

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞYERİ YILMAZLIĞININ YORDAYICILARI: ÖRGÜTSEL
GÜVEN, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞYERİ MANEVİYATI
(SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ)**

DOKTORA TEZİ

Zülbiye KAÇAY

**Enstitü Anabilim Dalı : BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ÖĞRETMENLİĞİ**
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Fikret SOYER

Kasım 2019

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞ YERİ YILMAZLIĞININ YORDAYICILARI: ÖRGÜTSEL
GÜVEN, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞYERİ MANEVİYATI
(SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ)

DOKTORA TEZİ

Zülbiye KAÇAY

Enstitü Anabilim Dalı : BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR
EĞİTİMİ

Bu tez 15/11/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr.
Mehmet DEMİREL
Jüri Başkanı

Prof.Dr.
Fikret SOYER
Üye

Doç.Dr.
Hüseyin ÇALIŞKAN
Üye

Doç. Dr.
Fehmi ÇALIK
Üye

Doç. Dr.
Fikret RAMAZANOĞLU
Üye

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Zülbiye KAÇAY

.././2019

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, tezin her paragrafını özenle okuyup inceleyen, beni sürekli teşvik eden ve aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Fikret SOYER'e katkı ve emeği için saygı ve sevgiyle teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmamın son haline gelene kadar değerli katkılarını esirgemeyen, ihtiyaç duyduğum her an özveri ile vakit ayıran saygıdeğer hocalarım; Sayın Dr. Ersin ESKİLER, Doç. Dr. Hüseyin ÇALIŞKAN, Doç. Dr. Sinan SARAÇLI ve yüksek lisanstan bu yana bilgisi ve manevi desteği ile beni hiç yalnız bırakmayan can dostum Arş. Gör. Nuh Osman YILDIZ'a ve Arş. Gör. Tayfun Gürkan BOSTANCI'ya, kıymetli arkadaşım Ahmet DÖNMEZ'e teşekkür ederim.

Son olarak ise, bugüne kadar yaptığım ve yapmak istediğim her şeyi sonsuz bir inanç ve sevgiyle destekleyip, bana olan inançlarını hiç eksiltmeden yansıtan ve benim için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan canlarım; anneciğim ve babacığma kocaman sevgi ve saygımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii

BÖLÜM 1.

GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Önemi	4
1.2. Araştırma Hipotezi	6
1.3. Alt Hipotezler	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar	7

BÖLÜM 2.

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ...	9
2.1. Tarihsel Süreç İçersinde Türk Spor Yönetiminin Kaydettiği Aşamalar	9
2.2. Kuramsal Altyapı	13
2.3. Yılmazlık Kavramına İlişkin Tanımlar	15
2.3.1. Yılmazlık türleri (bireysel, işyeri, örgütsel)	17
2.3.2. İşyeri yılmazlığı ve işyeri yılmazlığının gelişim süreci.....	19
2.4. Güven Kavramı ve Sınıflandırılması.....	21
2.4.1. Mc Allister güven sınıflandırması (1995) (biliş ve duygu temelli güven) .	22
2.4.2. Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güven sınıflandırması (hesaplanmış, bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı güven)	22
2.5. Örgütsel Güven Kavram ve Kapsamı.....	24
2.5.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖNEMİ	25
2.5.2. Örgütsel güven alt boyutları	26
2.5.3. Örgütsel güven modelleri	27
2.5.3.1. Mishra (1996) örgütsel güven modeli	27
2.5.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) örgütsel güven modeli	27

2.5.3.3. Bromiley ve Cummings (1996) örgütsel güven modeli	27
2.5.3.4. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) örgütsel güven modeli	28
2.5.3.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner yönetsel güven modeli (1998)	28
2.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları	28
2.7. İşyeri Maneviyatı Kavramı ve Kapsamı	29
2.7.1. İşyeri maneviyatının boyutları	32
2.7.1.1. Topluluk bilinci boyutu	32
2.7.1.2. Örgütsel ve bireysel değerler arası uyum	32
2.7.1.3. Yapılan işi anlamlı bulma boyutu.....	32
2.7.1.4. Tanrının denetiminde olduğunun bilincinde olma	33
2.7.1.5. Kişinin iç dünyası	33
2.7.2. İşyeri maneviyatının örgütsel çıktıları	33
2.7.3. İşyeri maneviyatı gelişimine yol açan yönetim tarzları.....	35
2.8. Lider-Üye Etkileşimi (LUE) Modelinin Tanımlanması ve Teorik Temelleri	36
2.8.1. Lider-üye etkileşimi modelinin gelişim süreci ve boyutları	39
BÖLÜM 3.	
MATERYAL VE YÖNTEM.....	42
3.1. Araştırma Modeli	42
3.2 Evren ve Örneklem.....	42
3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması	42
3.3.1. Kişisel bilgi formu	43
3.3.2. İşyeri yılmazlığı ölçeği	43
3.3.3. Örgütsel güven envanteri.....	44
3.3.4. İşyeri maneviyatı ölçeği.....	45
3.3.5. Lider-Üye etkileşimi ölçeği	45
3.4. Verilerin Analizi.....	46
BÖLÜM 4.	
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	48
BÖLÜM 5.	
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKLAR	90
EKLER.....	108
ÖZGEÇMİŞ.....	111

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
BTGM	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
CHP	: Cumhuriyet Halk Partisi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSGM	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
LMX	: Leader-Member Exchange
LUE	: Lider-Üye Etkileşimi
SGM	: Spor Genel Müdürlüğü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TSK	: Türk Spor Kurumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İşyeri Yılmazlığı Modeli (Van Breda, 2011:39).....	14
Şekil 4.1. İşyeri Maneviyatına ilişkin DFA analizi sonuçları	62
Şekil 4.2. Örgütsel Güvene ilişkin DFA analizi sonuçları	63
Şekil 4.3. Lider-Üye Etkileşimine ilişkin DFA analizi sonuçları	64
Şekil 4.4. İşyeri Yılmazlığına ilişkin DFA analizi sonuçları	66
Şekil 4.5. OG ile IYM arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.....	69
Şekil 4.6. YG ile IYM arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.....	70
Şekil 4.7. LUE ile IYM arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.....	71
Şekil 4.8. OG ile IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu	73
Şekil 4.9. YG ile IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu	74
Şekil 4.10. LUE ile IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu	75
Şekil 4.11. IYM ile IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu	76
Şekil 4.12. LUE ile IYM ve IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.....	77
Şekil 4.13. OG ile IYM ve IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.....	79
Şekil 4.14. YG ile IYM ve IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.....	80

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1: Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları ve İşyeri Maneviyatı (IM), Örgütsel Güven (OG), Lider-Üye Etkileşimi (LUE) ve İşyeri Yılmazlıklarına (IYY) ait tanımlayıcı istatistikler.	48
Tablo 4.2: IYM, OG, LUE ve IYY değişkenleri arasındaki korelasyonlar.	49
Tablo 4.3: Çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin <i>t</i> testi sonuçları.	50
Tablo 4.4: Çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin F testi sonuçları.	51
Tablo 4.5: Eğitim düzeylerine göre çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarına ait Post-Hoc Testi Sonuçları.	52
Tablo 4.6: Çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının yaşlarına göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin F testi sonuçları.	53
Tablo 4.7: Çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin F testi sonuçları.	54
Tablo 4.8: Mesleki kıdemlerine göre çalışanların IYM ve OG puan ortalamalarına ait Post-Hoc Testi Sonuçları.	55
Tablo 4.9: İşyeri maneviyatı ölçeğine ait AFA sonuçları ve Cronbach's α değerleri.	57
Tablo 4.10: Örgütsel güven ölçeğine ait AFA sonuçları ve Cronbach's α değerleri.	58
Tablo 4.11: Lider-Üye etkileşimi ölçeğine ait AFA sonuçları ve Cronbach's α değerleri.	59
Tablo 4.12: İşyeri yılmazlığı ölçeğine ait AFA sonuçları ve Cronbach's α değerleri.	60
Tablo 4.13: Kurulan DFA modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.	68
Tablo 4.14: Kurulan YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.	71
Tablo 4.15: OG, YG ve LUE ile IYM'Na ilişkin kurulan modele ait standartlaştırılmış parametre tahminleri, <i>t</i> istatistikleri ve hipotezler.	72
Tablo 4.16: Kurulan DFA ve YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.	76
Tablo 4.17: OG, YG, LUE ve IYM ile IY arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan modele ait standartlaştırılmış parametre tahminleri, <i>t</i> istatistikleri ve hipotezler.	77
Tablo 4.20: Kurulan DFA ve YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.	81
Tablo 4.21: YG-IYM, YG-IY ve IYM-IY arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan modele ait standartlaştırılmış parametre tahminleri, <i>t</i> istatistikleri ve hipotezler.	81

İŞYERİ YILMAZLIĞININ YORDAYICILARI: ÖRGÜTSEL GÜVEN, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞYERİ MANEVİYATI (SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ)

ÖZET

Bu çalışmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı personelinin işyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde örgütsel güven, lider- üye etkileşimi ve işyeri maneviyatının etkisi araştırılmıştır. Çalışmaya 351'i (%33,2) kadın ve 705'i (%66,8) erkek olmak üzere toplamda 1056 Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı personeli gönüllü olarak katılmıştır.

Bu araştırmada çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların yanında Winwood ve diğ., (2013) tarafından geliştirilen "İşyeri Yılmazlığı Ölçeği", Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Envanteri", Ashmos ve Duchon (2000) tarafından geliştirilen, Bekiş (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilip tez çalışmasında kullanılan "İş Yeri Maneviyatı Ölçeği" ile Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, Genç (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Lider-Üye Etkileşimi" ölçekleri kullanılmıştır.

Verilerin analizinde ilk olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, t testi ve varyans analizi ile korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeklere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, elde edilen boyutlar arasındaki ilişkileri modellemek amacıyla da yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS ve LISREL paket programları kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işyeri maneviyatı düzeyleri ile örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri yılmazlığı düzeyleri arasında pozitif yönlü orta derecede, lider-üye etkileşimi düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ve işyeri yılmazlığı düzeyleri ile örgütsel güven ve lider-üye etkileşimi düzeyleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işyeri maneviyatı ve işyeri yılmazlığı puan ortalamalarının cinsiyet, eğitim ve tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca kurulan tüm modellerin doğrulandığı görülmüştür.

Sonuç olarak, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı personelinin sorunlar karşısında yılmadan mücadele edebilmesine katkı sağlamak için örgüte ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatı düzeyleri artırılabilir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, İşyeri Yılmazlığı, Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi, İşyeri Maneviyatı

THE PREDICTORS OF WORKPLACE RESILIENCE: ORGANIZATIONAL TRUST, LEADER-MEMBER EXCHANGE AND WORKPLACE SPIRITUALITY (THE SAMPLE OF GENERAL DIRECTORATE OF SPORTS)

SUMMARY

In this study, the effect of organizational trust, leader-member exchange and workplace spirituality on the strengthening of workplace resilience of central and provincial organization personnel of the General Directorate of Sports was investigated. A total of 1056 (351 female and 705 male) central and provincial personnel participated in the study.

In this study, the Workplace Resilience Scale, developed by Winwood et al., Organizational Trust Inventory developed by Nyhan and Marlowe (1997), Workplace Spirituality Scale developed by Ashmos and Duchon (2000) and Leader-Member Exchange Scale developed by Liden and Maslyn (1998) adapted to Turkish by Genç (2010) were used.

Firstly, descriptive statistics were used in the analysis of the data, then independent samples t test and variance analysis were used to test whether the variables discussed differed with the demographic characteristics of the individuals, and correlation analysis was used to determine the relationships between the variables. The exploratory and confirmatory factor analysis were applied to the scales, and structural equation modeling was used to model the relationships between obtained dimensions (latent variables) of the scales. After the obtained data were transferred to electronic environment, SPSS and LISREL programs were used in the analysis of the data. All the statistical tests included in the analysis part of the study were performed at 5% significance level (95% reliability).

According to the findings of the research, it was determined that there was a positive, medium level and a statistically significant relationship between the workplace spirituality levels of the employees and the organizational trust, leader-member exchange and workplace resilience levels. A positive and statistically significant relationship between leader-member exchange and organizational trust levels of the employees was determined. Also, it was determined that there was a statistically significant and moderate level relationship between workplace resilience levels of the employees and organizational trust and leader-member exchange levels. While the workplace spirituality and workplace resilience mean scores of the employees showed a statistically significant difference according to their gender, education level and experience duration, no significant difference according to their age was determined. It was determined that the levels of organizational trust and the leader-member exchange had a significant effect on the workplace spirituality and workplace resilience. Also all the models were confirmed.

According to the results of the research, it was concluded that it can be said that it was necessary to increase the trust in the organization and to the leader together with the levels of leader-member exchange and workplace spirituality in order to contribute to the resilience of the central and provincial organization personnel of the General Directorate of Sports.

Keywords: Corporate Governance, Workplace Resilience, Organizational Trust, Leader-Member Exchange, Workplace Spirituality



BÖLÜM 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada örgütlerin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmeler (teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel) ya da bu koşullarda oluşabilecek belirsizlikler örgütlerin varlığını tehdit etmekte, buna bağlı olarak da geleceğini belirlemede etken hale gelmektedir. Dolayısıyla örgütler, güncel gelişmelere ayak uydurup, belirsizlikleri ortadan kaldırıp, devamlılıklarını sağlamak için yönetim anlayışlarını kurumsallaşma yönünde değiştirmeli ya da kurumsal bir yönetim anlayışı benimsemelidir. Bu noktadan hareketle Türkiye’de sporun fiili yönetiminden sorumlu ve kurumsallaşma çabası içinde olan bir kuruluş olarak, sporun toplumda dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak, her yaş ve kesimdeki vatandaşa spor yaptıracak ortamı hazırlamak gibi temel görevleri olan Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra teşkilatı personelinin de küreselleşen dünyada yaşanan örgütsel değişim ve gelişmelere ayak uydurarak kurumsallaşması yönetsel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsallaşma, örgüte ait işlevlerin tamamının belli kurallar dahilinde, sistemli bir şekilde kendiliğinden ilerleyebilmesini ifade etmektedir. Bunu sağlayabilmek için de iş ve işlevler belli bir model dahilinde yürür hale getirilmelidir. Oluşturulan modele göre işlerin yürütülmesi sağlanabilirse, kurumsallaşma da sağlanmış olur çünkü kurumsallaşmış bir örgütte örgütün devamlılığı kişilere bağlı değildir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498). Bir örgütün hedefini, iş ve işleyişini ortaya koyan vizyon, misyon, ilke ve değerler hem yönetici hem de çalışanları bağlayan, onların karakter ve kararlarından etkilenmeyen kurumsallaşma göstergeleridir.

Kurumsal yönetim anlayışı temelde dört ilke üzerine kurulmuştur. Bunlar; adillik/eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleridir (Kılıç, 2009:5). Kurumsal yönetimdeki amaç, oluşturulan sistem ve belirlenen ilkeler ile kişilerin varlığına bağlı kalmaksızın örgütün devamlılığını ve etkinliğini sağlamaktır. Bu ilkelere göre, kurumsallaşmış örgütlerde adaletli uygulamalar, gerektiğinde yapılanların

sorumluluğunu alabilme, denetime açık olma ve şeffaf yönetim anlayışı hakimdir. Spor Genel Müdürlüğü'nün de toplumda geniş kitlere hitap eden bir yapı olması nedeniyle bu ilkelerin benimsenerek uygulanması, spor hizmetlerinin üretilmesinde ve pazarlanmasında etkinlik ve verimlilik noktasında ayrıca, ülke sporunun geleceği ve gençlerin yetiştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Kurumsal yönetim anlayışını ilke edinmiş örgütlerde tam şeffaflık söz konusu olduğu için de örgüte güven kavramı öne çıkmaktadır.

Matthai (1989) örgütsel güveni, işgörenlerin örgütle alakalı bir problem yaşandığında, örgütün bu problemin üstesinden gelirken işgörenlerini etkileyecek uygulama ve politikalarından kaçınacağını bilmesi olarak ifade etmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Bu çerçevede örgütsel güven, işgörenlerin güçlü bir inanç ile örgüte bağlılığı ve her koşulda örgütte kalmaya istekli olup, örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri gibi benimseyip çalışması şeklinde tanımlanabilir (Perry ve Mankin, 2007:167). İşgörenlerin örgüt değerlerine sahip çıkıp, örgüt hedeflerine ulaşmada etkin olabilmeleri için de, kendi maneviyatı yanında güçlü bir işyeri maneviyatına sahip olmaları ve psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olması gerekmektedir.

İşyeri maneviyatının temellerini oluşturan çalışmaları gerçekleştiren Mitroff (Cavanagh, 1999: 189)'a göre maneviyat, hayatın anlamı ve amacını bulmak ve o temelde yaşamak için bir tutkudur. İşyeri Maneviyatı hareketinin temel değerleri arasında kişilerarası ilişki yapısı üzerine odaklanmak, adalet ve yöneticilik bulunmaktadır (Gockel, 2004: 160). İşyeri Maneviyatı, işgörenlerin kendi görevlerini anlamlı bulmalarını, ortak hedefler doğrultusunda etkin ve birlikte eylemde bulunmalarını (topluluk bilincine sahip olmalarını) ve işgören ile örgüt değerlerinin uyumlu olmasını ifade etmektedir.

İşyeri yılmazlığı ise, çalışanların işyerinde yaşanan sorunlar ve kriz durumları ile baş edebilme yetilerini ifade etmektedir (Tonkin, 2016:9). İşgörenlerin örgüte duydukları güven, örgüt ile ortak değerlere sahip olmaları ve her koşulda yılmadan mücadele edip örgüt devamlılığı için sorumluluk duygusuna sahip olabilmelerinde ise liderlerinin ve lider ile olan ilişkilerinin katkısı göz ardı edilemez.

Liderlik alanındaki teorilere bakıldığında, 1900-1970 yılları arasında liderin sahip olduğu ve doğuştan geldiğine inanılan özelliklerinin onu lider yaptığı varsayılırken, daha sonraları bunun yerini liderin nasıl davranışlar sergilediği almış ve son olarak da farklı

koşullarda farklı liderlik tarzlarının kullanılması gerektiği varsayımı ile durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Çalışkan 2008: 9-15). Ancak 1970’li yıllardan sonra, iyi bir liderin nasıl olması gerektiğinden çok, takipçileri ile olan ilişkisinin, onlarla paylaşım ve etkileşimlerinin üzerinde durulmaya başlanmıştır. Başlangıçta liderin tüm takipçilerine eşit mesafede olduğu varsayılırken, yapılan araştırmalar bu varsayımın liderin her bir üye ile farklı etkileşimi sonucu, davranışlarının da her bireye göre farklılaştığı yönünde değiştiğini ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak da yabancı literatürde “Leader-Member Exchange Theory” (LMX) olarak adlandırılan “Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LUE)” geliştirilmiştir (Dansereau ve diğ.,1975:60). Lider-üye etkileşiminde liderin her bir çalışan ile farklı etkileşimlerde bulunduğu varsayılmaktadır. Diğer bir deyişle, lider her bir üye ile farklı kalite ve yakınlıkta iletişim kurmaktadır. Bunun sonucu olarak da, 21. yüzyılda örgütlerin devamlılığı için üzerinde durulan konular haline gelen çalışanın verimliliği, performansı, örgüte bağlılığı, örgütsel güven algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizliği ve yılmazlığının sorgulanmasında lider-üye etkileşim teorisi etkisinin araştırılması yoğunlaşmıştır. Liao, Liu, and Loi (2010) lider-üye etkileşimini çalışan ve yöneticisi arasındaki güven, saygı ve zorunluluklara bağlı karşılıklı etkileşim olarak tanımlamışlardır (Liao, Liu ve Loi, 2010:1090).

Kişinin zor koşullar karşısında yılmadan mücadele etmesini ve ruhsal sağlamlığı ifade eden yılmazlık, bu çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Yılmaz kişiler sosyal, girişken, kendine güvenen olayları yönlendirebilen bireylerdir. Yılmazlık kavramı yabancı literatürde ‘resilience’ olarak geçmekte ve çabuk iyileşme, zorlukları yenme gücü anlamlarını taşımaktadır (Kırımoglu ve Yıldırım, 2010: 90). Yılmaz bireyler; sosyal yetkinliği olan, sorun çözme becerileri gelişmiş, özerk ve belli bir amaca sahip bireylerdir. İşyeri Yılmazlığı ise, işyerlerinde değişime karşı ya da bozulmaya ve kriz durumlarına uyum sağlama konusunda çalışanların dayanıklı olma durumu olarak tanımlanabilir.

Spor örgütleri toplumun spor ihtiyacını belirleyip bu ihtiyacı karşılamak, sağlıklı bir nesil yaratmak için kurulmuş örgütlerdir. Hedef genç, dinamik ve sağlıklı bir nesil yaratmak olduğundan toplumsal katkısı göz ardı edilemez. Bu yüzden ki spor kurumlarında çalışan personelin özveri ile çalışması, bu kurumun hedeflerine ulaşması açısından ilk sırada gelmektedir. Dolayısıyla personelin verimli çalışmasını engelleyecek etmenlerin

belirlenip, gerekli önlemlerin alınmasına katkı sağlamak için bu çalışmada bir spor kurumu olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan personelin işyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde örgütsel güven, işyeri maneviyatı ve lider-üye etkileşiminin etkisini araştırmak ve sonuca bağlı olarak da önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

1.1. Çalışmanın Önemi

Kurumsal yönetim anlayışının temelinde, örgütlerin belirli ilke ve kurallar çerçevesinde faaliyetlerini yürüterek etkili bir yönetim anlayışı sergileme çabaları vardır (Dinç ve Abdioğlu, 2009:158). İyi ve etkili bir kurumsal yönetim sayesinde, hizmet ya da mal üreten tüm dünya örgütlerinde arzu edilen güven ortamı yaratılabilir, kıt kaynakların verimli kullanımı ile de mevcut sermaye artırılabilir (Uyar, 2004:120; Sağlam, 2006:29). Kurumsal yönetim, hem yönetsel açıdan hem de kaynaklara ulaşmada verimlilik ve devamlılığın sağlanmasında önemli etkenlerden biridir. Bu açıdan küreselleşen ve hızla gelişen bir dünya ve iş çevresi ile rekabet avantajını ayrıca da değişim ve ilerlemeyi yakalayıp, sürdürülebilirliği sağlamak için kurumsal yönetim ilkelerine uyulmalıdır.

Mevcut rekabet ortamının ve hızla ilerleyen teknoloji ile birlikte küreselleşmenin her alanda kendini göstermesi, yönetim anlayışlarının da yakın zamanda oldukça değişmesine yol açmıştır. Bu durum sadece özel sektör değil kamu kurum ve kuruluşlarını da değişime gitmek zorunda bırakmıştır. Etkin, verimli ve başarılı bir şekilde varlığını sürdürmek isteyen kurumlar; her alanda yenilik ve gelişmeleri takip edip, personel eğitim, gelişim ve destek programları ile niteliği artırıp, kurumsal kültürü geliştirerek, örgüt yapısını güçlendirmelidir. Burada öncelikli hedef rekabetin en yoğun yaşandığı alanlardan biri olan sporda da, günceli takip ederek uluslararası arenada varlığını koruyabilmek için kurumsal kapasitenin de en önemli göstergelerinden olan nitelikli insan kaynağını elde tutmaktır. Buna katkı sağlamanın yollarından biri de personelin aidiyet duygusuna katkı sağlayacak hizmetler ve ortam yaratmaktır. Bu bağlamda işyeri maneviyatının önemi anlaşılmaktadır. İşyerinde oluşturulacak manevi bir ortamın, yaptığı işle özdeşleşen, çalışma grubu ve işyeri değerleri ile uyumlu, motivasyonu yüksek, etkili ve verimli çalışan işgörenlerin artmasına katkı sağlayarak, örgütsel anlamda birçok olumlu sonuçlar doğurabileceği söylenebilir. Bu olumlu sonuçlar arasında; kar oranında artış, iş tatmini,

iş e devamda süreklilik, örgüte bağlılık, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilebilir. Bu bağlamda işyeri maneviyatının bulunduğu ortamı canlandırıcı bir güç olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, örgütsel güven ve lider-üye etkileşimi (LUE) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. İşgören-yönetici ilişkisi ne kadar kaliteli ve şeffaf olursa, kuruma ve yöneticiye bağlılık ve güven de o derece artacaktır (Arslantaş, 2007: 161). Bu nedenle bu çalışmada hedeflenen, çalışanların psikolojik dayanıklılıkları (işyeri yılmazlığı) üzerinde; lideri ile olan ilişkisinin, yöneticiye ve örgüte duyduğu güvenin ve sahip olduğu manevi değerlerin etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

Bu bağlamda, kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı personelinin işyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatının etkisini ortaya koyacak bu çalışmanın, yönetimin etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. Bu çalışma yönetimin temel amacı açısından ele alındığında, elde bulunan maddi-teknik, beşeri unsurların ve kıt kaynakların kullanımında verimliliği artırma açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışma, SGM 2015-2019 Stratejik Planlamasında yer alan stratejik hedefler doğrultusunda (personelin nitelik açısından gelişimi, görev tanımlarının netliği, bilişim uygulamalarının gelişimi ve kullanımının artırılması, kurumsal iletişim politikalarını iyileştirmek, spor politikasına uygun teşkilatlanmayı sağlamak) araştırma sonuçlarına bağlı olarak yönetsel öneriler içerecektir. Özgünlük bağlamında ise; bireysel yılmazlık (Kayacı, 2014; Çevik, Doğan ve Yıldız, 2016), öğrenci yılmazlığı (Akman, Abaslı ve Polat, 2016), psikolojik sağlamlık (Genç, 2014; Çam ve Büyükbayram, 2017; Kavi ve Karakale, 2018; Karacabey ve Bozkuş, 2019; Buz ve Genç, 2019) olarak yılmazlık kavramının birçok değişken ile ilişkisi araştırılmış olmasına rağmen alanyazında işyeri yılmazlığını araştıran ve yılmazlığın yordayıcıları olarak işyeri maneviyatı, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven kavramları ile ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Sadykova ve Tutar (2014); Kökalan (2017); Kanbur ve Kavuklu (2018); Avcı (2019) çalışmalarında işyeri maneviyatının örgütsel güven, çalışan performansı, örgüt kültürü gibi değişkenlerle ilişkisini incelemişler fakat lider-üye etkileşimi yada işyeri yılmazlığı ile ilişkisine yönelik çalışmalara rastlanmamıştır. Lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlali ve

örgütsel güven ilişkisi (Çankır, 2016; Köse ve Uğurluoğlu, 2015), örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012; Ilgın, 2013; Ürek, 2015), örgütsel sinizme etkisi (Kanbur ve Kanbur), örgütsel vatandaşlık üzerine etkisi (Tekin, 2018), işgören performansına etkisi (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2018), aracılık rolü (Yolaç, 2011; Avcı ve Turunç, 2012; Gökalp, Oğuz ve Angay, 2015; Öztürk ve Şahin, 2017; Çalışkan, 2018) üzerine çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, örgütsel güven, işyeri maneviyatı ve yılmazlıkla ilişkilendirildiği çalışmalara rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın hem işyeri yılmazlığına katkı sağlayabilecek faktörler olarak işyeri maneviyatı, örgütsel güven ve lider-üye etkileşimi ile ilişkilerin araştırıldığı bir çalışma olması, hem de Spor Genel Müdürlüğü personeline yönelik bir araştırma olması açısından özgün bir çalışma olarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırma Hipotezi

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel güvenin, işyeri yılmazlığı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi vardır.

1.3. Alt Hipotezler

- Örgüte güvenin işyeri maneviyatına etkisi vardır.
- Yöneticiye güvenin işyeri maneviyatına etkisi vardır.
- Lider-üye etkileşiminin işyeri maneviyatına etkisi vardır.
- İşyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde örgütsel güvenin etkisi vardır.
- İşyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde lider-üye etkileşiminin etkisi vardır.
- İşyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde işyeri maneviyatının etkisi vardır.
- Lider-üye etkileşiminin işyeri yılmazlığı üzerine etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi vardır.
- Örgüte güvenin işyeri yılmazlığı üzerine etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi vardır.

- Yöneticiye güvenin işyeri yılmazlığı üzerine etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi vardır.
- Çalışanların yaşlarına göre işyeri yılmazlığı, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven ve işyeri maneviyatı düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.
- Çalışanların cinsiyetlerine göre işyeri yılmazlığı, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven ve işyeri maneviyatı düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.
- Çalışanların eğitim düzeylerine göre işyeri yılmazlığı, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven ve işyeri maneviyatı düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.
- Çalışanların mesleki kıdemlerine göre işyeri yılmazlığı, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven ve işyeri maneviyatı düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.

1.4. Varsayımlar

- Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü (GSB SGM) merkez ve taşra teşkilatı personeli çalışmaya gönüllü olarak katılmıştır.
- Personel soruları cevaplandırırken rahat ve samimidir.
- Kullanılan ölçüm yöntemleri bu çalışma için uygun veri toplama araçlarıdır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma; GSB SGM Merkez ve Taşra Teşkilatı personeli ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kurum: Farklı düşünce ve değer yapısına sahip bireyleri önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirebilmek için belli kültürel bir çizgi etrafında biraraya getiren yapılardır (Aktan, 2006:2).

Yönetim: Bir örgütü belirlenen hedeflere ulaştırabilmek için, doğru planlama ile mevcut kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak, kimin neyi ve nasıl yapacağını belirlenmesinin ardından, çalışanlar arasında işbirliği ve eşgüdümü sağlayıp, hedefler doğrultusunda motive ederek yönlendirme ve çıktıları denetleme sürecidir (Kaçay, 2015:36).

İşyeri Yılmazlığı: İşyerinde yaşanan değişimler karşısında çalışan direncini ifade etmektedir (Shin ve diğ., 2012).

İşyeri Maneviyatı: Bütünlük duygusu, işe bağlılık ve iş değerleriyle uyum, insanlarla güçlü bağlar kurabilme gibi değerleri ifade etmektedir (Milliman ve diğ., 2003).

Lider-Üye Etkileşimi: Çalışanların liderleri ile güven, saygı ve zorunluluklara bağlı karşılıklı etkileşimidir (Liao, Liu ve Loi, 2010:1090).

Örgütsel Güven: Örgütün tecrübesi, imajı ve güçlü ilişkilerinden dolayı kuruma duyulan olumlu duygulardır (Akbulut Kayısı, 2016:19).



BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yönetim ve yönetime ilişkin kavram ve olgulara açıklık getirdikten sonra tarihsel süreç içerisinde Türk spor örgütünün nasıl bir gelişme gösterdiği, hangi aşamalardan sonra günümüz spor kurum ve kuruluşlarının oluştuğu incelenecektir. Ardından çalışmanın kuramsal çerçevesinin oluşmasına katkı sağlayan teori ve çalışmalara değinilecektir.

Bu bağlamda ülkemizdeki spor yönetimi 4 aşamada incelenecek olup, mevcut yapı olan Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlükleri Merkez ve Taşra Teşkilatı personel politikalarına değinilerek, ne derece bir kurumsal yönetim anlayışının benimsendiği, ayrıca personelin yılmazlık düzeyinin örgüte ve yöneticilere olan güven duygusundan ve sahip olunan işyeri maneviyatı ile liderlerle olan etkileşimlerinden ne derece etkilendiği bulgular ışığında açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Spor Yönetiminin Kaydettiği Aşamalar

Spor sektörü tesis, uzman, antrenör, sporcu ve bir çok alanda hizmet veren diğer işgörenleri sayesinde, belli kurallar çerçevesinde yürüttüğü küçük yada büyük çaplı faaliyetleri ile oldukça büyük bir iş sektörünü temsil etmektedir (Yetim, 2005: 141). Yönetim ise; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insan kaynakları, parasal kaynaklar, hammadde ve zaman unsurunun birbiriyle uyumlu ve etkin kullanımına olanak veren kararları alıp, bu kararları da uygulatma süreçlerinin tamamını ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016:4). Bu süreçler yönetim fonksiyonları (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, eğitim ve geliştirme, kontrol) olarak adlandırılan bir dizi faaliyeti içermektedir (Koçel, 1983:6). Bu bağlamda spor yönetimi; spor örgütlerinin içeriksel, yapısal ve işlevsel özelliklerinin dikkate alınarak uygulanabilir hedefleri belirleme ve bunların hayata geçirilmesini sağlama süreci olarak tanımlanabilir.

2020'ye yaklaştıkça, sporun eskisi gibi olmadığını görüyoruz. Spor artık işlerini ne minimalist bir yapı içerisinde yürütebiliyor, ne de hizmetlerini sunması için birkaç hevesli

gönüllünün iyi niyetine güveniyor (Skinner ve Stewart, 2017: 12). Bu durumun daha iyi anlaşılması noktasında, tarihsel süreç içerisinde Türk sporu ve spor yönetiminin kaydettiği aşamalara bakmak uygun bir başlangıç olacaktır. Bu aşamaları dört bölümde incelemek mümkündür; 1923 öncesi, 1922-1936 gönüllü birlikler dönemi, 1936 Türk Spor Kurumu (TSK), Sporda devlet yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve demokrasi arayışlarının hızlanması: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM).

1923 öncesi dönemde spor, sporcular ya da kulüpler belli kişilerin (zenginler, ağalar, tekkeler) himayesindedir. Cumhuriyet öncesi savaşlar ve yeni kurulmaya çalışan bir devletin durumuna istinaden ilk örgütlenmeler yabancıların etkisi ile kurulmuş, fakat çok uzun süre varlıklarını devam ettirememişlerdir. İlk kulüpçülük hareketinin 1855'te başladığı bilinse de ilk örgüt olarak 1903 İstanbul Futbol Birliği kabul edilmektedir. Birliğin bağlı olduğu yasa ya da taşra örgütü bulunmamakla beraber, spor kulüplerinin kendi aralarında imzaladıkları sözleşmeye dayalı bir idare söz konusuydu.

Bunun dışındaki örgütlenmeler ise 1908 Osmanlı Ulusal Olimpiyat Komitesi, 1910 İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi, 1913 Cuma Ligi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dernekler yasasına göre kurulup tüzel bir kişiliğe sahip olan 1922 İdman Cemiyetleri İttifakı ise, gönüllü birlikler olmakla beraber, kötü alışkanlıklardan uzak sağlıklı bir Türk nesli yetiştirilmesi, örgütlenmenin öğretilmesi, uluslararası arenada ülkemizin temsili gibi amaçlarla kurulup, taşra örgütlenmesinden ülke çapında yaygınlaşmaya doğru ilerlemek için örgüt yapısında değişiklikler yaparak 1936'ya kadar varlığını sürdüren ve Türk Sporunun örgütlenmesinin temelini oluşturan federatif ilk milli örgüt olma özelliğini taşıyan en önemli yapıdır. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TICI) 1936'da kendi 8. ve son olağan genel kurulunda tüm yetki ve sorumluluklarını Türk Spor Kurumu'na bırakmış ve zamanın tek partisi olan Cumhuriyet Halk Partisi (CHP)'ne bağlanmıştır. Böylelikle Türk Spor örgütlenmesinin kulüplerin federatif yönetiminden devlet yönetimine geçişinde TSK köprü görevi görmüştür. Sporun Hükümet programlarında yer alması ise 1937'de gerçekleşmiş, fakat II. Dünya Savaşı'nın etkileri nedeniyle 1947'ye kadar bu durumun tekrarı olamamıştır (Sümer, 1990).

Varlığını iki yıl kadar sürdürebilen TSK ise, CHP'nin futbolda yaşanan olumsuz olayların partiye zarar verdiği düşüncesi sonucu kapatılarak, yerine 1938'de 3530 sayılı yasa ile devletçi bir yönetim anlayışını benimseyen Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM)

ilk olarak Başbakanlığa bağlı olarak kurulmuş, fakat sonra Mili Eğitim Bakanlığına (1942/4235), ardından yine Başbakanlığa (1960/7474) bağlanmış ve 1970 yılından 1983 yılına kadar da Gençlik ve Spor Bakanlığına (1970/1156) bağlı olarak görevini yerine getirmiştir. 1983/179 Kanun Hükmünde Kararname ile iki bakanlık birleştirilerek Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuş ve BTGM bu bakanlığa bağlanmıştır. 1986/3289 ile de 3530 sayılı yasa kaldırılarak Beden Terbiyesi ve Spor ve Genel Müdürlüğü spora yön vermeye başlamıştır. 1989/356 Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olmuştur (sgm.gsb.gov.tr). Böylelikle BTGM 7 aşama geçirmiştir. Sporun gelişimi, yayılması, ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülmesi GSGM'nin görevidir.

2011/638 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 6'ncı maddesi uyarınca Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın hizmet birimleri şunlardır:

- Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü
- Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü
- Rehberlik ve Denetim Başkanlığı
- Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
- Personel Dairesi Başkanlığı
- Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
- Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
- Özel Kalem Müdürlüğü
- İç Denetim Birim Başkanlığı
- Bağlı Kuruluşlar:
- Spor Genel Müdürlüğü
- Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü
- Spor Toto Teşkilat Başkanlığı

Sıralanan hizmet birimlerine bakıldığında Spor Genel Müdürlüğünün Gençlik ve Spor Bakanlığı bağlı kuruluşlar arasında yer aldığı görülmektedir. Spor Genel Müdürlüğü ise Merkez ve Taşra Teşkilatından oluşmaktadır (sgm.gsb.gov.tr).

3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Spor Genel Müdürlüğüne tevdi edilen görevler şunlardır:

- Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak,
- Okuldışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak,
- Sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,
- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,
- Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,
- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalı olması işlemlerini yapmak ve yaptırmak,
- Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak, - Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,
- Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,
- Bu Kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor klüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,
- Başarılı sporculara ve çalıştırmalarına aynı ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek,
- Engelli bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; spor tesislerinin engellilerin kullanımına da uygun olmasını sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeyi

sağlamak, konu ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ile yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, engelli bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,

- İlgili mevzuat ve Bakanlıkça, verilen benzeri görevleri yapmak (SGM-Stratejik Plan, 2015-2019).

2.2. Kuramsal Altyapı

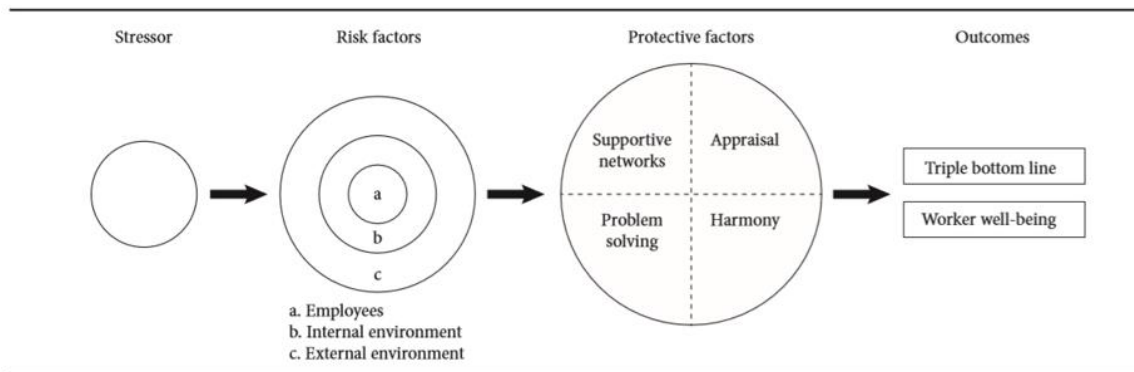
Çalışmanın kuramsal çerçevesi yılmazlık kavramından yola çıkılarak; Richardson (2002) yılmazlık teorisi, birey yılmazlığına bir ortam olarak işyerinin varlığına bakan Van Breda (2011) tarafından oluşturulan işyeri yılmazlığı modeli ve Hodliffe (2014) çalışan yılmazlığı ölçeği temel alınarak bu çalışma oluşturulmuştur. Richardson (2002)'in yılmazlık teorisindeki bireysel, çevresel ve manevi faktörlerin lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatına gönderme yapması, aynı şekilde Hodliffe (2014)'in yılmazlığı güçlendiren ve destekleyen faktörler arasında lider-üye etkileşimine vurgu yapması ve Van Breda (2011) işyeri yılmazlığı modelinde koruyucu faktörler olarak güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatına vurgu yapılması bu çalışmada mallaknın yordayıcıları olarak bu üç değişkenin belirlenmesine katkı sağlamıştır. Temel alınan çalışmalar altta kısaca açıklanmaktadır.

Richardson (2002)'in yılmazlık teorisi: bireysel (benlik saygısı, başarı yönelimi, iyi iletişim becerileri, öz disiplin, zekâ, sosyal yeterlilikler), çevresel (olumlu örgüt iklimi, yetişkinle ilişkilerin beslenmesi, aile desteği, zaman için yapıcı yerler, çevrenin sınırlarını ve beklentilerini bilmek) ve manevi (yaşamdaki amaç, kontrol odağı, yüksek güce olan inanç, yaratıcılık, mizah-kendinin farkında olma ve yaratıcılık zor koşullarda iyimserliği artırmak için farklı bakışaçıları sunar- ve etki) faktörlerin karşılıklı etkileşimini içermektedir. Manevi faktörler insanın kendini gerçekleştirmesinde motivasyon kaynağı olan doğuştan gelen bir güçtür (Lidderdale, 2009:15-18).

Van Breda (2011), işyeri terimi ile insanların çalıştığı yerlerin tamamını (okullar, üniversiteler, hastaneler, ordu, madenler, ofisler, dükkânlar, sosyal yardım kuruluşları veya fabrikalar gibi) kapsamayı amaçlamış ve işyerini sosyal bir sistem olarak kavramsallaştırmıştır. Kirst-Ashman ve Hull (2006: 9) ise sistemi “işlevsel bir bütün oluşturmak için düzenli ve birbiriyle ilişkili bir dizi unsur” olarak tanımlamıştır. Buna

göre bir işyeri sistemindeki unsurlar çalışanları, ailelerini, yerel toplulukları, hissedarları, örgüt yapı ve politikalarını içermektedir. Bu unsurlar bir ilişki ağı oluşturarak, birbirleriyle sürekli etkileşim içindedir ve işlevsel bir bütünü temsil etmektedir. Bu nedenle işyeri denildiğinde işlevsel bütüne atıfta bulunmaktadır (Van Breda, 2011:33).

İşyeri, çalışanların kayda değer miktarda zaman ve çok fazla enerji harcadıkları bir ortamdır. Çalışanların günün önemli bir kısmını işte geçirdikleri göz önüne alındığında, işyerinin oldukça önemli bir yaşam ortamı veya sosyal bir çevre olduğu söylenebilir. İşyeri, çalışanların ve ailelerinin refahını sağlamada ve kimliğini şekillendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Buna göre sağlıklı, esnek ve insancıl iş toplulukları, sağlıklı, esnek ve insancıl ailelere, mahallelere ve toplumlara doğrudan katkıda bulunabilir (McManus, Seville, Vargo ve Brunson, 2008:84). Küresel ekonomik durgunluğun birçok örgüt ve aile üzerindeki yıkıcı etkileri göz önüne alındığında, işyeri yılmazlığı göze çarpmaktadır (Van Breda, 2011:33-34). Yılmazlık teorisi, sosyal çalışma topluluğundan artan bir ilgi görmesine rağmen işyeriyle yeterince bağlantılı değildir. Yılmazlık ve işyeri konularında mevcut olan literatür, işyeri yılmazlığından ziyade işyerini birey yılmazlığına bir ortam olarak görmektedir. Diğer bir ifade ile işyerinde bireysel yılmazlık veya bireylerin yılmazlığına bir ortam olarak işyerinin varlığına bakma eğilimindedir (Van Breda, 2011:39). Buna göre işyeri yılmazlığı, örgütlerin çalışanları sayesinde değişime karşı dirençli olmalarına ve kriz durumlarında örgütün esneklik ihtiyacını vurgulamaktadır. Şekil 2.1.'de Van Breda (2011) tarafından oluşturulan ve bu duruma açıklık getirmeyi amaçlayan işyeri yılmazlığı modeli bulunmaktadır.



Şekil 2.1. İşyeri Yılmazlığı Modeli (Van Breda, 2011:39).

Van Breda (2011) işyeri yılmazlığı modelinde; risk faktörleri olarak dış kaynaklı stres etkenleri (ekonomik gerileme, çevresel değişimler, belirsizlikler) örgütü ek tehditlere açık

hale getirmekte, iç kaynaklı stres etkenleri (örgütsel dönüşüm, yanlış yönetim, yönetim değişikliği, teknolojik değişimler) ve çalışan kaynaklı stresörler de (çalışanların yaşamlarındaki sorunları işyerine taşımaları) örgütsel uyumu gerekli kılmaktadır. Koruyucu faktörler olarak sıralanan destekleyici bir iş ağı (kaliteli ilişkiler ve iletişim, uyum, dahil olma, destek, daha geniş toplulukların desteği), sorunlara (ekonomik zorluklar, örgütsel dönüşüm, bireylerarası çatışma) etkili çözümler üretebilme ve uyum (iş ve iş dışı yaşam) stres etkilerini azaltıp sorunlarla başa çıkmada yardımcı olan faktörler olarak sunulmaktadır. Sonuç ise; örgütün hedeflere ulaşması, çalışan refahı olarak ifade edilmiştir. Diğer bir ifade ile modele göre risk faktörleri bireyin kendisi ya da iç ve dış çevresinden kaynaklı olumsuzluk yaratan tüm faktörler olarak belirtilmekte iken, koruyucu faktörler stresle başa çıkmayı kolaylaştırabilecek, risk faktörlerinin olumsuz etkilerini azaltabilecek destekleyici iş ağı, problem çözme becerilerinin yüksek olması, kolay uyum sağlayabilme yeteneği gibi faktörlerdir. Çalışanların güçlü bir psikolojik sağlıkla göstererek sorunları en az zarar ile atlatabilmesi de sonuç olarak sunulmaktadır.

Hodliffe, (2014) çalışan yılmazlığı ölçeğinde ise; çalışan yılmazlığının durağan bir kişilik özelliği olmadığını, aksine geliştirilebilir bir yeterlik olduğunu vurgulamaktadır. Şeffaf, destekleyici, işbirlikçi, yetkilendiren ve öğrenme merkezli bir iş ortamı çalışan yılmazlığını güçlendiren ön koşullardır. Çalışan yılmazlığını güçlendiren ve destekleyen faktörler ise; öğrenen bir kültür, yetkilendiren bir liderlik tarzı, katılımcı çalışanlar ve kurumsal bir iletişimdir.

Bu noktadan hareketle, çalışma amacının daha iyi kavranabilmesi açısından yılmazlık kavramına açıklık getirilerek, örgütsel güven, işyeri maneviyatı ve lider-üye etkileşimine ilişkin bilgiler verilecektir.

2.3. Yılmazlık Kavramına İlişkin Tanımlar

Stres ve yaşanılması istenilmeyen olaylar kişilerin hem özel hem iş yaşantısında karşılaşılabileceği durumlardır, önemli olan bu tarz deneyimleri kolayca atlatabilmektir. Bunun için de gerekli olan '*çabuk iyileşme*' anlamı da taşıyan yılmaz bir karktere sahip olmanın yanısıra, bu özelliği daha da güçlendirebilecek faktörlerin olmasıdır. İş yaşamında bireylerin sahip olduğu güçlü bir maneviyatın, lideriyle olan sağlam ilişkisinin

ve genel anlamda örgütüne duyduğu güvenin işyeri yılmazlığını destekleyen ve güçlendiren etkenler olduğu düşünülmektedir.

Yılmazlık, olağan dışı bir durumla karşılaşıldığında fiziksel, duygusal ve ruhsal olarak daha güçlü bir şekilde yaşanan değişimin üstesinden gelebilme eğilimini ifade etmektedir. Örgütsel değişim kaçınılmaz bir durumdur ve yılmazlık değişimin olumsuz etkileriyle başa çıkmanın bir yolu olarak görülebilir.

Örgütler sürekli değişen, çeşitli ve belirsiz bir çevreye maruz kalmaktadır. Bu durumda sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlanması açısından, örgütlerde yüksek yılmazlık düzeyine sahip çalışanların varlığı bir ön koşul olarak görülebilir.

Tureng İngilizce sözlükte; zorlukları yenme gücü, psikolojik sağlamlık, değişimle başa çıkabilme ya da çabuk iyileşme gücü olarak tanımlanabilen yılmazlık kavramı alanyazında da farklı şekillerde ifade edilmeye çalışılmıştır.

Lazarus (1993) yılmazlığı; stresli bir yaşamın değişen gereklerine uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamaktadır (Lyubykh 2016:15). Buna göre yüksek yılmazlık düzeyine sahip olanlar; iş ya da sevilen birinin kaybı gibi yıkıcı olaylar karşısında daha kolay toparlanabilirler.

Yılmazlığı tanımlayan iki farklı bakış açısı vardır. Block ve Kremen (1996)'e göre yılmazlık sabit, değişmez bir kişilik özelliğidir. Ancak yılmazlığı sabit bir kişilik özelliği olarak tanımlayan bu görüş, 'uyumun bireyin tüm çevresiyle olan etkileşimi' olduğu fikrini hesaba katmamaktadır (Lee, Nam, Kim, Kim, Lee ve Lee, 2013: 269). Bu nedenle, yılmazlık, önemli sıkıntı veya sarsıntı deneyimlerine rağmen bireylerin olumlu yönde uyum gösterdiği dinamik bir süreçtir (Luthar ve Cicchetti, 2000: 858). Bu süreci şekillendirmede ise çevresel ve bağlamsal faktörlerin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Gillespie ve diğ. (2007) yılmazlığı, işyerinde yaşanan strese uyum sağlama yeteneği, dinamik bir süreç ve öğrenilebilir ya da öğretilebilir bir durum olarak tanımlamaktadır (Brown, 2016:24). Bir diğer tanıma göre yılmazlık; devam eden yaşam zorluklarının yarattığı stresin olumsuz etkilerine rağmen dengeyi koruyabilme ve stresle baş edebilme kapasitesidir (Lian ve Tam, 2014:1966). Braverman (2001)'a göre yılmazlık; risk altında olma, önemli bir soruna maruz kalma, yeterlilik ve başarılı bir uyum göstergesidir (Braverman, 2001:2). Mallak (1997), yılmazlığın zor koşullar altında bile gelişebilme ve

varlığını sürdürebilme yeteneği olduğuna inanmaktadır (Chabot, 2008:25). Yılmazlık, bir kişi, grup veya topluluğa, olumsuzluğun zarar verici etkilerini önleme, en aza indirme veya üstesinden gelme imkânı veren evrensel bir kapasitedir (Grotherberg,1995:2) ve bu kapasite geliştirilebilir (Luthans, 2002:702). Dönüşümcü yılmazlık tanımına göre ise, yılmazlık maruz kalınan zor süreçler ve yaşanan deneyimler sonucu daha güçlü bir şekilde varlığını devam ettirebilme yeteneğidir (Waite ve Richardson, 2004:178). Buna göre yaşanan her bir zorluğun ardından birey eski durumundan daha ileri bir yılmazlık seviyesine ulaşmaktadır.

Avey, Luthans, ve Jensen, 2009; Tugade ve Fredrickson, 2004; Tugade, Fredrickson, ve Feldman Barrett, 2004 gibi yazarların sunduğu gelişimsel bakış açısına göre ise yılmazlık; zorlukla başedebilme stratejileri sayesinde artırılabilir. Böylece birey değişimle karşılaştığında daha esnek ve duygusal olarak daha sağlam durabilir (Hodliffe, 2014:7).

2.3.1. Yılmazlık türleri (bireysel, işyeri, örgütsel)

White (2013)'e göre, günümüz çalışma ortamları gittikçe çalkantılı hale gelmektedir. Bugünün liderleri ise bu durumu değişken, belirsiz, karmaşık ve kararsız olarak tanımlamaktadır (Connell, 2016:2). Politik, ekonomik ve çevresel olayların yarattığı dalgalanmalar örgütleri de etkilemektedir. Artık örgütler sadece bölgesel olarak rekabet etmekle kalmayıp, sürekli büyüyen küreselleşmenin yarattığı zorluklar ve güncel taleplerle de mücadele etmek zorundadırlar.

Öte yandan örgütler insanlardan oluşur ve örgüt başarısı için çalışan katkısı gerekir. Dolayısıyla çalışanların huzuru, örgüte duyduğu güven düzeyi, lider ve arkadaşlarıyla ilişkisi, örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyi bu katkıyı artırabilecek faktörlerdir.

Bireysel açıdan bakıldığında yılmazlık bireyin zorlukla karşılaştığında normal yaşamına sağlıklı bir şekilde devam edebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Bolton, 2004:60). Coutu (2002)'ya göre bireysel yılmazlığın üç yapı taşı vardır. Bunlar sırasıyla: gerçeği kabul edip onunla yüzleşme, kriz durumlarında bir çıkış yolu bulabilme ve mevcut kaynaklarla yetinebilme yeteneğidir (Codwell, 2010:37). Yılmazlık, birey ya da grubun kriz süresince uyum sağlamaya devam edebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Sutcliffe and Vogus, 2003:95). Son araştırmalar (Chang ve diğ., 2002; Kuntz ve diğ., 2016; Nilakant ve diğ., 2016; Yost, 2016) açık ve öğrenmeye yönelik, yansıtıcı öğrenme

ve resmi konsültasyona sahip, destekleyici ve işbirlikçi bir işyeri ortamının yılmazlığın gelişmesine katkı sağlayabileceğini vurgulamaktadır (Connell, 2016:7).

Richardson (2002), yılmazlığı, kendini gerçekleştirme, özgecilik, bilgelik ve manevi bir güç kaynağı ile uyum yolunda kendi kendini yöneten itici bir güç olarak tanımlamaktadır (Lidderdale 2009:20).

İşyeri sosyal bir sistemdir ve bu sistem çalışanlar, onların aileleri, yerel halk, paydaşlar, örgütsel yapılar ve politikalar gibi unsurları içermektedir (Van Breda, 2011:2). Çalışanların günün büyük bölümünü işyerlerinde geçirdiği düşünülürse, sağlıklı bir iş ortamının çalışanların refahı ve huzuruna ne kadar katkı sağlayacağı hesaplanabilir. Bu bağlamda işyerindeki psikolojik dayanıklılık olarak da adlandırılan işyeri yılmazlığı, çalışanların işyerinde karşılaştığı zor durumlarla başa çıkabilme yeteneğini ifade ederken; örgütsel yılmazlık hızla değişen küresel dünya ve buna bağlı olarak örgütsel çevre ve kriz durumlarında örgütün varlığını devam ettirebilme gücü olarak ifade edilebilir.

Örgütsel düzeyde yılmazlık; bir örgütün genel durumunun farkında olmasını, karmaşık ve dinamik bir çevreye uyum sağlama kapasitesini ve temel zayıf noktalarını bilip buna göre bir yönetim anlayışı belirleyebilmesini ifade etmektedir (McManus, Seville, Vargo ve Brunson, 2008:82). Örgütsel hedeflere ulaşmada iş akışını koruyarak, mal ve hizmetlerin temini ve finansal kayıplar gibi sıkıntıların önüne geçmek için örgütsel yılmazlık önem arz etmektedir. Chang-Richards ve diğ. (2013), olumlu iş ortamının üç temel üzerine kurulabileceğini ileri sürmektedir. Bunlar: uyumu kolaştırabilecek bir örgüt kültürü ve liderlik, gerektiğinde kullanılacak bağlantılar ve iletişim ağı, net bir plan ve talimat ile değişime hazır oluşturma (Hodliffe, 2014:8). Örgütsel yılmazlıkta önemli rol oynayan çalışanlardır. Bu nedenle çalışan düzeyinde yılmazlığın daha iyi anlaşılması gerekmektedir.

Güncel işyeri yılmazlığı araştırmalarının çoğu örgüt odaklıdır ve bu da örgütün genel değişime karşı direncinde çalışan yılmazlığının etkisini görmezden gelmektedir.

Genellikle yılmaz bireylerin örgütsel küçülme ile daha kolay başedebildiğini Maddi (1987), ve yılmaz bireylerin örgütüne daha bağlı olduğunu Shin ve diğ., (2012) belirten araştırmalar olmuştur (Hodliffe, 2014:9). Çalışan yılmazlığını belirlemek için ise, Winwood ve diğ., (2013) ile Hodliffe (2014) ölçek geliştirme çalışması yapmıştır.

2.3.2. İşyeri yılmazlığı ve işyeri yılmazlığının gelişim süreci

Yılmazlık, insanlık tarihi boyunca bilinen oldukça eski ve onur verici bir niteliktir. Örgütler hala insan işletmeleridir ve bu nedenle, yılmazlık kavramı örgütsel değişimin karmaşıklıklarını görme konusunda uygun bir bakış açısı gibi görünmektedir (Horne ve Orr, 1998: 39).

Tarihsel süreç içerisinde yılmazlığın yapı olarak gelişim ve araştırılmasına bakıldığında üç bölümde genel bir değerlendirilmesi yapılabilir.

– Bireyin Karakteristik Özelliği Olarak Yılmazlık Kavramının Tanımlanması

Tarihsel olarak sosyal hizmet, insan gelişimi ve psikoloji alanları risk faktörleri, hastalıklar ve insan yaşamındaki düzensizliklere odaklanmıştır. 1980'lerde ise araştırmacı ve teorisyenler olumsuz şartlara rağmen insanların nasıl başarılı olabildiklerine odaklanmışlardır. Dolayısıyla eksiklikler yerine güçlü yanların araştırılmasına doğru kayan bir bakış açısı oluşmuştur. Werner, (1982; Werner and Smith, (1992,2001), Rutter (1985; 1989), ve Garmezy (1991; Garmezy, Masten, ve Tellegen, 1984) gibi yazarlar önemli zorluklar yaşayan çocuklar üzerine boylamsal olarak çalışmalar yapmış ve bu çalışmaların sonuçları yılmazlığın varlığına ilişkin davranışsal çıktılar ortaya koymuştur. Yılmazlık kurgusu da böylece dolaylı olarak ilk kez ortaya çıkmıştır. Direkt olarak ölçülüp araştırılmamış fakat sıkıntılı süreçlere rağmen başarmanın davranışsal dışavurumları üzerinden çalışılmıştır. (Luthar ve Ziegler, 1991; Norman, 2000; Henderson ve Milstein, 2003)' e göre ise "yılmaz" kavramı, strese karşı dayanıklı görünen çocuklar üzerine yapılan boylamsal çalışmaları ve bu çocukların zor koşullardan kurtulma ya da başarılı bir şekilde bu koşullara adapte olabilme yeteneklerini tanımlamak için kullanılmıştır. Bazı araştırmalar ise, yetişkinlerin zor koşullardan kurtulma deneyimlerini araştırmıştır. Böylece çocuk ya da yetişkin zorluklar karşısında yılmaz yanıtlar sergileyen bireylerin ortak psikolojik özellikleri araştırılmaya başlanmış ve son otuz yıldır yılmazlık üzerine yapılan araştırmalarda, bazı bireysel özellikler yılmazlıkla ilişkili olarak tanımlanmıştır. İyi huylu, zeki, kendine hakim olma anlayışı, içsel kontrol odağı, özsaygı, ve sosyal destek kullanımı gibi kavramlar yılmazlık araştırmalarında sürekli tanımlanmış ve tartışılmıştır. Zaman içerisinde bu niteliklere ek olarak sosyal sorumluluk, iyimserlik, inanç, gibi özellikler de eklenmiş fakat bu özelliklerin yılmazlıkla nasıl bir ilişkisi olduğu tamamen araştırılmamıştır. Werner (1982), çocukluktan

yetişkinliğe doğru geçen süreci boylamsal olarak araştırmış ve yetişkin yılmaz bireylerin yeterlilik ve kararlılık gibi önemli olumlu değişimler gösterdiğini raporlamıştır. Ayrıca, yılmaz bireylerin diğer insanlara değer vermeye özen gösterdiğini ve bunun da yetişkinliğin anlamlı kısmı olduğunu belirtmiştir (Lidderdale, 2009:4-6).

– Yılmazlık unsurlarının araştırılması ve süreç tanımları

Odak noktası yılmazlık unsurları ve süreçlerinin araştırılmasına kaymasıyla bir olgu olarak yılmazlığı kavramsallaştırmak daha karmaşık hale gelmiştir. Garnezy (1994) yılmazlığı zorlukların üstesinden gelirken yaşanan toplam deneyimlerden kaynaklı yetenek, beceri, bilgi ve içgörü olarak tanımlamaktadır. Richardson, Neiger, Jensen, ve Kumpfer (1990) ise yılmazlığı ek başa çıkma yollarının geliştirildiği karmaşaya uyum süreci olarak tanımlamışlardır (Lidderdale, 2009:7).

– Yapı olarak yılmazlığın kritik değerlendirmesi

Kavramsal tanımlara bakıldığında yılmazlık beceri, süreç ya da her ikisini de içerecek şekillerde tanımlanmıştır. Teorik bir gelişimi olmadığından ise yapı olarak karmaşık bir kavram olarak belirtilmiştir. Bu nedenle genellikle yapı olarak dolaylı yollardan ölçülmeye çalışılmıştır. Olgusal olarak yılmazlığı daha iyi anlayabilmek için Miller (2002) öğrenim güclüğü yaşayan insanlarda yılmazlığın kaynaklarını belirleyebilmek için öğrenim güclüğü yaşayan ve yaşamayan öğrenciler üzerine bir çalışma yapmış ve çalışmasında yılmaz ve yılmaz olmayan öğrenciler arasındaki farkı belirten 7 tema ortaya çıkarmıştır. Bunlar: kararlılık ve sebat yani; yılmaz öğrenciler tayin edilebilir başarı deneyimlerine sahiptir ve bu deneyimleri de gelecek başarılar için motivasyon kaynağı olarak kullanırlar. İkinci tema; eksikliklerine rağmen güçlü yanlarını bilip başarılarıyla gurur duyarlar. Zaman ve çabayı başarıya dönüştürebilme beceri ve motivasyonuna sahiptirler. Kendilerine ait bir dönüm noktaları vardır. Bunlar zor zamanların üstesinden geldikleri ve başaracaklarına inandıkları anlardır. Arkadaşlığa önem verirler. Yılmaz öğrencilerin kendilerini cesaretlendirip destekleyen öğretmenleri vardır. Sonuncusu ise, yılmaz öğrenciler öğrenme güçlüklerinin farkındadırlar (Lidderdale, 2009:11). Millier (2002)'in çalışması yılmazlığı artırmak için bireylerin çeşitli stratejiler kullandığını göstermektedir.

Örgütsel teori alanyazınına bakıldığında ise yılmazlık kavramı kriz yönetimi adı altında çalışılmıştır. Daha sonra ise bazı yazarlar yılmazlığın uyumdan fazlası yani, çözüm

odaklı, yaratıcı ve proaktif (Weick,1993) olduğunu belirterek örgütsel yılmazlık terimini kullanmaya başlamışlardır (Doe, 1994; Horne, 1997; Horne and Orr, 1998; Mallak, 1998; Mallak, 1999). Bu yazarlar örgütsel yılmazlık terimini; beklenmedik durumlarda mevcut durumunu koruyabilme ve tehditleri fırsata çevirebilme kapasitesi olarak tanımlamışlardır (Kantur ve İseri Say, 2015: 457).

Özetle 1970’li yıllarda klinik ve gelişimsel psikoloji alanlarında başlayan bireysel yılmazlık çalışmaları, alanyazında birçok alan (bireysel, ekolojik, sosyal, toplumsal, sosyo-ekonomik, felaket, örgütsel, tedarik zinciri, alt yapı tesisleri) ile ilişkilendirilmiş ve 1990’lı yıllarda ise örgütsel yılmazlık olarak alanyazına girmiştir (Murray, 2013:15-17). İşgörenin işyerinde yaşadığı olumsuz koşullar ve stresle başa çıkma durumunu ifade eden işyeri yılmazlığı ise, çalışanların işyerinde yaşadığı strese bağlı sorunlar nedeniyle yeterli verim alınamadığının belirlenmesiyle dikkat çekmeye başlamış (Tonkin, 2016:9; Mallak, 2016:237), Winwood ve diğ.. (2013:1205)’nin yaptığı ölçek geliştirme çalışması ile odak noktası olmuştur.

Yılmazlık devam eden bir süreç ya da kendini tekrar eden evrimsel bir döngüdür, bir son değildir (Chabot, 2008:17) Şöyle ki, işyerinde meydana gelen beklenmedik durumların, değişim ya da kaosun üstesinden gelmek için planlar hazırlanabilir, tehditler fırsata çevrilebilir ve eskisinden daha iyi bir durumda tekrar yola devam edilebilir.

2.4. Güven Kavramı ve Sınıflandırılması

Etkili iletişim ve iş ilişkileri kurmada, bu ilişkilerin devamlılığının sağlanıp kalıcı hale getirilmesi hususunda temel bileşenlerden biri olan güven, herhangi bir örgütün hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşabilmesi için de gerekli olan önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven, inanç ve algılara dayandığından, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan öznel bir kavramdır. Bu nedenle farklı açılardan çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

En genel ifade ile güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanmaktadır (Url-1). Baier, (1986) ve Hosmer, (1995)’e göre güven; güvenilenin etik ve ahlak çerçevesinde davranacağına olan inançtır (Samadi, 2015:69). Shaw (1997) güveni beklentilerimizin karşılanacağına dair inancımız olarak tanımlarken (Jones, 2016:8), Pearce, Branyiczki ve Bakasci (1994), karşı tarafın

beklenen yönde hareket edeceğine dair basit bir beklenti olarak tanımlamıştır. Bunlara göre güven, davranış sergilenmeden önce sonucunun beklenen yönde olacağını düşünmektir (Lewicki ve Bunker, 1996:137).

Lewicki ve Bunker (1996), bireysel ve kurumsal olarak iki türlü güvenden bahsetmektedirler. Biysel güvende; bireyler sosyal ilişkilerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmak için birbirlerine inanma ihtiyacı hissederler ve sonuç olarak insanlar güvendiği kimselerle etkileşimde bulunurlar. Kurumsal güven ise; bireysel güvenin çok fazla etkileşimde bulunulmayan, az tanınan kimselerin oluşturduğu geniş örgütlere genelleştirilmesiyle gelişir. Burada yönetimin iş ve eylemlerinde adil olacağına dair inanç vardır (Lewicki ve Bunker, 1996:137).

Mc Allister ve Shappiro, Sheppard ve Cheraskin güveni sınıflandırarak tanımlamışlardır.

2.4.1. Mc Allister güven sınıflandırması (1995) (biliş ve duygu temelli güven)

Biliş temelli güvende, karşı tarafın beklenen davranışı sergileyeceğine dair inancın ifadesi olarak, karşı tarafa güvenme konusunda iyi nedenler aranır (Çetinel, 2008:18). Bu modelde kime neden ve hangi şartlar altında güvenileceğine dair akılcı seçimler yapma durumu söz konusudur. Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)'in sınıflandırmasındaki hesaplanmış ve bilgiye dayalı güven biliş temelli güven türleridir.

Diğer yandan duygu temelli güven, bilişsel güvene göre daha derin ilişkilere dayanır. Kişiler arasında zamanla duygusal bağların güçlenmesi, birbirlerinin beklenen yönde hareket edeceğine dair inancı da artırır. Jeffries ve Reed'e (2000) göre aynı işyerinde çalışanlar zamanla sıkı dostluklar kurabilirler ve bireyler arası etkileşimlerin artması bilişsel güveni duygu temelli güvene dönüştürür. Örneğin; bir çalışanın işini beklenen doğrultuda yapmayacağını düşünmek, onun iyi niyetinden şüphe duyulmasına neden olmaz (Erdem, 2003:164; Çetinel, 2008:19). Duygusal güvenin temelinde karşıdakinin iyi niyetinden emin olma durumu vardır (Jones, 1996:6).

2.4.2. Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güven sınıflandırması (hesaplanmış, bilgiye dayalı, özdeşleşmeye dayalı güven)

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güven ve ilişki gelişimini kurumsal çerçevede ele almışlar ve iş ilişkilerinde üç farklı güven türünün işlerlik kazandığını öne sürmüşlerdir. Bunlardan ilki davranışın devamlılığına bağlı olan hesaplanmış/caydırıcılık temelli güvendir. Kişiler yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapmadıklarında, yani beklenen davranış sergilemediklerinde cezalandırılacaklarını bilirler. Bir işgörenin mesai saatinde işyerinde olacağına dair inanç bu güven türüne örnek gösterilebilir. Çünkü işgören bilir ki mesai saatinde işyerinde olmazsa işveren tarafından cezalandırılacaktır. Burada ceza ödülünden daha güdüleyicidir. İş ilişkilerinde de güven kötüye kullanılırsa itibarın kaybedileceği korkusu caydırıcı rol oynar.

İkincisi ise; bireylerin birbirini ne kadar tanıdığına yani birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye bağlı olarak nasıl davranacaklarını kestirebildikleri güven olarak ifade edilen bilgiye dayalı güvendir (Lewicki ve Bunker, 1996:142). Bu güven türü süreç içinde oluşur ve kişiler birbirlerinin yapabileceklerini kestirebilirler, dolayısı ile de birbirlerine itimat ederler. Bu nedenle aynı örgüte hizmet edenler bilgi temelli güven düzeyine daha kolay ulaşabilirler (İşcan ve Sayın, 2010:201; Kılıç, 2016:58; Dalkılıç ve Oktay, 2011:72).

Sonuncusu ise; Özdeşleşmeye dayalı güvendir ve burada kişilerin birbirlerinin tavır, davranış ve düşüncelerinin etkisinde kalarak bunları kabullenme, taklit etme ve bunlara bağlanma durumu söz konusudur. Bireyler birbirlerinin ne yapacağını kestirirler ve birbirlerini denetleme ihtiyacı duymazlar. Diğer yandan kişilerarası özdeşim arttıkça, birbirleri gibi davranacaklarına dair inançları da artar (Dalkılıç ve Oktay, 2011:73).

Özdeşleşmeye dayalı güven, aynı kurumda çalışanlarda daha kolay oluşan ve yöneticilerin tercih ettiği bir güven türüdür. Çünkü zamanının çoğunu beraber geçiren takım arkadaşları birbirinin ne yapacağını, nasıl düşünüp karar vereceğini kestirebileceğinden, onun yokluğunda kolaylıkla onun yerini doldurabilir. Bu davranış da takım etkinliğini artırır (Lewicki ve Bunker, 1996:119).

Hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşme temelli güven türleri, ilişkilerin düzeyine göre birbirine bağlı olarak ve aşamalı gelişmektedir, hesaplanmış güvenden başlayarak ilişkilerin gelişimine göre bilgi temelli güvenden özdeşleşmeye dayalı güvene doğru geçiş sağlanabilir. Aynı şekilde bilgi temelli güven aşamasında başlayan güven ilişkisi, yakın ilişki içine girilmediğinde diğer aşamaya geçemeyebilir (Lewicki ve Bunker, 1996:119).

Güven sınıflandırmasından hareketle güven oluşum aşamalarını, güvenin nasıl gelişip değiştiğini ya da güven düzeyinin nasıl artırılacağını belirlemek mümkündür.

2.5. Örgütsel Güven Kavram ve Kapsamı

Klasik yönetim sürecinde birey değil, bireyin ne kadar çok çalıştığı önemliydi ve performansı artırmak için maddi unsurlar motivasyon kaynağıydı. Dolayısıyla, görev yetki ve sorumlulukların paylaşılması sözkonusu olmadığı gibi, önemli kararlara da bireyler dâhil edilmiyordu. Böyle bir sistemde güvenden söz etmek de pek mümkün değildir. Bu eksikliği giderme kaygısı, katı kurallarla donatılmış olan örgütlerin yeni bir form almasına ve örgütün hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynayan insanın ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkata almayı öngören Neo-Klasik dönemin oluşmasına yol açmıştır. Neo-Klasik yönetim anlayışında ise birey ve bireyin psikolojik, sosyolojik ve ekonomik beklentilerinin desteklenmeye başlanması, yönetim ve personel arası ilişkilerde güven artışına neden olmuştur. Buna bağlı olarak farklı güven modelleri geliştirilerek, örgütsel güvenin nasıl oluştuğu açıklanmaya çalışılmıştır (Asunakutlu, 2001: 16; Çetinel, 2008: 31; Sevinç, 2013:36).

Değişen örgüt yapıları ile birlikte bireye ve etkileşimli iş ortamının sağlanmasına verilen önemin artmasına bağlı olarak, örgütlerde güvene duyulan gereklilik de artmıştır. Örgüt hedeflerine ulaşmadaki temel etkenlerden biri olan insan unsurunun, örgütü tarafından desteklendiğine inanması, kendini güvende hissetmesine neden olur. Kendini güvende hisseden personelin etkili ve verimli çalışarak örgüte yüksek katkıda bulunması beklenen bir durumdur.

Tursun (2017), kurum içinde örgütsel güvenin oluşturulmasında; samimi ilişkiler, görev, yetki ve sorumlulukların açık ifadesi, yeterlilik gibi unsurların etkili olduğunu ifade etmektedir (Tursun, 2017:14).

En genel ifadeyle örgütsel güven kurumun tecrübesi, imajı ve güçlü ilişkilerinden dolayı kuruma duyulan olumlu duygulardır (Akbulut Kayısı, 2016:19).

Örgüte güven, yöneticilerden çok kurumun yapısına, işleyiş temellerine, vizyon ve misyonuna uygun hareket edeceğine dair itimadı ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile

çalışanların örgütün hedeflerine ulaşırken izlediği yolların güvenli olduğuna, kurumun geleceğini etkileyecek bir eylemde bulunmayacağına dair inancıdır.

Örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimidir (Zaheer ve diğ., 1998:42). Özetle, çalışanların kurumun kendisine beslediği güven eğilimidir.

Örgütsel güven konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde ortak bir tanım olmasa da yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere bu kavram risk alma, belirsizlik, beklenti ve savunmasızlık gibi özellikleri içermektedir (Tursun, 2017: 13). Bu kavramları açacak olursak; güvende taraflar olur ve bu tarafların her zaman beklenenin tersi davranış sergileme ihtimali vardır, dolayısıyla güven risk ve belirsizlik barındırır diyebiliriz. Beklenti ise, iş görenlerin kurum tarafından kendilerine edilen vaatlerin tutulacağına dair itimatlarıdır. Savunmasız kalmak, karşı tarafın beklenen yönde hareket edeceğine olan inançtan dolayı kontrol gereği duymamaktır.

Diğer yandan amaç, hedef ve beklentilerin açık ifadesi ve verilecek kararlarda çalışan görüşlerine de başvurulması, örgütsel güven gelişimine katkı sağlayarak örgüte bağlılığı artırır. Bu bağlamda örgütsel güveni bu kadar önemli kılan özelliklerin sadece iki tarafın birbirinin beklentisi doğrultusunda hareket etmesi olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla kurumlar yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayıp, varlıklarını sürdürebilmek için sahip olduğu kurumsal nitelikleri takdir edip, en ufak problem durumunda kendilerini terk etmeyecek çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Böyle çalışanların varlığının da kurumda yaratılacak güven ortamına bağlı olduğu söylenilebilir.

Bu bilgiler ışığında algılanan örgütsel güven; çalışanların, kurumun kendilerini düşündüğüne ve kurumdan beklentilerinin karşılanacağına dair güvencesidir (Bakan, 2011:167).

2.5.1. Örgütsel güvenin önemi

Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı çalışanlarının kurumlarına duyduğu güven; kurumun hedeflerine ulaşması açısından önem arz ettiği gibi, yeniliklere hazır ve açık olmasının da temelini oluşturur. Şöyle ki; karşılıklı güven ortamı sağlanmış bir kurumda istihdam edenler yetki, görev ve sorumluluklarını layıkı ile yerine getirmekle kalmaz, kurumunun gelişimi ve devamlılığı için gerektiğinde özveride bulunmaktan da

kaçınmaz. Dolayısıyla, yenilik ve değişimlere direnç gösterip karşı çıkmak yerine, kurumun bu duruma daha çabuk uyum sağlamasına destek olurlar. Güven, sahip olduğu birtakım özellikler sayesinde hem bireyler hem de örgütler açısından önem kazanmaya başlamıştır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

Örgüte duyulan güven açıkça ifade edilmeyen fakat derin yapısı sayesinde örgüt içindeki tüm faaliyetleri etkileyen bir yapıdadır, birkez itimat edildikten sonra güvenin artırılması ve devam ettirilmesi kolaydır. Bu bağlamda güven, sağlıklı bir iletişimin anahtarıdır ve bir örgütün varlığını koruyabilmesinde etkili olan temel unsurdur, koordineli çalışmaya olanak sağlar, belirsizlikler karşısında sorumluluk bilinci ile çalışmaya sevk eder, ayrıca kaygı ve belirsizliği azaltırken, güven ortamı yönetimin işini kolaylaştırır çünkü güven edilen bir çalışma ortamında sorunlar çalışanları yıldırmaz, aksine onları inançla daha da özveri ile sorunların üstesinden gelmeye zorlar. Bunlara ilaveten performansı olumlu etkiler (Lane ve Bachmann, 1998:199), örgütsel etkililikte belirleyici rol oynar (Cameron ve Smart, 1998: 71), işlemsel giderlerin azaltılmasına katkı sağlar (Cummings ve Bromiley, 1996: 303).

2.5.2. Örgütsel güven alt boyutları

Örgüte Güven: Çalışanlar, genellikle yöneticileri örgütün bir temsilcisi olarak görür ve yöneticisi ile birlikte örgütüne de itimat ederler. Dolayısıyla her zaman geçerli olmamakla birlikte, yöneticiye güven ile örgüte güven arasında pozitif yönde bir ilişkiden bahsetmek mümkündür (Whitener ve diğ., 1998:514; Erdem, 2003:168). Kısaca açıklamak gerekirse; kurum içi adaletli uygulamalar, sağlanan örgütsel destek, sağlam bir örgüt kültürü kurumun kendisine duyulan güveni ve bağlılığı artıran ve işgören devir hızını azaltan unsurlar iken, yöneticinin kişisel özellikleri, yetkinliği, samimiyeti işgören tatmin düzeyini artıran, etkili ve verimli çalışmaya heveslendirerek, yeniliğe açık ve üretken olmayı tetikleyen davranışlar olarak belirtilebilir.

Yöneticiye Güven: Yöneticiler kurum itibarını artırmada en etkili konumda olan kişilerdir. Dolayısıyla davranışlarında tutarlı, çalışanların ihtiyaçlarına ilgili, sorumluluklarını bilen, etkili iletişim becerilerine sahip, adil, dürüst (Whitener ve diğ., 1998:516), pozitif, ılımlı, paylaşımına açık yöneticiler çalışanlardan tam destek alabilir ve

yönetici çalışan arası güven ortamını daha kolay oluşturabilir. Böylelikle yöneticiye duyulan itimat kurumun imajını da olumlu yönde etkiler.

Çalışanların Birbirine Olan Güveni: Aynı kurumda çalışanların birbirine duydukları itimattır (Tursun, 2017:26). Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için sadece kurum ya da yöneticiye güven yeterli olmayabilir, dolayısıyla aynı kurumda çalışanların birbirlerine karşı dürüst ve ahlaki sınırlar çerçevesinde davranması çalışanların motivasyonunu artıracak gibi, ögüte bağlılıklarını da olumlu yönde etkiler (Çelik ve diğ., 2011:6; Topaloğlu, 2010:46). Sonuç olarak, çalışanlar arası yüksek güven; samimiyetin, yardımlaşmanın, gerektiğinde birbiri için özveride bulunmanın ve koşulsuz bağlılığın ifadesidir denilebilir.

2.5.3. Örgütsel güven modelleri

2.5.3.1. Mishra (1996) örgütsel güven modeli

Bu güven modeline göre yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik örgütsel güven oluşması için gerekli dört faktördür (Tursun, 2017:16; Tüzün, 2007: 110). Örgütün ve liderlerin sahip olduğu beceriler, iletişimde netlik, içten, adil ve tutarlı davranış devamlılığı, vaatlerin turulacağı ve sorumlulukların yerine getirileceğine dair genel inanç örgütsel güven oluşumunun temelini oluşturmaktadır.

2.5.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) örgütsel güven modeli

Bu modele Mishra'nın yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik boyutlarına ek olarak özdeşleşme faktörü de eklenmiştir. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek değer, norm ve inançlarına uygun olarak çalışmanın, verimliliği daha da artıracaklarını savunmaktadırlar (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000:40).

2.5.3.3. Bromiley ve Cummings (1996) örgütsel güven modeli

Bu güven modelinde güven, bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılarak; duyuşsal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere 3 boyutta incelenmiştir. Duyuşsal boyutta duygusal bağıllık ifade edilirken, bilişsel boyutta söylenenler ile davranışlar arasındaki tutarlılığa bakılır. Niyetsel boyut da ise; gerekli olsa bile karşı tarafın zayıflığından istifade edilmemesi savunulur (Bromiley ve Cummings, 1996:302-304).

2.5.3.4. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) örgütsel güven modeli

Güven oluşumunda tarafları belirleyip, iki tarafın da özelliklerini inceleyerek bu özelliklerin güvenen ve güvenilen arasındaki güven ilişkisine katkı ya da zararının olup olmadığını incelemiştirlerdir. Ayrıca yetenek, cömertlik ve dürüstlük gibi erdemlerin güven ilişkisinde belirleyici olduğunu, kişinin güvenmeye başladığı anda risk unsurunun hareket ettiğini savunmaktadırlar (Topaloğlu, 2010:51; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:712).

2.5.3.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner yönetsel güven modeli (1998)

Güven oluşumunda yönetici-çalışan ilişkisini ele alarak yöneticilerin sahip olduğu davranışlarda tutarlılık, dürüstlük, yetki dağıtım ve paylaşımı, iletişim yeteneği ve personelin ilgi ve ihtiyaçlarına duyarlılık gibi özelliklerin çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ve yöneticiye duyulan güveni artırdığını savunmuşlardır. (Whitener ve diğ.,1998:516-518).

Ayrıca, bu güven modelinde çalışanların güven algısının oluşmasında örgütsel (örgüt yapısı, insan kaynakları, örgüt politikası, prosedürler ve örgüt kültürü), ilişkisel (etkileşimler, beklentiler ve değişim maliyeti) ve bireysel (güven eğilimi, yeterlilik ve değerler) faktörlerin etkili olduğu ve yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güvenin doğru orantılı olduğu belirtilmiştir (Akyel, 2014:87-88).

2.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Çalışanların örgüte duyduğu güven örgütün devamlılığı ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından birçok olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. Örgütte oluşturulan güven ortamı örgüt içi insan ilişkilerini güçlendirirken, etkili ve verimli çalışmayı, örgütsel vatandaşlık düzeyi ve örgütsel adalet algısını, örgüte karşı sorumluluk duygusunu artırır.

Örgütsel değişime direnmek yerine bu değişim doğal olduğunun kabul edilip, buna ayak uydurmak için gerekli özveride bulunmayı kolaylaştırır. Diğer yandan çatışma ortamını azaltırken, işbirliği ve uyum içinde çalışmayı kolaylaştırır.

Diğer bir ifade ile işbirliği ve sorumluluk duygusunu artırır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59; Tursun 2017:15). Motivasyon ve iş tatminini artırırken, işgücü devir hızında azalmaya neden olur (Sevinç, 2013:42; Topaloğlu, 2010; Demircan ve Ceylan, 2003).

2.7. İşyeri Maneviyatı Kavram ve Kapsamı

İşyeri maneviyatı 2000 yılından buyana Tai endüstrileri ve sağlık bakanlığınca sürdürülen bir uygulamadır (Charoenapornwattana, 2016:3). Bu uygulama çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak ilham verici bir çalışma ortamı oluşturup, çalışanların zihinsel, fiziksel ve ruhsal varlıkları ile bir bütün olarak işyerinde bulunmalarını sağlamak için yapılmaktadır.

İşyeri maneviyatı yeni bir rekabet avantajı olarak düşünülebilir. Çünkü işyeri maneviyatı değişen çevreye kolay uyum sağlamayı, diğerlerine güven ve bağlılığı artırmaktadır. Böylece performansı, yaratıcılığı ve tatmin düzeyini artırırken, düşük motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması ya da oluşmamasına katkı sağlamaktadır.

John Cowan (1993), maneviyat kavramının Latince kökenli nefes anlamını taşıyan “spiritus” kelimesinden geldiğinden ve maneviyatlı olan kişilerin bilinçli ve tüm varlıklarda bulunan yaşamın özel nefesinin farkında olup, buna göre de hareket ettiklerinden bahsetmektedir. Cowan’a göre bu bireyler işyerine girdiklerinde bazı sorular sorarlar. Bunlar: Çalıştığım iş ruhumu yansıtıyor mu? Arkadaşlarımdan maneviyatına saygılı mıyım ve ihtiyaç duyduklarında destek oluyor muyum? Burası insan ruhu için yeterince güzel mi? İşimi maneviyatıma uygun yapıyor muyum? Buna göre; bazı işyerlerinde verim alınamamasının nedeni çalışanların maneviyatlarını işyerine taşıyamamalarıdır. Bu kişiler maneviyatlarını yaşayacakları, beklentilerine uygun yerlerde çalıştıklarında arkadaşlarını destekleyip, nitelikli ve iyi işler yapacaklardır (Claude ve Zamor, 2003: 360). TDK’ya göre Arapça kökenli bir kelime olan ve sıfat olarak; *görülmeven, duyularla sezilebilen, ruhani, tinsel, maddi karşıtı* anlamlarını taşıyan “*manevi*” kavramının isim hali maneviyattır. Maneviyat, “yürek gücü, moral” demektir (Url-2).

Maneviyat, örgütte güven temelli bir iklim oluşturarak bağlılığın artmasına neden olur. Burada söz konusu olan bağlılık; hem çalışanın örgüte, hem de örgütün çalışanlarına ve müşterilerine olan bağlılığıdır. Yüksek düzeyde maneviyat iklimi olan örgütlerde çalışanlar, olumlu davranışlar sergiler ve örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyarlar (Ahmedi, 2014:60).

Dünyada yaşanan değişimlerin böylesine hız kazanmadığı ve köklü olmadığı zamanlarda, çalışanların manevi değerlerini dışarda bırakarak sadece zihinsel becerileri ile iş gelmeleri beklenmekteydi ama, artık iş yaşamı ile manevi yaşamı birbirinden ayırmanın, çalışanların moral ve motivasyonunu azaltacağı bilinmekle birlikte; çalışanlar fiziksel, zihinsel ve manevi bütünlükleri ile işyerlerinde bulunmak istemektedirler (Khanifar vd., 2010:558). Böylece iş yeri maneviyatı kavramı, araştırmacı ve örgütlerin üzerinde durmaya başladığı bir konu haline gelmiştir.

Mitroff ve Denton (1999) işyeri maneviyatını *karşılıklı bağlılık* olarak tek kelime ile açıklarken (Mitroff and Denton, 1999: 83), Rego ve Cunha (2008) işyeri maneviyatını, çalışanların gelişmesine yardımcı olan anlamlı bir iş olarak tanımlamaktadır.

– Örgüt içinde Maneviyat

Dinginci bir hareketin tercih ettiği derin düşünce tarzını (tefekkür) tanımlayan ‘‘ maneviyat’’ teriminin kökeni 17.yy Fransa’sına dayanmaktadır. 19.yy’a kadar ise tasavvuf ve takva (dindarlık, tanrıya hürmet) ile ilişkilendirilmiştir (Wright, 2004:75). Gotsis ve Kortezi (2008), işyeri maneviyatına ilişkin tanımların temelde iki özellikten bahsettiğini vurgulamaktadırlar. Bunlardan ilki; işyeri maneviyatının karmaşık ve çok yönlü bir yapı olması, ikincisi ise; kavramın oldukça bireysel ve soyut olduğudur (Gotsi ve Kortezi, 2008:577). Maneviyat, Ian Mitroff tarafından yaşamın nihai amacını bulma ve bu amaca uygun yaşama arzusu olarak tanımlanmaktadır (Marques ve diğ, 2005:82). Yaşamın önemli bir bölümünün geçirildiği işyerlerinde de yapılan işi anlamlı bulma ve işin gereklerine uygun davranmayı ifade eden işyeri maneviyatı; insanları dine ya da özel bir inanç sistemine bağlamak değildir, aksine kendilerini manevi varlıklar olarak gören ve ruhlarının da beslenmeye ihtiyacı olduğunu düşünen çalışanların, işyerlerinde de bir amaç ve anlam aramasıdır. Bu nedenle işyeri ya da örgütteki maneviyat karşılıklı bağlılık, saygı ve itibarın kendimiz ve özel çevremizle sınırlı olmadığıdır, aksine bunların çalıştığımız herkesle ilişkili olabileceğinin farkındalığıdır (Marques, 2006:888).

Örgütsel değerler örgütün maneviyatını yansıtır. (Milliman, Ferguson, Rickett ve Ondemi, 1998; Cline, 2015:75). Örgütsel çalışma kapsamında işyeri maneviyatı, bütünlük ve memnuniyet hissi yaratan örgütsel değerler kümesidir (Dent, Higgins ve Wharff, 2005). Ayrıca, iş yaşamında anlam bulma, bireylerarası erdemli ilişkiler ve örgüt değerleri ile uyum çabasıdır (Mitroff ve Denton, 1999; Kumar, 2018:213).

İşyerinde çalışanların inanç ve değerlerini yansıtarak düşünce, his ve davranışlarını etkileyen dokuz manevi destekten/bağlayıcıdan bahsedilmektedir. Bunlar: mükemmeliyet, merhamet, tutku, ilham, inceleme, fedakarlık (bağlılık), takdir, kararlılık ve dayanışmadır (Spaulding, 2017:47).

– Maneviyat ve Din

Maneviyat ve din genelde birbiri ile karıştırılan ya da bazen birbiri yerine kullanılabilen kavramlardır. İkisi de yüce olanla bağı açısından ilişkili fakat din kurallı, sistematik ya da dogmatik bir tavırla yüce olana tapınma ile ilgili iken; maneviyat, içerik bakımından daha kapsamlı, sistematik ya da dogmatik değildir, sadece yüce olanla karşılıklı bağlılık ve ilişkiyi zorunlu kılar (Koko, 2017:22).

İşyeri maneviyatı çalışanların manevi ihtiyaçları ile ilgilidir ve çalışanları yaptıkları işin nihai anlamını farketmeleri konusunda zorlar. Birey olarak çalışanlar da işyerinde iken manevi ve ulvi ihtiyaçlarını tatmin etme gereği duymaktadırlar (Majeed, Mustamil, Nazri, 2018:50). Bu nedenle işyerlerinde çalışanların işyeri maneviyatını destekleyecek ortam ve uygulamalara yer verilmelidir.

Birçok araştırmacı tanrıya bağlılığı yoğun olan insanların maneviyatının da o ölçüde güçlü olduğunu dile getirirse de, Corner (2009) maneviyatı din ile ilişkilendirip sınırlandırmamaktadır. Ona göre insanlara karşı ya da insanlara dair olan herhangi bir memnuniyet, gönül rahatlığı, anlayış ve bağ maneviyattır. Hungelmann (1985) ise maneviyatı bir görevi gerçekleştirirken duyulan haz, yapılan işi anlamlı bulma duygusu olarak ifade etmektedir. Buradaki görevin amacı, sosyal ya da dini bir işe dair olmasından çok toplumsal iyiliği hedef almasıdır. Ashmos and Duchon (2000) maneviyatlı işyerlerinin, bireylerin mutlu olduğu bir toplulukta çalışarak anlamlı bir iş yapmanın verdiği huzurla, içsel benliklerini tatmin edebildikleri bir iş ortamı olduğundan bahsetmektedirler (Saeed ve diğ., 2017:2). İşyeri maneviyatı ise, maneviyat kavramından biraz farklılık göstermektedir çünkü sadece işyerleri ile sınırlıdır. Genel olarak bireyin

çalışma koşullarındaki manevi iyi oluşu, işyeri maneviyatı olarak tanımlanmaktadır. Bireyin işine ya da hayatına yönelik tatmin ya da tatminsizliğine neden olacak birçok faktör bulunmaktadır. İşyerinde çalışanların maneviyatını yükseltecek bir ortam yaratılması işgücünün hem memnuniyeti hem de üreticilik ve rekabet duygusunu artırabilir.

Moberg (1986)'ya göre, adil uygulamalar, çalışana destek, ahlak, eşitlik, çalışanın gelişimi ve kültürel çeşitlilik var ise, örgüt maneviyatlı olarak değerlendirilebilir. Günümüzde çağdaş örgütlerde sayısız seminerler ve maneviyat ile ilişkili toplantılar düzenlenmektedir (Saeed ve diğ., 2017:3).

İşyeri maneviyatını yatay ve dikey olarak iki boyutta tanımlamak da mümkündür. Yatay boyut toplum ve topluluğun iyi oluşu ile ilgili eylemleri içerirken; dikey boyut, birey ve inandığı tanrı ile bağlantısıyla ilgilenmektedir. Örneğin bunun için Boeing, Intel, Microsoft gibi bilinen kurumlarda çalışana moral desteği, dualar ve derin düşünme gibi uygulamalar yapılmaktadır (Saeed ve diğ., 2017:3).

2.7.1. İşyeri maneviyatının boyutları

2.7.1.1. Topluluk bilinci boyutu

Çalışanların birbiriyle etkileşimi sonucu oluşan derin bir bağlılık duygusunu ya da güçlü bir ilişkiye sahip olmayı ifade etmektedir (Ashmos ve Duchon, 2005:814).

2.7.1.2. Örgütsel ve bireysel değerler arası uyum

Bu boyutta bireyler yönetici ve çalışanların birbiriyle uyumlu değerlere ve güçlü bir bilince sahip olduklarına, ayrıca çalışanların ve toplumun refahının önde geldiğine inanmaktadırlar. Yöneticiler sadece örgütün iyiliğini değil çalışanların, paydaşların ve toplumunda iyiliğini düşünmektedirler (Rego ve Cungh, 2008:63; Milliman ve diğ., 2003:429). Bireysel ve toplumsal değerler ile örgütsel amaç ve görevlerin uyumasıdır.

2.7.1.3. Yapılan işi anlamlı bulma boyutu

Bireyin yaptığı işin kendi yaşam değerleriyle uyumlu olması ve yapılan işten zevk alınmasını ifade etmektedir (Khanifar, 2010:560). Böyle çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmak için güçlü bir içsel motivasyona sahip olduğu söylenebilir.

2.7.1.4. Tanrının denetiminde olduğunun bilincinde olma

İslam dinine göre Tanrı herşeyi görür ve bilir ondan gizli hiçbir şey olmaz. Kıyamet günü ise yanlış ve uygunsuz davranışlardan dolayı cezalandırılacağını bilir (Ahmadi, 2007:183). Khanifar (2010)'a göre, bu bilince sahip çalışanlar ve yöneticiler davranışlarında daha dikkatli olurlar.

2.7.1.5. Kişinin iç dünyası

Burada kişinin maneviyatının yansıması ifade edilmektedir (Johnson, 2017:27). Örgütte, bireyin maneviyatına ve manevi değerlerine ne şekilde saygı duyulduğu, maneviyatını yaşaması için sunulan imkânlar işaret edilmektedir.

Burkhardt ve Jacobson, (2002) manevi değerleri yüksek olan bireylerin yaşama daha bütüncül, sorunlara daha açık fikirli ve esnek bakabildiklerini vurgulamaktadırlar (Rhone, 2017:12).

Bu çalışmada işyeri maneviyatı bireysel, grup ve toplumsal düzey olarak üç boyutta açıklanmıştır. Bireysel düzeyde yapılan işi anlamlı bulma ve işten zevk alma, grup düzeyinde topluluk bilinci boyutu olarak, çalışanların birbirini desteklemesi ve ortak bir amaç etrafında toplanarak hizmet vermesi, örgütsel düzeyde ise örgüt değerleriyle uyum boyutu kapsamında örgüt değerlerine bağlı olma ve örgütün çalışanlarına değer vermesi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.7.2. İşyeri maneviyatının örgütsel çıktıları

Turner (1999), maneviyat kavramının Amerikada 1980'lerin kurumsal hırsına tepki olarak çıktığını; umutlar, hayaller, düşünce örüntülerimiz, duygu, his ve davranışlarımızla ilgili ve çok boyutlu olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle maneviyat kavramını birkaç

kelime ile anlatmaya çalışmak bazı anlamlarının kaybolmasına neden olmaktadır (Claude ve Zamor, 2003:356).

Maneviyat, bireylerin işyerlerine sadece fiziksel ve zihinsel olarak değil, bireysel yetenek ve eşsiz ruhları ile geldiklerini kabul etmektedir. 20. yy'ın büyük bir diliminde geleneksel olarak işleyişine devam eden örgütler, insan doğasının temel gerçeğini göz ardı etmişler, fakat günümüzde güven, uyum, değer, dürüstlük gibi manevi kavramların örgüt hedeflerine ulaşmadaki gücünü keşfetmişlerdir (Leigh 1997; Claude ve Zamor, 2003:356).

Claude ve Zamor'un (2003) işyeri maneviyatı ve örgütsel performans üzerine yaptıkları çalışmada; maneviyatın kar amacı güden ya da hedeflerine istedikleri ölçüde ulaşmayı amaçlayan örgütlerde nasıl etkili olduğunu araştırırken, Harvard Business School'un 207 öncü kurumun yer aldığı listeden seçilen 10 güçlü kurumsal kültüre (maneviyata) yer veren ve 10 zayıf kurumsal kültüre sahip olan kurumların 11 yıllık incelenmesi sonucu örgüt kültürü gücünün performans ile güçlü bir ilişkisini bulmuşlardır (Claude ve Zamor, 2003:361-61). Buna göre işyerinde maneviyatın çalışanların daha mutlu olduğu ve daha iyi performans sergilediği bir örgüt kültürü yarattığını vurgulamışlardır. Motivasyon, çalıştığı işi anlamlı bulmak, kendini işyerindeki topluluğun bir ferdi hissetmek maneviyatın önemli özelliklerindedir. Böylesi insancıl bir çalışma ortamında ise çalışanlar, daha yüksek bir moral ve yaratıcılıkla işlerini yapmak isteyeceklerdir.

Wong (2012), maneviyatı yüksek olan çalışanların zorluk ve stresin üzerinden kolaylıkla gelebileceğini belirtmektedir (Bell, 2016:37).

Pozitif psikoloji maneviyat, iyi oluş, memnuniyet ve hayatı yaşamaya değer kılan şeyler üzerine odaklanmaktadır (Bell, 2016:40). 20.yy'da işyeri maneviyatına olan ilginin artmasının nedenini; Gooden ve diğ.. (2001) çalışanların daha derin amaçlarının bilincinde olma isteğine, Giacalone and Jurkiewicz (2004) 1980'lerde ortaya çıkan kurumsal hırsla, Chen and Sheng (2013) ise teknolojideki hızlı gelişmelere bağlamaktadırlar. Bilgi temelli ekonomi ve maddi tatminin hız kazanması ile 20.yy sonundaki teknolojik ilerlemeler nedeniyle maddi-manevi değerler arasındaki dengesizlikten dolayı birçok insan manevi boşluk, ahlaki sapmalar, çarpık sosyal değerler, hırs ve tüm suç türlerini sergilemeye başlamışlardır (Chen ve Sheng, 2013: 269; Farmer, 2016:20). Bu nedenle işyerlerinde oluşturulacak manevi ortamlar böylesi

olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve çalışma ortamına yansıtılmasının engellenmesi açısından önem arz etmektedir.

2.7.3. İşyeri maneviyatı gelişimine yol açan yönetim tarzları

Endüstri Devrimi-Frederick Taylor: 18-19.yy endüstri devrimi döneminde çalışanlar arası ilişki, yersiz ve kaçınılması gereken bir durummuş gibi addedilmektedir. Katı, hiyerarşik bir yapı ve korku temelli bir motivasyon ile çalıştırılan işçilerin ihtiyaçları göz ardı edilmektedir (Farmer, 2016: 22).

Henri Fayol: Kararlara daha çok çalışanın dahil edilmesini sağlayan yönetimde insan ilişkileri hareketini ortaya koymaktadır. Fayol, çalışanlarının güçlü yönlerinin keşfedilip, daha faydalı olabilecekleri pozisyonlarda görevlendirilerek örgüte daha faydalı olacaklarına inanmaktadır. Endüstri devriminde göz ardı edilen insan ihtiyaçlarına dikkat çekmiş ve böylece daha insani bir yönetim devrine geçişe öncü olmuştur (Farmer, 2016:23).

Partnership (Ortaklık) Model: (Eisler ve Montuori, 2003) geçmişte geleneksel bağlarından, arazi ve ailelerinden, toplumlarından ayrılan insanlar, zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmeye başlamış dolayısıyla kimlik, destek ve anlam arayışını işyerinde bulmak istemişlerdir (Burroughs ve Eby, 1998:515). Bu modelde örgütlerde ilişkinin önemi vurgulanmaktadır. Takım çalışması ve destek ile daha bilinçli iş yapma, esnek hiyerarşi vardır. Bu da, modern örgütlerde işyeri maneviyatına olan ilgiye dayanak oluşturmaktadır.

Manevi Liderlik Modeli (Fry, 2003): Manevi liderlik bireyin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmesi için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içermektedir, diğer bir ifade ile çalışanların içsel motivasyonu ve görev aşkı ile temellendirilmiştir (Fry, 2003: 694).

İşyeri maneviyatı hala oldukça yeni ve tamamiyle anlaşılmamış, hızla gelişen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde yönetim tarzları ise yıllar içerisinde sürekli değişime uğramıştır. 18 ve 19. yy katı ve baskın Taylor endüstri devrimi modeli ile başlayan, Fayol'un 5 fonksiyonlu insancıl yönetim tarzı, 1970'lerde hizmetkar liderlik felsefesi ve 2003 Fry'ın manevi liderlik teorisi ile devam eden bu değerler dizisi değişimi

bilgi çağı başlangıcı kadar radikal olmuştur (Farmer, 2016:28). 21. yy başlarında çalışanlar iş değerlerinde önemli değişimler deneyimlemişlerdir. 20.yy sonundaki bilgi temelli ekonomi ve maddi tatmin ihtiyacından beri, insanlarda manevi boşluk ahlaki anormallikler, çarpıtılmış sosyal değerler, açgözlülük ve her türlü suç türü, maddi ve manevi ihtiyaçlar arasındaki dengesizliklerden dolayı deneyimlenmeye başlanmıştır (Chen and Sheng, 2013:269). Bunun sonucu olarak da maneviyatın önemi farkedilmiş ve işyerinde maneviyat, çalışanların iç güçlerini teşvik etmek için yeni bir odak haline gelmiştir.

2.8. Lider-Üye Etkileşimi (LUE) Modelinin Tanımlanması ve Teorik Temelleri

Liderlik çalışmaları zaman içerisinde liderlik özellikleri ile başlayıp, takipçiler ve çeşitli liderlik tarzlarına odaklanarak devam etmiştir. Toplum teknolojik ilerlemeler sonucu daha az yüzyüze etkileşime doğru gittiğinden, lider-üye etkileşiminin sayısı değil niteliği zorunlu hale gelmeye başlamıştır (Flores, 2016:1).

Toplumun gelişen teknoloji sonucu basit bir tıkla görsel iletişime geçebildiği bir dünyada yaşıyor olsak da, kaliteli bir yüzyüze iletişime, dolayısıyla kaliteli bir lider-üye etkileşimine her zaman ihtiyaç vardır.

Liderlik, örgütsel davranış alanı çerçevesinde en çok çalışılan konulardan biridir fakat çalışan tatmini, bağlılığı ve performansı gibi değişkenlerle liderlik ilişkisi henüz net olmayan konulardır (Zopiatis ve Constanti, 2010:310). Lussier ve Achua (2010); Ng'ethe ve diğ., (2012)'ye göre liderlik ve yönetim aynı disiplinler olmasa da birbirini tamamlayan ve birbiri yerine kullanılan alanlardır. Yönetim; planlama, örgütlenme, eşgüdüm, denetim gibi fonksiyonları içerirken; liderlik, liderin kendi vizyonu dâhilinde, resmi otoritesini kullanmadan insanları etkileyip, belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirebilmesidir (Williams, 2016: 19). Lider ise, örgütsel hedefler doğrultusunda bireyleri davranışlarıyla etkileyip, deneyimleri ile de amaçları doğrultusunda yönlendirebilendir.

Lider hikâyeleri insan kültürü oluşumunu şekillendirmektedir; lider ve liderlik üzerine yorumları içeren yazıların M.Ö 6. yy'a uzandığı söylenebilir. Bunlar: Konfiçyüs (Analects), LaoTzu (Tao Te Ching), ve Sun Tzu (The Art of War)'dur. M.Ö 4.yy başlarında ise Herodotus, Thucydides ve Plutarch gibi batı dünyası tarihçileri kral ve

prensleri kronik olarak sıralamış, Rönesans boyunca da tarihçiler, filozoflar ve Yunan ya da Romalı oyun yazarları liderlikteki güç, hayatta kalma ile duygu ve mantık arasındaki çatışmayı konu edinmişlerdir. 20. yy'a gelindiğinde odak noktası takipçiler olmuş ve liderler ilerleyen teknolojik gelişmeler sonucu daha bilgili ve güçlü olan takipçilerin yeteneklerini geliştirmeleri konusunda destekçi olmak zorunda kalmıştır (Allio, 2013:7).

İlk olarak Graen ve diğ., tarafından (Graen 1976; Graen ve Cashman, 1975) kavramsallaştırılan LUE teorisi, ikili sosyal ilişkiler ve etkileşim temelli bir liderlik teorisidir. Keller ve Dansereau (1995); Rosse ve Kraut (1983), LUE teorisinin lider-üye ilişkilerinin bireysel uygunluk, astın yeterliliği ve güvenilebilirlik üzerine kurulduğunu varsaymaktadır (Jaffer, 2013:12). Halbesleben ve Bowler (2007) LUE'nin karşılıklı güven ilişkisine dayandığını ve sonuç olarak da çalışanlarda iş tatminine yol açtığını belirtmektedirler. Ayrıca, araştırmalar yüksek nitelikli bir lider-üye etkileşimi oluşumunda güvenin gerekli faktörlerden biri olduğundan bahsetmektedir (Foster, 2012:27).

Lider-üye etkileşimi teorisi lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkileri anlamada ve çalışanlar üzerinde liderin etkilerini belirlemede en faydalı örgütsel teorilerden biri olarak görülmektedir (Seo, 2016:10).

Lider-üye etkileşimi lider ve üye arasındaki ikili ilişkilere odaklandığından ilişki temelli bir yaklaşımdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:223). Teori, lider ve astlar arası ilişkilerin bölüm içinde bile farklılaşabileceğinden bahsetmektedir. Ayrıca, yüksek nitelikli ilişkilerin olumlu iş çıktıları ile sonuçlandığını öne sürmektedir (Garcia M.A, 2015:17). LUE teorisi liderlik türlerini tanımlamaz, işyerinde ast-üst arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin etkileşimin niteliğini nasıl etkilediğini tanımlar (Foster, 2012:27).

(O'Donnell ve diğ., 2012; Walumbwa, Cropanzano, ve Goldman, 2011)'e göre de; Lider-üye etkileşimi; yönetici ve astlarının örgütsel görevleri birlikte nasıl başardıklarını ifade eden ilişki temelli bir yaklaşımdır (Smith, 2016:17). Notgrass (2014), LUE teorisinin dayandığı sosyal ilişkileri; yabancılık, tanışıklık/ahbaplık ve olgunluk dönemleri olarak, adım adım ilerleyerek zamanla gelişen ilişkiler olarak ifade etmektedir (Smith, 2016:26). İlk başlarda sadece iş sözleşmesine dayalı bir ilişki iken, bilgi ve kaynak paylaşımı arttıkça bu ilişki ahabaplık düzeyine ulaşır. Son olarak ise, ilişkiler karşılıklı bağlılık ve güven düzeyine ulaştığında olgunluk dönemine ulaşır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:230).

İlişkiler bu düzeye geldiğinde etkileşimler sadece davranışsal değil, aynı zamanda duygusaldır. Giderek karşılıklı saygı, güven, zorunluluk duygusu artar ve bu ilişkiler yüksek nitelikli olarak adlandırılır. Yüksek nitelikli ilişkilerde takipçiler bireysel inisiyatif kullanarak fazladan çaba harcamaya ve görevler üstlenmeye istekli olurlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995:233).

Gerstner ve Day (1997); Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, and Ferris (2012)'ye göre, yüksek nitelikli bir etkileşim ilişkisinde liderler astlarına karar verme özgürlüğü, işlerini şekillendirme hoşgörüsü ve rollerini tanımlama özgürlüğü sunarlar. Böylece astların daha verimli çalışması, iş tanımına ve liderlerine bağlılıkları ile liderlerinin bazı yönetim görevlerini paylaşımları beklenmektedir. Ayrıca, nitelikli lider-üye ilişkisinin astın memnuniyeti, yüksek performans, örgütsel bağlılık, psikolojik dayanıklılık ve düşük işten ayrılma niyeti ile sonuçlanması beklenmektedir (Jaffer, 2013:12).

Lider-üye etkileşimini oluşturan teoriler altta sıralanmıştır. Bunlar:

Sosyal etkileşim teorisi: Lider-Üye etkileşimi ilişkilerinin temelini oluşturan teorilerden ilki sosyal etkileşim teorisidir. Çalışanlar arası etkileşimi anlama konusunda çerçeve niteliğindedir.

Çalışanlar patron, iş arkadaşları, müşteri ve tedarikçiler ile farklı düzeyde sosyal etkileşim kurarlar (Gonzalaez, 2017:40). Liderleri ile kaliteli bir ilişkiye sahip olan çalışanlar örgütün kendisine değer verdiğini düşünerek örgütle özdeşleşip, örgüte karşı yüksek bağlılık duyarlar (Foster, 2013:22-23). Sosyal etkileşim teorisine göre değer görüp takdir edildiğini düşünen çalışanlar, daha fazla çalışıp, örgütten ayrılma niyeti taşımazlar (James, McKechnie ve Swanberg, 2011:174).

Sosyal kimlik teorisi: Sosyal kimlik teorisine göre bireyler kendilerini ve diğer bireyleri değer ve ilgilerine göre kategorilere ayırarak gruplandırır. Grup üyeleri ile daha kolay iletişim kurulduğu ve grup dışında kalanlara göre daha güvenilir oldukları düşünülmektedir. Turner, Brown, ve Tajfel, (1979) kendilerini bir grupla özdeşleştiren bireylerin özsayılarının arttığını belirtmektedirler. Yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşim ilişkisine sahip bireylerin iş tatmini düzeylerinin arttığı düşünülmektedir, çünkü bu durum liderle daha iyi iletişim sağlama, lider ve astlar arasındaki güven düzeyini artırma, güçlendirme, kariyer gelişimi ve teşvik ödemeleri gibi olanaklar sağlamaktadır (Den Hartog, De Hoogh ve Keegan, 2007). İyi bir etkileşim grup uyumunu artıracak olsa

da, bu durum grup dışında kalanlara liderin adil olmadığını düşündürebilir. Ayrıca bu durumun misilleme olarak çalışanlarda performans düşüklüğü, örgütsel vatandaşlık davranışlarından uzaklaşma gibi sonuçlara neden olabileceği vurgulanmaktadır (Foster, 2013:2). Dolayısıyla, düşük düzeyde lider-üye etkileşimi çalışanları işinden uzaklaştırıp, örgütten ayrılmasına neden olabilir kısacası, lider ve çalışma arkadaşları ile kopuk ilişkilere sahip bireyler kendisini bir yabancı gibi hissedebilirler.

Lider-üye etkileşimi teorisinin iddiaları: Dienesch ve Liden (1986); Liden ve Maslyn (1998); Maslyn ve Uhl-Bien (2001)'e göre lider-üye etkileşim teorisinin iki iddiası vardır. Lider takipçileri ile farklı niteliklerde ilişkiler oluşturur ve bunlardan çok azı yüksek niteliklidir. Lider-üye etkileşimi çok boyutludur ve beş boyutta kategorilendirilebilir.

Bunlar:

- astın katkısı ya da yeterliliği,
- duygulanım /arkadaşlık derecesi,
- bağlılık,
- güven,
- profesyonel saygı ya da karşılıklı etkidir (Foster, 2013:25).

Rol teorisi: İşyerindeki görevler ve bunlarla alakalı sorumlulukları içermektedir. lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan teorilerden biridir ve işle alakalı görev ve davranışların yerine getirilmesi ile başarıya ulaşılabilceğini vurgulamaktadır. Görevler iş tanımında belirlenmiş olmasına rağmen bazen informal olarak da verilebilir. Lider ve astları arasındaki etkileşim, görev üzerinde değişikliğe götüren kritik yöntemlerden biridir. Kategorik tanıma ek olarak lider-üye etkileşimi dört aşamadan oluşmaktadır (Gonzalez, 2017:42).

- Rol/görev Üstlenme:
- Rol/görevi yerine getirme
- Rol/görev rutinleşmesi
- Takım oluşturma

2.8.1. Lider-üye etkileşimi modelinin gelişim süreci ve boyutları

Graen ve Uhl-Bien (1995)'e göre lider-üye etkileşimi teorisi, lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri araştırmaktadır ve liderin tüm takipçilerine aynı davrandığı varsayımına karşı çıkıp, liderin takipçileri ile farklı düzeyde ve nitelikte ilişkiler kurduğunu savunmaktadır. İlişkilerdeki bu farklılık ve çeşitlilik ise grup içi ve grup dışı etkileşimi oluşturmaktadır. Grup içi etkileşimdekiler yüksek nitelikli bir iletişime sahip iken, diğerleri ile daha yüzeysel, iş ile alakalı bir iletişim söz konusudur. Bu bakımdan lider ile nitelikli iletişime sahip olan çalışanlarda düşük işten ayrılma niyeti, yüksek örgütsel bağlılık ve iş tatmini beklenen sonuçlar arasındadır (Smith, 2015 :16).

Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşimi teorisi gelişimini 4 evrede tanımlamaya çalışmıştır. İlk aşama ast-üst ilişkisini anlamada alternatif bir yaklaşım olarak oluşturulmuştur. 1970'lerin yaygın liderlik düşüncesi tüm yöneticilerin astlarına benzer davrandığıdır. Ancak ast-üst ilişkisinde bireysel özelliklere odaklanan alan çalışmaları, yöneticilerin astları ile farklı niteliklerde iş ilişkisi oluşturmaya eğilimli olduklarını belirtmektedir. Yöneticileri ile yüksek nitelikli ilişkilere sahip olan astlar grup içi olarak nitelendirilirken, diğerleri grup dışı olarak tanımlanmaktadır. İkinci evre lider-üye etkileşimi yapısının tutumsal ve davranışsal sonuçlarla ilişkisini içeren genel anlayışı geliştirmek üzere kuruludur. Burada LUE teorisinin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öznel performans düzeyi ile ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Üçüncü aşamaya göre, iyi bir etkileşim için birçok ast üst ilişkisi tavrı geliştirilebilir. Dördüncü aşamada lider ve takipçilerin diğer insanlarla olan ilişkisi vardır (Hallenbeck Jr., 1997:20-25).

Lider-üye etkileşimi teorisi başlangıçta grubun tamamının ilişkisine odaklanmaktan çok, lider ve takipçisi arasındaki bireysel dikey ilişkiye odaklanmıştır. Grup dışı üyeler liderden daha az destek gören, nadiren iletişim kuran, sadece işe gelip işlerini yapan bireylerden oluşurken, grup içi üyeler olarak adlandırılan liderle yakın ilişkide bulunan üyeler ise bilgi ve kaynaklara daha kolay ulaşan bireylerden oluşmaktadır. Daha sonra lider-üye etkileşimi teorisi lider-üye etkileşimi görevini genişleterek liderin tüm takipçileri ile arasındaki etkileşimin kalitesine odaklanmıştır (Croom, 2015:2).

Bryant (2017)'ın çalışmasında lider-üye etkileşimi teorisinin 1956'da ilk olarak Newcomb tarafından lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı ilişkiyi anlatmak üzere geliştirildiğinden, daha sonra Dansereau ve diğ., (1975)'nin teoriyi gruplar arası farklılıkları karşılaştırarak genişlettiği ve diğer araştırmacıların da bu teoriye yönetimle

takipçiler arasındaki rol gelişimi, sosyal etkileşim gibi diğer faktörleride ekleyerek biraz daha genişlettiği bahsedilmektedir. Lider-üye etkileşimi liderlere görevlerini daha iyi anlamalarında, yani çalışanlarla iletişime gerektiği önemi vermelerinin ne kadar önemli olduğunu anlamaları konusunda yardımcı olacak bir teoridir. Çalışanlar yönetim ve birbirleri ile olan ilişkilerini güçlendirmek için bu teoriden faydalanabilmektedirler. Lunenburg (2010), lider ile özellikle grup içi takipçiler arasındaki ilişkilerin liderin diğerleriyle olan ilişkisine zarar verdiğini çünkü grup dışı üyelerin ihmal edildiklerini düşünerek liderlerine daha az güvendiklerini belirtmektedir. Dolayısıyla da iki grup daha fazla çatışma yaşar ve takım çalışmasında düşüş görülürken, lider-üye arasındaki iletişim eksikliği personel değişim oranını artırmaktadır (Bryant, 2017:30).

Lider-üye etkileşimi teorisi dört boyut ölçmektedir. Bu boyutlar sırasıyla altta verilmektedir.

- Duygulanım, etki: Liderin ne kadar sevildiği, liderden ne kadar etkilenildiğini,
- Sadakat: Lyuşmazlık durumunda liderin kendini savunacağına olan inancı,
- Katkı: Liderin yeterliliğine, bilgisine olan inancı,
- Mesleki itibar: Liderin mesleki bilgisine ve yeterliliğine olan inancı ölçmektedir (Liden ve Maslyn, 1998:56; Smith, 2016:74; Boockoff, 2016:9).

BÖLÜM 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada izlenen yöntem ele alınmıştır. Araştırma modeline, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına, verilerin özömlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler bu bölümün içeriğini oluşturmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, varolan bir durum içinde araştırmacının müdahalesi olmadan değişkenler arasındaki ilişkilerin neden-sonuç etki bağlamında incelenmesini (Gall, Borg ve Gall 1996; Fraenkel ve Norman, 2006) sağlayan ilişkisel modellerden nedensel-karşılaştırmalı model kullanılmıştır. Yöntem-bilim açısından çalışmada benimsenen yöntemlerin bir arada kullanılması noktasında ulusal litaratüre yeni bir kaynağın eklenmesi ile ulusal literatürün zenginleştirilmesine katkı sağlanacağı düşünölmektedir.

3.2 Evren ve Örnekleme

Çalışmanın ana kütleli 2017 Aralık- 2018 Temmuz ayları arasında Türkiye genelinde Gençlik Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan bireylerin tamamından oluşmaktadır. 2015-2019 SGM-Stratejik Planında bulunan verilere göre 937 merkez ve 7471 taşra teşkilatı çalışanı olmak üzere toplamda 8408 personel çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Örnekleme ise, bu tarihler arasında çalışan bireyler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen 351' i kadın (%33,2) ve 705' i erkek (%66,8) olmak üzere toplam 1056 personelden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada çalışanların demografik özelliklerinin yanında işyeri yılmazlığı, örgütsel güven, işyeri maneviyatı ve lider-üye etkileşimi düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu ve kullanılan ölçeklere ilişkin ifadelerin yer aldığı bir anket

formu hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında ölçekler, online ve yüzyüze veri toplama yöntemleri kullanılarak Gençlik Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatları çalışanlarına uygulanmış ve gerekli veriler toplanmıştır. Anket formunda yer verilen ölçeklere ait ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

GSB Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı personelinin demografik bilgilerini edinmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu tek bir form üzerine yerleştirilmiştir.

Kişisel bilgi formunda; personelin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, lisans mezuniyet alanı, kurumda ne kadar süredir çalıştığı, çalışmakta olduğu bölüm, kurumdaki konumu ve hangi ilde görev yaptığına dair sorular bulunmaktadır.

3.3.2. İşyeri yılmazlığı ölçeği

İşyeri yılmazlığı ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışmasına ilişkin bilgiler altta verilmiştir. Winwood ve diğ., (2013) tarafından geliştirilen işyeri yılmazlığı (Resilience at Workplace Scale-RAW) ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışma sürecinin başlatılabilmesi için öncelikle sorumlu yazardan mail yolu ile gerekli izinler alınmıştır.

Ölçeğin asıl formu 25 ifade ve 7 alt boyut içermektedir. Bu boyutlar; özgün yaşamak (4 ifade), kendine göre bir meslek bulma (4 ifade), bakış açısını koruma (4 ifade), stres yönetimi (4 ifade), işbirliği yaparak birbirini etkileme (3 ifade), sağlıklı kalmak (3 ifade), ağ oluşturma (3 ifade). Araştırmacılar tarafından ölçeğin tamamına ait (20 madde) Cronbach Alpha değeri 0,84, alt boyutlarına ait Cronbach Alpha değerleri ise sırasıyla 0,89 (ağ oluşturma), 0,63 (işbirliği yaparak birbirini etkileme), 0,60 (sağlıklı kalmak) olarak belirtilmiştir. Ancak, son alt boyutların değerleri olması gerekenden düşüktür. Çünkü, bu boyutlar iki ifadeden oluşmaktadır ve iki ifade ile mümkün olması zor olan bir değere ulaşmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “0 ile 6 arasında (kesinlikle katılmıyorum - kesinlikle katılıyorum), 7’li Likert Tipi derecelendirme ile puanlanmaktadır (Winwood ve diğ., 2013:1207).

Ölçek ifadelerinin Türkçe formunun oluşturulabilmesi için ilk adım olarak İngilizceye hâkim üç kişi tarafından ifadelerin çevirisi yapılmış ve çeviri tekrar çeviri işlemi için de alan uzmanı üç kişi ifadeleri tekrar değerlendirmiştir. Olası hataların tespiti ve ayıklanması için gerçekleştirilen pilot çalışmadan elde edilen bilgiler ışığında ölçüm aracına araştırma öncesi son hali verilmiştir. Saha çalışmaları sonrası elde edilen ham veriler, olası hataların ortadan kaldırılması ve analiz için hazır hale getirilmesi amacıyla; tüm formlar tek tek kontrol edilerek eksik ve/veya hatalı işaretlenenler çalışma dışı bırakılmıştır.

25 ifade ve 7 alt boyuttan oluşan işyeri yılmazlığı ölçeği bu çalışmada yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda 24 ifade 4 alt boyut olarak elde edilmiştir. Bazı ifadeler (5) istenilen boyutlar içerisinde yer almadığından bu ifadeler çıkartılarak ilgili ölçek 24 madde 4 boyut ile değerlendirilmeye alınmıştır. AFA sonucu yeni alt boyutlar PES (Pozitif etkileşim ve sağlık), SY (Stres yönetimi), KBMS (Kişisel bakış açısı ve meslek seçimi), OY (Özgün yaşamak) olarak belirlenmiştir. Cronbach's Alpha değeri ise 0.92 olarak hesaplanmıştır. PES için örnek ifadeler: “fiziksel uygunluğumu iyi derecede tutmak için dikkatli davranırım” ve “işyerinde meslektaşlarımdan oluşan güçlü ve güvenilir bir çevrem var.” SY için örnek ifade: “işyerinde baskı altında olduğumda rahatlamak için bazı güvenilir yollar geliştiririm.” KBMS için örnek ifade: “işyerinde terslikler olduğunda bu durum genellikle hayatımın diğer alanlarını da etkiler.” OY için örnek ifade: “iş hayatımda önemli temel değerlere sahibim.”

3.3.3. Örgütsel güven envanteri

Çalışmada veri toplama aracı olarak Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan “Örgütsel Güven Envanteri (Organizational Trust Inventory)” kullanılmıştır. Ölçekte 8 ifade yöneticiye güveni ve 4 ifade örgütün kendisine duyulan güveni belirlemeye yöneliktir. Ölçek 5’li Likert (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) olarak hazırlanmıştır (Yöneticiye güven ölçeği için örnek ifade “Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim”; Örgütün kendisine güven için örnek ifade “Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum”). Ölçek daha önce Türkçe’ye çevrilmiş ve hem ulusal hem de uluslararası alanyazında kullanılarak geçerlik ve güvenilirliği saptanmıştır. Ulusal alan yazında Ölçeğin güvenilirlik katsayısının

İşcan ve Sayın, (2010); Yurdakul ve diğ., (2013) (α) .89-.90 arasında değer aldığını bulurken, Akdoğan ve Köksal, (2014) (α) .93 olarak bulmuştur. Uluslararası alanyazında ise ölçek Hoe ve Meshane (2002), Joseph ve Winston (2005), Straiter (2005) tarafından kullanılmıştır. Bu araştırmada ise Cronbach's Alpha değeri 0.92 olarak hesaplanmıştır

3.3.4. İşyeri maneviyatı ölçeği

Araştırmada Ashmos ve Duchon (2000) tarafından geliştirilen ve Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003)'ün kendi çalışmalarına uyarladıkları “İş Yeri Maneviyatı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Bekiş, (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve tez çalışmasında kullanılmıştır. Ölçek 21 ifade ve üç alt boyuttan (anamlı iş, topluluk bilinci, işyeri değerleri ile uyum) oluşmaktadır. 7'li Likert tipinde olan ölçek araştırmada 5'li Likert (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) olarak hazırlanmıştır.

21 ifade ve üç alt boyuttan oluşan işyeri maneviyatı ölçeği bu araştırmada yapılan AFA sonucunda da 3 alt boyut olarak elde edilmiş ancak bazı ifadeler (4-7-11-14-15) istenilen boyutlar içerisinde yer almadığından bu ifadeler çıkartılarak ilgili ölçek 16 madde 3 boyut ile değerlendirilmeye alınmıştır. Cronbach's Alpha değeri ise 0.90 olarak hesaplanmıştır.

Milliman vd. (2003) 6 ifadeden oluşan anlamlı iş boyutuna ilişkin alfa katsayısını (Cronbach Alpha) 0.88 olarak tespit etmişlerdir. Örnek ifadeler: “Yaptığım iş hayatta önemli olduğumu düşündüğüm şeylerle bağlantılıdır”, “İşim ruhuma olumlu enerji veriyor”, “İşimi yaparken eğleniyorum” ve “Genellikle işe gelmek için sabırsızlanırım”. 7 ifadeden oluşan topluluk bilinci boyutuna ilişkin alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.91 olarak tespit edilmiştir. Örnek ifadeler: “İş yerimdeki kişilerle işbirliği içinde çalışmayı değerli buluyorum”, “İş yerimde kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum”, “İş yerimde çalışanların ortak bir amaç ile birbirine bağlı olduğunu düşünüyorum” ve “İş yerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum”. 8 ifadeden oluşan iş yeri değerleri ile uyum boyutuna ilişkin alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,94 olarak tespit edilmiştir. Örnek ifadeler: “Kendimi iş yerimin hedeflerine bağlı hissediyorum”, “İş yerimin bir bilinci/vicdanı vardır”, “İş yerim ruhumun canlanıp, canlanmadığını önemser” ve “İş yerim tüm çalışanlarını önemser”.

3.3.5. Lider-Üye etkileşimi ölçeği

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, Genç (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 12 ifade ve 4 alt boyuttan (katkı1-2-3, etki 4-5-6, sadakat 7-8-9 ve profesyonel saygı 10-11-12) oluşan ölçek kullanılmıştır. Alt boyutları etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olarak ifade edilmiştir. Genç (2010) alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha katsayılarını sırasıyla; etki: 0,841, sadakat: 0,941, katkı: 0,836, profesyonel saygı: 0,910 olarak bulunmuştur. 12 ifade ve 4 alt boyuttan oluşan lider-üye etkileşimi ölçeği bu araştırmada yapılan AFA sonucunda 12 ifade olarak elde edilmiş ancak bu ifadelerin tamamı tek boyutta toplanmıştır. Bu nedenle ilgili ölçek 12 ifade ve tek boyut olarak değerlendirilmeye alınmıştır. Cronbach's Alpha değeri ise 0.92 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada derlenen verilerin analizinde ilk olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, daha sonra merkezi limit teoremi doğrultusunda örneklem hacmine bağlı olarak verilerin dağılımının normallik göstereceği varsayımına dayanarak parametrik testler yardımı ile istatistiksel çözümler gerçekleştirilmiştir. Verilerin değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi ve varyans analizinden, ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının belirlenmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi, bu boyut geçerliliklerinin doğrulanması ve yapısının kendisini koruyup korumadığının sınanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış; ele alınan ölçeklerde teorideki boyutlar elde edilemediğinden, teorideki boyutları elde edebilmek amacıyla bazı maddeler ölçeklerden atılmıştır ya da bir boyutta olması istenilen bir madde döndürme (varimax) yapılmasına rağmen başka bir boyutun içinde yer aldığı durumlarda o madde ölçekten çıkartılmıştır. Son olarak elde edilen boyutlar (gizil değişkenler) arasındaki ilişkileri modellemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler elektronik ortama aktarıldıktan sonra, verilerin analizinde SPSS ve LISREL paket programları kullanılmıştır. Çalışmanın analiz kısmında yer verilen istatistiksel testlerin tamamı %5 anlam seviyesinde (%95 güvenirlilikle) gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada yer verilen anket formundan elde edilen verilere bağlı olarak katılımcıların İşyeri Maneviyatı, Örgütsel Güven, Lider-Üye Etkileşimi ve İşyeri Yılmazlığı

düzeilerine ait ortalama ve standart sapmaları ile demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.1.'de verilmiştir.



BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde üçüncü bölümde belirtilen yöntemlerin kullanılması ile toplanılan verilere, çalışmanın hipotez ve alt hipotezlerine ilişkin istatistiksel tekniklerle gerçekleştirilen çözümlenmeler neticesinde elde edilen bulgulara ve bu bulguların tablolarına yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları ve İşyeri Maneviyatı (IM), Örgütsel Güven (OG), Lider-Üye Etkileşimi (LUE) ve İşyeri Yılmazlıklarına (IYY) ait tanımlayıcı istatistikler.

Değişken	Frekans	Yüzde (%)	IYM		OG		LUE		IYY		
			Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	
Cinsiyet	Kadın	351	33,2	3,75	,64	3,69	,76	3,74	,77	3,90	,60
	Erkek	705	66,8	3,85	,68	3,75	,78	3,78	,78	4,03	,55
Yaş	17-25	122	11,6	3,70	,68	3,68	,70	3,69	,78	3,84	,60
	26-31	366	34,7	3,85	,62	3,78	,73	3,79	,77	4,00	,53
	32-37	268	25,4	3,82	,69	3,69	,76	3,78	,78	4,00	,57
	38-43	163	15,4	3,84	,72	3,76	,84	3,76	,77	3,97	,64
	44-49	71	6,7	3,89	,71	3,76	,87	3,79	,76	4,11	,56
	50-55	40	3,8	3,70	,69	3,56	,88	3,63	,87	4,03	,50
	56+	17	1,6	3,68	,72	3,59	,96	3,74	,86	4,01	,46
Eğitim Düzeyi	İlk-Ortaokul	49	4,6	3,54	,75	3,55	,92	3,55	,90	3,74	,70
	Lise	290	27,5	3,77	,64	3,75	,72	3,78	,72	3,89	,59
	Lisans	644	61,0	3,86	,67	3,75	,77	3,78	,77	4,04	,55
	Lisansüstü	70	6,6	3,82	,69	3,55	,90	3,63	,93	4,01	,45
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	642	60,8	3,83	,65	3,77	,73	3,80	,76	3,97	,58
	6-11 Yıl	260	24,6	3,85	,69	3,73	,80	3,75	,81	4,05	,55
	12-17 Yıl	61	5,8	3,87	,69	3,76	,80	3,79	,63	4,01	,59
	18-23 Yıl	18	1,7	4,04	,52	3,78	,65	3,94	,70	4,05	,54
	24-29 Yıl	20	1,9	3,43	,85	3,27	1,0	3,60	,90	4,03	,43
	30 +	26	2,5	3,58	,69	3,50	,99	3,51	,92	3,96	,34

Tablo 4.1. incelendiğinde; katılımcıların 351'inin (%33,2) kadın ve 705'inin (%66,8) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların daha çok 26-31 (366-%34,7) ve 32-37 (268-ve25,4) yaş grubu aralığında toplandığı, buna bağlı olarak da mesleki kıdemlerinin 1-5 (642-%60,8) ve 6-11 (260-%24,6) yıl aralıklarında toplandığı söylenebilir. Ayrıca

katılımcıların %4,6 (49)'sının ilk ve ortaokul, %27,5'inin (290) lise, %61'inin (644) lisans ve %6,6'sının lisansüstü eğitim düzeylerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcılar İşyeri Maneviyatı puan ortalamalarına göre değerlendirildiğinde, 44-49 yaş aralığında, lisans düzeyinde eğitime ve 18-23 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan erkeklerin, diğer kategorideki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde işyeri maneviyatına sahip oldukları görülmektedir.

Örgütsel Güven puan ortalamaları açısından incelendiğinde ise 26-31 yaş aralığında, lisans mezunu, 18-23 yıl mesleki kıdeme sahip erkek katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip oldukları görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi puan ortalamalarına göre ise, 44-49 yaş aralığında, lise mezunu, 18-23 yıl mesleki kıdeme sahip erkek katılımcıların diğer katılımcılardan daha yüksek Lider-üye etkileşim düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcılar İşyeri Yılmazlığı puan ortalamaları bakımından incelendiğinde, 44-49 yaş aralığında, lisans mezunu, 18-23 yıl mesleki kıdeme sahip erkek katılımcıların diğer katılımcılardan daha yüksek düzeyde işyeri yılmazlığına sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY düzeylerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.2. 'de verilmiştir.

Tablo 4.2: IYM, OG, LUE ve IYY değişkenleri arasındaki korelasyonlar.

Değişken	IYM	OG	LUE	IYY
IYM	1			
OG	0,66*	1		
LUE	0,59*	0,77*	1	
IYY	0,64*	0,52*	0,57*	1

*p<0,01

Tablo 4.2. incelendiğinde çalışanların IYM düzeyleri ile OG, LUE ve IYY düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu

söylenbilir. Çalışanların LUE düzeyleri ile OG düzeyleri arasındaki pozitif yönlü yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki dikkat çekmektedir. Yine çalışanların IYY düzeyleri ile OG ve LUE düzeyleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan *t* testi ve varyans analizi sonuçlarına yönelik farklılık analizleri aşağıda verilmiştir.

Bu bağlamda ilk olarak çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin testine ilişkin hipotezler aşağıda verilmiş olup, bu hipotezlere ilişkin *t* testi sonuçları da Tablo 4.3.'de verilmiştir.

- H_{0a} : Çalışanların IYM puan ortalamaları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermez.
- H_{0b} : Çalışanların OG puan ortalamaları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermez.
- H_{0c} : Çalışanların LUE puan ortalamaları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermez.
- H_{0d} : Çalışanların IYY puan ortalamaları cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermez.

Tablo 4.3: Çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin *t* testi sonuçları.

Değişken	<i>t</i> istatistiği	Serbestlik Derecesi	<i>P</i>
IYM	-2,26	1054	0,02
OG	-1,27	1054	0,20
LUE	-0,78	1054	0,43
IYY	-3,36	1054	0,00

Tablo 4.3. incelendiğinde, çalışanların IYM ve IYY puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği %95 güvenirlilikle söylenebilir. Tablo 4.1. incelendiğinde ise, erkek bireylerin IYM ve IYY puan ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin testine ilişkin hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 4.4.'de verilmiştir.

- H_{0e} : Çalışanların IYM puan ortalamaları eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermez.
- H_{0f} : Çalışanların OG puan ortalamaları eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermez.
- H_{0g} : Çalışanların LUE puan ortalamaları eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermez.
- H_{0h} : Çalışanların IYY puan ortalamaları eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermez.

Tablo 4.4: Çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin F testi sonuçları.

Değişken	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	<i>p</i>
IYM	Gruplar Arası	5,33	4	1,33	2,93	,020
	Gruplar içi	477,49	1051	,45		
	Genel	482,83	1055			
OG	Gruplar Arası	4,74	4	1,18	1,96	,098
	Gruplar içi	635,91	1051	,60		
	Genel	640,66	1055			
LUE	Gruplar Arası	7,14	4	1,78	2,93	,020
	Gruplar içi	638,79	1051	,60		
	Genel	645,93	1055			
IYY	Gruplar Arası	7,82	4	1,95	6,01	,000
	Gruplar içi	341,58	1051	,32		
	Genel	349,40	1055			

Tablo 4.4. incelendiğinde çalışanların IYM, LUE ve IYY puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği %95 güvenirlilikle söylenebilir.

Çalışanların IYM, LUE ve IYY puan ortalamalarının hangi eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğine ilişkin post-hoc (LSD) testi sonuçları ise Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 4.5: Eğitim düzeylerine göre çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarına ait Post-Hoc Testi Sonuçları.

Değişken	(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	P
IYM	İlk-Orta	Lise	0,02
		Lisans	0,00
		Lisans Üstü	0,02
	Lisans	Lise	0,07
		Lisansüstü	0,61
		Lisansüstü	0,65
LUE	İlk-Orta	Lise	0,05
		Lisans	0,04
		Lisans Üstü	0,60
	Lisans	Lise	0,96
		Lisansüstü	0,13
		Lisansüstü	0,12
IYY	İlk-Orta	Lise	0,09
		Lisans	0,00
		Lisans Üstü	0,01
	Lisans	Lise	0,00
		Lisansüstü	0,10
		Lisansüstü	0,70

Tablo 4.5 incelendiğinde çalışanların IYM puan ortalamaları bakımından ilk-ortaokul mezunu bireylerin diğer tüm eğitim düzeyindeki bireylerden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$), bunun dışında Tablo 4.1.'den de görüleceği üzere, ilk-ortaokul mezunu çalışanların puan ortalamalarının da diğer eğitim düzeyindeki çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Yine Tablo 4.5.'ten görüleceği üzere ilk-ortaokul mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanların LUE puan ortalamaları arasındaki farkın da istatistiksel olarak anlamlı olduğu %95 güvenirlilikle söylenebilir.

IYY puan ortalamaları bakımından incelendiğinde ise, ilk-ortaokul mezunu çalışanlar ile lisans ve lisansüstü çalışan bireyler arasında ve lise mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu, bunun yanında Tablo 4.1.'e bakıldığında da IYY puan ortalaması bakımından lise mezunu bireylerin lisans mezunu bireylerden daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin testine ilişkin hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

- H_{0i} : Çalışanların IYM puan ortalamaları yaşlarına göre bir farklılık göstermez.
- H_{0i} : Çalışanların OG puan ortalamaları yaşlarına göre bir farklılık göstermez.
- H_{0j} : Çalışanların LUE puan ortalamaları yaşlarına göre bir farklılık göstermez.
- H_{0k} : Çalışanların IYY puan ortalamaları yaşlarına göre bir farklılık göstermez.

Tablo 4.6: Çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının yaşlarına göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin F testi sonuçları.

Değişken	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
IYM	Gruplar Arası	3,19	6	,53	1,16	,325
	Gruplar içi	476,42	1040	,45		
	Genel	479,62	1046			
OG	Gruplar Arası	3,44	6	,57	,94	,463
	Gruplar içi	633,17	1040	,60		
	Genel	636,62	1046			
LUE	Gruplar Arası	1,74	6	,29	,47	,828
	Gruplar içi	640,17	1040	,61		
	Genel	641,92	1046			
IYY	Gruplar Arası	3,95	6	,65	1,99	,063
	Gruplar içi	343,19	1040	,33		
	Genel	347,14	1046			

Tablo 4.6 incelendiğinde çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tüm değişkenler için ($p>0.05$) %95 güvenirlilikle söylenebilir.

Çalışanların IYM, OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin testine ilişkin hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 4.7.'de verilmiştir.

- H_{0l} : Çalışanların IYM puan ortalamaları mesleki kıdemlerine göre bir farklılık göstermez.

- H_{0m} : Çalışanların OG puan ortalamaları mesleki kıdemlerine göre bir farklılık göstermez.
- H_{0n} : Çalışanların LUE puan ortalamaları mesleki kıdemlerine göre bir farklılık göstermez.
- H_{0o} : Çalışanların IYY puan ortalamaları mesleki kıdemlerine göre bir farklılık göstermez.

Tablo 4.7: Çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin F testi sonuçları.

Değişken	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
IYM	Gruplar Arası	5,80	5	1,16	2,58	,024
	Gruplar içi	457,77	1021	,44		
	Genel	463,58	1026			
OG	Gruplar Arası	6,69	5	1,33	2,24	,048
	Gruplar içi	608,61	1021	,59		
	Genel	615,31	1026			
LUE	Gruplar Arası	3,42	5	,68	1,14	,33
	Gruplar içi	612,96	1021	,60		
	Genel	616,38	1026			
IYY	Gruplar Arası	1,21	5	,24	,74	,59
	Gruplar içi	333,74	1021	,32		
	Genel	334,95	1026			

Tablo 4.7 incelendiğinde çalışanların IYM ve OG puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği %95 güvenirlilikle söylenebilir.

Çalışanlarının IYM ve OG puan ortalamalarının hangi mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğine ilişkin post-hoc (LSD) testi sonuçları ise Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8: Mesleki kıdemlerine göre çalışanların IYM ve OG puan ortalamalarına ait Post-Hoc Testi Sonuçları.

Değişken	(I) Mesleki kıdem	(J) Mesleki kıdem	<i>P</i>
IYM	1-5 yıl	6-11 yıl	0,73
		12-17 yıl	0,68
		18-23 yıl	0,18
		24-29 yıl	0,00
		30+ yıl	0,06
	6-11 yıl	12-17 yıl	0,83
		18-23 yıl	0,22
		24-29 yıl	0,00
		30+ yıl	0,05
	12-17 yıl	18-23 yıl	0,32
		24-29 yıl	0,01
		30+ yıl	0,07
	18-23 yıl	24-29 yıl	0,00
		30+ yıl	0,02
24-29 yıl	30+ yıl	0,42	
OG	1-5 yıl	6-11 yıl	0,45
		12-17 yıl	0,96
		18-23 yıl	0,94
		24-29 yıl	0,00
		30+ yıl	0,07
	6-11 yıl	12-17 yıl	0,73
		18-23 yıl	0,76
		24-29 yıl	0,01
		30+ yıl	0,14
	12-17 yıl	18-23 yıl	0,93
		24-29 yıl	0,01
		30+ yıl	0,13
	18-23 yıl	24-29 yıl	0,04
		30+ yıl	0,22
24-29 yıl	30+ yıl	0,31	

Tablo 4.8. incelendiğinde çalışanların IYM puan ortalamaları bakımından 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler ile 24-29 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler arasında, 6-11 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler ile 24-29 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler arasında, 12-17 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler ile 24-29 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler arasında, 18-23 yıl tecrübeye sahip bireyler ile 24-29 yıl ve 30+ yıl mesleki kıdeme sahip bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Tablo 4.1. incelendiğinde ise 24-29 yıl mesleki kıdeme sahip bireylerin puan ortalamasının diğer tüm yıllarda mesleki kıdeme sahip bireylerden daha düşük olduğu görülmektedir. Yine Tablo 4.1.'den görüleceği üzere, 18- 23 yıl mesleki kıdeme sahip bireylerin IYM puan ortalamasının 30+ yıl mesleki kıdeme sahip bireylerden daha düşük olduğu söylenebilir.

Çalışanlar OG puan ortalamaları bakımından incelendiğinde ise, benzer şekilde 224-29 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler ile 1-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl ve 18-23 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve Tablo 4.1. sonuçlarından da anlaşılacağı üzere 24-29 yıl mesleki kıdeme sahip bireylerin OG puan ortalamasının diğer yıllardaki tecrübe sahip bireylerden daha düşük olduğu söylenebilir.

Çalışmada kullanılan işyeri maneviyatı, örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri yılmazlığı ölçeklerinde yer alan soruların (maddelerin / değişkenlerin) araştırmaya katılan Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı personeli için güvenilirliğinin araştırılması amacıyla ilgili maddelere açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış, daha sonra da bu ölçeklerin birbiri üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılarak çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir.

İşyeri maneviyatına ilişkin AFA'ne ait bulgular Tablo 4.9.'da verilmiştir. Tablo 4.9.'da yer alan IYM ölçeğinin toplam varyans açıklama oranı %59,31'dir. Tablo 4.9.'da yer alan IYM ölçeğine ait maddelerin geneli için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha değeri 0.908 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 4.9: İşyeri Maneviyatı Ölçeğine ait AFA Sonuçları ve Cronbach's α değerleri.

Faktörler/Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	A
IYM IB Anlamlı iş boyutu				
IB 1 Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüğüm şeylerle bağlantılıdır.	,79			
IB 2 İşim ruhuma olumlu enerji veriyor.	,78	1,72	20,08	
IB 3 İşimi yaparken eğleniyorum.	,73			
IB 4 İşime neyin/nelerin özel anlam verdiğini biliyorum.	,64			
IB 5 İşim ile kamu yararı arasında bir bağlantı görüyorum.	,68			
IYM TB Topluluk Bilinci				
TB 1 İş yerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum.	0,74			
TB2 İş yerimde çalışanların birbirlerini gerçekten önemsediklerine inanıyorum.	0,70	1,01	17,87	0,92
TB 3 İş yerimde fikirlerimi ifade etmekte kendimi özgür hissediyorum.	0,67			
TB 4 İş yerimde bir ailenin parçası olma duygusunu hissediyorum.	0,61			
TB 5 İş yerimde kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum.	0,60			
IYM IDU İşyeri değeri ile uyum				
IDU 1 İş yerimde çalışanlar ortak bir bilinç/vicdan oluşturmuşlardır.	0,72			
IDU 2 Kendimi iş yerimin hedeflerine bağlı hissediyorum.	0,72			
IDU 3 İş yerim çalışanlarının sağlığı ile ilgilenir.	0,67	6,75	21,36	
IDU 4 İş yerim, yaptığım işle ilgili ruhumun canlanıp canlanmadığını önemser.	0,67			
IDU 5 İş yerim tüm çalışanlarını önemser.	0,65			
IDU 6 Kendimi işyerimin misyonuna bağlı hissediyorum.	0,63			

Tablo 4.9. incelendiğinde, İşyeri Maneviyatı Anlamlı İş ve Topluluk Bilinci boyutları 5, İşyeri Değerleri ile Uyum boyutu ise 6 madde ile açıklanabilmiştir. Analizde maddelerin faktör yükleri açısından alt kesim noktası ,40 olarak belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda bu üç faktör toplam varyansın % 59,319'unu açıklamaktadır. Faktörler içerisindeki yükleri bakımından Anlamlı İş boyutu için 0.794'lük yük ile IB1(Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüğüm şeylerle bağlantılıdır.) değişkeni, Topluluk Bilinci boyutu için 0.747'lik yük ile TB1(İş yerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum.) değişkeni, İşyeri Değeri ile Uyum için ise 0.728'lik yük ile IDU2 (Kendimi iş yerimin hedeflerine bağlı hissediyorum) değişkenlerinin en etkili değişkenler olduğu görülmektedir. Her bir faktöre ait özdeğerler, varyans açıklama oranları ve Cronbach's Alpha değerleri de Tablo 4.9.'dan görülebilir.

Örgütsel Güvene ilişkin AFA'ne ait bulgular Tablo 4.10.'da verilmiştir. Tablo 4.10. incelendiğinde OG ölçeğinin toplam varyans açıklama oranı %65,632 'dir. Bunun dışında OG ölçeğinde yer alan maddelerin geneli için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's

Alpha değeri 0.923 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 4.10: Örgütsel güven ölçeğine ait AFA sonuçları ve Cronbach's α değerleri.

Faktörler/Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	A
YG Yöneticiye Güven				
YG 1 Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.	0,79			
YG 2 Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.	0,77			
YG 3 Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.	0,77			
YG 4 Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.	0,74	6,56	40,55	
YG 5 Yöneticimin bana söylediklerine inanırım.	0,74			
YG 6 Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.	0,73			
YG 7 Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.	0,73			0,92
YG 8 Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim.	0,71			
OG Örgüte Güven				
OG 1 Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.	0,83			
OG 2 Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0,82	1,31	25,07	
OG 3 Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir	0,75			
OG 4 Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum.	0,71			

Tablo 4.10. incelendiğinde katılımcıların Yöneticiye Güvenlerinin 8 madde ile Örgüte Güvenlerinin ise 4 madde ile ifade edilebildiği görülmektedir. Analizde maddelerin faktör yükleri açısından alt kesim noktası ,40 olarak belirlenmiştir. Bu iki faktör için toplam varyans açıklama oranı %65,632 iken, Yöneticiye Güven içerisinde 0.793'lük yük ile YG1'' Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim'' değişkeni, Örgüte Güven içerisinde de 0.835'lik yük ile OG1 '' Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir'' değişkeni en etkili değişkenler olarak kendilerini göstermişlerdir.

Lider-üye etkileşimine ilişkin AFA'ne ait bulgular Tablo 4.11.'de verilmiştir. Tablo 4.11. incelendiğinde LUE ölçeğinin toplam varyans açıklama oranı %56,004 'dür. Bunun dışında LUE ölçeğinde yer alan maddelerin geneli için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha değeri 0.928 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 4.11: Lider-üye etkileşimi ölçeğine ait AFA sonuçları ve Cronbach's α değerleri.

Faktörler/Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	A
LUE Lider-Üye Etkileşimi				
LUE 1 Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	0,79			
LUE 2 Yöneticim dürüstçe bir hata yaptığımda şirket içinde beni savunacaktır.	0,77			
LUE 3 Yöneticimin iş bilgisinden çok etkileniyorum.	0,76			
LUE 4 Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim bana destek verecektir.	0,76			
LUE 5 Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	0,76			
LUE 6 Kişisel olarak yöneticimi çok beğeniyorum.	0,76	6,72	56,00	0,92
LUE 7 Yöneticimin işle ilgili bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	0,74			
LUE 8 Yöneticim detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	0,74			
LUE 9 Yöneticimin mesleki yeteneklerini takdir ediyorum.	0,73			
LUE 10 Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra efor sarf etmeye istekliyim.	0,71			
LUE 11 İş tanımından fazlasını yöneticim için yaparım/yapıyorum.	0,70			
LUE 12 Yöneticim için çok yoğun çalışmaya itiraz etmem.	0,71			

Tablo 4.11'e göre katılımcıların lider-üye etkileşimi düzeyleri 12 madde ile açıklanabilmektedir. Ayrıca analizde maddelerin faktör yükleri açısından alt kesim noktası ,40 olarak belirlenmekle birlikte faktör yükleri bakımından 0,792'lik yük ile LUE1 " Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum" en etkili değişken olarak görülmektedir.

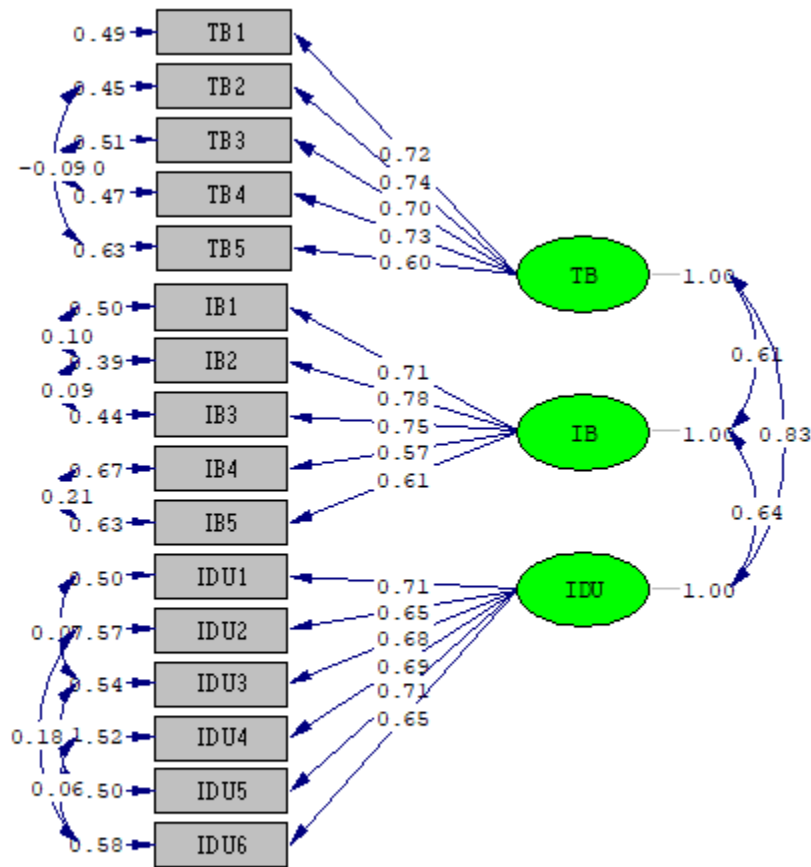
İşyeri Yılmazlığına AFA'ne ait bulgular Tablo 4.12.'de verilmiştir. Tablo 4.12. incelendiğinde İYY ölçeğinin toplam varyans açıklama oranı %54,496'dır. Bunun dışında İYY ölçeğinde yer alan maddelerin geneli için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha değeri 0,927 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 4.12: İşyeri yılmazlığı ölçeğine ait AFA sonuçları ve Cronbach's α değerleri.

Faktörler/Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	A
PES Pozitif etkileşim ve sağlık				
PES 1 İş yerinde ihtiyacım olduğunda bana destek olma konusunda güvenebileceğim arkadaşlarım var.	0,72			
PES 2 İşyerinde meslektaşlarımdan oluşan güçlü ve güvenilir bir çevrem var.	0,70			
PES 3 Fiziksel uygunluğumu korumak işimin gerekleriyle baş etmemde yardımcı olur.	0,70			
PES 4 Fiziksel uygunluğumu iyi derecede tutmak için dikkatli davranırım.	0,62	9,05	16,25	
PES 5 Kişisel destek çevrem iş yerindeki sorunlarla baş etmemde önemlidir.	0,62			
PES 6 Sağlıklı olma ve iyi beslenme konusunda dikkatli davranırım.	0,61			
PES 7 İşimle ilgili yardıma ihtiyaç duyduğumda tavsiye ve destek talep etmekten çekinmem.	0,52			
PES 8 İş arkadaşlarımdan yardım istemenin yanı sıra onlara yardım etmenin gerekliliğine de inanırım.	0,48			
SY Stres Yönetimi				
SY 1 İş yerinde baskı altında olduğumda rahatlamak için bazı güvenilir yollar geliştiririm.	0,73			
SY 2 İşyerinde zorlu olayların stresıyla başa çıkabilmek için bazı güvenilir yollar geliştiririm.	0,70			
SY 3 İşimin kişisel hayatıma egemen olmaması için dikkatli davranırım.	0,67	13,27	1,36	
SY 4 Yoğun çalıştığım zamanlarda gücümü ve enerjimi korumak için molalar veririm.	0,62			
SY 5 İş performansımı artırmak için sık sık geribildirim isterim.	0,53			0,92
SY 6 İş yerinde sorunlar ortaya çıktığında, sadece endişelenmek yerine bir çözüm bulmaya odaklanırım.	0,36			
KBMS Kişisel Bakış açısı ve Meslek Seçimi				
KBMS 1 İş yerinde terslikler olduğunda bu durum genellikle hayatımın diğer alanlarını da etkiler.	0,65			
KBMS 2 Yaptığım iş kişisel değer ve inançlarımla tamamıyla uyumludur.	0,56	10,65	1,16	
KBMS 3 Genel olarak, çalışma ortamımda sahip olduğum şeylerin değerini bilirim	0,53			
KBMS 4 Gerçekten işyerinde hiçbir şey gerçekten uzun süre moralimi bozmaz.	0,63			
KBMS 5 İşyerindeki olumsuz insanlar moralimi bozar.	0,57			
KBMS 6 İşyerim aidiyet hissettiğim bir yerdir.				
OY ÖZGÜN YAŞAMAK				
OY 1 İş hayatımda önemli temel değerlere sahibim.	0,72		1,36	
OY 2 Güçlü yönlerimin farkındayım ve bunları düzenli olarak işimde kullandığımdan eminim.	0,74	13,27		
OY 3 Gerektiğinde işyerinde ruh halimi değiştirebilirim.	0,65			
OY 4 Dürüstçe ve samimiyetle kendimi ve hislerimi biliyorum.	0,71			

Tablo 4.12. incelendiğinde ise, İşyeri Yılmazlığı Pozitif etkileşim ve Sağlık boyutu 8, Stres Yönetimi ile Kişisel Bakış açısı ve Meslek Seçimi boyutları 6 ve Özgün Yaşamak boyutu 4 madde ile açıklanabilmekte ve faktör yükleri bakımından 0,729'luk yük ile PES1 " İş yerinde ihtiyacım olduğunda bana destek olma konusunda güvенеbileceğim arkadaşlarım var", 0,731 ile SY1 "İş yerinde baskı altında olduğumda rahatlamak için bazı güvenilir yollar geliştiririm", 0,658 ile KBMS1 "İş yerinde terslikler olduğunda bu durum genellikle hayatımın diğer alanlarını da etkiler" ve 0,729'luk yük ile de OY1 "İş hayatımda önemli temel değerlere sahibim" en etkili değişkenler olarak görülmektedir.

İşyeri Maneviyatı alt boyutlarının yer aldığı DFA analizi sonuçları Şekil 4.1. ve Tablo 4.13.'te verilmektedir. Tablo 4.13. incelendiğinde IYM'na ilişkin DFA analizi için tüm kriterlerin şartları sağladığını, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



Chi-Square=365.69, df=92, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

Şekil 4.1: İşyeri Maneviyatına ilişkin DFA analizi sonuçları.

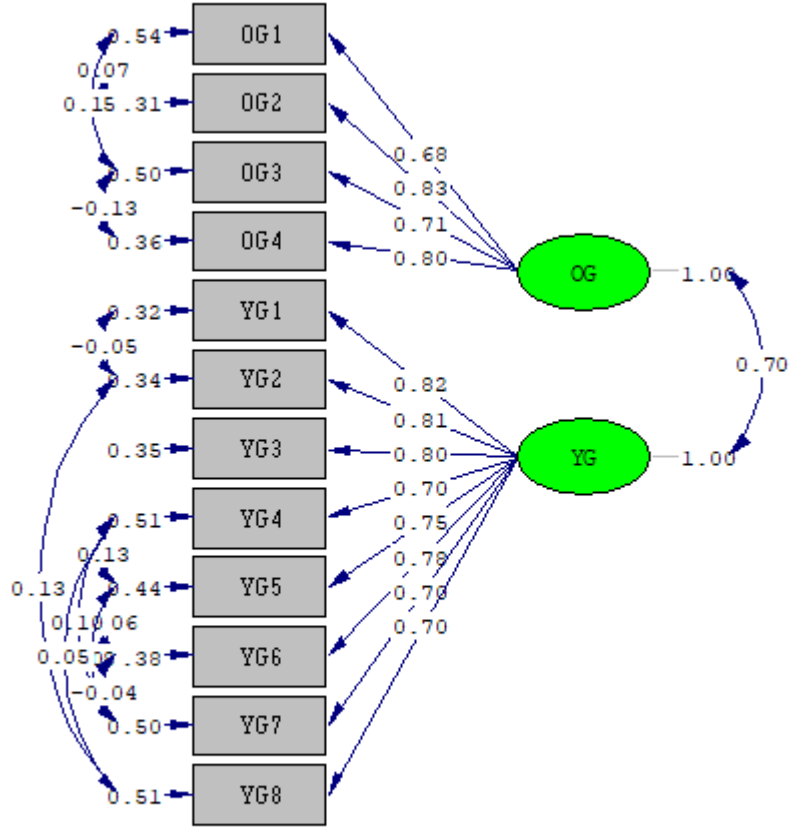
İşyeri Maneviyatının alt boyutları Topluluk Bilinci (TB), Anlamlı İş Boyutu (IB) ve İşyeri Değerleri ile Uyum (IDU) için Şekil 4.1.'de verilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, GSB SGM Merkez ve taşra Teşkilatı personelinin Topluluk Bilinci üzerinde en etkili değişkenin 0.74'lük katsayı yükü ile TB2 “İş yerimde çalışanların birbirlerini gerçekten önemsediklerine inanıyorum” değişkeni olduğu, bu değişkeni 0.73'lük bir yük ile TB4 “İş yerimde bir ailenin parçası olma duygusunu hissediyorum.” değişkeninin izlediği görülmektedir.

Katılımcıların Anlamlı İş Boyutu üzerinde en etkili değişkenin 0.78'lik katsayı yükü ile IB2 “İşim ruhuma olumlu enerji veriyor.” değişkeni olduğu, bu değişkeni 0.75'lik bir yük ile IB3 “İşimi yaparken eğleniyorum.” değişkeninin izlediği görülmektedir.

İş Değerleri ile Uyum boyutu üzerinde en etkili değişkenlerin ise, 0,71'lik katsayı yükü ile IDU1 “ İş yerimde çalışanlar ortak bir bilinç/vicdan oluşturmuşlardır” ve IDU5'in “İş yerim tüm çalışanlarını önemser” olduğu ve bunu da 0,69'luk katsayı yükü ile IDU4'ün “IDU 4 İş yerim, yaptığım işle ilgili ruhumun canlanıp canlanmadığını önemser” takip ettiği görülmektedir.

TB, IB ve IDU alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, TB ile IDU arasındaki ilişkinin 0,83'lük katsayı ile en yüksek ilişkiye sahip olduğu ve karşılıklı olarak birisinde meydana gelebilecek bir birimlik artışın diğerinde 0,83 birimlik artışa sebep olacağı söylenebilir.

Örgütsel güven alt boyutlarının yer aldığı DFA analizi sonuçları Şekil 4.2. ve Tablo 4.13.'te verilmiştir. Tablo 4.13. incelendiğinde OG 'ne ilişkin DFA analizi için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



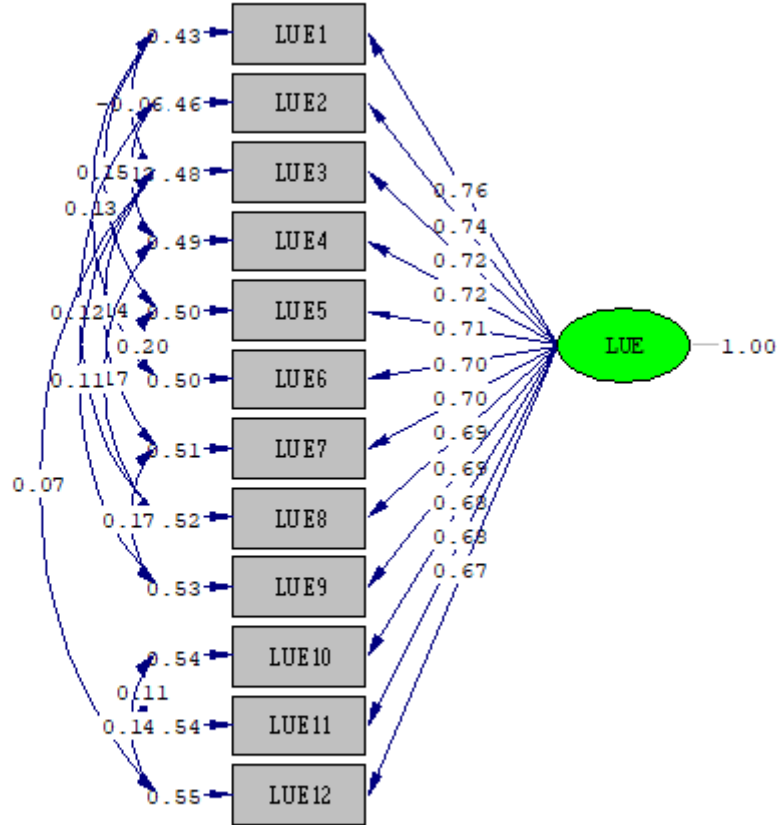
Chi-Square=119.44, df=42, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

Şekil 4.2: Örgütsel Güvene ilişkin DFA analizi sonuçları.

Örgütsel Güvenin alt boyutları Örgüte Güven (OG) ve Yöneticiye Güven (YG) için Şekil 4.2’de verilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, GSB SGM Merkez ve taşra Teşkilatı personelinin Örgüte Güven düzeyi üzerinde en etkili değişkenin 0.80’lik katsayı yükü ile OG4 “Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum” olduğu ve bu değişkeni 0.71’lik bir yük ile OG3 “Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir” değişkeninin izlediği görülmektedir.

Katılımcıların Yöneticiye Güven düzeyleri üzerinde en etkili değişkenin 0.82’lik katsayı yükü ile YG1 “Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim” değişkeni olduğu, bu değişkeni 0.81’lik bir yük ile YG2 “Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim” değişkeninin izlediği görülmektedir.

LUE için gerçekleştirilen DFA analizi sonuçları Şekil 4.3. ve Tablo 4.13.'te verilmiştir. Tablo 4.13. incelendiğinde LUE'ne ilişkin DFA analizi için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



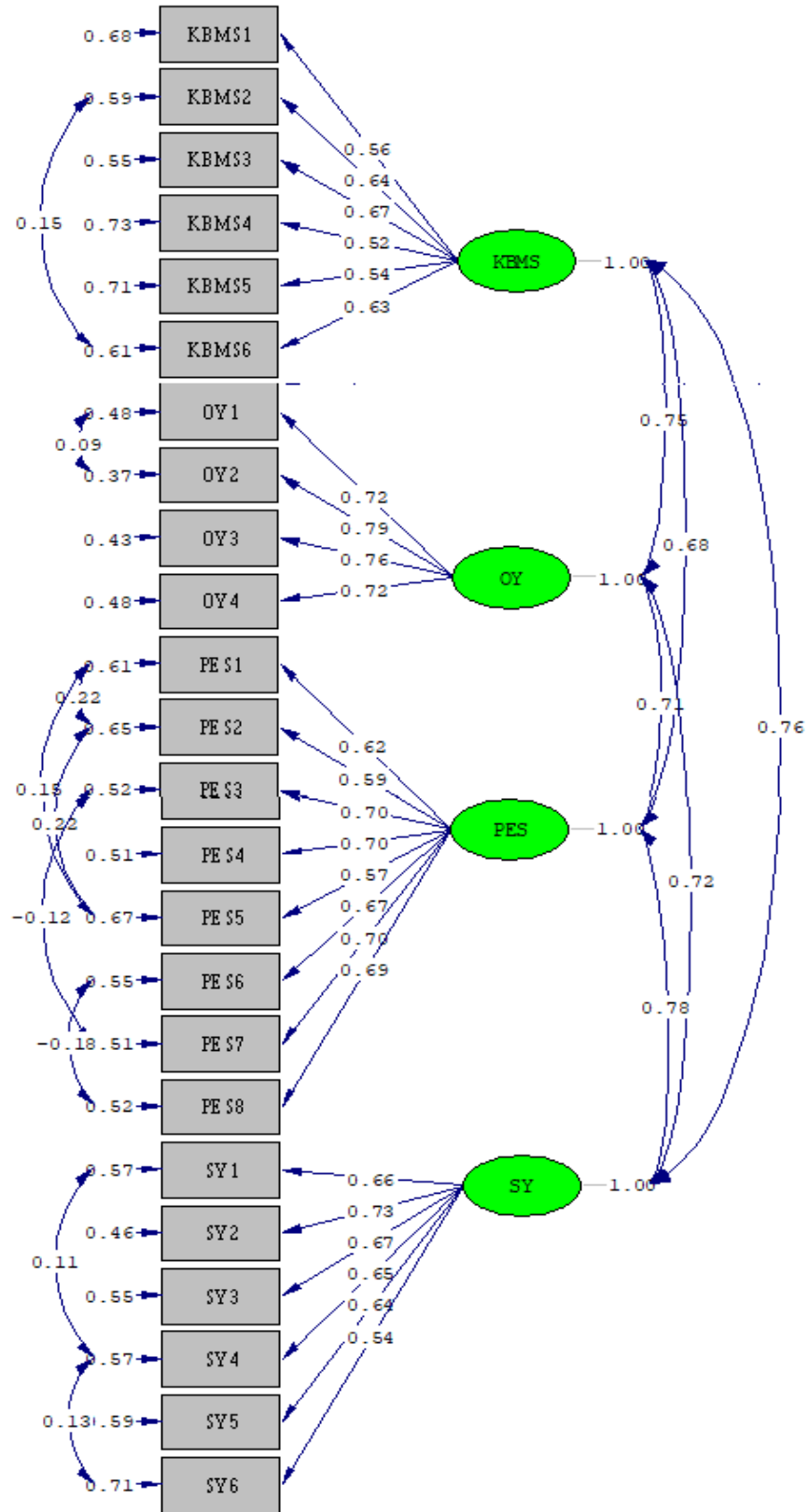
Chi-Square=195.19, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

Şekil 4.3: Lider-Üye Etkileşimine ilişkin DFA analizi sonuçları.

Lider-üye etkileşimi için Şekil 4.3.'te verilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı personelinin Lider-üye etkileşim düzeyi üzerinde en etkili değişkenin 0.76'lık katsayı yükü ile LUE1 "Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum" olduğu ve bu değişkeni 0.74'lük bir yük ile LUE2 "Yöneticim dürüstçe bir hata yaptığımda şirket içinde beni savunacaktır" değişkenin izlediği görülmektedir.

IYY Alt Boyutları için gerçekleştirilen DFA analizi sonuçları Şekil 4.4. ve Tablo 4.13.'te verilmiştir. Tablo 4.13. incelendiğinde IYY'na ilişkin DFA analizi için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.





Chi-Square=938.18, df=237, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

Şekil 4.4: İşyeri yılmazlığına ilişkin DFA analizi sonuçları.

İşyeri Yılmazlığının alt boyutları Kişisel Bakış açısı ve Meslek Seçimi (KBMS), Özgün Yaşamak (OY), Pozitif Etkileşim ve Sağlık (PES) ve Stres Yönetimi (SY) için Şekil 4.4.'de verilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, GSB SGM Merkez ve taşra Teşkilatı personelinin Kişisel Bakış açısı ve Meslek Seçimi üzerinde en etkili değişkenin 0.67'lik katsayı yükü ile KBMS3 "Genel olarak, çalışma ortamımda sahip olduğum şeylerin değerini bilirim

" değişkeni olduğu, bu değişkeni 0.64'lük bir yük ile KBMS2 "Yaptığım iş kişisel değer ve inançlarımla tamamıyla uyumludur" değişkenin izlediği görülmektedir.

Özgün Yaşamak boyutu üzerinde en etkili değişkenin 0.79'luk katsayı yükü ile OY2 "Güçlü yönlerimin farkındayım ve bunları düzenli olarak işimde kullandığımdan eminim" değişkeni olduğu, bu değişkeni 0.76'lık bir yük ile OY3 "Gerektiğinde işyerinde ruh halimi değiştirebilirim" değişkenin izlediği görülmektedir.

Pozitif Etkileşim ve Sağlık boyutu üzerinde en etkili değişkenlerin ise, 0,70'lik katsayı yükü ile PES3, 4 ve 7 "Fiziksel uygunluğumu korumak işimin gerekleriyle baş etmemde yardımcı olur", "Fiziksel uygunluğumu iyi derecede tutmak için dikkatli davranırım" ve "İşimle ilgili yardıma ihtiyaç duyduğumda tavsiye ve destek talep etmekten çekinmem" ve bunu da 0,69'lik katsayı yükü ile PES8'in "İş arkadaşlarımdan yardım istemenin yanı sıra onlara yardım etmenin gerekliliğine de inanırım" takip ettiği görülmektedir.

Stres Yönetimi boyutu üzerinde en etkili değişkenlerin 0,73'lük bir katsayı yükü ile SY2 "İşyerinde zorlu olayların stresiyle başa çıkabilmek için bazı güvenilir yollar geliştiririm" ve bunu da 0,67'lik katsayı yükü ile SY3'ün "İşimin kişisel hayatıma egemen olmaması için dikkatli davranırım" takip ettiği görülmektedir.

Çalışmanın DFA'lerine ait uyum kriterlerinin yer aldığı Tablo 4.13. incelendiğinde işyeri maneviyatı, örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri yılmazlığına ilişkin DFA analizi için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.13: Kurulan DFA modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	IYM	OG	LUE	IYY
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,05	0,04	0,06	0,05
NFI	$0.95 < NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	0,98	0,99	0,99	0,97
NNFI	$0.97 < NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	0,98	0,99	0,99	0,98
CFI	$0.97 < CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,99	0,99	0,99	0,98
SRMR	$0 < SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,04	0,02	0,02	0,04
GFI	$0.95 < GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,96	0,98	0,97	0,93
AGFI	$0.90 < AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,94	0,97	0,94	0,91

(Kaynak: Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).(RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, NFI: Normed Fit Index, NNFI: Non-Normed Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index)

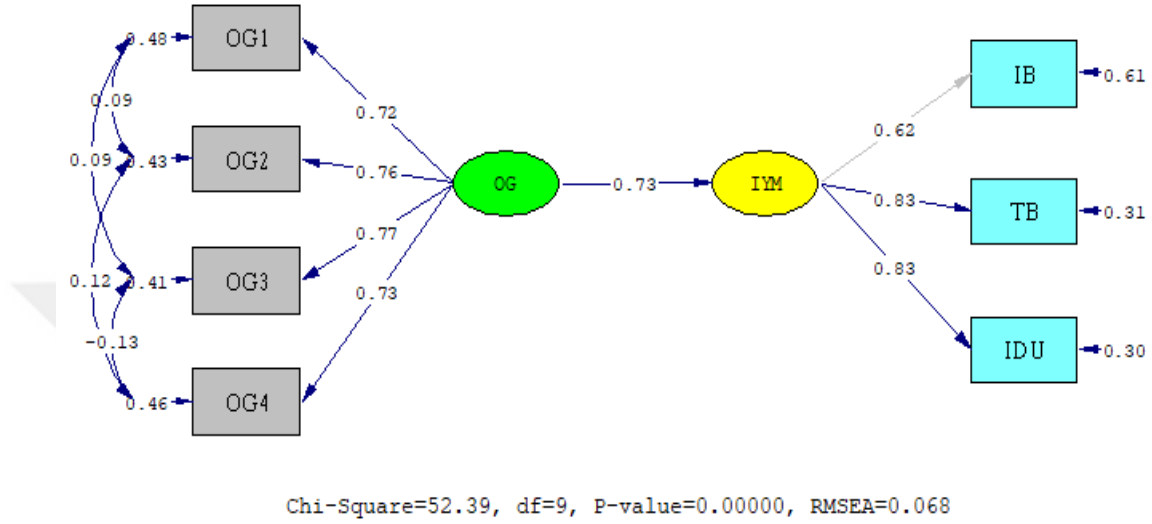
Örgüte güven, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi ile işyeri maneviyatı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için kurulan yapısal eşitlik modellemelerine ait sonuçlar Şekil 4.5., 4.6. ve 4.7. ile Tablo 4.14.'te verilmektedir. Örgüte ve Yöneticiye duyulan güvenin ve lider-üye etkileşim düzeyinin artması ile bireylerin işyeri maneviyatlarının da artacağı düşüncesi ile bu gizil değişkenler için oluşturulan alternatif araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- H_{1a}: Çalışanların örgüte güven düzeyleri iş yeri maneviyatı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1b}: Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri iş yeri maneviyatı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1c}: Çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri iş yeri maneviyatı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Şekil 4.5., 4.6. ve 4.7.'de yer alan Yapısal eşitlik modellemelerinde de görüleceği üzere, kurulan modelin uygunluğunu iyileştirmek (kabul edilebilir bir uyumdan mükemmel bir uyum sınırları içerisine çekebilmek) ya da uygun olmayan bir modeli uygun (yollara ait *t* istatistikleri açısından da anlamlı) bir hale getirebilmek için LISREL Programında yer alan çıktıda belirtilen ve teorik olarak da anlamlı olan önerilere bağlı olarak bazı modifikasyonlar (maddelere ait hata kovaryansları serbest bırakılmıştır) yapılmıştır.

Şekil 4.5.'te yer alan OG ile IYM arasındaki ilişkiye ait yapısal eşitlik modelinin istatistiksel açıdan uygun olup olmadığına ilişkin uyum kriterlerine ait değerler Tablo

4.14.'te verilmiştir. Tablo 4.14. incelendiğinde kurulan model için için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

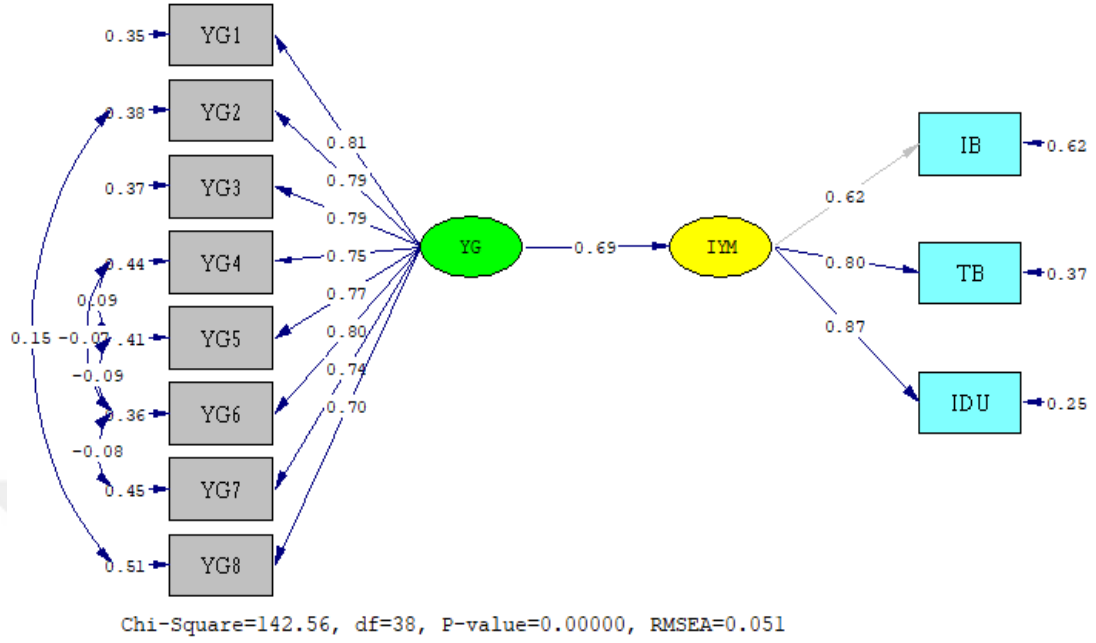


Şekil 4.5: OG ile IYM arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.5. incelendiğinde, OG boyutu üzerinde de en etkili maddenin 0.77'lik katsayı ile OG3 maddesi olduğu görülmektedir. Örgüte Güvendeki bir birimlik artışın çalışanların işyeri maneviyatı düzeylerinde 0.73 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Ayrıca işyeri maneviyatında sağlanacak bir birimlik artışın topluluk bilinci ve işyeri değerleriyle uyum boyutları üzerinde 0.83 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek de mümkündür.

Şekil 4.5., 4.6. ve 4.7.'de kurulan YEM'ne ait hipotez testlerinin sınanmasında kullanılan t istatistiği değerleri ve hipotez testi sonuçları Tablo 4.15.'te verilmiştir.

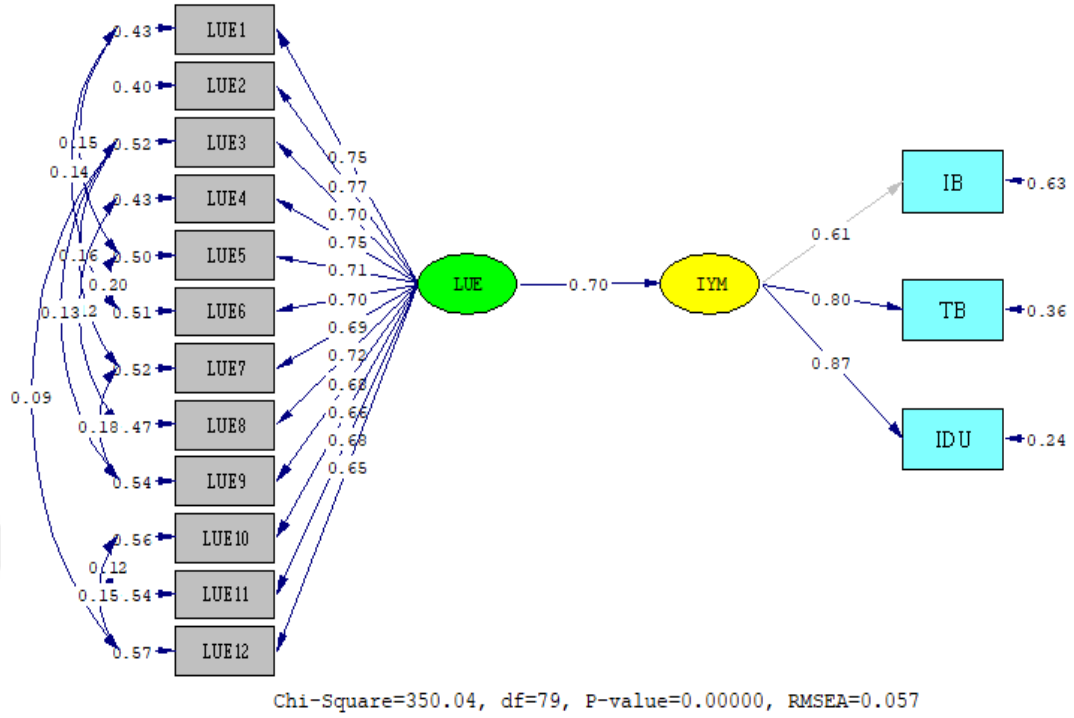
Şekil 4.6.'da yer alan YG ile IYM arasındaki ilişkiye ait yapısal eşitlik modelinin istatistiksel açıdan uygun olup olmadığına ilişkin uyum kriterlerine ait değerler Tablo 4.14.'te verilmiştir. Tablo 4.14. incelendiğinde kurulan model için için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 4.6: YG ile IYM arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.6. incelendiğinde, YG boyutu üzerinde de en etkili maddenin 0.81'lik katsayı ile YG1 maddesi olduğu görülmektedir. Yöneticiye Güvendeki bir birimlik artışın çalışanların işyeri maneviyatı düzeylerinde 0.69 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Ayrıca işyeri maneviyatında sağlanacak bir birimlik artışın işyeri değerleriyle uyum boyutu üzerinde 0.87 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek de mümkündür.

Şekil 4.7.'de yer alan LUE ile IYM arasındaki ilişkiye ait yapısal eşitlik modelinin istatistiksel açıdan uygun olup olmadığına ilişkin uyum kriterlerine ait değerler Tablo 4.5.'te verilmiştir. Tablo 4.14. incelendiğinde kurulan model için için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 4.7: LUE ile IYM arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.7. incelendiğinde, LUE boyutu üzerinde de en etkili maddenin 0.77'lik katsayı ile LUE2 maddesi olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artışın çalışanların işyeri maneviyatı düzeylerinde 0.70 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Ayrıca işyeri maneviyatında sağlanacak bir birimlik artışın topluluk bilinci ve işyeri değerleriyle uyum boyutları üzerinde 0.87 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek de mümkündür.

Tablo 4.14: Kurulan YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	OG-IYM	YG-IYM	LUE-IYM
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,06	0,05	0,05
NFI	$0.95 < NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	0,99	0,99	0,99
NNFI	$0.97 < NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	0,98	0,99	0,99
CFI	$0.97 < CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,99	0,99	0,99
SRMR	$0 < SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,02	0,02	0,03
GFI	$0.95 < GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,99	0,98	0,96
AGFI	$0.90 < AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,96	0,96	0,94

(Kaynak: Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).(RMSEA: Root Mean SquareError of Approximation, NFI: Normed Fit Index, NNFI: Non-Normed Fit Index,

CFI: Comparative Fit Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index)

Tablo 4.15. OG, YG ve LUE ile IYM'Na ilişkin kurulan modele ait standartlaştırılmış parametre tahminleri, t istatistikleri ve hipotezler.

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış		Sonuç
		Parametre Tahminleri	t istatistiği	
H _{1a}	(OG)→(IYM)	0.73	16.53	Doğrulandı
H _{1b}	(YG)→(IYM)	0.69	16.63	Doğrulandı
H _{1c}	(LUE)→(IYM)	0.70	16.25	Doğrulandı

Tablo 4.15. incelendiğinde örgüte güven, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi ile işyeri maneviyatı arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu, dolayısı ile kurulan alternatif hipotezlerin doğrulandığı görülmektedir.

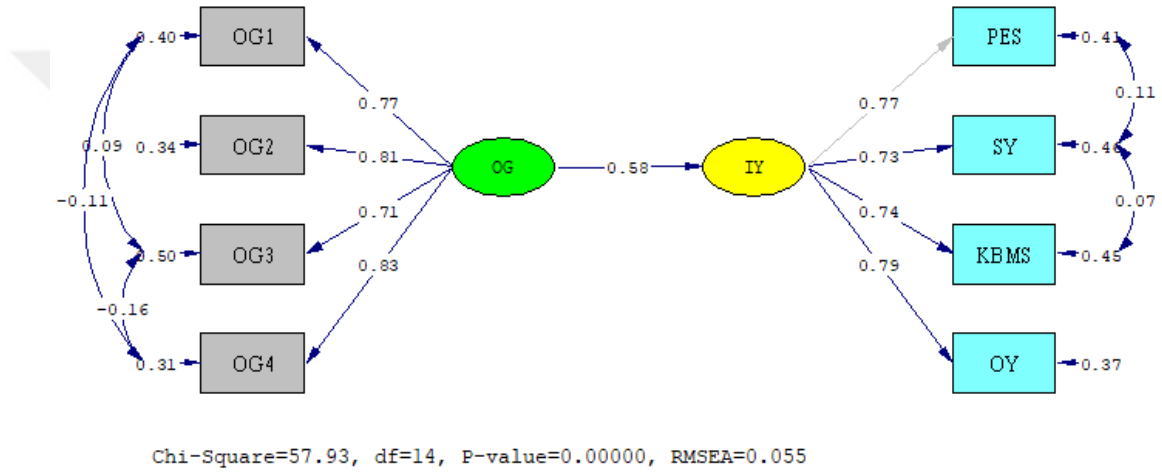
Örgüte güven, yöneticiye güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatı ile işyeri yılmazlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla kurulan yapısal eşitlik modellerine ait sonuçlar Şekil 4.8., 4.9., 4.10. ve 4.11. ile Tablo 4.16.'da verilmektedir. Örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin, lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatı düzeyinin artması ile bireylerin işyeri yılmazlığının da artacağı düşüncesi ile bu gizil değişkenler için oluşturulan alternatif araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- H_{1d}: Çalışanların örgüte güven düzeyleri işyeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1e}: Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri işyeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1f}: Çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri işyeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1g}: Çalışanların işyeri maneviyatı düzeyleri işyeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Şekil 4.8., 4.9., 4.10. ve 4.11.'de yer alan Yapısal eşitlik modellerinde de görüleceği üzere, kurulan modelin uygunluğunu iyileştirmek (kabul edilebilir bir uyumdan mükemmel bir uyum sınırları içerisine çekebilmek) ya da uygun olmayan bir modeli uygun (yollara ait t istatistikleri açısından da anlamlı) bir hale getirebilmek için LISREL

Programında yer alan çıktıda belirtilen ve teorik olarak da anlamlı olan önerilere bağlı olarak bazı modifikasyonlar (maddelere ait hata kovaryansları serbest bırakılmıştır) yapılmıştır.

Şekil 4.8.'de yer alan OG ile IY arasındaki ilişkiye ait yapısal eşitlik modelinin istatistiksel açıdan uygun olup olmadığına ilişkin uyum kriterlerine ait değerler Tablo 4.16.'da verilmiştir. Tablo 4.16. incelendiğinde kurulan model için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



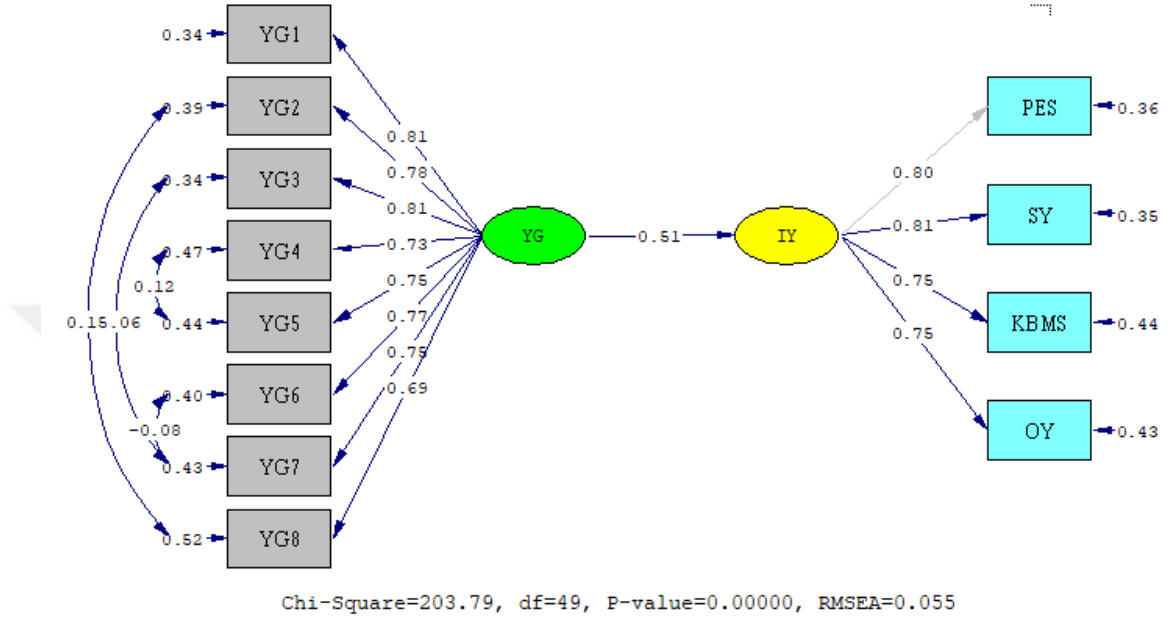
Şekil 4.8: OG ile IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.8. incelendiğinde, OG boyutu üzerinde de en etkili maddenin 0.83'lük katsayı ile OG4 maddesi olduğu görülmektedir. Örgüte Güvendeki bir birimlik artışın çalışanların işyeri yılmazlığı düzeylerinde 0.58 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Ayrıca işyeri yılmazlığında sağlanacak bir birimlik artışın özgün yaşamak boyutu üzerinde 0.79, pozitif etkileşim ve sağlık boyutu üzerinde 0.77 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek de mümkündür.

Şekil 4.8., 4.9. ve 4.10.'da kurulan YEM'ne ait hipotez testlerinin sınanmasında kullanılan t istatistiği değerleri ve hipotez testi sonuçları Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Şekil 4.9.'da yer alan YG ile IY arasındaki ilişkiye ait yapısal eşitlik modelinin istatistiksel açıdan uygun olup olmadığına ilişkin uyum kriterlerine ait değerler Tablo

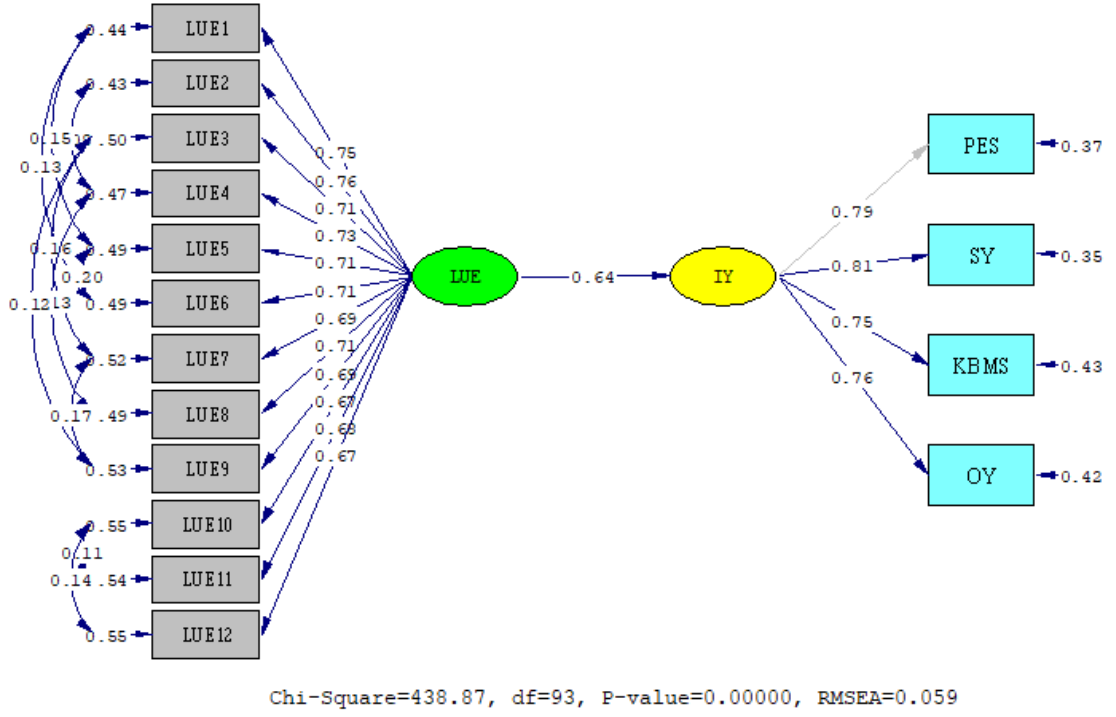
4.16.'da verilmiştir. Tablo 4.16. incelendiğinde kurulan model için için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 4.9: YG ile IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.9. incelendiğinde, YG boyutu üzerinde de en etkili maddenin 0.81'lik katsayı ile YG1 ve 3 maddelerinin olduğu görülmektedir. Yöneticiye Güvendeki bir birimlik artışın çalışanların işyeri yılmazlığı düzeylerinde 0.51 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Ayrıca işyeri yılmazlığında sağlanacak bir birimlik artışın stres yönetimi boyutu üzerinde 0.81 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek de mümkündür.

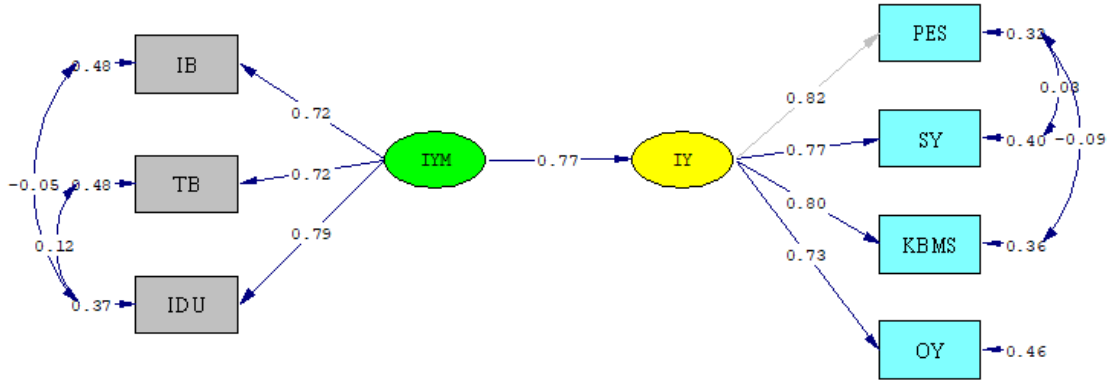
Şekil 4.10.'da yer alan LUE ile IY arasındaki ilişkiye ait yapısal eşitlik modelinin istatistiksel açıdan uygun olup olmadığına ilişkin uyum kriterlerine ait değerler Tablo 4.16.'da verilmiştir. Tablo 4.16. incelendiğinde kurulan model için için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 4.10: LUE ile IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.10. incelendiğinde, LUE boyutu üzerinde de en etkili maddenin 0.76'lık katsayı ile LUE2 maddesi olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artışın çalışanların işyeri yılmazlığı düzeylerinde 0.64 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Ayrıca işyeri yılmazlığında sağlanacak bir birimlik stres yönetimi boyutu üzerinde 0.81 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek de mümkündür.

Şekil 4.11.'de yer alan IYM ile IY arasındaki ilişkiye ait yapısal eşitlik modelinin istatistiksel açıdan uygun olup olmadığına ilişkin uyum kriterlerine ait değerler Tablo 4.16.'da verilmiştir. Tablo 4.16. incelendiğinde kurulan model için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.



Chi-Square=19.05, df=8, P-value=0.01461, RMSEA=0.036

Şekil 4.11: IYM ile IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.11. incelendiğinde, IYM boyutu üzerinde de en etkili maddenin 0.79'luk katsayı ile IDU boyutu olduğu görülmektedir. İşyeri maneviyatındaki bir birimlik artışın çalışanların işyeri yılmazlığı düzeylerinde 0.77 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Ayrıca işyeri yılmazlığında sağlanacak bir birimlik artışın pozitif etkileşim ve sağlık boyutu üzerinde 0.82 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek de mümkündür.

Tablo 4.16: Kurulan DFA ve YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.

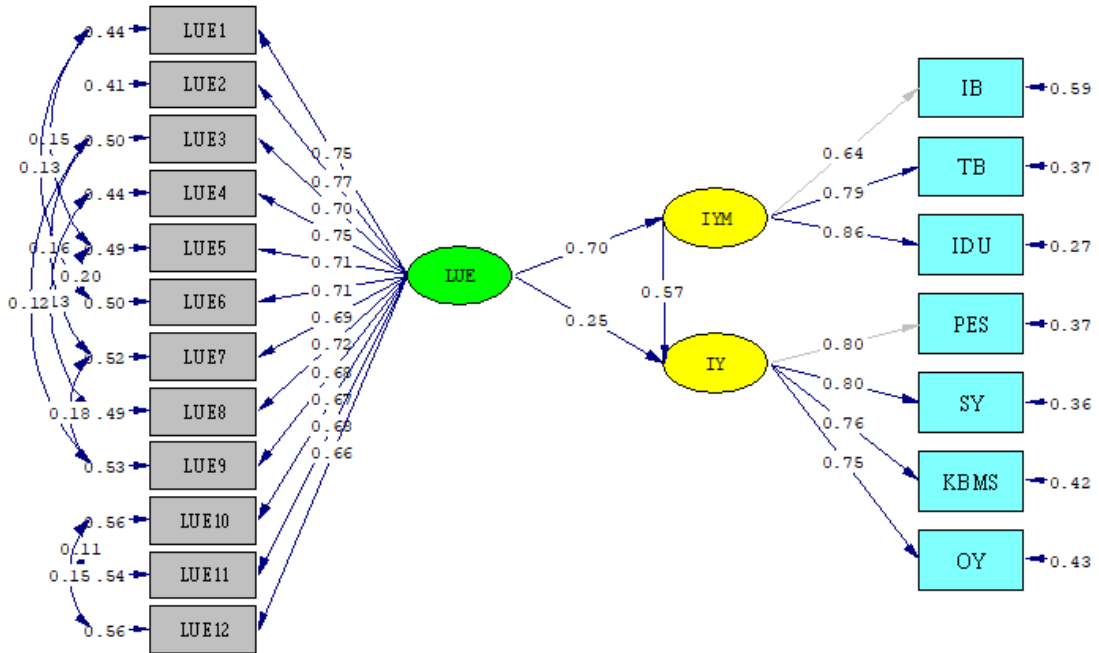
Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	OG-IY	YG-IY	LUE-IY	IYM-IY
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,05	0,05	0,05	0,09
NFI	$0.95 < NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	0,99	0,99	0,98	0,99
NNFI	$0.97 < NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	0,99	0,99	0,98	0,99
CFI	$0.97 < CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,99	0,99	0,99	0,99
SRMR	$0 < SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,02	0,03	0,03	0,01
GFI	$0.95 < GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,99	0,97	0,95	0,99
AGFI	$0.90 < AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,97	0,95	0,93	0,98

(Kaynak: Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).(RMSEA: Root Mean SquareError of Approximation, NFI: Normed Fit Index, NNFI: Non-Normed Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: AdjustedGoodness of Fit Index)

Tablo 4.17: OG, YG, LUE ve IYM ile IY arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan modele ait Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri, t istatistikleri ve hipotezler.

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t istatistiği	Sonuç
H _{1d}	(OG)→(IY)	0.58	15.59	Doğrulandı
H _{1e}	(YG)→(IY)	0.51	14.90	Doğrulandı
H _{1f}	(LUE)→(IY)	0.64	18.52	Doğrulandı
H _{1g}	(IYM)→(IY)	0.77	20.42	Doğrulandı

- H_{1i}: Çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri iş yeri maneviyatı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1j}: Çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri iş yeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1j}: Çalışanların işyeri maneviyatı düzeyleri iş yeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.



Chi-Square=666.14, df=140, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

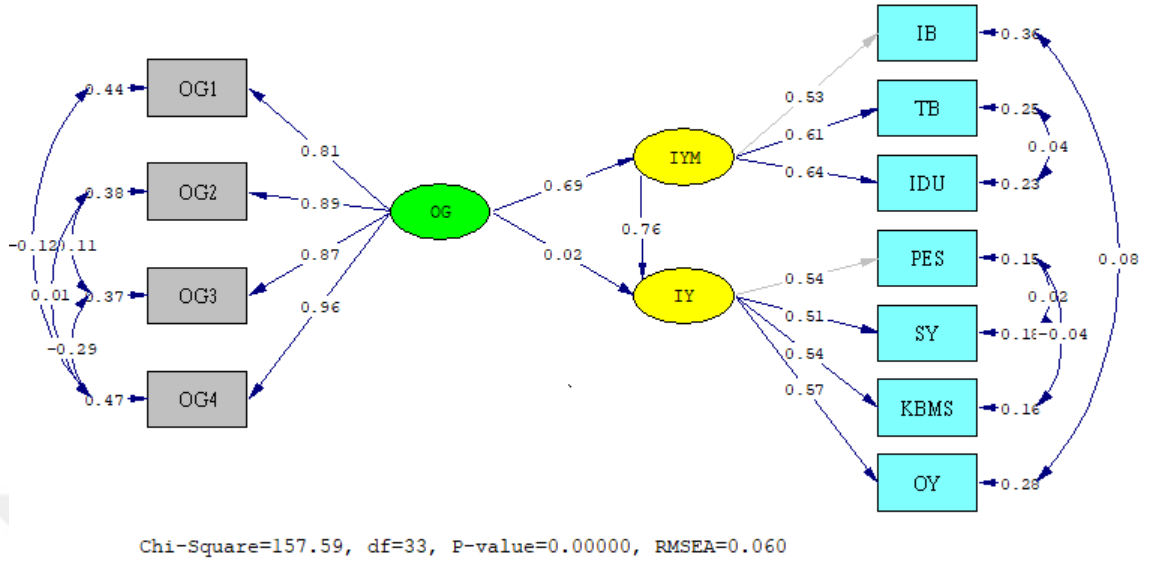
Şekil 4.12: LUE ile IYM ve IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.12. incelendiğinde, LUE üzerinde en etkili maddenin 0,77'lik katsayı ile LUE2 maddesi olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artışın çalışanların işyeri yılmazlığı düzeylerinde 0,25 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Ayrıca lider-üye etkileşiminde sağlanacak bir birimlik artışın işyeri maneviyatı üzerinde 0,70 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek de mümkündür. Lider-üye etkileşimi ile işyeri yılmazlığı arasındaki ilişkinin katsayısı 0,64 iken, işyeri maneviyatı düzenleyici olarak araya girdiğinde bu etkinin azaldığı görülmektedir. Bu bağlamda işyeri maneviyatı, lider-üye etkileşimi ile işyeri yılmazlığı arasında düzenleyici etkiye sahiptir.

Tablo 4.18: LUE-IYM, LUE-IY ve IYM-IY arasındaki ilişkiye ilişkin kurulan modele ait standartlaştırılmış parametre tahminleri, *t* istatistikleri ve hipotezler.

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	<i>t</i> istatistiği	Sonuç
H _{1k}	(LUE)→(IYM)	0.70	17.01	Doğrulandı
H _{1i}	(LUE)→(IY)	0.25	5.79	Doğrulandı
H _{1j}	(IYM)→(IY)	0.57	11.42	Doğrulandı

- H_{1k}: Çalışanların örgüte güven düzeyleri iş yeri maneviyatı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1i}: Çalışanların örgüte güven etkileşim düzeyleri iş yeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{1m}: Çalışanların iş yeri maneviyatı düzeyleri iş yeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.



Şekil 4.13: OG ile IYM ve IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

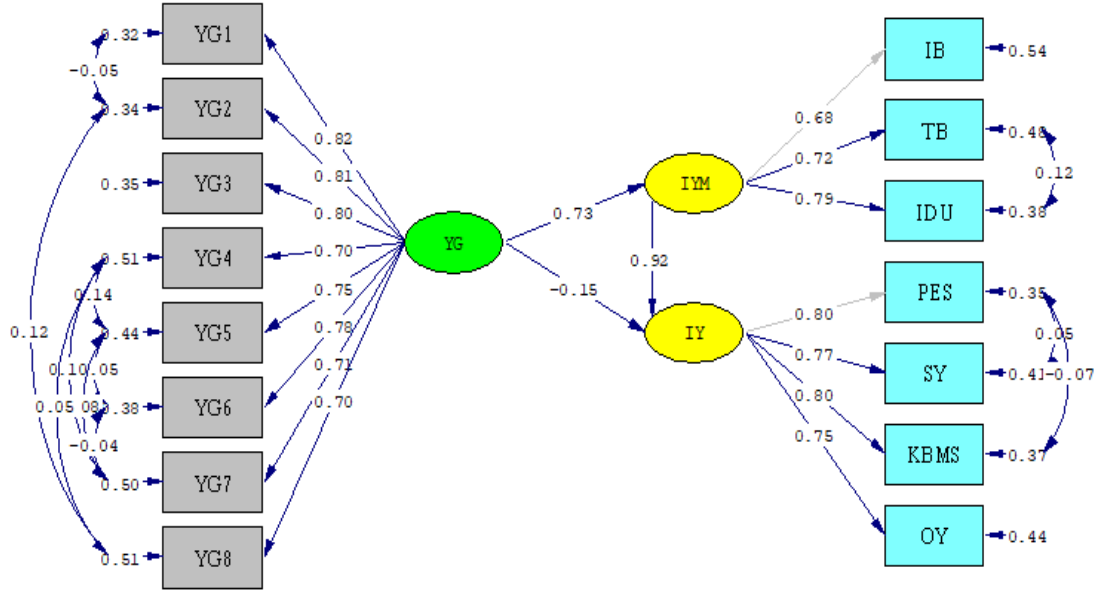
Şekil 4.13. incelendiğinde, OG üzerinde en etkili maddenin 0,96'lık katsayı ile OG4 maddesi olduğu görülmektedir. Örgüte duyulan güvendedeki bir birimlik artış çalışanların işyeri maneviyatı düzeylerinde 0,69 birimlik bir artışa sebep olurken, işyeri yılmazlığı üzerinde de 0,02 birimlik birimlik çok düşük bir artışa neden olacağı söylenebilir. Ayrıca OG ile IY arasındaki ilişkinin katsayısı 0,58 iken, işyeri maneviyatı düzenleyici olarak araya girdiğinde bu etkinin azaldığı görülmektedir. Bu bağlamda IYM, LUE ile IY arasında düzenleyici etkiye sahiptir.

Tablo 4.19: OG-IYM, OG-IY ve IYM-IY arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan modele ait standartlaştırılmış parametre tahminleri, t istatistikleri ve hipotezler.

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t istatistiği	Sonuç
H _{1k}	(OG)→(IYM)	0.69	18.09	Doğrulandı
H _{1l}	(OG)→(IY)	0.02	0.91	Doğrulanmadı
H _{1m}	(IYM)→(IY)	0.76	12.91	Doğrulandı

- H_{1n}: Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri işyeri maneviyatı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

- H_{10} : Çalışanların yöneticiye güven düzeyleri işyeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H_{16} : Çalışanların işyeri maneviyatı düzeyleri işyeri yılmazlığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.



Chi-Square=259.46, df=76, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

Şekil 4.14: YG ile IYM ve IY arasındaki ilişkiye ait YEM sonucu.

Şekil 4.14. incelendiğinde, YG üzerinde en etkili maddenin 0,82'lik katsayı ile YG1 maddesi olduğu görülmektedir. Yöneticiye duyulan güvendedeki bir birimlik artış çalışanların işyeri maneviyatı düzeylerinde 0,73 birimlik bir artışa sebep olurken, işyeri yılmazlığı üzerinde de -0,15 birimlik negatif yönlü bir artışa neden olacağı söylenebilir. Ayrıca YG ile IY arasındaki ilişkinin katsayısı 0,51 iken, IYM düzenleyici olarak araya girdiğinde bu etkinin negatif yönde azaldığı görülmektedir. Bu bağlamda IYM LUE ile IY arasında düzenleyici etkiye sahiptir.

Tablo 4.20: Kurulan DFA ve YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	M1	M2	M3
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,060	0,060	0,048
NFI	$0.95 < NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	0,98	0,99	0,99
NNFI	$0.97 < NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	0,98	0,98	0,99
CFI	$0.97 < CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,99	0,99	0,99
SRMR	$0 < SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,039	0,031	0,031
GFI	$0.95 < GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,94	0,97	0,97
AGFI	$0.90 < AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,92	0,95	0,95

(Kaynak: Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).(RMSEA: Root Mean SquareError of Approximation, NFI: Normed Fit Index, NNFI: Non-Normed Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index)

Tablo 4.21: YG-IYM, YG-IY ve IYM-IY arasındaki ilişkilere ilişkin kurulan modele ait standartlaştırılmış parametre tahminleri, t istatistikleri ve hipotezler.

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t istatistiği	Sonuç
H _{1n}	(YG)→(IYM)	0.73	17.94	Doğrulandı
H _{1o}	(YG)→(IY)	-0.15	-2.55	Doğrulandı
H _{1ö}	(IYM)→(IY)	0.92	12.28	Doğrulandı

BÖLÜM 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı lider-üye etkileşimi (LUE) ve örgütsel güvenin (OG), işyeri yılmazlığı (IYY) üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının (IYM) düzenleyici etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın temel bulgularına bakıldığında örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin, lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatı düzeyinin artması ile bireylerin işyeri yılmazlığının da artacağı tespit edilmiştir. LUE, OG, YG nin IYY üzerine etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisinin olduğu ve IYM'nin artırılmasının LUE, OG, YG' nin IYY üzerine etkisini de artıracığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada yapılar arasındaki ilişkilere dair elde edilen bulgular, alanyazındaki bulgularla örtüşmektedir. Örneğin, Kökalan (2017)'ın işyeri maneviyatının örgütsel güven ve işe karşı yabancılaşma üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmasında işyeri maneviyatının örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Aslan ve Özata (2009) lider-üye etkileşimi ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Uludağ (2019), Aslaner ve Artan (2019), Karayel, Akkoç ve Birer (2018) lider-üye etkileşiminin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, Kavuncu (2019), Erdem (2008), Kuşculuoğlu (2008), Çetin (2011) ve Tekin (2018) ise, örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı, Çankır ve Alkan (2018) örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca Demir (2019) lider-üye etkileşiminin stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif olarak etkisi olduğunu tespit etmiştir. Kıranlı Güngör (2019) lider-üye etkileşimi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiş ve LUE'nin örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya göre de; LUE, IYM, OG ve IYY birbirini olumlu yönde etkileyen değişkenlerdir. Alanyazındaki çalışmalar ve bu çalışmanın sonuçları dikkate alındığında kaliteli bir lider-üye etkileşimi yönetici ve örgüte duyulan güveni artırabileceği gibi, etkili ve verimli iş performansına, çalışanın iş değerleriyle özdeşleşmesine ve bu doğrultuda da yılmazlık düzeylerinin artmasına katkı sağlayabilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı personelinin işyeri yılmazlığının güçlendirilmesinde örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ve işyeri maneviyatının etkisini ortaya koymak için yapılan bu çalışmaya 351'i (%33,2) kadın ve 705'i (%66,8) erkek olmak üzere toplamda 1056 çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu 26-31 (366-%34,7) ve 32-37 (268-ve25,4) yaş grubu aralığında toplanmıştır. Geriye kalan 122 kişinin 17-25, 163 kişinin 38-43, 71 kişinin 44-49, 40 kişinin 50-55 ve 17 kişinin de 56+ yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir. İş tecrübelerinde ise yoğunluğun 1-5 (642-%60,8) ve 6-11 (260-%24,6) yıl aralıklarında toplandığı görülürken, eğitim düzeyleri incelendiğinde çalışanların %4,6 (49)'sının ilk ve ortaokul, %27,5'inin (290) lise, %61'inin (644) lisans ve %6,6'sının lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir.

Çalışanların cinsiyetine göre puan ortalamalarına bakıldığında, tüm değişkenlerde erkeklerin daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve çalışanların IYM ve IYY puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği, ayrıca erkeklerin 44-49 yaş aralığında, lisans düzeyinde eğitime ve 18-23 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olanların diğer kategorideki erkek katılımcılara göre daha yüksek düzeyde işyeri yılmazlığı ile işyeri maneviyatına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Günlük yaşantı düşünüldüğünde toplumsal anlamda kadın ve erkek arasında roller farklılaşmaktadır. Her ne kadar günümüzde kadınlar erkeklere ait bazı rolleri üstlense de, bununla birlikte toplumsal açıdan kadın rolünün gerektirdiği yükümlülükleri (annelik, ev hanımlığı) de yapmak zorundadır. Dolayısıyla erkek işten sonra sosyal hayatını da sürdürebiliyorken, kadın diğer rollerinden doğan görevleri yerine getirmek için ekstra çaba sarf etmelidir. Bu da işyeri ilişkilerini sosyal hayatında devam ettirmesini ciddi anlamda kısıtlamaktadır. Erkek çalışanlar ise, işyeri arkadaşlıklarını sosyal yaşantılarında da sürdürebilmekte ve işyeri yaşantılarını daha sağlam temellere dayalı olarak inşa edebilmektedir. Bu durum erkek çalışanlarda işyeri yılmazlığı ve işyeri maneviyatı gibi psikolojik süreçlerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Çalışmada ortaya çıkan söz konusu farkın bu rol farklılıklarından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Diğer yandan; GSB-SGM web sitesinde yer alan merkez teşkilatı yöneticilerinin ve taşra teşkilatlarında GSB'yi temsil eden 81 il müdürünün cinsiyetlerinin tamamının erkek olduğu (Url-3) belirtilmektedir. Gerek çalışan kitlenin cinsiyet dağılımı, gerekse de

örneklem grubunda yer alan cinsiyet dağılımından anlaşılacağı üzere GSB-SGM cinsiyet açısından erkeklerin yoğun olduğu bir kurumdur. Günlük yaşantıda da kişilerin hemcinsleri ile daha iyi anlaştığı hem bilimsel olarak hem de tecrübeler ile kanıtlanmıştır. Aytaç ve Tan (2019) tarafından yapılan bir çalışmada yer alan; Benzerliğin Çekiciliği Teorisinde de belirtildiği gibi; arkadaşlıklar benzer özelliklere sahip iki kişi arasında daha kolay kurulma eğilimindedir. Bu özelliklerin; birbirine benzeme, benzer değerleri paylaşma, benzer kişiliklere sahip olma, birbirine yakın yaşama (ya da çalışma), aynı yaşlarda olma, aynı cinsiyetten olma gibi özellikler olduğu vurgulanmıştır (Yager, 1997: 30).

Analizler sonrasında ortaya çıkan bulgular incelendiğinde, cinsiyet değişkeni açısından saptanan farklılığın kurumlarda erkek çalışan sayısının fazla ve erkekler arasındaki arkadaşlık duygularının hem nitelik hem de nicelik açısından kadınlara oranla daha fazla olmasını beraberinde getirmesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu durumda erkeklerin arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak iş ortamında kendilerini daha rahat ve güvende hisstikleri varsayılabilir. Buna bağlı olarak da hem örgüte olan bağlılığı ve güveni hem de kurdukları arkadaşlık ilişkileri sayesinde iş yeri maneviyatı açısından toplum bilincine sahip olma düzeylerinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi açısından değerlendirildiğinde; iş yerinde var olan arkadaşlığın, iyi ilişkilerin yine cinsiyet açısından hemcinsler arasında daha iyi olduğu dikkate alındığında, üyelerin hemcins liderleri ile sosyal yaşantılarında da iyi ilişkilere sahip olması muhtemeldir. Bu durumun lider-üye etkileşimine pozitif yönde katkı sağladığı düşünülmektedir. Tüm bu durumlar değerlendirildiğinde gerek lider açısından gerekse üyeler (iş görenler) açısından tamamen güven ve manevi ortamın oluşması, iş görenlerin (SGM personelinin) işyerinde yaşanan sorunlar ve kriz durumları ile başedebilme yetilerinin yüksek düzeyde olması olağan bir durumdur.

44-49 yaş aralığında ve 18-23 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan erkeklerin diğer kategorilerdeki erkek katılımcılara oranla daha yüksek işyeri maneviyatına sahip olmalarının nedeni; diğer kategoride yer alanların durumlarından hareketle yorumlanabilir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlar veriyor olsa da pek çok çalışmada yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığına yönelik bulgular ortaya konulmaktadır (Doering, Rhodes ve Schuster, 1983; Glenn, Taylor ve

Weaver, 1977; Warr, 1992). İş tatmini ile işyeri maneviyatı arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünüldüğünde (Van der Walt, ve De Klerk, 2014; Kolodinsky ve diğ., (2008) neden 44-49 yaş aralığında ve 18-23 yıl mesleki kıdeme sahip olanların daha fazla işyeri maneviyatı düzeyine sahip olduğu anlaşılabilir bir durumdur. Öte yandan Türkiye bağlamında düşünüldüğünde daha yaşlı olanlarda da muhtemelen emeklilik planlarının erken başlıyor olması ve görece X kuşağına mensup çalışanlardan olması onların iş yeri maneviyatının daha düşük olmasının nedenleri arasında sayılabilir.

Alanyazında farklı çalışmalara bakıldığında; Avcı (2019)'un iş yeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelediği ve örneklemini Maltepe belediyesi büro çalışanlarının oluşturduğu çalışmasının sonucunda cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir, bu sonuç bu çalışma ile farklılık göstermektedir. Kocabaş ve Toraman (2018)'ın üniversite hastanesi yoğun bakım ve ameliyathane bölümlerinde görev yapan sağlık personelinin işyeri maneviyatları üzerine yaptıkları çalışmada ise, bu çalışmaya paralel bir sonuç yani, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu ve erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir maneviyat düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Tecrübe ve yaşa göre de anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu çalışmada yaşa göre işyeri maneviyatının anlamlı farklılık göstermediği tespit edilse de, işyeri maneviyatı puan ortalamalarına bakıldığında 26-31 ve 44-49 yaş aralığında olanların daha yüksek işyeri maneviyatı puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet ve mesleki kıdeme göre bakıldığında çalışma sonucu bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Eğitim düzeylerine göre çalışanların IYM, LUE ve IYY puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan post-hoc (LSD) testi sonuçlarına göre de IYM puan ortalamaları bakımından ilk-ortaokul mezunu bireylerin diğer tüm eğitim düzeyindeki bireylerden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) ayrıca, LUE puan ortalamaları açısından ilk-ortaokul mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar arasındaki farkın da istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların IYY puan ortalamalarına göre ise, ilk-ortaokul mezunu çalışanlar ile lisans ve lisansüstü çalışan bireyler arasında ve lise mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farkın ilk-ortaokul eğitim düzeyinde olan bireylerin alana dair edindiği bilgi birikiminin, diğer eğitim düzeyine sahip bireylere

nazaran daha az olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Daha açık bir ifade ile; eğitim düzeyi arttıkça bireyin bilgi birikiminin de artması görmezden gelinemeyecek bir gerçektir. Bu bilgi artışı, örgüt içerisinde ve çevresinde olup biteni daha iyi analiz etmeye ve yapılan işlerin niteliğini eleştirel anlamda sorgulamaya imkan sağlamaktadır. Bu nedenle bireyin eğitim düzeyinin yükselmesi güçlü bir iletişim, daha analitik düşünebilme ve iş değerleri ile bireysel değerleri daha kolay özdeşleştirip uyumlu davranış sergileyebilme yetisini kuvvetlendirmektedir ayrıca, yapılan uygulamaları bilgi birikimi sayesinde daha iyi anlayabilmeleri de örgütten ve liderden beklentiyi arttırmaktadır. Diğer yandan, eğer birey teknoloji, profesyonel yeterlilik, bürokrasi gibi değişen koşullara uyum sağlayamaz ise, örgüt ve liderin beklentilerini de karşılayamayacaktır. Bu döngünün de eğitim düzeyi ile alakalı olduğu düşünülmektedir. Çakıroğlu, Aydoğan, Tutar ve Altınöz (2018)'ün çalışmasının sonucu bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Çalışanların IYM ve OG, LUE ve IYY puan ortalamalarının tüm değişkenler için yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu değerlendirildiğinde; değişen dünya koşullarının sadece iş yaşantısına değil, toplumsal yaşantılarda sirayet ettiği bir gerçektir. Geçmişte yaş, iş yerindeki statüleri etkileyen faktörler arasında iken, günümüzde eğitim, teknoloji gibi alanlardaki ilerleme ve değişiklikler, yaş gibi faktörleri ortadan kaldırıp, birçok konuda herkesin eşit duruma gelmesine neden olmuştur. Gerek iş dünyasında gerek toplumsal yaşantıda her yaş grubundaki birey, hemen hemen her konuda her türlü bilgiye ulaşabilmektedir. Dolayısıyla bir noktada yaşa dayalı farklılıkların çoğu ortadan kalkmış ve bireyler bazı durumlarda eşit hale gelmiştir. Sonuç olarak bu bulgunun değişen koşulların sadece iş dünyasında değil toplumsal anlamda da birçok alanda yaş değişkenini ortadan kaldırmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çakıroğlu, Aydoğan, Tutar ve Altınöz (2018)'in işyeri maneviyatının algılanma biçimi, kamu ve özel örgüt çalışanları arasında karşılaştırmalı olarak inceledikleri çalışmada, yaş ve tecrübe açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tecrübe sürelerine göre IYM ve OG puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterirken, LUE ve IYY puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. IYM ve OG puanlarındaki farklılığın hangi tecrübe sürelerinden kaynaklandığına ilişkin yapılan post-hoc (LSD) testi sonuçlarına göre, bu farkın IYM puan ortalamaları bakımından 1-5, 6-11, 12-17 yıl mesleki kıdeme sahip

bireyler ile 24-29 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler arasında, 18-23 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler ile de 24-29 yıl ve 30+ yıl mesleki kıdeme sahip bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar OG puan ortalamaları bakımından incelendiğinde ise, benzer şekilde 24-29 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler ile 1-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 yıl ve 18-23 yıl mesleki kıdeme sahip bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Tecrübe yaşantı sonucu kazanılır ve iş değerleri ile uyum, kendini bulunduğu toplumun bir parçası hissedebilme, örgüte güven uzun yıllar aynı örgütte çalışarak kazanılabilecek duygulardır. Çalışma bulgusu dikkate alındığında da tecrübe sürelerinden kaynaklanan farkın uzun yıllar aynı örgütte çalışmanın verdiği bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ile alakalı olduğu düşünülmektedir. Psikolojik dayanıklılık ve güçlü iletişim yeteneğinin biraz da insan doğasında var olduğu düşünüldüğünde, LUE ve IYY değişkenlerinin tecrübe açısından anlamlı fark yaratmama nedeni anlaşılabilir olacaktır. Tanımsal olarak incelendiğinde bireyin zor ve stresli durumlarda etkili karar alabilmesi için öncelikle bu özellikleri içerisinde barındırması gerekmektedir. Dolayısıyla tecrübenin LUE ve IYY üzerinde anlamlı fark yaratmamasının bireysel özelliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Avcı (2019) un çalışması bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın değişkenleri olan işyeri maneviyatı (IYM), örgütsel güven(OG), lider-üye etkileşimi (LUE) ve işyeri yılmazlığı (IYY) arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, çalışanların IYM düzeyleri ile OG, LUE ve IYY düzeyleri arasında, LUE düzeyleri ile de OG düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ve IYY düzeyleri ile OG ve LUE düzeyleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sadykova ve Tutar (2014) işyeri maneviyatı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada bu çalışmaya paralel olarak işyeri maneviyatı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre, işyeri maneviyatının güçlendirilmesinin örgüte duyulan güveni pekiştireceğini ya da bu değişkenlerin birbirini bütünleyici bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Teknolojinin de etkisiyle küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde, bilgiye erişim ve iletişim kolaylığı olmasına rağmen yalnızlık duygusu ve kişinin kendini toplumdan

soyutlaması manevi değerlere olan ihtiyacı artırmıştır. Bu bağlamda işyeri maneviyatının amacı, çalışanların özveri ve aidiyet duygusu ile iş değerleriyle kendi değerlerini özdeşleştirerek, çalışma arkadaşları ile uyum içinde yüksek performansla çalışmasına katkı sağlamaktır.

İşyeri maneviyatının artırılması bağlılık, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı, etik değerler (Lowder, 2005: 3) gibi olumlu sonuçlarla birlikte, sorunlar karşısında yılmadan örgüte devamlılığın artmasına katkı sağlayabilir. Başar, (2007) maneviyatın bireylerin sorunlarla başedebilme gücünü, mücadele duygusunu, azmini ve enerjisini artırdığını vurgulamaktadır. Bu nedenle yüksek düzeyde maneviyatın işyeri yılmazlığını artırdığı ya da olumlu katkılar sağladığı söylenebilir.

İnsanlar işyerlerinde gerginlik yaşanan durumlarda ya da başedemediklerini düşündükleri sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında, daha çok manevi huzur arayışına girerler, bu da işyeri yılmazlıklarının güçlenmesinde maneviyatın önemini otaya koymaktadır.

Örgütsel güven, çalışanların örgüt hakkındaki değerlendirmeleri sonucu oluşan ve kurumun kendisine duyulan güveni ifade eder. Hatta iş arkadaşlarına, yöneticilere ve beklentilerinin karşılanacağı konusunda yapılabilecekler olan inancı ifade eder. Sporun bireyin fiziksel gelişimine katkı sağlama dışındaki etkilerinden bazıları da; onlara saygı, sevgi, hoşgörü, adaletli olma, davranışlarda karşılıklı güven anlayışına riayet etmeyi öğretmesidir. Dolayısıyla spor örgütlerinde çalışanların çalıştıkları kurumun neye hizmet ettiğine ve kazandırmaya çalıştığı olumlu ilke ve davranışları ne kadar sergileyebildiğine dair görüşlerinin, onların psikolojik durumuna ne derecede etki ettiğini anlamak açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Güven eksikliği örgütün tamamını etkileyebilir. Şöyle ki, güven ortamı oluşmamış örgütlerde çalışanların her an suçlanma olasılığı vardır ve buna karşı savunma mekanizması geliştirip sorumluluk almaktan kaçınmaları olasıdır. Sonuç olarak, sürekli şüphe duyan, kıskanç, dedikodu yapan, çalışmaktan kaçınan ve örgüt hedeflerini onaylamayan çalışanlar olarak karşımıza çıkarlar (Jones, 2016:3). Bu bağlamda örgütsel güvenin; çalışan memnuniyeti, iş tatmini, yüksek motivasyona bağlı etkili ve verimli çalışma gibi olumlu etkilere sahip olduğu söylenebilir.

Örgüte duyulan güven demek, çalışanın geleceğinden şüphe duymaması demektir. Güven dolu bir atmosferde çalışmak, bireyin psikolojik sağlığına ne kadar katkıda bulunursa,

bunun örgütsel çıktısının da (iş tatmimi, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığı) okadar yüksek olması olasıdır. Eğer çalışanlar gelecek kaygısı taşıdıkları bir ortamda istihdam ediliyorsa, etkili ve verimli bir çalışma ya da en ufak bir sorun karşısında yılmadan mücadele etmeleri beklenemez.

Spor örgütlerinde çalışanların yöneticilerine ve genel olarak kurumlarına olan güvenlerinin sağlanabilmesinde; kurum vizyon ve misyonunun net olarak belirtilmesi, örgüt içi kuralların açıklanması ve etkili iletişim ortamı yaratılarak bilgiye ulaşımın hızlandırılması gerekmektedir (Karabıyık, 2015:224).

Çalışmanın Teorik Katkısı: Bu çalışmanın analize konu ettiği yapılar dikkate alındığında alana birkaç önemli katkı sunmaktadır. Öncelikle bu çalışma örgütsel güvenin işyeri yılmazlığı ve işyeri maneviyatı üzerinde önemli bir role sahip olduğunu göstererek bu alandaki üretilen bilgiyi desteklemektedir. Ayrıca örgütsel güveni, kuruma ve yöneticiye olan güven şeklinde iki düzeyde ele alarak güven olgusunun işyeri yılmazlığı ve iş yeri maneviyatı üzerinde etkisini muğlaklık içermeyecek şekilde ortaya koymaktadır. Öte yandan, işyeri yılmazlığı ve iş yeri maneviyatı olgularının lider-üye etkileşimi tarafından güçlendirildiğini göstermesi bakımından alandaki teorik bilgimizin genişlemesine olanak sağlamaktadır. Çalışmanın kuramsal alana en önemli katkısı, örgütsel güven ve iş yeri yılmazlığı ilişkisi ile lider-üye etkileşimi ve işyeri yılmazlığını ilişkisinde iş yeri maneviyatının düzenleyici bir etkisi olup olmadığını ortaya koymasıdır. Daha önceki çalışmalarda; örneğin, lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü (Çankır ve Alkan,2018), örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü (Karayel vd, 2018) ve lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü (Tekin, 2018) gibi lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı gibi yapılar aracılık ilişkisinde üçüncü yapı olarak kullanılmıştır. Ancak bu çalışmada işyeri maneviyatı düzenleyici bir etki olarak incelenerek alana kuramsal bir katkı sunmaktadır.

Öneriler;

- Örgüte ve yöneticiye duyulan güveni artırabilmek için; çalışanların ilgi, ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınarak, güdülenmelerine, teşvik edilmelerine, bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişimine katkı sağlayarak, yaratıcılık ve kapasitelerini

geliştirecek, örgüt için değerli olduklarını hissettirecek eğitim ve uygulamalara yer verilebilir.

- Lider-üye etkileşimine katkı sağlama açısından, çalışanların iş dışında da yöneticileriyle kaynaşabileceği, paylaşımında bulunabileceği etkinlikler düzenlenebilir.
- İşyeri maneviyatının artırılabilmesi amacıyla birey değil topluluk bilincini yerleştirecek davranışlar sergilemesine dikkat edilebilir ve buna yönelik uygulamalara yer verilebilir.
- Örgüte ve yöneticiye olan bağlılığı kuvvetlendirecek ve maneviyat duygusunu güçlendirecek etkinlikler düzenlenebilir (yemek organizasyonu, teşvikler, sosyal faaliyetler)
- Paylaşılan bir vizyona sahip olmak, örgütsel güven ve bağlılığı artıracaktır. Çalışanların gelecekte örgütün nasıl olmasını istediklerine dair fikirlerinin dikkate alındığı bir örgüt onların aidiyet duygusunu artıracak önemli adımlardan biri olacaktır. Bu anlamda da işgörenlerin fikirlerine değer verilen, paylaşımcı bir çalışma ortamı yaratılabilir.
- Gelecekte yapılacak çalışmalar için de, işyeri yılmazlığı üzerine çok fazla araştırma olmadığından farklı değişkenlerle ilişkisi araştırılarak ve farklı örneklem grupları üzerine yapılacak çalışmalar ile alanyazına katkı sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Ahmadi, M. (2007). “*Supervising and control*” Roshd Publication, Tehran.

- Akbulut Kayısı, K. (2016). *Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Fatih Sultan Mehmet vakıf üniversitesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Akman, Y., Abaslı, K., ve Polat, Ş. (2018). Duygusal özerklik, öğrenci yılmazlığı, öğretmene güven ve problem çözme becerilerine yönelik algı arasındaki ilişkilerin öğrenci görüşlerine göre incelenmesi. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 38(3).
- Aktan, C. C. (2006). "Kurumsal Şirket Yönetimi," *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi*, Cilt:10, Sayı:40, Ocak 2006.
- Akyel, Y. (2014). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Allio, R. (2013). Leaders and leadership: Many theories, but what advice is reliable? *Strategy and Leadership*, 41(1), 4-14. doi: 10.1108/10878571311290016
- Arslantaş, C. C. (2007). "Lider-Üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik görgül bir çalışma", *Tisk Akademi*, 1, 161-173.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. 2000. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*.9, 134-145.
- Aslan, Ş., ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (Lmx) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17), 94-116 .
- Aslaner, F. ve Artan, İ. H. (2019). Pozitif Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Vasıtasıyla Bireysel Performansı Etkilemedeki Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma, *BMIJ*, (2019),7(4): 1657-1689.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, (5), 1- 17.
- Avcı, N. (2019). İş Yeri Maneviyatı İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *E-Journal Of New Media / Yeni Medya Elektronik Dergi - Ejnm Issn: 2548-0200, September 2019 Volume 3 Issue 3, P.213-225*.
- Avcı, U., ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İisletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Avey, J.B., Luthans, F. & Jensen, S.J. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 231-260. *JSTOR*.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitapevi Baskı). Ankara: Güven Kitabevi.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H. and McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52: 279-297. doi:10.1111/1744-7941.12033

- Başar, S. (2007). Diyanet İşleri Başkanlığı'nın yürüttüğü cami dışı din hizmetleri Kapsamında hastanelerde din hizmeti ihtiyacı. *I. Din Hizmetleri Sempozyumu*, Ankara.
- Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G., (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.
- Bell, K. A. (2016). *Spirituality in the workplace: Differences in employee well-being and job satisfaction across spiritual and secular learning institutes* (Order No. 10096168). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1780335985).
- Block, J. and Kremen, A. M. (1996). IQ and ego resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349– 361. doi: 10.1037/0022-3514.70.2.349.
- Boockoff, S. M. (2016). *The relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behavior in a federal government organization* (Order No. 10256589). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1867019231).
- Braverman, M. T. (2001). Applying resilience theory to the prevention of adolescent substance abuse. *Focus*, 7(2), 1-12.
- Bromiley, P. ve L.L. Cummings (1996), The organizational trust inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations: 302-319. Thousand Oaks: Sage*.
- Brown, R. (2016). *Determining the relationship among change fatigue, resilience, and job satisfaction of hospital staff nurses* (Order No. 10109416). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1796035818).
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Bartram, T., Leggat, S.G., Wharton, R.F., Stanton, P. & Casimir, G. (2012). Comparing the impact of leader-member exchange, psychological empowerment and affective commitment upon Australian public and private sector nurses: Implications for retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2238-2255. Doi: 10.1080/09585192.2011.616524.
- Bryant, D. A. (2017). *The application of full range leadership and leader-member exchange among female leaders and its impact on workplace productivity* (Order No. 10603385). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1960616533).
- Burkhardt, M. & Jacobson, M. (2002). *Spirituality: Living our connectedness* (1st ed.). New York: Delmar Thomson Learning.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.

- Buz, S. ve Genç, B. (2019). Sosyal hizmet uzmanları için psikolojik dayanıklılığın önemi. *Journal of Society and Social Work*, 30(2).
- Büte, M. ve Etik, İ. (2011). Örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25, (1), 171- 192.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş. ve Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Yayıncılık.
- Cameron, K. and Smart J. (1998). "Maintaining effectiveness amid downsizing and decline in institutions of higher education." *Research in Higher Education Vol.39 No.1*.
- Cavanagh, G. F. (1999). "Spirituality For Managers: Context And Critique", *Journal of Organizational Change Management, Vol. 12: 186-199*.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi, XXII (2), 637-657*.
- Chabot, P. R. (2008). *An historical case study of organizational resiliency within the arellano -felix drug trafficking organization* (Order No. 3297010). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304642009).
- Chang-Richards, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Organisational resilience to natural disasters: New Zealand's experience. *China Policy Review, 10, 117-119*.
- Charoenapornwattana, P. (2015). *Workplace Spirituality In An Organization: Grounded Theory Approach*. Unpublished Doctoral Dissertation Burapha University.
- Chen, M., & Sheng, C. (2013). Workplace spirituality and earnings management motivations. *International Journal of Business and Information, 8(2), 267-298*.
- Claude, J. & G. Zamor (2003), "Workplace Spirituality and Organizational Performance" [Electronic version], *Public Administration Review, 63: 355*.
- Cline, P. W. (2015). Organizational commitment in the K-12 public school work environment: *A workplace spirituality perspective* (Order No. 3728499). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1746623345).
- Connell, P. K. (2016). *Making The Most of Work Resources: The Moderating Effect of Regulatory Focus on Resilience Development*. Unpublished Master Dissertation University of Canterbury.
- Corner, P. D. 2009. Workplace Spirituality and Business Ethics: Insights from an Eastern Spiritual Tradition. *Journal of Business Ethics.85, 377-389*.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review, 80(5), 46-51*.
- Cowan, J. (1993). *The Common Table: Reflections and Meditations on Community and Spirituality in the Workplace*. New York: Harper Collins.
- Croom, C. (2015). *The relationship of leader emotional intelligence to leader-member exchange and employee stress* (Order No. 3706813). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1695060302).

- Cummings, L. L. & Bromiley, P., (1996), "The organizational trust inventory (OTI): Development and validation", in R. M. Kramer ve Tyler (Eds.) , Trust in organizations: Frontiers of theory and research.
- Çakıroğlu, D. ve Altınöz, M. (2018). An evaluation for organizational spirituality. *Bartın University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 2018, Issue 9, No 18.
- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.
- Çam, O. ve Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde psikolojik dayanıklılık ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 8(2), 118-126.
- Çankır, B. ve Alkan, D. P. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 929-949.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Begenirbaş, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-29.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Çevik, G. B., Doğan, İ., ve Yıldız, M. A. (2016). Pedagojik formasyon eğitimi alan öğrencilerin yılmazlık ve tükenmişliklerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 971-984.
- Çubukçu, Kemal ve Tarakçıoğlu, Serdar (2010), "Örgütsel Güven Ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, S.57-78.
- Dalkılıç F. ve Oktay, S. (2011). Uluslararası denetim ve güvence standartlarında mesleki şüphecilik. *Mali Çözüm*, (103), 63-78.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Demir, S. (2019). Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmen Stres, Tükenmişlik ve Depresyonu Üzerindeki Rolü. *Ege Eğitim Dergisi*, 20 (1), 291-304.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları, Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B. & Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1131-1139.

- Dent, E. B., Higgins, M. E. & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625-653.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dinç, E., Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21): 157-184.
- Doe, P. J. (1994). "Creating a resilient organization", *Canadian Business Review*, 21, 2, 22-25.
- Doering, M., Rhodes, S. R. & Schuster, M. (1983). *The Aging Workex Beverly Hills*. CA: Sage.
- Duchon, D. & Ashmos, D. (2005), "Nurturing The Spirit At Work: Impact On Work Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, Pp.807-833.
- Dulebohn, J.H, Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- E. Cunha, M. P., Castanheira, F., Neves, P., Story, J., Rego, A. & Clegg, S. (2013). Resilience in organizations. *Working paper*.
- Eisler, R. & Montuori, A. (2003). The human side of spirituality. In R. Giacalone and C. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 46-56). Armonk, NY: M. E. Sharpe *Employment Relations Today*, Winter, 29-39.
- Erdem, F. (2003). "Örgütsel Yaşamda Güven". Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Farmer, M. (2016). *Water and wastewater industry leaders' perceptions of the future role of workplace spirituality in their government agencies* (Order No. 10128069). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1809117275).
- Flores, S. L. (2016). *A study of leaders' authenticity, spirituality, and quality of relationships* (Order No. 10306894). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1860239242).
- Foster, P. J. (2012). *Leader-Member-Exchange and The Workplace Bully*. Doctoral Dissertation. Department Of Psychology College Of Arts And Sciences. Kansas State University Manhattan, Kansas
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions

- following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of personality and Social Psychology*, 84(2), 365.
- Frisbie, K. & Converso, J. (2016). Organizational resilience and enrollment trends of independent, for-profit higher education institutions. *Work*, 54(2), 295-308. doi:10.3233/WOR-162296
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gall, D. M., Borg, R. W. & Gall, P. J. (1996). *Educational research: An introduction* (6th Edition). USA: Longman Publishers.
- Garcia, J. (2015). *The effect of leader-member exchange on employees' readiness for change* (Order No. 3738490). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1749007930).
- Garmezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist*, 34,416-430.
- Garmezy, N. (1994). *Reflections and commentary on "Risk, Resilience, and Development."* In R. J. Haggerty, L. R. Sherrod, N. Garmezy, and M. Rutter (Eds.), *Stress, risk, and resilience in children and adolescents: Processes, mechanisms, and interventions* (pp. 1-18). Cambridge: Cambridge University Press.
- Garmezy, N., Masten, A. S. & Tellegran, A. (1984). The study of stress and competence in children: A building block for developmental psychopathology. *Child Development*, 55, 97-111.
- Gavriel, J. (2015). Tips on inductive learning and building resilience. *Education For Primary Care*, 26(5), 332-334.
- Genç, A. (2014). *Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinde etkisi: Görgül bir araştırma*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Genç, M. Ö. (2010). *The influence of organizational culture, leader-member exchange (LMX) and employees' attitudes toward change on information systems implementations in Turkey*. Doctoral Thesis. Yeditepe University Graduate Institute Social Sciences, İstanbul.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Gillespie, B. M., Chaboyer, W. & Wallis, M. (2007). Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis. *Contemporary Nurse*, 25, 124-135.
- Glenn, N. D., Taylor, P. A. & Weaver, C. D. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 189-193.
- Gockel, A. (2004). "The Trend Toward Spirituality in The Workplace: Overview and Implications for Career Counseling". *Journal of Employment Counseling*, Vol. 41 (4): 156-167.

- Gotsis, G. ve Kortezi, Z. (2008). “ philosophical foundation of workplace spirituality : a critical approach “ . *Journal of business ethics* , pp. 575-600.
- Gökalp, S., Oğuz, K. A. Y. A., Angay, A. ve Akgün, F. (2015). Okul müdürüne güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2).
- Graen, G. B. (1976). *Role making processes within complex organizations*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G. & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership Frontiers*, 143,165.
- Grotberg, E. (1995). The international resilience project: Research, application and policy. *Civitan International Research Center, UAB. Institute for Mental Health Initiatives*.
- Halbesleben, J. R. B. & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 93-100.
- Hallenbeck Jr. G. S. (1997). *Leader-Member Exchange Quality and Role Disagreement in Boundary Spanning Positions*. Doctoral Dissertation. Colorado State University, Fort Collins, Colorado.
- Harrington, W.J., Preziosi, R.C. & Gooden, D.J. (2001), “Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 155-63. *Health Education*, 21, 33-3
- Henderson, N. & Milstein, M. M. (2003). *Resiliency in schools: Making it happen for students and educators*. Corwin Press.
- Hodliffe, M. (2014). *The development and validation of the Employee Resilience Scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model*. Christchurch: Master's Thesis, University of Canterbury.
- Hollnagel E. (2011). Epilogue: RAG - The Resilience Analysis Grid. In: Hollnagel E, Paries J, Woods DD, Wreathrall J, editors. *Resilience Engineering in Practice*. Ashgate; p. 275-96.
- Horne, J. F. and Orr, J. E., 1998, “Assessing behaviors that create resilient organizations”, *Employment Relations Today* ,24, 29-39.
- Horne, J. F. (1997). “The coming age of organizational resilience,” *Business Forum*, 22, 24-28.

- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379–403.
- Hungelmann, J. (1985). Spiritual well-being in older adults: Harmonious interconnectedness, *Journal of Religion and Health*, 24(2), 147–153.
- Ilgın, B. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 33-56.
- İşcan, Ö.F ve Sayın, U. (2010). ‘‘Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki’’. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jaffer, S. (2013). *Harnessing innovation in the 21st century: The impact of leadership styles* (Order No. 3557412). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1346014816).
- James, J.B., McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 173-196.
- Johnson, M. K. (2017). *The influence of workplace spirituality on work stress in higher education employees* (Order No. 10264838). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1886474579).
- Jones, K. (1996). Trust an affective attitude. *Ethics. Vol. 107. pp.4-25.*
- Joseph, E. E. & B. E. Winston, ‘‘A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust’’, *Leadership and Organization Development Journal, Vol: 26, No: 1, 2005, p. 6-22.*
- Kaçay, Z. (2015). *Beden eğitimi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve yaşam doyumuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Karacabey, M. F. ve Bozkuş, K. (2019). Psikolojik sağlamlığın, tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Suriyeli göçmenlerin türkçe öğretmenleri üzerinde bir uygulama. *1. Is, Güc: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 21(2), 91-110.
- Karayel, M. Akkoç, İ. Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 301-332.
- Kavi, E. & Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 55-77.
- Kavuncu, M. (2019). *Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Kayacı, Ü. (2014). Akademik Ortamlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) Ve Yılmazlık. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 67-78.
- Keller, T. & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.

- Khanifar H., G. Jandaghi & S. Shojaie (2010). "Organizational Consideration between Spirituality and Professional Commitment". *European Journal of Social Sciences*, V. 12 (4): 558-571
- Kılıç, G. (2016). *Belediyelerde etik iklimin örgütsel güven üzerine etkisi (Bakırköy – Beylikdüzü –Büyükkçekmece – Küçükçekmece Örneği)*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kılıç, M. (2009). *Kurumsal yönetim ve derecelendirmesi: Halka açık şirketler için talepsiz kurumsal yönetim derecelendirme model önerisi*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kıranlı Güngör, S. (2018). Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 13(19).
- Kırımoglu, H., Yildirim, Y. ve Temiz, A. (2010). İlk ve ortaogretim okullarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yılmazlık düzeylerinin incelenmesi (Hatay ili örneği). *Nigde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,4(1),88–97.
- King, D. D., Newman, A. & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal Of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. doi:10.1002/job.2063
- Kirst-Ashman, K. K., & hull, G. h. (2006). *Understanding generalist practice* (4th ed.). Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.
- Kocabaş, D, Toraman, A. (2018). Yoğun Bakım Ve Ameliyathane Birimlerinde Çalışan Personelin İşyeri Maneviyatı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5 (12), 393-403.
- Koçel, T. (1983) Yönetim Kavram Ve Teknikleri. *Uluslararası Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, No.1, İstanbul*.
- Koko, A. S. (2017). *The role of spirituality in the leadership style of organizational leaders* (Order No. 10270632). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1894590513).
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81, 465–480.
- Kökalan, Ö. (2017). İşyeri maneviyatının örgütsel güven ve işe karşı yabancılaşma üzerinde etkileri. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9/ Sayı:18*
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö. ve Tuncay, K. Ö. S. E. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Kumar, S. (2018). A study of perceived workplace spirituality of school teachers. *Psychological Thought*, 2018, Vol. 11(2), 212–223.
- Kuntz, J., Naswall, K. and Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organisations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organisational Psychology*, 9 (2), 456-462.

- Kuşçuluoğlu, S. (2008). *Yönetici-Çalışan ilişki kalitesinin çalışan iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde adalet, güvenilirlik, güven eğilimi ve güvenin rolü*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1–21.
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A. R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling and Development*, 91, 269-279.
- Leigh, P. (1997). The New Spirit at Work. *Training and Development* 51(3): 26–33.
- Lewicki, R.J. and Bunker, B. B. (1996). Trust in relationships: A Model of trustdevelopmentanddecline. InKramer, R. and Tyler, T. *Trust in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Lian, S. & Tam, C. (2014). Work stress, coping strategies and resilience: A study among working females. *Asian Social Science*, 10(12), 1911-2025.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy Of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Lidderdale, M. A. (2009). *Phenomenological Study Of Resilience In The Lives Of White, Midlife Lesbian Psychologists In Clinical Practice*. Master's Thesis, Western Michigan University.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lips-Wiersma, M. (2001). “The Influence of Spiritual ``Meaning-Making’’ on Career Behavior”. *Journal of Management Development*, Vol. 21 (7): 497-520.
- Lowder, B. T. (2005). A ghost in the machine: The important role of workplace spirituality. *New Dimensions*, 1-12.
- Lunenburg, F.C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the the leadership process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-5.
- Lussier, R. & Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, application, and skill development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthar, S. S. & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, 12, 857–885.
- Luthar, S. & Zigler, E. (1991). Vulnerability and competence: A review of research on resilience in childhood. *American Journal of Orthopsychiatry*, 61, 7-22.
- Lyubykh, Z. (2016). *Perceived disability severity and employee outcomes: The role of leader-member exchange and leader empathy* (Order No. 10106252). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1791143244).
- Maddi, S. (1987). Hardiness training at Illinois bell telephone. *Health promotion evaluation*, 101-115.
- Majeed, N. & Nazri, M. (2018). Which Spirituality At The Workplace? Is Corporate Spirituality The Answer. *Arabian Journal Of Business And Management Review (Kuwait Chapter)*. Vol. 7 (1), 2018.
- Mallak, L. (2016). Workplace Resilience. *Work*, 54(2), 237-239.
- Mallak, L. A. & Yildiz, M. (2016). Developing a workplace resilience instrument. *Work (Reading, Mass.)*, 54(2), 241-253.
- Marques, F.J, Dhiman, S. & King, R. (2005). Spirituality In The Workplace: Developing An Integral Model And A Comprehensive Definition. *Journal Of American Academy Of Business*, Vol.7, No.1
- Marques, J. F. (2006). The spiritual worker: An examination of the ripple effect that enhances quality of life in-and outside the work environment. *Journal of management development*, 25(9), 884-895.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting*. Doctoral Dissertation, Peabody College Of Vanderbilt University. Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90.
- Miller, M. (2002). Resilience elements in students with disabilities. *Journal of Clinical Psychology*, 58,291-29.

- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.
- Milliman, J., Ferguson, J., Rickett, D. & Ondemi, B. (1998). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change*, 12(3), 221-233.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust, Roderick" M Kramer ve Rom T. Tyler (Der). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139. Mitroff, I. I., and Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.
- Mitroff, I. I. & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 83.
- Moberg, D. O. (1986). Spirituality and science, the progress, problems, and promise of scientific research on spiritual wellbeing. *Journal of the American Scientific Affiliation*, 38, 186– 194.
- Murray, E. (2013). Organisational resilience in UK acute hospitals: an exploratory case study and empirical analysis. *Imperial College London*.
- Ng'ethe, J., Namusonge, G. & Iravo, M. (2012). Influence of leadership style on academic staff retention in public universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 297-302.
- Nilakant, V., Walker, B., Kuntz, J., de Vries, H. P., Malinen, S., Naswall, K., et al. (2016). 3W Dynamics of organisational response to a disaster. Business and Post Disaster Management. *Business, Organisational, and Consumer Resilience and the Christchurch Earthquakes*, 35.
- Norman, E. (2000). *Introduction: The strengths perspective and resiliency enhancement: A natural partnership. Resiliency enhancement*. Putting the strengths perspective into social work practice, 1-16.
- Nyhan, R.C. & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O'Donnell, M., Yukl, G., and Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.
- Öztürk, N. ve Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16(4).
- Paslı, A. (2005). *Anonim ortaklık kurumsal yönetimi (corporate governance)*. Çağa Hukuk Vakfı.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I. & Bakasci, G. A. (1994). *The costs of organizational distrust*. Graduate School of Management, University of California, Irvine.
- Perry, R. W. & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and woric satisfaction. *Public Personnel Management*. 36 (2): 165–179.

- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.
- Reyhanoğlu, M. (2006). *Ar-Ge İşbirliklerinde güven:Aankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Rhone, S. N. (2017). *The relationship between leader efficacy and spiritual well-being in a faith based university* (Order No. 10607790). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1952346561).
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58,307-321.
- Richardson, G. E., Neiger, B., Jensen, S. & Kumpfer, K. (1990). The resiliency model. *Health Education*, 21, 33-39.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: a systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (3), 533.
- Rosse, J.G. & Kraut, A.I. (1983). Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 63-71.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147,598-611.
- Rutter, M. (1989). Pathways from childhood to adult life. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 30,23-51
- Saavedra, M. (2005). Women, sport and development. *International Platform on Sport and Development*.
- Saeed, I., Khan, S. U., Qadir, G. & Ud Din, J. (2017). How Workplace Spirituality Moderates the Relation between Job Overload and Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *Journal Of Administrative & Business Studies (Peshawar) Volume 1, Issue 2,July – Dec 2016*.
- Sağlam, U. (2006). *Yatırımcının korunması açısından aracı kurumlarda kurumsal yönetim ilkeleri ve türkiye'deki uygulamanın değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Samadi, B. (2015). *Factors influencing organisational trust and knowledge sharing behaviour in MSC status companies* (Order No. 10188492). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1868852337).
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. & Vargo, J. (2008). Organisational Resilience: Researching the Reality of New Zealand Organisations. *Journal of Business Continuity and Emergency Management*, 2(2), 258-266.

- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Uşak İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H. & Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8 (4), 365-377.
- Shaw, R. B. (1997). Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern. (Vol. 14). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Skinner, J. & Stewart, B. (2017). *Organizational Behaviour in Sport (Foundations of Sport Management)*. Routledge 1st edition (May 18, 2017). 711 Third Avenue, New York, NY.677-693.
- Smith, D. F. (2016). *A quantitative study of relations-oriented leader behaviors related to voluntary turnover intention as mediated by leader-member exchange* (Order No. 10242841). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Smith, F. R. (2015). *A correlational study on leader-member exchange influence on retirement intention* (Order No. 3718019). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1711860183).
- Smith, J. E. (2015). *An examination of authentic leadership, perceived similarity, and leader-member exchange as moderators of the relationship between leader and follower resilience* (Order No. 1602925). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1735775168).
- Sobo, E.J. & Sadler, B.L. (2002). Improving organizational communication and cohesion in a health care setting through employee-leadership exchange. *Human Organization*, 61(3), 277-287.
- Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. (2003). *Organizing for resilience*. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (Eds.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Sümer, R. (1990). *Türkiye'de spor yönetiminin tarihsel gelişimi ve sporda demokrasi*. Şafak Matbaacılık. Ankara.
- Tahira, S. S., Latif, M. I. & Arif, M. I. (2015). Role of Resilience as a Facilitator in Higher Education. *Journal of Educational Research (1027-9776)*, 18(2), 75-83.

- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Business and Management Studies: An International Journal*, 6(1), 291-314.
- Thompkins, S. M. & Schwartz, R. C. (2009). Enhancing Resilience in Youth at Risk: Implications for Psychotherapists. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 12(4).
- Tonkin, K. (2016). *Building Employee Resilience through Wellbeing in Organisations*. Unpublished Master Dissertation. University of Canterbury.
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenleri adalet ve etik algıları açısından örgütsel güvenle örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Tschannen-Moran, M. (1998). *Trust and collaboration in urban elementary schools*. Unpublished Doctoral Dissertation. The Ohio State University, Ohio.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320-333.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional anularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72(6), 1161-1190.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi. İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Turner, J. C., Brown, R. J. & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.
- Tursun, M. (2017). *Örgütsel Güven-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İlinde Karayolu Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tüzün, K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoglu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi*. 13 (2007).
- Uludağ, G. (2019). Lider Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), 719-739.
- Url-1 <<http://www.tdk.gov.tr>>, E.T. 09.20.2018.
- Url-2 <<http://www.tdk.gov.tr>>, E.T. 10.15.2018.
- Url-3<<https://www.turkiyeegitim.com/40-ilin-genclik-spor-il-mudurleri-degisti-99708h.htm>>, E.T. 08.11.19.
- Ünüvar, A. (2012). *Gerçeklik kuramına dayalı psiko-eğitim programının lise öğrencilerinin denetim odağı ve yılmazlık düzeyi üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Doktora Tezi. DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

- Van Breda, A. (2011). Resilient Workplaces: An Initial Conceptualization. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 92, 10.1606/1044-3894.4059.
- Van der Walt, F. & De Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, 26(3), 379-389.
- Waite, P. J. & Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health*, 33(3), 178-183.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personal Psychology*, 64, 739-770.
- Warr, P. B. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, 3745.
- Werner, E. E. (1982). *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*. New York: McGraw-Hill.
- Werner, E. E. (1985). *Stress and protective factors in children's lives*. In A. R. Nicol (Ed.), *Longitudinal studies in child psychology and psychiatry*. New York: Wiley.
- Werner, E. E. (1989). High risk children in young adulthood: A longitudinal study from birth to 32 years. *American Journal of Orthopsychiatry*, 59, 71-81.
- Werner, E. E. & Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Werner, E. E. & Smith, R. S. (2001). *Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience, and recovery*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- White, M. (2013). *Building a Resilient Organisational Culture*. UNC, Kenan-Flagler Business School. Chapel Hill: UNC Executive Development.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy Of Management Review*; 23 (3): 513-530.
- Williams, K. E. (2016). *Examining the relationship between perceived full-range leadership behaviors of college faculty and student satisfaction* (Order No. 10038711). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (1775722632).
- Winwood, P.C, Colon, R. & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205-1212.
- Wong, T. H (2012). *Spirituality impacts on job satisfaction and nurses intention to continue employment at a healthcare organization*. (Order No. 3551326, Capella University). ProQuest Dissertations and Theses.

- Wright, M. (2004). Hospice care and models of spirituality. *European journal of palliative care*, pp. 75-78.
- Yazicioğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, ss.498.
- Yetim, A. (2005). *Sosyoloji ve Spor*. Morpa Kültür Yayınları. İstanbul.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Yılmaz, K. (2006). Güven ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69-80.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, 59, 471-490.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yurdakul, A.T., Bayramlık, H. ve Çetin, Ş. (2013). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güvene etkisi: Örgütsel adaletin aracılık rolü. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 30 Mayıs-01 Haziran, Kütahya, 70-76.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 300-320.
- Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

EKLER

EK-A: Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek	Medeni Durum	() Evli	() Bekar
Yaşınız				
Eğitim Durumunuz:	() İlkokul ve Ortaokul	() Lise	() Lisans	() Lisansüstü	
Lisans Mezuniyet Alanınız/Bölümünüz:				
Kurumunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız:	Çalıştığınız bölüm (belirtiniz):				
Kurumunuzdaki konumunuz:	Çalıştığınız il:				

EK-B: İşyeri Maneviyatı Ölçeği

Aşağıda yer alan "işyeri maneviyatı" ile ilgili ifadelere ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüğüm şeylerle bağlantılıdır.	1	2	3	4	5
2.	İşim ruhuma olumlu enerji veriyor.	1	2	3	4	5
3.	İşimi yaparken eğleniyorum.	1	2	3	4	5
4.	Genellikle işe gelmek için sabırsızlanırım.	1	2	3	4	5
5.	İşim ile kamu yararı arasında bir bağlantı görüyorum.	1	2	3	4	5
6.	İşime neyin/nelerin özel anlam verdiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
7.	İş yerimdeki kişilerle işbirliği içinde çalışmayı değerli buluyorum.	1	2	3	4	5
8.	İş yerimde kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.	İş yerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
10.	İş yerimde fikirlerimi ifade etmekte kendimi özgür hissediyorum.	1	2	3	4	5
11.	İş yerimde çalışanların ortak bir amaç ile birbirine bağlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.	İş yerimde çalışanların birbirlerini gerçekten önemsediklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
13.	İş yerimde bir ailenin parçası olma duygusunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
14.	İş yerimdeki değerler hakkında olumlu şeyler hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.	İş yerim düşkün ve fakir insanlar ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
16.	İş yerim tüm çalışanlarını önemser.	1	2	3	4	5
17.	İş yerim çalışanlarının sağlığı ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
18.	İş yerimde çalışanlar ortak bir bilinç/vicdan oluşturmuşlardır.	1	2	3	4	5
19.	Kendimi iş yerimin hedeflerine bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
20.	Kendimi iş yerimin misyonuna bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
21.	İş yerim, yaptığım işle ilgili ruhumun canlanıp canlanmadığını önemser.	1	2	3	4	5

EK-C: Örgütsel Güven Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin katılım derecelerini belirtiniz. (ÖRGÜTSEL GÜVEN YÖNETİCİ)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim	1	2	3	4	5
2.	Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.	1	2	3	4	5
5.	Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticimin bana söylediklerine inanırım.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.	1	2	3	4	5
Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin katılım derecelerini belirtiniz. (ÖRGÜTSEL GÜVEN KURUM)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum.	1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
3.	Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
4.	Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir	1	2	3	4	5

EK-D: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Aşağıda yer alan "Lider-üye etkileşimi" ile ilgili ifadelerle ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kişisel olarak yöneticimi çok beğeniyorum.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	1	2	3	4	5
3.	Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticim detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	1	2	3	4	5
5.	Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim bana destek verecektir.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticim dürüstçe bir hata yaptığımda şirket içinde beni savunacaktır.	1	2	3	4	5
7.	İş tanımından fazlasını yöneticim için yaparım/yapıyorum.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra efor sarf etmeye istekliyim.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticim için çok yoğun çalışmaya itiraz etmem.	1	2	3	4	5
10.	Yöneticimin iş bilgisinden çok etkileniyorum.	1	2	3	4	5
11.	Yöneticimin işle ilgili bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticimin mesleki yeteneklerini takdir ediyorum.	1	2	3	4	5

EK-E: İşyeri Yılmazlığı Ölçeği

Aşağıda yer alan "işyeri yılmazlığı" ile ilgili ifadelere ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İş hayatımda önemli temel değerlere sahibim.	1	2	3	4	5
2.	Güçlü yönlerimin farkındayım ve bunları düzenli olarak işimde kullandığımdan eminim.	1	2	3	4	5
3.	Gerektiğinde işyerinde ruh halimi değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
4.	Dürüstçe ve samimiyetle kendimi ve hislerimi biliyorum.	1	2	3	4	5
5.	Yaptığım iş, hayattaki hedeflerimi gerçekleştirmemde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
6.	İşyerim aidiyet hissettiğim bir yerdir.	1	2	3	4	5
7.	Yaptığım iş kişisel değer ve inançlarımla tamamıyla uyumludur.	1	2	3	4	5
8.	Genel olarak, çalışma ortamımda sahip olduğum şeylerin değerini bilirim.	1	2	3	4	5
9.	İş yerinde terslikler olduğunda bu durum genellikle hayatımın diğer alanlarını da etkiler.	1	2	3	4	5
10.	Gerçekten işyerinde hiçbir şey gerçekten uzun süre moralimi bozmaz.	1	2	3	4	5
11.	İşyerindeki olumsuz insanlar moralimi bozar.	1	2	3	4	5
12.	İş yerinde sorunlar ortaya çıktığında, sadece endişelenmek yerine bir çözüm bulmaya odaklanırım.	1	2	3	4	5
13.	Yoğun çalıştığım zamanlarda gücümü ve enerjimi korumak için molalar veririm.	1	2	3	4	5
14.	İş yerinde baskı altında olduğumda rahatlamak için bazı güvenilir yollar geliştiririm.	1	2	3	4	5
15.	İşyerinde zorlu olayların stresiyle başa çıkabilmek için bazı güvenilir yollar geliştiririm.	1	2	3	4	5
16.	İşimin kişisel hayatıma egemen olmaması için dikkatli davranırım.	1	2	3	4	5
17.	İş performansımı artırmak için sık sık geribildirim isterim.	1	2	3	4	5
18.	İş arkadaşlarımdan yardım istemenin yanı sıra onlara yardım etmenin gerekliliğine de inanırım.	1	2	3	4	5
19.	İşimle ilgili yardıma ihtiyaç duyduğumda tavsiye ve destek talep etmekten çekinmem.	1	2	3	4	5
20.	Fiziksel uygunluğumu iyi derecede tutmak için dikkatli davranırım.	1	2	3	4	5
21.	Sağlıklı olma ve iyi beslenme konusunda dikkatli davranırım.	1	2	3	4	5
22.	Fiziksel uygunluğumu korumak işimin gerekleriyle baş etmemde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
23.	İş yerinde ihtiyacım olduğunda bana destek olma konusunda güvenebileceğim arkadaşlarım var.	1	2	3	4	5
24.	İşyerinde meslektaşlarımdan oluşan güçlü ve güvenilir bir çevrem var.	1	2	3	4	5
25.	Kişisel destek çevrem iş yerindeki sorunlarla baş etmemde önemlidir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Zülbiye KAÇAY
Doğum Tarihi ve Yeri : 07.01.1985
E-posta : zzkacay@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans**: 2015, Sakarya Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği
- **Yükseklisans** : 2015, Sakarya Üniversite, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Yöneticiliği Programı
- **Doktora** : 2019, Sakarya Üniversite, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- 2015 Çorlu İmam Hatip Ortaokulu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni
- 2015 Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Araştırma Görevlisi
- 2016-2018 Sakarya Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, Araştırma Görevlisi
- 2018--- Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, Araştırma Görevlisi