

Sivil Toplum Kuruluşlarında Üye Beklentileri ile Genel Merkez Hedefleri Arasındaki Uyum Derecesinin Araştırılması: Zirve Dağcılık ve Doğa Sporları Kulübü Örneği

Hilal YAKUT*
Aylin MET**

ÖZET

Bir örgüt gelecek stratejilerini belirlemeden önce kendi iç dinamiklerinin ve örgüt yapısının farkında olmalıdır. Bu farkındalık sağlandığı takdirde yapılması gereken düzenlemelerin ve kuruluşun rekabet avantajını artıracak uygulamaların hayata geçirilebilmesi mümkün olabilir. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) genellikle bir Genel Merkez etrafında şekillendirilmiş sayıca ve yapıca değişken paydaşlardan oluşmaktadır. Genel Merkez, çoğunlukla kulübün kurulma ve var olma amacını belirleyen taraf olduğundan, şubelerle yani kurumun diğer paydaşlarıyla bu amaçların benimsenmesi açısından farklılıkların oluşabileceği düşünülebilir. Bu görüşten hareketle bu çalışmada farklı bölgelerde teşkilatlanması olan bir sivil toplum kuruluşunun Genel Merkez ve şubeleri arasındaki amaç, hedef ve politikaların uyum derecesi test edilmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik planlama, Sivil toplum kuruluşları.*

Research of the Coordination Level Between Member Expectations and Head Office Purposes in Non Governmental Organizations: Zirve Mountaineering and Outdoor Sports Club Example

ABSTRACT

An organization has to be aware of its internal dynamics and structure before determining the future strategies. It will be possible to implement the harmonization and practices which will increase the competitive advantage just in the case this awareness is provided. Non Governmental Organizations (NGOs) are generally formed of stakeholders in varying numbers and structures and they are gathered around a Head Office. Head Office is the body which determines the purposes of establishment and existence of the Club. Because of this, Head Office and the branches (other stakeholders) might have different perspectives in the adoption of these purposes. Based on this assumption, level of policy coordination between Head Office and Branches of an NGO which is organized in different regions was tested in this study.

Key Words: *Strategic planning, Non-governmental organizations.*

*Dr., hilalyakut@yahoo.com

**Dr. TÜBİTAK ÇAYDAG, aylinseyidoglu@hotmail.com

Giriş

Sivil Toplum Kuruluşları (STK), kişi ya da örgütler tarafından yasal olarak oluşturulan, ancak devletten herhangi bir katılımın ya da temsilcinin bulunmadığı oluşumlardır. STK'ların fonlarının tamamen ya da kısmen devletler tarafından karşılandığı hallerde bile STK'lar, devletin temsilcilerini içermedikleri için sivil olma özelliğini sürdürürler. STK'lar sıradan insanların sorunlarına uluslararası alanda çözüm bulunması için uğraş veren örgütlerdir.

Bir sivil toplum kuruluşunun stratejik planı oluşturulurken, yürüttükleri işin doğasına bağlı olarak stratejik önceliklerin belirlenmesi önem taşır. Bu öncelikler, faaliyetlerin hangi coğrafik alanda yürütüldüğü, hangi sorunların çözümü için uğraşıldığı, bu sorunlara ne gibi iyileştirmeler getirileceği, o alanda faaliyet gösteren diğer STK'ların sayısı, hangi çalışma yöntemlerinin benimseneceği, yürütülen diğer programlar içinde kendilerini nasıl konumlandıracakları gibi hususlara bağlı olarak belirlenir.

Sivil toplum örgütleri ortak bir amaca hizmet etmek adına, birbirlerine yakın görüşler içinde olan insanların birlikteliğiyle oluşurlar. Bu genel merkez yapısı zaman içerisinde başlangıçtaki görüş, düşünce ve ideolojilerin etkisiyle kurumu daha iyiye götürecek düzenlemeler, amaçlar, hedefler ve stratejiler ortaya koyarlar. Yeni paydaşların katılımıyla birlikte bu amaç ve politikalarda bir takım değişikliklerin olması oldukça doğaldır. Her ne kadar paydaşların katılımını onaylayan, o kararı veren yapı yine genel merkez olsa da zaman içerisinde paydaşlarla olan etkileşimler yoluyla gereksinimlerde ve gelecek hedeflerinde bir takım değişiklikler oluşacaktır. Bu durum paydaşların kurumu, kurumu inşa eden genel merkez gibi algılamadıklarından ve bölgesel olarak zaten farklı gereksinimleri olan farklı kaynaklardan beslenen alt kurumlar olduklarından kaynaklanabilir. Ayrıca paydaşlar genel merkezden farklı düşünebilecekleri gibi, diğer paydaşlarla da görüş, düşünce ve algı ayrılıklarına düşebilirler.

Her ne kadar paydaşlar da genel merkez politikalarına yakın üye ve yöneticilerden oluşsa da, zamanla belirlenen hedeflerin gerekliliğine ve doğruluğuna olan inanç da değişkenlik gösterebilir. Başlangıçta genel merkezin belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket eden şubeler bir süre sonra kendi doğrularını, amaç ve politikalarını savunur hale gelip, genel merkez stratejilerinden uzaklaşabilirler. Belirlenen hedef ve stratejilerin başarımını sağlamak için en önemli unsur diğer yönetici ve üyelerin bu hedef ve stratejilere olan bağlılıklarıdır. Amaçlar ne kadar çok benimsenirse, başarıya ulaşmak o kadar kolay olacaktır. Özellikle gönüllülük esasına dayalı kurumlarda bu benimseme büyük önem taşımaktadır. Zaten kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik yönetim anlayışı da bu tür amaç farklılıklarını ortadan kaldırıp, kurum içinde genel merkez hedefleriyle beraber paydaşlarının da amaçlarına hizmet edebilecek ortak bir örgüt stratejisi ve bu stratejiyi gerçekleştirecek amaç, hedef ve politikalar silsilesini oluşturabilmektir.

Bu çalışmada, farklı bölgelerde teşkilatlanmış olan bir sivil toplum kuruluşunun genel merkez ve yöneticilerinin belirlediği amaç ve hedeflerin, üyelerin amaç ve beklentilerini ne kadar yansıttığı üzerine bir durum çalışması yapılacaktır. Bu amaçla üyelere elektronik posta yoluyla, konu ile ilgili olarak bir araya getirilmiş sorular yöneltilmektedir. Sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda genel merkez ve şube yöneticilerinin amaç ve beklentilerindeki farklılıkların belirlenmesine ve belirlenen bu

farklılıklar yoluyla kulüp üyelerinin eğilimlerinin ve gelecek hedeflerinin şekillendirilmesine yardımcı olmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı, bu konuda yayınlanmış geniş bir yazın bulunmamasıdır. Çalışmamıza dayanak olabilecek, herhangi bir sivil toplum kuruluşunda yapılmış, bizim belirlediğimiz kriterler yoluyla kültürel ve bölgesel farklılıkların merkez kararlarına karşı görüş ayrılıklarına ya da algı farklılıklarına yol açabileceğine ilişkin böylesi bir çalışmaya ulaşamamıştır. Soruların internet aracılığıyla üyelere iletilecek olması da bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Araştırma sonunda genel bir yargıya varılabilmesi için örneklem sayısı önem arz etmektedir. İnternet yoluyla mümkün olduğunca çok kişiye sorular iletilmeye çalışılmıştır. Ancak daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için daha yüksek katılımlı bir araştırmaya ihtiyaç olduğu da bir gerçektir.

Gönüllülük Esasına Dayalı Programlarda Genel Strateji Yönetimi

Gönüllülük esasına dayalı programlarda paydaşların stratejilerinin uyumlu hale getirilmesi önemli bir konu olara karşımıza çıkmaktadır. Sistematik yönetim, yönetici (merkez) ve paydaşlar (şubeler) arasındaki işbirliğine dayanmaktadır. Burada paydaşların farklı beklentiler içinde bulunmaları, uzlaşmanın önündeki en önemli engeldir. Asıl olan, bu farklılıkların tümüne cevap verebilecek ortak bir yönetim sistemi oluşturabilmektir.²

Bir örgütün başarısının temelinde o örgütün paydaşlarının, ortaya konulan uygulamalar karşısındaki memnuniyeti yatmaktadır. Gönüllülük esasına dayalı bir programın ana yetkinliği, değer yaratmak ve ortaya konulan uygulamanın paydaşları arasında bir bağ kurabilmektir.³

Ferrand ve Chanavat'a (2006) göre örgütün hedefleri üzerinde paydaşların uzlaşısını sağlamak en önemli unsurlardan biridir. Gelecek planlamalarıyla ilgili merkez ve paydaşlarca ortak kararlar alındığında hem kurum içerisinde ortak bir değer yaratılmış olacak hem de bu birliktelik sayesinde planların başarıya ulaşma oranı artacaktır. Bir diğer unsur ise örgüt programı için uygun paydaşlar bulmaktır. Genel merkezin değerlerine, başlangıçtaki amaç ve hedeflerine uyum sağlayacak bireylerden oluşan paydaşların (şubelerin) oluşturulması da uygun bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴

İlgili yazında, stratejik planlamanın ticari olmayan örgütler için uygun ve gerekli bir yönetim aracı olduğunu savunan görüşler yanı sıra karşıt görüşlerde bulunmaktadır. Taylor'a (2004) göre gönüllülük esasına dayalı programlarda stratejik yönetim planından söz edilemez. Gönüllülük esasına dayalı örgütler, ticari bir iş yürütmekten ziyade sosyal yapılanmaya önem verdiklerinden kimlikleri, sosyal yapılanmayı öne çıkarır. Örgütün eski ya da yeni olması önemli değildir. "Strateji" ya da "yönetim"

² Allain Ferrand ve Nicolas Chanavat, *Guidebook For The Management Of Sport Event Volunteers, How to manage Human Resources?* SENDETALPS Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space, Chavannes-Lausanne, IDHEAP, 2006, 1-167.

³ Ferrand ve Chanavat, *a.g.e.*, s. 33-56.

⁴ Ferrand ve Chanavat, *a.g.e.*, s. 60.

hatta “gönüllülük” gibi sözcükler, gönüllülük esasına dayalı programların doğasına aykırıdır. Daha uygun sözcükler ise “örgüt”, “yardım”, “gelişim” ve “üyeler”dir.⁵

Taylor’un aksine, gönüllü kuruluşların da stratejik plan yapma gereksinimi duyduklarını savunan çalışmalar bulunmaktadır.⁶ Sivil toplum kuruluşlarında (STK) stratejik planlamaya olan ihtiyacın STK merkezlerinin, büyüyen örgütü kontrol etme gerekliliğinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Wallace’a (1997) göre bu çerçeveden bakılınca, bu tür planların kültürel olarak etkilendiği ve tarafsız olmaktan uzak oldukları görüşü geniş ölçüde kabul görmektedir.⁷ Yazarın bu yorumu, farklı bölgelerde kendine bağlı kuruluşları olan gönüllü kurumlarda stratejik planın birleştirici ve diğer bölgeleri kontrol edici niteliğine vurgu yapmaktadır. Yani kâr amaçlı çalışan örgütlerde stratejik planlama rekabet avantajını artırma amacıyla oluşturulurken, gönüllülük esasına dayalı kurumlarda ve özellikle farklı bölgesel teşkilatlanması olan kurumlarda stratejik planlama, ortak hareket etmeyi sağlayan bütünleştirici bir güç olarak kullanılmaktadır. Böylesi bir birleştirici gücün oluşturulması elbette ki, paydaşların düşüncelerinden, algılarından, beklentilerinden bağımsız gerçekleştirilemez.

STK’ların stratejik planları ile ilgili önemli bir sorun da ortada bulunan proje ya da programın kime ait olduğudur. Yani bu proje ya da programın sahibi kimdir? Paydaş analizleri ile bu sorunun cevabını vermek mümkündür. Kurumlarca oluşturulan hedeflerin, kısa ya da uzun dönemli projelerin, planların, kâr amacı gütmeyen örgütlerde, tüm bu gelecek uygulamalarının başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için üyelerce benimsenmesi ve içselleştirilebilmesi önem arz etmektedir.⁸ Bu durum temelde üyelerin kulüp yapısını, diğer üyelerle ve yöneticilerle olan ilişkileri nasıl algıladıklarıyla doğru orantılıdır. Bir üye yapıyı doğru bir biçimde algılıyor ve benimsiyorsa, örgütün genel amaç, politika ve stratejilerini de doğru algılayacak, yalnızca benimsemekle kalmayacak, bu hedeflerin başarısında pay sahibi olacaktır.

STK’larda stratejik planlamanın bir diğer boyutu ise keyfi ve aktör odaklı planlamaların önüne geçebilmektir. Farklı amaçlarla kurulan birçok farklı örgüt bulunmaktadır.⁹ Bu amaçların çerçevelerinin yanlış çizilmesi, paydaşlar ve dolayısı ile üyeler göz ardı edilerek hedeflerin belirlenmesi STK’nın yalnızca bireysel hedeflere hizmet etmesine neden olacaktır. STK’da bireysel hedeflere hizmet edildiğinin düşünülmeyle başlanması ise gönüllülerin destekçi tutumlarının yok olmasına neden olacaktır. Başka bir ifade ile kurumun varoluş sebebi ortadan kalkacaktır.

Yöntem

Kâr amacıyla çalışan herhangi bir firma için gelecek stratejileri ve çalışanların kişisel çıkarları arasında farklılıklar olabilir ve bu durum firmanın amaçlarına ulaşmasında bir engel teşkil etmeyebilir. Ancak sivil toplum kuruluşlarında bu tür amaç uyumsuzlukları, kulüp başarısını kötü yönde etkileyecek önemli sonuçlara varabilmektedir.

⁵ Peter Taylor, *Driving Up Participation: Sport and Volunteering Sport England*, Academic Review Papers (ARP) Commissioned by Sport England As Contextual Analysis to Inform the Preparation of the Framework for Sport in England, *Driving Up Participation: The Challenge For Sport, England*, April 2004, pp. 103-110.

⁶ Tina Wallace, “New Development Agendas: Changes in UK NGO Policies & Procedures”, *Review of African Political Economy*, ROAPE Publications, No.71, 1997, pp. 35-55.

⁷ Wallace, *a.g.m.*, 35-55.

⁸ Wallace, *a.g.m.*, 35-55.

⁹ Wallace, *a.g.m.*, 35-55.

Çalışmamızda özellikle coğrafik olarak farklı bölgelerde teşkilatlanmış örgütlerde bu tarz farklılıkların oluşabileceğini düşünmekteyiz.

Çalışmamızın temel sorusu: *Bir sivil toplum kuruluşunda Genel Merkez ve şubelerin arasında kulübün stratejileri, genel amaç ve hedefleri algulama ve uygulama açısından anlamlı bir fark var mıdır?* Bu sorudan hareketle hipotezimiz;

H: Genel merkez ve şubeler arasında stratejik yönetim anlayışı ve uygulanması açısından anlamlı bir fark vardır.

Çalışmanın temel sorununu ve hipotezimizi test edebilmek amacıyla beşli Likert biçiminde derecelendirilmiş sorular bir araya getirilmiştir. Dereceli sorular katılımcıların hangi şube üyesi oldukları sorusu ile başlamaktadır. Ardından katılımcılara üyesi oldukları kurumun genel amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedeflere olan katılımları ile ilgili 22 soru yöneltilmiştir Sorular Ek-1’de verilmektedir.

Çalışmanın örneklemini Zirve Dağcılık ve Doğa Sporları Kulübü, genel merkez (İzmir) ve şubeleri (Ankara, İstanbul, Bursa, Gaziantep) oluşturmaktadır. Belirlenen örneklemin üye sayısı, çeşidi ve kurumsallaşma yapısı açısından, çalışmanın amacına uygun olduğu düşünülmektedir. Sorular kulübün mail grubuna gönderilmiştir, ancak sadece örnekleme yer alan illerde üyeliği olan bireylerin cevaplandırması istenmiştir.

Örneklemin genel yapısına baktığımızda, her şube o bölgede ikamet eden kendi yönetim ve denetim kuruluna sahiptir ve belirlenen genel merkez tüzük hükümlerine göre ancak kendi kaynakları ile idare edilmektedirler. Elektronik ortamda bütün üyelerin ve yöneticilerin birbirleriyle iletişimi söz konusudur. Yine yöneticilerin her zaman için elektronik ortamda bilgi paylaşımı içinde olmaları yanında belirli aralıklarla düzenlenen ve yüz yüze gerçekleşen koordinasyon toplantılarıyla da kulübün genel yönetimine ilişkin bilgi alışverişi yapılabilmektedir. Bu koordinasyon toplantılarında kulüpte ortaya çıkan sorunlara çözüm önerileri tartışılmakta hedefler, amaçlar ve yıllık projeler belirlenmektedir. Koordinasyon toplantılar neticesinde kulübün vizyon ve misyonu da belirlenmiştir. Buna göre;

Vizyon:

Zirve Dağcılık ve Doğa Sporları Kulübü Derneği'nin vizyonu, ülkemizde Dağcılık sporunun öncü ve lider kulübü olarak faaliyetlerine devam etmek, yurt dışında ise dünya standartlarında bir dağcılık ve doğa sporları kulübü olmaktır.

Misyon:

Zirve Dağcılık ve Doğa Sporları Kulübü Derneği'nin misyonu, dağcılık ve doğa sporları ile ilgili tüm kişi ve kuruluşlara eşit mesafede yaklaşarak, ülke dağcılığın gelişmesi ve dünya dağcılığında hak ettiği yeri alması için yapılacak çalışmalara öncülük etmek, uluslararası dağcılık ve doğa sporları kulüp ve birlikleriyle iş birliği içinde olmak, üyelere, doğa sporcularına, topluma ve çevrenin korunmasına katkı sağlamaktır.

Bulgular

Zirve Dağcılık ve Doğa Sporları Kulübü, İzmir genel merkez (380), İstanbul (243), Ankara (100), Bursa (42) ve Gaziantep (56) şubelerinin üye sayıları değişkendir. Cevaplanan anket sayıları ise İzmir (n=21), İstanbul (n=26), Ankara (n=16), Bursa (n=9) ve Gaziantep (n=11) olmak üzere toplam 83'dür. SPSS programı yardımıyla verilere, Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testleri uygulanmıştır. Kruskal Wallis testiyle üyelerin sorulara vermiş oldukları yanıtların şubeler arasında bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Mann-Whitney U testi ile de İzmir (genel merkez)

üyelerinin verdiği yanıtlarla diğer şubelerin yanıtları karşılaştırılmış ve sorulara verilen yanıtlar arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

İller bazında, üyelerin sorulara verdikleri yanıtlar tanımlayıcı istatistik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo-1'de verilmektedir.

Tablo 2'de ise yanıtlara uygulanan Kruscal Wallis analizi sonuçları verilmektedir. Bu tabloda görüldüğü üzere 3., 5., 6., 13., 15., 16., 17., 18., 20., 21., 22., 23. sorularda verilen yanıtlarda tüm şubeler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sözü edilen soruların, 3., 5., ve 6.'sı genel merkezin diğer şube üyelerini bilgilendirmeleriyle ilgili sorulardır ve İzmir, İstanbul, Ankara, Bursa ve Gaziantep üyeleri bu sorulara farklı cevaplar vermişlerdir. 13. soru kulübün belirlediği plan ve projelere gönüllü olarak katılımla ilgilidir ve yine katılımcılar bu soruda da görüş ayrılığına düşmüştür. Yani plan ve projelerin uygulama aşamasında gönüllü katılım şubeler arasında farklılaşmaktadır. Ayrıca şube üyeleri, kurumun toplumsal konulara verdiği tepkilerin gerekliliği ve doğruluğu konusunda da farklı düşüncelere sahiptir.

Tablo 1: Tanımlayıcı istatistik analiz sonucunda tüm illerin değerleri.

	İZMİR			İSTANBUL			ANKARA			BURSA			GAZİANTEP		
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD
S 2	21	2 , 9	1,18	25	2 , 7 2	0,98	16	2 , 8 1	0,83	8	3 , 2 5	0,46	11	3 , 2 7	0,79
S 3	21	3 , 4 3	0,6	26	2 , 8 8	0,86	16	3 , 2 5	0,45	8	3 , 3 8	0,52	11	3 , 7 3	0,47
S 4	21	3 , 2 9	0,72	26	3 , 1 2	0,52	16	3 , 1 9	0,54	9	3 , 1 1	0,78	10	3 , 5	0,53
S 5	21	3 , 6 2	0,59	26	3 , 0 8	0,74	16	3 , 1 3	0,72	9	3	0	11	3 , 7 3	0,47
S 6	21	3 , 4 3	0,6	26	2 , 6 2	0,9	14	3	0,68	9	3 , 1 1	0,78	11	2 , 8 2	1,25
S 7	21	3 , 5 2	0,6	26	3 , 1 5	0,67	16	2 , 9 4	0,85	9	3 , 2 2	0,97	11	3 , 1 8	1,17
S 8	21	3 , 0 5	0,8	26	2 , 8 1	0,75	16	2 , 8 1	0,91	9	3 , 2 2	0,83	11	3	1,18
S 9	21	2 , 8 6	1,35	26	2 , 3 5	1,06	16	2 , 3 8	0,96	9	2 , 8 9	0,93	11	2 , 7 3	1,27
S10	21	3 , 3 8	0,8	26	3	0,85	15	3 , 3 3	0,72	9	3 , 3 3	0,5	11	3 , 7 3	0,47
S11	21	3 , 1	0,7	26	2 , 9 6	0,77	16	3 , 1 9	0,75	8	3 , 3 8	0,52	11	3 , 3 6	0,81
S12	21	3 , 1 4	0,73	26	2 , 8 5	0,54	15	3 , 0 7	0,8	9	3 , 3 3	0,5	11	3 , 3 6	0,5
S13	21	3 , 1	0,89	26	2 , 6 2	0,85	16	2 , 6 3	0,89	8	2 , 7 5	1,28	11	3 , 7 3	0,47
S14	21	3 , 5 7	0,6	26	3 , 1 5	1,12	14	3 , 5 7	0,51	9	3 , 6 7	0,5	11	3 , 9 1	0,3
S15	21	3 , 3 8	0,67	26	2 , 4 6	1,03	15	3	0,65	9	3 , 1 1	1,05	11	3 , 9 1	0,3
S16	20	3 , 4	0,5	26	2 , 3 5	1,13	15	2 , 9 3	0,8	9	2 , 7 8	0,67	11	3 , 8 2	0,4
S17	21	3 , 1 9	0,87	26	3	0,85	16	2 , 9 4	0,77	9	3 , 3 3	1	11	3 , 8 2	0,4
S18	21	3 , 1 9	0,81	26	2 , 8 5	0,78	16	2 , 8 8	0,89	8	3 , 5	0,76	11	3 , 5 5	0,69
S19	21	2 , 6 2	1,24	26	2 , 5 4	0,81	16	2 , 3 8	0,96	8	2 , 6 3	0,92	11	3 , 1 8	0,4
S20	21	2 , 7 1	1,15	26	2 , 5 4	0,95	16	2 , 0 6	0,85	8	2 , 3 8	1,06	11	3 , 1 8	0,6
S21	21	2 , 9 5	0,97	26	3 , 0 4	0,77	16	2 , 8 8	0,89	9	3 , 3 3	0,71	11	3 , 7 3	0,47
S22	21	2 , 8 6	1,31	26	2 , 0 8	1,02	16	2 , 6 3	1,02	8	2 , 8 8	0,83	11	3 , 2 7	0,9
S23	21	2 , 8 6	0,91	26	2 , 7 7	0,99	16	2 , 8 8	0,72	9	2 , 6 7	1	10	3 , 9	0,32

Tablo 2: Kruskal Wallis sonuçlarına göre İzmir (genel merkez), İstanbul, Ankara, Bursa ve Gaziantep'in yanıtları arasındaki ilişkiler.

Kruskal Wallis Testi						
Ikamet	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Chi-Square	3,866	13,23	3,7	16,902	10,809	6,661
p	0,424	0,01	0,448	0,002	0,029	0,155
	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Chi-Square	2,915	4,57	8,267	3,397	6,999	16,212
p	0,572	0,334	0,082	0,494	0,136	0,003
	S14	S15	S16	S17	S18	S19
Chi-Square	6,702	24,457	25,811	12,127	11,22	6,266
P	0,153	0	0	0,016	0,024	0,18
	S20	S21	S22	S23		
Chi-Square	10,614	10,263	12,788	14,957		
P	0,031	0,036	0,012	0,005		

Şubelerin 17., 18., 20., 21. sorularda yer alan kulüp yönetimine, hedef ve politikalarına katkı sağlamak adına fikir üretme, bunu yönetime önerme ve uygulama aşamasını üstlenme konularında da birbirlerinden farklı görüşlere sahip oldukları gözlenmiştir. 22. ve 23. sorularda ise üyelerin diğer şubelerle yapılan faaliyetler konusundaki görüşleri sorgulanmıştır. Çünkü kurumun genel stratejilerinden biri, zaman içerisinde Türk dağcılığında bir "Zirve Ekolü" yaratmaktır. Bu amaçla da merkez ve bütün şubelerin birlikte hareket edebilme, farklılıklara rağmen tek bir amaç etrafında bir araya gelebilme yetkinliğinin kazanması önemli görülmektedir. Ancak sorulara verilen yanıtlara göre, şubeler bu konuda da fikir ayrılığına düşmektedir. Tablo 3'te görüldüğü gibi İzmir (genel merkez) ve diğer şubelerin cevapları arasındaki ilişkinin Mann-Whitney U testi ile sorgulanmasından elde edilen sonuçlar sunulmaktadır.

Tablo 3: Genel merkez ve diğer şubelerin cevapları arasındaki ilişki.

Mann-Whitney U (merkez/şubeler)						
	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Z	-0,407	-1,249	-0,728	-2,653	-2,806	-2,051
p	0,684	0,212	0,467	0,008	0,005	0,04
	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Z	-0,653	-1,532	-0,825	-0,382	-0,508	-1,088
p	0,514	0,125	0,409	0,703	0,611	0,277
	S14	S15	S16	S17	S18	S19
Z	-0,145	-1,679	-2,268	-0,097	-0,65	-0,308
p	0,885	0,093	0,023	0,923	0,516	0,758
	S20	S21	S22	S23		
Z	-1,001	-0,932	-1,451	-0,523		
p	0,317	0,351	0,147	0,601		

Tablo 3, merkez ile (İzmir) diğer şubelerin verdikleri cevapların hangi sorularda farklı olduğunu göstermektedir. Buna göre 5., 6., 7. ve 16. soruların yanıtlarında merkez diğer şubelerden ayrılmaktadır. 5., 6. ve 7. sorular genel merkezin sorumluluğunda olan duyuru ve bilgilendirmelerle ilgilidir. Verilere göre, şubeler bu konuda genel merkezin yeterli olmadığını düşünmektedir. 16. soru ise kulübün toplumsal konularda verdiği tepkilere üyelerin ne derecede katıldığıyla ilgilidir ve üyelere genel merkezin genel tavrının kendilerini yansıtmadığı düşünmektedir. Tablo 4'de merkez ve şubelerin yanıtlarındaki farklılıklar sıralanmaktadır. Tablo 4 aynı zamanda, Tablo 3'te sunulan verilerin bir bütün halindeki gösterimidir.

Tablo 4: Merkez ve şubelerin yanıtlarındaki farklılıklar.

	İZMİR (Merkez)			ŞUBELER		
	N	Mean	SD	N	Mean	SD
S2	21	2,9	1,18	60	2,92	0,87
S3	21	3,43	0,6	61	3,2	0,73
S4	21	3,29	0,72	61	3,2	0,57
S5	21	3,62	0,59*	62	3,19	0,67*
S6	21	3,43	0,6*	60	2,82	0,91*
S7	21	3,52	0,6*	62	3,11	0,85*
S8	21	3,05	0,8	62	2,9	0,88
S9	21	2,86	1,35	62	2,5	1,05
S10	21	3,38	0,8	61	3,26	0,75
S11	21	3,1	0,7	61	3,15	0,75
S12	21	3,14	0,73	61	3,07	0,63
S13	21	3,1	0,89	61	2,84	0,95
S14	21	3,57	0,6	60	3,47	0,85
S15	21	3,38	0,67	61	2,95	0,99
S16	20	3,4	0,5*	61	2,82	1,02*
S17	21	3,19	0,87	62	3,18	0,84
S18	21	3,19	0,81	61	3,07	0,83
S19	21	2,62	1,24	61	2,62	0,84
S20	21	2,71	1,15	61	2,51	0,94
S21	21	2,95	0,97	62	3,16	0,79
S22	21	2,86	1,31	61	2,54	1,06
S23	21	2,86	0,91	61	2,97	0,93
*p<0.05. Merkez (İzmir) ve şubeler arasındaki fark						

Sonuç

Bu çalışmada, aynı zamanda bir dernek olan Zirve Dağcılık ve Doğa Sporları Kulübü örnek uygulama alanı seçilerek, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik amaç, hedef ve politikaların algılanması ve uygulanmasında ne gibi farklılıklar oluşabileceği test edilmeye çalışılmıştır. Kurum, özellikle genel merkez ve farklı bölgelerde bulunan şubelerden oluştuğu için tercih edilmiştir. Gönüllülük esasına dayalı kuruluşlar, maddi kazançlardan çok manevi katkıların ön planda olduğu örgütlerdir. Dolayısıyla maddi

kazanç ya da çıkarlar olmasızın bir örgütün, özellikle farklı bölgelerde faaliyetlerini sürdüren şubeleriyle, aynı stratejik hedefler doğrultusunda ilerlemesini sağlamak oldukça güçtür. Bu nedenle çalışmada toplamda yirmi üç sorudan oluşan bir form oluşturularak, tanımlayıcı istatistik yöntemleriyle genel merkez algı ve tutumlarının şubelerle ne derecede örtüştüğü test edilmiştir.

Oluşturulan sorularla üyelerin yöneticilerle olan ilişkileri, kulüp yapısını, kulübün amaç, hedef ve politikalarını nasıl algıladıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Üyelerin kulübü ve genel yönetimi nasıl algıladıklarına, kulüp stratejilerini tam olarak kavrayıp kavramadıklarına ve bu stratejileri benimseyip benimsemediklerine dair çıkarımlar elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çıkarımlar sonucunda, genel merkez ve diğer şube yönetimlerinin, üyelerin hepsini kapsayacak düzenlemelere gidebileceğini ve bu düzenlemeler sayesinde kulübün ortak hareket edebilmesine yarar sağlanabileceğini düşünmekteyiz. Kulübün uzun vadede başarısını sağlamak adına, bu araştırmanın sonuçları ile birlikte şu tür düzenlemelere gidilebilir:

a. Sorumluluğun ve dolayısıyla kulüple ilgili problemlerin merkezin dışında da sahiplenilebilmesi için, merkez dışındaki üyelere daha fazla sorumluluk verilmelidir. Bu şekilde hem merkez dışındaki üyelerin işleyişe katılımları sağlanabilir hem de merkezin üzerindeki yük hafifletilebilir.

b. Üyeler, stratejik hedefler doğrultusundaki amaç ve politikaların uygulayıcılarından öte üreticileri haline getirilmelidir. Kulübü daha iyi yerlere taşıyacak fikirlerin geliştirilmesi teşvik edilmeli ve bu şekilde üyelerin sorumluluk almaları sağlanmalıdır.

c. Genel merkez, herhangi bir konuda; özellikle de toplumsal konularda görüşlerini bildirirken, tabanın hassasiyetlerine dikkat etmelidir.

d. Ortak faaliyetler daha da artırılarak, karşılıklı etkileşim sağlanmalıdır. Böylece görüş ayrılıklarından doğan ve merkezin belirlediği yönetim stratejisinin şubelerce de benimsenmesine engel olan iletişim sorunları aşılmalıdır.

e. Merkezin, stratejik yönetim hedeflerinde değişiklik yapma kararı alması halinde bu durumun öncelikle bu çalışmada yolu çizilen anket çalışmalarının benzerleri ile sınanması ve elde edilecek sonuçların da nihai karar üzerinde destekleyici etkisinin bulunmasına özen gösterilmelidir.

Bu çalışma ile, sivil toplum kuruluşları ve spor kulüplerinde stratejik yönetim anlayışının geliştirilmesinde amaçlara daha erken ve sağlıklı bir biçimde ulaşılabilmesinde üyelerin katkılarının göz ardı edilmemesi gerektiği görülmektedir. Başarılı bir stratejik yönetim anlayışı için üyelerinde sürece aktif olarak katılımlarının teşvik edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Çalışma süresince alanın derinlemesine araştırılmaya elverişli olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmanın bir sonraki adımı, daha fazla katılımcıya ulaşılarak örneklem sayısının artırılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Böylece yöneticilerin ve genel merkezin stratejik amaç, hedef ve projelerin uygulanmasında ortaya çıkan sorunlar hakkında üyelerin fikirlerini öğrenmeleri fırsatı doğacak, bu fikirler doğrultusunda gerekli iyileştirme yollarını sorgulamaya başlamaları, hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.

Kaynakça

- Ferrand, A. ve Chanavat, N. *Guidebook For The Management Of Sport Event Volunteers, How to manage Human Resources?* SENDETALPS Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space, Chavannes-Lausanne, IDHEAP, 2006.
- Helmsing, A.H.J. (Bert). *Partnerships, Meso-institutions and Learning New Local and Regional Economic Development Initiatives in Latin America*, Institute of Social Studies, The Hague, The Netherlands, June, 2001, pp 1-16.
- Taylor, P. *Driving Up Participation: Sport and Volunteering*. *Sport England*, Academic Review Papers (ARP) Commissioned by Sport England As Contextual Analysis to Inform the Preparation of the Framework for Sport in England, Driving Up Participation: The Challenge For Sport, England, , April 2004, pp. 103-110.
- Wallace, T. "New Development Agendas: Changes in UK NGO Policies & Procedures", *Review of African Political Economy*, , ROAPE Publications, No.71, 1997, pp. 35-55.