

## Spor Örgütü Çalışanlarında Spiritüel Liderlik ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi\*

Zeynep TURHAN<sup>1†</sup>, Dilşad ÇOKNAZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Bolu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Bolu.

<sup>2</sup>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Bolu.

### Araştırma Makalesi

Gönderi Tarihi: 06/09/2023

Kabul Tarihi: 15/12/2023

Online Yayın Tarihi: 31/12/2023

### Öz

Çalışmanın amacı kamu sektöründeki spor örgütlerinde çalışanların spiritüel liderlik davranışları ile örgütsel tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi ile seçilen Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri'nde görevli 295 spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanı yer almıştır. Çalışmada orijinali Fry'a (2003) ait Türkçe'ye uyarlaması Gündüz (2014) tarafından yapılan "Ruhsal Liderlik Ölçeği", Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen ve Çapri (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Formu" ve demografik bilgi formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalama, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen bulgular spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışları ile örgütsel tükenmişlikleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Spiritüel liderliğin alt boyutları olan özgecil sevgi, çağrı, üyelik, vizyon ve umut alt boyutları bağlamında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği % 26 yordadığı tespit edilmiştir. Örgütlerde bu tarz liderlik anlayışının hâkim olması örgütlerin en önemli kaynağı olan insan faktörü ve ilişkiler, kurum içi iletişim, refah, memnuniyet ve dolayısı ile performans açısından yararlı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Spiritüel liderlik, Örgütsel tükenmişlik, Spor örgütü, Kamu sektörü

## The Effect of Spiritual Leadership Behaviors of Sport Organization Employees on Organizational Burnout

### Abstract

The aim of this study is analysing the relationship between spiritual leadership behaviors of public sports organization employees and organizational burnout. The sample group of this study, where convenience sampling method was used, is consisted of 295 sports specialits and sports education specialist working Provincial Directorates of Youth and Sports. In the study, the spiritual leadership scale developed by Fry (2003) and adapted to Turkish by Gündüz (2014), the burnout scale developed by Pines and Aranson (1988) and adapted to Turkish by Çapri (2013) and a questionnaire consisting of demographic information were used as a data collection tool. Frequency, percentage, arithmetic mean, correlation and simple linear regression analyses were used in the analysis of the data. The findings obtained from the research have shown us that there is a moderate negative correlation between spiritual leadership behaviors and organizational burnout. In the context of altruistic love, calling, membership, vision, and hope, which is sub-dimensions of the spritual leadership, there is a meaningful negative correlation. It was determined that spiritual leadership effects organizational burnout at the rate of %26. The mastery of this type of leadership understanding in organizations will be useful in terms of human factor and relationships, internal communication, well-being, satisfaction and therefore performance, which is the most important resource of organizations.

**Keywords:** Spiritual leadership, Organizational burnout, Sport organization, Public sector

\* Bu çalışma, 1. yazarın, 2. yazar danışmanlığında tamamlanan "Spor Örgütü Çalışanlarının Spiritüel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi" Yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

† Sorumlu Yazar: Zeynep Turhan, E-posta: zeynepkartall94@gmail.com

## GİRİŞ

Örgütler çeşitli süreçler içeren sosyal olarak sınıflandırılmış insan faaliyetleri sistemidir ve kişiler bu sistemin bir parçasıdır (Aldrich, 1999). Kişinin iş hayatını kendi iç dünyası dışında tutmaya çalışması zordur çünkü pek çok çalışan zamanının çoğunu iş yerlerinde geçirir ve iş yaşantısı bir nevi hayatın merkezi konumundadır denilebilir. İş yeri kültüründe var olan spiritüellik konusunun yönetim bilimleri disiplininde yer alışı, örgütsel davranış disiplininin sosyoloji ve psikolojiden etkin bir şekilde yararlanması ile bağdaşık, örgütsel ve sosyal psikoloji, etik ve yönetim konularını birleştirici bir konumdadır (Giacolone ve ark., 2004'ten aktaran: Gündüz, 2014). Değişim ve dönüşümün sürekli olması, yönelimlerin farklılaşması, kişilerin ahlaki ve etik değerlere olan ihtiyacının artması ile spiritüel liderlik kavramı da yavaş yavaş yönetim bilimleri alanındaki yerini almıştır (Aydın ve Ceylan, 2009).

Çalışma hayatındaki bireyin anlam arayışını açıklayabilen kavramlardan biri olan spiritüel liderlik ilk kez Fairholm (1996) tarafından açıklanmış ve kişinin akıl, zihin ve kalbinin entegre olarak içsel bütünlüğe ulaşacağı, içsel huzur, mutluluk, anlam ve amaç için mücadele etmesi şeklinde tanımlanmıştır. İnsanın öncelikle kendisini anlaması, ruhen, beden ve zihnen kendisini iyi hissedeceği durumda ve düşüncede olması yaşamdaki verimliliğini artırabilir. Hepimizin düşünen, hisseden, üreten ve tüketen bir varlık olduğu, davranışlarımızın düşüncelerimiz ve duygularımız aracılığı ile şekillendiği bildiğimiz bir gerçektir. Bu gerçeklikle beraber insanın hayatının her köşesinde bir anlam arayışı olabileceği gibi anlaşılma da ihtiyacı olabilir. Çünkü Frankl'ın (2010) dediği gibi insanın anlam arayışı, yaşamının temel motivasyonudur ve birey kendine anlamlı gelen bir durum ile ilgili daha özverili ve daha üretken olabilmektedir. Çalışma hayatında da başarılı, verimli ve üretken olabilmek için yapılan işin ve iş ortamının bireye anlamlı gelmesi gerekir. Bu durumun gerekliliği olarak fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlar da dâhil olmak üzere her türlü manevi gereksinimin gerek çalışma ortamında gerekse bunun dışında tamamlanması önemlidir. Spiritüel liderlik örgüt içerisinde çalışanlar ile örgütün uyum içerisinde olmasını sağlayan bir yapıya sahiptir (Avolio ve ark, 2007). Spiritüel liderliğe duyulan ilgi 1990'ları bulsa da örgütlerde spiritüellik söylemi iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmelerin iş güvencesini azaltması ve hırs içinde adeta bir yarışmacı edası ile çalışanların sürekli iyi performans göstermesi gereken ortamlarda kendini göstermeye başlamıştır. Yoğun çalışma ortamının beraberinde getirdiği tükenmişlik, stres, sinizm ve aidiyet sorunları ile karşılaşan çalışanlar, 1980'lerde iş başarısının yanı sıra kişisel tatmin arayışına yönelmiş ve yönetim dünyasında "işyerinde spiritüellik", "örgütsel ruhsallık", "iş yeri spiritüelliği" gibi terimler kullanılmaya başlanmıştır (Gündüz, 2014). Bu liderlik türünün dayanağını oluşturan spirüelite kavramı ise ümitsizlik ve istemeyerek katlanmanın tam aksine, sorunlarla başa çıkmak için pozitif ve etkili, yararlı ve gerekli bir yol olup, spiritüel gereksinimlerin karşılanmasına izin vererek, insanın yaşam deneyimlerinde kendini güçlü hissetmesini sağlayan, "yaşamın amacı, anlamı ve vizyonu" (Koenig ve ark., 2003) olarak açıklanmaktadır. Türkçe alan yazında terimin çeşitli araştırmacılar tarafından (Kaya, 2019; Varlık, 2019) Türkçe'ye çevrilmek yerine doğrudan spiritüelite olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada da bahsi geçen yazarlardan esinlenilerek spiritüelite ve spiritüel liderlik terimlerinin kullanılması tercih edilmiştir.

Spiritüel liderlik teorisi Fairholm'un modellemesi ile başlamıştır ve daha birçok araştırmacının ilgi odağı olmuş ve farklı modellemeler ile gelişmiştir (Baykal-Narcıkara, 2017). Bellingham ve Meek (2001), Fry (2003), Hicks (2003), Fry ve ark. (2005), Kriger ve Seng (2005), Al Arkoubi (2008), Blackaby ve Blackaby (2011), Chen ve Yang (2012). Bu çalışmada Fry'ın (2003) spiritüel liderlik kuramından yararlanılmıştır. Küreselleşmenin etkisi ile örgütsel ve sosyal yaşamda yaşanan dönüşüm ve değişim ile spiritüel liderliği kuramlaştıran Fry'a (2003) göre, insanın varoluş sebebini açıklayan vücut, beyin, kalp ve ruh olmak üzere dört önemli olgu üzerine dikkat çekme ihtiyacı doğmuştur. Chalofsky (2011) bu dört bileşeni kişinin tümlüğünü oluşturan anlamlı bileşenler olarak görür. Fry'ın (2003) spiritüel liderlik kuramı vizyon, umut-çaba, ödül, özgecil sevgi, anlam, aidiyet, spiritüel yaşam, örgütsel bağlılık, verimlilik, yaşam memnuniyeti temel başlıkları altında toplanmaktadır (Kurtar, 2009). Bu bağlantılara bakıldığı zaman spiritüel liderliğin örgüt yaşantısı içerisinde pozitif çıktılar sağlarken negatif çıktılar ile de mücadele konusunu ele aldığını söylemek mümkündür. Literatür incelendiğinde spiritüel liderliğin örgütsel davranış çerçevesinde sinizm (Gündüz, 2014), sessizlik (Kılıç, 2018) bağlılık (Bozkuş ve Gündüz, 2016), kültür (Çimen ve Karadağ, 2019) ve stres (Yılmaz, 2020) gibi konular ile ilişkilendirildiği görülmüştür.

Spiritüel liderliğin birlikte ele alındığı konulardan biri de tükenmişlik konusudur. Genel itibarı ile bireyin yaşadığı olumsuzluklar sonucu ortaya çıkabileceklerden biri olan tükenmişlik, örgütsel davranış alanında da pek çok araştırmaya konu olmaktadır (Turaç, 2019'dan aktaran: Uluer, 2020). Çokluk'un (2000) Jones'dan (1981) aktardığına göre tükenmişlik ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" biçiminde tanımlanmış ve kısa bir süre sonra örgütsel araştırmaların konusu haline gelmiştir. Turaç (2019) tükenmişliğin çalışma yaşamının pek çok farklı alanında karşılaşılan önemli bir sorun olduğunu ve farklı meslek gruplarının tükenmişlik olgusunu yaşadığını ifade etmektedir. Özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu iş ortamlarında arttığı belirtilen tükenmişlik (Bora-Kılınçarslan ve Küçükşüleymanoğlu, 2019) yorumu doğrultusunda, hizmetlerin yoğun olduğu sektörlerde çalışanların karşılaşma olasılıkları yüksek bir olgu olarak da değerlendirilebilir.

Spor sektörü spor hizmetlerinin yoğun olduğu bir alan olarak, insan ilişkilerinin önem kazandığı ve öne çıktığı bir yapıya sahiptir. Ülkemizde spor hizmetlerinin önemli bir bölümünün Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bakanlığa bağlı kurumlardaki kamu çalışanları aracılığı ile sunulduğu dikkate alınır, kamunun spor hizmetleri ile ilgili iş yükü ve sürekli biçimde insanlar arası ilişkilerin varlığı, bu kurumlarda çalışanların da tıpkı diğer hizmet alanlarının çalışanları gibi tükenmişlik ile yüz yüze kalması ihtimalini gündeme getirmektedir. Bu kapsamda Türkiye'de Gençlik ve Spor Bakanlığı ve bakanlığa bağlı kurum ve kuruluşlarda görev yapan kamu çalışanlarının örgütsel tükenmişliklerini konu alan çeşitli araştırmalarla karşılaşılmaktadır. Bu araştırmalar örgütsel tükenmişlik ile iş doyumu (Kefeli, 2020; Özer, 2019; Öztürk, 2016; Taşgın, 2004; Türközü, 2015), örgütsel bağlılık (Özen ve Mirzeoğlu, 2006), liderlik (Başoğlu ve Aytaç, 2016), psikolojik sözleşme ihlal algısı (Şahin ve Güllü, 2018), öfke kontrolü (Yağcı, 2022) ve iş stresi (Yeşilyurt, 2021) gibi konular arasındaki ilişki bağlamında gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel tükenmişlik bireye olduğu kadar örgüte de zarar veren ve gerekli önlemler alınmadığı takdirde ciddi sonuçlar meydana getiren bir durumdur (Turaç, 2019). Çalışan bireyin tükenmişlik ile mücadele etme kapasitesi ruhsal durumu ile yakından ilgili olup, Erdoğan ve İraz'a (2019) göre pozitif psikolojisi yüksek olan çalışanlar hayata ve örgütlerine daha olumlu bakacakları için daha az tükenmişlik yaşayacaklardır. Bu bağlamda örgütsel tükenmişlik konusunun son yıllarda yapılan bazı çalışmalarda, çeşitli meslek grupları açısından pozitif psikolojik sermaye (Argon ve Tükel, 2016, Bayarçelik ve ark., 2019; Tokmak, 2018; Tösten ve ark., 2017), spiritüel iyi oluş (Durmuş ve Alkan, 2021) ve spiritüel liderlik davranışı (Ardhai ve Aini, 2022, Hunsaker, 2019; Yıldız ve ark., 2022; Yılmaz, 2020) ile ele alındığı görülmektedir.

Spor yönetimi disiplini çerçevesinde yapılan literatür incelemesinde, uluslararası alan yazında spiritüel liderlik ile personel güçlendirme (Shabanibahar ve ark., 2013), kadın yöneticilerin güçlendirilmesi ve sosyal güvenliği (Abdolmajid ve Sharifi-Far, 2022) ve örgütsel vatandaşlık (Moradzadeh ve ark., 2021) gibi konuların birlikte incelendiği görülmüştür. Literatür taraması spor yönetimi ve spiritüel liderlik kapsamında ülkemize doğru daraltıldığında ise tek bir çalışmaya rastlanmaktadır. Bahsi geçen bu çalışmada Damar ve Eskiler (2017) Sakarya'daki özel sektör fitness çalışanlarının spiritüel liderliklerinin personel güçlendirme ve iş erteleme ile ilişkisini incelemiştir. Bunun dışında spor hizmeti sunan kurum ve kurum çalışanları kapsamında spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik konusunda ulusal ve uluslararası alan yazında herhangi bir çalışma ile karşılaşmamıştır.

Spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi temel alan sınırlı sayıdaki çalışmanın varlığı ve henüz spor yönetimi alanında her iki konuyu ele alan başka bir çalışmaya rastlanılmamış olmasından hareketle bu çalışmanın amacı kamu sektöründeki spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisini ve iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bilimsel alandaki boşluğu doldurmak ve ortaya çıkacak sonuçlar doğrultusunda spor yönetimi alanındaki uygulayıcılara bilgi sağlamak şeklinde belirlenmiştir.

Literatürde iki değişken arasındaki ilişkiden yola çıkarak bu araştırmada kamu sektöründeki spor örgütü çalışanları kapsamında araştırmada yanıt aranan sorular şu şekilde belirlenmiştir:

1. Spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Spiritüel liderliğin alt boyutları ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Spiritüel liderlik örgütsel tükenmişliği yordamakta mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel bir araştırma olup, araştırmada korelasyon türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Korelasyon türü ilişkisel tarama modeli değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini, birlikte değişim söz konusu ise bu değişimin nasıl olduğunu saptamaya çalışır (Karasar, 2011). Bu model doğrultusunda araştırmada spor örgütü çalışanlarında spiritüel liderlik, spiritüel liderliğin alt boyutları ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki ve araştırmanın bağımsız değişkeni olan spiritüel liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel tükenmişliği yordayıp yordamadığı incelenmiştir.

### Evren-Örneklem

Araştırmada bahsi geçen kamu sektöründeki spor örgütü çalışanları spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanları kapsamında çalışılmasının temel nedeni, bu uzmanların kariyerlerinin ileriki dönemlerinde yönetim kademelerinde yer alacak potansiyel çalışanlar olmaları ve yöneticiler, sporcular, antrenörler ve diğer paydaşlar arasındaki iletişim ağında merkez konumda olmalarıdır. Araştırmanın ulaşılabilir evreni Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Spor İl Müdürlükleri'nde çalışan 1489 spor eğitim uzmanı ve 469 sportif eğitim uzmanı olmak üzere toplam 1958 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem grubu örnek kapsamına bilgi ve verilerin en kolay toplanacak bireylerin alınmasını sağlayan kolayda örnekleme yöntemi (Kurtuluş, 2006) ile ulaşılan 309 spor eğitim ve sportif eğitim uzmanından oluşmaktadır. 14 geçersiz veri neticesinde araştırma 295 kişilik örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

### Araştırma Yayın Etiği

Bu araştırma kapsamındaki verilerin toplanması için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Etik Kurulu onayı (Protokol No:2022/14) ve Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan 2209202 sayılı araştırma izni alınmıştır.

### Veri Toplama Araçları

**Demografik Bilgi Formu:** Spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, spor eğitimi alıp almama, meslekteki toplam çalışma yılına ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

**Ruhsal Liderlik Ölçeği:** Spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının spiritüel liderlik davranışlarını ölçmek için veri toplama aracı olarak Fry (2003) tarafından geliştirilen ve Gündüz (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan vizyon (12,16,17,18) umut/inanç (4,9,10,21) özgecil sevgi (1,6,7,14,19) çağrı/anlam (2,8,11,15) ve üyelik (3,5,13,20) olmak üzere 5 alt boyuttan ve 21 maddeden oluşan "Ruhsal Liderlik Ölçeği" (RLÖ) kullanılmıştır. Beşli Likert tipinde olan ölçek 'Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5' şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekte ters çevrilerek puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçeğin tamamı için Gündüz (2014) tarafından yapılan uyarlamada elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayı 0,94 iken, mevcut çalışmada Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur.

Gündüz (2014)'ün çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları sırasıyla şu şekildedir; özgecil sevgi ( $\alpha=0,88$ ) umut ( $\alpha=0,86$ ), üyelik ( $\alpha=0,85$ ) vizyon ( $\alpha=0,84$ ) ve ( $\alpha=0,80$ )'dir. Mevcut çalışmada ise alt boyutlara ait Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları özgecil sevgi ( $\alpha=0,90$ ), umut ( $\alpha=0,88$ ), üyelik ( $\alpha=0,87$ ) vizyon ( $\alpha=0,83$ ) ve ( $\alpha=0,82$ ) olarak hesaplanmıştır. Ruhsal liderlik ölçeğinin tamamı ve alt boyutları için mevcut çalışmadaki iç tutarlılık katsayısı değeri literatürde kabul gören 0.70' in üzerindedir (Büyüköztürk, 2003; Tabacknick ve Fidell, 2020).

**Tükenmişlik Ölçeği:** Spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının örgütsel tükenmişliklerini ölçmek için orijinali Pines ve Aronson'a (1988) ait olan, Türkçe uyarlaması Çapri (2006) tarafından yapılan "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Formu" (TÖKF) kullanılmıştır. 10 maddeden ve tek boyuttan oluşan bu ölçek ile kişinin iş ortamı ve mesleği ile ilgili durumları ne sıklıkla yaşadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Ölçekte ters çevrilerek puanlanmış madde bulunmamaktadır. Bu ölçek hiçbir zaman=1, sadece bir defa=2, nadiren=3, bazen=4, sık sık=5, çoğunlukla=6, her zaman=7 şeklinde derecelendirilmiş yedili likert tipinde bir ölçektir. Çapri (2013) TÖKF'ye ait Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısını 0.91 tespit ederken, mevcut çalışmada Cronbach Alpha katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur. Bu değer literatürde kriter değer olarak belirtilen  $\alpha \geq .70$ ' ten yüksek (Büyüköztürk, 2003; Tabacknick ve Fidell, 2020) olduğu dolayısıyla bu çalışma özelinde kullanılan ölçeğin iç tutarlılık açısından güvenilirliği sağladığı tespit edilmiştir.

### Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında araştırmacının bulunduğu il ve bu ile yakın diğer illerde yüz yüze veri toplama gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının yaşadığı ile uzak ve yüz yüze veri toplamanın mümkün olmadığı illerden veri elde edilirken çevrimiçi anket toplama yönteminden yararlanılmıştır.

### Verilerin Analizi

Analizler öncesinde öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Yapılan normallik analizi dağılımında Çarpıklık- Basıklık değerlerinin +2 ile -2 (George ve Mallery, 2010) arasında kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmüştür (Tablo 1). Bu yüzden verilerin analizinde parametrik test kullanılmasına karar verilmiştir. Spor örgütü çalışanlarına ait demografik bilgilerin değerlendirilmesi için frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Sportif eğitim ve spor eğitim uzmanlarının spiritüel liderlik davranışları ve spiritüel liderliğin alt boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin sınımanmasında korelasyon analizi yapılmıştır. Spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile yordanmıştır. Veri analizinde SPSS 25 Paket program kullanılmıştır.

**Tablo 1.** Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin normallik analizleri

| Değişkenler        | N   | $\bar{X}$ | Ss    | Çarpıklık | Basıklık |
|--------------------|-----|-----------|-------|-----------|----------|
| Spiritüel Liderlik | 295 | 3,23      | 0,518 | -0,099    | -0,750   |
| Tükenmişlik        | 295 | 3,04      | 0,735 | -0,290    | -0,833   |



Tablo 1. incelendiğinde spiritüel liderlik ve tükenmişlik ölçme araçlarının skewness ve kurtosis değerlerinin +2 ile -2 (George, Mallery 2010) arasında olduğu görülmektedir.

## BULGULAR

Bu bölümde araştırmada yer alan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarına ait demografik bilgiler, spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının spiritüel liderlik davranışları ile örgütsel tükenmişlikleri arasındaki ilişki ve spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği yordayıp yordamadığına yönelik olarak yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile ilgili bulgular yer almaktadır

**Tablo 2.** Araştırmaya katılan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının demografik özellikleri

| Değişkenler              |                 | N   | %    |
|--------------------------|-----------------|-----|------|
| Cinsiyet                 | Kadın           | 104 | 35,3 |
|                          | Erkek           | 191 | 64,7 |
|                          | Toplam          | 295 | 100  |
| Medeni durum             | Evli            | 206 | 69,8 |
|                          | Bekâr           | 89  | 30,2 |
|                          | Toplam          | 295 | 100  |
| Spor Eğitimi alıp almama | Evet            | 262 | 88,5 |
|                          | Hayır           | 38  | 11,5 |
|                          | Toplam          | 295 | 100  |
| Eğitim Durumu            | Lisans          | 246 | 83,4 |
|                          | Lisansüstü      | 49  | 16,6 |
|                          | Toplam          | 295 | 100  |
| Yaş                      | 20-29           | 46  | 15,6 |
|                          | 30-39           | 187 | 63,4 |
|                          | 40-49           | 55  | 18,6 |
|                          | 50 ve üzeri     | 7   | 2,4  |
|                          | Toplam          | 295 | 100  |
| Çalışma Yılı             | 0-5 yıl         | 102 | 34,6 |
|                          | 6-11 yıl        | 122 | 41,4 |
|                          | 12-17 yıl       | 46  | 15,6 |
|                          | 18 yıl ve üzeri | 25  | 8,5  |
|                          | Toplam          | 295 | 100  |

Araştırmada yer alan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanları demografik açıdan incelendiğinde %64,7'sinin (n=191) erkek %35,3'ünün (n=104) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Medeni durum açısından çalışma grubunun %69,8 (n=206)'i evlidir. Spor eğitimi alıp almamaları ile ilgili olarak %88,5'inin (n=262) spor eğitimi veren bir kurumdan mezun olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmadaki spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının eğitim durumuna bakıldığında ise %83,4'ü (n=246) lisans mezunudur. Yaş dağılımlarına bakıldığında en yoğun yaş grubunun %63,4 (n=187) ile 30-39 yaş arası olduğu görülmektedir. Araştırmada yer alan spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının %41,4'ü (n=122) 6-11 yıllık, %34,6'sı (n= 102) 0-5 yıllık, % 15,6'sı (n=46) 12-17 yıllık ve %8,5'i (n=25) 18 ve üzeri yıllık çalışma deneyimine sahiptir.

Araştırmada yanıt aranan ilk soru spiritüel liderlik ile örgütsel tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ile ilgilidir. Tablo 3. bu kapsamda yapılan korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.** Spiritüel liderlik ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki

|      |   | SLÖ      | TÖKF |
|------|---|----------|------|
| SLÖ  | r | 1        |      |
|      | p |          |      |
| TÖKF | r | -0,513** | 1    |
|      | p | 0,00     |      |

\*\*p<0,01

Tablo 3 incelendiğinde yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda spiritüel liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-,513$ ,  $p<0,01$ ). Araştırmada spiritüel liderliğin alt boyutları olan özgecil sevgi, çağrı, üyelik, vizyon ve umut ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin sınanması sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Spiritüel liderlik alt boyutları ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik korelasyon analizi sonuçları

|               |   | Tükenmişlik | Özgecil Sevgi | Çağrı   | Üyelik  | Vizyon  | Umut |
|---------------|---|-------------|---------------|---------|---------|---------|------|
| Tükenmişlik   | r | 1           |               |         |         |         |      |
|               | p | ,000        |               |         |         |         |      |
| Özgecil Sevgi | r | -0,506**    | 1             |         |         |         |      |
|               | p | ,000        |               |         |         |         |      |
| Çağrı         | r | -0,316**    | 0,460**       | 1       |         |         |      |
|               | p | ,000        | ,000          |         |         |         |      |
| Üyelik        | r | -0,427**    | 0,795**       | 0,516** | 1       |         |      |
|               | p | ,000        | ,000          | ,000    |         |         |      |
| Vizyon        | r | -0,477**    | 0,748**       | 0,671** | 0,747** | 1       |      |
|               | p | ,000        | ,000          | ,000    | ,000    |         |      |
| Umut          | r | -0,439**    | 0,580**       | 0,807** | 0,648** | 0,762** | 1    |
|               | p | ,000        | ,000          | ,000    | ,000    | ,000    |      |

\*p<0,05

Tablo 4.' de görüleceği üzere örgütsel tükenmişlik ile spiritüel liderliğin özgecil sevgi, çağrı, üyelik, vizyon, umut alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 5.** Örgütsel tükenmişliğin yordanmasına yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

|                    | B      | SD    | $\beta$ | t       | p    |
|--------------------|--------|-------|---------|---------|------|
| Sabit              | 54,000 | 2,376 |         | 22,728  | 0,00 |
| Spiritüel Liderlik | -,345  | 0,34  | -,513   | -10,237 | 0,00 |

$R^2$  : ,260 F :104,805 p:0,000

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



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada bağımsız değişken olan spiritüel liderliğin, bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel tükenmişliği yordayıp yordamadığını anlamak üzere gerekli incelemeler için öncelikle iki değişken arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu aşamada elde edilen bulgulara göre spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışları ile örgütsel tükenmişlikleri arasında orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel tükenmişlik ile spiritüel liderlik arasındaki ilişkiyi sınyan diğer çalışmaların sonuçlarına benzer şekilde (Ardhani ve Aini, 2022; Hunsaker, 2019; Yang ve Fry, 2018; Yıldız, 2020; Yıldız ve ark., 2022; Yılmaz, 2020;) bu çalışmada da iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edildiği görülmektedir. Bu iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişkinin spiritüel liderliğin ve tükenmişliğin temelinde olan “anlam arayışına” dayandığı düşünülmektedir. Çünkü spiritüel liderlik anlamı ve içeriği bakımından Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde “kendini gerçekleştirme” ile ilişkili görülebilir ve iş yerinde kendini gerçekleştirme bir anlamda arayışın ve anlam aramanın simgesi olabilir. Bununla birlikte Pines ve Aronson’un (1988) Herzgberg’in çift faktör teorisine dayandırdığı tükenmişlik modeline göre çalışan bireyin en güçlü motivatörlerinden biri de anlam arayışıdır (Kayım, 2018). Ayrıca Çoban ve Kılıç’ın (2015) Sachua’dan (2007) aktardığına göre maddi kazanç çalışanların iş tatminine katkısı az olan bir değişken olup, tüm çalışanların daha ziyade ruhsal gelişmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Mevcut çalışmadaki iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişkide, spiritüel liderliğin motivatör olarak yer alması tükenmişliğin azalmasında rol oynamaktadır denilebilir.

Araştırmanın takip eden aşamasında, spiritüel liderliğin alt boyutları ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişki sınanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda tükenmişliğin en fazla özgecil sevgi ile sırasıyla, vizyon, umut, üyelik ve son olarak çağrı boyutu ile orta düzey negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (Tablo 4). Özgecil sevgi spiritüel liderliğin temel taşı gibidir ve bu özellik ile güven duygusu, affedici olma, sadakat gibi duygular ile çalışanlar kuruma karşı bir anlam geliştirirler (Fry, 2003) ve bu özellikler ile çalışılan kuruma karşı bağlılık, iyi hissetme, birlik ve bütünlüğün gerçekleşebileceği düşünüldüğünde özgecil sevgi alt boyutunun tükenmişlik ile negatif yönlü bir ilişki içinde olması olağandır. İkinci sırada vizyon alt boyutu gelmektedir ve Reave’e (2005) göre vizyon yola çıkmadan önceki süreç ve amaçtır. Vizyon boyutu aynı zamanda umut boyutunu da pekiştirmektedir (Fry, 2003). Bireyin umut ve inanç sahibi olması, bireyin gideceği yöne, bu yöne nasıl gideceğine, aynı zamanda karşılaşacağı zorluklara dair örgütsel bir vizyonu olduğunu gösterir (Fry, 2016). Çalışmada bu iki alt boyut ile tükenmişlik arasındaki negatif yönlü ilişki vizyon sahibi ve umutlu çalışanların tükenmişlik ile mücadele edebileceklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Kişinin dâhil olduğu topluluğun büyümesi ve güçlenmesine bağlı biçimde kendisini daha güçlü hissettiği durum (Ertürk ve Dönmez, 2017) olarak ifade edilen üyelik bağlamında da spor eğitim ve sportif eğitim uzmanlarının kendilerini kurumunun bir üyesi olarak gördükçe tükenmişlikleri azalmaktadır denilebilir. Spiritüel liderlik çerçevesinde en zor gerçekleşen çağrı alt boyutu bu çalışmada tükenmişlik ile en düşük ilişkiye sahip alt boyuttur. Reave’e (2005) göre çağrı bireyin başkalarına hizmet ederek yaşamında nasıl bir fark ve anlam yaratabileceği ile ilgili olup, lider açısından çalışanlara aktarılabilmesi ve sürekliliğinin sağlanması zor olan, hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların bu noktada katılımının sağlanması ile oluşabilecek bir boyuttur. Örgütsel tükenmişlik ile en düşük ilişkiye

sahip olan çağrı boyutuna bu açıdan bakıldığında, spor örgütü çalışanları açısından hedeflerin belirli ve katılımın sağlandığı bir ortamın zaten mevcut olması sebebi ile bu sonucun ortaya çıktığı düşünülebilir. Spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişliği temel alan sınırlı sayıda çalışma olmasından dolayı araştırma sonuçlarını negatif örgütsel çıktıları ele alan farklı çalışmalar ekseninde tartışmak gerekirse, örneğin Gündüz'ün (2014) spiritüel liderliğin tüm alt boyutları ile sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya koyduğu, Kılıç'ın (2018) ise örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile spiritüel liderliğin çağrı alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ilişki ortaya koyduğu görülebilir. Bu çalışma sonuçları da mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmada spiritüel liderlik davranışının örgütsel tükenmişliği yordayıp yordamadığını test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği %26 oranında yordadığı bulunmuştur (Tablo 5). Bu sonuca göre, spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanlarından oluşan spor örgütü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışları arttıkça örgütsel tükenmişlikleri de ters yönde azalmaktadır. Çalışanlar yoğun iş hayatı içerisinde güven duygusunun azalması ve tükenmişlik hissinin artmasıyla hayata dair derin anlamlar ve bağlantılar hissetme yani spiritüel liderlik davranışını gerçekleştirme ihtiyacı hisseder (Orhan ve ark., 2021). Spiritüel liderliğin hâkim olduğu bir kurumda, çalışanların kişisel alanlarında olduğu gibi düşünebilecekleri, hissedebilecekleri ve inanabilecekleri bir ortak zemine sahip olmaları ve çalışma ortamında bir anlam bulmaları beklenmektedir (Konz ve Riyan, 1999'dan aktaran: Tourish & Tourish, 2010). Alanyazında spor sektörü çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisini ya da iki değişken arasındaki ilişkiyi sınavan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple mevcut araştırma sonuçları, spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik bağlamında hizmet sektörünün farklı alanlarındaki işgörenleri kapsayan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmalardan, örneğin Yang ve Fry (2018) sağlık çalışanları, Hunsaker (2019) ise mavi ve beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının spiritüel liderlik davranışlarının örgütsel tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Yıldız (2020) dâhili ve cerrahi bilimler uzmanlık öğrencileri ile yaptığı çalışmada spiritüel liderlik ile tükenmişlik sendromunun azaltılacağı sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2020) ise otel çalışanları ile yaptığı çalışmada, mevcut çalışmanın sonucuna yakın şekilde spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği %29 oranında yordadığını saptamıştır. Spiritüel zekâ ve liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini birlikte araştırdıkları çalışmada, Ardhani ve Aini (2022) spiritüel zekânın değil, spiritüel liderlik davranışın tükenmişlik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğunu ve spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği %21 oranında yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Bahsi geçen bu çalışmaların sonuçları mevcut araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır.

Spiritüel liderlik ile örgütsel tükenmişlik konularını birlikte ele alan çalışma sayısı sınırlı olsa da spiritüel liderliğin tıpkı tükenmişlik gibi çalışan bireyin iş performansını olumsuz yönde etkileyebilecek sinizm, stres, işe yabancılaşma, öfke kontrolü gibi konular ile ilişkilendirilerek çalışıldığı da görülmektedir. Örneğin Gündüz (2014) finans, sigorta, inşaat, bilişim gibi farklı sektör çalışanlarının spiritüel liderlik özelliklerinin örgütsel sinizmi azaltıcı şekilde yordadığı, duygusal zekânın spiritüel liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu ve örgütsel sinizm ile negatif bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna

ulaşmıştır. Ali ve arkadaşları (2020) otel çalışanları bakımından işyerinde dışlanma ve spiritüel liderlik arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu ortaya koyarken, hizmet sektörü çalışanları ile yaptıkları çalışmada Ali ve arkadaşları (2021) spiritüel liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmalar spiritüel liderlik özellikleri arttıkça örgütsel anlamda birçok olumsuz olayın azaldığını göstermektedir. Olumsuz örgütsel konuların tam tersi şekilde, spiritüel liderliğin algılanan performans (Baykal-Narcıkara, 2017), motivasyon (Özgan ve ark., 2013), iş yeri kalitesi algısı (Naktiyok ve Zengin, 2021) ve çalışan güçlendirme (Abdolmajid ve Sharifi-Far, 2022; Damar ve Eskiler, 2017; Hossein ve ark., 2017) gibi konuları pozitif yönde etkilediğine dair çeşitli araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan Özgan ve arkadaşlarına (2013) ait olan çalışmada, spiritüel liderlik algısı motivasyonu yordamakta, öğretmenlerin motivasyonları ile spiritüel liderlik algıları arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığından bahsedilmektedir. Bir başka çalışmada Naktiyok ve Zengin (2021) yöneticilerin spiritüel liderlik özelliklerinin işyeri kalitesi ve işyeri kalitesinin tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Hossein ve arkadaşları (2017) iş ortamında gösterilen spiritüel liderlik özelliklerinin çalışanları güçlendirdiğini tespit ederken, Abdolmajid ve Sharifi-Far (2022) kadın spor yöneticilerinde spiritüel liderliğin iş güçlendirme üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Mevcut çalışma ile birlikte yapılan diğer çalışmalar da göz önüne alındığında, spiritüel liderliğin örgütün olumsuz çıktıları ile negatif yönlü bir ilişki gösterdiği anlaşılmaktadır. Alan yazındaki çalışmalar bu durumun tam tersi şekilde spiritüel liderliğin örgütün olumlu çıktıları ile pozitif yönlü bir ilişki sergilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda örgütte olumsuz durumları azaltması, olumlu durumları pekiştirmesi özelliği ile spiritüel liderlik kurumlar açısından önemli, çalışanlar açısından geliştirilmesi faydalı bir davranış biçimi olarak düşünülebilir.

## ÖNERİLER

Spor eğitim ve sportif eğitim uzmanları ile yapılan bu çalışmanın sonucunda spiritüel liderlik ile örgütsel tükenmişlik arasında istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilerek, spiritüel liderliğin örgütsel tükenmişliği yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda spor eğitim ve sportif eğitim uzmanları açısından spiritüel liderliğin spor örgütlerinde sergilenmesinin tükenmişlik gibi olumsuzlukları azaltarak, tükenmişlik yerine verimlilik, performans, işe aidiyet ve adalet duygusunu harekete geçirecek ve daha güçlü hale getirecek durumların gerçekleşmesi beklenebilir. Özgecil sevgi değerleri üzerine kurulmuş bir örgütte liderin kendisini ve çalışanları ödülleri ve takdir ile iyi hissettirmesi, gerekli olan güveni sağlamak için çabalaması, affedici, şefkatli ve bireyler ile ilgili olarak birlik ve bütünlüğü sağlamak gibi iyi hissetme durumları göz önüne gelecektir. Bu bağlamda örgüt içerisinde bireylerin spiritüel düzeyde ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak sağlanmalıdır. Bireylerin spiritüel ihtiyaçları yaşa, cinsiyete, içinde bulunulan sosyal bağlama, çağa ve dahi akla gelmeyecek birçok faktöre göre değişebileceği için bu konuyu sınırlandırmak mümkün değildir. Özetle söylemek gerekirse, örgütlerde bu tarz liderlik anlayışının hâkim olması ile örgütlerin en önemli kaynağı olan insan faktörünün, bireyler arası ilişkilerin, kurum içi iletişimin, refahın, memnuniyetin ve dolayısı ile de performansın gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Çıkar Çatışması:** Çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:** Araştırma Dizaynı DÇ, ZT, İstatistik analiz ZT; Makalenin hazırlanması, DÇ, ZT; Verilerin Toplanması DÇ, ZT tarafından gerçekleştirilmiştir.

### **Etik Kurul İzni ile ilgili Bilgiler**

**Kurul Adı:** Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

**Tarih:** 30/01/2022

**Sayı/Karar No:** 2022/01- Protokol No: 2022/14

## **KAYNAKLAR**

- Abdolmajid, E., & Sharifi Far, F. (2022). Impact of spiritual leadership and social security feeling on empowerment of female managers in Tehran municipality sport complexes. *Management and Organizational Behavior in Sports*, 11(5), 31-42.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Sage publications.
- Al Arkoubi, K. (2008). *Spiritual leadership and identity in Moroccan business: An Ethnographic study of YNNA holding*. ProQuest Publisher.
- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Mintah, P. A., & Akhtar, N. (2020). Being ignored at work: Understanding how and when spiritual leadership curbs workplace ostracism in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. Article 102696. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102696>
- Ali, M., Osman, M., Soetan, G. T., Saeed, M., & Rofcanin, Y. (2021). Spiritual leadership and work alienation: Analysis of mechanisms and constraints. *The Service Industries Journal*, 42, 11-12. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2026333>
- Ardhani, A. M., & Aini, Q. (2022). The Effect of spiritual leadership and spiritual intelligence on low nurse burnout in a hospital during the COVID-19 pandemic. *Venezolanos de Farmacología Terapéutica*, 41(2), 85-95. Erişim adresi: <https://zenodo.org/record/6571128>
- Argon, T., ve Tükel, H. (2016). Maarif müfettişlerinin örgütsel psikolojik sermaye algıları ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-16. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cybd/issue/34547/381687>
- Avolio, B. J., Luthans, F., Avey, J. B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-547 <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Aydın, B., ve Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*, 3(5), 184-190.
- Baykal Narcıkara, E. (2017). *Spiritüel liderlik davranışının algılanan performans üzerine etkisi*. Doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Başoğlu, B., ve Aytaç, K.Y. (2016). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlerinin liderlik davranışları ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Turkish Studies (Elektronik)*, 11(3), 465-478.
- Bayarçelik, E. B., Vatansever Durmaz, B., ve Gürlü, N. (2019). İş stresi ve pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İnsan ve İnsan*, 6(21), 493-523. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.513475>

- Bellingham, R., & Meek, J. (2001). *The Manager's Pocket Guide to Spiritual Leadership*. HRD Press, Inc.
- Blackaby, H. T., & Blackaby, R. (2011). *Spiritual leadership: Moving people on to God's agenda*. B&H Publishing group.
- Bora-Kılınçarslan, T., ve Küçükşuleymanoglu, R. (2019). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin araştırılması: Bursa İli Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Özel Sayı, 617-636. <https://doi.org/10.25095/mufad.607225>
- Bozkuş, K., ve Gündüz, Y. (2016). Manevi liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/22606/241603>
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Yayıncılık.
- Chalofsky, N. (2011). *The Meaning of the meaning of work: A Literature review analysis*. The George Washington University. <http://www.spiritatwork.org/library/Chalofsky.pdf>
- Chen, C., & Yang, F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A Multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105-107. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0953-3>
- Çapri, B. (2013). Tükenmişlik ölçeği-kısa formu ile eş tükenmişlik ölçeği-kısa formu'nun türkçe uyarlaması ve psikoanalitik varoluşçu bakış açısından mesleki ve eş tükenmişlik ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1393-1418.
- Çimen, B., ve Karadağ, E. (2019). Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school. *Educational Administration: Theory & Practice*, 25(1), 1-50.
- Çoban, M., ve Kılıç, R. (2015). Herzberg'in motivasyon teorisi ile liderlik tipleri arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 13(1), 365-380. <https://doi.org/10.11611/JMER583>
- Çokluk, Ö. (2000). *Örgütlerde tükenmişlik, yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Elma, C. ve Demir, K. (Ed.). Anı Yayıncılık.
- Damar, A., ve Eskiler, E. (2017). The impact of spiritual leadership on empowerment and work procrastination. SHS Web of Conferencess. (37), Makale 01056. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173701056>
- Durmuş, M., ve Alkan, H. (2021). Investigation of the relationship between quality of work life, burnout and spiritual well being in intensive care nurses. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(2), 264-272. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.889760>
- Erdoğan, P., ve İraz, R. (2019). *Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve tükenmişliğe pozitif psikolojik sermaye etkisi*. Eğitim Yayınevi.
- Ertürk, A., ve Dönmez, E., (2017). Ruhsal liderlik ve eğitimdeki yansımaları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 11-19. <https://doi.org/10.21666/muefd.325111>
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
- Frankl, V. E. (2010). *İnsanın anlam arayışı*. Öteki Yayın Evi.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Fry, L. W. (2016). Spiritual Leadership. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-6, Erişim adresi: [https://www.iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/Spiritual-Leadership-Public-Administration\\_Final.pdf](https://www.iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/Spiritual-Leadership-Public-Administration_Final.pdf)
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10<sup>th</sup>. Edt.)* Pearson.



- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Duygusal zekânın aracı etkisi*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hicks, D. A. (2003). *Religion and the workplace: Pluralism, spirituality, leadership*. Cambridge University Press.
- Hossein, D., Zeynab, R., & Hamideh, R. (2017). Relationship between spiritual quotient and transformational leadership of managers with organizational commitment of staffs: A Case Study in the Tehran university of medical sciences in Iran. *Review of Public Administration and Management*, 5(2), 1-4. <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000210>
- Hunsaker, W. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9, 1257-1268. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.016>
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, R. (2019). *Riskli birimlerde çalışan hemşirelerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ve spiritüel iyi oluşlarının belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan marka giyer filmi. *Uluslararası Toplum Kültür Çalışmaları Dergisi*, 1, 31-45. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/nosyon/issue/55454/759979>
- Kefeli, T. (2020). *Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının rekreasyon aktivitelerine katılımlarının iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri açısından incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisi*. Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Koenig, H., George, L. K., Titus, P., & Meador, K. G. (2003). Religion, spirituality, and health service use by older hospitalized patient. *Journal of Religion and Health*, 42(4), 301-314. <https://doi.org/10.1023/A:1025812726644>
- Kruger, M. P., & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A Contingency theory of leadership based on the worldview of five religions. *The Leadership Quarterly*, 16, 771- 806. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.007>
- Kurtar, Ş., (2009). *Ruhsal liderlik ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kurtuluş, K. (2006). *Pazarlama araştırmaları*. Literatür Yayınları.
- Moradzadeh, A., Rigi, M., ve Koshtegar, A., (2021). The Mediator role of organizational spirituality in the relation between spiritual leadership and organizational citizenship behavior among the sports media staff in the city of zahedan. *Communication Management in Sport Media*, 8(2), 79-94. <https://doi.org/10.30473/jsm.2019.44847.1312>
- Naktiyok, S., ve Zengin, Y. (2021). Manevi liderlik ve işyeri ilişkilerinin kalitesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(20), 720-748. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.791734>
- Orhan, U., Mendi, Y., ve Doğan, A. (2021) *Ruhsal liderlik*. Akademisyen Kitabevi A.Ş.
- Özen, G., ve Mirzeoğlu, N. (2006). Bir spor örgütünde çalışan spor uzmanlarının tükenmişlik ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 12-17. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sybt/issue/11437/136523>
- Özer, B. (2019). *Spor İstanbul genel müdürlüğüne bağlı spor tesislerindeki yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin iş doyum düzeylerine etkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Özgan, H., Bozbayındır, L., Bulut, A., ve Bulut, F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 70-83. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/usaksosbil/issue/21644/232676>
- Öztürk, D. (2016). *Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin duygusal bağlılığa etkisi (Akdeniz bölgesi örneği)*. Doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>



- Shabanibahar, G., Alibakhshi, M., & Samadi, A. (2013). The Role of spiritual leadership in empowering employees of sport and youth organization in Hamadan province. *Sport Management Journal*, 5(3), 37-52. <https://doi.org/10.22059/jsm.2013.35708>
- Şahin, S., ve Güllü, S. (2018). Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve tükenmişlik ilişkisi: Bursa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 537-549. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/43010/520798>
- Tabachnick, B., & Fidel, L. S. (2020). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Baloğlu, M. (Ed.), Nobel Yayınları.
- Taşgın, Ö. (2004). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin iş doyum düzeylerine etkisi*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tokmak, M. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkileri: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), 863-878. <https://doi.org/10.18657/yonveek.419469>
- Tourish, D., & Tourish, N. (2010). Spirituality at work, and its implications for leadership and followership: A Post-structuralist perspective. *Leadership*, 6(2), 207-224. <https://doi.org/10.1177/1742715010363210>
- Tösten, R., Arslantaş, H. İ., ve Şahin, G. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin tükenmişliğe etkisi. *Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 726-744. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yyuefd/issue/28496/340309>
- Turaç, İ. S. (2019). Örgütsel tükenmişlik. Uslu ve diğerleri (Edt.), *Örgütsel yaklaşımlar* İçinde, 330-342. Nisan Kitabevi.
- Türközü, T. (2015). *Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Uler, E. (2020). Tükenmişlik ve örgütsel tükenmişlik üzerine literatür taraması. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. Özel Sayı, 36-43. Erişim adresi: [https://www.ibaness.org/bnejs/2020\\_06\\_special\\_issue/06\\_Uler.pdf](https://www.ibaness.org/bnejs/2020_06_special_issue/06_Uler.pdf)
- Varlık, S. (2019). *Türkiye'de din dışı spirittüel akımlar üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Yağcı, İ. (2022). *Beden eğitimi öğretmenleri ile antrenörlerin algılarına göre mesleki tükenmişlik düzeyleri ile öfke kontrolü arasındaki ilişkinin karşılaştırılması (Afyonkarahisar İli Örneği)*. Doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yang, M., ve Fry, L.W. (2018). The Role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 305-324. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>
- Yeşilyurt, Y. (2021). *Aydın gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin internet bağımlılığına etkisinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yıldız, S. (2020). *Dahili ve cerrahi bilimler uzmanlık öğrencilerinde ruhsal liderlik ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Tıpta uzmanlık tezi, Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilimleri Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, S. M., Dayan, A., ve Doğan, Ö. B. (2022). Tıp uzmanlık öğrencilerinde ruhsal liderlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Türk Aile Hekimliği Dergisi*, 26(2), 29-36. <https://dx.doi.org/10.54308/tahd.2022.97269>
- Yılmaz, M. (2020). *Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres ve tükenmişlik üzerine etkisi: Otel işletmeleri örneği*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

