

Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği

Servant Leadership Behavior in Non-profit Organizations: An Application in Tourism Sector

M. Kemal DEMİRCİ

Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, (mkdemirci26@hotmail.com)

ÖZ

Sosyal yaşamla doğrudan ilintili sivil toplum kuruluşları, sivil inisiyatif aracılığıyla ve içinde geniş katımlı bir platform tüzel yapısıyla sağlayan, karar verme süreçlerinin yaşandığı ortamlarda söz hakkı olan, genel olarak gönüllülük esaslı ve doğrudan kâr amacına dayanmayan, ortak misyon değerleriyle kurulmuş örgütler olarak tanımlanmaktadır. STK'ların özellikle gönüllülük esasına dayanması nedeniyle, günümüzde tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek "ortak iyilik" ve "hizmet odaklılık" felsefelerini temel alan hizmetkâr liderlik anlayışı, STK'lardaki girişimci yöneticilerin sahip olması gereken önemli özelliklerden biridir. Araştırmanın ana kütlesi, Turizm sektöründe görüşme yapılan iki STK'ya kayıtlı işletmelerdir. Çalışmada, söz konusu işletme sahiplerinin üye oldukları STK yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı gösterme düzeylerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır; araştırmada, özellikle hizmetkar liderliğin "etik davranma" boyutunda anlamlı ilişkiye rastlanmıştır (Varyans: 40.1).

Anahtar Kelimeler:

*Hizmetkâr Liderlik,
Sivil Toplum
Kuruluşları, Turizm
Sektörü, Etik
Davranış*

ABSTRACT

Non-governmental (profit) organizations (NGO) directly related to social life are defined as organizations established a common mission, values; civil initiatives, a broad platform, based on a voluntary and non-profit organizations and its members include decisions. NGO's, especially as it relies on a voluntary basis, associated with servant leadership, because servant leadership based on "the common good" and "service-oriented". These are the most important features that should be NGO managers and members. The main mass of the study is composed of two NGOs in the tourism sector. The study aimed to measure the level of NGO owner or top managers servant leadership behavior. In the study, especially servant leadership "ethical behavior" size has a significant relationship (variance: 40.1).

Keywords:

*Servant leadership,
Non-profit
organization,
Tourism Sector,
Ethics Behaviour*

1.GİRİŞ

17. yüzyılın sonu ve 18. yüzyılın başlarından itibaren Batı dünyasında yaşanan ekonomik ve toplumsal değişimler, sivil toplum kavramsallaştırmasının referans noktasını oluşturur. Yönetimin merkezileşmesi, işbölümünün giderek karmaşıklaşması, pazar ekonomisindeki genişleme, toprak, emek ve sermayenin ticarileşmesi vb. gibi gelişmeler aile ve devlet dışında üçüncü bir alan olarak sivil toplum kavramını gündeme getirmiştir (Duman, 2003:348). Günümüzde Türkiye'de sivil toplum, toplumsal değişimin önemli bir aktörü olarak güçlenmekte ve STK'lar farklı alanlarda çalışan gönüllü örgütlerden, düşünce kuruluşlarına, sosyal hareketlerden vatandaşlık inisiyatiflerine, hükümet dışı örgütlerden sendikalara ve meslek odalarına kadar çok geniş bir yelpaze içinde hareket etmekte ve bu hareket alanlarını 1980'lerden bu yana özellikle de 2000'li yıllarda sadece yerel ve ulusal değil, bölgesel ve küresel bir nitelik kazandırarak genişletmektedir. 1980'lerden bu yana, dünyadaki gelişime paralel olarak sivil toplum kuruluşu anlayışının Türkiye'de de geliştiği, bu süreç içinde, STK'ların toplum içinde giderek yaygınlaştığı ve sivil toplumun öneminin arttığı, sivil toplum söyleminin siyasi partiler, hatta devlet aktörleri tarafından sürekli kullanıldığı görülmektedir. Özellikle son on yıl içinde Türkiye'deki STK'ların ilgi alanlarının da hızla çeşitlendiğine tanık olunmaktadır (Örs ve Onar, 2008:731).

Örgütlerde günün ihtiyaçların göre geliştirilen süreç ve normların ötesine geçerek, insanı merkez edinmek ve bu yönelimli olarak çalışanları amaçlara yönlendirmek, liderlik teorisinin araştırma konusu olmuştur. Gönüllüğü ve fedakar davranışı temel alan hizmetkar liderlik, nihai amaç ve izleyicilerinin durumu noktasında yüksek düzeydeki farkındalığı, örgütün lideri konumunu korumasıyla birlikte, örgütsel bariyerleri aşarak hem örgütün ana amaçlarına (ortak iyilik) hem de çalışanların bireysel yetersizliklerini gidermeye dönük özverili davranışlar sergilenmesi anlamına gelmektedir. Bu liderlik anlayışında, liderlik statüsü örgütteki güç alanlarını işgal ederek değil, iyi niyete ve gönüllüğe dayalı olarak "verici" davranışlarda bulunarak çalışanları etkilemek esastır.

2.SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Sivil toplum; devlet müdahalesi ve siyasal iktidar üzerinden değil, birey ya da grupların belli bir otoriteden izin almaksızın kendi inisiyatifleri doğrultusunda örgütlenebildikleri, kendi geleceklarine karar verebildiği, bireysel özgürlüğü öncelleyen ve katılımın olduğu; tersine, bürokratik anlayışın ötelendiği, her türlü sosyal-ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü bilinçli ve amaçlara dönük örgütsel bir faaliyet alanıdır (Abay, 2004:273).

STK'lara gösterilen ilgi ve üzerine atfedilen önem gittikçe artmıştır. 1980 sonrasında devletin sosyal hizmetlerini sivil topluma aktararak rolünü küçültmeye çalışmasını bu tablonun etkenlerinden biri olarak görebiliriz. Devlet ve piyasa dışında kalan alan (İnsel, 2004: 3) olarak ifade edilebilecek kavram, yeni yüzyılın da yeni sektörü olarak yani üçüncü sektör olarak karşımıza çıkmaktadır

STK'ları kamu ve özel işletmelerden ayıran temel bir özellik STK'ların gönüllülük esasıyla çalışmalarıdır. Çünkü STK'ya insanların kendi kişisel rızaları ile üye veya gönüllü olmaları, o STK'yı desteklemeyi kendi kişisel iradeleri ile tercih etmeleri ve özellikle de maddi bir çıkar gözetmemeleri gerekmektedir (Özden, 2008:20). Dünya Bankası'nın "Türkiye'de STK'lar" konusunda hazırladığı raporda da (1997), Türkiye'de sivil toplum ve STK'ların gönüllülük kavramı ile birlikte geliştiği sonucuna ulaşılmıştır (Demir ve Sever, 2008:349).

STK'ların ekonomik, demokratik ve toplumsal değişimin aktörleri olarak asgari de olsa bazı temel ölçütleri oldukları söylenebilir. Bunlar (Betil, 74.):

1. Şeffaflık, ilkeler, değerler: Amaç ve kaynaklarında şeffaf olması, toplumsal değişimin savunuculuğundaki etki düzeyi, cinsiyetler arası eşitliği benimseme düzeyi, toplum katmanlarına kaynak ve bilgi transfer yeteneği, farklılıklara tahammül derecesi gibi.
2. Hesap verebilirlik: Kaynak ve amaçlarında çalışmaları hakkında dış denetime ve eleştiriye açık olması ve bağımsız denetimi benimseme düzeyi, özellikle kaynak ve bağış sağlayıcılarla, destekçiler ve sponsorlarla ilişkisi, bunlara yönelik raporlamalar, yasal ve mali sisteme uyumu gibi.
3. Sivil Savunuculuk: Yaygınlık/etkinlik düzeyi, bölgesel veya yerel katılım ve işbirlikleri, toplumsal destek, konusuyla ilgili etkili toplumsal politikalar üretme, yoksulluğun azaltılmasına eğitim, sağlık, çevre ve toplumsal refahın artmasına katkı düzeyi, uluslararası tanınırlık, görsel ve yazılı basınla ilişkiler gibi.
4. Yönetim - Özerklik (Temsil düzeyi) : Karar mekanizmalarında yerel/merkez yetki dağılımı, üyelik/gönüllü katılım sayısı, temsil ettiği tabanın büyüklüğü, tabanın ve karar organlarının seçim/atama yöntemlerine ve süreçlerine katılım düzeyi, katılımcılığa verilen önem gibi.

Öz bir ifade ile STK, kamu işi ile ilgili olma, para kazanma ya da kanun dışı faaliyetler ile uğraşmak dışında, düzenli ve sürekli prensipler üzerine, bir takım yaygın amaçlar için, bireylerin beraber eylemlerinden oluşan bağımsız gönüllü bir birlik (Willets, 2002) olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan, STK'lar, "ulusal ve uluslararası siyaset açısından anlam ve önem taşıyan, bireysel çıkarları önceleme yerine, demokratikleşme, çağdaşlaşma gibi temel hak ve özgürlükleri korumayan", devletin resmi örgütlenmesinin dışında vatandaşlık bilinci ile geliştirilen gönüllü yapılanmalardan oluşan örgütlenmelerdir" (Kongar, 1991:109).

STK'ların ekonomik, demokratik ve toplumsal değişimin aktörleri olarak asgari de olsa bazı temel ölçütleri oldukları söylenebilir. Bunlar (Betil, 2008):

1. Şeffaflık, ilkeler, değerler: Amaç ve kaynaklarında şeffaf olması, toplumsal değişimin savunuculuğundaki etki düzeyi, cinsiyetler arası eşitliği benimseme düzeyi, toplum katmanlarına kaynak ve bilgi transfer yeteneği, farklılıklara tahammül derecesi gibi.
2. Hesap verebilirlik: Kaynak ve amaçlarında çalışmaları hakkında dış denetime ve eleştiriye açık olması ve bağımsız denetimi benimseme düzeyi, özellikle kaynak ve bağış sağlayıcılarla, destekçiler ve sponsorlarla ilişkisi, bunlara yönelik raporlamalar, yasal ve mali sisteme uyumu gibi.
3. Sivil Savunuculuk: Yaygınlık/etkinlik düzeyi, bölgesel veya yerel katılım ve işbirlikleri, toplumsal destek, konusuyla ilgili etkili toplumsal politikalar üretme, yoksulluğun azaltılmasına eğitim, sağlık, çevre ve toplumsal refahın artmasına katkı düzeyi, uluslararası tanınırlık, görsel ve yazılı basınla ilişkiler gibi.
4. Yönetim - Özerklik (Temsil düzeyi) : Karar mekanizmalarında yerel/merkez yetki dağılımı, üyelik/gönüllü katılım sayısı, temsil ettiği tabanın büyüklüğü, tabanın ve karar organlarının seçim/atama yöntemlerine ve süreçlerine katılım düzeyi, katılımcılığa verilen önem gibi.

3. HİZMETKAR LİDERLİK

Hizmet etmek, bireylere daha çok negatif bir kavram olarak çağrışım yapmasına ve bir işe ya da birine hizmet etmek şeklinde anlamlandırılmasına rağmen gerçekte birçok farklı anlamı bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik kapsamında bakıldığında ise, çalışanlara yardım etme, destek olma şeklinde bir anlama sahiptir (Vargas ve Hanlon, 2007:47).

Greenleaf'a göre, hizmetkar liderlik, başkalarının ihtiyaç, istek ve özlemlerini kendinden üstün tutan (Sendjaya ve Sarros, 2002:57) liderlik tipi olarak tanımlanır. Yani, bu tür bir liderlik anlayışında başkalarına hizmet etmek bilinçli bir tercih olarak tanımlanır. Ayrıca, hizmetkar liderlik anlayışında, lider başkalarını daha bilge, özgür, bağımsız ve kendi kendine hizmetkar olarak dönüştürmeyi öncelemektedir. Burada, liderin baskın özelliklerinden biri diğerine davranışına inancının tam olması, ikincisi de insanları yönetme arzusu yerine onlara hizmet etme anlayışının olmasıdır. Bu yönelimli olarak, hizmetkar liderin kendine has inanç, değerleri ve düşünceleri ile farkındalık oluşturarak, temel liderlik gücünü de başkaları üzerinde sergilemiş olurlar.

Çeşitli liderlik teorilerine ve modellerine (transformasyonel, transaksyonel, karizmatik, otokratik vd.) bakıldığında liderlerin astların görevlerini yerine getirmeleri için izledikleri yollar ve örgütün amaçlarına ulaşması için gösterdikleri çabalardan söz edilmektedir. Hizmetkâr liderlik dışında hiçbir teori liderlerin astlarına hizmet etmelerini içermemektedir. Burada hizmet kavramı, liderin astlarına destek olması ve onların lehine olan her konuda mücadele etmesi anlamında kullanılmaktadır. Hizmetkâr liderlik felsefesi gerek liderlerin gerekse de astların rollerini, astların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için önerilerin ve astların karar alma sürecine katılmaları için liderlerin desteklerini kapsamaktadır. Hizmetkâr liderler, liderlik sorumluluklarının belirlenmesinde farklı bir yol olan hizmet davranışını temel almaktadır (Savage-Austin ve Honeycutt, 2011:49; Vargas ve Hanlon, 2007:47).

Hizmetkâr liderler, çalışanlarla birebir, güçlü ve uzun dönemli bir iletişimde bulunmakta ve böylece onların isteklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve bireysel potansiyellerini iyi bilen ve bu doğrultuda çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlamak ve onları motive etmektedir (Liden vd., 2008:162). Laub'a göre hizmetkâr liderlik, çalışanların gelişimini aşağıda belirtilen unsurlar ile desteklemektedir (Washington vd., 2006:700-701);

- gücün paylaşılması,
- grup çalışması,
- liderlikte güvenilirlik ve doğruluk,
- astların, örgütün tümünün ve müşterilerin iyiliğini düşünen liderlik.

Greenleaf (1977)'e göre, hizmetkâr liderler astlarının ihtiyaç, istek ve ilgi alanlarını kendilerinininkilerden üstün tutmaktadırlar (Sendjaya ve Sarros, 2002:57). Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlerin temel olarak girişken, karşısındaki kişiyi dinlemesini bilen ve onu anlamaya çalışan, hayal gücü kuvvetli, gerektiğinde geri çekilme yeteneğine sahip, empati kurabilen, sevgileri kuvvetli, sağduyu sahibi, farkındalık algısı kuvvetli, ikna edebilme becerisine sahip, çalışanları bir amaç etrafında bir araya getirebilen davranışlarına sahip olduklarını belirtmektedir (Joseph ve Winston, 2004:9). Parolini (2007) ise, hizmetkâr liderlik için özgecilik davranışının temel unsur olduğunu belirtmektedir (Parolini vd., 2008:276). Liden ve arkadaşları (2008) hizmetkâr liderliğin 9 farklı boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

Duygusal İyileştirici: Çalışanların ilgili olduğu konulara ve sıkıntılarına duyarlılık göstermek,

Topluluk İçin Değer Yaratma: Çalışanlara sadece sözde kalmayan bilinçli yardımlarda bulunmak,

Kavramsal Beceriye Sahip Olmak: Örgüt ve çalışanların görevleri hakkında detaylı bir bilgiye sahip olmak ve çalışanları desteklemek,

Güçlendirme: Problem tanımlama ve çözüme konusunda çalışanları cesaretlendirme ve onlara imkân tanıma,

Astlara Gelişim ve Başarı İçin Yardım Etme: Çalışanların kariyer gelişimlerine destek verme,

Astlara Öncelik Verme: Astların başarıyı elde etmede en önemli kaynak olduklarını hissettirme ve bunu eylemlerle destekleme,

Etik Davranma: Çalışanlara ve örgütün iletişim halinde olduğu herkese karşı açık, dürüst ve tarafsız davranma,

İlişki: Çalışanları desteklemek ve onları anlamak için onlarla uzun dönemli ilişki kurmak,

Kulluk: Öncelikle özveride bulunarak, başkalarına hizmet eden bir kimliğe bürünmek.

4. ÜÇÜNCÜ SEKTÖR OLARAK İKİ STK'DA ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, turizm odaklı sivil toplum kuruluşlarında hizmetkâr liderlik davranışı düzeyinin belirlenmesidir. Araştırmada, sivil toplum kuruluşlarında görev yapan yönetici ya da liderlerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin, hizmetkâr liderlik tarzının duygusal iyileştirici, topluluk için değer yaratma, kavramsal beceriye sahip olma, çalışanları güçlendirme, astlara gelişim ve başarı için destek verme, astlara öncelik verme ve etik davranma boyutları temelinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesi, Turizm sektöründe faaliyet gösteren iki adet sivil toplum kuruluşuna kayıtlı yönetici ve otel sahibi ya da üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada Ehrhart (2004) tarafından geliştirilen ve Liden ve diğerleri (2008) tarafından uyarlanan anket araştırmanın ölçme aracı olarak belirlenmiş ve yine sözkonusu anket sorularında bazı uyarlamalar yapılmıştır. Anketin ilk bölümü, sivil toplum kuruluşlarının üyelerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış 11 adet sorudan; ikinci bölümü ise, üyelerin değerlendirmelerine bağlı olarak, yönetimin hizmetkâr liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin düşüncelerini belirlemeye yönelik geliştirilmiş dereceleme türünde ve 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış 28 adet sorudan oluşmaktadır.

4.3. Araştırmanın Ana Hipotezi

“Turizm işletmelerinin bulunduğu STK’lara öncülük yapan yönetici-liderlerin hizmetkâr liderlik davranışı gösterme düzeyleri yüksektir” şeklinde düşünülmüştür.

4.4.Örneklem

Yüzyüze ya da dernek sekreteryası aracılığı ile anket uygulaması ile ulaşılabilen denek sayısı 46’dır.

Tablo 1. Örneklem

MESLEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5	6-10	21-35	21-35	Toplam	
Yaş	26-35	5	7	2	0	14
	36-45	7	9	10	0	26
	46 Üstü	3	0	2	1	6
Cinsiyet	Erkek	13	13	14	1	44
	Kadın	2	3	0	0	2
Medeni Durum	Evli	13	14	14	1	42
	Bekar	2	2	0	0	4
STK'ye Ne Zamandır Üye	0-5	14	15	12	1	42
	6-10	0	1	2	0	3
	21-25	1	0	0	0	1
Şirkette Kaçınıcı Yıl	0-5 Yıl	6	11	9	1	27
	6 Yıl +	9	5	5	0	19
STK'daki Göreviniz	Başkan	0	0	1	0	1
	Yönetici	1	1	2	0	4
	Sekreter	2	0	0	0	2
	Üye	12	15	11	1	39
Stkda Katıldığı Proje Sayısı	0	11	12	7	1	31
	1 Ve Üzeri	4	4	7	0	15
Eğitim	Lise	13	10	5	1	29
	Üniversite	2	6	7	0	15
	Lisansüstü	0	0	2	0	2

2.5. Güvenilirlik Analizi

Hizmetkar liderlik anketinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,938 çıkmıştır. Bu soruların son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.6. Araştırmanın Bulguları

Faktör analizi sonucu sorular yapmak istediğimiz çalışmayı %75 oranında ölçmektedir. Faktör analizi ile sorularımız 5 faktör altında toplanmıştır. 1. faktörümüz olguyu % 40,1, 2. faktörümüz % 16,838, 3. faktörümüz % 8,816, 4. faktörümüz %5,654, 5. faktörümüz 4,093 oranında ölçmektedir.

Tablo 2. Faktör Analizi

	Faktörler				
	F1	F2	F3	F4	F5
S6	,835				
S7	,595				
S8	,618				
S25	,767				
S26	,898				
S27	,938				
S28	,938				
S18		,641			
S19		,792			
S20		,662			
S21		,865			
S22		,786			
S23		,706			
S24		,540			
S9			,835		
S10			,811		
S11			,526		
S12			,573		
S13			,717		
S14			,690		
S15			,664		
S16			,707		
S1				,704	
S2				,837	
S3				,673	
S17				,667	
S4					,682
S5					,558
Açıklanan Varyans	40,1	16,838	8,816	5,654	4,093

F1 = etik davranma, F2 = topluluk için değer yaratma, F3 = kavramsal beceri, F4 = duygusal iyileştirici, F5 = olumlu ilişki

6,7,8,25,26,27,28. sorular 1. faktör içinde toplanmıştır. 18,19,20,21,22,23,24. sorular 2. faktör içinde toplanmıştır. 9,10,11,12,13,14,15,16. sorular 3. faktör içinde toplanmıştır. 1,2,3,17. sorular 4. Faktör içinde toplanmıştır. 4 ,5. sorular 5. faktör içinde toplanmıştır. Faktör analizi sonunda faktörlerin ortalaması alınarak yeni değerler elde edilmiştir. Bunlar aşağıda ele alınmaya çalışılmıştır.

2.6.1. Sektör Deneyiminin Etik Davranmaya Etkisi

Faktör analizi sonunda 1. faktör ortalaması olan etik davranma değerlerinde sektör deneyimine göre; deneyimin 0-5 veya 6-10 olması önemli olup olmadığına bakılmıştır.

H_0 = Etik davranmaya verilen cevaplar 0-5 ve 6-10 yıl iş tecrübesine göre farklılık gösterir.

H_1 = Etik davranmaya verilen cevaplar 0-5 ve 6-10 yıl iş tecrübesine göre farklılık göstermez.

Tablo 3. Sektör deneyimine bağlı etik davranma verileri

Sektör Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
Etik Davranma 0-5	15	4,4167	,56233	,14519
Etik Davranma 6-10	16	4,9219	,12809	,03202

İş tecrübesi 0-5 yıl arası olan 15 kişinin İş Etiği ortalaması 4,4167, 6-10 yıl olanların etik davranma ortalaması 4,9219 dur. Bu farklılığın sektör deneyimi ile alakası olup olmadığına bakacak olursak;

Tablo 4. Sektör deneyimine bağlı etik davranma verilerinin T- testi

	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Standart Sapma Farkı
Etik Davranma	19,781	,000	,002	-,50521	,14427
			,004	-,50521	,14868

Sig. (2 – tailed) değerinde bakılırsa, $0,002 < 0,005$ olduğundan %95 güven aralığında 6-10 yıl sektör tecrübesi olanlar STK liderine etik davranma açısından güveni aralığı 0-5 yıl arası tecrübesi olanlardan daha fazladır.

2.6.2. Eğitim Düzeyinin Yöneticiye Danışmaya Etkisi

H_0 = Önemli bir karar almak zorunda olduğumda öncelikle yöneticime danışma zorunluluğunu şart koşmazlar cevabının ortalaması lise ve üniversite mezunlarına göre farklılık gösterir.

H_1 = Önemli bir karar almak zorunda olduğumda öncelikle yöneticime danışma zorunluluğunu şart koşmazlar cevabının ortalaması lise ve üniversite mezunlarına göre farklılık göstermez.

Tablo 5. Eğitim düzeyine bağlı yöneticilere danışma verileri

Eğitim		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
Yöneticiye danışma	Lise	29	4,1379	,87522	,16252
	Üniversite	15	4,8667	,35187	,09085

Ankete katılanların 29'u lise, 15'i üniversite mezunudur. Lise mezunlarının ortalaması 4,1379, üniversite mezunlarının ortalaması 4,8667 dir.

Tablo 6. Eğitim düzeyine bağlı yöneticilere danışma verilerinin T- Testi

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Standart Sapma Farkı
Yöneticiye danışma	7,442	,009	-3,084	,004	-,72874	,23628
			-3,914	,000	-,72874	,18619

Lise ve üniversite mezunlarına liderin şart koşma zorunluluğu açısından ortalamalarına bakıldığında arada bir fark bulunmaktadır. Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını Sig. (2-tailed)'e bakarak anlarız. $0,004 < 0,05$ olduğuna göre, katılımcının üniversite mezunu olmasının önemli bir karar almak zorunda olduklarında öncelikle yöneticisine danışma zorunluluğunun olduğu inancının üzerinde etkisi lise mezunu olmasından daha etkilidir.

2.6.3. Büyüdüğü Şehrin Yardımlaşmaya Etkisi

H_0 = Lider kişisel bir problemim olduğunda yardım eder sorusuna cevap verenlerin ortalaması kişinin memleketinde büyümesine göre farklılık gösterir.

H_1 = Lider kişisel bir problemim olduğunda yardım eder sorusuna cevap verenlerin ortalaması kişinin memleketinde büyümesine göre farklılık göstermez.

Tablo 7. Memlekete bağlı olarak yardımlaşma verileri

Doğup Büyüdüğü Şehir		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
Kişisel Problemlerimde Yardım Elini Uzatır	Kendi Şehri	28	4,7895	,47408	,07691
	Diğer	18	4,2500	1,16496	,41188

Katılımcıların 28'i kendi şehrinde, 18'i işletmenin faaliyet gösterdiği yerin dışında doğup büyümüştür. Kendi şehrinde doğanların ortalaması 4,7895, işletmenin bulunduğu şehrin dışında doğup büyüyenlerin ortalaması 4,25'dir.

Tablo 8. Memlekete bağlı olarak yardımlaşma verilerinin T-Testi

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Standart Sapma Farkı
Kişisel Probleminde Yardım Elini Uzatır	16,283	,000	2,179	,035	,53947	,24752
			1,288	,236	,53947	,41900

Kendi şehrinde büyüyenlerin liderlerin kişisel problemlerine yardımcı oldukları konusundaki memnuniyeti, turistik tesisin bulunduğu şehrin dışında büyüyenlere göre ortalaması daha fazladır. Bu ortalamanın fazla olmasında büyüdüğü yerin önemi olup olmadığını anlamak için Sig. (2-tailed) değerine bakarız. $0,035 < 0,05$ olduğuna göre %95 olasılıkla Kendi şehrinde büyüyenlerin ortalaması daha fazladır.

2.7. Araştırmanın Temel Hipotezine İlişkin Bulgular

Araştırma ile Turizm Sektöründeki STK'larda hizmetkarlık üzerinde etkili olan faktörler incelenmiştir. Hizmetkar liderlik anlayışı üzerinde en etkili faktörler olarak sektör tecrübesi, eğitim ve doğup yaşadığı şehir etkili olmuştur. Hizmetkar lider için STK üyelerinin iş tecrübesi, eğitimi, doğup yaşadığı şehir çok önemlidir. İş dünyasındaki çalışmaları ile STK lider – üye ilişkisi arasında önemli ilişki vardır. İş dünyasındaki tecrübe arttıkça aradaki ilişki olumlu etkilenmektedir.

SONUÇ

Yapılan analiz sonuçlarına sektör tecrübesi arttıkça STK liderine etik davranma açısından güven artmaktadır. Kişilerin iş hayatındaki tecrübeleri STK liderine etik davranma açısından anlamlı bir olduğu da gözlemlenmektedir. Stk üyelerinin kendi sektörlerindeki deneyimlerinin artışı ile birlikte hizmetkar liderliğin önemli bir boyutu olan etik davranma eğiliminde olduklarını (4,9219) göstermektedir. Halbuki mesleğinin başlangıcında olan üyelerde bu eğilimin daha düşük olduğu saptamalarımız arasındadır (4,4167). Deneklerin, sektörde yeni olanlar ve eskiler şeklindeki sayıları yaklaşık değer aynı oranda olması, anlamlı bir sonuç çıkarmaktadır. Buna göre, iş hayatına yeni başlayanların etik kaygıları düşükten başlamakta; zamanla ileriki yıllarda etik davranışa doğru kaydığı söylenebilir.

Ankete katılanların 29'u lise, 15'i üniversite mezunudur. Önemli bir karar almak zorunda olduğumda öncelikle yöneticime danışma zorunluluğunu şart koşmazlar cevabının ortalaması üniversite mezunlarında daha yüksek çıkmaktadır (4,1379). İnsanların eğitim düzeyi arttıkça karar almada STK liderlerinin kişilere şartlar öne sürdüğü anlayışı artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler özgür kararlar alamadıkları şeklinde çıkarsamada bulunulabileceği gibi; eğitim düzeyinin yüksekliği SRK üyelerinin birlikte hareket etme ya da diğer üyelerle ortak hedefi saptama ve işlerin yürütülmesinde birliktelik ya da istişari davranış eğiliminin olduğunun da bir göstergesidir.

Deneklerin yetiştikleri iller açısından anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde, kendi şehrinde olanların STK yöneticilerinden daha yüksek düzeyde hizmetkar liderlik anlayışı gördüklerini algılamışlardır (4,7895). Katılımcıların 28'i kendi şehrinde, 18'i dışarıda doğup büyümüştür. Farklı bir ifade ile kendi şehrinde doğup büyüyenler, STK liderlerinden kendi kişisel problemlerinin çözümünde, dışarıda doğup büyüyenlere göre daha fazla katkı gördüğünü ifade etmişlerdir. Bunda STK liderlerinin yerli olmalarından dolayı aynı gelenek ve göreneklere sahip olmaları etkili olabileceği gibi, dışarıdan olan deneklerin (ort. 4,25) liderlerinden beklentilerinin yüksek olması ile de açıklanabilir. Ya da şehrin yerlisi denekler STK liderlerini kendilerine daha yakın hissettikleri şeklinde de yorumlanabilir.

KAYNAKÇA

- ABAY, A.R. (2004), "Sivil Toplum Ve Demokrasi Bağlamında Sivil Dayanışma Ve Sivil Toplum Örgütleri", 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 24-26 Kasım, Eskişehir.
- BETİL, İ. (2010), "Sivil Toplum ve Kurumların Sosyal Sorumlulukları", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C: 5, S: 1.
- DEMİR, M. ve SEVER, E. (2008), "Kamu Ekonomisi İçerisinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Yeri ve Önemi", 5. Uluslar arası STK'lar Kongresi.
- DUMAN, F. (2003), "Sivil Toplum", Türköne, M. (Ed.), Siyaset, Lotus Yayınevi, 1. Basım, Ankara
- İNSEL, A. (2004), Sivil toplum, STK'lar ve Gönüllülük, İÜ Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları 5.

DEMİRCİ

- JOSEPH, E.E. ve WINSTON, B.E. (2005), "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership and Organizational Development Journal*, 26/1-2.
- KONGAR, E. (1991), "Sivil Toplum ve Kültür", *Sivil Toplum*, İstanbul: Türkiye Sosyal Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı Yayınları.
- LIDEN, RC., WAYNE, S.J., ZHAO, H., HENDERSON, D. (2008), "Servant Leadership: Development of Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *The Leadership Quarterly*, 19.
- ÖRS, F. ve ONAR, S. (2008), "Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları, Küreselleşme ve İletişim", 5. Uluslar arası STK'lar Kongresi, 24-26 Ekim.
- ÖZDEN, K. (2008), "Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Yönetimi", *Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim*, Ed. Ali Çoşkun, Seçkin Yayıncılık.
- PAROLINI, J., PATTERSON, K., WINSTON, B. (2009), "Distinguishing Between Transformational and Servant Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 30/3.
- SAVAGE-AUSTIN, A.R., HONEYCUTT, A. (2011), "Servant Leadership: Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness and Barriers", *Journal of Business and Economics Research*, 9/1.
- SENDJAYA, S., SARROS, J.C. (2002), "Servant leadership: its origin, development, and application in organizations", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9/2.
- VARGAS, P.A. ve HANLON, J. (2007), "Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective", *The Journal of Research Administration*, V.38.
- WASHINGTON R.R., SUTTON, C.D., FEILD, H.S. (2006), "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality", *Leadership & Organization Development Journal*, 27/8.