

Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması¹

Doç. Dr. Şebnem ASLAN

Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, KONYA

Yrd. Doç. Dr. Musa ÖZATA

Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, KONYA

ÖZET

Bu çalışma ile sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışını değerlendirmede kullanılabilecek yabancı literatürde kabul gören iki ölçeğin, Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda Dennis ve Winston (2003) ile Dennis ve Bocernea (2006) Hizmetkâr Liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Dennis ve Winston'un ölçeğinde 23 soru ve 3 boyut, Dennis ve Bocernea'nın ölçeğinde ise 29 soru ve 7 boyut yer almaktadır. Oluşturulan anket, Konya'da faaliyet gösteren üç farklı hastanede görev yapan, 180 sağlık kurumu çalışanına yüz yüze anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Elde edilen bulgular üzerinde SPSS 16.0 ve Lirsell 8 programları kullanılarak, tanımlayıcı istatistikler ve Doğrulamalı (Confirmatory) Faktör Analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda Dennis ve Bocernea Ölçeği 5 boyut ve 14 soruya; Dennis ve Winston ölçeği ise 3 boyut ve 14 soruya indirgenmiştir. Ulaşılan yeni ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Sağlık Çalışanları, Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçekleri

JEL Sınıflaması: M-12, M-54, I-10

Servant Leadership Among Medical Staff: Investigation of Validity and Reliability of Dennis-Winston and Dennis-Bocernea Servant Leadership Scales

ABSTRACT

This study aims to contribute the two different scales used in evaluation of servant leadership among medical staff on Turkish literature. In this context, validity and reliability analysis of Dennis and Winston (2003) and Dennis and Bocernea (2006) Servant Leadership Scales are done. Dennis and Winston Scale includes 23 questions and 3 dimensions, and Dennis and Bocernea scale includes 29 questions and 7 dimensions. The survey is conducted with 180 staff in practising in three different hospitals of Konya province. The data obtained from the survey are analysed with descriptive statistics and confirmatory factor analysis using SPSS 16.0 and Lisrel 8 programmes. As a result, Dennis and Bocernea scale is reduced to 5 dimensions and 14 questions, and Dennis and Winston scale to 3 dimensions and 14 questions. The new scale is found as valid and reliable.

Key Words : Leadership, Servant Leadership, Medical Staff, Dennis-Winston and Dennis-Bocernea Servant Leadership Scales

JEL Classification: M-12, M-54, I-10

¹ Bu çalışma 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde (Adana) sözel bildiri olarak sunulmuştur.

I. GİRİŞ

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup, bu kavrama ilişkin onlarca farklı tanım yapılmıştır. Ancak her araştırmacı ya da yazarın kendi bakış açısı veya çalışma alanının özelliklerini dikkate alarak tanım yapmaya çalışması nedeniyle, kavram üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamamıştır. Örneğin Kesken ve Ayyıldız (2008: 729) liderliği; “Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre liderlik; grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlüktür (Fiedler and Joseph, 2004: 187; Erdem ve Dikici, 2009: 199). Bass’a (1990) göre ise liderlik; bir grubu amaçların yerine getirilebilmesi için etkileyebilme becerisidir (Akt. Çakar ve Arbak, 2003:84).

Literatürde liderlik ve lider davranışlarını açıklamaya yönelik birtakım kuramların yer aldığı görülmekte olup; özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları, neo-karizmatik kuramlar (Akt. Çakar ve Arbak, 2003:84) ve duygusal zeka-duygusal yeterlilikler kuramları (Akt. Aslan, 2009: 109) bunlardan bazılarıdır. Bu kuramlara göre liderler; demokrat, otokrat, diktatör, liberal, hümanist, destekleyici, karizmatik, doğal, dönüşümcü, etkileşimci, (Çetin ve Beceren, 2007: 112), edimsel, pozitif ve otantik (Kesken ve Ayyıldız: 2008: 729) veya hizmetkar liderlik (Greenleaf, 2002) anlayışlarından birini sergileyebilmektedir.

A. Hizmete Yönelik Liderlik/Hizmetkâr Liderlik

Hizmete Yönelik Liderlik/Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership) kavramı, ilk olarak Greenleaf’in (1970) “The Servant as Leader” isimli denemesinde ortaya atılmıştır. Bu denemenin, “Lider bir hizmetkârdır...” ifadesiyle başladığı görülmektedir (Bolden, ve Diğ., 2003: 12). Greenleaf, “Hizmete Yönelik/Hizmetkâr Liderlik” kavramını; iş birliğini, güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinlemeyi ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eden liderlik biçimi olarak tanımlamıştır. Greenleaf’a (2002: 27) göre hizmetkâr lider “bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli olan” kişidir. Hizmetkâr liderlik kavramının bir diğer tanımı ise Hunter tarafından yapılmıştır. Hunter *hizmetkâr liderliği*, “ortak iyilik için, belirlenen hedeflere yönelik şevkli iş yapmada, insanları etkileme becerisi” olarak nitelendirmiştir (Cecil, 2004: 1). Page ve Wong (2000) ise bu kavramı, “ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik şekli” olarak ifade etmiştir (Taylor, 2002: 16).

Hizmete yönelik liderlik, *kahya liderlik* ve *hizmetkâr liderlik* olarak iki boyutta ele alınmakta olup, her iki boyutun da düşünsel temeli *Greenleaf*’ın ortaya koyduğu *Kâhyalık Teorisi*’ne dayanmaktadır (Turhan, 2007: 30). *Kâhyalık Teorisi*’ne göre lider; güvene ve ahlaki ilkelere bağlı, kendi çıkarından ziyade tüm ortakların çıkarlarına hizmet etme odaklı (Caldwell ve ark., 2002: 153–163), organizasyona ve çalışanlarına uzun dönemli bağlılık duyan, alıcı değil verici olan

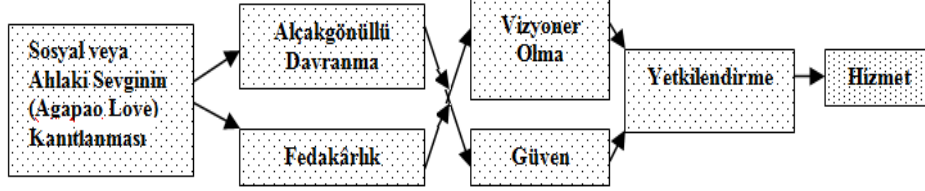
bir davranış sergiler (Pollard, 1996: 241-248). Spears'a göre, hizmetkâr liderin başarısı lidere değil, liderin takipçilerinin özgür, bilge, özerk ve hizmet vermeye yatkın kişiler olup olmadığına bakılarak belirlenebilir (Spears, 2004: 10). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik yaklaşımı, sadece kişiyle ilgili bir durum değil, organizasyona yayılan bir kültür şeklinde algılanmalıdır. Spears (2004: 7-11), hizmetkâr liderlerin on kişisel özelliğini şu şekilde sıralamaktadır (Akt. Waddell, 2006:3-4):

- **Dinleme:** Kişinin sessiz kalarak, yüksek kavrayışla ve kişiselleştirmeden aktif dinleyebilmesidir.
- **Empati:** Bir durumu, diğer kişinin perspektifinden görebilme ve insanların eşsizliğinin farkında olmaktır.
- **İyileştirme:** İnsanların tam anlamıyla bütünlüğe ulaşamayacakları kabul edilmekle birlikte liderlerin, şevkleri kırılan insanların iyileşmelerine yardım etmeleri, böylece hem kendilerinin hem de takipçilerinin tamlığa ulaşmalarında çaba sarf etmeleridir.
- **Farkındalık:** Liderin hem kendi hem de organizasyonda var olan korkularla baş edebilmesidir.
- **İkna Etme:** Liderin, kurallara uyma konusunda diğerlerini zorlama yerine ikna etmesidir.
- **Kavramsallaştırma:** Liderin konulara, günlük sorunlarının ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesidir.
- **İleri Görüşlülük:** Liderin geçmişten öğrendikleriyle ve şimdiki verilerle geleceğe ilişkin karar almasıdır.
- **Kâhyalık:** Liderin kendi çıkarlarından önce, örgütteki diğer insanların çıkarlarına hizmet etmesidir.
- **İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duymasıdır.
- **Birlik Kurucu:** Liderin işte ve iş dışında, doğru toplulukların oluşturulmasını sağlayabilmesidir. Zira etkin liderlik, birlikten kaynağını alan bir ilişkidir.

Hizmetkâr liderlik kavramına bir başka yaklaşım ise Patterson'a aittir. Patterson, Hizmetkâr Liderlik Teorisi'ni, "Dönüşümcü Liderlik Teorisi'nin bir uzantısı olarak görmüş ve bu tür liderliği "öncelikle liderin takipçilerine, ikincil olarak da organizasyona odaklanan" liderlik şekli olarak tanımlamıştır" (Waddell, 2006: 2) Patterson'a göre, "Hizmetkâr Liderlik", liderlerdeki hizmet odaklılığını doğuran ruhani değerlerin tümü anlamına gelen *fazilete* (virtue) bağlıdır. *Fazilet Teorisi*, insanların haklarını vurgulayan bir yaklaşım olup, Aristotle'nin etiğine (Nicomachean Ethics) dayanır (Patterson, 2003: 6). Aristotle'e göre lider, kendi gücünü artırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde, çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilebilir (O'toole, 2008:1). Patterson hizmetkâr lideri; *sevgiyi kanıtlama, alçakgönüllü hareket etme, fedakâr olma, takipçiler için vizyoner*

olma, dürüst olma, takipçilerine yetki verme ve hizmet etme boyutlarıyla tanımlamıştır. Şekil 1’de Patterson’un Hizmetkâr Liderlik Modeli gösterilmekte ve boyutlar kısaca açıklanmaktadır (Patterson, 2003, 8; Akt: Waddell, 2006: 5):

Şekil 1. Patterson’un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Patterson, 2003:6.

- **Sosyal veya Ahlaki Sevginin Kanıtlanması:** Lider, takipçileri için “Agapao Love” gibi muhteşem bir sevgiye sahip olmalıdır. Yunanca bir kelime olan “Agapao Love”, doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapmadır. Bu tür sevginin kanıtı ise basamaksal olarak liderin, öncelikle çalışanlarına daha sonra onların yeteneklerine ve üçüncü aşamada organizasyonun yararına odaklanmasıdır.
- **Alçakgönüllü Davranma:** Kişinin sağlıklı bir egoya sahip olarak, kendisini diğerlerinden en iyi ya da en kötü görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. Bunun hizmetkâr liderlikteki görüntüsü ise, kendine daha az odaklanma, diğerlerine daha fazla önem vermedir.
- **Fedakârlık:** Bir beklentiye sahip olmaksızın, başkasına yardım etmeye ilişkin gönüllü davranışlardır.
- **Vizyoner Olma:** Liderin, çalışanlarının vizyonlarına bağlı olarak organizasyonun vizyonunu oluşturmasıdır.
- **Güven:** Hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır. Takipçiler, dürüstlük konusunda ilham aldıkları liderin, çok daha fazla takipçisi olurlar.
- **Yetkilendirme:** Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun yetki verilmesidir.
- **Hizmet:** Hizmetkâr Liderlik Teorisi’nin kalbidir. Temel felsefesi, kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmeleridir.

Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı ile ilgili ileri sürülen bir diğer model ise Page ve Wong (2000) modeli olup, bu model, dürüstlük, sorumluluk, kendini adanma ve insana saygı gibi örgütsel davranışların, ekonomik gelişmedeki önemini vurgulamakta (Akt. Dennis ve Winston, 2003: 455–459) ve liderliği kişilik, ilişki, iş ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir. Modelin alt boyutlarını şu şekilde açıklayabiliriz (Akt. Cerit, 2007: 89):

- **Kişilik:** Hizmet edebilme tutumu ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken özellikler; *güvenilirlik, alçakgönüllülük ve hizmet odaklılıktır*.

- **İlişki:** Liderin insanlarla ilişki kurması ve başkalarını geliştirmeye çalışmasıdır. Liderin sahip olması gereken özellikler; *diğerlerini destekleme, güçlendirme ve geliştirmedir.*
- **İş:** Başarılı bir liderin görev ve becerilerinin neler olması gerektiğini gösterir. Liderin sahip olması gereken özellikler; *vizyon belirleyebilme, hedef oluşturma ve yol göstermedir.*
- **Süreç:** Organizasyonun etkililiği ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken özellikler; *örnek olma, ekip kurma ve kararlara katılmadır.*

Schein ve Senge ise Hizmetkar Liderlik anlayışını açıklamak için *Beş İnanç Modeli*'ni geliştirmiştir. Bu model, kişinin kendisi ve başkaları hakkındaki inançlarının yanı sıra geçmiş, günümüz ve gelecek hakkındaki inanışlarını da içerisine almaktadır. Bu modele dayalı olarak Caldwell, Bischoff ve Karri (2002: 153–163) dört liderlik tarzı belirlemişlerdir. Tablo 1’de bu liderlik tarzları kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 1. Kişinin Dünyayı Algılama Tarzına Bağlı Liderlik Yaklaşımları

	Objektif Tarafsız Lider	Tarafsız Realist Lider	Sübjektif Kontrolcü Lider	Kolaylaştırıcı İdealist/ Hizmet Yönelik Lider
Lider	Lider objektifliği getirir.	Lider, yeteneklerinin en iyisiyle gerçekliği tanımlar.	Lider kuralları devam ettirir ve diğerlerine rehber olur.	Lider katılımcılara hizmet etmek ve onları güçlendirmek için vardır.
Takipçiler	Takipçilere objektif olarak davranır.	Takipçiler adil davranıştan faydalanır.	Takipçiler, yaşamlarını yönlendirmede lidere bağlıdır.	Takipçiler, en iyi yaşama sahip olmada kendi ihtiyaçlarının peşine düşer.
Geçmiş	Sonuçları açısından geçmişin bugünle ilişkisi yoktur.	Geçmiş, bugünün dünyasını algılamada faydalıdır.	Geçmiş, bugünü en iyi tanımlamak için kullanılır.	Geçmiş karmaşıktır ve tüm ihtiyaçlara anlam verir.
Bugün	Bugünün kuralları, şimdinin konusudur.	En iyi şekilde bugün paylaşılır.	Lider, dünyayı günün şartlarına göre yorumlar.	Bugün yaşamın bir bölümüdür.
Gelecek	Liderin açık kuralları vardır.	Geçmiş gibi gelecek de paylaşılır.	Lider kendi algısını da katarak geleceği yorumlar.	Amaç herkesin yararlanabileceği zengin bir gelecek oluşturmaktır.

Kaynak: Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002:158.

Tablo 1’de görüldüğü gibi ilk liderlik tarzı, “Objektif Tarafsız Lider”, kurallara dayalı bir liderlik tarzı gösterir. “Tarafsız Realist Lider”, sadece kurallar değil aynı zamanda gerçeği elinden geldiği en doğru şekilde tanımlamaktadır. “Sübjektif Kontrolcü Lider”, kendi algılarına dayalı ve takipçileri üzerinde

kontrole fazlasıyla sahip liderlik tarzı görünümündedir. “Kolaylaştıran İdealist (Hizmete Yönelik) Lider” ise, herkesin ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklı, hizmet vermeye yönelik çalışmaktadır.

Yukarıda *hizmetkar liderlik modeli* ve bu modelin özelliklerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen teoriler hakkında kısa bilgiler sunulmuştur. Literatür incelemesinde Hizmetkar Liderlik anlayışının ölçülmesine yönelik olarak geliştirilmiş çok sayıda ölçüm aracının olduğu görülmüştür. Örneğin Dennis ve Bocernea’nın (2006), Barbuto ve Wheeler (2006), Spears (1995), Sendjay (2003) ve Dennis ve Winston’un (2003) ölçekleri bunlardan bazılarıdır.

Bu çalışma ile sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışını değerlendirmede kullanılabilecek Dennis ve Winston (2003) ile Dennis ve Bocernea (2006) Hizmetkâr Liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılarak Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

II. YÖNTEM

A. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik anlayışının tespit edilmesine yönelik olarak herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırma ile sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışının değerlendirilmesinde kullanılabilecek iki farklı ölçeğin Türkçe literatüre kazandırılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda Dennis ve Winston’un (2003) Page ve Wong’dan (2000) uyarladığı Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile Dennis ve Bocernea’nın (2006) Patterson (2003) modelinden uyarladığı hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

B. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemine ait bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Değerlendiren Personel			Değerlendirilen Personel		
Cinsiyet	n	%	Görevi	n	%
Erkek	39	21.7	Başhekim	31	17.2
Kadın	141	78.3	Başhekim yardımcısı	13	7.2
Mesleği	n	%	Hastane müdürü	10	5.6
Hemşire-Ebe	113	62.8	Başhemşire	27	15.0
Memur	67	37.2	Müdür yardımcısı	6	3.3
Yaş	n	%	Sorumlu hemşire	86	47.8
18–24	36	20.0	Şef	7	3.9
25–31	57	31.7			
32–38	68	37.8			
39–45	17	9.4			
46–52	2	1.1			
Medeni Durum	n	%			
Bekâr	69	38.3			
Evli	111	61.7	Toplam	180	100

Araştırma evrenini Selçuk Üniversitesi Selçuklu Tıp Fakültesi Hastanesi, Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Hastanesi ve Sağlık Bakanlığı Konya Beyhekim Devlet Hastanelerinde görev yapmakta olan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise bu hastanelerde görev yapan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 113 hemşire-ebe ve 67 memur olmak üzere toplam 180 kişi oluşturmuştur. Bu kişilerden bağlı oldukları bir üst düzeydeki amirini değerlendirmesi istenmiştir. Değerlendirme yapan katılımcıların büyük çoğunluğu kadın (%78.3), 32-38 yaş aralığında (%37.8) ve evli (%61.7) personelden oluşmaktadır. Araştırmada katılımcıların değerlendirme yaptıkları personel incelendiğinde; sorumlu hemşireler (%47.8) en fazla değerlendirilen personel iken, bunu başhekim (%17.2), başhemşire (%15), başhekim yardımcısı (%7.2) müdür (%5.6) ve şefler (%3.9) izlemiştir. Katılımcıların meslekte çalışma yılı aritmetik ortalamaları 5.2, kurumda çalışma yılı aritmetik ortalamaları 3.28 ve değerlendirme yaptıkları personelle birlikte çalışma süresi aritmetik ortalamaları ise 2.64 olarak tespit edilmiştir.

C. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Dennis ve Winston'un (2003) Page ve Wong'dan (2000) uyarladığı "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" ile Dennis ve Bocernea'nın (2006) Patterson (2003) modelinden uyarladığı "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Dennis ve Winston'un (2003) Ölçeği: Dennis ve Winston (2003), Page ve Wong'un (2000) 99 soru ve 4 boyutlu (kişilik "personality", ilişki "relationship", görev "task" ve süreç "process") hizmetkâr liderlik ölçeğini (servant leadership instrument) 23 soru ve 3 boyut haline getirmiştir. Boyutlar güçlendirme (empowerment), hizmet (service) ve vizyon (vision) olarak sınıflandırılmış ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach alpha değerleri sırasıyla: 0.89, 0.94 ve 0.97) yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Vizyon sorularından bir soru ters kodlanmıştır. Araştırmamızda bir soru (*liderim/yöneticim örnekle yönetir*), anketin ön değerlendirme sürecinde katılımcılar tarafından anlaşılmaz bulunduğu için ankettan çıkartılmış ve 22 soruya indirgenmiştir. Cevaplar beşli Likert (1=hiç, 5=her zaman) tarzında derecelendirilmiştir.

Dennis ve Bocernea'nın (2006) Ölçeği: Dennis ve Bocernea (2006), Patterson'ın (2003) 71 soru ve 7 alt boyuttan (Sosyal veya Ahlaki Sevginin Kanıtlanması- *Agapao Love*, Alçakgönüllü Davranma- *Acts With Humility*, Fedakârlık- *Altruistic*, Vizyoner Olma- *Visionary For The Followers*, Güven- *Trusting*, Hizmet- *Serving* ve Yetkilendirme- *Empowers Followers*) oluşan ölçeğini, 29 soru ve 7 boyut (Sevgi-Love, Güçlendirme-Empowers Followers, Vizyon- *Vision*, Fedakârlık- *Altruism*, Güven 1- *Trust 1*, Güven 2- *Trust 2* ve Alçakgönüllülük-Humility) haline dönüştürmüştür. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları (Cronbach alpha değerleri; 0.94, 0.94, 0.89, Fedakârlık ve Güven 1 boyutları üç faktörden az olduğu için alfa katsayısı bulunmamaktadır, 0.92, 0.92) yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Araştırmamızda ön değerlendirmede katılımcılar tarafından anlaşılmaz bulunan 2 sorunun çıkartılması sonucunda, güven boyutları tek bir alt boyutta toplanmış ve 6 boyutlu (sevgi, güçlendirme,

vizyon, fedakarlık, alçakgönüllülük ve güven) 27 sorudan oluşan ölçek çalışma kapsamına alınmış ve beşli likertle (1=hiç, 5=her zaman) derecelendirilmiştir.

D. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ölçeklerin geçerliliklerini değerlendirmek için, Lisrel 8 Programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi amaç yapı (latent variables) ile gözlenen (observed variables) değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmektir (Baydur ve Eser, 2006: 122). Doğrulayıcı faktör analizi ile kurulan modellerin verilere uyumunun değerlendirilmesinde Ki- kare, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, NNFI gibi uyum indekslerine bakılarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmede Ki-Kare/Serbestlik Derecesi oranı 5 ve daha küçük olması durumunda, model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. RMSEA değerinin sıfıra yakın ve 0.05'den küçük olması model veri uyumunun mükemmel olduğunu göstermektedir. Fakat bu oranın 0.08'e kadar veri uyumu için kabul edilebilmektedir. Ayrıca CFI ve AGFI indekslerinin 0.90'dan büyük olması modelin veri uyumunun mükemmel olduğunu göstermektedir. CFI için 0.85 ve yukarısı; AGFI içinde 0.80 ve yukarısının model veri uyumu için yeterli olduğu kabul edilmektedir. CFI ve NNFI için ise 0.90 ve yukarısı model veri uyumunun mükemmelliğini göstermektedir (Sümer, 2000: 77; Akt. Ayas ve Horzum, 2010: 12).

III. BULGULAR

Aşağıda elde edilen ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve uyum iyiliği indeksleri yer almaktadır.

Tablo 3. Dennis ve Winston (2003) Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	Ki-Kare	SD	p	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	AGFI
Model 1	206	453.59	0.00	0.088	0.93	0.93	0.80	0.75
Model 2	132	257.12	0.00	0.072	0.95	0.96	0.86	0.82
Model 3	116	214.64	0.00	0.069	0.96	0.96	0.88	0.84
Model 4	74	104.77	0.011	0.046	0.98	0.99	0.92	0.89

Dennis ve Winston Ölçeğinin güvenilirlik analizi, 4 aşamalı model ile gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan ilk modellerin, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değer aralığında olmaması nedeniyle, bazı sorular analizden çıkartılarak analiz tekrar edilmiş ve dördüncü modelde uyum iyiliği değerlerinin tamamında iyileşme sağlanması ve bu değerlerin referans değer aralığına ulaşması nedeniyle analiz işlemleri sonuçlandırılmış ve 3 boyuttan oluşan 14 soruluk bir ölçeğe ulaşılmıştır. Ölçeğin *Güçlendirme* boyutunda 7, *Hizmet* boyutunda 4 ve *Vizyon* boyutunda 3 soru yer almaktadır. Ulaşılan ölçeğin Cronbach Alpha değerleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Dennis ve Winston (2003) Ölçeği'nin Cronbach Alpha Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Std. Hata	Cronbach Alpha
Güçlendirme	26.69	8.14	.9618
Hizmet	13.77	4.86	.8826
Vizyon	11.77	3.20	.8959
Tüm Ölçek	82.74	22.63	.9714

Tablo 4'te görüldüğü gibi ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri *Güçlendirme* boyutu için 0.96, *Hizmet* boyutu için 0.88, *Vizyon* boyutu için 0.89 ve tüm ölçek için ise 0.97 olarak hesaplanmış ve ölçeğin ileri düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Dennis ve Bocernea (2006) Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	Ki-Kare	SD	P	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	AGFI
Model 1	894.08	309	0.00	0.10	0.89	0.90	0.73	0.67
Model 2	652.93	215	0.00	0.11	0.89	0.91	0.75	0.68
Model 3	125	285.69	0.00	0.082	0.94	0.95	0.85	0.80
Model 4	67	93.08	0.019	0.044	0.99	0.99	0.93	0.90

Tablo 5'de görüldüğü gibi Dennis ve Bocernea Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi 4 aşamalı model ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dördüncü modelde uyum iyiliği değerleri referans değerlere ulaşmıştır (Ulaşılan ölçeğin soruları Ek 2'de gösterilmektedir). Dennis ve Bocernea (2006) ölçeğinin orijinalinde *Sevgi*, *Güçlendirme*, *Vizyon*, *Fedakârlık*, *Güven* ve *Alçakgönüllülük* boyutlarında toplam 29 soru yer almaktayken, yapılan 4 aşamalı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda *Sevgi* boyutunda 3, *Güçlendirme* boyutunda 3, *Vizyon* boyutunda 3, *Fedakârlık* boyutunda 2 ve *Güven* boyutunda 3 olmak üzere, toplam 5 boyut ve 14 soruya ulaşılmıştır. *Alçakgönüllülük* boyutu ise ölçekten tamamen çıkartılmıştır. Ulaşılan ölçeğin Cronbach Alpha değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Dennis ve Bocernea (2006) Ölçeği'nin Cronbach Alpha Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Std. Hata	Cronbach Alpha
Sevgi	11.45	3.64	.9126
Güçlendirme	10.80	3.80	.9265
Vizyon	10.42	3.90	.9214
Fedakârlık	10.34	3.93	.9219
Güven	11.52	3.78	.9308
Tüm Ölçek	50.09	16.40	.9709

Tablo 6'da görüldüğü gibi ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri *Sevgi* boyutu için 0.91, *Güçlendirme* boyutu için 0.92, *Vizyon* boyutu için 0.92, *Fedakârlık* boyutu için 0.92, *Güven* boyutu için 0.93 ve tüm ölçek için

ise 0.97 olarak hesaplanmış ve ileri düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Çalışmada analizler sonucunda ulaşılan ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 7 ve Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Dennis ve Winston (2003) Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Ortalama	Std. Sapma
Liderim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır	4,01	1,158
Liderim takımdaki herkese değer verir	3,96	1,272
Liderim açık ve gerçekçi hedefler belirler	3,94	1,238
Duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular	3,88	1,247
Her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler	3,88	1,112
Liderim çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır	3,82	1,256
Liderim sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer	3,81	1,324
Çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır	3,73	1,353
Liderim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır	3,72	1,291
Liderim çalışanları hata yaptığında affeder	3,72	1,299
Hizmet etiklerinden bir şeyler öğrenir	3,50	1,343
Başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez	3,44	1,395
Hizmet edilmekten çok, hizmet etmeyi sever	3,44	1,434
Liderim başkalarına hizmet ederken kendinden ödün verir	3,39	1,478

Tablo 7’de görüldüğü gibi Dennis ve Winston (2003) ölçeği 14 maddeden oluşmakta olup, bu maddelerden en yüksek puanı “Liderim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır (4,01± 1,158)” sorusunun; en düşük puanı ise “Liderim başkalarına hizmet ederken kendinden ödün verir (3,39±1,478) sorusunun aldığı anlaşılmıştır.

Tablo 8. Dennis ve Bocernea (2006) Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler	Ortalama	Std. Sapma
Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir	3,97	1,303
Liderim benimle ilgilenir	3,62	1,379
Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular	3,87	1,266
Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum	3,52	1,408
Liderim karar vermede bana güvenir	3,61	1,335
Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir	3,68	1,336
Liderim kurumun vizyonunu dikkate alarak benim vizyonumu araştırmıştır	3,41	1,429
Liderim çalışanların vizyonlarını kurumun amaç ve hedeflerine eklemek istemektedir	3,64	1,365
Liderim kurumun vizyonunu ilgilendiren konularda benim görüşümü sorar	3,30	1,441
Liderim benim için kendinden ödün verdi	2,84	1,472
Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır	3,12	1,505
Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor	3,98	1,253
Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir	3,70	1,378
Liderim bana karşı güven iletişimi kurar	3,84	1,403

Tablo 8’de görüldüğü gibi Dennis ve Bocernea (2006) Ölçeği 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki maddelerden en yüksek puanı “Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir ($3,97 \pm 1,303$)”; en düşük puanı ise “Liderim bana karşı güven iletişimi kurar ($3,84 \pm 1,403$)” maddesinin aldığı görülmüştür.

IV. SONUÇ

İçinde yaşadığımız bilgi çağı, tüm konularda olduğu gibi, liderlik anlayışında da önemli bir paradigma değişimini beraberinde getirmiştir. Bu değişim sonucunda, takipçilerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve hizmet etmeyi bir yaşam biçimi haline getiren bir model ortaya çıkmış ve bu model hizmetkâr liderlik olarak nitelendirilmiştir.

1970’te Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkar liderlik modelinin en önemli özelliği, yapabileceklerinin en iyisini yapabilmelerini sağlayabilmek için liderin, takipçilerine hizmet etmesidir. Bu bağlamda lider, bütün problemleri çözen bir kahraman olmaktan ziyade, yeni fikirlerin üretilmesini sağlar ve karar verme gücünü takipçileriyle paylaşır. Takipçilerinin gelişimini yakından izler ve bu konuda yol gösterici olur. Hizmetkar lider,

bulunduğu konumun ona kazandırdıklarıyla tatmin olma yerine; kendi liderliğinde diğerlerinin kazandıkları ile tatmin olur (Akiş, 2004: 1)

Günümüzde hizmetkar liderlik modelinin, tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de kabul göreceği düşünülmektedir. Çünkü sağlık hizmeti, özünde empatinin, etkin iletişimin, özverinin ve şefkatin olduğu bir alan olup, tüm çalışanların buna uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Kendisini hastalara ve çalışanlarına adanmış bir lider, çalışanlar tarafından daha kolay benimsenir ve takip edilir. Bu nedenle sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin, çalışanları tarafından nasıl algılandıklarını bilmeleri büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmada Dennis ve Winston'un (2003) Page ve Wong'dan (2000) uyarladığı "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" ile Dennis ve Bocernea'nın (2006) Patterson (2003) modelinden uyarladığı "Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin" geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ülkemizde hizmetkâr liderlik araştırmalarının genellikle eğitim (Cerit, 2007²; Cerit, 2008³) sektöründe yapıldığı ancak sağlık sektörüne yönelik herhangi bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırma ile sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışının değerlendirilmesinde kullanılabilecek iki ölçeğin Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

Dennis ve Winston Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 14 soruluk bir ölçeğe ulaşılmıştır. Ölçeğin orijinalinde *Güçlendirme* boyutunda 10, *Hizmet* boyutunda 6 ve *Vizyon* boyutunda 7 olmak üzere toplam 23 soru yer almaktayken (anketin ön değerlendirme sürecinde 1 soru katılımcılar tarafından anlaşılabilir bulunmadığı için ölçekten çıkartılmıştır); doğrulayıcı faktör analizi sonucunda *Güçlendirme* boyutunda 7, *Hizmet* boyutunda 4 ve *Vizyon* boyutunda 3 soru kalmıştır. Ulaşılan ölçeğin Cronbach Alpha değerleri *Güçlendirme* boyutu için 0.96, *Hizmet* boyutu için 0.88, *Vizyon* boyutu için 0.89 ve tüm ölçek için ise 0.97 olarak hesaplanmış ve ulaşılan ölçeğin ileri düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Dennis ve Bocernea Ölçeği için 4 aşamalı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçeğinin orijinalinde *Sevgi* boyutunda 5, *Güçlendirme* boyutunda 5, *Vizyon* boyutunda 6, *Fedakârlık* boyutunda 3, *Güven* boyutunda 5 ve *Alçakgönüllülük* boyutunda 5 soru olmak üzere toplam 29 soru yer almaktayken (anketin ön değerlendirme sürecinde 2 soru katılımcılar tarafından anlaşılabilir bulunmadığı için ölçekten çıkartılmıştır), yeni ölçekte: *Sevgi* boyutunda 3, *Güçlendirme* boyutunda 3, *Vizyon* boyutunda 3, *Fedakârlık* boyutunda 2 ve *Güven* boyutunda 3 olmak üzere, toplam 14 soru yer almaktadır. *Alçakgönüllülük* boyutu ise ölçekten tamamen çıkartılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değerleri *Sevgi* boyutu için 0.91, *Güçlendirme* boyutu için 0.92, *Vizyon* boyutu için 0.92, *Fedakârlık* boyutu için 0.92, *Güven* boyutu için 0.93 ve tüm ölçek için ise 0.97 olarak hesaplanmış ve ileri düzeyde güvenilir olduğu

² Bu çalışmada Dennis ve Winston (2003) Ölçeğinin orijinali kullanılmıştır.

³ Bu çalışmada Dennis ve Bocernea (2006) Ölçeğinin orijinali kullanılmıştır.

görülmüştür.

Elde edilen ölçekler üzerinde yapılan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde Dennis ve Winston (2003) Ölçeği'nde yer alan 14 maddeden en yüksek puanı "Liderim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır ($4,01 \pm 1,158$)" sorusunun; en düşük puanı ise "Liderim başkalarına hizmet ederken kendinden ödün verir ($3,39 \pm 1,478$)" sorusunun aldığı görülmüştür. Dennis ve Bocernea (2006) Ölçeği'nde ise en yüksek puanı "Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir ($3,97 \pm 1,303$)"; en düşük puanı ise "Liderim bana karşı güven iletişimi kurar ($3,84 \pm 1,403$)" maddesini almıştır.

Bu çalışmada ebe, hemşire ve memurlardan oluşan 180 kişilik bir örneklem grubu kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, başta hekimler olmak üzere farklı meslekleri içine alacak, daha büyük bir örneklem grubu ile çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKIŞ, Yeşim (2004) Sosyal Kurumsal Liderlik, Ceo's Leadership Insights, Amrop Hever Turkey. Sayı 15. www.amrop-tr.com.
- ASLAN, Şebnem (2009) Duygusal Zeka ve Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 278 s.
- AYAS, Tuncay ve HORZUM, Barış M. (2010) Sanal Zorba/Kurban Ölçek Geliştirme Çalışması, Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 19, ss1-17, <http://www.akademikbakis.org>
- BASS, Bernard M. (1990) Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership. The Free Press: New York.
- BARBUTO John E., WHEELER Daniel W.(2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership *Group & Organization Management*, 31 (3) 2006, 300-326.
- BAYDUR, Hakan ve ESER, Erhan (2006) Uygulama: Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi, Sağlıkta Birlik Cilt 1 Sayı:2: 99-123.
- BOLDEN, Richard, GOSLING, J. MARTURANO, A. ve DENNISON, P. (2003) A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Edited Version of A Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, University of Exeter Centre for Leadership Studies, United Kingdom, ss.1-44. http://www.leadership-studies.com/documents/mgmt_standards.pdf, Erişim:09.09.2007.
- CALDWELL, Cam., BISCHOFF, S.J. ve KARRI, R. (2002) The Four Umpires: a Paradigm for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 36 (1/2), 153-163.
- CECIL, J. Hale (2004) Principles of Servant Leadership can Address Today's Workplace Challenges. *Night Ridder Tribune News Service*, Washington, Jul 22.
- CERİT, Yusuf (2007) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33:88-98.
- CERİT, Yusuf (2008) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 56: 547 – 570.
- ÇAKAR, Ulaş ve ARBAK, Yasemin (2003) Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* Cilt:18 Sayı:2 :83- 98.
- ÇETİN, Nesrin.G. ve BECEREN, Ertan (2007) Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5: 110-132 .
- DENNIS, Rob. ve WINSTON, Bruce.E. (2003) A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.24 (7/8): 455–459.

- DENNIS, S.Rob ve BOCARNEA, Mihai C. (2006) Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26 (7/8) 600-615.
- ERDEM, Orhan ve DİKİCİ, Metin (2009) Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz-2009 C.8 S.29 (198-213).
- FIEDLER, Fred.E and JOSEPH E. Garcia. (2004) Leadership in a Non-linear World. In C. Cooper (Ed.), *Leadership and Management in the Twenty-First Century - Business Challenges of the Future*. Oxford, UK: Oxford University Press, 185-203.
- GREENLEAF Robert K (1970) Center For Servant Leadership, What is Servant Leadership? <http://www.greenleaf.org/whatissl/index.html> Erişim: 03.10.2008.
- GREENLEAF, Robert K. (2002) *Servant Leadership a Journay Into the Nature of Legitimate Power ve Greatness*, 25th Anniversary Edition, New York: Paulist Press.
- KESKEN, Jülide ve AYYILDIZ, Ayşe (2008) Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 729-754.
- O'TOOLE, James (2008) Advice from Aristotle. Santa Clara University (SCU), <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html>, Erişim: 29.09.2008.
- PAGE, Don ve WONG, T.Paul (2000) A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. In Adjibolosoo, s. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- PATTERSON, Kathleen A. (2003) *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University. (UMI AAT 3082719)
- POLLARD, C.William. (1996) *The Leader Who Serves*, *Leader of the Future*, (Ed: Hesselbein, F., Goldsmith, M. ve Bechard, R.), Drucker Foundation Future Series, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 241-248.
- SENDJAY S. (2003) Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale Servant Leadership Research Roundtable. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/sendjaya_developm ent_validation.pdf
- SPEARS, Larry C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley.
- SPEARS, Larry.C. (2004). *Practicing Servant-Leadership, Leader to Leader*, 34, Fall, 7-11. <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/Practicing ServantLeadershipbyLarrySpears.pdf>
- SÜMER, Nebi (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 74-79.
- TAYLOR, Tim. A. (2002) *Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia.
- TURHAN, Muhammed (2007) Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etiksel Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi S.B.E. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- WADDELL, Jane T. (2006) Servant Leadership. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf, Erişim: 03.10.2008.

EK1. Dennis ve Winston (2003) Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyonları

Faktör Adı	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu
1. GÜÇLENDİRME		
G1- Liderim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır	1	.828
G2- Liderim takımda herkese değer verir	2	.885
G3- Liderim çalışanlar hata yaptığıında affeder	3	.865
G4- Liderim açık ve gerçekçi hedefler belirler	4	.867
G5- Liderim sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer	5	.883
G6- Liderim çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır	6	.886
G7- Çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır	7	.894
2. HİZMET		
H1- Başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez	11	.744
H2- Hizmet ettiklerinden bir şeyler öğrenir	12	.820
H3- Başkalarına hizmette kendinden ödün verir	13	.808
H4- Hizmet edilmekten çok etmeyi sever	14	.820
3. VİZYON		
V1- Her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler	18	.759
V2- Duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular	19	.815
V3- Liderim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır	20	.846

**EK 2. Dennis ve Bocerna (2006) Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde Toplam
Korelasyonları**

Faktör Adı	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu
SEVGİ		
S1- Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir	1	.856
S2- Liderim benimle ilgilenir	4	.885
S3- Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular	5	.811
GÜÇLENDİRME		
E1- Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum	7	.855
E2- Liderim karar vermede bana güvenir	8	.876
E3- Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir	10	.859
VİZYON		
V1- Liderim kurumun vizyonunu dikkate alarak benim vizyonumu araştırmıştır	11	.826
V2- Liderim çalışanların vizyonlarını kurumun amaç ve hedeflerine eklemek istemektedir	12	.893
V3- Liderim kurumun vizyonunu ilgilendiren konularda benim görüşümü sorar	13	.883
FEDAKÂRLIK		
F1- Liderim benim için kendinden ödün verdi	16	.791
F2- Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır	17	.780
GÜVEN		
G1- Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor	20	.821
G2- Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir	21	.892
G3- Liderim bana karşı güven iletişimi kurar	22	.897