

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI

ALGILANAN HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞININ SPOR KURULUŞLARI
ÇALIŞANLARININ POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYELERİ VE İŞLE BÜTÜNLEŞMELERİ
ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Ümit ELÇİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

İSTANBUL, 2020

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ANTRENÖRLÜK EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİMİ BİLİM DALI

ALGILANAN HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞININ SPOR KURULUŞLARI
ÇALIŞANLARININ POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYELERİ VE İŞLE BÜTÜNLEŞMELERİ
ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Ümit ELÇİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

İSTANBUL, 2020



BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazıma kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez çalışması sırasında faydalandığım diğer tüm bilgi ve yorumlara da kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Ümit ELÇİ

İmza

TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI

“Algılanan Hizmetkâr Liderlik Davranışının Spor Kuruluşları Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri ve İşle Bütünleşmeleri Üzerindeki Rolünün İncelenmesi” adlı Yüksek Lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ümit ELÇİ

İmza

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER

İmza

Enstitü Yetkilisi

İmza

TEŞEKKÜR

Son yıllarda önem kazanmaya başlayan hizmetkar liderlik davranışların çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik olarak hazırlanmış olduğum bu çalışmanın hazırlanmasında bana özveriyle destek sunan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER'e şükranlarımı sunarım. Yüksek Lisans eğitimim boyunca özveriyle katkı sağlayan değerli hocalarıma ve her zaman manevi desteğini esirgemeyen eşime ve aileme teşekkür ederim.

Ümit ELÇİ

ÖZET

ALGILANAN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞININ SPOR KURULUŞLARI ÇALIŞANLARININ POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYELERİ VE İŞLE BÜTÜNLEŞMELERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Ümit Elçi

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem Öner

Şubat 2020, 61 Sayfa

Hizmetkâr liderlik günümüzde birçok bilimsel araştırmanın odak noktasına dönüşmüştür. Bu araştırmanın amacı, algılanan hizmetkâr liderlik davranışının spor kuruluşları çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmeleri üzerindeki rolünün incelenmesidir. Araştırma basit seçkisiz yöntemine uygun olarak belirlenen spor kuruluşu çalışanı 121 (yüzde 60) erkek, 79 (yüzde 40) kadın olmak üzere toplam 200 gönüllü ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama araçlarını araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu, Hizmetkar Liderlik Anketi, Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve İşle Bütünleşme Ölçeği oluşturmaktadır. Verilerin analizinde SPSS 25.0 programından yararlanılmıştır. Verilerin analiz sürecinde; çarpıklık-basıklık analizi, ölçeklerin güvenirliklerini sınaama amacıyla Cronbach Alfa hesaplamaları, frekans analizleri, ikili grupların karşılaştırmalarında bağımsız gruplar için t-Testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında One-Way ANOVA, Pearson Korelasyon analizi ve yanı sıra Basit Doğrusal Regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmeleri ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma değişkenlerinin çalışma grubunun demografik özellikleri ile

ilişkilerinin tespitine dönük incelemelerde; spor kuruluşları çalışanlarının yaşları arttıkça hizmetkar liderlik algıları, pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmelerinin de arttığı, evli olan çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ile işle bütünleşmelerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu, çalışanların çalışma süreleri arttıkça hizmetkar liderlik algıları ile işle bütünleşmelerinin artış gösterdiği saptanmıştır. Bunlara ek olarak, spor kuruluşu çalışanlarının bağlı olduğu yöneticilerinin erkek olmasının çalışanlarda algılanan hizmetkar liderliği arttırdığı, bağlı bulunulan yöneticilerin yöneticilik deneyimleri ve toplam çalışma süreleri arttıkça çalışanların algılanan hizmetkar liderliklerinin, pozitif psikolojik sermayelerinin ve işle bütünleşmelerinin arttığı bulunmuştur. Algılanan hizmetkar liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşme düzeyleri üzerindeki yordayıcılığının sınanması sonucunda, hizmetkar liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi yüzde 8, işle bütünleşmeyi ise yüzde 80 oranında yordadığı bulunmuştur. Bu bulgulara göre, algılanan hizmetkar liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi açıklayıcı özellik taşıırken, işle bütünleşmenin en önemli bileşenlerinden biri olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, İşle Bütünleşme, Spor Yönetimi

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE ROLE OF PERCEIVED SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR ON POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND WORK ENGAGEMENT ON SPORTS ORGANIZATIONS EMPLOYEES

Ümit Elçi

Department of Coaching Education

Sports Management

Thesis Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem Öner

February 2020, 61 Pages

Servant Leadership has become the focal point of so many researches. The aim of this research is to study the role of 'Perceptions of Servant Leadership' on the positive psychological capital of sports institutions' workers and on their business integration. Research is conducted with a total of 200 volunteers, 121 (percent 60) male and 79 (percent 40) female who were randomly picked. The data collection tools are developed by the researcher and are consisted of a Personal Information Form, a Servant Leadership Survey, a Positive Psychological Capital Scale and a Business Integration Scale. Data analysis is done by the help of SPSS 25. Through the analysis of the data following methods were applied: Skewness kurtosis analysis, Cronbach Alfa in order to test the accuracy of the scales, frequency analysis, t-Test for the independent groups when comparing amongst two groups, One-Way ANOVA when comparing more than 2 groups, Pearson Correlation analysis along with Simple Linear Regression analysis.

As a result of this data analysis, it was found that there is a meaningful relationship between perceived servant leadership, positive psychological capital of the workers and their integration with business. A close examination of the research variables and demographic aspects of the study group clearly showed that; as sports institutions

workers' ages increase, their sense of servant leadership, positive psychological capital and business integration increase, their sense of servant leadership, positive psychological capital and business integration and that labor hours of the workers increase, their sense of servant leadership and business integration increase. In addition; it was found that workers with a male director have a higher sense of servant leadership and that as the work experience of their directors' and their working hours in total increase; their sense of servant leadership, positive psychological capital and business integration increase. As a result of the examination of the predictors of perceived servant leadership and business integration, it was found that; servant leadership predicts positive psychological capital at a rate of percent 8, and business integration at a rate of %80. According to this finding; perceived leadership can be evaluated as an explanatory feature in positive psychological capital and as one of the most important components business integration.

Keywords:Servant Leadership, Positive Psychological Capital, Business Integration, Sports Management

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	i
ONAY SAYFASI.....	ii
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	iv
TEZ YAZIM KILAVUZU UYGUNLUK ONAYI.....	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ixi
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar	xvii
ŞEKİLLER	xviii
KISALTMALAR	xviii
1.GİRİŞ	1
1.1ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU.....	2
1.1.1 Araştırmanın Problemi.....	2
1.1.2 Araştırmanın Alt Problemleri.....	2
1.2ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	3
1.3ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	3
1.4ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	4
1.5TANIMLAR.....	4
2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1 LİDERLİK KAVRAMI VE HİZMETKAR LİDERLİK.....	5
2.1.1 Liderlik Kavram ve Tanımı.....	5
2.1.2 Hizmetkar Liderlik Kavramı.....	5
2.1.3 Hizmetkar Liderlik Modelleri.....	6

2.1.3.1 Greanleaf'in hizmetkar liderlik davranış modeli.....	7
2.1.3.2 Page ve wong'ın hizmetkar liderlik modeli.....	8
2.1.3.3 Russel ve stone'nun hizmetkar liderlik modeli.....	10
2.1.3.4 Patterson'un hizmetkar liderlik modeli.....	12
2.1.3.5 Winston'un hizmetkar liderlik modeli.....	13
2.1.3.6 Farling'in hizmetkar liderlik modeli.....	14
2.1.3.7 Hunter'ın hizmetkar liderlik modeli.....	15
2.1.4 Hizmetkar Liderliğin Üstünlük ve Zayıflıkları.....	16
2.1.5 Hizmetkar Liderliğin Özellikleri.....	17
2.1.5.1 Dinleme.....	17
2.1.5.2 Empati.....	17
2.1.5.3 Farkındalık.....	18
2.1.5.4 İkna.....	18
2.1.5.5 Kavramsallaştırma.....	19
2.1.5.6 İyileştirme.....	19
2.1.5.7 Öngörü.....	20
2.1.6 Hizmetkâr ve Dönüşümcü Liderlik: Benzerlik ve Farklılıklar.....	20
2.2 SERMAYE VE POZİTİF PSİKOLOJİK	
SERMAYE.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
2.2.1 Sermaye Kavramı ve Sermaye Türleri.....	23
2.2.1.1 Ekonomik sermaye.....	25
2.2.1.2 Beşeri sermaye.....	25
2.2.1.3 Sosyal sermaye.....	27
2.2.2 Pozitif Psikolojik Sermaye.....	28
2.2.3 Pozitif Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri.....	29
2.2.3.1 Özyeterlilik.....	29

2.2.3.2 İyimserlik.....	30
2.2.3.3 Umut.....	30
2.2.3.4 Psikolojik dayanıklılık.....	30
2.2.3.5 Güven.....	31
2.2.4 Pozitif Psikolojik Sermayenin Faydaları.....	31
2.2.5 İşle Bütünleşme.....	32
3. MATERYAL VE	
YÖNTEM.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	33
3.2 ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU.....	33
3.3 VERİ TOPLAMA	
ARAÇLARI.....	3 Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu.....	34
3.3.2 Hizmetkar Liderlik Anketi.....	34
3.3.3 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	35
3.3.4 İşle Bütünleşme Ölçeği.....	35
3.4 VERİLERİN ANALİZİ	36
3.4.1 Hizmetkar Liderlik Anketi Güvenirlik Analizi.....	37
3.4.2 Pozitif Psikolojik Sermaye ÖlçeğiGüvenirlik Analizi.....	37
3.4.3 İşle Bütünleşme ÖlçeğiGüvenirlik Analizi.....	38
4. BULGULAR.....	39
4.1 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	39
4.1.1Algılanan Hizmetkar Liderlik ile Pozitif Sermaye Arasındaki Korelasyon.....	39

4.1.2 Algılanan Hizmetkar Liderlik ile İşle Bütünleşme Arasındaki Korelasyon.....	31
4.1.3 Pozitif Psikolojik Sermaye ile İşle Bütünleşme Arasındaki Korelasyon.....	42
4.2 TANIMLAYICI DEĞİŞKENLER İLE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	43
4.2.1 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Cinsiyetleri ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	43
4.2.2 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Yaşları ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	43
4.2.3 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Medeni Durumları ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	44
4.2.4 Spor Kuruluşları Çalışanlarının eğitim Düzeyleri ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	45
4.2.5 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Çalışma Süreleri ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	45
4.2.6 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Bağlı Buldukları Yöneticinin Cinsiyeti ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	46
4.2.7 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Bağlı Buldukları Yöneticinin Yöneticilik Deneyimi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	46
4.2.8 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Bağlı Buldukları Yöneticinin Çalışma Deneyimi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	47
4.3 POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İŞLE BÜTÜNLEŞMEYİ YORDAYAN DEĞİŞKENLER.....	48
4.3.1 Hizmetkar Liderlik ile Alt Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi.....	48
4.3.2 Hizmetkar Liderlik ile Alt Boyutlarının İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi.....	49
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	51

5.1 ÖNERİLER.....	55
5.1.1 ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER.....	55
5.1.2 UYGULAMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA	57
EKLER.....	62
Ek A.1 Kişisel Bilgi Formu.....	62
Ek A.2 Hizmetkar Liderlik Ölçeği.....	63
Ek A.3 İşle Bütünleşme Ölçeği.....	64
Ek A.4 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	65
Ek A.5 Etik Kurul Raporu.....	66
ÖZGEÇMİŞ.....	67

TABLÖLAR

Tablo2.1. Hizmetkâr Liderliğin Üstünlük ve Zayıflıkları.....	16
Tablo2.2. Dönüşümcü Liderlik ile Hizmetkar Liderlik Karşılaştırması.....	22
Tablo3.1. Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler.....	33
Tablo3.2.Hizmetkar Liderlik Anketi ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi.....	37
Tablo3.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi..	37
Tablo3.4.İşle Bütünleşme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi.....	38
Tablo 4.1.Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Arasındaki Korelasyon.....	39
Tablo 4.2. Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve İşle Bütünleşme Ölçeği Arasındaki Korelasyon.....	41
Tablo 4.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve İşle Bütünleşme Ölçeği Arasındaki Korelasyon.....	42
Tablo 4.4. Katılımcıların Yaşı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişi.....	44
Tablo 4.5. Katılımcıların Medeni Durumları ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişi.....	44
Tablo 4.6. Katılımcıların Çalışma Süreleri ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişi.....	45
Tablo 4.7. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Cinsiyeti ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişi.....	46
Tablo 4.8. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Yöneticilik Deneyimi ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişi.....	47
Tablo 4.9.Bağlı Bulunulan Yöneticinin Toplam Çalışma Deneyimi ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişi.....	48
Tablo 4.10. Pozitif Psikolojik Sermayeyi Yordayan Değişkenler.....	49
Tablo 4.11. İşle Bütünleşmeyi Yordayan Değişkenler.....	49

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Spears (2010)'a Göre Hizmetkar Liderliğin Esas Unsurları.....	8
Şekil 2.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	9
Şekil 2.3. Russel & Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli	11
Şekil 2.4. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli	12
Şekil 2.5. Winston'ın Eklentisi Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	13
Şekil 2.6. Farling'in Hizmetkar Liderlik Modeli	14
Şekil 2.7. Hunter'in Hizmetkar Liderlik Modeli.....	15
Şekil 3.1. İşletmelerin Fiziksel Sermaye Kavramı.....	24

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran
s. : Sayfa
Vd. : Ve Diğerleri



1. GİRİŞ

Günümüzde hizmet kuruluşlarında performans ve başarının mimarı ekibin birbiriyle uyumlu bir biçimde kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmesidir. Çalışanların algıladıkları gerçek liderlik davranışı iş memnuniyeti ve ekip başarısı gibi pozitif geri dönüşümler sağlamaktadır.

Hizmetkar liderlik 1990'lı yıllarda araştırma konusu olmuş ve 2000'li yıllarda önem kazanmaya başlayan farklı bir liderlik modelidir. Hizmetkâr liderlik, hizmet etmeyi temel anlayış olarak kabul eden bir liderlik modelidir. Sevgi kavramı bu liderlik modelinde önemli bir unsurdur. Bu bağlamda hizmetkar liderler bir hizmetkarın doğal duygularını taşıdıkları gibi, takipçilerini de bu duygularıyla yönlendirmektedir.

Maxwell'in (1998, s.65) "Güven, liderliğin temelidir" sözlerinden yola çıkılarak kurumları ileriye doğru götürmek için gerekli olanın, çalışanların liderlerine yönelen güven duygularını güçlendirici yönde çaişmalar yapılmasıdır.

İnsanların, istek ve taleplerinin fark edildiği zamanlarda çok daha etkili biçimde davranışlar sergiledikleri düşüncesinden kaynaklanan hizmetkâr liderlik yaklaşımına (Stone and Patterson 2005) göre, hizmetkâr liderler, işgörenlere odaklanarak hizmet veren liderleri tanımlamaktadır. Dolayısıyla, işletmeden ziyade işgörenlere ilgi göstermektedirler. Hizmetkâr liderlik; liderin saflıktan öteye insanların iyiliği için öncülük etmesinin ön plana çıktığı bir liderlik anlayışı ve uygulamasını içermektedir (Akyüz ve Eren 2013, s. 193).

Psikoloji alanında pozitif yaklaşımı, insan kaynağı yönetimine de tesir etmektedir. Bu yaklaşım, pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarının ortaya atılmasına yol açmıştır. Psikolojik sermaye, örgütsel kapsamda sürdürülen çalışmalarda, pozitif örgütsel davranışın doğal bir neticesi olarak ele alınmakta, insanların sıkıntılı yönlerine odaklanmaktansa, onların menfaat ve iyiliğine yoğunlaşmaktadır (Luthans 2010, s. 45).

Spor kuruluşları çalışanlarının algıladıkları hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermayeleri ile işle bütünleşmeleri arasındaki ilişkilerin ortaya konmasının amaçlandığı

bu çalışmada sırasıyla ilgili alanyazına ilişkin genel bilgiler verilmiş, izleyerek araştırmanın materyal ve yöntemi açıklanarak, verilerin analizine geçilmiş, nihai olarak bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler aktarılarak çalışma sonlandırılmıştır.

1.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU

Bu bölümde araştırmanın yürütülme sürecine esas oluşturan problem ve alt problemler verilmiştir.

1.1.1 Araştırmanın Problemi

Spor kuruluşları çalışanlarının algıladıkları hizmetkar liderliğin pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmeleri üzerindeki etkisi nedir?

1.1.2 Araştırmanın Alt Problemleri

Bu araştırmada, problem durumuna ek olarak aşağıda verilen alt problemlere de yanıt aranmıştır;

1. Spor kuruluşları çalışanlarının, algıladıkları hizmetkar liderlik ile pozitif psikolojik sermayeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Spor kuruluşları çalışanlarının, algıladıkları hizmetkar liderlik ile işle bütünleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Spor kuruluşları çalışanlarının, pozitif psikolojik sermayeleri ile işle bütünleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Spor kuruluşları çalışanlarının cinsiyetleri ile algıladıkları hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
5. Spor kuruluşları çalışanlarının yaşları ile algıladıkları hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
6. Spor kuruluşları çalışanlarının medeni durumları ile algıladıkları hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
7. Spor kuruluşları çalışanlarının çalışma süreleri ile algıladıkları hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
8. Spor kuruluşları çalışanlarının bağlı oldukları yöneticinin cinsiyeti ile algıladıkları hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?

9. Spor kuruluşları çalışanlarının bağlı buldukları yöneticinin yöneticilik deneyimi ile algıladıkları hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
10. Spor kuruluşları çalışanlarının bağlı buldukları yöneticinin çalışma deneyimi ile algıladıkları hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
11. Spor kuruluşları çalışanlarının algıladıkları hizmetkar liderlik pozitif psikolojik sermayelerini yordamakta mıdır?
12. Spor kuruluşları çalışanlarının algıladıkları hizmetkar liderlik işle bütünleşmelerini yordamakta mıdır?

1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Pozitif psikolojinin örgütsel süreçlere yansımaları ile birlikte örgütsel davranış çalışmalarının farklılaşarak yeni bir kavram altında yapıldığı ve bu kavramın pozitif örgütsel davranış olarak ifade edildiği dikkat çekici olmaktadır. Bu bağlamda, yeniden içeriklenen bu çalışma alanının çalışma hayatı içindeki düşük yeterlilik düzeyi içeren yanlarından ziyade bireylerin yetkin ve güçlü oldukları yönlerinin geliştirilmesi ve görünür kılınması ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Bu noktada çalışanların iş başarımlarının artırılması ve dolayısıyla örgütsel performansın yükseltilerek bütüncül başarının sağlanmasında; iş insanlarının pozitif yönlü davranışlarının incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, bu araştırmada güncel pozitif örgütsel davranış temalarının spor bilimleri temel alanındaki yansımalarının nasıl olabileceğine ilişkin başlatılan sorguda, spor kuruluşları çalışanlarının algıladıkları hizmetkar liderlik ikliminin pozitif psikolojik sermayeleri ile işle bütünleşmeleri üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

1.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın varsayımları aşağıda sunulmaktadır;

1. Araştırmada yer alan tüm spor kurum ve kuruluşları çalışanları kişisel bilgi formu, Algılanan Hizmetkar Liderlik Anketi, Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve İşle Bütünleşme Ölçeği içeriklerinde bulunan tüm maddeleri içtenlikle yanıtlamışlardır.
2. Araştırmanın katılımcıları evreni temsil eder niteliktedir.

1.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralandığı gibidir;

1. Araştırma, veri toplama araçlarının analize esas teşkil eden boyutlarıyla sınırlı tutulmuştur.
2. Çalışma grubu, İstanbul İli Avrupa yakasındaki spor kurum ve kuruluşları ile sınırlandırılmıştır.

1.5 TANIMLAR

Hizmetkâr Liderlik: Çalışanlarının ihtiyaçlarını kendi gereksinimlerinin önünde tutan ve astların üst düzey potansiyel sergileyerek, yönetsel başarı ve kariyer gelişimine ulaşmalarını destekleyen liderlik biçimidir (Akyüz ve Eren 2013).

Algılanan Hizmetkar Liderlik: Kişinin yaşantıları içinde yeterli sosyal destek işlevlerinin olup olmadığına ilişkin öz yargısı veyahut genel izlenimidir (Çivildağ 2011).

Pozitif Psikolojik Sermaye: Güç işleri başarmak üzere gerekli çabayı sergileyebileceğine duyulan güven olarak özyeterlik, şimdi ve gelecekte başarı elde edileceğine ilişkin pozitif tutum içindeki bekleyiş, farklı ifade ile iyimserlik, hedefe erişmek üzere azimlilik ya da umut ve zorlayıcı şartlarda dahi ayakta kalabilme ve herşeye karşın başarı sağlama veya dayanıklılık olarak tanımlanan bileşenlerden oluşan beşerin psikolojik yeterlilik ve kaynaklarını kuşatıcı yönü olarak değerlendirilmektedir.

İşle Bütünleşme: Bireyin işe bağlılık, kendini adama ve yaptığı işten doyum alma benzeri işe yönelik olumlu duyum ve yönelimlerini içeren odaklılık ve sadakatle birleşen bütünlük hissi olarak düşünülmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1 LİDERLİK KAVRAMI VE HİZMETKAR LİDERLİK

2.1.1 Liderlik Kavram ve Tanımı

Günümüzde, liderlik organizasyonlar için başarıyı etkileyen temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmelerinde liderlerin geliştirdikleri stratejilerin doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim, literatürde liderlik ile ilgili olarak devamlı çalışmalar yapılmakta, araştırmacıların liderlik konusunda farklı model ve uygulamalar geliştirmekte oldukları görülmektedir. Liderlikle ilgili yaklaşımlar ve tanımlardaki ortak özellik, Bakan vd.'ne (2015, s. 2020) göre, bir grubun ortak amaçları gütmesi ve bu amaçları gerçekleştirecek bir kişinin olmasıdır. Bu tanımdan hareketle liderin, ortak amaçlar altında toplanmış bireyler ya da grupları örgütleyen bir kişi olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda, liderin etkin olabilmesi için belli bir liderlik tarzını seçmesinin işgörenleri güdüleme ve buna bağlı olarak organizasyonel amaçların başarılmasına rehberlik etme sürecinde kolaylaştırıcı olduğu kanısı taşınmaktadır. Bu çalışmada, işgörenler üzerinde olumlu tesir yaratan liderlik modellerinden biri olarak görülen hizmetkar liderlik ele alınacaktır.

2.1.2 Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkar liderlik kavramı literatürde ilk kez Robert Greenleaf'in (1970) düşünceleri esasınca ortaya atılmıştır. Greenleaf "The Servant as Leader: Lider Olarak Hizmetkar" adlı makalesinde bu kavramdan söz etmiştir. Hizmetkar liderliğin temel özelliği bireyin içinde var olan hizmet etme duygusunun zaman içerisinde evrimleşerek bir yönetme arzusuna dönüşmesidir. Greenleaf'a göre hizmetkar liderlik, kişilerin yaşam ve sosyal hayatını olumlu şekilde değiştiren ve uzun vadede sonuç sağlayan pozitif bir kavramdır (Greenleaf 1970; Kavak 2019, s. 3).

“Hizmet” ve “liderlik” kavramlarını özünde bir araya getiren hizmetkar liderlik yaklaşımında liderin öncelikli amacı, kendi birikimlerini doğru bir şekilde grubuna aktararak, örgüt için daha fazla çaba sarf edip örgütün performansına katkı sağlaması olarak değerlendirilmektedir. Hizmetkar liderliğin bir temel özelliği de “vizyon belirlemesi” dir. Lider örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel vizyonu belirlemeli ve çalışanları bu doğrultuda koordine etmelidir. Lider, öncelikle örgütün çalışma değerlerini ve davranış normlarını tanımlamalıdır. Hizmetkar liderliğin en önemli özelliklerinden biri de, lidere özgü olduğu düşünülen yetki ve hakların örgüt çalışanlarınca paylaşılması anlayışından oluşmaktadır. Hizmetkar liderliğin felsefesinde insanlığın gelişimine adanmışlık kavramı yer almaktadır. Bu kavram, tüm iş görenlere yönelik paylaşılan değerleri inşa etmeyi esas alır. Bu durum, örgütün yapılandırılmasında stratejik bir öneme sahiptir (Yiğit 2018, s. 32-33).

Yiğit (2018)’e göre, hizmetkar liderlik “üstlendikleri sorumlulukların bilinciyle örgütün tüm paydaşlarına değer veren, onların bireysel gelişimlerine destek sağlayan, liderlik becerilerini adil bir biçimde kullanan, liderlik gücünü tekeline almayıp egosunu bir kenara bırakarak bunu çalışanlarıyla gönüllü olarak paylaşabilen, çalışanlarına karşı samimi olan ve çalışanlarına saygı göstererek onlara güven veren kişiler” olarak tanımlamaktadır.

Astlarını örgütsel ve bireysel anlamda onların yararına olabilecek hemen her konuda destekleyip güçlendirebilen liderlerin, çalışanlarının psikolojileri üzerinde olumlu etki yaratmakta oldukları gözlemlenmektedir. Buna ek olarak, liderler tarafından sergilenen tutum ve davranışların yarattığı tesirlerin çalışanların işlerine coşku ve tutkuyla bağlanmasında önem taşıdığı da bilinenler da arasındadır. Tüm aktarılanlardan hareketle, yeni nesil liderlik anlayışı doğrultusunda ele alınan hizmetkar liderliğin, çalışanın olumlu yönelimli iş davranışlarını desteklemek ve güçlendirmekte etkin bir rol taşıdığı düşünülmektedir.

2.1.3 Hizmetkar Liderlik Modelleri

Günümüzde, lider ile takipçilerinin etkileşimleri ekseninde yürütülen ve özellikle liderin kişiliği üzerinde yoğunlaşan liderlik çalışmalarında, takipçilerin gereksinimlerinin karşılanması bağlamında “hizmetkâr” liderlik yaklaşımı oldukça öne çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, hizmetkâr liderlerin bakış açısından takipçilerin

ihtiyaçlarının karşılanması bizzat kendi kişisel çıkarlarından daha üstün olmaktadır. Söz konusu özellik bu yaklaşımı dönüştürücü liderlik gibi diğer liderlik modellerinden önemli düzeyde farklılaştırmaktadır. Hizmetkâr liderlik kavramı uzun yıllardır değişik kültürlerde uygulanan en esas ve tükenmeyen prensiplerden oluşmaktadır (Akyüz ve Eren 2013, s. 194).

Literatürde hizmetkar liderlikle ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Hizmetkar Liderlik üzerinde çalışmalar 1990'lı yıllara dayanmaktadır. Bu kapsamda, birçok araştırmacı tarafından farklı modeller sunulmuştur. Ayrıca, değişik ölçme araçları da çeşitli araştırmalar kapsamında gerçekleştirilerek ampirik araştırmalara olanak sağlamıştır (Duyan ve Dierendonck 2014, s. 6).

2.1.3.1 Greenleaf'in Hizmetkar Liderlik Davranış Modeli

Hizmetkâr liderlik kavramı 1970'da Robert K. Greenleaf düşünceleriyle ortaya çıkmıştır. Kavram çoğunlukla Greenleaf'in büyük işletmelerde kazandığı tecrübelerle dayanmaktadır. Bu araştırmacı "Hizmetkâr olarak lider" makalesinde hizmetkâr liderlik terimini, Hermann Hesse tarafından kaleme alınan "Doğuya Yolculuk" isimli hikayeden esinlenerek açıklamıştır. Bu doğrultuda, güçlü bir lider olabilmenin yolunun başlıca iyi hizmet verebilmekten geçtiğini vurgulayarak, çeşitli belirleyici özelliklerini öne sürmüştür. Hizmetkar liderin özellikleri arasında girişkenlik, karşılıklı iletişim, hayal kurma, alttan alma, kabullenme ve empati kurma, sezgi, tahmin yürütmek, bilinçli olma ve takım ruhundan söz etmek gerekmektedir (Satır 2017, s. 47).

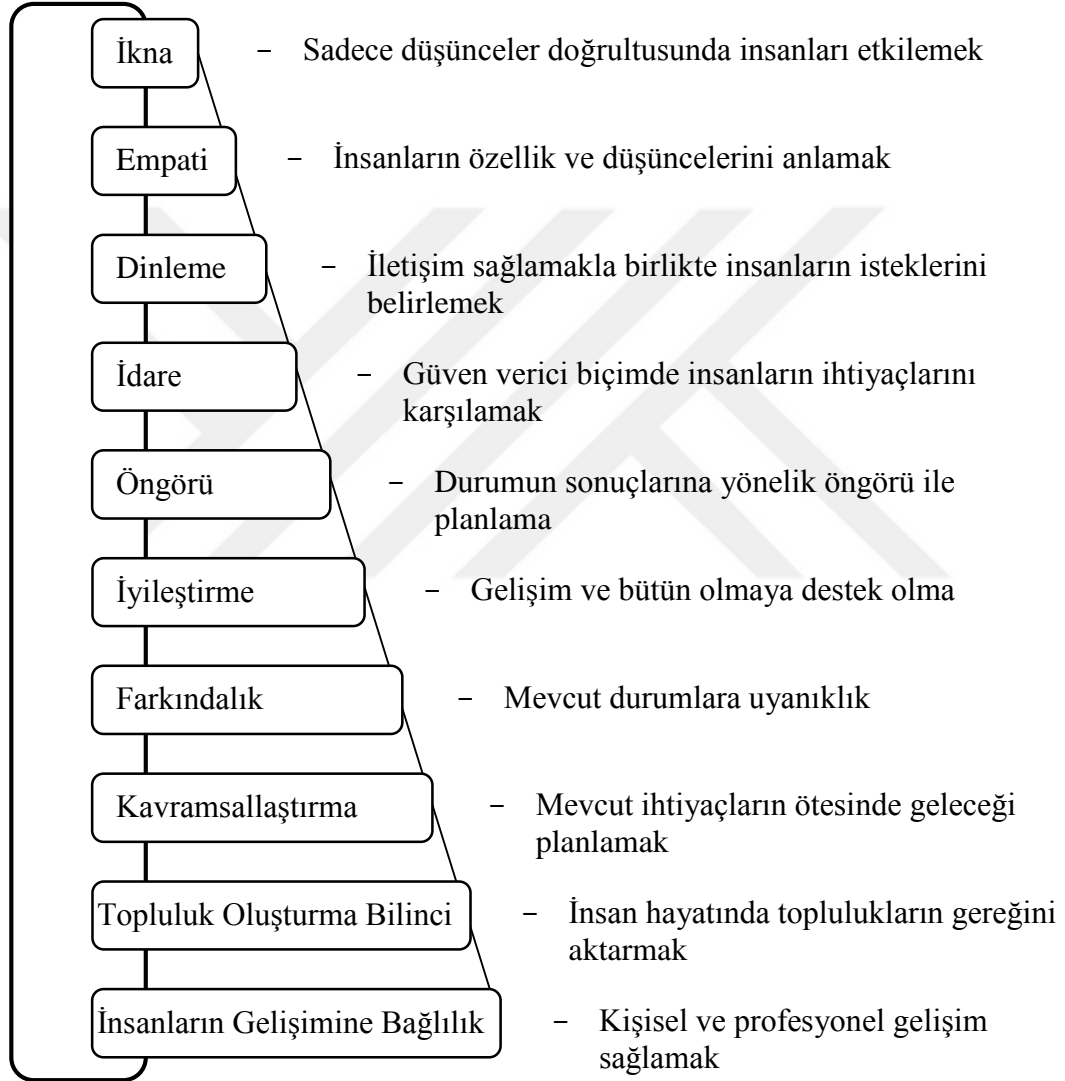
Greenleaf'e göre (1970) hizmetkar bir liderin temel özellikleri aşağıdaki gibidir;

- Hizmet verme davranışı bireysel olarak seçilmesi gereklidir.
- Takipçilerinin gereksinimlerinin karşılanmasından sorumluluk duyar.
- Bir başarı göstergesi olarak, hizmet görenler sağlıklı bir özgürlük anlayışına ve bilince eriştikten sonra aynı şekilde hizmet vermeye gönüllü olacaklardır.
- Güçlü liderlik iyi bir hizmetkarlık ile geliştirilebilen bir özelliktir.

Greenleaf'in (1970) hizmetkar lideri tanımlamasında ele aldığı bu dört temel in aslında aşağıda sunulduğu gibi bazı kişilik boyutlarına dayandığı görülmektedir. Şöyle ki;

- Hizmet ve yöneticilik,
- Değer verme, alçakgönüllülük ve kendini düşünmeme,
- Toplum oluşturma ve geliştirme
- Liderlik ve modelleme.

Spears (2010) Greenleaf'in (1970) hizmetkar liderlik düşüncelerinden yola çıkarak hizmetkar liderliğin esas unsurlarını aşağıda verildiği şekilde sınıflandırmıştır.

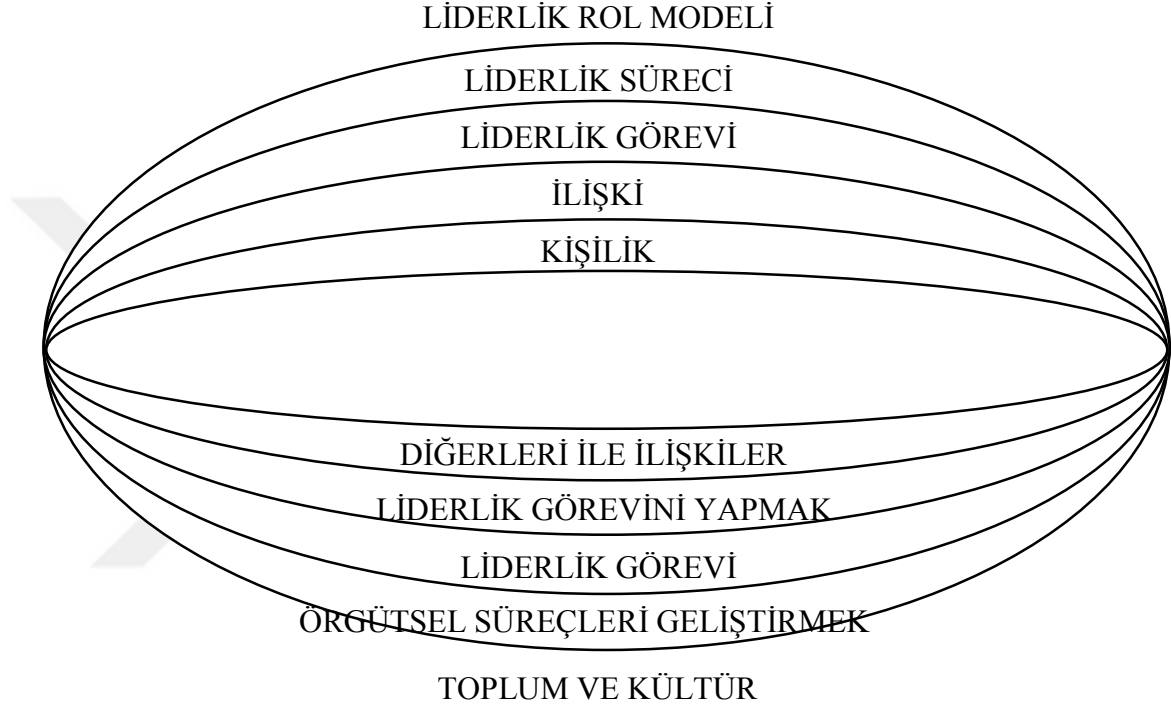


Şekil 2.1.(Spears 2010)'a Göre Hizmetkar Liderliğin Esas Unsurları

Kaynak:(Yalçın Kayıkçı 2019, s. 61).

2.1.3.2 Page ve wong'un hizmetkar liderlik modeli

Page ve Wong (2000) geliştirdikleri model içeriğinde liderliği, kişilik, ilişki, görev ve süreç olarak dört esas boyutta değerlendirmişlerdir. Söz konusu boyutların esasınca incelenen hizmetkâr liderlik modeli Şekil 2.2'de verilmiştir.



(Page and Wong 2000).

Şekil 2.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Kişilik: Page and Wong'a(2000, s. 4) göre, liderlik özelliği insanların kişiliğine dayanmaktadır. Bu kavram modelin esas bileşenini teşkil etmektedir. Bu kapsamda kişisel özellikler bireysel hayat koşulları iş yaşamı ile bütünleşmektedir. Hizmetkâr liderlik özelliğinde kişilik tipolojisi, fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin bileşimi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Yüksek fiziksel potansiyele sahip bireyler çoğunlukla davranış sergilemeye odaklı, iş gören, başarı motivasyonu güçlü, sonuca konsantre ve liderlik özelliği baskın kişiler olarak bilinmektedir. Yüksek zihinsel potansiyele sahip bireyler ise akıllı, mantıklı, zihinsel becerileri gelişmiş kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca, yüksek duygusal potansiyele sahip bireyler hoşgörü, sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık özellikleri üstünlük taşıyan kişiler olarak ifade edilmektedir. Bu potansiyelleri bulunan bireyler başkalarına hizmet vermeyi kendilerine borç olarak tanımlayan ve bu doğrultuda faaliyet gösteren lider kişiler hizmetkâr liderler olarak bilinmektedir. (Fındıkçı 2009, s. 375).

İlişki: Bu kavram liderin insanlarla irtibat kurması ve onları kişisel sosyal ve duygusal yetenekleriyle geliştirmeye çalışmasını göstermektedir. Lider kişi, işçilerinin potansiyelini ortaya çıkartmayı hedeflemektedir (Page and Wong 2000, s. 4). Hizmetkâr lider, iş görenlerine güvenle yaklaşır ve her türlü ortaya çıkan hataları hoşgörüyle karşılar. Ayrıca, çalışanların eksikliklerini kapatmaya ve kendilerini geliştirmelerine destek sağlarlar (Fındıkçı 2009, s. 382).

Görev: Liderlik görevini gerçekleştirme biçimi ile bağlantılıdır ve başarılı liderlerin gerekli sorumluluklarını tanımlar. Liderde bulunması gereken özellikleri olarak yöneticilik, karar verme, vizyon tanımlayabilme ve uygulama hususlarından söz etmek gerekmektedir (Page and Wong 2000, s. 4). Hizmetkâr liderler olağan üstü bir bakış açısına ve geniş bir vizyona sahiptirler.

Süreç: Örgütlenme etkililiği ile bağlantılıdır. Hizmetkâr liderlik özelliği bulunan bireyler örgütte tek ruh oluşmasını sağlar ve etrafındakileri motive ederek, kaynakları birleştirir (Page and Wong 2000, s. 4). Dolayısıyla, insanların çalışmalarını onlara menfaat sağlamak için yönlendirir (Fındıkçı 2009, s. 390).

Liderler insanların hedeflerine ulaşma sürecinde, karşılaştıkları problemlerle başa çıkabilmeleri için yol gösterir ve ilgili kararları alırken çalışanlarının düşüncelerini değerlendirir, onlarla paylaşırlar. Dolayısıyla, çalışanlarının ilerlemelerini yakından izler ve elde ettikleri başarılarından mutluluk duyarlar. Bu doğrultuda sürdürülen bir liderlik yüksek performanslı çalışanlardan kaynaklı olarak hedeflere ulaşmak yanı sıra karlılığı artırmak açısından kolaylık sağlanabilir (Akiş 2005, s. 12).

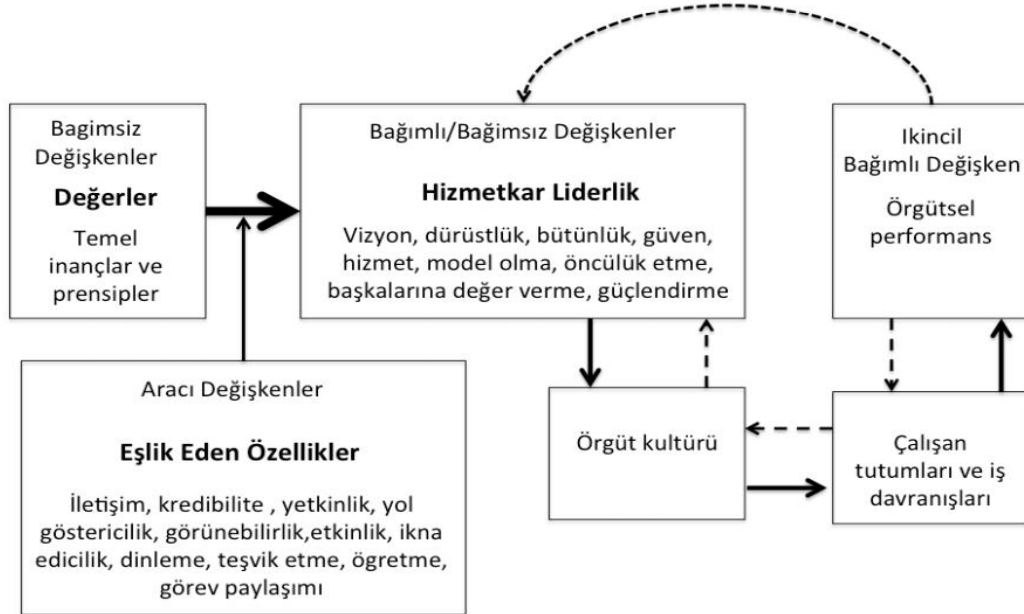
Bu yaklaşımda, hizmetkâr liderlik kavramı ortak iyilik sağlamak, hedefe ulaşmak ve astlarının gelişimi için başlıca liderin astlarına hizmet vermesi gerektiği düşünülmektedir. Hizmetkâr liderler, işçilerine beklentisiz hizmet vermeyi öncelikli olarak görmüşlerdir (Sanı vd. 2013, s. 64).

2.1.3.3 Russel ve stone'un hizmetkar liderlik modeli

Farklı hizmetkâr liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışının aslında hizmetkâr liderin sergilediği tutum ve davranışlarının farklılığından kaynaklandığı görünmektedir. Russell (2001), bu liderleri vizyon sahibi, takipçilerini güçlendiren, onlara güven ve hizmet veren kişiler olarak tanımlamaktadır. Russell and Stone (2002) bu kapsamda sürdürdükleri çalışmalarında, konuyla ilgili mevcut diğer araştırmaları değerlendirerek, hizmetkar lider kişiliğini daha geniş düzeyde özelliklerle tanımlamışlardır. Dolayısıyla, elde edilen değişik görüş ve düşüncelerden yararlanarak, yirmi özellik esasında hizmetkâr liderliği yeniden tanımlamışlar. Russell and Stone (2002)'a göre hizmetkar liderlerin özelliklerinin dokuzu işlevsel ve işlevsel özellikleri tamamlayan, on biri eşlik eden nitelikler şeklinde iki ana grupta sınıflandırmak gerekmektedir.

Hizmetkar liderlik kapsamında geliştirilen çeşitli modellere rağmen, mevcut araştırmaların sistemsiz ve belirsiz olduğu düşünen Russel and Stone (2002, s.154) tarafından tüm eski araştırmalar esas alınıp değerlendirilerek oluşturulan hizmetkar liderlik kavramı (Russel and Stone 2002, s.154).

Şekil 2.3'de verildiği gibi modellenmeye çalışılmıştır.



(Russel and Stone 2002, s.154).

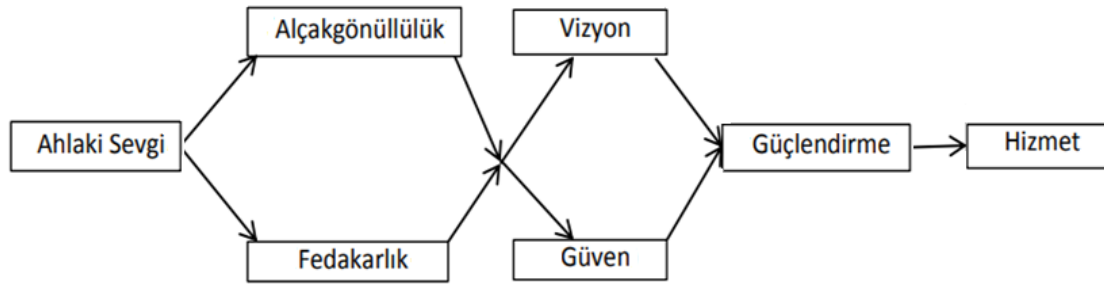
Şekil 2.3. Russel & Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

(Russel *and Stone* 2002, s.154).

Şekil 2.3'de sunulduğu gibi hizmetkar liderlik modelinde değerler esas inanç ve ilkeleri tanımlayan faktör olduğundan bağımsız değişkenleri teşkil etmektedir. Hizmetkar liderlik ise bağımlı değişken niteliğindedir. Ayrıca, mevcut çalışmalardan farklı olarak ilişkili veya eşlik eden özellikler de aracı parametreler olarak modelde yer almaktadır. Dolayısıyla, tüm eski çalışmalardan bütünleşmiş bir şekilde ortaya çıkan bu modelle, Russel and Stone (2002) ileri uygulamalı araştırmalarda tanımlayıcı ve etkili sonuçlar elde edilebileceğini hedeflemektedir. Bununla birlikte, bu model aracılığıyla hizmetkar liderliğin incelenebilir ve işletmeleri etkileyen bir parametre olduğunu açıklamıştır (Eren 2017, s. 24). Modeli eski araştırmaların esasınca tanımlayan Russel and Stone (2002) deneysel araştırmaların eksikliğine bu kapsamda işaret etmişlerdir. Böylece, değerlerin hizmetkar liderin fonksiyonel özellikleriyle doğrusal yönde bağlantılı olduğunu ve eşlik eden özelliklerin de bu ilişki üzerinde düzenleyici etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, örgüt kültürü, işçilerin tutum ve mesleki davranışları benzeri parametrelerin de hizmetkar liderliğin örgütsel performansa katkısında aracılık rolü olduklarını vurgulamışlardır (Akdöl 2015, s. 65).

2.1.3.4 Patterson'un hizmetkar liderlik modeli

Patterson (2003) ortaya koyduğu hizmetkâr liderlik modelini, dönüşümcü liderliğin mantıksal çerçevesinde bir uzantı ve popülerliğe erişemeyen Kuhn (1970)'un teorisine dayalı bir teori olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım, Şekil 2.4'de verildiği gibi yedi farklı erdem boyutu esasında popüler bir model olarak sunulmuştur. Bu modelde hizmetkâr liderlik kavramının en esas erdem bileşeni sevgi olarak tanımlanmaktadır. Liderin etrafında bulunan takipçilerinin ilgi ve gereksinimlerini dikkate alan unsur sevgidir

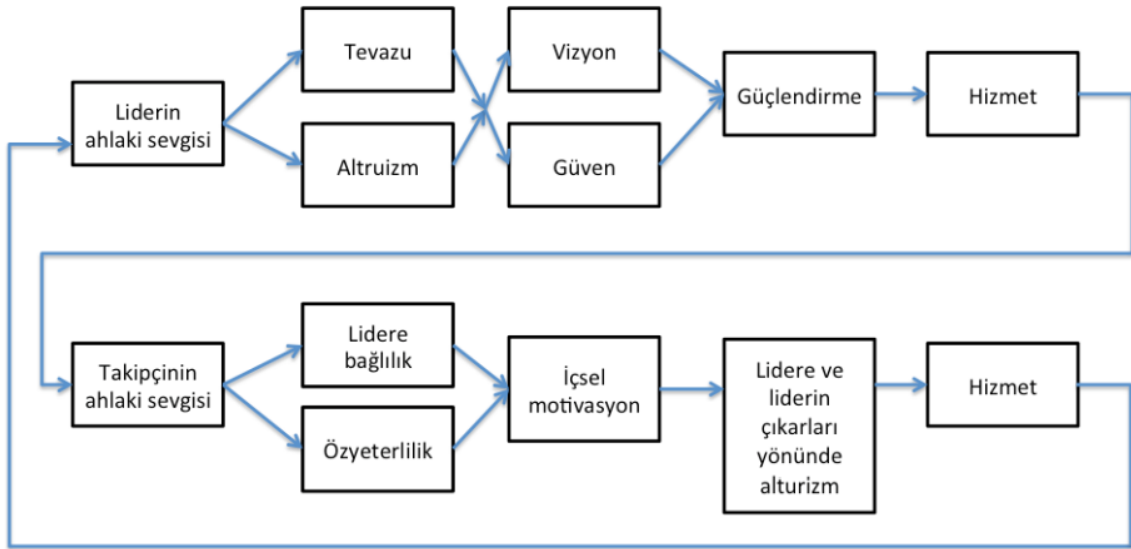


Şekil 2.4. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson'ün yaklaşımında lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim yedi parametre ile modellenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleşen araştırma sonucunda Yunan kökenli karşılıksız sevgi ve bağlanma veya ahlaki sevgi anlamında olan 'Agapao' sözcüğünün bu yedi unsuru içermek üzere literatüre kazandırılmıştır. Modelde belirtilen yedi değer liderin Agapao'su olarak tanımlanır ve alçak gönüllülüğe ve fedakârlığa sebebiyet vermektedir. Bundan kaynaklı olarak ortaya çıkan güvenle birlikte lider ve izleyicisi arasındaki etkileşim hizmetle sonuçlanmaktadır (Kavak 2019, s. 14).

2.1.3.5 Winston'un hizmetkar liderlik modeli

Winston (2003) hizmetkâr liderlik kavramını, Patterson'un modelinde belirlenen süreçten ortaya çıkan bir model olarak geliştirmiştir. Ancak, Winston'un modelinde benzer şekilde takipçilerinden de lidere yönelik bir iletişim ve etkileşim unsurunun ihtiyacı öne sürülmüştür. Bu yaklaşımda, lider kendinden çok işçilerine kaygı göstererek, güçlendirir, ekip çalışmasını değerlendirir, davranışlarını güven, doğruluk ve dürüstlük kaideleriyle işlerken, takipçilerine sevgi, şefkat, saygı duygularını iletir ve işçilerin kendisini iyi hissetmelerine yardımcı olur. Winston modelinde, Patterson'un modeline uzantı uygulayarak Şekil 2.5'de verildiği gibi hizmetkar liderlik modelini tanımlamıştır (Kaya 2019, s. 60).

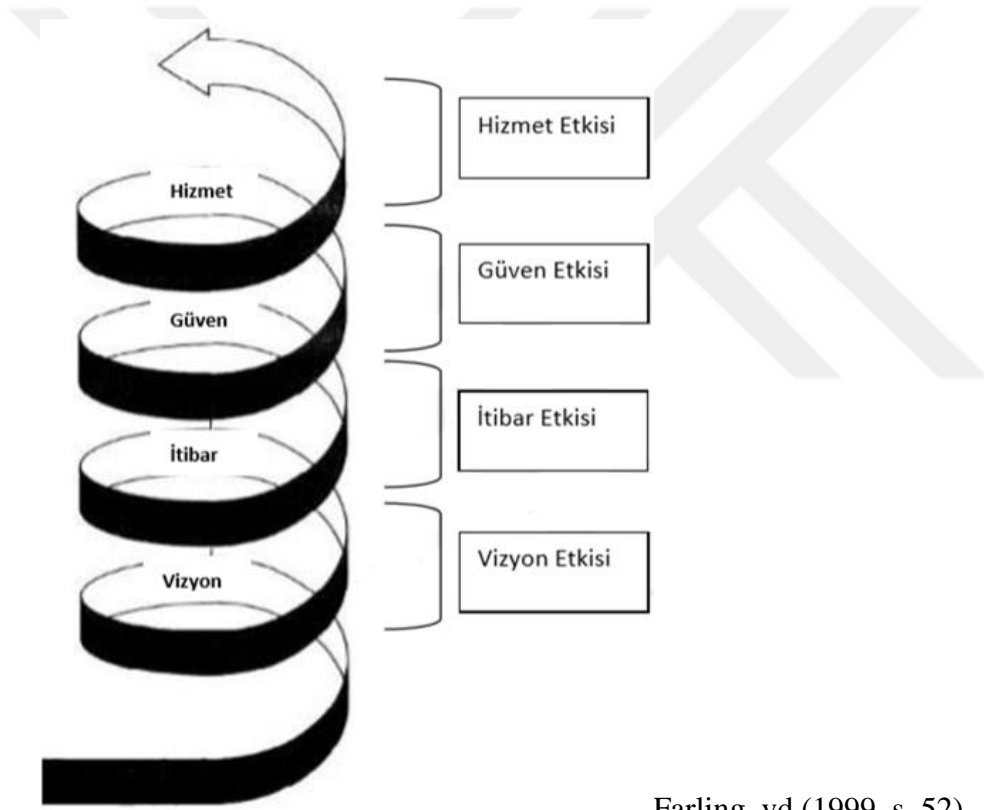


(Kaya 2019, s. 60).

Şekil 2.5. Winston'ın Eklentisi Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli

2.1.3.6 Farling'in hizmetkar liderlik modeli

Farling ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada hizmetkar liderlik kavramı beş esas değer doğrultusunda tanımlanmıştır. Bu modelde değerler vizyon, etki ve itibar, güven ve hizmet şeklinde belirlenmiştir. Modelin sarmallığı sürecin sürekli tekrarlanmasından ortaya çıkmaktadır (Kavak 2019, s. 16). Farling ve diğerlerine göre hizmetkar liderlik kapsamında hangi modelin ele alınmasından bağımsız olarak en büyük önem taşıyan değer vizyon faktörü olduğu görülmektedir. Ayrıca, süreç vizyonun tanımlanmasıyla başlarken, vizyonun sonucu da liderin itibarını belirleyen faktör biçiminde ele alınmaktadır. Söz konusu itibar ise doğrudan liderin güvenilirliğini etkileyen bir faktörü oluşturmaktadır (Farling, Stone ve Winston 1999, s. 52).



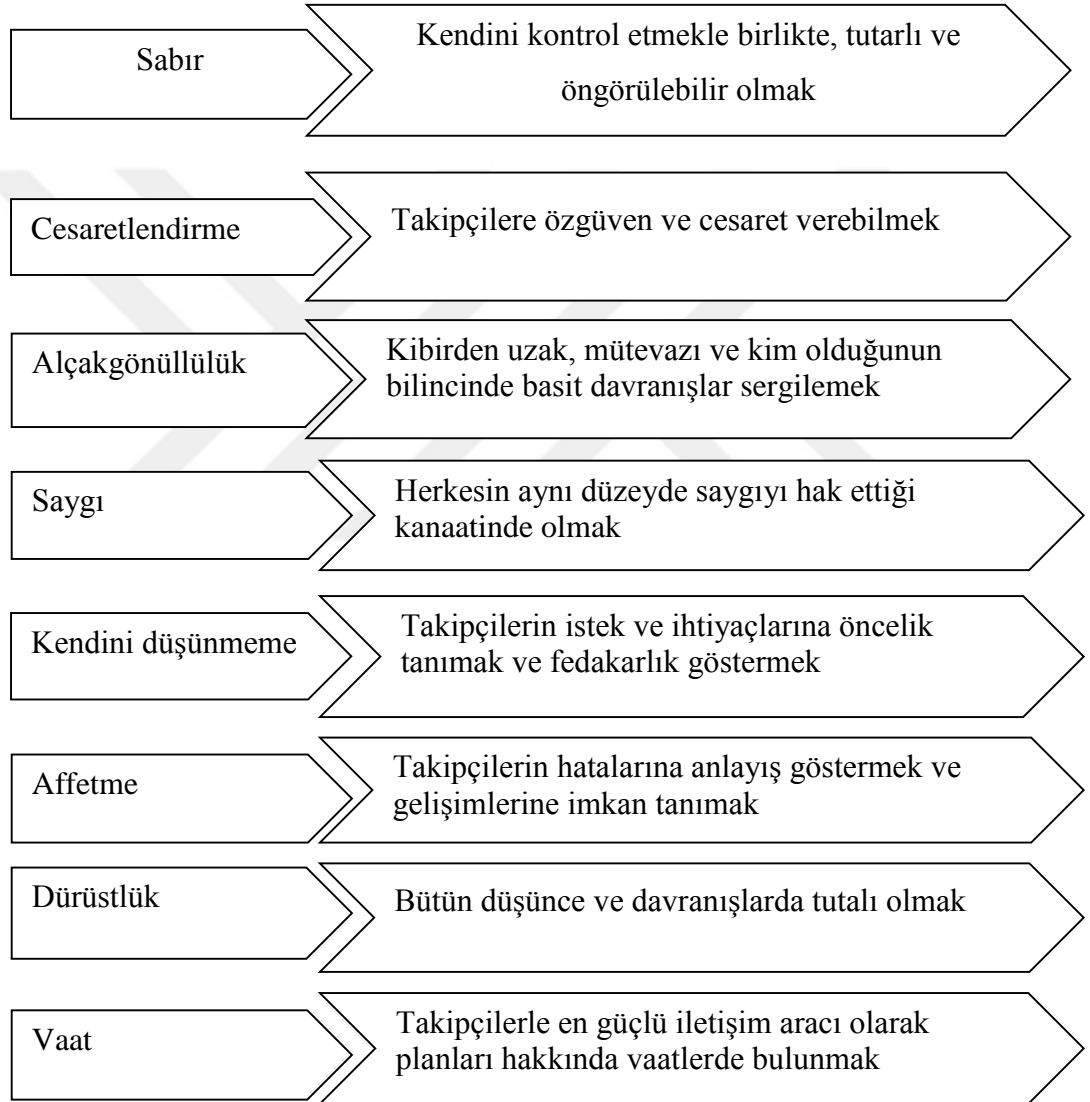
Farling, vd (1999, s. 52).

Şekil 2.6. Farling'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Bu yaklaşımda, davranışsal ve ilişkiye bağlı boyutlardan ortaya çıkan döngüsel bir süreçten söz edilmiştir. Modelde davranışsal boyutlar, vizyon ve hizmet unsurları ve ilişki boyutları ise etkileme, güvenilirlik ve güven esasında tanımlanmaktadır (Duyan ve Van Dierendonck 2014, s. 6).

2.1.3.7 Hunter'ın hizmetkar liderlik modeli

Hunter (2004) hizmetkar liderlik kavramının belirlenmesi için sabır, cesaretlendirme, alçak gönüllülük, saygı, kendini düşünmeme, affetme, dürüstlük ve vaat başta olmak üzere sevginin sekiz özelliğini ele almıştır. Modeli oluşturan değerler (Kavak 2019, s. 17) Şekil 2.7'de özetlenmiştir.



Şekil 2.7. Hunter'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Bu modelde hizmetkâr liderlik kavramı ortak iyilik elde etmek için, amaca yönelik şevkli çalışmada, insanları etkileme yeteneği olarak nitelendirilmiştir (Aslan ve Özata 2011, s. 140).

2.1.4 Hizmetkar Liderliğin Üstünlük ve Zayıflıkları

Günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımlarının gelişimi esasen mevcut alışagelmiş yönetim modellerinin bazı durumlarda gereksinim duyulan ihtiyaçların karşılanmasında yetersiz kaldığından kaynaklanmaktadır. Yıllar itibariyle tanımlanan yenilik ve ihtiyaçlara ilişkin yeni liderlik yöntemleri geliştirilmiştir. Son geliştirilmiş liderlik yaklaşımları ilgili yönetim alanlarında yürürlüğe girerek, karşılaşılan durumlara göre sahip oldukları avantaj ve dezavantajları değerlendirilmiştir. 1970’de Greenleaf tarafından ortaya çıkan hizmetkâr liderlik anlayışı, geçmiş yıllar itibariyle birçok araştırmanın odak noktasını teşkil etmiştir. Söz konusu araştırmaların değerlendirilmesi ile birlikte Waterman hizmetkâr liderliğe ilişkin öne çıkan üstünlük ve sakıncaları **Tablo 1.1**’de verildiği gibi açıklamıştır (Acar, Korkmaz ve Özgül 2018, s. 152).

Tablo 1.1. Hizmetkâr Liderliğin Üstünlükleri ve Sakıncaları

ÜSTÜNLÜKLERİ	ZAYIFLIKLARI
İnsanlara değer verir, bireylere araç değil amaç olarak davranış sergiler.	Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile benzerlik gösterir
İnsanların gelişimine katkı sağlar.	Hedefe dayalı sistemlerde başarısız kalır.
Geleceğe ilişkin vade ve taahhütlerde bulunur.	Hiyerarşik düzene hasar verir.
Kişilerarası etkileşimin yoğun olduğu koşullarda da sürekli güler yüzlüdür	‘Dindar’ olarak algılanma olasılığı taşır ve modern hassasiyetlere yabancılaşabilir
Koruma ve kollama kavramını koruma ve kollama altına alır.	‘Hizmetkâr’ ifadesi hemşirelik gibi bazı meslek insanlarına yıkıcı etki oluşturabilir
Otorite ve güç kullanımı yerine kolaylaştırma ve cesaretlendirmeyi seçer	Tevazu zayıflık olarak değerlendirilebilir.
Çalışanlarına yol gösterici olup, onları geliştirerek iş başarımlarını artırır.	Bazı çalışanlar bu yaklaşımı yanıtızsız bırakabilir.

(Waterman 2011, s. 26)

Bu tabloda değerlendirilen hususlar dışında, hizmetkar liderlik davranışının işletmedeki bazı hızlı karar sũrecinin ortaya çıkmasından yana sergilediği yetersizliklerle eleştirilmektedir (Acar vd. 2018).

2.1.5 Hizmetkar Liderliğin ˆzellikleri

Hizmetkâr lider niteliğinde olan bireyler, fiziksel, zihinsel ve duygusal yeteneklerinin doğrultusunda, insanların yararına odaklanır, onları etkilemekte gũçlü bir yeteneğe sahipler ve kendilerine üstünlük tanımadan bilgi odaklı gönül insanları olarak tanımlanabilmekteler. Başkalarına hizmet verebilmek adına gücü ve bilgeliği değerlendirebilen biri olarak da tanımlanabilmektedir (Fındıkçı 2009; aldıranlı 1998). Hizmetçi ve liderin birlikte bulunmasını sağlayan ve bu iki görevi sentezleyen hizmetkâr liderler, aşağıda verildiği gibi, kendilerini başkalarından farklılaştıran bazı ˆzellikler bulunmaktadır;

2.1.5.1 Dinleme

Larry Spears'ın gözlemlediği gibi dinlemek, bir hizmetkâr liderin on temel ˆzellięinden biridir. Dinlemek; kişinin söylediği ve söylemediği şeyleri önemsemek, grubun ne istediğini belirlemek, kendi iç sesini dinlemek ve elde ettiği bu verileri birleştirip lider olarak açık ve net bir eylem planı yaratmaktır. Woodrow Wilson'un "Liderin kulağı insanların sesleriyle ınlamalıdır" sözlerinde dinleme ˆzellięinin önemi vurgulanmaktadır (Maxwell 2003, s. 41).

Dinleme, gũçlü bir iletişim sağlamak için lüzumlu ve hayati ehemmiyet taşıyan bir araç olarak nitelenmektedir. Greenleaf'e (1970) göre, "Bir hizmetkâr sorunlara öncelikle dinleme sayesinde çözüm bulur" dũřüncesi kabul görünmektedir.

Başarılı olan liderler iyi bir dinleyici olma ˆzellięinden kaynaklı artı bir değeri iermekteler. Diğerlerini dinleme ˆzellięi, başkalarıyla gũçlü ve etkili bir ilişki sağlamak adına esaslı bir etken faktörü teşkil etmektedir. Hizmetkâr lider bireylerde, başkalarını içten ve severek dinleme yeteneği oldukça yüksek seviyede görünebilmektedir (Spears 2004, s. 8).

2.1.5.2 Empati

Hizmetkâr liderlik ˆzellięinde bulunan bireylerde, başkalarını anlamak ve onları birbirine bağlamak amacıyla empati kurma yeteneğine sahipler. Etrafindakilerin özel

beceri ve yeteneklerini fark ederek, gelişimlerini sağlamak için girişimlerde bulunurlar. Çalıştıkları kadronun iyi niyetli olmalarının kanaatindedir. Ayrıca, onaylanamaz eylem ve performansları olsa bile halen onlara anlayışla yaklaşır ve reddetmezler (Spears 2004, s. 8). Greenleaf'e (1970) göre, başarılı bir hizmetkar lideri, empati kurabilen iyi bir dinleyici olarak tanımlanmıştır.

Merhamet ve empati, etkili bir ruhani liderlik için önemlidir. Ayrıca kişilerarası kabul (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011) olarak da adlandırılan bu özellik, hizmetkâr liderlerin örgütte kardeşçe ve şefkatli bir atmosfer yaratmalarına yardımcı olur. Hizmetkâr liderler, kendilerini, yönettiklerinin yerine koyma çabası içindedirler. Bir çok durumda, hizmetkâr liderler, takipçilerinin duygu ve düşünceleri kadar onların özellik ve yeteneklerini de onlardan daha iyi bilerek yönlendirmektedirler (Carroll, 2005).

2.1.5.3 Farkındalık

Genel farkındalık ve öz farkındalık olarak sınıflandırılan bu boyut, hizmetkar liderlerin güçlenmesine olanak sağlar. Böylece, ahlaki ve etik değerleri bulunan örgütsel iklimin ve değerlerin bilincinde olmak, özellikle insanları yönetme bakımından, liderlik görevinde olan bireyleri güçlendirebilmektedir.

Aynı zamanda karşılaşılan durumları, daha tamamlayıcı bir bakış açısıyla değerlendirmelerine olanak sağlar (Spears 2004, s. 9). Dolayısıyla, daha güçlü ve etkili bir hizmetkar lider olabilmek için, bireysel özelliklerin ve başkalarının etkilenmesini sağlayabilecek koşulların farkında olup değerlendirmek büyük önem arz etmektedir (Keith 2010, s.1).

2.1.5.4 İkna

Hizmetkâr lider özelliğinde bireylerin, başkalarında olması arzu edilen davranış değişikliklerini gerçekleştirmek için ikna etme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Konuşma, mimik, ima ve eylemleri başta olmak üzere tüm imkanları kullanarak, başkalarını kendisine bağlanmasını sağlayabilmesi gerekmektedir. Ayrıca, onlarda pozitif ve yapıcı bir etki bırakmak için gerekli hususları göz önünde bulundurup değerlendirmesi büyük önem arz etmektedir. Etrafındakilere olumlu ve güçlü bir etki sağlayabilmeye yönelik, hizmetkâr liderlerin ikna edici becerilerini kullanımını en önemli ve temel iletişim silahlarından birisi oluşturmaktadır (Fındıkçı 2009, s. 543).

Hizmetkâr bir lider, karar alma sürecinde buldukları konunun otoritesine dayanmaktansa, alınan karardan etkilenecek bireyleri ikna etmeye çalışırlar. Böylece, mecburiyet koşullarını vurgulamadan, bireylerin akıl ve gönüllerine değinerek, ruhlarını fetheder ve işlerin yürümesini sağlarlar (Spears 2004; Çaldıranlı 1998). Bu özel unsur, geleneksel otoriter model ile hizmetkar liderlik arasındaki en belirgin ayrımlardan birini sunar.

2.1.5.5 Kavramsallaştırma

Hizmetkâr liderler, yeteneklerini ve hayal dünyalarını tamamlayacak biçimde güçlendirirler. Geleceğe yönelik daha büyük hayaller kurarlar. Her daim sıkıntıları kavramsal şekilde değerlendirerek, karşılaşılan gerçekliklerin ötesinde bir bakış açısıyla, daha geniş bir düşünce tarzı oluşturmayı kendilerine pratik hale dönüştürürler (Spears 2004, s. 9).

Problemleri görüldüğü biçimde olumsuz olarak algılamazlar (Smith, 2005: 5). Genelde, liderlik özelliğinden uzak olan bireyler, hızlı bir biçimde sonuçlanabilen görevlere odaklanarak kendilerini tüketirler. Ancak, giderilmesi için uzun zaman gerektiren ehemmiyetli problemlerin çözülmesini zaman akışına bırakırlar. Karşılıklı olarak, hizmetkâr lider özelliğinde bulunan bireyler, günlük rutin işler ve de uzun vadeli sorunlar değerlendirir ve daha geniş bir bakışla problemlere kavramlar perspektifinden etkin bir şekilde yaklaşır (Çaldıranlı 1998).

2.1.5.6 İyileştirme

Hizmetkâr liderlerin üstün taraflarından biri de etrafındaki insanları geliştirip onları iyileştirme çabalarıdır. Hizmetkâr liderler çevresindeki insanlarla bire bir iletişime geçerek onların kalplerini kazanarak, iyileşmeleri için elinden geleni yaparlar. Örgüt içerisinde çalışanların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sonucunda dolaylı olarak örgütün de gelişeceği düşünülmektedir (Akyüz 2016, s. 28; Temiz 2016, s. 29).

Hizmetkâr lider, insanların bireysel bütünlüğünü bulmak isteğinin farkında olur ve teşvik eder (Smith 2005, p. 5). Onların kendilerini iyileştirme kabiliyetlerini güçlendirir. İnsanların hissiyatının incindiği, ruh ve kalben kırıldıkları günümüzde sıklıkla görülebilmektedir. Hizmetkâr bir lider, böyle yaşantıları olan insanlarla birebir ilgilenir, kalben ve ruhen ortak hususları paylaşır ve daha yüce hissiyat etrafında bütünleştirerek iyileşmelerini sağlarlar (Spears 2004, p. 8).

2.1.5.7 Öngörü

Liderin geçmiş tecrübelerinden ders alarak ilerde olabilecek muhtemel olayları önceden görebilme yeteneğidir. Hizmetkâr lider geçmiş tecrübelerini günümüz koşullarına uyarlayarak rasyonel veriler ile birleştirip bazı kararlar alırlar (Akyüz 2016, s.28). Öngörü kapasitesine sahip olan hizmetkâr lider örgütte çalışanların güvenini kazanmış olur. Bu da çalışanların örgütlerine karşı olumlu duygular geliştirmesine yol açmaktadır (Temiz 2016, s. 30).

Öngörü, Spears (2004) insanların sahip oldukları sezgilere dayalı yetenekleri tanımlamaktadır. Gelecekte karşılaşılabilecek yaşantıları öngörme özelliğini açıklamak zor olsa da, hizmetkâr lider bunu zoru gerçekleştiren bir kişiliği tanımlamaktadır. Greenleaf'in (1970) bakış açısına göre, öngörü liderlik kavramının etik merkezinde yer almaktadır.

2.1.6 Hizmetkâr ve Dönüşümcü Liderlik: Benzerlik ve Farklılıklar

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı lider ile izleyenlerin birbirlerini dönüştürebilecekleri düşüncesinden hareket eder. Yani lider astları, astlarda lideri etkileyerek varılmak istenen hedeflere doğru birbirlerini motive ederler ve ortak yönetim anlayışı benimserler (Findıkçı 2013,s. 79). Hizmetkâr liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında bazı benzer özellikler vardır. Bunlar (Duyan 2012);

Dönüştürücü liderlik; idealize edilmiş tesir, vizyon, güven, saygı, riski bölüşme, bütünlük, modelleme, ilham verme, güdüleme, hedeflere sadakat, iletişim, heves, entelektüel uyarım, akılcılık, problem çözme, kişiselleştirilmiş değerlendirme, bireysel ilgi, mentorluk, dinleme ve güçlendirme gibi teoremlere sahiptir. Hizmetkâr liderlik ise; etki, vizyon, güven, güvenilirlik, yetkinlik, delege etme, dürüstlük, bütünlük, modelleme, şeffaflık, hizmet, sorumlu yöneticilik, iletişim, öncü oluş, diğer insanları takdir, cesaretlendirme, ikna, öğretme-eğitme, dinleme ve güçlendirme gibi özelliklere sahiptir.

Yukarıdaki özelliklerden yola çıkılarak her iki liderlik kuramının da takipçilerine ilgi gösterdiği ifade edilebilir. Ancak hizmetkâr lider takipçilerine hizmet etmektedir. Her iki liderlik kuramlarında da izleyicileri güçlendirme, dinleme, danışmanlık, eğitim insanlara değer vermek ve takdir etmenin önemi belirtilmektedir (Öner 2008).

Akdöl (2015, s. 44), hizmetkâr liderin dönüştürücü liderden en temel farklarının şu şekilde ifade edilebileceğini bildirmiştir;

- Örgütün amaçlarından çok çalışanların amaçlarına yönelmesi,
- Takipçilerin ihtiyaç ve faydalarına olacak şeylere odaklanarak, insan merkezli bir yönetim sergilemesi,
- Çalışanlara fayda sağlamaya çalışırken örgüt içinde en iyisini yapabilecekleri konusunda güven duyması,
- Ortak karar alma, etik davranışlarda bulunma ve sorumluluk alma konularına vurgu yapmasıdır.

Yukarıdaki belirtilen farklılıklara ek olarak John Humphreys (2005) yaptığı çalışmada dönüştürücü ve hizmetkar liderlerin durumsal özelliklerini incelemiş ve hizmetkar liderliğin, dönüştürücü liderliğe göre durağan ortamlarda daha uygun olduğu, dinamik ortamlarda ise başarısız olacağını vurgulamıştır (Öner 2008, s. 15). Stone, Russel ve Patterson'a göre (2004), hizmetkâr lider takipçilerine hizmet etmeyi merkeze alırken dönüştürücü lider izleyicilerinin örgüt amaçlarına ne derecede bağlı olduklarını merkezine almaktadır. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin dönüştürücü liderliğin mantıksal bir uzantısı olduğu ifade edilebilir (Temiz 2016, s. 37).

Stone vd. (2004), dönüştürücü liderlik ile hizmetkar liderliğin esas farklılığını liderin odak yönü ile ilişkili olarak tanımlamaktadır. Her ikisinde de ortak yön liderlerin takipçilerine ilgi sağlamaları olmakla beraber, hizmetkar liderlikte odak noktası hizmetkar liderin izleyicilerine sunduğu hizmete yönelmektedir. Ancak, dönüştürücü lider takipçilerinin örgütsel hedeflere bağlı ve destekleyici olmaları hususunda uğraş göstermektedir. Liderliğin öncelikli odak noktasını organizasyondan izleyicisine doğru *ne ölçüde kaydırabildiği*, dönüştürücü veya hizmetkar lider sıfatı arasında ayırt edici bir unsur teşkil etmektedir.

Liderin motivasyonu da bu iki liderlik özelliği arasındaki farklılığı belirleyici bir rol taşımaktadır. Dönüştürücü liderler izleyicilerini etkilemek için daha çok karizmatik özelliklerine güvenirken; hizmetkar liderler ise hizmetin kendisi aracılığıyla izleyicilerini etkilemektedirler (Stone vd. 2004).

Dönüştürücü liderlerin takipçilerini genel olarak alışagelmış yöntemlerle etkilemeye çalışmalarından ötürü, izleyicilerde daha fazla kontrol altında olma hissiyatı

oluşabilmektedir. Ancak, hizmetkar liderler takipçilerin etkilenmesi için modern ve klasik olmayan yöntemleri ele alarak, onların daha özgür hissetmelerini sağlamaktadırlar (Parolini vd. 2009). Söz konusu liderliklerin farklılıkları Tablo 2.2’de detaylı olarak vurgulanmıştır.

Tablo 2.2.Dönüşümcü liderlik ile Hizmetkar Liderlik Karşılaştırması

Dönüşümcü Liderlik	Hizmetkar Liderlik
İdealize edilmiş(karizmatik) etki Vizyon Güven Saygı Riski paylaşma Bütünlük Modelleme	Etki Vizyon Güven Güvenilirlik ve yetkinlik Delege etme Dürüstlük ve bütünlük Modelleme ve Şeffaflık Hizmet
İlham verici motivasyon Hedeflere bağlılık İletişim Heves	Sorumlu yöneticilik İletişim
Entelektüel uyarım Rasyonellik Sorun çözme	İkna Öncü olma
Kişiselleştirilmiş değerlendirme Kişisel ilgi Akıl hocalığı Dinleme Güçlendirme	Diğerlerini takdir etme Cesaretlendirme Öğretme-eğitme Dinleme Güçlendirme

(Stone vd. 2004).

Burada hizmetkar liderlik görüşünde lider inisiyatiflerine ilişkin oluşan sonuçların manevi, üretken bir kültür meydana getirdiği görülmektedir. Manevi bakımdan üretici bir kültür daha etkin ve rahat bir şekilde üyelerin veya etraftakilerin bireysel gelişmelerine olanak sağlayan örgütsel sistemlere odaklanmaktadır. Bununla birlikte, bu kültürün örgüt üyelerini tatmin etmesinin yanı sıra onları dış çevreye karşı pasif hale getirmekte ve mevcut durumu korumaya yönelik hale getirmektedir. Dönüşümcü liderlikte ise, lider inisiyatifleri, güçlendirilmiş bir dinamik kültür yaratmaktadır. Bu

durumlarda bir işletmede üyeler yüksek yeteneğe sahip olmakla birlikte, yüksek düzeyde beklenti ve kriterleri de bulunabilmektedir (Smith vd. 2004).

Tablo 2.2’de verildiği gibi, her iki liderlik özelliği durumsal şartlar esasınca şekillenmektedir. Dönüşümcü liderlik koşullarında dinamik çevrede, hizmetkar liderlikte ise statik bir çevrede daha büyük bir başarılı düzeyi elde edebilmektedir. Başka bir deyişle, hizmetkar liderlikte ani değişimlerin meydana geldiği koşullarda yürütülmesinin etkin olmama durumları düşünülmektedir. Ancak, dönüşümcü liderlik, dış çevreye daha uyumlu bir model olarak ani değişimlerin ortaya geldiği dinamik ortamlarda daha büyük başarı elde edebileceğini savunmaktadır (Çevik ve Kozak 2010, ss. 80-88).

2.2 SERMAYE VE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

2.2.1 Sermaye Kavramı ve Sermaye Türleri

Sermaye kelimesi toplum arasında, iktisadi ve işletme bilimleri açısından çok değişik anlamları ifade etmektedir. Halk anlayışı çerçevesinde, bu kavram insanların bütün varlıklarını kapsayan servet bedeli şeklinde veya çoğunlukla para anlamında kullanılmaktadır. İktisatçılar ancak, sermayenin tanımlanmasında parasal düşüncelerden uzaklaşarak, sermayeye mal olarak içerik katmışlar. İktisat alanında sermaye, doğada serbest olarak bulunmayan ancak insan eli ile üretilmiş üretim vasıtaları biçiminde tanımlanmaktadır (Sürmeli 2009, s. 240).

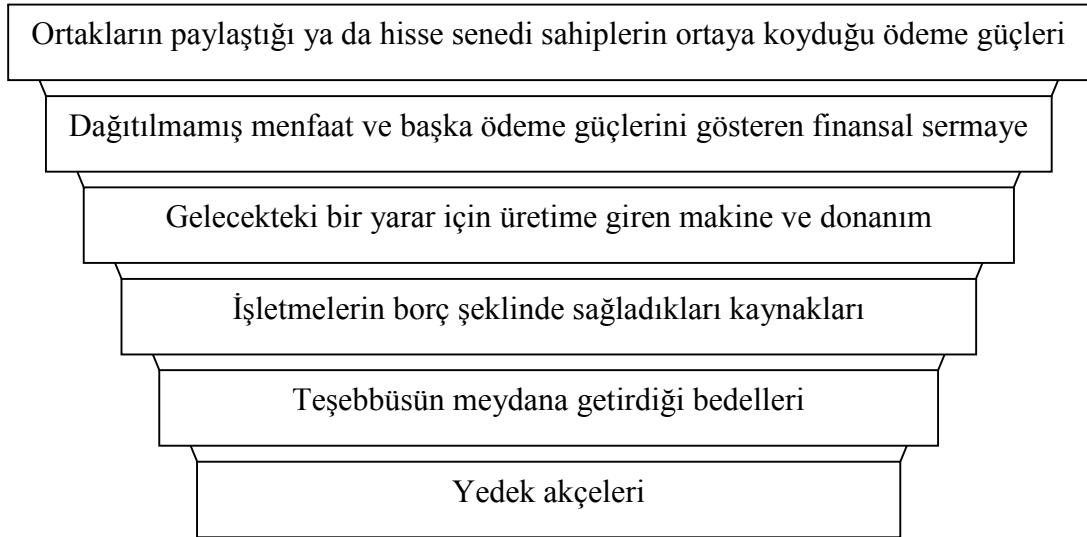
İşletme alanında sermaye kavramı, örgütün hedeflerine ve üretim çalışmalarına uygun biçimde toplanmış ve sahip olduğu tüm maddi ve gayri maddi varlıkların bütünü olarak tanımlanmaktadır. İktisatçılar tarafından farklı bir üretim unsuru şeklinde sınıflandırılan doğa veya doğal kaynaklar, örgütlere göre işletme varlıkları ya da sermaye unsuru kapsamında değerlendirilmektedir. Kısacası iktisat dalında bağımsız bir üretim unsuru niteliğinde olan doğa, işletme alanında ancak sermayeyi teşkil eden öğelerden birini tanımlamaktadır (Yavuz 2012, s. 5).

Muhasebe ve finansman bakış açısından ise sermaye kavramı, işletmecilerin veya ortakların işletmenin tesis edildiğinde paylaşmayı üstlendikleri sermaye değerinin bütününe belirtmek için kullanılmaktadır. İşletmecilerin sahip oldukları mal varlıklarının işletme için ayırdıkları veya işletmelerin esas sözleşmelerinde bulunan

varlıkları kapsamaktadır (Sürmeli 2009, s. 241). Ayrıca, sermaye işletmenin varlıkları üzerinde işletmecilerin sahip oldukları haklarını da belirtmektedir.

Sermaye kavramı, bireylerin ürettiği üretim vasıtaları şeklinde ifade edilmektedir. Sermaye ayrıca, insan emeğine yarar sağlayan, verimliliği yükselten alet-makine benzeri unsurlardan oluşmaktadır. Böylece, bütün yeryüzünde ve altında bulunan fiziki araçlar, bina, köprü ve su - doğal gaz sistemleri gibi üretim unsuru kapsamında yer almaktadır (Özkan 2004, s. 85).

Sermaye unsuru her ne kadar genel anlamda ekonomik tanımlarla belirtilmekte olsa da, artık beşeri sermaye kavramı kabul görmüş, sermayenin en önemli hususlarından birini teşkil etmiştir. Dolayısıyla, çeşitli bilim dallarında eğitim almış, toplumun sağlıklı bireyleri, işletmeler adına sağladıkları fayda ve katkılar açısından değerlendirildiğinde bir sermaye türü olarak tanımlanmaktadır. Böylece alışagelmış sermaye kavramına yeni bir boyut kazandırılmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda, sermayenin fiziksel ve finansal türlerinden öteye, beşeri beceriler ve eğitimin de bir sermaye türü olarak tanımlanması ile birlikte, sermaye kavramının içinde bulunduğu sınırların genişlemesi sağlanmıştır. İşletmelerin fiziksel sermayeleri kavramına ek olarak ve neo sermaye adında bilinen beşeri farklı ifade ile insani, sosyal, kültürel ve entellektüel sermaye başta olmak üzere dört yeni sermaye türü daha tanımlanmıştır (Yavuz 2012, s. 5-6).



Kaynak: (Yavuz 2012, s. 6)

Şekil 2.8. İşletmelerin fiziksel sermaye kavramı

Günümüzde, sermaye kavramını, neo sermaye biçimlerinden bağımsız ve sırf klasik biçimlerine dayalı olarak tanımlamanın yetersiz kalacağı düşünülmektedir (Yavuz 2012, s. 6).

2.2.1.1 Ekonomik sermaye

Tarım toplumunda ve özellikle de sanayi toplumunda bilinen ve kabul edilen sermaye türü geleneksel ekonomik sermayedir. Bu toplumlarda sermaye dendiğinde akla işletmenin sahip olduğu maddi varlıklar gelmektedir.

Ekonomik sermaye kavramını Başbaydar (2016, s. 8); “bir ekonomide bulunan firmaların sahip olduğu ve üretim sürecinin ikinci faktörü olan sermaye girdisinin doğal sermaye olarak kabul edilen coğrafi konum, ekolojik sistem gibi üretimden önce var olan sermaye dışında kalan sermaye olarak tanımlanabilir” şeklinde aktarmıştır. Buna göre ekonomik sermaye firmaların sahip olduğu ve faaliyetlerinin devamı için olması gereken finansal varlıklar (nakit, hisse senedi, tahvil, bono vs.) ile mal ve üretimde kullandığı tüm araç, gereç, bina ve teknolojilerdir.

Adam Smith (2009, s. 237)’e göre ekonomik sermaye, bireylerin kendisini geçindirecek geliri ayırdıktan sonra, gelir elde etmek için kullandıkları, sahip oldukları gelirin bir bölümü olarak tanımlarken, Şimşek (1997, ss. 22-24) sermayeyi; “üretimde kullanılan bütün maddi ve maddi olmayan değerleri ifade eder” şeklinde tanımlamıştır. Maddi değerler, doğal kaynaklar, yarı mamuller, mamuller, binalar, makineler, alacaklar ve nakit olarak sıralanırken, maddi değerler; imtiyaz, lisans, marka, patent, sigorta primleri, hisse senedi olarak sıralanmıştır.

Geleneksel sermaye kavramı zaman içerisinde önemini tam olarak kaybetmese de işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için fiziki sermayenin dışında başka sermaye kaynaklarının da varlığı keşfedilmiş ve pek çok işletme için insan ve ilişkilere dayalı bu sermaye çeşitleri ekonomik sermayeden daha önemli hale gelmişlerdir.

2.2.1.2 Beşeri sermaye

Entellektüel sermaye unsurları arasında açıklaması en zor olan sermaye türü beşeri sermayeden oluşmaktadır. Beşeri sermaye, çalışanların sahip oldukları kolektif bilgilerin, onların becerilerinin ve tecrübelerinin değeri olup, yenileme ve yenilik

prosedürünün esas kaynağını teşkil etmektedir. Çalışanların gördükleri öğretim, davranış biçimleri ve tutumları beşeri sermaye kapsamında yer almaktadır. Ancak, örgütlerin beşeri sermaye veya bireylerin kişisel bilgi, yetenek ve becerilerinden faydalanabilmesi için söz konusu kaynakların yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekmektedir. İnsanların sahip oldukları bilgi, örgütsel değer sağlamak adına değerlendirildiğinde ve paylaşıldığında net bir şekilde entelektüel sermayenin bir parçası olarak ortaya çıkacaktır (Demirgüneş 2004, s. 20).

Fiziksel sermaye benzeri maddi sermaye türleri haricinde tanımlanan ilk sermaye türlerin arasında beşeri sermaye kavramı yer almaktadır. İlk olarak 1930'larda "Endüstride Beşeri Münasebetler" adlı akımının, beşeri sermaye kavramının entelektüel zeminini oluşturduğu düşünülmektedir. Ancak, bu kavram sadece Schultz ve Gary Becker'in (1984) araştırmaları bünyesinde literatüre yer almaya başlamıştır.

Son yıllar itibariyle artık insanların ve işletmelerde faaliyet gösteren farklı sorumluluklardaki görevli iş gücünün, sahip oldukları girişimcilik ve teknik bilgi faktörlerinin yanı sıra gösterdikleri emek niteliği ile bir sermaye unsuru olarak ele alınması gereği kabul görmüş bir esas olmuştur. Dolayısıyla, mevcut rekabet ortamında işletmelerin başarılı bir yol izlemeleri, sürekli gelişim sağlamaları, devletlerarası piyasalarda güçlü bir imaj çizmeleri ve daha yüksek bir verimlilik ve menfaat elde edebilmeleri için, sırf fiziksel yatırımın yeterli olmadığı düşünülmektedir. Kısacası, en güçlü fiziksel, mali ve doğal kaynak sermayeler, işletmeler için sadece beşeri sermayenin varlığı sayesinde etkin olabilmektedir. Aksi durumlarda ise, ülke veya işletmelerin ekonomik açıdan kazandığı başarının uzun sürede kalıcılık ve devamlılık elde edemeyeceği kanaatine varılmıştır (Gökçen 2006, s. 4).

Beşeri sermayenin oluşumu aşağıda verildiği gibi gerçekleşebilmektedir (Schultz 1984, s. 410):

- Yaşama süresini ve çalışma gücünü yükselten sağlık hizmetleri,
- Örgütlerce düzenlenen ve çırak yetiştirilmesini de içeren iş başında eğitim,
- Yasal eğitim (örgütlü, planlı ve düzenli),
- Yetişkinlere kurs etkinlikleri, değişen iş fırsatlarından faydalanmak için birey veya ailelerin göç etmeleri.

Beşeri sermayeye bu esasta sağlanan yatırımlar, teknolojik gelişmelerden faydalanma imkanı yarattığı gibi, bu gelişimlerin sürekliliğini de gerçekleştirmektedir. Sağlık düzeyinin yükselmesi yaşam sürecini artırmakla birlikte, öğrenim sektöründe yapılan yatırımın verimliliğini artırmaya sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda, öğrenim sektörüne yatırım, sağlık şartlarının gelişimini sağlayabilecek bilgiyi de güçlendirmektedir (Schultz1984, s. 414).

Beşeri sermaye kavramının sermayenin diğer fiziksel türlerinden farklılaştıran özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Yavuz 2012, s. 10):

- Maddi sermaye yatırım işlemlerinde, tüketim ve yatırım koşulları ayırt edilebilmektedir. Beşeri sermaye bakımından ise bu iki hususun ortak yönleri birlikte değerlendirilmektedir.

“Beşeri sermaye ve fiziksel sermayenin arasındaki en önemli farklılık, tüketim ve yatırım hususlarına ilişkin değerlendirilebilmedir. Dolayısıyla, maddi sermaye yatırım işlemlerinde tüketim ve yatırım hususları arasında farklılık bulunabilmektedir. Ancak, beşeri sermaye yatırım işlemlerinde, ortak yönler aynı zamanda ele alınmaktadır. Beşeri sermaye yatırımları kısa süreçte bir menfaat sağlamadığından tüketim harcaması, uzun süreçte de bireysel kazanç ve ulusal menfaatte etkilerinden yana bir yatırım harcaması biçiminde kabul görünmektedir”(Schultz1984: Aktaran: Yavuz 2012, s.10).

- Beşeri sermaye durağan değildir ve bu dinamik yapısından dolayı, stoklanmasına imkân yaratmamaktadır.
- Beşeri sermaye nötr değildir ve çalışacağı biçime kendisi karar vermektedir.

2.2.1.3 Sosyal sermaye

Sosyal sermaye kavramının günümüzde sıklıkla kullanılmakta olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye başlıca, toplumda maddi varlıklar ötesinde yer alan tüm varlıkları içermektedir. Sosyal sermaye, iktisat ve toplumsal gelişim, aile ve gençlik problemleri, eğitim, örgütlenme, demokrasi, yönetim ve ahlaki etik başta olmak üzere birçok araştırma alanında kullanılabilir. Sosyal sermaye kavramı; kökene dayalı cemaat bağları, çeşitli gönüllü kuruluşlara üyelik gibi örgütlü toplumsal katılımı ve yasal kurum ve kuralların işleyiş ve etkinliğine kadar uzanan geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Özügürlü 2006, s. 190).

Bu kavram, ülkelerin iktisadi alanda çalışmalarını, toplumsal yaşamın etkilerini belirlemeyi hedefleyen sosyal içerikli modern bir iktisadi anlamı yansıtmaktadır. Bu kavramın net açıklamasında karşılaşılan tüm zorluklara rağmen, basit bir şekilde, en az iki kişi arasında, güven üzeri sağlanabilen bir iletişim olarak tanımlanabilmektedir. Daha geniş anlamda ise, toplumun bireyleri, özel ve kamu işletmeleri arasındaki organizasyon sağlanmasını basitleştiren ve toplumun üretkenliğini çoğaltan, güven, standart ve iletişim ağı özellikleri biçiminde de açıklanabilmektedir (Temple 2000, s. 23).

Ekonomik bakımdan ise, birey ve örgütler arası güven üzeri sağlanan ilişkilerin, ekonomik faaliyetlere ve üretime yansması biçiminde de tanımlanabilmektedir (Karagül ve Masca2005).

2.2.2 Pozitif Psikolojik Sermaye

İş hayatında, işgörenlerin sergiledikleri davranış ve ilişkin sebeplerini bireysel özellikler esasınca değerlendiren psikoloji bilimi, sunduğu bazı bilimsel yöntemlerle insan kaynağının örgüt yönetimine güçlü bir şekilde faydalı olmasına katkıda bulunmaktadır (Eren 1984, s. 3). Psikoloji disiplinindeki pozitif yaklaşımdan kaynaklı olarak, insan kaynakları yönetimi alanında pozitif örgütsel davranış ile pozitif psikolojik sermaye tanımlarının kullanılmasına yol açmıştır.

Pozitif örgütsel davranış konulu araştırmaların önemli sonuçlarından biri de, Luthans ve diğerlerinin (2010) 2000’li yıllar sonrasında dile getirdikleri “öz-yeterlik”, iyimserlik”, “umut” ile “dayanıklılık” kavramları çerçevesinde gelişen ve kişilerin pozitif psikolojik hallerine “psikolojik sermaye” araştırmaları olmuştur.

Luthans (2010), psikolojik sermayeyi “bireyin pozitif psikolojik gelişim hali” olarak tanımlamış ve psikolojik sermayenin bireyde “Ben kimim?” sorusunun yanıtını aradığını bildirmiştir. Psikolojik sermaye, örgütsel kapsamda sürdürülen araştırmaların, veya pozitif örgütsel davranışın doğal bir neticesi olarak meydana gelmekte ve insanların sıkıntılı yönlerinden ziyade, onlar için en doğru ve iyi olan hususları ele almaktadır.

İş performansı, iş doyumunu, işte süreklilik, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve iş stresi başta olmak üzere örgütsel faktörlere bağlantılı olan psikolojik sermaye, çalışanların sergilediği tutumlar ile örgütsel çıktılar arasında ilişki sağlamaktadır. Luthans vd.

(2005) psikolojik sermayeyi, insanların planlanan hedeflere yönelik rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine ilişkin bir kavram şeklinde belirtmişlerdir.

Aynı zamanda, psikolojik sermaye kavramı, bilgi ve yetenek gelişimi gibi deneyime dayanan ödüllerin elde edilmesi sonucu, bugün ve yarın için kişisel yararların kazanılabileceğine ilişkin bütüncül ruhsal durum şeklinde de ifade edilmektedir. Sonuç olarak, yukarıda verilen tanımlardan yola çıkarak, psikolojik sermayenin durağan ve değiştirilmesi zor kişilik özelliklerinden farklı olarak, insanların değişim ve gelişim sağlayabilecekleri yönlerine odaklandığı görülebilmektedir (Erkuş ve Fındıklı 2013, s. 304).

2.2.3 Pozitif Psikolojik Sermaye Temel Bileşenleri

İnsanların psikolojik sermaye özellikleri özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut olmak üzere dört boyut esasınca değerlendirilebilmektedir.

2.2.3.1 Özyeterlilik

Öz yeterlilik, “bireyin belli koşullarda, belirli bir görevi başarıyla yapmak için gereksinim duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış biçimini seferber etme noktasında kendisine duyduğu güven ve kendisi hakkındaki kanaati” şeklinde ifade edilmektedir (Wood ve Bandura 1989, s. 408). Bu açıklamada öne sürülen anlam, belli koşullarda ve malum bir sorumluluk esasınca ele alınan özgün özyeterliliği içermektedir. Özgün özyeterlilik durumsal, değişken ve gelişim sağlayabilir bir özelliğe sahip olmaktadır.

Bu doğrultuda, zaman ve durumdan bağımsız, bireylerin değişik alanlarda sergiledikleri performanslar bakımından kişisel yeterliliklerine duydukları inancı gösteren genel özyeterlilik olarak tanımlanan kişilik özelliğinden ayırt edilmesi gerekmektedir (Gardner ve Pierce 1998, ss. 50-52).

Bandura ve diğer bilim adamlarının, özyeterliliğin kişilik özelliği olmadığına dair düşüncelerine karşın, özgün özyeterliliğin halen genelleşebileceği düşüncesi savunulmaktadır. Mevcut araştırmalar, genel özyeterlilik ve özgün özyeterlilik arasında pozitif yönlü bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Özgün özyeterlilik kavramı, malum bir sorumluluk veya alana özgü, eğitim ve gelişime açık olmaktadır ve bundan kaynaklı

olarak da pozitif örgütsel davranışın ölçütlerine uygun bir kavramı tanımlamaktadır (Luthans 2005, s. 294).

2.2.3.2 İyimserlik

İyimserlik kavramı da insanların günlük yaşantısında çoğunlukla kullanılmaktadır. Ancak, umut kavramının aksine gelecekte iyi şeyler olacağını tahmin veya görüşün ötesinde gerçekleşmektedir. Bu kapsamda, Akçay'a (2011, s. 13) göre, karşılaşılan olayları değişik sebeplere dayalı olarak yorumlamak olarak görülebilmektedir.

İyimserliğin bir kişilik özelliği olarak ele alınabileceği düşünülmektedir. Zira, bu niteliğe sahip kişilerin gerek kendilerini gerekse diğerlerini geliştirici edimlerde buldukları gözlemlenmekte, yaşamın bir çok alanına yaygın bir ılımlılık içinde oldukları izlenmektedir. Bu izleneye bağlı olarak iyimserlik düzeyinin belirgin olarak yüksek olduğu görülen kişilerin psikolojik iyi oluşları paralelinde yaşam içinde başarı kazanma olanaklarının da fazla olacağı kanaati edinilmektedir.

2.2.3.3 Umut

MacInnis ve Mello (2005) tarafından, umut kavramı, geleceğe yönelik bireylerin beklentilerini tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, umut gerçekleşmesi istenilen bir duruma ilişkin beslenen pozitif yönlü hissiyat ve düşünceler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.

Ayrıca, bu kavram, başarıya yönelik pozitif motivasyonel süreç ve amaçları elde etmek için gereken enerjiyi içermektedir (Snyder2007). Umut motivasyonel bir etki sağlamakta olup, harekete geçmeyi ve amaçlara ulaşmak için kararlılık ve başka alternatifleri fark edip, değerlendirme sürecini ortaya koymaktadır.

Umut kavramının insanların hedefe ulaşma arzusunu gösteren birinci boyutuyla, onların istedikleri sonuçlara ulaşmalarına olanak sağlayacak eylemleri gerçekleştirilmesi için gerekli kabiliyete sahip olduğu inancı olarak açıklanan özyeterlilik arasındaki esaslı bir farklılık bulunmaktadır. Umut harekete geçme arzusunu içermektedir. Özyeterlilik, harekete geçebilme becerisine dayanmaktadır (Snyder 2007).

2.2.3.4 Psikolojik dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık insanların engellenme ve belirsizlik gibi karşılaştıkları durumun zaman olarak örtüşen olumsuz koşullarla başa çıkma ve başarılı olma becerisi şeklinde

tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu özellik, hayat boyu devam eden, bireyin etrafındaki sürekli değişim ve belirsizliklere ilişkin sürdürdüğü mücadelelerin neticesinde elde ettiği karmaşık ve oldukça hassas bir süreci tanımlamaktadır (Özkalp 2009, s. 495).

İnsanlar çalışma hayatında bireysel dayanıklılık özellikleri geliştirme ve güçlendirme yeteneğine sahiptirler. İnsanların potansiyel bir dayanıklılık seviyesi tanımlanabilmekte olsa bile bu düzeye ulaşma olasılığı, karşılaşılan olaylar, çevredeki koruyucu ve risk faktörlerinin dengesi esasınca şekillenebilmektedir. Koruyucu faktörler insanların olası risklerden etkilenmeden amaçlarını elde etmelerine imkan yaratmaktadır (Tusaie ve Dyer 2004, s. 3).

Dayanıklılığın bir başka gerekliliği ise, etraftakilerle güven ve dayanışma üzeri bağlantı sağlayabilme becerisi olarak özetlenebilmektedir. Liderlerin sergilediği davranışlarının da aynı zamanda, çalışanların dayanıklılıklarında oldukça ehemmiyetli bir katkısı bulunabilmektedir (Harland vd. 2005, s. 11). Kısacası, dayanıklılık, karşılaşılan hayat sıkıntılarına verilen tepki ve var olan düşüncelere dayalı olarak şekillenmektedir.

2.2.3.5 Güven

Tüm liderlik yaklaşımlarının temel unsurlarından biri güvendir. Liderin sergilediği dürüst, adil ve etik davranışlar sayesinde izleyicilerinde lidere karşı bir güven duygusu oluşur. Patterson (2003)'e göre etkili liderlikte güvenilirlik doğru söyleme, sözünü tutma, doğruluk ve bireylere saygı gösterme gibi dört değere dayalıdır. Benzer şekilde Russell (2001) da, kişiler arası ve örgütsel anlamda güveni sağlamanın doğruluk ve dürüstlük gibi iki önemli değerden ileri geldiğini, bu şekilde oluşacak bir güvenin hizmetkar liderlik için gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Hizmetkar liderler yapabilecekleri şeyleri söylerler ve söylediklerini yaparlar. İnanırlılık, güven kazanmanın en önemli yöntemidir.

2.2.4 Pozitif Psikolojik Sermayenin Faydaları

Çeşitli kapsamda rekabet ortamlarının meydana geldiği günümüzde, yeni iş hayatında rekabetçi üstünlük sağlayan sermaye türleri artık tek başlarına yetersiz kalmaktadır. Alışıla gelmiş ekonomik sermaye ve beşeri sermaye kavramına insan faktörünün eklenmiş olduğu görülebilmektedir. Fakat sosyal sermaye kapsamında mevcut rekabet ortamında üstünlük elde etmek yetersiz kaldığı görülmektedir. “Pozitif psikolojik

sermaye” kavramı “ben kimim” sorusuna ilişkin bir sermaye türü şeklinde, işletmeleri mevcut rekabet ortamında üstünlük sağlamalarını desteklemekte olup, teşvik edici bir firma iklimi oluşturur.

Pozitif psikoloji bireylerin doğasında süre gelen olumsuz hususları düzeltmektense, olumlu olan özelliklerin üstünde durmayı hedef almaktadır. Birey doyumlu ve mesut bir hayata devam ederken, kendisinden öteye etrafındakilere de yararlı ve yardımcı olabilmektedir. Günümüzde yeni hayat alışkanlıklarının avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunabilmektedir. İnsanın kendi olabilme uğraşı devam ederken, kendine sağlayabileceği en iyi yatırım “pozitif psikolojik sermayesini” arttırmasıdır.

Pozitif psikoloji uygulamaları ve pozitif psikolojik sermayeyi arttırmak, insanın gerçekten “kim” olduğunu bulmasına yardımcı olabilir. Pozitif psikoloji perspektifi ile kurumlar iş yaşamında öncelikle çalışan mutluluğuna odaklanmaktadır. Birçok araştırma sonucu, mutlu çalışanların, pozitif psikolojik sermayesi güçlü bireylerin iş performanslarının ve verimliliklerinin daha yüksek olduğunu söylemektedir (Gürgen 2014).

2.2.5 İşle Bütünleşme

Kahn’a (1990, s. 694) göre bütünleşme “örgüt üyesinin kendini işindeki rolüne harmanlamasıdır”. Bu ifadeden hareketle, işle bütünleşmiş kişinin çalışma saatleri boyunca kendini gerek fiziksel, gerekse bilişsel, gerekse duygusal ve hatta zihinsel olarak işine verdiği düşünülmektedir. Schaufeli vd. (2002) göre işle bütünleşme zindelik, adanma ve yoğunlaşma boyutları tarafından şekillendirilmektedir. Bu olumlu duygu durumun, bireyin işine coşku ve heyecanla yaklaştığına, yüksek bir motivasyona ulaştığına ve üst düzey enerji ile iş yaşamını sürdürme, ve tüm kaynaklarını işe yöneltme konusunda cömertliğine atıfta bulunmakta olduğu gözlemlenmektedir.

Schaufeli vd’nin (2002), işle bütünleşmenin zindelik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç farklı bileşenden oluştuğu yönündeki ifadelerinden yola çıkarak, işle bütünleşmenin belli düzeyde dayanıklılığı gerektireceği aşikar olmaktadır. İş yaşamının barındırdığı yüksek ölçülü stres ortamlarının, çalışanların özellikle psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olmasını talep ettiği gözden kaçmamaktadır. Dayanıklılığın, kaçınılmaz destekçisi olarak azim ve yılmazlığın işle bütünleşmenin anahtar kavramları arasında yer almalarının vazgeçilmez önem taşıdığına inanılmaktadır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde; öncelikle araştırmanın modeli verilecek, akabinde çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizinin nasıl yapıldığına ilişkin bilgiler aktarılacaktır.

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, tarama modeli olarak tasarlanmış, ilişkisel bir araştırmadır. Büyüköztürk vd. (2009) tarama araştırmalarını, katılımcıların bir konu ya da olaya ilişkin görüşlerinin veyahut yetenek, beceri, ilgi ve tutum benzeri özelliklerinin ortaya konulduğu araştırmalar şeklinde ifadelendirirken, Karasar (2016) ilişkisel tarama modellerini iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini ölçme amaçlı kullanılan modeller olarak nitelendirmektedir.

3.2 ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU

Basit seçkisiz örnekleme yöntemine dayalı olarak yürütülen araştırmaya, İstanbul İli Avrupa yakası spor kurum ve kuruluşlarında çalışmakta olan 121'i erkek (yüzde 60), 79'u kadın (yüzde 40) olmak üzere toplam 200 spor çalışanı gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin tanımlayıcı özelliklerin belirlenebilmesi amacıyla frekans analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Alt Kriter	f	%	Alt Kriter	f	%
Çalışanın Kendisinin;						
Cinsiyeti	<i>Erkek</i>	121	60.5	<i>Kadın</i>	79	39.5
Yaşı	<i>18-25 yaş arası</i>	44	22.0	<i>32-37 yaş arası</i>	46	23.0
	<i>26-31 yaş arası</i>	82	41.0	<i>38 yaş ve üzeri</i>	28	14.0
Medeni Hali	<i>Bekar</i>	94	47.0	<i>Evli</i>	106	53.0
Eğitim Düzeyi	<i>Orta Öğretim</i>	28	14.0	<i>Lisans Üstü</i>	25	12.5
Çalışma Süresi	<i>Lisans</i>	147	73.25			
	<i>0-3 yıl</i>	67	33.5	<i>8-11 yıl</i>	29	14.5
	<i>4-7 yıl</i>	99	49.5	<i>12 yıl ve üzeri</i>	5	2.5
Bağlı bulunan Yöneticinin;						
Cinsiyeti	<i>Erkek</i>	162	81.0	<i>Kadın</i>	38	19.0
Yöneticilik Deneyimi	<i>1 yıl</i>	9	4.5	<i>3 yıl</i>	28	14.0
	<i>2 yıl</i>	6	3.0	<i>4 yıl ve üzeri</i>	57	78.5
Çalışma Süresi	<i>1-5 yıl</i>	43	21.5	<i>11-15 yıl</i>	54	27.0
	<i>6-10 yıl</i>	74	37.0	<i>12 yıl ve üzeri</i>	29	14.5

Grupta yer alan spor kuruluğu çalışanlarının 44'ü 18-25 yaş (yüzde 22), 82'si 26-31 yaş (yüzde 41), 46'sı 32-37 yaş (yüzde 23) arasında iken 28'i 38 yaş ve üzerindedir (yüzde 14). Katılımcıların 94'ü bekar (yüzde 47), 106'sı ise evlidir (yüzde 53). Eğitim düzeyine göre yapılan incelemede katılımcıların 28'inin lise (yüzde 14), 147'sinin lisans (yüzde 73.5) ve 25'inin lisans üstü (yüzde 12.5) eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışma grubunda yer alan spor kuruluşları çalışanlarının 67'sinin 0-3 yıl (yüzde 33.5), 99'unun 4-7 yıl (yüzde 49.5), 29'unun 8-11 yıl (yüzde 14.5) arası ve 5'inin 12 yıl ve üzeri (yüzde 2.5) çalışma deneyimine sahiptir. Çalışma grubundaki bireylerin bağılı oldukları yöneticilere ilişkin incelemelerde; 162'sinin bağılı olduğu yöneticinin erkek (yüzde 81), 38'inin ise bağılı olduğu yöneticinin kadın (yüzde 19) olduğu görülmüştür. Bağılı olunan yöneticilerinin 9'unun yöneticilik deneyimi 1 yıl (yüzde 4.5), 6'sının 2 yıl (yüzde 3), 28'inin 3 yıl (yüzde 14) olduğu, 157 yöneticinin ise 4 yıl ve üzeri (yüzde 78.5) süre yönetim deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin tüm çalışma deneyimlerinin ise 43'ünde 1-5 yıl (yüzde 21.5), 74'ünde 6-10 yıl (yüzde 37), 54'ünde 11-15 yıl (yüzde 27) ve son olarak 29'unda 16 ve üzeri yıl (yüzde 14.5) olduğu belirlenmiştir.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama araçları olarak, Kişisel Bilgi Formu, Schaufeli vd.'nin (2002) geliştirdikleri, Türkçeye uyarlama çalışmaları Atilla-Bal (2009) tarafından yapılan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği, Luthans vd.'in (2007) geliştirdiği Türk Kültürüne uyarlamasını Çetin ve Basım'ın (2012) yaptıkları Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve yanı sıra Van Dierendonck and Nuijten (2011) tarafından geliştirilen Emin Cihan Duyan'ın (2012) Türkçeye uyarladığı Hizmetkar Liderlik Anketi kullanılmıştır.

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından literatür taranarak oluşturulan kişisel bilgi formunda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini [yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, ünvan, toplam çalışma süresi (yıl), bağılı olunan yöneticinin; cinsiyeti, ünvanı, toplam çalışma süresi (yıl) ve yöneticilik deneyimi (yıl)] içeren 11 soru yer almaktadır.

3.3.2 Hizmetkar Liderlik Anketi

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) ölçeğinde, geniş kapsamlı bir alan yazı taraması sonucu, hizmetkar liderliğin lüzumlu tüm etken faktörlerini değerlendirmek, uygulanması basit ve psikometrik bakımından güvenilir ve geçerli bir araç geliştirmek hedeflenmiştir. Van Dierendonck ve Nuijten (2011) ölçeği sekiz alt boyut içerecek bir yapıda tasarlamışlardır; güçlendirme, geride durma, cesaret, affetme, tevazu, hesap verebilirlik, otantiklik ve sorumlu yöneticilik. Duyan (2012) yaptığı uyarlama çalışmasında, ölçeğin geliştiricilerine danışılarak, otantiklik alt boyutunun ölçeğin bütününe açıklamakta diğer boyutlara kıyasla nispeten daha az önem taşıdığı, Türkiye koşullarında otantiklik alt boyutunun çıkarılmasının ölçeğin anlam ve kullanılabilirliğini azaltmayacağı kanaatine varılmıştır. Bu nedenle, Duyan (2012) son aşamada ölçeği 7 boyut ve 26 madde olacak şekilde uyarlamıştır. Uyarlanan ölçek alt boyutları sırasıyla şöyledir; güçlendirme, geride durma, cesaret, affetme, tevazu, hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticilik. Ölçeğin affetme alt boyutunu belirleyen 3 madde ters puanlanmaktadır.

3.3.3 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Spor kuruluşları çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerinin ölçülmesi amacıyla bu çalışmada, Luthans ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği Türkçe'ye uyarlanmasını Çetin ve Basım'ın (2012) yaptığı Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır.

Çetin ve Basım'ın (2012) yaptığı uyarlamada, uygulanan “doğrulayıcı faktör analizleri” sayesinde dört boyutlu yapının “uyum indekslerinin” miktarlarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçek maddelerinden faktör yükü az olan maddelerin “toplam korelasyonları” denetlenerek, bir, üç ve dokuzuncu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak 21 maddeli olarak kullanılan ölçek, tekrar doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak, “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık”, “umut” ve “özyeterlik” boyutlarını kapsayan 4 faktörlü yapı doğrulanmıştır.

3.3.4 İşle Bütünleşme Ölçeği

Bu çalışmada, spor kuruluşları çalışanlarının işle bütünleşme düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Schaufeli vd.'nin (2002) geliştirdiği Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği 'Utrecht Work Engagement Scale [UWES]' kullanılmıştır. Ölçek iş görenlerin işte iyi olmalarını, işe yararlı davranışlarını sergileyen ve işle bütünleşmeyi ölçümleyen en elverişli ölçüm

aracı olarak bilinmektedir (Freeney ve Tiernan 2006). Yedili Likert tipinde tasarlanan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği 17 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar ve madde sayıları sırasıyla şöyledir; zindelik (6 madde), adanma (5 madde) ve bütünleşme (6 madde). Ölçek, alt boyutların yanı sıra bir de toplam puan vermektedir.

Bu çalışmada, Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği'nin Atilla-Bal (2009) tarafından yapılan uyarlaması kullanılacaktır. Bu ölçek uyarlamada, 17 madde ve üç alt boyutun (zindelik, adanmışlık ve bütünleşme) korunduğu, bununla birlikte değerlendirme ölçütünün 5'li Likert olarak saptandığı görülmektedir. Zindelik ve Bütünleşme alt boyutlarından alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar sırasıyla 6 ve 30 olurken; adanmışlık alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 5, en yüksek puan ise 25'tir. İşle bütünleşme ölçeği toplam puanında ise en düşük 17, en yüksek 85 puan alınabilmektedir. Sonuçların değerlendirilmesinde, yüksek puanların çalışanlarda yüksek işle bütünleşme niteliğine işaret ettiği bildirilmektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Atilla-Bal'ın (2009) uyarlamasında alt boyutların iç tutarlılık katsayıları zindelik için 0.878, adanmışlık için 0.754 ve bütünleşme için 0.819 olarak hesaplanmıştır.

3.4 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada; toplanan veriler, SPSS 24 programı ile düzenlenmiş, ilk aşamada uygulanan frekans analizi aracılığıyla ölçme araçlarında boş bırakılan maddeler tespit edilmiştir. Boş bırakılan maddelere, ilgili maddeye verilen cevapların ortalama puan değerleri atanarak analiz işlemlerine devam edilmiştir. Her bir ölçeğin ve alt ölçeklerinin puan değerleri hesaplanmış, uç değer analizi için bu değerler standart z puanlarına dönüştürülmüştür. Uygulanan analizlerde standart z puanlarının ± 3 değer aralığında bulunması sebebiyle başlangıç aşamasında 200 katılımcıdan toplanan veri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılacak testleri belirlemek için toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış, araştırmanın tüm değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 değer aralığında olduğu bulunmuştur. McKillup (2012) ve Wilcox'a (2012) göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olması halinde, değişkenlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada veri analizleri parametrik testler uygulanarak yapılmıştır.

Ayrıca, bu araştırmanın çalışma grubuna özgü tüm ölçek ve alt boyutlarının iç tutarlık katsayıları hesaplanmış, hesaplanan Cronbach alfa değerlerine göre araştırma

kapsamında toplanan verilerin güvenilir olduğuna kanaat getirilmiştir. İlgili analiz sonuçları aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

3.4.1 Hizmetkar Liderlik Anketi Güvenirlik Analizi

Hizmetkar liderlik anketinin, bu araştırmanın çalışma grubu için güvenirlilik çalışmasının yapılması amacıyla anketin ve alt boyutunu oluşturan değişkenlerin Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo 3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.2 Hizmetkar Liderlik Anketi ve Alt Boyutları Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alfa Katsayısı
Güçlendirme	.99
Geride Durma	.99
Hesap Verebilirlik	.98
Affetme	.99
Cesaret	.96
Tevazu	.99
Sorumlu Yönetici	.98
Hizmetkar Liderlik Toplam Puan	.97

Yapılan hesaplamalar sonucunda hizmetkar liderlik ölçeği toplam puanının güvenirlilik katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Güçlendirme alt boyutunun güvenirliliği .99, geride durmanın .99, hesap verebilirliğin .98, affetmenin .99, cesaretin .96, tevazunun .99 ve sorumlu yönetici alt ölçeğinin .98 olarak hesaplanmıştır.

3.4.2 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Güvenirlik Analizi

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlilik analizi için ölçeğin ve alt boyutlarının Cronbach Alfa Katsayıları bulunmuş, hesaplanan değerler Tablo 3.3.'de aktarılmıştır.

Tablo 3.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alfa Katsayısı
İyimserlik	.72
Psikolojik dayanıklılık	.69
Umut boyutu	.75
Öz yeterlilik	.85
Pozitif Psikolojik Sermaye Toplam Puan	.74

Tablo 3.3.'te verildiği gibi, pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin güvenirlik değeri .74 olarak bulunmuştur. Ölçeğin çalışma grubu için hesaplanan alt boyut Cronbach Alfa değerleri iyimserlik için .72, psikolojik dayanıklılık için .69, umut için .75 ve son olarak özyeterlik için .85'tir.

3.4.3 İşle Bütünleşme Ölçeği Güvenirlik Analizi

Araştırma verilerinin toplanması için kullanılan İşle Bütünleşme Ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlik analizlerinin yapıldığı bu bölümde ölçeklere ait güvenirlik katsayıları Tablo 3.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. İşle Bütünleşme Ölçeği ve Alt Boyutları Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alfa Katsayısı
Zindelik	.74
Adanma	.76
Bütünleşme	.70
İşle Bütünleşme Toplam Puan	.74

Yapılan analizler sonucunda İşle Bütünleşme Ölçeği'nin tespit edilen cronbach alfa değeri .74 iken, zindelik alt boyutu .74, adanma alt boyutu .76, bütünleşme alt boyutu .70 olarak hesaplanmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölüm kapsamında; araştırmanın problem ve alt problemlerine yönelik analizlere ve analizlerden elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

4.1.ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırma değişkenlerini oluşturan algılanan hizmetkar liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme ölçeklerinin toplam ve alt boyut puanları arasındaki korelasyonu bulmak amacıyla Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan veriler aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

4.1.1 Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Pozitif Sermaye Ölçeği Arasındaki Korelasyon

Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve alt boyutları ile Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve alt boyutları arasındaki korelasyonu ortaya koymak için Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.2.'da açıklanmıştır.

Tablo 4.1. Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Arasındaki Korelasyon

Değişken	İyimserlik	Dayanıklılık	Umut	Özyeterlik	Pozitif Psikolojik Sermaye
Güçlendirme	-	.23***	-	.20**	.26***
Geride Durma	-	.23***	-	.20**	.26***
Hesap Verebilirlik	.12*	.27***	-	.24***	.32***
Affetme	.14*	.23***	-	.17*	.25***
Cesaret	-	.24***	-	.18*	.26***
Tevazu	-	.24***	-	.20**	.27***
Sorumlu Yönetici	-	.25***	-	.22**	.30***
Hizmetkar Liderlik	-	.25***	-	.21**	.28***

Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi *p<05, **p<01, ***p<001

Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği ile Psikolojik Sermaye Ölçeği toplam puanları ($r=.28, p<.001$) ile dayanıklılık ($r=.25, p<.001$) ve özyeterlik ($r=.21, p<.01$) alt boyutları arasında anlamlı doğrusal ilişkiler bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik toplam puanı ile iyimserlik ve umut puanları arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Güçlendirme alt boyutu ile pozitif psikolojik sermaye ($r=.28, p<.001$), dayanıklılık ($r=.25, p<.001$) ve öz-yeterlik ($r=.20, p<.01$) arasında anlamlı aynı yönlü ilişki bulunmaktadır. Yapılan analizde liderin güçlendirmesi ile dayanıklılık ve umut arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Yapılan analizlerde, liderin geride durması ile pozitif psikolojik sermaye ($r=.26, p<.001$), dayanıklılık ($r=.23, p<.001$) ve özyeterlik ($r=.20, p<.01$) arasında anlamlı doğrusal ilişkiler bulunurken, liderin geride durması ile iyimserlik ve umut arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Bulgular, liderin hesap verebilirliği ile pozitif psikolojik sermaye ($r=.32, p<.001$), iyimserlik ($r=.12, p<.05$), dayanıklılık ($r=.27, p<.001$) ve özyeterlik ($r=.24, p<.001$) arasında anlamlı aynı yönlü ilişki bulunmakta olduğunu göstermiştir. Bununla beraber, liderin hesap verebilirliği ile umut arasında anlamlı ilişki gözlemlenmemiştir.

Liderin affediciliği ile pozitif psikolojik sermaye ($r=.25, p<.001$), iyimserlik ($r=.14, p<.05$), dayanıklılık ($r=.23, p<.01$) ve özyeterlik ($r=.17, p<.01$) arasında anlamlı ve doğrusal ilişkiler bulunmaktadır. Ancak, liderin affediciliği ile umut arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bir diğer sonuç, liderin cesareti ile pozitif psikolojik sermaye ($r=.26, p<.001$), dayanıklılık ($r=.24, p<.01$) ve özyeterlik ($r=.18, p<.01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bunun dışında, liderin cesareti ile iyimserlik ve umut arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.

Liderin tevazu ile pozitif psikolojik sermaye ($r=.27, p<.001$), dayanıklılık ($r=.24, p<.01$) ve özyeterlik ($r=.20, p<.01$) arasında anlamlı aynı yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Liderin tevazu ile iyimserlik ve umut arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Uygulanan analizlerde, liderin sorumlu yöneticilik tavrı ile pozitif psikolojik sermaye ($r=.30, p<.001$), dayanıklılık ($r=.25, p<.001$) ve özyeterlik ($r=.22, p<.01$) arasında

anamlı aynı yönlü ilişkiler bulunurken, iyimserlik ve umudun sorumlu yönetici değişkeniyle arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

4.1.2 Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve İşle Bütünleşme Ölçeği Arasındaki Korelasyon

Araştırma değişkenlerinden algılanan hizmetkar liderlik ile işle bütünleşme ölçeklerine ilişkin toplam ve alt boyut puanları arasındaki korelasyonun belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.2. Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve İşle Bütünleşme Ölçeği Arasındaki Korelasyon

Değişken	Zindelik	Adanma	Bütünleşme	İşle Bütünleşme
Güçlendirme	.88***	.84***	.54***	.88***
Geride Durma	.88***	.84***	.54***	.88***
Hesap Verebilirlik	.91***	.83***	.57***	.90***
Affetme	.86***	.82***	.53***	.86***
Cesaret	.88***	.83***	.53***	.87***
Tevazu	.90***	.84***	.54***	.88***
Sorumlu Yönetici	.90***	.83***	.56***	.89***
Hizmetkar Liderlik	.90***	.85***	.56***	.89***

Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi *p<.05, **p<.01, ***p<.001,

Algılanan Hizmetkar Liderlik ile İşle Bütünleşme Ölçeği toplam puanının ($r=.89$, $p<.001$) yanı sıra ölçeğin zindelik, adanma ve bütünleşme alt ölçekleri arasında sırasıyla ($r=.90$, $p<.001$; $r=.85$, $p<.001$; $r=.56$, $p<.001$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bulgular, ayrıca algılanan hizmetkar liderliğin güçlendirme alt boyutunun işle bütünleşme ($r=.88$, $p<.001$), zindelik ($r=.88$, $p<.001$), adanma ($r=.84$, $p<.001$) ve bütünleşme ($r=.54$, $p<.001$) ile istatistiksel olarak anlamlı aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bir diğer sonuç, geride durma ile işle bütünleşme ($r=.88$, $p<.001$), zindelik ($r=.88$, $p<.001$), adanma ($r=.84$, $p<.001$) ve bütünleşme ($r=.54$, $p<.001$) arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan analizde, liderin hesap verebilirliğine ilişkin algının işle bütünleşme ($r=.90$, $p<.001$), zindelik ($r=.91$, $p<.001$), adanma ($r=.83$, $p<.001$) ve bütünleşme ($r=.57$, $p<.001$) ile pozitif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

Ayrıca, liderin affediciliğinin işle bütünleşme ($r=.86$, $p<.001$), zindelik ($r=.86$, $p<.001$), adanma ($r=.82$, $p<.001$) ve bütünleşme ($r=.53$, $p<.001$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Liderin cesareti ile işle bütünleşme ($r=.87$, $p<.001$), zindelik ($r=.88$, $p<.001$), adanma ($r=.83$, $p<.001$), bütünleşme ($r=.53$, $p<.001$) ölçekleri arasında aynı yönlü anlamlı ilişki vardır.

Liderin tevazu ile işle bütünleşme, zindelik, adanma ve bütünleşme arasında da istatistiksel açıdan anlamlı aynı yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=.88$, $p<.001$; $r=.90$, $p<.001$; $r=.84$, $p<.001$; $r=.54$, $p<.001$).

Sonuçlar, liderden algılanan sorumlu yöneticiliğin de işle bütünleşme, zindelik, adanma ve bütünleşme ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur ($r=.89$, $p<.001$; $r=.90$, $p<.001$; $r=.83$, $p<.001$; $r=.56$, $p<.001$).

4.1.3 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ile İşle Bütünleşme Ölçeği Arasındaki Korelasyon

Pozitif Psikolojik Sermaye ile İşle Bütünleşme Ölçeği toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Pearson korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. Analizlerin sonuçları Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve İşle Bütünleşme Ölçeği Arasındaki Korelasyon

Değişken	Zindelik	Adanma	Bütünleşme	İşle Bütünleşme
İyimserlik	.16*	.16*	-	.17*
Dayanıklılık	.28***	.25***	.19**	.28***
Umut	.17*	-	.14*	.15*
Özyeterlik	.29***	.22**	-	.29***
Pozitif Psikolojik Sermaye	.37***	.30***	.30***	.37***

Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Pozitif psikolojik sermaye ile işle bütünleşme ($r=.37, p<.001$), zindelik ($r=.37, p<.001$), adanma ($r=.30, p<.001$) ve bütünleşme ($r=.30, p<.001$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

İyimserlik ile işle bütünleşme ($r=.17, p<.05$), zindelik ($r=.16, p<.05$), adanma ($r=.16, p<.05$) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu, buna karşın iyimserliğin bütünleşme ile anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Dayanıklılık ile işle bütünleşme ($r=.28, p<.001$), zindelik ($r=.28, p<.001$), adanma ($r=.25, p<.001$) ve bütünleşme ($r=.19, p<.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmakta olduğu görülmüştür.

Umut ile işle bütünleşme ($r=.15, p<.05$), zindelik ($r=.17, p<.05$) ve bütünleşme ($r=.14, p<.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı aynı yönlü bir ilişki vardır. Umut ile adanma arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Özyeterlik ile işle bütünleşme ($r=.29, p<.001$), zindelik ($r=.29, p<.001$) ve adanma ($r=.22, p<.01$) arasında doğrusal yönde anlamlı ilişki vardır. Bununla birlikte, özyeterliğin bütünleşme ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir.

4.2 TANIMLAYICI DEĞİŞKENLER İLE ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.2.1 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Cinsiyetleri ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Çalışma grubunda yer alan spor kuruluşları çalışanları ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre, katılımcıların cinsiyetleri ve araştırma değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.2.2 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Yaşları ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Çalışma grubundaki spor kuruluşları çalışanlarının yaşları ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin tesbiti için One-Way ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.4.'de verilmiştir.

Tablo 4.4.Katılımcıların Yaşı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişken	Yaş	Ortalama Puan	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	F	P	Post Hoc
Algılanan Hizmetkar Liderlik	18-25	2.33	Gruplar arası	198.02	3	631.09	.000	Tüm yaş grupları
	26-31	3.73	Grup içi	20.50	196			
	32-37	4.67	Toplam	218.52	199			
	38 üzeri	5.37						
İşle Bütünleşme	18-25	3.75	Gruplar arası	59.88	3	133.58	.000	Tüm yaş grupları
	26-31	4.64	Grup içi	29.29	196			
	32-37	5.13	Toplam	89.16	199			
	38 üzeri	5.34						
Pozitif Psikolojik Sermaye	18-25	4.47	Gruplar arası	.98	3	4.00	.009	1-3 1-4
	26-31	4.57	Grup içi	15.92	196			
	32-37	4.65	Toplam	16.90	199			
	38 üzeri	4.66						

Anova; Post-Hoc(Tukey testi), ***p<001

Araştırmanın katılımcıların yaşlarına göre algılanan hizmetkar liderlik, işle bütünleşme ve psikolojik sermaye değişkenleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bulgulara göre, spor kuruluşları çalışanlarının artan yaş ile birlikte hizmetkar liderlik algılarının yanı sıra işle bütünleşme ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri de artış göstermektedir.

4.2.3 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Medeni Durumları ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan spor kuruluşları çalışanlarının medeni durumları ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla bağımsız gruplar için t-testi analizi yapılmış, analiz sonuçları Tablo 4.5.'de aktarılmıştır.

Tablo 4.5.Katılımcıların Medeni Durumları ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişken	Medeni Durum	Ortalama	SS	T
İşle Bütünleşme	Evli	4.73	.61	-
	Bekar	2.90	.82	17.66***
Pozitif Psikolojik Sermaye	Evli	4.62	.22	-2.42*
	Bekar	4.52	.35	

Bağımsız gruplar için T testi

*p<05, **p<01, ***p<001

Tablo 4.5.'de görüldüğü üzere, katılımcıların medeni durumları ile işle bütünleşmeleri ve pozitif psikolojik sermayelerinin anlamlı düzeyde farklılaşmakta olduğu tespit

edilmiştir. Bulgulara göre, evli olan spor kuruluşları çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşmeleri bekarlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Yapılan analizde sonucunda medeni hal değişkeninin algılanan hizmetkar liderlik istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

4.2.4 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Eğitim Düzeyleri ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Çalışma grubunda yer alan spor kuruluşları çalışanlarının eğitim düzeyleri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan ANOVA sonuçlarına göre, katılımcıların aldıkları eğitimin düzeyi ile araştırma değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.2.5 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Çalışma Süreleri ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan spor kuruluşları çalışanlarının iş deneyimleri ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin sınanması amacıyla One-Way ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Çalışma Süreleri ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişken	Çalışma Süresi	Ortalama Puan	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	F	P	Post Hoc
Hizmetkar Liderlik	0-3	2.79	Gruplar arası	117.57	3	76.09	.000	1-2
	4-7	4.41	Grup içi	100.95	196			1-3
	8-11	4.43	Toplam	218.52	199			2-3
	12 ve üzeri	4.48						
İşle Bütünleşme	0-3	4.04	Gruplar arası	38.19	3	48.94	.000	1-2
	4-7	4.98	Grup içi	50.98	196			1-3
	8-11	4.90	Toplam	89.16	199			1-4
	12 ve üzeri	4.94						

Anova; Post-Hoc(Tukey testi),

***p<001

Tablo 4.6.'dan izlendiği üzere, spor kuruluşlarında çalışan katılımcıların iş deneyimleri arttıkça hizmetkar liderlik algıları ve işle bütünleşmeleri artış göstermektedir. Bununla birlikte, spor kuruluşları çalışanlarının iş deneyimleri ile pozitif psikolojik sermayeleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

4.2.6 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Bağlı Buldukları Yöneticinin Cinsiyeti ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Çalışma grubunu oluşturan spor kurumu çalışanlarının bağlı olduğu yöneticinin cinsiyeti ve araştırma değişkenlerinin ilişkisini belirlemek için bağımsız gruplar için t-testi analizi yapılmıştır. Ulaşılan veriler Tablo 4.7.'de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Bağlı Bulunan Yöneticinin Cinsiyeti ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişken	Yöneticinin Cinsiyeti	Ortalama	SS	T
Hizmetkar Liderlik	Erkek	3.94	1.03	2.04*
	Kadın	3.56	1.08	

Bağımsız gruplar için T testi *p<05

Spor kuruluşlarında çalışan 200 kişinin oluşturduğu araştırma grubunun bağlı oldukları yöneticilerinin cinsiyetleri ile algıladıkları hizmetkar liderlik düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Erkek yöneticiye sahip spor kuruluşları çalışanlarının algıladıkları hizmetkar liderlik düzeyleri kadın yöneticiye bağlı spor kuruluşları çalışanlarından daha yüksektir.

Bulgular, pozitif psikolojik sermaye ve işle bütünleşme değişkenlerinin bağlı bulunan yöneticinin cinsiyeti ile anlamlı farklılaşmadığını otaya koymuştur.

4.2.7 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Bağlı Buldukları Yöneticinin Yöneticilik Deneyimi ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan spor kuruluşları çalışanlarının bağlı oldukları yöneticinin yöneticilik yapma deneyimi ile araştırmada sınıanan değişkenlerin ilişkisinin incelenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Araştırma grubunu oluşturan spor kurumu çalışanlarının bağlı olduğu yöneticinin yöneticilik deneyimi arttığında araştırma grubunun algılanan hizmetkar liderlik, işle bütünleşme ve psikolojik sermaye düzeylerinin artmakta olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.8. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Yöneticilik Deneyimi ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişken	Yöneticinin yöneticilik deneyimi	Ortalama Puan	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	F	P	Post Hoc
Hizmetkar Liderlik	1 yıl	1.63	Gruplar arası	140.83	3	118.43	.000	1-3
	2 yıl	1.86	Grup içi	77.69	196			1-4
	3 yıl	2.63	Toplam	218.52	199			2-3
	4 ve üzeri yıl	4.30						2-4 3-4
Pozitif Psikolojik Sermaye	1 yıl	4.05	Gruplar arası	2.62	3	11.99	.000	1-2
	2 yıl	4.56	Grup içi	14.28	196			1-3
	3 yıl	4.59	Toplam	16.89	199			1-4
	4 ve üzeri yıl	4.61						
İşle Bütünleşme	1 yıl	2.98	Gruplar arası	53.76	3	99.21	.000	1-3
	2 yıl	3.52	Grup içi	35.40	196			1-4
	3 yıl	4.03	Toplam	89.16	199			2-3
	4 ve üzeri yıl	4.90						2-4 3-4

Anova; Post-Hoc(Tukey testi), ***p<001

4.2.8 Spor Kuruluşları Çalışanlarının Bağlı Buldukları Yöneticinin Çalışma Deneyimi ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Bağlı bulunan yöneticinin çalışma deneyimi ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin tespiti için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.9.'da verilmektedir.

Spor kuruluşları çalışanlarının bağlı olduğu yöneticilerinin toplam çalışma deneyimleri arttıkça hizmetkar liderlik algılarının, psikolojik sermayelerinin ve yanı sıra işle bütünleşmelerinin artmakta olduğu görülmüştür.

Tablo 4.9. Bağılı Bulunulan Yöneticinin Toplam Çalışma Deneyimi ve Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişken	Yöneticinin çalışma deneyimi	Ortalama Puan	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	F	P	Post Hoc
Hizmetkar Liderlik	1-5 yıl	2.31	Gruplar arası	198.46	3	646.63	.000	Tüm çalışma grupları
	6-10yıl	3.67	Grup içi	20.05	196			
	11-15 yıl	4.58	Toplam	218.52	199			
	16 ve üzeri yıl	5.36						
Pozitif Psikolojik Sermaye	1-5 yıl	4.47	Gruplar arası	.86	3	3.49	.017	1-3 1-4
	6-10yıl	4.56	Grup içi	16.04	196			
	11-15 yıl	4.64	Toplam	16.89	199			
	16 ve üzeri yıl	4.65						
İşle Bütünleşme	1-5 yıl	3.74	Gruplar arası	60.03	3	134.64	.000	Tüm çalışma grupları
	6-10yıl	4.60	Grup içi	29.13	196			
	11-15 yıl	5.08	Toplam	89.16	199			
	16 ve üzeri yıl	5.35						

4.3 POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE İŞLE BÜTÜNLEŞMEYİ YORDAYAN DEĞİŞKENLER

Bu bölümde hizmetkar liderlik ve alt boyutlarının spor kuruluşları çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmelerini yordayıcılığı sınanmıştır.

4.3.1 Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi

Pozitif psikoloji ölçeğini yordayan değişkenleri bulmak amacıyla her bir değişken ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 4.10.'da sunulmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan hizmetkar liderlik pozitif psikolojik sermayeyi yüzde 8 oranında ($p < .001$) yordamaktadır. Bir diğer ifade ile algılanan hizmetkar liderlik pozitif psikolojik sermaye varyansının yüzde 8'ini açıklamaktadır.

Güçlendirme değişkeni pozitif psikolojik sermaye ölçeği varyansının yüzde 8'ini ($p < .001$) açıklamaktadır.

Tablo 4.10 Pozitif Psikolojik Sermayeyi Yordayan Değişkenler

Değişken	B	Beta	R	R ²	Uyarlanmış R ²	F
Hizmetkar Liderlik	.08	.28	.28	.08	.08	17.25***
Güçlendirme	.06	.,28	.28	.08	.08	16.22***
Geride Durma	.05	.26	.26	.07	.07	14.78***
Hesap Verebilirlik	.08	.32	.32	.10	.10	22.22***
Affetme	.05	.25	.25	.06	.06	13.57***
Cesaret	.05	.26	.25	.06	.06	14.04***
Tevazu	.06	.27	.27	.07	.07	15.42***

***p<.001, **p<.01, *p<0.5

Geride durma ölçeği pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin yüzde 7'sini (p<.001) yordamaktadır. Buna göre, geride durma ölçeğinde oluşan puan artışının yüzde 7'si pozitif psikolojik sermayede puan artışı olarak gözlemlenecektir.

Hesap verebilirlik, pozitif psikolojik sermaye değişkeninin varyansının yüzde 10 (p<.001) açıklamakta iken, affetme değişkeni pozitif psikolojik sermaye değişkenini yüzde 6 (p<.001) oranında yordamaktadır. Bulgulara göre, hesap verebilirlik ölçeğindeki artış pozitif psikolojik sermaye ölçeğinde yüzde 10'luk artışa sebebiyet verirken, liderin affediciliğindeki artış çalışanın pozitif psikolojik sermayesinde yüzde 6 oranında değişim yaratacaktır.

Araştırma sonuçları tevazu değişkeninin pozitif psikolojik sermayeyi yüzde 7 (p<.001), sorumlu yönetici değişkeninin ise pozitif psikolojik sermaye değişkenini yüzde 8 oranında yordadığını göstermektedir. Bu bulgular, liderin tevazu ve sorumlu yönetici vasıflarının çalışanın pozitif psikolojik sermayeleri üzerinde sırasıyla yüzde 7 ve yüzde 8 oranında değişim yarattığını göstermektedir.

4.3.2 Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutlarının İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi

Algılanan hizmetkar liderlik değişkeninin ve alt boyutlarının işle bütünleşme değişkeni üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler Tablo 4.11.'de aktarılmıştır.

Tablo 4.11. İşle Bütünleşmeyi Yordayan Değişkenler

Değişken	B	Beta	R	R ²	Uyarlanmış R ²	F
Hizmetkar Liderlik	.57	.89	.89	.80	.80	784.24***
Güçlendirme	.41	.89	.89	.79	.79	745.27***
Geride Durma	.39	.88	.88	.77	.77	661.16***
Hesap Verebilirlik	.51	.89	.90	.80	.80	805.37***
Affetme	.39	-.86	.86	.73	.73	540.64***
Cesaret	.41	.87	.87	.76	.76	628.53***
Tevazu	.43	.88	.88	.77	.77	676.44***

***p<.001, **p<.01, *p<0.5

Yapılan doğrusal regresyon analizleri sonucunda algılanan hizmetkar liderlik değişkeni işle bağlanma değişkenini yüzde 80 oranında yordamaktadır. Algılanan hizmetkar liderlik değerinin 100 puan artması işle bağlanmanın 80 puan artmasına sebep olacaktır.

Güçlendirme ölçeği işle bütünleşme ölçeğini yüzde 79 (p<.001) oranında yordamaktadır. Güçlendirme ölçeğinde karşılaşılabilecek puan değişimi ile işle bütünleşmede yüzde 79 oranında değişim gözlemlenecektir.

Geride durma alt boyutu işle bütünleşme ölçeğinin yüzde 77 (p<.001) yordayıcısıdır. Geride durma ölçeğinde gerçekleşen puan artışı yüzde 77 oranında işle bütünleşme ölçeğinde gözlemlenecektir.

Hesap verebilirlik değişkeni de işle bütünleşme ölçeğini yüzde 80 oranında yordamaktadır. Aynı şekilde hesap verebilirlik değişkeninin 100 puan artması işle bütünleşme puanının 80 puan artmasına sebep olacaktır.

Affetme değişkeni işle bağlanma değişkenine ilişkin varyansını yüzde 73 oranında yordamaktadır. İşle bütünleşme ve affetme değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu için affetme değişkenindeki 100 puanlık bir artış işle bağlanma değişkeninde 73 puanlık bir artışa sebep olacaktır.

Cesaret ölçeği işle bütünleşme ölçeğinin yordayıcısıdır. Cesaret ölçeği işle bütünleşme ölçeğini yüzde 76 (p<.001) oranında yordamaktadır.

Tevazu ölçeği işle bütünleşme ölçeğinin yüzde 77 ($p<.001$) yordayıcısıdır. Tevazu ölçeğinde 100 puanlık bir değer değişimi işle bütünleşme ölçeğinde aynı yönde 77 puanlık bir değer değişime neden olacaktır.



5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Pozitif psikolojik sermayenin büyük ehemmiyet taşıyan bir özelliği, umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklılık unsurlarının ölçümlenebilir ve uygulanan eğitimlerle bireylere aktarılabilir ve geliştirilebilir olmasına dayanmaktadır. Dolayısıyla, kurumlarda olumlu bir iklim koşulu sağlayarak işçilerin en yüksek verimliliği sergilemeleri beklentisinde olan yöneticiler, işçilerin güçlü ve yetersiz özelliklerini ve karakterlerine bağlı olarak olumlu ve olumsuz davranış parametrelerini tanımlamak, işçilerin işe sağladığı etkiyi ölçümleyerek verimliliklerini artırmak için gereken uygulamaları değerlendirmek, kısacası sahip oldukları psikolojik sermaye doğrultusunda yatırım yapmak büyük önem taşımaktadır. Mevcut çalışmanın Türkiye'deki örgütsel davranış literatüründe pozitif psikolojik sermaye kapsamında yürütülen araştırmaların sayısının artmasına yönelik katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Türkiye'de bu kapsamda sınırlı sayıda araştırmanın gerçekleştiği görülmektedir. Ancak, küresel iş hayatında işçilerin negatif yönlerine odaklanmaktansa onların olumlu davranışlarına yüklenerek, mevcut durumu verimliliğe dönüştürebilme hedefinde olan kurum ve yöneticiler giderek yaygınlık kazanmaktadır.

Walumbwa vd. (2010) polis yönetici ve çalışanlar çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, hizmetkar liderlik davranışları örgüt ikliminin polis çalışanlarının iş performansını olumlu yönde etkilediğini ve liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde önemli etkileri olduğunu saptamışlardır.

Brohi vd. (2018) hizmetkar liderliğin psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları araştırmalarında, hizmetkar liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetine psikolojik sermaye ile aracılık ederek olumlu olarak yönde etkilediğini, hizmetkar liderlik davranışlarıyla çalışanların psikolojik sermayeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Günümüzde hizmetkâr liderlik olarak tanımlanan modern bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda, işçilere yol gösteren, onlara hizmet vermeye odaklanan, elinden gelenin en iyisini yapmaya uğraş veren liderlerden söz edilmektedir.

Günümüzde insani temel değerlerin daha önemsenmeye başladığının beraberinde ortaya gelen bu liderlik anlayışı, insanlar için esaslı bir güç odağını teşkil etmektedir. Hizmetkâr liderler, etraftaki olaylardan önceden haberdar olan, mevcut duruma uygun şekilde çalışanları yönlendiren ve onları tehlikeli durumlardan koruyan kişi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla mevcut rekabet ortamında üstünlük sağlayarak başarı elde etmek arzusunda olan kurum ve kuruluşlar, bireysel menfaatlerden öteye işletmenin yararlarına yönelik hareket ederek işgörenleri yönlendiren liderlere olan gereksinim, hizmetkâr liderlik yaklaşımını öne sürmüştür.

Bu araştırmada, algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmeleri ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Alanyazın taramasında bu üç değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmamış olmakla birlikte, ele alınan konularla benzerlik içeren farklı çalışmalar incelenmiştir. Bolat vd.'nin (2016) yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinin çalışma grubunun demografik özellikleri ile ilişkilerinin tespitine dönük incelemelerde; spor kuruluşları çalışanlarının yaşları arttıkça hizmetkar liderlik algıları, pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmelerinin de arttığı, evli olan çalışanların ve pozitif psikolojik sermayeleri ile işle bütünleşmelerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu, çalışanların çalışma süreleri arttıkça hizmetkar liderlik algıları ile işle bütünleşmelerinin artış gösterdiği saptanmıştır.

İnsanın gelişimsel süreçleri dikkate alındığında genç olma durumunun yaşamı anlama, yorumla, deneyimi içselleştirme ve içselleşen bilgiyi yaşama aktarmada orta ve ileri yaşları da içeren olgunluk dönemine göre nispeten düşük olacağı genel kabul görmektedir. Bu bağlamda, daha yüksek yaşlardaki spor kuruluşları çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının yanı sıra pozitif psikolojik sermayelerin ve ayrıca işle bütünleşmelerinin araştırmanın beklenen sonuçları arasında olduğu söylenebilir. Diğer yandan, evli olma durumunun, toplumsal statüyü artırıcı bir yön taşıması, evlilik kurumunun resmi bir akde bağlı olması, mevcut kurum içinde belirlenen rollerin gerçekleştirilmesinin yasa koyucu tarafından sınırlarının belirlenmiş olmasının da yaşam içinde sorumluluğu bir gereklilik ve kaçınılmamaz gerçeklik olarak ele almada etken olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, evli insanların, üstlendikleri ailenin

geçimine destek olma rollerinin spor kuruluşları çalışanları olan evli bireyleri bekar olanlara kıyasla daha yüksek düzeyde seyrede hizmetkar liderlik algıları, pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşmelerini açıklayıcı görülmektedir. Yine çalışma sürelerindeki artışın araştırma değişkenlerinin tamamı üzerindeki pozitif yönlü etkisinin, bireylerin iş deneyimleri ile birlikte artan öğrenmelerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu öğrenmelerin bireylerin sosyal yaşamlarını da içeren öğrenmelerle, iş yaşamına ve yükselen iktisadi yaşamlarına bağlı olarak genişleyen çevreler yoluyla edinilen kazanımlardan da beslendiği kanaati taşınmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu, spor kuruluşu çalışanlarının bağlı olduğu yöneticilerinin erkek olmasının çalışanlarda algılanan hizmetkar liderliği arttırdığı, bağlı bulunulan yöneticilerin yöneticilik deneyimleri ve toplam çalışma süreleri arttıkça çalışanların algılanan hizmetkar liderliklerinin, pozitif psikolojik sermayelerinin ve işle bütünleşmelerinin arttığı yönünde olmuştur. Kahveci (2012) yürüttüğü araştırmada erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla kurumlardaki farklılıkları yönetme becerilerinin anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmamızdan farklı şekilde, Balay vd. (2014) da, araştırmalarında katılımcıların yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı saptamışlardır.

Algılanan hizmetkar liderliğin çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve işle bütünleşme düzeyleri üzerindeki yordayıcılığının sınanması sonucunda, hizmetkar liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi yüzde 8, işle bütünleşmeyi ise yüzde 80 oranında yordadığı bulunmuştur. Bu bulgulara göre, algılanan hizmetkar liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi açıklayıcı özellik taşıırken, işle bütünleşmenin en önemli bileşenlerinden biri olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

5.1 ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçlara dayanarak bazı öneriler sunulmaktadır.

5.1.1 ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER

1. Bu araştırma İstanbul İli Avrupa yakasında faaliyet gösteren kamu spor kurum ve kuruluşlarında yapılmıştır. Çalışmanın tüm spor kuruluşlarına genellenebilmesi için farklı örneklemeler ile uygulaması ve farklı il ve ilçeleri kapsayacak şekilde bu çalışmaların yürütülmesi,
2. Spor bilimleri camiasını kuşatacak şekilde alanın eğitmenlerini, akademisyenleri, spor kulüplerini içine alacak ölçüde çalışma genişletilebilir böylelikle daha üstün sonuçlar elde edilebilir.
3. Spor bilimleri çalışma alanlarında, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini arttırmaya yönelik özellikle nitel ve deneysel araştırmalar sayıca artırılabilir.
4. Spor kuruluşları çalışanlarının algılarına göre yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarını arttırmaya imkan verene etmenlerin neler olduğunun daha derin analiz edilmesi amacıyla nitel araştırmalar yapılabilir.
5. Bu araştırmada, hizmetkar liderlik algısının işle bütünleşme üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Sporda liderlik çalışmalarının gelişimi açısından yeni nesil liderlik modellerinin ele alınmasının önemi göz önünde tutularak; işle bütünleşmeyi etkileyen farklı liderlik modellerinin hangileri olduğunu ortaya koyacak yeni araştırmalar yapılabilir.

5.1.2 UYGULAMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER

1. Spor kuruluşları çalışanlarının işleriyle bütünleşmelerinde hizmetkar liderlik algısının ve yanı sıra pozitif psikolojik sermayenin belirleyici unsurlar oldukları yöneticiler tarafından dikkate alınmalı, bu doğrultuda çalışanların fiziksel-zihinsel ve sosyo-duygusal esenlik yaşantılarını güçlendirici uygulamalar kurumlarda yapılandırılmalıdır.
2. Spor kuruluşları çalışanlarının pozitif psikolojik sermayelerini harekete geçirici ve artırıcı eğitsel programlara katılmaları teşvik edilmeli, bu yönde yenilikçi projeler üretilmelidir.

3. Spor kuruluşları yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarını işe koşmalarını sağlayacak, hizmet içi ve dışı seminerler ve gelişim programları düzenlenebilir.
4. Spor kuruluşları yöneticilerinin; kurum çalışanlarına etik ilkeler çerçevesinde örülmüş ve hizmetkar liderlik kavramı altında dile getirilen pozitif tutum ve davranışlarla yaklaşmalıdır. Çalışanların değer verildiğini görmelerinin, çalışmalarının takdir edilmesi, desteklemesi, adil davranışın kurum esaslarında kök salmış olması, olumlu kişilerarası etkileşimden hoşnut oldukları, güvenli ortamda çalışma barışının sunulmasını sevgiyle kabul ettikleri, saygı ve dayanışmanın olduğu atmosferlerde birlik ve beraberlik ruhunu yükselttikleri anımsayarak örgüt iklimini oluşturması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, A., Korkmaz, E.V. ve Özgül, D. (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmetkar Liderler ve Örgütsel Güven, Konya-Beyşehir Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (39), 151-159
- Akçay, V.H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı Ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(1), 73-98
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akiş, Y.T. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik, Ceo's Leadership Insights. *Amrop HeverTurkey*. (21), 12-15.
- Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 8 (2), 191-205
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*. 18 (1), 139-154.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1.
- Bolat, T., Bolat, O. İ. & Yüksel, M. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19 (36-1), 75-104.
- Brohi, N. A., Jantan, A.H., Sobia, A.M.S., and Pathan, T.G. (2018). Does servant leadership style induce positive organizational behaviors? A conceptual study of servant leadership, psychological capital, and intention to quit relationship. *Journal of International Business and Management*, 1(1), 1-11.

- Cihan Duyan, E. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*. 49 (1), 1-32.
- Demirgüneş, H.N.K. (2004). Entellektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisi ve Ekonometrik Bir Analiz, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Eren, F. (2017). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu şirketi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Farling, M.L., Stone, A.G. and Winston, B.E. (1999), Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 6 (1/2), 49-72.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gökçen, B. (2006). Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınmadaki Rolü ve Önemi: Adana İline İlişkin Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Gürgen Arcaç C. (2014) Çalışma Yaşamında Davranış – Umuttepe Yayınları <http://www.positivepsychology.org>[erişim tarihi: 14 Aralık 2019].
- Kahveci, H. (2012). İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Karagül, M. ve Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İk. İd. Bil. Fak. İkt. Bölümü, ANS Kampüsü / AFYON, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2005, 1:37-52
- Kavak, P.B. (2019). Hizmetkar liderlik tarzının örgütsel öğrenmeye etkisi-Hastane çalışanları üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kaya, E. (2019). Hizmetkar Liderlik: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon, İstanbul.
- Köse Erarslan, S. (2019). Dönüştürücü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi: İstanbul ilinde bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. and Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*. 21(1), 41-67.
- Öner, Z. H. (2008). The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on the Relationship Between Servant Leadership and Work Engagement. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.
- Özkan, B. (2004). *Ekonomiye Giriş*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Page, D. and Wong, T.P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership. Adjibolosoo, s. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Lanham, MD.
- Patterson, K. A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Doktora Tezi*, Regent University.
- Russel, R.F. and Stone, A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*. 23 (3), 145-157.
- Sanı, F.O.Ü., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*. 13(1), 63-82.

- Satır, F. (2017). İşgörenlerin Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir
- Schultz, T. W. (1984). *Beşeri Sermayeye Yapılan Yatırım, İktisadi Kalkınma Seçme Yazılar*. Çev. Gürkan, F. Ankara: ODTÜ İİBF Yayını.
- Snyder, C. R. and Shane J. Lopez,(2007). *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*.Sage Publication, USA 2007, p.4.
- Spears, L.C. (2010), Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*. 1 (1): 25-30.
- Stone, A.G., Russel, R.F., and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 353.
- Sürmeli, F. (2009). *Genel Muhasebe*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Temiz, E. (2016). İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*. 37(4), 1228-1261.
- Waterman, H. (2011), Principles of ‘‘Servant Leadership’’ and How They Can Enhance Practice, *Nursing Management*, 17 (9), 24-26.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Yalçın Kayıkçı, M. (2019). Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kayıtmaya Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Yavuz, S. (2012). İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçümlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Yiğit, Ş. (2018). Sporcularda hizmetkar liderlik ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Adapazarı.



EKLER

Ek A.1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Yaş: Cinsiyet: 1. () E 2. () K Medeni Durum: 1. () Bekar 2. () Evli

Eğitim: 1. () İlk Öğretim 2. () Orta Öğretim 3. () Önlisans
4. () Lisans 5. () Yüksek Lisans 6. () Doktora

Meslek:..... Unvan:.....

Toplam Çalışma Süresi (Yıl):..... Unvan:.....

Bağlı bulunan yöneticinin :

Yaşı:Cinsiyeti: 1. () E 2. () K Unvan:.....

Toplam Çalışma Süresi (Yıl):.....Yöneticilik Deneyimi(Yıl):.....

Ek A.2

Algılanan Hizmetkar Liderlik Ölçeği

AHLÖ	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum						
	1	2	3	4	5	6	
1	Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	1	2	3	4	5	6
2	Amirim, beni yeteneklerimi güçlendirmem için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
3	Amirim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	1	2	3	4	5	6
4	Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
5	Amirim, kendini arka planda tutarve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	3	4	5	6
6	Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	1	2	3	4	5	6
7	Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden süreklileştirir.	1	2	3	4	5	6
8	Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	1	2	3	4	5	6
9	Amirim, eleştirilerden ders alır.	1	2	3	4	5	6
10	Amirim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
11	Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	1	2	3	4	5	6
12	Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	1	2	3	4	5	6
13	Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu kılar.	1	2	3	4	5	6
14	Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5	6
15	Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	1	2	3	4	5	6
16	Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
17	Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5	6
18	Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	1	2	3	4	5	6
19	Amirim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.	1	2	3	4	5	6
20	Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir iş yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
21	Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	1	2	3	4	5	6
22	Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.	1	2	3	4	5	6
23	Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
24	Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	1	2	3	4	5	6
25	Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
26	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6

Ek A.3

İşle Bütünleşme Ölçeği

İBÖ	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz. 1=Hiçbir zaman, 2= Neredeyse hiç, 3= Nadiren, 4=Bazen, 5=Sıklıkla, 6= Her zaman						
	1	2	3	4	5	6	
1	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim	1	2	3	4	5	6
2	Yaptığım işi anlam yüklü bulurum	1	2	3	4	5	6
3	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam	1	2	3	4	5	6
4	İşimde kendimi fiziksel olarak zinde hissedirim	1	2	3	4	5	6
5	İşime karşı coşku doluyum	1	2	3	4	5	6
6	Çalışırken işim dışındaki her şeyi unuturum	1	2	3	4	5	6
7	İşimden yeni şeyler yapmak için ilham alırım	1	2	3	4	5	6
8	Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum	1	2	3	4	5	6
9	Kendimi işime vererek çalıştığımda mutlu hissedirim	1	2	3	4	5	6
10	Yaptığım işten gurur duyarım	1	2	3	4	5	6
11	Çalışırken yaptığım işe yoğunlaşıyorum	1	2	3	4	5	6
12	Çalışmaya başlayınca çok uzun zaman devam edebilirim	1	2	3	4	5	6
13	İşim kendimi geliştirmem için beni zorlar	1	2	3	4	5	6
14	Çalışırken kendimi işime kaptırırım	1	2	3	4	5	6
15	İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim	1	2	3	4	5	6
16	Benim için işimden kopmak zordur	1	2	3	4	5	6
17	Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle devam ederim	1	2	3	4	5	6

Ek A.4

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

PPSÖ	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılmıyorum, 4=Kısmen katılıyorum, 5=Katılıyorum, 6= Kesinlikle katılıyorum						
		1	2	3	4	5	6
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5	6
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5	6
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
19	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

Ek A.5

Etik Kurul Raporu



ÖZGEÇMİŞ

A.KİŞİSEL BİLGİLER

A.1	Adı ve Soyadı: Ümit Elçi
A.2	Doğum tarihi ve yeri: 20.01.1992 AKSARAY
A.3	Görev yeri: SPOR İSTANBUL
A.4	İletişim bilgileri: 5078715368

B.EĞİTİM BİLGİLERİ

B.1	Mezun olduğu Üniversite/Fakülte: İSTANBUL HALIÇ ÜNİVERSİTESİ BEDEN EĞİTİMİ SPOR YÜKSEK OKULU – ANTRENÖRLÜK BÖLÜMÜ
B.2	YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ - FORMASYON

C.ANTRENÖRLÜK BİLGİLERİ

C.1	3. KADEME YÜZME ANTRENÖRÜ
-----	---------------------------