

**T.C**  
**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK**  
**DAVRANIŞLARININ ARAŞTIRILMASI**

**Betül ALTINOK**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**  
**DOKTORA TEZİ**

**KÜTAHYA**  
**2015**

**T.C**  
**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK**  
**DAVRANIŞLARININ ARAŞTIRILMASI**

**Betül ALTINOK**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**  
**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Arslan KALKAVAN**

**KÜTAHYA**  
**2015**

**KABUL VE ONAY****Kabul**

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Betül ALTINOK'un hazırladığı "Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Araştırılması" başlıklı Doktora tez çalışması jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

12 / 06 / 2015

**İmzalar**

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Arslan KALKAVAN (Danışman) .....

KATÜ. Besyo Öğretim Üyesi

Üye: Doç. Dr. Çetin ÖZDİLEK .....

D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi

Üye: Doç. Dr. Yücel OCAK .....

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Besyo Öğretim Üyesi

Üye: Doç. Dr. Mehmet ACET .....

D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi

Üye: Yrd. Doç. Dr. Halil BIŞGİN .....

D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi

**Onay**

Bu tez Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Figen TAŞER  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında ve bütün bilimsel çalışmalarımızda bilimsel düşünce disiplini içinde bilgi, tecrübe ve tavsiyelerini esirgemeyen, yaptığı araştırmalarıyla bize ışık tutan ve bilimsel verilerin analizi ve yorumlanması hususunda da katkıda bulunan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Arslan KALKAVAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Verilerin toplanması aşamasında son derece sabırlı ve anlayışlı davranan sevgili akademisyenlere de teşekkür ederim.

Desteği ve güveniyle beni motive eden eşim Mehmet ALTINOK' a, mutlu gülümsemesiyle beni hayata bağlayan kızım BİLGE' ye ve beni destekleyen aileme sonsuz teşekkür ederim.

Bu tez herhangi bir kurum ya da kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

## ÖZET

**Altınok, B. Spor Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Araştırılması. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi, Kütahya. 2015.** Bu çalışmanın amacı; spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışlarının araştırılmasıdır. Bu amaçla Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında ve Bölümlerinde, Dekan, Yüksekokul Müdürü ve Bölüm Başkanı görevinde bulunan Spor Yöneticilerinin (N=69) Hizmetkâr Liderlik davranışları bu kurumlarda görev yapan akademisyenlere (N=1185) uygulanan anketler yoluyla araştırılmıştır. 2014-2015 akademik yılında Türkiye’deki Beden Eğitimi ve Spor eğitimi veren Fakülte, Yüksekokul ve Bölümlerde çalışan akademisyenlere Hizmetkar Liderlik Anketi e-mail yoluyla gönderilmiştir. Geri dönüş alınan ve eksiksiz olarak ölçeği dolduran 406 akademisyen değerlendirmeye alındı. Çalışmada Spor Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının araştırılması için Barbuto ve Wheeler tarafından (2006) yılında geliştirilen ve geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmış olan “Hizmetkâr Liderlik Anketi” uygulandı. Ölçek Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik testi yapıldı. Hizmetkâr Liderlik Anketinin ölçme modelinin doğrulanmasının ardından elde edilen verilere cinsiyet, görev unvanı, görev süresi, bölüm ve değerlendirilen yöneticiye bağlı olarak normal dağılıma sahip olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla Shapiro Wilk normallik testi uygulandı. Uygulanan normallik testleri sonucu verilerin normal bir dağılıma sahip olmadığı (nonparametrik) görüldü. Sonra Spor Yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak hizmetkâr liderlik puanları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U testi ve görev unvanı, görev süresi, bölüm ve değerlendirilen yöneticiye bağlı olarak bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis Testi uygulandı.

Test sonuçları spor yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak; Fedakarlık ( $p>0.05$ ), Duygusal Destek ( $p>0.05$ ), Bilgelik ( $p>0.05$ ), İkna Edici Yol Gösterme ( $p>0.05$ ) ve Örgütsel Hizmet Etme ( $p>0.05$ ) alt boyutları arasında önemli bir fark olmadığını gösterdi. Çalışma sonucunda görev durumuna, görev süresi, bölümler ve değerlendirilen yöneticiye göre de spor yöneticilerinin Fedakarlık ( $p>0.05$ ), Duygusal Destek ( $p>0.05$ ), Bilgelik ( $p>0.05$ ), İkna Edici Yol Gösterme ( $p>0.05$ ) ve Örgütsel Hizmet Etme ( $p>0.05$ ) altboyutları arasındaki farkın önemli olmadığını görüldü. Araştırma sonuçlarının ışığında kullanılan anketin objektif olduğu ve değerlendirilen yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını gözler önüne serdiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor Yönetimi, Liderlik, Hizmetkar Liderlik

**ABSTRACT**

**Altınok, B. Researching Servant Leadership Behaviors of Sport Managers. Dumlupınar University Health Sciences Institute, Department of Physical Education and Sport, Doctoral Thesis, Kutahya. 2015.** The aim of this study is researching servant leadership behaviors of sport managers. For this purpose, Servant Leadership behaviors of Sport Managers (N=69) working as Dean, School Principal and Head of Department in Sport Sciences Faculties, Physical Education and Sport Schools and Departments educating Physical Education and Sport investigated via questionnaires applied to academicians (N=1185) working in these institutions. Servant Leadership Questionnaire sent via e-mail to all Academicians working in Physical Education and Sport educating Faculties, Schools of Universities and Departments in 2014-2015 academic years in Turkey. 406 Academicians responded and accurately completed the survey were evaluated. In this study, "Servant Leadership Questionnaire" developed and conducted validity and reliability analysis by Barbuto and Wheeler (2006) used to investigate sport managers' servant leadership behaviors. Scale translated into Turkish then validity and reliability analysis were conducted. After measurement model of servant leadership questionnaire verified, Shapiro Wilk normality test was applied to obtained data to determine whether has got a normal distribution or not, depending on gender, job title, profession time, department and evaluated manager. Results of practiced normality test showed that data hasn't got a normal distribution (nonparametric). After normality test, Mann Whitney-U test applied at  $\alpha=0.05$  value for determining whether there is a difference between servant leadership scores according to gender and Kruskal Wallis Test applied at  $\alpha=0.05$  value for determining whether there is a difference between servant leadership scores according to job title, profession time, department and evaluated manager.

Test results showed that there weren't differences between Altruistic Calling ( $p>0.05$ ), Emotional Healing ( $p>0.05$ ), Wisdom ( $p>0.05$ ), Persuasive Mapping ( $p>0.05$ ) and ( $p>0.05$ ), Organizational Stewardship sub dimensions according to gender. Test results showed that there weren't differences between Altruistic Calling ( $p>0.05$ ), Emotional Healing ( $p>0.05$ ), Wisdom ( $p>0.05$ ), Persuasive Mapping ( $p>0.05$ ) and ( $p>0.05$ ), Organizational Stewardship sub dimensions according to job title, profession time, department and evaluated manager. In the light of study results we think that applied survey is objective and unfurls evaluated managers' servant leadership behaviors. Empirical and practical contribution of this study is to test sport managers servant leadership behaviors in Turkey for the very first time.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	III
TEŞEKKÜR .....	IV
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	XIII
TABLolar DİZİNİ .....	XIV
GRAFİKLER DİZİNİ .....	XV
1.GİRİŞ .....	17
1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	18
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	19
1.3. PROBLEM CÜMLEŞİ .....	19
1.3.1. ALT PROBLEMLER .....	21
1.4. HİPOTEZLER .....	23
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	25
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	25
2. GENEL BİLGİLER .....	26
2.1. LİDER .....	26
2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK .....	26
2.3. LİDERLİK TEORİLERİ .....	29
2.3.1.Kozmopolit Liderlik.....	30
2.3.2. İzlemeyi Bilen Liderlik .....	31
2.3.3.Öğrenen Liderlik .....	31
2.3.4. Vizyoner Liderlik .....	32
2.3.5. GELENEKSEL (TRANSACTIONAL) Liderlik .....	33
2.3.6. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMATIONAL) Liderlik.....	34

2.3.7.SERBESTİYETÇİ (LAISSEZ-FAIRE) LİDERLİK.....	35
2.3.8.KARİZMATİK LİDERLİK .....	36
2.3.9. ANTRENÖR TİPİ LİDERLİK (COACHİNG) .....	36
2.3.10.KATILIMCI LİDERLİK.....	37
2.3.11.TAKIM LİDERLİĞİ .....	38
2.3.12. YARATICI (CREATIVE) LİDERLİK.....	38
2.3.13. ETİK (ETHICAL) LİDERLİK.....	39
2.3.14. STRATEJİK LİDERLİK .....	39
<b>2.4.HİZMETKÂR LİDERLİK .....</b>	<b>41</b>
2.4.1. HİZMETKÂR LİDERLİK KAVRAMI.....	41
2.4.2. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN GELİŞİMİ .....	44
2.4.3. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ .....	48
2.4.3.1. GÖREV AŞKI (CALLİNG).....	48
2.4.3.2. DİNLEME (LISTENİNG).....	48
2.4.3.3. EMPATİ (EMPATHY) .....	49
2.4.3.4. İYİLEŞTİRME (HEALİNG).....	49
2.4.3.5. FARKINDALIK (AWARENESS).....	50
2.4.3.6. İKNA (PERSUASİON) .....	50
2.4.3.7. KAVRAMSALLAŞTIRMA (CONCEPTUALİZATİON) .....	51
2.4.3.8. ÖNGÖRÜ (FORESİGHT) .....	51
2.4.3.9. HİZMET ETME (STEWARDSHİP).....	52
2.4.3.10. GELİŞME (GROWTH) .....	52
2.4.3.11. TOPLULUK OLUŞTURMA (COMMUNİTY BÜİLDİNG) .....	52
<b>2.5. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEKLERİ .....</b>	<b>53</b>
<b>2.6. (SLQ) HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ .....</b>	<b>56</b>
2.6.1. FEDAKÂR OLMA .....	56
2.6.2. DUYGUSAL DESTEK .....	57
2.6.3.BİLGELİK .....	57
2.6.4. İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME.....	58
2.6.5. ÖRGÜTSEL HİZMET ETME .....	58
<b>3.GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1.ARAŞTIRMA MODELİ .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ .....</b>	<b>59</b>
3.1.2.ARAŞTIRMA GRUBU .....	61



<b>3.2. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL</b> .....	<b>61</b>
3.2.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	61
3.2.2. VERİ TOPLAMA ARACI .....	61
3.2.3. HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ ÇEVİRİ AŞAMASI.....	62
3.2.2. VERİLERİN TOPLANMASI.....	64
<b>3.3. İSTATİSTİK YÖNTEM</b> .....	<b>65</b>
<b>4. BULGULAR</b> .....	<b>66</b>
<b>4.1. HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ YAPI GEÇERLİĞİ</b> .....	<b>66</b>
4.2. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ GÜVENİRLİK ANALİZLERİ .....	71
<b>4.3. DENEKLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>73</b>
4.3.1. YAŞ.....	73
4.3.2. CİNSİYET .....	73
4.3.3. GÖREV UNVANI.....	74
4.3.4. GÖREV SÜRESİ .....	75
4.3.5. GÖREV YERİ.....	76
4.3.6. BAĞLI BULUNDUĞU BÖLÜM .....	77
4.3.7. DEĞERLENDİRİLEN YÖNETİCİLER.....	78
<b>4.4. HİPOTEZ 1: CİNSİYETE BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR</b> .....	<b>78</b>
4.4.1. HİPOTEZ 1A. CİNSİYETE BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK FEDAKÂR OLMA PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	78
4.4.2. HİPOTEZ 1B. CİNSİYETE BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK DUYGUSAL DESTEK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR .....	79
4.4.3. HİPOTEZ 1C. CİNSİYETE BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK BİLGELİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	79
4.4.4. HİPOTEZ 1D. CİNSİYETE BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	80
4.4.5. HİPOTEZ 1E. CİNSİYETE BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	81
<b>4.5. HİPOTEZ 2: GÖREV DURUMUNA BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR</b> .....	<b>82</b>
4.5.1. HİPOTEZ 2A. GÖREV DURUMUNA BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK FEDAKÂR OLMA PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	82

4.5.2. HİPOTEZ 2B. GÖREV DURUMUNA BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK DUYGUSAL DESTEK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	83
4.5.3. HİPOTEZ 2C. GÖREV DURUMUNA BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK BİLGELİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	83
4.5.4. HİPOTEZ 2D. GÖREV DURUMUNA BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	84
4.5.5. HİPOTEZ 2E. GÖREV DURUMUNA BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	85
<b>4.6. HİPOTEZ 3: GÖREV SÜRESİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....</b>	<b>86</b>
4.6.1. HİPOTEZ 3A. GÖREV SÜRESİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK FEDAKÂR OLMA PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	86
4.6.2. HİPOTEZ 3B. GÖREV SÜRESİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK DUYGUSAL DESTEK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	87
4.6.3. HİPOTEZ 3C. GÖREV SÜRESİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK BİLGELİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	88
4.6.4. HİPOTEZ 3D. GÖREV SÜRESİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	88
4.6.5. HİPOTEZ 3E. GÖREV SÜRESİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	89
<b>4.7. HİPOTEZ 4: BÖLÜME GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....</b>	<b>90</b>
4.7.1. HİPOTEZ 4A. BÖLÜME GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK FEDAKÂR OLMA PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	90
4.7.2. HİPOTEZ 4B. BÖLÜME GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK DUYGUSAL DESTEK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	91
4.7.3. HİPOTEZ 4C. BÖLÜME GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK BİLGELİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	92
4.7.4. HİPOTEZ 4D. BÖLÜME GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	92
4.7.5. HİPOTEZ 4E. BÖLÜME GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	93
<b>4.8. HİPOTEZ 5: DEĞERLENDİRİLEN YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....</b>	<b>94</b>

4.8.1. HİPOTEZ 5A. DEĞERLENDİRİLEN YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK FEDAKÂR OLMA PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR .....	94
4.8.2. HİPOTEZ 5B. DEĞERLENDİRİLEN YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK DUYGUSAL DESTEK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	95
4.8.3. HİPOTEZ 5C. DEĞERLENDİRİLEN YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK BİLGELİK PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	96
4.8.4. HİPOTEZ 5D. DEĞERLENDİRİLEN YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	96
4.8.5. HİPOTEZ 5E. DEĞERLENDİRİLEN YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI ARASINDA BİR FARK YOKTUR.....	97
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>99</b>
5.1. HİPOTEZ 1: CİNSİYETE BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI.....	99
5.2. HİPOTEZ 2: GÖREV DURUMUNA BAĞLI OLARAK YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI.....	100
5.3. HİPOTEZ 3: GÖREV SÜRESİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI .....	102
5.4. HİPOTEZ 4: BÖLÜME GÖRE YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI .....	104
5.5. HİPOTEZ 5: DEĞERLENDİRİLEN YÖNETİCİLERİN HİZMETKÂR LİDERLİK PUANLARI .....	106
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>108</b>
6.1. SONUÇ .....	108
6.2. ÖNERİLER .....	115
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>132</b>
EK-1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....	132
EK-2: ANKET FORMU .....	133
EK-3: YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU ONAYI.....	134
EK-4: ETİK KURUL ONAYI.....	135
EK-5: VERİLER.....	138
EK-6: İSTATİSTİK TEST SONUÇLARI .....	142
EK-6.1. :DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI .....	142
EK-6.2. :GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI .....	147
EK-6.3. :GENEL ÖZELLİKLER .....	153
EK-6.4. :NORMALLİK TESTLERİ .....	154
EK-6.5. :İSTATİSTİKSEL ANALİZLER .....	157

**SİMGELER VE KISALTMALAR**

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
SLQ	: Servant Leadership Questionnaire
HLA	: Hizmetkâr Liderlik Anketi
AGFI	: Düzenlenmiş iyilik uyum indeksi
CFI	: Karşılaştırmalı uyum indeksi
GFI	: İyilik uyum indeksi
NFI	: Normlaştırılmış uyum indeksi
NNFI	: Normlaştırılmamış iyilik uyum indeksi
RMR	: Artık ortalamaların karekökü
RMSEA	: Yaklaşık hataların ortalama karekökü
Sd	: Serbestlik Derecesi
SRMR	: Standartlaştırılmış artık ortalamaların karekökü
$\chi^2$	: Ki kare

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

ŞEKİL 2.1. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KARŞILAŞTIRMASI .....	28
ŞEKİL 2.2. PATTERSON'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ.....	47
ŞEKİL 4.1. BİRİNCİ DÜZEY DFA SONUCUNDA İLİŞKİLER VE T-DEĞERLERİ .....	68
ŞEKİL 4.2. BİRİNCİ DÜZEY DFA SONUCUNDA İLİŞKİLER, STANDARTLAŞTIRILMIŞ YÜKLER VE HATA VARYANSLARI.....	69

**TABLÖLAR DİZİNİ**

TABLO 2.1. HİZMETKAR LİDERLİĞİN DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ VE AÇIKLAMALARI.....	46
TABLO 3.1. ÇALIŞMAYA DÂHİL EDİLECEK ÜNİVERSİTELER VE AKADEMİSYENLER .....	60
TABLO 4.1. KMO VE BARLETT KÜRESELLİK TESTİ .....	66
TABLO 4.2. HİZMETKARLİDERLİK ANKETİ DFA UYUM İNDEKLERİ .....	70
TABLO 4.3. FAKTÖRLER ARASINDAKİ KORELASYON MATRİSİ .....	72

## GRAFİKLER DİZİNİ

GRAFİK 4.3.1. AKADEMİSYENLERİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI .....	73
GRAFİK 4.3.2. AKADEMİSYENLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI .....	73
GRAFİK 4.3.3. AKADEMİSYENLERİN GÖREV UNVANI DAĞILIMI.....	74
GRAFİK 4.3.3.1 CİNSİYETE GÖRE GÖREV UNVANI DAĞILIMI .....	74
GRAFİK 4.3.4.AKADEMİSYENLERİN GÖREV SÜRESİ DAĞILIMI .....	75
GRAFİK 4.3.4.1. CİNSİYETE GÖRE GÖREV SÜRESİ DAĞILIMI .....	75
GRAFİK 4.3.4.AKADEMİSYENLERİN GÖREV YERİ DAĞILIMI .....	76
GRAFİK 4.3.5.1. CİNSİYETE GÖRE GÖREV YERİ DAĞILIMI .....	76
GRAFİK 4.3.6.AKADEMİSYENLERİN BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIMI.....	77
GRAFİK 4.3.5.1. CİNSİYETE GÖRE BÖLÜMLERİN DAĞILIMI .....	77
GRAFİK 4.3.7.AKADEMİSYENLERİN DEĞERLENDİRDİKLERİ YÖNETİCİYE GÖRE DAĞILIMI .....	78
GRAFİK 4.4.1. AKADEMİSYENLERİN CİNSİYETİNE GÖRE FEDAKÂR OLMA PUANLARI.....	79
GRAFİK 4.4.2. AKADEMİSYENLERİN CİNSİYETİNE GÖRE DUYGUSAL DESTEK PUANLARI .....	79
GRAFİK 4.4.3. AKADEMİSYENLERİN CİNSİYETİNE GÖRE BİLGELİK PUANLARI .....	80
GRAFİK 4.4.4. AKADEMİSYENLERİN CİNSİYETİNE GÖRE İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI .....	81
GRAFİK 4.4.5. AKADEMİSYENLERİN CİNSİYETİNE GÖRE ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI .....	81
GRAFİK 4.5.1. GÖREV DURUMUNA GÖRE FEDAKÂR OLMA PUANLARI.....	82
GRAFİK 4.5.2. GÖREV DURUMUNA GÖRE DUYGUSAL DESTEK PUANLARI .....	83
GRAFİK 4.5.3. GÖREV DURUMUNA GÖRE BİLGELİK PUANLARI .....	84
GRAFİK 4.5.4. GÖREV DURUMUNA GÖRE İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI.....	85
GRAFİK 4.5.5. GÖREV DURUMUNA GÖRE ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI .....	86
GRAFİK 4.6.1. GÖREV SÜRESİNE GÖRE FEDAKÂR OLMA PUANLARI .....	87
GRAFİK 4.6.2. GÖREV SÜRESİNE GÖRE DUYGUSAL DESTEK PUANLARI .....	87
GRAFİK 4.6.3. GÖREV SÜRESİNE GÖRE BİLGELİK PUANLARI .....	88
GRAFİK 4.6.4. GÖREV SÜRESİNE GÖRE İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI.....	89
GRAFİK 4.6.5. GÖREV SÜRESİNE GÖRE ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI .....	90
GRAFİK 4.7.1. BÖLÜME GÖRE FEDAKÂR OLMA PUANLARI.....	91
GRAFİK 4.7.2. BÖLÜME GÖRE DUYGUSAL DESTEK PUANLARI .....	91
GRAFİK 4.7.3. BÖLÜME GÖRE BİLGELİK PUANLARI.....	92
GRAFİK 4.7.4. BÖLÜME GÖRE İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI .....	93
GRAFİK 4.7.5. BÖLÜME GÖRE ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI .....	94
GRAFİK 4.8.1. YÖNETİCİYE GÖRE FEDAKÂR OLMA PUANLARI .....	95
GRAFİK 4.8.2. YÖNETİCİYE GÖRE DUYGUSAL DESTEK PUANLARI .....	95
GRAFİK 4.8.3. YÖNETİCİYE GÖRE BİLGELİK PUANLARI .....	96
GRAFİK 4.8.4. YÖNETİCİYE GÖRE İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME PUANLARI .....	97

GRAFİK 4.8.5. YÖNETİCIYE GÖRE ÖRGÜTSEL HİZMET ETME PUANLARI.....	98
GRAFİK 4.9.1. YÖNETİCİLERİN ALT BOYUT PUAN ORTALAMALARI.....	98



## 1.GİRİŞ

Yönetim denildiği zaman akla gelen kavramlardan ilki yönetici diğeri ise liderdir. Yönetim literatüründe çok sık karşılaşılan bu iki kavramın kimi zaman birbirlerinin yerine ve eş anlamlı olarak kimi zaman ise farklı anlamlarda kullanıldığı gözlenmektedir. Aslında, işlevsel olarak birbirine yakın olan bu kavramların yüklendikleri anlamlar birbirinden farklıdır. Yöneticinin başlıca özelliği, atama ile göreve gelip kurumun mevcut yapısını koruyarak örgütsel amaçları gerçekleştirmektir; liderin başlıca özelliği, örgütün amaçları ile tüm iş görenlerin ihtiyaçlarını dengeleyerek, onları işbirliği içerisinde amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirmektir. Dolayısıyla lider, yöneticinin önüne geçerek etkileme gücü olan kişidir (88).

Teknolojinin hızla geliştiği ve rekabet koşullarının arttığı 21.yüzyılda sürekli olarak kendini yenileyen, stratejilerini belirleyen, değişimle birlikte istikrarı yakalayabilen örgütler ayakta kalabilmektedir. Örgütlerin bu mücadelede başarılı olabilmeleri için işletme vizyon ve misyonunu belirleyecek, çalışanları ortak değerler etrafında toplayıp, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilecek niteliklere sahip liderlere ihtiyaç vardır (2). Nitekim kültürel, teknolojik, ekonomik ve politik gelişmeler de liderlik kavramını değişime uğratmakta ve liderlik algısının sürekli değişmesine neden olmaktadır (124). Bu değişimlerin bir sonucu da Robert K. Greenleaf tarafından 1970’te ortaya atılan ‘Hizmetkâr Liderlik’ yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, lideri kendinden önce diğerlerine hizmet eden kişi, yani bir “Hizmetkâr” olarak görmekle başlar. Dolayısıyla lider, grup üyeleri ile kurumun birincil ihtiyaçlarına odaklanan bir rol üstlenir (179).

Hizmetkâr liderlik, örgüt çalışanlarının iş performansı, kişisel motivasyonları, liderlik becerileri gibi çeşitli özelliklerinin geliştirilmesine odaklanmış bir liderlik tarzı olduğu için çalışanlar ve örgütler açısından değerlendirilmesi ve incelenmesi gereken bir liderlik tarzı olarak dikkat çekicidir. Yapılan literatür taramasındaki az sayıda örnekten de anlaşılacağı gibi, Türkiye’de spor yöneticilerinin liderlik özellikleri literatüründe kuram üretme ve araştırma bakımından önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak bu çalışmada Türkiye’deki Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının incelenmesi hedeflenmektedir.

## 1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İçinde yaşadığımız bilgi çağı, tüm konularda olduğu gibi liderlik anlayışında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişim sonucunda kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarları peşinde koşan liderlik anlayışının yerine, takipçilerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve hizmet etmeyi bir yaşam biçimi haline getiren yeni bir liderlik modeli ortaya çıkmış, bu yeni model “hizmetkâr liderlik” olarak nitelendirilmiştir. Yabancı yazında, hizmetkâr liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılara etkisini konu edinen çalışmalara rastlanmakla birlikte, spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve sonuçlarına yönelik herhangi bir araştırmaya ise rastlanılmamıştır.

Literatürde liderlik ve lider davranışlarını açıklamaya çalışan özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımları (neo-karizmatik kuramlar, duygusal zekâ- duygusal yeterlilik kuramları, dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik yaklaşımları vb.) gibi birçok kuramın ve yaklaşımın yer aldığı görülmektedir. Bu kuramlara dayalı olarak liderler, demokratik, otokratik, katılımcı, yardımsever-otokratik, paternalist, karizmatik, dönüştürücü, etkileşimci, otantik, destekleyici liderlik tarzları gibi çeşitli liderlik anlayışlarından birini sergileyebilmektedir (47, 48, 51, 105).

Literatürde yer alan bu liderlik tarzlarının yanı sıra “hizmetkâr liderlik” kavramının da son yirmi yıl içerisinde yeni bir liderlik tarzı olarak ilgili yazında yer almaya başladığı görülmektedir. Günümüzde örgütlerin nihai hedefleri olan verimlilik ve karlılığa ulaşmaları mevcut yeteneklerin ve insan potansiyelinin fark edilmesi, kullanılması ve geliştirilmesine bağlıdır. Liderler, çalışanların kendi potansiyellerini açığa çıkarma ve gerçekleştirmelerinde kritik bir rol oynarlar (112). Bu araştırma ile Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışları Türkiye’de ilk kez incelenecektir bu nedenle bu araştırmanın Türk Spor Yönetimi ve Liderlik çalışmaları bakımından literatüre sağlayacağı katkı önem arz etmektedir.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında veya Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinde, Dekan, Yüksek Okul Müdürü veya Bölüm Başkanı görevinde bulunan 69 Spor Yöneticisinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının bu kurumlarda görev yapan akademisyenlere uygulanan anketler yoluyla araştırılmasıdır.

## 1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Genel olarak, bir grup ya da örgütün hedeflerini başarabilmesinde, bir kişinin diğer kişiler üzerinde etki kurması olarak tanımlanan liderlik, dünyanın en eski olgularından biridir. Liderlik konusundaki çalışmalar liderliğin şekillendirdiği medeniyetlerin ortaya çıkması kadar eskidir. İlk çağlardan beri yapılan tarih araştırmalarının aslında liderlik araştırmaları olduğu görülmektedir. Liderlik için ilk felsefi prensiplerin 5000 yıl önce Mısır hiyerogliflerinde görülmektedir. Çin ve Yunan medeniyetlerinde de ülke yöneticilerine tavsiyeler ya da onların özelliklerine ilişkin sınıflamalara rastlanmaktadır. Örneğin Yunan filozofu Platon, Cumhuriyet (Republic) adlı eserinde ideal devletin, ideal liderinin özelliklerini sıralarken, liderin hükümetin en önemli unsuru olduğunu belirtmektedir. Aristo ise, Politika adlı eserinde gençleri liderlik için eğitmek gerektiğinden bahsetmektedir. Machiavelli, Prens adlı kitabında “insanların yeni şeyleri tanımalarına önderlik etmeden daha zor bir iş olamayacağına” parmak basarak liderliğin önemi kadar, zorluğuna da dikkat çekmektedir (27).

Görüldüğü gibi, tarihin eski çağlarından günümüze insanlar liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgili olmuşlardır. Bugün de liderlik olgusu sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Liderlik, geçen yıllara rağmen önemini yitirmemektedir. Ancak bütün bu ilgi ve araştırmalara rağmen dünyanın her tarafındaki kuruluşlar, örgütler aynı şikayeti seslendirmektedir: “Yeterli liderlikten yoksun olma.” Dünyanın her yerinde insanlar liderliğe özlem duyuyorlar;

inanılır, güvenilir ve yapıcı değişimler gerçekleştirebilecek liderleri olmasını istiyorlar (62).

Bireylerin ihtiyaçlarının doyurulduğu zaman çok daha etkili şekilde eylemde buldukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımı (Stone and Patterson, 2005)'na göre hizmetkâr liderler çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir, bu yüzden örgütten çok çalışanlarla ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (58).

Yukl (2005)'e göre hizmetkâr liderler, insanları dinlerler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgili olduklarını ileri sürerler. Çalışanlara hizmet etmeye odaklanan hizmetkâr liderin davranışları çalışanları güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir (167).

Hizmetkâr liderler, insanları geliştirir ve onlara çalışmalarını ve yetişmeleri için yardım ederler (66). Hizmetkâr liderlik, liderlerden çalışanlara hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler. Bu yüzden hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran özellik hizmet yönelimli olma tutumudur. Hizmetkâr liderler makam ve kişisel güce dayalı olarak değil, hizmet etme isteğine dayalı olarak çalışmaya ve önderlik etmeye güdülenirler. Hizmet etme felsefesi bencilliğin ötesinde açık bir iletişim kurarak takım çalışması ve işbirliği atmosferini geliştirerek, çalışanlarla ortak çalışmalar yapmayı sağlar (5).

Hizmetkâr liderlik, örgüt çalışanlarının iş performansı, kişisel motivasyonları, liderlik becerileri gibi çeşitli özelliklerinin geliştirilmesine odaklanmış bir liderlik tarzı olduğu için çalışanlar ve örgütler açısından değerlendirilmesi ve incelenmesi gereken bir liderlik tarzı olarak dikkat çekicidir. Yapılan literatür taramasındaki az sayıda örnekten de anlaşılacağı gibi, Türkiye'de spor yöneticilerinin liderlik özellikleri literatüründe kuram üretme ve araştırma bakımından önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bu nedenle Türkiye'deki Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının incelenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

### **1.3.1. Alt Problemler**

1. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

1a. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

1b. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

1c. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

1d. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

1e. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

2. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

2a. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

2b. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

2c. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

2d. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

2e. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

3. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

3a. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

3b. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

3c. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

3d. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

3e. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

4. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

4a. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

4b. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

4c. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

4d. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

4e. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

5. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

5a. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

5b. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

5c. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

5d. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

5e. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Var mıdır ?

#### 1.4. HİPOTEZLER

1. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

1a. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

1b. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

1c. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

1d. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

1e. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

2. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

2a. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

2b. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

2c. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

2d. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

2e. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

3. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

3a. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

3b. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

3c. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

3d. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

3e. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

4. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

4a. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

4b. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

4c. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

4d. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

4e. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

5. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

5a. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

5b. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

5c. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

5d. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.

5e. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur.



### **1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

1. Araştırmaya katılan akademisyenlerin evreni temsil edici nitelikte olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmada Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında veya Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinde, Dekan, Yüksek Okul Müdürü veya Bölüm Başkanı görevinde bulunan 69 Yönetici, Spor Yöneticisi olarak varsayılmıştır.
3. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan kullanılan ve geçerlik güvenilirliği sınanarak ölçme modeli doğrulanmış Hizmetkâr Liderlik Anketinin Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarını ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir anket olduğu varsayılmıştır.
4. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan kullanılan Hizmetkâr Liderlik Anketinin araştırma amacı için yeterli olduğu varsayılmıştır.
5. Uygulanan istatistik yöntemlerin, değerlendirmelerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

### **1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

1. Araştırma, Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında veya Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinde, Dekan, Yüksek Okul Müdürü veya Bölüm Başkanı görevinde bulunan 69 Yöneticisi ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında veya Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinde çalışan akademisyenlere uygulanan anketler ile sınırlıdır.
3. Araştırmada kullanılan anketler akademisyenlere e-mail yoluyla gönderilmiştir. Araştırma 01 Ocak 2015 ile 15 Mayıs 2015 tarihleri arasında anketleri yanıtlayan akademisyenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
4. Araştırma Hizmetkâr Liderlik Anketinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
5. Bu araştırma konu ile ilgili ulaşılabilen kaynakların sağladığı veriler ile sınırlıdır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. LİDER

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren kişidir (64).

Lider, öngörü ve geleceği tahmin, olayları içselleştirme, kendi insani değerleri ile yüz yüze gelme, evrensel insani değerlere duyarlılık gibi ruhsal gelişim boyutunda da farklılığını yansıtır (67).

George ve Jones'a (1995) göre lider, grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişilerdir (70).

Lider, herhangi bir mevki gücü olmaksızın insanları ikna edebilen ve onları yönlendirebilen, kendisini ve vizyonunu takip ettirmeyi başaran, rolünü izleyicilerinden alan, kuralları belirleyen, grup tarafından liderliği benimsenmiş onlara bir hedef gösteren, bu hedef etrafında takipçilerinin canla başla çalışmalarını ve başarımlarını sağlayan kişidir (37).

Belirli durum ve şartlar doğrultusunda hedefe varmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır. Başka bir deyişle, bir şeyi başkalarına kabul ettirmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ve izleyicileri arasında belirli koşullarda kendini gösteren ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (173).

### 2.2. LİDERLİK ve YÖNETİCİLİK

Yönetim bilimi literatüründe çok karıştırılan kavramlardan biri yöneticilik ve liderliktir. Yönetici, planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol iletişim ve karar verme gibi fonksiyonları yerine getiren kişidir. Fakat her yöneticinin liderlik vasıfları olmayabilir. Liderlik hakkında yapılan ampirik çalışmalar her ne kadar yirminci yüzyılda ortaya çıkmışsa da, liderliği konu alan literatür insanlık tarihi kadar eskidir. Liderliğin ne olduğu konusunda birçok tanım yapılmıştır ancak bu tanımların bulunduğu ortak nokta, liderlik; lider ve izleyenler tarafından paylaşılan ortak amaç, hedef ve değerlere yöneltme aktivitesidir. Klasik liderlik teorisi liderliği bir kişilik özelliği olarak görür. Buna göre liderler zaten lider olarak doğmuş kişilerdir ve tarih

bu kişilerin hayat hikâyesinden ibarettir. Modern liderlik teorileri liderin kişilik özellikleri kadar, lideri izleyenler ve hem lideri hem de izleyenleri etkileyen dış koşulların da önemli olduğunu söyler (86).

Yönetici kısaca “karar veren kişi” olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımla yönetici, “bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir”. Bir başka deyimle yönetici üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. Yönetici yönetme çalışmalarını yürüten kişidir (86).

Liderliğin açık, kesin ve kapsayıcı bir tanımını yapmak zordur. Liderlik kaygan ve aldatıcı bir kavramdır. Bazen liderliğin konumlarına atıfta bulunulur; bu anlamda şirket başkanı bir nezaretçiden daha liderdir. Bazen de, liderlik belli bir davranışla bağdaştırılır; örneğin, bir bölüm başkanı göstermelik bir konumdayken, yardımcısı güçlü bir nezaretçilik yeteneğine sahip olabilir. Ayrıca liderlik kişinin sahip olduğu belli nitelik ve özelliklere atfedilebilir; insanlar günümüzde hala, doğru ya da yanlış, liderler ve lider olmayanlardan ya da doğuştan ve sonradan olma liderlerden söz etmeye devam etmektedir.

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (189).

Liderlik, insanları grubun ya da organizasyonun vizyon ve amaçlarını etkili bir şekilde başarma hedeflerine doğru etkileyebilme ve ortak bir çaba yaratma yeteneği ve sürecidir (144, 6, 199, 24, 60, 76).

Liderlik, yöneticilikle birçok yönden benzeşen bir süreçtir. Hem yöneticiliğin hem de liderliğin içerdiği faktörlerden biri “etkilemektir”. Her ikisi de insanlarla çalışarak, hedeflere etkin bir şekilde ulaşmakla ilgilidir. Lider ve liderlik kesin olarak yöneticiliğin yerini alacak bir şey değildir. Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir (107).

Werner’a (1993) göre iş liderliği, yöneticilik işinin yalnızca bir unsurudur. Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile takipçileri

arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir. Liderin en önemli sorunu, astları üzerinde güç sahibi olmak değil, onları ortak vizyon yönünde etkilemektir. Yönetici, astlarını istenen davranış kalıbına sokmak için birçok örgütsel araca sahiptir ve öncelikle üst yönetimin isteklerine karşı sorumludur. Lider ise, astlarının kendi istediği gibi davranması için kişisel ve ilişkisel kaynaklara sahiptir ve öncelikle astlarına karşı sorumluluk duyar. Werner'a (1993) göre başkalarını yönetme hakkı üst makamlar, başkalarına liderlik etme hakkı ise takipçiler tarafından verilen bir ödüldür (189).

Kotter'a (1999) göre yöneticiler, lidere kıyasla daha işlemsel, resmi ve şekilcidir. Yöneticilik, birçok durum için kullanılabilir, neden-sonuç ve denenmişlik temeline oturtulmuş belirgin yöntem ve amaçlar bütünüdür. Lider ise, organizasyonun ileride başına gelebilecekleri görme yeteneğine sahip bir yaratıcılık becerisine sahiptir. Liderler, insanları bir araya getirerek takım çalışmasını motive etmek, ilham vermek ve etkilemek için her türlü yönetimin anahtarını ellerinde bulundurlar (107).

<b>Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması</b>	
<b>YÖNETİCİLİK</b>	<b>LİDERLİK</b>
“Düzen ve tutarlılık getirir”	“Değişim ve yenilik getirir”
Plan ve bütçe hazırlamak	Yön belirlemek/Vizyon oluşturmak
Örgütlemek ve kadro oluşturmak	İnsanların Vizyon doğrultusunda hizaya gelmesini sağlamak
Kontrol etmek ve problem çözmek	Motive etmek / Esinlendirmek
Kaynak: “Leadership: Theory and Practice”, Peter G. Northouse, 2004 ve Kotter, 1999.	

Şekil 2.1. Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

### 2.3. LİDERLİK TEORİLERİ

1970’li yılların sonlarından itibaren, lider-takipçi etkileşiminin ilişkisel ve karşılıklı doğasına odaklanan çeşitli liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler, hem liderin hem de takipçilerinin ortak amaç ve güdülerini vurgulamış, liderlik sürecinde takipçilerin önem ve yerini ön plana çıkarmıştır. Başka bir ifadeyle, liderliğin yalnızca liderin takipçilerine yaptığı bir şey olmadığına dikkat çekilmiştir. Liderlik, liderleri ve takipçilerini anlamlı bir şekilde birbirine bağlayan, tarafların katılımlarına değer yükleyen, güç ve yetkiyi liderler ve katılımcılar arasında paylaştıran ve liderliği içsel bir aktivite olarak gören bir süreçtir. Katılımcılar, liderliği temin etmeye ve kurumun vizyonunu gerçekleştirme için katkı yapmaya yetkilidirler. Bazı durumlarda, katılımcılar liderlere dönüşürler. Liderlik süreci, katılımcılar da dâhil olmak üzere herkesin zorunlu rolünü kapsar (106).

Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilirler (46).

Yapılan çalışmalarda liderin uygulamış oldukları liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarına atfedilen belirli davranış kalıpları araştırılmış ve liderlerin o davranış kalıpları içinde çalışanlarını motive ettiği ortaya konmuştur. Özellikler yaklaşımında etkili liderlerin yedi özelliği olan İçgüdü, yönetme arzusu, dürüstlük, kendine güven, zekâ, işle ilgili bilgi, enerjik ve sosyal olma davranışları ve bu davranış ve kişisel özelliklerin örgüt performansı üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmalar yapılmıştır (145).

Davranışsal yaklaşımda ise liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (129).

Çoğu akademik araştırma ve çalışmalar kavramsal olarak benzer yapılarla odaklanılmışlardır. Örneğin; fedakârlık (82, 101, 109), özveri (38), karizmatik (42; 187), dönüştürücü transforming (34), güvenilir (20, 141), manevi (68), daha az bir boyutta, dönüşümcü transformational (17; 19) ve lider-üye etkileşimi (75; 151).

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderliğe yönelik yeni yaklaşımları da ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada liderliğe ilişkin değişimleri yansıtan liderlik Yaklaşımlarından Kozmopolit Liderlik, İzlemeyi Bilen Liderlik, Öğrenen Liderlik, Vizyoner Liderlik, Geleneksel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Serbesiyetçi Liderlik, Karizmatik Liderlik, Antrenör Tipi Liderlik, Katılımcı Liderlik, Takım Liderliği, Yaratıcı Liderlik, Etik Liderlik, Stratejik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik kavramları incelenmeye çalışılmıştır.

### **2.3.1.Kozmopolit Liderlik**

Kanter (1996) geliştirdiği kozmopolit liderlik yaklaşımında, liderin geleneksel duvarları aşması gerektiğini vurgulamakta ve gelecekte sınırlarının ötesini görebilecek zihinsel esnekliğe sahip olamayanların, bırakın gelişmeyi, mevcudu bile koruyamayacaklarını belirtmektedir. Geleceğin lideri, sınırlarının ötesini görebilen kişi olacaktır. Diğer sektör, disiplin hatta farklı fonksiyon ve kültürlerdeki fırsatları değerlendirmenin yollarını arayan bu liderlerin ortak özelliği öğrenme odaklı olmalarıdır. Onlar, cevapların hep kendilerinde olmadığını bildikleri için yanındakilerle sıkça beyin fırtınası benzeri düşünce üretme ve cevap arama çalışmaları yaparlar (131).

Kozmopolit liderlik kavramı, liderin geleneksel duvarları aşarak diğer sektör, disiplin, fonksiyon ve kültürlerdeki fırsatları yakalamasına vurgu yapmaktadır. Sınırlarının ötesini görebilecek zihinsel esnekliğe sahip olmayanlar, bırakın gelişmeyi, mevcudu bile koruyamazlar (130).

“Yeni fikirler üretme sınırları zorlar. İcatlar beklenmedik sürpriz ve hatta saygısız zihinsel bağlantılar sonucunda ortaya çıkarlar. İcatlar örgütün değişik kısımlarının diğer örgütlerle işbirliği ve birbirlerine intibaklarıyla gerçekleşir. Kurumlar kendilerini duvarları arasına hapsedtikçe insanların yeni bir şeyler denemek için kutularının dışına çıkma ihtimali azalır. Çalışanların zihinlerini hem örgütleri içindeki hemde diğer örgütlerdeki kaynak ve fırsatları değerlendirmeye teşvik etmek kozmopolit liderlere kalmaktadır” (131).

### 2.3.2. İzlemeyi Bilen Liderlik

Her alanda bilgi patlamasının yaşandığı günümüzde liderlerin kendi başına karar alamayacağı ortadadır. Her şeyi bilmeye ve herkese ne yapacağını söylemeye çalışan bir lider kendini başarısızlığa sürükler. Etkili liderler kimi durumlarda önlerindeki en iyi seçeneğin izlemek olduğunu bilirler. Bu hiyerarşik bir zorunluluktan değil, başarı için diğerlerinin kapasite ve öngörülerine dayanmak zorunda kalmasındandır. 21. yüzyıl her şeyi bildiğini sananların lider olamayacağı bir yüz yıl olacaktır (130). İzlemenin, dinlemenin ötesinde bir yetenek olduğunu belirten Smith (1996) gerekli kritik davranışlar ve yetenekler olarak; hep cevap verme yerine sorular sormayı; hep diğerlerinin kendine yardımcı olmasını beklemek yerine, liderin diğerlerine yardımcı olmasını önermektedir (157).

Katı iş bölümü yerine, güçlü ilkeler benimseyip, bu ilkelere bağlı kalan lider insana önem vermektedir. Araştırmacılar izlemenin dinlemenin ötesinde bir yetenek olduğunu belirtip, gerekli kritik davranışlar ve yetenekler olarak; hep cevap verme yerine sorular sormayı, hep diğerlerinin kendine yardımcı olmasını beklemek yerine, liderin diğerlerine yardımcı olmasını önermektedirler (119).

### 2.3.3. Öğrenen Liderlik

Gelecek için gittikçe belirginleşen bir durum, liderliğin yeni biçimlerinin ortaya çıkacağı ve liderlerin şimdikinden farklı liderlik biçimlerini öğrenmek zorunda kalacağıdır. Değişimin hızı arttıkça, değişmeyen tek şey, değişme ve sürekli öğrenme olacaktır (130).

Geleceğin etkili örgüt modeli olarak öğrenen örgüt modelinin görülmesi, öğrenen liderlerin önemini artırmaktadır. Geleceğin liderlerinden zeki ve olağanüstü bir takım özelliklere sahip olmalarından çok, öğrenmeyi becerebilme davranışı beklenmektedir. Bilgi yoğun teknolojilerin artması ve mevcut bilgi birikiminin kısa sürede geçersiz kalması, liderleri sürekli olarak öğrenmeye zorlamaktadır (50).

Schein'e (1996) göre gelecekte değer verilen öğrenme yeteneği, sürekli öğrenme yeteneği olacaktır. Bundan dolayı liderlerinin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekecektir:

- Gerçeği ve kendisini olduğu gibi algılayabilme ve sezgi.

- Değişim ve değişimin getirdiği yeni öğrenmeler için kendini motive edebilme.
- Güç ve kontrolü, ilgi ve yeteneklerine göre çalışanlarıyla paylaşma istek ve yeteneği.
- Başkalarının katılımını sağlama istek ve yeteneği.
- Örgüt kültüründeki işlevsel ve işlevsel olmayan kabullenmeleri analiz edebilme ve örgüt kültürünü kendi güçlü yanları üzerine yeniden inşa edebilme.

Gelecekte güçlü liderlerin, güçlü ekiplere sahip olacağını vurgulanmakta ve en büyük gücün bilgi gücü olduğuna işaret edilerek bilgiye ulaşma, onu kullanma ve yeni bilgiler üretme kapasitesi üzerinde durulmuştur (154).

#### 2.3.4. Vizyoner Liderlik

*“Gideceği Yönü Bilmeyene, Hiçbir Rüzgâr Yardım Edemez” (Montaigne)*

İlk defa yönetim literatürüne ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte vizyon kavramı 1990’ lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Vizyon ve vizyoner liderlik yazınının önde gelen yazarları olarak gösterilen Burns (1978), Bennis (1983), Bass (1985, 1990) ve Tichy ve Devanna (1986)’nın çalışmalarından bu yana yazındaki yayın çıktılarının hacmi büyük boyutlara ulaşmış ve “Yeni yüzyılın liderlik anlayışı nasıl olmalıdır?”, “Başarının temel gücü nedir?” gibi konularda çok sayıda sorun, bakış açısı, bileşen ve tanımlama farklı disiplinlerin katkıları ile ortaya atılmıştır. Çok sayıda yazar tarafından ortaya atılmış farklı türdeki vizyon ve vizyoner liderlik tanımlarından söz etmek mümkündür (180).

Conger (1999) vizyonu “gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar” olarak tanımlamaktadır (168). Bu görüş Yukl’un tanımlamalarında da destek görmektedir (199, 200).

Boal ve Bryson (1988)’a göre vizyon, geleceğin resmidir ve değerleri, amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur (168).

Synder ve Graves benzer ifadeleri kullanarak, vizyonu lider ve çalışanların sahip oldukları enerji ve kaynakların belli bir hedefe yönlendirilmesi ve dikkat çekici bir şekilde gelecek imajının oluşturulması, tartışılması ve eksiksiz olarak ortaya konulması olarak betimlemektedir (89).



Senge' in vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir: “Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir”. Vizyon, örgütün geleceğine biçim ve yön vererek amaçların oluşturulmasına yardımcı olur. Vizyon bildirgesi, gidilmek istenen yeri gösterir ve o yere ulaşıldığında ne durumda olunacağını ifade eder (153).

Liderler, aynı zamanda kurumlarına yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Mevcut kısır tartışmaların içine girmenin hiçbir anlam ve yararının olmayacağı durumlarda herkesin gözünü çevireceği yeni bir ufuk, mevcut sorunların geri plana atılmasına yardımcı olacaktır. Uzağı gören bir lider bu yolla kurumundaki herkesin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, onları yaptıklarından çok daha iyisini yapabileceklerine ikna eder (130).

### **2.3.5. Geleneksel (Transactional) Liderlik**

Bu kuramın fikir babası olan Burns, geleneksel liderliği ‘lider ile takipçi arasında meydana gelen bir tür alışveriş’ olarak tanımlamıştır. Burns’ un ortaya koyduklarından yola çıkan Bass (1985) ise, geleneksel liderliği, lider ile astları arasındaki amaç-ödül ilişkisine dayanan bir alışveriş süreci olarak ele almıştır. Takipçiler liderin ortaya koyduğu amaçlar doğrultusunda hareket ettikleri takdirde prestij, ücret, terfi gibi birtakım kazançlar sağlayacaklarını belirtmiştir.

Kuram Fieldler’in durumsal yaklaşımının, House ve Dessler’in yol-amaç kuramının ve Yukl’ın liderlikte çelişki kuramının bir sentezlemesi olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Geleneksel liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (63).

Lider, astlara bu görevleri yerine getirmeleri karşılığında, onların beklentilerini tatmin edecek ücretler teklif eder. Bu alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilir ve her iki taraf birbirine karşı bağımlı olup, ilişkinin değerini anlamakta ve bu ilişkinin söz verilen etkileşimlere dayalı olduğunu

bilmektedir. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık, itibar gibi gereksinimleri karşılarken, performansı düşük olanlar ise cezalandırılır (175).

Geleneksel (transactional leader) lider, çalışanlarını (astlarını-izleyenlerini) dışsal ya da maddi ödüllere erişmek için güdülerken, Dönüşümcü lider (transformational leader), beklenen hedeflerin ötesine geçebilmek için çalışanlarını (astlarını-izleyenlerini) içsel ödüllere doğru güdüler. Ne kadar dönüşümcü olursa olsun, bir dönüşümcü liderin de geleneksel liderin görevlerini ve günlük işlerini bilmesi beklenir (95).

### **2.3.6. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik**

İlk kez 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmış ve daha sonra 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından formüle edilmiştir. Burns, dönüşümcü liderliği “lider ve takipçilerinin birbirlerini değerler ve motivasyon açısından daha üst seviyelere yükselttikleri bir süreç” olarak tanımlamaktadır (126, 106). Burns 1978 yılında yayınlanan “Leadership” kitabı ile Pulitzer Ödülünü kazanmıştır (52).

Burns’e göre dönüşümcü liderlik, takipçileri liderlere dönüştüren ve liderleri de değerlerin temsilcilerine dönüştürebilecek bir müşterek harekete geçme ve yüceltme ilişkisine neden olabilir. Liderler takipçilerini etkilemek için korku, hırs, kıskançlık ya da nefret gibi duyguları değil, yüksek idealleri ve özgürlük, adalet, barış gibi manevi değerleri ortaya çıkarırlar (199). Dönüşümcü liderlik; liderliğin, takipçilerin ihtiyaç ve amaçlarından ayrılamayacağı varsayımına dayanır (34). Otorite gücü, manipülasyon ya da suiistimal amacıyla değil, ortak hedefleri ve amaçları gerçekleştirmek için kullanılır. Dönüşümcü liderlik teorisinin benzersiz yanı, ahlaki öğesidir. İşlem bazlı (transactional) liderlik, takipçilerin kişisel çıkarlarına hitap ederken, dönüşümcü liderlik ise hem liderlerin hem de takipçilerin yüksek hedeflerine ve ahlaki değerlerine seslenir (3).

Bass (1985), dönüşümcü liderliği biraz daha genişleterek takipçilerin ihtiyaçlarını ön plana çıkarmıştır. Bass, dönüşümcü liderlerin, beklenenden fazlasını ortaya koymaları için takipçileri şu üç faktörle motive ettiği sonucuna varır:

1. Net ve idealize edilmiş hedeflerin önemi ve değeri konusunda takipçilerin bilinç seviyesini yükseltmek.
2. Takipçilerin kendi çıkarları yerine takımın ya da kurumun çıkarlarına öncelik vermesini sağlamak.

3. Takipçileri, bireysel olarak daha yüksek ihtiyaç seviyelerine (Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi) yönelmeleri için ikna etmek (17).

### **2.3.7.Serbestiyetçi (Laissez-Faire) Liderlik**

Serbestiyetçi (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik Tarzında, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle gurup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin ise esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş gurup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (63). En büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zaman, gurubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir (91).

Tam serbesti tanıyan liderler güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifadeyle tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. Eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olamayan kişilerin bulunduğu guruplarda da bu tür bir liderlik modelinin başarılı olamayacağı açıktır (198).

### 2.3.8. Karizmatik Liderlik

Karizma ‘‘armağan’’ anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir (85).

Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyolojide ‘‘izleyenler üzerinde kişisel yeteneklerin gücüyle derin ve olağandışı etki yaratan’’ liderlerin bir ön tanımını yapmak için sık sık kullanılmıştır. Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Karizmatik liderler Atatürk ve Martin Luther King gibi sosyal bir harekete liderlik yapabilirler (86).

Karizmatik liderler yönetimin kahramanları olarak kabul görür ve geleceğe ilişkin vizyonu güçlü bir biçimde ifade ederek, kendi vizyonlarına tutkulu bir biçimde inanarak, kendi inançlarını sınırsız bir enerji ile güçlendirerek, yaratıcı fikirler ortaya koyarak ve yüksek standartlara ulaşmakta astlarının yeteneklerine duydukları güveni ifade ederek başarılı olurlar. Karizmatik liderler astlarına üstün bir performans için ilham veren, astlarda güven, sadakat ve inanç duygusu yaratan etkili liderler olarak kabul görürler (92).

### 2.3.9. Antrenör Tipi Liderlik (Coaching)

En basit tanımı ile antrenör tipi liderlik, ‘‘faydalı ve gerekli yetenekleri öğrenmek ve kullanmakta diğerlerine yardımcı olmak’’ şeklinde ifade edilebilir (45).

Tanner (1997) ise bu tür liderliği, ‘‘farklı özellik, yetenek ve ilgileri olan insanlarla işbirliği yapan ve astlarını sorumlulukları yerine getirme ve sürekli başarı için cesaretlendiren bir liderlik tarzı’’ olarak tanımlar.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi antrenör tipi liderlik, astları karşılaştıkları örgütsel güçlükleri çözümlenme konusunda eğiten ve yol gösteren bir liderlik türüdür. Coaching lider aynen bir atletizm antrenörü gibi, astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzeltecekleri konusunda onlara önerilerde bulunur. Günümüz organizasyonlarında ekiplerin kullanılmasının daha yaygın hale gelmesi bu tip liderliğe duyulan önemi artırmaktadır (86).

Antrenör tipi lider, yöneticilik, yapmakla yetinmez ve organizasyonda ekiplerin çalışmalarını kolaylaştıracak bir ortam hazırlamaya çalışır. Bu tarz bir

liderlikte, liderin daima en iyiyi bildiği varsayımı kabul görmez. Aksine, liderin görevi, ekiplere kaynak sağlamak, karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak ve daha fazla öğrenebilmeleri, daha iyi problem çözebilmeleri ve etkililiği artırabilmeleri için ekiplere destek sunmak şeklinde belirlenir (127).

### **2.3.10.Katılımcı Liderlik**

Bu kategorideki liderler, katılım, empati, dinleme, saygınlık, diyalog, barış, huzur, iletişim, sabır, denge ve takım çalışması özellikleri olan kişilerdir. Lider, yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimindedir. Demokratik anlayış hâkimdir. Amaçlar ve politikalar belirlenirken, takımdaki diğer kişilerin fikirleri de belirleyici olabilir. Lider kişi, ekibindeki üyelerin kendisi için önemli olduğunu hissettirerek onları motive eder. Böylece daha etkin ve verimli bir çalışma grubu hedefler. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda yeterince hızlı manevra veya operasyon yapılamayabilir. Kısaca katılımcı liderlik, herkese söz hakkı vermeyi, farklılıklara saygı duyarak bunları zenginliğe dönüştürmeyi, aktif ve koşulsuz dinlemeyi, uzlaşma ile karar vermeyi esas alan, diplomasi ve ikna yöntemlerinin yoğun kullanıldığı bir liderlik anlayışıdır. Gelişmiş modern ülkelerde benimsenen liderlik anlayışı katılımcı liderliktir (196).

Katılımcı liderlik yetkiyi merkezkaçlaştırır. Katılımcı kararlar, otokratik liderlik uygulamalarının tam tersine tek yanlı değildir. Çünkü kararlar, izleyicilere danışılarak onların katkıları ile oluşturulur. Katılımcı liderlik tarzı, liderlerin yönetim yetkisini izleyicilere paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçları, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emrinin meydana getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (131).

Günümüzde birden fazla kişinin olduğu her ortamda, demokratik şekilde yönetim öne çıkmakta ve her kademedede daha da çok katılımcı lider ihtiyacı duyulmaktadır. 21. yüzyılda lider olmaya hazırlanan herkesin, pek çok ülkede yasalarla zorunlu hale getirilen katılımcı demokrasi kurallarını içselleştirmesinde ve uygulamaya koymasında fayda vardır.

### 2.3.11. Takım Liderliği

Bir takım içindeki liderliği inceleyen birçok araştırmacı, takımın ihtiyaçlarını yeterince dikkate almadan liderin asıl görevini yapmasını veya yaptırmasını esas alan göreve yönelik bir yaklaşımı seçmişlerdir. Bu yaklaşımı benimseyen lider, vazife ve takımın idamesi için kritik olan bütün görevlerin tamamlanmasını sağladığı oranda etkilidir. Liderlik görevlerinin tek bir kişi tarafından yerine getirilmesi önemli değildir. Bu yaklaşım altında takım liderliği; ‘sosyal problemleri geniş kapsamlı özel tepkilerle üstesinden gelinmiş, sosyal problem çözümlerinin dinamik bir sürecidir’ şeklinde tanımlanmıştır (2).

Birçok takım liderinin, etkin antrenörlüğün nasıl yapılacağını öğrenme konusunda çabaladığı görülebilir. Bu çaba, yeni davranışları gerektirmekte, eş güdümlenme ve yönlendirmedeki alışkanlıklardan geniş ölçüde farklılaşmayı içermektedir. Takım liderleri için ekip tasarımındaki araştırma bulguları önemlidir. Takımları iyi bir şekilde tasarladıktan sonra liderler antrenörlüğün nasıl etkin yapılacağı öğrenme ve kendi davranışıyla sınamada serbestliğe sahiptirler (87).

### 2.3.12. Yaratıcı (Creative) Liderlik

Yaratıcı liderler gelecek odaklı vizyon eşliğinde, kendilerini yeniden düzenleyiş yeterliliğini özellikle duygusal özdenetim düzeyinde deneyimlerine dayanan önsezi ve yetilerini deneme fırsatlarını geliştirerek anlamlı bir bütünsellik içeren yaratıcı seçenekler kümesinde geliştirir. Tek tek küçük bilgileri küresel tasarımlara dönüştürür, neyin neyi ne şekilde etkilediğini çok iyi bilir. Yaratıcı liderler kendi organizasyonu dışındakileri de ‘biz’ olarak algılayıp iç ve dıştaki kültürel anlayış farklılıklarını artan sinerjik etkileşimler ışığında cesaretle yönetebilir.

Dünya ölçeğinde bir bakış, anlayış ve kavrayış zenginliğini içsel olduğu kadar paylaşımına açık öğrenen ortamlarda tam bir özgürlük içinde sergilemekten hiç çekinmezler. Bütün başarılı yaratıcı liderler, işletme organizasyonunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları ön plana çıkarır. Bir anlamda sürekli öğrenen, kendini tanıyan ve kendi deneyim ve gözlemleri üzerine yeniden düşünen, bu vesile ile öğrendiklerini gözden geçirerek, çıkardığı sonuçları yaşama aktarırlar (117).

### 2.3.13. Etik (Ethical) Liderlik

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (182).

Etik liderlik; örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik biçimidir (43). Etik liderler, değer ve etik bilinci oluşturmalı, ortak değerleri düzenli biçimde dile getirerek bunların herkesçe benimsenmesini sağlamalıdır. Sorumluluklarını paylaşmalı, sorumluluk paylaştığı kişileri etik değerlere uygun davranma konusunda izlemelidir. Etik lider özü ve sözü ile örnek olmalıdır. Etik değerlere sahip insanlara fırsat tanınmalı, uygulamalarında etik algı düzeyi yüksek kişilere öncelik vermelidir (195).

Etik liderlik davranışı, uygulandığı ortamda adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, dürüstlük, saygı, şefkatli olma, sorumluluk duygusuna sahip olma, örgütsel yaratıcılık davranışlarına neden olarak örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. “Etik ilkeler insanları etik olmayan davranışlarından vazgeçirmek için işe koşullar, etik ilkeler örgütsel değerlerden etkilenecek iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını yükseltir” (93). Günümüzde birçok örgüt etik ilkelere sahiptir ve kendi çalışanlarının etik eğitimini önemserler (190).

### 2.3.14. Stratejik Liderlik

Ireland ve Hitt (2005) tarafından stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, stratejik liderlik süreçlerinin rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi güç olduğunda firma rekabetçi bir avantaj elde etmiş olur. Bir firmanın küresel ekonominin güçlükleriyle karşı karşıya kaldığında, etkili stratejik liderlik olmaksızın üst düzey ve hatta tatmin edici bir performans elde etme olasılığı oldukça azalacaktır (94).

Rowe (2001) ise stratejik liderliği kısa dönemli finansal istikrarı korurken, uzun dönemde varlığı sürdürülebilirliği artıracak günlük kararları istemli olarak almaları için diğerlerini etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır (146). Bu tanım Ireland ve Hitt'in tanımından, isteyerek karar verme fikri ve gelecek kadar şimdiye de odaklanması bakımından farklılaşmaktadır. Rowe'a (2001) göre yöneticiler ve çalışanlar, kendi aralarında, müşteriler ya da paydaşlarla etkileşim halinde günlük kararlar vermektedir. Bu kararlar da örgütün stratejik yönü ile uyumlu olacaktır ve kısa dönemli finansal istikrar kadar örgütün gelecekteki varlığını sürdürülebilirliğini de artıracaktır. Bu kararların istemli alınması, rasgele ya da zorunlu olarak alınmayıp karşılıklı güvene dayalı olarak alınmasını ifade etmektedir. Ayrıca stratejik liderliğin bu tanımı astları, emsalleri ve üstleri etkileyebilme becerisini de kapsamaktadır (146).

Sullivan ve Harper'a (1997) göre ise stratejik liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünölmüş bir eylemi yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içermektedir. Yazarlara göre, liderlik boyutları bir venn diyagramında düşünöldüğünde, yaratmak, ekip kurmak ve yönetim kümelerinin merkezinde stratejik liderlik yer almaktadır (170).

Guillot (2003) ise stratejik liderliği, karmaşık ve belirsiz bir stratejik çevrede, akıl sahibi deneyimli bir üst düzey yöneticinin vizyon yaratma ve önemli kararlar alma becerisi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre stratejinin amacı, ulaşılmaması hedeflenen son noktalar, yol ve yöntemler arasında bağlantı kurmakken, stratejik liderliğin amacı bitiş noktalarını belirlemek, en iyi yolları seçmek ve en etkili yöntemleri uygulamaktır. Strateji bir plan olarak düşünöldüğünde, stratejik liderlik plan geliştirmek ve uygulamak için düşünmek ve karar vermektir (84).



## 2.4.HİZMETKÂR LİDERLİK

### 2.4.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

21. yy. liderlik teorileri içerisinde hızla yükselen bir ilgi alanı başlatmıştır. Modern organizasyonlarda başarıyı sağlamak ve kar elde etmek amaçlı motivasyonu iyileştirme ve sosyal sorumluluğa verilen önem değişmiştir. Liderliğin çalışan personel (116) ve yenilikçi organizasyonlar için anahtar faktör olduğu ortaya çıkmaktadır (69). Var olan hizmetkâr liderlik teorisi bu bağlamda büyük bir değer olabilir.

Hizmetkâr liderlik ilk olarak Greenlaf (1977) tarafından 30 yıldan fazla bir zaman önce literatüre tanıtılmıştır ve akademisyenler tarafından yakın zamanda yeniden keşfedilmiştir (80). Daha etik ve daha insan-merkezli bir liderlik teorisidir (39). Dönüşümcü liderlik ile karşılaştırıldığında hizmetkâr liderlik ahlak bileşeni ve takipçilerin ihtiyaçları üzerine açık bir vurgu yapmaktadır (75, 133).

Takım yaklaşımında kullanılan destekleyici liderlik perspektifinden baktığımızda, çalışanların gelişimi için daha uygun çevre oluşturmak, onların mutluluğuna odaklanmak ve işyeriyle birlikte tüm toplumda değişimi yakalamak için, hizmetkâr liderlik davranışları çok önemlidir (111). Bu yeni yaklaşım, ortak karar alma, takım çalışması, etkili ve destekleyici davranış kombinasyonlarıyla, örgüt kalitesini geliştirmeyi ve çalışanların bireysel gelişimini arttırmayı amaçlar (159). Bu yeni liderlik anlayışı, egoizm ve kendini beğenmişliğin yerine diğerlerine hizmet etmeyi temel alan farklı bir vizyonu yüceltir (179).

Hizmetkâr liderlerin meziyetleri, yüksek ahlak veya umumiyetle nezaket ve kişinin ahlak erdemleri olarak tanımlanır (55). Hizmetkâr liderler vizyon oluşturur, takipçilerinin güvenini ve itimatını kazanır ve diğerleri üzerinde etkiye sahip olur (66). Hizmetkâr liderler kendi kişisel çıkarları ile çatışsa dahi direkt olarak diğerlerinin yararına olan davranışlar sergilerler (111,133, 123) Hizmetkâr liderlikte, kişisel ilerleme ve okul gelişimine destek olmadaki yüksek tutku, örgüt içindeki diğer tüm ihtiyaçların önünde tutularak, arzulanan eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için gönülden çalışılır (90).

Blanchard ve Hodges'a (2003) göre takipçilerinin gelişimine öncelik veren hizmetkâr lider, bulunduğu pozisyonda geçici olduğunu bilmekte, görevi kendisinden sonra özveriyle yönetmesi için yerine gelecek lideri yetiştirmeye çalışmaktadır (3).

Hizmetkâr lider, varlıklar âleminde en başta kendisi ile olan büyük savaşını kazanmış, kendi benliğinin koyu bir hizmetçisi olmaktan kurtulmuş, kendisini çevresine adanmış, bir taşın üzerine bir taş koyma sevdasına kapılmış bir insandır (49).

Dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel liderlik değerleri kişiler arası güvenin ve örgütsel güvenin oluşturulmasında birincil rol oynamaktadır. Başkalarına değer verdiğini gösteren liderler izleyicileri için koşulsuz sevgi göstermektedirler. Bazı liderler ilişki tarzlarına empati, sabır ve teşvik öğelerini de dahil etmektedirler. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi de güven duyulan bir ortamdan ortaya çıkmaktadır (147).

Dünyada yürütülen faaliyetlere baktığımızda, 20. yüzyıl Batı toplumlarında “hizmetkâr liderlik” kavramı, enstitü ve bir eğitim kurumu olarak ilk defa 1964 yılında “Uygulamalı Etik” olarak kuruldu. O günden beri büyüyen bu uluslararası merkez, Amerika Birleşik Devletleri’nin Indiana eyaletinde Indianapolis şehrinde “Servant-Leadership - Robert K. Greenleaf Center” olarak hizmet vermektedir. Merkez her yıl “Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı” tertiplemekte olup, insanları ve kurumları bu yeni liderlik anlayışı ile tanıştırmak için çeşitli uygulamalı kurslar, seminerler ve toplantılar düzenlemektedir. Merkez bugüne kadar hizmetkâr liderlik üzerine yazılmış, birçok kitap, broşür, göze ve kulağa hitap eden dokümanlar yayınlamıştır (5).

Hizmetkâr liderlik, Amerika’nın en başarılı şirketlerinde savunulmuş ve uygulanmıştır (Levering ve Moskowitz, 2000). Mesela, Southwest Airlines, TD Industries ve Synovus şirketleri, Fortune’s 2000-2005 yılları arasında “Top 100 Best Companies to Work for in America” ve “Top Ten Employers” kategorilerinde yer alarak, hizmetkâr liderliğe örnek şirketler olarak rapor edilmişlerdir (5).

Robert Greenleaf hizmetkâr liderin tanımını şöyle yapmaktadır: “Hizmetkâr lider her şeyden önce bir hizmetkârdır. Her insanın içinde var olan hizmet etme hissiyle başlar. Daha sonra kişiyi yönetme arzusuna götüren bilinçli bir tercihler silsilesi gelir. Burada püf noktası şudur; evvela yönetilmek istenilen insanların yüksek öncelikli arzu ve gereksinimlerinin giderilmiş olması. Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve sosyal hayata olumlu değişiklikler getiren uzun vadeli bir pozitif yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlik örgütteki insanlara bütünleşmiş bir şekilde hizmet etme imkânı sunar (77).

Hizmetkâr lider, kendisini, esas olarak başkalarına hizmet etmeye adanmış fikrini benimsemiş kişiye denir. Toplumun, çalışanların, müşterilerin vs. gereksinimlerini karşılamak, onların ihtiyaçlarına cevap vermek öncelikli gayedir. Yönetmek ve liderlik yapmak ise daha sonra gelir ki ihtiyaçları karşılanmış insanların daha bilinçli hareket edeceği ve doğal bir liderlik sürecinin meydana geleceği değerlendirilir. Modern çağda hizmetkâr liderlik kavramı ağırlıklı olarak Greenleaf'in çalışmalarına göre şekillenmiştir (162).

Hizmetkâr liderlikte hizmet etme amacı lider-takipçi ilişkisi içerisinde saklıdır. Diğer liderlik tipleriyle arasındaki en büyük fark örneğin sosyal sorumluluk üzerine odaklanmış eşitlik temeline dayalı olarak çalışan (142), dönüşümcü liderler örgütsel amaçlara daha çok önem verirken (75, 166), hizmetkâr liderler takipçileriyle gerçekten ilgilidirler (80).

Hizmetkâr lider; ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere sözde özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu bir gönül insanıdır (67).

Hizmetkâr liderlik teorisi, lideri bir hizmetkâr olarak (öncelikle diğerlerine hizmet etmek isteyen kişi) olarak görmekle başlar. Hizmetkâr, diğerlerinin ve kurumun birincil ihtiyaçlarına odaklanarak kendini bir lidere dönüştürür. Hizmetkâr lider, bir farklılık yaratabilmek için diğerlerine hizmet etmek amacıyla bir şirkete, kulübe, cemiyete ya da sosyal harekete katılan ve öncülük eden kişidir. Teoriye göre, hizmetkâr lider bu faaliyetlere çıkar elde etmek için katılmaz.

Hizmetkâr liderler kurumları, toplumun yüksek çıkarları adına şirket başkanlarının, çalışanların ve yöneticilerin tümünün kurumlara güvendiği ve önemli roller oynadığı yerler olarak görürler. Bir hizmetkâr lider ile bir kurumu yönetmek isteyen kişi arasındaki en büyük fark, hizmetkâr liderin diğerlerinin ihtiyaçlarını sürekli olarak kendininkilerden önce düşünmesidir. Hizmetkâr liderliğin nihai amacı,

hizmet edilenlerin daha bilgili ve hak sahibi olmaları, dayanışma ve özgürlük kazanmaları, nihayet birer hizmetkâr lider haline gelmeleridir (3).

Hizmetkâr lider;

- Kendini örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya adar,
- İdaresi altındaki kişilerin hayat önceliklerinin sağlanmasına odaklanır,
- Örgüt çatısı altında hizmet veren bireylerin içindeki deviyandırırmak için onları sürekli geliştirir ve besler,
- İnsanlara koçluk yapar ve kendilerini ifade edebilme noktasında onlara cesaret verir,
- Hizmetleri örgütteki bireylerin kişisel gelişimini kolaylaştırır,
- Örgütsel bilincin oluşması amacı ve arzusuyla karşısındakini dinler (1).

#### **2.4.2. Hizmetkâr Liderliğin Gelişimi**

Son yıllarda, liderliğin etik tarzları üzerine artan bir ilgi oluşmuştur (11, 33, 126, 185). Bunlardan biri de, lideri takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamada “hizmetkâr” olarak gören hizmetkâr liderliktir (75, 77, 80). Matteson and Irving (2006), hizmetkâr liderlerin özellikle kişisel çıkarlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını görmeye odaklandığını belirtmişlerdir (118). Bu özelliği onun dönüştürücü liderlik gibi etik değerlere önem veren diğer liderlik modellerinden de ayrılmasında önemli bir etkidir (17, 75).

Hizmetkâr liderlik kavramı yeni olmadığı gibi, yüzyıllardır bütün kültürlerde uygulanan temel ve hiç bitmeyen prensiplerden oluşur (151; 160). Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak, Herman Hesse'nin “Doğu'ya Yolculuk” kitabına itibar ederek “Hizmetkâr olarak lider” adlı eserinde tanıtmıştır. Büyük lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayarak, birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Bunlar; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma kabiliyeti, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) kurmadır (80).

Hizmetkâr liderliğin diğer savunucuları (Farling et al., 1999; Kiechel, 1992; Laub, 1999; McGee-Cooper and Trammell, 2002; Joseph and Winston, 2005; Pollard, 1997; Rinehart, 1998; Russell et al, 2002), bu özelliklerin farklı kombinasyonlarını tanımlamışlardır (66; 103; 111; 121; 97; 139; 143; 148). Spears

(1995, 1998), Greenleaf'in eserlerinden 10 hizmetkâr lider özelliğini süzüp listelemiştir (159, 161). Contee-Borders (2003) ta bunu vaka çalışmasıyla onaylamıştır (44). Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallştırma, öngörü, hizmet etme, insanların gelişimine katılım ve topluluk oluşturmadır (23; 120; 128).

Greenleaf'in (1970) düşündürücü makalesinden sonra birçok bilim adamı ve uygulayıcı, hizmetkâr liderlik kavramını benimsemiştir. Anlaşılması zor bir kavram olmasına rağmen uygulamaya layık görüntüsü hizmetkâr liderliğe artan bir ilgi oluşturmuştur. Bu talep tamamen hizmetkâr liderliği saran felsefelerin sezgisel cazibesinden doğmuştur çünkü o zamanlarda hizmetkâr liderlik kavramını tanımlamaya yönelik hiçbir deneysel süreç bulunmamaktaydı. Hizmetkâr liderler; kategorik olarak bilge olarak tanımlanmıştır ve karar verme süreçleri ile hizmet yönelimli olmaları örgütsel bilgeliği oluşturan araçlar olarak görünmektedir, hizmetkâr liderler uygulanan bilgi ile bilgiye dayalı tecrübeyi bağdaştırarak her ikisini de en iyi yapan ve fedakâr seçimler yapan kişiler olarak tanımlanmıştır (25).

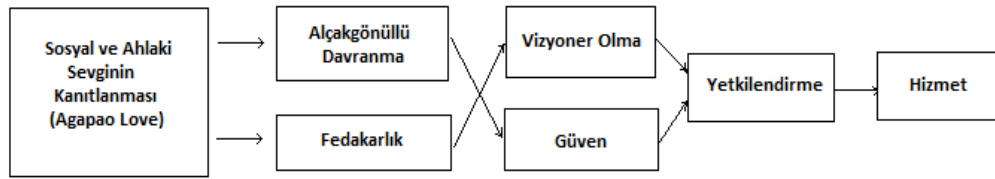
Hizmet yönelimli felsefesi ve liderlik yaklaşımı ile deneyimli organizasyonlar oluşturduğunu geçmişte açıkça göstermiştir. Hizmetkâr liderler birçok çelişkili kararı yönetme kapasitesi olan kişiler olarak tanımlanmaktadır ve bu organizasyonun deneyimini artmasını mümkün kılmaktadır (164). Her ne kadar hizmetkâr liderlik ve bilgelik arasında özel bağlantılar her iki tanımda da belirsiz ve varsayımlara dayalı olsa da felsefi uyumlulukları dikkate değerdir. Bu diyalogu ilerletmek için hizmetkâr liderliğin yapısını daha kesin bir şekilde açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve bu özelliğe atfedilen çeşitli özellikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur. (Bakınız Tablo 2.1.)

**Tablo 2.1. Hizmetkar Liderliğin Davranış Özellikleri ve Açıklamaları**

Russel ve Stone 2002					
Spears (1995)	Russel (2001)	Fonksiyonel Özellikler	Katılımcı Özellikler	Patterson (2003)	Dennis ve Bocamea (2005)
Dinleme	Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi	İletişim	Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi
Empati	Müşamaha	Dürüstlük	Müşamaha	Tevazu	Tevazu
İnsanların gelişimine katılım	Güven	Güven	Katılım	Güvenilir	Güven
Farkındalık	Hizmet	Hizmet	Yetenek	Hizmetkâr	Güçlendirme
İkna	Modelleme	Modelleme	Kâhyalık	Fedakâr	Sevgi
Kavramsallaştırma	İnsanlara	İnsanlara	Şeffaflık	Güçlendirme	
Öngörü	Saygı	Saygı	Nüfuz	Ahlaki Sevgi	
Hizmet etme	Güçlendirme	Güçlendirme	İkna		
İyileştirme		Öncülük	Kabiliyeti		
Topluluk oluşturma		Uyum	Dinleme		
			Güçlendirme		
			Öğretme		

Andersen, J.A. (6)' dan alınmıştır

Hizmetkâr liderlik kavramına ilişkin bir başka yaklaşım da Patterson tarafından geliştirilmiştir. Patterson, Hizmetkâr Liderlik Teorisi'ni, "Dönüşümcü Liderlik Teorisi"nin uzun vadeli bir uzantısı şeklinde ifade etmiş ve bu tür liderliği "öncelikle liderin takipçilerine, daha sonra da örgüte odaklanan" liderlik şekli olarak tanımlamıştır" (186). Patterson'a göre, "Hizmetkâr Liderlik", fazilete (virtue) bağlıdır ve liderlerdeki hizmet odaklılığının merkezinde bulunan ruhani değerlerin tümü anlamına gelen Fazilet Teorisi ile benzer bir yapı içerisindedir ve Aristotle'nin etiğine dayanır (133). Patterson hizmetkâr lideri; sevgiyi kanıtlama, alçakgönüllü hareket etme, fedakâr olma, takipçiler için vizyoner olma, dürüst olma, takipçilerine güçlendirme ve hizmet etme boyutlarıyla ele almıştır. Şekil 2.1'de Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli gösterilmekte ve bileşenleri açıklanmaktadır (Waddell, J.T. (186)'dan alınmıştır).



Şekil 2.2. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Sosyal ve Ahlaki sevginin kanıtlanması: Lider, takipçileri için samimi bir sevgiye sahip olmalı, doğru yer, doğru zaman ve doğru hareket bileşenleri uyum içinde gerçeklemedir. Yunancada “Agapao Love” olarak adlandırılan bu sevginin göstergesi, sırasıyla liderin önce çalışanlarına, sonra onların becerilerine ve son olarak ta organizasyonun faydasına odaklanmasıdır. Alçakgönüllü Davranma: Kişinin egosunu makul bir seviyede muhafaza ederek, kendisini diğerlerinden daha üstün görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. Fedakârlık: Yaptıklarından ve örgüte kattıklarından ötürü bir beklenti içinde olmaksızın, başkasına yardım etme yönünde gönüllü davranışlar bütünüdür. Vizyoner Olma: Liderin, çalışanlarının vizyonlarına ekseninde örgütün vizyonunu oluşturmasıdır. Güven: Hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır. Takipçiler, dürüstlük konusunda liderlerinden ne kadar örnek davranış görürse kendileri bunun çok daha fazla takipçisi olurlar. Yetkilendirme: Takipçiler üzerindeki sıkı kontrolden vazgeçilerek, ihtiyaçların karşılanabileceği şekilde takipçilerin uygun yetki ile yetkilendirilmesidir. Hizmet: Kişilerin kendi çıkarlarından önce başkalarının çıkarlarını düşünmesi ve öncelikle diğerlerinin öncelikleri karşılanacak şekilde onlara yardım etmesidir (197).

Barbuto and Wheeler (2002) tarafından önerilen çerçeve, Spears (1995)'in 10 özelliğini görev aşkı boyutu ile birleştirmişlerdir (13, 159). Görev aşkı diğerlerine hizmet etmeye duyulan doğal bir arzudur ki Greenleaf'ın (bakınız: 1970, 1972, 1974, 1996) hizmetkâr liderlik ile ilgili ilk yazılarında temel bir özellik olarak belirtilmiştir. Hizmet etme arzusu hizmetkâr liderliğin tüm kavramları içerisinde bulunmaktadır (4, 66, 75, 140, 151).

Barbuto and Wheeler (2006) hizmetkâr liderliğin 11 potansiyel özelliğini ölçmek için işlevsel tanımlar ve bir ölçek geliştirmişlerdir: görev aşkı, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet etme, gelişme ve topluluk oluşturma (14).

### **2.4.3. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri**

#### **2.4.3.1. Görev Aşk (Calling)**

Greenleaf (1970) liderlerin motivasyonunun, diğerlerine hizmet etmeyi biliçli olarak seçmekle başlaması gerektiğini belirtmiştir (77). Avolio ve Locke (2002) organizasyonlar ve üyeleri üzerinde azami etkiyi elde etmek için liderlerin fedakâr olmasının gerekliliğini tartışmışlardır (10). Choi ve Mai-Dalton (1998) liderlerin, takipçilerinin saygı ve bağlılığını kazanmak için organizasyon içerisinde sergilediği özveri ve fedakârlık rollerini tanımlamışlardır (38). Fry (2003) görev aşkını, spiritüel bir çerçeve içerisinde bir farklılık yaratmak ve kişinin hayatına anlam katması olarak tanımlamıştır (68).

Block (1996) liderlerin kendi çıkarları yerine hizmet etmeyi seçmesi bakımından özünde görev aşkı ile benzer olduğunu söylemektedir (26). Grier, Kanungo ve Krebs ise fedakârlık ile görev aşkının benzer olduğunu belirtmişlerdir (82, 101, 109).

Bass (2000) dönüşümcü liderlik ile hizmetkâr liderlik arasındaki farkı liderlerin sahip olduğu niyetler açısından tanımlamıştır—hizmetkâr liderler muhtemelen daha özverili amaçlar benimsemektedirler (21). Barbuto ve Wheeler (2006) görev aşkının, hizmetkâr liderliğin temelinde varolduğuna ve hizmet etmek arzusu ile diğerlerinin yararı için kendi çıkarlarından fedakârlıkta bulunmaya istekli olarak gerçekleştirilebileceğine inanmaktadırlar (14).

#### **2.4.3.2. Dinleme (Listening)**

Dinleme, çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini aktif olarak onaylama olarak tanımlanır (159). Bass and Avolio (1994) liderlerin, takipçilerinin en acayip fikirlerini dahi değerlendirmeye istekli olması, bu şekildeki davranışların dikkate alınmasının takipçilerin bağlılığını artıracaklarını belirtmişlerdir (19). Johnson and Bechler (1998) liderliğin ortaya çıkması ile dinleme becerileri arasında güçlü pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır (98). Kramer (1997) insanlar arası ilişkileri test etmiş ve dinleme ile dönüşümcü liderliğin etkililiği arasında ilişki olduğunu bulmuştur (108). Bechler and Johnson (1995) dinleme becerileri ile liderliğin etkililiği arasında ilişki bulunduğunu rapor etmişlerdir (22). Bu araştırmalar dinleme



becerilerinin liderliğin etkililiği için önemini belgelemektedir. Barbuto ve Wheeler (2006) dinlemenin, diğerlerinin fikirlerini duyma ve değer verme becerisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.3. Empati (Empathy)**

Empati, liderler kendilerinin diğerlerinin yerine koyabildiği zaman dinlemenin devamında gelişir. Wolff, Pescosolido, and Druskat (2002) empatinin duygusal zekânın anahtar bileşeni olduğunu, kendini yöneten takımlarda üyelerin duygu ve ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlayarak, bilişsel süreçler ve becerilerin işletilmesine olanak sağladığını bulmuşlardır (192). Pescosolido (2002) empatiyi, kendini yöneten takımlar içerisindeki grup duyguları yöneticileri için çok kritik bir özellik olarak tanımlamaktadır (136). Shuster (1994) empatinin önemini kuvvetle savunmuştur (156). Spiritüel liderlik çerçevesi içerisinde, Fry (2003) fedakâr sevgi bağlamı içerisinde şevkat olması gerektiğini ve kişiler arasında benzerliklerin resmedilmesi gerektiğini savunmaktadır (68). Bu çalışmalar etkin liderlik için empatinin önemini göstermektedir. Barbuto ve Wheeler (2006) empatinin, diğerlerinin yüzleştigi koşulları anlama becerisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.4. İyileştirme (Healing)**

İnsanların hayal kırıklığı ya da başarısızlıkla biten umutları, hayalleri ya da ilişkileri olduğunda, duygusal çözümler ya da iyileştirme yoluyla bozuk moraller ve duygusal acılar giderilebilir (159). Birkaç bilim adamı iyileştirmenin etkili liderlik becerileri arasında en güçlüsü olduğunu ileri sürmüşlerdir (54, 169). Weymes (2003) liderliğin birincil amacının duygu ve hisleri etkileyerek organizasyonun duygusal merkezinin oluşturulması olduğunu öne sürmüştür (191). Emmerich (2001) zor zamanlarda liderlerin empati kurmasını ve insanların duygularını ortaya koyabilmeleri için bir forum oluşturmasını tavsiye etmektedir (61). Fry (2003) insanların manevi olarak ayakta kalma, bağışlanma, kabul ve alçak gönüllülük ihtiyaçlarının bu açıdan iyileştirme ile benzer olduğunu belirtmiştir (68). Her ne kadar bu çalışmaların hiç biri iyileştirme terimini kullanmasa da araştırma boyutları iyileştirme sürecinin birer parçasıdır. İyileştirme, liderliğin yeterince takdir

edilmeyen bir yönü olarak karşımıza çıkmaktadır ve iyileştirme hizmetkâr liderliği çoğu liderlik teorisinden ayıran bir özelliktir. Barbuto ve Wheeler (2006) iyileştirmenin, iyileştirme sürecinin ne zaman ve nasıl teşvik edileceğini tanıma becerisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.5. Farkındalık (Awareness)**

Farkındalık, liderin çevreden ipuçlarını toplamadaki açıkgozlülüğü olarak değerlendirilebilir (13). Tarihe göre büyük liderlerin bilgiyi aramasının önemi, bilgeliğin iki anahtar özelliğinden biri olarak tanımlanmaktadır (100, 138). Bileliğin son zamanlardaki söylemleri bu görüşü yansıtmaktadır (25, 165). Son zamanlardaki birçok araştırmada, liderlik fenomeni içerisinde kendinin ve diğçerlerinin farkında olmanın rolü incelenmiştir. Sosik ve Megerian (1999) farkındalık ile kendini ve diğçerlerini algılama konusu üzerinde çalışmıştır ve dönüşümcü liderliğin algılanması ile ilişkili olduğunu bulmuştur (158). Farkındalık aynı zamanda duygusal zekânın birçok davranışsal modelinde anahtar bileşen olarak önemli bir rol oynamaktadır (16, 36). Barbuto ve Wheeler (2006) farkındalığın, çevredeki ipuçlarını toplayarak neler olduğunun farkına varma becerisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.6. İknâ (Persuasion)**

İknâyı kullanan liderler, resmi otorite ya da yasal güce dayanmaksızın diğçerlerini etkileyebilirler (13). İknâ edici bir mantıklı açıklama etkileme sürecine, örgütsel mevkiden çok daha fazla hizmet eder (159). Ping ve Yukl (2000) etkileme taktiklerinin algılanan etkinliğini test etmiş ve mantıksal iknanın Amerikan kültürü içerisinde en etkili taktik olduğunu bulmuştur (137). Falbe ve Yukl (1992) mantıksal iknanın, etkileşim, baskı, koalisyonlar ve meşrulaştırma gibi zorlu etkileme stratejilerinden daha pozitif sonuçlar doğurduğunu bulmuştur (65). Bass ve Steidlmeier (1999) iknanın önemini ve iknanın etik, karakter ve gerçek dönüşümcü liderlik ile olan etkileşimini belirtmişlerdir (20). Bu çalışmalar zorlayıcı olmak yerine ikna edici olmanın önemini göstermektedir. Barbuto ve Wheeler (2006) iknanın, resmi otoritenin dışında diğçerlerini etkileme becerisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.7. Kavramsallaştırma (Conceptualization)**

Liderlerin kavramlarla yorumlaması iş arkadaşlarını zihinsel modelleri kullanma ve yaratıcı süreçleri genişletme konusunda cesaretlendirir (13, 159) Awamleh ve Gardner (1999) liderin vizyonunun kapsamı ve konuşma tarzının örgütsel performans ve etkililik ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (12). Druskat ve Pescosolido (2002) kendini yöneten takımlarda liderlerin zihinsel modellerinin pozitif sonuçlar doğuracağını rapor etmişlerdir (59). Towler (2003) vizyon geliştirme becerilerinin liderlerin performansını öngördüğünü bulmuştur (181). Bu bulgular liderin kavramsallaştırmasının organizasyonlar üzerindeki güçlü etkisini vurgulamaktadır. Barbuto ve Wheeler (2006) kavramsallaştırmayı, zihinsel modellerin kullanıldığı ve etraflıca düşünmenin teşvik edildiği bir ortamın geliştirilmesine yardım etme olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.8. Öngörü (Foresight)**

Liderler öngörü, organizasyon ve üyeleri için geleceği tahmin etmek ve ona göre davranmak için kullanırlar (13, 159). Tarihsel felsefe öngörü kavramını bilgelik tartışmaları içerisinde şekillendirmiştir ki bilgelik sezmenin ötesine uzanan ve ileriye yönelik gerçeklerin önceden eylemin yönünü göstermesi, zorlukları ve sonuçları önceden tahmin etmek olarak tanımlanmıştır (114). Bilim adamları liderlerin organizasyonun gelecekteki durumunu öngörme becerilerinin etkililikleri için gerekli olduğunu savunmaktadırlar (9). Farling et al. (1999) liderlerin vizyonu tahmin etme ve iletişim kurma becerilerinin hizmetkâr liderliğin uygulanmasında kritik olduğunu savunmuştur (66).

Bierly et al. (2000) bilginin ötesinde liderlerin, amaca yönelik eyleme rehberlik etme durumunu ve uygun uygulamayı bilmesi gerektiğini savunmaktadır (25). Bu çalışmalar etkili liderlik için tahmin etme ve öngörünün önemine değinmektedirler. Barbuto ve Wheeler (2006) öngörünün, geleceği ve sonuçlarını tahmin etme becerisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.9. Hizmet Etme (Stewardship)**

Hizme etme, organizasyonu ve üyelerini topluma büyük katkıları olması için hazırlamayı içerir (13). Liderler organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamaktan daha fazla toplumun ihtiyaçlarını karşılama arayışındadırlar. Brief ve Motowidlo (1986) sosyal açıdan yapılan yararlı davranışlar ve liderlik rolünü organizasyonun ötesinde sosyal sonuçları içerisinde tartışmışlardır (28). Coleman (1998) liderlik mirasını, liderlerin toplum için hizmet etme rolünü üstlenmesi için savunmuştur (40). Giltmier (1990) liderlerin toplum içerisindeki rolünü, temelde çevreye hizmet etme—çevre ve doğal kaynaklar için sürdürülebilir bir miras bırakma şeklinde tanımlamıştır (71). Barbuto ve Wheeler (2006) hizmet etmeyi, organizasyonların sürdürmek için bir mirasa sahip olması ve organizasyonların topluma katkıda bulunma amacı olduğuna inanmak olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.10. Gelişme (Growth)**

Greenleaf (1996) bizlere hizmetkâr liderliğin en iyi sonuçlarından birinin takipçilerin pozitif yönde geliştirilmesi olduğunu hatırlamaktadır (81). Godshalk ve Sosik (2000) mentorluk ilişkilerinin dinamiklerini incelemişlerdir ve her iki tarafında beklentilerinin ilişkilerin etkililiği üzerine rol oynadığını bulmuşlardır (72). Liderlerin bireyselleşmiş düşünceyi kullanması ekstra çalışma motivasyonu, çalışanların tatmini ve liderliğin etkililiği ile tutarlı bir şekilde ilişkilendirilmektedir (115). Bu bulgular kendini çalışanların gelişimine adayan liderlerin pozitif örgütsel çıktılar elde edeceğini göstermektedir. Barbuto ve Wheeler (2006) gelişmenin, diğerlerinin ihtiyaçlarını tanıma ve gelişim fırsatlarını sağlama becerisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

#### **2.4.3.11. Topluluk Oluşturma (Community Building)**

Organizasyon içerisindeki kişiler birbirlerine bağlı, iletişimi öğreniyor ve sorunlarını ele alarak üzerinde düşünüyorlar ise organizasyonun topluluk olma potansiyeli var demektir (134). Goffee ve Jones (2001) takipçilerin liderlerine bağlılık göstermeleri için güçlü topluluklara ihtiyaç olduğunu bulmuştur (73). Perrew (2000) insanlar için politik becerilerini kullanarak sorunlarını en iyi şekilde ele alacağı forumlar oluşturmanın önemini tanımlamıştır (135). Bu çalışmalar

topluluk oluşturma'nın örgütsel kimlik ve takipçilerin bağlılığını doğurduğunu göstermektedir. Barbuto ve Wheeler (2006) topluluk oluşturma'nın, organizasyonun içerisine topluluk ruhu hissiyatını aşılama becerisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir (14).

## 2.5. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEKLERİ

Greenleaf (1977) hizmetkâr liderlik kavramını tanımlayan birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Bunlar; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma kabiliyeti, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) kurmadır. Spears hizmetkar liderlik üzerine birçok kitabın yazarlığı, ortak yazarlığı ve editörlüğünü yapmıştır (160, 161, 162).

Robert K. Greenleaf'ın ardından "Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezinde" CEO olarak çalışmış olan Larry Spears, Greenleaf'ın notlarında gördüğü tekrar eden temaları düzenlemeye başlamıştır. Başlıca 10 ana tema açıklamıştır: dinleme (listening), empati (empathy), insanların gelişimine katılım (commitment to the growth of people), farkındalık (awareness), ikna (persuasion), kavramsallaştırma (conceptualization), öngörü (foresight), hizmet etme (stewardship), iyileştirme (healing), topluluk oluşturmadır (building community) (159). Ancak, Spears bu boyutları doğrulamak için herhangi bir deneysel teste tabi tutmamıştır.

Spears'a (1995) ek olarak diğer birkaç akademisyen de hizmetkâr liderlik davranışı ile ilgilenmiştir. Örneğin Laub (1999) hizmetkâr liderliğin özellikleri şeklinde altı kümeden oluşan kavramsal bir model geliştirmiştir. Bunlar: kişisel gelişim, insanlara değer verme, topluluk oluşturma, güvenilirlik sergileme, liderlik etme ve liderliği paylaşma gibi her biri üç kategoriden oluşan kümelerdir (110).

Russell ve Stone (2002) dokuz fonksiyonel özellikten bahsetmiştir. Bunlar: vizyon, dürüstlük, birleştirme, güven, hizmet, model olma, öncülük, takdir etme ve yetki vermedir ve buna ilave olarak 11 hizmetkar lider özelliği belirtmiştir (148). Son olarak, Patterson'un (2003) modeli yedi boyut içermektedir; sevgi, tevazu, başkalarını düşünme, vizyon, güven, yetki verme, hizmet etme (133).

Geçmişte yapılan liderlik araştırmaları, kullanılan ölçeklerde belirtilen özelliklerde büyük ölçüde işlevsel içerik çakışması olduğunu göstermiştir. Örneğin

Laub (1999) OLA isimli 60 madde, 6 anahtar bölümden oluşan Örgütsel Liderliğin Değerlendirilmesi ölçeğini geliştirmiştir. Her ne kadar OLA' nın hizmetkâr liderlik araştırmalarına ilham verdiği inansa da, 6 bölüm arasındaki ilişkiler o kadar yüksektir ki çok boyutlu olma özelliğini kaybetmiştir ve tüm OLA puanlaması araştırma amaçlı önerilmektedir (15).

Bir diğer sıklıkla kullanılan envanter ise Page ve Wong (2000) tarafından geliştirilen “Hizmetkar Lidelik Profili” dir. 12 boyutlu kavramsal çerçeveden oluşan envantere, araştırmacılar başlangıçta 8 boyut listelemişlerdir ve daha sonra bu boyutları önce 7'ye sonra 5'e indirmişlerdir (193). Dennis ve Winston (2003) bu ölçeğin faktör yapısını tekrarlama girişimlerinde ise ölçeğin boyutlarını üç boyutlu yapıya kadar indirmişlerdir (56).

Dennis ve Bocarnea (2005) yılında beş boyutlu bir envanter geliştirmişlerdir ve envanter direkt olarak Patterson'un (2003) yedi boyutlu modeli ile ilişkilendirilmiştir (55, 133). Ne yazık ki Dennis ve Bocarnea orijinal çalışmasında yalnızca bir örnek kullanmışlardır. Yakın zamanda bu envanter İspanyolcaya çevrilmiştir ve yalnızca ölçeklerden üçünün güvenilirliğinin onaylandığı Latin Amerika literatüründeki çalışmalarda kullanılmıştır (122).

Barbuto ve Wheeler (2006) yılında Servant Leadership Questionnaire anketini geliştirmişlerdir ve bu ölçek ile hizmetkâr liderlik yapısını açıklığa kavuşturmuştur. Ölçek geçerliliğini sağlamada araştırmacı (exploratory) faktör analizleri, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizleri, sabit kriter geçerliliği (substantive criterion validity), uyuşum geçerliliği (convergent validity), uzaksak geçerliliği (divergent validity) ve kestirim geçerliliği (predictive validity) uygulamıştır (14). Bu çalışma, ölçeğinin boyutlarıyla güvenilir bir ölçek ve yapı ortaya çıkararak sonrasında araştırmacıları hizmetkâr liderlik üzerine deneysel çalışmalar yapmaya teşvik edici bir rol oynamıştır (113, 125, 149, 152).

Barbuto and Wheeler (2006) hizmetkâr liderliği beş boyutlu olarak tanımlamış ve onaylamıştır: fedakâr olma, duygusal destek, bilgelik, ikna edici yol gösterme ve örgütsel hizmet etme. Ölçeğin Alpha korelasyon sayıları. 82 ile .92 arasında rapor edilmiştir (14).

Sendjaya ve ark. (2008) yılında altı alt boyuta bölünen ve 22 liderlik özelliği sunan 35 maddeden oluşan bir envanter geliştirmişlerdir (152). Üzücü bir şekilde, çalışmalarında varsayımda buldukları altı boyutlu yapının güvenilirliğini kanıtlayan hiçbir bilgi sunulmamıştır. Araştırmacılar her bir 6 alt boyutun ayrı ayrı olarak yalnızca tek boyutluluğunu test etmişlerdir. Araştırmada tüm altı boyutlu modelin faktöriyel geçerliliğini gösteren hiçbir veri sunulmamıştır. Boyutlar arasındaki korelasyonlar .66 ile .87 arasında dağılım göstermektedir ki bu dağılım önerilen çok boyutlu yapıya kaygı duyulmasına neden olmaktadır.

Hem araştırmacı hem de doğrulayıcı örneklerin içerildiği tek araştırma Liden ve arkadaşları tarafından (2008) yılında gerçekleştirilen araştırmadır. Araştırmacılar yedi boyutlu 28 maddeden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerliliğini iki örnek çalışma ile doğrulamışlardır. Ölçek örneklerin birinde 298 öğrenciye uygulanmış bir diğerinde ise üretim ve dağıtım şirketinde çalışan 182 bireye uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri araştırmada kullanılan 7-faktörlü modelin en uygun model olduğunu onaylamıştır (113).

Yeni bir envanter olarak “Hizmetkar Liderlik Anketi (SLS)” Dierendonck ve Nuijten tarafından (2010) yılında literatüre tanıtılmıştır. SLS öncelikle takipçinin perspektifinden bakarak lider-takipçi ilişkisine odaklanmaktadır. Envanterin, (1) hizmetkâr liderliğin esas yönlerini kapsaması, (2) uygulamasının kolay olması, (3) psikometrik olarak geçerli ve güvenilir olması amaçlanmıştır. Hem araştırmacı (exploratory) hemde doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizleri uygulanmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında bu envanterin faktöriyel geçerliliğini (factorial validity), iç tutarlılığını (internal consistency) ve kriter ilişkili geçerliliğini (criterion-related validity) üç aşamada kanıtlamışlardır (15). Araştırmacılar 8 hizmetkar liderlik özelliği rapor etmişlerdir. Bunlar: yetki verme, mesuliyet alma, arkasında durma, tevazu gösterme, güvenilir olma, cesaretlendirme, insanlar arasında kabul görme ve hizmet etmedir. Ölçeğin Alpha sayıları .69 ile .91 arasında rapor edilmiştir.

## 2.6. (SLQ) HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ

Bu tez kapsamında Barbuto ve Wheeler tarafından (2006) yılında geliştirilen “Hizmetkar Liderlik Anketi (SLQ)” veri toplama aracı olarak kullanılacaktır. Araştırmada veri aracı olarak bu envanterin seçilmiş olmasının nedeni ise ölçeğin alpha korelasyon sayılarının .82 ile .92 arasında rapor edilmiş olması ve diğer ölçekler arasında geçerlilik güvenirliği en yüksek olan ölçek olmasıdır. Bu araştırmanın uygulamadaki katkısı ise, Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının Türkiye’de ilk kez incelenecek olmasıdır.

Barbuto and Wheeler (2006) ölçek geçerliliğini sağlamada araştırmacı (exploratory) faktör analizleri, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizleri, sabit kriter geçerliliği (substantive criterion validity), uyuşum geçerliliği (convergent validity), uzaksak geçerliliği (divergent validity) ve kestirim geçerliliği (predictive validity) uygulamıştır. Bu çalışma, ölçeğinin boyutlarıyla güvenilir bir ölçek ve yapı ortaya çıkararak sonrasında araştırmacıları hizmetkar liderlik üzerine deneysel çalışmalar yapmaya teşvik edici bir rol oynamıştır. Orijinal anket 4 lü likert şeklinde uygulanmıştır. Derecelendirme maddeleri “1= strongly disagree (kesinlikle katılmıyorum), 2= somewhat disagree (bir şekilde katılmıyorum), 3= somewhat agree (bir şekilde katılıyorum), 4= strongly agree (kesinlikle katılıyorum)” seçeneklerinde oluşmaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddeler olumlu ifadelerden oluşmuştur.

Barbuto and Wheeler (2006) hizmetkâr liderliği beş boyutlu olarak tanımlamış ve onaylamıştır: fedakâr olma, duygusal destek, bilgelik, ikna edici yol gösterme ve örgütsel hizmet etme.

### 2.6.1. Fedakâr Olma

Fedakâr olma, diğerlerine hizmet etmek için gerekli olan bilinçli bir seçim olarak tanımlanmaktadır (80). Hizmet etme vasıtasıyla diğerlerini pozitif bir şekilde etkileme isteği, hizmetkâr liderlik ideolojisinin merkezi sayılmaktadır (14). Hizmetkâr liderler takipçilerine hizmet etmeyi benimserler ve takipçilerinin gelişimi için kişisel çıkarlarından fedakârlık ederler (21, 75).



Hizmetkâr liderler bireylerin, organizasyonların, toplumun ve kurumların pozitif bir şekilde gelişmesini isterler (113). Liderlikte fedakârlık duygusunun gerekliliği birçok bilim adamı tarafından (10, 26) hizmetkâr liderliğin fedakâr bir yapıya sahip olduğu şeklinde tanımlanmaktadır (80, 152). Liderlerin, takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymada gösterdikleri isteklilik, muhtemelen takipçileri tarafından büyük bir güven ve bağlılık kazanmalarına ve daha yüksek kalitede etkileşimlere yol açmaktadır (15).

### **2.6.2. Duygusal Destek**

Duygusal destek, ne zaman ve nasıl iyileşme sürecinin kolaylaşacağını farkına varma becerisini tanımlar. Bu, liderin sıkıntı ve travmadan sonra manevi iyileşme sürecini teşvik etme becerisini içerir (14). Hizmetkâr liderler yüksek derecede empati kurabilen ve diğerlerine duyarlılık gösterebilen kişiler olarak görülürler (113). Takipçileri ile birlikte, onların kişisel ve mesleki endişelerini dile getirebilmelerini sağlayan bir ortam yaratırlar (14). Bilim adamları takipçilere umut verme, yıkılan hayallerin üstesinden gelme ve parçalanmış ilişkilerin düzeltilmesinde yardım edebilecek liderlere ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler (54, 169). Takipçilerine duygusal destek sağlayan liderler büyük bir olasılıkla onlarla daha güçlü bağlar kuracaktır (15).

### **2.6.3. Bilgelik**

Bilgelik, çevreden ipuçları toplama ve gözlemlerinin doğuracağı muhtemel sonuçların farkına varma becerisi olarak tanımlanır (14). Hizmetkâr liderler, birçok durum karşısında dikkatli ve ilerisini düşünerek, bu durumları ilerideki eylemleri için kendi bilgilerine aktarırlar (25). Bilim adamları güçlü farkındalık hissine sahip olan ve gözlemler yoluyla edinilen bilgiyi uygulama becerisine sahip olan liderlere ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler (158). Kesinlikle farkında ve algılaması güçlü olan liderler, güçlü ikili ilişkiler geliştirilmede gerekli olan takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanacaklardır (15).

#### **2.6.4. İkna Edici Yol Gösterme**

İkna edici yol gösterme zihinsel modeller ve sağlam düşünmeyi kullanarak diğerlerini etraflıca düşünmeye teşvik etme becerisi olarak tanımlanır (15). Hizmetkâr liderler, ikna edici yol göstermede kendi düşünce dizilerini paylaşarak sorunları açıkça belirtme ve olasılıkları canlandırmada çok yeteneklidirler. Takipçilerini etkili bir şekilde desteklemek ve onlara yardımcı olmak için gereken bilgiye sahiptirler (113). Araştırmacılar pozitif sonuçlar elde etmede iknaya dayalı modellerin otoriteye dayalı modellerden daha verimli olduğunu rapor etmişlerdir (59). Meşrulaştırma yerine tutarlı bir şekilde ikna edici yol göstermeyi kullanabilen liderler, takipçileriyle güçlü ilişkiler geliştireceklerdir (15).

#### **2.6.5. Örgütsel Hizmet Etme**

Örgütsel hizmet etme liderlerin organizasyonu, topluma ve halka pozitif katkı oluşturması yönünde hazırlaması boyutu olarak tanımlanır (14). Hizmetkâr bir lider güçlü bir sosyal sorumluluk duygusu gösterir ve tüm paydaşların yararına organizasyonu ahlaki ve etik faaliyetler göstermesi için cesaretlendirir (113, 152). Bu önem, toplum gelişim programları, sosyal yardım aktiviteleri ve etrafındaki toplumun, halkın ve çevrenin yararına şirket kolaylaştırma politikaları yoluyla topluma yardım elini uzatarak başarılıdır. Hizmetkâr liderlik ideolojisi, organizasyonlarının toplum için bir değer yaratması gerektiğini savunur (113). Organizasyonu daha büyük bir amaç ve toplumsal vatandaşlık için birleştirebilme becerisine sahip olan liderler, güçlü ikili ilişkiler geliştirilmesine yardım eden güveni ve saygıyı kazanacaklardır (15).

### 3.GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma amaçları doğrultusunda öncelikle Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen Servant Leadership Questionnaire (Hizmetkâr Liderlik Anketi) Türkçeye uyarlanmış ve Türk örnekleme için geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması aşamasında Brislin (1986) tarafından çeviri-geri çeviri yöntemi için önerilen standart işlem yolu takip edilmiştir. Ardından Hizmetkâr Liderlik Anketi Türkçe versiyonu akademisyenlere uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen verilere ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Hizmetkâr Liderlik Anketinin Türk örnekleme için ölçüm modelinin doğrulanmasının ardından anketlerden elde edilen verilere istatistiksel analizler yapılarak Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışları araştırılmıştır.

#### 3.1.ARAŞTIRMA MODELİ

İfade edilen araştırma amaçlarına uygun olarak bu çalışmada İlişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini betimlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (102).

#### 3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki Beden Eğitimi ve Spor eğitimi veren Fakülte, Yüksekokul ve Bölümlerde çalışan 69 Spor Yöneticisi oluşturmaktadır. Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının araştırılması için bu yöneticilerin altında çalışan 1598 akademik personele Barbuto ve Wheeler tarafından (2006) yılında geliştirilen ve geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmış olan “Hizmetkâr Liderlik Anketi” uygulanacaktır. **Tablo 3.2.** de yöneticilerin bağlı oldukları üniversiteler ve altlarında çalışan akademisyenlerin sayıları belirtilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışmaya Dâhil Edilecek Üniversiteler ve Akademisyenler

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR EĞİTİMİ VEREN ÜNİVERSİTELER							
SIRA	İL	ÜNİVERSİTE	AKADEMİK BİRİM	Dekan/İ	ÜNVANI	ADI SOYADI	AKADEMİSYEN SAYISI
1	Bolu	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Ümid Karlı	33
2	Adıyaman	Adıyaman Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Mustafa Talha Gonüllü	12
3	Aydın	Adnan Menderes Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Ali Güreş	27
4	Afyon	Kocatepe Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Yücel Ocak	16
5	Ağrı	İbrahim Çeçen Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Hamdi Alper Güngörmüş	6
6	Kırşehir	Ahi Evran Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Kazım Kaya	13
7	Antalya	Akdeniz Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Hasan Şahan	52
8	Aksaray	Aksaray Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Özen Özboy Özbaş	19
9	Amasya	Amasya Üniversitesi	Eğitim Fakültesi	Rakam	Doç. Dr.	Recep Kürkçü	10
10	Eskişehir	Anadolu Üniversitesi	Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	İker Yılmaz	58
11	Ankara	Ankara Üniversitesi	Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	Mitat Koz	32
12	Ardahan	Ardahan Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Alper Karadağ	14
13	Erzurum	Atatürk Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Mustafa Atasever	35
14	Trabzon	Avrasya Üniversitesi	Fakültesi	Rakam	Yrd. Doç. Dr.	Engin Erşen	1
15	Balıkesir	Balıkesir Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Zekeriya Göktaş	8
16	Bartın	Bartın Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Murat Kul	15
17	Ankara	Başkent Üniversitesi	Fakültesi	Rakam	Doç. Dr.	Ünsal Sığın	8
18	Batman	Batman Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	H. Murat Şahin	11
19	Zonguldak	Bülent Ecevit Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Mustafa Gümüş	13
20	Manisa	Celal Bayar Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Mehmet Goral	49
21	Sivas	Cumhuriyet Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Murat Kangalgil	21
22	Çanakkale	On Sekiz Mart Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Diğçay Koksall	21
23	Adana	Çukurova Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	S. Sadi Kurdak	30
24	Diyarbakır	Dicle Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Zafer Aktürk	20
25	İzmir	Dokuz Eylül Üniversitesi	Spor Bilimleri Fakültesi	Müdür	Prof. Dr.	Atalay Arkan	17
26	Kütahya	Dumlupınar Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Mehmet Acet	34
27	Düzce	Düzce Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Kürşat Karacabey	8
28	İzmir	Ege Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	S. Rana Varol	39
29	Kayseri	Erciyes Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Kenan Aycan	29
30	Erzincan	Erzincan Üniversitesi	Eğitim Fakültesi	Rakam	Yrd. Doç. Dr.	Ertuğrul Ahmet Terzioğlu	5
31	Elazığ	Firat Üniversitesi	Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	Cengiz Arslan	23
32	Ankara	Gazi Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Özbay Güven	71
33	Gaziantep	Gaziantep Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Mürsel Biçer	16
34	Tokat	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Ahmet Bursalı	15
35	İstanbul	Gedik Üniversitesi	Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	Mustafa Kamil Ozer	32
36	Giresun	Giresun Üniversitesi	Eğitim Fakültesi	Rakam	Yrd. Doç. Dr.	Beytullah Dönmez	3
37	Gümüşhane	Gümüşhane Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Özgün Kalkışım	7
38	Ankara	Hacettepe Üniversitesi	Spor Bilimleri Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	A. Haydar Demirel	42
39	İstanbul	Haliç Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Adnan Çoban	38
40	Şanlıurfa	Harran Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Mehmet Atilla Gur	10
41	Çorum	Hittit Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Faruk Yamaner	10
42	Malatya	İnönü Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Davut Özbağ	22
43	İstanbul	İstanbul Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Bülent Bayraktar	28
44	Kars	Kafkas Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Ali Dursun Aydın	18
45	K. Maraş	Sütçü İmam Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Selçuk Gençay	16
46	Karabük	Karabük Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Temel Çakıroğlu	9
47	Trabzon	Karadeniz Teknik Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Arslan Kalkavan	24
48	Karaman	Karamanmaraş Sulaymaniyeli	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Ahmet Zeki Unal	10
49	Kastamonu	Kastamonu Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Bilgehan Baydil	23
50	Kırıkkale	Kırıkkale Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	A. Ahmet Doğan	12
51	Kocaeli	Kocaeli Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	M. Yavuz Taşkıran	44
52	İstanbul	Marmara Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Salih Pinar	75
53	Burdur	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Kadir Pepe	19
54	Mersin	Mersin Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Manolya Akin	17
55	Muğla	Sitki Koçman Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Recep Gürsoy	37
56	Hatay	Mustafa Kemal Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Alper Aslan	14
57	Neveşehir	Neveşehir Üniversitesi	Eğitim Fakültesi	Rakam	Doç. Dr.	Yunus Arslan	4
58	Niğde	Niğde Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	Serkan Hazar	14
59	Ankara	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Fakültesi	Rakam	Prof. Dr.	Settar Koçak	17
60	Samsun	On Dokuz Mayıs Üniversitesi	Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	Osman İmamoğlu	41
61	Ordu	Ordu Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Ercüment Erdoğan	6
62	Denizli	Pamukkale Üniversitesi	Spor Bilimleri Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	Omer Levent Tuncay	41
63	Sakarya	Sakarya Üniversitesi	BESYO	Müdür	Prof. Dr.	Süleyman Can Kurnaz	37
64	Konya	Selçuk Üniversitesi	Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	Nizamettin Çiftçi	69
65	Isparta	Süleyman Demirel Üniversitesi	Fakültesi	Rakam	Doç. Dr.	Fatih Kılınc	9
66	Edirne	Trakya Üniversitesi	BESYO	Müdür	Doç. Dr.	İhan Toksöz	36
67	Bursa	Uludağ Üniversitesi	Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	İhan Turgut	20
68	Uşak	Uşak Üniversitesi	Fakültesi	Dekan	Prof. Dr.	Ramazan Altınay	9
69	Van	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	BESYO	Müdür	Yrd. Doç. Dr.	Muzaffer Selçuk	4
TOPLAM							1598

### 3.1.2. Araştırma Grubu

Çalışmaya katılacak olan akademisyenlerin belirlenmesinde herhangi bir örneklem alma yöntemi uygulanmamıştır. Anketlerin araştırma evrenini oluşturan akademisyenlerin tümüne uygulanması amaçlanmıştır ancak belirli sayıda akademisyen anketlere geri dönüş yapmıştır. Bu açıdan basit tesadüfi örnekleme türünde olduğu belirtilebilir. Gönderilen anketlerden bilgisayar ortamında anketi cevaplayan akademisyenler (N=626) kişidir.

## 3.2. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL

### 3.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda akademisyenlerin; cinsiyetleri, yaşları, çalıştıkları üniversitenin adı, görev unvanları, görev süreleri, görev yaptıkları birim, bağlı buldukları bölüm gibi özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır ve hizmetkâr liderlik davranışını değerlendirecekleri yöneticiyi belirlemeleri istenmiştir. Kişisel bilgi formu oluşturulurken araştırma grubunun özellikleri göz önünde bulundurulmuştur.

### 3.2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen Servant Leadership Questionnaire (Hizmetkâr Liderlik Anketi) kullanılmıştır. Öncelikle çalışmanın yapılabilmesi için Dumlupınar Üniversitesinden Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan Onay alınmıştır. **(Bakınız Ek-4)** Özgün formu “Sevant Leadership Questionnaire” olan anket 2006 yılında John E. Barbuto ve Daniel W. Wheeler tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin İngilizce olan özgün formunun kullanmasına ilişkin izin birinci yazardan elektronik posta aracılığıyla alınmıştır. Orijinal anket “Fedakâr olma”, “Duygusal destek”, “Bilgelik, “İkna edici yol gösterme” ve “Örgütsel hizmet etme” olmak üzere 5 alt boyut ve toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Türkçe anket 5 li likert şeklinde uygulanmıştır. Derecelendirme maddeleri “1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır. Anketin fedakâr olma alt boyutundan alınabilecek maksimum puan 20 puandır. Duygusal destek alt boyutundan alınabilecek maksimum puan 20 puandır. Bilgelik alt boyutundan alınabilecek maksimum puan 25 puandır. İkna edici yol gösterme boyutundan elde edilebilecek maksimum puan 25 puandır. Örgütsel hizmet etme alt boyutundan elde edilebilecek maksimum puan 25 puandır. Ankette yer alan

tüm madeler olumlu ifadelerden oluşmuştur. Anketten elde edilebilecek minimum puan 23, maksimum puan ise 115 puandır. Yüksek puanlar yöneticilerin yüksek hizmetkâr liderlik davranışı gösterdiğine işaret etmektedir. Servant Leadership Questionnaire (Hizmetkâr Liderlik Anketi) Türkçeye uyarlanmış ve Türk örnekleme için geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

### 3.2.3. Hizmetkâr Liderlik Anketi Çeviri Aşaması

Araştırma dokümanlarının farklı bir kültüre adapte edilmesi zor, zaman haracayıcı ancak tartışmasız bir şekilde etkili bir süreçtir. Eğer süreç uygun bir şekilde yürütülürse çevirisi yapılan araştırma dokümanı doğru, anlaşılması kolay, erişilebilir, kültürel olarak hedef kitleye uygun, güvenilir ve geçerli veri üretimi sağlama avantajına sahiptir (188).

Brislin (1970) ve Guillemine (1995) araştırma dokümanlarını kaynak dilden hedef dile çevirirken karşılaşılan problemlerden bazılarını belirlemiştir:

- İki dili de bilen kişinin dokümanı kaynak dilden hedef dile çevirirken kaynak dilin sahip olduğu gramer yapısını sürdürmesi. Geri çevirisi nispeten daha kolaydır ancak uygulanan söz dizimi kuralları, hedeflenen dilde değil de kaynak dile ait olan gramer yapısında olduğu için çeviriyi tek dili bilen hedef kitle için anlaşılabilir hale getirebilir.
- Kelimeler, deyimler ve konuşma dilinde kullanılan sözcüklerdeki farklılıklar genellikle İngilizcede anlaşılır ancak başka bir dilde anlam ifade etmez.
- Çevirmenlerin araştırma alanına yabancı olması (30, 83).

Bu gibi problemler çoğu çok-kültürlü araştırma çalışmalarında potansiyel veri kirliliğine neden olmuştur. Veri kirliliği seviyesinin minimize edildiği ve toplanan verinin güvenilirlik ve geçerliliğinin maksimize edildiği karşılaştırılabilir ölçeklerin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çevirinin amacı eşdeğerliğin sağlanması olmalıdır. Daha sonra çevirisi yapılabilecek dokümanları geliştirirken eşdeğerliğin artırılması için uygulanacak yönergeler, varolan dokümanların tek-yönlü çeviri, komite tarafından çeviri veya geri-çeviri kullanılarak çevirisinde uygulanacak yönergeler daha önceleri geliştirilmiştir ancak nadiren kullanılmaktadır (31).

Brislin (1970) psikometrik dokümanların başarılı bir şekilde geri-çevirisinin yapılabilmesi için bir metot önermiştir:

1. Çeviri yapılabilmesi muhtemel olan İngilizce formun yazılması.
2. Kaynak dildeki materyalin içeriğini iyi bilen (aşına olan) bu konuda yetkili çevirmenlerin sağlanması.
3. İki dili de bilen ilk çevirmenin orijinal kaynak materyali hedeflenen dile çevirmek için görevlendirilmesi ve ardından diğer çevirmenin materyalin ilk halini bilmeksizin kör bir şekilde bu çeviriyi orijinal dile geri çevirmek için görevlendirilmesi – çevirmene uygulama için biraz süre tanınmalıdır.
4. Farklı uzmanlar tarafından orijinal anket ve çeviri-geri çevirisi yapılan versiyonların incelenerek anlamda farklılıklara neden olabilecek hatalar olup olmadığının değerlendirilmesi (3. Adımın hiçbir hata oluşmayana kadar tekrarlanması gerekir)
5. Çevirisinde hiçbir anlam hatası bulunmayan materyalin çevirinin yapıldığı dili konuşan hedef kitleye uygulanarak ön testinin yapılması – çevirinin ya da orijinal İngilizce metnin, ön testin uygulanması sırasında edinilen gözlemlerin ışığında yeniden gözden geçirilmesi – çevirisi yapılan ölçek benzer psikometrik özellikleri sağlayana kadar yapı ile ilişkili hiçbir sonuca varılmamalıdır.
6. Çevirinin yeterliliğini ispat etmek için dokümanların iki dile de hâkim olan kişilere uygulanması, bunlardan bazıları İngilizce versiyonu bazıları çevirisini bazıları ise her ikisini de görmelidir. Ortalamalar, standart sapma ve korelasyon katsayıları değerlendirilirken grup içerisinde verilen cevaplar benzer olmalıdır.
7. Eşdeğerlik için farklı bir kriter kullanılarak deneyimin rapor edilmesi.

Brislin geri-çeviri işleminin yapılması için birçok etkili yol olduğunu ancak başarılı ve güvenilir bir işlevsel tanım geliştirilmesi sürecinin sağlanması için açıklanan kriterlerin dikkatli bir şekilde takip edilmesi gerektiğini savunmaktadır (30).

Servant Leadership Questionnaire (SLQ) ölçeğinin çeviri aşamasında Brislin (1986) tarafından çeviri-geri çeviri yöntemi için önerilen standart işlem yolu takip edilmiştir. Ölçeğin İngilizce orijinali, akademik olarak İngilizce eğitim görmüş psikoloji alanından 1, beden eğitimi ve spor alanından 1 uzman tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Elde edilen iki Türkçe Ölçekteki maddeler karşılaştırılmış ve aynı

çeviriye sahip maddeler belirlenmiştir. Aynı çeviriye sahip maddeler ve farklı çeviriye sahip maddelerin her bir çeviri şekli yeniden uzmana verilerek tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Geri çevirisi yapılan ölçek maddeleri, orijinal ölçek maddeleri ile karşılaştırılarak farklılıklar ve hatalar belirlenmiştir. İngilizce çeviri orijinal ölçek ile karşılaştırılarak bir birine en yakın çeviriler ile Türkçe Ölçeğin son şekli oluşturulmuştur. Orijinal İngilizce ölçek ve ölçeğin çevirisi yapılmış son hali Dumlupınar Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'na bir dilekçe ile sunulmuş ve çeviri ile orijinal metnin incelenerek çevirisinin doğru ve uygun olduğuna dair kurul onayı alınmıştır. **(Bakınız Ek-3)**

### **3.2.2.Verilerin Toplanması**

Anketler akademisyenlere e-mail yoluyla elektronik ortamda gönderilmiştir. Bu amaçla evreni oluşturan 1598 akademisyenin mail adreslerine ulaşmak için her bir üniversitenin web sayfasındaki ilgili bölümler incelenmiş ve 1185 akademisyenin mail adreslerine bu şekilde ulaşılmıştır. Toplamda mail adreslerine ulaşılabilen 1185 akademisyene Hizmetkâr Liderlik Anketi Türkçe Formu 2015 yılı Ocak ayında gönderilmeye başlanmış ve 15 Mayıs 2015'e kadar belirli aralıklarla gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden bilgisayar ortamında anketi cevaplayan akademisyenler (N=626) kişidir. Ancak anketler incelendiğinde anketleri cevaplayan 220 kişinin eksik ve hatalı cevaplamaları nedeniyle 220 anket analiz dışı bırakılmıştır. İstatistiksel işlemlerde veri olarak N=406 akademisyenden elde edilen doğru ve eksiksiz doldurulan anketler kullanılmıştır.



### 3.3. İSTATİSTİK YÖNTEM

Hizmetkar Liderlik Anketi'ne ait verilerin analizi için IBM Statistics 21. ve Lisrel 9.1 paket programları kullanılmıştır. Anketin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Anketin güvenilirliğini belirlemede ise Cronbach Alpha ve test-tekrar test yöntemleri kullanılmıştır.

Faktör analizi ile ölçeğin, ölçmek istediği yapıyı ölçüp ölçmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör analizi değişkenlerin faktörlerle nasıl ilişkili olduğunu keşfetmek ya da değişkenlerin bir yapı altında toplanıp toplanmadığını doğrulamak amacıyla kullanılır. Araştırmalarda temel amaç keşfetmek ise açıklayıcı faktör analizi, doğrulamak ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmalıdır (53).

Kültürler arası ölçek uyarlama çalışmalarında, aracın hedef kültürdeki faktör deseni için doğrudan doğrulayıcı faktör analizi ile başlanması önerilebilir. Çünkü söz konusu aracın orijinal kültürdeki faktör deseni pek çok nitel ve nicel çalışmalarla ortaya konmuş, aracın yapı geçerliliğine ilişkin deneysel kanıtlar belirlenmiştir. Böyle durumlarda söz konusu aracın faktör deseninin de, hedef kültürde korunup korunmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilerek sorgulanabilir (53).

Hizmetkâr Liderlik Anketinin ölçme modelinin doğrulanmasının ardından elde edilen verilere cinsiyet, görev unvanı, görev süresi, bölüm ve değerlendirilen yöneticiye bağlı olarak normal dağılıma sahip olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla Shapiro Wilk normallik testi uygulanmıştır. Uygulanan normallik testleri sonucu verilerin normal bir dağılıma sahip olmadığı (nonparametrik) görülmüştür. Daha sonra Spor Yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak hizmetkâr liderlik puanları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U testi ve görev unvanı, görev süresi, bölüm ve değerlendirilen yöneticiye bağlı olarak bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

## 4.BULGULAR

### 4.1.HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ YAPI GEÇERLİĞİ

Akademisyenlere uygulanan anketten elde edilen verilere (N=406) öncelikle Lisrel 9.1 programında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Çünkü ölçeğin faktör yapısına ait kanıtlar daha önceki çalışmalarda Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından ortaya konmuş ve ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin deneysel kanıtlar belirlenmiştir. Ayrıca açımlayıcı faktör analizi (AFA), açımlayıcı hiçbir analizin yapılmadığı durumlarda, DFA ise daha önceden belirlenen varsayımların test edilmek istendiği durumlarda kullanıldığı ifade edilmektedir (53). Bu nedenle Hizmetkâr Liderlik Anketinin Türkçe versiyonunun faktör deseninin hedef kültürde korunup korunmadığını saptamak amacıyla doğrudan DFA ile analize başlanmıştır. Analizlerde en çok olabilirlik yöntemi (Maximum Likelihood) kullanılmıştır.

Araştırmalarda faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne ilişkin bazı görüşler mevcuttur. Comrey ve Lee (1992)'e göre faktör analizi yapılan araştırmalarda yeterli örneklem büyüklüğü için 50'nin çok zayıf, 100'ün zayıf, 200'ün orta, 300'ün iyi, 500'ün çok iyi, 1000 kişilik örneklem grubunun mükemmel derecede yeterli olduğu ifade edilmektedir (41, 53). Kline (1994) ise faktör analizinde güvenilir faktörler çıkartmak için örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az 10 katı kadar olmasını gerektiğini öne sürmüştür (53, 194). Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan 406 öğrencinin faktör analizi için yeterli bir sayı olduğu kabul edilmiştir. Bunu belirlemek için örneklem büyüklüğü Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Verilerin çok değişkenli normal yapıdan geldiğini belirlemek için veriye Bartlett Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır. Yapılan Kaiser Meyer Olkin KMO testi sonucu araştırma örnekleminin korelasyonun güvenilirliğini sağlayacak büyüklükte olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. **Tablo 4.1.** de görüldüğü üzere KMO test sonucu 0,967 ve Barlett's test of sphericity sonucu istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $P < 0,05$ ).

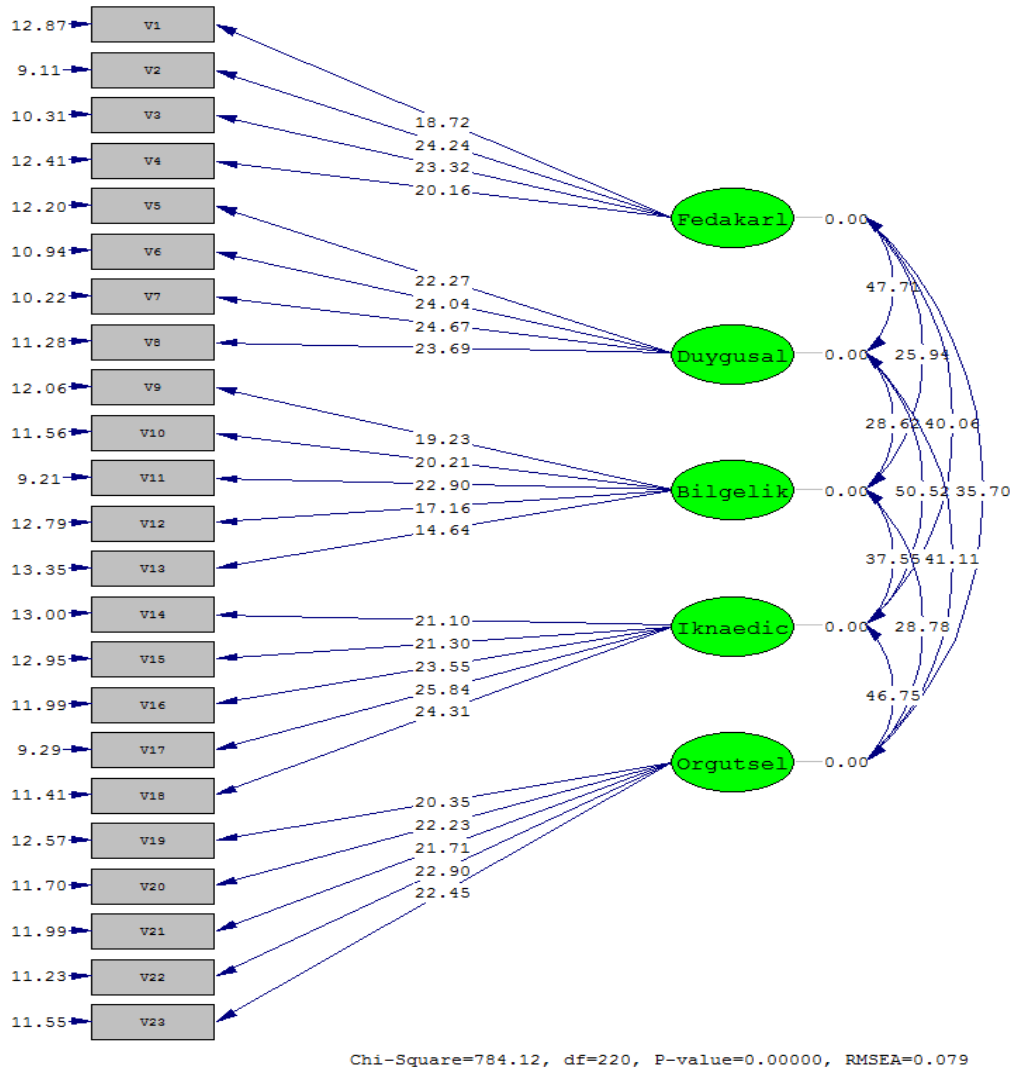
**Tablo 4.1.** KMO ve Barlett Küresellik Testi

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.967
Approx. Chi-Square	10216.883
Bartlett's Test of Sphericity	df
	253
	Sig.
	.000

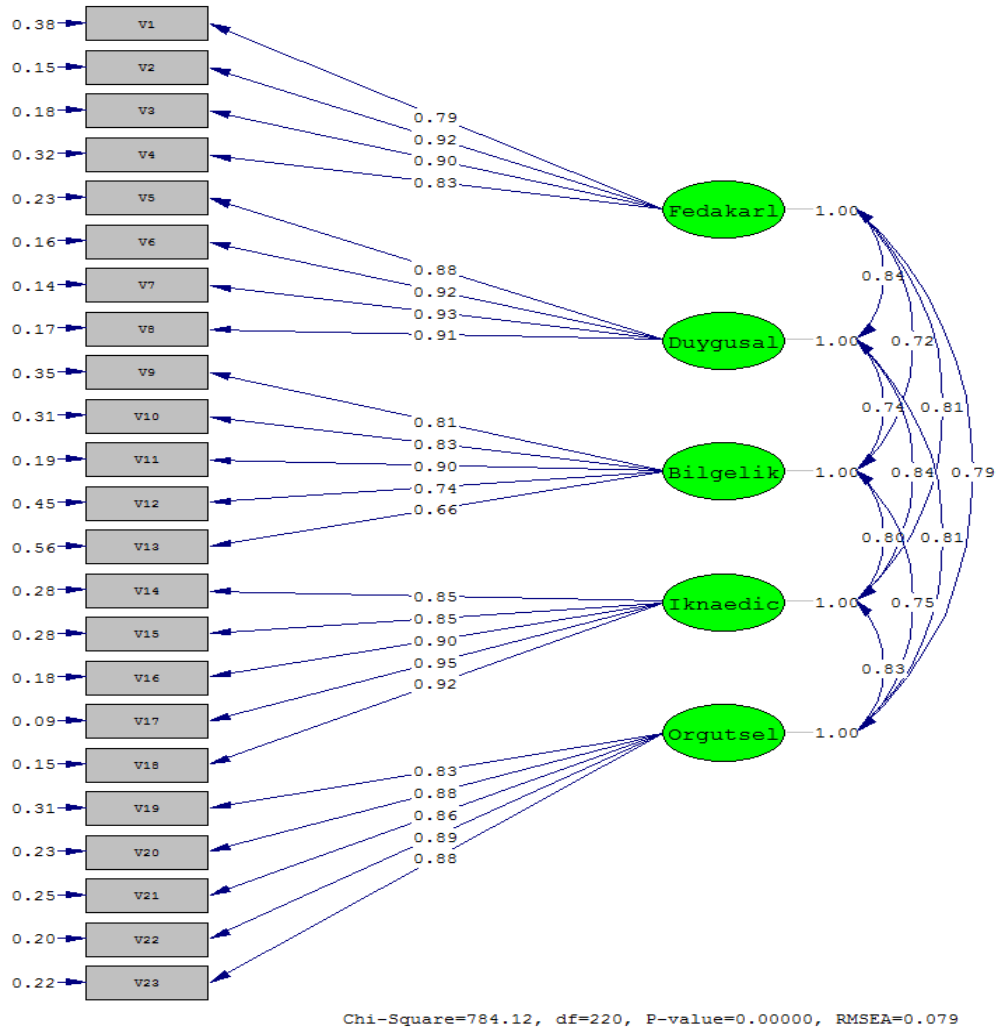
DFA’da sınanan modelin uyum yeterliğini belirlemek için pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinden en sık kullanılanları: Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Standart Ortalama Kalanların Karekökü, (standardised root mean square residual, SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’dür (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA). Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönleri olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerlerinin kullanılması önerilir (35).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin yorumlanmasında alan yazında genel kabul gören bazı ölçütler yer almaktadır. Alan yazında;  $x^2/Sd$  oranının 2 ya da daha az olması, GFI, AGFI, NNFI ve CFI değerlerinin “.95” ya da üzerinde olması, RMSEA, RMR ve SRMR değerlerinin ise “.05” ve altında olması model-veri uyumunun iyi olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Buna karşın;  $x^2/Sd$  oranının 2 ile 5 arasında olması, GFI, AGFI, NNFI ve CFI değerlerinin “.90” ya da üzerinde olması, RMSEA, RMR ve SRMR göstergelerinde ise “.08” den küçük olması model-veri uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (32, 53, 174, 176).



Şekil 4.1. Birinci Düzey DFA Sonucunda İlişkiler ve T-değerleri

Beş faktörlü yapının doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak amacıyla 406 akademisyen üzerinden gerçekleştirilen birinci düzey DFA sonucunda anketin faktör deseninde tanımlanan gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler ve gözlenen değişkenlerin hata varyansları incelenmiştir. Şekil 4.1. de görüldüğü üzere gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri oklar üzerinde gösterilmiştir. Parametre tahminleri eğer t değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde ve 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır. Ayrıca Lisrel'de manidar olmayan bir t değeri kırmızı ile gösterilmektedir. Şekil 4.1. de görüldüğü üzere gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri .01 düzeyinde manidardır. 18.72 ile 25.84 arasında değişmiştir.



Şekil 4.2. Birinci Düzey DFA Sonucunda ilişkiler, standartlaştırılmış yükler ve hata varyansları

Doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan madde-faktör ilişkilerine ait katsayılar (standartlaştırılmış yükler) şekilde oklar üzerinde gösterilmektedir. Standartlaştırılmış yükler her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin Variable 1 'in (V1) korelasyon katsayısı 0.79'dur. V1'in  $R^2$  ise  $(0.792)^2=0.62$ 'dir. Şekil 4.2. de görüldüğü gibi, gözlenen veri beş boyutlu modele uyum göstermektedir. Path katsayıları ise 0,66 ile 0,95 arasında değişmektedir. Bu değerlerin tamamı 0,30'un üstündedir ve 0,30 ve üstü değerler kabul edilebilir (Kline,2005) değerlerdir. Maddelerin nasıl çalıştığına ilişkin bir sorgulama amacıyla maddelerin hata varyanslarına bakıldığında tüm maddelerin hata varyanslarının .90'ın altında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar modelin veri tarafından doğrulandığını göstermektedir.

**Tablo 4.2.** Hizmetkar Liderlik Anketi DFA Uyum İndeksleri

<b>Hizmetkâr Liderlik Anketi Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri</b>	
$\chi^2$	784.12 (p=0.000)
Sd	220
$\chi^2/Sd$	3.56
RMSEA	0.0795
NNFI	0.984
NFI	0.980
CFI	0.986
RMR	0.0642
SRMR	0.0456
GFI	0.848
AGFI	0.809

Birinci düzey DFA sonucu tüm maddelerin gizil değişkenleri açıklamada istatistiksel olarak anlamlı t değeri verdiği ve tüm gözlenen değişkenlerin hata varyanslarının .90'ın altında olduğu ortaya çıkmıştır.

Kline (2005) ve Sümer (2000) büyük örneklerde ( $X^2/sd$ ) oranının  $\leq 3$  olmasının mükemmel uyuma işaret ettiğini belirtmektedirler. DFA ile hesaplanan ( $X^2/sd$ ) oran 3,56'dır ve bu değer, önerilen faktör modelinin verilerle iyi düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymuştur (104, 171, 174). Araştırmacılar 200'den büyük örneklerde ( $X^2/sd$ ) örnekleme duyarlı olmasından dolayı diğer uyum iyiliği indekslerinin kullanılmasının uygun olduğunu belirtmektedir (155).

RMSEA'nın .05'ten küçük olması mükemmel ve .08'den küçük olması iyi uyuma işaret ederken (Jöreskog ve Sörbom, 1993), 10'dan küçük olması ise zayıf uyuma işaret eder (176). RMSEA değerinin 0,0795 olması ise iyi uyum gösterdiğini ve geçerli sonuçlar verdiğini göstermektedir. (Bakınız **Tablo 4.2.**)

NNFI, NFI ve CFI değerlerinin “.95” ya da üzerinde olması mükemmel uyuma işaret etmektedir (53). NNFI değerinin 0,984; NFI değerinin 0,980; CFI değerinin 0,986 olduğu dolayısıyla bu indekslerin mükemmel uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir. (Bakınız **Tablo 4.2.**)

RMR ve SRMR'in .05'in altında olması mükemmel uyuma, .08'in altında olması iyi uyuma karşılık gelmektedir (53). RMR değerinin 0.0642 olması iyi uyuma; SRMR değerinin 0,0456 olarak bulunmuş olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. (Bakınız **Tablo 4.2.**)

Alanyazınlara göre GFI ve AGFI değerleri  $\geq 0,90$  olabileceği gibi, 0,80-0,89 (174, 150, 57) arası değerler de kabul edilebilir değerler olarak ifade edilmektedir. Buna göre GFI 0,848 ve AGFI 0,809 değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğuna karar verilmiştir. (Bakınız **Tablo 4.2.**)

DFA'da birden fazla uyum indeksi elde edilmektedir ve ölçeğin faktör yapısının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek için tek bir uyum indeksinden ziyade, tüm indeksler bir arada değerlendirilmektedir (172). Bu çerçevede, elde edilen uyum indekslerine genel olarak bakıldığında, Hizmetkâr Liderlik Anketinin orijinal faktör yapısının iyi düzeyde doğrulandığı kabul edilebilir.

#### **4.2. HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ GÜVENİRLİK ANALİZLERİ**

Güvenirlilik, kişilerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlilik testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (35). Ölçek iç tutarlılığını belirlemede yaygın olarak Kuder&Richardson 20,21 (KR-20,21) ve Cronbach Alfa yöntemleri kullanılmaktadır. Eğer ölçek dikotom ise KR yöntemi, likert tipi ölçüm ise Cronbach Alfa yöntemi kullanılır. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım gösterir. Negatif değer çıkması ölçeğin benzer özellikleri ölçmediğinin bir göstergesidir. Alfa değerinin düşük çıkması testin homojen olmadığını, birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü gösterir. Değerlendirmede:

- 0.00  $\leq \alpha < 0.40$  güvenilir değil
- 0.40  $\leq \alpha < 0.60$  düşük güvenirlikte
- 0.60  $\leq \alpha < 0.80$  oldukça güvenilir
- 0.80  $\leq \alpha < 1.00$  yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır.

Hizmetkâr Liderlik Anketinin iç tutarlılığını belirlemek için anket likert tipi olması nedeniyle Cronbach Alfa katsayısı ve test-tekrar test yöntemi kullanılmıştır. Anketi oluşturan maddelerin iç tutarlılığını veren Cronbach Alfa Katsayısı ölçeğin genel güvenirliliği için .97 olarak bulunmuştur. Hizmetkâr Liderlik Anketini oluşturan

faktörlerin iç tutarlılığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Cronbach Alfa testi sonucunda anketin alt boyutlarına ilişkin ortaya çıkan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları sırasıyla; fedakâr olma= .91, duygusal destek= .94, bilgelik= .90, ikna edici yol gösterme= .95 ve örgütsel hizmet etme= .93 şeklinde ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre alt boyutların iç tutarlılık katsayıları .90 - .95 arasında değişmektedir ve bu bulgular anketi oluşturan tüm boyutların yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Test-tekrar test güvenilirliğini belirlemek amacıyla anket 25 gün arayla Dumlupınar Üniversitesi BESYO öğretim elemanlarına uygulanmış ve iki uygulama arasındaki korelasyon katsayısı .93 olarak bulunmuştur. Literatürde bir ölçeğin zamana göre değişmez olduğunu saptamak üzere hesaplanan korelasyon katsayısının pozitif ve yüksek olmasının yanında ölçekler için bu değer en az .70 olması istenir (177). Bu sonuca göre Hizmetkâr Liderlik Anketinin test-tekrar test güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Aşağıdaki tabloda hizmetkar liderlik anketinin alt boyutları (faktörleri) arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Faktörler arasındaki korelasyon matrisleri incelendiğinde tüm faktörlerin birbirleri ile yüksek derecede ilişkili oldukları görülmektedir. (Bakınız **Tablo 4.3.**)

**Tablo 4.3.** Faktörler Arasındaki Korelasyon Matrisi

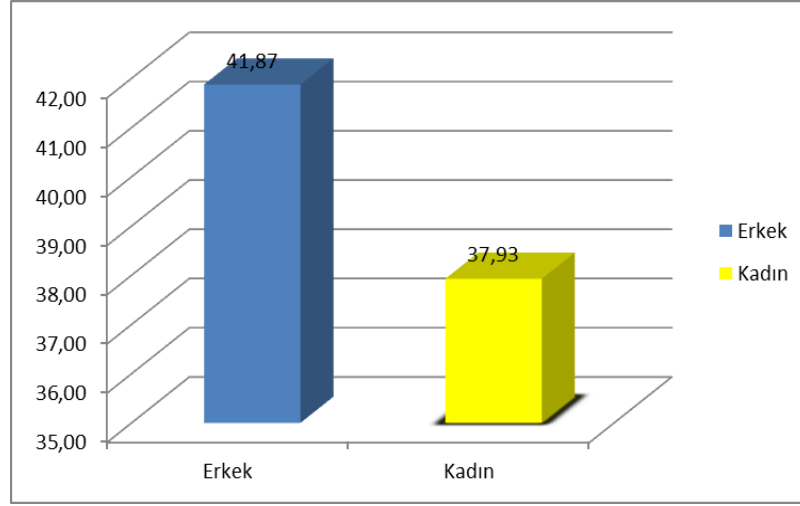
Faktörler	Fedakâr Olma	Duygusal Destek	Bilgelik	İkna Edici Yol Gösterme	Örgütsel Hizmet Etme
Fedakâr Olma	1.000				
Duygusal Destek	0.843	1.000			
Bilgelik	0.725	0.744	1.000		
İkna Edici Yol Gösterme	0.808	0.844	0.802	1.000	
Örgütsel Hizmet Etme	0.790	0.813	0.748	0.834	1.000



### 4.3. DENEKLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

#### 4.3.1. Yaş

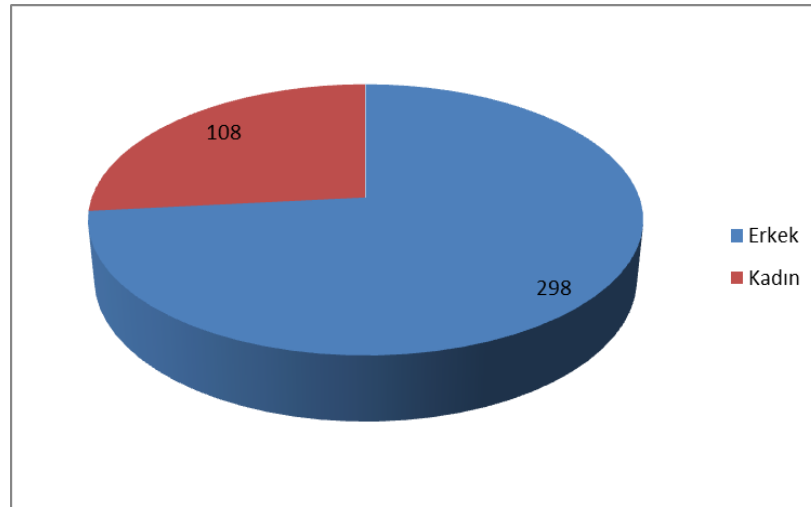
57 üniversiteden araştırmaya katılan toplam N=406 akademisyenin 298'i erkek, 108'i kadın akademisyenlerden oluşmuştur. Araştırmaya katılan erkek akademisyenlerin yaşlarını ortalaması  $41.87 \pm 10.460$  iken, kadın akademisyenlerin yaş ortalaması ise  $37.93 \pm 7.830$ 'dur.



Grafik 4.3.1. Akademisyenlerin Yaşa Göre Dağılımı

#### 4.3.2. Cinsiyet

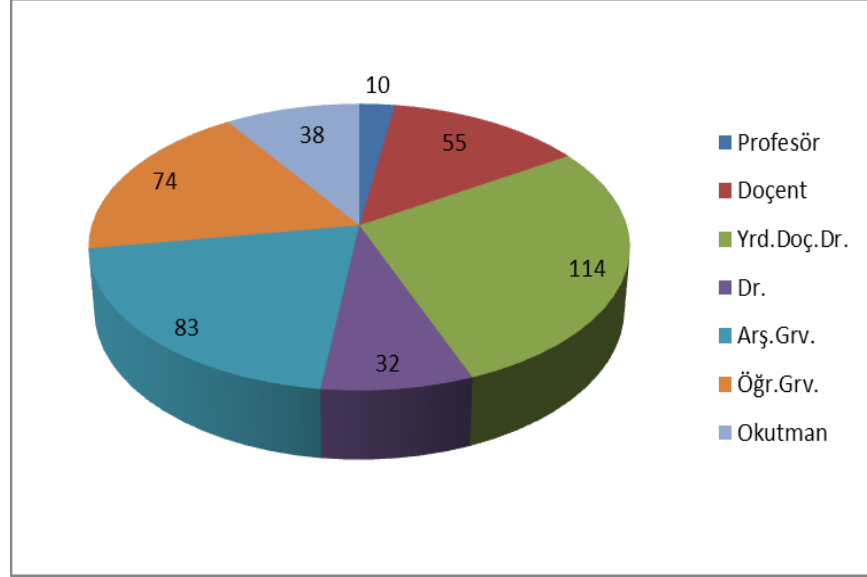
Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde 298'inin erkek (%73.4), 108'inin kadın (%26.6) akademisyenlerden oluştuğu görülmektedir.



Grafik 4.3.2. Akademisyenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

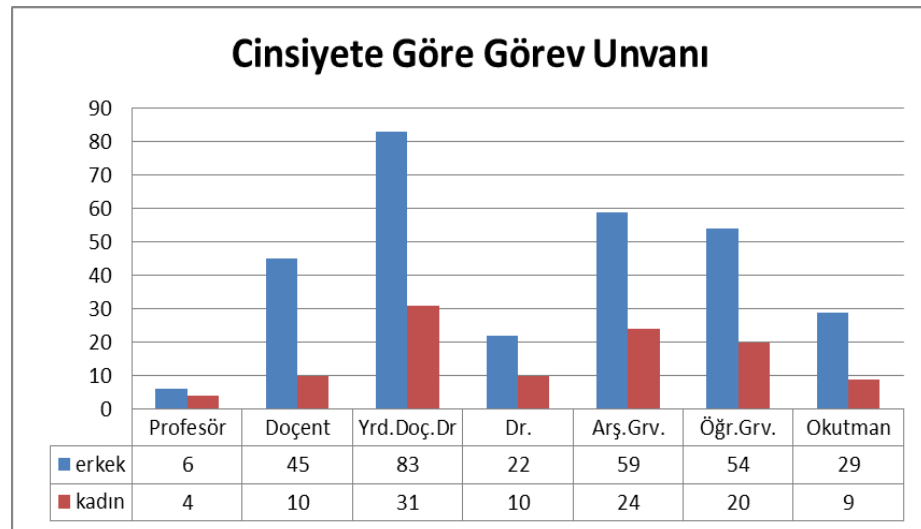
### 4.3.3. Görev Unvanı

Araştırmaya katılan N=406 akademisyenin görev unvanlarına göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.3.)



Grafik 4.3.3. Akademisyenlerin Görev Unvanı Dağılımı

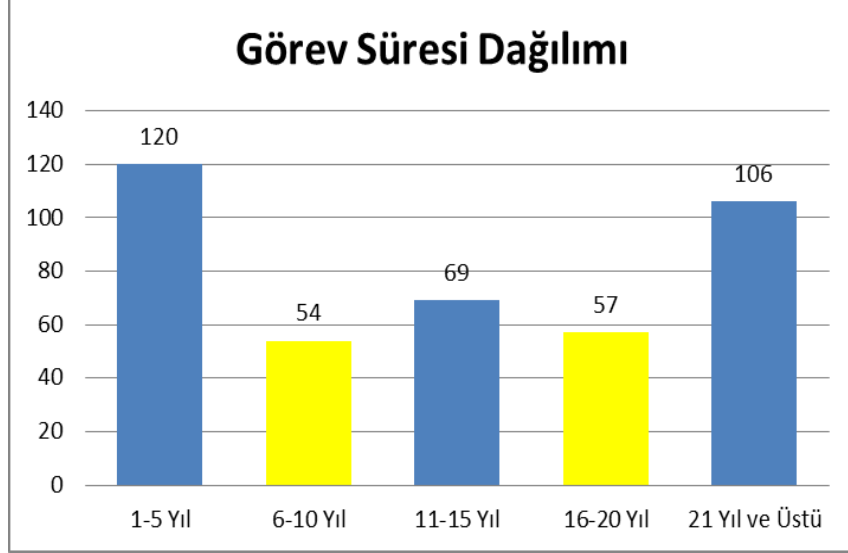
Araştırmaya katılan N=108 kadın akademisyenin ve N=298 erkek akademisyenin görev unvanlarına göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.3.1)



Grafik 4.3.3.1 Cinsiyete Göre Görev Unvanı Dağılımı

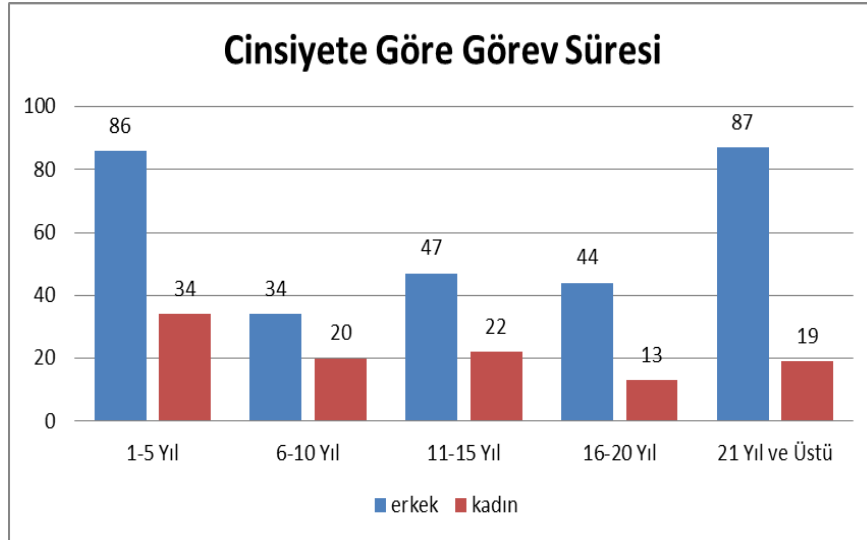
#### 4.3.4. Görev Süresi

Araştırmaya katılan N=406 akademisyenin görev süresine göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.4.)



Grafik 4.3.4. Akademisyenlerin Görev Süresi Dağılımı

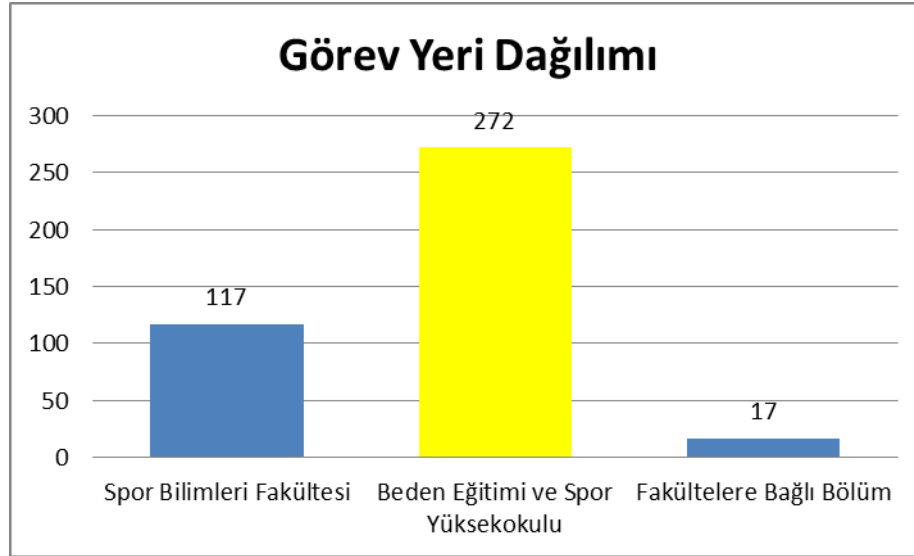
Araştırmaya katılan N=108 kadın akademisyenin ve N=298 erkek akademisyenin görev süresine göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.4.1)



Grafik 4.3.4.1. Cinsiyete Göre Görev Süresi Dağılımı

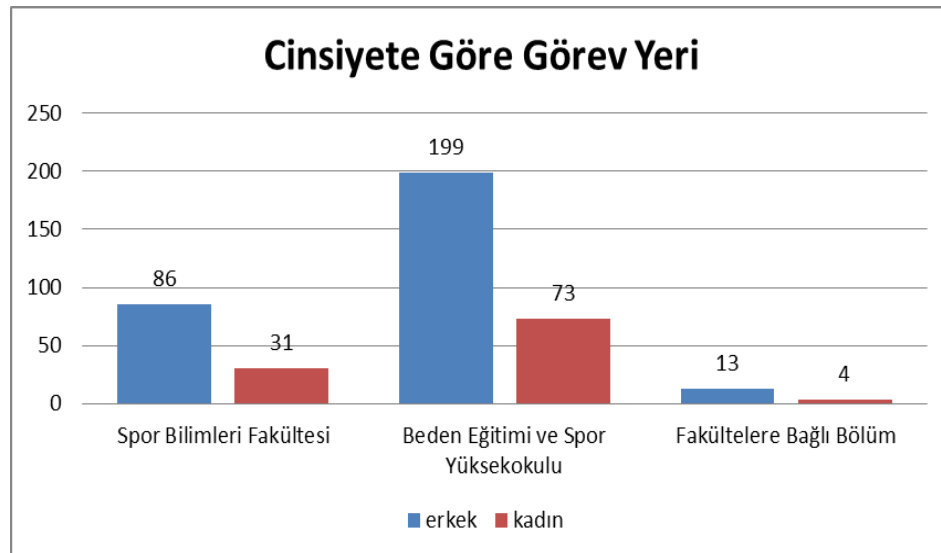
#### 4.3.5. Görev Yeri

Araştırmaya katılan N=406 akademisyenin görev yerine göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.5.)



Grafik 4.3.4. Akademisyenlerin Görev Yeri Dağılımı

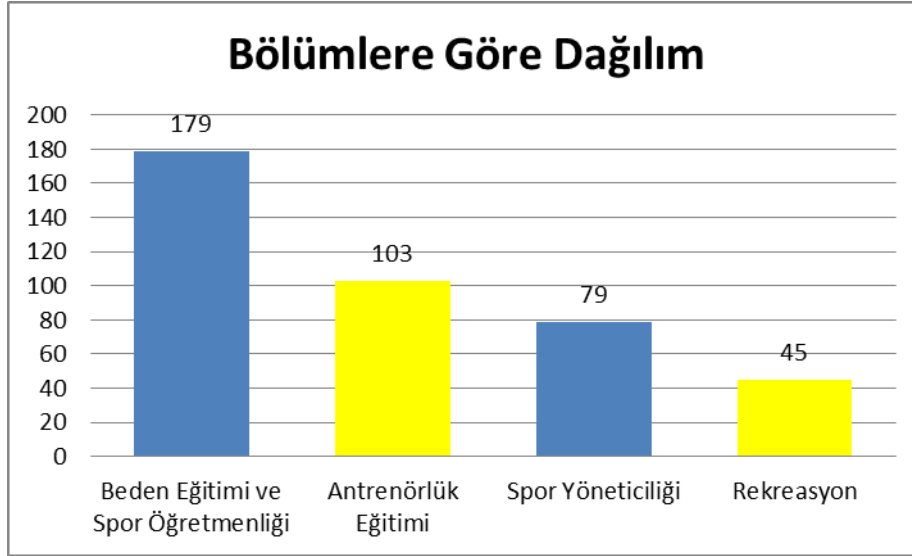
Araştırmaya katılan N=108 kadın akademisyenin ve N=298 erkek akademisyenin görev yerine göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.5.1)



Grafik 4.3.5.1. Cinsiyete Göre Görev Yeri Dağılımı

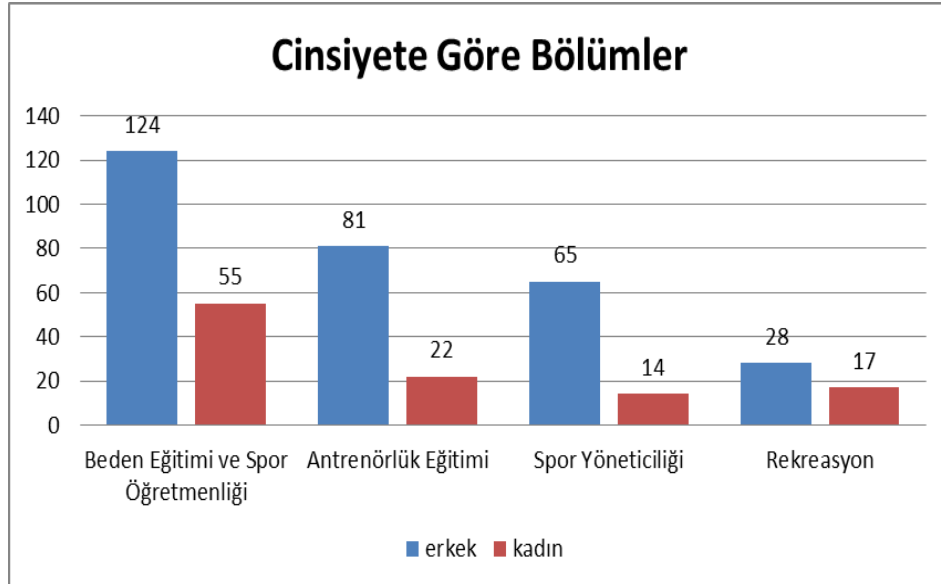
#### 4.3.6. Bağlı Bulunduğu Bölüm

Araştırmaya katılan N=406 akademisyenin bölümlere göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.6.)



Grafik 4.3.6. Akademisyenlerin Bölümlere Göre Dağılımı

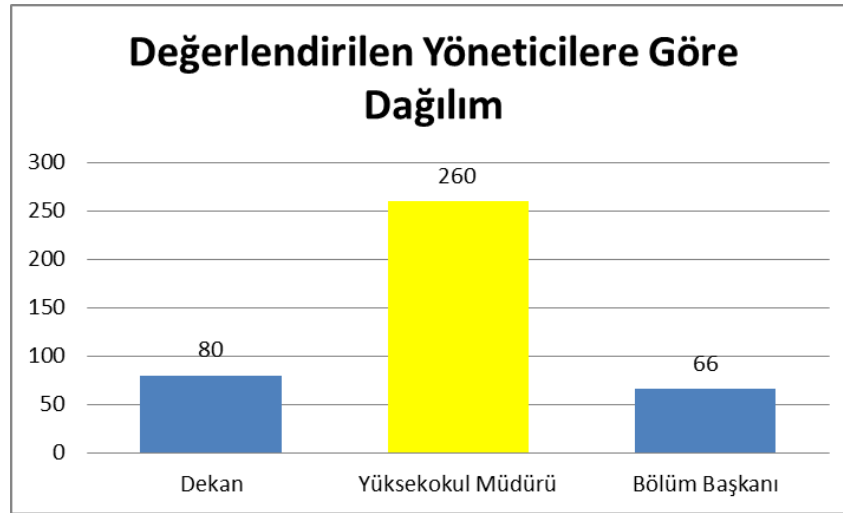
Araştırmaya katılan N=108 kadın akademisyenin ve N=298 erkek akademisyenin bölümlere göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.6.1)



Grafik 4.3.6.1. Cinsiyete Göre Bölümlerin Dağılımı

#### 4.3.7. Değerlendirilen Yöneticiler

Araştırmaya katılan N=406 akademisyenin değerlendirdikleri yöneticilere göre dağılımları incelenmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.6.) Akademisyenlerden 80 kişi Dekanının, 260 kişi Yüksek Okul Müdürünün, 66 kişi ise Bölüm Başkanının Hizmetkar Liderlik Davranışını dağıtılan anketler yoluyla değerlendirmiştir. (Bakınız Grafik 4.3.7.)

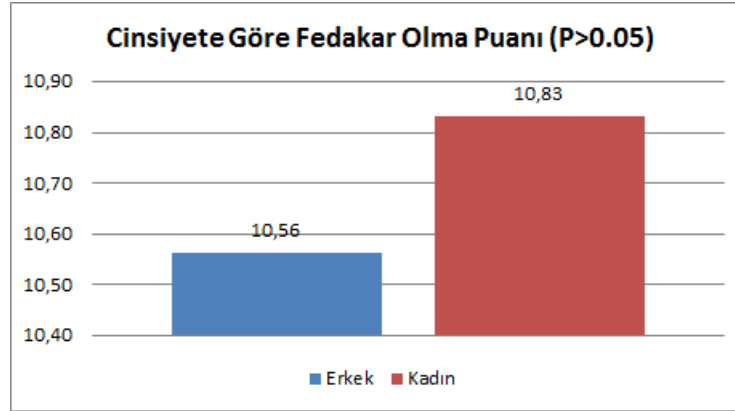


Grafik 4.3.7. Akademisyenlerin Değerlendirdikleri Yöneticiye Göre Dağılımı

#### 4.4. HİPOTEZ 1: Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

##### 4.4.1. Hipotez 1a. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

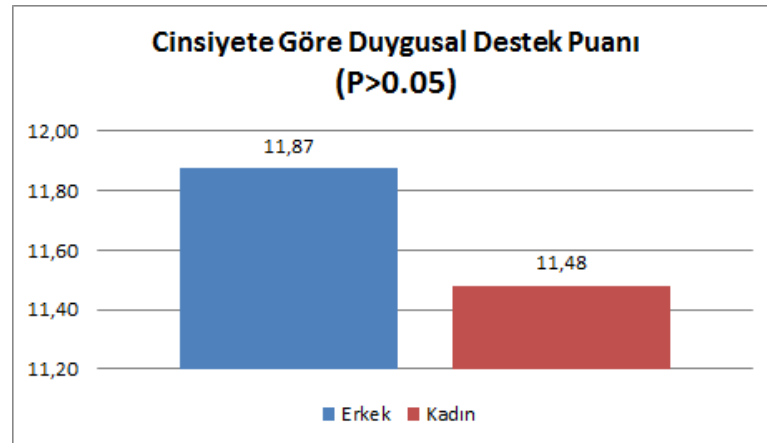
Akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U testi uygulandı. Mann Whitney-U testi sonucunda akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $U=15403.500$ ,  $z= -.661$ ,  $P>0.05$ ). Erkeklerin fedakârlık alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalaması  $10,56\pm 4,327$  iken kadınların  $10,83\pm 4,248$ 'dir. Ancak bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).



Grafik 4.4.1. Akademisyenlerin Cinsiyetine Göre Fedakâr Olma Puanları

#### 4.4.2. Hipotez 1b. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U testi uygulandı. Mann Whitney-U testi sonucunda akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $U=15492.500$ ,  $z= -.576$ ,  $P>0.05$ ). Erkeklerin duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalaması  $11,87\pm 4,669$  iken kadınların  $11,48\pm 4,957$ 'dir. Ancak bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

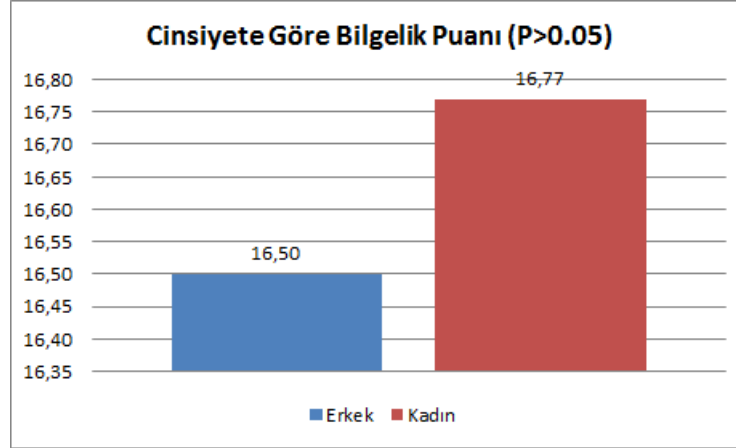


Grafik 4.4.2. Akademisyenlerin Cinsiyetine Göre Duygusal Destek Puanları

#### 4.4.3. Hipotez 1c. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için

$\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U testi uygulandı. Mann Whitney-U testi sonucunda akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $U=15046.500$ ,  $z= -1.006$ ,  $P>0.05$ ). Erkeklerin bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalaması  $16,50\pm 4,577$  iken kadınların  $16,77\pm 5,076$ 'dır. Ancak bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

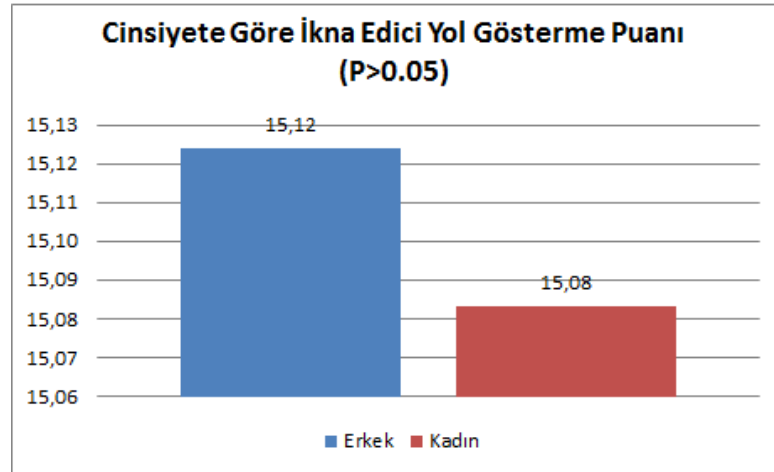


Grafik 4.4.3. Akademisyenlerin Cinsiyetine Göre Bilgelik Puanları

#### 4.4.4. Hipotez 1d. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U testi uygulandı. Mann Whitney-U testi sonucunda akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $U=16052.000$ ,  $z= -.038$ ,  $P>0.05$ ). Erkeklerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalaması  $15,12\pm 5,467$  iken kadınların  $15,08\pm 5,734$ 'dür. Ancak bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

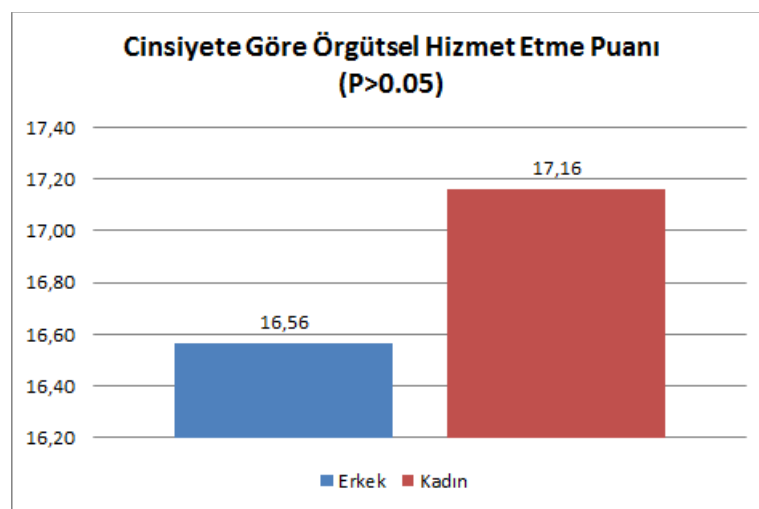




Grafik 4.4.4. Akademisyenlerin Cinsiyetine Göre İkna Edici Yol Gösterme Puanları

#### 4.4.5. Hipotez 1e. Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U testi uygulandı. Mann Whitney-U testi sonucunda akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $U=14770.500$ ,  $z= -1.269$ ,  $P>0.05$ ). Erkeklerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalaması  $16,56\pm 5,405$  iken kadınların  $17,16\pm 5,483$ 'dür. Ancak bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).



Grafik 4.4.5. Akademisyenlerin Cinsiyetine Göre Örgütsel Hizmet Etme Puanları

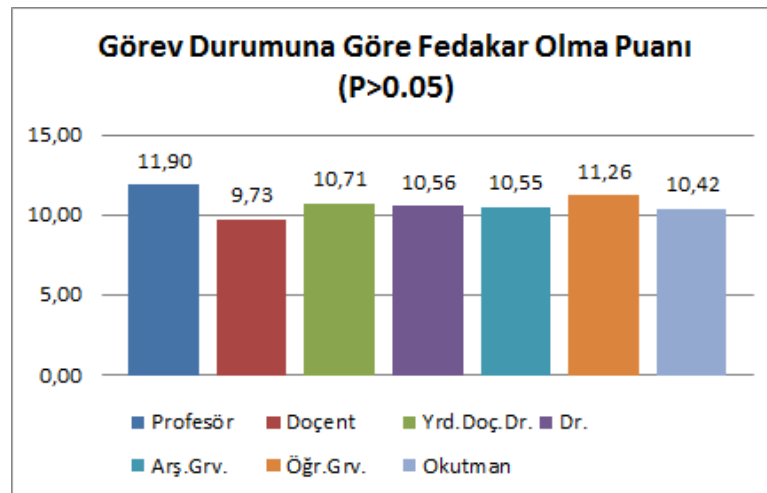
Tüm bu sonuçların ışığında; Alternatif hipotez olan H1(a,b,c,d,e) hipotezinin kabulüne karar verildi. Kısacası akademisyenlerin cinsiyete bağlı olarak spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları arasında bir fark yoktur.

#### 4.5. HİPOTEZ 2: Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

##### 4.5.1. Hipotez 2a. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(6); 5.111; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak fedakâr olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Profesör (11,90±4,677), Doçent (9,73±4,592), Yrd. Doç. Dr. (10,71±4,343), Dr. (10,56±4,515), Arş. Grv. (10,55±4,001), Öğr. Grv. (11,26±4,075), Okutman (10,42±4,595)'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

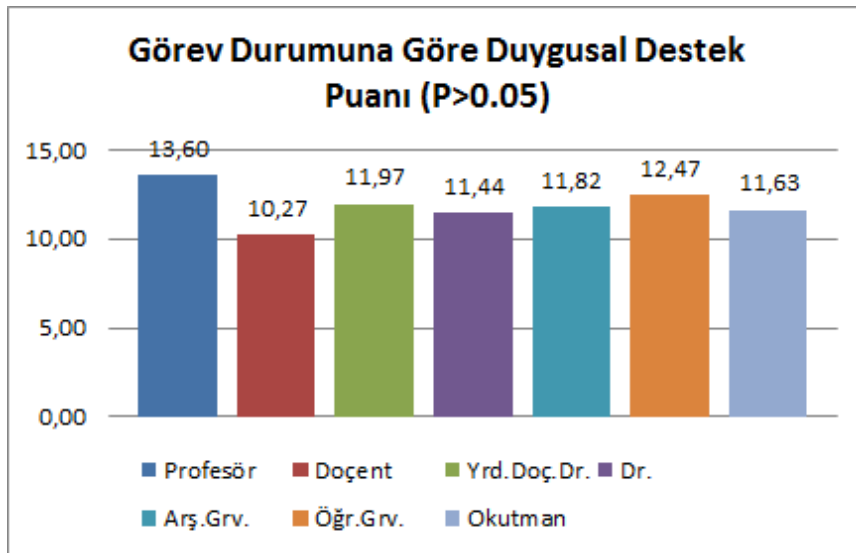


Grafik 4.5.1. Görev Durumuna Göre Fedakâr Olma Puanları

#### 4.5.2. Hipotez 2b. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(6); 9.241; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Profesör (13,60±4,949), Doçent (10,27±4,886), Yrd. Doç. Dr. (11,97±4,945), Dr. (11,44±4,150), Arş. Grv. (11,82±4,646), Öğr. Grv. (12,47±4,781), Okutman (11,63±4,252)' dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

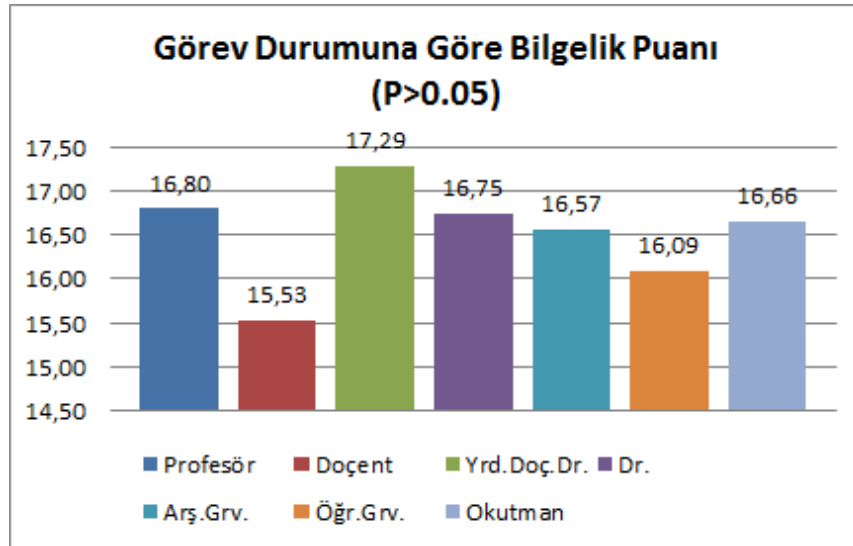


Grafik 4.5.2. Görev Durumuna Göre Duygusal Destek Puanları

#### 4.5.3. Hipotez 2c. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(6); 6.197; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Profesör (16,80±3,910), Doçent (15,53±5,308), Yrd. Doç. Dr. (17,29±4,511), Dr. (16,75±4,158), Arş. Grv. (16,57±4,652), Öğr. Grv. (16,09±5,081), Okutman (16,66±4,326)'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

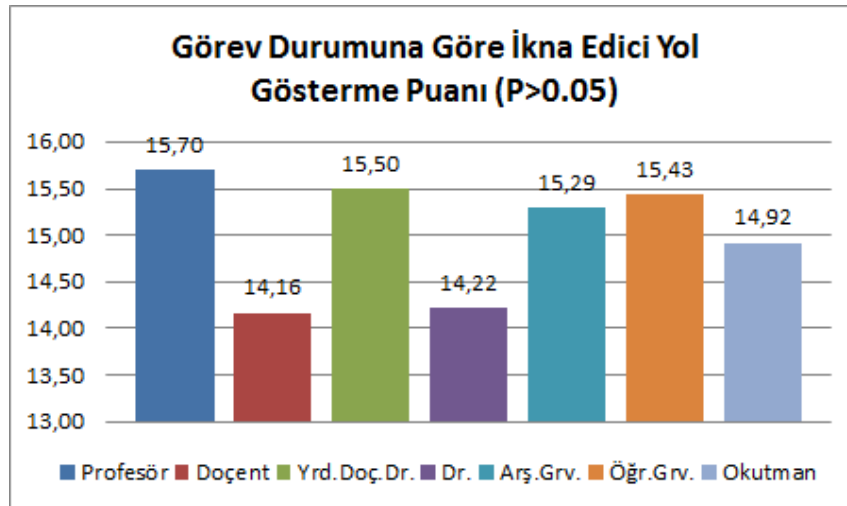


Grafik 4.5.3. Görev Durumuna Göre Bilgelik Puanları

#### 4.5.4. Hipotez 2d. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(6); 3.954; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Profesör (15,70±6,734), Doçent (14,16±5,766), Yrd. Doç. Dr. (15,50±5,665), Dr. (14,22±5,091), Arş. Grv. (15,29±5,402), Öğr. Grv. (15,43±5,693), Okutman (14,92±4,918)'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).



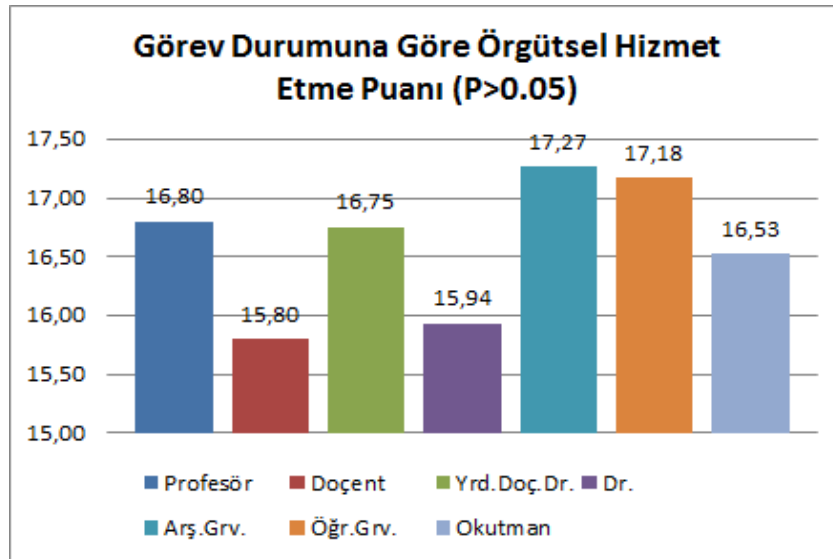
Grafik 4.5.4. Görev Durumuna Göre İkna Edici Yol Gösterme Puanları

#### 4.5.5. Hipotez 2e. Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(6); 3.180; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Profesör (16,80±5,203), Doçent (15,80±6,096), Yrd. Doç. Dr. (16,75±5,617), Dr. (15,94±5,570), Arş. Grv. (17,27±5,213), Öğr. Grv. (17,18±5,204), Okutman (16,53±4,740)'dır. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

Tüm bu sonuçların ışığında; Alternatif hipotez olan H1(a,b,c,d,e) hipotezinin kabulüne karar verildi. Kısacası akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları arasında bir fark yoktur.



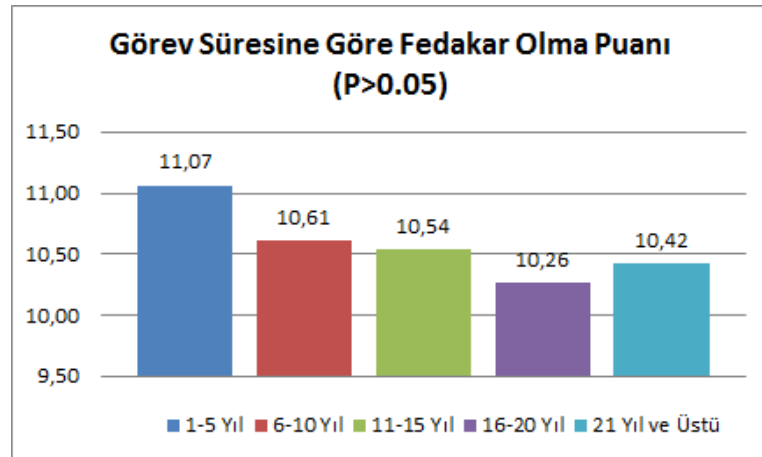
Grafik 4.5.5. Görev Durumuna Göre Örgütsel Hizmet Etme Puanları

#### **4.6. HİPOTEZ 3: Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur**

##### **4.6.1. Hipotez 3a. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur**

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(4); 1.773; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak fedakâr olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları 1-5 Yıl ( $11,07\pm 4,369$ ), 6-10 Yıl ( $10,61\pm 4,541$ ), 11-15 Yıl ( $10,54\pm 4,782$ ), 16-20 Yıl ( $10,26\pm 4,474$ ), 21 Yıl ve üstü ( $10,42\pm 3,680$ )'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

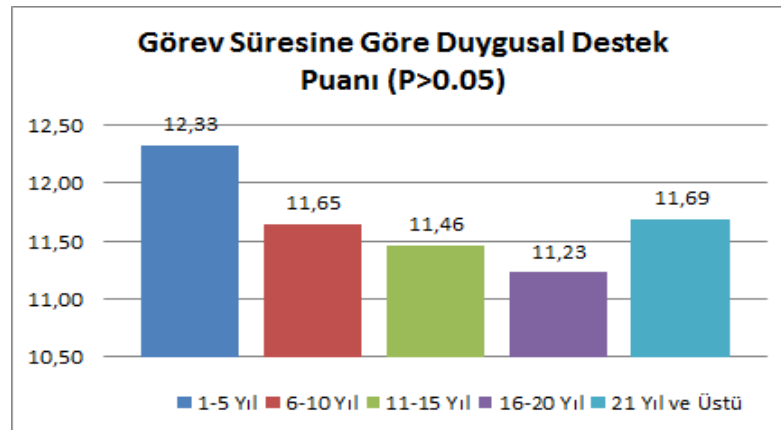


Grafik 4.6.1. Görev Süresine Göre Fedakâr Olma Puanları

#### 4.6.2. Hipotez 3b. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(4); 2.874; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları 1-5 Yıl ( $12,33 \pm 4,671$ ), 6-10 Yıl ( $11,65 \pm 4,667$ ), 11-15 Yıl ( $11,46 \pm 4,957$ ), 16-20 Yıl ( $11,23 \pm 5,144$ ), 21 Yıl ve üstü ( $11,69 \pm 4,526$ )'dır. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

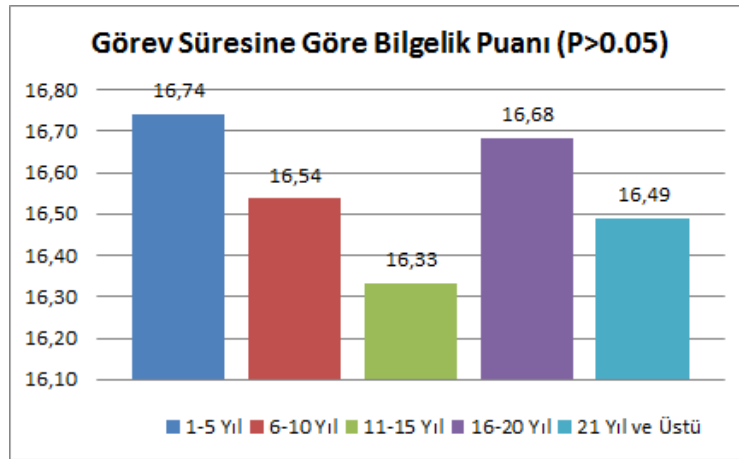


Grafik 4.6.2. Görev Süresine Göre Duygusal Destek Puanları

#### 4.6.3. Hipotez 3c. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(4); .773; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları 1-5 Yıl ( $16,74\pm 4,895$ ), 6-10 Yıl ( $16,54\pm 4,364$ ), 11-15 Yıl ( $16,33\pm 4,922$ ), 16-20 Yıl ( $16,68\pm 5,008$ ), 21 Yıl ve üstü ( $16,49\pm 4,432$ ) dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).



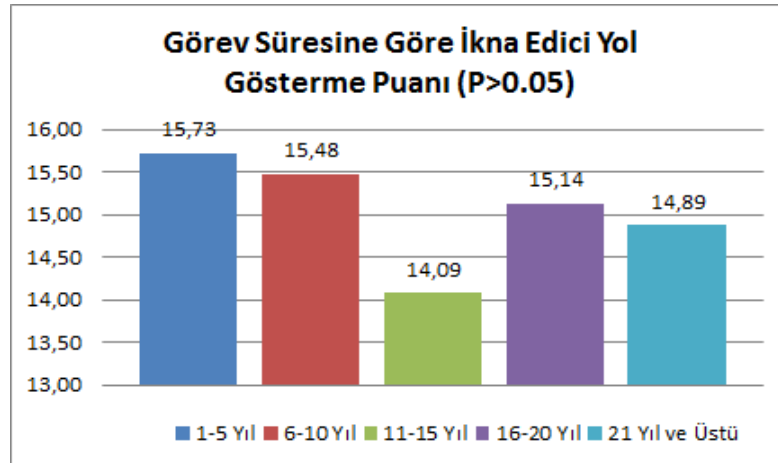
Grafik 4.6.3. Görev Süresine Göre Bilgelik Puanları

#### 4.6.4. Hipotez 3d. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(4); 4.278; P>0.05$ ).



Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları 1-5 Yıl (15,73±5,521), 6-10 Yıl (15,48±4,917), 11-15 Yıl (14,09±5,948), 16-20 Yıl (15,14±5,854), 21 Yıl ve üstü (14,89±5,372)'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).



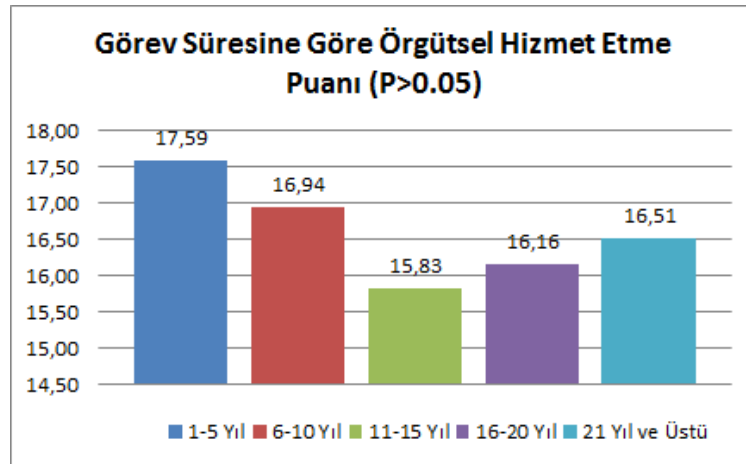
Grafik 4.6.4. Görev Süresine Göre İkna Edici Yol Gösterme Puanları

#### 4.6.5. Hipotez 3e. Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(4); 5.840; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları 1-5 Yıl (17,59±5,256), 6-10 Yıl (16,94±5,346), 11-15 Yıl (15,83±5,773), 16-20 Yıl (16,16±5,744), 21 Yıl ve üstü (16,51±5,196)'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

Tüm bu sonuçların ışığında; Alternatif hipotez olan H1(a,b,c,d,e) hipotezinin kabulüne karar verildi. Kısacası akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları arasında bir fark yoktur.



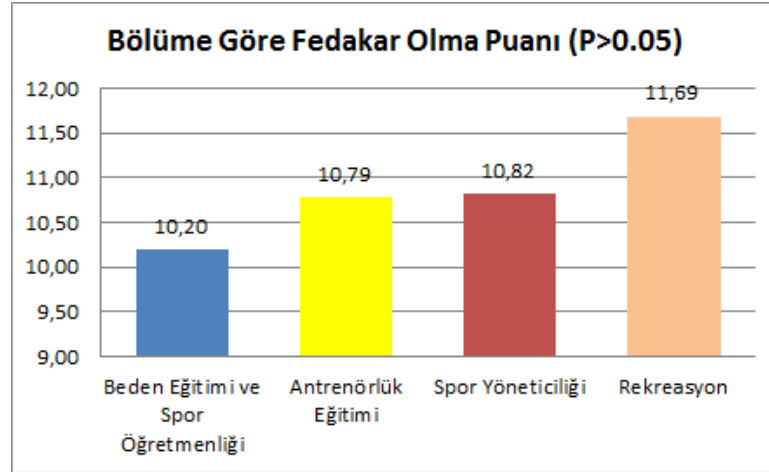
Grafik 4.6.5. Görev Süresine Göre Örgütsel Hizmet Etme Puanları

#### **4.7. HİPOTEZ 4: Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur**

##### **4.7.1. Hipotez 4a. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur**

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(3); 4.321; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak fedakâr olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (10,20±4,346), Antrenörlük Eğitimi (10,79±4,230), Spor Yöneticiliği (10,82±4,022), Rekreasyon (11,69±4,670)'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

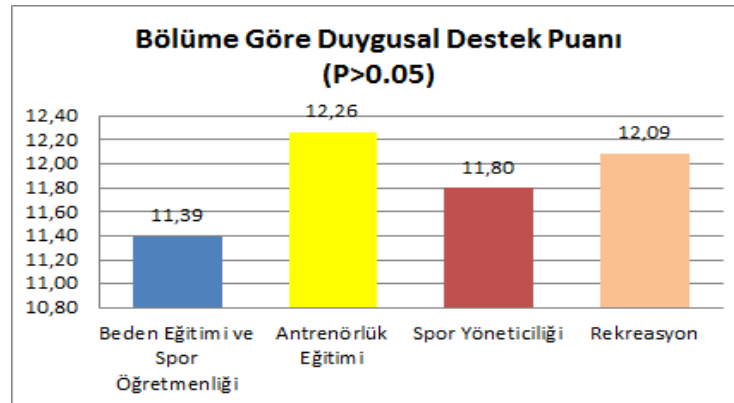


Grafik 4.7.1. Bölüme Göre Fedakâr Olma Puanları

#### 4.7.2. Hipotez 4b. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(3); 2.051; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği ( $11,39 \pm 4,931$ ), Antrenörlük Eğitimi ( $12,26 \pm 4,435$ ), Spor Yöneticiliği ( $11,80 \pm 4,713$ ), Rekreasyon ( $12,09 \pm 4,752$ ) dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

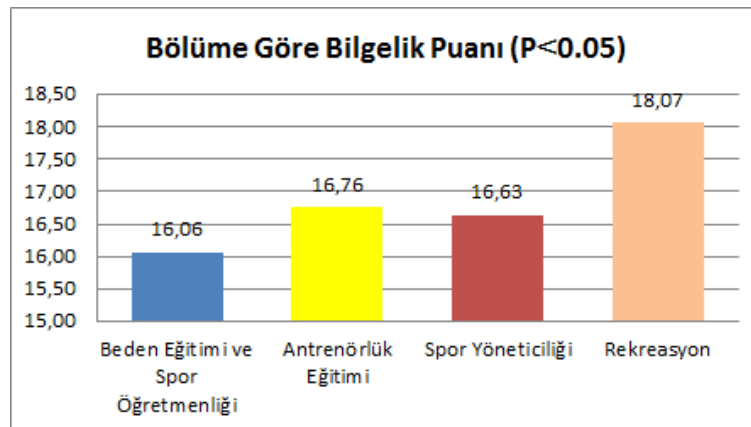


Grafik 4.7.2. Bölüme Göre Duygusal Destek Puanları

#### 4.7.3. Hipotez 4c. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $X^2(3); 8.790; P<0.05$ ).

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (16,06±5,002), Antrenörlük Eğitimi (16,76± 4,438), Spor Yöneticiliği (16,63±4,145), Rekreasyon (18,07±4,835)'dir. Rekreasyon Bölümünde görev yapan akademisyenlerin diğer bölümlerde görev yapan akademisyenlere kıyasla yöneticilere daha yüksek bilgelik puanı verdikleri görülmüştür ve bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $P<0.05$ ).



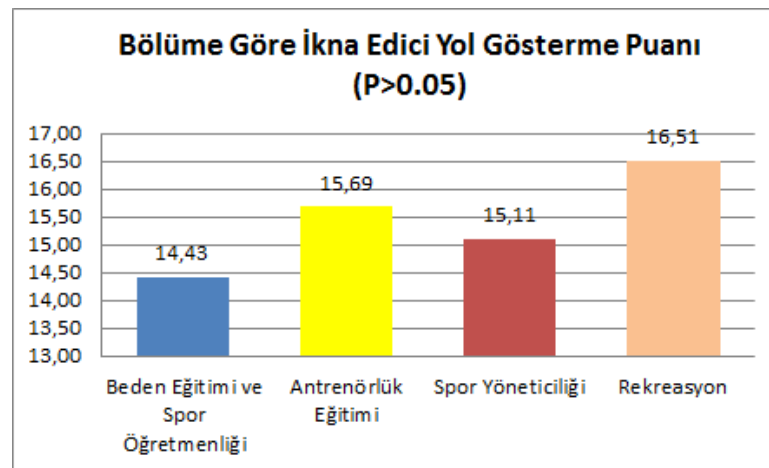
Grafik 4.7.3. Bölüme Göre Bilgelik Puanları

#### 4.7.4. Hipotez 4d. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin ikna

edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2$  (3); 6.944;  $P>0.05$ ).

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (14,43±5,875), Antrenörlük Eğitimi (15,69±5,122), Spor Yöneticiliği (15,11±5,076), Rekreasyon (16,51±5,558)'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

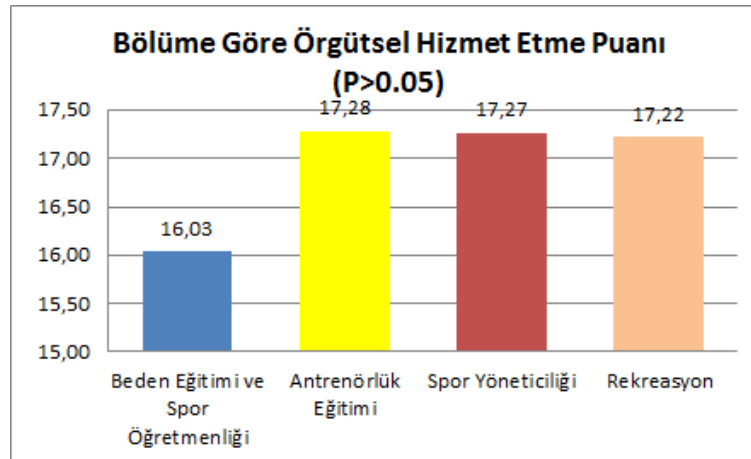


Grafik 4.7.4. Bölüme Göre İkna Edici Yol Gösterme Puanları

#### 4.7.5. Hipotez 4e. Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2$  (3); 4.268;  $P>0.05$ ).

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları sırasıyla Antrenörlük Eğitimi (17,28±4,900), Spor Yöneticiliği (17,27±5,083), Rekreasyon (17,22±5,640), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (16,03±5,760)'dır. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).



Grafik 4.7.5. Bölüme Göre Örgütsel Hizmet Etme Puanları

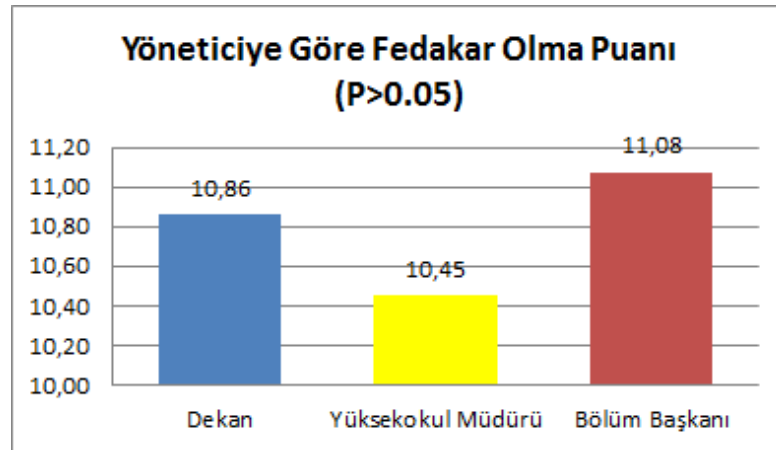
Tüm bu sonuçların ışığında; Alternatif hipotez olan H1(a,b,d,e) hipotezinin kabulüne karar verildi. Kısacası akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları arasında bir fark yoktur.

#### **4.8. HİPOTEZ 5: Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur**

##### **4.8.1. Hipotez 5a. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Fedakâr Olma Puanları Arasında Bir Fark Yoktur**

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(2); 1.793; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak fedakar olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Dekan ( $10,86\pm 3,945$ ), Yüksekokul Müdürü ( $10,45\pm 4,380$ ), Bölüm Başkanı ( $11,08\pm 4,428$ ) dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

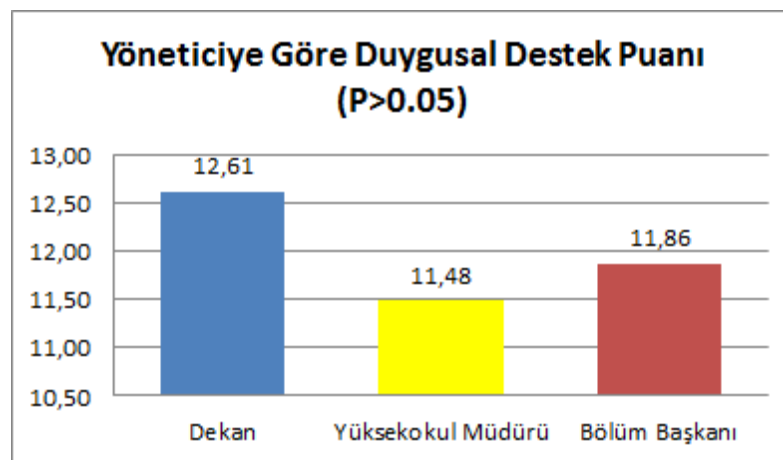


Grafik 4.8.1. Yöneticiye Göre Fedakâr Olma Puanları

#### 4.8.2. Hipotez 5b. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Duygusal Destek Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(2); 2.615; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Dekan ( $12,61\pm 4,187$ ), Yüksekökol Müdürü ( $11,48\pm 4,910$ ), Bölüm Başkanı ( $11,86\pm 4,654$ ) dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

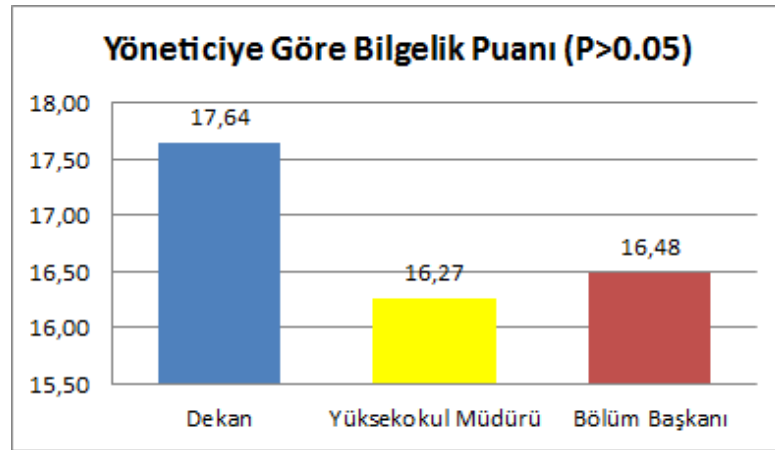


Grafik 4.8.2. Yöneticiye Göre Duygusal Destek Puanları

#### 4.8.3. Hipotez 5c. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Bilgelik Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2 (2); 3.197; P>0.05$ ).

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Dekan (17,64±3,476), Yüksekokul Müdürü (16,27±4,848), Bölüm Başkanı (16,48±5,301)'dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).



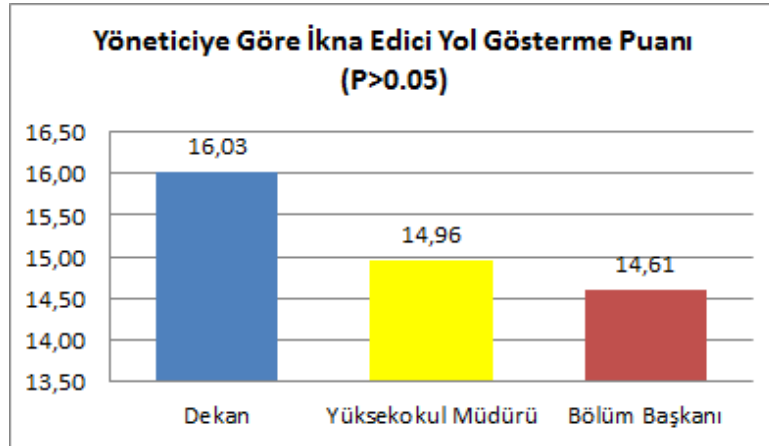
Grafik 4.8.3. Yöneticiye Göre Bilgelik Puanları

#### 4.8.4. Hipotez5d. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik İkna Edici Yol Gösterme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2 (2); 2.547; P>0.05$ ).



Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Dekan (16,03±5,077), Yüksekokul Müdürü (14,96±5,603), Bölüm Başkanı (14,61±5,738) dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).

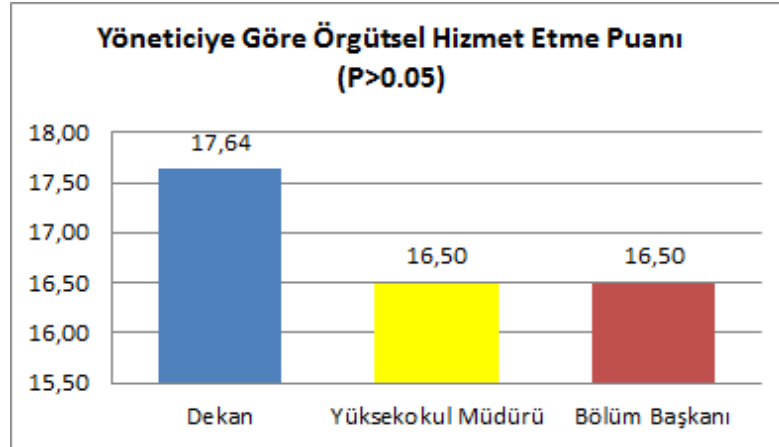


Grafik 4.8.4. Yöneticiye Göre İkna Edici Yol Gösterme Puanları

#### 4.8.5. Hipotez 5e. Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Hizmet Etme Puanları Arasında Bir Fark Yoktur

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis testi uygulandı. Kruskal Wallis testi sonucunda akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $X^2(2); 2.681; P>0.05$ ).

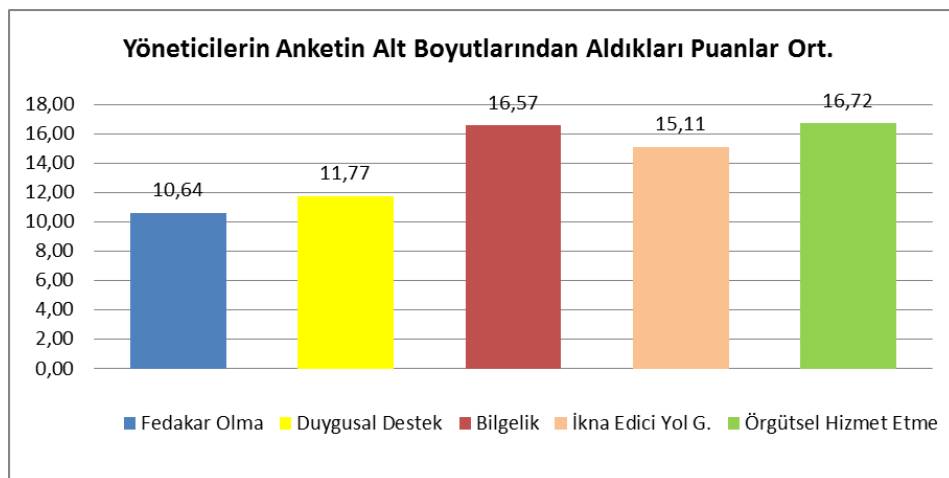
Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları Dekan (17,64±4,920), Yüksekokul Müdürü (16,50±5,453), Bölüm Başkanı (16,50±5,850) dir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $P>0.05$ ).



Grafik 4.8.5. Yöneticiye Göre Örgütsel Hizmet Etme Puanları

Tüm bu sonuçların ışığında; Alternatif hipotez olan H1(a,b,c,d,e) hipotezinin kabulüne karar verildi. Kısacası akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları arasında bir fark yoktur.

Değerlendirilen yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Anketi alt boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları incelendiğinde fedakâr olma ( $10.64\pm 4.303$ ), duygusal destek ( $11.77\pm 4.744$ ), bilgelik ( $16.57\pm 4.710$ ), ikna edici yol gösterme  $15.11\pm 5.532$ ), örgütsel hizmet etme ( $16.72\pm 5.425$ ) şeklinde puanlar aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin en yüksek ortalama puana sahip oldukları alt boyutun örgütsel hizmet etme alt boyutu olduğu, en düşük puana sahip oldukları boyutun ise fedakâr olma alt boyutu olduğu görülmektedir.



Grafik 4.9.1. Yöneticilerin Alt Boyut Puan Ortalamaları

## 5. TARTIŞMA

### 5.1. HİPOTEZ 1: Cinsiyete Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları

Mann Whitney-U testi sonuçları akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da kadınların fedakarlık alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların (10,83) erkeklerin verdiği puanlardan (10,56) daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların yöneticilerine daha yüksek puan verme eğilimde olmasının nedeni olarak fedakâr yaklaşım sergileyen yöneticileri ile empati kurmada erkeklerden daha başarılı oldukları düşünülmektedir.

Test sonuçları akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da erkeklerin duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların (11,87) kadınların verdiği puanlardan (11,48) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni kadınların yöneticilerden, çalışanlarına kişisel ve mesleki endişelerini dile getirebilmelerini sağlayan bir ortam yaratma yönünde daha fazla beklentiye sahip olmaları, bu nedenle yöneticilerinin çalışanlarına yeterince duygusal destek sağlamadığını düşünmeleri olabilir. Kadınların toplumun onlara biçtiği rol nedeniyle olgulara ve kişilere daha duygusal açıdan yaklaşmaları nedeniyle yöneticilerinden kişisel sıkıntı ve travmalarında daha fazla duygusal destek ve anlayış bekledikleri söylenebilir.

Test sonuçları akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da kadınların bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların (16,77) erkeklerin verdiği puanlardan (16,50) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni kadınların yöneticilerinin aldığı kararların sonuçlarını önceden tahmin ederek geleceğe yönelik planları olduğuna ilişkin inançlarının erkeklere nazaran daha yüksek olması olabilir.

Test sonuçları akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da erkeklerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalaması (15,12) iken

kadınların (15,08)'dir. Erkek ve kadınların ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların birbirine bu denli yakın olmasının nedeni yöneticilerin çalışanlarına bir görevi yerine getirmeleri hususunda ikna edici nedenler sunarken objektif davranması ve akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak bu tutumunu değiştirmemesi olabilir.

Test sonuçları akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Her ne kadar anlamlı bir fark olmasa da kadınların örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların (17,16) erkeklerin verdiği puanlardan (16,56) daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların yöneticilerine daha yüksek puan verme eğilimde olmasının nedeni olarak yöneticilerinin çalıştıkları kurumu gelecekte pozitif bir farklılık yaratması yönünde hazırladığına olan inançlarının erkeklerden daha yüksek olması ve yöneticilerinin aldıkları kararlara daha objektif bir bakış açısı sergilemeleri olabilir.

## **5.2.HİPOTEZ 2: Görev Durumuna Bağlı Olarak Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları**

Kruskal Wallis testi sonuçları akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak fedakar olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalamaları incelendiğinde ise her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek fedakar olma puanı veren akademisyenlerin Profesörler (11,90) olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırmaya katılan profesörlerin daha önce yöneticilik deneyimlerinin olmuş olması ve yönetici olmanın getirdiği zorlukları ve fedakârlıkları daha önceden tecrübe etmiş olmaları nedeniyle puan verirken daha objektif davranmış olmaları olabilir. Akademisyenlerin görev durumuna göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Profesörler (11,90), Öğr. Grv. (11,26), Yrd. Doç. Dr. (10,71), Dr. (10,56), Arş.Grv. (10,55), Okutman (10,42) ve Doçent (9,73)' dür.

Test sonuçları akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık

olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde ise her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek duygusal destek olma puanı veren akademisyenlerin Profesörler (13,60) olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırmaya katılan profesörlerin daha önce yöneticilik deneyimlerinin olmuş olması ve yönetici olmanın çalışanlarla güçlü iletişim bağları kurmayı gerektirdiğini önceden tecrübe etmiş olmaları ve yine yöneticilerle iletişimlerinin diğer kadro derecesindeki akademisyenlere nazaran daha fazla olması olabilir. Akademisyenlerin görev durumuna göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Profesör (13,60), Öğr. Grv. (12,47), Yrd. Doç. Dr. (11,97), Arş. Grv. (11,82), Okutman (11,63), Dr. (11,44), Doçent (10,27)' dir.

Test sonuçları akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde ise her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek bilgelik puanı veren akademisyenlerin Yrd. Doç. Dr. (17,29) olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin görev durumuna göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Yrd. Doç. Dr. (17,29), Profesör (16,80), Dr. (16,75), Okutman (16,66), Arş. Grv. (16,57), Öğr. Grv. (16,09), Doçent (15,53)' dür.

Test sonuçları akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde ise her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek ikna edici yol gösterme puanı veren akademisyenlerin Profesörler (15,70) olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırmaya katılan profesörlerin daha önce yöneticilik deneyimlerinin olmuş olması ve yönetici olmanın gerektirdiği zorlukları, görev ve yetki verme gibi olguları daha önce deneyimlemiş olması nedeniyle daha objektif yaklaşım sergilemiş olmaları olabilir. Akademisyenlerin görev durumuna göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Profesör (15,70), Yrd. Doç. Dr. (15,50), Öğr. Grv. (15,43), Arş. Grv. (15,29), Okutman (14,92), Dr. (14,22), Doçent (14,16)' dir.

Test sonuçları akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev durumuna bağlı olarak örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde ise her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek örgütsel hizmet etme puanı veren akademisyenlerin Araştırma Görevlileri (17,27) olduğu görülmüştür. Örgütsel hizmet etme liderlerin organizasyonu, topluma ve halka pozitif katkı oluşturması yönünde hazırlaması boyutu olarak tanımlanmaktadır. Akademik kariyer sürecinin başlarında olan Araştırma Görevlilerinin bu bağlamda yöneticilerinden aldıkları tavsiye ve yönlendirmelerin daha fazla olması, yöneticilerine örgütsel hizmet etme boyutundan en yüksek puanı vermelerine neden olmuş olabilir. Akademisyenlerin görev durumuna göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Arş. Grv. (17,27), Öğr. Grv. (17,18), Profesör (16,80), Yrd. Doç. Dr. (16,75), Okutman (16,53), Dr. (15,94), Doçent (15,80)' dir.

### **5.3.HİPOTEZ 3: Görev Süresine Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları**

Kruskal Wallis testi sonuçları akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak fedakâr olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde ise her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek fedakâr olma puanı veren akademisyenlerin 1- 5 yıl arasında çalışan akademisyenler (11,07) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış ve diğer akademisyenlere nazaran daha az tecrübeye sahip olan akademisyenlerin görev sorumluluklarını ve görev bilincini edinmede kendilerine rol model olarak aldıkları yöneticilerinin onların gelişimleri için gösterdikleri çaba ve rehberliği değerlendirerek bu kanıya varmış olmaları olabilir. Akademisyenlerin görev süresine göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla 1-5 Yıl (11,07), 6-10 Yıl (10,61), 11-15 Yıl (10,54), 21 Yıl ve üstü (10,42), 16-20 Yıl (10,26)' dir.

Test sonuçları akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık

olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek duygusal destek puanı veren akademisyenlerin 1-5 yıl arasında çalışan akademisyenler (12,33) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış ve diğer akademisyenlere nazaran daha az tecrübeye sahip olan akademisyenlerin karşılaştıkları sıkıntı ve zorlukları aşmada tavsiye ve destek aldıkları yöneticilerinin onların gelişimleri için gösterdikleri çaba ve rehberliği değerlendirerek bu kanaata varmış olmaları olabilir. Akademisyenlerin görev süresine göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla 1-5 Yıl (12,33), 21 Yıl ve üstü (11,69), 6-10 Yıl (11,65), 11-15 Yıl (11,46), 16-20 Yıl (11,23)'dür.

Test sonuçları akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek bilgelik puanı veren akademisyenlerin 1-5 yıl arasında çalışan akademisyenler (16,74) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış akademisyenlerin yöneticilerinin aldığı kararların sonuçlarını önceden tahmin ederek geleceğe yönelik planları olduğuna ilişkin inançlarının diğer akademisyenlere nazaran daha yüksek olması olabilir. Akademisyenlerin görev süresine göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla 1-5 Yıl (16,74), 16-20 Yıl (16,68), 6-10 Yıl (16,54), 21 Yıl ve üstü (16,49), 11-15 Yıl (16,33)'dür.

Test sonuçları akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek ikna edici yol gösterme puanı veren akademisyenlerin 1-5 yıl arasında çalışan akademisyenler (15,73) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış akademisyenlerin yöneticilerini değerlendirirken daha objektif bir bakış açısıyla yaklaşmış olmaları olabilir. Akademisyenlerin görev süresine göre yöneticilerine

verdikleri puanlar sırasıyla 1-5 Yıl (15,73), 6-10 Yıl (15,48), 16-20 Yıl (15,14), 21 Yıl ve üstü (14,89), 11-15 Yıl (14,09)' dur.

Test sonuçları akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin görev süresine bağlı olarak örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da yöneticilerine en yüksek örgütsel hizmet etme puanı veren akademisyenlerin 1-5 yıl arasında çalışan akademisyenler (17,59) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış akademisyenlerin yöneticilerini değerlendirirken daha objektif bir bakış açısıyla yaklaşmış olmaları olabilir. Akademisyenlerin görev süresine göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla 1-5 Yıl (17,59), 6-10 Yıl (16,94), 21 Yıl ve üstü (16,51), 16-20 Yıl (16,16), 11-15 Yıl (15,83)' dür.

#### **5.4.HİPOTEZ 4: Bölüme Göre Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları**

Kruskal Wallis testi sonuçları akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak fedakâr olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Rekreasyon (11,69) bölümüdür. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Rekreasyon (11,69), Spor Yöneticiliği (10,82), Antrenörlük Eğitimi (10,79), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (10,20) bölümüdür.

Test sonuçları akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Antrenörlük Eğitimi (12,26) bölümüdür. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Antrenörlük Eğitimi (12,26), Rekreasyon



(12,09), Spor Yöneticiliği (11,80), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (11,39) bölümüdür.

Test sonuçları akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir ( $X^2$  (3); 8.790;  $P<0.05$ ). Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde en yüksek puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Rekreasyon (18,07) bölümüdür. Rekreasyon Bölümünde görev yapan akademisyenlerin diğer bölümlerde görev yapan akademisyenlere kıyasla yöneticilere daha yüksek bilgelik puanı verdikleri görülmüştür ve bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $P<0.05$ ). Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Rekreasyon (18,07), Antrenörlük Eğitimi (16,76), Spor Yöneticiliği (16,63), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (16,06) bölümüdür.

Test sonuçları akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Rekreasyon (16,51) bölümüdür. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Rekreasyon (16,51), Antrenörlük Eğitimi (15,69), Spor Yöneticiliği (15,11), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (14,43) bölümüdür.

Test sonuçları akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Antrenörlük Eğitimi (17,28) bölümüdür. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Antrenörlük Eğitimi (17,28), Spor Yöneticiliği (17,27), Rekreasyon (17,22), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (16,03) bölümüdür.

### **5.5.HİPOTEZ 5: Değerlendirilen Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Puanları**

Kruskal Wallis testi sonuçları akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak fedakâr olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı alan yöneticilerin Bölüm Başkanları (11,08) olduğu görülmüştür. Fedakâr olma, diğerlerine hizmet etmek için gerekli olan bilinçli bir seçim olarak tanımlanmaktadır. Akademisyenlerin bölüm başkanlarına daha fazla fedakâr olma puanı verme eğiliminde olmalarının nedeni akademisyenlerin sorun ve taleplerini paylaşmada ilk önce bölüm başkanlarına başvurmaları ve onları daha ulaşılabilir bulmaları olabilir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye göre verdikleri puanlar sırasıyla Bölüm Başkanı (11,08), Dekan (10,86), Yüksekokul Müdürü (10,45)' dir.

Test sonuçları akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı alan yöneticilerin Dekanlar (12,61) olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye göre verdikleri puanlar sırasıyla Dekan (12,61), Bölüm Başkanı (11,86), Yüksekokul Müdürü (11,48)' dir.

Test sonuçları akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı alan yöneticilerin Dekanlar (17,64) olduğu görülmüştür. Bilgelik, çevreden ipuçlarını toplama ve gözlemlerinin doğuracağı muhtemel sonuçların farkına varma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Akademisyenlerin en yüksek bilgelik puanını Dekanlara verme eğiliminde olmasının nedeni yöneticilerinin kurumsal deneyimini ve bilgeliğini değerlendirmeleri olabilir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye göre verdikleri puanlar sırasıyla Dekan (17,64), Bölüm Başkanı (16,48), Yüksekokul Müdürü (16,27)' dir.

Test sonuçları akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı alan yöneticilerin Dekanlar (16,03) olduğu görülmüştür. İkna edici yol gösterme, zihinsel modeller ve sağlam düşünceyi kullanarak diğerlerini etraflıca düşünmeye teşvik etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Akademisyenlerin en yüksek ikna edici yol gösterme puanını Dekanlara verme eğiliminde olmasının nedeni yöneticilerinin deneyimlerini değerlendirmede objektif bir bakış açısı sergilemeleri olabilir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye göre verdikleri puanlar sırasıyla Dekan (16,03), Yüksekokul Müdürü (14,96), Bölüm Başkanı (14,61)' dir.

Test sonuçları akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı alan yöneticilerin Dekanlar (17,64) olduğu görülmüştür. Örgütsel hizmet etme, liderlerin organizasyonu topluma ve halka pozitif katkı oluşturması yönünde hazırlaması olarak tanımlanmaktadır. Akademisyenlerin en yüksek örgütsel hizmet etme puanını Dekanlara verme eğiliminde olmasının nedeni yöneticilerinin akademisyenleri yönlendirmede gösterdikleri tutumu değerlendirmede yöneticilerinin deneyimini göz önünde bulundurmaları olabilir. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye göre verdikleri puanlar sırasıyla Dekan (17,64), Bölüm Başkanı (16,50), Yüksekokul Müdürü (16,50)' dir.

Değerlendirilen yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Anketi alt boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları incelendiğinde fedakâr olma ( $10.64 \pm 4.303$ ), duygusal destek ( $11.77 \pm 4.744$ ), bilgelik ( $16.57 \pm 4.710$ ), ikna edici yol gösterme  $15.11 \pm 5.532$ ), örgütsel hizmet etme ( $16.72 \pm 5.425$ ) şeklinde puanlar aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin en yüksek ortalama puana sahip oldukları alt boyutun örgütsel hizmet etme alt boyutu olduğu, en düşük puana sahip oldukları boyutun ise fedakâr olma alt boyutu olduğu görülmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. SONUÇ

Bu araştırma Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında veya Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinde, Dekan, Yüksek Okul Müdürü veya Bölüm Başkanı görevinde bulunan 69 Spor Yöneticisinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının bu kurumlarda görev yapan akademisyenlere (N=406) uygulanan anketler yoluyla araştırılmasıdır. Araştırmada öncelikle Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen Servant Leadership Questionnaire (Hizmetkâr Liderlik Anketi) Türkçeye uyarlanmış ve Türk örnekleme için geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Hizmetkâr Liderlik Anketinin Türk örnekleme için ölçüm modelinin doğrulanmasının ardından anketlerden elde edilen verilere istatistiksel analizler yapılarak Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışları araştırılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen Servant Leadership Questionnaire (Hizmetkâr Liderlik Anketi) kullanılmıştır. Öncelikle çalışmanın yapılabilmesi için Dumlupınar Üniversitesinden Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan Onay alınmıştır. **(Bakınız Ek-4)** Özgün formu “Sevant Leadership Questionnaire” olan anket 2006 yılında John E. Barbuto ve Daniel W. Wheeler tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin İngilizce olan özgün formunun kullanmasına ilişkin izin birinci yazardan elektronik posta aracılığıyla alınmıştır. Orijinal anket “Fedakâr olma”, “Duygusal destek”, “Bilgelik, “İkna edici yol gösterme” ve “Örgütsel hizmet etme” olmak üzere 5 alt boyut ve toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Türkçe anket 5 li likert şeklinde uygulanmıştır.

Hizmetkar Liderlik Anketi’ne ait verilerin analizi için IBM Statistics 21. ve Lisrel 9.1 paket programları kullanılmıştır. Anketin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Anketin güvenilirliğini belirlemede ise Cronbach Alpha ve test-tekrar test yöntemleri kullanılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Anketinin ölçme modelinin doğrulanmasının ardından elde edilen verilere cinsiyet, görev unvanı, görev süresi, bölüm ve değerlendirilen yöneticiye bağlı olarak normal dağılıma sahip olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla Shapiro Wilk normallik testi uygulanmıştır. Uygulanan normallik testleri sonucu verilerin normal bir dağılıma sahip olmadığı (nonparametrik) görülmüştür.

Daha sonra Spor Yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak hizmetkâr liderlik puanları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U testi ve görev unvanı, görev süresi, bölüm ve değerlendirilen yöneticiye bağlı olarak bir fark olup olmadığını belirlemek için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Test sonuçlarına göre akademisyenlerin cinsiyetine bağlı olarak yöneticilerin hizmetkâr liderlik anketi alt boyutları olan fedakâr olma, duygusal destek, bilgelik, ikna edici yol gösterme ve örgütsel hizmet etme puanları arasında anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur ( $P>0.05$ ).

Kadın akademisyenlerin fedakâr olma alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların (10,56) erkeklerin verdiği puanlardan (10,83) daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların yöneticilerine daha yüksek puan verme eğilimde olmasının nedeni olarak fedakâr yaklaşım sergileyen yöneticileri ile empati kurmada erkeklerden daha başarılı oldukları düşünülmektedir.

Erkek akademisyenlerin duygusal destek alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların (11,87) kadınların verdiği puanlardan (11,48) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni kadınların yöneticilerden, çalışanlarına kişisel ve mesleki endişelerini dile getirebilmelerini sağlayan bir ortam yaratma yönünde daha fazla beklentiye sahip olmaları bu nedenle yöneticilerinin çalışanlarına yeterince duygusal destek sağlamadığını düşünmeleri olabilir. Kadınların toplumun onlara biçtiği rol nedeniyle olgulara ve kişilere daha duygusal açıdan yaklaşmaları nedeniyle yöneticilerinden kişisel sıkıntı ve travmalarında daha fazla duygusal destek ve anlayış bekledikleri söylenebilir.

Kadın akademisyenlerin bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların (16,77) erkeklerin verdiği puanlardan (16,50) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni kadınların yöneticilerinin aldığı kararların sonuçlarını önceden tahmin ederek geleceğe yönelik planları olduğuna ilişkin inançlarının erkeklere nazaran daha yüksek olması olabilir.

Erkek akademisyenlerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların ortalaması (15,12) iken kadınların (15,08)'dir. Erkek ve kadınların ikna edici yol gösterme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların birbirine bu denli yakın olmasının nedeni yöneticilerin çalışanlarına bir görevi yerine

getirmeleri hususunda ikna edici nedenler sunarken objektif davranması ve akademisyenlerin cinsiyetine bağılı olarak bu tutumunu değiştirmemesi olabilir.

Kadın akademisyenlerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanların (17,16) erkeklerin verdiği puanlardan (16,56) daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların yöneticilerine daha yüksek puan verme eğilimde olmasının nedeni olarak yöneticilerinin çalıştıkları kurumu gelecekte pozitif bir farklılık yaratması yönünde hazırladığına olan inançlarının erkeklerden daha yüksek olması ve yöneticilerinin aldıkları kararlara daha objektif bir bakış açısı sergilemeleri olabilir.

Görev durumuna bağılı olarak yöneticilerine en yüksek fedakâr olma puanı veren akademisyenlerin Profesörler (11,90) olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırmaya katılan profesörlerin daha önce yöneticilik deneyimlerinin olmuş olması ve yönetici olmanın getirdiği zorlukları ve fedakârlıkları daha önceden tecrübe etmiş olmaları nedeniyle puan verirken daha objektif davranmış olmaları olabilir.

Görev durumuna bağılı olarak yöneticilerine en yüksek duygusal destek olma puanı veren akademisyenlerin Profesörler (13,60) olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırmaya katılan profesörlerin daha önce yöneticilik deneyimlerinin olmuş olması ve yönetici olmanın çalışanlarla güçlü iletişim bağları kurmayı gerektirdiğini önceden tecrübe etmiş olmaları ve yine yöneticilerle iletişimlerinin diğer kadro derecesindeki akademisyenlere nazaran daha fazla olması olabilir.

Görev durumuna bağılı olarak yöneticilerine en yüksek bilgelik puanı veren akademisyenlerin Yrd. Doç. Dr. (17,29) olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin görev durumuna göre yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Yrd. Doç. Dr. (17,29), Profesör (16,80), Dr. (16,75), Okutman (16,66), Arş. Grv. (16,57), Öğr. Grv. (16,09), Doçent (15,53)' dür.

Görev durumuna bağılı olarak yöneticilerine en yüksek ikna edici yol gösterme puanı veren akademisyenlerin Profesörler (15,70) olduğu görülmektedir. Bunun nedeni araştırmaya katılan profesörlerin daha önce yöneticilik deneyimlerinin olmuş olması ve yönetici olmanın gerektirdiği zorlukları, görev ve yetki verme gibi olguları daha önce deneyimlemiş olması nedeniyle daha objektif yaklaşım sergilemiş olmaları olabilir.

Görev durumuna bağlı olarak yöneticilerine en yüksek örgütsel hizmet etme puanı veren akademisyenlerin Araştırma Görevlileri (17,27) olduğu görülmüştür. Örgütsel hizmet etme liderlerin organizasyonu, topluma ve halka pozitif katkı oluşturması yönünde hazırlaması boyutu olarak tanımlanmaktadır. Akademik kariyer sürecinin başlarında olan Araştırma Görevlilerinin bu bağlamda yöneticilerinden aldıkları tavsiye ve yönlendirmelerin daha fazla olması, yöneticilerine örgütsel hizmet etme boyutundan en yüksek puanı vermelerine neden olmuş olabilir.

Görev süresine bağlı olarak yöneticilerine en yüksek fedakâr olma puanı veren akademisyenlerin 1- 5 yıl arasında çalışan akademisyenler (11,07) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış ve diğer akademisyenlere nazaran daha az tecrübeye sahip olan akademisyenlerin görev sorumluluklarını ve görev bilincini edinmede kendilerine rol model olarak aldıkları yöneticilerinin onların gelişimleri için gösterdikleri çaba ve rehberliği değerlendirerek bu kaniya varmış olmaları olabilir.

Görev süresine bağlı olarak yöneticilerine en yüksek duygusal destek puanı veren akademisyenlerin 1-5 yıl arasında çalışan akademisyenler (12,33) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış ve diğer akademisyenlere nazaran daha az tecrübeye sahip olan akademisyenlerin karşılaştıkları sıkıntı ve zorlukları aşmada tavsiye ve destek aldıkları yöneticilerinin onların gelişimleri için gösterdikleri çaba ve rehberliği değerlendirerek bu kaniya varmış olmaları olabilir.

Görev süresine bağlı olarak yöneticilerine en yüksek bilgelik puanı veren akademisyenlerin 1-5 yıl arasında çalışan akademisyenler (16,74) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış akademisyenlerin yöneticilerinin aldığı kararların sonuçlarını önceden tahmin ederek geleceğe yönelik planları olduğuna ilişkin inançlarının diğer akademisyenlere nazaran daha yüksek olması olabilir.

Görev süresine bağlı olarak yöneticilerine en yüksek ikna edici yol gösterme puanı veren akademisyenlerin 1-5 yıl arasında çalışan akademisyenler (15,73) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış akademisyenlerin yöneticilerini değerlendirirken daha objektif bir bakış açısıyla yaklaşmış olmaları olabilir.

Görev süresine bağlı olarak yöneticilerine en yüksek örgütsel hizmet etme puanı veren akademisyenlerin 1-5 yıl arasında çalışan akademisyenler (17,59) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak akademik kadroya henüz yeni atanmış akademisyenlerin yöneticilerini değerlendirirken daha objektif bir bakış açısıyla yaklaşmış olmaları olabilir.

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak en yüksek fedakar olma puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Rekreasyon (11,69) bölümüdür. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Rekreasyon (11,69), Spor Yöneticiliği (10,82), Antrenörlük Eğitimi (10,79), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (10,20) bölümüdür.

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak en yüksek duygusal destek puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Antrenörlük Eğitimi (12,26) bölümüdür. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Antrenörlük Eğitimi (12,26), Rekreasyon (12,09), Spor Yöneticiliği (11,80), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (11,39) bölümüdür.

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $X^2$  (3); 8.790;  $P<0.05$ ). Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak bilgelik alt boyutundan yöneticilere verdikleri puanlar incelendiğinde her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasa da en yüksek puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Rekreasyon (18,07) bölümüdür. Rekreasyon Bölümünde görev yapan akademisyenlerin diğer bölümlerde görev yapan akademisyenlere kıyasla yöneticilere daha yüksek bilgelik puanı verdikleri görülmüştür ve bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $P<0.05$ ).

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak en yüksek ikna edici yol gösterme puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Rekreasyon (16,51) bölümüdür. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri puanlar sırasıyla Rekreasyon (16,51), Antrenörlük Eğitimi (15,69), Spor Yöneticiliği (15,11), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (14,43) bölümüdür.

Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak en yüksek örgütsel hizmet etme puanı veren akademisyenlerin çalıştığı bölüm Antrenörlük Eğitimi (17,28), bölümüdür. Akademisyenlerin bölümüne bağlı olarak yöneticilerine verdikleri



puanlar sırasıyla Antrenörlük Eğitimi (17,28), Spor Yöneticiliği (17,27), Rekreasyon (17,22), Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği (16,03) bölümüdür.

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin fedakâr olma alt boyutundan aldıkları puanlar incelendiğinde en yüksek puanı alan yöneticilerin Bölüm Başkanları (11,08) olduğu görülmüştür. Fedakâr olma, diğerlerine hizmet etmek için gerekli olan bilinçli bir seçim olarak tanımlanmaktadır. Akademisyenlerin bölüm başkanlarına daha fazla fedakâr olma puanı verme eğiliminde olmalarının nedeni akademisyenlerin sorun ve taleplerini paylaşmada ilk önce bölüm başkanlarına başvurmaları ve onları daha ulaşılabilir bulmaları olabilir.

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin duygusal destek alt boyutundan aldıkları puanlar incelendiğinde en yüksek puanı alan yöneticilerin Dekanlar (12,61) olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye göre verdikleri puanlar sırasıyla Dekan (12,61), Bölüm Başkanı (11,86), Yüksekokul Müdürü (11,48)'dir.

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin bilgelik alt boyutundan aldıkları puanlar incelendiğinde en yüksek puanı alan yöneticilerin Dekanlar (17,64) olduğu görülmüştür. Bilgelik, çevreden ipuçlarını toplama ve gözlemlerinin doğuracağı muhtemel sonuçların farkına varma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Akademisyenlerin en yüksek bilgelik puanını Dekanlara verme eğiliminde olmasının nedeni yöneticilerinin kurumsal deneyimini ve bilgeliğini değerlendirmeleri olabilir.

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin ikna edici yol gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar incelendiğinde en yüksek puanı alan yöneticilerin Dekanlar (16,03) olduğu görülmüştür. İkna edici yol gösterme, zihinsel modeller ve sağlam düşüncüyü kullanarak diğerlerini etraflıca düşünmeye teşvik etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Akademisyenlerin en yüksek ikna edici yol gösterme puanını Dekanlara verme eğiliminde olmasının nedeni yöneticilerinin deneyimlerini değerlendirmede objektif bir bakış açısı sergilemeleri olabilir.

Akademisyenlerin değerlendirdikleri yöneticiye bağlı olarak yöneticilerin örgütsel hizmet etme alt boyutundan aldıkları puanlar incelendiğinde en yüksek puanı alan yöneticilerin Dekanlar (17,64) olduğu görülmüştür. Örgütsel hizmet etme, liderlerin organizasyonu topluma ve halka pozitif katkı oluşturması yönünde hazırlaması olarak tanımlanmaktadır. Akademisyenlerin en yüksek örgütsel hizmet etme puanını Dekanlara verme eğiliminde olmasının nedeni yöneticilerinin akademisyenleri yönlendirmede gösterdikleri tutumu değerlendirmede yöneticilerinin deneyimini göz önünde bulundurmaları olabilir.

Değerlendirilen yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Anketi alt boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları incelendiğinde fedakâr olma ( $10.64\pm 4.303$ ), duygusal destek ( $11.77\pm 4.744$ ), bilgelik ( $16.57\pm 4.710$ ), ikna edici yol gösterme  $15.11\pm 5.532$ ), örgütsel hizmet etme ( $16.72\pm 5.425$ ) şeklinde puanlar aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin en yüksek ortalama puana sahip oldukları alt boyutun örgütsel hizmet etme alt boyutu olduğu, en düşük puana sahip oldukları boyutun ise fedakâr olma alt boyutu olduğu görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının onları değerlendiren akademisyenlerin cinsiyetine, unvanına, görev süresine, bölümüne ve değerlendirdikleri yöneticiye göre değişmediği ve araştırma sonuçlarının ışığında kullanılan anketin objektif ve anketi dolduran kişinin bakış açısını değil değerlendirilen yöneticinin liderlik tutumunu gözler önüne serdiği düşünülmektedir.

## 6.2. ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının Türkiye’de ilk kez incelendiğini ve hizmetkâr liderlik kavramının yeni sayılabilecek bir kavram olduğunu hatırlatmak yerinde olacaktır. Hizmetkâr liderlik ile ilgili bu güne kadar sınırlı sayıda anket uygulaması yapılmış ve bunların tamamı yabancı kaynaklı olarak gerçekleşmiştir. Bu araştırmanın sonucunda Hizmetkâr Liderlik Anketinin Türk popülasyonu için geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Elde edilen Hizmetkâr Liderlik Anketi Türkçe versiyonu kullanılarak bundan sonraki çalışmalarda toplumun farklı kesimlerindeki yöneticilerde veya farklı spor organizasyonlarında çalışan spor yöneticilerinde benzer nitelikleri ölçen bir diğer ölçekle birlikte uygulanabilir. Ayrıca Hizmetkâr liderlik anketi yöneticilerin kendilerine uygulanarak kendi liderlik davranışlarını değerlendirmeleri istenebilir. Yöneticilerin kendi değerlendirmeleri ile çalışanların değerlendirmeleri aralarındaki ilişki ve farklılıklar incelenebilir.

Hizmetkâr liderlikte fedakâr olma, duygusal destek, bilgelik, ikna edici yol gösterme ve örgütsel hizmet etme gibi değerler söz konusudur. Bu özellikler akademik hayatta özellikle yöneticiler ve akademik personelin etkileşiminde karşılıklı güven, bağlılık ve kaliteli bir ilişkiyi ortaya çıkaran temel öncelikler olarak ele alınabilir. Akademisyenlerin, yöneticilerini hizmetkâr liderler olarak algılamalarının karşılıklı insan ilişkilerini ve güveni artıracakı düşünülmektedir. Diğer bir somut çıktı ise yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının akademisyenlerin başarı ve performanslarını artırtabileceğidir.

## KAYNAKLAR

1. Addis, F. S. (2005) The Servant Leader, Rough Notes, s. 70-71.
2. Akçakaya M. 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi; 2010.
3. Akiş, Y. T., Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları, 2004, ss. 34-36.
4. Akuchie, N. D. (1993). The servants and the superstars: An examination of servant leadership in light of Matthew 20: 20-28. The Christian Education Journal, 16, 39-43.
5. Akyüz, B., Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2012.
6. Andersen, J.A. (2006). "Leadership, Personality And Effectiveness", The Journal Of Socio-Economics, 35, s.1078- 1091.
7. Andersen, J. A. (2009). When A Servant Leader Comes Knocking, Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 30, No: 1, pp. 4-15.
8. Aşçı, F. H., Çağlar, E., Eklund, R. C., Altıntaş, A., Jackson, S. (2007). The adaptation study of dispositional flow scale -2 and flow state scale -2. Hacettepe J. of Sport Sciences, 18 (4), 182-196.
9. Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
10. Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. Leadership Quarterly, 13, 169-191.
11. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *Leadership Quarterly*, 16, pp. 315 – 338.
12. Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. Leadership Quarterly, 10, 345-374.

13. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002). Becoming a servant leader: Do you have what it takes? NebGuide G02-1481-A. Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension.
14. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), (June 2006), 300-326.
15. Barbuto, J. E., Hayden, R. W. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX), *Journal of Leadership Education*, Volume 10, Issue 2, pp. 22-37.
16. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
17. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press.
18. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications*, Third Edition, The Free Press.
19. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
20. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
21. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
22. Bechler, C., & Johnson, S. D. (1995). Leadership and listening: A study of member perceptions. *Small Group Research*, 26, 77-85.
23. Beck, D. (2010), *Antecedents of servant leadership: A mixed methods study*, Yayınlanmamış doktora tezi, University of Nebraska, Lincoln.
24. Berson, Y., Nemanich L.A., Waldman D.A., Galvin B.M., Keller R.T. (2006). "Leadership and Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective", *The Leadership Quarterly*, 17, s. 577- 594.
25. Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595-618.

26. Block, P. (1996). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
27. Brestrich E. T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Bir Uygulama Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara. s. 40.
28. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
29. Brislin RW. (1986). The wording and translation of research instruments. (WJ Lonner& JW Berry, Eds.), *Field Methods in Educational Research* Newbury Park, CA: Sage Publications, pp. 137-164.
30. Brislin, R. W. 1970. Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1 (3): 185–216.
31. Brislin, R. W., W. J. Lonner, and R. M. Thorndike. 1973. *Cross cultural research methods*. NewYork: John Wiley.
32. Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis: for applied research*. New York: Guilford Press.
33. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
34. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
35. Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 19. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
36. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggion, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 63-99). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
37. Ceylan, A. (2011), *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Kaan Matbaacılık, İstanbul, s. 111.
38. Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 9(4), 1-20.
39. Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management*, 18, 107–122.

40. Coleman, A. (1998). Legacy leadership: Stewardship and courage. *Health Progress*, December, pp. 28-30, 42.
41. Comrey, A.L., Lee, H.B., *A First Course in Factor Analysis*, Psychology Press, 2. ed., Hillsdale, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1992'den akt.; Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2012.
42. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
43. Connock, S. & Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. London, Cromwell Pres.
44. Contee-Borders, A. K. (2003). A case study defining servant leadership in the workplace. (Doctoral dissertation, Regent University, 2002). *Dissertation Abstracts International*, 63, 3631.
45. Cunningham, I., Honold, L. (1998) Everyone Can Be A Coach?, *HR Magazine*, Vol:43, No: 8, July. p. 63.
46. Çağlar, İ. (2004): "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 91-107
47. Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003) "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma" *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2):83-98.
48. Çalışkan, S.G. (2008) "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü" *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
49. Çelik, İ. (2010), *Hizmetkâr Liderlik ve Atatürk'ün Hizmetkâr Lider Yönleri*, Eskişehir Osmaıgazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek lisans Dönem Projesi, Eskişehir.
50. Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.

51. Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007) “Lider Kişilik: Gandhi” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(3):83-98.
52. Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
53. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları,2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2012.
54. Dacher, E. S. (1999). Loving openness and the healing relationship. *Advances in Mind-Body Medicine*, 15(1), 32-43.
55. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600–615.
56. Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong’s servant leadership instrument. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24, 455–459.
57. Doll, W.J., Weidong, X. & Gholamreza, T. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument, *MIS Quarterly*, 18(4): 453-461.
58. Drury, S. (2004), Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Dissertation Abstracts International*, 65 (9): 314-324.
59. Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning, and heedful interrelating. *Human Relations*, 55, 283-314.
60. Dubrin, A. J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*, Third Edition, Thomson South Western.
61. Emmerich, R. (2001). Motivating employees during tough times. *Business Credit*, 103(7), 10-12.
62. Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, Bahar 2004, Sayı 162.



63. Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 7.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım Aş., İstanbul, s. 376.
64. Eren, E. (2008), Yönetim ve Organizasyon, (8. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
65. Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-653.
66. Farling, M.L., Stone, A.G., Winston, B.E. (1999), Servant leadership: Setting the stage for empirical research, *The Journal of Leadership Studies*, 6, ½, 49-72.
67. Fındıkçı, İ. (2009), Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul.
68. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
69. Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19, 299–319.
70. George J. M. & Jones, G. R., *Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Co, 1995.
71. Giltmier, J. W. (1990). On stewardship ethics among land leaders. *Journal of Soil & Water Conservation*, 45(6), 27-30.
72. Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2000). Does mentor-protégé agreement on mentor leadership behavior influence the quality of a mentoring relationship? *Group & Organization Management*, 25, 291-317.
73. Goffee, R., & Jones, G. (2001). Followership. *Harvard Business Review*, 79(11), 148.
74. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

75. Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
76. Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
77. Greenleaf, R.K. (1970), *The Servant as Leader*, Business Leadership, Jossey Bass: pp. 117-136.
78. Greenleaf, R. K. (1972). *The institution as servant*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
79. Greenleaf, R. K. (1974). *Trustees as servants*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
80. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
81. Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
82. Grier, J. W., & Burk, T. (1992). *Biology of animal behavior* (2nd ed.). St. Louis, MO: Mosby Year Book.
83. Guillemin, F. (1995). Cross-cultural adaptation and validation of health status measures. *Scandinavian Journal of Rheumatology* 24:61–63.
84. Guillot, C.W. (2003). *Strategic Leadership: Defining the Challenge*. *Air & Space Power Journal*, Winter, pp.67-75.
85. Güney, S., *Davranış Bilimleri*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1997.
86. Güney, S., *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
87. Gürsoy A. *Liderlikte Duygusal Zekâ, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi Manisa: Celal Bayar Üniversitesi; 2005.
88. Hacıfazlıoğlu Ö., *Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri*, *Educational Sciences: Theory & Practice* 10 (4), 2010, pp. 2221-2273.
89. Hackett, M., Spurgeon, P. (1996). "Leadership And Vision In The NHS: How Do We Create The Vision Thing", *Health Manpower Management*, Vol.22, No.1, s. 5- 9.

90. Hardin, F. (2003), Impacting Texas Public Schools Through a Student Servant Leader Model: A Case Study, *Dissertation Abstracts International*, 64(3): 303-365.
91. Hicks, H. G. ve Gullet, C. R. (1981): *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çev. B. Baykal), İstanbul, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü, s. 32.
92. Howell J. M., Avolio, B. J. (1995) Charismatic Leadership: Submission or Liberation?, *Business Quarterly*, Vol:60, No:1, 1995, p.62.
93. Hunt, S.D., Wood, V.R., & Chonco, L.B. (1989) Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3), 79-90.
94. Ireland, R.D.; Hitt, M.A. (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership". *Academy of Management Executive*, 19(4):63-74.
95. İmrek, M. K., *Lider Olmak*, BETA Basımevi 2004. s. 431.
96. Johnson, S. D., & Bechler, C. (1998). Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors, and recall. *Small Group Research*, 29, 452-471.
97. Joseph, Errol E., Winston, Bruce E. (2005) "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 1, pp.6 – 22
98. Jöreskog, K.G., Sörbom, D., *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language*, Lincolnwood: SSI Scientific Software International, 1993'den akt.; Şekercioğlu, 2009.
99. Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2003). *LISREL 8.54*. Moresville, IN: Scientific Software.
100. Kant, I. (1978). *Anthropology from a pragmatic point of view* (V. L. Dowdell, Trans.). Carbondale: Southern Illinois University Press. (Original work published 1798)
101. Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a cooperative goal. *Academy of Management Executive*, 7, 37-48.
102. Karasar, N. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 15. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005.
103. Kiechel, K. (1992). The leader as servant. *Fortune*, 125 (9), 121-122.

- 104.Kline, R.B. (2005) Principles and practice of structural equation modeling. N.Y.: Guilford Press.
- 105.Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- 106.Komives, Susan R., Lucas, Nance., McMahon, Timothy. R., Exploring Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1998, s. 42-43.
- 107.Kotter, J. P. (1999) “Liderler Gerçekte Ne Yapar?”, Harward Business Review, Çev: Meral Tüzel, İstanbul, ss. 15-24.
- 108.Kramer, R. (1997). Leading by listening: An empirical test of Carl Rogers’s theory of human relationship using interpersonal assessments of leaders by followers. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities & Social Sciences, 58, 514.
- 109.Krebs, D. L., & Miller, D. T. (1985). Altruism and aggression. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), The handbook of social psychology (Vol. 2, 3rd ed., pp. 1-71). New York: Random House.
- 110.Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) instrument. Doctoral dissertation, Boca Raton, Florida.
- 111.Laub, J.A. (1999), Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, Graduate Faculty at Florida Atlantic University, Doctoral Dissertation.
- 112.Liden, R.C., Wayne, S.J. ve Sparrowe, R.T. (2000) “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job: Interpersonal Relationships and Work Outcomes” Journal of Applied Psychology, 85(3):407-416.
- 113.Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- 114.Longman, T. (2002). How to read proverbs. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.

- 115.Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- 116.Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- 117.Marşap, A., *Yaratıcı Liderlik*. Gazi Kitabevi, 2009. ss.114-115
- 118.Matteson, J.A. & Irving, J.A. (2006), Servant versus Self-sacrificial Leadership: A behavioral Comparison of Two Follow-oriented Leadership Theories, *International Journal of Leadership Studies*, 2,1, pp. 36-51.
- 119.Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim, *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:1, s. 93.
- 120.McDougle, L.R. (2009), Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions, *Yayınlanmamış doktora tezi*, The University of Texas, San Antonio.
- 121.McGee-Cooper, A. and Trammell, D. (2002), “From hero-as-leader to servant-as-leader”, in Spears, L. (Ed.), *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*, Wiley, New York, NY, pp. 141-52.
- 122.McIntosh, T. A., & Irving, J. A. (2008). Evaluating the Instrumento de Contribucion al Liderazgo de Siervo (ICLS) for reliability in Latin America. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach.
- 123.Miears, L.D. (2004) ‘Servant-Leader ship and Job Satisfaction: A Correlational Study in Texas Education Agency Region X Public Schools’, *Dissertation Abstracts International* 65(9): 3148083.
- 124.Mulford B. Sillins H. Leithwood K. *Educational Leadership for Organizational Learning and Improved Student Outcomes*. Dordrecht: Kluwer Academic; 2004.
- 125.Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating

- structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6),1220-1233.
- 126.Northouse, P.G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- 127.Olalla, J.,& Echeverria, R. (1996). *Management by Coaching*, HR Focus, Vol:73, No:1, January, p.16.
- 128.Omoh, D. (2007), *Analysis of servant leadership characteristics: A case study of a community college president*.
- 129.Owens, J. (1976): “ The Uses of Leadership Theory”, *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks and J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp., p. 226.
- 130.Özden, Y. (2008). *Eğitimde Yeni Değerler* (6. Baskı). Ankara, Pegem Yayıncılık, s. 125.
- 131.Özmutlu, İ. *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara, 2011
- 132.Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework to measuring servant leadership. In A. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston, MA: University Press of America.
- 133.Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Doctoral dissertation, Regent University, ATT 3082719).
- 134.Peck, M. S. (1998). *Servant-Leadership training and discipline in authentic community*. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on leadership* (pp. 87-98). New York: John Wiley.
- 135.Perrewé, P. L. (2000). Political skill: The antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14(3), 115-124.
- 136.Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotions. *Leadership Quarterly*, 13, 583-599.
- 137.Ping, P. F., & Yukl, G. A. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11, 251-266.
- 138.Plato (1945). *The republic of Plato.*, (F. M. Cornford, Trans.). New York: Oxford University Press.

139. Pollard, C. W. (1997). The leader who serves. *Strategy & Leadership*, 25(5), 49-51.
140. Polleys, M. S. (2002). One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 117-130.
141. Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 67-81.
142. Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 3, 30-57.
143. Rinehart, S. T. (1998). *Upside down: The paradox of servant leadership*. Colorado Springs, CO: NavPress Publishing Group.
144. Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 131.
145. Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2007): *Management*, Pearson, 9th Edition, New Jersey, pp.487-489.
146. Rowe, W.G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership". *Academy of Management Executive*, 15(1):81-94.
147. Russell, R.F. (2001), *The Role of Values in Servant Leadership*, *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2): 76-83.
148. Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant-leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
149. Searle, T., & Barbuto, J. E. (2011). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (1),107-117.
150. Segars, A.H. & Varun, G. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: A confirmatory factor analysis, *MIS Quarterly*, 17 (4): 517-525.
151. Sendjaya, S. and Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development and application in organizations, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 2, pp. 47-64.

152. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 401-424.
153. Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, p. 302.
154. Schein, E. H. (1996). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
155. Schumacker, R.E., Lomax, R.G., *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 2004.
156. Shuster, J. (1994). Transforming your leadership style. *Association Management*, 46(1), 39-43.
157. Smith, D. K. (1996). *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
158. Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24, 367-390.
159. Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. New York: John Wiley.
160. Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
161. Spears, L. C. (1998). Servant-leadership. *Executive Excellence*, 15(7), 11.
162. Spears, L.C. (2004), *Leader to Leader; Practicing Servant Leadership*, 34; *Abi/Inform Complete*, s. 7-11.
163. Spears, L. C. & Lawrence, M. (2004). *Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. San Francisco: Josey-Bass.
164. Srivastva, S., & Cooperrider, D. L. (1998). *Organizational wisdom and executive courage*. San Francisco: New Lexington Press.



- 165.Sternberg, R. J. (2003). WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 386-401.
- 166.Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant-leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25, 349–361.
- 167.Stone, A. G. and Patterson, K. (2005), *The History of Leadership Focus, Servant Leadership Roundtable*, Virginia Beach, VA, Regent University.
- 168.Strange, J. M., Mumford, M. D. (2002). “The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership” , *The Leadership Quarterly*, Vol.13, Issue 4, s. 343- 377.
- 169.Sturnick, J. A. (1998). Healing leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership* (pp. 185-193). New York: John Wiley.
- 170.Sullivan, G.R.; Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz* (Ayşe Bilge Dicleli, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- 171.Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.
- 172.Şekercioğlu, G., Çocuklar için benlik algısı profilinin uyarlanması ve faktör yapısının farklı değişkenlere göre eşitliğinin test edilmesi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Ölçme ve Değerlendirme, Psikometri Bilim Dalı, 2009.
- 173.Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, s. 138.
- 174.Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*, Ankara, Ekinoks Yayıncılık.
- 175.Şirin E. F. *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi Ankara: Gazi Üniversitesi; 2008.
- 176.Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- 177.Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.

178. Taylor, T., Martin, B.N., Hutchinson, S. and Jinks, M. (2007), Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders, *International Journal of Leadership in Education*, 10(4): 401–19.
179. Taylor T. (2008). *The Servant Leadership of John Wooden*. Unpublished Doctoral Dissertation: Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
180. Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011). Visionary Leaders: The Major Actors of Success. *Journal of Yasar University*, 24 (6), pp. 4007-4023.
181. Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56, 363-382.
182. Uğurlu, C. T., Ceylan, N. (2014) Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi, *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, Vol. 10, Issue 2, August 2014, pp. 96-112.
183. Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., Yozgat, U., A Comprehensive Research About Academician's Servant Leadership Style and Its Consequences, *Ege Academic Review* 13 (1), January 2013, pp. 63-82.
184. Van Dierendonck, D., Nuijten, I., The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *Journal of Business and Psychology* (26), 2010, pp. 249–267.
185. Van Knippenberg, D., De Cremer, D. & Van Knippenberg, B. (2007), Leadership and fairness: The state of the art, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, pp. 113 – 140.
186. Waddell, J. T. (2006), *Servant Leadership*, School of Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, Regent University.
187. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
188. Weeks, A., Swerissen, H., Belfrage, J. Issues, Challenges, and Solutions in Translating Study Instruments, *Evaluation Review* Volume 31 Number 2 April 2007 153-165.
189. Werner, Isabel, *Liderlik ve Yönetim*, (Çev. Vedat Üner), Rota Yay. Yap. Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 1993.

190. Wells, D., & Schminke, M. (2001) Ethical development and human resources training an integrative framework, *Human Resource Management Review*, 11, 135-158.
191. Weymes, E. (2003). Relationships not leadership sustain successful organizations. *Journal of Change Management*, 3, 319-332.
192. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadership Quarterly*, 13, 505-522.
193. Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). Best practices in servant leadership. Servant leadership research roundtable—July 2007. Virginia Beach: Regent University.
194. Worthington, R.L., Whittaker, T.A., Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices, *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838 (2006).
195. Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; Etik liderlik. *Denetim*, 5, 9-16.
196. Yavuz, M., Liderlik Doğuştan Gelen Bir Özellik, *Trt Haber*, 15 Aralık 2012.
197. Yılmaz, C. (2013) Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme A.B.D., Yüksek Lisans Tezi.
198. Yörük, D., Dündar, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, s. 98-99.
199. Yukl, G. (2005), *Leadership in Organizations*, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
200. Yukl, G. (2008). "How Leaders Influence Organizational Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 6, s. 708- 722.

**EKLER****EK-1: Kişisel Bilgi Formu****Cinsiyetiniz ?**

	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>
<b>Cinsiyet?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Yaşınız?****Üniversitenizin Adı?****\*Görev Unvanınız?**

	Prof.Dr.	Doç.Dr.	Yrd.Doç.Dr.	Dr.	Arş.Grv.	Öğr.Grv.	Okutman
<b>Görev Unvanınız?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**\*Görev süreniz? (Yıl)**

	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve üzeri
<b>Görev Süreniz?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**\*Görev Yaptığınız Birim?**

Çalışmakta olduğunuz birim (Fakülte, Yüksek Okul veya Bölüm) Birini seçiniz.

	Spor Bilimleri Fakültesi	Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü
<b>Görev Yaptığınız Birim?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**\*Bağlı bulunduğunuz bölüm?**

	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	Antrenörlük Eğitimi	Spor Yöneticiliği	Rekreasyon
<b>Bağlı bulunduğunuz bölüm?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**\*Hizmetkar Liderlik Yaklaşımını Değerlendireceğiniz Yöneticiyi seçiniz.**

Bağlı Bulduğunuz Birim; Fakülte ise Dekanı, Yüksek Okul ise Müdürü, Bölüm ise Bölüm Başkanınızı seçiniz.

	Dekan	Yüksek Okul Müdürü	Bölüm Başkanı
<b>Değerlendireceğiniz Yöneticiyi seçiniz.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EK-2: Anket Formu

<b>HİZMETKAR LİDERLİK ANKETİ</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Bu kişi benim yararımı kendi yararının önüne koyar.					
2	Bu kişi bana hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.					
3	Bu kişi benim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi çıkarlarından fedakârlık eder.					
4	Bu kişi benim ihtiyaçlarımı karşılamak için görev bilincinin üzerine ve ötesine gider.					
5	Bu kişi eğer kişisel bir travma yaşarsam danışacağım biridir					
6	Bu kişi duygusal konularında bana yardım etmede iyidir.					
7	Bu kişi duygusal olarak kendimi iyi hissetmeme yardımcı olma konusunda yeteneklidir.					
8	Bu kişi kızgınlık ve öfke gibi duygularımı gidermemde bana yardımcı olabilecek biridir.					
9	Bu kişi neler olduğunun farkında görünür					
10	Bu kişi alınan kararların doğuracağı sonuçları önceden tahmin etmede iyidir.					
11	Bu kişi neler olduğuyla ilgili büyük bir farkındalığa sahiptir.					
12	Bu kişi neler olduğundan haberdar görünür.					
13	Bu kişi neler olacağını biliyor gibi görünür					
14	Bu kişi benim bir işi yapmam için ikna edici nedenler sunar					
15	Bu kişi organizasyonla ilgili "büyük hayaller" kurmam için beni cesaretlendirir					
16	Bu kişi çok ikna edicidir.					
17	Bu kişi beni bir işi yapmaya ikna etmede iyidir.					
18	Bu kişi konu beni ikna etmek olduğunda çok yeteneklidir.					
19	Bu kişi organizasyonun toplum içerisinde ahlaki bir rolü olması gerektiğine inanır.					
20	Bu kişi organizasyonumuzun topluluk halinde faaliyette bulunması gerektiğine inanır.					
21	Bu kişi organizasyonun topluma katkı sağlama potansiyeli olduğunu düşünür.					
22	Bu kişi beni işyeri içerisinde topluluk ruhuna sahip olmam için cesaretlendirir.					
23	Bu kişi organizasyonu gelecekte pozitif bir farklılık yaratması yönünde hazırlıyor.					

**EK-3: YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU ONAYI**

T.C.  
DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜ

**KONU: İngilizce Çeviri**

**KÜTAHYA**  
**15.04.2015**

**İLGİLİ MAKAMA**

Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Betül ALTINOK' un hazırladığı "Spor Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Anlayışlarının Araştırılması" konulu doktora tezinde kullanılmak üzere hazırladığı "Servant Leadership Questionnaire" adlı anketin tez uygulaması için anket maddelerinin incelenerek çevirinin tarafımızca uygun olduğu görülmüştür.

Bilgilerinize arz/rica ederiz.

Okt. Arif Erdem ERİYILMAZ OKt. Gülşah MEYDAN Okt. Mehmet GÖKÇE

**EK-4: ETİK KURUL ONAYI****DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU****TARİH** : 14.04.2015**YER** : DPÜ

**KATILIMCILAR** : Etik Kurul Başkanı Prof. Dr. Bilal KEMİKLİ  
 Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. İskender IŞIK  
 Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. Muammer GAVAS  
 Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. Anıl İÇA  
 Etik Kurulu Üyesi Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ  
 Etik Kurulu Üyesi Doç. Dr. Mustafa AYDIN  
 Etik Kurulu Üyesi Doç. Dr. Levent MERCİN  
 Etik Kurulu Üyesi Doç. Dr. Mehmet ACET  
 Etik Kurulu Üyesi Yrd. Doç. Dr. Bircan SAVRAN

**BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
PROJE ONAY FORMU**

<b>Projenin Adı</b>	Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Anlayışlarının Araştırılması
<b>Projenin Niteliği</b>	Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında veya Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinde, Dekan, Yüksek Okul Müdürü veya Bölüm Başkanı görevinde bulunan 68 Spor Yöneticisinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının bu kurumlarda görev yapan akademisyenlere uygulanan anketler yoluyla araştırılmasıdır.
<b>Proje Araştırmacıları</b>	Betül ALTINOK
<b>Proje Yürütücüsünün Haberleşme Bilgileri</b>	Dumlupınar Üniversitesi Germiyan Kampüsü, Afyon Yolu 5. Km, 43020, KÜTAHYA (505) 9577838 <a href="mailto:betul.altinok@dpu.edu.tr">betul.altinok@dpu.edu.tr</a>
<b>Araştırmacının Amacı</b>	Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek

	Okullarında veya Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinde, Dekan, Yüksek Okul Müdürü veya Bölüm Başkanı görevinde bulunan 68 Spor Yöneticisinin Hizmetkâr Liderlik davranışlarının bu kurumlarda görev yapan akademisyenlere uygulanan anketler yoluyla araştırılmasıdır.
<b>Araştırmanın Gereçesi</b>	Literatürde yer alan liderlik tarzlarının yanı sıra “hizmetkâr liderlik” kavramının da son yirmi yıl içerisinde yeni bir liderlik tarzı olarak ilgili yazında yer almaya başladığı görülmektedir. Günümüzde örgütlerin nihai hedefleri olan verimlilik ve karlılığa ulaşmaları mevcut yeteneklerin ve insan potansiyelinin fark edilmesi, kullanılması ve geliştirilmesine bağlıdır. Liderler, çalışanların kendi potansiyellerini açığa çıkarma ve gerçekleştirmelerinde kritik bir rol oynarlar (Liden et al., 2000). Bu araştırma ile Spor Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik davranışları Türkiye’de ilk kez incelenecektir bu nedenle bu araştırmanın Türk Spor Yönetimi ve Liderlik çalışmaları bakımından literatüre sağlayacağı katkı önem arz etmektedir.

<b>Araştırmanın Yöntemi</b>	Çalışmanın evrenini Türkiye’deki Beden Eğitimi ve Spor eğitimi veren Fakülte, Yüksekokul ve Bölümlerde çalışan 68 Spor Yöneticisi oluşturmaktadır. Yöneticilerin Hizmete Yönelik Liderlik Anlayışlarının araştırılması için bu yöneticilerin altında çalışan 1591 akademik personele Barbuto ve Wheeler tarafından (2006) yılında geliştirilen ve geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmış olan “Hizmetkar Liderlik Anketi” uygulanacaktır. Aşağıdaki tabloda Yöneticilerin bağlı oldukları üniversiteler ve altlarında çalışan akademisyenlerin sayıları belirtilmiştir. Anketler çoktan seçmeli anket şeklinde hazırlanıp bilgisayar çıktıları katılımcılara e-posta aracılığıyla uygulanacak, katılımcılara çalışma hakkında yazılı bilgi verilip çalışmanın önemi açıklanıp, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına bağlı olduğu ifade edildikten sonra gönüllülerle çalışmaya devam edilecektir.
<b>Kullanılacak Yöntemleri Tüm Yönleri İle Açıklayan Etik İle İlgili Özet</b>	Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında veya Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinde, Dekan, Yüksek Okul Müdürü veya Bölüm Başkanı görevinde bulunan 68



	Elde edilen veriler istatistiksel olarak SPSS istatistik paket programı ve LISREL kullanılarak yorumlanacaktır.
--	---

Dumlupınar Üniversitesi.....Fakültesi öğretim üyelerinden .....adlı projesi değerlendirilmiştir.

Proje etik açısından uygun bulunmuştur.

Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.

Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.

Uygun bulunmamışsa nedeni:

#### İMZALAR



**Prof. Dr. Bilal KEMİKLİ**  
Etik Kurul Başkanı

**Prof. Dr. İskender IŞIK**  
Etik Kurulu Üyesi

**Prof. Dr. Muammer GAVAS**  
Etik Kurulu Üyesi

**Prof. Dr. Anıl İÇA**  
Etik Kurulu Üyesi

**Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ**  
Etik Kurulu Üyesi

**Doç. Dr. Mustafa AYDIN**  
Etik Kurulu Üyesi

**Doç. Dr. Mehmet ACET**  
Etik Kurulu Üyesi

**Doç. Dr. Levent MERCİN**  
Etik Kurulu Üyesi

**Yrd. Doç. Dr. Bircan SAVRAN**  
Etik Kurulu Üyesi









**EK-6: İSTATİSTİK TEST SONUÇLARI****EK-6.1. :DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI**

DATE: 5/25/2015

TIME: 14:47

L I S R E L 9.10 (32 Bit)

BY

Karl G. Jöreskog &amp; Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
<http://www.ssicentral.com>

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2012  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

The following lines were read from file C:\Users\yserwq205\Desktop\SLQ\SLQ  
SYNTAX.spl:

Hizmetkar Liderlik Olcegi Dogrulayici Faktor Analizi  
Observed Variables  
V1-V23  
Covariance Matrix from File SLQ.COV.  
Sample Size: 406  
Latent Variables: Fedakarlik Duygusaldestek Bilgelik Iknaedici  
Orgutselhizmet  
Relationships:  
V1 V2 V3 V4 = Fedakarlik  
V5 V6 V7 V8 = Duygusaldestek  
V9 V10 V11 V12 V13 = Bilgelik  
V14 V15 V16 V17 V18 = Iknaedici  
V19 V20 V21 V22 V23 = Orgutselhizmet  
Path Diagram  
End of Problem

Sample Size = 406

Hizmetkar Liderlik Olcegi Dogrulayici Faktor Analizi

Covariance Matrix

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
V1	1.609					
V2	1.163	1.534				
V3	1.073	1.212	1.391			
V4	0.916	1.012	1.001	1.223		
V5	1.016	1.236	1.111	0.992	1.845	
V6	0.844	1.063	0.976	0.901	1.395	1.539
V7	0.870	1.104	1.003	0.887	1.310	1.315
V8	0.960	1.139	1.063	0.856	1.346	1.286
V9	0.540	0.751	0.637	0.553	0.768	0.685
V10	0.682	0.858	0.765	0.640	0.895	0.799
V11	0.791	0.959	0.862	0.724	1.023	0.864
V12	0.499	0.586	0.567	0.452	0.572	0.544
V13	0.413	0.466	0.407	0.398	0.560	0.515
V14	0.736	0.957	0.834	0.764	0.970	0.884

V14	0.736	0.957	0.834	0.764	0.970	0.884	
V15	0.921	1.144	1.026	0.939	1.239	1.104	
V16	0.835	1.012	0.875	0.820	1.060	0.995	
V17	0.883	1.096	0.974	0.872	1.159	1.070	
V18	0.818	1.022	0.886	0.813	1.122	1.027	
V19	0.687	0.833	0.780	0.697	0.937	0.850	
V20	0.735	0.912	0.782	0.729	0.968	0.865	
V21	0.654	0.881	0.782	0.687	0.954	0.867	
V22	0.841	1.067	0.924	0.822	1.160	1.010	
V23	0.956	1.185	1.021	0.898	1.253	1.087	
V20	1.105	1.454					
V21	1.103	1.154	1.387				
V22	0.975	1.135	1.048	1.472			
V23	1.017	1.131	1.095	1.294	1.642		

Total Variance = 33.058 Generalized Variance = 0.280441D-07

Largest Eigenvalue = 21.403 Smallest Eigenvalue = 0.127

Condition Number = 12.963

Hizmetkar Liderlik Olcegi Dogrulayici Faktor Analizi

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

V1 = 0.997\*Fedakarlı, Errorvar.= 0.614 , R<sup>2</sup> = 0.618  
Standerr (0.0533) (0.0478)  
Z-values 18.701 12.857  
P-values 0.000 0.000

V2 = 1.145\*Fedakarlı, Errorvar.= 0.224 , R<sup>2</sup> = 0.854  
Standerr (0.0473) (0.0247)  
Z-values 24.210 9.095  
P-values 0.000 0.000

V3 = 1.065\*Fedakarlı, Errorvar.= 0.256 , R<sup>2</sup> = 0.816  
Standerr (0.0457) (0.0248)  
Z-values 23.290 10.299  
P-values 0.000 0.000

V4 = 0.913\*Fedakarlı, Errorvar.= 0.389 , R<sup>2</sup> = 0.682  
Standerr (0.0453) (0.0314)  
Z-values 20.138 12.393  
P-values 0.000 0.000

V5 = 1.190\*Duygusal, Errorvar.= 0.429 , R<sup>2</sup> = 0.767  
Standerr (0.0535) (0.0353)  
Z-values 22.247 12.180  
P-values 0.000 0.000

V6 = 1.137\*Duygusal, Errorvar.= 0.247 , R<sup>2</sup> = 0.839  
Standerr (0.0473) (0.0226)  
Z-values 24.014 10.931  
P-values 0.000 0.000

V7 = 1.138\*Duygusal, Errorvar.= 0.204 , R<sup>2</sup> = 0.864  
Standerr (0.0462) (0.0200)  
Z-values 24.635 10.208  
P-values 0.000 0.000

V8 = 1.151\*Duygusal, Errorvar.= 0.281 , R<sup>2</sup> = 0.825  
Standerr (0.0486) (0.0249)  
Z-values 23.657 11.262  
P-values 0.000 0.000

V9 = 0.876\*Bilgelik, Errorvar.= 0.416 , R<sup>2</sup> = 0.648  
Standerr (0.0456) (0.0345)  
Z-values 19.204 12.048  
P-values 0.000 0.000

V10 = 0.952\*Bilgelik, Errorvar.= 0.403 , R<sup>2</sup> = 0.692  
Standerr (0.0471) (0.0349)  
Z-values 20.185 11.548  
P-values 0.000 0.000

V11 = 1.073\*Bilgelik, Errorvar.= 0.273 , R<sup>2</sup> = 0.808  
Standerr (0.0469) (0.0297)  
Z-values 22.869 9.196  
P-values 0.000 0.000

V12 = 0.774\*Bilgelik, Errorvar.= 0.482 , R<sup>2</sup> = 0.554  
Standerr (0.0452) (0.0377)  
Z-values 17.135 12.778  
P-values 0.000 0.000

V13 = 0.718\*Bilgelik, Errorvar.= 0.661 , R<sup>2</sup> = 0.438  
Standerr (0.0491) (0.0496)  
Z-values 14.623 13.333  
P-values 0.000 0.000

V14 = 0.976\*Iknaedic, Errorvar.= 0.379 , R<sup>2</sup> = 0.715  
Standerr (0.0463) (0.0292)  
Z-values 21.077 12.987  
P-values 0.000 0.000

V15 = 1.071\*Iknaedic, Errorvar.= 0.438 , R<sup>2</sup> = 0.724  
Standerr (0.0503) (0.0338)  
Z-values 21.273 12.932  
P-values 0.000 0.000

V16 = 1.072\*Iknaedic, Errorvar.= 0.257 , R<sup>2</sup> = 0.817  
Standerr (0.0456) (0.0214)



Z-values	23.520	11.974
P-values	0.000	0.000
V17 = 1.174*Iknædic, Errorvar.= 0.141 , R <sup>2</sup> = 0.907		
Standerr	(0.0455)	(0.0152)
Z-values	25.807	9.275
P-values	0.000	0.000
V18 = 1.123*Iknædic, Errorvar.= 0.227 , R <sup>2</sup> = 0.848		
Standerr	(0.0463)	(0.0199)
Z-values	24.281	11.397
P-values	0.000	0.000
V19 = 0.967*Orgutsel, Errorvar.= 0.424 , R <sup>2</sup> = 0.688		
Standerr	(0.0476)	(0.0338)
Z-values	20.322	12.550
P-values	0.000	0.000
V20 = 1.057*Orgutsel, Errorvar.= 0.337 , R <sup>2</sup> = 0.768		
Standerr	(0.0476)	(0.0288)
Z-values	22.199	11.681
P-values	0.000	0.000
V21 = 1.018*Orgutsel, Errorvar.= 0.352 , R <sup>2</sup> = 0.746		
Standerr	(0.0469)	(0.0294)
Z-values	21.682	11.972
P-values	0.000	0.000
V22 = 1.083*Orgutsel, Errorvar.= 0.300 , R <sup>2</sup> = 0.796		
Standerr	(0.0473)	(0.0268)
Z-values	22.872	11.217
P-values	0.000	0.000
V23 = 1.130*Orgutsel, Errorvar.= 0.365 , R <sup>2</sup> = 0.778		
Standerr	(0.0504)	(0.0316)
Z-values	22.426	11.537
P-values	0.000	0.000

## Correlation Matrix of Independent Variables

	Fedakar1	Duygusal	Bilgelik	Iknædic	Orgutsel
Fedakar1	1.000				
Duygusal	0.843 (0.018) 47.712	1.000			
Bilgelik	0.725 (0.028) 25.939	0.744 (0.026)	1.000		
Iknædic	0.808 (0.020) 40.057	0.844 (0.017) 50.518	0.802 (0.021) 37.551	1.000	
Orgutsel					1.000

Orgutssel	0.790	0.813	0.748	0.834	1.000
	(0.022)	(0.020)	(0.026)	(0.018)	
	35.697	41.114	28.778	46.750	

## Log-likelihood Values

	Estimated Model	Saturated Model
	-----	-----
Number of free parameters(t)	56	276
-2ln(L)	3061.984	2277.869
AIC (Akaike, 1974)*	3173.984	2829.869
BIC (Schwarz, 1978)*	3398.340	3935.622

\*LISREL uses  $AIC = 2t - 2\ln(L)$  and  $BIC = t\ln(N) - 2\ln(L)$

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom for (C1)-(C2)	220
Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)	784.115 (P = 0.0000)
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)	839.031 (P = 0.0000)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	564.115
90 Percent Confidence Interval for NCP	(482.456 ; 653.354)
Minimum Fit Function Value	1.931
Population Discrepancy Function Value (F0)	1.389
90 Percent Confidence Interval for F0	(1.188 ; 1.609)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.0795
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	(0.0735 ; 0.0855)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)	0.000
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	2.207
90 Percent Confidence Interval for ECVI	(2.006 ; 2.427)
ECVI for Saturated Model	1.360
ECVI for Independence Model	99.003
Chi-Square for Independence Model (253 df)	40149.016
Normed Fit Index (NFI)	0.980
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.984
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.853
Comparative Fit Index (CFI)	0.986
Incremental Fit Index (IFI)	0.986
Relative Fit Index (RFI)	0.977
Critical N (CN)	141.344
Root Mean Square Residual (RMR)	0.0642
Standardized RMR	0.0456
Goodness of Fit Index (GFI)	0.848
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.809
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.676

The Modification Indices Suggest to Add the  
 Path to from            Decrease in Chi-Square            New Estimate

## EK-6.2. :GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

### Reliability Tümü

#### Case Processing Summary

	N	%	
Cases	Valid	406	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	406	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.974	.974	23

İnterim Soruların İçeriği

	1)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	2)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	3)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	4)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	5)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	6)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	7)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	8)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	9)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	10)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	11)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	12)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	13)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	14)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	15)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	16)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	17)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	18)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	19)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	20)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	21)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	22)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	23)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?
1)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	1.00	.57	.72	.67	.58	.54	.78	.55	.77	.47	.52	.77	.26	.53	.58	.50	.73	.53	.67	.47	.45	.57	.54
2)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.57	1.00	.63	.74	.72	.60	.77	.75	.54	.62	.63	.66	.57	.60	.73	.60	.74	.67	.79	.62	.60	.76	.73
3)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.72	.63	1.00	.70	.60	.69	.69	.69	.61	.50	.67	.62	.72	.63	.64	.64	.67	.63	.54	.50	.56	.63	.60
4)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.67	.74	.70	1.00	.63	.67	.67	.62	.60	.51	.52	.61	.52	.61	.67	.67	.60	.51	.57	.52	.63	.63	.60
5)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.58	.72	.60	.63	1.00	.62	.63	.74	.54	.57	.62	.62	.62	.63	.74	.64	.70	.67	.56	.50	.54	.72	.73
6)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.54	.60	.69	.67	.62	1.00	.67	.64	.69	.57	.56	.64	.57	.63	.69	.67	.66	.56	.50	.50	.59	.67	.62
7)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.78	.57	.69	.69	.60	.67	1.00	.60	.57	.64	.67	.67	.64	.64	.69	.72	.70	.76	.69	.69	.63	.62	.77
8)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.55	.75	.69	.62	.74	.64	.60	1.00	.54	.60	.66	.64	.67	.60	.72	.70	.70	.70	.70	.67	.63	.65	.70
9)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.77	.54	.61	.60	.54	.60	.59	.54	1.00	.62	.71	.60	.64	.57	.59	.57	.50	.50	.50	.51	.54	.51	.55
10)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.47	.62	.50	.54	.57	.57	.64	.60	.62	1.00	.70	.57	.64	.67	.62	.61	.67	.60	.50	.50	.54	.64	.60
11)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.52	.63	.67	.52	.62	.50	.67	.60	.72	.70	1.00	.66	.50	.67	.67	.60	.67	.67	.50	.57	.52	.62	.67
12)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.77	.66	.62	.63	.62	.64	.67	.67	.60	.57	.66	1.00	.70	.59	.60	.67	.52	.52	.60	.60	.60	.60	.60
13)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.26	.57	.52	.52	.65	.57	.64	.67	.64	.64	.59	.70	1.00	.67	.59	.64	.67	.60	.50	.50	.57	.50	.49
14)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.52	.60	.63	.60	.62	.63	.69	.60	.57	.69	.69	.59	.67	1.00	.70	.70	.60	.74	.50	.69	.62	.60	.70
15)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.50	.73	.64	.67	.74	.60	.72	.72	.59	.62	.69	.60	.59	.70	1.00	.70	.61	.73	.67	.64	.64	.72	.70
16)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.50	.61	.63	.69	.64	.67	.72	.72	.57	.62	.60	.67	.64	.70	.77	1.00	.60	.63	.63	.63	.64	.67	.72
17)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.77	.74	.67	.67	.70	.64	.57	.54	.50	.50	.67	.67	.59	.60	.60	.60	1.00	.64	.64	.60	.62	.54	.57
18)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.52	.67	.64	.60	.67	.60	.69	.70	.55	.60	.67	.67	.61	.54	.70	.60	.64	1.00	.57	.64	.63	.70	.72
19)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.62	.59	.54	.51	.56	.56	.69	.62	.52	.50	.50	.50	.45	.50	.50	.67	.50	.57	1.00	.74	.64	.60	.67
20)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.67	.62	.54	.57	.50	.50	.63	.64	.54	.50	.50	.57	.62	.50	.50	.60	.64	.64	.74	1.00	.63	.70	.72
21)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.62	.60	.56	.52	.50	.50	.62	.60	.60	.54	.50	.50	.40	.50	.50	.50	.60	.60	.64	.60	1.00	.70	.70
22)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.57	.74	.62	.69	.72	.67	.77	.70	.54	.64	.62	.60	.50	.60	.70	.70	.74	.70	.69	.70	.74	1.00	.60
23)Okul hayatı boyunca en çok sevdiğiniz öğretmen kimdir?	.54	.70	.62	.60	.73	.60	.74	.74	.53	.60	.67	.60	.60	.70	.70	.72	.57	.72	.67	.72	.74	.60	1.00

## Test Tekrar Test Güvenirliği N=20 DPÜ BESYO Akademisyenler

## Correlations

		olcum1	olcum2
olcum1	Pearson Correlation	1	,931**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	20	20
olcum2	Pearson Correlation	,931**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## FEDAKAR OLMA

## Reliability Güvenirlik Alt Boyutlar

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	406	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	406	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.919	.920	4

## Inter-Item Correlation Matrix

	1-Bu kişi benim yararımı kendi yararının önüne koyar.	2-Bu kişi bana hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.	3-Bu kişi benim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi çıkarlarından fedakârlık eder.	4-Bu kişi benim ihtiyaçlarımı karşılamak için görev bilincinin üzerine ve ötesine gider.
1-Bu kişi benim yararımı kendi yararının önüne koyar.	1.000	.737	.722	.653
2-Bu kişi bana hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.	.737	1.000	.828	.744
3-Bu kişi benim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi çıkarlarından fedakârlık eder.	.722	.828	1.000	.763
4-Bu kişi benim ihtiyaçlarımı karşılamak için görev bilincinin üzerine ve ötesine gider.	.653	.744	.763	1.000

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1-Bu kişi benim yararımı kendi yararının önüne koyar.	7.98	10.597	.764	.590	.913
2-Bu kişi bana hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.	7.71	10.205	.856	.744	.879
3-Bu kişi benim ihtiyaçlarımı karşılamak için kendi çıkarlarından fedakârlık eder.	8.11	10.554	.857	.748	.879
4-Bu kişi benim ihtiyaçlarımı karşılamak için görev bilincinin üzerine ve ötesine gider.	8.11	11.428	.784	.630	.905

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.64	18.514	4.303	4

## DUYGUSAL DESTEK

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	406	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	406	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.949	.950	4

## Inter-Item Correlation Matrix

	5-Bu kişi eğer kişisel bir travma yaşarsam danışacağım biridir.	6-Bu kişi duygusal konularında bana yardım etmede iyidir.	7-Bu kişi duygusal olarak kendimi iyi hissetmemde yardımcı olma konusunda yeteneklidir.	8-Bu kişi kızgınlık ve öfke gibi duygularımı gidermemde bana yardımcı olabilecek biridir.
5-Bu kişi eğer kişisel bir travma yaşarsam danışacağım biridir.	1.000	.825	.803	.784
6-Bu kişi duygusal konularında bana yardım etmede iyidir.	.825	1.000	.867	.814
7-Bu kişi duygusal olarak kendimi iyi hissetmemde yardımcı olma konusunda yeteneklidir.	.803	.867	1.000	.863
8-Bu kişi kızgınlık ve öfke gibi duygularımı gidermemde bana yardımcı olabilecek biridir.	.784	.814	.863	1.000

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5-Bu kişi eğer kişisel bir travma yaşarsam danışacağım biridir.	8.81	12.513	.848	.726	.943
6-Bu kişi duygusal konularında bana yardım etmede iyidir.	8.86	12.996	.892	.803	.929
7-Bu kişi duygusal olarak kendimi iyi hissetmemde yardımcı olma konusunda yeteneklidir.	8.83	13.027	.903	.830	.926
8-Bu kişi kızgınlık ve öfke gibi duygularımı gidermemde bana yardımcı olabilecek biridir.	8.79	12.969	.870	.774	.935

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.77	22.509	4.744	4

## BİLGELİK

## Case Processing Summary

	N	%
Valid	406	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	406	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.902	.903	5

## Inter-Item Correlation Matrix

	9-Bu kişi neler olduğunun farkında görünür.	10-Bu kişi alınan kararların doğuracağı sonuçları önceden tahmin etmede iyidir.	11-Bu kişi neler olduğuyla ilgili büyük bir farkındalığa sahiptir.	12-Bu kişi neler olduğundan haberdar görünür.	13-Bu kişi neler olacağını biliyor gibi görünür.
9-Bu kişi neler olduğunun farkında görünür.	1.000	.625	.711	.688	.616
10-Bu kişi alınan kararların doğuracağı sonuçları önceden tahmin etmede iyidir.	.625	1.000	.792	.587	.494
11-Bu kişi neler olduğuyla ilgili büyük bir farkındalığa sahiptir.	.711	.792	1.000	.656	.569
12-Bu kişi neler olduğundan haberdar görünür.	.688	.587	.656	1.000	.760
13-Bu kişi neler olacağını biliyor gibi görünür.	.616	.494	.569	.760	1.000

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9-Bu kişi neler olduğunun farkında görünür.	13.11	14.589	.772	.604	.877
10-Bu kişi alınan kararların doğuracağı sonuçları önceden tahmin etmede iyidir.	13.31	14.532	.727	.639	.887
11-Bu kişi neler olduğuyla ilgili büyük bir farkındalığa sahiptir.	13.39	13.651	.806	.717	.870
12-Bu kişi neler olduğundan haberdar görünür.	13.17	14.808	.787	.678	.875
13-Bu kişi neler olacağını biliyor gibi görünür.	13.31	15.137	.695	.595	.893

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.57	22.181	4.710	5

## İKNA EDİCİ YOL GÖSTERME

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	406	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	406	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.951	.951	5

## Inter-Item Correlation Matrix

	14-Bu kişi benim bir işi yapmam için ikna edici nedenler sunar.	15-Bu kişi organizasyonla ilgili "büyük hayaller" kurmam için beni cesaretlendirir.	16-Bu kişi çok ikna edicidir.	17-Bu kişi beni bir işi yapmaya ikna etmede iyidir.	18-Bu kişi konu beni ikna etmek olduğunda çok yeteneklidir.
14-Bu kişi benim bir işi yapmam için ikna edici nedenler sunar.	1.000	.709	.768	.800	.754
15-Bu kişi organizasyonla ilgili "büyük hayaller" kurmam için beni cesaretlendirir.	.709	1.000	.767	.801	.759
16-Bu kişi çok ikna edicidir.	.768	.767	1.000	.863	.830
17-Bu kişi beni bir işi yapmaya ikna etmede iyidir.	.800	.801	.863	1.000	.894
18-Bu kişi konu beni ikna etmek olduğunda çok yeteneklidir.	.754	.759	.830	.894	1.000

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
14-Bu kişi benim bir işi yapmam için ikna edici nedenler sunar.	11.85	20.716	.815	.672	.947
15-Bu kişi organizasyonla ilgili "büyük hayaller" kurmam için beni cesaretlendirir.	12.30	19.855	.817	.673	.948
16-Bu kişi çok ikna edicidir.	12.11	19.888	.881	.782	.936
17-Bu kişi beni bir işi yapmaya ikna etmede iyidir.	12.06	19.110	.925	.869	.928
18-Bu kişi konu beni ikna etmek olduğunda çok yeteneklidir.	12.14	19.573	.884	.816	.935

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.11	30.604	5.532	5

## ÖRGÜTSEL HİZMET ETME

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	406	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	406	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.939	.940	5

## Inter-Item Correlation Matrix

	19-Bu kişi organizasyonun toplum içerisinde ahlaki bir rolü olması gerektiğine inanır.	20-Bu kişi organizasyonumuzun topluluk halinde faaliyette bulunması gerektiğine inanır.	21-Bu kişi organizasyonun topluma katkı sağlama potansiyeli olduğunu düşünür.	22-Bu kişi beni işyeri içerisinde topluluk ruhuna sahip olmam için cesaretlendirir.	23-Bu kişi organizasyonu, gelecekte pozitif bir farklılık yaratması yönünde hazırlıyor.
19-Bu kişi organizasyonun toplum içerisinde ahlaki bir rolü olması gerektiğine inanır.	1.000	.774	.806	.699	.678
20-Bu kişi organizasyonumuzun topluluk halinde faaliyette bulunması gerektiğine inanır.	.774	1.000	.810	.780	.732
21-Bu kişi organizasyonun topluma katkı sağlama potansiyeli olduğunu düşünür.	.806	.810	1.000	.738	.716
22-Bu kişi beni işyeri içerisinde topluluk ruhuna sahip olmam için cesaretlendirir.	.699	.780	.738	1.000	.841
23-Bu kişi organizasyonu, gelecekte pozitif bir farklılık yaratması yönünde hazırlıyor.	.678	.732	.716	.841	1.000

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
19-Bu kişi organizasyonun toplum içerisinde ahlaki bir rolü olması gerektiğine inanır.	13.13	19.686	.811	.699	.930
20-Bu kişi organizasyonumuzun topluluk halinde faaliyette bulunması gerektiğine inanır.	13.31	18.963	.859	.750	.921
21-Bu kişi organizasyonun topluma katkı sağlama potansiyeli olduğunu düşünür.	13.16	19.264	.850	.751	.923
22-Bu kişi beni işyeri içerisinde topluluk ruhuna sahip olmam için cesaretlendirir.	13.64	18.977	.850	.770	.923
23-Bu kişi organizasyonu, gelecekte pozitif bir farklılık yaratması yönünde hazırlıyor.	13.65	18.732	.817	.731	.930

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.72	29.436	5.425	5



## EK-6.3. :GENEL ÖZELLİKLER

Cins * Görev Crosstabulation										
		Görev							Total	
		Profesör	Doçent	Yrd.Doç.Dr	Dr.	Arş.Grv.	Öğr.Grv.	Okutman		
Cins	Erkek	Count	6	45	83	22	59	54	29	298
		% within Cins	2,0%	15,1%	27,9%	7,4%	19,8%	18,1%	9,7%	100,0%
		% within Görev	60,0%	81,8%	72,8%	68,8%	71,1%	73,0%	76,3%	73,4%
		% of Total	1,5%	11,1%	20,4%	5,4%	14,5%	13,3%	7,1%	73,4%
	Kadın	Count	4	10	31	10	24	20	9	108
		% within Cins	3,7%	9,3%	28,7%	9,3%	22,2%	18,5%	8,3%	100,0%
		% within Görev	40,0%	18,2%	27,2%	31,3%	28,9%	27,0%	23,7%	26,6%
		% of Total	1,0%	2,5%	7,6%	2,5%	5,9%	4,9%	2,2%	26,6%
	Total	Count	10	55	114	32	83	74	38	406
		% within Cins	2,5%	13,5%	28,1%	7,9%	20,4%	18,2%	9,4%	100,0%
% within Görev		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		2,5%	13,5%	28,1%	7,9%	20,4%	18,2%	9,4%	100,0%	

Cins * Gör_Süresi Crosstabulation								
		Gör_Süresi					Total	
		1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü		
Cins	Erkek	Count	86	34	47	44	87	298
		% within Cins	28,9%	11,4%	15,8%	14,8%	29,2%	100,0%
		% within Gör_Süresi	71,7%	63,0%	68,1%	77,2%	82,1%	73,4%
		% of Total	21,2%	8,4%	11,6%	10,8%	21,4%	73,4%
	Kadın	Count	34	20	22	13	19	108
		% within Cins	31,5%	18,5%	20,4%	12,0%	17,6%	100,0%
		% within Gör_Süresi	28,3%	37,0%	31,9%	22,8%	17,9%	26,6%
		% of Total	8,4%	4,9%	5,4%	3,2%	4,7%	26,6%
	Total	Count	120	54	69	57	106	406
		% within Cins	29,6%	13,3%	17,0%	14,0%	26,1%	100,0%
% within Gör_Süresi		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		29,6%	13,3%	17,0%	14,0%	26,1%	100,0%	

Cins * Görev_Yeri Crosstabulation						
		Görev_Yeri			Total	
		Spor Bilimleri Fakültesi	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	Fakülteler e Bağlı Bölüm		
Cins	Erkek	Count	86	199	13	298
		% within Cins	28,9%	66,8%	4,4%	100,0%
		% within Görev_Yeri	73,5%	73,2%	76,5%	73,4%
		% of Total	21,2%	49,0%	3,2%	73,4%
	Kadın	Count	31	73	4	108
		% within Cins	28,7%	67,6%	3,7%	100,0%
		% within Görev_Yeri	26,5%	26,8%	23,5%	26,6%
		% of Total	7,6%	18,0%	1,0%	26,6%
	Total	Count	117	272	17	406
		% within Cins	28,8%	67,0%	4,2%	100,0%
% within Görev_Yeri		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		28,8%	67,0%	4,2%	100,0%	

Cins * Bölüm Crosstabulation							
		Bölüm				Total	
		Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	Antrenörlük Eğitimi	Spor Yöneticiliği	Rekreasyon		
Cins	Erkek	Count	124	81	65	28	298
		% within Cins	41,6%	27,2%	21,8%	9,4%	100,0%
		% within Bölüm	69,3%	78,6%	82,3%	62,2%	73,4%
		% of Total	30,5%	20,0%	16,0%	6,9%	73,4%
	Kadın	Count	55	22	14	17	108
		% within Cins	50,9%	20,4%	13,0%	15,7%	100,0%
		% within Bölüm	30,7%	21,4%	17,7%	37,8%	26,6%
		% of Total	13,5%	5,4%	3,4%	4,2%	26,6%
Total	Count	179	103	79	45	406	
	% within Cins	44,1%	25,4%	19,5%	11,1%	100,0%	
	% within Bölüm	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	44,1%	25,4%	19,5%	11,1%	100,0%	

Cins * Değ_Yön Crosstabulation						
		Değ_Yön			Total	
		Dekan	Yükseköğretim Müdürü	Bölüm Başkanı		
Cins	Erkek	Count	61	193	44	298
		% within Cins	20,5%	64,8%	14,8%	100,0%
		% within Değ_Yön	76,3%	74,2%	66,7%	73,4%
		% of Total	15,0%	47,5%	10,8%	73,4%
	Kadın	Count	19	67	22	108
		% within Cins	17,6%	62,0%	20,4%	100,0%
		% within Değ_Yön	23,8%	25,8%	33,3%	26,6%
		% of Total	4,7%	16,5%	5,4%	26,6%
Total	Count	80	260	66	406	
	% within Cins	19,7%	64,0%	16,3%	100,0%	
	% within Değ_Yön	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	19,7%	64,0%	16,3%	100,0%	

#### EK-6.4. :NORMALLİK TESTLERİ

Tests of Normality							
Cins		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fedakarlık	Erkek	,092	298	,000	,960	298	,000
	Kadın	,099	108	,011	,959	108	,002
Duygusal_Destek	Erkek	,114	298	,000	,949	298	,000
	Kadın	,187	108	,000	,903	108	,000
Bilgelik	Erkek	,152	298	,000	,948	298	,000
	Kadın	,170	108	,000	,908	108	,000
İkna_Edici	Erkek	,096	298	,000	,964	298	,000
	Kadın	,110	108	,003	,947	108	,000
Örgütsel_Hizmet	Erkek	,100	298	,000	,958	298	,000
	Kadın	,196	108	,000	,923	108	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality							
Cörev		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fedakarlık	Profesör	,209	10	,200 <sup>*</sup>	,933	10	,475
	Doçent	,129	55	,023	,918	55	,001
	Yrd.Doç.Dr	,102	114	,005	,961	114	,002
	Dr.	,152	32	,059	,938	32	,068
	Arş.Grv.	,076	83	,200 <sup>*</sup>	,969	83	,045
	Öğr.Grv.	,090	74	,200 <sup>*</sup>	,972	74	,097
	Okutman	,130	38	,105	,941	38	,044
Duygusal_Destek	Profesör	,211	10	,200 <sup>*</sup>	,945	10	,608
	Doçent	,141	55	,008	,920	55	,001
	Yrd.Doç.Dr	,133	114	,000	,935	114	,000
	Dr.	,128	32	,200 <sup>*</sup>	,959	32	,254
	Arş.Grv.	,139	83	,000	,943	83	,001
	Öğr.Grv.	,174	74	,000	,920	74	,000
	Okutman	,181	38	,003	,931	38	,021
Bilgelik	Profesör	,293	10	,015	,836	10	,040
	Doçent	,207	55	,000	,916	55	,001
	Yrd.Doç.Dr	,156	114	,000	,929	114	,000
	Dr.	,158	32	,042	,947	32	,117
	Arş.Grv.	,163	83	,000	,909	83	,000
	Öğr.Grv.	,146	74	,000	,948	74	,004
	Okutman	,122	38	,167	,969	38	,355
İkna_Edici	Profesör	,138	10	,200 <sup>*</sup>	,931	10	,459
	Doçent	,112	55	,083	,950	55	,022
	Yrd.Doç.Dr	,129	114	,000	,949	114	,000
	Dr.	,084	32	,200 <sup>*</sup>	,974	32	,607
	Arş.Grv.	,115	83	,008	,954	83	,005
	Öğr.Grv.	,108	74	,031	,955	74	,010
	Okutman	,103	38	,200 <sup>*</sup>	,972	38	,451
Örgütsel_Hizmet	Profesör	,167	10	,200 <sup>*</sup>	,939	10	,547
	Doçent	,123	55	,036	,940	55	,009
	Yrd.Doç.Dr	,148	114	,000	,943	114	,000
	Dr.	,178	32	,012	,932	32	,045
	Arş.Grv.	,146	83	,000	,915	83	,000
	Öğr.Grv.	,152	74	,000	,940	74	,002
	Okutman	,146	38	,039	,965	38	,279

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality							
Cör_Süresi		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fedakarlık	1-5 Yıl	,091	120	,016	,963	120	,002
	6-10 Yıl	,106	54	,191	,953	54	,034
	11-15 Yıl	,108	69	,045	,934	69	,001
	16-20 Yıl	,101	57	,200 <sup>*</sup>	,940	57	,007
	21 Yıl ve Üstü	,085	106	,059	,973	106	,031
Duygusal_Destek	1-5 Yıl	,150	120	,000	,932	120	,000
	6-10 Yıl	,134	54	,017	,940	54	,009
	11-15 Yıl	,134	69	,003	,937	69	,002
	16-20 Yıl	,161	57	,001	,892	57	,000
	21 Yıl ve Üstü	,120	106	,001	,953	106	,001
Bilgelik	1-5 Yıl	,153	120	,000	,926	120	,000
	6-10 Yıl	,224	54	,000	,916	54	,001
	11-15 Yıl	,126	69	,008	,936	69	,002
	16-20 Yıl	,130	57	,018	,952	57	,025
	21 Yıl ve Üstü	,162	106	,000	,939	106	,000
İkna_Edici	1-5 Yıl	,115	120	,000	,956	120	,001
	6-10 Yıl	,098	54	,200 <sup>*</sup>	,970	54	,185
	11-15 Yıl	,133	69	,004	,945	69	,005
	16-20 Yıl	,102	57	,200 <sup>*</sup>	,945	57	,011
	21 Yıl ve Üstü	,115	106	,001	,965	106	,006
Örgütsel_Hizmet	1-5 Yıl	,131	120	,000	,936	120	,000
	6-10 Yıl	,189	54	,000	,924	54	,002
	11-15 Yıl	,142	69	,001	,948	69	,006
	16-20 Yıl	,085	57	,200 <sup>*</sup>	,960	57	,056
	21 Yıl ve Üstü	,117	106	,001	,958	106	,002

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality							
Bölüm		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fedakarlık	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	,102	179	,000	,950	179	,000
	Antrenörlük Eğitimi	,094	103	,024	,967	103	,010
	Spor Yöneticiliği	,118	79	,009	,951	79	,004
	Rekreasyon	,094	45	,200 <sup>a</sup>	,961	45	,130
Duygusal_Destek	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	,142	179	,000	,926	179	,000
	Antrenörlük Eğitimi	,139	103	,000	,952	103	,001
	Spor Yöneticiliği	,130	79	,002	,941	79	,001
	Rekreasyon	,145	45	,019	,942	45	,026
Bilgelik	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	,126	179	,000	,948	179	,000
	Antrenörlük Eğitimi	,159	103	,000	,940	103	,000
	Spor Yöneticiliği	,186	79	,000	,930	79	,000
	Rekreasyon	,228	45	,000	,868	45	,000
İkna_Edici	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	,099	179	,000	,952	179	,000
	Antrenörlük Eğitimi	,110	103	,004	,967	103	,012
	Spor Yöneticiliği	,111	79	,018	,963	79	,023
	Rekreasyon	,162	45	,005	,941	45	,024
Örgütsel_Hizmet	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	,120	179	,000	,946	179	,000
	Antrenörlük Eğitimi	,138	103	,000	,960	103	,003
	Spor Yöneticiliği	,098	79	,059	,959	79	,013
	Rekreasyon	,155	45	,008	,920	45	,004

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality							
Değ_Yön		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fedakarlık	Dekan	,099	80	,050	,974	80	,108
	Yüksekokul Müdürü	,097	260	,000	,956	260	,000
	Bölüm Başkanı	,113	66	,036	,934	66	,002
Duygusal_Destek	Dekan	,105	80	,030	,963	80	,021
	Yüksekokul Müdürü	,132	260	,000	,932	260	,000
	Bölüm Başkanı	,174	66	,000	,923	66	,001
Bilgelik	Dekan	,167	80	,000	,947	80	,002
	Yüksekokul Müdürü	,136	260	,000	,950	260	,000
	Bölüm Başkanı	,203	66	,000	,889	66	,000
İkna_Edici	Dekan	,096	80	,065	,970	80	,056
	Yüksekokul Müdürü	,120	260	,000	,958	260	,000
	Bölüm Başkanı	,141	66	,002	,936	66	,002
Örgütsel_Hizmet	Dekan	,147	80	,000	,943	80	,001
	Yüksekokul Müdürü	,105	260	,000	,961	260	,000
	Bölüm Başkanı	,192	66	,000	,900	66	,000

## EK-6.5. İSTATİTİKSEL ANALİZLER

## 6.5.1 Cinsiyet

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Fedakarlık	Erkek	298	10,56	4,327	,251	10,07	11,06	4	20
	Kadın	108	10,83	4,248	,409	10,02	11,64	4	20
	Total	406	10,64	4,303	,214	10,22	11,06	4	20
Duygusal_Destek	Erkek	298	11,87	4,669	,270	11,34	12,40	4	20
	Kadın	108	11,48	4,957	,477	10,54	12,43	4	20
	Total	406	11,77	4,744	,235	11,31	12,23	4	20
Bilgelik	Erkek	298	16,50	4,577	,265	15,98	17,02	5	25
	Kadın	108	16,77	5,076	,488	15,80	17,74	5	25
	Total	406	16,57	4,710	,234	16,11	17,03	5	25
İkna_Edici	Erkek	298	15,12	5,467	,317	14,50	15,75	5	25
	Kadın	108	15,08	5,734	,552	13,99	16,18	5	25
	Total	406	15,11	5,532	,275	14,57	15,65	5	25
Örgütsel_Hizmet	Erkek	298	16,56	5,405	,313	15,95	17,18	5	25
	Kadın	108	17,16	5,483	,528	16,11	18,20	5	25
	Total	406	16,72	5,425	,269	16,19	17,25	5	25

Ranks				
Cins		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Fedakarlık	Erkek	298	201,19	59954,50
	Kadın	108	209,88	22666,50
	Total	406		
Duygusal_Destek	Erkek	298	205,51	61242,50
	Kadın	108	197,95	21378,50
	Total	406		
Bilgelik	Erkek	298	199,99	59597,50
	Kadın	108	213,18	23023,50
	Total	406		
İkna_Edici	Erkek	298	203,37	60603,00
	Kadın	108	203,87	22018,00
	Total	406		
Örgütsel_Hizmet	Erkek	298	199,07	59321,50
	Kadın	108	215,74	23299,50
	Total	406		

Test Statistics <sup>a</sup>					
	Fedakarlık	Duygusal_Destek	Bilgelik	İkna_Edici	Örgütsel_Hizmet
Mann-Whitney U	15403,500	15492,500	15046,500	16052,000	14770,500
Wilcoxon W	59954,500	21378,500	59597,500	60603,000	59321,500
Z	-,661	-,576	-1,006	-,038	-1,269
Asymp. Sig. (2-tailed)	,509	,565	,314	,969	,204

a. Grouping Variable: Cins

## 6.5.2. Görev Durumu

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	Fedakarlık	Duygusal_Destek	Bilgelik	İkna_Edici	Örgütsel_Hizmet
Chi-Square	5,111	9,241	6,197	3,954	3,180
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	,530	,160	,402	,683	,786

Ranks			
Görev		N	Mean Rank
Fedakarlık	Profesör	10	241,25
	Doçent	55	178,89
	Yrd.Doç.Dr.	114	204,96
	Dr.	32	202,39
	Arş.Grv.	83	201,70
	Öğr.Grv.	74	220,10
	Okutman	38	197,34
	Total	406	
Duygusal_Destek	Profesör	10	249,05
	Doçent	55	166,92
	Yrd.Doç.Dr.	114	209,95
	Dr.	32	191,59
	Arş.Grv.	83	205,24
	Öğr.Grv.	74	220,51
	Okutman	38	198,22
	Total	406	
Bilgelik	Profesör	10	211,00
	Doçent	55	180,16
	Yrd.Doç.Dr.	114	223,01
	Dr.	32	203,69
	Arş.Grv.	83	203,36
	Öğr.Grv.	74	191,99
	Okutman	38	199,33
	Total	406	
İkna_Edici	Profesör	10	221,80
	Doçent	55	185,55
	Yrd.Doç.Dr.	114	212,37
	Dr.	32	179,20
	Arş.Grv.	83	207,89
	Öğr.Grv.	74	209,19
	Okutman	38	197,84
	Total	406	
Örgütsel_Hizmet	Profesör	10	200,75
	Doçent	55	186,95
	Yrd.Doç.Dr.	114	206,11
	Dr.	32	188,94
	Arş.Grv.	83	214,90
	Öğr.Grv.	74	211,64
	Okutman	38	191,89
	Total	406	

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Fedakarlık	Profesör	10	11,90	4,677	1,479	8,55	15,25	4	18
	Doçent	55	9,73	4,592	,619	8,49	10,97	4	20
	Yrd.Doç.Dr.	114	10,71	4,343	,407	9,90	11,52	4	20
	Dr.	32	10,56	4,515	,798	8,93	12,19	4	20
	Arş.Grv.	83	10,55	4,001	,439	9,68	11,43	4	20
	Öğr.Grv.	74	11,26	4,075	,474	10,31	12,20	4	20
	Okutman	38	10,42	4,595	,745	8,91	11,93	4	20
	Total	406	10,64	4,303	,214	10,22	11,06	4	20
Duygusal_De stek	Profesör	10	13,60	4,949	1,565	10,06	17,14	5	20
	Doçent	55	10,27	4,886	,659	8,95	11,59	4	20
	Yrd.Doç.Dr.	114	11,97	4,945	,463	11,06	12,89	4	20
	Dr.	32	11,44	4,150	,734	9,94	12,93	4	20
	Arş.Grv.	83	11,82	4,646	,510	10,80	12,83	4	20
	Öğr.Grv.	74	12,47	4,781	,556	11,37	13,58	4	20
	Okutman	38	11,63	4,252	,690	10,23	13,03	4	20
	Total	406	11,77	4,744	,235	11,31	12,23	4	20
Bilgelik	Profesör	10	16,80	3,910	1,236	14,00	19,60	11	21
	Doçent	55	15,53	5,308	,716	14,09	16,96	5	25
	Yrd.Doç.Dr.	114	17,29	4,511	,422	16,45	18,13	5	25
	Dr.	32	16,75	4,158	,735	15,25	18,25	7	25
	Arş.Grv.	83	16,57	4,652	,511	15,55	17,58	5	25
	Öğr.Grv.	74	16,09	5,081	,591	14,92	17,27	6	25
	Okutman	38	16,66	4,326	,702	15,24	18,08	5	25
	Total	406	16,57	4,710	,234	16,11	17,03	5	25
İkna_Edici	Profesör	10	15,70	6,734	2,129	10,88	20,52	5	24
	Doçent	55	14,16	5,766	,778	12,60	15,72	5	25
	Yrd.Doç.Dr.	114	15,50	5,665	,531	14,45	16,55	5	25
	Dr.	32	14,22	5,091	,900	12,38	16,05	5	25
	Arş.Grv.	83	15,29	5,402	,593	14,11	16,47	5	25
	Öğr.Grv.	74	15,43	5,693	,662	14,11	16,75	5	25
	Okutman	38	14,92	4,918	,798	13,30	16,54	5	25
	Total	406	15,11	5,532	,275	14,57	15,65	5	25
Örgütsel_Hi zmet	Profesör	10	16,80	5,203	1,645	13,08	20,52	10	25
	Doçent	55	15,80	6,096	,822	14,15	17,45	5	25
	Yrd.Doç.Dr.	114	16,75	5,617	,526	15,71	17,80	5	25
	Dr.	32	15,94	5,570	,985	13,93	17,95	5	25
	Arş.Grv.	83	17,27	5,213	,572	16,13	18,40	5	25
	Öğr.Grv.	74	17,18	5,204	,605	15,97	18,38	8	25
	Okutman	38	16,53	4,740	,769	14,97	18,08	5	25
	Total	406	16,72	5,425	,269	16,19	17,25	5	25

## 6.5.3. Görev Süresi

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	Fedakarlık	Duygusal_Destek	Bilgelik	İkna_Edici	Örgütsel_Hizmet
Chi-Square	1,773	2,874	,773	4,278	5,840
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,777	,579	,942	,370	,211

Ranks			
Cör_Süresi	N	Mean Rank	
Fedakarlık	1-5 Yıl	120	214,78
	6-10 Yıl	54	202,20
	11-15 Yıl	69	200,96
	16-20 Yıl	57	193,46
	21 Yıl ve Üstü	106	198,44
	Total	406	
Duygusal_Destek	1-5 Yıl	120	218,00
	6-10 Yıl	54	199,90
	11-15 Yıl	69	194,35
	16-20 Yıl	57	192,60
	21 Yıl ve Üstü	106	200,74
	Total	406	
Bilgelik	1-5 Yıl	120	210,03
	6-10 Yıl	54	198,82
	11-15 Yıl	69	199,28
	16-20 Yıl	57	207,51
	21 Yıl ve Üstü	106	199,08
	Total	406	
İkna_Edici	1-5 Yıl	120	216,62
	6-10 Yıl	54	209,26
	11-15 Yıl	69	181,75
	16-20 Yıl	57	206,58
	21 Yıl ve Üstü	106	198,22
	Total	406	
Örgütsel_Hizmet	1-5 Yıl	120	222,43
	6-10 Yıl	54	209,61
	11-15 Yıl	69	185,54
	16-20 Yıl	57	191,32
	21 Yıl ve Üstü	106	197,20
	Total	406	



Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Fedakarlık	1-5 Yıl	120	11,07	4,369	,399	10,28	11,86	4	20
	6-10 Yıl	54	10,61	4,541	,618	9,37	11,85	4	20
	11-15 Yıl	69	10,54	4,782	,576	9,39	11,69	4	20
	16-20 Yıl	57	10,26	4,474	,593	9,08	11,45	4	19
	21 Yıl ve Üstü	106	10,42	3,680	,357	9,72	11,13	4	18
	Total	406	10,64	4,303	,214	10,22	11,06	4	20
Duygusal_De stek	1-5 Yıl	120	12,33	4,671	,426	11,48	13,17	4	20
	6-10 Yıl	54	11,65	4,667	,635	10,37	12,92	4	20
	11-15 Yıl	69	11,46	4,957	,597	10,27	12,65	4	20
	16-20 Yıl	57	11,23	5,144	,681	9,86	12,59	4	20
	21 Yıl ve Üstü	106	11,69	4,526	,440	10,82	12,56	4	20
	Total	406	11,77	4,744	,235	11,31	12,23	4	20
Bilgelik	1-5 Yıl	120	16,74	4,895	,447	15,86	17,63	5	25
	6-10 Yıl	54	16,54	4,364	,594	15,35	17,73	7	25
	11-15 Yıl	69	16,33	4,922	,593	15,15	17,52	5	25
	16-20 Yıl	57	16,68	5,008	,663	15,36	18,01	5	25
	21 Yıl ve Üstü	106	16,49	4,432	,430	15,64	17,34	5	25
	Total	406	16,57	4,710	,234	16,11	17,03	5	25
İkna_Edici	1-5 Yıl	120	15,73	5,521	,504	14,73	16,72	5	25
	6-10 Yıl	54	15,48	4,917	,669	14,14	16,82	5	25
	11-15 Yıl	69	14,09	5,948	,716	12,66	15,52	5	25
	16-20 Yıl	57	15,14	5,854	,775	13,59	16,69	5	25
	21 Yıl ve Üstü	106	14,89	5,372	,522	13,85	15,92	5	25
	Total	406	15,11	5,532	,275	14,57	15,65	5	25
Örgütsel_Hi zmet	1-5 Yıl	120	17,59	5,256	,480	16,64	18,54	5	25
	6-10 Yıl	54	16,94	5,346	,728	15,49	18,40	5	25
	11-15 Yıl	69	15,83	5,773	,695	14,44	17,21	5	25
	16-20 Yıl	57	16,16	5,744	,761	14,63	17,68	5	25
	21 Yıl ve Üstü	106	16,51	5,196	,505	15,51	17,51	5	25
	Total	406	16,72	5,425	,269	16,19	17,25	5	25

## 6.5.4. Bölümler

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	Fedakarlık	Duygusal_Destek	Bilgelik	İkna_Edici	Örgütsel_Hizmet
Chi-Square	4,321	2,051	8,790	6,944	4,268
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,229	,562	,032	,074	,234

a. Kruskal Wallis Test

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Fedakarlık	Beden Eğitimi ve Antrenörlük Eğitimi	179	10,20	4,346	,325	9,56	10,84	4	20
	Spor Yöneticiliği	103	10,79	4,230	,417	9,96	11,61	4	20
	Rekreasyon	79	10,82	4,022	,452	9,92	11,72	4	18
	Total	45	11,69	4,670	,696	10,29	13,09	4	20
	Total	406	10,64	4,303	,214	10,22	11,06	4	20
Duygusal_Destek	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	179	11,39	4,931	,369	10,66	12,12	4	20
	Antrenörlük Eğitimi	103	12,26	4,435	,437	11,40	13,13	4	20
	Spor Yöneticiliği	79	11,80	4,713	,530	10,74	12,85	4	20
	Rekreasyon	45	12,09	4,752	,708	10,66	13,52	4	20
	Total	406	11,77	4,744	,235	11,31	12,23	4	20
Bilgelik	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	179	16,06	5,002	,374	15,32	16,80	5	25
	Antrenörlük Eğitimi	103	16,76	4,438	,437	15,89	17,62	5	25
	Spor Yöneticiliği	79	16,63	4,145	,466	15,70	17,56	5	25
	Rekreasyon	45	18,07	4,835	,721	16,61	19,52	5	25
	Total	406	16,57	4,710	,234	16,11	17,03	5	25
İkna_Edici	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	179	14,43	5,875	,439	13,56	15,30	5	25
	Antrenörlük Eğitimi	103	15,69	5,122	,505	14,69	16,69	5	25
	Spor Yöneticiliği	79	15,11	5,076	,571	13,98	16,25	5	24
	Rekreasyon	45	16,51	5,358	,829	14,84	18,18	5	25
	Total	406	15,11	5,332	,275	14,57	15,65	5	25
Örgütsel_Hizmet	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	179	16,03	5,760	,431	15,18	16,88	5	25
	Antrenörlük Eğitimi	103	17,28	4,900	,483	16,32	18,24	5	25
	Spor Yöneticiliği	79	17,27	5,083	,572	16,13	18,40	5	25
	Rekreasyon	45	17,22	5,640	,841	15,53	18,92	5	25
	Total	406	16,72	5,425	,269	16,19	17,25	5	25

## 6.5.5. Değerlendirilen Yönetici

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	Fedakarlık	Duygusal_De stek	Bilgelik	İkna_Edici	Örgütsel_Hi zmet
Chi-Square	1,793	2,615	3,197	2,547	2,681
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,408	,271	,202	,280	,262

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Değ\_Yön

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Fedakarlık	Dekan	80	10,86	3,945	,441	9,98	11,74	4	20
	Yüksekökol Müdürü	260	10,45	4,380	,272	9,92	10,99	4	20
	Bölüm Başkanı	66	11,08	4,428	,545	9,99	12,16	4	18
	Total	406	10,64	4,303	,214	10,22	11,06	4	20
Duygusal_De stek	Dekan	80	12,61	4,187	,468	11,68	13,54	4	20
	Yüksekökol Müdürü	260	11,48	4,910	,305	10,88	12,08	4	20
	Bölüm Başkanı	66	11,86	4,654	,573	10,72	13,01	4	20
	Total	406	11,77	4,744	,235	11,31	12,23	4	20
Bilgelik	Dekan	80	17,64	3,476	,389	16,86	18,41	7	25
	Yüksekökol Müdürü	260	16,27	4,848	,301	15,67	16,86	5	25
	Bölüm Başkanı	66	16,48	5,301	,652	15,18	17,79	5	25
	Total	406	16,57	4,710	,234	16,11	17,03	5	25
İkna_Edici	Dekan	80	16,03	5,077	,568	14,90	17,15	6	25
	Yüksekökol Müdürü	260	14,96	5,603	,347	14,28	15,65	5	25
	Bölüm Başkanı	66	14,61	5,738	,706	13,20	16,02	5	25
	Total	406	15,11	5,532	,275	14,57	15,65	5	25
Örgütsel_Hi zmet	Dekan	80	17,64	4,920	,550	16,54	18,73	5	25
	Yüksekökol Müdürü	260	16,50	5,453	,338	15,83	17,16	5	25
	Bölüm Başkanı	66	16,50	5,850	,720	15,06	17,94	5	25
	Total	406	16,72	5,425	,269	16,19	17,25	5	25

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Fedakarlık	406	10,64	4,303	4	20
Duygusal_De stek	406	11,77	4,744	4	20
Bilgelik	406	16,57	4,710	5	25
İkna_Edici	406	15,11	5,532	5	25
Örgütsel_Hi zmet	406	16,72	5,425	5	25
Değ_Yön	406	1,97	,599	1	3