönüllülükte bir amacı başarmak için gerekli olan tek şeyin güven, kararlılık, zaman, çaba ve büyüyen bir şekilde savunuculuğa katılım olduğunu paranın ise sevimli fakat diğer anılan bileşenlerin muadili olamayacağını" vurgulamaktadır.

Ancak gönüllülük amatörlük ve kahramanlık değildir (American Red Cross, 2005, s.9). Bu nedenle gönüllüğün rasyonel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Gönüllülüğün yönetim sürecine "gönüllü yönetimi" ismi verilmektedir. Gönüllü yönetimi süreci beş temel basamakta ortaya konulabilir. Bunlar "planlama, gönüllü kazanma, eğitim, yöneltme / yönetme ve değerlendirmedir." Bunun yanı sıra sürekli geri besleme de sürecin önemli bir unsurudur. Süreç aşağıdaki şekilde özetlenebilir (American Red Cross, 2006, s.4-24; NAFSA, 2002, S.5-14; Empowering America's Grassrots, 2005, s.1-5; Grosman ve Furano, 2002, s.1-15; Yaman, 2005, s.47-56):

- i. Planlama aşamasında kurum felsefesinin oluşturulması ve geliştirilmesi, STK'nın kuvvetli ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi, iş analizlerinin yapılması, gönüllü el kitabının oluşturulması, faaliyet alanlarına yönelik her türlü plan, program, bütçe ve yöntemin belirlenmesi,
- ii. Gönüllü kazanma aşamasında belirlenen nitelik ve nicelikte gönüllülere belirli kanallarla ulaşma çabalarının gerçekleştirilmesi,
- iii. Eğitim aşamasında STK'ya uyum ve faaliyet alanlarına yönelik rutin eğitimlerin gerçekleştirilmesi,

- iv. Yöneltme / yönetme aşamasında misyonlar çerçevesinde amaç ve hedeflere ulaşmanın sağlanması bu kapsamda takım çalışmaları, rol belirleme, rol algısı, iş birliği, saygı, iletişim (iç ve dış paydaş, hedef kitle ile), liderlik, motivasyon, katılımcılık, çatışma ve stres yönetimi, bilişim teknolojilerinin kullanımı, ulaşım, yeme içme...vb. konulara yer verilmesi,
- v. Değerlendirme aşamasında ise, sürecin ve bireylerin performanslarının değerlendirilmesi ve manevi (sözlü teşekkür...vb.)/maddi (taktir belgesi, hediye... vb. verme) ödüllendirme gerçekleştirilebilmektedir.

Yukarıdaki süreç döngüsel ve statik olmayan bir şekilde devam etmektedir. Örneğin bir STK'da pek çok takım çalışması aynı anda gönüllü yönetimi kapsamında gerçekleştirilebilmektedir. Bu çerçevede esnek şekilde davranılarak planlar koşullara göre revize edilebilecektir. Başarılı bir STK elindeki gönüllüleri tutarken iyi bir imaj nedeniyle yeni gönüllüleri kazanarak süreçlere dahil edebilecek ve pek çok yeni finansal / finansal olmayan kaynağa ulaşabilecektir. Bu kapsamda teorik eğitim önemli olmakla birlikte uygulamada ortaya çıkan her yeni olay bir eğitim olarak ifade edilebilecektir. Yöneltme / yönetme aşaması ise, uygulamaya geçilen aşama olarak gönüllü yönetiminde en kritik aşamadır. Gerektiğinde esnek bir şekilde her türlü değişim (yönetim süreçleri, insan kaynağı, finansman, teknoloji, araç gereç, para, bilgi, zaman, ulaşım, beslenme...vb.) hızlı bir şekilde uygulama sürecine sokulabilecektir. Değerlendirme aşamasında amaç ise birey ve süreçlerin sürekli geliştirilmesidir. Bu nedenle de değerlendirme değişime açık olarak yapılabilecektir. Ödül süreçleri ise, maddi değil gönüllülüğün doğası gereği maneviyat ağırlıklıdır (Doğa İle Barış Derneği, 2002, s.88-90; Güder, 2005, s.165-178; Yaman, 2005, s.47-56; American Red Cross, 2006, s.4-24;).

### STK'larda Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, bir kuruluşun kendisinin ne olduğunu / olmadığını ortaya koyan "kuruluşun kendisi ile ilgili temel düşünceleri" olarak ifade edilebilir. Sözü edilen temel düşünceler kuruluşun sergileyeceği dav-

ranış biçimlerini belirleyen bir “ana çerçeve” şeklinde ortaya konulabilir. Dolayısıyla kurum felsefesi kurumun stratejilerini, politikalarını, yönünü, faaliyet planlarını ve uygulamalarını diğer bir deyişle tüm süreçlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecektir (Okay, 2005, s.111-112; Akyürek, 2005, s.43).

Kurum felsefesi dört temel boyutta belirtilebilir. Bunlar, örgütün misyonu, vizyonu, değerleri ve ilkeleridir. Bu dört unsur kurumsallaşma için de ayrılmaz bir bütün olarak ifade edilebilir.

Misyon örgütün varlık nedenidir (Miller ve Dess, 1996, s.9-10). STK’lar için kurum felsefesi kapsamında en kritik öge misyon olarak ifade edilebilir. STK’ların misyonları mikro açıdan faaliyet alanlarına (sağlık, eğitim, yardım, kültür, sanat, rehberlik, bilim, toplu pazarlık yapma, mesleki vb.) yöneliktir. Makro açıdan ise evrensel nitelikler (demokrasiyi, sürdürülebilir kalkınmayı, insan haklarını, çevreyi vb. koruma ve geliştirme) kapsamındadır (Acı, 2005, s.26; Mandeville, 2005, s.6; Ryfman, 2006, s.40; Christensen ve Ebrahim, 2006, s.195-197; Gönel ve Acılar, 1998, s.29).

STK’lar, özel ve kamu sektöründen farklı olarak misyonlarını vatandaşların ihtiyaçlarını memnun edici seviyede gerçekleştirmeye odaklanırlar (McDonald, 2007, s.257). Ayrıca STK’lar misyon söylemlerinin güzelliğinden ziyade operasyonel olarak doğru eylemleri içermesine önem verirler (Drucker, 1990, s.3-4). Sonuç olarak STK’lar misyonlarını diğer sektörlerle göre farklı olarak ifade edebilirler. Örneğin Band Aid büyük amacını / temel misyonunu Etiyopyadaki şiddetli açlığı hafifletmek olarak açıklamıştır (Hill ve Jones, 1989, s.11).

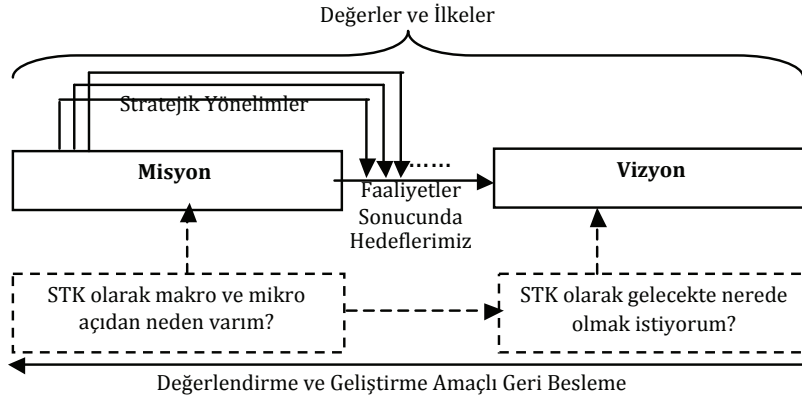
Vizyon örgütün uzun bir gelecekte ulaşmak istediği noktadır (Miller ve Dess, 1996, s.6). Vizyonlar da misyona yönelik açıklamalarda olduğu gibi STK’ların ruhuna uygun olarak tasarlanmalıdır. Bu açıdan misyon için yapılan yorumlar (vatandaş için, operasyonel, açık, net kısa vb.) vizyon için de önemsenmelidir. Örneğin Türk Kızılayı’nın vizyonu “Tüm toplumu kucaklayan ve tüm toplumun kucakladığı, ulusal ve uluslararası düzeyde saygınlığını ve hizmet kalitesini sürekli geliştiren bir insani yardım kuruluşu olmak” şeklinde belirlenmiştir (Türk Kızılayı).

Yukarıda ifade edilen düşüncelerin yanı sıra misyon ve vizyon söyleminin kısa, açık ve net olmasının misyonun anlaşılması ve uygulamaya geçirilmesi açısından önemli olduğu da literatürde yer alan diğer bir hassas konudur. (McDonald, 2007, s.260). Bu STK’nın misyon ve vizyonu yaratma, geliştirme ve uygulama süreçlerinde karmaşıklığı önleyebilecektir.

Misyon ve vizyon kapsamında oluşturulan kabul-ler ise değerler ve ilkelerdir. Değerler bir örgütte iyi ile kötü arasındaki ayrımı yapmayı sağlayan arzulan hedefler olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2008, s.171). Örneğin bir STK için değerler somut olarak “inançlı olma, ahlaklı olma, yardım sever olma, doğruluk, dürüstlük, saygı, çalışkanlık, başarılı olma” şeklinde belirtilebilir (Courtney, 2002, s.38). Ancak uygulamada STK’lar dünya görüşlerine göre çeşitli değerleri benimseyebilirler. Örneğin TEMA’nın (Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Değerleri Koruma Vakfı) değerleri “Güvenirlilik ve saygınlık, şeffaflık, gönüllülük, yaratıcı katılımcılık, siyasi tarafsızlık, herkesi kucaklama ve bilimsellik” olarak ifade edilmektedir (TEMA).

İlkeler ise bir örgütte uyulması istenen prensipler olarak ifade edilebilir. Örneğin ilkeler yönetim literatüründen faydalanarak örgütsel anlamda “amaç birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, yönetim alanı, hiyerarşi, değişebilirlik, yetki ve sorumluluk devri, istisna, denge” vb. olarak ortaya konulabilir (Akdemir, 2009, s.264). Ancak ilkeler STK’lar için daha geniş kapsamlı konular oldukları için özel ve kamu sektörüne göre daha farklı olarak oluşturulabilirler. Örneğin TEV (Türk Eğitim Vakfı) ilkelerini “Atatürk ilkelerine bağlı, çağdaş, laik ve demokrat olmak, bağımsız ve bağlantısız görev yapmak, eğitim konularında kamusal ahlak ve sorumluluk bilincinde olmak, açık, dürüst ve saydam olmak, sözünde durmak, ulusal ve uluslararası değerlere bağlı olmak” olarak belirtmektedir (TEV).

Diğer taraftan bir STK’da kurum felsefesi stratejik anlayışın da bir ögesidir. STK’lar stratejik yönelimleri çerçevesinde fırsat, tehlike, zayıf ve kuvvetli yönleri belirleyerek misyonlarını gerçekleştirmek ve vizyonlarına ulaşmak için kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar (Sharon, 1995, s.22-23; Kotler ve Andreasen, 2000, s.267). Bu kapsamda değerler ve ilkeler çerçevesinde hareket ederler (Şekil 1).



(Kaynak: Özmutaf ve Korukoğlu, 2009: 1152)

**Şekil 1. STK'larda Kurum Felsefesi ve Stratejik Yönelim**

STK'lar profesyonel ciddiyetine sahip örgütlenmeler olarak kurum felsefesi ve stratejik eğilimlerin yaratılması ve geliştirilmesine odaklanabilmektedirler. Gönüllü takımlarda liderliğin sağlıklı biçimde ortaya konulması sonucunda gönüllü takım faaliyetlerindeki performansın istenilen düzeyde olması projenin başarısını, STK'nın stratejik amaç ve hedeflerini olumlu etkileyebilmektedir. Örneğin faaliyet alanına yönelik misyonu (mikro misyon) sağlık olan STK'lar son yıllarda dünya genelinde yaygınlaşan hastalıklara (AIDS, tüberküloz, sıtma...vb.) yönelik gönüllü takımlar oluşturmaktadırlar. Bu takımlar dünya genelinde büyük başarılar imza atmaktadırlar (Hartwig, vd.: 2008, s.251). Bu başarılar ise "o STK'ların misyonlarının, amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine ve vizyona yaklaşılmasına yol açmaktadır" yorumu yapılabilir.

### Gönüllü Takım Çalışması

Takımlar ortak bir amacı başarmak için birbirine bağlılığı yüksek olan üyelerden oluşan özel gruplardır. Takımlar misyonu, vizyonu, amaçları, sinerjik etkisi olan, gruplarda görülen normlardan ziyade güven ve işbirliği temelinde bir kültürün ve sorumluluğun paylaşıldığı gruplar olarak da ifade edilebilir. Dolayısıyla takımlar grup olduğu halde, gruplar takım olmayabilir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998, s.266-267). Takımlar grup bağlamında çevresel faktörler (iş akışları, ekipman, organizasyon yapısı), bireysel faktörler (bireysellik, teknik beceriler, sosyal beceriler) ve grup niteliği (büyüklük, yapı) boyutlarından etkilenebilirler (Hampton, 1990, s.364-366).

STK'lar yapıları gereği belirli projeler kapsamında gönüllü faaliyetlerini gerçekleştiren örgütlenmelerdir. Bir STK projesinde işleri bizzat yapan kişiler proje takımı / ekibi olarak adlandırılabilir (Kuyucu, 2005, s.158). Bunun dışında literatürde muhtemel kriz dönemlerine yönelik olarak özel takımların oluşturulması da önerilebilmektedir (Barbeito, 2004, s.13). Bu açıklamalardan hareketle STK'larda oluşturulan gönüllü faaliyet gruplarının takım oldukları belirtilebilir.

Diğer taraftan takımlar rasgele oluşan yapılar değil tam aksine kuruluş, karmaşıklık, biçimlenme, misyonun başarılması ve dağılma evrelerinin gerçekleştiği yapılardır (Şimşek, vd. 2003, s.223-227). Bu çerçevede de STK'larda gönüllü takımlarının bu süreci projeler kapsamında yaşadıkları söylenebilir. Burada önem arz eden diğer bir nokta ise STK'ların faaliyet alanı misyonlarının gönüllü takımlarının misyonları ile çok fazla iç içe olduğudur. Spesifik bir alana odaklandıkları için zaman zaman STK'ların faaliyet alanı misyonu ile gönüllü takım misyonlarının aynı olduğu görülebilir. Drucker (1993, s.80) "Amerikan Akciğer Derneği'ne giderek ayak tırnaklarınızda dönme olduğunu ve bu konuyla ilgili araştırma yapmak, sağlık eğitimi vermek ve mücadele etmek istediğinizi belirttiğinizde, biz sadece kalça ile omuz arasındaki alanla, orada bile anatominin ancak bazı bölümleri ile ilgileniriz" yanıtı ile karşılaşılacağını vurgulamaktadır.

Takım çalışmalarını iki boyutta ortaya koymak olasıdır. Bunlar takım üyelerinin işle ilgili teknik boyutu içeren operasyonel olarak yerine getirdikleri **görev**

**iş davranışları**, diğeri ise kolektif boyut olan takım üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimlerini ve takım performansını etkileyen **takım çalışması davranışlarıdır** (Rousseau, vd. 2006, s.541-542). Görev iş davranışları görev, takım çalışması davranışları ise takım karakteristikleri kapsamında incelenebilir (Bradley vd., 2003, s.357). Daha açık bir ifadeyle takım çalışması kapsamındaki davranışlar; birey ve takım gelişmesi için başarılacak olan amaçlar seti, takımın iş becerisini artırmayı sağlayacak karşılıklı destek, iletişim, duyguların paylaşımı kapsamında kişiler arası ilişkiler, eylem planlarının uygulaması ile ortaya çıkan problemleri değerlendirerek çözme ve görevleri daha iyi anlamayı sağlayacak olan rol açıklığı ile açıklanabilir (Salas vd., 1999, s.314). STK'larda da gönüllü takımlarda yer alan bireylerin yerine getirecekleri spesifik işle ilgili davranışları yanında takım karakteristikleri kapsamında davranışları bulunmaktadır. Örneğin uzmanlık alanı (sanatçı, eğitici, avukat, hekim, elektrikçi, şoför vb.) kapsamında bir takım faaliyetinde yer alan gönüllü görevle ilgili iş davranışını gerçekleştirebilir. Aynı zamanda o gönüllü takımın bir üyesi olarak takımın misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri kapsamında takım çalışmasına yönelik davranışlar (liderlik, koçluk, mentorluk, planlayıcılık, iletişim, destek, duygu paylaşımı vb.) sergileyebilir (Campbell ve Ellis, 2006, s. 507; Ellis, 2006, s.2; Empowering Americans Grassroots, 2005, s. 2-3). Bu kapsamda önemli bir ayrımı gönüllüğün doğası gereği "STK'dan özgür ayrılabilme ve verilen görevi almama kabulü" kar amacı güden ve kamu sektörlerine göre görev iş davranışları ve takım çalışması davranışları açısından farklı bir boyut olarak ortaya konulabilir (Leonard, vd. 2004, s.205). Dolayısıyla gönüllü takım davranışları çerçevesinde hassasiyetin daha fazla olabileceği belirtilebilir.

Sonuç olarak bu davranışlar takımın performansını pozitif ya da negatif yönde etkileyebilirler. Bu çerçevede takımların misyonlarının öncelik belirleme, çatışmaları pozitif sürece yöneltme, sorunları belirleme ve çözümleme kararları almada önem arz ettiğini dolayısıyla takımların ortak yaratıcılık, beceri, bilgi, deneyim, ortak amaçlara adanma, eğitim ve gelişme, birlik ve bütünleşme, açık ve net iletişim, doğru bilgi paylaşımı, artan inisiyatif kullanımı, sinerji, uyumlu çalışma, amaç ve görevleri zamanında başarma,

dayanışma ve yardımlaşma, karşılıklı güven, saygı, hoşgörü, sevgi, duyarlılık içinde yüksek performansa yönelebileceğini belirtilebilir (Barutçugil 2002, s.64-65, 284-285). Takımların örgüte sağlayabileceği olası yararlar ise sorumluluğun paylaşılması nedeniyle stres düzeyinin düşük olması, bireylerin örgüt içinde kendi konumlarını daha iyi anlamalarının sağlanması, takıma ve yaşanan takım üyelerine verilen değer nedeniyle başarı duygusu sayesinde gurur, mutluluk kişisel bağlılığın güçlenmesi, artan tatmin oluşumu, moral, üretkenlik ve verimlilik atışı, etkinlik artışı şeklinde ortaya konulabilir (Barutçugil, 2004, s.280-281).

### **Takım Çalışmaları Kapsamında Araştırmalar**

Takım çalışmaları ve takım performansı konularını içeren 130'dan fazla model olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Bu modellerin baskın bir şekilde ortak noktaları ise girdi, süreç ve çıktı (the input-process-output, I-P-O) şeklinde yapılandırılmış olmalarıdır. Bunun yanı sıra çok düzeyli ve dinamik modeller de kurulmuştur (Salas vd., 2008, s.541).

Gladstein (1984) grup etkililiği, süreçleri, görevleri, yapısı, kompozisyon ve girdiler (ödül, liderlik, eğitim, beceri geliştirme vb.); Weldon ve diğerleri (1991) grup performansı, amaçlar, stratejileri, planlama, izleme, iletişim; Campion ve diğerleri (1993) iş tasarımı (bireysel yönetim, katılımcılık, görev çeşitliliği vb.) bağlılık (görev, amaç vb. konularda), kompozisyon (esneklik, heterojenlik vb.), bağlanma (eğitim, yönetim destek vb.) ve süreçler (potansiyel, sosyal destek, iş yükü paylaşımı vb.) kapsamında; Bowers ve diğerleri (1993) takım çalışmalarında, misyon, vizyon, iletişim, karar verme; Druskat ve Kayes (1999) görev, ödül sistemleri, otonomi, örgütsel etkinlik, liderlik, kişiler arası davranışlar, performans stratejileri; Mathieu ve diğerleri (2000) takım süreçleri, mental model (iletişim kalitesi ve büyüklüğü, eylem koordinasyonu, roller, takım ruhu, bütünleşme vb.), performans (misyonu başarma vb.); Marks ve diğerleri (2001) misyon, strateji, izleme (sistem, takım vb.), koordinasyon, kişiler arası ilişkiler (çatışma, motivasyon, güven, etkili yönetim (sosyal bütünleşme, hayal kırıklığı, heyecan vb.); Erez ve diğerleri (2002) takım performansı, üye memnuniyeti, iş yükü paylaşımı,

bütünleşme (takım üyeleri arasındaki etkileşim kalitesi), ses (bireylerin konuşma biçimi ve değişim için yapısal önerileri); Carson ve diğerleri (2004) grup görev tasarımı (görev çeşitliliği, önemi, otonomi, geri besleme), süpervizör davranışları, grup karakteristikleri (uzmanlık, yeterlilik, inanç, normlar, süreçler, yenilik vb.), çalışan performansı (kalite, üretim, maliyet, güvenlik, yönetim performansı, iş yaşamı kalitesi (iş memnuniyeti, güven vb.), iş devamsızlığı kapsamında çalışmalar yapmışlardır.

Kozlowski ve Ilgen'in (2006, s.112) takım çalışmaları kapsamındaki varolan araştırmaları takım bilişsel süreçleri ve yapıları, motivasyonel ve duygusal yapılar ile takım eylemleri ve davranışsal süreçler olarak üç ana grupta özetleyerek ortaya koymuşlardır. Bunların hepsi takım performansını çeşitli düzeylerde etkileyen konular olarak görülebilecektir (Kozlowski and Ilgen, 2006, s.111-112). Tablo 1'de bu yaklaşımlar konsantre şekilde yer almaktadır (Kozlowski ve Ilgen, 2006, s.112).

**Tablo 1. Takım Çalışmaları Kapsamında Araştırma Konularının Boyutları**

<p><b>Takım Bilişsel Süreçleri ve Yapıları</b></p> <p>-Birim ve grup iklimi: (stratejik gereklilikler, amaçlar, liderlik, bireyler arası etkileşim, kavramsal etkiler)</p> <p>-Takım mental modelleri (eğitim, liderlik, tecrübe paylaşımı)</p> <p>-Geçişken hafıza (yakınlık, yüz yüze etkileşim, tecrübe paylaşımı)</p> <p>-Takımsal öğrenme (tecrübe paylaşımı)</p>	<p><b>Motivasyonel / Duygusal Yapılar</b></p> <p>-Takım bütünleşmesi (tecrübe paylaşımı, liderlik)</p> <p>-Takım etkililiği ve grup potansiyeli (eğitim, liderlik, yüksek tecrübeler, ikna etme)</p> <p>-Takım etkisi, ruhu ve hisleri (üye benzerliği, sosyal bulaşma /etkillenme, kavramsal etkiler)</p> <p>-Takım çatışması (kişiler arası beceriler, çatışma yönetimi becerileri, güven)</p>
<p><b>Takım Eylemleri ve Davranışsal Süreçler</b></p> <p>-Takım koordinasyonu, bütünleşmesi ve iletişimi (tasarım, eğitim, liderlik)</p> <p>-Takım üye yetenekleri (tasarım, eğitim, liderlik)</p> <p>-Takım düzenleme, performans dinamikleri ve adaptasyon (tasarım, eğitim, liderlik)</p>	

(Kaynak :Kozlowski ve Ilgen, 2006: 112)

Yukarıda yer alan açıklamalar ve Tablo 1'de belirtilen takım eylemlerinin STK'larda gönüllü yönetsel süreçleriyle bağlantı gösterdiği belirtilebilir. Bu çerçevede Brainard ve Siplon (2004, s.451) gönüllükte misyon ve vizyonların kısa ve uzun dönemli olarak gönüllüler tarafından oluşturulduğunu bunun yanı sıra aktivitelerin daha çok gönüllüler tarafından değerlendirildiğini, aktivitelerde dayanışmanın ön planda, hiyerarşinin düşük olma, bireylerin ortak sorumluluk alma, bireysel yerine getirme ve bireysel güce motive olma, vatandaşlık, tartışmacı olma, katılımcılık ve demokratik süreçlerin öne çıktığını vurgulamaktadır.

Gönüllü takım çalışmalarında yönetsel nitelikler yönetim şekilleri ve liderlik kapsamında da ortaya konulabilir. Bu bağlamda Schmid (2006, s.187) aşağıdaki görüşleri belirtmektedir:

- İnsan odaklı olmak. Bu kapsamda motivasyon, teşvik sağlama, otorite temsili, yetki verme, danışma gibi nitelikleri öne çıkarmak,

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için seçme, geliştirme, yapılandırma ve rehber olmak,
- İş büyütme ve zenginleştirme için çalışma ve rolleri bölümlenme, gelişme ve kendini gerçekleştirmeye motive etme, problemleri ve çatışmaları çözümleyici araçlar, mekanizmalar, metotları ve teknikleri ortaya koymak.

Teorik bölüm kapsamında ortaya konulan açıklamalar çerçevesinde kurum kültürü, takımlar, takımlarda yapılan araştırmalar ve STK literatürü STK'larda gönüllü takımları için de belirli bir modellemenin yapılabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede gönüllü takımları kapsamında genel literatürde yer alan takım çalışmaları ile belirli açılımlar sergilenebilir. Dolayısıyla gönüllülük için de önemli olan kurum felsefesi, örgütsel yapı, aidiyet, katılımcılık, sorumluluk, iletişim, motivasyon, çatışma, eğitim, destek, yaratıcılık, ödül, saygı ve işbirliği konularının bir ça-

İşma içinde birleştirilmesi ve ilişkiselliklerinin ortaya konulması önem arz edebilecektir. Sözü edilen konuların gerek yönetici gerekse üye / gönüllü tarafından algılanış şekillerinin belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasının da daha ayrıntılı bir yaklaşım olacağı düşünülebilir.

## Araştırmanın Metodolojisi

### Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

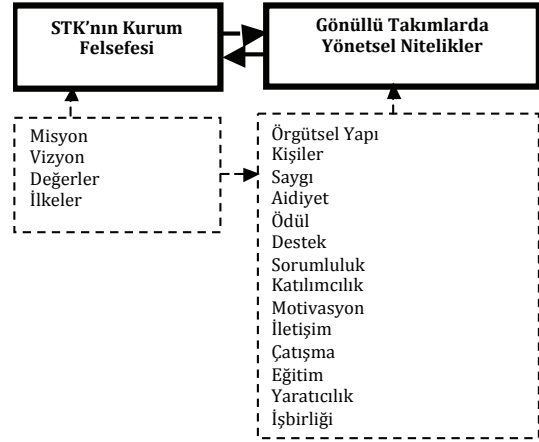
Takım çalışmaları ile ilgili literatür incelendiğinde genel olarak üzerinde durulan noktalar Şekil 2'de özetlendiği gibi bilişsel süreçler, motivasyonel yapılar ve davranışsal süreçler kapsamında yoğunlaşmaktadır (Kozlowski ve Ilgen, 2006, s.112; Salas, 2008, s.541-544). Bu çerçevede literatürde yönetsel süreçler ve liderlik konularının yoğun bir şekilde öne çıktığı görülmektedir. Örneğin Erez ve diğerleri (2002, s.941) liderlik bağlantılı bir şekilde takım ve üye performansı, iş yükü paylaşımı, düşünceleri dile getirme ve bütünleşme konularının bağlantılı olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca yine Chanpion ve diğerleri (1993, s.840-842) grup karakteristikleri ve etkililikleri arasında ilişkiselliğin bulunduğunu belirlemişlerdir. Druskat ve diğerleri (1999, s.222-227) ise takım yönetimini etkiliği kapsamında liderlik, ödül sistemleri, davranışsal süreçler, performans stratejileri, kişiler arası ilişkiler konularında ilişkiselliğin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan STK literatürü kapsamındaki çalışmalar da benzer şekilde yönetsel süreçler, liderlik ve bağlantılı konular içinde yoğunlaşmaktadır (Brainard ve Siplon, 2004, s.451; Schmid, 2006, s.187).

Bu araştırmanın temel amacı ise, STK'nın kurum felsefesi ile STK faaliyetlerinde oluşturulan gönüllü takımlarda yaşanan yönetsel nitelikler arasındaki ilişkinin yönetici ve üye açısından değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu çerçevede, bu çalışmada da yine literatür kapsamında öne çıkan takım nitelikleri ve yönetsel bazı konular belirlenmiştir. Ancak farklı olarak STK'lar için adeta varlık nedeni olan kurum felsefesi ile takım niteliklerinin ilişkiselliklerinin durumu ön plana alınmıştır. Diğer bir ifadeyle bu çalışma ile STK'lar gibi farklı bir örgütlenme (özel sektör ve kamuya göre) şeklinin takım çalışmaları kapsamında bireysel algılarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu yönüyle çalışma takım çalışmaları literatürüne yönelik yeni bir boyut ve çeşitli açılımlar getirmeyi de hedeflemektedir.

Ayrıca bu çalışmada sadece genel anlamda değil yönetici ve üye perspektifini gözeterek konuyu irdelemeye yönelme sağlanmıştır. Doğal olarak STK'lardaki yöneticiler atamayla değil seçimle iş başına gelen, üyeler ise gönüllülük perspektifiyle davranış ve eylemlerde bulunan kişilerdir. Bu yönüyle de diğer sektörlerden ayrılan bazı algılama şekilleri de çalışmada ortaya konulmuştur.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı kapsamında Şekil 2'de görülen teorik model ortaya konulmuştur. Modelde kurum felsefesini oluşturan misyon, vizyon, değerler ve ilkelerin; yönetimin vereceği özel önem sonucu gönüllü takımın başarısını etkileyecek yönetsel nitelikler olan örgütsel yapı, kişiler, aidiyet, sorumluluk, katılımcılık, iletişim, motivasyon, çatışma, eğitim, destek, yaratıcılık, ödül saygı ve işbirliği ile ilişkisinin bulunduğu varsayılmıştır. Bu nitelikler her ne kadar grup içinde varolan / yaşanan boyutlar olsalar da onların pozitif yönde uygulamaya geçirilmesi yine yöneticinin yaklaşımı dışında olamayacaktır.



Şekil 2. Araştırmanın Teorik Modeli

Yukarıda ortaya konulan varsayım çerçevesinde Şekil 2'de yer alan Model kapsamında bu çalışmanın ayrıntılı amacı yönetici ve üye / gönüllü çerçevesinde "takım çalışmalarının misyon, vizyon, değer ve ilkeler ile örtüşme düzeyini, takım çalışmalarında pozitif iletişim, katılımcılığın ön planda olması, motivasyon yüksekliği, sorumluluk duygusundaki gelişmişlik, aidiyet duygusunun görülmesi, örgütsel yapı ile örtüşme, uygun ve doğru kişilerin seçimi, yaratıcılığın ön plana çıkması, başarının ödüllendirilmesi, kişilerin birbirlerine olan destekleri, eğitimin başarı



ile uygulanması, üyeler arasında saygı ve işbirliğinin görülmesinin ön planda olması durumlarının ortaya konulmasıdır". Bunun yanı sıra sözü edilen niteliklerin faktörler kapsamında önemsenme düzeyinin ve ilişkiselliklerinin belirlenmesidir.

#### **Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde araştırmada yedi temel hipotez ortaya konulabilir:**

H<sub>1</sub>: STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde kurum felsefesi STK yöneticileri tarafından önemsenmektedir

H<sub>2</sub>: STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde kurum felsefesi STK üyelerince (yönetici dışındaki) önemsenmektedir

H<sub>3</sub>: STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde yönetsel nitelikler STK yöneticileri tarafından önemsenmektedir

H<sub>4</sub>: STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde yönetsel nitelikler STK üyelerince (yönetici dışındaki) önemsenmektedir

H<sub>5</sub>: STK'larda kurum felsefesi ile gönüllü takımlarda yönetsel nitelikler açısından yönetici ve üyelerin (yönetici dışındaki) bakış açılarında farklılık vardır

H<sub>6</sub>: STK'larda yöneticiler açısından kurum felsefesi ile gönüllü takımlarda yönetsel nitelikler arasında pozitif bir ilişki vardır

H<sub>7</sub>: STK'larda üyeler (yönetici dışındaki) açısından kurum felsefesi ile gönüllü takımlarda yönetsel nitelikler arasında pozitif bir ilişki vardır

#### **Örneklem ve Ölçme Aracının Oluşturulması**

Araştırmanın çerçevesi belirlenirken İzmir ili kapsamında yer alan aktif ve önde gelen STK'ların yer aldığı Türk Tarih Vakfı'nın 2005 yılında yayınladığı STK'lara yönelik rehber ve İzmir ili çerçevesinde şehir rehberinin yer aldığı web sayfalarından faydalanılmıştır. Türk Tarih Vakfı'nın sözü edilen yayınında İzmir ili bölümünde 230 adet STK ile ilgili bilgiler yer almaktadır (Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi, 2005, s.620-622; Kent Haber; İzmir Büyükşehir Belediyesi; İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği).

Kavramsal model çerçevesinde oluşturulan anket formu Ekim 2009 - Ağustos 2010 tarihleri arasında bir metropol olan İzmir ilinde yer alan 104 STK kapsamında yüz yüze anket ve e-mail yöntemi ile 111 yönetici ve 222 üye kapsamında toplam 333 birey üzerinde uygulanmıştır. Türk Tarih Vakfı yayını araştırmanın çerçevesi olarak belirlendiğinde sözü edilen kaynaktan yer alan 230 STK baz alındığında STK'lara ulaşma oranı %45'dir. Diğer taraftan analiz aşamasında eksik ve yetersiz bilgi nedeniyle 9 adet anket formu kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmada oluşturulan anket formunun geçerlik ve güvenilirliği kapsamında literatür taraması yapılmış bu kapsamda konu ile ilgili yerli ve yabancı pek çok kaynaktan faydalanılmıştır. Konu ile ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı bir şekilde yabancı kaynaklarda yer alan anketlerin Türkçe çevirileri kapsamında uzman akademisyenlerden yardım alınmıştır. Elde edilen maddeler kar amacı güden ve kamu sektöründen farklı özellikleri içeren STK'ların doğasına uygun bir şekilde ortaya konulmuştur. İlk etapta elde edilen 30 adet anket formu kapsamındaki yanıtlar incelenerek yanlış ve eksik olarak algılanan bunun yanı sıra güvenirliliği düşürücü sorular yeniden düzenlenerek anket formunun nihai biçimi oluşturulmuştur.

Araştırma için hazırlanan nihai anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bağımsız değişkenler olan "yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bireyin STK'daki konumu" yer almaktadır.

İkinci bölümde Şekil 2'de yer alan kavramsal model çerçevesinde kurum kültürü ve takımın yapısal özelliklerini ortaya koyan 18 önermeye yer verilmiştir. Önermeler yukarıdaki literatürde ortaya konulan açıklamalar çerçevesinde oluşturulmuştur. Önermeler 5'li Likert ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Yanıtlar kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 şeklinde ortaya konulmuştur.

Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS yazılımı kullanılmıştır. Uzman bir istatistikçi ile çalışılarak araştırma kapsamında Cronbach Alfa, faktör analizi, t testleri, korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

## Bulgular

Araştırma bulguları demografik, ölçüm aracının güvenilirliği ve faktör değişkenler kapsamında aşağıda yer almaktadır.

### Demografik Değişkenler Kapsamında Bulgular

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması ve standart sapması; genel olarak (N=324) 36.9±9.26, yöneti-

ciler için (n=111) 38.6±10.5 ve üyeler için (n=213) 36.1±8.41'dir. Yöneticiler 20-29 ve 40-49, üyeler ise 30-39 yaş gruplarında yığılmıştır (Tablo 2). Yöneticiler lise ve üniversite gruplarında dengeli bir şekilde yer almıştır. Üyeler ise ağırlıklı olarak lise grubunda yoğunlaşmaktadır (Tablo 2). Yönetici ve üye grupları için cinsiyet açısından dengeli bir dağılım görülmüştür (Tablo 2).

**Tablo 2. Katılımcıların Demografik Karakteristikleri (n=324)**

Demografik Bilgi		N	%	Demografik Bilgi		N	%
STK'daki Konum				Eğitim Durumu			
Yönetici		111	34.3	Lise		60	54.1
Üye		213	65.7	Yönetici	Üniversite	51	45.9
Toplam		324	100	Toplam		111	100
Yaş Grupları				Cinsiyet			
	20-29	39	35.1	Üye	İlk-orta	21	9.9
	30-39	18	16.2		Lise	135	63.4
Yönetici	40-49	36	32.4		Üniversite	57	26.8
	50 ve üstü	18	16.2		Toplam	213	100
	Toplam	111	100				
	20-29	42	19.7	Yönetici	Kadın	57	51.4
	30-39	99	46.5		Erkek	54	48.6
Üye	40-49	54	25.4		Toplam	111	100
	50 ve üstü	18	8.5	Üye	Kadın	114	53.5
	Toplam	213	100		Erkek	99	46.5
					Toplam	213	100

### Ölçüm Aracının Güvenirliği

Anketin ikinci bölümünde yer alan 18 önermeye faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.767 bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi ( $H_0$ : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ( $\chi^2_{153} = 2493.012$ ,  $p=0.000$ ). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0.879-0.588 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuca göre 18 önermeden oluşan yapının faktör analizine uygun olduğu kararı verilmiştir. Faktör analizi sonucu toplam varyansı % 64.287 oranında açıklayan 5 faktör oluşmuştur. Toplam varyansın, %15.822'sini birinci, %14.891'ini

ikinci, %12.833'ünü üçüncü, %11.376'sını dördüncü ve %9.365'ini beşinci faktör açıklamaktadır (Tablo 3). Oluşan 5 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.864'dür (Tablo 3). Dolayısıyla ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek derecede açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan genel, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Tablo 3). Ayrıca 18 önerme için soru bütün korelasyon değerleri (item-total correlation) değerleri 0.255-0.663 değerleri arasında değişim göstermiştir. 18 önerme için genel soru ortalaması (item-means) oldukça yüksek bir seviyede 4.1 ve ortalama varyans 0.75 değerini almıştır.

Tablo 3. Faktörlere Yönelik Sonuçlar

Önergeler	Faktörler					Cronbach Alfa Skorları	$\bar{x} \pm s$	
	F1	F2	F3	F4	F5	Genel= 0.864		
Takım çalışmaları ilkerimiz ile örtüşmektedir	.771	.129	.064	.020	.058	.726	.761	4.2±.70
Takım çalışmaları vizyonumuz ile örtüşmektedir	.764	.274	.064	.137	.220	.631		4.4±.57
Takım çalışmaları misyonumuz ile örtüşmektedir	.737	.412	.058	.120	.233	.653		4.4±.65
Takım çalışmaları değerlerimiz ile örtüşmektedir	.548	.190	.381	.074	.054	.750		4.2±.70
Takım üyeleri arasında pozitif iletişim yaygındır	.190	.739	.137	.122	.007	.610	.718	4.1±.85
Takım çalışmalarında katılımcılık ön plandadır	.106	.667	.325	.030	.070	.679		4.2±.94
Takım faaliyetlerinde motivasyonumuz yüksektir	.258	.525	.075	.122	.384	.679		4.2±.79
Takım içi çatışmalar pozitif yöne yöneltilmektedir	.458	.476	.386	.003	.184	.654		3.8±1.1
Takım üyelerinin sorumluluk duygusu gelişmiş düzeydedir	.009	.238	.787	.261	.019	.700	.774	4.0±.87
Takıma aidiyet duygusu görülmektedir	.027	.436	.681	.001	.206	.705		4.1±.97
Takım çalışmaları örgütsel yapımız ile örtüşmektedir	.464	.010	.627	.212	.195	.761		4.0±.98
Takım çalışmalarında uygun ve doğru kişiler seçilmektedir	.243	.455	.507	.003	.432	.713		4.1±.91
Takım içinde bireysel yaratıcılık ön plana çıkmaktadır	.214	.093	.115	.836	.142	.545	.681	3.8±.99
Takım çalışmalarında başarı ödüllendirilmektedir	.090	.038	.103	.679	.117	.677		3.7±1.1
Takım içi kişiler arası destek ön plana çıkmaktadır	.158	.499	.040	.573	.166	.627		4.0±.81
Takım içinde eğitim başarı ile uygulanmaktadır	.039	.343	.254	.515	.363	.595		4.0±.94
Takım üyeleri arasında saygı ön plandadır	.038	.094	.025	.029	.817	---	.375	4.3±.67
Takım üyeleri arasında işbirliği ön plandadır	.382	.223	.220	.334	.512	---		4.0±.72

### Araştırmanın uygulama modeli:

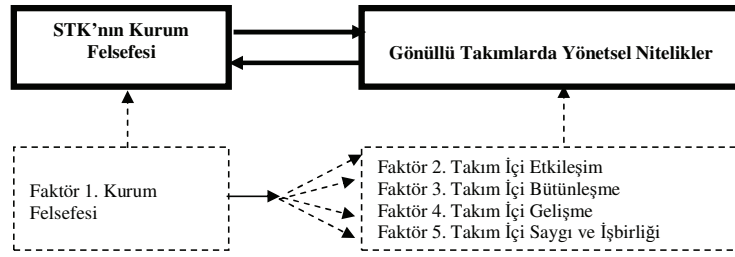
Tablo 3 de görüldüğü gibi faktör analizi sonucu ortaya çıkan 5 faktörlük yeni yapı çerçevesinde Şekil 2'deki teorik model Şekil 3'de görüldüğü gibi içerdiği maddelere uygun bir şekilde yeniden isimlendirilmiştir (Şekil 3). Bu kapsamda;

- Faktör 1. Kurum felsefesi: Misyon, vizyon, değerler ve ilkeler kapsamında kurum felsefesi öğelerini içermektedir,
- Faktör 2. Takım içi etkileşim: İletişim, çatışma, katılımcılık, motivasyon kapsamında takım üyelerinin etkileşimini öne çıkaran önermeleri içermektedir.

- Faktör 3. Takım içi bütünleşme: Aidiyet duygusu, sorumluluk, uygun ve doğru kişi ve örgütsel yapı kapsamında bütünleşmeyi öne çıkaran önermeleri içermektedir.

- Faktör 4. Takım içi gelişme: Eğitim, yaratıcılık, kişiler arası destek ve ödüllendirme kapsamında takım üyelerini geliştirici önermeleri içermektedir.

- Faktör 5. Takım içi saygı ve işbirliği: Saygı ve işbirliği önermelerini içermektedir.



Şekil 3. Araştırmanın Uygulama Modeli

Araştırmanın uygulama modeli altı ana faktörden oluşmaktadır. Uygulama modelinde STK'larda kurum felsefesi ile diğer faktörler olan gönüllü takımlarda görülebilecek niteliklerden takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme, saygı ve işbirliği faktörleri arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Bu kapsamda ilişki pozitif ya da negatif yönde olabilir. Ancak teorik olarak düşünüldüğünde sözü edilen ilişkinin pozitif yönde olması gibi bir ön yargı ortaya konulabilir. Diğer taraftan deneysel olmayan bu çalışmada STK'larda yer alan yönetici ve üyeler / gönüllülerin konuya yönelik algıları değerlendirilmiştir. Bu yönüyle uygulama modelinde zaten çeşitli süreç ve görevlerde STK'larda yer almış / almakta olan bireylerin görüşlerinin tecrübe açısından sözü edilen ilişkiyi açıklamada yeterli olabileceği ifade edilebilir.

Ayrıca araştırmanın uygulama modeli kurum felsefesindeki değişimin takım içinde yer alan yönetmel nitelikleri etkileyeceğini varsaymakla birlikte takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme, saygı ve işbirliğinin de birbirlerini etkileyebileceklerini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece STK'nın kurum felsefesi ve gönüllü takımlarda yönetmel nitelikler kapsamında ilişkiyi ortaya koymamaktadır. Bunun yanı sıra faktörler arasındaki ilişkisellikte yön ve güç açısından da farklılıkları / yakınlıkları da belirlemeyi sağlayabilecektir.

Model daha ayrıntılı bir şekilde ele alındığında ise, takım içi etkileşim kapsamında yer alan gönüllü takımlarda görülebilen "iletişim, çatışma, katılımcılık ve motivasyon süreçlerinin"; takım içi bütünleşme kapsamında yer alan gönüllü takımlarda görülebilen aidiyet duygusu, sorumluluk, uygun ve doğru kişi ve örgütsel yapı kapsamında bütünleşme süreçlerinin";

takım içi gelişme kapsamında yer alan "eğitim, yaratıcılık, kişiler arası destek ve ödüllendirme süreçlerinin"; takım içi saygı ve işbirliği kapsamında yer alan "saygı ve işbirliği süreçlerinin" temel olarak kurum felsefesi kapsamında yer alan "misyon, vizyon, değerler ve ilkeler" bunun yanı sıra birbirleriyle de ilişkilerinin, bu ilişkilerdeki benzer / farklı yönlerin belirlenmesi de modelin çatısını oluşturduğu belirtilebilir. Şüphesiz araştırmanın başlangıcında yer alan 18 önerme kapsamında da sözü edilen ilişkiler incelenebilirdi. Ancak bu çalışmada faktör analizi sonucu oluşan yalın yapının konuyu hem metodolojik hem de daha konsantre bir şekilde anlaşılır kılabileceği burada belirtilebilecektir. Zaten ankete katılan bireylerin görüşleri sonucunda ölçüm aracının yeni şekli nedeniyle uygulama modeli oluşturulduğu da unutulmamalıdır.

### Faktörler Kapsamında Bulgular

Tek örnek t testi için test değeri 5'li Likert ölçeği için orta değer olan 3 alınmıştır. Sonuç olarak hem yönetici hem de üyeler için faktörlere yönelik istatistiklerin tamamı pozitif yönde anlamlı olarak bulunmuştur (Tablo 4). Bu bulgulardan hareketle araştırmanın farklılığa dayanan ilk dört hipotezi kabul edilmiştir.  $H_1$  hipotezi kapsamında STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde kurum felsefesinin (faktör 1) STK yöneticileri tarafından önemsendiği belirlenmiştir.  $H_2$  hipotezi kapsamında STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde kurum felsefesinin (faktör1) STK üyelerince (yönetici dışındaki) önemsendiği belirlenmiştir.  $H_3$  hipotezi kapsamında STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde yönetmel niteliklerin STK yöneticileri tarafından önemsendiği belirlenmiştir. Benzer şekilde  $H_4$  hipotezi kapsamında da STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde yönetmel nitelikler STK üyelerince (yö-

netici dışındaki) de önemsendiği belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmada STK'larda gönüllü takım faaliyetlerinde yönetsel nitelikler olarak ortaya konulan takım içi etkileşim (faktör 2), takım içi bütünleş-

me (faktör 3), takım içi gelişme (faktör 4) ve takım içi saygı ve işbirliği (faktör 5) hem STK yöneticileri hem de üyeler tarafında ileri düzeyde önemsenen konular olarak belirlenmiştir (Tablo 4).

**Tablo 4. Yöneticiler ve Üyelerin Faktörlere Yönelik Algıları**

STK'daki Konum	Faktör	$\bar{x} \pm s$	Tek Örnek t Testi (Test Değeri $3 \leq \mu$ )		
			t	sd	p
Yönetici	F1	4.2±.42	30.660	110	.000
Üye		4.3±.53	27.519	110	.000
Yönetici	F2	4.2±.48	19.114	110	.000
Üye		4.0±.76	12.940	110	.000
Yönetici	F3	4.0±.59	30.986	110	.000
Üye		4.0±.78	37.417	212	.000
Yönetici	F4	3.7±.62	19.680	212	.000
Üye		3.9±.72	20.211	212	.000
Yönetici	F5	4.2±.41	19.719	212	.000
Üye		4.1±.60	28.673	212	.000
Yönetici	F Genel	4.1±.36	32.278	110	.000
Üye		4.1±.50	32.884	212	.000

Diğer taraftan bağımsız iki örnek t testi sonuçları kapsamında yönetici ve üyelerin Kurum felsefesi (faktör1), takım içi etkileşim (faktör 2) ve takım içi gelişme (faktör 4) açısından anlamlı bir farka rastlanılmıştır. Bu üç faktör kapsamında araştırmanın beşinci hipotezi olan "STK'larda kurum felsefesi ile gönüllü takımlarda yönetsel nitelikler açısından yönetici ve üyelerin (yönetici dışındaki) bakış açıları arasında farklılık vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle üyeler yöneticilere göre kurum felsefesinin daha önemli olduğunu algılamaktadırlar. Benzer şekilde takım içi gelişmeye de üyelerin yöneticilere

göre daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak takım içi etkileşim konusunda yöneticilerin algıları üyelere göre daha fazla önemsenir şeklindedir (Tablo 5). Diğer taraftan yönetici ve üye algıları arasında takım içi bütünleşme (faktör 3), takım içi saygı ve işbirliği (faktör 5) ile genel bağlamda anlamlı bir farklılık yoktur (Tablo 5). Dolayısıyla bu faktörler için hem yöneticiler hem de üyeler beşinci hipotez olan "STK'larda kurum felsefesi ile gönüllü takımlarda yönetsel nitelikler açısından yönetici ve üyelerin (yönetici dışındaki) bakış açıları arasında farklılık vardır" hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 5. Yönetici ve Üyelerin Faktörlere Yönelik Algılarının Karşılaştırılması**

STK'daki Konum	Faktör	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız İki Örnek t Testi		
			t	sd	p
Yönetici	F1	4.2±.42	-2.563	322	.011
Üye		4.3±.53			
Yönetici	F2	4.2±.48	2.985	322	.003
Üye		4.0±.76			
Yönetici	F3	4.0±.59	-.202	322	.840
Üye		4.0±.78			
Yönetici	F4	3.7±.62	-2.572	322	.011
Üye		3.9±.72			
Yönetici	F5	4.2±.41	.295	322	.768
Üye		4.1±.60			
Yönetici	F Genel	4.1±.36	-.440	322	.660
Üye		4.1±.50			

Araştırmada faktörler kapsamında ilişkiselliğin de istatistiksel olarak belirlenmesi de amaçlanmıştır. Bu kapsamda ortaya konulan  $H_0$  hipotezi kapsamındaki "STK'larda yöneticiler açısından kurum felsefesi ile gönüllü takımlarda yönetmel nitelikler arasında pozitif bir ilişki vardır" hipotezi sadece yönetici grup için takım içi etkileşim algısı (faktör 2) ile takım içi bütünleşme algısı (faktör 3) arasındaki ilişkisellik dışında kabul edilmiştir. Ayrıca tüm korelasyon değerleri de pozitif yöndedir (Tablo 6).

Araştırmanın temel amacı kurum felsefesi ile amacı STK'nın kurum felsefesi ile STK faaliyetlerinde oluşturulan gönüllü takımlarda yaşanan yönetmel nitelikler arasındaki ilişkinin yönetici ve üye açısından değerlendirilmesidir. Araştırmanın temel amacı kapsamında ise yöneticilerin  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş

dolayısıyla kurum felsefesi (faktör 1) ile diğer faktörler olan takım içi etkileşim (faktör 2), takım içi bütünleşme (faktör 3), takım içi gelişme (faktör 4), takım içi saygı ve işbirliği (faktör 5) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Takım üyeleri açısından da benzer bulgular elde edilmiştir. Takım üyeleri için de  $H_0$  hipotezi "STK'larda üyeler (yönetici dışındaki) açısından kurum felsefesi ile gönüllü takımlarda yönetmel nitelikler arasında pozitif bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiş dolayısıyla kurum felsefesi (faktör 1) ile diğer faktörler olan takım içi etkileşim (faktör 2), takım içi bütünleşme (faktör 3), takım içi gelişme (faktör 4), takım içi saygı ve işbirliği (faktör 5) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan genel açıdan da  $H_0$  hipotez kabul edilmiş ve pozitif yönlü ilişkisellik belirlenmiştir.

**Tablo6. Yönetici ve Üyelerin Faktörler Kapsamında Algıları Arasındaki Korelasyonlar**

STK'daki Konum	Faktör	F1	F2	F3	F4
Yönetici	F1				
	F2	.50**			
	F3	.35**	.08		
	F4	.47**	.49**	.41**	
	F5	.47**	.27**	.38**	.44**
Üye	F1				
	F2	.58**			
	F3	.47**	.81**		
	F4	.22**	.41**	.42**	
	F5	.34**	.26**	.27**	.31**
Genel	F1				
	F2	.53**			
	F3	.44**	.66**		
	F4	.30**	.40**	.41**	
	F5	.36**	.26**	.29**	.33**

Not: N = 324. Yönetici n=111. Üye n=213. \*\* .01 düzeyi. \* .05 düzeyi.

## Sonuç

Araştırmanın bulguları çerçevesinde Tablo 3 ve Tablo 4 gerek yöneticilerin gerekse üyelerin / gönüllülerin gönüllü takım çalışmalarında kurum felsefesinin, takım içi etkileşimin, takım içi bütünleşmenin, takım içi gelişmenin ve takım içi saygı-işbirliğinin yaşandığı algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu çerçevede Tablo 3'de yer alan önermelerin betimleyici istatistiklerinin  $3.8 \pm 1.1 \leq \bar{x} \pm s \leq 4.4 \pm .57$  şeklinde yüksek değer içeren bir aralıkta dağılım gösterdiği görülebilir. Diğer taraftan bu sonuçlar genel anlamda Tablo 4'de de benzer sonuçlar ortaya konulmuştur. Tablo 4'de yer alan betimleyici istatistikler de  $3.7 \pm .62 \leq \bar{x} \pm s \leq 4.3 \pm .53$  şeklinde yüksek değer içeren bir aralıkta dağılım göstermektedir. Ancak faktörler kapsamında daha ayrıntılı bir bakış açısı ile "takım içi gelişmenin (faktör 4)" katılımcılar tarafından diğer faktörlere nazaran daha düşük düzeyde olduğu algısı da ortaya çıkmıştır (Tablo 4). O halde burada STK'larda gönüllü takımlarda gelişmeye yönelik süreçlere daha fazla önem verilmesi gerekliliği gibi bir yargı ortaya konulabilir. Diğer taraftan faktörler kapsamında en yüksek ortalama ise "kurum felsefesi (faktör 1)" kapsamında ortaya çıkmıştır. Bu sonuç çerçevesinde ise STK'ların adeta varlık nedeni olan kurum felsefesi kapsamındaki başta misyon ve vizyon bunun yanı sıra değer ve ilkelerin gönüllü takım çalışmalarına büyük ölçüde yansıtıldığı belirtilebilir. Diğer faktörler olan takım içi etkileşim, bütünleşme ile saygı ve işbirliği de oldukça yüksek bir algı değeri şeklinde belirlenmiştir (Tablo 4). O halde STK'larda gönüllü takımlarında takım içi etkileşimin, bütünleşmenin, saygı ve işbirliğinin iyi bir seviyede olduğu ancak geliştirilebileceği de belirtilebilir.

Diğer taraftan benzer takım çalışmaları kapsamında ki Campion ve diğerleri (1993, s.834), Druskat ve Kayes'in (1999, s.218), Erez ve diğerlerinin (2002, s.939) çalışmalarına göre bu çalışmada daha yüksek ortalama değerler olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu sonuçlardan hareketle STK'larda gönüllü takım çalışmalarına verilen önemin daha yüksek olduğu algısı belirtilebilir.

STK'larda gönüllü takımların oluşumu ve işleyişi kapsamında bu sonuçları yorumlamak olasıdır. STK'larda gönüllü takımları -gerektiğinde ücret ve

rilse bile- isteğe bağlı bir psikolojiyi içermektedirler. Diğer bir deyişle STK'larda gönüllü bireyler takımlarda gerçekleştirdikleri görevlerde gönüllülük çerçevesinde genel (yardım etme isteği, problem çözme, toplumda yüz yüze görüşme, toplumdaki çeşitli hasar ve adaletsizlikleri azaltma) ve bireysel (insanlarla görüşme, arkadaşlık, kendini iyi hissetme, becerilerini sergileme) nedenlerle motive olmaktadır (Yanay ve Yanay, 2008, s.66). Sözü edilen motivasyonlar ise STK'nın kurum felsefesi (misyon, vizyon, değer ve ilkeler) kapsamında güçlü bir şekilde faaliyetlere yansıtılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla gönüllü takım çalışmaları için yönetsel niteliklerin yüksek derecede pozitif bir şekilde hayata geçirilmesi doğal olarak görülebilecektir. Kuşkusuz bu yorumlar ölçüm aracından elde edilen önermeler kapsamındaki algılar çerçevesinde yapılmıştır. Koşullardan dolayı (örneğin doğal afet vb. olaylarda faaliyetlerde üst düzey stresten dolayı performans düşebilir) algılar ile gerçek arasında düşük seviyede de olsa değişim olabileceği düşünülse bile yine yönetici ya da üye beklentilerinin yüksek olması da pozitif bir sonuç olarak değerlendirilebilecektir.

Genel anlamda tüm faktörlerin ortalamaları karşılaştırıldığında yönetici ve üyelerin algıları arasında farklılık ortaya çıkmamıştır (Tablo 5). Bu kapsamda yöneticilerin ve üyelerin STK'larda kurum felsefesi, takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme, saygı ve işbirliği için bir bütün olarak algıları oldukça iyi düzeyde ve benzerdir. Bu gönüllülük felsefesi ile birlikte düşünüldüğünde gönüllülüğü oldukça destekleyici, geliştirici ve örtüşen bir sonuç olarak görülebilir.

Ancak faktörler kapsamında ayrıntılı incelendiğinde üyelerin kurum felsefesi ve takım içi gelişme konusunda yönetici gruba göre daha fazla pozitif algıya sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 5). Bu bağlamda kurum felsefesi ve takım içi gelişmenin yöneticiler açısından daha düşük olduğu algısının ortaya çıkması pozitif bir sonuç olarak değerlendirilebilir. STK'larda kurum felsefesi kısa ve orta dönemli çerçevede yönetici ve gönüllü üyelerin katılımcı bir şekilde oluşturdukları ve sahiplendikleri konuları içerir (Brainard ve Siplon, 2004, s.451). Ancak uzun soluklu bakış açısında doğal olarak yöneticilerin görüşleri kurumun

gelişmesi açısından farklılıklar da gösterebilir. Bu nedenle de yöneticilerin kurum felsefesi açısından beklentilerinin çitayı yükseltecek şekilde olması doğal bir sonuç olarak görülebilir. Takım içi gelişme STK'nın gönüllü yönetimi sürecinin en önemli fonksiyonlarından olan eğitim (uyum ya da rutin) ve gelişme değerlendirildiğinde üyelerin / gönüllülerin daha iyiye gitmeleri açısından itici bir düşünce olarak yine doğal olarak karşılanabilir.

Diğer taraftan gönüllü takım üyelerinin beklentilerini karşılamayan süreçlerin zaten kırılma eğilimi yüksek seviyesine de dönüşebilecek gönüllülük süreçlerini olumsuz etkileyebileceği literatürde yer almaktadır (Yaman, 2005: 44-46). Çünkü genel anlamda gönüllülük bireylerin işleri dışında öz veri göstererek ekstra zaman, çaba, para ve bilgi harcadıkları bir olay olarak kırılma eğilimi yatkin süreçlerdir. Bu kapsamda konuya yaklaşıldığında özellikle STK'nın kurum felsefesi ile örtüşmeyen süreçler ve gönüllü algıları (görevi isteme, yanlış görevlendirme, rol belirsizliği, eşitsizlik vb.) yöneticinin istediği performansın gerçekleşmesini engelleyebilir bu nedenle de yönetici yetersizlik görebilir. Oysa aynı durum gönüllü takım üyeleri için normal ve yeterli bir performans seviyesi olarak algılanabilir.

Yöneticiler ise üyelere göre takım içi etkileşim konusunda daha fazla pozitif algıya sahiplerdir (Tablo 5). Takım içi etkileşimin iletişim, çatışma, katılımcılık, motivasyon gibi konularda yöneticinin başarısını ortaya koyan bir sonuç olduğunu görmek olasıdır. Konuya üye tarafından bakıldığında ise faaliyetler sırasında bireysel nedenlerden (beklenti farklılığı, STK'yı tanımama, yanlış rol algısı, yetersizlikler, davranış bozuklukları vb.) dolayı spesifik de olsa etkileşimin yetersiz olduğu algılanabilir. Bu çerçevede yine yöneticinin pozitif yaklaşımları olumsuzlukları pozitif süreçlere yönltebilecektir. Genel anlamda yönetici ve gönüllülerin görüşlerinde farklılık olmadığı yukarıda belirtilmiştir. Ayrıca güvenilir gönüllü bireylerin kurum kültürünü geliştirerek STK'yı geleceğe taşımada önemli rol oynadıkları görüşü literatürde zaten yer almaktadır (Waters ve Bortree, 2010, s.339).

Takım içi bütünleşme ile takım içi saygı ve işbirliği açısından yönetici ve üyeler benzer algıya sahiptirler (Tablo 5). Takım içi bütünleşme çerçevesinde aidi-

yet duygusu, sorumluluk, uygun ve doğru kişi seçimi ve örgütsel yapının uygunluğu bunun yanı sıra takım içi saygı ve işbirliği katılımcı şekilde geliştirilebilen gönüllü süreçleridir. Bu açıdan uygulamada yönetici ve üyelerin / gönüllülerin algılarının yüksek ve benzer olması beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Araştırma bulguları, yöneticiler ve üyeler için gönüllü takım çalışmalarında kurum felsefesi algısı ile takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve takım içi saygı-ışbirliği algıları arasında pozitif yönde ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Tablo 6). Salas ve diğerleri (2008, s.541) takımların misyonlarını başarmaları için koordinasyon, bütünleşme, işbirliği ve iletişimin geliştirilmesine önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla gerek yönetici gerekse üyeler / gönüllüler için kurum felsefesinin önemsenmesinin gönüllü takım çalışmalarında takım üyeleri arasında pozitif etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-ışbirliğini olumlu etkileyeceği ya da artıracağı yorumu yapılabilir. En yüksek skora sahip olduğu için yönetici ve üyelerin kurum felsefesi algısı ile takım içi etkileşim algısını daha yüksek düzeyde etkileyebilir yorumu yapılabilir (Tablo 6). İlişkiler incelendiğinde sadece üyeler açısından gönüllü takım çalışmalarında kurum felsefesinin önemsenmesinin takım içi gelişmeyi diğerlerine göre daha düşük düzeyde ancak pozitif yönde etkileyeceği yorumu yapılabilir (Tablo 6).

Sonuç olarak STK'lar için yönetim ve insan kaynakları düşünce ve yaklaşımlarından farklı yönelimlerin de uygulamada görülebileceği ifade edilebilir. Literatürde STK'larda yöneticilerin bazılarının yönetsel konuların (kurum kültürü, planlama, uygulama ve değerlendirme karar verme, liderlik vb.) kar amacı güden sektöre göre daha farklı, kimilerinin ise benzer olabileceği inancını taşıdıkları da vurgulanmaktadır (Lewis, 2002, s.67-68). Buna karşılık literatür kapsamında pozitif bir görüş olarak dönüştürücü bir liderlik çerçevesinde kurum felsefesinin yenilenmesi ve geliştirilmesinin STK'ların gelişmesine katkı sağlayabileceği de burada ifade edilebilir (Jaskyte, 2004, s.164).

Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular yönetim ve insan kaynakları açısından pozitif bir yönelimi ortaya koymuştur. Bu çerçevede STK'lar için yönetim ve insan kaynakları yaklaşımlarının gönüllü takım çalışmaları



rında da uygulamaya daha fazla yansıtılması önem arz edebilecektir. STK'ların kurum felsefelerine verdikleri önemin takım çalışmalarındaki maksimizasyonu onların başarılarını doğrudan etkileyebilecektir. Bu bağlamda STK'ların takım çalışmalarında kurum felsefelerine verdikleri önem takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliği ile de doğrudan ilgili ve desteklenmesi gereken bir gerçekliktir. Günümüz çağdaş STK'larında gerek yöneticiler gerekse diğer insan kaynağı bütünsel ve örtüşen bir şekilde STK'nın kurum felsefesi ile takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliğini sahiplendiklerinde arzu edilen başarı kendiliğinden ortaya çıkabilecek ve gelişebilecektir.

### Kaynakça

- Acı, E. Y. (2005).** *Kalkınma Sürecinin Yeni Aktörleri Sivil Toplum Kuruluşları*. Güniz Yayıncılık: İstanbul.
- Akdemir, A. (2008).** *Vizyon Yönetimi*. Ekin Yayıncılık: Bursa.
- Akdemir, A. (2009).** *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ekin Yayıncılık: Bursa.
- Akyürek, R. (2005).** *Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim ve Planlama*, Anadolu Ün. Yayınları: Eskişehir.
- American Red Cross (2006).** *Volunteer Handbook*. (Erişim Tarihi 6 Eylül 2008). [http://northwestflorida.redcross.org/index.php?pr=Volunteer\\_Services/media/Volunteer\\_Handbook.pdf](http://northwestflorida.redcross.org/index.php?pr=Volunteer_Services/media/Volunteer_Handbook.pdf).
- Barbeito, C. (2004).** *Human Resources Policies and Procedures for Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.: USA.
- Barutçugil, İ. (2002).** *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayınları: İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004).** *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları: İstanbul.
- Brainard, L. A. ve Siplon, P. D. (2004).** *Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons From the Internet*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3): 451.
- Bowers, C. A., Morgan, B. B., Salas, E., Prince, C. (1993).** *Assessment Of Coordination Demand For Aircrew Coordination Training*. *Military Psychology*, 5: 95-112.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. ve Higgs, A. C. (1993).** *Relations Between Work Group Characteristics And Effectiveness: Implications For Designing Effective Work Groups*. *Personel Psychology*, 46: 823-850.
- Campbell, N. K. ve Ellis, J. S. (2006).** *Recognizing Your Role*, (Erişim Tarihi 21 Ekim 2006). <http://www.enegizeinc.com/art/aheli.html>.
- Christensen, R. A. ve Alnoor, E. (2006).** *How Does Accountability Affect Mission? The Case of a Nonprofit Serving Immigrants and Refugees*. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2):195-197.
- Carson, M. C., Mosley, C. D. ve Boyar, S. L. (2004).** *Goal Orientation And Supervisory Behaviors: Impacting SMWT Effectiveness*. *Team Performance Management*, 10: 152-162.
- Courtney, R. (2002).** *Strategic Management For Voluntary Nonprofit Organizations*. Taylor Francis Group Boks Ltd.: New York.
- Dinçer, M. (1996).** *Çevre Gönüllü Kuruluşlar*. Türkiye Çevre Vakfı Yayınları: Ankara.
- Doğan, İ. (2002).** *Özgürlükçü ve Totaliter Düşünce Geleneğinde Sivil Toplum*, Alfa Yayınları: İstanbul.
- Doğa İle Barış Derneği (2002).** *2. Atölye: Gönüllü Kazanma ve Koruma*. Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve Gençlik, Tarih Vakfı Yayınları: İstanbul.
- Drucker, F. P. (1990).** *Managing The Nonprofit Organization*, HarperCollins Publishers: New York.

- Drucker, F.P. (1993).** *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çeviren: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi: İstanbul.
- Drucker, F.P. (1995).** *Gelecek İçin Yönetim*, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.
- Druskat, V. U. ve Kayes, C. D. (1999).** The Antecedents Of Team Competence: Toward A Finegrained Model Of Self-Managing Team Effectiveness. *Research On Managing Groups And Teams* 2: 201-228.
- Ellis, J. S. (2002).** Preparing For The Volunteer's First Day. (Erişim Tarihi 5 Ekim 2006). <http://www.enegizeinc.com/hot/02mar.html>.
- Ellis, J. S. (2006).** Unskilled vs. Differently Skilled: Maximize Volunteer Differences. (Erişim Tarihi 5 Ekim 2006). <http://www.enegizeinc.com/hot/nov00.html>.
- Empowering Americans Grassroots (2005).** Successful Strategies For Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers, USA.
- Erez, A., Lepine, J.A. ve Elms, H. (2002).** Effects Of Rotated Leadership And Peer Evaluation On The Functioning And Effectiveness Of Self-Managed Teams: A Quasi-Experiment. *Personel Psychology*, 55: 929-948.
- Gladstein, D. L. (1984).** Groups In Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 29: 499-517.
- Gönel, A. ve Acılar, H. (1998).** *Önde Gelen STK'lar*. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Vakfı, Myra Yayıncılık: İstanbul.
- Grosman, J. B. ve Furano, K. (2002).** *Making The Most of Volunteers*, P/PV Briefs, Philadelphia.
- Güder, N. (2005).** *Sivil Toplumcunun El Kitabı*. STGP Yayınları: Ankara.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (1989).** *Strategic Management Theory*, Houghton Mifflin Company: Boston.
- İzmir Büyükşehir Belediyesi, İzmir Kent ve Yaşam: Sivil Toplum Örgütleri.** (Erişim Tarihi 5 Eylül 2009). <http://www.izmir.bel.tr/StandartPages.asp?menuID=1478&MenuName=>.
- İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği,** Bağlı Odalarımız. (Erişim Tarihi 5 Eylül 2009). <http://www.iesob.org.tr/content/view/425/106/>.
- Jaskyte, K. (2004).** Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 15(2): 164.
- Kaldor, M. (2003).** Civil Society and Accountability. *Journal of Human Development*, 4(1): 6-12.
- Kent Haber, İzmir İli Sivil Toplum Kuruluşları Listesi.** (Erişim Tarihi 5 Eylül 2009). <http://www.kenthaber.com/ege/izmir/Dizin/sivil-toplum-kuruluslari/Listesi>.
- Kotler, P. ve Andreasen, A.R. (2000).** *Strategic Marketing For Non-Profit Organizations*, Cengage Learning EMEA: USA.
- Kuyucu, P. (2005).** "Proje Yönetiminin Teknik ve İnsan Kaynakları Boyutu". *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi*. Kaknüs Yayınları: İstanbul.
- Leonard, R., Onyx, J. ve Hayward-Brown, H. (2004).** Volunteer and Coordinator Perspectives on Managing Women Volunteers. *Nonprofit Management & Leadership* 15(2): 205.
- Lewis, D. (2002).** Organization and Management in the Third Sector Toward a Cross-Cultural Research Agenda. *Nonprofit Management & Leadership* 13(2): 67,68.
- Mandeville, J. (2005).** The Nonprofit Sector: A Partner with Government. *Patimes Special Section*: 6.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. ve Zaccaro, S. J. (2001).** A Temporally Based Framework And Taxonomy Of Team Processes. *Academy of Management Review* 26: 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (2000).** The Influence Of Shared Mental Models On Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology* 85:273-283.

- McDonald, R. E. (2007).** An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36(2): 257, 260.
- Miller, A. ve Dess, G. G. (1996).** *Strategic Management*. The McGraw-Hill Companies: New York.
- NAFSA, (2002).** *Recruitment and Management of Volunteers in Educational Advising Centers*. 54<sup>th</sup> Annual Conference, Texas.
- Nahavandi, A. ve Malekzadeh A. R. (1998).** *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Okay, A. (2005).** *Kurum Kimliği*. MediaCat Yayınları: İstanbul.
- Ryfman, P. (2006).** *Sivil Toplum Kuruluşları, Çeviren: İsmail Yerguz, İletişim Yayınları: İstanbul.*
- Salas, E., Cooke, N. J., Rosen, M. A. (2008).** On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 50(3): 541-544.
- Schmid, H. (2006).** Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 17(2): 187.
- Sharon, O. (1995).** *Strategic Management For Nonprofit Organizations*, Oxford University Pres, USA.
- Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi (2005).** Tarih Vakfı Yayınları: İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003).** *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Adım Yayınları: Konya.
- TEMA, Vizyon Misyona.** (Erişim Tarihi 16 Temmuz 2010).<http://www.tema.org.tr/Sayfalar/Hakkimizda/MisyonVizyon.html>.
- TEV, Misyona ve Vizyona.** (Erişim Tarihi 16 Temmuz 2010). <http://www.tev.org.tr/tr-tr/tevhakkında/Sayfalar/MisyonveVizyon.aspx>.
- Tosun, G.E. (2006).** *İzmir'de Sivil Toplum*. Alfa Aktüel Yayınları: İstanbul.
- Türk Kızılayı, Misyona ve Vizyona.** (Erişim Tarihi 16 Temmuz 2010). <http://www.kizilay.org.tr/kurumsal/sayfa.php?t=-KurumsalMisyonaVeVizyona>.
- Waters, R. D. ve Bortree, D. S. (2010).** Building a Better Workplace for Teen Volunteers Through Inclusive Behaviors. *Nonprofit Management & Leadership*. 20(3): 339.
- Weldon, E., Jehn, K. A. ve Pradhan, P. (1991).** Processes That Mediate The Relationship Between A Group Goal And Improved Group Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61: 555-569.
- Yaman, Y. (2005).** *Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllülük Yönetimi*. Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi. Kaknüs Yayınları: İstanbul.
- Yanay, V. G. ve Yanay, N. (2008).** The Decline of Motivation? From Commitment To Dropping Out Of Volunteering. *Nonprofit Management & Leadership* 9(1): 66.
- Yıldırım, İ. (2004).** *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetim*. Seçkin Yayınları: Ankara.