

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI



SPOR ÖRGÜTÜ ÇALIŞANLARININ SPİRİTÜEL LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZEYNEP TURHAN

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Dilşad ÇOKNAZ

BOLU, OCAK - 2023

KABUL VE ONAY SAYFASI

Zeynep TURHAN tarafından hazırlanan “**SPOR ÖRGÜTÜ ÇALIŞANLARININ SPİRİTÜEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Spor Yöneticiliği Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans olarak oy birliği ile kabul edilmiştir. 30/01/2023

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Prof. Dr. Dilşad ÇOKNAZ
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Levent ATALI
Kocaeli Üniversitesi

.....

Üye
Dr. Öğr. Ü. Nuh Osman YILDIZ
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin 02/ 01/2023 tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 22 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 30.01.2022 tarih ve 2022/14 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
ZEYNEP TURHAN

ÖZET

SPOR ÖRGÜTÜ ÇALIŞANLARININ SPİRİTÜEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ZEYNEP TURHAN**

**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. DİLŞAD ÇOKNAZ
BOLU, OCAK - 2023
XIII+ 94 SAYFA**

Bu araştırma kamu spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile yapılmıştır. Çalışmanın örneklem grubu kolayda örneklem yöntemi ile seçilen, Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri'nde görev alan spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanlarından oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Fry (2003) tarafından geliştirilen ve Gündüz (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ruhsal liderlik ölçeği, Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen ve Çapri (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tükenmişlik ölçeği kısa formu ve demografik bilgilerden oluşan anket kullanılmıştır. Spor örgütü çalışanlarına ait demografik bilgilerin değerlendirilmesi için frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Gruplararası farklılıkları test etmek için iki değişkenli karşılaştırmalarda bağımsız t testi, ikiden fazla grup içeren karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Spiritüel liderlik ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Spiritüel liderlik davranışının örgütsel tükenmişlik üzerindeki yordayıcılığını ortaya koymak için regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışları ile örgütsel tükenmişlikleri arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Spiritüel liderlik davranışı ve örgütsel tükenmişlik yaş ve çalışma yılına göre farklılaşmaktadır. Son olarak yapılan regresyon analizi ile bu çalışmada spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişliği yordadığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELEER: Spiritüel Liderlik, Örgütsel Tükenmişlik, Spor

ABSTRACT

THE EFFECT OF SPIRITUAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SPORT ORGANIZATION EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL BURNOUT

MASTER THESIS

ZEYNEP TURHAN

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF SPORTS MANAGEMENT

SUPERVISOR: PROF. DR. DİLŞAD ÇOKNAZ

BOLU, JANUARY 2023

XIII + 94 PAGES

This research was conducted in order to determine the effect of spiritual leadership behaviors of public sports organization employees on their organizational burnout. While making the sample selection, convenience sampling method was used.

The sample group of this study consist of sports specialits and sports education specialist working Public Sports Organization (Provincial Directorates of Youth and Sports). In the study, the spiritual leadership scale developed by Fry (2003) and adapted to Turkish by Gündüz (2014), the burnout scale developed by Pines and Aranson (1988) and adapted to Turkish by Çapri (2013) and a questionnaire consisting of demographic information were used as a data collection tool. Descriptive statistics such as frequency, percentage, and arithmetic average were used to evaluate the demographic information of the employees of the the sports organization. Independent t-test decipher the difference between the two groups, and one-way variance (ANOVA) test was used to determine the variables containing more than two groups. The relationship between spiritual leadership and organizational burnout was investigated by correlation analysis. Regression analysis was used to reveal the level of influence of spiritual leadership behavior on organizational burnout.

The findings obtained from the research have shown us that there is a moderate negative relationship between spiritual leadership behaviors and organizational burnout. When we looked at the demographic information, it was found that the age and working year variables differed according to spiritual leadership behavior and organizational burnout. As a result, in this study, it was found that spiritual leadership behaviors of sports organization employees predict organizational burnout through regression analysis.

KEYWORDS: Spiritual Leadership, Organizational Burnout, Sport

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ	x
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xii
TEŞEKKÜR	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
1. LİTERATÜR TARAMASI	7
1.1 Liderlik	7
1.1.1 Liderlik Teorileri	8
1.2 Spiritüel Liderlik.....	16
1.2.1 Spiritüelite	16
1.2.2 Spiritüel Liderin Özellikleri.....	18
1.2.3 Spiritüel Liderlik Yaklaşımları.....	19
1.2.4 Spiritüel Liderlik ile İlgili Çeşitli Alanlarda Ulusal ve Uluslararası Yapılmış Çalışmalar	27
1.3 Tükenmişlik	32
1.3.1 Tükenmişlik Teorileri	33
1.4 Örgütsel Tükenmişlik	39
1.4.1 Örgütsel Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yöntemleri	41
1.4.2 Örgütsel Tükenmişlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	42
1.5 Kamu Spor Örgütleri	45
1.5.1 Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı	46
1.5.2 Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Spor Eğitim Uzmanı ve Sportif Eğitim Uzmanı İlgili İle Yapılan Çalışmalar	49
İKİNCİ BÖLÜM	52
2. YÖNTEM.....	52
2.1 Araştırma Modeli.....	52
2.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	52
2.3 Veri Toplama Araçları.....	53
2.4 Verilerin Analizi	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	56
3. BULGULAR	56

3.1 Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri	56
3.2 1. Alt Probleme İlişkin Bilgiler	57
3.3 2. Alt Probleme İlişkin Bilgiler	59
3.4 3. Alt Probleme İlişkin Bilgiler	70
4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
4.1 Tartışma	74
4.2 Sonuç	81
4.3 Öneriler	82
KAYNAKLAR	85
EKLER.....	94



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.Yönetim Tarzı Matriksi	11
Şekil 2. Rensis Likert Sistem 4 Modeli	12
Şekil 3. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	13
Şekil 4. Yol Amaç Teorisi Özeti	14
Şekil 5. Varoluş Felsefesinde Bütünlük	20
Şekil 6. Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli	21
Şekil 7. Klasik Örgütsel Yaklaşımlarının Örgüt ile Uyumsuzluğu.	22
Şekil 8. Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli	23
Şekil 9. Fry'ın İçsel ve Dışsal Motivasyon Modeli	25
Şekil 10. Fry'ın Ruhsal Liderlik Süreci	26
Şekil 11. Maslach Tükenmişlik Sendromu Aşamaları	35
Şekil 12. Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci.	36
Şekil 13. Tükenmişliğin Etkilendiği Örgütsel Faktörler.....	40
Şekil 14. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı	47

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Liderlik Teoirileri ve Araştırmalarının Gelişim Süresi.....	8
Tablo 1.2. Spor Yönetimi Alanı Dışında Spiritüel Liderlik İle İlgili Yapılmış Çeşitli Çalışmalar	28
Tablo 1.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Kapsamında Örgütsel Tükenmişlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	43
Tablo 1.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Spor Eğitim Uzmanı ve Sportif Eğitim Uzmanları İle Yapılan Çalışmalar	49
Tablo 2.1. Verilerin Normallik Analiz Dağılımı.....	55
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri	56
Tablo 3.2. Spiritüel Liderlik ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişki	57
Tablo 3.3. Spiritüel Liderlik Davranışının Örgütsel Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	57
Tablo 3.4. Spiritüel Liderlik Alt Faktörleri ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Korelasyon Analizi	58
Tablo 3.5. Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Örgütsel Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	58
Tablo 3.6. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	59
Tablo 3.7. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması	59
Tablo 3.8. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Spor Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	60
Tablo 3.9. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması	60
Tablo 3.10. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	61
Tablo 3.11. Yaş Değişkenine Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi.....	61
Tablo 3.12. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması	61
Tablo 3.13. Çalışma Yılına Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi.....	62
Tablo 3.14. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 3.15. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 3.16. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Spor Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 3.17. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	64
Tablo 3.18. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	65
Tablo 3.19. Yaş Değişkenine Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi	66
Tablo 3.20. Yaş Değişkenine Göre Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	67

Tablo 3.21.	Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması	68
Tablo 3.22.	Yaş Değişkenine Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi.....	69
Tablo 3.23.	Çalışma Yılına Göre Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi.....	70
Tablo 3.24.	Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	70
Tablo 3.25.	Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	71
Tablo 3.26.	Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Spor Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	71
Tablo 3.27.	Spor Örgütünde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Mezuniyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	72
Tablo 3.28	Spor Örgütünde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	72
Tablo 3.29	Spor Örgütünde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması	72
Tablo 3.30	Çalışma Yılına Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi.....	73

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

ANOVA	: Analysis of Varyans (varyans analizi)
BAİBÜ	: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
F	: Frekans
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
G.S.İ.M.	: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
n	: Katılımcı Sayısı
p	: Anlamlılık
r	: Korelasyon
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı).
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÖ-KF	: Tükenmişlik Ölçeği Kısa Formu
vb	: ve benzeri
vd	: ve diğerleri
$\bar{x}$	: Ortalama

TEŞEKKÜR

Çalışma sürecimin başlama noktasından itibaren bitişine kadar her kısmında ilmek ilmek emeği olan, elinden gelen tüm desteği sağlayan, her koşulda yanımda olan, yol göstericiliği ve yorumları ile çalışmama ışık tutan değerli fikirleri ve idealist kişiliği ile her daim kendisine hayran bırakan, sevgili danışman hocam Sayın Prof. Dr. Dilşad ÇOKNAZ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez jürisinde yer alarak fikir ve önerileri ile tezime katkı sunan değerli jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Levent ATALI’ya ve Sayın Dr. Öğ. Ü. Nuh Osman YILDIZ’a ve teşekkür ederim.

Desteğini, sevgisini her daim gösteren, her zaman yanımda hissettiğim, canım annem Ayşe ERTEKİN’e, varlığına şükrettiğim canım kardeşim Enes KARTAL’a ve eşim Burak TURHAN’a her anımda yanımda olduğu ve her daim gösterdiği desteği için teşekkür ederim. Çalışma sürecimde bana bilimsel ve manevi yönden destek olan sevgili arkadaşlarım Seniha KARABEY KALAYCI’ya ve Büşra YILMAZ ALTINDAĞ’A çalışma sürecimde elinden gelen yardımı sağlayan Sayın Arş. Gör. Caner KALAYCI’ya teşekkürü bir borç bilirim.

GİRİŞ

İnsan çalışan ve üreten bir varlıktır. Modern yaşam koşullarında pek çok insanın günlük hayatının önemli bir bölümü çalışma ortamında geçer. Çalışma koşullarına göre insanın iş yerinde geçireceği zaman dilimi değişebilir. Özellikle kamu kurumları veya özel şirketler gibi kurumsal yapılarda çalışma hayatına devam eden bireylerin, bir günlerinin ortalama üçte birlik dilimi yani sekiz saati iş yerlerinde geçmektedir. Genellikle sabah ve akşam arasında, bir insanın en verimli olabileceği zaman aralığı olarak da düşünülebilecek bu dilimde yaşanacaklar, bireyin gün içindeki diğer zamanını da nasıl geçireceğinin belirleyicisi olabilmektedir. Örneğin iş yerinde yaşanan olumlu bir gelişme bireyi tüm gün mutlu edebilirken, yaşadığı herhangi bir olumsuzluk bazı çalışan bireyler açısından stres, mutsuzluk gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olabilir. Çalışanların iş yerlerine bağlı yaşayacakları sorunlar bağlamında ortaya çıkabilecek olumsuz duygular tükenmişlik, işe yabancılaşma, işten ayrılma, örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi durumları da beraberinde getirebilir ve bahsedilen bu durumlar örgütsel davranış alanının konularıdır.

Genel itibarı ile bireyin yaşadığı olumsuzluklar sonucu ortaya çıkabileceklerden biri olan tükenmişlik, örgütsel davranış alanında da pek çok araştırmaya konu olmaktadır (Turaç, 2019 aktaran: Uluer, 2020). Çokluk (2000)'un Jones (1981)'dan aktardığına göre tükenmişlik ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından “enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” biçiminde tanımlanmış ve kısa bir süre sonra örgütsel araştırmaların konusu haline gelmiştir. Turaç (2019) tükenmişliğin çalışma yaşamının pek çok farklı alanında karşılaşılan önemli bir sorun olduğunu ve farklı meslek gruplarının tükenmişlik olgusunu yaşadığını ifade etmektedir. Özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu iş ortamlarında arttığı belirtilen tükenmişlik (Bora Kılınçarslan ve Küçükşüleymanoğlu, 2019) yorumu doğrultusunda, hizmet yoğun sektörlerde çalışanların karşılaşma olasılıkları yüksek bir olgu olarak da değerlendirilebilir. Spor da hizmet yoğun bir sektör olarak, insan ilişkilerinin önem kazandığı bir yapıya sahiptir. Bu durumda tükenmişlik, spor sektörü çalışanları açısından da araştırılması ve incelenmesi gereken bir alandır.

Türkiye’de spor sektöründeki kurumları kamu, özel ve sivil toplum örgütleri düzeyinde ele almak mümkündür. Ülkemizde spor hizmetlerinin önemli bir bölümü

devletin himayesi altında olup, merkezde Gençlik ve Spor Bakanlığı, taşrada Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri aracılığı ile vatandaşlara sunulmaktadır. Spor hizmetlerinin önemli bir bölümünün kamuda çalışanlar aracılığı ile sunulduğu dikkate alınır, kamunun spor hizmetleri ile ilgili iş yükü ve sürekli biçimde insanlar arası ilişkilerin varlığı, bu kurumlarda çalışanların da tıpkı diğer hizmet alanlarının çalışanları gibi tükenmişlik ile yüz yüze kalması ihtimalini gündeme getirmektedir. Bu kapsamda Türkiye’de Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bakanlığa bağlı kurum ve kuruluşlarda çalışanların örgütsel tükenmişliklerini konu alan çeşitli araştırmalarla karşılaşılmaktadır. Bu araştırmalar örgütsel tükenmişlik ile iş doyumu (Kefeli, 2020; Özer, 2019; Öztürk, 2016; Taşgın, 2004; Türközü, 2015), örgütsel bağlılık (Özen ve Mirzeoğlu, 2006), liderlik (Başoğlu ve Aytaç, 2016), psikolojik sözleşme ihlal algısı (Şahin ve Güllü, 2018), öfke kontrolü (Yağcı, 2022) ve iş stresi (Yeşilyurt, 2021) arasındaki ilişki bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen bu çalışmaların bir özeti Tablo 1.3.’te belirtilmiştir.

Örgütsel tükenmişlik bireye olduğu kadar örgüte de zarar veren ve gerekli önlemler alınmadığı takdirde ciddi sonuçlar meydana getiren bir durumdur (Turaç, 2019). Çalışan bireyin tükenmişlik ile mücadele etme kapasitesi ruhsal durumu ile yakından ilgili olup, Erdoğan ve İraz (2019)’a göre pozitif psikolojisi yüksek olan çalışanlar hayata ve örgütlerine daha olumlu bakacakları için daha az tükenmişlik yaşayacaklardır. Bu bağlamda örgütsel tükenmişlik konusunun son yıllarda yapılan bazı çalışmalarda, çeşitli meslek grupları açısından pozitif psikolojik sermaye (Argon ve Tükel, 2016, Bayarçelik, Durmaz ve Gürler, 2019; Tokmak, 2018; Tösten, Arslantaş ve Şahin, 2017), spiritüel iyi oluş (Durmuş ve Alkan, 2021) ve spiritüel liderlik davranışı (Ardhai ve Aini, 2022, Hunsaker, 2019; Yıldız, Dayan ve Doğan, 2022; Yılmaz, 2021) ile birlikte ele alındığı görülmektedir.

Spor yönetimi disiplini çerçevesinde yapılan literatür incelemesinde, uluslararası alanyazında spiritüel liderlik ile personel güçlendirme (Shabanibahar, Alibakhshi, Samadi, 2013), kadın yöneticilerin güçlendirilmesi ve sosyal güvenliği (Abdolmajid ve Sharifi Far, 2022) ve örgütsel vatandaşlık (Moradzadeh ve Rigi, 2021) gibi konuların birlikte incelendiği görülmüştür. Literatür taraması spor yönetimi ve spiritüel liderlik kapsamında ülkemize doğru daraltıldığında ise tek bir çalışmaya rastlanmaktadır. Bahsi geçen bu çalışmada Damar ve Eskiler (2017) Sakarya’daki özel sektör fitness çalışanlarının spiritüel liderliklerinin personel güçlendirme ve iş erteleme ile ilişkisini incelemiştir. Bunun dışında spor hizmeti

sunan kurum ve kurum çalışanları kapsamında spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik konusunda ulusal ve uluslararası alan yazında herhangi bir çalışma ile karşılaşılmamıştır.

Çalışma hayatındaki bireyin anlam arayışını açıklayabilen kavramlardan biri de spiritüel liderliktir. Spiritüel liderlik tükenmişlik ile ilişkilendirilen yeni bir kavram gibi gözükse de aslında kavramın Fairholm (1996) tarafından ilk kez dile getirildiği ve kişinin akıl, zihin ve kalbinin entegre olarak içsel bütünlüğe ulaşacağı, içsel huzur, mutluluk, anlam ve amaç için mücadele etmesi şeklinde açıklandığı bilinmektedir. İnsanın öncelikle kendisini anlaması, ruhen, beden ve zihnen kendisini iyi hissedeceği durumda ve düşüncede olması yaşamdaki verimliliğini artırabilir. Hepimizin düşünen, hisseden, üreten ve tüketen bir varlık olduğu, davranışlarımızın düşüncelerimiz ve duygularımız aracılığı ile şekillendiği bildiğimiz bir gerçektir. Bu gerçeklikle beraber insanın hayatının her köşesinde bir anlama ve anlamaya da ihtiyacı vardır. Çünkü Frankl (1946)'ın dediği gibi insanın anlam arayışı, yaşamının temel motivasyonudur ve birey kendine anlamlı gelen bir durum ile ilgili daha özverili ve daha üretken olabilmektedir. Çalışma hayatında da başarılı, verimli ve üretken olabilmek için yapılan işin ve iş ortamının bireye anlamlı gelmesi gerekir. Bu durumun gerekliliği olarak fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlar da dahil olmak üzere her türlü manevi gereksinimin gerek çalışma ortamında gerekse bunun dışında tamamlanması önemlidir.

Spiritüel liderlik örgüt içerisinde çalışanlar ile örgütün uyum içerisinde olmasını sağlayan bir yapıya sahiptir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2007). Spiritüel liderlik, ümitsizlik ve istemeyerek katlanmanın tam aksine, sorunlarla başa çıkmak için pozitif ve etkili, yararlı ve gerekli bir yol olup, spiritüel gereksinimlerin karşılanmasına izin vererek, insanın yaşam deneyimlerinde kendini güçlü hissetmesini sağlayan, “yaşamın amacı, anlamı ve vizyonu” dur (Koenig, George, Titus, Meador, 2004; aktaran: Kurtar, 2009).

Örgütlerin ve spiritüelliğin bir arada bulunması bir nevi eklektik bir durumdur. Genellikle örgütler maddiyat temelli olduklarından maneviyatın öncelik olarak beklenmesi farklı gözükabilir. Yürürlükte olan yaklaşımlarda örgütün maddi kazanç sağlaması ya da bireylerin bütün özelliklerinin örgüt çıkarları için olabildiğince kullanılması bir gerçektir (Yaylacı, 2011). Örgütlerin maddi beklentileri çalışanların maneviyatları açısından sorun olabilmekte, örneğin teknolojiye bağlı iş üretme biçimlerinin değişmesiyle çalışanlar yalnızlaşabilmekte,

iş yükü fazlalığı, zihinlerinin sürekli meşgul olması, iş yaşamındaki rol belirsizlikleri, yaşanan stres ile birlikte tükenmişliği de artırabilmektedir. Bu tarz sorunların meydana gelmemesi için kişilerin ruhsal ve fiziksel sağlıklarının iyi denilecek düzeyde olması gerekir.

Spiritüel liderliğin hümanizm kapsamındaki varoluş felsefesi dayanağı ile sporun kendini bilen insan olmayı gerekli kıldığı yapısı ortak noktada kesişmektedir. Spor yalnızca bedenle ilgili değildir, aynı zamanda bireyin ruhsal yapısı ile de ilgilidir (Erdemli, 2008). İnsan kendisini spor yaparak gerçekleştirebilir. Spor ile birlikte kendini tanır ve sever. Kendisine ve başkalarına saygılı olur. Spor tüm insanları kapsayan ve birleştiren bir olgudur. Sporun ve spor örgütlerinin yönetim şeklinin ve işleyişinin de bütünlük ve kapsayıcılık içerisinde gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Bu bütünlük için parçaların uyum içerisinde işleyişi ve aralarındaki iletişimin güçlü olması çok önemlidir. Spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanları yöneticiler, sporcular, antrenörler ve diğer paydaşlar arasındaki iletişim ağında merkez konumda yer alan ve kariyerlerinin ileriki dönemlerinde yönetim kademelerinde yer alacak potansiyel çalışanlardır. İnsanların varoluş amaçları ile paralellik gösteren sportif faaliyetlerin etkinliğinin artması, halk tabanında geniş kitlelere yayılması ve bir faaliyetler bütünlüğü içinde kurumlaşıp başarılar elde etmesi teşkilatlanmasına bağlıdır. Bu teşkilatlanmanın sağlam temeller üzerine kurulmuş olması, devamlılığını sürdürürken bireylerin ihtiyaç ve doyumlarını göz ardı etmemesi gerekir (Türkay ve Dursun, 2017) çünkü spor örgütleri açısından çalışanlar örgütün en önemli kaynağıdır. Çalışanlar açısından tükenmişlik içerisinde ve motivasyonel olarak düşük seviyede olmak yerine bütünlük, uyum, ilişki ve iletişimin güçlü olduğu bir ortamda olmak istendiktir. Spiritüel liderlik davranışının açıklanan bu amaca hizmet edeceği beklentisi ile bu çalışmanın temelleri spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek üzerine yapılandırılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi temel alan sınırlı sayıdaki çalışmanın varlığı ve henüz spor yönetimi alanında her iki konuyu ele alan başka bir çalışmaya rastlanılmamış olmasından hareketle bu çalışmanın amacı spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyerek, bilimsel alandaki boşluğu doldurmak ve ortaya

ıkacak sonuçlar doğrultusunda spor yönetimi alanındaki uygulayıcılara bilgi sağlamaktır.

Araştırmanın nemi

İnsanlar hayatın evrimleştiği süreçte, yaşanan olumlu olmayan olaylar sonrasında stres, endişe, mutsuzluk ve tükenmişlik ile baş edebilmek için genellikle erinç ve umut bulacakları spiritelliğe yönelmektedir. Spiritüellik, insanın hayatta yaşanan zorluklar ile karşı karşıya geldiğinde bireyin kendini tanımlamasını, zorluklar ile mücadele etmesini kolaylaştırmaktadır (Narayanasamy,1999). Spor rgtleri gibi hizmet sektörlerinde çalışanların bulundukları ortamda uzun süre çalışmanın verdiği bıkkınlığın önüne geçilmesi açısından yapılan işin anlamlı olması gerekir. İşin anlamlı olması kişiye işe bıkmadan, sıkılmadan gelme isteği ve güdüsü verir. Bir başka açıdan ise çalışanların iş yerlerinde ruhsal ihtiyaçlarını rahatça gerçekleştirebilmesi ve başkalarına güvenmesi oldukça önemlidir. Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır ve çalışanlardan örgüt yaşamında en etkin şekilde iş yapması beklenmektedir. Örgütlerde baskı, stres, iş yoğunluğu gibi durumlar çalışanların örgütsel manada tükenmişliklerine sebep olabilmektedir. Bu şekildeki durumlar çalışanın motivasyonunu ve etkinliğini azaltmaktadır. Örgütlerde, bunun yerine mutlu, huzurlu, geleceğe umut içinde ve pozitif bakan çalışanlar olması, örgüte daha çok katkı sağlanması ve örgüt işleyişinin daha kolay hale gelmesi açısından önemlidir. Bireylerin yaptıkları işten haz almaları ve dengeli bir ruh dinginliğinde kalmaları açısından spiritüel liderlik önemlidir. Çünkü spiritüel liderlik diğer liderlik türlerini de kapsayıcı, bütünlük içeren bir liderliktir (Narcıkara, 2017).

Literatürde spiritüel liderlik davranışları ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Hatta spor örgütleri çalışanlarının spiritüel liderlik davranışları ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışmanın olmaması nedeniyle çalışma bu eksikliği gidermeye yönelik özgün bir araştırmadır.

Problem Cümlesi

Spor rgt alışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerinde etkisi var mıdır?

Alt Problemler

1. Spor rgt alışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının ve alt faktörlerinin örgütsel tükenmiş üzerinde etkisi var mıdır?

2. Spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışları ve alt faktörleri ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, spor eğitimi, meslekteki toplam çalışma yılı) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark var mıdır?
3. Spor örgütü çalışanlarının örgütsel tükenmişlikleri ile demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, spor eğitimi, meslekteki toplam çalışma yılı) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark var mıdır?

Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmanın örneklemini oluşturan kullanıcıların, ölçme aracı olan anket sorularını samimi ve gerçeklere uygun olarak yanıtladıkları varsayılmıştır

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma, araştırmanın veri toplama araçlarının internet ortamında yayında kaldığı 10.04.2022-01.10.2022 tarihleri arasında ve bu araçlar yoluyla elde edilen veriler ile sınırlıdır.
- Bu araştırmadaki kamu spor örgütleri yalnızca Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bakanlığa bağlı taşra teşkilatı ile kamu spor örgütü çalışanları ise bu teşkilatta görev yapan spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanları ile sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik türleri, spiritüel liderliğin kuramsal temelleri, tükenmişlik modelleri ve örgütsel tükenmişlik konuları ile spor örgütleri kapsamında spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik alanında yapılmış araştırmalara dair bilgiler yer almaktadır.

1.1 Liderlik

Koçel (2011) lideri insanları belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları etkileyip yol gösterici kişi olarak tanımlarken, liderliği, belirlenen koşullar çerçevesinde, insanlara ileriye yönelik ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme ve bu hedefler doğrultusunda onları kendi istekleri ile yönlendirebilme süreci olarak tanımlamaktadır.

Liderlik birden fazla insanın bulunduğu her ortamda gerçekleşen bir olgudur. Liderliğin oluşması için belirli bir gruba, belirli bir amaca ve bu grubun izleyeceği kişiye ihtiyaç olup, biçimsel bir örgüte, kurumsal yetkiye ve örgütlenme yapısına ihtiyaç yoktur (Koçel, 2011). Liderlik söz konusu olduğunda esas olan, izlenecek kişiye duyulan ihtiyaç doğrultusunda, liderlik ile ortak hedeflere ulaşmak için çalışanların veya grupların çabalarını şekillendirmek ve süreçleri hem aktif hem de kolay kılmaktır (Yukl, 2013).

Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmesi, işgörenlerin aynı amaç doğrultusunda istekli çalışması, birlik ve bütünlük içinde işleyişin gerçekleştirilmesi ve planlanmış amaçlara ulaşılabilmesi için bir lidere ihtiyacı vardır (Pıçakçı, 2013). Bu ihtiyaç öncelikle, örgütte gerçekleştirilecek faaliyetlerin detaylı bir organizasyon gerçekleştirme konusunda yeterli olamamasından, çevresel faktörlerden sürekli olarak etkilenmelerinden, devamlı olarak bir büyüme dinamizmi içerisinde olunmasından kaynaklanmakta ve bu durumlar örgütlerde liderlik olgusunu vazgeçilmez kılmaktadır (Zel, 2001). Liderin bilgisi, geleceğe ışık tutması, zor durumlarda bile doğru kararı verme becerisi ve belirsizliklere karşı dayanıklılığı ve direnci (Yastıoğlu, 2022), çalışanları performans göstermeye güdüleyecek etki yaratması (Erçetin, 2000), çalışanları yönlendirme becerisi ve çalışanlara enerji vermesi (Cook vd., 1997 aktaran: Alptekin, 2018) liderliğin örgütlerdeki gerekliliğine işaret etmektedir.

1.1.1 Liderlik Teorileri

Liderlik kuramları dönüşen endüstriyel ihtiyaçlar ve çalışanın rolüne dair farklılaşan yaklaşımlar ile liderliğin anlamının süreç içerisinde evrimleşmesine ve yeni boyutlar ile gelişmesine yol açmıştır. Liderlik teorileri ile ilgili gelişmeler 1940’ların sonlarına kadar olan yıllarda özellikler yaklaşımı ile başlamış, 1980’lerden sonra ise modern liderlik kuramları ile devam etmiştir (Altay Gökmen, 2021). Modern liderlik kuramları çerçevesinde etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, statejik, tam serbesti tanıyan, etik, hizmetkâr, kuantum ve son olarak ruhsal liderlik türleri yer almaktadır (Altay Gökmen, 2021).

Tablo 1.1. Liderlik Teorileri ve Araştırmalarının Gelişim Süresi

ZAMAN	LİDERLİK TEORİSİ	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellikler Teorileri	Liderin özelliğinin doğuştan geldiği düşünülür.
1950-1960 arası	Davranışsal Teoriler	Liderlik süreci, liderin davranış biçimi ile ilgilidir.
1960-1980 arası	Durumsal Teoriler	Liderliğin gerçekleştirilmesi için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif Yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

(Bryman, 1993’den aktaran Begeç, 1999)

Büyük adam anlayışı ve bu anlayıştan hareketle ortaya konulan Büyük Adam Teorisi, liderlik alanındaki geleneksel, akademik ve popüler kaynakların temelini oluşturmaktadır (Bass, 1990). Liderliğe dair ilk ifadeler “büyük ve kahraman adam ” miti ile başlamıştır. Psikoloji, sosyoloji, siyasi bilimler, teoloji, felsefe ve benzeri alanlar gibi yönetim ve liderlik literatürü de aynı süreçleri takip ederek lideri lider yapan özelliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Haslam, Reicher ve Platow, 2011).

Büyük adam miti liderliğin anlaşılma çabalarının başlangıcıdır. Büyük İskender, Sezar, Spartaküs gibi birçok liderin farklı kişisel özellikleri büyük adam mitini destekler niteliktedir. Büyük adam özelliği taşıyan liderin bireysel yetkinliğini ve bilgisini, takipçilerine aktarmak olağan gözükmemektedir (Çelik, 2005). Haslam, Reicher ve Platow (2011) Platon’un “Devlet” adlı eserinden aldıkları bir diyalogla bu görüşü örneklemektedirler:

“Sokrates: Daha önce söylediklerimize bak. Biz filozofun [kral] çabucak öğrendiği, iyi bir hafızası olduğu, cesareti ve ileri görüşlülüğü konusunda hem fikir olmuştuk.

Adeimantos: Evet.

Sokrates: Daha çocukluğundan itibaren üstün fiziksel ve zihinsel özellikleri varmış gibi diğer çocuklardan ileride olacaktır.

Adeimantos: Elbette.

Sokrates: Böyle olunca, büyüdüğünde dostları ve yurttaşları onu, kendi amaçları için kullanmak istemez mi?

Adeimantos: Eee, doğal olarak...

Sokrates: İşte Adeimantos, bu durum bizi etrafımızda birkaç adamla yalnız bırakıyor “(Platon, 380 bc/1993).

1.1.1.1 Özellikler Yaklaşımı

Northouse (2004) özellikler yaklaşımını, genetik teori olarak da adlandırılan “Büyük Adam” anlayışı doğrultusunda şekillenen ve başarılı liderlerin özelliklerini tanımlamaya odaklanan liderlik yaklaşımıdır şeklinde yorumlamıştır. Şimşek (2006) ise özellikler kuramının amacı, liderlerin etkili olmasını sağlayan özelliklerin bulunarak, geleceğin liderlerini yetiştirmek olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşımda başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken kişisel özelliklerin tek tek ortaya konulabileceğine ve bu özellikleri taşıyan insanların baştan itibaren bu özellikler ile dünyaya geldiğine inanılır. (Northouse, 2004). Lider mi doğulur, lider mi olunur? sorusu bu yaklaşımın temelini oluşturur. Özellikler yaklaşımı ile liderin özelliklerinin doğuştan geleceğine inanılır. Liderin kapasite, kazanım, sorumluluk, katılım ve konum olmak üzere beş temel özelliği bulunmaktadır. (Hoy ve Miskel, 2010).

Bass (1990) ise 1945-1970 yılları arasında yürütülen çalışmalar ile yapmış olduğu meta-analizinde liderlerin en çok gündeme gelen liderlik özelliklerini; sosyal ve kişilerarası beceriler, teknik beceriler, yönetim becerileri, bilişsel yetenekler, liderin etkililiği ve başarısı, sosyal iletişim, samimi davranış, grup görevlerini destekleme ve görev motivasyonu ve uygulaması olarak sıralamaktadır.

Liderlik özellikleri ile ilgili birçok sınıflandırma olması rağmen Northouse (2004), liderliği beş ana kategori altında toplar. Bu sınıflandırma Bass (1990)’ın daha önce yürüttüğü meta-analiz sonuçları ile örtüşmektedir. Bu özellikleri taşıyan insanların daha iyi lider oldukları düşünülmektedir.

Bu kategoriler şöyledir:

- Zeka: Yüksek derecede sözel yeteneğe, kavrayış ve idrak etme becerisine sahip olma,
- Özgüven: Bireysel yeterlilik ve yeteneklerden emin olma,
- Kararlılık: İşi yerine getirme arzusu, girişimcilik, kararlılık, enerji,
- Doğruluk: Dürüst ve güvenilir olma özelliği,
- Sosyallik: İçtenlik, dışadönük, düşünceli, meraklı olma, sosyal ilişkiler kurmada aktif olma.

Bu teorinin en büyük zorluğu, liderin özelliklerinin ölçülebilecek şekilde tanımlamanın zorluğudur. Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı düşünülmüş (Koçel, 2011) ve doğuştan gelen liderlik özellikleri gözden düşerek görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışları ile üye performansı arasındaki bağlantıyı destekleyen Ohio Eyaleti liderlik çalışmaları ile başlayan (Nahavandi, 2014) davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır.

1.1.1.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik teorisinin temelinde yatan düşünce, lideri yetkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde gerçekleştirdiği davranışlarıdır. Bu yaklaşımda liderin çalışan bireyler ile olan iletişim şekli, yetki genişliği, planlama ve denetleme şekli, ulaşılabilecek hedefleri belirleme şekli ve benzeri davranışlar liderin kalitesini belirleyen önemli faktörlerdendir. Davranışsal yaklaşım, liderin belirli durumlarda liderlik yaparken gösterdiği davranışları ifade etmektedir. Davranışsal liderlik teorisinin gelişim sürecine önemli katkı sağlayan çalışmalardan biri 1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde başlayan liderlik araştırmalarıdır. Burada yapılan araştırma süreçlerinde liderlik davranışları saptanmaya çalışılmıştır (Koçel, 2011).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları sonucunda belli başlı iki liderlik davranışı saptanmıştır. Bunlar: kişi veya iş odaklı lider davranışlarıdır. Yukl (2013), liderin kişi odaklı olması durumunda insani değerlere önem atfettiğini, bireylerin duygularını, ihtiyaç ve beklentilerini önemseme yönünde bir tutum sergilediğini; işe odaklanan bir lider olması durumunda ise, belirlenen işi ya da odaklanılan hedefi uygulamaya yönelik tutum gösterdiğini, insan ilişkilerinden daha çok performans, prosedür ve kazancı önemseydiğini ifade etmektedir.

Davranışsal liderlik teorisi kapsamında bir diğer bir çalışma da **Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen liderlik çalışmalarıdır**. Üretim sektöründe

yapılan birçok liderlik çalışması sonucunda Michigan liderlik çalışmaları da Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer şekilde, liderlerin genellikle birey ya da iş temelli bir yaklaşım gösterdiğini kanıtlamıştır (Kostovski vd., 2015). Koçel (2011)'in aktardığına göre, Michigan Üniversitesi çalışmaları kapsamında iş odaklı hareket eden liderler, işgörenleri çalışma sürecinde devamlı denetleyen, bulunduğu konumdaki otoritesini kullanan ve cezalandırmacı anlayışa sahip olan bir yaklaşım sergilerken, kişi temelli yaklaşım sergileyen liderler yetki genişliğini önemseyen, işgörenlerin çalışma şartlarını ve kişisel özelliklerini geliştiren davranışlarda bulunma eğilimi gösterir.

Bu iki liderlik davranışı **Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetim matriksi** şeklinde adlandırılan bir matriks haline getirilmiştir. Bu matrikste liderlerin davranışları işe yönelik olma ve kişiye yönelik olmak üzere iki farklı boyutta gruplandırılmıştır. Şekil 1' de görüldüğü üzere her bir boyut farklı derecelere göre dokuz bölüme ayrılmıştır (Koçel, 2011).

İŞE YÖNELİK DAVRANIŞ									
KİŞİYE YÖNELİK DAVRANIŞ	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
Düşük					Yüksek				

Şekil 1.1. Yönetim Tarzı Matriksi (Kaynak: Koçel, 2011:580)

Şekil 1.'deki matrikse göre çeşitli liderlik stilleri ortaya çıkabilmektedir. Aşağıdan yukarıya yani 1'den 9'a doğru artış oldukça kişiyi önemseyen davranış şeklinin arttığı görülürken, soldan sağa doğru gidildikçe işe yönelik davranışta da artış olmaktadır. Örneğin 9.1 otoriter liderlik tipi, üretim ve iş amaçlı ancak kişiyi önemsemeyen bir lideri gösterirken, 1.9 tipi şeklindeki yönetici bireye önem veren, astların duygularını ve memnuniyetlerini önemseyen liderliği ifade etmektedir. 5.5 tipi lider ise üretime ve kişiye eşit oranda yaklaşım sergileyen lideri belirtmektedir (Hamner ve Organ, 1978). Bu teorinin en önemli yararı liderlerin gösterdikleri davranışları açıklamaya imkân vermesidir. (Koçel, 2011). Blake ve Mouton (1982)

tarafından ortaya konan liderlik teorisinde ise başarılı olmak için liderlerin işe ve kişiye bütüncül şekilde önem veren bir davranış sergilemeleri gerektiği belirtilmektedir.

Davranışsal liderlik teorilerinden bir diğeri **Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisidir**. McGregor'un bu teorisine göre çalışanlar birbirine farklı davranış sergileyen iki farklı gruptan oluşmaktadır. X teorisindeki bireyler; çalışmayı sevmeyen, işten mümkün olduğunca kaçan, kontrol edilmesi ve cezalandırılması gereken işgörenlerdir. Y teorisindeki çalışanlar ise; işe en az dinlenme kadar önem veren, belirlenen amaç doğrultusunda kendini kontrol ederek çalışan bireylerdir. Bu teoriye göre lider işgörenlerin X teorisinin özelliklerini gerçekleştirdiğini düşünüyorsa otokratik ve müdahaleci, Y teorisinin özelliklerini taşıdığını düşünüyorsa daha demokratik ve katılımcı davranış gösterecektir (Koçel, 2011).

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamında geliştirmiş olduğu modelde liderlerin davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Şekil 2.' de görüldüğü üzere, liderlik değişkeni; astlara olan güven, astların algıladığı serbesti, üstlerin astlar ile ilişkisi şeklinde ele alınmıştır. Bu modele göre istismarcı ve yardımsever otokratik liderler genel kapsamda iş odaklı, katılımcı ve demokratik liderler kişi kapsamlı davranış gösterirler (Luthans,2011).

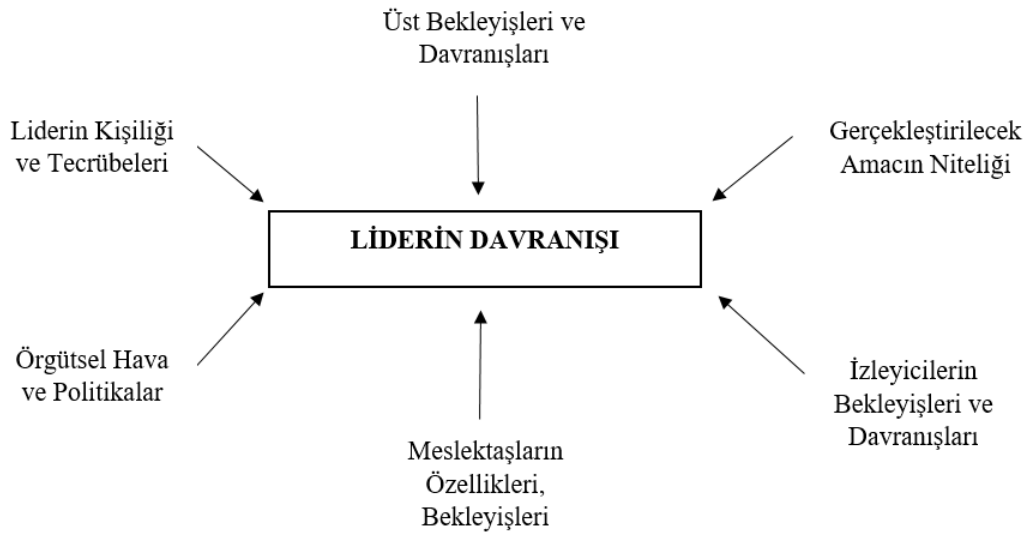
	Sistem1	Sistem2	Sistem3	Sistem4
Liderlik Değişkeni	İstismarcı Otokratik	Yardımsever Otokratik	Katılımcı	Demokratik
-Astlara olan güven -Astların algıladığı serbesti -Üstün astlarla olan ilişkisi	-Astlara güvenmez -Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler -İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikri nadiren alınır.	-Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir. -Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez. -Bazen astların fikrini sorar.	-Kısmen güvenilir fakat kararlar ilgili kontrole sahip olmak ister. -Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder. -Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	-Bütün konularda tam olarak güvenir. -Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler -Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Şekil 1.2. Rensis Likert Sistem 4 Modeli (Kaynak: Koçel, 2011:582).

1.1.1.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımının önem verdiği konu, tek yönlü liderlik davranışının her zaman her ortamda geçerli olmadığı, bu sebeple birlikte en iyi liderlik tarzından değil, herhangi bir durum karşısında hangi liderlik tarzının etkili olduğunu ve davranışa göre şekillendiğini ortaya koymaktır (Serinkan, 2005).

Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli'ne göre, lider ile izleyicileri arasında yer alan kişiler, yapılması gerek işin niteliği, liderin statüye dayanan otoritesinin derecesi, liderlerin davranış dinamiklerini olumlu veya olumsuz etkileyen üç önemli durumsal faktördür.



Şekil 1.3. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler (Kaynak: Koçel, 2011:584)

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen **Amaç-Yol Teorisi** bireyleri, gerçekleştirdikleri davranışların belirli sonuçları olacağı düşüncesi ve bu sonuçlara verdiği önem, bu teorinin motivasyon konusundaki bekleyiş anlayışına dayanmaktadır. Bu teori ile işgörenler iki durum ile motive edilebilir:

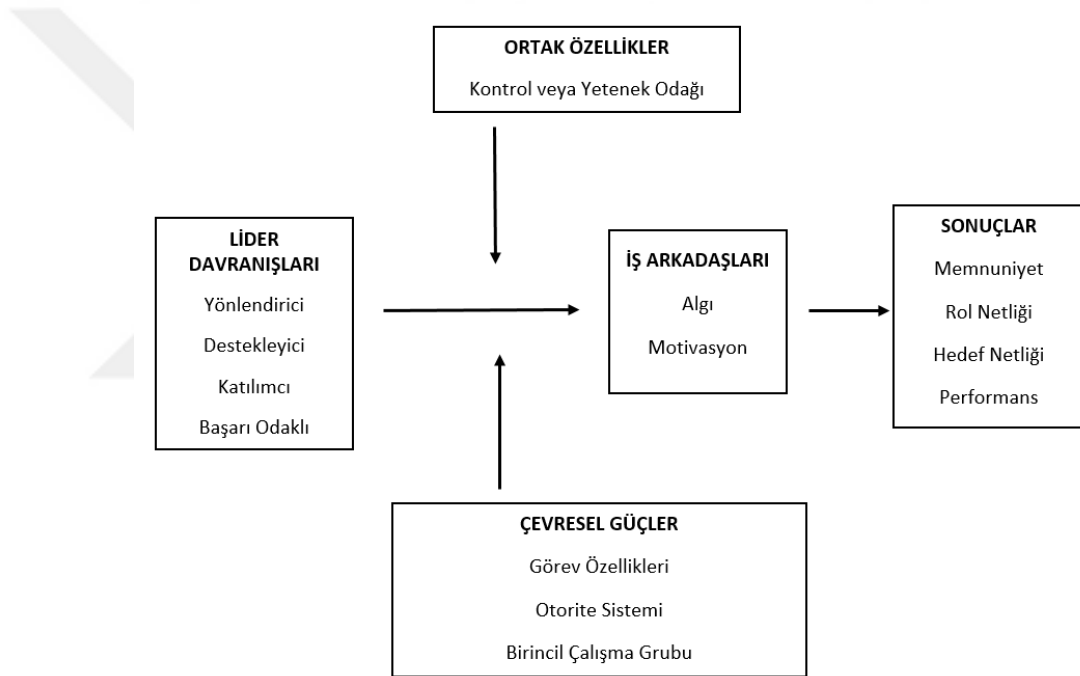
- Liderin takipçilerin isteme ve arzularını etkileme derecesi (yol)
- Liderin takipçilerin değerlerini etkileme derecesi (amaç) (Luthans, 1977; Koçel, 2011).

Bu teorinin House versiyonu direktif, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere 4 ana liderlik tarzından oluşur.

Lider, ana hatlarıyla belirtildiği gibi durumsal faktörlere bağlı dört biçimden birini kullanarak, takipçilerin algılarını etkilemeye ve onları motive

etmeye çalışır, bu da onların rol netliğine, hedef beklentilerine, tatminine ve performansına yol açar. Bu, lider tarafından özellikle şu şekilde gerçekleştirilir:

1. Liderin bir miktar kontrolüne sahip olduğu sonuçlar için takipçilerin ihtiyaçlarını tanımak ve/veya uyandırmak
2. İş hedefine ulaşmak için ortaklara kişisel getirileri artırmak
3. Koçluk ve yönlendirme ile bu getirilere giden yolu daha kolay seyahat etmek
4. Çalışanların beklentileri netleştirmesine yardımcı olmak
5. Sinir bozucu engelleri azaltmak
6. Etkin performansa bağlı olarak kişisel tatmin olanaklarını artırmak



Şekil 1.4. Yol Amaç Teorisi Özeti (Kaynak: Luthans, 1992:225)

1.1.1.4 Modern Liderlik Yaklaşımları

1970'lerin sonunda J.M. Burns tarafından ortaya konulmuş **Etkileşimci Liderlik** yaklaşımı, başta B.M. Bass olmak üzere daha sonra farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen, gruba liderlik yapan kişinin verilen görevi gerçekleştirmek için iş ile ilgili grup üyeleri ile arasında yaşanan karşılıklı etkileşim ve liderin bu görevi yaparken göstereceği davranış stillerinden oluşmaktadır (Koçel, 2011).

Dönüşümcü Liderlikte ise lider, örgüt çalışanlarını telkinle motive etmekte, entelektüel uyarım sağlamakta ve bireylerde aktifleşen bir enerji

yaratmakta, bununla birlikte örgüt çalışanlarını, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda bilgilendirmek ve daha ilgili olmalarını sağlamak için bireylerde vizyon ve misyon bilinci oluşturmaktadır (Bass, 1990; Karip, 1998).

Karizmatik Liderlik teorisinde, kanıtlanabilir karizmatik lider özellikleri ve davranışsal eğilimler açıklanmakta, karizmatik liderler "kendi karakterlerinin sağlamlığı, yaratıcılığı ve büyümlü davranışları ile takipçilerini etkilemeye muktedir olan kişiler" şeklinde tanımlanmakta, özgüven, etkileme gücü ve baskın karakter karizmatik liderliğin üç temel özelliği olarak ele alınmaktadır (House ve Shamir, 1993 aktaran: Narcıkara, 2017).

Düşünce güçlerinin ve davranışlarının bilincinde olan, kendilerini ve başkalarını değerli görme, fikirlerinin, birikimlerinin ve yeteneklerinin önemini bilen aynı zamanda bulunduğu ortamda yaptığı işin gerekliliklerini ve amacını bilen; özgüvenli, ümitli, iyimser, esnek ve erdemli kişilik özelliklerine sahip kişilerdir” olarak (Avolio ve diğ.,2004) tanımlanan **Otantik Liderlik** modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeridir.

Modern liderlik yaklaşımları kapsamında ele alınan son dönemlerdeki liderlik yaklaşımlarından bir diğeri de **Hizmetkâr Liderliktir**. Hizmetkâr liderlik, 1970 yılında Greenleaf’in “Hizmetkâr olarak lider” isimli yapıtında ele alınmıştır. Bu liderlik bir inanç biçimi olarak kökleri binlerce yıllık dini ve hümanistik öğretilere kadar uzanan, etkili bir lider olabilmek için, öncelikle başkalarına hizmeti önemseyen anlayışı ortaya koymaktadır (Spears, 1996). Bu liderlikte hizmet etme isteği içten gelen doğal bir duygu ile başlar ve bu duygu ile kişi hizmetkâr liderliği bilinçli şekilde seçerek takipçilerinin “daha sağlıklı, daha akıllı, daha özgür, daha özerk ve kendilerinin hizmetkâr olma olasılıklarının daha yüksek olmalarına” yardımcı olmayı amaçlar (Greenleaf, 1977). Başkalarına hizmet etmenin en temel özellik olduğu bu yaklaşımda, liderler alçakgönüllü bir davranış sergileyerek çalışanları bilgilendirir, geliştirir, yol gösterir, ayrıca bireyleri değiştirmeye çalışmak yerine onları özgün bırakmayı seçerek bütünün iyiliği için çalışır (Dierendonck, 2011).

Liderlik teorileri sürekli biçimde yenilenmektedir. Bilimin ve analitik yöntemin sürekli biçimde örgütsel kuramlar ile bağlantılı olması bu yenilenmenin kaynağı olarak düşünülebilir. Bilimsel yöntemlerin kuantum alanlarına yoğunlaşması ile birlikte liderlik alanında otantik, kuantum, transformasyonel, hizmetkar, sinerjik liderlik gibi farklı liderlik türlerinin tanımlandığı ve bu türlere

olan ilginin de arttığı görülmektedir (Baloğlu, 2011 aktaran: Gündüz, 2014). Son dönemlerde ilgi gören bu liderlik türlerinden biri de spiritüel liderliktir. Araştırmanın devam eden bölümünde spiritüel liderlik, spiritüel liderin özellikleri, spiritüel liderlik yaklaşımları ile spiritüel liderliği konu edinen bazı araştırmalara yer verilmiştir.

1.2 Spiritüel Liderlik

Modern toplumun derinlerine kadar yol almış sorunlarını ancak kalp ve zihinlerde meydana gelebilecek ruhsal devrimlerin iyileştireceği belirtilmektedir (Toynbee, 1987’den aktaran Kurtar, 2009). Bu ruhsal devrimlerin sevgi, adalet, iyi niyet, bağışlayıcılık, minnettar olma, görev bilinci ve harmoni gibi insan ruhunun olumlu özelliklerini taşıyan bireylerle gerçekleştirilmesi mümkün gözükmemektedir (Narcıkara, 2017). Bireyin yaşam serüveninde çoğunlukla zaman geçirdiği iş ortamında kendini tamamlaması yani benliğinin ve imgesel süreçlerinin farkında olması, kendisini algılaması ve anlaması gerekir. Pruzan (2003)’ın da belirttiği gibi liderlik sürecinde bireyin aklın yanında kalbini ve değerlerini devreye sokması, örgütsel ve bireysel açıdan faydalıdır (aktaran: Gündüz, 2014). Spiritüel liderlik yaklaşımına öncülük eden ana kavram spiritüelitedir. Devam eden bölümde ilgili kavrama açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

1.2.1 Spiritüelite

Asa ve Dalkılıç (2015), Varlık (2019) ve Kaya (2019) gibi araştırmacılar Türkçe’ye çevirmek yerine doğrudan spiritüelite terimini kullanmayı tercih etmişler, bu yazarlardan esinlenilerek bu çalışmada da benzer şekilde spiritüelite terimi kullanılmıştır. Spiritüelite kavramını açıklamadan önce kökenini aldığı ruh (spirit) kavramından bahsetmek gerekir. Ruppert (2014)’e göre ruh sözcüğü zihnimizde somut bir resim çizmekten ziyade her okuyanda farklı imgelem dünyasına kapı açan bir şiir gibi çağrışımlarla dolu olan, Indo-Germen (Gotik) dilinde “ruh” kelimesinin karşılığı olan “saiwala”dan yani “denizden gelen” anlamını taşımaktadır. Ruh, kendini insanın söylemlerinde, algılarında, duygu ve düşüncelerinde, davranış şekillerinde, umutlarında, inançlarında gösteren özdür (Ruppert, 2014) ve spiritüelite ise bu özlerin biricikliğinden doğmuştur.

Spiritüelite, insanın kendi özünü bulmasında yaşamın anlamı ve amacını irdelemesi ile beraber yol alan bir süreç olarak tanımlanabilir (Como, 2007 aktaran: Narcıkara, 2017). Günay Süle (2019) içsel farkındalığın artmasının yani hayattaki anlam arayışına yaklaşmanın öz benlik ile kâinatın bir ve bütün olmasında büyük

bir katkısının olduğunu vurgulamıştır. Spiritüelite beden ve ruh şeklinde uyumlu iki ilkedен meydana gelen, yaşamın başlangıç, süreç ve bitişine anlam atfeden, insanların özleri ve çevreleri ile olan etkileşimleriyle birlikte hayatın anlamının araştırıldığı evrensel ve kutsal bir olgudur. Bireylerin özünün maneviyatın işlevleri olan idrak ve irade ile gerçekleştirilebilmesi mümkündür ve bu işlevlerin çıktıları da gerçeklik ve iyiliktir (White ve Rio, 2016). Spiritüelite kişinin benliğinin ötesine geçmesi, kendisine yakınlaşması ile beraber dinginliğe erişimidir. Fry (2003) spiritüel liderlik teorisinin mimarı konumundadır ve teorisini geliştirirken spiritüelite ile ilgili dolaylı olarak Hristiyanlığın Yeni Ahit anlayışından etkilenmiştir. İstendik olanın gerçekleşeceğine dair umut etme ve maddi boyutta kanıtlanamasa da bir şeyin varlığına inanma düşüncesini kabul etmeyi benimsemektedir (Narcıkara, 2017). Spiritüelite kavramı; kişinin benliği gibi ona ait bir kavramdır ve bireyin hümanist ve özgün davranışları ile felsefi bakış açısı arasındaki bağlantılarından oluşur. Böylelikle insan üstün ve etkin bir bütünlük çerçevesi ile ahenk içerisinde hayatını sürdürür. İnsan bütüncül açıdan bakıldığında biyopsikososyal bir varlıktır ve spiritüel bir boyuta da sahiptir (Kurtar, 2009). İnsanın spiritüel boyutu iç huzura kavuşması ve kendini gerçekleştirme ile mümkün gözüktür. Bu konunun temel taşı Maslow'un spiritüellik konusuna duyduğu ilginin yoğunluğu ile beraber ihtiyaçlar piramidinin en üst noktasına insanın kendini gerçekleştirme eylemini yerleştirdiği bilindik bir gerçektir. Maslow her alanda oluşu gibi örgütsel alanda da kişilerin işlerini, anlamlı ve belli bir amaca yönelik göremediklerinde yeteneklerini tamamen gerçekleştiremeyeceklerini açıklamaktadır. Maslow iyilik, doğruluk, egemenlik, eşsizlik, canlılık, hakkaniyet, zenginlik ve anlamlılık kavramlarını ve bunları içeren değerleri ihtiyaçlar olarak adlandırırken, bu değerler spiritüel değerlerle özdeşleştirilir ve spiritüel değerler de insan ruhunun ve özünün birer parçasıdır (Maslow, 1971 aktaran: Gündüz, 2014). Maslow öpsikoloji yani iyi psikolojik yönetim düşüncesini geliştirirken öpsikiyatriye de değinmiş ve sınırlandırılmış bir ortamı kapsayan, kendi kendini gerçekleştiren binlerce kişiliğe yol açabilecek bir kültürle bağlantılı şekilde bahsetmiştir (İnfocustoms, 2013). Maslow kendini gerçekleştirmenin ötesine geçen aşkın ve kişilerarası ihtiyaçların kozmos, din ve mistik varoluş alanı çerçevesinde şekillendiğini dile getirmiştir (Kjell ve Ziegler, 1997). Bu açıklamalar doğrultusunda, kişinin iş yaşamında da spiritüelitesini gerçekleştirebilmesi için işin

kişiy e anlamlı gelmesi, orada kendisini gerçekleştirebildiğini hissetmesi, iş yeri ile ve örgütün iç çerçevesi ile uyumlu bir bütün olması gerekir diyebiliriz.

Örgütlerde spiritüelitenin gerçekleşmesi için liderlerin ve örgüt üyelerinin olumlu ve olumsuz yanlarını bilmesi ve başkalarını da anlayıp onlara karşı saygı ve güven duygusu içerisinde olmaları gerekir ve ayrıca kendi spiritüelliklerini gerçekleştirecek açık havada; deniz kenarında veya ormanda yürüyüş, meditasyon, pilates, yoga, kitap okuma dua etme, doğayı dinleme ve izlemek iç e yönelme vb. gibi etkinlikleri gerçekleştirmeleri tavsiye edilir (Kurth,2003 aktaran: Akduman, 2019).

Örgütler çeşitli süreçler içeren sosyal olarak sınıflandırılmış insan faaliyetleri sistemidir ve kişiler bu sistemin bir parçasıdır. (Aldrich, 1999). Kişinin iş hayatını kendi iç dünyası dışında tutmaya çalışması zordur çünkü pek çok çalışan zamanının çoğunu iş yerlerinde geçirir ve iş yaşantısı bir nevi hayatın merkezi konumundadır denilebilir. İş yeri kültüründe var olan spiritüellik konusunun yönetim bilimleri disiplininde yer alışı, örgütsel davranış disiplinin sosyoloji ve psikolojiden etkin bir şekilde yararlanması ile bağdaşık, örgütsel ve sosyal psikoloji, etik ve yönetim konularını birleştici bir konumdadır (Giacolone vd.,2009 aktaran: Gündüz, 2014). Değişim ve dönüşümün sürekli olması, yönelimlerin farklılaşması, kişilerin ahlaki ve etik değ erlere olan ihtiyacının artması ile birlikte spiritüel liderlik kavramı da yavaş yavaş yönetim blimleri alanındaki yerini almıştır (Aydın ve Ceylan, 2009).

1.2.2 Spiritüel Liderin Özellikleri

Zihin, beden, duygu temelinde var olan ihtiyaçların yanısıra gerekli olan spiritüel ihtiyaçlar doğ rultusunda hayatın sü regelen işleyişinde ev ve iş yerleri en çok zaman geçirilen ortamlardır. Özellikle iş yeri bağ lamında liderin ve çalışanların spiritüel ihtiyaçları, spiritüel liderliğin gerçekleşmesi ile mümkün gö zükür (Polatcı, 2022). Spiritüel liderin temel özellikleri; insanların ruhuna dokunma, affedici ve anlaşmacı tavır, dinleyici ve kapsayıcı olma, özgün bir çalışma ortamı yaratma, otantik olma, faydalı olma, idol olma, herkesin farklılığına saygı duyma, söylemleri ve davranış ların şeffa lılığı, herkese eş it şekilde değ er verme, bireylerde iş e gelme isteği uyandırma, iş gö renlerin bütünlük ruhuna sahip olabilmesini sağ lama, çalışanların gelişmesini sağ lamadır (Lean ve Gangster, 2017 aktaran: Polatcı,2022).

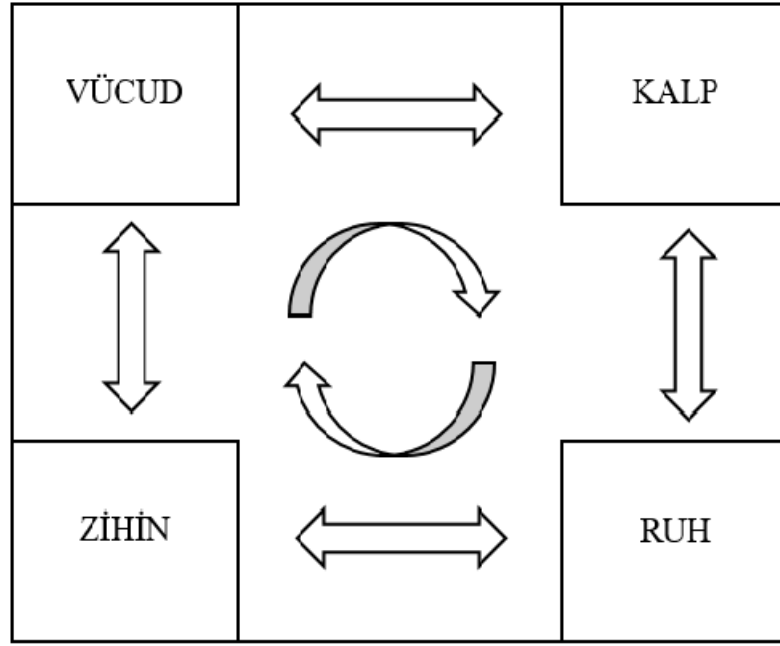
1.2.3 Spiritüel Liderlik Yaklaşımları

Spiritüel liderlik teorisinin temelleri varoluş felsefesine dayanmaktadır. Varoluş yaradılışı ve ruhu simgeler. Sofistik bir bakış açısı olarak insan özünü kendi yaratır düşüncesi, Yedi bilgelerin “kendini bil” sözü (Yıldız, 2012) kendine yönelme düşüncesini destekler niteliktedir. Spiritüel liderlik teorisi varoluş felsefesinin hümanist kısmı ile bir araya gelmektedir.

Spiritüel liderliğe duyulan ilgi 1990’ları bulsa da örgütlerde spiritüellik söylemi iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmelerin iş güvencesini azaltması ve hırs içinde adeta bir yarışmacı edası ile çalışanların sürekli iyi performans göstermesi gereken ortamlarda kendini göstermeye başlamıştır. Yoğun çalışma ortamının beraberinde getirdiği tükenmişlik, stres, sinizm ve aidiyet sorunları ile karşılaşan çalışanlar, 1980’lerde iş başarısının yanı sıra kişisel tatmin arayışına yönelmiş ve yönetim dünyasında “işyerinde spiritüellik”, "örgütsel ruhsallık", "iş yeri spiritüelliği" gibi terimler kullanılmaya başlanmıştır (Gündüz, 2014)

Küreselleşmenin etkisi ile örgütsel ve sosyal yaşamda yaşanan dönüşüm ve değişim ile beraber spiritüel liderliği kuramlaştıran Fry (2003)’a göre, insanın varoluş sebebini açıklayan vücut, beyin, kalp ve ruh olmak üzere dört önemli olgu üzerine dikkat çekme ihtiyacı doğmuştur. Chalofsky (2011) bu dört bileşeni kişinin tümlüğünü oluşturan anlamlı bileşenler olarak görür. Şekil 5’te de gösterildiği üzere bu dört bileşen ile ilgili olarak Gündüz (2014) şu şekilde bir yorum yapmaktadır:

“Kişinin kendisine ait olumlu felsefî düşüncesi, örgütün düşünce sistemi ile bütünleşirse ortaya üretkenliği sağlayan yüksek bir güç çıkar. Bireylerin kendisine ait olan inanç, değer ve enerji alanlarının örgütün vizyonu, amacı ve misyonu ile örtüştüğü takdirde birleşme sağlanır. Bireylerin örgüt yaşamında içsel ve dışsal yaşamlarını dengede tutmaları çok önemli bir durumdur. Varoluş felsefesine göre vücut, zihin, kalp ve ruh birbiri ile dengeleyen ve birbirini destekleyen bir sistemdir, birisi bozulursa peşi sıra diğerleride bozulabilir. Bu denge spiritüel liderlik anlayışı ile mümkün görülmektedir”



Şekil 1.5. Varoluş Felsefesinde Bütünlük (Kaynak: Ş. Gündüz, 2014:7)

1.2.3.1 Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli

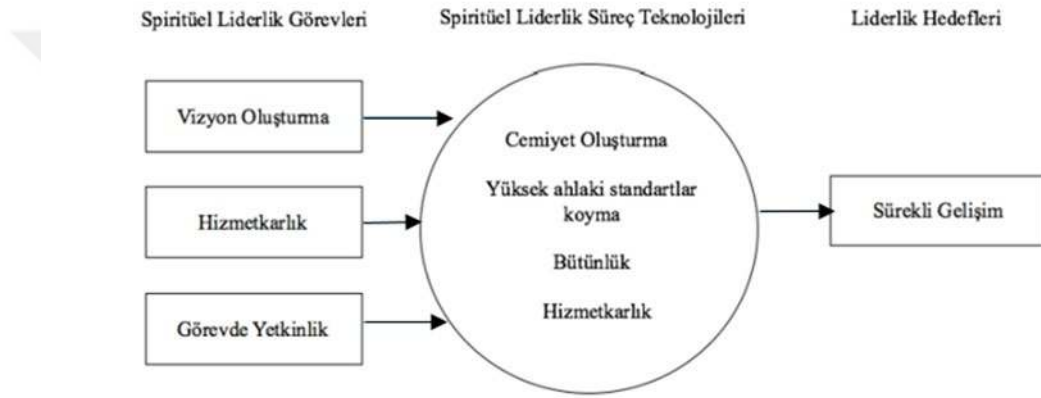
Fairholm liderlik ve spiritüellik kavramlarını beraber kullanmış ilk araştırmacıdır (Wharff, 2004). Fairholm'a (1998) göre lider ve çalışanların bulunduğu örgütte istek ve ihtiyaçların göz önünde bulundurulması en önemli unsurdur (Kılıç, 2018). Yönetici ve liderlerin spiritüelliklerinin gerçekleşmesi için, örgüt ortamında özgünlüğün bilincinde olunması, bu bilincin örgüt ortamında gerçekleştirilmesini destekleyen bütüncül bir yaklaşımın var olması gerekir (Fairholm, 1997 aktaran: Narcıkara, 2017).

Fairholm'a göre (1998) klasik örgütlerde örgütün çıkarlarına, çalışana verilen değerden daha fazlası verilmektedir. Tanrıkulu (2020)'na göre ancak spiritüel liderlik ile örgütlerde bireysellik bilinci ve farkındalığına varılabilir ve bu farkındalığın çalışma hayatına taşınması desteklenebilir. Fairholm spiritüel liderliği açıklarken Greenleaf'in hizmetkar liderlik teorisinden destekle yola çıkmıştır (Fairholm, 1997 aktaran: Fry, 2003).

Spiritüel liderlik en temelinde spiritüelite, değer, ahlak ve etik çerçevesinde bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Fry, 2003). Başkalarının üzerinde etki sahibi olabilmek için en gerekli nokta bireylerin içsel bütünlüğe ulaşmasıdır. Liderler, huzur, mutluluk, anlam ve amaç doğrultusunda içsel bütünlüğe ulaşmalıdır (Fairholm, 1998 aktaran: Narcıkara 2017). Günümüzde örgütlerin

hemen hepsinde, kaotizmin yoğun yaşandığı ortamlarda spiritüel dayanaklar aranmaktadır (Korkut, 2012).

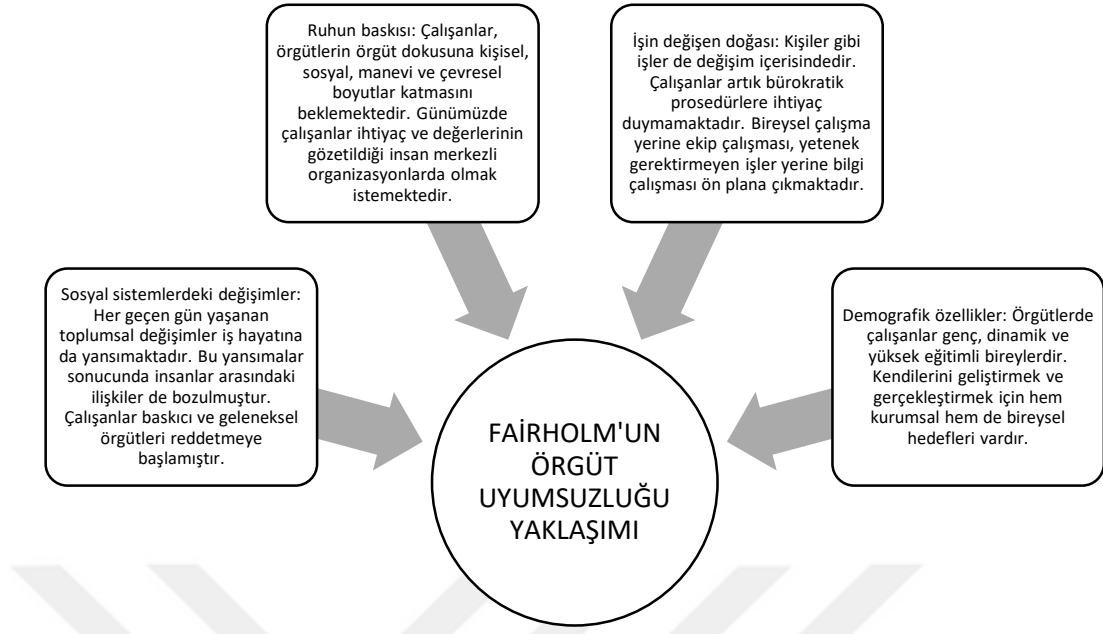
Liderler takipçilerinin içerisindeki spiritüelliği aktifleştirerek örgüt yaşamında içsel huzur bulacakları ve başkaları ile birlikte huzurlu ortam yaratacakları bir atmosfer oluşturmalıdır (Fairholm 1997 aktaran: Narcıkara, 2017). Fairholm (1996) iş yerlerinde yaşanacak değişimler ile birlikte bireysel ve toplumsal dönüşüm yaşanacağını ifade etmektedir. Spiritüel liderin temel amacı sürekli ilerlemeyi ve gelişimi öngören ve destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Şekil 6' da bu süreç gösterilmiştir.



Şekil 1.6. Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli (Kaynak: Fairholm, 1996:5)

Spiritüel lider nitelikli bilgiye sahip olarak vizyon oluşturmali, insani değerler ile işin parçası olan görevleri bütünleştirerek hizmetkar liderliliği gerçekleştirmeli, görev odaklı olmalı, işini iyi bilen ve öğretebilen, çalışanlara ilham kaynağı olan bir öğretmen olmalıdır (Fairholm, 1996). Liderlerin kontrol odaklılıktan çok, çalışanları üst amaçlara ulaştıracak, bu amaçlara ulaştırma noktasında aynı zamanda çalışanların ruhlarına dokunmaya odaklı rolleri öne çıkmalıdır (Alptekin, 2018). Lider, çalışanları oluşturulan vizyon çerçevesinde örgütsel sürece dahil ederek, çalışanların bireysel anlamda örgüt ile bağlantılı hissetmelerine yardımcı olan kişidir (Kılıç, 2018).

Fairholm (1996) ruhun baskısı, işin değişen doğası, demografik özellikler ve sosyal sistemdeki değişimler ile klasik örgütsel yaklaşımların örgüte uyum sağlamadığını belirtmektedir. Şekil 7. Fairholm'un klasik örgütsel yaklaşımının örgüt ile uyumsuzluğu fikrinden uyarlanmıştır.



Şekil 1.7. Klasik Örgütsel Yaklaşımlarının Örgüt ile Uyumsuzluğu (Kaynak: Fairholm, 1996).

Örgütlerde spiritüellik ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde Fairholm (1996) modelini oluştururken farklı yapılarıdaki örgütlerde kanıtsal nitelikte ve değerinde gerçekleştirilebilecek ve etkililiği sağlayacak aynı zamanda sinerjik destek ile bütünsel bir yapıya sahip olacak bir tasarıma gitmiştir. Fairholm'un 1996'da geliştirdiği modelde; kurum kültürü, en iyi uygulamalara sahip olmak için özenle tasarlanmış vizyon veya dünya görüşü, bireysel benlik, kişilere hizmet etme taahhüdü, kültürel ahlaka dayalı karşılıklı güven duygusu, işgörenlere ve örgütsel hedeflere yönelim, açıklık, adalet ve özgünlük, yaratıcılığa önem veren bir ortam, ekip çalışması, grup dayanışması ve bütünlük paylaşımına bağlılık, tüm karşılıklı ilişkilerde sistemin yapısı ve sadeliği ile esnekliği, gelişime önem veren bir süreç ve sürekli değerlendirme biçimindeki özellikler dikkat çekmektedir (Kılıç, 2018).

Farkındalığa dayalı spiritüel liderlik modelinde izleyicilerin gelişmesi ve başkalarına ilham olması fikri ile beraber başkalarına hizmet etme hâkimdir. (Fairholm, 1996). Yine Fairholm (1996) ruhsal liderlik ile paylaşılan değerlerin kurulması, bütüncül düşünce birliği ile vizyon oluşturma, izleyicilere tüm koşulların sağlanarak hizmet edilmesi, paylaşılan anlam, gelişime açık kişilere fırsat verilmesi, iletişimin verimliliği ile birlikte liderliğin sürdürülmesi, birlik ve

bütünlük ile beraber sezgisel unsurlar, farklılığa yönelik risk alma, cesaretlendirme ve dönüştürme şeklinde lidere ait görev bilincini modelinde önemsendiğini ortaya koymaktadır.

1.2.3.2 Fry'ın Spiritüel Liderlik Teorisi

Spiritüel liderlik teorilerinden bir diğeri de Fry tarafından geliştirilmiştir. Bu teori bireylerin ruhsal olarak yaşam ile bağ kurabildikleri içsel değer, düşünce, duygulanım ve davranışlar ile bireylerin içsel olarak güdülenme sürecine odaklıdır (Fry, 2003). Fry ve Cohen (2008), spiritüel liderliği bireysel ve örgütsel çıktılar bağlamında ele almış ve içsel yaşantıyı da spiritüel liderlik temeline yerleştirerek aşağıdaki modeli oluşturmuşlardır.



Şekil 1.8. Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli (Kaynak: Fry, 2013'den aktaran Akıncı, T. 2017: 50)

Vizyon, umut ve adanmışlık tabanında içsel yaşantıyı kullanan spiritüel liderlik bunların bir araya gelmesinden oluşmuştur ve spiritüel liderliğin adanmışlık, umut ve inanç, vizyon, içsel yaşantı ve son olarak üyelik/aidiyet kavramları Fry, Egel ve Nisiewicz (2016) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

Adanmışlık: Bir ahenk içerisinde bir bütünlük hissi ile bireyin kendisi ve başkaları için özen gösterme, düşüncelilik, takdir etme ve sevgi gibi değerler ile gerçekleşen iyi oluş halidir. Bu hal içerisinde olunduğunda olumsuz olaylardan ve davranışlardan etkilenme yaşanmaz. Adanmışlık ile ahlaki yönden doğru olduğu düşünülen değerlerin grup üyelerine aktarımı sağlanır.

Umut ve İnanç: Bu kavramlar bir durumun gerçekleşme isteği doğrultusundaki düşünceleri kapsamaktadır. İnanç umut kavramını destekler niteliktedir. İkisi bir araya getirildiğinde, hiçbir kanıt olmayan bir olgu veya

düşünceye dogmatik bir şekilde inanma gerçeği ortaya çıkar. Birey umut ve inanç sahibi ise bu bireyin gideceği yöne, bu yöne nasıl gideceğine, aynı zamanda karşılaşılabilecek zorluklara dair örgütsel bir vizyonu vardır.

Vizyon: İnsanların gelecek inşa etme konusunda gösterdiği çabaları ve dönüşüm sürecinde dönüşen yönün açıklanması, birçok ayrıntıya karşı net bir görüş sergilenmesi ve üyelerin hareketlerini düzen ve uyumun içerisinde gerçekleştirilmesinin sağlanması kapsamında, işe atfedilen önem bağlamında, çalışanların işe karşı istekliliğini artırarak örgütlere destek sağlar. İnsanı işe motive etmede önemli bir noktada yer alır ve örgütün hedeflerinin belirlenip umut ve inanç düzeyinde çalışanlara olumlu bakış açısı kazandırmada rol oynar.

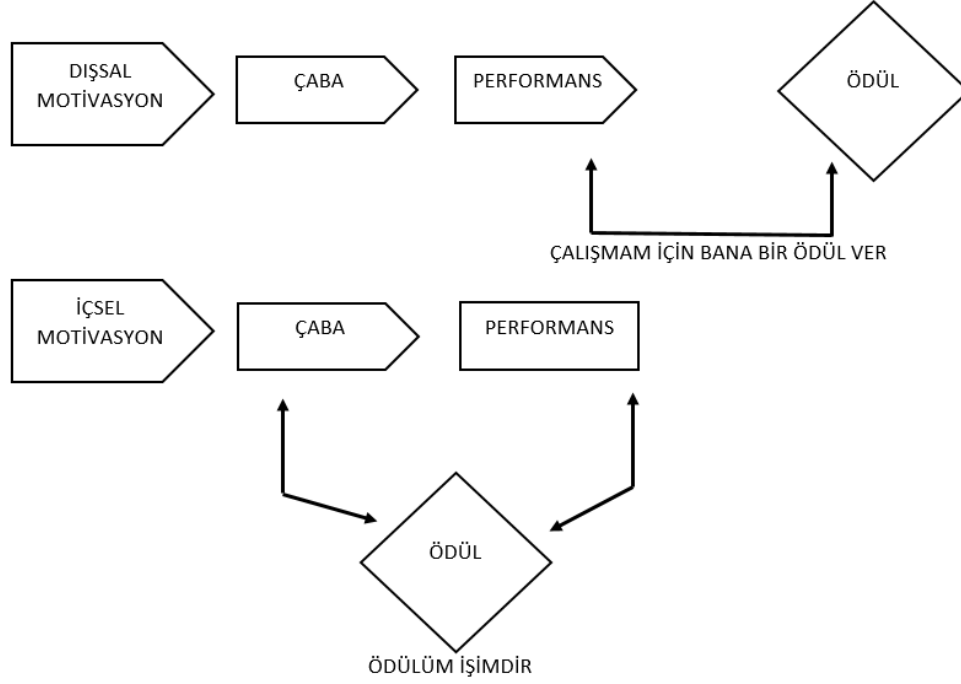
İçsel Yaşantı: Örgüt çalışanlarının fiziksel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçlarının yanında spiritüel ihtiyaçları da vardır. Bu ruhsal ihtiyaçlar kişinin iç dünyasının bir bölümü iken iç dünya da spiritüel liderliğin önemli bir bölümünü oluşturur.

Fry, Egel ve Nisiewicz'e (2016) göre, spiritüel liderlikte izleyiciler için anlamlandırma ve üyelik olmak üzere önemli iki nokta vardır. Bu kavramları daha ayrıntılı açıklamak gerekirse, anlamlandırma, yaşam karşısında belli bir tavrı bulunan, yaşamaya, olup bitene bir dünya görüşü ve yaşama anlayışı ile yaklaşabilen insan tavrıdır. Anlamlandırmak, insanı "insan" kılan önemli etkinliklerden biridir (Erdemli, 2008). Uzmanlık anlamlandırma kavramının tanımlanmasında işe bağlılık, işini değerli ve önemli görme, etkileşim konusunda özellikleri açısından anlamlandırmayı destekler nitelikte bir terimdir. Çünkü kişi işi değerli gördüğü zaman bunun uzantısı olarak çalıştığı ortamı ve kurumu da değerli görecektir. Spiritüel liderlik ile süreç içerisinde bu durumların gerçekleştirilmesi amaçlanır.

Üyelik / Aidiyet: Üyelik bir topluluğa katılım gerçekleştirme ve ait olma durumudur. İnsanın ruhsal düzeydeki ihtiyaçlarının başında anlaşılma ve takdir edilme gelmektedir. Bu ihtiyaçların bulunulan topluluk içerisinde meydana gelmesi bireyi ruhsal olarak daha sağlam hale getirir. Kişinin dâhil olduğu topluluk büyüdükçe ve güçlendikçe birey kendisini daha güçlü hisseder (Ertürk ve Dönmez, 2017).

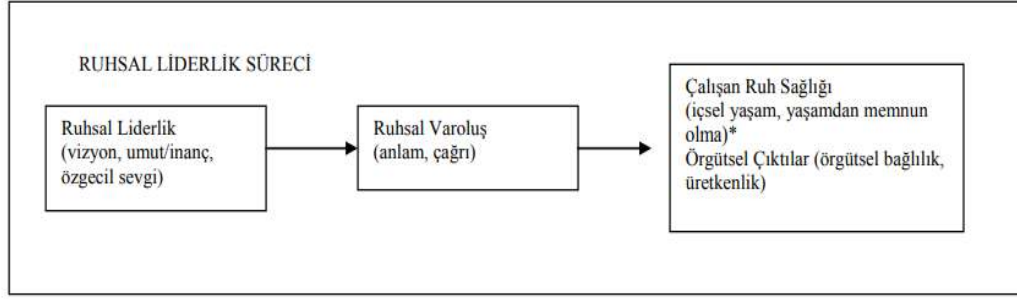
Varoluş felsefesinin bireylere aktarıldığı spiritüel liderlik teorisi ile bireye içsel güdülenme, işe saygı ve üyelik duygusu benimsetilerek örgüt üyelerinin değer, fikir ve davranışları kapsamında spiritüel özellikleri artırılabilir. (Fleischman, 1990

aktaran: Fry, 2003). Örgütlerde ruhsallığının odak noktası işgörenlerin özgecil sevgi, aidiyet, umut gibi ihtiyaçlarının örgüt çerçevesinde gerçekleştirme ile içsel bir güdülenme, örgütsel hedef, iş başarımı ve çevresel iyi ilişkileri geliştirmektir. Örgütlerde spiritüellik, liderlik davranışlarından faydalanmakta ve örgütün kültürel yapısı ile en üst amaca ulaşmaktır (Kurtar, 2009).



Şekil 9. Fry'ın İçsel ve Dışsal Motivasyon Modeli (Kaynak: Kurtar, 2009 :32)

Fry'ın spiritüel liderlik kuramı vizyon, umut-çaba, ödül, özgecil sevgi, anlam, aidiyet, spiritüel yaşam, örgütsel bağlılık, verimlilik, yaşam memnuniyeti temel başlıkları altında toplanmaktadır (Kurtar, 2009). Fry (2003), örgütlerde spiritüel açıdan örgüte bağlanabilme ve tutunabilme için spiritüel liderin önemine dikkat çekmekte, liderin örgütlerde spiritüelliği sağlamak amacı ile var olduğunu, lider ve çalışan için gerekli olan spiritüel varoluş ve anlamı bulma yolculuğunda spiritüel liderin bu ruhsallığı gün yüzüne çıkarmada önemli rol oynadığını (Fry, 2003) ifade etmektedir.



Kaynak: Fry, 2003

Şekil 10. Fry’ın Ruhsal Liderlik Süreci

Spiritüel liderlik kuramına göre, bireylerin örgüt ve sosyal yaşantısı içerisindeki anlam arayışı çerçevesinde liderlik davranışının vizyon, umut ve özgecil sevgi, çağrı ve üyelik hissi ile gerçekleşmesi beklenir. Bu davranış boyutlarının gerçekleşmediği durumlarda bireylerin spiritüelliklerini gerçekleştirememesi durumu oluşabilir (Fry, 2003). Buradan şu sonuca ulaşılabilir; işgörenlerin spiritüel iyi oluşlarının ve örgütsel davranış literatüründeki adalet, bağlılık, özdeşleşme, adanmışlık gibi pozitif örgütsel davranışların artırılması gereklidir (Fry, Nisiewicz, Vitucci ve Cedillo 2007). Fry’ın spiritüel liderlik kuramı vizyon, özgecil sevgi, umut, çağrı ve üyelik boyutlarından oluşmaktadır. Reave (2005) bu boyutları kısaca şu şekilde açıklamaktadır:

Vizyon: Yola çıkmadan önce belirlenecek süreç ve amaçtır. Astlardan üstlere kadar örgütün her katmanında lider tarafından aşılması ve varılması gereken hedeftir. Vizyon, güçlü olduğu zaman gidilecek yollar, varılacak yerler, başarılı fikirler ile gerçekleştirilecek eylem anlamlı olur. Vizyon aynı zamanda umut/inaç boyutunu da pekiştirir. Bu boyutta spiritüel liderin belirlenen hedef doğrultusunda dayanışma içerisinde olması, spiritüel rota üzerindeki süreçte yüksek düşünceleri yansıtması, umut ve çaba için destekleyici olması beklenir.

Umut ve İnanç: Vizyona ulaşmada temel noktayı oluşturan umut ve inançtır. İnanç, umut ve varsayımdan ziyade bir durumun gerçekleşeceğine dair oluşan güveni tanımlar. Spiritüel liderlik sürecinin tamamlanması ile bir kazanç sağlanması açısından bir umudu ve inancı ifade eder. Örnek verilecek olursa antrenörün spiritüel lider olduğu varsayımı ile beraber sporcuyu birinci olacağına inandırmasındaki kaynak umut ve inanç noktasıdır. Spiritüel liderin özellikleri

direnç gösterme, bir işi sonuna kadar sürdürme, verilen görevi yapma, amaçları esnetme, ödül ve zafer beklentisi ve idealistliğidir.

Özgecil Sevgi: Bu boyutun temelinde fedakârlık ve takdir edilme düşüncesi yer almaktadır. Lider, çalışanları ödüller ve yüceltmeler ile bütünlüğü, ahengi ve spiritüel olarak iyi olma hissini sağlamaktadır. Spiritüel lider, özgecil sevgi ile izleyicide umut/inanç oluşumu için gerekli olan güveni sağlar ve bu bağlamda vizyona bağlı kalabilmek için de umut/inanç özelliği muhakkak gereklidir. Özgecil sevgi kapsamında bireyler güven duygusu, sadakat, affedici ve kabul edici olmak; dürüst, cesur, alçak gönüllü, nazik, şefkatli ve sabırlı olmak konularında gelişim gösterirler. Spiritüel liderliğin bu boyutları ile işgörenler bağlı oldukları kuruma karşı bir anlam oluşturarak ve çağrı hissiyle beraber üyelik hissini de geliştirirler.

Çağrı: Bir uzmanın niteliklerini açıklamada geçmişten günümüze gelen çağrı boyutu bireylerin başkalarına hizmet ederek yaşamlarında nasıl bir fark ve anlam yaratabileceğini açıklamaktadır. Lider için çalışanlara çağrı hissini aktarabilmek ve bunun sürekliliğini sağlamak zordur bu ancak hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların bu noktada katılımının sağlanması ile oluşur.

Üyelik: Lider ve çalışanlar için çağrı boyutunun aktifleştirilip hayatın daha anlamlı hale gelmesini sağlayacak vizyonun oluşturulması ile kurumun iyiliği özgecil sevgi hissiyatı içerisinde gerçekleştirilir. Spiritüel lider, kurumsal motivasyonu sağlayarak aidiyet hissi ile kuruma bağlılığı sağlamalıdır

Fry (2003) spiritüel liderlik teorisindeki evrensel olma durumunun otantik olmayı çağrıştırdığını ve otantik liderliğe ait özelliklerin de spiritüel liderliğin bir alt boyutunu oluşturduğunu, kurumsal vizyon için, örgütün yapısına ait özelliklerin ve otantik olmanın gerekliliğine ait değerlerin zaman içinde gerçekleşebileceğine ve bunun ancak spiritüel liderlik ile mümkün olabileceğini söylemektedir.

1.2.4 Spiritüel Liderlik ile İlgili Çeşitli Alanlarda Ulusal ve Uluslararası Yapılmış Çalışmalar

Araştırmada bu bölümü için öncelikle spor yönetimi alanında spiritüel liderlik ile ilgili yapılmış araştırmalar taranmıştır. Yapılan alan yazın incelemesinde konunun spor yönetimi disiplini açısından oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda dört çalışmaya ulaşılabilmektedir. İlk çalışma Shabanibahar, Alibakhshi ve Samadi (2013)'ye ait olup, bu çalışmada Hemedan ilindeki Gençlik ve Spor Teşkilatı çalışanlarının güçlendirilmesinde spiritüel liderliğin rolü araştırılmıştır. Spiritüel liderliği spor yönetimi alanında değerlendiren bir başka çalışma

Türkiye’de gerçekleştirilmiştir. 2017 yılında Damar ve Eskiler tarafından yapılan bu çalışmada Shabanibahar, Alibakhshi ve Samadi (2013)’de olduğu gibi spiritüel liderliğin çalışan güçlendirme ve iş erteleme üzerindeki etkisini ele alınmıştır. Üçüncü çalışmada da benzer şekilde güçlendirme ve spiritüel liderlik ilişkisi göze çarpmaktadır. İlgili çalışma Abdolmajid ve Sharifi Far (2022) tarafından kadın spor yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada spiritüel liderlik ve sosyal güvenlik duygusunun ayrı ayrı güçlendirme üzerindeki etkisi sınanmıştır. Spor yönetimi alanında spiritüel liderlik içerikli son çalışmada ise diğer üç çalışmadan farklı olarak, spiritüel liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişki ele alınmıştır (Asadi, İmanzadeh, Moharamzadeh, Azizyan Kohan, 2020).

Yukarıda da bahsedildiği üzere spiritüel liderlik konusu spor yönetimi alanı açısından sınırlı olduğu için, alan yazın incelemesi spor yönetimi disiplini dışındaki farklı bilim alanlarında yapılmış araştırmalara doğru genişletilmiştir. Bu çerçevede spiritüel liderlik ile ilişkilendirilmiş çeşitli ulusal ve uluslararası araştırmalardan, mevcut araştırmaya katkı sağlaması bakımından önemli görülen çalışmaların konuları, amaçları ve sonuçları özetlenerek Tablo 1.2.’de sunulmuştur.

Tablo 1.2 Spor Yönetimi Alanı Dışında Spiritüel Liderlik İle İlgili Yapılmış Çeşitli Çalışmalar

Yazar	Yıl	Bağlam	Amacı	Sonucu
Fry, Nisiewicz, Vitucci, Cedillo	2007	Hizmetkâr Liderlik	Bu araştırma ile spiritüel liderlik davranışı ile örgütsel üretkenlik ve bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.	Spiritüel liderliğin gerçekleştiği vizyona dair umut ve inancı geliştirdiği ve fedakârlık ile ihtiyacın karşılandığı bir örgüt kültüründe, işgörenlerin örgütlerine daha bağlı ve daha verimli olacakları neticesine varılmıştır.
Baloğlu ve Karadağ	2009	Okullarda Yaşanan Örgüt Kültürü	Öğretmenler ile gerçekleştirilen bu çalışmada spiritüel liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Spiritüel liderlik durumunun yaşandığı ve okul müdürlerinin barışçıl ve insancıl yaklaşımlarının yüksek olduğu durumlarda öğretmenlerin de örgütün kültürü ile ilgili düşüncelerinin olumlu yönde değiştiği ve performanslarının yükseldiği görülmüştür.
Kurtar	2009	Ölçek Uyarlama	Ruhsal Liderlik Ölçeği’nin Türkçe formunun yeterli dilsel eşdeğerliliğe, geçerlik güvenilirliğe sahip olup olmadığı araştırılmıştır.	Ruhsal Liderlik Ölçeği’nin Türkçe formu da orijinali gibi, yeterli güvenilirlik katsayılarına sahip, kabul edilebilir düzeyde geçerlik göstergeleri bulunan bir ölçek olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 1.2 (devamı). Spor Yönetimi Alanı Dışında Spiritüel Liderlik İle İlgili Yapılmış Çeşitli Çalışmalar

Yazar	Yıl	Bağlam	Amacı	Sonucu
Hossein, Khania, Darvisha, Miandaria, Aranib	2013	İşgörenlerin Güçlendirilmesi	İrandaki 11 farklı bölgedeki 859 bankacı ile yapılan çalışmada spiritüel liderliğin işgören güçlendirilmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir.	İş ortamında gösterilen spiritüel liderlik modeli ile çalışanların güçlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu güçlendirme ile çalışanlar örgütsel vizyona ulaşmak için daha fazla çaba gösterir ve örgütte daha cana yakın ilişkiler sağlanır. İşlerine inanç duymaları ve önem vermeleri, topluluk bilincine sahip olmalarına, örgütsel bağlılık göstermelerine ve daha yüksek performans sergilemelerine sebep olmaktadır.
Jeon, Passmore, Lee, Hunsaker	2013	Örgütsel Çıktılar	Güney Kore’de yapılan bu çalışmada özel sektörde çalışan 556 kişi yer almıştır. Çalışmada spiritüel liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenmiştir.	Çalışanların spiritüel yönelimleri ve bulundukları kurum ile bağdaşık düşünceleri çok önemli çıkarken; örgütsel bağlılık, üretkenlik ve hayattan tat almaları noktasında yaptıkları iş ile ilgili fikirlerinin daha az önem arz ettiği saptanmıştır. Spiritüelliği yüksek çıkan katılımcıların herhangi bir dine bağlı olmadığı için spiritüelliğin sadece dindar insanlar için geçerli olan bir kavram olmadığı bulunmuştur.
Özgan, Bulut, Bulut, Bozbayındır	2013	Motivasyon	Öğretmenler ile gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı spiritüel liderliğin motivasyon üzerindeki etkisinin incelenmesi şeklindedir.	Öğretmenler ile yapılan çalışma sonuçlarına göre spiritüel liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca spiritüel liderliğin motivasyonu %52 yordadığı ve açıkladığı neticesine varılmıştır.
Gündüz	2014	Örgütsel Sinizm	Bu çalışmanın amacı örgütlerde anlam arayışı içerisinde olan çalışanlar için spiritüel liderliğin örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu araştırmaktır.	Araştırma sonucunda ruhsal liderliğin örgütsel sinizmi yordadığı, örgütsel sinizm ile duygusal zekâ arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu ve ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracı bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Narcıkara	2017	Algılanan Performans	Çalışmada spiritüel liderlik davranışının; işgörenlerin psikolojik sermayeleri ve örgütsel destek algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Spiritüel liderlik davranışı ile algılanan performans arasındaki ilişkide işgörenlerin psikolojik sermayelerinin ve örgütsel destek algılarının aracı etkilerinin varlığı araştırılmıştır.	Yapılan analizler sonucunda spiritüel liderlik davranışının, çalışanların psikolojik sermayelerini, örgütsel destek algılarını ve örgütün algılanan nitel performansını anlamlı bir şekilde etkilediği aynı zamanda örgütün algılanan nicel performansını ve algılanan çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 1.2 (devamı). Spor Yönetimi Alanı Dışında Spiritüel Liderlik İle İlgili Yapılmış Çeşitli Çalışmalar

Yazar	Yıl	Bağlam	Amacı	Sonucu
Akinci	2017	Öğretmen Liderliği ve Öz Yetkinlik	Araştırma bağlamında lise öğretmenlerinin yönetici spiritüel liderlik algılarının, öğretmen liderliği ve öğretmen öz-yetkinlikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.	Araştırma sonucunda kadınların liderlik düzeyleri, imam hatip ve fen bilimleri öğretmenlerinin ruhsal liderlik algıları, anadolu lisesinde çalışanların özyetkinlik algıları yüksek bulunmuştur.
Alptekin	2018	Yönetici Hemşirelerin Algıları	Bu çalışmanın amacı üniversite hastanesinde görev alan hemşirelerin yönetici hemşireleri ile ilgili spiritüel liderlik algılarını belirlemektir.	Araştırma sonucunda liderlikle ilgili eğitimlere katılma ve spiritüel liderliğin hemşirelerin algısını önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Hemşireler yöneticilerini orta seviyede spiritüel liderler olarak algılamıştır.
Yang ve Fry	2018	Sağlık Çalışanlarının Tükenmişliği	Araştırma tıbbi laboratuvar personeli ile yapılmış olup, araştırmada spiritüel liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.	Araştırma sonucunda spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği azalttığı görülmüştür. Aynı zamanda üretkenliği, yaşam memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Hunsaker	2019	Yaşam doyumu ve İş Tükenmişliği	Spiritüel liderliğin yaşam doyumu ve ruhsal refah aracı etkisi ile iş tükenmişliği üzerindeki etkisinin incelenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır.	Araştırma sonucunda spiritüel liderliğin iş tükenmişliği üzerinde negatif yönde etkisi olduğu, yaşam doyumu ve ruhsal refahın aracı etkisinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Scott	2020	Ruhsal Refah ve Tükenmişlik	Bu çalışma ile sosyal hizmet uzmanlarının ruhsal liderlik teorisi ve ruhsal refah boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini nasıl tanımladıkları incelenmiştir.	Bu çalışma spiritüel liderlik boyutlarının varlığının, sosyal hizmet uzmanlarının rolü ve görevlerinin yerine getirilmesinde verimli kalmalarını desteklemede faydalı olduğuna dair bir kanıt sunmuştur.
Yıldız	2020	Tükenmişlik Sendromu	Araştırmada dahili ve cerrahi bilimler uzmanlık öğrencilerinde spiritüel liderlik ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, aynı zamanda çözüm önerileri sunulması ve literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir	Çalışmada spiritüel liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. spiritüel liderlik genel puanı ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif yönlü, kişisel başarı boyutu arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Tükenmişlik genel puanı ile spiritüel liderliğin çağrı/anlam alt boyutu hariç diğer 4 alt boyutu ile negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Tablo 1.2 (devamı). Spor Yönetimi Alanı Dışında Spiritüel Liderlik İle İlgili Yapılmış Çeşitli Çalışmalar

Yazar	Yıl	Bağlam	Amacı	Sonucu
Gümüüşoy	2020	Hizmet İnovasyon Davranışı	Spiritüel liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı ve takım uyumunun aracılık rolünün incelenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.	Araştırmanın sonucunda spiritüel liderliğin hizmet inovasyon davranışı, bilgi paylaşımı ve takım uyumu üzerinde etkisi olduğu ayrıca spiritüel liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde, takım uyumunun kısmen aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılrken bilgi paylaşımının aracı etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir
Yılmaz	2020	Stres ve Tükenmişlik	Otel işletmelerindeki yöneticiler ile yapılan bu çalışmada spiritüel liderlik davranışlarının, işgörenlerin tükenmişlik ve stres üzerindeki etkisi incelenmiştir.	Araştırmanın sonucunda spiritüel liderliğin işgörenlerin tükenmişlik ve stres düzeyleri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.
Naktiyok, Zengin	2021	İşyeri İlişki Kalitesi	Araştırmada çalışanların spiritüel ve psikolojik ihtiyaçlarını gidererek ruhsal açıdan huzur bulmalarını isteyen spiritüel liderliğin işyeri ilişkileri kalitesine olan etkisinin belirlenmek istenmiştir.	Araştırma sonucunda yöneticilerin spiritüel liderlik özelliklerinin işyeri kalitesi ve işyeri kalitesinin tüm alt boyutları üzerinde (lider-üye, mentör-üye, mevkidaş) pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Cordero, Mantilla, Escaño, Lucchetti, Badanta	2022	Maneviyat ve Dindarlık	Bu çalışma ile PubMed, Scopus ve Web of Science veritabanlarında bulunan alanyazının bütünlleştirici bir incelemesi ve Avrupa'daki literatürün gözden geçirilmesi ile. COVID-19 pandemisi sırasında sağlık hizmetlerinde yaşanan maneviyat ve dindarlığın rolü araştırılmıştır.	Çalışma sonucunda spiritüelliğin klinik uygulamaya dâhil edilmesinin hem sağlık çalışanları hem de hastalar için önemi ortaya konmuştur. Bir yandan spiritüellik sağlık profesyonelleri tarafından COVID-19 salgını sırasında ruh sağlığını ve esenliğini desteklemek için kullanılan ve verilen bakımdan daha fazla hasta memnuniyeti ile sonuçlanan iyi bir başa çıkma stratejisi olarak düşünülebilir. Başka bir açıdan ise bireylerin ruhsal ihtiyaçlarının karşılanması stres, kaygı, depresyonda azalmaya, hastalar arasında dayanıklılık ve bağışıklık artışına neden olmaktadır.
Ardhani, Aini	2022	Spiritüel Zeka ve Hemşirelerin Tükenmişliği	Bu çalışma, COVID-19 salgını sırasında hastane çalışanlarının düşük tükenmişliği üzerinde manevi liderliğin ve manevi zekanın etkisinin boyutunu belirlemeyi amaçlamaktadır	Spiritüel liderliğin, hemşirelerin tükenmişliği üzerinde güçlü, pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Spiritüel zekanın hemşirelerin tükenmişliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Manevi zeka ile birleşen manevi liderlik, güçlü bir etki ile hemşirelerin tükenmişliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir .

Literatüre bakıldığı zaman spiritüel liderlik konusunun farklı örgütsel davranış konuları ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu konulardan biri de

örgütsel tükenmişlik konusudur. Tablo 1.2.'ye bakıldığında konu özelinde çalışılan örneklemelerde, örneğin sağlık sektörü çalışanları, bankacılık alanında, turizm alanında çalışanlar gibi değişik meslek grupları üzerinde araştırmalar yürütüldüğü görülebilir. Türkiye ölçekli yazında, örneğin Karadağ (2009) örgüt kültürü açısından, Gündüz (2014) sinizm açısından, Narcıkara (2017) algılanan performans açısından, Gümüşsoy (2020) ise hizmet inovasyon davranışı açısından bahsi geçen konuları spiritüel liderlik ile ilişkili şekilde incelemişlerdir. Uluslararası ölçekte incelendiğinde Fry vd. (2007) örgütsel üretkenlik ve bağlılık, Hossein vd. (2013) çalışanın güçlendirilmesi, Jeon vd. (2013) örgütsel çıktılar, ilişkisini/etkisini inceleyen çalışmalar yapmışlardır. Spiritüel liderlik teorisi ortaöğretim kurumlarından askeriye, üniversitelerden camilere, gıda ve enerji sektörüne (Orhan, Mendi, Doğan, 2021) kâr amacı gütmeyen örgüt ve organizasyonlara kadar bir çok alanda incelenmiştir.

Mevcut çalışmanın konu başlığı açısından değerlendirildiğinde, spiritüel liderlik çalışmalarının tıpkı spor yönetimi alanında sınırlı çalışılmış olmasına benzer şekilde, örgütsel tükenmişlik bağlamında da sınırlı olduğu göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda ulaşılabilen çalışmalardan biri Yılmaz (2020)'a ait olup, çalışmada spiritüel liderliğin örgütsel stres ve tükenmişlik ile ilişkisi turizm işletmeciliği alanında incelenmiştir. Hunsaker (2019) ise spiritüel liderlik ve iş tükenmişliği; çalışan refahı ve yaşam memnuniyetinin aracı etkileri adlı çalışmasını imalat ve hizmet sektöründe ele almıştır. Tıp öğrencileri ile yaptıkları çalışmada Yıldız (2020) spiritüel liderlik ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Son olarak Ardhani ve Aini (2022) hemşirelerin spiritüel liderlik davranışları ve spiritüel zekâlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini sınamıştır.

1.3Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı 1970'li yıllarda Amerika'da müşteri hizmetlerinde işgörenlerin yaşadığı mesleki bunalımı açıklamak amacıyla literatüre girmiştir. İlk başlarda sosyal bir problem olarak kişinin işine karşı büyük bir bıkkınlık içerisinde olması ile beraber işe duyulan bağlılık ve idealizminin solması şeklinde tanımlanmıştır (Maslach vd., 2001). Tükenmişlik, gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu şeklinde sözlükte yerini alır (TDK, 2022). Bireyin sahip olduğu değerlerde, maneviyatta ve itibarda bir aşınmaya neden olur. En sade hali ile insan ruhunun çöküşüdür (Sürgevil, 2006). Tükenmişlik başarının tedricen düşmesi, duyarsızlaşma ve iş ilgisinin azalması gibi durumların beraberinde

getirdiği fiziksel, duygusal ve zihinsel bir yorgunluk fenomeni olarak ilk kez 1974'te Freudenberger tarafından kullanılmıştır. Genel olarak bakıldığında insanlarla karşı karşıya kalınan mesleklerde görüldüğü ifade edilmiştir (Çapri, 2006). Yoğun stres yaşanan işlerin sonuçlarından biri olan tükenmişlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde, tükenmişliğin hizmet sektörü çalışanlarında daha sık, insanlarla yüz yüze iletişim ortamlarında çalışanlarda daha yüksek oranda gözlemlendiği (Sandıkçı, 2010) belirtilmektedir.

Maslach (1997) tükenmişlik sendromunu psikolojik bir sendrom olarak tanımlamakta ve bu durumun kronik kişilerarası stresörlere karşı gelişen biri durum olduğunu belirtmektedir. Bu sendrom duygusal ve fiziksel bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma olarak üç alt boyutludur. Tükenmişlik sendromunun bireyler üzerindeki sonuçlarına bakacak olursak; tükenmiş bireylerin üzerinde fiziksel ve psikolojik ve psikosomatik boyutta sonuçlar gerçekleşebilir. Uykusuzluk, uzun süre geçmeyen grip, baş ağrısı, sindirim sistemi bozuklukları, sırt ağrıları vb. tükenmişliğin bilinen sonuçlarıdır. Psikoterapist Agah Aydın (2018) “Dünyanın en dürüst canlısı insan bedenidir! O istemeden katlandığı ilişkileri kusar, yanlış insanlarla temasta kaşınır, sevmediği işlerde uyuklar”. İstemediğimiz durumlarda psikolojik sıkıntılar yaşanır ve bu durum vücudumuzda psikosomatik rahatsızlıklar biçiminde ortaya çıkar. Tükenen bireylerde bu tür rahatsızlıkların oluşabileceği ya da bu bireylerin farklı yollara yönelebileceği düşünülebilir (Kaya Göktepe, 2016).

1.3.1 Tükenmişlik Teorileri

Tükenmişlik teorileri incelendiğinde durum ile ilgili farklı çalışmacılar tarafından birbirinden farklı birçok teori ortaya konulduğu görülmektedir.

1.3.1.1 Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Bu model ilk kez ABD’li psikanalist Dr. Herbert J. Freudenberger (1974) tarafından, iş yaşamındaki stresin incelendiği araştırma sonuçlarından yola çıkılarak, stresin doğurduğu psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sorunlardan farklı biçimde, insanlarda stres sonucu oluşan bazı tepkilerin gözlemlendiği bulgulara dayalı şekilde ortaya konmuştur.

Freudenberger (1974), aşırı iş yükü ile dışardan gelen desteğin azalması, karşılanamayan istekler ile beraber içsel kaynaklardaki bitkinlik, hayal kırıklığı, uyku bozukluğu, çeşitli ruhsal şikâyetler, öfke, anlık kızgınlıklar, kin, sinir, şüphecilik, mutsuzluk, huzursuzluk, ideallerin kaybolması, risk almak, psikoaktif

maddelerin kullanımı, işi bırakma eğilimi, depresyon, başarıdaki yoksunluk, can sıkıntısı gibi birçok tükenmişlik işaretinin olduğunu belirtmiş ancak tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu ele almıştır

1.3.1.2 Edelwich Ve Brodsky'nin Örgütsel Tükenmişlik Modeli

1980 yılında Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçilen bir gelişim süreci sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Bu süreçler; idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apatidir.

İdealistik Coşku: Genellikle mesleğe yeni başlayan kişilerde görülen isteklilik, azim, coşku ve mesleğe bağlılık olarak adlandırılan bu aşamada kişiler fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve meslekteki amaçlara ulaşabilmek için yüksek motivasyona sahip olup, yoğun emek övülme ve takdir edilme isteğini doğurur, istek giderilmediğinde ise ön yargılar, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar kişiyi hayal kırıklığına uğratarak, tükenmişliğin durgunluk aşamasına geçiş yapılır (Baysal, 1995).

Durgunluk: Bu aşamada birey ilk başta gösterdiği gayreti, çabayı gösterememekte, bu yüzden motivasyonu azalmakta, iş ile ilgili beklenti seviyesi düşmekte ve iş dışı faaliyetlere yönelerek tükenmişliğin sonuna doğru yaklaşmaktadır (Yıldırım, 1996).

Engellenme: İşgörenler zamanla hedeflediklerini gerçekleştiremediklerini, engellendiklerini ve işe devam edip edemeyeceklerini düşünmekte, yaşanan engellenme neticesinde kendini çekme, adaptif ve maladaptif gibi savunma yöntemleri gösterme ya da duygusuzlaşma başlamaktadır (Bahar, 2006).

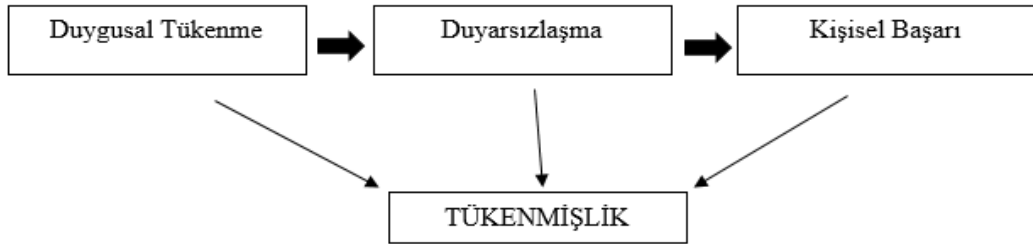
Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme): Bu noktada kişi artık son aşamada, motivasyonunu ve umudunu yitirmiş şekilde, müşterilerle, işverenle, çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde apatik bir yaklaşım sergilemektedir (Girgin, 1995). Bu apatik davranışlar ileride özel yaşama da yansıyabilecek niteliktedir (Sürgevil, 2006).

1.3.1.3 Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; mesleğinden ötürü devamlı olarak insanlarla yüz yüze iletişim içerisinde kalan, aynı zamanda duygusal olarak isteklerle bire bir ilgilenen bireylerde görülebilen bitkin olma durumu, kronikleşen yorgunluk hissi, başarısız ve yetersiz hissetme ve bu durumun iş, aile ve sosyal yaşama karşı duyarsız ve negatif yönlü davranışlarla yansıtılması ile meydana gelen bir sendrom olarak tanımlar (aktaran: Palice, 2020). Maslach tarafından geliştirilen

tükenmişlik modeli birçok bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler duygusal olarak tükenme, duyarsız hale gelme ve bireysel başarıdır.

Maslach (1997) tükenmişlik sendromunu bir süreç olarak ele alır ve işgörenlerin işyerlerine dair isteklerinin ilk zamanlarda yüksek düzeyde olduğunu, sonralarında ise duygusal kaynakların tüketilmesine bağlı olarak ortaya çıktığını savunur. Böylelikle duygusal olarak tükenme süreci başlamış olmaktadır. Sonrasında kişiler, savunma geliştirme süreçlerine bağlı olarak çevresinde bulunan diğer kişilerle olan etkileşimini sınırlandırma ve psikolojik olarak geri çekilme eğilimi göstermektedirler. Bu hali ile duyarsızlaşma, işgören ile işe ilişkin istekler arasında duygusal açıdan güvenli bir bölge işlevi görür. Kişi bu süreç sonunda önceden sahip olduğu pozitif tutumları ile tükenmişlik sonrası tutumları arasında oluşan durumları ayırt edebilmekte ve buna bağlı olarak sınırlı ve negatif olan tutumların, iş ile ilgili görevlerini yerine getirmede eksiklik, insanlarla olan ilişkileri noktasında bir yetersizlik hissetmekte, müşterileri için hizmet etme konularında kendini başarısız görmeye başlamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993 aktaran: Palice, 2020). Golembiewski ve Munzenrider ve Leiter (1989) Maslach tükenmişlik modelini temel alarak modelde yer alan alt boyutların değerlendirmesi gibi sayılabilecek farklı tükenmişlik modellerini incelemişlerdir (Sürgevil, 2006).

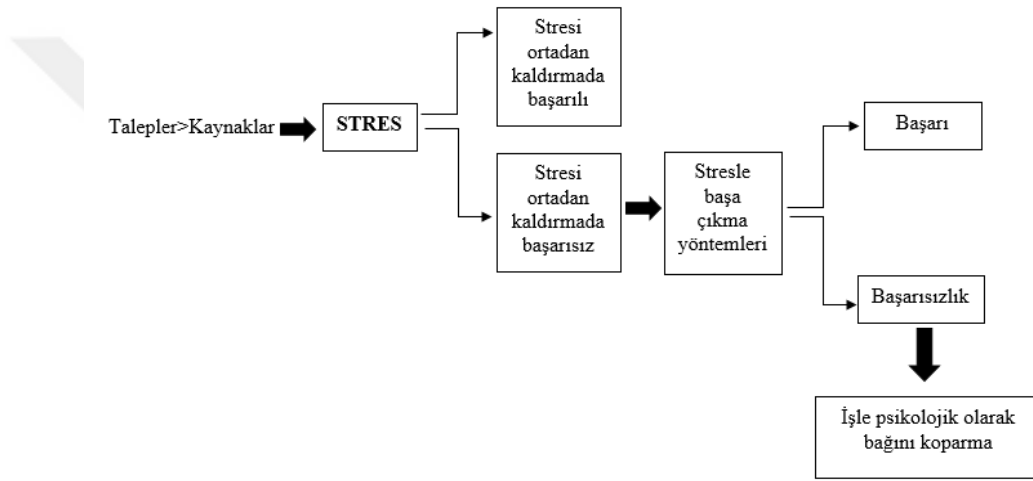


Şekil 11. Maslach Tükenmişlik Sendromu Aşamaları (Kaynak: Sürgevil, 2006: 42)

1.3.1.4 Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss'in 1980 yılında ortaya koyduğu modelde tükenmişlik "iş ile ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren iş ile ilgili psikolojik bağlantıyı kesme ile son bulan bir süreç" olarak tanımlanmıştır (Yıldırım, 1996). İş kaynaklı yaşanan örgütsel stresin sonucunda oluşan duygusal, davranışsal, motivasyonel ve tutum konusundaki farklılıkları oluşturan tüm

olguların birleşiminden oluşan tükenmişlik, arızı bir bitkinlik ve zorlanma durumu olmayıp çalışan bireyin işinden uzaklaşması ile sürekli hale gelen bir duruma dönüşmektedir (Turunç ve Arık, 2017). Bu teoriye göre iş yükü, müşteriler ile yüz yüze olan ilişkiler, hedeflerin belirsizliği, olumsuz iş koşulları, destek birimi ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel faktörlerin çalışanın kişiliği, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenler ile etkileşim içerisinde olduğu ve tüm bu stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe neden olduğunu sonucuna götürmektedir (Sılığ, 2003). Cherniss bu teori ile aynı zamanda tükenmişliğe yönelik verilen tepkileri ve tükenmişlikle mücadele etme yöntemlerini ortaya koymaya çalışmıştır.



Şekil 12. Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci (Kaynak: Sürgevil 2006:26).

Bu sürece binaen motivasyonun azalması, iş arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere yönelik olumsuz davranış sergileme ve iş yaşamındaki hedeflerin küçülmesi ve iş tatminsizliği gibi bazı durumlara rastlanılmaktadır (Yıldırım, 1996).

1.3.1.5 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'ın modeline göre tükenmişlik "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıt şeklinde, bileşenlerin duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlar olarak şekillendiği bir modeldir (Sılığ, 2003).

Bu model, kognitif ve algı ile ilgili bir noktaya değinir yani tükenmişlik stres sonucundaki bir reaksiyon biçimi olarak tanımlanır (Baysal,1995). Modele göre tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtilerini yansıtır:

a) fizyolojik; fiziksel belirtilere odaklanır, örneğin bıkkınlık

b) duyuşsal/ bilişsel; duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanır.

c) davranışsal; duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanır (Perlman ve Hartman, 1982 aktaran: Sılığ, 2003). Aynı zamanda durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşamalı bir modeldir. Tükenmişlikle ilgili olabilen kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlar. Bu model oldukça geniş ve tükenmişlik araştırmalarının neredeyse tümünü ele alan değişkenleri kapsamaktadır. Bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Perlman ve Hartman, 1982 aktaran: Sılığ, 2003).

1.3.1.6Meier Tükenmişlik Modeli

Meier tükenmişlik modeli Bandura'nın (1985) kendini yeterli bulma modeli temel alınarak inşa edilmiştir. Model kişilerin bireysel başarısızlığından kaynaklanan kontrol sahibi olacakları sosyal bir çevre, kariyer ve ceza-ödül gibi davranışsal beklentiler sonucunda oluşan tükenmişliktir (Bandura, 1993). Meier bu durumu, pekiştirme, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme gibi dört basamaktan oluşan bir süreç ile bireylerin tükenmişlik yaşayabileceğini belirtmiştir. (Sürvegil, 2006).

1.3.1.7Pines Tükenmişlik Modeli

Pines tükenmişlik modeli kökü Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Teorisine dayanmaktadır ve teoriye göre, iş çevresinin hem motivasyon hem de hijyen faktörleri çalışanların moralini ve motivasyonunu etkileyen faktör olarak düşünülür. Genellikle kişisel özelliklere sahip olan tükenmişlik eğilimlerine rağmen, bu model tükenmişliğin önemli çevresel bileşene sahip olduğunu belirtir. Bu modele göre; örgütsel seviyede müdahale pozitif çalışma özelliklerini artırırken negatif çalışma özelliklerini azaltabilir (Pines ve Aronson, 1988). Pines'in bu modeli iki varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayımda, insanların yaşamlarının anlamlı olduğuna inanma ihtiyacı hissetmeleri ve onlar için önemli ve anlamlı olan şeyleri arama eğiliminde olmaları söz konusuysa, ikinci varsayımda insanların

ailelerinden kalıtım yoluyla geçen ve çocukluklarında doyurmak ihtiyacı içinde olup da doyuramadıkları beklentileri ve güncel hayallerini, anlamlı çocukluk deneyimleriyle yer değiştirmelerine olanak sağlayacak bir seçim yapma eğilimine sahip olmaları söz konusudur (Pines ve Yanai, 2000 aktaran: Çapri 2013).

Çapri (2013)'nin Pines (2002)'den aktardığına göre, Pines'in Psikonalitik-Varoluşçu Modeli kapsamında, kişilerin hangi mesleği seçeceklerini çocukluk yıllarındaki çözümlenmemiş aile etkileşimleri ve erken çocukluk yaşantılarının belirlediği görülmekte ve kişilerin belli bir mesleğe yönelmesinin ana nedeninin erken çocukluk yaşantılarının üstesinden gelmek olduğu anlaşılmaktadır. İnsan herhangi bir iş seçerken bilinçdışının uç noktalarında kalan bireysel ve ailesel yaşantılar belirleyici olmakta, çocukluk yaşlarında giderilemeyen bazı ihtiyaçlarını gidermek ve aynı zamanda çocukluk yaşantılarına varoluşsal bir anlam kazandırabilme fırsatını elde edebilmek için, meslek seçimi insanlar açısından önemli hale gelmektedir (Yanai ve Pines, 2001). İnsanların bu kadar önemli bir konu olan meslek seçimi üzerine odaklanmaları onların çok yüksek düzeyde bir beklenti içerisine girmelerine de neden olmaktadır. Pines ve Nunes (2003) bu durumdaki kişiler için en yüksek beklentinin çözümlenmemiş bazı çocukluk travmalarına çözüm bulabilme çabası olduğunu, yaşamdan elde edilen doyum ve başarıların bu travmaların iyileşmesine yardımcı olduğunu fakat insanlar bu fırsatı elde etmede başarısız olur ya da yanıldıklarını hissedersen, seçilen mesleğin çocukluk travmalarının yol açtığı yaraları iyileştirmek yerine aynı travmaların yeniden yaşanmasına ve sonuç olarak da tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olduğunu söylemektedir.

Pines'in varoluş kapsamındaki bakış açısına göre bakıldığında tükenmişliğin kişilerin işyerleri ve sosyal yaşamlarında elde edemedikleri anlamı bulmayı isteme ihtiyacından kaynaklandığı görülebilir. Pines (2003)'e göre, idealist kişiler iş yaşamlarından varoluşsal bir anlam elde edebilmeyi beklerler ve işe ilk başladıkları zamanda yüksek düzeyde bir motivasyon ve beklenti içerisinde başlarlar. Süreç içerisinde işlerinden umdukları varoluşsal anlamı sağlayamayacaklarını anladıklarında umutsuzluk, çaresizlik ve hatta tükenmişlik duygularına kapılırlar (Pines ve Nunes, 2003). Örgütsel tükenmişlik genellikle idealist ve yüksek düzeyde bir güdülenmeye sahip kişilerde görülmektedir ve bu kişilerin, meslek yaşamları ile ilgili beklenti düzeyleri yüksek olup duygusal baskı durumları yoğun ve uzun süreli olduğunda stres, yabancılaşma, kaygı ve depresyon

gibi duyguları da yüksek bir seviyeye ulaşmaktadır (Pines, 1996 aktaran: Çapri, 2013).

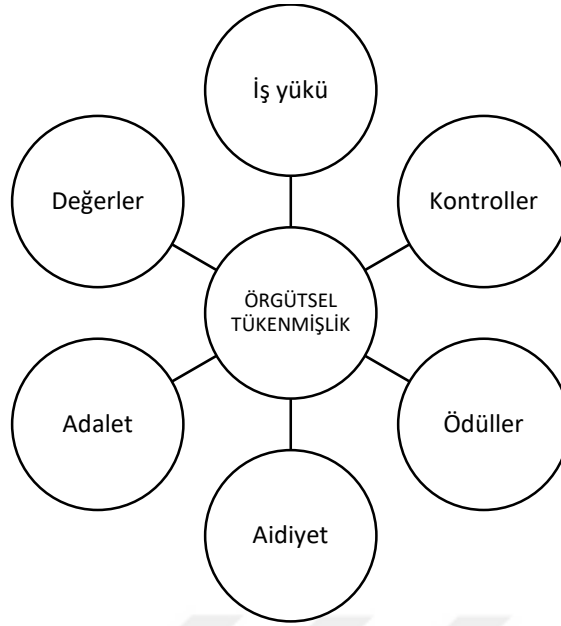
Pines ve Aronson tarafından 1988’de yapılan çalışmada “fiziksel, duygusal ve zihinsel” tükenme hali olan tükenmişlik, düşük enerji, yorgunluk hissi, çaresizlik ve umutsuzluk hissi, huzursuz olma, işten kaynaklanan hayal kırıklığı, insanlara uzak davranma, yüksek beklenti ve uzun süreli stres fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme olarak tanımlanmıştır (Sharma, 2007 aktaran: Çapri, 2013). Mesleki tükenmişlik idealist ve yüksek beklenti içinde olan kişilerde ortaya çıkmakta, beklenti yüksek olduğunda yoğun duygusal baskıya maruz kalmaya bağlı stres, kaygı ve depresyon gibi duygular yükseltmekte, buna bağlı olarak tükenmişlik ortaya çıkmakta ve sık karşılaşılan bu soruna yönelik etkili çözüm yollarının bulunmasının önemi de artmaktadır (Çapri, 2013).

1.4Örgütsel Tükenmişlik

Örgütler iş görenden aidiyet, bağlılık ve örgütsel gereklilikleri gerçekleştirme beklerken, işgörenler de örgütlerinden adil davranış, iş koşullarının iyileştirilmesi, bireysel gelişimi destekleyici politikalar beklemekte, bu karşılıklı ilişkinin doğru kurulması örgütsel ve bireysel açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Mutlu, 2019).

İşgörenlerin çalıştıkları örgütte yaşadıkları ilişkilerin zorlaşması nedeniyle bir takım olay veya durumların doğru gitmediği yönündeki inançların artması ile birlikte oluşan olumsuz süreç örgütsel tükenmişlik olarak adlandırılabilir. Sürgevil (2006)’in Leiter ve Maslach (1988)’den aktardığına göre, tükenmişlik işgören ile iş ortamı arasındaki etkileşimin bir çıktısıdır ve tükenmişlik olgusunun kaynağı bireysellikten ziyade durumsal olarak düşünülmekte, tükenmişliğe yönelik çözümlerin işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır.

İşgörenin örgüt çatısı altında bir takım olumsuz süreçten etkilenmesi sonucunda devamsızlık, işe karşı ilgi azalması, performans düşüklüğü ve verilen hizmetin kalitesinde azalma yaşanabilmektedir (Turaç, 2019). Bu olumsuz süreçler Şekil 13’de gösterilmiştir.



Şekil 13. Tükenmişliğin Etkilendiği Örgütsel Faktörler (Kaynak: Maslach 1997)

İşyükü, süreli zamanda belirlenen, kaliteli bir iş miktarı olarak ifade edilebilir (Maslach1997, aktaran Sürgevil, 2006). Kontrol, işgörenin yetersizlik veya kişisel başarısının azalması sonucunda oluşur, işgörene üstesinden gelemeyeceği bir görev verildiği takdirde ortaya çıkar (Maslach vd., 2001). Ödüller, kişinin çalıştığı örgüte bulunduğu faydaya karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesi anlamına gelmektedir (Leither, 2003 aktaran: Budak ve Sürgevil, 2005). Aidiyet/birlik duygusu/grup olma örgütün amaçlarına hizmet eden gruplar, örgütlerin performansı ve verimliliği için ne kadar önemli ise grubun üyesi olan kişiler de büyük bir sosyal destek olarak, kişisel gelişime katkı sağlaması ve aidiyet duygusunu geliştirmesi açısından önem arz etmektedir. Adalet belirli bir örgütte çalışanların dengeli ve hakkaniyetli haklara sahip olması aynı zamanda örgütsel karar ya da politikaların doğruluğunu savunan görüşte olmalarını ifade eder. Adalet duygusu örgütte birlik ve beraberliğin yani bütünlüğün olmasını sağlar. Değerler belirli bir davranış tarzının veya yaşam amacının farklı olan diğerinden üstün olduğu düşünülen durumdur. Örgüt değerleri ile işgören değerleri özdeşleşmelidir, farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik durumu yaşanmaktadır. İşgören iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet/birlik duygusu/grup olma, adalet ve değerler gibi örgütsel alan faktörlerinden örgütsel tükenmişlik durumunda etkilenmektedir (Maslach ve Leither, 1997 aktaran: Sürgevil, 2006).

1.4.1 Örgütsel Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz ve zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için bireysel ve örgütsel olarak başvurulacak iki yöntem vardır. Bu bölümde sırasıyla bireysel ve örgütsel mücadele yöntemlerinden bahsedilmiştir.

Bireysel Mücadele Teknikleri

Sürgevil (2006) bireysel düzeyde tükenmişlik ile mücadelede yapılabilecekleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Kişinin kim olduğunu bilmesi ve kendini gerçekleştirebilmesi ile oluşan kendini tanıma, üzüntü ve duygu durum bozukluğu yaşamamak için gerçekçi hedefler belirleme,
- İşin farklı yöntem ve zamanlarda yapılması ile işe esneklik kazandırılarak işin yapılış tarzını değiştirme,
- Bireyin kendi iç dünyası ile iletişim içerisinde olması, kendisini cesaretlendirerek kendi kendine dialog kurma, bardağın boş tarafını görmek yerine olumlu yanları görme,
- İş yaşamında muhatapların sorunlarını kendi içine çekmeme ve fazla düşünmeyerek sorunları içselleştirmeme,
- Zamanı doğru ve planlı bir şekilde kullanarak zaman yönetimi,
- Meditasyon ve gevşeme teknikleri ile beraber dinlenme ve gevşeme,
- Optimal stres seviyesinde kalarak, stres yönetimini sağlamak.

Örgütsel Mücadele Teknikleri

Tükenmişlik durumlarında bireylerin sadece kendilerini değiştirmesi yeterli olmayabilir. Örgütsel açıdanda çözüme yönelik müdahale de gerekebilir. Bireysel mücadele tekniklerinden ziyade örgütsel teknikler daha kalıcı çözümler sunmaktadır. Örgütlerde tükenmişliği engelleme ilk olarak personel seçimi ile başlamalı, işe uygun karakterde ve işin yapısına uygun bireyler seçilmeli, işin psikolojik yükümlülüğünü kaldırabilecek ve sürdürebilecek bireyler tercih edilmelidir (Sürgevil, 2006).

Personel güçlendirme, personelin özgürce hareket ederek ve yaratıcılığını kullanarak, işletme amaçlarına gönüllü katkıda bulunacak istek düzeyine getirilmesidir (Budak, Aldemir ve Ataol, 2004).

Katılımda bulunma ve karar verme, yeniliğe açıklık, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin aktarımının sağlanması, sorumluluk bilinci, ortak hedeflere yöneltme,

Çalışanların topluluk önünde övülmesi, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yeteneklerini geliştirme, eğitim ve geliştirme, iletişimin şeffaf bir ortamda sağlanması, performansla ilgili geri bildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara erişimde kolaylık, takım çalışması, personeli güçlendirme anlayışının işletme üzerinde hakim olabilmesi için gerekli olan temel maddelerdir (Hayes, 2003).

Bu maddelerin gerçekleşmesi ile birlikte güçlenmenin etkisi gözle görülebilir şekilde artış sağlayacaktır.

Yönetim ve örgüt geliştirme, örgüt yöneticilerinin işlerini etkin yapabilmesi amacıyla teknik sorunları zebilme kabiliyetlerinin ilerletilmesi ile tavır ve tutumların değişmesi amacı ile gerçekleştirilen programlardır (Helvacı, 2008).

Örgüt geliştirme kapsamında: bireylerin çalıştıkları kurumda kendilerini ilgilendiren konularda karar alması ile katımlı yönetimin gerçekleşmesi, işin çalışan açısından anlamlı hale gelmesi sağlanarak çalışanın motive olması, iş zenginleştirme, bireylerin ilgili ve başarılı oldukları alanlarına göre geliştirilmeleri ile kariyer danışmanlığı sağlanmaktadır. İş yerlerindeki koşulların çalışmaya uygun bir alan haline getirilmesi ile çalışılan evre koşullarının iyileştirilmesi, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında gerçekleşen anlaşmazlığın oluşmaması için çatışma yönetimi de bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2011). İşe başlanılan süreçte yoğun olan motivasyon, zamanla düşebilir ve tekrardan yükselmesi için gerekli ihtiyaçlar vardır bunlardan bir tanesi de sosyal destektir. Sosyal destek ile bedensel ve ruhsal sağlığa tekrardan kavuşulur, yakın ve ulaşılabilir çevreden sosyal destek sağlanabilir. Personelin yüksek performansı ile gerçekleşecek olan örgütün amaçlarına kısa sürede ulaşma ve bireylerin çalışmaları hakkında bilgilendirilerek motivasyonlarının sağlanması ile performans değerlendirme ve son olarak çalışanların bir grup çalışmasına katılması ile beraber workshoplara, seminerlere de dâhil olması, benzer aktiviterde aktif rol oynamalarını sağlayarak sürekli bir gelişim halinde olan eğitim programlarıdır (Sürgevil, 2006).

1.4.2rgtsel Tükenmişlik İle İlgili Yapılmış alışmalar

Bu araştırma spor rgt alışanlarının spiritüel liderliklerinin örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu bölümde, çalışmanın amacı ve kamu spor örgütleri sınırlılığı doğrultusunda literatür ayrıntılı bir şekilde taranarak, ülkemizde başlıca kamu spor rgt olan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında çalışan, farklı görev alanlarındaki

personelin örgütsel tükenmişlikleri ile bağlantılı çalışılan araştırmalar incelenmiş ve ulaşılan ilgili araştırmaların kısa özetleri Tablo 1.3’te sunulmuştur.

Tablo 1.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Kapsamında Örgütsel Tükenmişlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Yıl	Bağlam	Amacı	Sonucu
Taşgın	2004	İş Doyumu	Bu çalışma ile spor yöneticilerinin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri saptanarak, iş doyum ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Çalışmanın sonuçlarına göre, iş doyum ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde iş doyum ile tükenmişlik alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, kurumsallaşmayı tamamlayamayan kurumlarda, spor yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin müdürlük kıdem değişkenine göre incelenmesinin gerekliliği saptanmıştır.
Mirzeoğlu, Özen	2006	Örgütsel Bağlılık	Bu çalışma ile spor hizmeti sunan bir örgüt içinde spor uzmanı olarak çalışan kişilerin örgütsel bağlılık durumlarının araştırılması amaçlanmıştır.	Çalışma sonucunda tükenmişlik düzeyleri farklı olan uzmanların özdeşleşme-yerimseme-uyuşum-yabancılaşma alt faktörlerinde anlamlı farklılık, medeni durumlarına göre duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı yükseklikler bulunmuştur.
Türküzü	2015	İş Doyumu	Bu araştırma ile Gençlik Spor İl Müdürlüğüne bağlı antrenörlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir.	Araştırma sonucunda antrenörlerin tükenmişlik düzeyi ölçek puanı negatif yönlü bulunurken, iş doyum ölçek puanı pozitif yönlü olarak saptanmıştır.
Başoğlu, Aytaç	2016	Liderlik Davranışı	Bu çalışmada Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve tükenmişlik düzeyleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır.	Araştırma sonucunda; katılımcıların liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma düzeyleri ile genel liderlik özellikleri ve yapıyı kurma, anlayış gösterme alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.
Öztürk	2016	İş doyum	Araştırmanın amacı GSİM’ne bağlı çalışanların tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin duygusal bağlılığa olan yordayıcılığını tespit etmektir.	Çalışanların duygusal tükenmişliği ve iş doyum arasında negatif bir ilişki bulunurken, duygusal bağlılığı ve duygusal tükenmişliği arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 1.3 (devamı). Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Kapsamında Örgütsel Tükenmişlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Yıl	Bağlam	Amacı	Sonucu
Şahin, Güllü	2018	Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	Çalışmanın amacı, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.	Araştırma sonucunda, bireylerin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve tükenmişlikleri arasında düşük yönde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça tükenmişlik düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir.
Özer	2019	İş Doyumu	Bu çalışmada, spor tesisi yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	İş doyumuna sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, tükenmişlik sonuçlarında olduğu gibi burada da, demografik özelliklere göre iş doyumları anlamlı farklılık göstermemektedir.
Kefeli	2020	İş Doyumu	Düzce GSİM çalışanlarının iş doyumlarının ve tükenmişlik düzeylerinin rekreatif aktivitelere katılan ve masa başında çalışan bireyler bağlamında incelemek çalışmanın amacını oluşturmaktadır.	Çalışma sonucunda masa başında çalışan bireylerin, sahada çalışan ve rekreasyon aktivitelerine katılan bireylere göre tükenmişlik düzeyleri yönünde yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.
Yeşilyurt	2021	İş Stresi	Araştırmada GSİM personelinin iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin ve internet bağımlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir.	Araştırma sonucunda tükenmişlik düzeyi ve iş stresi arttıkça internet bağımlılığı düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu değişkenler ile demografik özellikler arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.
Yağcı	2022	Öfke Kontrolü	Çalışmada GSB antrenörlerinin ve beden eğitimi öğretmenlerinin iş tükenmişliği seviyeleri, sürekli öfke durumları ve öfke durumunu belirtme şekilleri üzerindeki etki düzeyleri ve aralarındaki ilişki belirlenmesi amaçlanmıştır	Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenleri ile antrenörlerin iş tükenmişliğinin sürekli öfke ve öfke durumlarını belirtme şekillerini etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda bu değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Bu çalışmada spor örgütü olarak anılan kurum Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatıdır. Bu çerçevede ilgili örgütte çalışanların örgütsel tükenmişlikleri ile ilgili yapılan çalışmalar tarandığında genellikle örgütsel adalet, liderlik tarzları, iş stresörleri, örgütsel bağlılık, iş doyumuna, örgütsel stres, sinizm, duyarsızlaşma gibi konular dâhilinde çalışmalar yapıldığı, ancak kamu spor örgütü

Çalışanları üzerinde örgütsel tükenmişlik ve spiritüel liderlik bağlamında çalışma yapılmadığı görölmüştür.

1.5 Kamu Spor Örgütleri

Bu çalışmada spor örgütleri, kamu spor örgütü olan Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) ve ona bağılı kurumlar ile sınırlı tutulmuştur. Bu bölümde GSB'nin yapısına geçmeden önce kamu spor örgütü kavramına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

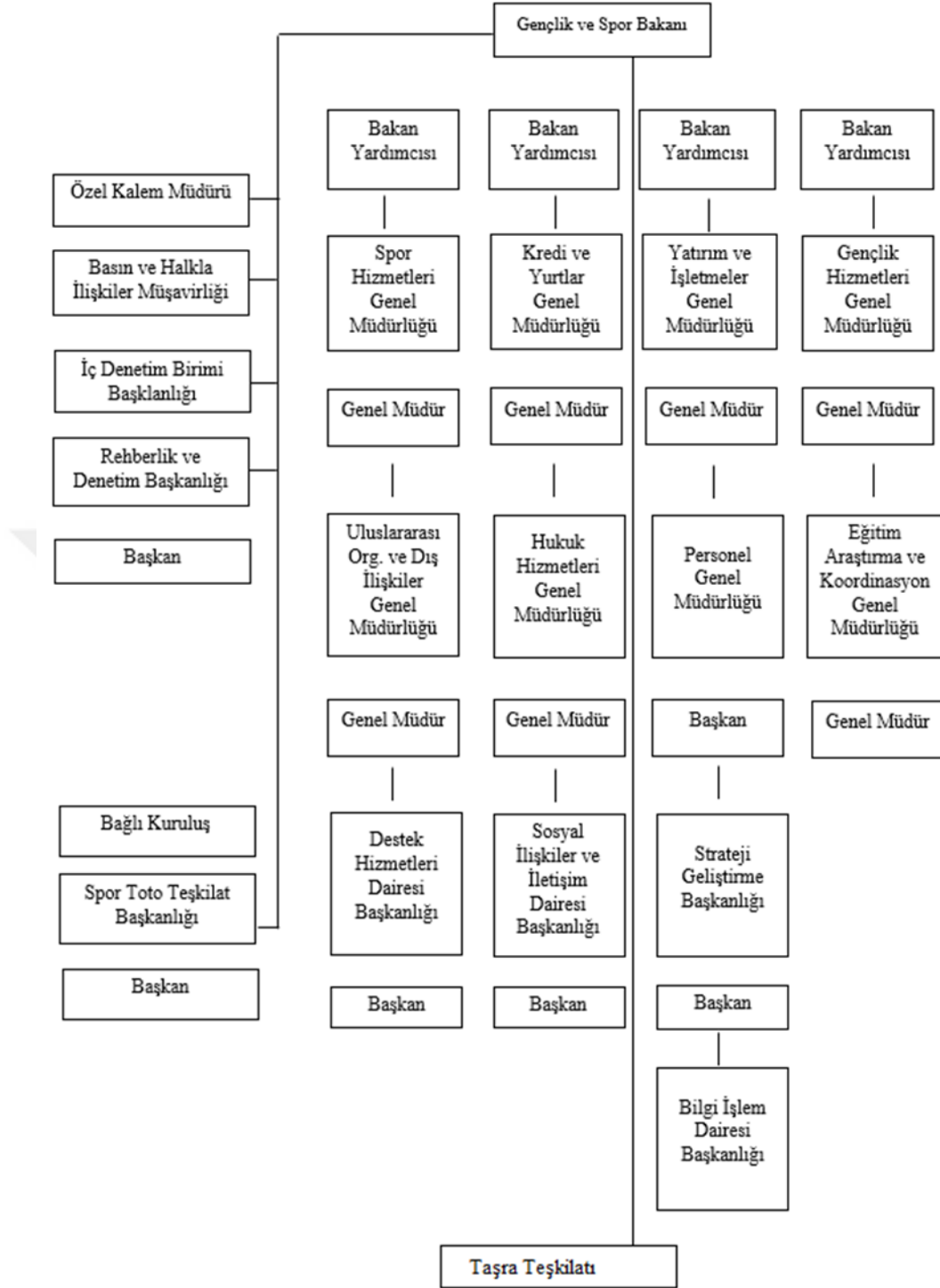
Sahip olunan sportif kabiliyetlerin geliştirilmesiyle yıldız sporcular, şampiyonlar ortaya çıkmaktadır. Toplumların böyle insanlara, böyle insanların spor yaşamı iyi organize edilmiş toplumlara ihtiyacı vardır. Sporu salt bedensel-biyolojik olarak değil, karşısında kültürel-ruhsal anlamı ve işlevi bulunan yani hem tek tek güncel ve kutsal olan hem de duygusal ve akılcı olan, evrensel ve özel olan bütünsel bir yapıda düşünmek gerekir ki bu da sporun çok yönlülüğünü kanıtlar niteliktedir (Erdemli, 2008). Kamu spor örgütlerini, girdisi de çıktısı da insan olan, kar amacı gütmeyen, en önemli kazanımının vatandaşlara spor kültürü kazandırmak olduğu, çeşitli ve farklı düzeylerde spor hizmeti sunan örgütsel yapılar olarak tanımlamak mümkündür. Girdi ve çıktısı insan olan bu sistemlerde, hizmet sunumunda yer alan iş görenlerin spiritüel liderlik davranış kalıplarının ve herhangi bir beklenti olmaksızın gösterilen bütüncül performanslarının önemli rol oynadığı ve bu kavramın kamu spor alanında özel bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Dinamik bir yapıya sahip olan spor örgütlerinin başarısı, bireyler ve toplumlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Spor örgütlerindeki işleyişin bozulmasının ülkeyi olumsuz yönden etkileyeceği söylenebilir. Spor örgütlerini diğer örgütlerden ayrılan en önemli özelliği dinamizm çerçevesinde yer alan insan faktörü olmasıdır. Spor hem uluslararası düzeyde çağın en önemli sosyal güçlerinden biri hem de ulusal düzeyde sağlam ve köklü bir toplumsal kurumdur. Sporun birinci örgütsel biçimi devlet hiyerarşisi içinde kamu tüzel kişiliğidir (Fişek 1998). Sporun yönetim ve organizasyon biçimi, toplumun spora katılımını ve spora bakış açısını etkilemektedir. Her toplumda spora katılımın şekli, düzeyi, yararı ve sorunları yalnızca bireyin yetenek ve ilgilerine bağılı değildir. Kendine özgü toplumsal kuralları, değerleri, etkileşim sembolleri ve süreçleri ile spor, yaşayan bir toplumsal yapıdır (Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi 2013). Türkiye'de bu canlı toplumsal yapının mimarı ve devlet tarafından kamu adına yürütölen her türlü resmi spor faaliyetlerini yürüten en üst yapı kamu yetkili kuruluğu Gençlik ve Spor

Bakanlığı'dır. Aşağıda Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilat ve taşra teşkilat yapısının yeni oluşumundan bahsedilmiştir.

1.5.1 Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulunca 3/6/2011 tarihinde kararlaştırılmıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı aşağıdaki Şekil 14'de görüleceği üzere: bir bakan, dört bakan yardımcısı, sekiz genel müdürlük (genel müdürlüklerin içerisinde çeşitli sayılarda daire başkanlıkları mevcut olup, şekilde merkez teşkilatın ana kısımları gösterilmiştir), beş daire başkanlığı, bir özel kalem müdürlüğü, bir basın ve halka ilişkiler müşavirliği, bir iç denetim birimi başkanlığı, bir rehberlik ve denetim başkanlığı ve bir bağlı kuruluş (Spor Toto Teşkilat Başkanlığı) olmak üzere merkez teşkilat yapısı şekillenmiştir.



Şekil 14. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı (Kaynak: Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2022).

Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı ise bir il müdürü, üç hizmet müdürü, illerin büyüklüğüne göre şube müdürlükleri, yurt müdürlükleri, gençlik merkezi müdürlükleri, kamp müdürlükleri, olimpiyat hazırlık ve sporcu eğitim merkezi müdürlükleri, ilçe ve spor tesisi müdürlükleri ve diğer birimlerden

oluşmaktadır. Türkiye kapsamında taşrada tüm illerde bir il müdürü ve üç hizmet müdürlüğü sayısı sabit olup, diğer bahse konu müdürlükler illerin büyüklüğüne ve birimlere göre değişmektedir. Genel Müdürlük ihtiyaç halinde Bakanlık Taşra Teşkilatı Kuruluş Cetvelinde, değişiklik ile diğer kadro/statü ve pozisyonlara ilişkin başkaca düzenlemeler yapabilmektedir. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri illerde il müdürlüğü ve hizmet müdürlükleriyle, ilçelerde ise ilçe müdürlükleri vasıtasıyla verilen görevleri yerine getirmektedirler (Gençlik ve Spor Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, 2022).

Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin görev yetki ve sorumluluklarına genel açıdan; sporcuların eğitimi ve sporun kültürel bağlamda yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetlerin mevzuata uygun ve belirli bir plan ve program dâhilinde yürütülmesini sağlamak, gençliğin sportif, kültürel ve ahlâki gelişimine katkı sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak, gençlere rehberlik etmek, yol göstermek ve benzeri hizmetleri yürütmek, eğitim faaliyetleri ile sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin psikososyal danışmanlık ve rehberlik gibi engelli bireylere yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapmak, engelli bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşları koordinasyonu sağlayarak iletişimde olmak şeklinde sıralanabilir. Gençleri zararlı alışkanlıklardan koruyacak çalışmalar düzenlemek ve bu konuda faaliyetler yürütmek, spor kültürünün yaygınlaştırılması, geliştirilmesi ve özendirilmesini sağlamak ve bu konuda her türlü tedbiri almak da sayılabilecek diğer görevler arasındadır.

Bakanlığın yeni teşkilatlanma yapısına ait Spor Hizmetleri Müdürünün görev, yetki ve sorumluluklarına bakıldığında spor faaliyetleri ile ilgili plan ve organizasyonların ilgili spor federasyonunun il temsilcisi ile uyumlu şekilde yürütmesini ve tesislerin kullanıma hazır olmasını sağlamak, antrenörlerin ve diğer personelin çalışmalarını, plan ve program doğrultusunda organize edip verimli çalışma koşulları oluşturmak, sporcuların spor faaliyetlerine ve müsabakalara katılımı ile ilgili sporcu lisans, vize, disiplin ve benzeri gerekli belgelerin hazırlanması ile ilgili süreçlerde aktif rol oynamak, spor kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla spor faaliyetlerini etkin bir şekilde organizasyonunu sağlamak ve takip etmek, sporcu yetiştirilmesi ve spora ilgiyi artırmaya yönelik çalışmaları yürütmek, özel spor tesislerinin çalışma izin belgeleri, denetimleri ve vize işlemlerine ilişkin iş ve işlemleri yapmak, çalışma usul ve esaslarına uygun plan ve programların uygulanmasını sağlamak ,spor tesislerine, Türkiye olimpiik

hazırlık merkezlerine ve spor eğitim merkezlerine ilişkin iş ve işlemlerin koordinasyonunu sağlamaktır.

1.5.2 Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Spor Eğitim Uzmanı ve Sportif Eğitim Uzmanı İlgili İle Yapılan Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye'de Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı kurum ve kuruluşlarda yalnızca araştırma evrenini oluşturan spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanları kapsamında daraltma yapılarak bu nitelikteki çalışanlar üzerinde yürütülmüş araştırmalar incelenmiştir. Ulaşılabilen çalışmaların kısaca özetleri Tablo 1.4.' de sunulmuştur. Tablo 1.4'ün Tablo 1.3'den en temel farklılığı, sadece spor uzmanı ve sportif eğitim uzmanları ile yapılmış, örgütsel tükenmişlik bağlamı haricindeki farklı konuları kapsayan çalışmaların ele alınmasıdır.

Tablo 1.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Spor Eğitim Uzmanı ve Sportif Eğitim Uzmanları İle Yapılan Çalışmalar

Araştırmanın Adı	Yıl	Bağlam	Amacı	Sonucu
Dalkıran, Gök, Dolaşır Tuncel, Tuncel	2014	İşyerinde Yıldırıncı Davranış	Çalışma, kadrolu ve sözleşmeli spor uzmanı ve sportif eğitim uzmanlarının örgütte yaşanan baskıcı davranışlar ile baş etme yöntemleri ve bu baskıcı davranış ile karşı karşıya kalma nedenlerine ilişkin farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılmıştır.	Çalışanların en fazla baskıcı davranışa yöneticiler tarafından maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Yıldırıncı davranışa maruz kalma nedeni olarak belirtilen neden yöneticilerin yetersiz liderliği düşüncesidir. Bunun sonuçları ise ruhsal bütünlüklerin bozulması, motivasyon azalması gibi durumlardır.
Gündoğdu, Sunay	2018	Yöneticiler in Liderlik Stilleri	Araştırma Türkiye'de spor örgütlerinde görev alan spor yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin tespit edilmesi ve bu amaçla belirlenen spor yöneticilerinin etkin olarak gerçekleştirdikleri liderlik tarzlarının tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.	Araştırmanın sonucunda, spor teşkilatında üst seviyedeki spor yöneticilerinin etkin olarak dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 1.4 (devamı). Gençlik ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Spor Eğitim Uzmanı ve Sportif Eğitim Uzmanları İle Yapılan Çalışmalar

Araştırmanın Adı	Yıl	Bağlam	Amacı	Sonucu
Çakır	2020	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven	Araştırmada, Gençlik Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personelin örgütsel sinizm ve örgütsel güven algıları farklı değişkenler açısından incelenmiştir.	Çalışmanın sonucunda Gençlik Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının demografik bilgilerinde anlamlı farklar bulunmuştur. Örgütsel sinizm ve örgütsel güven algılarının yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Özsarı	2020	Entelektüel Sermaye, Inovatif Davranış, Bağlamsal Performans	Türkiye'deki kamu spor örgütlerinde (Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri) çeşitli kademelerde görev yapan iş görenlerin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmayla entelektüel sermaye, inovatif davranış ve bağlamsal performans kavramları arasındaki ilişkileri araştırmak amaçlanmıştır.	Araştırma sonucunda entelektüel sermayenin sosyal sermaye alt boyutu hariç diğer boyutlarının (insan sermayesi ve yapısal sermaye) inovatif davranışı açıklamada pozitif yönde katkı yaptığı; entelektüel sermayenin alt boyutu olan yapısal sermayenin ise bağlamsal performansı açıklamada pozitif yönde katkı yaptığı tespit edilmiştir.
Altunışık, Onağ	2021	İş Tatmini, Sanal Kaytarma Davranışı, Örgütsel Yabancılaşma	Araştırma spor eğitim uzmanı, uzman ve sportif eğitim uzmanlarının iş tatmini ile sanal kaytarma davranışlarının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemektedir.	İş tatmininin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif bir etkisi varken, sanal kaytarma davranışının ise pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.
Gönen ve Yorulmaz	2022	İletişim Beceri Düzeyleri ile İş Yerinde Çatışma Düzeyleri Arasındaki İlişki	Bu çalışmanın amacı spor örgütü çalışanlarının iletişim beceri düzeyleri ile iş yerinde çatışma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.	Araştırma sonucunda katılımcıların iletişim beceri düzeyleri ile iş yerinde kişiler arası çatışma düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 1.4. incelendiğinde spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanlarını araştırma kapsamına dâhil eden çalışmaların sayıca sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Konu ve bağlamları bakımından ayrı ayrı ve ilişkili konu başlıkları olarak örgütsel tükenmişlik ve spritüel liderlik de benzer sınırlılık düzeyindedir. Tablo 1.4'de gösterilen çalışmalardan bağımsız olarak, tükenmişlik konusu temelinde spor bilimleri alanında yapılmış diğer çalışmalara bakıldığında bazı çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin bu çalışmalardan birinde Özer

(2019) İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul Genel Müdürlüğü'ne bağlı spor tesislerindeki yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin iş doyum düzeylerine etkisini, Polat (2006) ise spor işletmeleri çalışanlarında tükenmişlik durumunu incelemiştir. Bu çalışmalar spor örgütlerinde tükenmişlik konusunun varlığına dikkat çeken çalışmalar olarak değerlendirilebilir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

2.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel bir araştırma olup, araştırmada ilişkisel tarama kullanılmıştır. Karasar'a göre (2011) tarama modelleri geçmişte veya hala var olmakta olan bir durumu var olduğu hali ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarına verilen addır. Genel tarama modellerinden olan ilişkisel tarama modeli iki ve daha fazla sayıdaki değişkenin olduğu ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkinin derecesini ortaya koyan modeldir (Karasar, 2011).

Karasar'a göre (2011) ilişkisel çözümleme korelasyon ve karşılaştırma olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Korelasyon türü ilişkisel tarama modelinde değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini, birlikte değişim söz konusu ise bu değişimin nasıl olduğunu saptamaya çalışır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde ise, en az iki değişken bulunur ve bu iki değişkenden birine (bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak, diğer değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir değişme olup olmadığı incelenir. Bu araştırma için karşılaştırma ve korelasyon türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model doğrultusunda araştırmada spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisi farklı demografik değişkenler temelinde incelenmiştir.

2.2 Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın ulaşılabilir evreni Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Spor İl Müdürlükleri'nde çalışan 1489 spor eğitim uzmanı ve 469 sportif eğitim uzmanı olmak üzere toplam 1958 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanları kapsamında çalışılmasının temel nedeni, bu uzmanların kariyerlerinin ileriki dönemlerinde yönetim kademelerinde yer alacak potansiyel çalışanlar olmaları ve yöneticiler, sporcular, antrenörler ve diğer paydaşlar arasındaki iletişim ağında merkez konumda olmalarıdır. Bu kapsamda seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen

uzman sayısı 309 olup, geçersiz 9 anket neticesinde tüm analizler 300 kişilik örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir.

2.3Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından belirlenen anket formunda 3 farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Bu araçlar şunlardır:

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formunda katılımcıların demografik verilerini ortaya koyabilmek için yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, spor öğrenimi veren bir kurumdan mezun olup olunmadığı, meslekteki toplam çalışma yılı, çalışmakta olunan il müdürlüğündeki görevine ilişkin sorulardan oluşan bir bölüm bulunmaktadır.

Ruhsal Liderlik Ölçeği

Katılımcıların spiritüel liderlik davranışlarını ölçmek için veri toplama aracı olarak Fry (2003) tarafından geliştirilen ve Gündüz (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan vizyon (12,16,17,18) umut/inanç (4,9,10,21) özgecil sevgi (1,6,7,14,19) çağrı/anlam (2,8,11,15) ve üyelik (3,5,13,20) olmak üzere 5 alt boyuttan ve 21 maddeden oluşan “Ruhsal Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçekte ters çevrilerek puanlanmış madde bulunmamaktadır. Gündüz (2014) Ruhsal Liderlik Anketi ile toplanan veriler için yapılan güvenilirlik testinde toplam Cronbach Alpha katsayısını ($\alpha=0,94$) olarak bulmuştur. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik testi sonucunda toplam Cronbach Alpha katsayısı ($\alpha =0,95$) olarak bulunmuştur. Gündüz (2014) Ruhsal Liderlik Ölçüm Aracı birinci alt boyutu için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ($\alpha=0,84$) olarak bulmuştur. Bu değer, birinci alt boyutun maddeleri arasında da yüksek derecede güvenirliliğinin olduğunu göstermektedir ($\alpha\geq 0,70$). Ruhsal liderlik ölçeğinin iç tutarlılık cronbach alpha katsayısı değeri literatürde kabul gören 0.70' in üzerindedir (Tabacknick ve Fidell, 2020; Büyüköztürk, 2019; Gürbüz ve Şahin, 2018; Field, 2009). Madde-Toplam Korelasyon katsayıları ise ($\alpha=0,59$) ile ($\alpha=0,77$) arasında değişmektedir. Boyutun 4 maddesi birlikte kullanıldığında Cronbach Alpha değeri ($\alpha=0,84$) olup, her hangi bir madde silindiğinde bu değeri geçemeyeceğinden, boyutun tüm maddelerinin birlikte kullanılması uygundur. Gündüz(2014)'ün çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre alt boyutların Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri incelendiğinde en yüksek değerin özgecil sevgi ($\alpha=0,88$) alt boyutunda olduğu bulunurken bu

çalışma için de en yüksek değer özgecil sevgi($\alpha=0,90$), alt boyutunda bulunmuştur ve sırasıyla, umut alt boyutu ($\alpha=0,86$) iken bu çalışma için ($\alpha=0,88$), üyelik alt boyut değeri ($\alpha=0,85$) iken bu çalışma için ($\alpha=0,87$), vizyon alt boyutu değeri ($\alpha=0,84$) bulurken bu çalışma için bulunan değer ($\alpha=0,83$) ve son olarak çağrı alt boyut değeri Gündüz (2014)'ün çalışmasında ($\alpha=0,80$) iken bu çalışmada ($\alpha=0,82$) olarak bulunmuştur. Beşli Likert tipinde olan ölçek 'Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan araştırmacıdan 08.01.2021 tarihinde ölçek izni alınmıştır.

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği

Katılımcıların örgütsel tükenmişlik durumlarını ölçmek için Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen ve Çapri (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, güvenirlik kat sayısı ($\alpha=0,91$) olarak hesaplanan "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Formu" kullanılmıştır. 10 maddeden ve tek boyuttan oluşan bu ölçek ile kişinin iş ortamı ve mesleği ile ilgili durumları ne sıklıkla yaşadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Ölçekte ters çevrilerek puanlanmış madde bulunmamaktadır. Çapri (2013) TÖ-KF'ye ait Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısının ($\alpha=0,91$) olduğu, madde toplam test korelasyonlarının 0.44 ile 0.77 arasında değerler aldığı, test tekrar test yöntemiyle dört hafta arayla elde edilen korelasyon katsayısının ise $r=0,88$ ($p<0,01$) olarak hesaplamıştır. Bu çalışmada ise yapılan güvenirlik testi sonucunda toplam Cronbach Alpha katsayısı ($\alpha=0,92$) olarak bulunmuştur. Bu değer literatürde kriter değer olarak belirtilen $\alpha \geq 0,70$ ' ten (Tabacknick ve Fidell, 2020; Büyüköztürk, 2019; Gürbüz ve Şahin, 2018; Field, 2009) yüksek olduğu dolayısıyla bu çalışma özelinde kullanılan ölçeğin iç tutarlılık açısından güvenirliği sağladığı tespit edilmiştir. Bu ölçek hiçbir zaman, sadece bir defa, nadiren, bazen, sıklık, çoğunlukla, her zaman şeklinde derecelendirilmiş yedili likert tipinde bir ölçektir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan araştırmacıdan 26.02.2020 tarihinde ölçek izni alınmıştır.

Bu araştırma kapsamındaki verilerin toplanması için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu onayı (Protokol No:2022/14) ve Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan araştırma izni alınmıştır.

2.4 Verilerin Analizi

Analizlerde parametrik-parametrik olmayan test kullanımı kararı için öncelikle Skewness Kurtosis testi ile verilerin normal dağılıp dağılmadığı

incelenmiştir. George ve Mallery (2010)'e göre skewness ve kurtosis değerlerinin +2 ile -2 arasında olması verinin normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 2.1 Verilerin Normallik Analiz Dağılımı

	Çarpıklık	Basıklık	N
Özgecil sevgi	0,27	-0,98	300
Çağrı	-0,86	0,07	300
Üyelik	-0,05	-0,86	300
Umut	-0,66	-0,36	300
Vizyon	-0,18	-0,69	300
Tükenmişlik	0,27	-0,82	300

Tablo 2.1 incelendiğinde normallik analiz dağılımında skewness ve kurtosis değerlerinin +2 ile -2 (George, Mallery 2010) arasında kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Bu yüzden verilerin analizinde parametrik test kullanılmasına karar verilmiştir. Bireylerin cinsiyet, medeni durum, spor eğitimi gibi iki grup içeren değişkenlerini incelemek amacı ile t testi (independent samples t test), eğitim durumu, yaş, çalışma yılı gibi ikiden fazla grup içeren değişkenlerini incelemek amacı ile tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında farklılık bulunması durumunda farklılığın nereden kaynaklandığının tespiti için Levene testi sonucuna göre çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey ve Games- Howell testleri kullanılmıştır. Spor örgütü çalışanların spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelenmesi için regresyon analizine geçilmeden önce korelasyon testi yapılmıştır ve pearson korelasyon (r) katsayısından yararlanılmıştır. Güven aralığı %95 olarak seçilmiş ve $p < 0,05$ ile altında kalan değerler istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilmiştir. Araştırmada kullanılan “Korelasyon Analizi” ile ilgili olarak, değişkenler arasındaki ilişki düzeyine bakıldığına ilgili literatürde (Büyüköztürk, 2003), korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf; 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf; 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta; 0,60-0,80 arasında olması durumunda yüksek ve son olarak 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok yüksek düzeyde ilişki olduğu varsayımına ulaşılabacaktır. Korelasyon analizi sonucu anlamlılığın tespitinden sonra ise spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının ve alt faktörlerinin örgütsel tükenmişliği ne derece yordadığını öğrenmek için regresyon analizi yapılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarına ait kişisel bilgiler, spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının spiritüel liderlik davranışları ve örgütsel tükenmişliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.1 Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Bu bölümde spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının cinsiyet, medeni durum, spor eğitimi, eğitim durumu, yaş ve çalışma yılına ait demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Özellikler	Seçenekler	N	%	Toplam
Cinsiyet	Kadın	106	35,3	300
	Erkek	194	64,7	
Medeni durum	Evli	210	70	300
	Bekar	90	30	
Spor Eğitimi	Evet	262	87,3	300
	Hayır	38	12,7	
Eğitim Durumu	Lise	2	0,7	300
	Ön lisans	3	1	
	Lisans	246	82	
	Lisansüstü	49	16	
Yaş	20-29	46	15,3	300
	30-39	189	63	
	40-49	56	18,7	
	50 ve üzeri	9	3	
Çalışma Yılı	0-5 yıl	103	34,3	300
	6-11 yıl	123	41	
	12-17 yıl	46	15,3	
	18 yıl ve üzeri	28	9,3	

Araştırma kapsamında yanıtlanan anket sayısı 300'dür. Araştırma katılımcıları demografik açıdan incelendiği zaman %64,7'sini (n=194) erkek katılımcıların oluşturduğu ve katılımcıların medeni durumunun %70 (n=210) ile evli olduğu görülmektedir. Spor eğitimi durumlarına bakıldığı zaman ise katılımcılarının %87,3'ünün spor eğitimi veren bir kurumdan mezun olduğu, eğitim durumuna bakıldığı zaman ise %82 ile (n=246) en fazla lisans mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada katılımcılarının yaş ortalaması %63 ile 30-39 yaş

arasında iken çalışma yılı değişkenine bakıldığında %41'i 6 ile 11 yıl arasında çalıştığını belirtirken %9,3'ü 18 ve üzeri yıl çalıştığını belirtmiştir.

3.2 Alt Probleme İlişkin Bilgiler

1. Alt problem spor örgüt çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının ve alt faktörlerinin örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu etkinin incelenmesi için öncelikle iki değişken arasındaki ilişkiye bakılmış ve Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.2. Spiritüel Liderlik ve Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişki

			Örgütsel Tükenmişlik
Spiritüel Liderlik	R	1	-0,510**
	P		0,00
	N	300	

*p<0,05

Yapılan korelasyon analizi sonucunda spiritüel liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0,510$, $p<0,05$). Bu analiz sonrasında spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişlik üzerindeki etki düzeyini ortaya koymak için tek değişkenli basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.3. Spiritüel Liderlik Davranışının Örgütsel Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	p
	B	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	54,000	2,376		22,728	0,000
Ruhsal liderlik	-,345	,034	-,510	-10,237	0,000
R ² : ,260 F : 104,805 p: 0,000					

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlı olup (F:104,805, $p<0,05$), açıklama oranı %26 olarak bulunmuştur. Spiritüel liderliğe ilişkin her bir puanlık artışın tükenmişliği -0,34 puan arttırdığı belirlenmiştir ($\beta = -0,345$, $p<0,01$).

Spiritüel liderlik alt faktörleri ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.4. Spiritüel Liderlik Alt Faktörleri ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Korelasyon Analizi

		Tükenmişlik Boyutu	Özgecil Sevgi Alt Faktörü	Çağrı Alt Faktörü	Üyelik Alt Faktörü	Vizyon Alt Faktörü	Umut Alt Faktörü
Tükenmişlik Boyutu	r	1					
	p	,000					
	n	300					
Özgecil Sevgi Alt Faktörü	r	-0,503**	1				
	p	,000					
	n	300	300				
Çağrı Alt Faktörü	r	-0,312**	0,457**	1			
	p	,000	,000				
	n	300	300	300			
Üyelik Alt Faktörü	r	-0,424**	0,794**	0,515**	1		
	p	,000	,000	,000			
	n	300	300	300	300		
Vizyon Alt Faktörü	r	-0,474**	0,743**	0,669**	0,744**	1	
	p	,000	,000	,000	,000		
	n	300	300	300	300	300	
Umut Alt Faktörü	r	-0,435**	0,578**	0,807**	0,649**	0,760**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	
	n	300	300	300	300	300	300

*p<0,05

Tablo 3.4’ de görüleceği üzere örgütsel tükenmişlik ile özgecil sevgi, çağrı, üyelik, vizyon, umut alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır (p<0,05).

Spiritüel liderlik alt faktörleri ile örgütsel tükenmişlik arasında tespit edilen ilişkisi sonrasında spiritüel liderlik alt faktörlerinin örgütsel tükenmişlik üzerindeki etki düzeylerini ortaya koymak için çok değişkenli basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.5.).

Tablo 3.5. Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Örgütsel Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	50,119	2,596		19,308	,000
Özgecil Sevgi	-,911	,201	-,387	-4,538	,000
Çağrı	,443	,280	,133	1,584	,114
Üyelik	,272	,254	,094	1,070	,286
Umut	-,849	,299	-,278	-2,840	,005
Vizyon	-,424	,292	-,137	-1,449	,148
R ² : ,303 F :25,515 p:0,000					

Örgütsel tükenmişliği etkileyen spiritüel liderlik alt faktörlerinin tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlı olup (F:25,515 p<0,05) açıklama oranı %30,3 bulunmuş; özgecil sevgi faktörünün en yüksek anlamlılığa sahip olduğu (β : -0,387) ve üyelik faktörünün en düşük anlamlılığa sahip olduğu (β : 0,094) tespit edilmiştir (Tablo 3.5.).

3.3 Alt Probleme İlişkin Bilgiler

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan “spor örgütlerinde çalışan bireylerin spiritüel liderlik davranışları ve spiritüel liderliğin alt faktörleri olan özgecil sevgi, çağrı, üyelik, umut ve vizyon faktörlerinin demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, spor eğitimi, meslekteki toplam çalışma yılı) göre farklılaşıp farklılaşmadığı” ile ilgili bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre spiritüel liderlik davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 3.6 Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss	T	p
Kadın	106	3,28	0,84	0,64	0,52
Erkek	194	3,21	0,90		

*p<0,05

Elde edilen sonuçlara göre kadınlar ve erkekler arasında spiritüel liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (t=0,64 p>0,05).

Katılımcıların medeni durumlarına göre spiritüel liderlik davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Evli	210	3,17	0,82	-1,95	0,52
Bekar	90	3,38	1,00		

*p<0,05

Elde edilen sonuçlara göre evliler ve bekarlar arasında spiritüel liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = -1,95$ $p > 0,05$).

Tablo 3.8’ de katılımcıların spor eğitimi durumlarına göre spiritüel liderlik davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.8. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Spor Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Spor Eğitimi	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Evet	262	3,25	0,87	1,12	0,26
Hayır	38	3,08	0,91		

* $p < 0,05$

Elde edilen sonuçlara göre spor öğrenimi veren bir kurumdan mezun olup olmama arasında spiritüel liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 1,12$ $p > 0,05$).

Tablo 3.9.’da katılımcıların eğitim durumlarına göre spiritüel liderlik davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.9. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Eğitim	N	$\bar{x}$	Ss	Minimum	Maximum	F	p
Lise	2	3,35	0,50	3,00	3,71	0,41	0,74
Ön lisans	3	2,96	0,46	2,43	3,24		
Lisans	246	3,21	0,88	1,00	4,95		
Lisansüstü	49	3,35	0,89	1,48	4,95		
Total	300	3,23	0,88	1,00	4,95		

* $p < 0,05$

Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkenlerine dayalı olarak spiritüel liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F = 0,41$ $p > 0,05$).

Yaş grupları arasında spiritüel liderlik davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile test edilerek elde edilen bulgular Tablo 3.10’da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	N	$\bar{x}$	Ss	Minimum	Maximum	F	p
20-29	46	3,70	0,80	1,81	4,95	6,98	0,00
30-39	189	3,08	0,85	1,00	4,95		
40-49	56	3,37	0,86	1,48	4,86		
50 +	9	3,07	1,15	1,33	4,00		
Total	300	3,23	0,88	1,00	4,95		

*p<0,05

Elde edilen sonuçlara göre yaş değişkenlerine dayalı olarak spiritüel liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F=6,98 p<0,05).

Yaş grupları arasında farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere varyansların eşit olup olmadığına bakılmış ve Levene testi sonucuna göre varyansların homojenliği tespit edilerek Tukey post hoc testi uygulanmıştır (Levene's statistics= 0,30, p< 0,01).

Tablo 3.11. Yaş Değişkenine Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi

Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Hata	p
1(20-29)	2(30-39)	0,61*	0,14	0,00
	3(40-49)	0,32	0,17	0,21
	4(50+)	0,63	0,31	0,18
2(30-39)	1(20-29)	-0,61*	0,14	0,00
	3(40-49)	-0,28	0,13	0,13
	4(50+)	0,01	0,29	1,00

Elde edilen Tukey post hoc analizi sonuçlarına göre 20-29 yaş grubu katılımcılarının spiritüel liderlik davranışlarının 30-39 yaş grubu katılımcılara nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır. (p<0,05).

Tablo 3.12'de görüldüğü üzere katılımcıların çalışma yılı değişkeni açısından spiritüel liderlik davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile test edilmiştir.

Tablo 3.12. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Davranışlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Çalışma yılı	N	$\bar{x}$	Ss	Minimum	Maximum	F	p
0-5	103	3,52	0,89	1,00	4,95	8,17	0,00
6-11	123	2,96	0,81	1,19	4,90		
12-17	46	3,24	0,74	1,52	4,86		
18+	28	3,32	1,05	1,33	4,86		
Total	300	3,23	0,88	1,00	4,95		

*p<0,05

Elde edilen sonuçlara göre çalışma yılı değişkenlerine dayalı olarak spiritüel liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=8,17$ $p<0,05$).

Varyansların eşit olup olmadığı Levene testi ile belirlenerek, varyansların homojenliğine karar verilmiş ve Tukey post hoc testi sonuçları Tablo 3.13'te sunulmuştur. (Levene's statistics= 0,97, $p<0,01$).

Tablo 3.13. Çalışma Yılına Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi

Çalışma Yılı	Çalışma Yılı	Ortalama Farkı	Standart Hata	p
1(0-5)	2(6-11)	,56033*	,114	,000
	3(12-17)	,28712	,15146	,232
	4(18+)	,19943	,18203	,693
2(6-11)	1(0-5)	-,56033*	,11407	,000
	3(12-17)	-,27321	,14761	,252
	4(18+)	-,36090	,17884	,184

Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi 0-5 çalışma yılı ile 6-11 çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre spiritüel liderlik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır (Tablo 3.14).

Tablo 3.14. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Özgecil sevgi	Kadın	106	2,78	1,12	1,07	0,28
	Erkek	194	2,64	1,12		
Çağrı	Kadın	106	3,80	0,77	0,01	0,62
	Erkek	194	3,75	1,02		
Üyelik	Kadın	106	3,17	1,08	0,90	0,85
	Erkek	194	3,15	1,09		
Umut	Kadın	106	3,67	0,96	0,13	0,81
	Erkek	194	3,65	1,06		
Vizyon	Kadın	106	3,19	0,98	0,24	0,27
	Erkek	194	3,05	1,03		

* $p<0,05$

Elde edilen sonuçlara göre spiritüel liderliğin özgecil sevgi, çağrı, üyelik, umut, vizyon alt faktörlerinde cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= -0,72$, $t=0,01$, $t=0,90$, $t=0,13$, $t=0,24$ $p>0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarına göre spiritüel liderlik alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 3.15. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Özgecil sevgi	Evli	210	2,5690	1,05981	-2,95	0,00
	Bekar	90	2,9833	1,23035		
Çağrı	Evli	210	3,7429	,94430	-0,76	0,44
	Bekar	90	3,8333	,94587		
Üyelik	Evli	210	3,0786	1,03919	-1,97	0,05
	Bekar	90	3,3472	1,17481		
Umut	Evli	210	3,6476	,99412	-0,34	0,73
	Bekar	90	3,6917	1,10860		
Vizyon	Evli	210	3,0321	,94709	-1,94	0,05
	Bekar	90	3,2806	1,15439		

*p<0,05

Elde edilen sonuçlara göre medeni duruma dayalı olarak özgecil sevgi alt boyutunda ($t=-2,95$ $p<0,05$), istatistiksel olarak anlamlı fark bulunurken çağrı, üyelik, umut, vizyon alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= -0,76, -1,97, -0,34, -1,94$ $p>0,05$).

Tablo 3.16’da spor eğitimi değişkenine göre spiritüel liderlik alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren bağımsız örneklem t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.16. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Spor Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Spor Eğitimi	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Özgecil sevgi	Evet	262	2,71	1,11	0,90	0,36
	Hayır	38	2,53	1,19		
Çağrı	Evet	262	3,77	0,95	0,41	0,67
	Hayır	38	3,71	0,86		
Üyelik	Evet	262	3,16	1,05	0,36	0,71
	Hayır	38	3,09	1,32		
Umut	Evet	262	3,68	1,01	1,28	0,19
	Hayır	38	3,46	1,13		
Vizyon	Evet	262	3,14	0,98	1,63	0,10
	Hayır	38	2,85	1,18		

Elde edilen sonuçlara göre özgecil sevgi, çağrı, üyelik, umut, vizyon alt faktörlerinde spor eğitimi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = -0,90, t = 0,41, t = 0,36, t = 1,28, t = 0,10$ $p > 0,05$).

Katılımcıların eğitim durumlarına göre spiritüel liderlik alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmış ve Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim	N	$\bar{x}$	Ss	Minimu m	Maximu m	F	p
Özgecil Sevgi	Lise	2	3,25	1,0606	2,50	4,00	,325	,808
	Ön lisans	3	2,25	,4330	1,75	2,50		
	Lisans	246	2,68	1,1272	1,00	5,00		
	Lisansüstü	49	2,71	1,1744	1,00	5,00		
	Total	300	2,69	1,1277	1,00	5,00		
Çağrı	Lise	2	4,12	,1767	4,00	4,25	1,10	,348
	Ön lisans	3	3,58	,9468	2,50	4,25		
	Lisans	246	3,72	,9678	1,00	5,00		
	Lisansüstü	49	3,97	,8194	2,00	5,00		
	Total	300	3,77	,9441	1,00	5,00		
Üyelik	Lise	2	3,25	1,060	2,50	4,00	,571	,635
	Ön lisans	3	2,83	,6291	2,25	3,50		
	Lisans	246	3,12	1,0860	1,00	5,00		
	Lisansüstü	49	3,33	1,1196	1,00	5,00		
	Total	300	3,15	1,0866	1,00	5,00		
Umut	Lise	2	3,75	,3535	3,50	4,00	,085	,968
	Ön lisans	3	3,41	,8036	2,50	4,00		
	Lisans	246	3,65	1,0555	1,00	5,00		
	Lisansüstü	49	3,69	,9284	1,25	5,00		
	Total	300	3,75	,3535	3,50	4,00		
Vizyon	Lise	2	2,87	,5303	2,50	3,25	,235	,872
	Ön lisans	3	2,91	,7216	2,50	3,75		
	Lisans	246	3,09	1,0130	1,00	5,00		
	Lisansüstü	49	3,20	1,0845	1,00	5,00		
	Total	300	3,10	1,0181	1,00	5,00		

* $p < 0,05$

Elde edilen sonuçlara göre eğitim durumu değişkenine dayalı olarak spiritüel liderlik davranışı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F = 0,32, 1,10, 0,57, 0,08, 0,23$ $p > 0,05$).

Katılımcıların yaş değişkenine göre spiritüel liderlik alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere tek yönlü varyans (ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 3.18. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	$\bar{x}$	Ss	Minimum	Maximum	F	p
Özgecil Sevgi	20-29	46	3,13	1,19	1,50	5,00	4,35	0,00
	30-39	189	2,52	1,05	1,00	5,00		
	40-49	56	2,87	1,24	1,00	5,00		
	50 +	9	2,80	0,87	1,75	4,00		
	Total	300	2,69	1,12	1,00	5,00		
Çağrı	20-29	46	4,10	,933	1,75	5,00	5,62	0,00
	30-39	189	3,66	,907	1,00	5,00		
	40-49	56	3,95	,899	1,00	5,00		
	50 +	9	3,00	1,29	1,00	4,25		
	Total	300	3,77	,944	1,00	5,00		
Üyelik	20-29	46	3,72	,883	2,00	5,00	8,86	0,00
	30-39	189	2,93	1,04	1,00	5,00		
	40-49	56	3,38	1,11	1,00	5,00		
	50 +	9	3,61	1,35	1,75	5,00		
	Total	300	3,15	1,08	1,00	5,00		
Umut	20-29	46	4,10	,901	1,25	5,00	3,99	0,00
	30-39	189	3,57	1,03	1,00	5,00		
	40-49	56	3,65	,939	1,00	5,00		
	50 +	9	3,19	1,54	1,00	4,75		
	Total	300	3,66	1,02	1,00	5,00		
Vizyon	20-29	46	3,66	,883	2,00	5,00	6,97	0,00
	30-39	189	2,94	,979	1,00	5,00		
	40-49	56	3,21	1,01	1,00	5,00		
	50 +	9	3,19	3,00	1,47	1,00		
	Total	300	3,00	3,10	1,01	1,00		

*p<0,05

Elde edilen sonuçlar yaş değişkeni açısından özgecil sevgi, çağrı, üyelik, umut, vizyon alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir (F=4,35, 5,62, 8,86, 3,99, 6,97) p<0,05).

Yaş gruplarına göre farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Levene testi sonucunda çağrı, üyelik ve vizyon alt faktörlerinde varyansların homojenliğine karar verilerek Tukey posthoc testi uygulanmıştır (Levene's statistics= 0,17, 0,06, 0,05 p< 0,01).

Tablo 3.19. Yaş Değişkenine Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi

	Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Hata	p
Çağrı	1(20-29)	2(30-39)	,43395*	,15174	,023
		3(40-49)	,14344	,18365	,863
		4(50+)	1,10326*	,33639	,006
	2(30-39)	1(20-29)	-,43395*	,15174	,023
		3(40-49)	-,29051	,14042	,166
		4(50+)	,66931	,31488	,147
	3(40-49)	1(20-29)	-,14344	,18365	,863
		2(30-39)	,29051	,14042	,166
		4(50+)	,95982*	,33144	,021
	4(50+)	1(20-29)	-1,10326*	,33639	,006
		2(30-39)	-,66931	,31488	,147
		3(40-49)	-,95982*	,33144	,021
Üyelik	1(20-29)	2(30-39)	,79029*	,17200	,000
		3(40-49)	,33443	,20818	,377
		4(50+)	,11171	,38133	,991
	2(30-39)	1(20-29)	-,79029*	,17200	,000
		3(40-49)	-,45585*	,15917	,023
		4(50+)	-,67857	,35694	,230
	3(40-49)	1(20-29)	-,33443	,20818	,377
		2(30-39)	,45585*	,15917	,023
		4(50+)	-,22272	,37571	,934
	4(50+)	1(20-29)	-,11171	,38133	,991
		2(30-39)	,67857	,35694	,230
		3(40-49)	,22272	,37571	,934
Vizyon	1(20-29)	2(30-39)	,72668*	,16259	,000
		3(40-49)	,44973	,19679	,104
		4(50+)	,66848	,36046	,250
	2(30-39)	1(20-29)	-,72668*	,16259	,000
		3(40-49)	-,27695	,15047	,256
		4(50+)	-,05820	,33741	,998
	3(40-49)	1(20-29)	-,44973	,19679	,104
		2(30-39)	,27695	,15047	,256
		4(50+)	,21875	,35516	,927
	4(50+)	1(20-29)	-,66848	,36046	,250
		2(30-39)	,05820	,33741	,998
		3(40-49)	-,21875	,35516	,927

Elde edilen Tukey post hoc analizi sonuçlarına göre çağrı alt faktöründe, 20-29 yaş grubu lehine olacak şekilde 30-39 ve 50 ve üzeri yaş grubu arasında; aynı zamanda 40-49 yaş grubu lehine olacak şekilde 50 ve üzeri yaş grubu ile arasında, üyelik alt faktöründe 30-39 yaş grubu ile 20-29 yaş grubu lehine olacak şekilde, 40-49 yaş grupları arasında, son olarak vizyon alt faktöründe 20-29 yaş grubu lehine olacak şekilde 30-39 yaş grubu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Levene testi sonucunda özgecil sevgi ve umut alt faktöründe varyansların homojen olmadığı tespit edilerek bu iki boyut için Games-Howell posthoc testi uygulanmıştır (Levene's statistics=0,02, 0,01 $p<0,01$).

Tablo 3.20. Yaş Değişkenine Göre Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

	Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Hata	p
Özgecil Sevgi	1(20-29)	2(30-39)	,60809*	,19194	,012
		3(40-49)	,26533	,24207	,693
		4(50+)	,33031	,34006	,767
	2(30-39)	1(20-29)	-,60809*	,19194	,012
		3(40-49)	-,34276	,18308	,248
		4(50+)	-,27778	,30094	,794
	3(40-49)	1(20-29)	-,26533	,24207	,693
		2(30-39)	,34276	,18308	,248
		4(50+)	,06498	,33514	,997
	4(50+)	1(20-29)	-,33031	,34006	,767
		2(30-39)	,27778	,30094	,794
		3(40-49)	-,06498	,33514	,997
Umut	1(20-29)	2(30-39)	,52654*	,15259	,005
		3(40-49)	,44701	,18286	,076
		4(50+)	,90882	,53189	,373
	2(30-39)	1(20-29)	-,52654*	,15259	,005
		3(40-49)	-,07953	,14623	,948
		4(50+)	,38228	,52044	,881
	3(40-49)	1(20-29)	-,44701	,18286	,076
		2(30-39)	,07953	,14623	,948
		4(50+)	,46181	,53010	,819
	4(50+)	1(20-29)	-,90882	,53189	,373
		2(30-39)	-,38228	,52044	,881
		3(40-49)	-,46181	,53010	,819

Games Howell post hoc analizi sonucunda özgecil sevgi alt faktöründe 20-29 yaş grubu lehine olacak şekilde 30-39 yaş grubu ile , umut alt faktöründe da 20-29 yaş grubu lehine olacak şekilde 30-39 yaş grubu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 3.21 katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre spiritüel liderlik alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3.21. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Spiritüel Liderlik Alt Faktörlerinin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Çalışma Yılı	n	$\bar{x}$	Ss	Minimum	Maximum	F	p
Özgecil Sevgi	1(0-5)	103	3,01	1,13689	1,00	5,00	6,93	0,00
	2(6-11)	123	2,36	1,03981	1,00	5,00		
	3(12-17)	46	2,78	1,05273	1,50	4,75		
	4(18+)	28	2,78	1,24297	1,00	5,00		
	Total	300	2,69	1,12777	1,00	5,00		
Çağrı	1(0-5)	103	4,00	,95101	1,00	5,00	3,77	0,01
	2(6-11)	123	3,59	,88837	1,50	5,00		
	3(12-17)	46	3,80	,79567	1,25	5,00		
	4(18+)	28	3,65	1,21209	1,00	5,00		
	Total	300	3,77	,94410	1,00	5,00		
Üyelik	1(0-5)	103	3,40	1,06649	1,00	5,00	5,65	0,00
	2(6-11)	123	2,88	1,04181	1,00	5,00		
	3(12-17)	46	3,13	,97569	1,00	5,00		
	4(18+)	28	3,50	1,25735	1,00	5,00		
	Total	300	3,15	1,08669	1,00	5,00		
Umut	1(0-5)	103	3,97	,98786	1,00	5,00	5,81	0,00
	2(6-11)	123	3,41	1,05823	1,00	5,00		
	3(12-17)	46	3,61	,74294	1,75	5,00		
	4(18+)	28	3,68	1,17777	1,00	5,00		
	Total	300	3,66	1,02812	1,00	5,00		
Vizyon	1(0-5)	103	3,47	1,00301	1,00	5,00	9,23	0,00
	2(6-11)	123	2,79	,94271	1,00	4,75		
	3(12-17)	46	3,06	,85705	1,75	5,00		
	4(18+)	28	3,21	1,20707	1,00	5,00		
	Total	300	3,10	1,01817	1,00	5,00		

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere çalışma yılı değişkeninde spiritüel liderliğin tüm alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=4,35, 5,62, 8,86, 3,99, 6,97$) $p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için varyansların eşitliği söz konusu olan özgecil sevgi, çağrı, üyelik ve vizyon alt faktörlerinde varyansların homojenliğine karar verilerek Tukey posthoc testi uygulanmıştır (Tablo 3.22; Levene’s statistics= 0,12, 0,51, 0,21, 0,04 $p< 0,01$).

Tablo 3.22. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi

	Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Hata	P
Özgecil sevgi	1(0-5)	2(6-11)	,65560*	,14634	,000
		3(12-17)	,23137	,19430	,633
		4(18+)	,23370	,23351	,749
	2(6-11)	1(0-5)	-,65560*	,14634	,000
		3(12-17)	-,42422	,18936	,115
		4(18+)	-,42189	,22942	,257
	3(12-17)	1(0-5)	-,23137	,19430	,633
		2(6-11)	,42422	,18936	,115
		4(18+)	,00233	,26262	1,000
	4(18+)	1(0-5)	-,23370	,23351	,749
		2(6-11)	,42189	,22942	,257
		3(12-17)	-,00233	,26262	1,000
Çağrı	1(0-5)	2(6-11)	,40854*	,12438	,006
		3(12-17)	,19565	,16514	,637
		4(18+)	,34821	,19847	,298
	2(6-11)	1(0-5)	-,40854*	,12438	,006
		3(12-17)	-,21288	,16094	,549
		4(18+)	-,06032	,19499	,990
	3(12-17)	1(0-5)	-,19565	,16514	,637
		2(6-11)	,21288	,16094	,549
		4(18+)	,15256	,22321	,903
	4(18+)	1(0-5)	-,34821	,19847	,298
		2(6-11)	,06032	,19499	,990
		3(12-17)	-,15256	,22321	,903
Üyelik	1(0-5)	2(6-11)	,52323*	,14187	,002
		3(12-17)	,26947	,18836	,481
		4(18+)	-,10359	,22638	,968
	2(6-11)	1(0-5)	-,52323*	,14187	,002
		3(12-17)	-,25376	,18357	,511
		4(18+)	-,62681*	,22241	,026
	3(12-17)	1(0-5)	-,26947	,18836	,481
		2(6-11)	,25376	,18357	,511
		4(18+)	-,37306	,25460	,460
	4(18+)	1(0-5)	,10359	,22638	,968
		2(6-11)	,62681*	,22241	,026
		3(12-17)	,37306	,25460	,460
Vizyon	1(0-5)	2(6-11)	,68265*	,13070	,000
		3(12-17)	,40808	,17353	,089
		4(18+)	,25902	,20855	,601
	2(6-11)	1(0-5)	-,68265*	,13070	,000
		3(12-17)	-,27457	,16912	,367
		4(18+)	-,42364	,20490	,166
	3(12-17)	1(0-5)	-,40808	,17353	,089
		2(6-11)	,27457	,16912	,367
		4(18+)	-,14907	,23455	,920
	4(18+)	1(0-5)	-,25902	,20855	,601
		2(6-11)	,42364	,20490	,166
		3(12-17)	,14907	,23455	,920

Tablo 3.22'ye bakıldığında özgecil sevgi, çağrı, üyelik ve vizyon boyutlarında 20-29 yaş grubu lehine olacak şekilde 30-39 yaş grubu ile arasında

ayrıca üyelik boyutuna bakıldığında 30-39 yaş grubu ile 50 ve üzeri yaş grubu lehine olacak şekilde aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Varyansların eşitliği için Levene testi sonucunda umut alt faktöründe varyansların homojen olmadığı tespit edilerek Games-Howell posthoc testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.23'te sunulmuştur (Levene's statistics=0,01 p<0,01).

Tablo 3.23. Çalışma Yılına Göre Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

	Çalışma Yılı	Çalışma Yılı	Ortalama Farkı	Standart Hata	p
Umut	1(0-5)	2(6-11)	,55827*	,13630	,000
		3(12-17)	,35674	,14654	,076
		4(18+)	,28337	,24293	,651
	2(6-11)	1(0-5)	-,55827*	,13630	,000
		3(12-17)	-,20153	,14527	,510
		4(18+)	-,27490	,24217	,670
	3(12-17)	1(0-5)	-,35674	,14654	,076
		2(6-11)	,20153	,14527	,510
		4(18+)	-,07337	,24807	,991
	4(18+)	1(0-5)	-,28337	,24293	,651
		2(6-11)	,27490	,24217	,670
		3(12-17)	,07337	,24807	,991

Umut alt boyutunda 0-5 yıl arası çalışanlar lehine olacak şekilde 6-11 yıl arası çalışanlar ile arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05).

3.43. Alt Probleme İlişkin Bilgiler

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan “spor örgütlerinde çalışan bireylerin örgütsel tükenmişliklerinin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, spor eğitimi, meslekteki toplam çalışma yılı) göre farklılaşıp farklılaşmadığı” ile ilgili bulgular yer almaktadır.

Cinsiyetler arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 3.24’ te gösterilmektedir.

Tablo 3.24. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	T	p
Kadın	106	2,98	1,23	-0,72	0,46
Erkek	194	3,09	1,26	-0,73	0,46

*p<0,05

Elde edilen sonuçlara göre spor örgütü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel tükenmişliklerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = -0,72$ $p < 0,05$).

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel tükenmişliklerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.25’ te sunulmuştur.

Tablo 3.25. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Medeni durum	N	$\bar{x}$	Ss	T	p
Evli	210	3,02	1,22	-0,51	0,61
Bekar	90	3,11	1,33		

* $p < 0,05$

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların medeni durumuna dayalı olarak örgütsel tükenmişlik bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = -0,51$ $p < 0,05$).

Katılımcıların spor eğitimi durumlarına göre örgütsel tükenmişliklerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 3.26. Spor Örgütlerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Spor Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Spor Eğitimi	N	$\bar{x}$	Ss	T	p
Evet	262	3,07	1,25	0,66	0,50
Hayır	38	2,92	1,31		

* $p < 0,05$

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların spor öğrenimi veren bir kurumdan mezun olup olmama durumu arasında örgütsel tükenmişlik bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 0,66$ $p > 0,05$).

Tablo 3.27’de spor örgütü çalışanlarının spor eğitimi alıp almalarına göre örgütsel tükenmişlikleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.27. Spor Örgütünde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Mezuniyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Mezuniyet	n	$\bar{x}$	Ss	Minimum	Maximum	F	p
Lise	2	3,45	0,49	3,10	3,80	0,41	0,74
Ön lisans	3	3,76	0,49	3,20	4,10		
Lisans	246	3,03	1,28	1,00	6,80		
Lisansüstü	49	3,08	1,18	1,00	5,50		
Total	300	3,05	1,25	1,00	6,80		

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların eğitim durumu değişkenleri arasında örgütsel tükenmişlik bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F= 0,41$ $p>0,05$).

Örgütsel tükenmişlikte yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır (Tablo 3.28).

Tablo 3.28 Spor Örgütünde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	N	$\bar{x}$	Ss	Minimum	Maximum	F	p
20-29	46	3,15	1,31	1,00	5,20	2,64	0,04
30-39	189	3,14	1,21	1,00	6,80		
40-49	56	2,76	1,29	1,00	6,00		
50+	9	2,26	1,15	1,30	4,10		
Total	300	3,05	1,25	1,00	6,80		

* $p<0,05$

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular yaş değişkeninde örgütsel tükenmişlik bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir ($F= 2,64$ $p<0,05$).

Tablo 3.29.'da spor örgütü çalışanlarının çalışma yıllarına göre örgütsel tükenmişliklerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ait tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.29 Spor Örgütünde Çalışan Bireylerin Örgütsel Tükenmişliklerinin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Çalışma Yılı	N	$\bar{x}$	Standart Sapma	Minimum	Maximum	F	p
0-5	103	3,00	1,30	1,00	5,60	3,36	0,01
6-11	123	3,26	1,20	1,00	6,80		
12-17	46	2,98	1,24	1,00	6,00		
18 ve üzeri	28	2,42	1,11	1,00	4,80		
Total	300	3,05	1,25	1,00	6,80		

* $p<0,05$

Elde edilen sonuçlar spor örgütü çalışanlarının örgütsel tükenmişliklerinin çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($F= 3,36$ $p<0,05$).

Çalışma yılı değişkeninde farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere varyansların eşit olup olmadığına bakılmış ve Levene testi sonucuna göre varyansların homojenliği tespit edilerek Tukey post hoc testi uygulanmıştır (Levene's statistics= 0,70, $p< 0,01$).

Tablo 3.30 Çalışma Yılına Göre Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi

Çalışma yılı ortalama	Çalışma yılı ortalama	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
1(0-5)	2(6-11)	-,26570	0,016	0,37
	3(12-17)	,01836	0,219	1,00
	4(18+)	,57597	0,264	0,13
2(6-11)	1(0-5)	,26570	0,165	0,37
	3(12-17)	,28406	0,214	0,54
	4(18+)	,84167*	0,259	0,00
3(12-17)	1(0-5)	-,01836	0,219	1,00
	2(6-11)	-,28406	0,214	0,54
	4(18+)	,55761	0,297	0,24
4(18 ve üzeri)	1(0-5)	-,57597	0,264	0,13
	2(6-11)	-,84167*	0,259	0,00
	3(12-17)	-,55761	0,297	0,21

Elde edilen post hoc analizi sonuçlarına göre 6-11 çalışma yılı lehine olacak şekilde 18 ve üzeri çalışma yılı grubu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$).

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulguları kapsamında yapılan tartışma ile elde edilen bulgulara yönelik sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

4.1 Tartışma

Araştırmada yanıt aranan temel soru spiritüel liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel tükenmişlik üzerinde etkili olup olmadığıdır. Araştırmada bağımsız değişken olan spiritüel liderliğin, bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel tükenmişliği yordayıp yordamadığını anlamak üzere gerekli incelemeler için öncelikle iki değişken arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu aşamada elde edilen bulgulara göre spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışları ile örgütsel tükenmişlikleri arasında orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel tükenmişlik ile spiritüel liderlik arasındaki ilişkiyi sınavan diğer çalışmaların sonuçlarına benzer şekilde (Ardhani ve Aini, 2022; Hunsaker, 2019; Yıldız, 2020; Yılmaz, 2020; Yung ve Fry, 2018) bu çalışmada da iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edildiği görülmektedir. Bu iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişkinin spiritüel liderliğin ve tükenmişliğin temelinde olan “anlam arayışına” dayandığı düşünülmektedir. Çünkü spiritüel liderlik anlamı ve içeriği bakımından Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde “kendini gerçekleştirme” ile ilişkili görülebilir ve iş yerinde kendini gerçekleştirme bir anlamda arayışın ve anlam aramanın simgesi olabilir. Bununla birlikte Pines ve Aronson (1988)’un Herzberg’in çift faktör teorisine dayandırdığı tükenmişlik modeline göre çalışan bireyin en güçlü motivatörlerinden biri de anlam arayışdır (Kayım, 2018). Bu iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişkide, spiritüel liderliğin motivatör olarak yer alması tükenmişliğin azalmasında rol oynamaktadır denilebilir. Ayrıca spiritüel liderlik davranışı ve örgütsel tükenmişlik ilişkisini, çalışanların motivasyonu ve tatmini konusunda maddi kazancın iş tatminine çok az katkısı olduğu, tüm çalışanların ruhsal gelişmeye ihtiyacı olduğu ve kişiler arası ilişkilerin tatminden ziyade tatminsizliğe sebep olduğu gibi iddialar (Sachua, 2007 aktaran: Çoban ve Kılıç, 2015) ekseninde düşünmek de mümkündür.

Araştırmanın takip eden aşamasında, spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının ve spiritüel liderliğin alt faktörlerinin örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisi sıvanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda spiritüel

liderliğin örgütsel tükenmişliği %26 oranında yordadığı görülmüştür (Tablo 3.2.). Bu sonuca göre, spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanlarından oluşan spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışları arttıkça örgütsel tükenmişlikleri de ters yönde azalmaktadır. Çalışanlar yoğun iş hayatı içerisinde güven duygusunun azalması ve tükenmişlik hissinin artmasıyla hayata dair derin anlamlar ve bağlantılar hissetme yani spiritüel liderlik davranışını gerçekleştirme ihtiyacı hisseder (Orhan, Mendi ve Doğan, 2021). Spiritüel liderliğin hakim olduğu bir kurumda, çalışanların kişisel alanlarında olduğu gibi düşünebilecekleri, hissedebilecekleri ve inanabilecekleri bir ortak zemine sahip olmaları ve çalışma ortamında bir anlam bulmaları beklenmektedir (Konz ve Riyan, 1999 aktaran: Tourish ve Tourish, 2010).

Alanyazında spor sektörü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisini ya da iki değişken arasındaki ilişkiyi sınavan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple mevcut araştırma sonuçları, spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik bağlamında hizmet sektörünün farklı alanlarındaki işgörenleri kapsayan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmalardan, örneğin Yung ve Fry (2018) sağlık çalışanları, Hunsaker (2019) ise mavi ve beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Yıldız (2020) dâhili ve cerrahi bilimler uzmanlık öğrencileri ile yaptığı çalışmada spiritüel liderlik ile tükenmişlik sendromunun azaltılacağı sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2020) ise otel çalışanları ile yaptığı çalışmada, mevcut çalışmanın sonucuna yakın şekilde spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği %29 oranında yordadığını saptamıştır. Spiritüel zekâ ve liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini birlikte araştırdıkları çalışmada, Ardhani ve Aini (2022) spiritüel zekânın değil, spiritüel liderlik davranışın tükenmişlik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğunu ve spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği %21 oranında yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Bahsi geçen bu çalışmaların sonuçları mevcut araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır.

Araştırmanın ilk alt problemi kapsamında spiritüel liderliğin özgecil sevgi, vizyon, umut, çağrı ve üyelik alt boyutları bağlamında örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisi incelendiğinde ise tükenmişliğin en fazla özgecil sevgiden ($\beta=-,387$) ve umuttan ($\beta=-,278$) etkilendiği görülmektedir. Diğer alt boyutların tükenmişlik üzerindeki etkileme oranı düşüktür. Yılmaz (2020)'ın çalışması ile

karşılaştırıldığında, özgecil sevgi alt boyutunun ($\beta=-,053$) örgütsel tükenmişliği en fazla etkileyen boyut olarak bu çalışma ile benzer olduğu görülmektedir. Örgütsel tükenmişliği en fazla etkileyen ikinci alt boyutlar kapsamında Yılmaz (2020) üyelik ($\beta=-,127$) alt boyutunu tespit ederken bu çalışmada umut ($\beta=,278$) alt boyutu tespit edilmiş olup, bu sonuçlar bakımından araştırmaların sonuçları farklılaşmaktadır. Fry (2003)'ın spiritüel liderlik teorisine göre spiritüel liderliğin özgecil sevgi boyutu, umut ve inancın oluşması için çalışanlarda gerekli olan güveni oluşturmaktadır. Bu çerçevede çalışmada örgütsel tükenmişliği en fazla yordayan iki alt boyutun sırasıyla özgecil sevgi ve umut olması teoriyle örtüşmektedir. Örgüte bağlılığı ve kuruma aidiyeti açıklayan (Fry, 2003) üyelik alt boyutunun Yılmaz (2020)'ın çalışmasından farklı olarak ortaya çıkmasında ise sektörel farklılığın etkili olabileceği düşünülebilir. Bu çalışmada örgütsel tükenmişliği etkileyen en düşük faktör çağrıdır. Reave (2005)' e göre çağrı bireyin başkalarına hizmet ederek yaşamında nasıl bir fark ve anlam yaratabileceği ile ilgili olup, lider açısından çalışanlara aktarılabilmesi ve sürekliliğinin sağlanması zor olan, hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların bu noktada katılımının sağlanması ile oluşabilecek bir boyuttur. Yordayıcılığı en düşük olan çağrı boyutuna bu açıdan bakıldığında, spor örgütü çalışanları açısından hedeflerin belirli ve katılımın sağlandığı bir ortamın mevcut olduğu düşünülebilir.

Daha önce de bahsedildiği gibi spiritüel liderlik ile örgütsel tükenmişlik konularını birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır ancak spiritüel liderliğin tıpkı tükenmişlik gibi çalışan bireyin iş performansını olumsuz yönde etkileyebilecek sinizm, stres, işe yabancılaşma, öfke kontrolü gibi konular ile ilişkilendirilerek çalışıldığı görülmektedir. Örneğin Gündüz (2014) finans, sigorta, inşaat, bilişim gibi farklı sektör çalışanlarının spiritüel liderlik özelliklerinin örgütsel sinizmi azaltıcı şekilde yordadığı, duygusal zekânın spiritüel liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu ve örgütsel sinizm ile negatif bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Ali ve arkadaşları (2020) otel çalışanları bakımından işyerinde dışlanma ve spiritüel liderlik arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu ortaya koyarken, hizmet sektörü çalışanları ile yaptıkları çalışmada Ali ve arkadaşları (2021) spiritüel liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmalar spiritüel liderlik özellikleri arttıkça örgütsel anlamda birçok olumsuz olayın azaldığını göstermektedir.

Olumsuz örgütsel konuların tam tersi şekilde, spiritüel liderliğin algılanan performans (Narcıkara, 2017), motivasyon (Özgan vd., 2013), iş yeri kalitesi algısı (Naktiyok ve Zengin, 2021) ve çalışan güçlendirme (Abdolmajid ve Sharifi Far, 2022; Damar ve Eskiler, 2017; Hossein vd., 2013) gibi konuları pozitif yönde etkilediğine dair çeşitli araştırmalar ile de karşılaşılmıştır. Bu çalışmalardan Özgan vd. (2013)'ne ait olan çalışmada, spiritüel liderlik algısı motivasyonu yordamakta, öğretmenlerin motivasyonları ile spiritüel liderlik algıları arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığından bahsedilmektedir. Bir başka çalışmada Naktiyok ve Zengin (2021) yöneticilerin spiritüel liderlik özelliklerinin işyeri kalitesi ve işyeri kalitesinin tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Hossein ve arkadaşları (2013) iş ortamında gösterilen spiritüel liderlik özelliklerinin çalışanları güçlendirdiğini tespit ederken, Abdolmajid ve Sharifi Far (2022) kadın spor yöneticilerinde spiritüel liderliğin iş güçlendirme üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada ile birlikte yapılan diğer çalışmalar da göz önüne alındığında, spiritüel liderliğin örgütün olumsuz çıktıları ile negatif yönlü bir ilişki gösterdiği anlaşılmaktadır. Alan yazındaki çalışmalar bu durumun tam tersi şekilde spiritüel liderliğin örgütün olumlu çıktıları ile pozitif yönlü bir ilişki sergilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda örgütte olumsuz durumları azaltması, olumlu durumları pekiştirmesi özelliği ile spiritüel liderlik kurumlar açısından önemli, çalışanlar açısından geliştirilmesi faydalı bir davranış biçimi olarak düşünülebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi spiritüel liderlik ve alt boyutları olan özgecil sevgi, çağrı, üyelik, vizyon ve umut boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesine yöneliktir. Elde edilen bulgulara göre, spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının spiritüel liderlik davranışlarında, yaş ve çalışma yılına göre anlamlı bir fark bulunurken, cinsiyet, medeni durum ve spor öğrenimi veren bir kurumdan mezun olup olmama ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gündüz (2017) yaptığı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre vizyon, umut ve özgecil sevgi alt boyutları bakımından, çalışanların eğitim durumu değişkenine göre ise vizyon, umut ve üyelik alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yaş faktörü spiritüel liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmıştır ve bu anlamlılığın 20-29 ve 30-39 yaş grupları arasında olduğu

sonucuna varılmıştır. Mevcut çalışma sonucundan farklı olarak Alptekin (2018) hemşireler ile Günay Süle (2019) ise okul yöneticileriyle yaptıkları çalışma sonucunda, yaş faktörünün spiritüel liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı bulgusuna erişmişlerdir. Bu durumun, çalışılan grupların farklılığından kaynaklandığı düşünülebilir. Bununla birlikte konu kuşaklar arası farklılıklar kapsamında da düşünülebilir. Seymen (2017) 1995 ve sonrası doğanların Z kuşağında yer aldığını belirtmektedir. Bu çalışmadaki 20-29 yaş grubu, çalışmanın yapıldığı zaman aralığında Z kuşağını temsil etme özelliğine sahip bir gruptur. Şimşek (2019) Z kuşağının kişilik özelliklerini belirlemeye çalıştığı tez çalışmasında, kuşağın kişilik özellikleri arasında iyi niyetli, yardımsever, içten, sevecen ve hoş görü özelliklerinin ön plana çıktığını söylemektedir. Bu özellikler spiritüel liderlik davranışının özellikleri ile uyumlu kabul edildiğinde, çalışmada 20-29 yaş grubu lehine farkın anlamlı çıkması Z kuşağının kişilik özellikleri ile bağdaştırılabilir. Herzberg yaş ile doyum arasındaki ilişkiyi “U” şeklinde bir eğri ile açıklamaya çalışmış ve iş doyumunun yirmili yaşlarda artmakta, otuzlu yaşlarda azalmakta olduğunu vurgulamıştır (Gürsoy, 2013). Herzberg’in bu görüşü de çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Çalışma yılı açısından spiritüel liderlikte 0-5 ve 6-11 çalışma yılı arasında anlamlı farklılık vardır. 0-5 yıl grubunun spiritüel liderlik ortalaması daha yüksekken; 6-11 yıl grubunun spiritüel liderlik ortalaması daha düşük olarak saptanmıştır. Gündüz (2014)’ün yaptığı çalışmada, mevcut çalışmadan farklı olarak, 1-5 yıldır çalışanların spiritüel liderlik algısına ilişkin puanlarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alptekin (2018)’in hemşireler ile yaptığı çalışmasında ise 21 yıl ve daha uzun süredir meslekte çalışanların puanları, 16-20 yıldır çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Nispeten daha stresli kabul edilebilecek sağlık sektörü ve karar verme yetkisine sahip üst düzey yöneticilerin sahip olduğu sürekli sorumluluk, doğal olarak çalışma yılı arttıkça beraberinde getirdiği yaşanmışlık ve tecrübe ile çalışma yılı yüksek olanların spiritüel liderlik özelliklerinin çalışma yılı düşük olanlardan fazla çıktığının neticesi olarak görülebilir. Mevcut çalışmadaki farklılığı açıklamak için bireylerin iş yaşamlarını bir süreç olarak ele alıp bu süreç içerisinde duygu ve düşünce dünyalarındaki değişim ve dönüşümlerini incelemek gerekir. Kişinin işi hakkındaki duyguları, işin bir fonksiyonu olarak sistematik olarak değişebilir. Çalışma yılına dayalı ortaya çıkan bu farklılık, yine Herzberg’in yaş ile doyum arasındaki teorisinden yola

çıkılarak ve bireylerin genellikle daha genç yaşlarda işe başladıkları varsayılarak, işin ilk yıllarında iş doyumunda zirveye ulaşp, ardından düşüş göstermesiyle yorumlanabilir. Bununla birlikte bu çalışmada çalışma yılı daha az olan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının spor eğitimi aldıkları eğitim kurumlarından yeni mezun olmalarından kaynaklı, sporun evrenselliği, bütüncül yaklaşımı, fair play anlayışı gibi olumlu çıktılarının bilincinde olup bu nedenle spiritüel liderlik davranışlarının yüksek çıktığı düşünülebilir.

Spiritüel liderliğin alt faktörlerine bakıldığı zaman cinsiyet, spor öğrenimi veren bir kurumdan mezun olup olmama ve eğitim durumu değişkenleri açısından hiçbir alt boyutta anlamlı bir fark bulunamazken, yaş ve çalışma yılı değişkenlerinde ve özgecil sevgi alt faktörü açısından cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaş faktörünün spiritüel liderlik alt faktörlerinden umut, özgecil sevgi, çağrı, vizyon, üyelik üzerinde anlamlı bir farklılık yaratması ve bu anlamlılığın 20-29 ve 30-39 yaş grupları arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca üyelik alt faktöründe 30-39 ve 40-49 yaş grupları arasında anlamlı farklılık saptanmış, çağrı alt faktöründe ise 50 ve üzeri yaş grubu ile 20-29 yaş grubu ve 40-49 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Benzer şekilde Tanrikulu (2020) da yaptığı çalışmada katılımcıların umut, özgecil sevgi, çağrı ve üyelik alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuş ve yaş grubu yükseldikçe öğretmenlerin spiritüel liderlik düzeyinde azalma olduğunu tespit etmiştir. Mevcut çalışmanın elde ettiği bulguların tam tersi şekilde Alptekin (2018) yaş gruplarına göre spiritüel liderliğin üyelik alt boyutunda 41 yaş ve üzerinde olan hemşirelerin lehine anlamlı şekilde, 23-28 yaş grubundakilerden daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu tespit etmiştir. Yine Gündüz (2014) de çalışmamızın sonuçlarından farklı olarak çalışanların yaşının, vizyon, umut, özgecil sevgi ve çağrı alt boyutları açısından anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu sonucuna varmış ve 22-27 ve 28-33 yaş grubundakilerin alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri üst yaş gruplarından daha düşük bulmuştur. Son olarak Akıncı (2017) ise lise öğretmenleri üzerine yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin yaş değişkenine göre spiritüel liderlik algılarında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucun mesleki özellikten kaynaklandığı düşünülebilir.

Medeni durum açısından bakıldığında spiritüel liderliğin özgecil sevgi alt faktöründe anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bekar bireylerin özgecil sevgi puanları evli bireylere göre daha yüksek çıkmıştır. Özgecil sevgi diğer bir ifade ile

fedakarlık, başka bir bireyin ihtiyaç duyduğu gereksinimleri kendi gereksinimleri gibi görüp ilgilenmesi olarak ele alındığında (Scott ve Seglow, 2007) bekar bireylerde yüksek oranda çıkmasını kendilerini örgüte kabul ettirme arzuları ile ilişkilendirmek mümkün olabilir. Diğer yandan evli bireylerin özgecil sevgilerini örgüte dahil olmaktan ziyade daha çok aile birliğini koruma ve sürdürme yönünde göstermeleri muhtemel bir sonuçtur. Örneğin kadınların bekâr oldukları zamanki iş performansları evlilikle beraber özellikle de çocuk sahibi olduktan sonra azalabilmekte, iyi giden evlilikler iş performansını olumlu yönde etkilerken, olumsuz şekilde devam eden evlilikler bireyin performansını olumsuz etkilemektedir (Çelikkol ve Çarıkçı, 2009). Dolayısıyla evlilik ile ilgili sorumluluklar bağlamında evli çalışanların fedakarlık konusunda ailelerini öncelikli hale getirebilecekleri sebebi ile özgecil sevgi faktörünün bekarlarda daha yüksek çıktığı düşünülebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi spor örgütü çalışanlarının örgütsel tükenmişlikleri ile demografik özellikleri arasında fark olup olmadığına yöneliktir. Elde edilen bulgular, spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının örgütsel tükenmişlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, spor öğrenimi veren bir kurumdan mezun olup olmama ve yaşa göre farklılaşmadığını göstermektedir. Bu çalışmadaki gibi Çokluk (1999), Çutuk (2011), Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012), Ağyel (2021) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel tükenmişliğin cinsiyete göre farklılaşmadığını, Öztürk ise (2016) bu çalışmadan farklı olarak cinsiyet değişkeni açısından farklılaştığını tespit etmiştir. Medeni durum açısından örgütsel tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamazken, çalışmanın bu sonucunun Polat (2006) ile paralel olduğu, ancak Ağyel (2021)'in Kars Gençlik Spor İl Müdürlüğü'nde yaptığı çalışmadan elde ettiği sonucundan farklı olduğu görülmüştür. Yine yaş değişkeni açısından örgütsel tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamakta ve çalışmanın bu sonucu Polat (2006) ve Yeşilyurt (2021)'un spor işletmeleri çalışanları ile yaptıkları araştırmalardan elde ettikleri sonuçlarla benzerlik taşımaktadır.

Spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının örgütsel tükenmişlerinde farklılık tespit edilen tek demografik değişken çalışma yılıdır. Yapılan karşılaştırmalarda 6-11 yıl ve 18 ve üzeri yıl arasında çalışanlar arasında anlamlı farklılık saptanmış ve 6-11 yıl arası çalışan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının örgütsel tükenmişliklerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Mevcut çalışma ile

paralellik gösteren Özel (2019)'in çalışmasında benzer şekilde çalışma yılı az olan (0-10 yıl) akademisyenlerin, tükenmişlik düzeyleri, çalışma yılı çok olan (20 yıl ve üzeri) çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları ile yaptığı araştırmasında Yeşilyurt (2021) ve üniversite idari personeli ile yürüttüğü çalışmasında Ecik (2017) ise çalışma yılı fazla olanların, çalışma yılı az olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Bahsi geçen tüm çalışmalardan farklı olarak Polat (2006) spor işletmelerinde görev alan bireyler ile gerçekleştirdiği çalışmasında çalışma yılı değişkeni ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığını tespit etmiştir. Mevcut çalışma ve yapılan diğer çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde çalışma yılı değişkenine göre hem çalışma yılı az olanlarda hem de çok olanlarda tükenmişlik yaşanıyor olması biribiri ile tezat bir durum oluşturmaktadır. Bu durumun bireysel ya da örgütsel faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

4.2Sonuç

Yeni liderlik teorileri ile birlikte kişiye verilen önem artmış ve bu şemsiye kavram altında toplanan otantik, etik ve hizmetkar liderlik gibi teoriler de bu yönde evrilmiştir. Bu teoriler, karşılıklı güvene dayalı, hümanizm çerçevesinde ve örgütün hedefleri doğrultusunda, çalışanların refahı üzerine kuruludur. Bu yaklaşımlara göre liderlik, öncelik olarak belirlenen vizyon doğrultusunda çalışanları önemseyerek onları dinleyerek hatta kendinden ödün veren bir yaklaşımla yaşıatılır. Son dönemlerde bu teoriler arasında spiritüel liderliğin de gündeme geldiği görülmektedir. Modern yaklaşımlardan biri olan spiritüel liderlik, örgütün hayat merkezi ve ruhu sayılan bireylerin beden, ruh ve zihin sağlığının iyi olması ve bu iyi olma halinin sürdürülebilmesi için insana, ruhuna, değerlerine önem veren bir kapsama sahiptir. Örgüt içerisinde bireylerin kendilerini gerçekleştirebilecekleri alanların olması, iş ortamında maneviyatı bulabilmeleri, işin anlam ve öneminin bireylerin değerleri ile örtüşmesi gerekmektedir. Çalışanların ahenk ve uyum içerisinde olması, şeffaf bir iletişim ağının sağlanması, denge ve dinginlik halinde olunması, özverili bir hizmetin gerçekleştirilmesi için çalışanlara söz hakkı tanınması bununla beraber karar alma süreçlerinde çalışanların da yer alması, 'alma-verme dengesi'nin sağlanması örgütler için faydalıdır ve örgüt içerisinde iyiliğin hakim olduğu ortamda hayatı hissederek çalışmak bireyler için oldukça önemlidir. Bu söylemlerin aksi yönünde sürekli varlığını hissettiren katı kurallar, karmaşa, iş görenlerin fikirlerinin yok sayılması, belirsizlik, çatışma gibi durumlar

sinizm, stres, işten ayrılma, tükenmişlik gibi olumsuzlukları da beraberinde getirebilir. Bu konulara daha yakından bakıldığında, iş yerinde yaşanan pek çok olumsuzluğun bir sonucu olarak tükenmişliğin örgütler ve çalışanlar açısından önemli bir konuma sahip olduğu, tükenmişliğin en önemli nedenlerinden birinin de belki de örgütsel ve bireysel yaşamda hayatın amacını ve anlamını bulamamak olduğu düşünülebilir. Kişilerin yaptıkları işlerde bir yaratım sağlaması ve işi kendileri ile özdeşirmesi de beklenenler arasındadır. Bahsi geçen bu özdeşleşme spiritüel liderlik bünyesinde aktifleşebilir çünkü çalışan birey işi açısından anlam arayışını spiritüel liderlik ile gerçekleştirebilir. Her örgüt gibi spor örgütleri bünyesinde de bu şekilde bir liderlik tarzının gerçekleştirilmesinin örgütün verimliliğine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Spor eğitim ve sportif eğitim uzmanları ile yapılan bu çalışmanın sonucunda spiritüel liderlik ile örgütsel tükenmişlik arasında istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilerek, spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda spor eğitim ve sportif eğitim uzmanları açısından spiritüel liderliğin spor örgütlerinde sergilenmesinin tükenmişlik gibi olumsuzlukları azaltarak, tükenmişlik yerine verimlilik, performans, işe aidiyet ve adalet duygusunu harekete geçirecek ve daha güçlü hale getirecek durumların gerçekleşmesi beklenebilir. Özgecil sevgi değerleri üzerine kurulmuş bir örgütte liderin kendisini ve çalışanları ödülleri ve takdir ile iyi hissettirmesi, gerekli olan güveni sağlamak için çabalaması, affedici, şefkatli ve bireyler ile ilgili olarak birlik ve bütünlüğü sağlamak gibi iyi hissetme durumları göz önüne gelecektir. Bu bağlamda örgüt içerisinde bireylerin spiritüel düzeyde ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak sağlanmalıdır. Bu ihtiyaçlar bireysel kalabilecekleri ve kendi özüne dönebilecekleri alanlar gibi manevi değerlerini gerçekleştirebilecekleri fiziksel olanaklardan bulundukları ortama ait hissetme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanmasına kadar geniş bir yelpazede açıklanabilir. Çünkü bireylerin spiritüel ihtiyaçları yaşa, cinsiyete, içinde bulunulan sosyal bağlama, çağa ve dahi akla gelmeyecek birçok faktöre göre değişebileceği için bu konuyu sınırlandırmak mümkün değildir.

4.3Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında alana ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülen öneriler sunulmuştur.

Alana Yönelik

Spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği yordadığı sonucundan yola çıkarak, örgütlerde bu tarz liderlik anlayışının hâkim olması örgütlerin en önemli kaynağı olan insan faktörü ve ilişkiler, kurum içi iletişim, refah, memnuniyet ve dolayısı ile performans açısından yararlı olacaktır.

Yaşı küçük olan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının spiritüel liderlik düzeylerinin yüksek çıkması, bu çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğunu ve zaman geçtikçe motivasyonlarının düşmemesi ve örgütsel bağlılıklarının sürdürülebilmesi açısından örgütlerin bu yönde stratejik çalışmalar yapması önerilebilir.

Evli bireylerin bekâr bireylere göre özgecil sevgi boyutunun az olmasından kaynaklı evli bireylerin örgüt için daha verimli çalışmaları ve performans artışları için sosyal destek ile teşvik edilmeleri önerilebilir. Kişilerin hem bireyselleşebilecekleri ve manevi olarak içsel huzuru bulabilecekleri alan oluşturulabilir hem de bütünlüğün sağlanabilmesi ve kişilerarası etkileşimin artması açısından herkesin dahil olduğu motivasyonu artıran örgüt içi etkinlikler düzenlenlenebilir. Örneğin “Happy hour” saatleri, doğada, ailelerin de dahil olacağı etkinlikler bu açıdan uygun etkinlikler olarak düşünülebilir. Son olarak çalışan bireyin spiritüel yönünü desteklemesi açısından mindfulness, yoga, meditasyon etkinlikleri yapılabilir.

Araştırmacılara Yönelik

Araştırmada yer alan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının meslekte geçirdikleri süre için, aynı kurumda mı yoksa kurum değiştirerek mi bu süreyi geçirdikleri sorulmamıştır. Yapılacak çalışmalarda meslekte geçirilen süre sorgulanarak analizler ayrıntılanmalıdır.

Yapısal eşitlik modellemesi ile yaş, çalışma yılı gibi aracı değişkenlerin rolü çalışmalara dâhil edilerek farklı bir çalışma yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde çalışma yılı az olanlarda örgütsel tükenmişliğin yaşandığını ortaya koyan araştırmalar olduğu gibi çalışma yılı daha fazla olanlarda örgütsel tükenmişliğin yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar da dikkat çekmektedir. Çalışma yılına bağlı değişik sonuçların kaynağının

anlaşılabilmesi için sektörel farklılıkların da içinde bulunduğu pek çok değişken göz önüne alınarak bu farklılığın kaynağının araştırılması önerilmektedir.

Yaş ve çalışma yılı kamu kurumları arasında ve aynı zamanda kurumların farklı birimlerinde görev alan çalışanlar karşılaştırılarak spiritüel liderlik düzeylerinin hangi kurumlarda ve hangi birimlerde daha etkili olduğunu gösteren bir çalışma yapılabilir.

Farklı ülkeler ve kültürlerarası spiritüel liderlik algısı ile ilgili çalışmalar yapıp Türk kültürü ile karşılaştırılabilir.

Spiritüel liderliğin ve sporun temellerinin örtüştüğü varsayımından yola çıkarak sporcuların ve antrenörlerin spiritüel liderlik algılarının ölçülmesinin bu yönde alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 6 atıf sistemi kullanılmıştır.)

- Abdolmajid, E. ve Sharifi Far, F. (2022). Impact of Spiritual Leadership and Social Security feeling on Empowerment of Female Managers in Tehran Municipality Sport Complexes. Managers in Tehran Municipality Sport Complexes. *Management and organizational behavior in sports*, 11(5), 31-42.
- A. Maslow'un Kendini Gerçekleştirme Teorisi. Abraham Maslow ve Kendini Gerçekleştirme Psikolojisi Psikolojide Kendini Gerçekleştirme Sorunu ve Bir Maslow. (2014, 29 Nisan) Erişim Adresi: <https://infocustoms.ru/tr/rent/teoriya-samoaktualizacii-a-maslou-abraham-maslou-i-psihologiya.html> Erişim Tarihi:14.09.2022
- Ağyel, M. (2021). *Kars Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü İl ve İlçelerinde Görev Yapan Personellerin Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Kars.
- Akduman, G. (2019). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları. Ruhsal Liderlik. Gürer, A. (Ed.) Hiperlink Yayınları. İstanbul.
- Akinci, T. (2017). *Lise Öğretmenlerin Yönetici Ruhsal Liderlik Algılarının Öğretmen Liderliği Ve Öz-Yeterliliklerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. Sage Publications.
- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Mintah, P. A. ve Akhtar, N. (2020). Being Ignored At Work: Understanding How And When Spiritual Leadership Curbs Workplace Ostracism In The Hospitality Industry. *International Journal Of Hospitality Management*. 91.
- Ali, M., Osman, M., Soetan, G. T., Saeed, M. ve Rofcanin, Y., (2021). Spiritual Leadership And Work Alienation: Analysis Of Mechanisms And Constraints. *The Service Industries Journal*. 42. 11-12.
- Alptekin, S. (2018). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yönetici Hemşireleri ile İlgili Ruhsal Liderlik Algılarının Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Altay Gökmen, İ. (2021). *Yükseköğretimde İşyeri Ruhsallığının Öğretim Görevlilerinin Görüşlerine Göre Modellenmesi*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Altınışik, F. U., Onağ, Z. (2021). İş Tatmini ve Sanal Kaytarma Davranışının Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6 (1).
- Ardhani, A. M. ve Aini, Q. (2022). The effect of spiritual leadership and spiritual intelligence on low nurse burnout in a hospital during the COVID-19 pandemic. *Venezolanos de Farmacología Terapéutica* 41 (2).
- Argon, T. ve Tükel, H. (2016). Maarif Müfettişlerinin Örgütsel Psikolojik Sermaye Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 1-16.
- Asa, Y. ve Dalkılıç, N. (2015). Sigorta Acentesi Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Insurance Research*. 11. 33-48.
- Avolio, B. J, Gardner, W. L. Walumbwa, F. O., Luthans, F. May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors *The Leadership Quarterly*.15 (6) 801-823.

- Aydın, A. (2018). Erişim Adresi: <https://twitter.com/agahaydin/status/1057685198203170816>
Erişim Tarihi: 01.09.2022
- Aydın, B. ve Ceylan, A. (2009), The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity. *African Journal of Business Management*, 3(5).
- Bahar, Emre (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15 (58) 165-190.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Başıoğlu, B., Aytaç, K. (2016). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 11 (3).
- Bayarçelik, E. B., Vatansever Durmaz, B. ve Gürler, N. (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan ve İnsan*, 6 (21)
- Baykal Narcıkara, E., (2017). *Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Baykal, E. (2019). Rol-içi ve Rol-Üstü Performansın İşyeri Ruhsallığı ile Arttırılması. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*. 1 (1).
- Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İstanbul.
- Başıoğlu B. ve Aytaç, K.Y. (2016), Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlerinin Liderlik Davranışları Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish*. 11(3).
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Bora Kılınçarslan, T.ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Bursa İli Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. Özel Sayı, 617-636.
- Budak, G., Ataol, A., Aldemir, C., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama.*D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi*. 20 (2). 95-108.
- Burnak, Ö. (2007). *Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Cengiz Akar A. (2010). *Ruhsal Liderlik ve Ruhsal Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği Hakkında Teorik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Chen ve Yang, (2012). *The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis* 105-107.

- Cordero, D. R., Mantilla, A. A., Escano, J. V., (2022). The Role of Spirituality and Religiosity in Healthcare During the COVID 19 Pandemic: An Integrative Review of the Scientific Literature. *Journal of Religion and Health*.
- Çakır, B.Ö. (2020). *Gençlik Spor İl Müdürlüğünde Görev Yapan Personellerin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Güven Algılarının İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Çapri, B. (2013). Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu Ile Eş Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu'nun Türkçe Uyarlaması Ve Psikoanalitik-Varoluşçu Bakış Açısından Mesleki Ve Eş Tükenmişlik İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1393-1418.
- Çarıkçı ve İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170.
- Çelik, V. (2005). *Liderlik eğitim ve okul yöneticiliği*. Özden, Y. (Ed.). Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Çoban, M, ve Kılıç, R. (2015). Herzberg'in Motivasyon Teorisi İle Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 13 (1).
- Çokluk, Ö. (1999). *Zihinsel Ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çokluk, Ö. (2000). *Örgütlerde Tükenmişlik, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Elma, C. ve Demir, K. (Ed.). Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çutuk, S. (2011). *Spor İşletmelerinde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Dalkıran, O., Gök, Y., Tuncel, S. D., Tuncel, F. (2014). Mobbing At Work Place: The General Directorate Of The Youth And Sports. İş Yerinde Yıldırıcı Davranış (GSGM ÖRNEĞİ). XI. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Antalya.
- Damar, A. ve Eskiler, E. (2017). The impact of spiritual leadership on empowerment and work procrastination. SHS Web of Conferencess. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173701056>
- Durmuş, M. ve Alkan, H. (2021). Investigation of the Relationship Between Quality of Work Life, Burnout and Spiritual Well-being in Intensive Care Nurses. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 264-272.
- Ecik, G. (2017). *Örgütsel Tükenmişliğin, Örgütsel Bağlılığa Etkileri Hakkında Üniversite İdari Personeli Üzerinde Bir Uygulama (Gazi Üniversitesi Rektörlük Çalışanları Üzerine Bir Araştırma)*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erçetin, Ş (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Erdemli, A. (2008). *Spor Yapan İnsan*. E Yayınları. İstanbul.
- Erdoğan, P., İraz, R. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi*. Eğitim Yayınevi. Ankara.
- Eren V., Durna, U. (2006). Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 10 (9).
- Ertürk, A., ve Dönmez. E., (2017). Ruhsal Liderlik ve Eğitimdeki Yansımaları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1).

- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs At Work. *Leadership & Organization Development Journal*. 17(5).
- Fişek K, 1998. *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi*. Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Frankl, V. E. (2010). *İnsanın Anlam Arayışı*. Öteki Yayın Evi. İstanbul.
- Freudenberger, H., (1974). Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, (30), 159-165.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., Nisiewicz M., Vitucci S. ve Cedillo M. (2007). Transforming City Government Through Spiritual Leadership: Measurement and Establishing a Baseline Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania.
- Fry, L. W. (2008). Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice. *Spirituality in Business*.
- Fry, L. W., Egel, E., ve Nisiewicz, M. S. (2016). What Is Spiritual Leadership? *International Institute for Spiritual Leadership*.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Politikaları. (2012, 26 Kasım) Erişim Adresi: https://gsb.gov.tr/dosyalar/mevzuatlar/ulusal_genclik_ve_spor_politikasi.pdf Erişim Tarihi: 01.11.2022.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gökberk, M. (2015). *Felsefe Tarihi*. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- Gümüşsoy, Y. (2020). *Ruhsal Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisinde, Takım Uyum ve Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Günay Süle, G. (2019). *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Ruhsal Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Gündüz, Ş., (2014). *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duyusal Zekânın Aracı Etkisi*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gürsoy, N. (2013). *Hastane Çalışanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumlarının Aile Yaşamına Etkisi: Kurum Ev İdaresi Personeli Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Greenleaf, R K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., ve Platow, Michael J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, And Power*. New York: Taylor & Francis.
- Hayes, J. (2003). *Employee Empowerment: Commerce Bank and Cast-Fab Technologies*. School of Business, Emporia State University.
- Helvacı, M.A. (2008). Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2).
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Management Theory, Research and Practice*. Ankara: Nobel Printing Distribution.

- Hsieh. Y. ve Hsieh. A.T., (2003). Does Job Standardization Increase Job Burnout. *International Journal of Manpower*. 24 (5).
- Hunsaker, W. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*.
- Jeon, K. S., Passmore, D. L., Lee, C., ve Hunsaker, W. (2013). Spiritual leadership: A validation study in a Korean context. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 10 (4) 342-357.
- Karadağ, E., Baloğlu N., (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(58), 165-190.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 9(3), 1357-1405.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16), 443-465.
- Kaya Göktepe, A. (2016). *Tükenmişlik Sendromu*. İstanbul. Nesil Yayın Grubu. İstanbul.
- Kaya, R. (2019). *Riskli Birimlerde Çalışan Hemşirelerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Ve Spiritüel İyi Oluşlarının Belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon: Şeytan Marka Giyer Filmi. *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*. 1. 31-45.
- Kefeli, T. (2020). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Rekreasyon Aktivitelerine Katılımlarının İş Doyumları Ve Tükenmişlik Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Khani, A., Darvish, H., Miandari, K., ve Arani, H. (2013). The role of spiritual leadership on empowering employees: A case study of the educational system. *Management Science Letters*. 3(3), 1013-1018.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi*. (Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kjell, L., ve Ziegler, D. (1997). *Teorii lichnosti. Osnovnye Polozheniya, Issledovaniya I Primeneniye Theories of Personality. Fundamentals, Research and Application*. Saint Petersburg.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınevi. İstanbul.
- Koenig G.H., George K.L., Titus P., Meador G.K. (2004). Religion, Spirituality, And Acute Care Hospitalization And Long-Term Care Use By Older Patients. *Archives Of internal Medicine*. 164 (14).
- Konyalı, H. (2016). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 4 (1).
- Korkut, A. (2012). *Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kostovski, N., Bojadjev, M., Buldioska, K. (2015). Leadership Styles and Organizational Culture In Macedonian Companies. *Journal of Sustainable Development*. 5 (13), 33-44.
- Kurtar, Ş., (2009). *'Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması'*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Luthans F. (1992). *Organizational Behavior*. New Jersey: McGraw-Hill.

- Luthans, F., Avolio, B. J. vd. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance And Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60 (3).
- Luthans, F (2011). *Organizational Behavior Fred Luthans An Evidence-Based Approach*. The McGraw-Hill/Irwin Companies. 426-427.
- Maslach, C., Jackson, S. E., ve Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, WB ve Leiter, M.P., (2001). İş Tükenmişliği. *Yıllık Psikoloji İncelemesi*, 52 (1), 397-422.
- Moradzadeh, A., Rigi, M., ve Koshtegar, A. (2021). The Mediator Role of Organizational Spirituality in the Relation between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior among the Sports Media Staff in the City of Zahedan. *Communication Management in Sport Media*, 8(2), 79-94.
- Mutlu, M., (2019). *Örgütsel Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi; Bir Sivil Toplum Kuruluşu Üzerinde Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Narayanasamy A. (1999). Asset: A Model For Actioning Spirituality And Spiritual Care Education And Training In Nursing. *Nurse Educ Today*. 19 (4) 274-285.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership Theory and Practice* (3. Baskı). USA: Sage Publications.
- Orhan, U., Mendi, Y., ve Doğan, A., (2021) *Ruhsal Liderlik*. Akademisyen Kitabevi A.Ş. Ankara.
- Özen, G., Mirzeoğlu, N. (2006). Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi* 1 (2).
- Özel, T., (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özer, B.(2019). *Spor İstanbul Genel Müdürlüğüne Bağlı Spor Tesislerindeki Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*, T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, L., Bulut, A., Bulut, F. (2013). Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1).
- Özsarı, A. (2020). *Kamu Spor Örgütlerinde Entelektüel Sermaye, İnovatif Davranış ve Bağlamsal Performans İlişkisi (Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Araştırması)*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Öztürk, D. (2016). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyum Düzeylerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi (Akdeniz Bölgesi Örneği)*. (Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Palice, M. Veysel. (2020). *Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Biruni Üniversitesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Biruni Üniversitesi, İstanbul.
- Pıçakçı, K. (2013). *Örgüt İkliminin Bireylerin Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkileri: Moda Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Pines, A., ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. Free Press.

- Pines, A. M. ve Yanai, O. Y. (2001). Unconscious Determinants Of Career Choice And Burnout: Theoretical Model And Counseling Strategy. *Wiley Online Library*. 38(4). <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00499.x>.
- Pines, A.M. ve Nunes, R. (2003). The relationship between career and couple burnout: Implications for career and couple counseling. *Journal of Employment Counseling*, 40(2), 50-64.
- Platon., (1993). *Cumhuriyet*. Oxford: Oxford University Press. 217-218.
- Polat, S. (2006). *Spor İşletmelerİ Çalışanlarında Tükenmişlik Durumu Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Polatçı, S., (2022). *Yeni Liderlik Paradigmaları. Ruhsal Liderlik*. Mücevher, M. H., Çetinceli, K. (Ed.) Eğitim Yayınevi. Konya.
- Reave, L., (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* (16).
- Ruppert, F. (2014). *Splits In The Soul*. (Çeviri: Fatma Zengin). Kaknüs yayınları. İstanbul.
- Sandıkçı, E., (2010). *Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Sapta, K. S., Rustiarini N. W., Kusuma G. A. E. T., Astokini, M. P., (2020). Spiritual Leadership and Organizational Commitment: The Mediation Role of Workplace Spirituality. *Cogent Business & Management* 8(1).
- Scott, N. ve Seglow, J. (2007). Altruism. *Political Psychology*, 30(3).
- Scott, S. H. (2020). *Influence of Spiritual Leadership Theory and Spiritual Well-Being on Clinical Social Workers Burnout*. (Doktora Tezi). Grand Canyon University.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü*. 16(50).
- Seymen, A.F. (2017). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülleri ile İlişkilendirilmesi. *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi* 10(4).
- Sezal, N. (2019). *Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Shabanibahar, G., Alibakhshi, M. ve Samadi, A. (2013). The Role of Spiritual Leadership in Empowering Employees of Sport and Youth Organization in Hamadan Province. *Sport Management Journal*. 5(3).
- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Sunay, H. ve Gündoğdu, F. (2018). Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 16(2),178-195.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Spears, L. (1996), "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Şahin, S. ve Güllü, S. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Tükenmişlik İlişkisi: Bursa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7 (4).

- Şimşek, A. (2006). *Duygusa Zekanın, Ana Baba Tutumunun Ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tabachnick, B., Fidel, L. S. (2020). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Baloğlu, M. (Ed.) Nobel Yayınları. Ankara.
- Tanrıkulu, A. (2020). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Taşgım, Ö. (2004). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Telli, E., Ünsar, A. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/5393/73150>
- Türközü, T. (2015). *Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde Çalışmakta Olan Antrenörlerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- TDK. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi:12.10.2022.
- Tokmak, M. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3).
- Tourish, D., ve Tourish, N. (2010). Spirituality at Work, And Its Implications for Leadership And Followership: A Post-Structuralist Perspective. *Leadership*, 6(2).
- Tösten, R., Arslantaş, H. İ., Şahin, G. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerinin Tükenmişliğe Etkisi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (1).
- Turaç, İ.S. (2019). *Örgütsel Tükenmişlik. Örgütsel Yaklaşımlar*. Uslu ve diğerleri (ed.) 330-342; Nisan Kitabevi. Eskişehir.
- Turunç, Ö. ve Arık, A. (2017). Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü: Isparta Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 109-130.
- Türkay, H. ve Dursun A. (2017). Bir İnceleme: Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Spor Örgütlenmesi. *Diyelektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1).
- Uluer, E. (2020). Tükenmişlik ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Literatür Taraması. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. Özel Sayı, 36-43.
- Wharff, D. M. (2004). *Expressions of spiritually inspired leadership in the public sector: Calling for a new paradigm in developing leaders*. (Doktora Tezi). ProQuest.
- White, L. J. ve Del, C. M. (2011). *Hylomorphic Attitudinal Spirituality: Development and Psychometric Properties of the Spiritual Typology Inventory, Manuscript in Preparation*. Department of Educational Psychology and Special Education, Southern Illinois University Carbondale.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Varlık, S. (2019). *Türkiye’de Din Dışı Spiritüel Akımlar Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Yağcı, İ. (2022). *Beden Eğitimi Öğretmenleri İle Antrenörlerin Algılarına Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Öfke Kontrolü Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması Afyonkarahisar İli Örneği*. (Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yang, M. ve Fry, L.W. (2018). The Role of Spiritual Leadership in Reducting Healthcare Worker Burnout. *Journal of Management, Spirituality& Religion*. 15(4).
- Yastıoğlu, S. (2022). *Erdemli Liderlik Modeli*. (Doktora Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Yaylacı, A. F. (2011). Örgütsel Yurttaşlık Sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(1).
- Yeşilyurt, Y. (2021). *Aydın Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik Düzeylerinin İnternet Bağımlılığına Etkisinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yıldırım, F., (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, N. (2012). İnsanın Arayışı: Kendini Bilmek. *Felsefe Arkivi*. 36(1).
- Yıldız, Y. ve Çelebi, E. (2019). “Bilme Ve Anlamanın Anlamı Üzerine Bir Derkenar”. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 5-18.
- Yıldız, S. (2020). *Dahili ve Cerrahi Bilimler Uzmanlık Öğrencilerinde Ruhsal Liderlik ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. (Tıpta Uzmanlık Tezi). Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilimleri Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, M. S., Doğan, Ö. B., ve Dayan, A. (2022). Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde Ruhsal Liderlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 26(2), 29-36.
- Yorulmaz, A. Ve Gönen, M. (2022). Spor Örgütü Çalışanlarının İletişim Beceri Düzeyleri ile İş Yerinde Çatışma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*. 27.
- Yukl G. (2013). *Leadership In Organizations*, 8. Baskı. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Zel, U (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

EKLER

EK 1 Veri Toplama Aracı

Değerli katılımcı; bu anket formu spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler, katılımcıların kimlikleri bilinmeden toplu olarak değerlendirilecek ve sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu yüzden anketlere isminizi yazmanıza gerek yoktur. Soruların doğru bir cevabı yoktur. Önemli olan size göre en uygun seçeneği işaretlemeniz ve tüm ifade ve soruları cevaplamanızdır.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

YAŞ.....

CİNSİYET: KADIN() ERKEK ()

MEDENİ DURUM: EVLİ()BEKAR()

EĞİTİM DURUMUNUZ: LİSE() ÖN LİSANS() LİSANS() LİSANSÜSTÜ()

SPOR ÖĞRENİMİ VEREN BİR KURUMDAN MEZUN OLDUNUZ MU:

EVET() HAYIR ()

MESLEKTEKİ TOPLAM ÇALIŞMA YILINIZ:

ŞUAN ÇALIŞMAKTA OLDUĞUNUZ İL MÜDÜRLÜĞÜNDEKİ GÖREVİNİZ:

.....

Zeynep Turhan

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

e-posta

Aşağıdaki sorular çalıştığınız kurumla ilgili genel algılarınızı ölçmek için yapılmıştır. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Kısmen Katılıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ		1	2	3	4	5
1	İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.					
2	Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.					
3	İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.					
4	İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım / istekliyim.					
5	İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar.					
6	İşyerimdeki liderler dürüştür ve anlamsız bir gururları yoktur.					
7	İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.					
8	Yaptığım iş bana anlamlı gelir.					

9	İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığı işlere inancım var.						
10	İşyerime ve misyonuna olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.						
11	Yaptığım iş benim için önemlidir.						
12	İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.						
13	İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim.						
14	İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.						
15	İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.						
16	İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.						
17	İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.						
18	İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.						
19	İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve bir sorunları olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.						
20	Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.						
21	İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.						

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ								
İş ortamınız ve mesleğiniz ile ilgili aşağıdaki hissettiğiniz durumları ne sıklıkla yaşadığınızı belirtmeniz istenmektedir. (1) hiçbir zaman (2) sadece bir defa (3) nadiren (4) bazen (5) sıklık (6) çoğunlukla (7) her zaman şeklindedir.		1	2	3	4	5	6	7
1	Yorgun							
2	İnsanlar ile ilgili hayal kırıklığına uğramış							
3	Umutsuz							
4	Kapana kısılmış							
5	Çaresiz							
6	Çökmüş							
7	Zayıf							
8	Güvensiz							
9	Uyuma güçlüğü çekme							
10	Yeter artık dayanamıyorum.							