

T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

DOĞU KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREV YAPAN BİREYLERİN
HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARININ ARAŞTIRILMASI

AYŞE KANSIZ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. UTKU IŞIK

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

RİZE-2021

T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

DOĞU KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ GENÇLİK VE SPOR İL
MÜDÜRLÜKLERİNDE GÖREV YAPAN BİREYLERİN
HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARININ ARAŞTIRILMASI

AYŞE KANSIZ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. UTKU IŞIK

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

RİZE-2021

ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe Kansız'ın hazırladığı “Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Bireylerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Araştırılması” başlıklı çalışma Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 17/02/2021

Doç. Dr. Utku IŞIK
(Danışman)

Prof. Dr. Arslan KALKAVAN

Dr. Öğr. Üyesi Betül ALTINOK

Sağlık Bilimleri Enstitüsü'ne/...../2021 tarihinde teslim edilen bu tez Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../2021 tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Hüseyin Avni UYDU
Enstitü Müdürü

BEYAN

Bu tez çalışmasının Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kılavuzu standartlarına uygun olarak hazırlanarak yazıldığını, tezin akademik ve etik kurallara bağlı kalınarak gerçekleştirilmiş özgün bir bilimsel araştırma eserim olduğunu, tezde yer alan ve bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve kullanılan kaynakların kaynaklar listesinde yer aldığını, tezin çalışılması ve yazımı aşamasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

17/02/2021
Ayşe KANSIZ

TEŐEKKÖR

Yüksek lisans tez araştırmamı gerçekleştirmemde desteğini bir an olsun esirgemeyen, yol göstericiliği ve bilgi birikimi ile yoluma ışık tutan tez danışmanım kıymetli hocam Doç. Dr. Utku IŞIK' a ve anabilim dalı başkanımız Prof. Dr. Arslan KALKAVAN hocama en içten teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırma sürecimde şahsıma desteklerini esirgemeyen değerli hocalarıma ve aileme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Araştırmam için Doğu Karadeniz Bölgesi Gençlik ve Spor müdürlüklerinde çalışan tüm kurum personellerine katkıları ve yardımları için çok teşekkür ederim.

Ayşe KANSIZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇ KAPAK SAYFASI

KABUL ve ONAY

BEYAN

TEŞEKKÜR

İÇİNDEKİLER

vi

TABLolar DİZİNİ

ix

ŞEKİLLER DİZİNİ

x

KISALTMA, SİMGE VE FORMÜLLER DİZİNİ

xi

ÖZET

xii

ABSTRACT

xiii

1.GİRİŞ VE AMAÇ

1

Araştırmanın Önemi

2

Araştırmanın Amacı

3

Problem Cümlesi

3

Araştırmanın Alt Problemleri

3

Araştırmanın Hipotezleri

4

Araştırmanın Varsayımları

5

Araştırmanın Sınırlılıkları

5

2. GENEL BİLGİLER

6

2.1. Liderlik

6

2.1.1. Tanımı ve Bazı Yeni Yaklaşımlar

6

2.1.1.1 Kozmopolit Liderlik Yaklaşımı

8

2.1.1.2 İzlemeyi Bilen Liderlik Yaklaşımı

8

2.1.1.3 Öğrenen Liderlik Yaklaşımı

8

2.1.1.4 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

9

2.1.1.5 Geleneksel (Transactional) Liderlik Yaklaşımı

10

2.1.1.6 Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı

10

2.1.1.7 Serbestiyetçi (Laissez-faire) Liderlik Yaklaşımı

10

2.1.1.8 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

11

2.1.1.9 Antrenör Tipi Liderlik Yaklaşımı	11
2.1.1.10 Katılımcı Liderlik Yaklaşımı	12
2.1.1.11 Takım Liderliği Yaklaşımı	12
2.1.2 Liderlik Stilleri	13
2.1.2.1. Otokratik Liderlik Stili	13
2.1.2.2. Demokratik Önderlik Stili	14
2.1.2.3. Karizmatik Lider	14
2.1.2.4. Dönüşümsel Liderlik	15
2.1.3 Farklı Bir Yaklaşım: Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	16
2.1.3.1 Hizmetkâr Liderliğin Tanım ve Anlamı	16
2.1.3.2 Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri	17
2.1.3.3 Hizmetkâr Liderlik Modelleri	19
2.2. Sporda Liderlik	22
2.2.1. Liderlik ve Spor İlişkisi	23
2.2.2 Lider Olarak Antrenör	23
2.2.3 Sporda Hizmetkâr Lider Olarak Antrenör	24
2.3. Liderlik Üzerine Araştırmalar	24
2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması	24
2.3.2. McGregor' Un X ve Y Kuramı	26
2.3.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması	26
2.3.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	27
2.3.5. Çağdaş Liderlik Kuramları	28
2.3.6. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar	28
3. GEREÇ VE YÖNTEM	36
3.1. Araştırma Deseni	36
3.2. Araştırmanın Evreni	36
3.3. Araştırmanın Örneklemi	36
3.4. Araştırma Tekniği ve Protokol	36
3.5. Veri Toplama Araçları	36
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu	36
3.5.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	37
3.6. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi	38

4. BULGULAR	39
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	39
4.2. Hipotez 1: Cinsiyete Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	45
4.3. Hipotez 2: Medeni Duruma Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	46
4.4. Hipotez 3: Yaşa Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	47
4.5. Hipotez 4: Eğitim Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	49
4.6. Hipotez 5: Mezuniyet Alanlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	51
4.7. Hipotez 6: Ünvana Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	52
4.8. Hipotez 7: Aktif Çalışma Yıllarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	54
4.9. Hipotez 8: Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehirlere Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	55
4.10. Hipotez 9: Katılımcıların Gsb’de Görev Yapma Yıllarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algıları	57
5.TARTIŞMA	58
5.1. Hipotez 1: Cinsiyete Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	58
5.2. Hipotez 2: Medeni Duruma Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	58
5.3. Hipotez 3: Yaşa Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	59
5.4. Hipotez 4: Eğitim Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	60
5.5. Hipotez 5: Mezuniyet Alanlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	61
5.6. Hipotez 6: Ünvana Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	61
5.7. Hipotez 7: Aktif Çalışma Yıllarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	62
5.8. Hipotez 8: Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehirlere Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	63
5.9. Hipotez 9: Katılımcıların Gsb’de Görev Yapma Yıllarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algıları	64
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	65
7. KAYNAKLAR	67
EKLER	78
EK 1. Kişisel Bilgi Formu	78
EK 2 Anket Formu	78
EK 3 Etik Kurul Raporu	79
EK 4 İstatistik Test Sonuçları	83
ÖZGEÇMİŞ	93

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 1. Wong ile Page'in Hizmetkâr Önderlik Ölçümü İçin Kavramsal Bir Kapsam	21
Tablo 2. Katılımcıların Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışma Yılları ile Hizmetkâr Liderlik Algıları Arasındaki İlişki	57



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 1. Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımı	39
Şekil 2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	40
Şekil 3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	40
Şekil 4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	41
Şekil 5. Katılımcıların Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımı	42
Şekil 6. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı	42
Şekil 7. Katılımcıların Aktif Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	43
Şekil 8. Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehirlere Göre Dağılımı	44
Şekil 9. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Puanları	44
Şekil 10. Cinsiyete Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	46
Şekil 11. Medeni Duruma Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	47
Şekil 12. Yaşa Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	49
Şekil 13. Eğitim Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	51
Şekil 14. Mezuniyet Alanına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	52
Şekil 15. Ünvana Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	54
Şekil 16. Aktif Çalışma Yılına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	55
Şekil 17. Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehire Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı	57

KISALTMA, SİMGE ve FORMÜLLER DİZİNİ

Kısaltmalar

Akt.	Aktaran
Bkz.	Bakınız
vd.	ve diğerleri
RTEÜ	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı

Simgeler

& Ve

ÖZET

Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Bireylerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Araştırılması

Bu araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde çalışan bireylerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışını algılayış biçimlerini ortaya koyarak, bu algıların hangi demografik özelliklerden etkilendiğini anlamaya çalışmaktır. Araştırmanın çalışma grubunu; basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen ve Doğu Karadeniz Bölgesindeki Rize, Trabzon, Artvin, Ordu, Gümüşhane, Giresun ve Bayburt illerindeki Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde çalışan 552 personel oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak öncelikle çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, mezun olduğu alan, aktif çalışma yılı, ünvanı, görev yaptığı şehir ve Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında kaç yıldır çalıştığı gibi bilgileri öğrenmek için araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümde ise Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen; Altınok (2015) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Servant Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Verilerin genel özelliklerini belirlemede tanımlayıcı istatistik, frekans ve yüzde dağılımlar yapılmıştır. İstatistik testler olarak öncelikle tüm alt boyutların çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmış, kovaryans matrisinin homojenliği de kontrol edilerek MANOVA analizi kullanılmıştır. Ayrıca sürekli değişkenli hipotez testlerini test etmek için ise Pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır. İstatistik testlerin sınanmasında Windows SPSS 24 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizlere göre, katılımcıların medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, beden eğitimi ve spor yüksekokulu veya spor bilimleri fakültelerinden mezun olup olmama durumları, ünvanları, aktif çalışma yılları, görev yaptıkları şehirler ve Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında ki toplam çalışma yılları açısından yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini algılama biçimlerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Katılımcıların cinsiyetleri açısından ise herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Yönetici, Liderlik, Spor Yönetimi

ABSTRACT

Investigation of Servant Leadership Perceptions of Individuals Working in Ministry of Youth and Sports Provincial Directorates in the Eastern Black Sea Region

The purpose of this study is to determine the perception of the servant leadership behavior of the managers of the individuals working in the Ministry of Youth and Sports provincial directorates, and try to understand which demographic characteristics are affected by these perceptions. The study group of the research; 552 personnel working in the provinces of Rize, Trabzon, Artvin, Ordu, Gümüşhane, Giresun and Bayburt in the Eastern Black Sea Region, determined by simple random sampling method. Personal information form prepared by the researcher in order to obtain information such as age, gender, marital status, educational status, field of graduation, active working year, title, city of duty and how many years of work in the Ministry of Youth and Sports as data collection tools were used. In the second part, The Servant Leadership Questionnaire, developed by Barbuto and Wheeler (2006); Turkish validity and reliability designed by Altınok (2015) was used. Descriptive statistics, frequency and percentage distributions were made to determine the general characteristics of the data. As statistical tests, first of all, skewness and kurtosis coefficients of all sub-dimensions were examined, MANOVA analysis was used by checking the homogeneity of the covariance matrix. In addition, Pearson correlation analysis was used to test the continuous variable hypothesis tests. Windows SPSS 24 statistics program was used to test the statistical tests. According to the analysis, the marital status of the participants, their age, educational status, whether they graduated from physical education and sports schools or sports sciences faculties or not, their titles, active working years, the cities, and the total working years in the Ministry of Youth and Sports were found significant differences in their perception of servant leadership levels. No significant difference was found in terms of the gender of the participants.

Keywords: Servant Leadership, Manager, Leadership, Sport Management.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde birçok şeyde olduğu gibi yönetim anlayışlarında da değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Klasik yönetim anlayışlarında yönetici ve yönetilen arasındaki ilişki oldukça sınırlı ve monoton bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici emir verir, yönetilen ise bu emri herhangi bir şekilde sorgulamadan uygulamakla mükelleftir. Toplumların yapılarındaki değişiklikler ile yönetim süreci içerisinde üretilen mal ve hizmetin inanılmaz bir şekilde geniş bir yelpazeye yayılması ile geçmişte kabul görmüş yönetim anlayışları da doğal olarak değişmek ve kendini yenilmek zorunda kalmıştır. Yöneticiler artık yönetilenlerinde yönetim süreci içerisindeki önemli rollerini görmeye başlamışlar, onları da yönetim süreçlerine dâhil etme noktasında eskisine oranla daha istekli olmaya başlamışlardır. Yönetim bilimleri geliştikçe içinde barındırdığı kavramlarda çeşitlenmeye başlamıştır. Örneğin yönetim bilimlerinde yönetici ile lider arasındaki farklılıklar sıklıkla karşılaştırılmakta, lider olgusunun yönetim süreçlerindeki etkinliği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Esasen yöneticinin temel hususu, görevlendirme ile vazifesine başlayıp örgütün var olan düzenini bozmadan örgütsel hedefleri yerine getirmektir; liderin temel hususu ise, kurumun hedefleri ve bütün iş bilincine vararak taleplerini dengeleyerek, onları işbirliği dâhilinde amaçlarını uygulama için yol göstermektir. Bu sebeple lider, yöneticinin ön planında olup yönlendirici gücüne sahip varlıktır (Conger, 1989). Görüldüğü üzere lider ve yönetici karşılaştırmasında lider vasfı taşıyan yöneticiler kurumun çıkarları için her zaman birkaç adım öndedir.

Teknolojinin hızlı geliştiği ve çekişme şartlarının yükseldiği 21.yüzyılda devamlı olarak kendini geliştiren, politika oluşturan, farklılaşma ile beraber sürekli olarak bu değişime ayak uydurabilen teşkilatlar ancak başarılı olabilmektedir. Teşkilatların bu zorlu çalışmada etkili olmaları için işletme vizyon ile misyonunu oluşturacak personeli, paydaşları çevresinde birleştirip, baskın örgüt kültürü kurabilecek vasıfları kapsayan liderlere eğilim olmaktadır. Sonuç olarak kültürel, teknolojik, ekonomik ve politik gelişimler liderlik ifadesini başkalaşmaya neden olmakta ve liderlik düşüncesinin devamlı farklılaşmasına sebep olmaktadır (Oskay, 1994). Aynı bir fikri benimseyen, kendi isteğiyle bireylere faydalı olmaya gayret eden liderlere gün geçtikçe ihtiyaç artar. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, bu hususta beşerî değerlere yoğunlaşan çıkış noktasıdır (Fındıkçı, 2012). Liderler, çalışanları ile manevi bir bağ kurduklarında ve bu noktada destek sağlamaya yardımcı olduklarını belli ettiklerinde, çalışanlar lideri bir rol modeli olarak benimsemektedir. Bu durumda çalışanları,

tıpkı klasik anlayışta olduğu gibi lideri zorlama yoluyla değil; kendi istekleriyle izlemekte ve kararlarını desteklemektedirler (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik, liderin kurumdaki bütün topluluğa emek verdiği hizmetkâr liderlik çeşididir. Esasen hizmetkâr liderliğin başlıca ögesi, liderin bütün çalışanlarla alakası olmasıdır.

Akuchi'ye (1993) göre hizmetkâr liderlik, temeli kutsal kitaplara dayanır ve hizmetkâr liderliğin manevi bir yönü vardır. Hizmetkâr liderlik tutumu günümüz modern liderlik tutumları dâhilinde pek fazla duygusal, etik değerler ve dinsel yapılar olarak yer almakta; felsefi görüşle incelenmektedir. Bu açıdan düşünülmüş olduğumuzda ve Türk gelenek ve göreneklerini de göz önüne aldığımızda Türk kültürü için en uygulanabilir ve çalışanlar üzerinde en etkili olabilecek bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkabilir. Hizmetkâr liderliğin manevi boyutu çalışanlar üzerinde işin yürütülmesi noktasında oldukça etkin bir boyut kazanabilir.

Son yıllarda tüm sektörlerde olduğu gibi kamu sektöründe de liderin varlığı ve vasıfları işin çok daha kaliteli bir şekilde yürütülmesine yol açmaktadır. Ülkemizin kamu sektöründeki değişimleri, performansa dayalı değerlendirmelerin artması, kalite yönetim sistemlerinin eskiye oranla çok daha düzgün bir şekilde ilerlemesi, kamu sektörünün hizmet anlayışındaki değişimler sektör içerisindeki lider ihtiyacını da ortaya çıkartmıştır. Spor gibi oldukça popüler ve içinde barındırdığı dinamikler açısından sürekli değişim gösteren bir alanın yönetilmesi kamu sektöründeki birçok alana oranla çok daha zordur. Bu anlamda bu sektörün içerisinde olan bir liderin varlığının, diğer sektörlerle oranla çok daha bariz farklar yaratacağı açıktır.

Araştırmanın Önemi

Spor ve spor yönetimi içerisinde alınan kararların hem karar alıcı hem de uygulayıcılar açısından önemi kavrandığında, aslında ülke sporundaki başarılarda kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Spor yönetimini kamusal anlamda elinde bulunduran ve aldığı kararlar açısından özel sektörün içerisindeki dinamiklerin de oluşmasını sağlayan Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde çalışan bireylerin yöneticileri hakkındaki görüşleri ve onların liderlik özelliklerini algılayış biçimleri sporun geldiği ve geleceği nokta açısından oldukça önem arz etmektedir.

Türk kültürünün özellikleri bakımından rahat bir şekilde gözlemleyebileceğimiz hizmetkâr liderlik ve liderin hizmetkâr liderlik özellikleri sayesinde çalışanların kurumla olan ilişkileri oldukça farklı bir noktaya ulaşabilir. Literatürde yapılan bir çok çalışma ile

yöneticilerini hizmetkar bir lider olarak algılayan çalışanların örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, örgüt kültürü, örgütsel güven, çalışma yaşamı kalitesi, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık gibi pek çok değişkeninde pozitif anlamda değişimler ortaya çıktığı ortaya konulmuştur (Ateş, 2015; Baykal vd., 2018; Yalçıntaş ve Eren, 2017; Duyan, 2012; Cinnioğlu, 2019; Doğan ve Aslan, 2016; Örgen ve Sötlü, 2018). Görüldüğü üzere yöneticilerini hizmetkâr lider olarak algılayan çalışanlar, işlerine daha farklı bir özveri ile bağlanmaktadır. Bu anlamda ülkemizde spor yönetiminin karar verildiği, sporun yönlendirildiği kurum olan Gençlik ve Spor Bakanlığında ve ona bağlı kuruluşlarda çalışan bireylerin yöneticilerini nasıl algıladıkları sportif başarımızın gelişimi ve sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Sportif başarımız üzerinde de Ancak bu çalışmaların hiç biri spor sektörüne yönelik olarak gerçekleştirilmemiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde çalışan bireylerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışını algılayış biçimlerini ortaya koyarak, bu algıların hangi demografik özelliklerden etkilendiğini anlamaya çalışmaktır.

Problem Cümlesi

Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı çalışanların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları kurumlar için oldukça önemli bir husustur. Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda spor yönetiminin ana karar organı olan Gençlik ve Spor Bakanlığı ve ona bağlı olan kuruluşlarda hizmetkar liderlik algısı kavramı henüz araştırılmamış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda bu araştırmanın problem cümlesi; “Gençlik ve Spor Bakanlığı ve ona bağlı kuruluşlarda çalışan personelin yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları farklı demografik özelliklere göre değişiklik göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın Alt Problemleri

1. Cinsiyete bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?
2. Medeni duruma bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?
3. Yaşa bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?

4. Eğitim durumuna bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?
5. Mezuniyet alanına bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?
6. Ünvana bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?
7. Aktif çalışma yılına bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?
8. Görev yapılan şehire bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?
9. Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatında çalışma yılına bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark var mıdır?

Araştırmanın Hipotezleri

1. Cinsiyete bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.
2. Medeni duruma bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.
3. Yaşa bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.
4. Eğitim durumuna bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.
5. Mezuniyet alanına bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.
6. Ünvana bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.
7. Aktif çalışma yılına bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.
8. Görev yapılan şehire bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.
9. Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatında çalışma yılına bağlı olarak katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında bir fark yoktur.

Araştırmanın Varsayımları

1. Bu araştırmada uygulanan yöntemin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Seçilen örneklem grubunun araştırmanın evrenini temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.
3. Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu ve çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
4. Bu çalışmada yer alan katılımcıların veri toplama araçlarına verdikleri cevapların çalışmanın ciddiyeti dâhilinde, samimi ve gerçeklere uygun olarak verildiği varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu çalışma Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan bireylerin yöneticileri hakkındaki Hizmetkâr Liderlik algılarının araştırılması ile sınırlıdır.
2. Çalışma 2020 yılı Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerle sınırlıdır.
3. Araştırma Hizmetkâr Liderlik Anketinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
4. Çalışma katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik

2.1.1. Tanımı ve Bazı Yeni Yaklaşımlar

Sosyal bir varlık olan insan, yaptığı çalışmaları çoğu zaman bir başına yürütmekte zorluk çeker ve başkalarıyla beraber bu çalışmaları yönetme isteğinde bulunur. Beraber çalışma bağlayıcılığı, bununla nice fikri de ortaya çıkarır. Bu durumda liderlik, bireyin eylemleri hususunda geçmiş ile bugünümüzde meydana gelen en mühim ifadelerdendir (Karakuş, 2000).

Mutlak yollarla kesinleşemeyen bir süreç olması nedeniyle faaliyet bilimleri alanında araştırılan liderlik ifadesi için uzun seneler çalışmalar ve tartışmalar yapılmış olmasına karşın, henüz düşünce birliği oluşmamıştır (Güney, 2000). Literatürde liderlik ile ilişkin birden fazla çeşitli tanımlama vardır. Bütün ifadeler liderliğin farklı noktalarını vurgulamaktadır. Bennis (2001), liderlikle güzellik ifadelerinin benzerliğine değinmiştir. Bu ifadelerin nitelendirilmesinin zahmetli oluşunu, her ikisinin de sadece görüldüğü anda anlaşılabileceğini bahsetmiştir. Katz ve Kahn (1978) liderlik üzerine ifade karışıklığını önlemek gayesiyle; liderliğin şahsiyeti, pozisyonu ve hareketleri şeklinde başlıca üç unsur bulunduğunu açıklamıştır. Bossert ve Ogawa (1995) liderliğin örgütte meydana gelen sosyal ağlara ve görevlere dair meydana geldiğini ve örgütlerin bir özelliği olduğuna değinmiştir.

Liderlik din, kültür ve gruplaşma olgusunu gözetmeksizin topluluğun tüm bölümünde denk geleceğimiz bir ifadedir. Geçmiş tarih incelendiğinde, lidersiz örgüte veya liderin olmadığı bir topluluğa rastlanmamıştır. Liderliğin 1300'lere dek süregeldiği bilinir. Liderliğin bilimsel bir ifade ile meydana gelmesinin 19.yüzyılın ilk periyotlarında başladığı tanımlanmaktadır. Lider, İngilizce bir sözcükten oluşup dilimize eklenmiştir. İngilizce "leadership" kelimesinin kökü olan "lead" yol ve yön göstermek, rehberlik ve öncülük etmektir. "Leader" sözcüğü ise reis, önder, rehber ve lider anlamlarına gelmektedir. Türkçe de liderlik ifadesinin tanımı "önderlik", "yönderlik" olarak yer alsa da uluslararası literatür de "liderlik" sözcüğü daha fazla ön plana çıkmış ve kullanılmıştır (Karakuş, 2020).

Yapılan bu tanımlardan anlaşılacağı üzere lider, personellerin üzerinde olumlu tesir bırakan, onları bir hedef için bir araya getiren ve harekete geçirebilen, kendisini geliştirdiği gibi aynı zamanda kendini takip edenlerin de yükselmesine yardımcı olan; cesareti, vizyonu, misyonu, düşünceleri ve verdiği kararları ile çok beğenilen karakterdir. Lider kişilerin sahip

olması gereken bazı belirtken özellikler aşağıda belli başlı başlıklar altında toplanmıştır (Özgen, 2003; Özkalp ve Kirel, 2001; Yurttadur ve Çakmak, 2015):

- Örgüt yönetiminde kendine münhasır bir tutum olmalı,
- Etkinliklerin düzenini sağlamalı,
- Örgütün geniş görüşlülük ve ideallerini belirlemeli,
- Örgütleri dışarıda, belirgin özellikleri ile temsil edebilmeli,
- Örgüt içindeki problemler ortaya çıkmadan önlemeli,
- Örgütteki kişilerin pozitif hareketleri desteklemelidir,
- Tarafsız olmalı ve güvendiği yolda cesur olmalıdır.
- Dürüst ve realist olmalıdır,
- Mantıklı davranmalı ve pratik olmalıdır,
- Rastlanan çeşitli soruna çözüm üretebilmeli,
- Kendini üstün görüp takipçilerine hor bakmamalı,
- Örgütteki çalışan ve çalışmayanı seçebilmelidir,
- Eğitici ve yönlendirici olmalıdır,
- İnandırma becerisi yüksek olmalıdır,
- Ödül ve cezayı yeri ve zamanında kullanmalıdır,
- İş görenleriyle arasında duygusal bir bağ olmalıdır,
- Karar alırken diğerlerini de dinlemelidir,
- İş görenlerin rahatça fikir ve projelerini sunacakları ortam sunmalıdır,
- Personellere risk alabilme ortamı sağlamalıdır,
- Emek verip çabalamalı ve çevresindekilerden de bunu beklemelidir,
- Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarına yeğlemelidir,
- Durum ve niteliği benimsenmeye değer kimse olmalıdır,
- Kendine güvenip öncelik alabilmeli ve sonucuna razı olmalıdır.

2.1.1.1 Kozmopolit Liderlik Yaklaşımı

Liderin olağan güçlükleri aşmasının önemi vurgulanmakla birlikte, gelecekle ilgili sınırların arkasını görebilecek bilişsel esnekliği olmayanların gelişme gösteremeyecekleri belirtilmiştir (Konter, 1996). Buna göre bahsedilen bilişsel esneklikle beraber sınırların ve ötesinin görülebilmesi, liderin bir vasfı konumundadır. Disiplinli olarak ilerleyen ve farklı kültürler üzerinden imkânları kullanma çabasında olan liderler ile birlikte, personeller niteliği öğrenmeye yönelik bir çaba içerisinde bulunmalıdır. Fikir alışverişinde bulunmaktan çekinmeyen bu kişiler, düşünceyi geliştirmede ve engellere cevap aramakta aktif çalışmalar edinirler (Özmutlu, 2011).

2.1.1.2 İzlemeyi Bilen Liderlik Yaklaşımı

21. yüzyıl başlangıcında pek çok sahada fazla bir bilgi akışı mevcutken lider konumunda kişiler bir başkasının yardımı olmadan karar vermede zorlanmışlardır. Sadece kendi bilgileri ile bildiği şekilde ilerlemeye ve yönlendirmeye giden liderler yenilgiye uğramaktan kaçamazlar. Başarılı liderler gerekli şartlarda uygun olanın gözetlemek olduğunu bilirler. Hiyerarşiye dayalı bir durumdan ziyade başarılı olmak için bireylerin kabiliyet, öngörü ve fikirlerini dikkate alma ve kabullenme dikkati çeken husustur. Katı olmayan ve anlayışa sahip kuvvetli normları kabullenen ve bağlı kalan lider, bireye değer veren güçlü liderdir. Araştırmacılara göre gözlem, dinlemekten çok daha başka bir beceridir. Bunun yanı sıra liderin önemli davranış ve yetenekleri arasında hep cevap vermek yerine soru sormanın önemi vurgulanmaktadır. Araştırmacıların bir başka önerisi, kendisine beklenilen yardımdan önce liderin diğerlerine yardımcı olmaya çalışmasıdır (Özmutlu, 2011).

2.1.1.3 Öğrenen Liderlik Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımlarından olan öğrenme, lider üzerindeki modernleşmeden bahsetmektedir. Öğrenen liderlerin ehemmiyeti üzerinde durulması, gelecekte işlevsel olacağı öngörülen örgüt modelinin öğrenen örgüt modeli olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Gelecekteki liderler için akıllı ve yüksek potansiyel niteliklerinden ziyade öğrenmeye açık olma ve bunu başarma güdüsü istenmektedir. Bilgi ortamının teknoloji sebebiyle genişlemesi ve var olan bilgilerin çabuk bir şekilde geçerliliğini yitirmesi, liderlerin güncel kalarak devamlı bir öğrenme işleminden geçmesini gerektirir. Gelecek günlerde öğrenme bir hüner olarak düşünülürken devamlı öğrenme asıl önemli

görülen yetenek olacaktır (Schein, 1996). Bu nedenle liderlerin aşağıdaki nitelikleri kapsıyor olması gerekli görülecektir:

- Gerçeklikle beraber kendilik algısının sezgisel anlamda gelişmiş olması.
- Değişimle beraber meydana gelen öğrenmelerde motivasyonu kendinde oluşturabilme.
- Diğer personellerin beceri ve ilgi alanlarını gördükçe gücünü ve kontrolünü paylaşma isteği ve yeteneği.
- Diğer personellerin aktif olarak çalışması için istek ve yetenekleri doğrultusunda çaba göstermesi.
- Örgüt kültürünün işlev ve işlevsizlik yönündeki kabullenmelerinde analiz gücü ve örgüt kültürünün kuvvetli taraflarının dikkate alınarak tekrardan inşa edilmesi.

Gelecekle ilgili olarak örnek liderlerin, etkili gruplar edineceğine dikkat çekerek bilgiye erişmesi, onu kullanması ve yeni bilgiler çoğaltmasıyla ilgili olarak bilgi gücünün üzerinde durulmuştur (Özmutlu, 2011).

2.1.1.4 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Gelecek temelli öngörü, bu tür bir liderlik yaklaşımında önemle vurgulanmaktadır. Özellikle ulaşılmak istenen hedeflere gruptaki diğer insanlarla bir arada planlı bir şekilde ilerleyebilmek vizyoner liderden beklenendir. İleride rastlaşabileceği sorunları daha evvel öngörüp bunların çözüme kavuşması için ciddi bir çabaya sahip olma bir liderlik özelliğidir (Doğan, 2007).

Vizyoner lider ilham alarak özgüven, empati, duygusallık ve zekayı kullanarak vizyoner liderin kendisine mantıklı gelen durumların amaca yönelik kararlarıyla istedikleri bakış açısı ve sezme iç güdüleriyle empati kurarak liderlerin mantık hareket etmelerini engelleyici özellikler bulunur (Goleman vd., 2007).

Vizyoner liderlerde sezgisel bir öngöründen bahsedilmektedir. Vizyonerlerin liderlikte hedefi, eğitim açısından iyi olan ve aynı zamanda bazı becerilerle donanmış kişilerin yeteneklerini ortaya çıkarmak için gerekli donanıma sahip olmaları ile ilişkilidir. Bugün komplike düzeyde ve belirsizlikte lider konumundaki kişiler bu tür bir stratejik vizyona ihtiyaç duyarlar (Özmutlu, 2011).

2.1.1.5 Geleneksel (Transactional) Liderlik Yaklaşımı

Burns tarafından geleneksel liderlik yaklaşımı “Lider ile takipçi arasında meydana gelen ve bir tür alışveriş” olarak tanımlanmıştır. Burns’un tanımlamalarından esinlenen Bass (1985) ise bu yaklaşımda lider ve diğerleri arasındaki bir tür alışverişten bahsetmektedir. Bass’ a göre (1985) geleneksel liderlik yaklaşımı, amaç ve ödül bağına dayalı olan alışveriş süreci olarak düşünülür. Liderin oluşturduğu amaçların yönünde ilerlenmesi durumunda personeller için; statü, gelir, yükselme gibi kazanımların da oluşacağı açıklanmıştır (Özmutlu, 2011).

Liderlik tutumlarının tarihsel aşama içerisindeki ilerlemesi göz önünde bulundurularak özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları geleneksel liderlik yaklaşımları olarak incelenecektir (Çelik, 2013).

Kendine güven hissi, geleneksel lider takipçilerinin lazım olan çabayı göstermeleri açısından önemli görülmektedir. Birtakım karışıklıklar giderildiği takdirde güven hissiyatı gerçekleştirilir. Çalışanlar ulaşmaları gereken amaç için yapılması istenilen şeylerin neler olduğu ve ne gibi rollerin beklendiğinin açıklanması ile her şey daha da netleşerek belirsizlik ortadan kaybolur. Çalışanlar istenen çabaya sahip olduğu takdirde lider, bilinçli bir şekilde taleplerin tatmini hususunda açıklayıcı olmalıdır. Bu şekilde lider, takipçileri amaç doğrultusunda yönlendirmiş olur (Üstün ve Bozkurt, 2005).

2.1.1.6 Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı

Psikolojik, siyasi ve iktisadi olarak birtakım etkilerin oluşumundaki farklılığa yönelik liderin örgüt üyeleri ile sağladığı ilişkiden bahsedilmektedir. Grup üyeleri üzerinde motivasyon yükselişini sağlamak için lider, klasik ödüllendirme yöntemini ve istek oluşumu üzerine birtakım araçları da uygulamaktadır (Burns, 1979).

Dönüşümcü liderler motivasyonlarını örgütsel başarıya odaklarken, hizmetkâr liderler fedakârlığa ve eşitlikçilik duygusuna yöneltmede yaparlar. Örneğin hizmetkâr liderlik, örgütsel başarı ile beraber personellerin taleplerine yoğunlaşır. Buna rağmen dönüşümsel liderlikte personellerin gelişimini destekler, lakin bunu örgütsel başarıyla bağlantılı olarak görürler (Smith, 2005).

2.1.1.7 Serbestiyetçi (Laissez-faire) Liderlik Yaklaşımı

Bu liderler ilk olarak yönetim adına karar verme ile ilgili yapmak zorunda olduğu durumlardan kaçarlar. Bunun beraberinde aktif veya proaktif olmak yerine hareketsiz ve

pasif kalırlar (Bass, 1999). Gerçekte, bu aşırı pasif liderlik türü liderliğin olmadığını açıklar. Bass, serbestiyetçi liderliği aktif liderlik türleriyle olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu açıklamış, bu stil liderlik ile memurların verim gücü, gayreti ve tutumsal göstergeler arasında olumsuz bir ilişki olduğunun altını çizmiştir. Bu ilişki serbestiyetçi liderliğin, liderlik yapmak için müsait olmayan bir tutum olduğunu göstermektedir (Hartog vd., 1997). Bu tür yöneticiler altında çalışanlar, başlıca sorumluluklarını gerçekleştirmeleri için kendi planlarına ve mevki bilgisine bırakılırlar. Çoğunlukla bu tür yöneticiler göreceli olarak özensiz, ilgisiz, çoğu zaman ise yerinde bulunmayan güçsüz liderlerdir. Personellerin iş ile ilgili temel bilgi ve beceri ile donatılmalarını müteakip tamamen kendi hallerine bırakıldığı, gereken yardım ve desteği çoğu zaman kendi yöneticileri yerine diğer yöneticilerden, iş arkadaşlarından, kurumun diğer bölümlerinde çalışanlardan ve hatta kurum dışından bir liderlik türüdür (Dubinsky vd., 1995).

2.1.1.8 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Önder; genellikle kriz anlarında meydana çıkan alışılmışın dışında özellikler ve kuvvetli kişilik özellikleri içerir. Bu tür liderlikte lider, genellikle personel tarafından beğenilir, cesarete, güçlü ikna gücüne, yüksek özgüvene ve motivasyon hususunda başarıya sahiptir (Çelik ve Sünbül, 2008). Ülkemizde karizmatik liderin en iyi örneği olarak Atatürk verilebilir (Özenci, 2017).

Karizmatik liderlik 1977’de Robert House tarafından türetilen bir yaklaşımdır. House, karizmatik liderlerin öz güvenleri yüksek, insanları etkileme biçimleri çok gelişmiş ve kendi inançlarının doğru olduğuna takipçilerini ikna etme özelliği olan şeklinde üç temel özelliğe sahip olduklarını belirtmektedir (Celep, 2014). Karizmatik liderler, izleyenlerine esin kaynağı olarak ve onları teşvik ederek çeşitli zorluklara rağmen beklenen performanstan daha fazlasını göstermelerine fırsat veren kişilerdir. Karizmatik liderin geleceğe dair çok gelişmiş bir vizyonu vardır ve bu vizyona izleyenlerinin de inanmasını sağlamaktadır (Serinkan, 2008). Ayrıca izleyenlerinin kendilerini ne durumda rahat hissedeceklerini iyi bilmektedirler (Ünal, 2020).

2.1.1.9 Antrenör Tipi Liderlik Yaklaşımı

Antrenör bütün olarak spor bilgisine sahip olmalı ilâveten spor dalıyla ilişkin de üstün düzeyde bilgilere sahip olmakla bu bilgileri benimsemelidir (Doğan, 2004). Sporcular antrenörlerinin bilgi ve uzmanlığından güvensizlik duymamalıdır. Mesleki sahada karşısına çıkabilecek her çeşit problemi antrenörünün çözebileceğine inancının tam olması gerekir

(Başer, 1986). Günümüze gelinceye kadar nice insan, tarihin belirli dönemlerinde insanları arkalarına alarak kimi zaman olumlu kimi zamanda olumsuz bir şekilde tanımlanacak işleri gerçekleştirebilmişlerdir. Liderliği birçok kavramda nitelendirmek muhtemeldir (Donuk, 2007). En yaygın manada lider, kişileri mutlak bir düşünce etrafında kaynaştırabilen ve bu amaç için harekete geçiren kişidir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997). Liderlik; kavram olarak, örgütü önceden belirlenmiş, bir amacı gerçekleştirmek için örgüt elemanlarının davranışlarını yönlendirebilme yeteneği ve gücüdür (Bursalıoğlu, 1987).

Mükemmel liderlik becerilerine sahip olan antrenörler, ekiplerine fikir verir ve bu görüşleri gerçeğe dönüştürecek bilgi birikimine sahiptir. Lider olarak antrenör, her oyuncunun becerilerini en üst düzeye çıkarmak ve takımın başarısını en üst düzeye çıkarmak için oyuncuların ortak becerilerini birleştirmek için planlama ve organizasyon becerilerine sahiptir (Acet vd., 2007).

2.1.1.10 Katılımcı Liderlik Yaklaşımı

Liderin ve grup üyelerinin sosyal grup gibi davranmaları esas ilkedir (Newstorm ve Davis, 1993). Lider, grup üyelerinin daha faydalı olmaları için onlarla devamlı olarak dayanışma içinde olur ve onlara motivasyon sağlar. Altlara baskı yapmadığı için hedefleri yönünde hareket eder ve karar verme aşamasına altları dahil eder (Güney, 1997).

Katılımcı liderlik gücü merkeze koyar. Katılımcı kararlar, otokratik liderlik uygulamalarının aksine tek taraflı değildir. Çünkü kararlar, çalışanların görüşünü alarak ve katılımı alınarak verilmektedir. Katılımcı liderlik usulü, liderlerin yönetim hakkını çalışanlara paylaşma isteğini iletirler. Bu sebeple lider, hedeflerin, planların ve politikaların oluşmasında, iş bölümünün hazırlanmasında ve iş düzeninin kurulmasında her zaman onlardan alınan fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen gösterir (Akçayaka, 2010).

2.1.1.11 Takım Liderliği Yaklaşımı

Bir takım içindeki liderliği gözlemleyen pek çok araştırmacı, liderin temel misyonuna dayanan veya bunu ekibin taleplerini gerektirdiği gibi hesaba katmadan gerçekleştiren görev odaklı bir teoriyi seçmişlerdir. Bu teoriyi kabullenen lider, görevin ve ekibin devam etmesinden dolayı önem arzeden tüm işlerin tamamlandığı düzeyde etki etmektedir. Önderlik vazifelerinin yalnızca bir kişi dahilinde gerçekleştirilmesi önem arz etmemektedir. Bu teoride takım liderliği; “toplumsal sorunları geniş kapsamlı hususi

reaksiyonlarla aşılmış, etkili bir toplumsal sorun çözme sürecidir’’ biçimde tanımlanmıştır (Özmutlu, 2011).

Pek çok ekip önderinin, aktif olarak nasıl koçluk yapılacağını öğrenme hususunda gayreti görülebilir. Bu gayret, yeni tutumları gerektirir ve çok çeşitli koordinasyon ve manipülasyon alışkanlıklarını içerir. Ekip tasarımıındaki araştırma semptomları takım liderleri için önem arz etmektedir. İyi tasarlanmış ekiplerden sonra, liderler etkili bir şekilde koçluk yapmayı öğrenme ve onları kendi davranışlarıyla test etme özgürlüğüne sahiptir (Gürsoy, 2005).

2.1.2 Liderlik Stilleri

2.1.2.1. Otokratik Liderlik Stili

Otokratik Liderlik alakalı bilimsel araştırmalar, otokratik önderliğin takım kararlılığı, etkisi, takım atmosferi, memnun ve mutluluk duyguları üzerinde aksi etkilerinin varlığını ortaya çıkarmaktadır. Personellerin otokratik önderlerden hoşlanmamasının iş verimliliğine, motivasyona ve sadakate aksi tesirleri olduğu bilinmektedir (Cremer, 2006). Takım üyelerinin hoşnutluğu ve amaçladıkları görevi yerine getirmelerine yardımcı olmak liderin görevleri arasında olsa da otokratik liderden bu tür beklentiler kurmak çok zordur (Vugt vd., 2004; Donuk, 2006).

Otokratik önderler yapılan her iş bilgisi dahilinde olan, son derece disiplinli, kazanım için çabalayan, şahısa değil de ulaştıkları neticelere ehemmiyet veren önderlerdir. Otokratik önderlikte, öndere fayda sağlayacak ve farketmesini sağlayacak yaklaşma eylemleri fazlasıyla görülmektedir. Önderin takımdan geçici olarak ayrılması, takım faaliyetlerinde zayıflamaya neden olur (Krech vd., 1989; Donuk, 2006).

Otokratik liderlik etkili kullanıldığında en önemli tarzdır. Çünkü tesirli ve direktif güce sahiptir ve yeni örgütlerde daha fazla etki bırakmaktadır (Hersey ve Blanchard 1988; Özsarı, 2010; Yurt, 2009; Donuk, 2006).

Liderden faydalanmak ve göz önünde bulunabilmek için otokratik lidere yararlanma davranışları oldukça sık gerçekleşir fakat liderin herhangi bir durumda grubu yalnız bırakması aradaki atmosferin dağılmasına ve zayıflamasına sebep olacaktır. Çünkü grupta hiyerarşi veyahut birlik olmadığı sadece tek bir merkezden komut alındığından dolayı o liderin arada bulunması işleri zorlaştıracaktır. Eğer otokratik lider usta bir liderse üstesinden öyle gelecektir (Köksal, 2007; Özsarı, 2010).

2.1.2.2. Demokratik Liderlik Stili

Demokratik liderlik biçimine uygun liderler, sahip oldukları otoritelerini altlarıyla paylaşma hakkına sahiptirler. Demokratik liderler, takım içerisinde tek başına güç olmaktan imtina ederler. Demokratik bir liderin aşağısındaki takım, devamlı kendisini eğitime ve ihya gayesindedir (Locke, 1999). Bunun vesilesiyle kurumlar daha aktif kararlar alma şansına sahip olurlar. Kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görmeye başlayan altların, istekleri doğrultusunda faydalı etkiye sahiptirler. (Yukl, 1994).

Liderin bütün izleyicileriyle yakın bir ilişkisi vardır. Duruşu izleyicilerine her daim açıktır. En olumsuz yanı, karar mekanizmasının yavaş çalışmasından kaynaklanan kayıplardır. Demokratik liderlik fazla uygulanırsa, grup üyeleri zamanla amaç açısından farklılık yaşayabilir. Bu durum kaosa yol açabilir. Acil durumlarda bu liderlik biçimi etkisiz kalmaktadır. Ayrıca herkesin fikrini alma çabası bazen konuyu bilmeyen astları zor durumda bırakabilir (Locke, 1999).

Demokratik önderlik, organizasyonda katılımcı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık tutan bir liderlik yaklaşımıdır (Genç, 2007). Demokratik önderlikte aslolan çalışanların, kararlara katılmasına izin vermek ve böylelikle çalışanların organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmasını sağlamaktır. Bu tür çalışanların kendilerinin katıldıkları kararları destekleyeceğine ve dolayısıyla verimliliği artıracığına inanılmaktadır (Yetim, 2000).

2.1.2.3. Karizmatik Lider

Weber karizma terimini, "kişiyi normal insanlardan ayıran bazı istisnai hareketleri tasvir eden kişisel bir özgünlük" olarak tanımlar (Kaya, 1998). Karizmanın eski Yunan uygarlığına kadar dayanan bir geçmişi vardır ve eski Yunanca'da "ilahi ilham" anlamına gelir. Bu anlamla, Max Weber'in karizma kavramını yönetim ve işletme literatürüne ilk getiren kişi olduğu genel bir görüştür. Weber, karizma terimini "ilahi lütuf" veya "ilahi armağan" anlamında kullanmıştır.

Weber, bu olguyu, önderlerinin kalitesine ve özgünlüklerine olan inanış ve güvenilirliğinden ötürü izleyicilerin bir gereklilik ve istek sonucu incelemeleri kavramında kullanmıştır. Weber'e göre, karizmatik önderlerin hareketleri esinlendirici, heyecan verici ve muazzam coşkuludur, bu da toplumun duygularının ve arkadaşlığa olan inancın gelişimini

tetikler. Bu sebeple, Weber'e göre karizma ifadesi, bireyin muazzam niteliklerinden ve benzersiz özelliklerinden türemiştir (Marjosola ve Takala, 2000).

Karizmatik özellikler dönüşümcü önderlerin ortak özellikleridir. Özellikle ikna etme, samimiyet, vizyonerlik, karşılıklı etkileşim ve sinerji bunlardan bazılarıdır. Karizmatik liderlik kavramsal olarak dönüşümcü liderlikten daha değerliken, bazı yazarlara göre karizmatik liderlik, iş dünyasında nadir ve anlaşılması zor bir kavram olarak görülüyor ve çok az yönetici karizmatik liderliği organizasyonlarda, dönüşümcü liderliğe tercih edilmesi gereken bir liderlik türü olarak görüyor (Berber, 2000).

2.1.2.4. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik tanımı ilk olarak 1973 yılında Downtown tarafından ortaya atılmışsa da, teori Burns'un çalışmaları ile tanındı. Siyaset bilimcisi Burns, "Liderlik" adlı kitabında iki tür siyasi liderlikten bahsetmiştir. Bunları "etkileşimsel" (transaksiyonel) ve "dönüşümsel" (transformatif) liderlik olmak üzere öne sürmektedir.

Daha sonra Bass, Burns'ın görüşlerini organizasyonel yönetime uyarlamaya çalışmıştır. Böylelikle 1978'den bu yana, örgütsel yönetim ve liderlik literatüründeki lider davranışlarını, klasik ve geleneksel liderlik tarzlarının yanı sıra etkileşimli ve dönüşümsel lider davranışları olarak gruplayarak incelemek önemli hale gelmiştir. Bass'a göre etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik davranışlarının takipçiler üstündeki tesirleri bambaşkadır (Simic, 1998).

Dönüşümcü liderler süreçte birçok düşüncelerle ilgilenirler ve ilham rolünü yüklenirler. Bu tür liderler, karizmaları olduğu ve iyi davranışı teşvik ettikleri için meydana getirirler. Dönüşümcü liderler topluluğu, etrafını ve elemanlarını geliştirme becerisini oluştururlar (Keçecioğlu, 1998). Dönüşümcü liderler, değer verdiklerini ve inançlarını göz önüne alarak çalışanlarının ihtiyaçlarını önceliklendirir (Donuk, 2007).

Etkileşimsel ve dönüştürücü liderliği ayrı olarak ele alan, Bass (1985) bir liderin her iki farklı liderlikten de faydalanabileceğini söyler. Bass, etkileşimli ve dönüşümsel liderliği değişik faktörler içeren bağımsız kapsamlar olarak görüyor. Teorinin ilk durumunda buna şöyle de denebilir; etkileşimsel liderlik iki davranış stilini içerir, dönüştürücü liderlik üç davranış stilini içerir. Etkileşimsel liderlik davranışları, beklenmedik davranış ve kural dışı yönetimdir. Beklenmedik davranış şunları içerir; methiye, takdir, terfi yada diğer performans

mükâfatlandırıcı unsurların haricinde standart altı performans pozisyonlarında cezalandırma ve aksi reaksiyonu da kapsar (Burns, 1978).

2.1.3 Farklı Bir Yaklaşım: Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

2.1.3.1 Hizmetkâr Liderliğin Tanım ve Anlamı

Hizmetkâr lider, bir amaca hizmet etmek düşüncesi ile kişilere öncülük yapan, sosyal çalışmalar yapan ve bunları yöneten bireyler olarak ifade edilir (Akiş, 2004). Hizmetkâr lider davranışları, insanları değerli görme ve gelişimlerine katkı sağlama, bir grup oluşturarak bireylerin başında durma ve onları yönlendirmektir (Marakçı, 2020).

Hizmetkâr kelimesi Arapçadaki “hidmet” ve Farsçadaki “kâr” sözcüklerinin kombinasyonu ile oluşan bir kelimedir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre hizmetkâr “belli bir ücret dahilinde iş gören, hizmet yapan genellikle erkek işçi, uşak” manasına gelmektedir (TDK, 2019). Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan başlıca felsefedir. Bakan ve Doğan’a (2012) göre hizmetkârlık herhangi bir menfaat ilişkisine dayanmayan ve sadece başkalarına yardım etmeyi güden bir dayanışma ve yardımlaşma durumudur. Hizmetkâr liderlik asıl olarak kendisine hizmet etmek yerine başkalarına hizmet etmeyi hedefleyen modern liderlik teorisidir. Hizmetkâr liderlik çalışanlarının taleplerini göğüslemeyi kural edinen bir liderlik biçimidir (Kahveci ve Aypay, 2012).

Hizmetkâr, “Hizmet” ve “liderlik” terimlerini bir araya getiren, liderlik tutumunda liderin temel fikri, bilgilerini grubuna aktarabilmek ve organizasyon için daha fazla çaba göstererek performansına katkı sağlamak olarak incelenir. Hizmetkar liderliğin temel özelliklerinden biri “vizyon belirlemek”tir. Lider organizasyonun hedefleri istikametinde örgütsel vizyonu belirlemeli ve personelleri buna göre koordine etmelidir.

Lider, il olarak kurumun çalışma normlarını ve tutum standartlarını belirlemelidir. Hizmetkâr liderliğin mühim hususlarından olan, lidere ait olan karar ve hakların kurum çalışanları tarafından paylaşılması anlayışından doğmaktadır. Hizmetkâr liderlik kuramında insan gelişimine bağlılık ifadesi vardır. Bu kavram, bütün çalışanlar için ortak değerler yaratmaya dayanmaktadır. Bu durum, organizasyonun yapılanmasında stratejik bir ehemmiyete sahiptir (Yiğit, 2018).

Hizmetkâr lider bazı önemli özelliklere göre hareket etmelidir. Bu hususların başında liderin “vizyon belirlemesi” gelir. Lider hedefler istikametinde vizyonunu belirlemeli ve çevresindekileri buna göre organize etmeli, çalışma değerlerini ve davranış normlarını

mutlak bir şekilde tanımlanmalıdır. Diğer türlü liderin başarılı olması mümkün değildir. Hizmetkâr lider ortakları ve takipçileri için bir ortam yaratmalı, her şeyin ve herkesin amaca yönelik ahenk içerisinde hareket etmesini sağlamalıdır. Hizmetkâr liderin sahip olması gereken bir diğer mühim husus da, hizmet bilinciyle kendisini grubun en alt noktasında varsaymasıdır. Bu özelliklerin liderin başarısı üzerinde önemli bir etkisi vardır (Akiş, 2004).

Hizmetkâr liderlik kelimesi de bu maksatla meydana çıkan, çalışanların iş tatminini ve nihayetinde işe bağlılıklarını edinmeyi amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı personelin iş memnuniyetini artırır, rekabet avantajı sağlar ve örgütün varlığını devam ettirmesinde önemli bir rol oynar. İş tatmini yüksek olan çalışanlar organizasyonla özdeşleşir ve organizasyonun başarısını kendi başarısı, organizasyonun başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak benimser. Böylelikle örgüte daha fazla katma değer yaratarak organizasyon lehine gönüllü hareket etmeye başlarlar (Eren, 2017).

2.1.3.2 Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Hizmetkâr lider vasfında olan kişiler, fiziksel, zihinsel ve duygusal becerilerinin istikametinde, kişilerin menfaatine odaklanır, onları etkileme konusunda baskın bir hünere sahiplerdir ve kendilerine üstünlüğü olmayan bilgi odaklı insanlar olarak tanımlanabilir. Başkalarına hizmet etmek için kudreti ve bilgeliği kullanabilen kişidir (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr ve liderin bir arada yaşamasına imkân tanıyan ve bu iki vazifeyi birleştiren hizmetkâr liderler, aşağıda belirtildiği gibi, kendilerini diğerlerinden başkalaştıran bazı nitelikler vardır;

Dinleme: Bir hizmetkâr liderin on temel özelliğinden biri Larry Spears'ın gözlemlediği gibi dinlemek'tir. Dinlemek; kişinin ne dediğine ve ne demediğine dikkat etmek, çalışanların isteklerini oluşturmak, kendi sezgilerine kulak verme ve ulaştığı bu dataları birleştirerek lider olarak kolay ve belli bir uygulama düzeni oluşturmaktır. Dinlemenin önemi Woodrow Wilson'un "Liderin kulağı insanların sesleriyle çınlanmalıdır" sözlerinde vurgulanmaktadır (Maxwell, 2003). Dinleme, kuvvetli bir bağlantı oluşturmak için gerekli ve oldukça önemli olan durumu tanımlanmaktadır. Greenleaf'e (1970) göre, "Bir hizmetkâr il olarak dinleyerek problemlere sonuç bulur" fikri kabul edilmiştir. Başarılı liderler etkili dinleyici olma durumundan ekstra bir değere sahiptirler. Başkalarını dinlemek, başkalarıyla güçlü ve etkili bir ilişki kurmada önemli bir faktördür. Hizmetkâr liderler, içtenlikle ve sevgiyle dinleme konusunda çok yüksek bir yeteneğe sahip gibi görünebilirler (Spears, 2004).

Empati: Hizmetkâr liderliğe sahip bireyler, başkalarını anlama ve onlarla bağlantı kurma konusunda empati kurma yeteneğine sahiptir. Çevresindekilerin özel beceri ve yeteneklerinin farkındadırlar ve onları geliştirmeye çalışırlar. Beraber çalıştıkları personelin iyi niyetli olduğu görüşündedirler. Ayrıca, onaylanmamış eylemleri ve performansları olsa dahi hala onları anlar ve geri çevirmezler (Spears, 2004). Greenleaf'e (1970) göre, empati kurabilen ve iyi bir dinleyici olan kişi başarılı bir hizmetkar liderdir.

Farkındalık: Genel farkındalık ve öz farkındalık olarak ikiye ayrılan bu ölçüt, hizmetkâr liderlerin güçlendirilmesine izin verir. Bu nedenle, ahlaki ve etik değerleri bulunan örgütsel iklimin ve sahip olduğu değerlerin farkında olmak, özellikle insanları yönetmek açısından, liderlik pozisyonlarındaki bireyleri güçlendirebilir. Ayrıca karşı karşıya kalınan olayları, daha tamamlayıcı bir düşünceyle değerlendirmelerine imkân tanır (Spears, 2004). Bu nedenle, daha güçlü ve etkili bir hizmetkâr lider olabilmek için, kişisel özelliklerin ve başkalarını etkileyebilecek durumların farkında olmak ve değerlendirmek büyük önem taşımaktadır (Keith, 2010).

İkna: Hizmetkâr lider özelliğinde bireyler, diğerlerini istenen davranış değişikliklerini yapmaya ikna etme yeteneğine sahip olmalıdır. Özellikle konuşmasını, yüz ifadelerini, imalarını ve eylemlerini kullanarak başkalarını kesinlikle ona bağlayabilmelidir. Aynı zamanda, olumlu ve yapıcı bir etki yaratmak için gerekli konuların dikkate alınması ve değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Hizmetkâr liderlerin ikna becerilerinin etrafındakileri olumlu ve güçlü bir şekilde etkilemek için kullanılması en önemli ve temel iletişim silahlarından biridir (Fındıkçı, 2009).

Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, becerilerini ve hayal güçlerini tamamlamak için kullanırlar. Geleceğe için daha büyük hayaller kurarlar. Sorunları her zaman kavramsal olarak değerlendirerek, karşılaşılan gerçekliklerin ötesine geçen bir bakış açısı ile daha geniş bir düşünme biçimi oluşturmayı pratik hale getirir (Spears, 2004). Sorunları olduğu gibi negatif olarak algılamazlar (Smith, 2005). Genel olarak, liderlik vasfından uzak olan bireyler, çabuk sonuçlanabilecek vazifelere adapte olarak kendilerini tüketirler. Fakat çözülmesi uzun vakit alan önemli sorunları çözmek için zamana bırakırlar

İyileştirme: Hizmetkâr liderlerin güçlü yanlarından biri de çevrelerindeki kişileri geliştirme ve iyileştirme gayretleridir. Hizmetkâr liderler etraflarındaki kişilerle bağlantı kurmak, kalplerini kazanmak ve onları iyileştirmek için ellerinden geleni yaparlar. Organizasyon içerisindeki çalışanların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi neticesinde örgütün de

dolaylı yoldan geliŖeceęi dűŖűnűlmektedir (Akyűz, 2014; Temiz, 2016). Hizmetkâr lider, insanların bireysel bűtűnlűk arzusunun farkındadır ve teŖvik eder (Smith, 2005).

űngűrű: Liderin geęmiŖ deneyimlerinden dersler çıkararak gelecekteki olası olayları tahmin etme becerisidir. Hizmetkâr lider, geęmiŖ deneyimlerini bugűnűn Ŗartlarına tasarlayarak, planlı verilerle inceleyerek karar verirler (Akyűz, 2014). űngűrű kabiliyetine kapsayan hizmetkâr lider organizasyonda personellerin itimatını kazanır. Bu da personellerin organizasyonları için pozitif dűŖűnceler hissetmesine neden olur(Temiz, 2016). űngűrűyű, Spears (2004) insanları için sezgisel kabiliyetleri ifade etmektedir. Gelecekteki deneyimleri tahmin etme yeteneęini açıklamak zor olsa da, hizmetkâr lider bu zorluęun farkında olan bir kiŖilięi tanımlar. Greenleaf'in (1970) perspektifinden, űngűrű liderlik kavramının etik merkezindedir (Elçi, 2020).

2.1.3.3 Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Hizmetkâr liderlik teorisi yaŖadıęı kimlik kazanma karmaŖasından dolayı problemli bir geliŖim gűstermiŖtir. Robert Greenleaf'in hizmetkâr liderlikle ilgili yapmıŖ olduęu alıŖmalar Robert Greenleaf űldűkten sonra da birçok araŖtırmacıya yol gűsterici olmuŖ ve hizmetkâr liderlikle ilgili alıŖmalar gűnűműze kadar devam etmiŖtir. Bunun nedeni ise hizmetkâr liderlikle ilgili araŖtırmalar yapanların alıŖmalarının sonucunda elde ettięi bulguların kimi zaman benzer kimi zamanda farklı modeller altında toplamak istemesinden kaynaklanmaktadır (Rauch, 2007).

Greanleaf'in Hizmetkâr Liderlik DavranıŖ Modeli

Yapılan araŖtırmalar incelendięinde Greanleaf'in hizmetkâr liderlikle ilgili bir model geliŖtirmese de hizmetkâr liderlięin taŖıması gereken űzelliklerle ilgili davranıŖ modeli geliŖtirdięi gűrűlmektedir. Greenleaf'e gűre hizmetkâr liderin taŖıması gereken űzellikler Ŗunlardır:

- Lider űncelikli olarak hizmetkârlıęı ile űn planda tutulmalıdır. Bu hizmetkârlık davranıŖı kiŖinin kendi isteęiyle baŖlamaktadır.
- Hizmetkâr lider űncelikli olarak kendisini takip edenlerin ihtiyaını karŖılamayı amaç edinmiŖtir.
- Kendisine hizmet edilen kiŖiler saęlıklı űzgűr ve bilgili kiŖiler haline geldikten sonra onlar da hizmet etmeye gűnűllű kiŖiler olacaklardır bu da hizmetkâr liderin bir baŖarı gűstergesidir.

- Bir lider hizmetkâr kalırsa ancak o zaman iyi bir lider olabilir (Kavak, 2019).

Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Russel ve Stone (2002) çalışmalarında hizmetkâr liderliğin sistemsiz ve belirsiz olduğunu ifade etmiş, bir şeylerin eksik kaldığını düşünmüşlerdir. Bu nedenle de daha önce yapılan çalışmaları esas alıp hizmetkâr liderlikle ilgili tüm özellikleri dikkate alarak yeni bir model öne sürmüşlerdir. Belirtilen bu özellikleri ilişkili ve işlevsel başlıkları ile iki grup altında toplamışlardır. Bunlar daha detaylı olarak aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Ergen, 2013);

a. İlişkili özellikler

- İnandırma
- Haberleşme
- Emin olma
- Yürekendirme
- Etkileme
- Öğretme
- Görevlendirme
- Kulak verme
- Gelecek öngörüsü olan
- Yetenek
- Yöneticilik

b. İşlevsel Özellikler

- Kuvvetlendirme
- Onure etme
- Önderlik
- Çalışma
- Dürüstlük
- Emin olma
- Gösterim

Russel ve Stone 2002 yılında geliştirdikleri bu model ile yapılmış çalışmalar için bir temel yapı olmasını ve sonraki çalışmalara da fayda sağlamasını hedeflemişlerdir.

Wong ile Page'in Hizmetkâr Liderlik Örneği

Wong ile Page (2000) geliştirdikleri örnek içeriğinde önderliği, benlik, bağlantı, proses ve vazife olarak dört temel başlıkta incelemişlerdir. Wong ile Page hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmalarında, Adjibolosoo'nun (1995) insan faktörü modeli ile bağlantı kurarak hizmetkâr liderliğin boyutlarını genel bir gruplandırma yöntemiyle karakter yönelimli, insan yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli biçiminde dört farklı başlıkta çalışmışlardır (Akt. Akyüz, 2014). Bu aşamada, karakter yönelimi liderin hizmetkâr bir duyguyla hareket etmesi ile alakalıyken, insan yönelimi ise izleyenlerinin gelişim süreciyle ilgilidir. Görev yönelimi karar verme aşamasında ve vizyon belirleme ile alakalıyken, süreç

yönelimi de liderin örgüt oluşturabilme kabiliyeti, örgütsel süreçlerin izleminin yapılması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Wong ile Page bu modelde ilk önce alan yazınından daha sonra da liderlerin bireysel özelliklerinden istifade ederek hizmetkâr liderliğin ölçülebileceği 12 temel özellik belirlemişlerdir (Wong ve Page, 2003).

Tablo 1. Wong ile Page'in Hizmetkâr Önderlik Ölçümü İçin Kavramsal Bir Kapsam

Kişilik Odaklı (Varlık: Lider ne tür insandır?)

Liderin davranışını geliştirmesiyle ve değerlerine, güvenilirliğine, itkilerine konsantre olmakla alakalıdır.

- ✓ Dürüstlük
- ✓ Alçak gönüllülük
- ✓ Hizmetkârlık

İnsan Odaklı (İlişki: Lider farklı insanlarla nasıl etkileşimde bulunur?)

Kişilerle referanslarını geliştirmesiyle, önderin kişilerle arasındaki bağlantısına ve diğerlerine geliştirmek için verdiği vaatlerine konsantre olmasıyla alakalıdır.

- ✓ Önemseme
- ✓ Kuvvetlendirme
- ✓ İhya

Vazife Odaklı (İcraat: Lider ne işle meşguldür?)

Prodüktiviteye ve sükseye kavuşmasıyla, önderin vazifeleri ile sükse için lazım becerilere adapte olmasıyla alakalıdır.

- ✓ Sağgörü Teşkil Etme
- ✓ Maksat Tanımlamak
- ✓ Önderlik Yapma

Proses Odaklı (Örgütlenme: Lider örgütsel prosesleri nasıl etkiler?)

Düzenlemenin randımanını yükseltmeyle, önderin modelleme yeteneği; geniş kapsamlı, randımanlı ve aleni bir yönteme konsantre olmasıyla alakalıdır.

- ✓ Modelleme
 - ✓ Grup Oluşturma
 - ✓ Hem fikir olmak (Wong ve Page, 2003).
-

Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Örneği

Patterson (2003), hizmetkâr önderliği mantıksal bir çerçevede dönüştürücü liderliğin bir biçimi olarak ifade eder. Öyle ki Patterson, Kuhn'un teorisine dayanan bir kuram geliştirdi. Kuhn (1970) ortaya atılan bir kuram istenen popülerlik düzeyine ulaşamazsa, bilinmeyen bir teşebbüsle farklı bir kuram oluşturulması icap ettiğini düşünmektedir. Bu

neticede Patterson hizmetkâr liderliği güncel bir örnek haline getirmek için 7 farklı fazilet durumu arz etmiştir. Bu durumları sıraya koymak gerekirse; 1- vadedilmiş aşk, 2-alçak gönüllülük, 3-altruizm, 4-sağgörü, 5-itimat, 6-ihya ve 7-ihtimam biçimidir (Patterson, 2003'den Akt. Öner, 2008). Patterson'un örneğine bakarsak hizmetkâr önderlik kavramındaki esas fazilet faktörünün sevgi olduğunu görmekteyiz. Velhasıl bu sevgi, önderlik pozisyonundaki insanın çevresinde var olan izlemcilerinin ilgi, alaka ve gereksinimlerini dikkate alan bir sevgidir (Kaya, 2019).

Bocarnea ile Dennis'in Hizmetkâr Liderli Örneği

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı çerçevesinde Dennis ve Bocarnea'nın 2005'te yaptığı çalışmada, önderlik kapsamı Patterson'un örneğinde de olduğu gibi sevgi, tevazu, sağgörü, ihya ve itimat olmak üzere saptanmıştır (Cerit, 2008). Hizmetkâr liderler, yetki devri yaparak takipçilerinin güçlenmesini sağlarlar.

Onların önemli olduklarını düşünmelerini sağlayıp, ekip çalışmasını ön planda tutarlar. Hizmetkâr liderler kendilerinden önce takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanırlar. Sevgiyi, saygıyı, şefkat gibi duyguların takipçilerinde var olması için çaba gösterirler. En önemlisi de felsefelerini güvenilirlik, doğruluk ve inanma amacıyla meydana getirirler (Cerit, 2008).

Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Önderlik Örneği

Dierendonck, meydana çıkan hizmetkâr önderlik kapsamı ile örneklerinin yeterli ve yetersiz taraflarının varlığını belirtmiş ve kendi kavramsal modelini hizmetkâr liderliğe etkisi olan faktörleri, boyutları ve ortaya çıkan sonuçları sentezleyerek oluşturmuştur. Oluşturduğu modelde hizmetkâr liderliği altı alt başlıkta açıklamaktadır.

Bu altı başlıkta hizmetkâr önderler; kişileri hem geliştirir hem güçlendirirler, tevazu sergilerler, orjinaldirler, kişileri nasıllarsa o şekilde hoş görürler, yönlendirirler ve organizasyonun tümünün faydası adına çabalayan mesuliyet sahibi yöneticidirler şeklinde ifade edilebilir (Dierendonck, 2011). Dierendonck'ın, Greenleaf ve diğer araştırmacıların modelinin yapısını hizmet etme içgüdüğü ve harekete geçirme motivasyonu oluşturmaktadır (Akdöl, 2015; Dierendonck, 2011).

2.2. Sporda Liderlik

Liderlikte gelecekte olabilecek olanlarla alakalı olarak diğer grup üyelerine fikir ve yön vermek gerekir. Etkili liderlik bazı gelenekler oluşturmada yetenekli olmayı gerektirir.

Takım sporlarında etkili liderler takım kültürü yaratabilirler. Bu kültür, takımdaki tüm üyelerin, sporcularının ve bu gruba katkı sağlayan herkesin seçimini, güdülenmesini, korunmasını, ödüllendirilmesini ve birleştirilmesini içine almaktadır (Konter, 1996).

Sporda liderlik diğer alanlardan ayrı olmak üzere daha önemlidir. Çünkü spor kulüpleri başka organizasyonlardan yapı açısından daha ayrıdır. Spor organizasyonlarında lider, grubu önceden belirlenmiş hedeflere yönlendirmek için etkilemede etkin bir şekilde rol alır. Böylelikle önde gelen sporcularla uzun vadeli ilişkiler kurabilirler. Bu süreçte liderler sporcuları ile sükse, şan, üzüntü, hayal kırıklığı, acı, neşe gibi pek çok duyguyu paylaşırlar. Bu durum takımda çok özel bir ortam yaratır (Koç, 2020). Spor alanında başarılı olan antrenörler çevreleriyle aralarındaki ilişkilerin sporcu başarısına olumlu açıdan etki ettiğini bilirler. Sporda liderlik pek çok bireysel ve teknik becerilerin ustalaşmasının gerektiği bir alandır. Takımda bulunan çeşitli oyuncuların tavır ve davranışlarını etkileyebilmek zor bir görevdir. Eğitmen, sporun boyutunun değişmesinden kaynaklı özellikle son zamanlarda birçok kişi ve grupla iletişim kurar (Koç, 2020).

2.2.1. Liderlik ve Spor İlişkisi

Spordaki liderlik değerlendirmeleri, genel liderlik görevi için dikkate alınanlardan farklı değildir. Bir spor liderinden beklenenler; Bu, grup üyelerinin üyelikten zevk alma, bu grupta bulunmaktan memnuniyet kazanmalarına yardımcı olma ve üyeleri belirli aktivitelere yönlendirme, rehberlik etme ve etkileme yoludur (Gökdeniz, 2003).

Liderlik davranışı araştırması, spor takımlarının belirli yapısı nedeniyle spora odaklanır. Her koç benzersiz bir liderlik davranışı tarzı sergiler (Konter, 1995). Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere sporda liderlik, antrenör kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre antrenör kavramının açıklanması faydalı olacaktır (Özmutlu, 2011).

2.2.2 Lider Olarak Antrenör

Genel anlamda antrenör; sporcu, spor yöneticileri, medya, izleyici ve antrenör arasındaki iletişime dayalı yalın ve hususi olmak üzere aralarındaki iletişimle şekil alan hem bilim, hem de sanat niteliğini taşıyan düzendir (Konter, 1996). Spor yönetiminde liderlik hedeflerin ve tasarımların oluşumunda en etkili faktör olarak ele alınmıştır. İyi bir lider bir ortam yaratmalı ve organizasyonun üyelerini kabiliyetlerini en azamıde kullanmaları için

motive etmelidir. Takım sporlarında yada bireysel sporlarda eğitmen bununla beraber etkili bir lider ve motivasyon kaynağı olmalıdır. Yani bir lider olarak eğitmen insan psikolojisini ve insan ilişkilerini anlamalıdır. Çoğunlukla kazanma ve başarı teknik kapasitelerinin kullanılmasının yanı sıra zihinsel ve psikolojik yönlerinin de başarı için en üst seviyede olması gerekir (Biçer, 1994).

İyi eğitilmiş ve bilgili bir antrenör, etkin liderlikte bilgisini gösterebilmelidir. Genel liderlik özelliklerine sahip değilse, nitelikli bir eğitmen olması ve bilgisini aktarması mümkün değildir. Bu durumda sporcuya bilgisini öğretmez. Sonuç olarak da sporcunun ve kendisinin performansını ve başarılı olma ihtimalini azaltacaktır (Öztürk vd., 2005). Beden eğitimi ve spor öğretmeni, antrenör ve spor yöneticisi olacak şahısların, kariyerlerinde etkili olabilmek için etkili liderlik hareketleri göstermeleri beklenmektedir. Bu sebeple Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinin liderlik hareketleri kazanacakları ve mesleki yaşamlarında başarılı olmalarını sağlayacakları belirtilmiştir (Atar ve Özbek, 2009).

2.2.3 Sporda Hizmetkâr Lider Olarak Antrenör

Sporda “Hizmetkâr Liderlik” oldukça yeni bir çalışma alanıdır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar az olmakla birlikte “Hizmetkâr Liderlik” gerçekleştirilmesi karmaşık, kişisel ve güç bir liderlik stili olarak tanımlanmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde lise düzeyindeki öğrencilere sportif programlarda “Hizmetkâr Liderlik” uygulamalarının çok etkili olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, oyuncuların kazanma becerilerini de belirgin bir biçimde geliştirmiştir. Blum'un (2002) yapmış olduğu çalışmanın genel problemi rekabetçi takım sporlarında uygulamak amacıyla “Hizmetkâr Liderlik Modeli” geliştirmektir. Çalışmaya göre hizmetkâr liderlik modeli kullanımı her bireyin öğrenmesi ve yaşam kalitesini arttırmasına yardım eder. Bu programda bireyler yaşam boyu başarının araçlarını öğrenirler. Spor, aynı zamanda toplumda pozitif değişimi sağlayabilir. Hizmetkâr liderlik modeli uygulaması takım üretimini arttırır. Takım üyeleri daha akıllıca çalışır ve yaşamlarında daha yüksek kalite sağlarlar. Bu sayede takım daha sık kazanır (Blum, 2002).

2.3. Liderlik üzerine araştırmalar

2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması

Liderlerde görülen ve 1945 yılında başlayan belli davranış kalıplarını belirlemeye yönelik çalışmalar neticesinde 1800'e kadar lider hareket örüntüsü ortaya çıkmıştır. İstatistikî çözümler dahilinde rakam 150'ye düşürülmüştür. Bu davranış kalıpları

Liderlik Davranışı Tanımlama Anketinin (Leadership Behavior Description Questionnaire: LBDQ) hazırlanmasının temelini oluşturmuştur (Yukl, 1989) Liderin farklı örgütlerdeki davranışlarını "Lider Davranışı Belirleme Anketi" ile incelemeyi amaçlayan çalışmalarda anketin faktör analizi çözümlemesi sonucunda liderlik; "Örgütün hedeflerine ulaşmaya yönelik grup eylemlerini yönlendirme davranışı olarak tanımlanmış" ve lider davranışı, "yapıyı harekete geçirmek" ve "bireysel önemsemek" olarak iki bağımsız boyutta toplanmıştır (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Yapıyı Etkinleştirme: Liderin, kendi vazifesi veya grup vazifeleriyle alakalı olan işi ve hedefleri nitelendirmeye, biçimlendirmeye ve tatbikine yönelik çalışmalarını içerir. Bu boyuttaki yüksek puanlar, grup etkinliğini idare etme, iletişim, planlama, yeni düşünceler uygulama gibi etkinlikler açısından son derece gelişmiş algılama becerisini gösterir (Yukl, 1989). **Bireysel Önemseme:** Bireyler içerisindeki bağ karşılıklı inanç, etkili iletişim, altların görüşlerine itibar ve personellerin hisleriyle alakalı olma gibi çalışmaları içerir. Bu boyut, organizasyonda bireyler arası itibar ve iş birliği güçlendirmeyi amaçlayan liderlik davranışlarını kapsar. Liderin görmezden gelemeyeceği sorunlar; altların kişisel sorunlarını ele alma, altların önerilerini dikkate alma ve haklarını savunma şeklinde sıralanabilir. Her iki boyut ayrı ayrı düşünüldüğünde dört farklı liderlik stili meydana gelir (Bedelan, 1989). Burada kuruluşu eyleme dökmeye meyilli fazla olan lider; çalışmayı etkin bir şekilde planlayıp organize etmek, grup üyeleri arasında yararlı bağlantılar kurarak ve iletişimi kolaylaştırarak başarılı olma ihtimalini yükseltmektedir. Bireye karşı ilgisi fazla lider; kişilerle dostane bağ oluşturmada, içten ve kibarca yakınlaşmakta, kişilerde itibar ve inanç yaratmakta başarılıdır. Bu liderlerin en etkili olanı ikinci bölgede, en etkisizi üçüncü bölgededir. Ohio çalışmalarından elde edilen genel neticelerden bazıları şunlardır (Hughes, 1999; Csoka, 1985):

- Grup otoriter liderlik bekliyor ve de istiyorsa en iyi eylem yolu bu liderliği gerçekleştirmektir.

- Grup biraz otoriter lider amaçlıyorsa, liderin yapısı seferberlik hareketine karşılık verecektir.

- İşin teknoloji nedeniyle teferruatlı bir şekilde organize edilmesi ve zamanın kısıtlanması halinde tümüne itina göstermeye gayret eden lider etkili olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.

- İşin özelliği kişinin ve topluluğun kendini fark etmesine engel oluyorsa, bu şekilde motive etmenin bir faydası olmayacaktır.

- Altların üstleriyle teması çok az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik şeklinde olacaktır.

- Çalışanlar liderle sürekli etkileşim halindeyse liderden yüksek müsamaha istenir.

- Liderin anlayışlı ve şefkatli davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık azalır.

- Liderin yapıyı etkin hale getirmeye dayalı davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı da artar (Yılmaz, 2008).

2.3.2. McGregor' Un X ve Y Kuramı

X ve Y Yaklaşımları: İki çeşit liderlik öngörülmüştür; bireylerin etkisiz olduğu ve örgütsel ihtiyaçlara inat ettikleri varsayımına dayanan X teorisi; ve insanların motivasyona ve sorumluluğa açık olduğunu savunan Y teorisi. (McGregor, 1970). McGregor' un "The Human Side of Enterprise" adlı kitabında ifade edilen "liderlerin kişi hareketleriyle ilgili inanışları ve hipotezleri davranışlarına da etki edecektir" sözlerinden ortaya çıkan model literatürde X ve Y teorisi olarak yer almaktadır (Eren, 1991).

McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisi örgüt içerisindeki güvenin oluşması bakımından önemli bir değer taşır. X ve Y teorisi, çalışanlara yüklenilen özellikleri genelleyerek güven duygusu bakımından önemli ipuçları olduğunu belirtmiştir. Klasik yaklaşım bize güven duygularının eksik olduğunu, neo-klasik yaklaşımda ise tam tersine güven duygusunun yüksek düzeyde olduğu görüşü, kullanılan motivasyon araçlarının iki dönem arasında farkların olduğunu göstermiştir (Asunakutlu, 2001).

2.3.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan Üniversitesi'ne mensup bir grup bilim insanı, 1947'den beri liderlik araştırmalarına katılmıştır. Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin verimliliğini ve memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumluluğu, yakınmalar, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kıstaslar ele alınmıştır. Bu çalışmaların sonucunda Ohio State çalışmasında olduğu gibi lider davranışlarının iki boyut çevresinde birleşmiştir. Bunlar "iş odaklı davranış" ve "kişisel davranış" tır.

İşe Yönelik Davranış: Bu davranışla lider, grup bireylerinin ilk belirlenmiş kural ve metotlara yönelik çalışıp çalışmadığını denetler (Dereli, 1982). Buradaki lider tipi, yapılması

gereken görevlere odaklanır ve görevi yerine getirmesi için astın üzerine baskı uygular. Bu tür liderler, çalışanların görevlerini kendi başlarına yerine getireceklerine inanmadıkları için onları sürekli denetlerler (Hatipoğlu, 1993). Bu tür liderlerin astları ile zayıf ilişkileri vardır ve oldukça cezalandırıcı bir davranış sergilerler.

Kişiyeye Yönelik Davranış: Bu davranış biçiminde ise lider, yetki devrine dayalı olarak grup üyelerinin memnuniyetini artıracak çalışma koşulları geliştirmeye çalışır ve aynı zamanda astlarının kişisel gelişimine ve ilerlemesine izin veren bir davranış gösterir (Hatipoğlu, 1993).

Lider aynı zamanda çalışanlarının kişisel başarıları ve iş birimini şekillendiren sosyal sistemin özelliklerine odaklanmıştır (Koçel, 1998). Bu tür liderler, iş birimleri için yüksek performans hedefleri belirler ve performans beklentilerini astlarına iletirler. Faaliyetlerinin çoğu, çalışanların davranış ve iş motivasyonlarını ve kendileri ile astları arasındaki kişisel ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Dereli,1982).

Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmada, lider davranışlarının yüksek ve düşük getirili kuruluşlarda farklı olduğu bulunmuştur. Buna göre, iş liderleri, kısa vadede, yüksek üretkenlik elde edebilirler, ancak uzun vadede, bu üretkenlik, çalışanlara yüksek düzeyde güvensizlik, yüksek ciro ve devamsızlık nedeniyle devam etmeyecektir.

Kişiyeye yönelik liderlikte ise, iş biriminin sosyal yanı ile yüksek performans beklentileri, verimlilik artışında önemli bir faktör olmaktadır (Locke, 1999). Verimliliği yüksek birimlerde liderlerin üsleri tarafından yakından değil, uzaktan kontrol edildikleri, kendilerinin de aynı şekilde astlarını uzaktan denetlediklerini ve işe dönük değil, şahsa dönük oldukları gözlenmiştir. Buna karşılık Michigan araştırmacıları, bir lider ne kadar insan odaklı olursa, işle bağlantısının o kadar kopuk olacağını iddia ediyor (Hatipoğlu, 1993).

2.3.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Liderlik davranışını “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” şeklinde iki ana kapsam belirleyerek açıklamışlardır (DuBrin, 1997). Liderler için bu örneğe göre öncelik, verimlilikten, kişiler arası ilişkilerde olmalıdır. Lider, önce çalışanların moralini yükseltmeli ve işinden memnun olmalarını sağlamalıdır. Bunun için lider, astlarının işlerine müdahale etmeden çalışmalarını planlamalarına ve düzenlemelerine yardımcı olarak duygusal destek sağlar. Lider, astlarının sıkı denetiminden ziyade genel denetimi tercih eder

ve astlarının taleplerini önemser. Çünkü modele göre, tatmin edici ilişkiler, sakın bir çalışma şartları ve üretken çalışma hızı için mecburidir (Zel, 2006).

2.3.5. Çağdaş Liderlik Kuramları

Çağdaş yönetim yaklaşımları düşünüldüğünde bu yaklaşımların 1978 ve sonrasında ortaya çıktığı görülmektedir. Etkileşimci ve Dönüşümcü yaklaşımlar, modern liderlik yaklaşımlarının başında gelenlerindendir. Burns “Liderlik” adlı kitabında iki tür liderlik önermektedir: “etkileşimsel” (transaksiyonel) ve “dönüşümsel” (transformasyonel) liderlik. Bunların dışında “Kozmopolit liderlik”, “İzlemeyi bilen lider”, “Öğrenen Lider”, “Öğretimsel liderlik”, “Vizyoner Liderlik” vb. birçok liderlik türüne rastlıyoruz (Memişoğlu, 2001).

2.3.6. Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Mahembe ve Engelbrecht'in 2013 yılındaki çalışmalarında hizmetkâr liderlik, takım sadakati ve takım dinamikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlar; Hizmetkâr liderliğin ekip oluşturma, yetkilendirme, ekip bağlılığının geliştirilmesi ve ekip etkinliği üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna varmışlardır. Panaccio vd. (2014) hizmetkâr liderliğin nedenini ve hangi koşullar altında çalışanların ekstra rol davranışları ile ilişkili olduğunu ve psikolojik anlaşmasının aracılık rolünün olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin, takipçilerin psikolojik anlaşma memnuniyetini artırdığı ve ardından takipçilerin organizasyon sağlayan yenilikçi davranışlar gibi sözleşme yükümlülüklerinin ötesine geçen, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel işleyiş için faydalı davranışlar sergilediği tespit edilmiştir. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin temeli olan sosyal değişim çerçevesini (Blau, 1964) ve karşılıklılık normunu (Gouldner, 1960) desteklemektedir.

Liden vd., (2014) hizmetkâr liderlerin izleyicileri arasındaki ilişkileri test ettiği, birim başarımla direkt etkileşim ve kişilerin hâl ve hareketlerini test ettiği bir model geliştirmiştir. Amerika'nın altı eyaletindeki 76 restoranın yöneticileri ve personelleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, bireylerin hizmetkâr liderleri modellediğini ve sonucun hizmetkâr liderlik ile hizmet kültürü arasında olumlu bir bağ olduğu sosyal öğrenme kuramını desteklediğini bulmuşlardır.

Bir diğer araştırma da hizmetkâr liderliğin satış personelinin başarımlarını etkilediğini, süpervizöre itimatın hizmetkar liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini yükselttiği neticesine varılmıştır (Jaramillioa vd., 2015).

Bir diğerk çalışma da Topaloğlu ve Yalçıntaş (2017) bölgesel yönetimlerde hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık tutumu ve iş doyumunu arasındaki bağı irdeledikleri çalışmadır. Araştırmada bölgesel yönetimlerdeki personellerin göstereceğı örgütsel vatandaşlık tutumunun kentsel sıkıntıların çözüm yolunda etkili olduğı vurgulanmıştır. Çalışma sonucunda edinilen verilere göre hizmetkâr liderlik boyutları ve iş doyumunu boyutları arasında yüksek düzeyde olumlu, hizmetkâr liderlik boyutları ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasında orta düzeyde olumlu yönlü ilişki bulunmuştur.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık tutumu arasındaki bağı araştıran bir diğerk araştırmada da üye-lider iletişimi ve güçlendirmenin aracı etkisi, proaktif kişiliğinin moderatör etkisi irdelenmiştir. Newman vd., (2017) proaktif kişiliğı yüksek olan personellerin hizmetkâr liderliğe daha iyimser yanıtladığı, üye-lider etkileşiminin hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı etkisi olduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğinin yüksek kaliteli üye-lider etkileşimi ilişkilerini ortaya çıkarmak yoluyla izleyicilerin örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmelerinde önemli olduğı bulunmuştur. Bu sebeple liderlerin personeller ile etkili bağı kurmalarını salık vermektedirler.

Demiray ve Yalçıntaş (2019), finans sektörü üzerine yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunduğı neticesine ulaşmıştır.

Örgütsel güven ve hizmetkâr liderlik teoreminde oluşturulan araştırmalardan biri Joseph ve Winston (2005) ın çalışmasıdır. Joseph ve Winston (2005), hizmetkâr liderlik, örgütsel güvenin arasındaki ilişkiyi irdemişlerdir. Bu nedenle 69 kişinin bu konuda bilgileri hazırlanmıştır. Verilerin ölçümü için Laub'un "Örgütsel Liderlik Ölçeğı" ve Marlowe'nin Örgütsel Güven Anketinden yararlanılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Toplanan veriler sınırlarında hizmetkâr liderlik anlayışının örgütte olumlu etkiler oluşturduğı, personellerin hem lidere hem de bulundukları örgüte olan inanç duygusunun pozitif sonuçlar oluşturmuştur. İlâveten örgütsel güven ifadesini en iyi savunan liderlik modellerinden birisinin de hizmetkâr liderlik modeli olduğı ortaya konulmuştur.

Beazley ve Gemmil (2006), yapmış oldukları 97 işğören ve 62 liderin olduğı bir çalışmada, liderlerin ileri derecede hizmetkâr liderlik tutum ve davranışı gösterdikleri, maneviyatlarının da arttığı sonucu elde edilmiştir. Bunun yanı sıra hizmetkâr liderlik boyutlarından hizmet etme, tevazu ve dürüstlük boyutlarının seviyesi diğerk boyutlara göre daha yüksek derecede bulunmuştur.

Hale ve Fields (2007), Dennis ve Bocarnea (2005)' nin düzenlediği ‘‘Hizmetkâr Liderlik Belirleme Ölçeği’’ nin uyarlama çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmayı Gana’ da uygulamışlardır. Yapılan araştırmalar yönünde Kuzey Amerika’lıların Gana’ lı çalışanlara oldukça daha fazla hizmetkâr liderlik yaklaşımı gösterdikleri görülmüştür. İlâveten bu çalışmalar anında tevazu ve hizmet boyutlarının olumlu ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Bocarnea ve West (2008), hizmetkâr liderliğin iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Birlikte yaptıkları gözlemler sonucunda hizmetkâr liderlik davranışının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık arasında olumlu ve manidar bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Taylor ve Pearse (2009), hizmetkâr liderlik konusunda eğitim alanında bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Okullarda yapılan çalışma neticesinde, hizmetkâr liderlik algısının yüksek olduğunu, başta eğitim kurumlarında olmak üzere tüm kurumlarda hizmetkâr liderlik modelinin en uygun model olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca kurum ve kuruluşların varlıklarını idame ettirdiklerinde hizmetkâr liderlik modelinin büyük katkı yapacağı belirtilmiştir.

Ambali vd., (2011), hizmetkâr yöneticinin taşıdığı özelliklerin bireyler üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. İncelemeler sonucunda hizmetkâr liderin taşıdığı nitelikler ile örgüt üyelerinin bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Waal ve Sivo (2012), hizmetkâr liderlik ve örgütsel performans üzerine Vrije Üniversitesi’ nde beraber bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Üniversitenin tıp merkezinde gerçekleştirilen bu incelemeler sonucunda hizmetkâr liderlik ve örgütsel performans arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamışlardır.

Kool ve Van Dierendonck (2012), hizmetkar liderliğin örgütsel adaletle olan etkilerini ve hizmetkar liderlik ile optimist davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 135 kişi ile yapılan çalışmada bilgilerin analizinde yapısal eşitlik modeli esas alınmıştır. Verilerin analizi neticesinde hizmetkar liderliğin örgütsel adalet boyutlarından olan etkileşimsel adalet ile optimist davranışlar üzerinde yararlı etkileri tespit edilmiştir.

Chinomona vd., (2013), personellerin lider ile olan ilişkilerinde güvenme etkenini ve güvenin örgütsel bağlılık ile etkileşimini bildirmişlerdir. Bu çalışma neticesinde hizmetkâr

liderlik anlayışının kişilerin lidere güven duymalarında ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın artmasında büyük bir etkisi olduğu bildirmiştir.

Kamu birimlerinde yapmış oldukları çalışmalarda Olesia vd., (2013), örgütsel bağlılığın hizmetkâr liderlik üzerindeki tesirini ve bunun sonuçlarını araştırmışlardır. Bu çalışma Kenya’da yapılmıştır. Araştırma dâhilinde, Kenya ve Kenya gibi gelişmekte olan ülkelerde hizmetkâr liderlik yaklaşımının işgörenlerin örgüt içerisindeki çalışkanlıklarını ve becerilerini arttırmasında önemli bir rolü olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda kurumlarda bulunan hizmetkâr liderlerin sayesinde çalışanların örgüte bağlılığı daha çok arttığı gözlenmiştir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırıldığı bir başka araştırmayı da Mazarei vd., (2013) birlikte gerçekleştirmişlerdir. Beden öğretmenlerinin hizmetkâr liderlik tutum ve davranışlarının örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu bildirmişlerdir.

Carter ve Baghurst (2014), hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlığın ilişkisini incelemeyi restoran işgörenleri üzerinde gerçekleştirmiştir. Restoranlarda en az 5 yıl çalışmış 100 kişi ile yapılan bu çalışmada hizmetkâr liderlik algısının işgörenlerin işe adanmışlıklarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Edinilen veriler doğrultusunda, hizmetkâr liderlik algısının işe adanmışlıklarını etkilediği bulunmuştur. Bununla beraber çalışanların örgüte dair hedeflerini ortaya koymalarında hizmetkâr liderliğin ne kadar önemli bir etken olduğu bulunmuştur.

Sokoll (2014), personellerin hizmetkâr liderlik algılarının lidere duydukları güven ve örgütsel bağlılık konularında ne kadar etkili olduğunu araştırmıştır. Bu çalışma neticesinde hizmetkâr liderlik algısının personellerin örgüte olan bağlılığı üzerinde oldukça kuvvetli etkisi olduğu bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik anlayışının fazla olan örgütte astların hem daha fazla çalışacağı hem de örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri bildirilmiştir. Bu konuda benzer bir araştırmayı Goh ve Low (2013) yapmıştır. Goh ve Low (2013) birlikte yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlik anlayışının astların yöneticilerine duydukları güveni ve aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını da arttırmasında en önemli etken olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu hususta bütün kurumlarda liderlerin hizmetkâr liderlik anlayışına sahip olmalarını belirtmiştir.

Çin’ de kamuda çalışan 239 personel ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada hizmetkâr liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Çin’ de araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık etkisi olduğu saptanmıştır (Yingying ve Qing, 2014).

Yurt dışında yapılan araştırmaların beraberinde ülkemizde hizmetkâr liderlik alanında yapılan araştırmalardan birkaçı aşağıda verilmiştir:

Cerit (2007), hizmetkâr liderlik davranışlarının etkilerini ve sonuçlarını eğitim alanında yaptığı araştırmalar ile tetkik etmiştir. Bunlardan ilki ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ne düzeyde yaptıklarını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma konusunda başta ilköğretim okulu müdürleri olmak üzere, müdür yardımcıları ve öğretmenler de oluşturmaktadır. Bu araştırmada hizmetkar liderlik boyutlarından hizmet, güçlendirme ve vizyon boyutları kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet ve vizyon boyutlarını ‘‘çok’’ düzeyde, güçlendirme boyutunu ise ‘‘orta’’ düzeyde sergiledikleri bulunmuştur. Ortaya çıkan diğer bir sonuç ise ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerini gerçekleştirmelerindeki sebebin okul müdürlerinin kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımlamasından kaynaklanmaktadır. Fakat bu araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerini hizmetkâr lider olarak gerektiği kadar algılamadıkları için okul müdürlerinin hizmet yönelimli lider olarak kabul edilmediği saptanmıştır.

Diñer ve Bitirim (2007), yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik davranışlarının kurum kültürlerine olan etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda pek çok üstünlükleri olan kurum kültürlerinin meydana gelmelerinde ve sürekliliklerinin sağlanmasında hizmetkâr liderlerinin büyük öneminin olduğunu belirtmişlerdir.

Cerit’in, 2008 yılında yine eğitim alanında yaptığı diğer bir araştırmasında verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları yüksek derecede bulunmuş, ancak müdür ve öğretmenlerin ‘‘tükenmişlik’’ seviyelerinin ise yüksek derecede çıkmadığı ifade edilmiştir. Bu araştırmanın en önemli sonucu olarak hizmet yönelimli liderlik davranışı ile tükenmişlik arasında negatif ve manidar bir ilişki olduğunun tespit edilmesidir.

Cerit son olarak hizmetkâr liderlik ile ilgili araştırmasını 2010 yılında gerçekleştirmiştir. Bu araştırmasında ilköğretim müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları

ile öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını incelemiştir. Edinilen veriler doğrultusunda kurum müdürlerinin okulda sergiledikleri hizmetkâr liderlik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin eğitim kurumuna olan örgütsel bağlılığı arasında pozitif ve manidar bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir (Cerit, 2010)

Dinçer ve Öksüz (2011), beraber yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesinde hizmetkâr liderliğin etkileri ortaya konulmuştur. Dinçer ve Öksüz'ün bu araştırmada hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakın bir ilişki olduğunu, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının artmasında büyük katkılar sağladığını bildirmişlerdir.

Öner 2012 yılında makalesinde hizmetkâr liderlik davranışları ve paternalist liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmanın neticesinde hizmetkâr liderliğin değişkenleri ile paternalist liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Öner, 2012).

Ürü vd., (2013)'ın birlikte yaptıkları araştırmada öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını incelenmiştir. Edinilen veriler doğrultusunda öğretim görevlilerinin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretim görevlileri ile öğrenciler arasındaki ilişkiyi arttırdığı bulunmuştur. İlaveten öğretim görevlilerinin sergilediği hizmetkar liderlik davranışları karşısında öğrencilerin güven duygularının arttığı saptanmıştır.

Yalçın (2013), hizmetkâr liderlik konusunu eğitim kurumlarında araştırmıştır. İlköğretim okullarında çalışan müdürlerin sergilediği hizmetkâr liderlik özelliklerinin okul kültürüne olan etkileri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Edinilen verilerin analizi neticesinde hizmetkâr liderlik boyutlarından fedakârlık, bilgelik, ikna edicilik, örgütsel kâhyalık boyutlarının okul kültürü ile aralarında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutların okul kültürüne olan etkisi % 34 olarak bulunmuştur.

Akyüz ve Eren (2013), eğitim alanında inceleme gerçekleştirerek, hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektöründe çalışan kişiler üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Birlikte yürüttükleri çalışmada hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel ve kişisel olarak ortaya koyduğu pozitif etkileri sebebiyle başta eğitim olmak üzere tüm sektörlerde hayata geçirilmesi gereken bir liderlik modeli olduğu sonucuna varılmıştır.

Balay vd., (2014),’nin birlikte gerçekleştirdikleri araştırma ile literatüre anlamlı ve örnek bir çalışma kazandırmışlardır. Bu çalışmada eğitim alanında görev yapan lider ve yöneticilerin hizmetkâr lider yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim sektöründe olan yöneticilerin farklılıkları yönetme becerileri görev süresine medeni duruma göre herhangi bir farklılık oluşturmadığı; buna karşılık cinsiyet, yaş, görevli sayısı gibi demografik değişkenlerde anlamlı seviyede farklı durumların ortaya çıktığı bulunmuştur.

Ekinci (2015) ‘nin yapmış olduğu bir çalışmasında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik tutum ve davranışlarının belirlenmesi amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek beş boyuttan ve 36 maddeden oluşmaktadır. Oluşturulan bu ölçek ile okulda çalışan müdürlerin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışları okulun öğretmenleri tarafından değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar kapamında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetine, müdürlerin görev müddetine ve okul yöneticisinin herhangi bir sendikaya kayıtlı olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı bulunmuştur.

Bal vd., (2015), hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde tükenmişliğin etkisini araştırmışlardır. Farklı sektörlerden 102 işgören üzerinde yapılan bu incelemede hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve tükenmişliğin de moderatör görevini üstlendiği belirlenmiştir. Tükenmişlik etkisinin artması dolayısıyla hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etkisinin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Eren ve Yalçıntaş (2017), berbaber yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu bağlamda bir havayolu şirketinde anket yapılmıştır. Veri analizleri doğrultusunda hizmetkâr liderlik algısı ile işgören iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Karaduman (2017), yöneticilerin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ve personellerin pozitif psikolojik sermayelerinin ilişkisinin tespitine yönelik bir çalışma yapılmıştır. İlâveten hizmetkâr liderlik davranışlarının personellerin pozitif psikolojik sermayeleri üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Yapmış olduğu çalışmasında çeşitli sektörlerde faaliyet olan özel sektör işgörenlerinin verileri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile işgörenlerin pozitif psikolojik sermayeleri arasında orta derecede ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmetkâr

liderliğin boyutlarından olan geri durma, cesaret, tevazu, hesap verebilirlik, güçlendirme ve sorumlu yönetici boyutlarının pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, umut, yeterlilik ve dayanıklılık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Topaloğlu ve Yalçıntaş (2017) birlikte yürütmüş oldukları çalışmada yerel yönetimlerde hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki bağı incelemişlerdir. Bununla birlikte İstanbul, İzmir, Adapazarı belediyelerinde toplam 641 adet anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik boyutları ile iş tatmini boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ise orta seviyede pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Köroğlu (2018), sağlık alanında yapmış olduğu çalışmasında örgütsel destek ve hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu bağlamda Erzurum ve Trabzon’ da bulunan hastanelerde çalışan personellerin üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel destek ve hizmetkâr liderlik, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği, ayrıca hizmetkâr liderliğin örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisi gösterdiği bulunmuştur.

Kartal (2018), eğitim kurumunda hizmetkâr liderlik kurumunun örgütsel miyopi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bursa ili Orhangazi ilçesinde on ayrı okulda çalışan 52 öğretmen katılmıştır. Uygulanan anketler neticesinde örgütsel miyopinin negatif sonuçları saptanmıştır. Bu çalışmanın en önemli sonuçlarından birisi de hizmetkâr liderli tarzının örgütsel miyopinin etkilerini azalttığı yönündeki bulgulardır.

Alıcı (2018), sağlık kurumunda hemşirelerin yönetici hemşirelerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algılarının tespiti ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla İstanbul ilinde 11 devlet hastahanesinde görev yapan 329 hemşirenin katılımıyla oluşmuştur. Araştırma sonunda hemşirelerin yönetici hemşirelerini orta düzeyde ‘‘hizmetkâr lider’’ olarak algıladığı ayrıca örgütsel bağlılıklarının da aynı şekilde orta düzeyde belirlendiği bulunmuştur.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde çalışan bireylerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışını algılayış biçimlerini ortaya koyarak, bu algıların hangi demografik özelliklerden etkilendiğini anlamaya çalışmaktır.

3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada, genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel (correlational) yöntem ve nedensel karşılaştırma (causal comparative) yöntemi kullanılmıştır. İki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, değişkenleri etkileme çabası olmadan incelenmesine ilişkisel araştırma denmektedir. Basit haliyle iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği ilişkisel araştırmalarda daha çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkiler de incelenebilmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırma grubunun evrenini, Doğu Karadeniz bölgesindeki Gençlik ve Spor İl müdürlüklerinde görev yapan bireyler oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın çalışma grubunu ise; basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen Rize, Trabzon, Artvin, Ordu, Gümüşhane, Giresun ve Bayburt illerinde Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde çalışan 552 personel oluşturmaktadır.

3.4. Araştırma Tekniği ve Protokol

Araştırmanın uygulanma kısmına geçilmeden ilk olarak kişi ve kurumların onayı alınmıştır. Öncelikle Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı başkanlığıyla gerekli aşamalar geçilerek Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tıp Fakültesinden Etik Kurul raporu alınmıştır (Bak. Ek-3 Etik Kurul Yazısı). Ardından iki bölümden meydana gelen ölçeklerimiz örneklemede belirtilen kişilere, çalışmanın gayesi ve içeriği anlatılarak hem kalem kâğıt yöntemi hem de Google Formlar kullanılarak katılımcılara tam olarak doldurulması sağlanmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Birinci bölümde çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, mezun olduğu alan (spor eğitimi veren bir kurumdan olup olmadığı), aktif çalışma yılı, ünvanı,

görev yaptığı şehir ve Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında kaç yıldır çalıştığı gibi bilgileri edinmek için araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.5.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Çalışmada veri toplama aracı olarak; Barbuto ve Wheeler (2006) tarafından geliştirilen ve Altınok (2015) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Servant Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Orijinal anket fedakâr olma, duygusal destek, bilgelik, ikna edici yol gösterme ve örgütsel hizmet etme olmak üzere 5 alt boyut ile toplam 23 maddedir. Ölçek 5 li likert şeklinde uygulanmaktadır. Ankette yer alan tüm maddeler olumlu ifadelerden oluşmuştur. Ölçek alt boyutları hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse;

Fedakâr Olma

Fedakâr olma, başkalarına hizmet etmek için kaçınılmaz olan bilerek yapılan tutumdur. Hizmetkâr liderler çalışanlarına hizmet etmeyi benimserler ve onların gelişimi amacıyla bireysel menfaatlerinden fedakârlık ederler. Liderlerin, çalışanların çıkarlarını kendi çıkarlarının önde tutması, çalışanlar için büyük bir güven ve bağlılık kazanmalarına ve daha yüksek kalitede etkileşimi sağlar.

Duygusal Destek

Duygusal destek, ne zaman ve nasıl iyileşme sürecinin kolaylaşacağını farkına varma şeklini tanımlar. Bu, liderin stres ve sarsıntıdan sonra duygusal iyileşme süresini teşvik etme şeklini kapsamaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006). Çalışanlara duygusal destek olan liderler yüksek muhtemel onlar ile çok daha güçlü bağlar kuracaklardır (Altınok, 2015).

Bilgelik

Bilgelik, etraftan ipuçları toplama ve gözlemlerinin sebeplerini olası neticelerinin farkında olma şeklidir (Barbuto ve Wheeler, 2006). Hizmetkâr liderler, çoğu netice sonucunda temkinli ve sonrasını tasarlayarak, bu durumları ilerde oluşan problemler için kendi bilgilerine aktarırlar (Bierly vd., 2000).

İkna Edici Yol Gösterme

İkna edici yol gösterme zihinsel modeller ve ciddi tasarlama yapılarak çevredekileri detaylıca düşünmeye yönlendirme kabiliyeti denilebilir (Barbuto ve Hayden, 2011).

Hizmetkâr liderler, ikna edici yol göstermede kendince fikirlerini anlatarak problemleri net olarak açıklama ve ihtimalleri canlandırmada oldukça iyilerdir. Personellerini etkileyici bir biçimde destekleyecek ve yardımcı olacak gerekli donanıma sahiptirler (Liden vd., 2008).

Örgütsel Hizmet Etme

Örgütsel hizmet etme liderlerin etkinliğini, insanlara ve toplumda olumlu etki sağlaması açısından hazırlaması boyutu olarak tanımlanır (Barbuto ve Wheeler, 2006). Hizmetkâr bir lider güçlü bir sosyal sorumluluk duygusu gösterir ve tüm paydaşların yararına organizasyonu ahlaki ve etik faaliyetler göstermesi için cesaretlendirir.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi

Tez yazımında Windows MS Word (2016) programı, verilerin düzenlenmesi ve grafiklerin çizilmesinde Windows MS Excel (2016) tabloları programı, istatistik testlerin yapılmasında Windows SPSS 24 istatistik programı kullanıldı.

Verilerin genel özelliklerini belirlemede tanımlayıcı istatistik, frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. İstatistik testler olarak öncelikle tüm alt boyutların çarpıklık ve basıklık katsayılarına da bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının +2 ile -2 arasında değiştiği tespit edildiğinden (George ve Mallery, 2010); verilerin normal dağıldığına karar verilmiştir (Bak. İstatistik test sonuçları Ek 4). Ölçek 5 alt boyuttan oluştuğundan hipotezlerin testlerinde MANOVA analizinden faydalanılmıştır. Her bir analiz için kovaryans matriksinin homojenliği kontrol edilmiştir. Ayrıca yapılan MANOVA analizleri sonrasında programın önermiş olduğu ANOVA tabloları da kontrol edilmiş, farkların ortaya çıkması durumunda ikinci düzey fark testi olan Tukey-HSD analizinden faydalanılmıştır. Sürekli değişkenli hipotez testlerini test etmek için ise Pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

4.1.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Şekil 1’de çalışmadaki katılımcıların Cinsiyetlerine göre dağılımı bulunmaktadır. Analiz neticesine göre bu çalışmaya katılanların % 59,6’ı (N=329) Erkek, % 40,4’ü (N=223) Kadın katılımcılardan oluşmaktadır (Bkz. Şekil 1).



Şekil 1. Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımı

4.1.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Şekil 2’de çalışmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılım verilmektedir. Analiz neticesinde çalışmaya katılanların % 3,6’u (N=20) Bekar, %96,4’ü (N=532) Evli katılımcılardan oluşmaktadır (Bkz. Şekil 2).

KATILIMCILARIN MEDENİ DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI

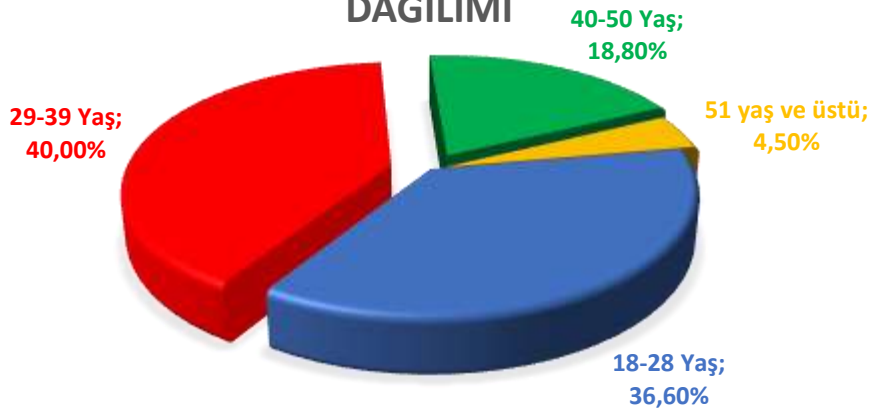


Şekil 2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

4.1.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Şekil 3'te çalışmaya katılanların yaşlarına göre dağılımı gösterilmektedir. Analiz neticesinde çalışmaya katılanların %36,60'sı (N=202) 18-28 yaş aralığında; %40,0'ı (N=221) 29-39 yaş aralığında; %18,8'i (N=104) 40-50 yaş aralığında ve % 4,5 i (N=25) 51 yaş ve üstü yaş aralığındaki katılımcılar oluşmaktadır (Bkz. Şekil 3).

KATILIMCILARIN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMI



Şekil 3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

4.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Şekil 4'te çalışmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımına yer verilmiştir. Analiz neticelerinde, çalışmaya katılanların % 5,3'ü (N=29) orta öğretim; % 10,1'i (N=56) lise, % 7,8'i (N=43) ön lisans, % 65,6'sı (N=362) lisans ve % 11,2'si (N=62) lisans üstü eğitimlerini tamamlamışlardır (Bkz. Şekil 4).



Şekil 4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

4.1.5. Katılımcıların Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımı

Şekil 5'te çalışmadaki katılımcıların Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu veya Spor Bilimleri Fakültelerinin herhangi bir bölümünden mezun olup olmama durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Analiz neticesinde, çalışmaya katılanların %45,1'i (N=249) alan içi; %54,9'u (N=303) alan dışı bölümlerden mezun olmuşlardır (Bkz. Şekil 5).

KATILIMCILARIN MEZUNİYET ALANLARINA GÖRE DAĞILIMI

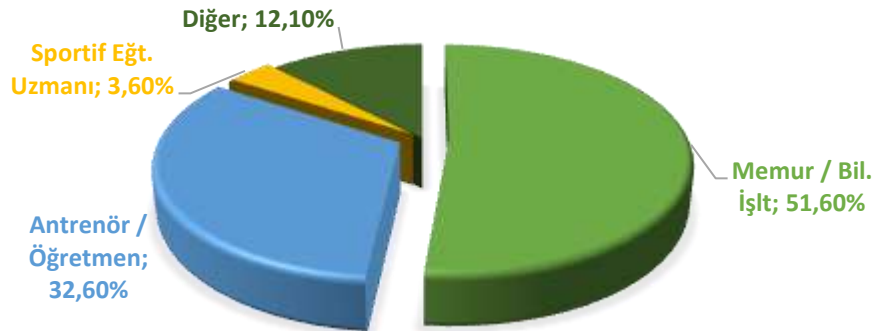


Şekil 5. Katılımcıların Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımı

4.1.6. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı

Şekil 6’da çalışmadaki katılımcıların ünvanlarına göre dağılımları yer almaktadır. Analiz neticesinde, çalışmaya katılanların %51,6’sı (N=285) memur/bilgisayar işletmeni kadrosunda çalışırken, %32,6’sı (N=180) antrenör/öğretmen kadrosunda; %3,6’sı (N=20) sportif eğitim uzmanı ve % 12,1’i ise (N=67) diğer kadrolarda görev yapmaktadır (Bkz. Şekil 6).

KATILIMCILARIN ÜNVANLARINA GÖRE DAĞILIMI



Şekil 6. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı

4.1.7. Katılımcıların Aktif Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Şekil 7’de çalışmadaki katılımcıların aktif çalışma yıllarına göre dağılımı bulunmaktadır. Analiz neticesine göre bu çalışmaya katılanların % 47,5’i (N=262) 0-5 yıl arasında, % 33,0’ü (N=182) 6-10 yıl arasında, % 12,0’ı (N=66) 11-15 yıl arasında, % 4,9’u (N=27) 16-20 yıl arasında ve %2,70’i (N=15) ise 21 yıl ve üzerinde aktif çalışma süresi olan katılımcılardan oluşmaktadır (Bkz. Şekil 7).

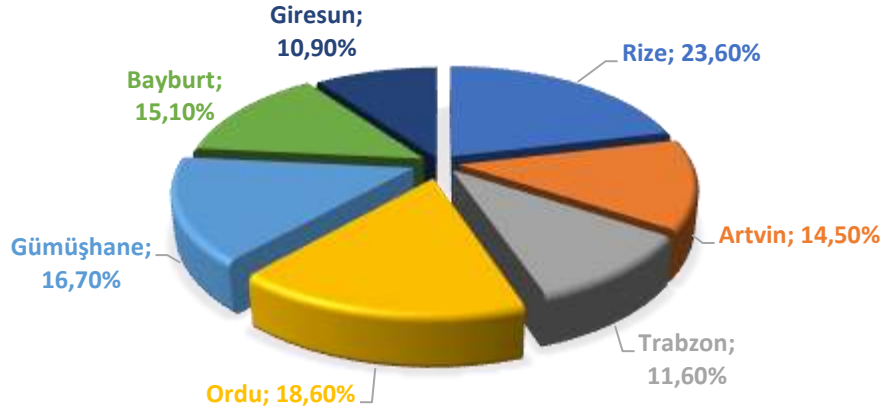


Şekil 7. Katılımcıların Aktif Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

4.1.8. Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehirlere Göre Dağılımı

Şekil 8’de çalışmaya katılanların görev yaptıkları illere göre dağılımları verilmiştir. Analiz neticesinde çalışmaya katılanların % 28,6’sı (N=158) Rize, % 18,1’i (N=100) Trabzon, % 14,5’i (N=80) Gümüşhane, % 11,2’si (N=62) Ordu, % 10,9’u (N=60) Giresun, % 9,2’si (N=51) Artvin, % 7,4’ü (N=41) Bayburt illerinde görev yapmaktadırlar (Bkz. Şekil 8).

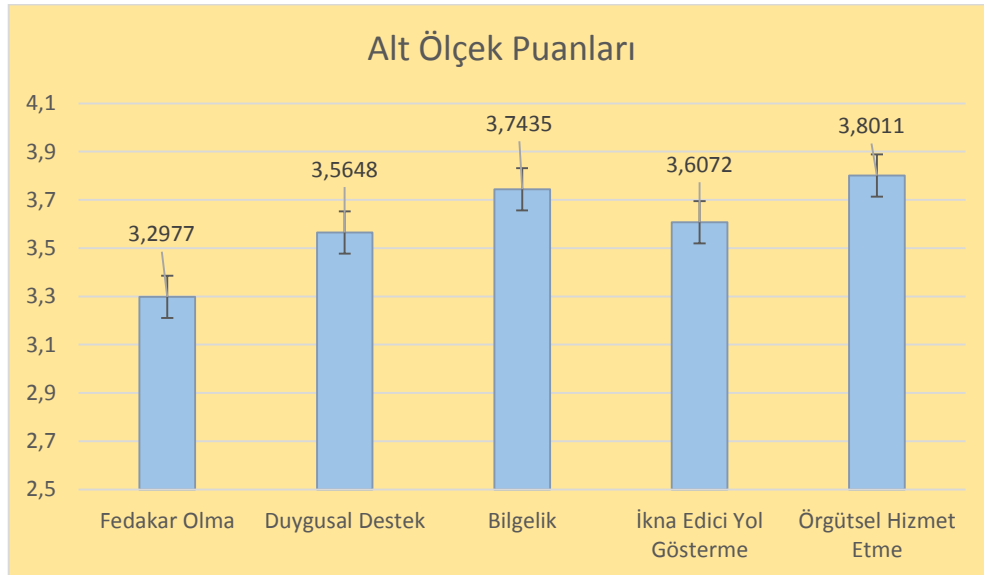
KATILIMCILARIN GÖREV YAPTIKLARI ŞEHİRLERE GÖRE DAĞILIMI



Şekil 8. Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehirlere Göre Dağılımı

4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanları

Aşağıdaki şekilde katılımcıların ölçek alt boyutlarından almış oldukları ortalama değerler gösterilmektedir. Buna göre katılımcılar örgütsel hizmet etme alt boyutundan en yüksek ortalamalara sahipken ($3,801 \pm 1,01$) ; fedakâr olma alt boyutu en düşük ortalamalara ($3,298 \pm ,94$) sahip alt boyut olarak belirlendi.



Şekil 9. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanları

4.2. HİPOTEZ 1: Cinsiyete Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Cinsiyete göre katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde MANOVA testi uygulandı.

Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, katılımcıların cinsiyetleri açısından hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır ($WilksL(\lambda)=,988$; $\eta_p^2=,012$; $F_{(5,546)}=1,280$; $p>0,05$). Bu bulgu alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediğini göstermektedir. Ölçeğin beş faktöre ilişkin ortalama değerleri ile yapılan Şekil 10 aşağıda gösterilmektedir. MANOVA testi sonucunda katılımcıların alt boyutlarına bağlı olarak önerilen tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre tüm alt boyutlarda herhangi anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0,05$).

Fedakâr olma alt boyutunda erkek katılımcıların ortalamaları ($3,299 \pm ,99$) kadın katılımcıların ortalamalarından ($3,296 \pm ,85$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)}= ,001$; $p>0.05$).

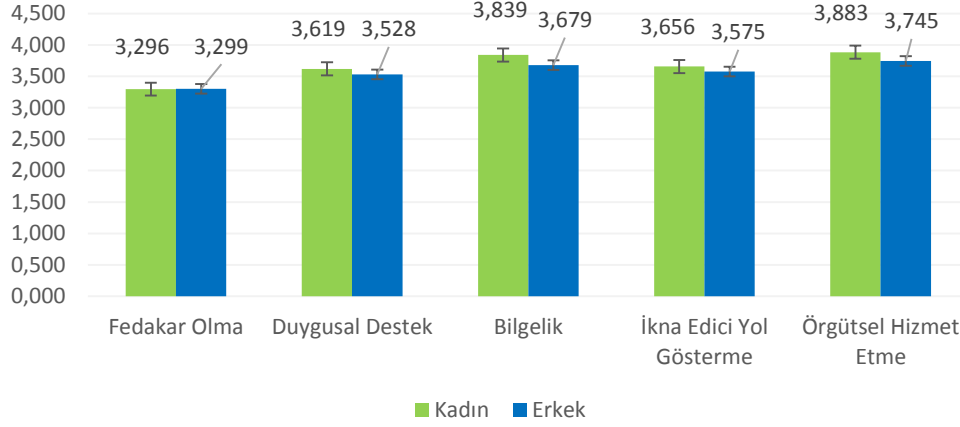
Duygusal destek alt boyutunda kadın katılımcıların ortalamaları ($3,619 \pm ,94$) erkek katılımcıların ortalamalarından ($3,528 \pm 1,03$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)}= 1,093$; $p>0.05$).

Bilgelik alt boyutunda kadın katılımcıların ortalamaları ($3,839 \pm ,95$) erkek katılımcıların ortalamalarından ($3,679 \pm 1,04$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)}= 3,315$; $p>0.05$).

İkna Edici Yol Gösterme alt boyutunda kadın katılımcıların ortalamaları ($3,656 \pm ,88$) erkek katılımcıların ortalamalarından ($3,575 \pm 1,00$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)}= ,950$; $p>0.05$).

Örgütsel Hizmet Etme alt boyutunda kadın katılımcıların ortalamaları ($3,883 \pm ,93$) erkek katılımcıların ortalamalarından ($3,754 \pm 1,05$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)}= 2,492$; $p>0.05$).

CİNSİYETE GÖRE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARI



Şekil 10. Cinsiyete Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

4.3. HİPOTEZ 2: Medeni Duruma Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Medeni duruma göre katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde MANOVA testi uygulandı.

Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, katılımcıların medeni durumları açısından hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($WilksL(\lambda)=,979$; $\eta_p^2=,021$; $F_{(5,546)}=2,385$; $p<0,05$). Bu bulgu alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların katılımcıların medeni durumuna bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Ölçeğin beş faktöre ilişkin ortalama değerleri ile yapılan Şekil 11 aşağıda gösterilmektedir. MANOVA testi sonucunda katılımcıların alt boyutlarına bağlı olarak önerilen tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre duygusal destek, bilgelik ve örgütsel hizmet etme alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır ($p>0,05$).

Fedakâr olma alt boyutunda evli katılımcıların ortalamaları ($3,305 \pm ,91$) bekâr katılımcıların ortalamalarından ($3,100 \pm 1,35$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)}=,922$; $p>0.05$).

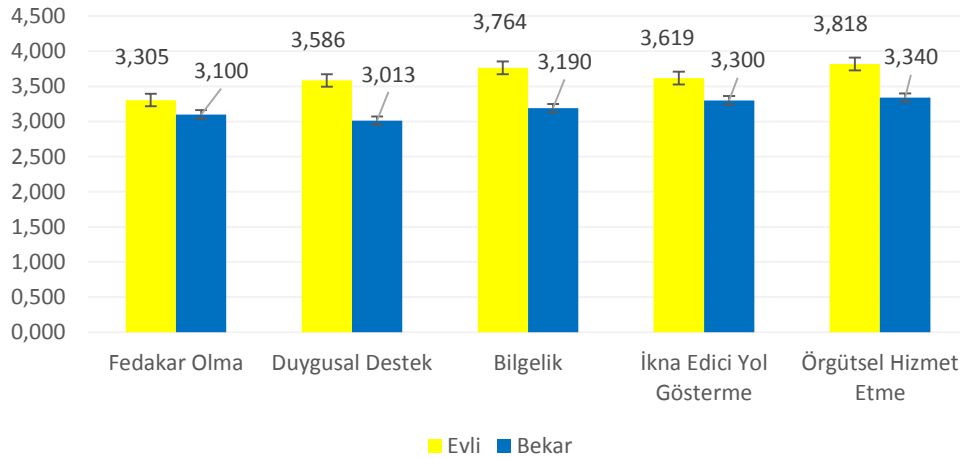
Duygusal destek alt boyutunda evli katılımcıların ortalamaları ($3,586 \pm ,98$) bekâr katılımcıların ortalamalarından ($3,013 \pm 1,23$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(1,550)}= 6,385; p<0.05$).

Bilgelik alt boyutunda evli katılımcıların ortalamaları ($3,764 \pm 1,00$) bekâr katılımcıların ortalamalarından ($3,190 \pm ,98$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(1,550)}= 6,262; p<0.05$).

İkna Edici Yol Gösterme alt boyutunda evli katılımcıların ortalamaları ($3,619 \pm ,95$) bekâr katılımcıların ortalamalarından ($3,300 \pm 1,08$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)}= 2,131; p>0.05$).

Örgütsel Hizmet Etme alt boyutunda evli katılımcıların ortalamaları ($3,818 \pm 1,00$) bekâr katılımcıların ortalamalarından ($3,340 \pm ,97$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(1,550)}= 4,351; p<0.05$).

MEDENİ DURUMA GÖRE HİZMETKÂR LİDERLİK ALGILARI



Şekil 11. Medeni Duruma Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

4.4. HİPOTEZ 3: Yaşa Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yaş değişkenine göre katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde MANOVA testi uygulandı.

Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, katılımcıların yaş durumları açısından hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($WilksL(\lambda)=,818$; $\eta_p^2=,065$; $F_{(15,1502)}=7,568$; $p<0,05$). Bu bulgu alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların katılımcıların yaş durumuna bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Ölçeğin beş faktöre ilişkin ortalama değerleri ile yapılan Şekil 12 aşağıda gösterilmektedir. MANOVA testi sonucunda katılımcıların alt boyutlarına bağlı olarak önerilen tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Yapılan ikinci düzey fark testi sonuçlarına göre;

Fedakâr olma alt boyutunda 29-39 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamaları ($3,418 \pm ,88$) 40-50 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamalarından ($3,131 \pm 1,18$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(3,548)}= 2,752$; $p<0.05$).

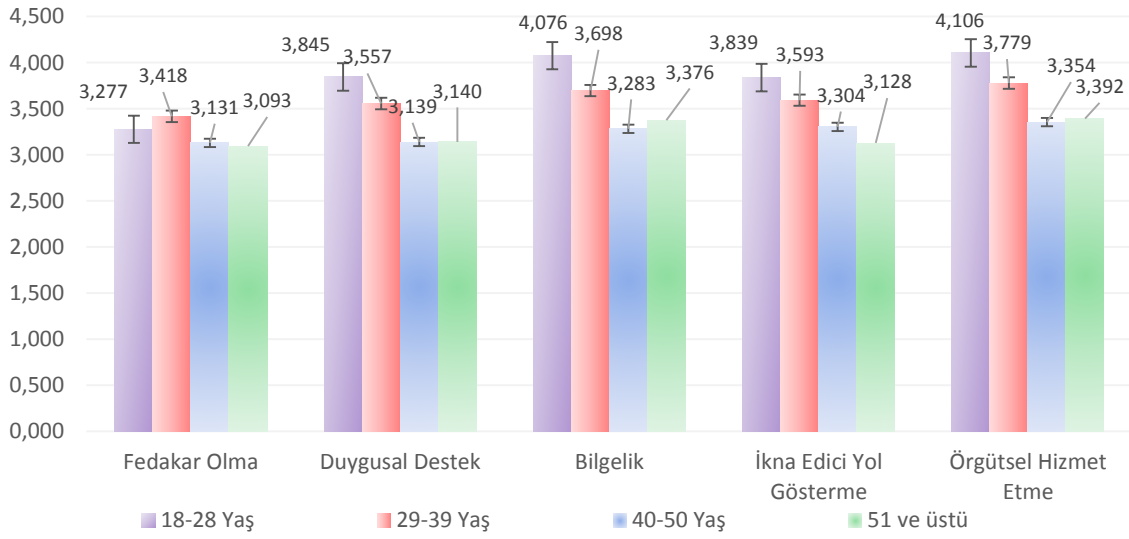
Duygusal destek alt boyutunda 18-28 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamaları ($3,845 \pm ,85$) diğer tüm yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek bulundu. Ayrıca 29-39 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamaları ($3,557 \pm ,96$) 40-50 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından ($3,139 \pm 1,16$) anlamlı bir şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(3,548)}= 13,992$; $p<0.05$).

Bilgelik alt boyutunda 18-28 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamaları ($4,076 \pm ,88$) diğer tüm yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek bulundu. Ayrıca 29-39 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamaları ($3,698 \pm ,99$) 40-50 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından ($3,283 \pm 1,08$) anlamlı bir şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(3,548)}= 17,080$; $p<0.05$).

İkna Edici Yol Gösterme alt boyutunda 18-28 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamaları ($3,839 \pm ,79$) diğer tüm yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek bulundu. Ayrıca 29-39 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamaları ($3,593 \pm ,94$) 40-50 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından ($3,304 \pm 1,14$) anlamlı bir şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(3,548)}= 9,930$; $p<0.05$).

Örgütsel Hizmet Etme alt boyutunda 18-28 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamaları ($4,106 \pm ,88$) diğer tüm yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek bulundu. Ayrıca 29-39 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamaları ($3,779 \pm ,98$) 40-50 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarından ($3,354 \pm 1,10$) anlamlı bir şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(3,548)}= 15,461$; $p<0.05$).

YAŞA GÖRE HİZMETKAR LİDERLİK ALGILARI



Şekil 12. Yaşa Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

4.5. HİPOTEZ 4: Eğitim Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde MANOVA testi uygulandı.

Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, katılımcıların eğitim durumları açısından hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($WilksL(\lambda)=,837$; $\eta_p^2=,044$; $F_{(20,1801)}=4,967$; $p<0,05$). Bu bulgu alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların katılımcıların eğitim durumuna bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Ölçeğin beş faktöre ilişkin ortalama değerleri ile yapılan Şekil 13. aşağıda gösterilmektedir. MANOVA testi sonucunda katılımcıların alt boyutlarına bağlı olarak önerilen tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Yapılan ikinci düzey fark testi sonuçlarına göre;

Fedakâr olma alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunlarının ortalamaları ($3,596 \pm ,74$) lisans mezunu katılımcıların ortalamaları hariç diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha yüksek bulundu. Ayrıca lisans mezunu katılımcıların ortalamaları

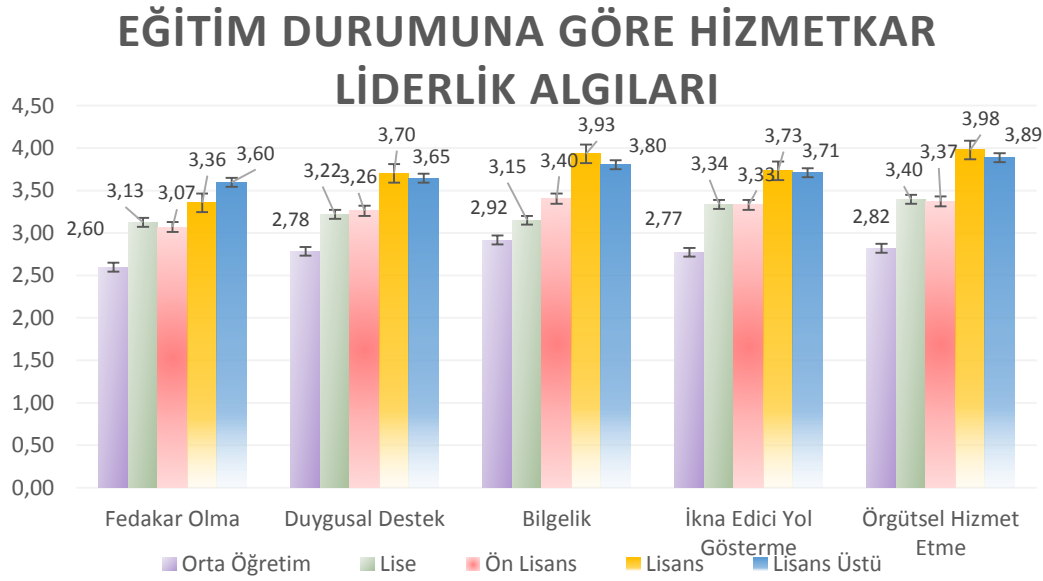
(3,356 $\pm$,84) orta ğretim mezunu katılımcıların ortalamalarından (2,598 $\pm$ 1,23) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(4,547)}= 7,410$; $p<0.05$).

Duygusal destek alt boyutunda lisans eğitimi mezunlarının ortalamaları (3,703 $\pm$,90) lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamaları hariç diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha yüksek bulundu. Ayrıca lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamaları (3,645 $\pm$,86) orta ğretim mezunu katılımcıların ortalamalarından (2,784 $\pm$ 1,24) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(4,547)}= 9,446$; $p<0.05$).

Bilgelik alt boyutunda lisans eğitimi mezunlarının ortalamaları (3,931 $\pm$,91) lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamaları hariç diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha yüksek bulundu. Ayrıca lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamaları (3,803 $\pm$,78) hem orta ğretim mezunu katılımcıların ortalamalarından (2,917 $\pm$ 1,22) hem de lise mezunu katılımcıların ortalamalarından (3,150 $\pm$ 1,16) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(4,547)}= 15,495$; $p<0.05$).

İkna Edici Yol Gösterme alt boyutunda lisans eğitimi mezunlarının ortalamaları (3,731 $\pm$,85) hem orta ğretim mezunu katılımcıların ortalamaları (2,772 $\pm$ 1,25) hem de lise mezunu katılımcıların ortalamalarından (3,335 $\pm$ 1,15) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu. Ayrıca lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamaları (3,709 $\pm$,90) orta ğretim mezunu katılımcıların ortalamalarından (2,772 $\pm$ 1,25) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(4,547)}= 9,779$; $p<0.05$).

Örgütsel Hizmet Etme alt boyutunda lisans eğitimi mezunlarının ortalamaları (3,978 $\pm$,92) lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamaları hariç diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha yüksek bulundu. Ayrıca lisansüstü mezunu katılımcıların ortalamaları (3,887 $\pm$,83) hem orta ğretim mezunu katılımcıların ortalamalarından (2,820 $\pm$ 1,16) hem de lise mezunu katılımcıların ortalamalarından (3,396 $\pm$ 1,09) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(4,547)}= 15,373$; $p<0.05$).



Şekil 13. Eğitim Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

4.6. HİPOTEZ 5: Mezuniyet Alanlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Mezuniyet alanına göre katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde MANOVA testi uygulandı.

Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, katılımcıların mezuniyet alanları açısından hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (WilksL(λ)=,948; η_p^2 =,052; $F_{(5,546)}=5,947$; $p<0,05$). Bu bulgu alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların katılımcıların mezuniyet alanlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Ölçeğin beş faktöre ilişkin ortalama değerleri ile yapılan Şekil 14. aşağıda gösterilmektedir. MANOVA testi sonucunda katılımcıların alt boyutlarına bağlı olarak önerilen tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre fedakâr olma, duygusal destek ve bilgelik alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır ($p>0,05$).

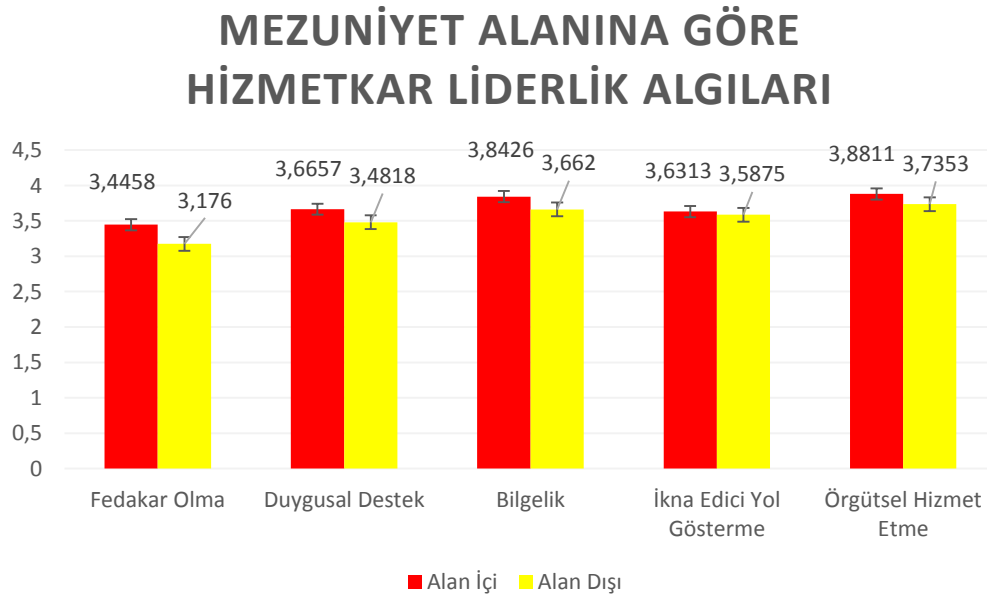
Fedakâr olma alt boyutunda alan içinden mezun olan katılımcıların ortalamaları ($3,446 \pm ,87$) alan dışı bölümlerden mezun olan katılımcıların ortalamalarından ($3,176 \pm ,97$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(1,550)}= 11,527$; $p<0.05$).

Duygusal destek alt boyutunda alan içinden mezun olan katılımcıların ortalamaları ($3,666 \pm ,96$) alan dışı bölümlerden mezun olan katılımcıların ortalamalarından ($3,482 \pm 1,01$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(1,550)} = 4,644; p < 0.05$).

Bilgelik alt boyutunda alan içinden mezun olan katılımcıların ortalamaları ($3,843 \pm ,98$) alan dışı bölümlerden mezun olan katılımcıların ortalamalarından ($3,662 \pm 1,03$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(1,550)} = 4,373; p < 0.05$).

İkna Edici Yol Gösterme alt boyutunda alan içinden mezun olan katılımcıların ortalamaları ($3,631 \pm ,93$) alan dışı bölümlerden mezun olan katılımcıların ortalamalarından ($3,587 \pm ,98$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)} = ,285; p > 0.05$).

Örgütsel Hizmet Etme alt boyutunda alan içinden mezun olan katılımcıların ortalamaları ($3,881 \pm ,96$) alan dışı bölümlerden mezun olan katılımcıların ortalamalarından ($3,735 \pm 1,04$) daha yüksek olsa da bu fark manidar bulunmadı ($F_{(1,550)} = 2,858; p > 0.05$).



Şekil 14. Mezuniyet Alanına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

4.7. HİPOTEZ 6: Ünvana Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Ünvan değişkenine göre katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde MANOVA testi uygulandı.

Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, katılımcıların ünvanları açısından hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($WilksL(\lambda)=,835$; $\eta_p^2=,058$; $F_{(15,1502)}=6,750$; $p<0,05$). Bu bulgu alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların katılımcıların ünvanlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Ölçeğin beş faktöre ilişkin ortalama değerleri ile yapılan Şekil 15 aşağıda gösterilmektedir. MANOVA testi sonucunda katılımcıların alt boyutlarına bağlı olarak önerilen tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Yapılan ikinci düzey fark testi sonuçlarına göre;

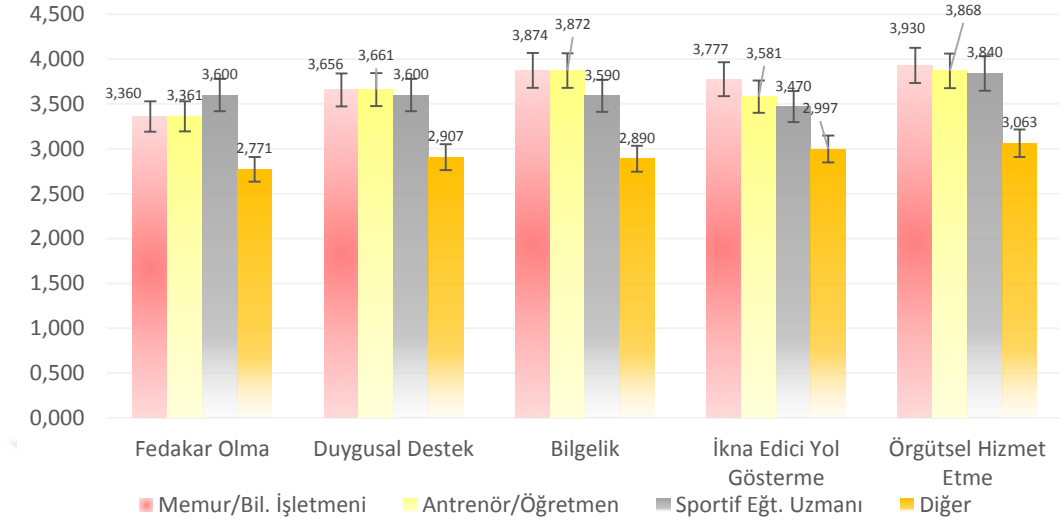
Fedakâr olma alt boyutunda Diğer ünvanlara sahip olan katılımcıların ortalamaları ($2,771 \pm 1,23$) diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha düşük bulundu ($F_{(3,548)}= 8,789$; $p<0.05$).

Duygusal destek alt boyutunda Diğer ünvanlara sahip olan katılımcıların ortalamaları ($2,906 \pm 1,24$) diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha düşük bulundu ($F_{(3,548)}= 11,659$; $p<0.05$).

Bilgelik alt boyutunda alt boyutunda Diğer ünvanlara sahip olan katılımcıların ortalamaları ($2,890 \pm 1,10$) sportif eğitim uzmanları hariç diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha düşük bulundu ($F_{(3,548)}= 20,564$; $p<0.05$).

İkna Edici Yol Gösterme alt boyutunda Diğer ünvanlara sahip olan katılımcıların ortalamaları ($2,997 \pm 1,17$) diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha düşük bulundu ($F_{(3,548)}= 12,966$; $p<0.05$). Örgütsel Hizmet Etme alt boyutunda alt boyutunda Diğer ünvanlara sahip olan katılımcıların ortalamaları ($3,062 \pm 1,10$) diğer tüm katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha düşük bulundu ($F_{(3,548)}= 14,783$; $p<0.05$).

ÜNVAN DURUMUNA GÖRE HİZMETKAR LİDERLİK ALGISI



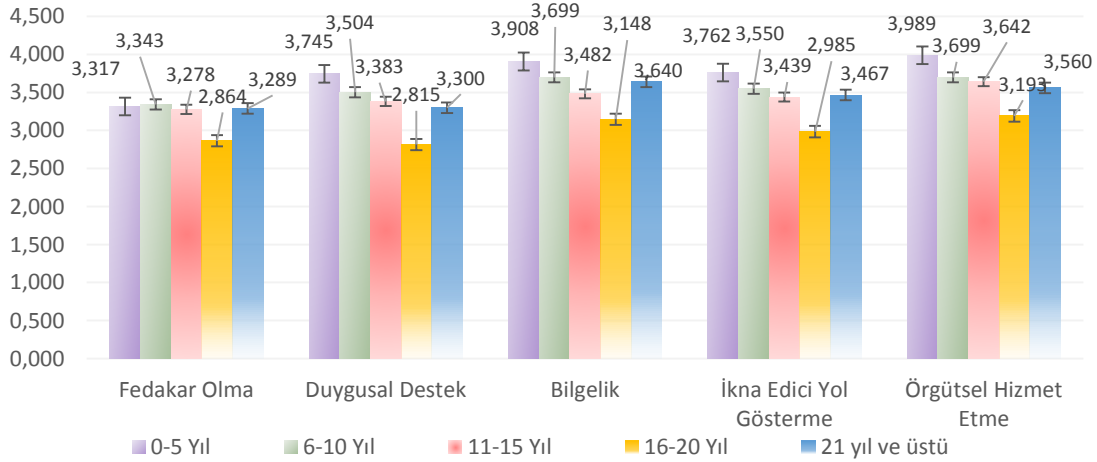
Şekil 15. Ünvana Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

4.8. HİPOTEZ 7: Aktif Çalışma Yıllarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Aktif çalışma yılı değişkenine göre katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde MANOVA testi uygulandı. Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, katılımcıların aktif çalışma yılları açısından hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($WilksL(\lambda)=,901$; $\eta_p^2=,026$; $F_{(20,1801)}=2,865$; $p<0,05$). Bu bulgu alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların katılımcıların aktif çalışma yıllarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Ölçeğin beş faktöre ilişkin ortalama değerleri ile yapılan Şekil 16. aşağıda gösterilmektedir. MANOVA testi sonucunda katılımcıların alt boyutlarına bağlı olarak önerilen tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre fedakâr olma alt boyutu hariç tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Yapılan ikinci düzey fark testi sonuçlarına göre; Fedakâr olma alt boyutunda 6-10 yıl arasında aktif çalışma yılına sahip olan katılımcıların ortalamaları ($3,342 \pm 1,00$) diğer katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha yüksek bulunsada bu fark manidar bulunmadı ($F_{(4,547)}= 1,588$; $p>0.05$).

Duygusal destek alt boyutunda 16-20 yıl aktif çalışma süresine sahip olan katılımcıların ortalamaları ($2,814 \pm 1,12$) hem 0-5 yıl aktif çalışan katılımcıların ortalamalarından ($3,504 \pm ,89$) hem de 6-10 yıl aktif çalışan katılımcıların ortalamalarından ($3,504 \pm 1,00$) anlamlı şekilde daha düşük bulundu ($F_{(4,547)}= 7,212$; $p<0.05$). Bilgelik alt boyutunda 0-5 yıl arası aktif çalışan katılımcıların ortalamaları ($3,907 \pm ,91$) hem 11-15 yıl arası aktif çalışan katılımcıların ortalamalarından ($3,481 \pm 1,05$) hem de 16-20 yıl arası aktif çalışan katılımcıların ortalamalarından ($3,148 \pm 1,30$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(4,547)}= 5,457$; $p<0.05$). İkna Edici Yol Gösterme alt boyutunda 16-20 yıl aktif çalışma süresine sahip olan katılımcıların ortalamaları ($2,985 \pm 1,24$) hem 0-5 yıl aktif çalışan katılımcıların ortalamalarından ($3,761 \pm ,85$) hem de 6-10 yıl aktif çalışan katılımcıların ortalamalarından ($3,549 \pm ,95$) anlamlı şekilde daha düşük bulundu ($F_{(4,547)}= 5,455$; $p<0.05$). Örgütsel Hizmet Etme alt boyutunda 0-5 yıl arası aktif çalışan katılımcıların ortalamaları ($3,988 \pm ,90$) hem 6-10 yıl arası aktif çalışan katılımcıların ortalamalarından ($3,699 \pm 1,01$) hem de 16-20 yıl arası aktif çalışan katılımcıların ortalamalarından ($3,192 \pm 1,10$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(4,547)}= 6,003$; $p<0.05$).

AKTİF ÇALIŞMA YILINA GÖRE HİZMETKAR LİDERLİK ALGISI



Şekil 16. Aktif Çalışma Yılına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

4.9. HİPOTEZ 8: Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehirlere Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Görev yapılan şehirlere göre katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde MANOVA testi uygulandı.

Hizmetkâr Liderlik ölçeğinin alt boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, katılımcıların görev yaptıkları şehirler açısından hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($WilksL(\lambda)=,800$; $\eta_p^2=,044$; $F_{(30,2166)}=4,148$; $p<0,05$). Bu bulgu alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilecek puanların katılımcıların görev yaptıkları şehir durumuna bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Ölçeğin beş faktöre ilişkin ortalama değerleri ile yapılan Şekil 17. aşağıda gösterilmektedir. MANOVA testi sonucunda katılımcıların alt boyutlarına bağlı olarak önerilen tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Yapılan ikinci düzey fark testi sonuçlarına göre;

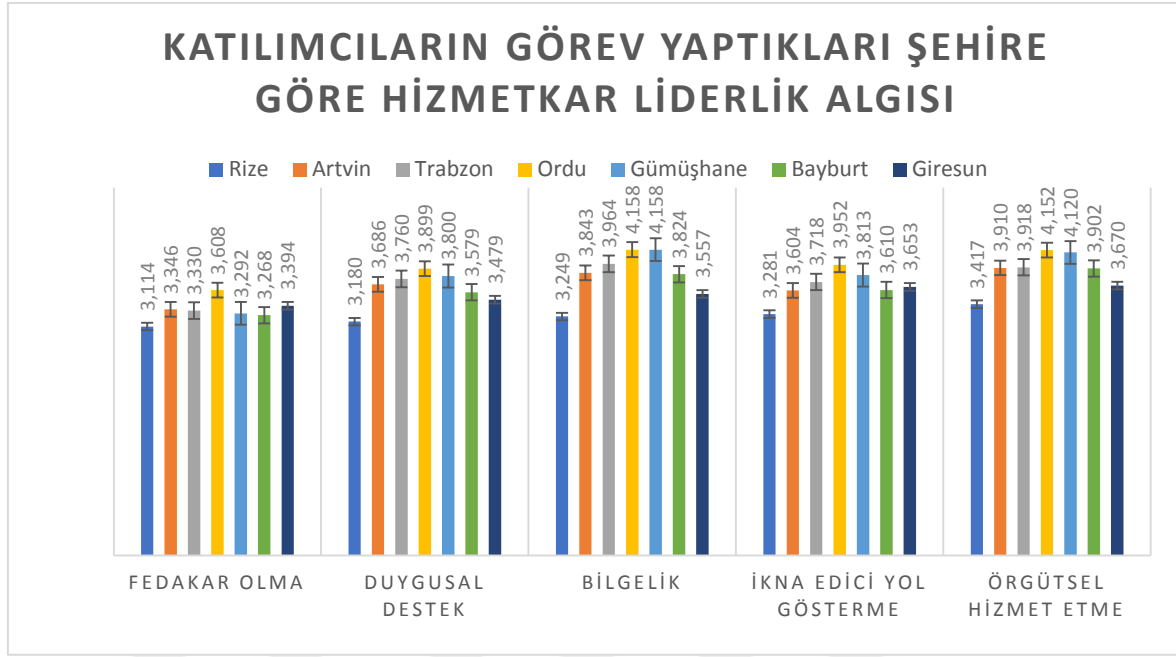
Fedakâr olma alt boyutunda Ordu ilinde görev yapan katılımcıların ortalamaları ($3,607 \pm ,73$) Rize ilinde görev yapan katılımcıların ortalamalarından ($3,113 \pm 1,06$) anlamlı şekilde daha yüksek bulundu ($F_{(6,545)}= 2,329$; $p<0.05$).

Duygusal destek alt boyutunda Rize ilinde görev yapan katılımcıların ortalamaları ($3,180 \pm 1,11$) Bayburt ve Giresun illeri dışındaki diğer illerde görev yapan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük bulundu ($F_{(6,545)}= 7,050$; $p<0.05$).

Bilgelik alt boyutunda Rize ilinde görev yapan katılımcıların ortalamaları ($3,249 \pm ,99$) Giresun ili dışındaki diğer illerde görev yapan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük bulundu ($F_{(6,545)}= 12,994$; $p<0.05$).

İkna Edici Yol Gösterme alt boyutunda Rize ilinde görev yapan katılımcıların ortalamaları ($3,281 \pm 1,06$) hem Trabzon ilinde görev yapan katılımcıların ortalamalarından ($3,718 \pm ,78$) hem Ordu ilinde görev yapan katılımcıların ortalamalarından ($3,951 \pm ,72$) hem de Gümüşhane ilinde görev yapan katılımcıların ortalamalarından ($3,812 \pm ,79$) anlamlı şekilde düşük bulundu ($F_{(6,545)}= 5,482$; $p<0.05$).

Örgütsel Hizmet Etme alt boyutunda Rize ilinde görev yapan katılımcıların ortalamaları ($3,596 \pm ,74$) Bayburt ve Giresun illeri dışındaki diğer illerde görev yapan katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde düşük bulundu ($F_{(6,545)}= 7,439$; $p<0.05$).



Şekil 17. Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehire Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

4.10. HİPOTEZ 9: Katılımcıların Gsb’de Görev Yapma Yıllarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algıları

Katılımcıların gençlik ve spor bakanlığına bağlı kuruluşlarda çalışma yılları ile hizmetkâr liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Pearson korelasyon analizi uygulandı. Test sonuçlarına göre katılımcıların gençlik ve spor bakanlığına bağlı kuruluşlarda çalışma yılları ile duygusal destek ($r:-,125;p<0,05$), bilgelik ($r:-0,085;p<0,05$), ikna edici yol gösterme ($r:-,100;p<0,05$) ve örgütsel hizmet ($r:-,124;p<0,05$) alt boyutlarında negatif yönde ve düşük bir ilişki tespit edildi. Farklı bir ifade ile katılımcıların gençlik ve spor bakanlığına bağlı kuruluşlarda çalışma yılları yöneticileri hakkında hizmetkâr liderlik algılarından azalmalar meydana geldi.

Tablo 2. Katılımcıların Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışma Yılları ile Hizmetkâr Liderlik Algıları Arasındaki İlişki

Alt Boyutlar		Fedakâr Olma	Duygusal Destek	Bilgelik	İkna Edici Yol Gösterme	Örgütsel Hizmet Etme
GSB’de çalışma süresi	Pearson Cor.	-0,025	-0,125	-0,085	-0,1	-0,124
	p	0,564	0,003*	0,047*	0,019*	0,003*

5. TARTIŞMA

5.1. HİPOTEZ 1: Cinsiyete Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediğini göstermektedir.

Buna göre Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Altınok (2015)'un Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında yaptığı benzer çalışmada da katılımcıların cinsiyetleri açısından herhangi anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Yine Elçi (2020)'nin İstanbul ilindeki spor kuruluşları çalışanları arasında yapmış olduğu farklı bir çalışmada katılımcıların amirlerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri değerlendirilmiş ve cinsiyet değişkeni açısından yine herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Balay vd. (2014) de, eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirildiği çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edememiştir. Yiğit (2018)'in yaptığı ve sporcuların antrenörlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini değerlendirdikleri farklı bir çalışmada ise kadın sporcuların erkek sporculara oranla hizmetkâr liderlik algıları daha yüksek bulundu.

Kadın ve erkek katılımcılar arasında herhangi bir farklılığın ortaya çıkmaması sporun ve spor yönetiminin kendine özgü yapısından kaynaklanıyor olabilir. Spor ve spor yönetimi, alınan kararlar açısından cinsiyet ayrımının net bir şekilde ortadan kalktığı alanlardan biri olarak değerlendirilebilir. Ayrıca gençlik ve spor il müdürlüklerinin hizmet alanları düşünüldüğünde kadınlarında kendilerini çok daha rahat ifade edebildikleri ve kendilerini gerçekleştirebilecekleri alanları görmemiz olasıdır. Bu anlamda kadın çalışanlar alınan kararlar itibari ile tıpkı erkek çalışanlar gibi yöneticilerinin tavırlarını ve liderlik özelliklerini daha açık bir şekilde görebilmeleri muhtemeldir.

5.2. HİPOTEZ 2: Medeni Duruma Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Evli katılımcılar bekâr katılımcılara oranla yöneticilerini daha fazla hizmetkâr bir lider olarak algılamışlardır.

Buna göre Hipotez 2 reddedilmiştir.

Elçi (2020)'nin yaptığı çalışmada da evli katılımcılar bekâr katılımcılara oranla yöneticileri daha fazla hizmetkâr bir lider olarak algılamışlardır. Tokmak (2018)'in yaptığı farklı bir çalışmada da evli katılımcılar bekâr katılımcılara oranla yöneticilerinin daha fazla hizmetkâr bir lider olduklarını ifade etmişlerdir. Özer (2019)'in hemşirelerin yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeylerini değerlendirdikleri çalışmada evli ve bekâr katılımcılar arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Benzer şekilde Çoban (2019)'ın öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini değerlendirdikleri çalışmada da medeni durum açısından herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Evli katılımcıların bekâr katılımcılara oranla yöneticilerini daha yüksek oranda hizmetkâr bir lider olarak algılamalarının temel sebebi evliliği getirmiş olduğu sorumluluk duygusu olabilir. Evli olan bireyler sorumluluğun ne demek olduğunu bildiklerinden yöneticilerini daha iyi bir şekilde anlamakta, yöneticinin üstlenmiş olduğu sorumlulukları daha net bir şekilde görebilmek ve onları o şekilde değerlendirmektedirler.

5.3. HİPOTEZ 3: Yaşa Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların yaşlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Genel itibari ile genç katılımcılar yöneticilerini daha fazla oranda hizmetkâr bir lider olarak algılamış, yaş ilerledikçe bu oranda belirli azalmalar söz konusu olmuştur.

Buna göre Hipotez 3 reddedilmiştir.

Balay vd. (2014) de, eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirildiği çalışmada çalışmamıza benzer şekilde genç öğretmenler yöneticilerini daha fazla hizmetkâr bir lider olarak algıarken, yaş ilerledikçe algı oranında düşüşler meydana gelmiştir. Sakal (2018)'in kamu çalışanlarına yaptığı farklı bir çalışmada yaş arttıkça hizmetkâr liderlik algılarında azalmalar gözlenmiştir. Özer (2018) yaptığı çalışmada yaş değişkeni ile hizmetkâr liderlik algısı arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulamazken; Geçdoğan (2013)'in farklı kamu kuruluşlarında görev yapan katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarını değerlendirdikleri çalışmada ise katılımcıların yaşları ilerledikçe yöneticilerini daha fazla hizmetkâr lider olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Genç yaşlarında kamu kurumlarında çalışmaya başlayan bireylerin yöneticileri çok büyük oranda onların anne ve babaları yaşlarında olmaktadır. Bu durum genç yaşlarda ve

henüz memuriyete yeni başlamış bireylerin yöneticilerine karşı belirli oranda bir sempati beslemelerine neden olmaktadır. Yöneticilerine anne ve babalarına olan saygıyı gösterme durumları diğer çalışanlara oranla daha muhtemeldir. Ayrıca göreve yeni başlayan genç yaştaki çalışanlar kurumun içerisinde ne olup bittiği ile alakalı olarak henüz bir tecrübeye sahip olmadıklarından dolayı, yöneticilerin vermiş oldukları kararların her zaman doğru olduğuna tecrübeli çalışanlara oranla daha fazla inanacaklardır. Bu anlamda yöneticileri kabullenmeleri ve onları lider olarak görmeleri çok daha kolay olacaktır.

5.4. HİPOTEZ 4: Eğitim Durumuna Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların eğitim durumlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Genel itibari ile eğitim düzeyi arttıkça katılımcılar yöneticilerini daha fazla oranda hizmetkâr bir lider olarak algılamışlardır.

Buna göre Hipotez 4 reddedilmiştir.

Çiçek (2015)'in eğitim örgütlerinde ki çalışanlarla yapmış olduğu çalışmada, çalışmamızla paralel olarak lisans mezunu katılımcıların orta öğretim mezunu katılımcılara oranla yöneticilerini daha fazla orada hizmetkâr bir lider olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Topaloğlu (2019)'un belediye çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada eğitim düzeyi ile hizmetkâr liderlik algısı arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Begenirbaş ve Yalçın (2020)'in hizmet çalışanları üzerinde yaptığı farklı bir çalışmada ise bizim çalışmamızdan farklı olarak eğitim düzeyi arttıkça hizmetkâr liderlik düzeylerinde azalmalar meydana gelmiştir.

Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça görev yaptıkları kadrolarda şekillenmektedir. Bilindiği üzere gençlik ve spor il müdürlüklerinde pek çok farklı kadro ünvanına sahip olan bireyler çalışmaktadır. Lisans mezunu olan katılımcılar daha çok memur, antrenör ve uzman kadrolarında çalışırken; orta öğretim ve lise mezunu olan katılımcılar işçi ve tesis görevlisi gibi çalışanlardan oluşmaktadır. Lisans mezunu olan katılımcıların yöneticileri tarafından çok daha takdir görmesi ve daha fazla mesai geçirmesi, diğer katılımcıların yaptıkları işler düşünüldüğünde daha muhtemeldir. Yöneticilerini yakından tanıma fırsatı daha çok bulan ve ilerde muhtemel yöneticiler arasında kabul edebileceğimiz lisans ve yüksek lisans mezunlarının yöneticilerini daha iyi anlama ve aldıkları kararların sebeplerini bilme olasılıkları çok daha fazladır. Ortaya çıkan sonuç bu durumlardan kaynaklanıyor olabilir.

5.5. HİPOTEZ 5: Mezuniyet Alanlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların mezuniyet alanlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Beden eğitimi ve spor ile ilgili bölümlerden mezun olan katılımcılar yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeteneklerini, beden eğitimi ve spor ile ilgili olmayan bölümlerden mezun olanlara oranla daha yüksek olarak algılamaktadırlar.

Buna göre Hipotez 5 reddedilmiştir.

Geçdoğan (2013)'ın farklı kamu kuruluşlarında görev yapan katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarını değerlendirdikleri çalışmada farklı alanlardan mezun katılımcılar arasında hizmetkâr liderlik algılarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yine Kaya ve Kaya (2019)'nın okul yöneticilerinin gösterdikleri hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini inceledikleri çalışmada eğitim fakültesinden mezun olan katılımcılar diğer alanlardan mezun olan katılımcılara oranla yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları daha düşük olarak tespit edilmiştir.

Gençlik ve spor il müdürlüğünde yöneticiler tarafından verilen kararların spor eğitimi almış olan bireyler tarafından daha kolay bir şekilde anlaşılması beklenen bir durumdur. Çalışmamızda spor eğitimi veren okullardan mezun olan katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek ortaya çıkmasının temel sebebi bu olabilir.

5.6. HİPOTEZ 6: Ünvana Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların ünvanlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Diğer meslek gruplarına sahip olan katılımcılar memur/bilgisayar işletmeni, antrenör/öğretmen ve sportif eğitim uzmanı kadrosunda bulunan katılımcılara oranla yöneticilerini daha düşük oranda hizmetkâr bir lider olarak algılamaktadırlar.

Buna göre Hipotez 6 reddedilmiştir.

Geçdoğan (2013)'ın farklı kamu kuruluşlarında görev yapan katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarını değerlendirdikleri çalışmada farklı ünvanlara sahip olan kamu görevlilerinin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini farklı algıladıkları tespit edilmiştir. Öğretmenler polis ve hemşirelere oranla yöneticilerini daha fazla hizmetkâr bir lider olarak algılamışlardır. Topaloğlu (2019)'nun belediye

Çalışanları üzerinde yaptığı farklı bir çalışma ise ünvanlar açısından yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilmedi. Altınok (2015)'un Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında yaptığı çalışmada da ünvanlar açısından katılımcıların algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeylerinde herhangi anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Çalışmamızda “Diğer” ünvanlara sahip olan katılımcılar genel itibari ile spor eğitimi vermemiş kuruluşlardan mezun olan ve eğitim düzeyi lisans düzeyinde olmayan katılımcılardan oluşmaktadır. Aslında burada ortaya çıkan sonuç Hipotez 4 ve 5’de ortaya çıkan ve yukarıda tartışılan sebeplerden kaynaklanmaktadır. Farklı bir ifade ile “Diğer” ünvanlara sahip olan katılımcıların yönetici olma gibi bir idealleri çok fazla bulunmamakta, aynı zamanda spor yönetimi içerisinde alınmış olan kararları anlamakta zorluk çekmelerinden dolayı bu sonuç ortaya çıkmış olabilir.

5.7. HİPOTEZ 7: Aktif alışma Yıllarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik leğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların aktif çalışma yıllarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Katılımcıların aktif çalışma yılları arttıkça yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algılarında azalmalar meydana gelmiştir.

Buna göre Hipotez 7 reddedilmiştir.

Kandemir ve Akgün (2019)'n ortaokul öğretmenleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışma yılına bağlı olarak yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini algılamaları noktasında herhangi anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. oban (2019)'ın yaptığı farklı bir çalışmada da hizmet sresin hizmetkâr liderlik algıları üzerinde herhangi anlamlı bir farklılık ortaya ıkartmamıştır. Altınok (2015)'un Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi veren Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında yaptığı çalışmada da aktif çalışma yılının hizmetkâr liderlik algısı üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı görülmektedir.

Literatürden farklı olarak bizim çalışmamızda aktif çalışma yılına bağlı olarak anlamlı farklılıkların ortaya çıkması aslında hipotez 3’de tartışılan yaş ile hizmetkâr liderlik algısı arasında ortaya çıkan farklılık ile benzerlik göstermektedir. Mesleğe yeni başlamış ve henüz tecrübesiz olan katılımcılar yöneticilerine anne ve babalarına duymuş oldukları

saygıyı göstermekte ve onların tecrübelerine daha tecrübeli olan meslektaşlarına oranla daha fazla güvenmektedirler. Tecrübe arttıkça bireyler her işi kendilerinin daha iyi bildiklerine yönelik olan inançlarında da artışlar meydana gelmeye başlamaktadır. Yöneticiler kadar tecrübeli olan bireylerin, yöneticilerin kararlarını sorgulama noktasında genç meslektaşlarına göre çok daha eleştirel bir yaklaşım içinde olma olasılıkları oldukça yüksektir.

5.8. HİPOTEZ 8: Katılımcıların Görev Yaptıkları Şehirlere Göre Hizmetkâr Liderlik Algısı

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların görev yaptıkları şehirlere bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Rize ilinde görev yapan katılımcılar diğer illerde görev yapan katılımcılara oranla yöneticilerini daha düşük oranda hizmetkâr bir lider olarak algılamaktadırlar.

Buna göre Hipotez 8 reddedilmiştir.

Türkay vd. (2010) Doğu Marmara Bölgesindeki farklı sektördeki bireylerin yöneticilerinin liderlik özelliklerini değerlendirdikleri çalışmalarında, çalışılan şehir açısından herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Demirci (2014)'nin turizm sektöründe yaptığı farklı bir çalışmada da görev yapılan şehrin bireyin memleketi olup olmamasına göre hizmetkâr liderlik algılarında herhangi anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Bizim örneklem grubumuzda Rize ilinde diğer illere göre daha düşük hizmetkâr liderlik algısının ortaya çıkmasında ki temel sebep Rize ilindeki bütün evrene neredeyse ulaşılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Örnekle grubunun içinde hizmetkâr liderlik algısını düşürecek “Diğer” meslek gruplarının varlığı karşılaştırılan şehirlere göre daha yüksek orandadır. Buda hipotez 6 da tartışılan unvan sınıflandırmasından kaynaklı bir farklılığa yol açmış olabilir. Ayrıca çalışmanın sürdüğü zamanlarda Rize ilindeki üst düzey yöneticiler henüz yeni değiştiğinden personelin yöneticileri tanıma fırsatı olmaması da bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir. Ayrıca Rize ili diğer illere oranla da hem tesis hem de etkinlik açısından çok daha farklı bir konumdadır. Bu ildeki tesis sayısı ve etkinlik sayısı düşünüldüğünde çalışanların yöneticilerin liderlik özelliklerini çok daha fazla gözlemleme fırsatı buldukları söylenebilir.

5.9. HİPOTEZ 9: Katılımcıların Gsb’de Görev Yapma Yıllarına Göre Hizmetkâr Liderlik Algıları

Yapılan analizler hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarından oluşan doğrusal bileşenden elde edilen puanların katılımcıların Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında görev yapma sürelerine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Bireylerin ilgili kuruluştaki hizmet süresi arttıkça yöneticilerine karşı olan hizmetkâr liderlik algılarında azalmalar meydana gelmiştir.

Buna göre Hipotez 9 reddedilmiştir.

Balay vd. (2014) de, eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirildiği çalışmada katılımcıların mesleki hizmet süreleri arttıkça hizmetkâr liderlik algılarında azalmalar tespit edilmiştir. Doğan (2015)’ın yaptığı farklı bir çalışmada ise hizmetkâr liderlik algısı mesleki hizmet süresi arttıkça artmaktadır. Ünsal (2018)’ın eğitim örgütlerinde yaptığı çalışmada ise hizmetkâr liderlik algısı ile mesleki hizmet yılı arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Spor ve spor yönetimi doğası gereği sürekli olarak aktif bir yaşam tarzına sahip olan bireyler tarafından gerçekleştirildiğinde çok daha anlamlı bir konuma gelmektedir. Bu anlamda Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında görev yapma süresi arttıkça bireylerin bu aktif yaşama ayak uydurma toleranslarının azalması beklenen bir durumdur. Bu anlamda hizmet süresi arttıkça tükenmişlik hissiyatına daha çok kapılacak olan çalışanlar yöneticilerinin liderlik özelliklerini algımlarken de daha eleştirel bir tavır takınmaları beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde çalışan bireylerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışını algılayış biçimlerini ortaya koyarak, bu algıların hangi demografik özelliklerden etkilendiğini anlamaya çalışılmıştır. Çalışma, Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personeller ile yürütülmüştür.

Yapılan analizlere göre, katılımcıların medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, beden eğitimi ve spor yüksekokulu veya spor bilimleri fakültelerinden mezun olup olmama durumları, ünvanları, aktif çalışma yılları, görev yaptıkları şehirler ve Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında ki toplam çalışma yılları açısından yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini algılama biçimlerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Katılımcıların cinsiyetleri açısından ise herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yöneticilerini hizmetkâr bir lider olarak algılayan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinde, iş tatminlerinde, örgüt kültürlerinde, örgütsel güvenlerinde, çalışma yaşamı kalitelerinde, çalışan performanslarında ve örgütsel bağlılık düzeylerinde olumlu yönde bir gelişimin olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada spor yönetimine şekil ve yön veren kurumlarda çalışanların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda bu çalışmada ortaya konan sonuçlar sporun yönetildiği tüm kurumlar açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma sadece Doğu Karadeniz Bölgesinde yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerle gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışma içerisinde katılımcıların yöneticileri hakkındaki hizmetkâr liderlik algıları sadece demografi özelliklerle karşılaştırılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda çok daha fazla örneklem grubu ile Türkiye'nin genel yapısı ortaya konulabilir. Ayrıca hizmetkâr liderlik algısının yanında farklı parametrelerde ölçülerek araştırmanın hipotezleri zenginleştirilebilir.

Bu sonuçlara dayalı olarak şunlar önerilebilir;

1. Türk kültürüne uygun bir liderlik anlayışı olduğundan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin gelişimi için hizmet içi eğitimler verilebilir,
2. Kurumlar özellikle tecrübeli ve daha yaşlı olan çalışanlarına kurumun hedeflerini ve amaçlarını doğru bir şekilde anlatmalı ve onları sürece dâhil ettiklerini hissettirmelidir,
3. Kurum içerisindeki tüm ünvanlar yönetim süreçlerine dâhil edilmeli, fikirlerinin önemli olduğunu onlara hissettirilmelidir,

4. Spor sektörü içerisindeki kurumlarda hizmetkâr liderlik algısı ile çalışanların performansları karşılaştırılabilir,
5. Yönetici olma vasıfları kurumlar tarafından çalışanlarına net bir şekilde ifade edilmelidir. Çalışanlar hangi durumlarda yönetici olabileceklerini bilmelidirler,
6. Özel sektör ile kamu kurumları benzer çalışmalarla karşılaştırılabilir,
7. Örneklem grubu artırılarak tüm bölgelerin durumu ortaya konabilir.



7. KAYNAKLAR

- Acet M, Gumusgul O, Işık U (2017). Leadership characteristics of football coaches. *Sp Soc Int J Ph Ed Sp Special Issue*: 3-9.
- Adjibolosoo S (1995). *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America. Lanham, MD.
- Akçakaya M (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Birinci baskı. Adalet Yayınevi, Ankara; Sayfa: 617-628.
- Akdöl B (2015). Hizmetkâr Liderlik. Birinci baskı. Derin Yayınları, İstanbul; Sayfa:18- 83.
- Akiş Y (2004). İçimizdeki lider. *Ceo's Üst Düzey Yöneticilerin Dergisi* 10: 18-24.
- Akiş Y (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. Birinci baskı. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul; Sayfa: 17-30.
- Akuchi NB (1993). The Servants and The Süper Stars: An Examination of Servant Leadership in Light of Matthew 20:20–28. *Christian Education Journal* 16(1): 39–47.
- Akyüz B (2014). Yönetimde Hizmetkâr Liderlik. Birinci baskı. Gece Kitaplığı Yayınevi, Ankara; Sayfa: 191-205.
- Akyüz B, Eren M (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8 (2): 191-205.
- Alıcı F (2018). Hemşirelerin yönetici hemşirelerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Altınok B (2015). Spor yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının araştırılması. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya
- Ambali A, Suleiman G, Bakar A, Hashim R, Tariq Z (2011). Servant leadership's values and staff's commitment: policy implementation focus. *American Journal of Scientific Research* 13(1): 18-40.
- Asunakutlu T (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(5): 1-17.
- Atar E, Özbek O (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışları. *Spor Metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 7(2): 51-59.
- Ateş M (2015). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7(3): 75-95.
- Bakan İ, Doğan İF (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(2): 1-12.
- Bal T, Kalafatoğlu Y (2015). An investigation of the moderating effect of work exhaustion on the relationship between perceived servant leadership and organizational commitment. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences* 20(3): 307-328.

- Balay R, Kaya A, Yılmaz, RG (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 229-249.
- Barbuto J, Wheeler D (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management* 31(3): 300-326.
- Barbuto JE, Hayden RW (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership education* 10(2): 22-37.
- Bass B (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, Newyork;
- Bass B (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1): 9-33.
- Başer E (1986). Uygulamalı spor psikolojisi, performans sporunda psikolojinin rolü. Birinci baskı. Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları, Ankara; Sayfa: 88-93.
- Baykal E, Zehir C, Köle M (2018). Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. *Akademik Hassasiyetler* 5(9): 111-133.
- Baysal C, Tekarslan E (2004). *Davranış bilimleri*. Dördüncü baskı. Avcıol Basım Yayınevi, İstanbul;
- Beazley D, Gemmill G (2006). Spirituality and servant leader behavior. *Journal of Management* 3(3): 258 -270.
- Bedelan A (1989). *Organizational behavior*. The Dryden Press, Orlando.
- Begenirbaş M, Yalçın RC (2020). Hizmet çalışanlarının iş tatmini ve performansı liderlik algılamalarından etkilenir mi? Hizmetkâr liderlik örneği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 30(1): 25-49.
- Bennis W (2001). Sinir bozucu zamanlarda lider. *MIT Sloan Management Review* 42(2): 97.
- Berber A (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İ.Ü. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Dergisi* 36: 34.
- Biçer T (1994). Spor yönetimi organizasyonu, ekonomik birim olarak spor işletmeleri ve uygulamadan bir örnek. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Bierly PE, Kessler EH, Christensen EW (2000). Organizational leaning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change* 13(6): 595-618.
- Blau M (1964). Justice in social exchange. *Sociol* 34(2): 193-206.
- Blum M (2002). The development of a servant leadership model for application to a competitive team sport setting. *Dissertation Abstracts International* 63(6): 2173.
- Bossert S, Ogawa R (1995). Leadership as an Organizational Property, *Educational Administration Quarterly* 31: 224- 243.
- Burns J (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Burns J, Mac G (1979). Two Excepts from Leadership. Educational Leadership 36(6): 380-383.
- Bursalioğlu Z (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, 6(1).
- Carter D, Baghurst T (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. Journal Of Business Ethics 124(3): 453-464.
- Celep C (2014). Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı. İkinci baskı. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Cerit Y (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 33(33): 88-98.
- Cerit Y (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 55(56): 547-570.
- Cerit Y (2008). Öğretmen kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 6(4): 693-712.
- Cerit Y (2010). The effects of servant leadership on teachers organizational commitment in primary schools in Turkey. International Journal Of Leadership In Education 13(3): 301-317.
- Chinomona R, Mashiloane M, Pooe D (2013). The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organization. Mediterranean Journal Of Social Sciences 4(14): 405-414.
- Cinnioğlu H (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi. Restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. İşletme Araştırmaları Dergisi 11(4): 2902-2911.
- Conger A, Kanungo R (1989). The Charismatic Leader: Behind The Mystique Of Exceptional Leadership. Jossey-Bass Publishing, San Francisco.
- Cremer D (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: the moderating effect of autoratic leadership: The Leadersip Quarterly 17(1): 79-93.
- Csoka L (1985). Leadership And Organizational Outcomes. Leadership In Organizations. Usma Pres, New York.
- Çelik C, Sünbül Ö (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü. Mersin ilinde bir alan araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13(3): 49-66.
- Çelik V (2013). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çiçek O (2015). Eğitim örgütlerinde hizmetkâr liderliğe yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Eskişehir
- Çoban O (2019). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli

- Demiray ÖA, Yalçıntaş M (2019). Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve mentorluk arasındaki ilişki. Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal 19(12): 10-24.
- Demirci MK (2014). Sivil toplum kuruluşlarında hizmetkâr liderlik davranışı düzeyinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. Turizm sektörü örneği. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 6(1): 177-184.
- Dennis RS, Bocernea M (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. Leadership & Organization Development Journal 26(8): 600-615.
- Dereli T (1982). Organizasyonda Davranış. Ar Yayıncılık, İstanbul; Sayfa: 237-239.
- Dierendonck D (2011). Servant leadership: a review and synthesis. Journal Of Management 37(4): 1228-1261.
- Dinçer MK, Bitirim S (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 28: 61-72.
- Dinçer MK, Öksüz B (2011). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. Erciyes İletişim Dergisi “Akademia” 2(2): 2-18.
- Dinh J, Lord R, Gardner W, Meuser J, Liden R, Hu J (2014). Yeni milenyumda liderlik teorisi ve araştırma: güncel teorik eğilimler ve değişen bakış açıları. The Leadership Quarterly 25(1): 36-62.
- Doğan İ, Bakan İ (2012). Hizmetkâr liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2(2): 1-12.
- Doğan O (2004). Spor Psikolojisi Ders Kitabı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas.
- Doğan S (2007). Vizyona Dayalı Liderlik. Kare Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan Ü (2015). Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Samsun
- Doğan Ü, Aslan H (2016). Özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 35(2): 51-68.
- Donuk B (2006). Türkiye profesyonel futbol ligleri antrenörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesi ve bir model yaklaşım. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul
- Donuk B (2007). Liderlik ve Spor. Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul; 19.
- Dubinsky A, Yammarino J, Jolson A, Spangler D (1995). Transformatinonal Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. Journal Of Personal Selling & Sales Management 15(2): 17-34.
- Dubrin A (1997). Essentials Of Management. South-Western College Publishing, Ohio.
- Duyan EC (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Bursa

Ekinci A (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. Eğitim Ve Bilim Dergisi 40(179): 341-360.

Elçi Ü (2020). Algılanan hizmetkâr liderlik davranışının spor kuruluşları çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmeleri üzerindeki rolünün incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı Spor Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

Eren E (1991). Yönetim ve Organizasyon. İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 236, İstanbul.

Eren F, Yalçıntaş M (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul

Ergen F (2013). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: istanbul ve afyonkarahisar’ daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyonkarahisar

Fındıkçı I (2012). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik. Üçüncü baskı. Alfa Yayınları, İstanbul.

Genç N (2007). Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar. Üçüncü baskı. Seçkin Yayınları, Ankara.

Geçdoğan R (2013). Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa

George D, Mallery M (2010). SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update. 10a ed. Pearson, Boston.

Goh S, Low BZ (2013). The Influence of servant leadership towards organizational commitment: the mediating role of trust in leaders. International Journal Of Business And Management 9(1): 17-25.

Goleman D, Boyatzis R, McKEE A (2007). Liderlikte Duygusal Zekâ. Veche Yayıncılık, Curtea.

Gouldner A (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. American Sociological Review 25 (2), 161-178.

Gökdeniz Z (2003). Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara

Greenleaf R (1970). The Servant As Leader. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf R (1977). Servant-Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness. New York: Paulist Press.

Güney S (1997). “Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral”, “21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu”, İstanbul: Deniz Harp Okulu.

Güney S (2000). Davranış Bilimleri. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara; Sayfa: 499.

Gürsoy, A. (2005). Liderlikte duygusal zekâ (liderlik özellikleri ile duygusal zekâlı liderlere ulaşılması) türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans

Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul

Hale J, Fields D (2007). Exploring servant leadership across cultures: A Study Of Followers İn Ghana And The Usa, *Leadership* 3, 397-418.

Hartog N, Muijen J, Kopman L (1997). Transactional versus transformational leasership an analysis of the mlq. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 70: 241-258.

Hatipoğlu Z (1993). *Temel Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul; Sayfa: 55-56.

Hersey P, Blanchard K (1988). Life cycle theory of leadership. *Training And Development Journal* 223: 6-11.

Hughes R (1999). *Leadership*. Mcgraw-Hill Publishing, London.

Jaramillo F, Bande B, Varela J (2015). Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 35(2): 108-124.

Joseph E, Winston B (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal* 26(1): 6-22.

Kahveci H, Aypay A (2012). Hizmetkâr örgütlerde örgütsel liderlik değerlendirme ölçeği: türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(1): 19-42.

Kandemir A, Akgün N (2019). Ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 19(4): 1637-1653.

Kanter RM (1996). World-Class leaders: the power of partnering. Hesselbein F, Goldsmith M, Beckhard R (Eds.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, San Francisco, Pages: Sayfa: 89-98.

Karaduman Ş (2017). Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Bursa

Karakuş K (2020). Spor Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ordu

Kartal N (2018). Örgütsel miyopinin hizmetkâr liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

Katz D, Kahn R (1978). Organizations and the system concept. Shafritz JM, Whitbeck PH (Ed), *Classics of Organization Theory* Oak Park, Pages: Sayfa: 80:480

Kavak PB (2019). Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel öğrenmeye etkisi-Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sağlık Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

Kaya A (1998). *Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*, Sis Yayınları, Ankara.

Kaya E (2019). Hizmetkâr Liderlik: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon, İstanbul

Kaya K, Kaya A (2019). Okul yöneticilerinin gösterdikleri hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. 4. Uluslararası Gap İşletme Bilimleri Ve Ekonomi Kongresi, Şanlıurfa, 29 Kasım-1 Aralık 2019, 48-60.

Keçecioğlu T (1998). Liderlik ve Liderler. KalDer Yayınları, İstanbul:24.

Keith KM (2010). The key practices of servant-leaders. Greenleaf Center for Servant Leadership.

Koç A (2020). Boks antrenörlerinin iletişim becerileri ve liderlik tarzlarının incelenmesi. Yüksek lisan tezi, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları Ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Erzurum

Koçel T (1998). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım, İstanbul; Sayfa:345-346, 472.

Konter E (1995). Sporda Motivasyon. Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.

Konter E (1996). Bir Lider Olarak Antrenör. Birinci baskı, , Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul; Sayfa: 1(56), 104-105.

Kool M, Van Dierendonck D (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. Journal of Organizational Change Management 25(3), 422-433.

Köksal F (2007). Liderlik tarzları ve antrenörlük. Yüksek Lisans Semineri, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Konya

Koroğlu A (2018). Örgütsel Destek ve Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Bayburt

Krech L, Crutchfield D, Ballachey A (1989). Cemiyet İçinde Fert. Çeviren: Turan M, Meb Yayınevi, İstanbul: 19 (9): 717-727.

Kuhn TS (1970). The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press, Chicago.

Liden R, Panaccio A, Meuser J, Hu J, Wayne S (2014). Hizmetkâr Liderlik: Öncüller, Süreçler Ve Sonuçlar. Academy of Management Journal 57(5): 1434-1452.

Liden RC, Wayne SJ, Zhao H, Henderson D (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. Leadership Quarterly 19(2): 161-177.

Locke E (1999). The Essence of Leadership. Lexington Books, Seventh Edition, Pages: 147-155, 166, 183-191.

Marakçı B (2020). İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Siirt

Marjosola I, Takala T (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. Journal of Workplace Learning 12(4): 146-158

- Maxwell JC (2003). Real leadership: The 101 collection what every leader needs to know. Nashville, TN: Thomas Nelson Inc.
- Mazarei E, Hoshyar M, Nourbakhsh P (2013). The relationships between servant leadership style and organizational commitment. Archives of Applied Science Research 5(1): 312-317.
- McGregor D (1970). Örgütün İnsan İlişkileri Yönü. Çeviren: D. Energin. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, Ankara; 16.
- Memişoğlu S (2001). Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. 10. Eğitim Bilimleri Kongresi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Newman A, Donohue R, Eva N (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review 27(3): 521-535.
- Newstorm J, Davis K (1993). Organizational behavior in work, trans. Tousi, A. the first edition, state management training center publication, Tehran.
- Newstrom J, Davis K (1993). Organizational Behavior: Human Behavior At Work. 9th Ed. McGraw-Hill, Newyork.
- Olesia S, Namusonge G, Iravo M (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: An exploratory survey of state corporations in Kenya. International Journal of Humanities And Social Science 3(13): 85-95.
- Oskay Ü (1994). İletişimin Abc'si. Simavi Yayınları, Ankara; Sayfa: 15.
- Öner Z (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the turkish business context: a comparative empirical study. Leadership & Organization Development Journal 33(3): 300 – 316.
- Öner ZH (2008). Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Örgev C, Sütü ES (2018). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. Sağlık Akademisyenleri Dergisi 5(1): 47-53.
- Özenci C (2017). Yönetim, liderlik ve değişim bağlamında, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin ölçülmesi; bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Çorum
- Özer Ö (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi 6(1): 105-112.
- Özer Ö, Budak F, Şentürk S, Gün Ç (2018). Hekim ve hemşirelerin klinik liderlik algılarının sosyodemografik değişkenler açısından incelenmesi. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma 15(2): 99-105.
- Özgen E (2003). İletişim ve liderlik. İletişim Dergisi (18): 99-119.
- Özkalp E, Kirel Ç (2001) Örgütsel davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir; Sayfa: 149.

- Özkalp E, Sabuncuoğlu Z (1997). Örgütlerde Davranış. Dokuzuncu baskı, 2. Fasikül. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir; Sayfa: 138-185.
- Özmutlu İ (2011). Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara
- Özsarı A (2010). Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespiti (Konya il örneği). Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Konya
- Öztürk D, Öztürk M, Oğan M, Tozoğlu E (2005). Beden eğitimi öğretmenleri ve öğretmen etkisi. Atatürk Üniversitesi Besd Dergisi 7: 12-20.
- Panaccio A, Henderson DJ, Liden RC, Wayne SJ, Cao X (2014). Toward an understanding of when and why wervant leadership accounts for employee extra-role behaviors. J. Bus. Psychol 30: 657–675.
- Patterson K (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. Proceedings of the Servant Leadership Roundtable. Retrieved January 13, 2009.
- Rauch K (2007). Hizmetkâr liderliği ve ekip etkinliği: endüstriyel üretim ilişkisi araştırması. Doktora Tezi, Indiana Wesleyan Üniversitesi, UMI Numarası: 3320955.
- Russell RF, Stone AG (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. Leadership & Organization Development Journal (23): 145- 157.
- Sakal Ö (2018). Kamuda “iyi yönetim” perspektifinde hizmetkâr liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Ombudsman Akademik (1): 259-293.
- Schein E (1996). Organizational Culture And Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Serinkan C (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Simic I (1998). Transformational leadership- the key to succesful management of transformational organizational changes, economics and organization. Scientific Journal of Facta Universitatis, 1(6): 49-55.
- Smith C (2005). The leadership theory of Robert K. Greenleaf. The Greenleaf Center of Servant Leadership Uk. [online]. Erişim: <http://www.Carolsmith.Uk>
- Sokoll S (2014). Hizmetkâr liderliği ve çalışanların bir amire bağlılığı. International Journal Of Leadership Studies, 8(2): 88-104.
- Spears L (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal Of Virtues & Leadership 1(1): 25-30.
- Spears LC (2004). Practicing servant leadership. Leader to leader journal 34, 7- 11.
- Taylor S, Pearse N (2009). Creating sustainable organizations through servant leadership. The International Journal Of Interdisciplinary Social Sciences, 4(4): 223- 233.
- Temiz E (2016). İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep

Türk Dil Kurumu (2019). Resmi web sayfası: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c497881942145.74639628 (Erişim Tarihi 23.01.2019)].

Tokmak M (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32(4): 959- 978.

Topaloglu C, Yalçın M (2017). The relationship between servant leadership behaviours and organisational citizenship behaviour and work satisfaction in local governments. Pressacademia Procedia 3(1): 431-441.

Topaloğlu C (2019). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü: Belediyeler üzerinde bir uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul

Türkay O, Ünal A, Taşar O (2010). Hizmet yöneticilerinin delegatif liderlik özellikleri: doğu marmara'da farklı sektörler oluşturan yöneticiler üzerine niceliksel bir araştırma. Uluslararası Doğu Karadeniz Turizmi Sempozyumu.

Ünal SR (2020). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş

Ünsal Y (2018). Eğitim örgütlerinde sergilenen hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa

Ürü S, Çalışkan O, Atan S, Yozgat U (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi 13(1): 63-82.

Üstün A, Bozkurt E (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörlere ilişkin algılar. Kastamonu Eğitim Dergisi 28-46 ve İdari Bilimler Dergisi 32(4): 959-978.

Vugt M, Jepson S, Har C (2004). Autocratic leadership in social dilemmas. Journal of Experimental Social Psychology 40: 5.

Waal A, Sivo M (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. Journal Of Leadership & Organizational Studies 19(2): 173- 190.

West GB, Bocârnea M (2008). Servant leadership and organizational outcomes: Relationships in United States and Filipino higher educational settings. In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable 24(1): 99-116.

Wong TP, Page D (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development 69, 110.

Wong, P.T. and Page, D. (2003), "Servant leadership: an opponent-process model and the revised servant leadership profile", paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.

Yalçın M (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü: Bir yapısal eşitlik modellemesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2): 101-120.

- Yalçıntaş M, Eren F (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi 851-864.
- Yetim A (2000). Sosyoloji ve Spor. Birinci baskı. Topkar Matbaacılık, Ankara; Sayfa: 148-151.
- Yılmaz I (2008). Sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara
- Yiğit Ş (2018). Sporcularda hizmetkâr liderlik ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Adapazarı
- Yingying Z, Qing M (2014). Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. Psychological Reports, 115(2): 381-395.
- Yukl, G.A. (1998), Leadership in Organizations. Fourth ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey;
- Yukl G (1994). Leadership İn Organizations, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey; Pages: 317-327
- Yurt O (2009). Taekwondo antrenörlerinin liderlik tarzları. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yurtadur M, Çakmak Z (2015). Kamu kurum yöneticilerinin liderlik özellikleri ile motivasyonlarının çalışanların iş doyumu ve kurum bağlılıklarına etkileri, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 50(2): 46-71.
- Zel U (2006). Kişilik Ve Liderlik. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara;

EKLER

EK 1. Kişisel Bilgi Formu

1. Yaşınız: () 18-28 () 29-38 () 39-48 () 48 ve üstü
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
4. Eğitim Durumunuz:
5. Lisans ve üstü mezunu iseniz mezun olduğunuz alan
() Beden eğitimi ile ilgili bir bölüm () Beden eğitimi dışındaki bir bölüm
6. Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız? () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üst
7. Ünvanınız.....8. Kaç yıldır bu iş yerinde görev yapmaktasınız.....

EK 2. Anket Formu

HİZMETKAR LİDERLİK ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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 bindir					
6	Bu kişi duygusal konularda 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. Etik Kurul Raporu



T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
Tıp Fakültesi
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 40465587-050.01.04-28
Konu : Etik Kurul Karar

12.03.2019

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Utku IŞIK

Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kuruluna yapmış olduğunuz **“Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Davranışların Araştırılması”** isimli başvurunuz etik kurulumuz yönergesine göre incelenmiş olup, etik kurul kararı ekte sunulmuştur. Çalışma süresinin 6(altı) ayı geçmesi durumunda 6(altı) aylık bildirimlerinin yapılması, çalışma tamamlandıktan sonra ise sonucunun tarafımıza en geç 3(üç) ay içerisinde bildirilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Dr. Öğr. Üyesi Atilla TOPÇU
Başkan



RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSİLL OLUNAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Araştırılması
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU	22

BAŞVURU BİLGİLERİ	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Dr.Öğr.Üyesi Utku IŞIK			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	RTEÜ Beden Eğitimi ve Yüksekokulu			
	ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Yüksek Lisans Öğrencisi Ayşe KANSIZ			
	ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	-----			
	ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	-----			
	ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	-----			
	ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	-----			
	ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	-----			
	ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	-----			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☒	ÇOK MERKEZLİ ☐	ULUSAL ☐	ULUSLARARASI ☐

Etik Kurul Başkanının
Unvanı/Adı Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Atilla TOPÇU
İmzası



RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI		Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Araştırılması					
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU		22					
KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI		Dr.Öğr.Üyesi Utku IŞIK					
Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası		Dil		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI	19.02.2019	22		Türkçe ☒	İngilizce ☐	Diğer ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	19.02.2019	22		Türkçe ☒	İngilizce ☐	Diğer ☐
Karar Bilgileri	Karar No: 2019/36	Tarih: 06.03.2019					
	Yukarıda bilgileri verilen Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "Öy birliği" ile karar verilmiştir.						
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU							
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI		Dr. Öğr. Üyesi Atilla TOPÇU					
Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Dr.Öğr.Üyesi Atilla TOPÇU (Başkan)	Tıbbi Farmakoloji	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Dr.Öğr.Üyesi Mehmet ALTUNTAŞ (Raportör)	Acil Tıp	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Prof.Dr.Ömer ŞATIROĞLU (Üye)	Kardiyoloji	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Doç.Dr.Hüseyin Avni UYDU	Tıbbi Biyokimya	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Doç.Dr.Özlem ÇELEBİ ERDİVANLI (Üye)	Kulak-Burun-Boğaz Hastalıkları	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Doç.Dr.Oğuz KÖSE (Üye)	Periodontoloji	RTEÜ Diş Hek. Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Dr.Öğr.Üyesi Fatma BEYAZAL ÇELİK (Üye)	Radyoloji	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Dr.Öğr.Üyesi Uğur KOSTAKOĞLU (Üye)	Enfeksiyon Has. Ve Klinik Mikr.	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Dr.Öğr.Üyesi Tahsin Gökhan TELATAR (Üye)	Halk Sağlığı	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Dr.Öğr.Üyesi Kadriye Sema KARATAŞ (Üye)	Ruh Sağlığı ve Hast.	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Dr.Öğr.Üyesi Şule BATÇIK (Üye)	Anesteziyoloji ve Reanimasyon	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Dr.Öğr.Üyesi Turgay AYDIN (Üye)	Cocuk Sağ. Ve Hast.	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐	
Dr.Öğr.Üyesi Sahri ÇOLAK (Üye)	Kadın Hast. ve Doğum	RTEÜ Tıp Fakültesi	E ☐	H ☒	E ☐	H ☒	
Dr.Öğr.Üyesi Nuri DEMİRÇİ GÜNGÖRDÜ (Üye)	Tıp Tarihi ve Etik	RTEÜ Sağlık Yüksekokulu	E ☐	H ☒	E ☐	H ☐	

* :Toplantıda Bulunma



T.C.
RECEP TAYYIP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ

Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı



Sayı : E-40465587-050.01.04-23
Konu : Etik Kurul

10.02.2021

Sayın Doç. Dr. Utku IŞIK

"Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Araştırılması" isimli ve 2019/28 karar numaralı çalışma isminin; "Doğu Karadeniz Bölgesindeki Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Bireylerin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Araştırılması" olarak değiştirilmesi talebiniz etik kurulumuz yönergesine göre 04.02.2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup bilimsel ve etik yönden uygun bulunmuştur. Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Hüseyin Avni UYDU
Başkan

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 69J981dd670e

Belge Takip Adresi: <http://ehys.erdogan.edu.tr/EBYS/simzadogrulama>

Fener Mah. Zilni Derin Yerleşkesi 53100 Rize / TÜRKİYE

Bilgi için : BURAK HANKAYA

Telefon No : +90 (464) 223 61 26 Faks No : +90 (464) 223 53 76

e-Posta : Internet.Adresi:http://www.erdogan.edu.tr/

Kep Adresi:



EK 4: İstatistik Test Sonuçları

Genel Özellikler

Yaş				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19-28 Yaş	202	36,8	36,8	36,8
29-38 Yaş	221	40,0	40,0	76,8
40-50 Yaş	104	18,8	18,8	95,6
51 ve üstü	25	4,5	4,5	100,0
Total	552	100,0	100,0	

Cinsiyet				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kadın	222	40,4	40,4	40,4
Erkek	329	59,6	59,6	100,0
Total	552	100,0	100,0	

Medeni_Durum				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evli	532	96,4	96,4	96,4
Bekar	20	3,6	3,6	100,0
Total	552	100,0	100,0	

Egitim_Durumu				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Orta Öğretim	29	5,3	5,3	5,3
Lise	56	10,1	10,1	15,4
Ön Lisans	43	7,8	7,8	23,2
Lisans	362	65,6	65,6	88,8
Lisans Üstü	62	11,2	11,2	100,0
Total	552	100,0	100,0	

Mezuniyet_Alanı				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Beden Eğitimi ile ilgili bir alan	249	45,1	45,1	45,1
Beden Eğitimi dışındaki bir alan	303	54,9	54,9	100,0
Total	552	100,0	100,0	

Şehir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rize	158	28,6	28,6	28,6
Ardıç	51	9,2	9,2	37,9
Tatlıca	100	18,1	18,1	56,0
Ordu	62	11,2	11,2	67,2
Gümüşhane	80	14,5	14,5	81,7
Bayburt	41	7,4	7,4	89,1
Giresun	60	10,9	10,9	100,0
Total	552	100,0	100,0	

Kaç_Yıldır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5 Yıl	262	47,5	47,5	47,5
6-10 Yıl	182	33,0	33,0	80,4
11-15 Yıl	66	12,0	12,0	92,4
16-20 Yıl	27	4,9	4,9	97,3
21 yıl ve üstü	15	2,7	2,7	100,0
Total	552	100,0	100,0	

Ünvanınız				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Memur/İd. İşletmeni	295	51,6	51,6	51,6
Amir/Amirliği İşletmeni	180	32,6	32,6	84,2
Spor/İd. İşletmeni	20	3,6	3,6	87,9
Diğer	67	12,1	12,1	100,0
Total	552	100,0	100,0	

Hipotez Testleri

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Std. Error	Std. Error
Fedakar_Dirlik	552	1,00	5,00	3,2977	,89774	-,884	,104	,099	,208
Duygulan_Duruk	552	1,00	5,00	3,5648	1,00045	-1,193	,104	,073	,208
Disiplin	552	1,00	5,00	3,7435	1,01237	-1,258	,104	,074	,208
İns. Edin. Vkl. Gösterim	552	1,00	5,00	3,6072	,89980	-1,251	,104	,093	,208
Disiplin_Hizmet_Silme	552	1,00	5,00	3,8011	1,01004	-1,124	,104	,073	,208
Valid N (listwise)	552								

Between-Subjects Factors			
	Value Label	N	
Cinsiyet	1,00	Kadın	222
	2,00	Erkek	329

Descriptive Statistics				
	Count ^a	Mean	Std. Deviation	N
Farklılık_Orta	Female	3,2960	,85430	223
	Male	3,2969	,99158	329
	Total	3,2977	,93774	552
Çarpıklık_Orta	Female	3,9188	,94574	223
	Male	3,9281	1,03602	329
	Total	3,9234	,99088	552
Bilgiye	Female	3,7648	1,03048	223
	Male	3,8386	,98547	329
	Total	3,7436	1,01207	552
Kona_Etkisi_Yol_Dağılımı	Female	3,6556	,98254	223
	Male	3,5745	1,00060	329
	Total	3,6072	,99099	552
Organik_Mental_Orta	Female	3,9934	,93155	223
	Male	3,7493	1,08769	329
	Total	3,8611	1,01004	552

Multivariate Tests ^a								
Effect	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Robust Parameter	Corrected Power ^b
Intercept	Model	341	1736,140 ^a	5,080	,000	,800	,841	,8889,702
	Value Label	359	1736,140 ^a	5,080	,000	,800	,841	,8889,702
	Holdings Time	15,888	1736,140 ^a	5,080	,000	,800	,841	,8889,702
	Royn Largest Root	15,888	1736,140 ^a	5,080	,000	,800	,841	,8889,702
Gender	Model	312	1,260 ^a	5,080	,000	,271	,812	,8402
	Value Label	386	1,260 ^a	5,080	,000	,271	,812	,8402
	Holdings Time	312	1,260 ^a	5,080	,000	,271	,812	,8402
	Royn Largest Root	312	1,260 ^a	5,080	,000	,271	,812	,8402

a. Design Intercept = Grand

b. Exactitude

c. Computed using alpha = .05

Tests of Between-Subjects Effects									
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Robust Parameter	Corrected Power ^a
Unadjusted Model	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
Adjusted Model	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
Gender	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395
	Female_Orta	1,484 ^a	1	1,484	2,982	,089	,080	,201	,395

Between-Subjects Factors

Model	Gender	Value Label	N
1,00	Cv1	552	
2,00	Male	329	

Multivariate Tests^a

Effect	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Robust Parameter	Corrected Power ^b
Intercept	Model	341	1736,140 ^a	5,080	,000	,800	,841	,8889,702
	Value Label	359	1736,140 ^a	5,080	,000	,800	,841	,8889,702
	Holdings Time	15,888	1736,140 ^a	5,080	,000	,800	,841	,8889,702
	Royn Largest Root	15,888	1736,140 ^a	5,080	,000	,800	,841	,8889,702
Gender	Model	312	1,260 ^a	5,080	,000	,271	,812	,8402
	Value Label	386	1,260 ^a	5,080	,000	,271	,812	,8402
	Holdings Time	312	1,260 ^a	5,080	,000	,271	,812	,8402
	Royn Largest Root	312	1,260 ^a	5,080	,000	,271	,812	,8402

a. Design Intercept = Grand

b. Exactitude

c. Computed using alpha = .05

Descriptive Statistics

Model	Gender	Mean	Std. Deviation	N
Farklılık_Orta	Female	3,2960	,85430	223
	Male	3,2969	,99158	329
	Total	3,2977	,93774	552
Çarpıklık_Orta	Female	3,9188	,94574	223
	Male	3,9281	1,03602	329
	Total	3,9234	,99088	552
Bilgiye	Female	3,7648	1,03048	223
	Male	3,8386	,98547	329
	Total	3,7436	1,01207	552
Kona_Etkisi_Yol_Dağılımı	Female	3,6556	,98254	223
	Male	3,5745	1,00060	329
	Total	3,6072	,99099	552
Organik_Mental_Orta	Female	3,9934	,93155	223
	Male	3,7493	1,08769	329
	Total	3,8611	1,01004	552

Between-Subjects Factors

Yas	Value Label	N
1,00	18-29 Yaş	202
2,00	29-39 Yaş	221
3,00	40-50 Yaş	104
4,00	51 ve üstü	25

Tests of Between-Subjects Effects									
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Robust Parameter	Corrected Power ^a
Unadjusted Model	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
Adjusted Model	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
Gender	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119
	Female_Orta	8,11 ^a	1	8,11	8,12	,017	,802	,212	,119

a. R Squared = .302 Adjusted R Squared = .293

b. R Squared = .291 Adjusted R Squared = .282

c. R Squared = .281 Adjusted R Squared = .272

d. R Squared = .270 Adjusted R Squared = .261

e. R Squared = .259 Adjusted R Squared = .250

f. Computed using alpha = .05

Tests of Between-Subjects Effects									
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Corrected Model	Fedakar_Olma	7,192 ^a	3	2,397	3,752	,042	,015	8,257	,966
	Duygusal_Destek	95,238 ^a	3	31,746	13,892	,000	,071	41,678	1,000
	İngilizce	48,287 ^a	3	16,096	17,080	,000	,086	51,239	1,000
	İkna_Edici_Yol_Gösterimi	26,175 ^a	3	8,725	9,930	,000	,052	29,791	,999
	Örgütsel_Hararet_Etme	43,865 ^a	3	14,622	15,461	,000	,078	46,383	1,000
Intercept	Fedakar_Olma	2824,814	1	2824,814	3243,048	,000	,888	3243,048	1,000
	Duygusal_Destek	3167,626	1	3167,626	3388,633	,000	,861	3388,633	1,000
	İngilizce	3525,117	1	3525,117	3740,818	,000	,872	3740,818	1,000
	İkna_Edici_Yol_Gösterimi	3252,435	1	3252,435	3701,913	,000	,871	3701,913	1,000
	Örgütsel_Hararet_Etme	3622,883	1	3622,883	3830,881	,000	,875	3830,881	1,000
Yay	Fedakar_Olma	7,192	3	2,397	3,752	,042	,015	8,257	,665
	Duygusal_Destek	39,238	3	13,079	13,892	,000	,071	41,678	1,000
	İngilizce	48,287	3	16,096	17,080	,000	,086	51,239	1,000
	İkna_Edici_Yol_Gösterimi	26,175	3	8,725	9,930	,000	,052	29,791	,999
	Örgütsel_Hararet_Etme	43,865	3	14,622	15,461	,000	,078	46,383	1,000
Error	Fedakar_Olma	477,328	548	,871					
	Duygusal_Destek	512,259	548	,935					
	İngilizce	516,429	548	,942					
	İkna_Edici_Yol_Gösterimi	461,478	548	,840					
	Örgütsel_Hararet_Etme	518,264	548	,946					
Total	Fedakar_Olma	6467,444	552						
	Duygusal_Destek	7566,062	552						
	İngilizce	8300,240	552						
	İkna_Edici_Yol_Gösterimi	7690,400	552						
	Örgütsel_Hararet_Etme	8537,560	552						
Corrected Total	Fedakar_Olma	484,522	551						
	Duygusal_Destek	551,497	551						
	İngilizce	564,717	551						
	İkna_Edici_Yol_Gösterimi	507,651	551						
	Örgütsel_Hararet_Etme	562,119	551						

a. R Squared = ,015 (Adjusted R Squared = ,009)
b. R Squared = ,071 (Adjusted R Squared = ,060)
c. R Squared = ,086 (Adjusted R Squared = ,081)
d. R Squared = ,052 (Adjusted R Squared = ,046)
e. R Squared = ,078 (Adjusted R Squared = ,073)
f. Computed using alpha = ,05

Descriptive Statistics

	Yay	Mean	Std. Deviation	N
Fedakar_Olma	10-20 Yaa	2,2772	,22534	202
	20-30 Yaa	3,4178	,60700	104
	30-35 Yaa	3,1314	1,18088	104
	51 ve üstü	3,0933	,99312	25
	Total	3,2977	,63774	551
Duygusal_Destek	10-20 Yaa	3,6482	,88002	202
	20-30 Yaa	3,5068	,98304	104
	30-35 Yaa	3,1394	1,10473	104
	51 ve üstü	3,1400	,87818	25
	Total	3,5848	1,00045	551
İngilizce	10-20 Yaa	4,0792	,90130	202
	20-30 Yaa	3,6977	,88228	104
	30-50 Yaa	3,2827	1,20888	104
	51 ve üstü	3,3750	,94220	25
	Total	3,7438	1,01237	551
İkna_Edici_Yol_Gösterimi	10-20 Yaa	3,6388	,79389	202
	20-30 Yaa	3,5920	,94115	104
	30-50 Yaa	3,3039	1,14332	104
	51 ve üstü	3,1280	1,02778	25
	Total	3,6672	,95888	551
Örgütsel_Hararet_Etme	10-20 Yaa	4,1858	,89262	202
	20-30 Yaa	3,7382	,88318	104
	30-50 Yaa	3,3539	1,10892	104
	51 ve üstü	3,3810	,90347	25
	Total	3,6611	1,01854	551

Duygusal_Destek

Lucky HX14.4.4

Yay	N	Subtotal	
		1	2
40-50 Yaa	104	3,1384	
51 ve üstü	25	3,1400	
20-30 Yaa	221	3,6666	3,6666
10-20 Yaa	202		3,0453
Sig.		,000	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,935.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 67,692.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

İkna_Edici_Yol_Gösterimi

Lucky HX14.4.4

Yay	N	Subtotal	
		1	2
51 ve üstü	25	3,1280	
40-50 Yaa	104	3,1038	3,3039
20-35 Yaa	221		3,6328
10-20 Yaa	202		3,5356
Sig.		,000	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,879.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 57,692.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

Fedakar_Olma

Lucky HX14.4.4

Yay	N	Subtotal	
		1	2
51 ve üstü	25	3,0933	
40-50 Yaa	104	3,1234	
10-20 Yaa	202		3,2772
20-35 Yaa	221		3,4178
Sig.		,000	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,871.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 67,692.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

Based on observed means.
The error term is Mean Square(Error) = ,885.
a. The mean difference is significant at the .05 level.

© 2004 Wiley Periodicals, Inc.

Year	H	L	Subtot	σ
2000-2005	104	5,1455		
2006-2009	25	2,2929		
2010-2015	251	5,7765	5,7765	
1949-2015	204			4,1029
Rg		0,64		0,67

Based on observed means.
The error term is Mean Square(Error) = .946

a. Uses Harmonic Mean Sample Size

ii. The group often are unisexual. The haplontic nature of the group shown by using Trypt. *Lecan. lewisi* are not understood.

4. Alpha cu

Bilgelik

Tukey HSD^{a,b,c}

Yay	N	1	2
40-50 Yay	104	3,3837	
51 ve üstü	25	3,3760	
29-39 Yaş	221	3,0977	3,0977
18-28 Yaş	202		4,0702
Ort.		,063	,107

The error term is Mean Square(error) .842

a. Uses Harmonic Mean Sample Size
97.992.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

 $\alpha = .05$

Between-Subjects Factors

	Year 1991-1992	Year 1992-1993	Year 1993-1994
1. <i>Chrysomelids</i>	4.143	4.043	3.943
2. <i>Curculionids</i>	4.143	4.043	3.943
3. <i>Chrysomelids</i>	4.143	4.043	3.943
4. <i>Chrysomelids</i>	4.143	4.043	3.943
5. <i>Chrysomelids</i>	4.143	4.043	3.943

Descriptive Statistics

Feature_name	Category	Mean	Std. Deviation	N
Futaba1_name	Old (Old)	3.6477	1.3388	36
	Old (Young)	3.1150	1.3438	56
	Old (Lesser)	3.0888	0.7741	33
	Young	3.9333	0.8529	107
	Young (Old)	3.5000	1.4202	65
	Total	3.2877	0.9374	192
	Old (Young)	2.7848	1.2401	28
Wagaya	Less	0.2788	1.1895	96
	Old (Less)	0.2910	1.0971	49
	Young	0.7890	0.6008	107
	Young (Old)	0.6482	0.8887	62
	Total	0.6008	0.8623	192
	Old (Young)	0.3872	1.2208	31
	Less	2.1100	1.1688	88
Hisa_Fuko_1st_1stname	Old (Less)	0.4047	1.0801	35
	Young	0.7875	0.7087	78
	Young (Old)	0.9232	0.7874	62
	Total	0.7420	0.8123	175
	Old (Young)	0.5784	1.0787	28
	Old (Lesser)	0.3357	1.1508	33
	Young	0.7362	1.0170	46
Hisa_Fuko_1st_2ndname	Less	0.7216	0.8389	102
	Young (Less)	0.6027	0.9221	62
	Total	0.6673	0.8868	164
	Old (Young)	0.8207	1.1617	28
	Less	0.7884	1.0375	38
	Old (Less)	0.3721	1.1008	48
	Young	0.9789	0.7248	102
Hisa_Fuko_1st_3rdname	Less	0.9871	0.9734	92
	Young	0.8881	1.0188	88
	Young (Old)	0.8881	1.0188	88
	Old (Less)	0.3721	1.1008	48
	Young	0.9789	0.7248	102
	Less	0.7884	1.0375	38
	Old (Less)	0.3721	1.1008	48

Multivariate Tests^a

Entity	Class	Value	Hypothesis	Score	Sign	Feature Equiv.	Percentile	Quantile
Female's Taxes	182	817.644 ⁸	5.08	143.906	0.08	0.63	4879.231	1.686
Female's Landings	178	875.644 ⁸	5.08	143.906	0.08	0.63	4879.231	1.686
Male's Taxes	7.511	818.644 ⁸	5.08	143.906	0.08	0.63	4879.231	1.686
Male's Landings	7.511	818.644 ⁸	5.08	143.906	0.08	0.63	4879.231	1.686
Female's Expenses	178	4.051	35.08	2194.906	0.08	0.43	91.679	1.686
Male's Expenses	177	4.048	35.08	2194.906	0.08	0.44	91.683	1.686
Female's Landings	177	1.080 ⁸	3.08	244.906	0.08	1.13	108.283	1.686

in Storage: 548444 + 548444 Bytes

BY BLANCK SPENCER

c. The statistic is an upper bound on P that yields a lower bound on the significance level.

© 2004 Blackwell Publishing Ltd
 Journal of Internal Medicine 255: 395–405

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Corrected Model	Feedback_Opin	26.995 ^a	4	6.722	7.410	.000	.061	29.640	.891
	Outpatient_Costs	35.834 ^b	4	8.959	9.446	.000	.065	37.385	1.000
	Stays	67.476 ^c	4	16.869	16.465	.000	.102	81.561	1.000
	Ins_Edct_Val_General	23.979 ^d	4	5.970	6.775	.000	.067	29.115	1.000
	Outpatient_Hospital_Edct	56.804 ^e	4	14.201	15.373	.000	.101	81.490	1.000
Intercept	Feedback_Opin	2623.689	1	2623.688	3122.756	.000	.851	3122.756	1.000
	Outpatient_Costs	2926.965	1	2926.965	3697.274	.000	.850	3297.274	1.000
	Stays	3133.414	1	3133.414	3379.821	.000	.861	3379.821	1.000
	Ins_Edct_Val_General	3915.420	1	3915.420	3481.492	.000	.864	3481.492	1.000
	Outpatient_Hospital_Edct	3224.445	1	3224.445	3490.439	.000	.866	3490.439	1.000
Adjusted Sum of Squares	Feedback_Opin	24.805	4	6.228	7.410	.000	.061	29.640	.891
	Outpatient_Costs	35.034	4	8.959	9.446	.000	.065	37.385	1.000
	Stays	67.476	4	16.869	16.465	.000	.102	81.561	1.000
	Ins_Edct_Val_General	33.879	4	8.470	9.775	.000	.067	29.115	1.000
	Outpatient_Hospital_Edct	56.804	4	14.201	15.373	.000	.101	81.490	1.000
Error	Feedback_Opin	458.018	547	.840					
	Outpatient_Costs	515.603	547	.943					
	Stays	597.241	547	.837					
	Ins_Edct_Val_General	479.772	547	.889					
	Outpatient_Hospital_Edct	585.315	547	.834					
Total	Feedback_Opin	6487.443	552						
	Outpatient_Costs	7586.003	552						
	Stays	8386.540	552						
	Ins_Edct_Val_General	7888.400	552						
	Outpatient_Hospital_Edct	8337.560	552						
Corrected Total	Feedback_Opin	484.522	551						
	Outpatient_Costs	551.497	551						
	Stays	584.717	551						
	Ins_Edct_Val_General	527.651	551						
	Outpatient_Hospital_Edct	582.119	551						

a. R Squared = .051 (Adjusted R Squared = .044)

b. R Squared = .055 (Adjusted R Squared = .052)

Adjusted R Squared = .102 (Adjusted R Squared = .095)

Adjusted R Squared = .067 (Adjusted R Squared = .060)

a. R Squared = .101 (Adjusted R Squared = .064)

† Generated using alpha = .05

Tukey HSD

Multiple Comparisons

Comparison	Group 1	Group 2	Mean Difference	df	t-value	p-value	Lower Bound	Upper Bound
Dependent Variable: ...	1	2	...	...	...	...	...	...
	1	3	...	...	...	...	...	...
	1	4	...	...	...	...	...	...
	1	5	...	...	...	...	...	...
	1	6	...	...	...	...	...	...
	2	3	...	...	...	...	...	...
	2	4	...	...	...	...	...	...
	2	5	...	...	...	...	...	...
	2	6	...	...	...	...	...	...
	3	4	...	...	...	...	...	...
Dependent Variable: ...	1	2	...	...	...	...	...	...
	1	3	...	...	...	...	...	...
	1	4	...	...	...	...	...	...
	1	5	...	...	...	...	...	...
	1	6	...	...	...	...	...	...
	2	3	...	...	...	...	...	...
	2	4	...	...	...	...	...	...
	2	5	...	...	...	...	...	...
	2	6	...	...	...	...	...	...
	3	4	...	...	...	...	...	...
Dependent Variable: ...	1	2	...	...	...	...	...	...
	1	3	...	...	...	...	...	...
	1	4	...	...	...	...	...	...
	1	5	...	...	...	...	...	...
	1	6	...	...	...	...	...	...
	2	3	...	...	...	...	...	...
	2	4	...	...	...	...	...	...
	2	5	...	...	...	...	...	...
	2	6	...	...	...	...	...	...
	3	4	...	...	...	...	...	...
Dependent Variable: ...	1	2	...	...	...	...	...	...
	1	3	...	...	...	...	...	...
	1	4	...	...	...	...	...	...
	1	5	...	...	...	...	...	...
	1	6	...	...	...	...	...	...
	2	3	...	...	...	...	...	...
	2	4	...	...	...	...	...	...
	2	5	...	...	...	...	...	...
	2	6	...	...	...	...	...	...
	3	4	...	...	...	...	...	...

Based on observed means.
The error term is Mean Squared Error = .000.
*. The mean difference is significant at the .05 level.

Factorial ANOVA

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	...	...	...	...	...
Within Groups	...	...	...	...	...
Total	...	...	...	...	...

Line Model: Cell Means

Factor 1	Factor 2	Mean	df	Sig.
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...

Orthogonal Contrast

Contrast	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

Results

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	...	...	...	...	...
Within Groups	...	...	...	...	...
Total	...	...	...	...	...

Örgütsel/Hizmet Etme

Tukey HSD

Comparison	Group 1	Group 2	Mean Difference	df	t-value	p-value
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...

Based on observed means.
The error term is Mean Squared Error = .024.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 52.817.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
c. Alpha = .05

Between-Subjects Factors

Factor	Value Label	N
...	...	...
...	...	...

Descriptive Statistics

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

Multivariate Tests^a

Source	Value	F	df1	df2	Sig.	Partial Eta Squared	Intercept	Intercept
...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...

a. Design: Intercept • Multivariate_Ans
b. Coll. statistics
c. Computed using alpha = .05

Tests of Between-Subjects Effects									
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Robust Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	Positive_Opin	8.847 ^a	1	8.847	11.827	.001	.021	11.827	.824
	Dependent_Opin	4.616 ^b	1	4.616	4.444	.037	.088	4.444	.676
	Dependent_Opin	4.414 ^c	1	4.414	4.373	.037	.088	4.373	.551
	Ans_Scale_Vol_Summed +	.082 ^d	1	.082	.285	.584	.583	.285	.587
	Dependent_Honor_Opin	2.884 ^e	1	2.884	2.888	.091	.088	2.888	.589
Intercept	Positive_Opin	589,116	1	589,116	8945.851	.000	.017	8945.852	1.000
	Dependent_Opin	688,628	1	688,628	7025.373	.000	.017	7025.373	1.000
	Dependent_Opin	688,628	1	688,628	7025.373	.000	.017	7025.373	1.000
	Ans_Scale_Vol_Summed +	712,478	1	712,478	7726.843	.000	.013	7726.843	1.000
	Dependent_Honor_Opin	708,738	1	708,738	7708.154	.000	.014	7708.154	1.000
Maximum_Opin	Positive_Opin	4.018	1	4.018	4.444	.037	.088	4.444	.576
	Dependent_Opin	4.504	1	4.504	4.373	.037	.088	4.373	.591
	Dependent_Opin	.283	1	.283	.389	.534	.584	.389	.590
	Ans_Scale_Vol_Summed +	2.908	1	2.908	2.888	.091	.088	2.888	.589
	Dependent_Honor_Opin	474,515	1	474,515	508	.483			
Error	Positive_Opin	588,618	888						
	Dependent_Opin	588,628	888						
	Dependent_Opin	588,628	888						
	Ans_Scale_Vol_Summed +	587,368	888						
	Dependent_Honor_Opin	588,218	888						
Total	Positive_Opin	597,464	889						
	Dependent_Opin	708,683	892						
	Dependent_Opin	708,683	892						
	Ans_Scale_Vol_Summed +	708,408	892						
	Dependent_Honor_Opin	708,408	892						
Corrected Total	Positive_Opin	484,522	889						
	Dependent_Opin	588,628	888						
	Dependent_Opin	588,628	888						
	Ans_Scale_Vol_Summed +	587,368	888						
	Dependent_Honor_Opin	588,218	888						

a. R Squared = .021 (Adjusted R Squared = .018)
b. R Squared = .008 (Adjusted R Squared = .002)
c. R Squared = .008 (Adjusted R Squared = .006)
d. R Squared = .001 (Adjusted R Squared = .001)
e. R Squared = .005 (Adjusted R Squared = .003)
f. Computed using alpha = .05

Descriptive Statistics				
Construct	Construct	Mean	Std. Deviation	N
Maximum_Opin	Maximum_Opin	5.38002	.827002	288
	Maximum_Opin	5.38002	.827002	288
	Maximum_Opin	5.38002	.827002	288
	Maximum_Opin	5.38002	.827002	288
	Maximum_Opin	5.38002	.827002	288
Dependent_Opin	Dependent_Opin	5.38002	.827002	288
	Dependent_Opin	5.38002	.827002	288
	Dependent_Opin	5.38002	.827002	288
	Dependent_Opin	5.38002	.827002	288
	Dependent_Opin	5.38002	.827002	288
Ans_Scale_Vol_Summed +	Ans_Scale_Vol_Summed +	5.38002	.827002	288
	Ans_Scale_Vol_Summed +	5.38002	.827002	288
	Ans_Scale_Vol_Summed +	5.38002	.827002	288
	Ans_Scale_Vol_Summed +	5.38002	.827002	288
	Ans_Scale_Vol_Summed +	5.38002	.827002	288
Dependent_Honor_Opin	Dependent_Honor_Opin	5.38002	.827002	288
	Dependent_Honor_Opin	5.38002	.827002	288
	Dependent_Honor_Opin	5.38002	.827002	288
	Dependent_Honor_Opin	5.38002	.827002	288
	Dependent_Honor_Opin	5.38002	.827002	288

Multivariate Tests ^a									
Source	Value	F	Significance	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Robust Parameter	Observed Power ^a	
Intercept	Positive_Opin	.000	711.831 ^b	0.000	544.000	.000	.088	2870.154	1.000
	Dependent_Opin	.132	711.831 ^b	0.000	544.000	.000	.088	2870.154	1.000
	Dependent_Opin	.0578	711.831 ^b	0.000	544.000	.000	.088	2870.154	1.000
	Ans_Scale_Vol_Summed +	.0578	711.831 ^b	0.000	544.000	.000	.088	2870.154	1.000
	Dependent_Honor_Opin	.172	.000	15.000	1028.000	.000	.007	99.885	1.000
Maximum_Opin	Positive_Opin	.000	6.788	15.000	1028.148	.000	.008	92.824	1.000
	Dependent_Opin	.168	.000	15.000	1028.000	.000	.008	100.147	1.000
	Dependent_Opin	.172	17.117 ^c	0.000	544.000	.000	.187	80.881	1.000
	Ans_Scale_Vol_Summed +								
	Dependent_Honor_Opin								

a. Design Intercept = Unweighted
b. Constant
c. The statistic is an approximation of F that yields a lower bound on the significance level
d. Computed using alpha = .05

Tests of Between-Subjects Effects									
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Robust Parameter	Observed Power ^a
Corrected Model	Positive_Opin	22.242 ^a	1	22.242	8.788	.008	.048	26.387	.888
	Dependent_Opin	22.884 ^b	1	22.884	11.838	.008	.088	24.377	1.000
	Dependent_Opin	22.142 ^c	1	22.142	20.564	.008	.091	21.893	1.000
	Ans_Scale_Vol_Summed +	22.847 ^d	1	22.847	12.888	.008	.088	18.888	1.000
	Dependent_Honor_Opin	42.887 ^e	1	42.887	18.781	.008	.078	44.188	1.000
Intercept	Positive_Opin	274,718	1	274,718	2749.118	.000	.034	2749.118	1.000
	Dependent_Opin	284,630	1	284,630	2749.248	.000	.031	2749.248	1.000
	Dependent_Opin	273,623	1	273,623	2601.818	.000	.041	2601.818	1.000
	Ans_Scale_Vol_Summed +	283,184	1	283,184	2883.818	.000	.040	2883.818	1.000
	Dependent_Honor_Opin	283,088	1	283,088	2877.718	.000	.040	2877.718	1.000
Error	Positive_Opin	22.242	1	22.242	8.788	.008	.048	26.387	.888
	Dependent_Opin	22.884	1	22.884	11.838	.008	.088	24.377	1.000
	Dependent_Opin	22.142	1	22.142	20.564	.008	.091	21.893	1.000
	Ans_Scale_Vol_Summed +	22.847	1	22.847	12.888	.008	.088	18.888	1.000
	Dependent_Honor_Opin	42.887	1	42.887	18.781	.008	.078	44.188	1.000
Total	Positive_Opin	245,960	2						
	Dependent_Opin	307,514	2						
	Dependent_Opin	295,765	2						
	Ans_Scale_Vol_Summed +	306,031	2						
	Dependent_Honor_Opin	325,975	2						
Corrected Total	Positive_Opin	44,484	2						
	Dependent_Opin	255,630	2						
	Dependent_Opin	253,765	2						
	Ans_Scale_Vol_Summed +	258,935	2						
	Dependent_Honor_Opin	263,063	2						

a. R Squared = .045 (Adjusted R Squared = .041)
b. R Squared = .080 (Adjusted R Squared = .076)
c. R Squared = .071 (Adjusted R Squared = .066)
d. R Squared = .080 (Adjusted R Squared = .076)
e. R Squared = .075 (Adjusted R Squared = .071)
f. Computed using alpha = .05

Multivariate Tests ^a							
Effect	Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Between-Subjects	Corrected Total	887.896 ^a	8330	106.590			
	Model	1.922	8	.24025	.226	.987	.000
	Corrected Total	885.974 ^a	8322	106.590			
Within-Subjects	Corrected Total	885.974 ^a	8322	106.590			
	Model	1.922	8	.24025	.226	.987	.000
	Corrected Total	885.974 ^a	8322	106.590			
a. R Squared = .002 (Adjusted R Squared = .000)							

a. R Squared = .002 (Adjusted R Squared = .000)

b. Exact Sig.

c. The statistic is an asymptotic F test; the exact Sig. is based on the exact distribution.

d. Computed using alpha = .05

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Row	(J) Column	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Fadakar_Olma	0-5 Yıllık	0-10 Yıllık	-0.007	.00028	.988	-.0128	.00214
		11-15 Yıllık	.0300	.00088	.999	-.0137	.0737
		16-20 Yıllık	.0526	.0014	.118	-.0055	.1107
		21 Yıllık ve üzeri	.0278	.00082	.100	-.0028	.0584
		0-5 Yıllık	.0297	.00028	.988	-.00214	.0737
		11-15 Yıllık	.0667	.00088	.999	-.0137	.1474
	11-15 Yıllık	0-10 Yıllık	.0300	.00088	.999	-.0137	.0737
		16-20 Yıllık	.0526	.0014	.118	-.0055	.1107
		21 Yıllık ve üzeri	.0278	.00082	.100	-.0028	.0584
		0-5 Yıllık	.0297	.00028	.988	-.00214	.0737
		11-15 Yıllık	.0667	.00088	.999	-.0137	.1474
		16-20 Yıllık	.0526	.0014	.118	-.0055	.1107
	16-20 Yıllık	0-10 Yıllık	.0526	.0014	.118	-.0055	.1107
		21 Yıllık ve üzeri	.0278	.00082	.100	-.0028	.0584
		0-5 Yıllık	.0297	.00028	.988	-.00214	.0737
		11-15 Yıllık	.0667	.00088	.999	-.0137	.1474
		16-20 Yıllık	.0526	.0014	.118	-.0055	.1107
		21 Yıllık ve üzeri	.0278	.00082	.100	-.0028	.0584
	21 Yıllık ve üzeri	0-10 Yıllık	.0278	.00082	.100	-.0028	.0584
		11-15 Yıllık	.0667	.00088	.999	-.0137	.1474
		16-20 Yıllık	.0526	.0014	.118	-.0055	.1107
		0-5 Yıllık	.0297	.00028	.988	-.00214	.0737
		11-15 Yıllık	.0667	.00088	.999	-.0137	.1474
		16-20 Yıllık	.0526	.0014	.118	-.0055	.1107
Duygusal_Destek	0-5 Yıllık	0-10 Yıllık	.2411	.00443	.001	.1723	.3100
		11-15 Yıllık	.3827	.00478	.007	.3339	.4315
		16-20 Yıllık	.4304	.00780	.002	.3556	.5052
		21 Yıllık ve üzeri	.4462	.00581	.001	.3751	.5173
		0-5 Yıllık	.2411	.00443	.001	.1723	.3100
		11-15 Yıllık	.6238	.00478	.007	.5549	.6927
	11-15 Yıllık	0-10 Yıllık	.3827	.00478	.007	.3339	.4315
		16-20 Yıllık	.4304	.00780	.002	.3556	.5052
		21 Yıllık ve üzeri	.4462	.00581	.001	.3751	.5173
		0-5 Yıllık	.2411	.00443	.001	.1723	.3100
		11-15 Yıllık	.6238	.00478	.007	.5549	.6927
		16-20 Yıllık	.4304	.00780	.002	.3556	.5052
	16-20 Yıllık	0-10 Yıllık	.4304	.00780	.002	.3556	.5052
		21 Yıllık ve üzeri	.4462	.00581	.001	.3751	.5173
		0-5 Yıllık	.2411	.00443	.001	.1723	.3100
		11-15 Yıllık	.6238	.00478	.007	.5549	.6927
		16-20 Yıllık	.4304	.00780	.002	.3556	.5052
		21 Yıllık ve üzeri	.4462	.00581	.001	.3751	.5173
	21 Yıllık ve üzeri	0-10 Yıllık	.4462	.00581	.001	.3751	.5173
		11-15 Yıllık	.8305	.00581	.001	.7614	.9000
		16-20 Yıllık	.8827	.00880	.001	.8039	.9615
		0-5 Yıllık	.2411	.00443	.001	.1723	.3100
		11-15 Yıllık	.6238	.00478	.007	.5549	.6927
		16-20 Yıllık	.4304	.00780	.002	.3556	.5052
Bireysel	0-5 Yıllık	0-10 Yıllık	.3807	.00015	.192	-.0544	.8158
		11-15 Yıllık	.4356	.00023	.017	.3202	.5510
		16-20 Yıllık	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
		21 Yıllık ve üzeri	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
		0-5 Yıllık	.3807	.00015	.192	-.0544	.8158
		11-15 Yıllık	.7163	.00023	.007	.6619	.7707
	11-15 Yıllık	0-10 Yıllık	.4356	.00023	.017	.3202	.5510
		16-20 Yıllık	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
		21 Yıllık ve üzeri	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
		0-5 Yıllık	.3807	.00015	.192	-.0544	.8158
		11-15 Yıllık	.7163	.00023	.007	.6619	.7707
		16-20 Yıllık	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
	16-20 Yıllık	0-10 Yıllık	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
		21 Yıllık ve üzeri	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
		0-5 Yıllık	.3807	.00015	.192	-.0544	.8158
		11-15 Yıllık	.7163	.00023	.007	.6619	.7707
		16-20 Yıllık	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
		21 Yıllık ve üzeri	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
	21 Yıllık ve üzeri	0-10 Yıllık	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
		11-15 Yıllık	.9736	.00148	.001	.8251	1.1221
		16-20 Yıllık	.9736	.00148	.001	.8251	1.1221
		0-5 Yıllık	.3807	.00015	.192	-.0544	.8158
		11-15 Yıllık	.7163	.00023	.007	.6619	.7707
		16-20 Yıllık	.5890	.00148	.002	.4405	.7375
İkna_Edici_Yol_Gösterme	0-5 Yıllık	0-10 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		11-15 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		16-20 Yıllık	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
		21 Yıllık ve üzeri	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
		0-5 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		11-15 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
	11-15 Yıllık	0-10 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		16-20 Yıllık	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
		21 Yıllık ve üzeri	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
		0-5 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		11-15 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		16-20 Yıllık	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
	16-20 Yıllık	0-10 Yıllık	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
		21 Yıllık ve üzeri	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
		0-5 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		11-15 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		16-20 Yıllık	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
		21 Yıllık ve üzeri	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
	21 Yıllık ve üzeri	0-10 Yıllık	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
		11-15 Yıllık	.9736	.00005	.001	.9610	.9862
		16-20 Yıllık	.9736	.00005	.001	.9610	.9862
		0-5 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		11-15 Yıllık	.3224	.00011	.007	.2113	.4335
		16-20 Yıllık	.7766	.00005	.001	.7640	.7892
Organizasyonel_Kontrol	0-5 Yıllık	0-10 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		11-15 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		16-20 Yıllık	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
		21 Yıllık ve üzeri	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
		0-5 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		11-15 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
	11-15 Yıllık	0-10 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		16-20 Yıllık	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
		21 Yıllık ve üzeri	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
		0-5 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		11-15 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		16-20 Yıllık	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
	16-20 Yıllık	0-10 Yıllık	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
		21 Yıllık ve üzeri	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
		0-5 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		11-15 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		16-20 Yıllık	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
		21 Yıllık ve üzeri	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
	21 Yıllık ve üzeri	0-10 Yıllık	.7400	.00005	.001	.7273	.7527
		11-15 Yıllık	.9378	.00005	.001	.9251	.9505
		16-20 Yıllık	.9378	.00005	.001	.9251	.9505
		0-5 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		11-15 Yıllık	.2888	.00011	.007	.1777	.4000
		16-20 Yıllık	.7400	.00005	.001	.7273	.7527

a. R Squared = .002 (Adjusted R Squared = .000)

b. Exact Sig.

c. The statistic is an asymptotic F test; the exact Sig. is based on the exact distribution.

d. Computed using alpha = .05

e. The mean difference is significant at the .05 level.

Fadakar_Olma

Tukey HSD^{a,b,c}

Row	Column	Mean Difference	Std. Error	Sig.
0-5 Yıllık	11-15 Yıllık	.0300	.00088	.999
0-5 Yıllık	16-20 Yıllık	.0526	.0014	.118
0-5 Yıllık	21 Yıllık ve üzeri	.0278	.00082	.100
11-15 Yıllık	16-20 Yıllık	.0526	.0014	.118
11-15 Yıllık	21 Yıllık ve üzeri	.0278	.00082	.100
16-20 Yıllık	21 Yıllık ve üzeri	.0278	.00082	.100

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
Based on observed means.
The error term is Mean Square(Error) = .076.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 39.012.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
c. Alpha = .05.

Duygusal_Destek

Tukey HSD^{a,b,c}

Row	Column	Mean Difference	Std. Error	Sig.
11-20 Yıllık	21	2,3	3,0148	
21 ve üzeri	15	3,3000		
11-15 Yıllık	66	3,3823		
0-10 Yıllık	182			
0-5 Yıllık	362			
Ortalama	678			

Means for groups in homogeneous subsets

Between-Subjects Factors			
	Value Label	N	
gender	1,00	Kiye	108
	2,00	Arifin	61
	3,00	Trabzon	100
	4,00	Ordu	62
	5,00	Cumühane	60
	6,00	Dayıburn	41
	7,00	Cirazun	60

Multivariate Tests ^a							
Effect	Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Corrected Total	889.180 ^a	600	1.48200			
	Gender_Landmark	.861	1	.86100	5.81	.018	.000
	Landmark_Team	18.388	1	18.38800	123.50	.000	.000
	Team_Landmark	11.969	1	11.96900	80.10	.000	.000
	Team_Landmark_Team	11.969	1	11.96900	80.10	.000	.000
Gender	Corrected Total	889.180	600	1.48200			
	Gender_Landmark	.861	1	.86100	5.81	.018	.000
	Landmark_Team	18.388	1	18.38800	123.50	.000	.000
	Team_Landmark	11.969	1	11.96900	80.10	.000	.000
	Team_Landmark_Team	11.969	1	11.96900	80.10	.000	.000

a. R Squared = .026 (Adjusted R Squared = .016)

b. R Squared = .073 (Adjusted R Squared = .062)

c. R Squared = .125 (Adjusted R Squared = .118)

d. R Squared = .087 (Adjusted R Squared = .080)

e. R Squared = .078 (Adjusted R Squared = .069)

Descriptive Statistics				
Source	Mean	Std. Deviation	N	
Corrected Total	Mean	1.1130	1,000	100
	Arifin	1.0000	100	100
	Trabzon	1.0000	100	100
	Ordu	1.0000	100	100
	Cumuhane	1.0000	100	100
	Dayıburn	1.0000	100	100
Corrected Landmark	Mean	1.1130	1,000	100
	Arifin	1.0000	100	100
	Trabzon	1.0000	100	100
	Ordu	1.0000	100	100
	Cumuhane	1.0000	100	100
	Dayıburn	1.0000	100	100
Corrected Team	Mean	1.1130	1,000	100
	Arifin	1.0000	100	100
	Trabzon	1.0000	100	100
	Ordu	1.0000	100	100
	Cumuhane	1.0000	100	100
	Dayıburn	1.0000	100	100
Corrected Landmark_Team	Mean	1.1130	1,000	100
	Arifin	1.0000	100	100
	Trabzon	1.0000	100	100
	Ordu	1.0000	100	100
	Cumuhane	1.0000	100	100
	Dayıburn	1.0000	100	100

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Observed Power
Corrected Model	Corrected Total	12.113 ^a	6	2.019	2.328	.031	.026	.806
	Corrected Landmark	28.719 ^b	6	4.787	7.050	.000	.072	1.000
	Corrected Team	70.677 ^c	6	11.779	12.994	.000	.125	1.000
	Corrected Landmark_Team	28.862 ^d	6	4.810	5.482	.000	.087	.987
	Corrected Landmark_Team	42.551 ^e	6	7.092	7.438	.000	.076	1.000
	Corrected Landmark_Team	5162.972	1	5162.972	5866.327	.000	.916	5958.327
Intercept	Corrected Total	6100.588	1	6100.588	8486.802	.000	.923	8486.802
	Corrected Landmark	6776.274	1	6776.274	7475.246	.000	.932	7475.246
	Corrected Team	6219.332	1	6219.332	7079.858	.000	.928	7079.858
	Corrected Landmark_Team	6947.136	1	6947.136	7287.179	.000	.930	7287.179
	Corrected Landmark_Team	12.113	6	2.019	2.328	.031	.026	.806
	Corrected Landmark_Team	36.719	6	6.120	7.050	.000	.072	1.000
Gender	Corrected Total	70.677	6	11.779	12.994	.000	.125	1.000
	Corrected Landmark	28.862	6	4.810	5.482	.000	.087	.987
	Corrected Team	42.551	6	7.092	7.438	.000	.076	1.000
	Corrected Landmark_Team	5162.972	1	5162.972	5866.327	.000	.916	5958.327
	Corrected Landmark_Team	12.113	6	2.019	2.328	.031	.026	.806
	Corrected Landmark_Team	36.719	6	6.120	7.050	.000	.072	1.000
Error	Corrected Total	6100.588	1	6100.588	8486.802	.000	.923	8486.802
	Corrected Landmark	6776.274	1	6776.274	7475.246	.000	.932	7475.246
	Corrected Team	6219.332	1	6219.332	7079.858	.000	.928	7079.858
	Corrected Landmark_Team	6947.136	1	6947.136	7287.179	.000	.930	7287.179
	Corrected Landmark_Team	12.113	6	2.019	2.328	.031	.026	.806
	Corrected Landmark_Team	36.719	6	6.120	7.050	.000	.072	1.000
Total	Corrected Total	6100.588	1	6100.588	8486.802	.000	.923	8486.802
	Corrected Landmark	6776.274	1	6776.274	7475.246	.000	.932	7475.246
	Corrected Team	6219.332	1	6219.332	7079.858	.000	.928	7079.858
	Corrected Landmark_Team	6947.136	1	6947.136	7287.179	.000	.930	7287.179
	Corrected Landmark_Team	12.113	6	2.019	2.328	.031	.026	.806
	Corrected Landmark_Team	36.719	6	6.120	7.050	.000	.072	1.000

a. R Squared = .026 (Adjusted R Squared = .016)

b. R Squared = .073 (Adjusted R Squared = .062)

c. R Squared = .125 (Adjusted R Squared = .118)

d. R Squared = .087 (Adjusted R Squared = .080)

e. R Squared = .078 (Adjusted R Squared = .069)

f. Computed using alpha = .05

Multiple Comparisons									
Comparison	g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9
g1 vs g2	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g1 vs g3	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g1 vs g4	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g1 vs g5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g1 vs g6	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g1 vs g7	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g1 vs g8	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g1 vs g9	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g2 vs g3	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g2 vs g4	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g2 vs g5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g2 vs g6	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g2 vs g7	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g2 vs g8	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g2 vs g9	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g3 vs g4	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g3 vs g5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g3 vs g6	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g3 vs g7	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g3 vs g8	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g3 vs g9	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g4 vs g5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g4 vs g6	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g4 vs g7	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g4 vs g8	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g4 vs g9	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g5 vs g6	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g5 vs g7	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g5 vs g8	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g5 vs g9	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g6 vs g7	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g6 vs g8	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g6 vs g9	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g7 vs g8	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g7 vs g9	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
g8 vs g9	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Pedkar_Olms

Tukey HSD (A-B)

g1	g2	g3	g4
g1	1.00	1.1139	
g2	1.00	1.1139	1.1139
g3	1.00	1.1139	1.1139
g4	1.00	1.1139	1.1139
g5	1.00	1.1139	1.1139
g6	1.00	1.1139	1.1139
g7	1.00	1.1139	1.1139
g8	1.00	1.1139	1.1139
g9	1.00	1.1139	1.1139

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
Based on observed means.
The error term is Mean Squared(Error) = .007.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 66.274.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
c. Alpha = .05.

Duggan_Deepak

Tukey HSD (A-B)

g1	g2	g3	g4
g1	1.00	1.1139	
g2	1.00	1.1139	1.1139
g3	1.00	1.1139	1.1139
g4	1.00	1.1139	1.1139
g5	1.00	1.1139	1.1139
g6	1.00	1.1139	1.1139
g7	1.00	1.1139	1.1139
g8	1.00	1.1139	1.1139
g9	1.00	1.1139	1.1139

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
Based on observed means.
The error term is Mean Squared(Error) = .006.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 66.274.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
c. Alpha = .05.

Dilash

Tukey HSD (A-B)

g1	g2	g3	g4
g1	1.00	1.1139	
g2	1.00	1.1139	1.1139
g3	1.00	1.1139	1.1139
g4	1.00	1.1139	1.1139
g5	1.00	1.1139	1.1139
g6	1.00	1.1139	1.1139
g7	1.00	1.1139	1.1139
g8	1.00	1.1139	1.1139
g9	1.00	1.1139	1.1139

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
Based on observed means.
The error term is Mean Squared(Error) = .006.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 66.274.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
c. Alpha = .05.

Jana_Rishi_Yel_Deepak

Tukey HSD (A-B)

g1	g2	g3	g4
g1	1.00	1.1139	
g2	1.00	1.1139	1.1139
g3	1.00	1.1139	1.1139
g4	1.00	1.1139	1.1139
g5	1.00	1.1139	1.1139
g6	1.00	1.1139	1.1139
g7	1.00	1.1139	1.1139
g8	1.00	1.1139	1.1139
g9	1.00	1.1139	1.1139

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
Based on observed means.
The error term is Mean Squared(Error) = .006.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 66.274.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
c. Alpha = .05.

Duggan_Deepak_Deepak

Tukey HSD (A-B)

g1	g2	g3	g4
g1	1.00	1.1139	
g2	1.00	1.1139	1.1139
g3	1.00	1.1139	1.1139
g4	1.00	1.1139	1.1139
g5	1.00	1.1139	1.1139
g6	1.00	1.1139	1.1139
g7	1.00	1.1139	1.1139
g8	1.00	1.1139	1.1139
g9	1.00	1.1139	1.1139

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
Based on observed means.
The error term is Mean Squared(Error) = .006.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 66.274.
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
c. Alpha = .05.

Descriptive Statistics

Comparison	Mean	Std. Deviation	N
g1 vs g2	5.1556	4.90708	952
g2 vs g3	5.1556	4.90708	952
g3 vs g4	5.1556	4.90708	952
g4 vs g5	5.1556	4.90708	952
g5 vs g6	5.1556	4.90708	952
g6 vs g7	5.1556	4.90708	952
g7 vs g8	5.1556	4.90708	952
g8 vs g9	5.1556	4.90708	952

Correlations

Comparison	g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7	g8	g9
g1 vs g2	1.00								
g2 vs g3	.952	1.00							
g3 vs g4	.952	.952	1.00						
g4 vs g5	.952	.952	.952	1.00					
g5 vs g6	.952	.952	.952	.952	1.00				
g6 vs g7	.952	.952	.952	.952	.952	1.00			
g7 vs g8	.952	.952	.952	.952	.952	.952	1.00		
g8 vs g9	.952	.952	.952	.952	.952	.952	.952	1.00	
g9 vs g10	.952	.952	.952	.952	.952	.952	.952	.952	1.00

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER		
Soyadı, Adı	: Kansız Ayşe	
Uyruğu	: TC	
Doğum Tarihi ve Yeri	: [REDACTED]	
Telefon (İş)	: [REDACTED]	
E-Posta	[REDACTED]	
Yazışma Adresi (İş)	: [REDACTED]	
EĞİTİM BİLGİLERİ		
Derece	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık		
Yüksek Lisan		
Lisan	Balıkesir Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	2016
Lise	Sincan Nefise Andiçen Lisesi	2010
BİLDİRİLER		
1	6. Uluslararası Bilim, Kültür ve Spor Kongresi, Lviv/Ukrayna	
2	3. Uluslararası Avrasya Spor Eğitim ve Toplum Kongresi, Mardin	
3		
HOBİLER		
	Spor yapmak	
	Seyahat etmek	