

Olumlu Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Grassroots Gönüllü Liderliğinde Eğitimcilerin Uygulama Başında Eğitimi*

Hülya Ünlü¹, Serkan Esen¹, İlknur Hacısöftaoglu², Yeşer Eroğlu³, Utku Tuna¹, Tuna Uslu^{1}*

¹ İstanbul Gedik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi² İstanbul Bilgi Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu

³ Fenerbahçe Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

**Corresponding Author: tuna.uslu@gedik.edu.tr

Gönderilme Tarihi: 17.12.2018 – Kabul Tarihi: 28.12.2018

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, spor yöneticiliği bölümünde okuyan öğrencilerin eğitimlerindeki ve görev aldıkları uygulamalardaki bireysel performans özelliklerine ilişkin anlayışımızı arttırmak ve detaylı bir araştırma modeli ile performans algısının oluşum sürecini açıklığa kavuşturmadır. Çalışmanın kuramsal altyapısı Öz Farkındalık ve Öz Belirleme kuramlarına dayanmaktadır. Bu kuramlara ve kurulan modele göre, çalışanların içsel tutum ve davranışları ortaya konulduğunda, ortamsal değişkenlerin ve liderlik yaklaşımının doğrudan çıktılar üzerindeki etkilerinin azalacağı düşünülmektedir. Mevcut çalışmada özellikle pozitif psikoloji bakış açısıyla olumlu liderlik ve işte güçlenmenin psikolojik sermaye aracılığıyla bireysel performans algısı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında, İstanbul Gedik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü dersi olan “Topluma Hizmet Uygulamaları” dersi kapsamında 2016-2017 akademik yılı bahar döneminde Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencilerinin katıldığı Suriyeli ve Türk çocukları kaynaştıran bir eğitim ve futbol uygulaması yapılmıştır. Bölüm öğrencileri uygulamada çocuklara eğitim vermek üzere rol almıştır. Uygulama öncesinde; eğitimlik yapacak öğrencilerin tümüne “Çocuk Psikolojisi” ve “Çocuk Koruma” eğitimi, Türkiye Futbol Federasyonu tarafından sabah teori öğleden sonra ise saha uygulaması olmak üzere 2 günlük “Gönüllü Liderlik Kursu” verilmiş, eğitim sonrasında öğrencilere ön test uygulanmıştır. Bu öğrencilerin yönlendirmesinde 8 hafta boyunca haftada 3 seans olacak şekilde Türk ve Suriyeli çocuklarla saha uygulaması yapılmış ve uygulama sonunda öğrencilere son test yapılmıştır. Bulgular, öğrencilerin uygulamada eğitimci olarak rol almalarının olumlu liderlik aracılığıyla güçlenmelerini sağlayarak, kendi performanslarını daha yüksek algılamalarına neden olduğunu göstermektedir. Başta aldıkları eğitim sırasında kendilerine motivasyon sağlayan psikolojik sermayenin ise, uygulama sonrasında performans üzerinde etkisinin kalmadığı, öğrencilerin yaptıkları işte güçlenmelerinin performansları için yeterli olduğunu düşündüklerini görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Grassroots, Pozitif psikoloji, Gönüllü liderlik, Eğitimcilerin eğitimi, Psikolojik güçlenme

Training of Trainers in Grassroots Voluntary Leadership Course According to Positive Leadership Approach*

Abstract

The main aim of this study is to increase our understanding of the individual performance characteristics of the students in the sport management department and to clarify the process of performance perception with a detailed research model. The conceptual background of the study is based on the Self-Awareness and Self-Determination theories. According to the theoretical model, it is thought that the effects of the environmental variables and leadership approach on the direct outputs will decrease when the internal attitudes and behaviors of the employees are revealed. In the present study, positive leadership and positive impact of empowerment on individual performance perception through psychological capital have been discussed. It is thought that an instructor should be included in an effective and robust structured competency management system, so undergraduate students as instructors took part in the practice of giving education to children. The pretest was conducted before the field study. In the field study, a training and football application was made that integrates Syrian and Turkish children participated in the scope of an undergraduate course. Field tests were conducted with Turkish and Syrian children with 3 sessions per week for 8 weeks and the post test was applied to the students at the end of the application. The findings show that students' role as practitioners in practice is strengthened through positive leadership and causes them to perceive their own performances higher. It is seen that psychological capital, which gives them motivation during the training they received, does not have any impact on performance after practice and that students' strengthening in their work is sufficient for their performance. It is seen that management with a positive leadership approach has a positive and sustainable effect on the trainers' perceptions of performance.

Keywords: Grassroots, Positive psychology, Voluntary leadership, Training of trainers, Psychological empowerment

*Bu çalışma İstanbul Gedik Üniversitesi BAP Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Proje Numarası: GDK201701-BB001 (This work was supported by Scientific Research Projects Commission, IGUN. Project Number: GDK201701-BB001)

1. Giriş

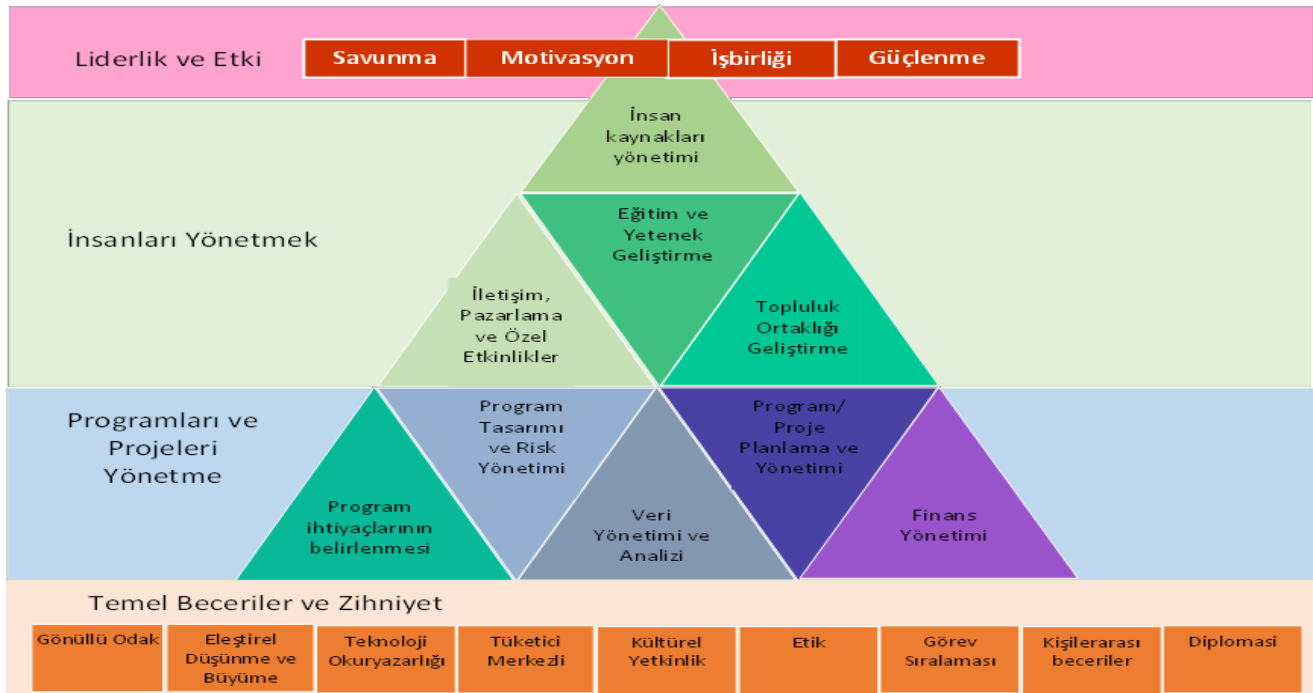
Psikoloji disiplinde hakim yaklaşımlar olumsuz ve patolojik davranışları incelemeye dayanmaktadır. Pozitif psikoloji ise söz konusu yaklaşımlara bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Seligman, 1998) ve bireylerin nasıl mutlu, başarılı ve iyi olabileceklerini araştırmaya dayanırken insanın güçlü ve olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Günümüzde pozitif psikoloji hızla etki alanını artırmaktadır ve psikolojinin pek çok alt dalına önemli katkılar sağlarken, spor, sağlık, gelişim ve eğitim psikolojisi gibi yeni keşifsel alanlar sunmaktadır (Craven ve Bodkin-Andrews, 2006).

Pozitif psikolojinin etkili olduğu alanlardan biri liderlik yaklaşımlarıdır. İhtiyaca uyan liderlik yaklaşımlarının öneminin arttığı günümüzde etkili liderlik yaklaşımının açıklanmasına, pozitif psikolojinin yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Quinn, 2003). Bu çerçevede ifade edilen olumlu liderlik yaklaşımı, büsbütün yeni bir liderlik teorisi sunmaktan çok, pozitif olana odaklanan, olumlu duygularını ifade eden, vizyonunu çalışanlarla paylaşırken empati kurmayı önemseyen etkili bir lider olmak anlamını taşımaktadır (Caza ve Cameron, 2008). İlgili alanyazında olumlu liderin özelliklerin özellikleri, birlikte çalıştığı insanlarla onların insan olduklarının bilincinde olarak iletişim kuran ve gelişimlerine destek olan; açık, güvenilir, samimi ve dürüst bir biçimde fırsatları görmeyi engeller üzerinde durmaya tercih eden; gülümseyen ve memnuniyetini ifade eden; alçakgönüllü, esnek ve bencil olmadan başkalarını fikirlerine açık bir takım oyuncusu şeklinde sıralanmaktadır (Cameron, 2014). Bu doğrultuda liderleri yönlendiren motivasyonel durumların bilinmesi ve bu yönde bireylerin kendi yetilerini geliştirmelerinin

önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın kuramsal altyapısı Öz Belirleme ve Öz Farkındalık kuramlarına dayanmaktadır.

İyi bir lider olmanın ilk adımı öz farkındalıktır. Öz farkındalık bileşeni, kişinin kendi değerlerinin, inançlarının, davranışlarının, bilgisine sahip olmasını gerektirir. Kendi olma kavramına denk düşer. Öz farkındalık liderlik başarısıyla (Leary ve Buttermore 2003) ilişkilendirilmiş önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bu da liderlerin aldığı kararları etkilediğini ve liderlerin diğerlerini nasıl etkilediğini gösterir (Crossan vd., 2008). Liderliğin etkisi, güç alanını savunma, çalışanları motive etme, işbirliği yaratma ve güçlenme kavramları üzerine kuruludur.

Öz belirleme kuramına göre ise insanların özerklik, yeterlik ve ilişkili olma olarak adlandırılan üç temel psikolojik ihtiyacı bulunmaktadır ve bu ihtiyaçlar giderildiği ölçüde insanların psikolojisinde güçlenme ve iyi olma hali meydana gelmektedir (Deci ve Ryan, 1985, 2002). Bireyin başarılı olması ve çalıştığı kurumun hedeflerini içselleştirilmesi, içsel bir güdülemeyle ve temel psikolojik ihtiyaçlarını giderecek biçimde işle ilişki kurmasına bağlıdır. Çalışmalar içsel güdülemenin dışsal olana göre daha etkili olduğunu ve birey örgütün hedeflerini kişisel olarak önemli, anlamlı ve çekici buluyorsa, hedefleri değer atfederek içselleştirdiğini göstermektedir (Ryan ve Connell, 1989). Bir eğitimcinin bu özellikleri taşıması için, etkili ve sağlam yapılandırılmış bir yetkinlik yönetim sisteminin içerisinde yer alması gerektiği düşünülmektedir (Grafik 1). Bu model, temel becerileri, programları ve projeleri, insanların yönetilmesini ve liderliği dört ayrı seviyede işlemektedir.



Grafik 1: Gönüllü Yönetimi İçin Yetkinlik Modeli Kaynak: Johnson, T. (2018). "Competency Model for Volunteer Administration"

İlgili alanyazında, sağlam bir eğitim sistemi oluşturulabilmesi için, liderlik misyonu da üstlenecek olan eğitimcilerin eğitiminin önemli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, enformasyon döneminden bilgi toplumuna evrilebilmek için özellikle bireyleri, eğitimcileri ve öğrencileri güçlendirecek bir altyapı kurmanın şart olduğu anlaşılmaktadır (Uslu, 2017a). Faaliyetleri yürütebilecek teknik beceri ve saha deneyimini birleştirebilen, bilim ve teknolojinin hızına uyum sağlayan nitelikli çalışanlara birçok kurum ihtiyaç duymaktadır. Günümüz dünyasında, bilimsel ve teknolojik gelişmeye uyum sağlayabilen, iş hayatının ihtiyaç duyduğu nitelikli elemanlara fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu ihtiyaca yönelik bir eğitim sistemini oluşturmak farklı çevresel faktörlerden etkilenen karmaşık yapısı nedeniyle, iç dinamikleri birbirinden farklı alt sistemleri ve kurumların etkileşimini de zorunlu kılmaktadır (Huckman ve Hill, 1994).

Eğiticilerin eğitilmesini sağlayarak iş gücünü daha nitelikli ve kurum vizyonu ile daha uyumlu hale getiren bir yaklaşım çok farklı alanlarda kendine uygulama alanı bulmaktadır. Bu çerçevede son derece karmaşık holding yapılarında yöneticilerini çok farklı konularda eğiterek kurumun gelişimini sağlayan eğitimler gerçekleştiren şirketler, sosyal güçlenmeyi sağlayan projelerde gönüllülerin eğitimini sağlayan kurumlarla benzer bir anlayışla hareket etmektedir. Bu çalışmanın konusu olan grassroots futbol yoluyla sosyal güçlenme projesinde de benzer bir yaklaşım benimsenmektedir. Hâlihazırda Futbol Federasyonu organize ettiği projeler kapsamında görev alan gönüllü katılımcılara, gönüllü liderlik eğitimi almalarını sağlamaktadır. Gönüllülerin aldıkları eğitim uygulamada tutum ve davranışları, karşılaştıkları durumlara yaklaşım şekilleri vb. üzerinde planlanmıştır. Bu eğitim sonucunda gönüllü liderler, nasıl ve hangi kapsamda davranış sergilemeleri gerektiğini bilmektedirler. Araştırma kapsamında yapılan uygulamalardaki eğitim istasyonları, bir Grassroots futbol uygulaması, bir eğitici oyun istasyonu olacak şekilde planlanmıştır. Öğrenciler özellikle eğitici oyun istasyonlarını kendileri seçip, planlayarak uygulamışlar, böylece her öğrenciye kendilerine ait bir uygulama alanı yürütmesine de imkân tanınmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, spor yöneticiliği bölümünde okuyan öğrencilerin aldıkları eğitim ve görev aldıkları uygulamalardaki bireysel performans özelliklerine ilişkin anlayışımızı arttırmak ve detaylı bir araştırma modeli ile performans algısının oluşum sürecini açıklığa kavuşturaktır.

2. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

2.1. Grassroots Çocuk Futbolu

Grassroots çocuk futbolu, 6-12 yaş arasındaki çocukları hedef almaktadır. Ayrıca engelli ve dezavantajlı futbolunu da destekleyerek onların gündelik hayata uyumunu sağlamayı amaçlamaktadır (Sönmez, 2014). UEFA tarafından ortaya atılan Grassroots kavramı, özellikle çocuk futbolu faaliyetlerini sistemli bir hale getirilmeyi ve elit futbolcu havuzuna katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedeflere yapılan etkinlikler ve projeler aracılığı ile ulaşmaya çalışan Grassroots, öte yandan profesyonel

futbolun dışında kalan her türlü futbol faaliyetini kapsayan, her yaşta kadın ve erkeğin katılabildiği etkinlikleri ve futbola ilgi duyan insan sayısını arttırmayı da amaçlamıştır (Sönmez, 2014). Çocuk futbolu olarak adlandırabileceğimiz bu tip uygulamaların devamında elde edilen kazanımlar ile hem toplumun spor kültürüne hem de uluslararası düzeyde başarılarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

FIFA'nın, resmi web sitesinde "herkes için futbol" sloganıyla vurgulanan Grassroots'un Türkiye'de de tanınırlığının artması için Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) aracılığıyla çocuk futbolu programı kapsamında çeşitli kurumlarla iş birliği içinde faaliyetler gerçekleştirmektedir. Federasyonun internet sitesinde yer alan bilgilere göre yapılan çalışmalardan bir tanesi; TFF liderliğinde organize edilen "Üniversite-Çocuk Futbolu" projesi, bir sponsor desteği ile üniversite öğrencilerinin ilkokullara giderek Grassroots çalışmaları yaptırdığı bir projedir. Bu proje, 2013 ve 2015 yıllarında hayata geçirilerek birçok çocuğa ulaşmış ve onları futbolla buluşturmuştur (Türkiye Futbol Federasyonu web sayfası, Erişim Tarihi: 16.01.2018, Üniversite-Okul Futbolu Projesi web sayfası, Erişim Tarihi: 16.01.2018).

Federasyon organize ettiği bu projeler kapsamında, görev alan gönüllü katılımcılara gönüllü liderlik eğitimi vermektedir. Gönüllüler aldıkları eğitim uygulamada tutum ve davranışları, karşılaştıkları durumlara yaklaşım şekilleri vb. üzerinde planlanmıştır. Bu eğitim sonucunda gönüllü liderler, nasıl ve hangi kapsamda davranış sergilemeleri gerektiğini bilmektedirler. Bundan dolayı Gönüllü Liderlik eğitimi alan katılımcıların pozitif psikolojiye ve gelişim psikolojisine hâkim olmaları önem arz etmektedir. Katılımcı gönüllülerin daha önce sporla ilgilenmiş olmaları karşılaştıkları durumlarda daha rahat davranmalarına ve durumları daha rahat kavramalarına olanak sağladığı düşünülmektedir.

2.2. Pozitif Psikoloji Yaklaşımı ve Olumlu Liderlik

Modern yönetim yaklaşımı çerçevesinde, örgüt yapıları grup dinamiklerine ve takım çalışmasına daha fazla önem vermektedir. Örgütlerin geleceğini ve başarısını içeren karar verme adımlarında, özellikle çalışanların karar verme süreçlerine katılımı ortak zekâ yaklaşımı ile bir ön şarta dönüşmüştür. Bu yönetim yaklaşımında liderliğin kilit bir rolü bulunmaktadır. Çalışanların ortak zekâ yaklaşımını benimsemeleri için, çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı, örgüt için bu görüşlerin önemli ve gerekli olduğu bir güven ortamı yaratılmalıdır. Bu entelektüel altyapıyı şekillendirebilmek, örgüte has iklimlendirme ve bir güven ortamı yaratabilmek için lider, kendine güvenmeli ve örgütün ortak bilincini temsil etme becerisine sahip olmalıdır (Uslu, 2017b: 336-337). Çalışanlarla kurulan açık ve etik bir iletişim tarzı, onlar tarafından örgüt içindeki süreçlerin yönetilmesindeki etkinliğin algılanması aracılığıyla örgütsel bağlılıklarına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu olumlu liderlik yaklaşımının etkisi, esas olarak örgüt yönetimi tarafından kabul edilerek çalışanların işteki kalite seviyelerinin değerlendirilmesinde de önemli bir misyon üstlenir (Uslu, 2017b: 338).

Güncel liderlik yaklaşımları, değişime hızla cevap verebilen, gelişmelere uyum sağlayabilen, kendini yenileyebilen, etkili iletişim becerisine sahip, inisiyatif alabilen, bilgiyi hızla yorumlayabilen ve fırsata çevirebilen, takipçilerinin nitelikleri ve kapasiteleri hakkında bilgi sahibi olan ve izleyicilerine güven veren bireysel özellikleri ön plana çıkartmaktadır (Uslu, 2017b: 325). İşbirliğine yönelik iletişim ve inovatif yaklaşım geliştirme olmak üzere iki alt boyutu bulunan etkileşimci liderlik tarzının, örgütün yapısal güçlenmesine pozitif katkı sağladığı, çalışanların psikolojik güçlenmeleri üzerinde de pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Uslu vd., 2010: 1434-1435). İş gördürücü, dönüştürücü veya ilişki odaklı gibi liderlik tarzlarının da örgüt, grup ve çalışanlar üzerinde farklı etkileri vardır. Özellikle insan odaklı olan bu liderlik yaklaşımları, çalışanların beklenti, duygu ve düşüncelerine önem vererek örgütsel hedeflere ulaşma hususunda takipçilerinin tutumlarını yönlendirme aracılığıyla hareket eder (Uslu, 2015a).

Günümüzde bireylerin olumlu davranış ve düşünceleriyle ilgilenen pozitif psikoloji, işini severek yapma, rasyonellik, sosyal beceriler, düzen algısı ve empati geliştirme gibi bireysel özelliklerin yanı sıra, sorumluluk duyma, saygı, anlayış ve iş etiği gibi vatandaşlık nitelikleri çerçevesinde değerlendirilebilecek grup davranışlarıyla da ilişkilendirilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Özellikle örgütsel değişim süreçleri yaşayan liderler, çalışanlar arasında aidiyet duygusu geliştirerek açıklık, işbirliği, ahlaki değerler ve bağlılık yaratmaya odaklanmalıdır. Bu liderlik yaklaşımı, bireysel yetkinlikleri geliştirmek ve organizasyon ortamını güçlendirmek için insan kaynaklarına, sosyokültürel problemlere ve insani konulara yönelmeyi gerektirir (Uslu, 2016a: 122). Bahsedilen niteliklere sahip olmaya dönük bir anlayışla oluşturulan olumlu liderlik yaklaşımı yeni bir yaklaşımdan ziyade çalışanlarıyla olumlu ilişki geliştirmeye ve etkili olmaya dayanan bir liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler iş etiğini önemseyen, samimi ve açık bir ilişki kuran lider yöneticilerle güçlenmekte ve örgüte katkıda bulunma isteklerinde artış meydana gelmektedir (Uslu, 2016b: 4187). Çalışanların olumlu davranışlarını ve psikolojik sermayelerini artırmada özellikle etkili olan açık ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımı, çalışanların hem işle ilgili performanslarının hem de rollerinin ötesinde proaktif davranışlar geliştirmelerinde etkilidir. Samimi, dürüst ve karşılıklı etkileşim içerisinde olan yöneticiler sayesinde çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunmaya gönüllü hale gelerek, olumlu yönde güçlenirler (Uslu, 2017b: 338). Hem dönüştürücü hem de açık liderliğin, öncelikle yukarıdan aşağıya ve sonrasında aşağıdan yukarıya çift yönlü bir iletişim ile psikolojik güçlenmeyi artırdığı, bu aracılıkla bireylerin psikolojik sermayelerini yükselttiği görülmektedir (Uslu, 2016c: 4200). Bu sayede işgörenlerin performansı artmakta ve rollerinin ötesinde (proaktif) davranışlar geliştirerek kurumun gelişimine katkıları zenginleşmektedir.

Gönüllü liderlerin sahip olması gereken özellikler ise ortaya çıkan durumlar doğrultusunda karar alabilme ve bunu yönlendirebilmesidir. Bu doğrultuda liderleri yönlendiren motivasyonel durumların bilinmesi ve bu yönde kendi yetilerini geliştirmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın kuramsal

altyapısı Öz Belirleme ve Öz Farkındalık kuramlarına dayanmaktadır.

2.3. Öz Farkındalık Kuramı

Gardner ve diğerlerine (2005) göre; insanın kendi doğasındaki zıtlıkların farkında olması önemlidir. İnsanın karakteri dış kaynakların da etkisiyle şekillenmekte ve değerlerini, kimliğini, duygularını, amaçlarını, bilgisini, yeteneklerini ve yapabilirliklerini içermektedir. Öz farkındalık ise zıtlıklarıyla birlikte kişinin kendi özelliklerinin ve davranışlarının bilgisine sahip olması anlamına gelmektedir ve kendi olma kavramına denk düşmektedir. Öz farkındalık alt boyutları; kişinin kendi vücudunu tanıması, duygu ve düşünceleri, davranışları, olumlu olumsuz yanları hakkında içgörü sahibi olması olarak sınıflandırılmıştır (Esentaş, 2015).

Kendinin farkına varma ya da bilinçli olarak kendini düşünme yetisi muhtemelen insanoğlunu diğer bütün hayvanlardan ayıran şeydir. Bu önemli psikolojik özellik açıkça ve kesin olarak otantik liderlik, hizmetkar, ruhsal liderlik ve stratejik liderliği de içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan birçok liderlik modelinde tanımlanmıştır. Bunun gibi, öz farkındalık liderlik başarısıyla ilişkilendirilmiş önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bu da liderlerin aldığı kararları etkilediğini ve liderlerin diğerlerini nasıl etkilediğini gösterir (Esentaş, 2015). İyi bir lider olmanın ilk adımı da öz farkındalıktır. Araştırmacılar öz farkındalığın yani kendi duygularını ve tepkilerini kontrol edebilme yeteneğinin liderlik başarısında anahtar rol oynadığını söylemektedir (Esentaş, 2015).

2.4. Öz Belirleme Kuramı

Öz Belirleme kuramına dayanarak yapılan çalışmalar içsel güdülemenin dışsal olanlara göre bireyin düşünce ve davranışlarında daha etkili olduğunu söylemektedir. Birey bir örgüt çalışanıysa örgütte başarılı olması ve örgütün hedeflerine dönük çalışma isteğinin güçlenmesi, örgütün hedeflerini kişisel olarak anlamlı ve önemli bulmasına bağlıdır (Ryan ve Connell, 1989). Birey örgütün hedeflerini yüksek derecede içselleştirdiğinde, algılanan özerklik düzeyi artmakta ve hedefe yönelik içsel bir motivasyonla çalışma isteği pekişmektedir (Deci ve Ryan, 1987). Bir başka deyişle, temel psikolojik ihtiyaçlar olarak nitelendirilen özerklik, yeterlik ve ilişkili olma ihtiyaçlarına seslenen bir sosyal ortamda, çalışanlar içsel olarak kendilerini güdülemekte ve pozitif bir tutum içine girmektedirler (Ryan ve Deci, 2000).

Yapılan araştırmalar, liderin olumlu davranışları ile takipçilerinin olumlu tutumları ve performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Avey vd., 2011). Güçlendirme yöntemlerinden bir tanesi olarak ele alınabilecek pozitif koçluk yaklaşımı ile psikolojik güçlenme, hedefe yönelim, çalışan tatmini ve bireysel performans arasında da pozitif ilişkiler bulunmaktadır (Uslu, 2016d). Aynı zamanda bir kişinin üstlendiği karmaşık görevler, o çalışanın aynı anda farklı boyutlara odaklanmasını, yaratıcı çözümler üretilebilmesini hedeflerken, basit ve rutin işler için ise böyle bir amaç söz konusu değildir. Bireyler işleri ile bütünleşebildikleri takdirde, bütün ilgi ve çabaları işlerine odaklanır, bu yönelim farklı alternatifler arasında yaratıcı bir yapının

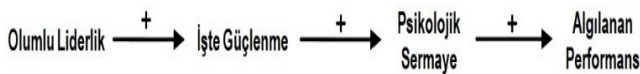
ortaya çıkmasına ortam hazırlar. Bu durum kendi kendine yönetim ve adaptif örgütlenme boyutlarından oluşan öz örgütlenmeyi zorunlu kılar (Uslu ve Çubuk, 2015a).

Sağlam bir eğitim sistemi oluşturulabilmesi için eğitimcilerin eğitiminin önemli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, enformasyon döneminden bilgi toplumuna evrilebilmek için özellikle bireyleri, öğretmenleri ve öğrencileri güçlendirecek bir altyapı kurmanın şart olduğu anlaşılmaktadır (Uslu, 2017a). Son dönemde Türkiye’de mesleki eğitim ihtiyacı ve öğretmenlerin rolleri ile ilgili ortak katılımlı multidisipliner çalışmalar yapılmaktadır. Bu süreçte çıktılar kadar, uygulama boyunca üretilen deneyim ve bilgi de kritik öneme sahiptir. Bu bilgilerin iş genişletme ve zenginleştirme uygulamalarında veri olarak değerlendirilmesi ve dökümanite edilmesi gerekmektedir (Uslu, 2015b: 189).

Diğer taraftan, her yıl üniversite mezunlarının sayısının artmasına rağmen, önemli bir sorun olarak işsizlik ülke gündeminde yer almaktadır. İş dünyası yeniliklere açık ve takip edebilen, saha deneyimini teknik beceriyle birleştirebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. İç dinamikleri birbirinden farklı alt sistemleri ve kurumları zorunlu kılan eğitim sistemi, değişen çevresel faktörlerin olduğu karmaşık bir yapıya sahiptir (Huckman ve Hill, 1994). Bu süreç kendi kendini yöneten eğitim kurumlarını ve bu yönetime katılan paydaşların kendi konularını belirleyebilme imkânını da beraberinde getirmektedir. Okullarda yerel yönetim merkezi yapıdan belli bir düzeyde özerk olarak, tüm paydaşların (idareciler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler) katılımıyla kurumdaki eğitim-öğretimin geliştirilmesine ve sorunların çözülmesine yönelik bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda paydaşlar arasındaki bağlayıcılık rolünü ve önemli sorumlulukları da öğretmenler üstlenmektedir, bu nedenle öğretim elemanlarının okullarındaki tutum ve davranışları önem kazanmaktadır (Uslu ve Çubuk, 2015b: 32).

3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda oluşturulan kuramsal model Grafik 2’de aktarılmış, bu doğrultuda ilgili hipotezler kurulmuştur.



Grafik 2: Araştırmanın Modeli

H1: Olumlu liderlik, işte güçlenme, psikolojik sermaye ve algılanan performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H2: Uygulama öncesinde olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla psikolojik sermayeyi pozitif yönde etkiler.

H3: Uygulama öncesinde olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla algılanan performansını pozitif yönde etkiler.

H4: Uygulama öncesinde olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla psikolojik sermayeyi artırarak, algılanan performansını pozitif yönde etkiler.

H5: İşbaşında olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla psikolojik sermayeyi pozitif yönde etkiler.

H6: İşbaşında olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla algılanan performansını pozitif yönde etkiler.

H7: İşbaşında olumlu liderlik, işte güçlenme aracılığıyla psikolojik sermayeyi artırarak, algılanan performansını pozitif yönde etkiler.

H8: Uygulama öncesinde ve işbaşında olumlu liderlik, işte güçlenme ve psikolojik sermaye algılanan performansını pozitif yönde etkiler.

Uygulama öncesinde öğretmenlik yapacak öğrencilerin tümüne, Türkiye Futbol Federasyonu tarafından sabah teori öğleden sonra saha uygulaması olmak üzere iki günlük “Gönüllü Liderlik Kursu” eğitimi, alanında uzman akademisyenler tarafından “Çocuk Koruma” eğitimi, “Çocuk Gelişimi” eğitimi ve “Çocuk Psikolojisi” eğitimi verilmiştir.

Araştırmanın görgül kısmı anket çalışması ile yürütülmüş, öğrencilere uygulama ve eğitimler öncesinde ve 8 haftanın sonunda bir envanter uygulanmıştır. Bağımsız değişken olan spor için olumlu liderlik yaklaşımını ölçmek ve öğrencileri yönlendirmenin etkisini tespit edebilmek için Cameron (2008, 2014) tarafından ortaya atılan ifadeler Chelladurai ve Saleh (1980) tarafından geliştirilen “Spor İçin Liderlik - LSS” ölçeğine uyarlanmıştır. Aracılık rolü oynayan öğrencilerin uygulama esnasındaki güçlenmeleri için “İşte Güçlenme” ölçeği Spreitzer’den (1995), psikolojik yetkinlikler için ise “Psikolojik Sermaye” Luthans ve diğerlerinden (2008) alınmıştır. Bağımlı değişken rolündeki “Algılanan Performans” ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ifadelerden oluşmaktadır.

Demografik bulgulara yönelik analizler, fark testleri ve ara değişken regresyon analizleri SPSS 20 ile yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla SPSS’de Cronbach Alpha iç tutarlılık analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin güvenilirlik katsayıları 0.70 üzerinde bulunmuş ve ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgulara yönelik aşamalı ara değişken testleri ise farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Psikolojik güçlenmenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem kullanılmıştır. Uygulamada algılanan performansla etki eden değişkenleri tespit edebilmek için, çoklu hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

4. Bulgular

Katılımcıların %11’i kadın, %89’u erkek ve ortalama yaş 22’dir. %68’i 2. sınıf, %32’si 4. sınıf Spor Bilimleri Fakültesi öğrencisi olan katılımcıların, %18’i aynı zamanda bir işte spor endüstrisinde (kişisel eğitmen, branş antrenörü vb. olarak) çalışmaktadır.

Değişkenlerin ön test ve son test ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 1’de gösterilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarına göre birinci hipotez desteklenmiştir. Olumlu liderlik ön test değerleri ile son testte işte güçlenme, psikolojik sermaye ve algılanan performansın da pozitif ilişkili olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Değişkenlerin Ön Test (ÖT) ve Son Test (ST) Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Olumlu Liderlik (ÖT)	5,26	,61							
2. İşte Güçlenme (ÖT)	5,15	,72	,555**						
3. Psikolojik Sermaye (ÖT)	5,09	,51	,468**	,844**					
4. Algılanan Performans (ÖT)	,98	,72	,525**	,797**	,781**				
5. Olumlu Liderlik (ST)	,20	,69	-	-	-	-			
6. İşte Güçlenme (ST)	,18	,62	,418*	,371*	-	,354*	,522**		
7. Psikolojik Sermaye (ST)	,15	51	388*	-	-	-	,626**	,621**	
8. Algılanan Performans (ST)	,03	,70	,380*	-	-	,381*	,553**	,838**	,601**

korelasyonlar ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı, $n=68$

Alınan teorik ve uygulamalı eğitim sonrasında yapılan ön testte (Tablo 2) eğitimi veren öğretmenlerin olumlu liderlik yaklaşımının, üniversite öğrencilerinin işte güçlenmeleri (Model 1) ve psikolojik sermayeleri (Model 2) üzerinde pozitif etkisi olduğu, ancak işte güçlenme aracı olarak analize katıldığında liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı (Model 3) görülmektedir, ikinci hipotez destek bulunmuştur, liderlik yaklaşımı işte güçlenme aracılığıyla psikolojik sermayeyi arttırmaktadır. Liderliğin algılanan performans üzerinde de pozitif etkiye sahip olduğu (Model 4), ancak işte güçlenme

aracı olarak analize katıldığında liderliğin algılanan performans üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı (Model 5) görülmektedir, üçüncü hipotez destek bulunmuştur, liderlik yaklaşımı işte güçlenme aracılığıyla algılanan performansını arttırmaktadır. Psikolojik sermaye aracı olarak analize katıldığında ise, işte güçlenmenin algılanan performans üzerindeki etkisinin azaldığı (Model 6) görülmektedir, dördüncü hipotez kısmi olarak destek bulunmuştur, ön test sonucunda liderlik yaklaşımı işte güçlenme aracılığıyla psikolojik sermayeyi artırarak algılanan performans üzerinde etkili olmaktadır.

Tablo 2: Liderlik Bağımlı Değişken Olmak Üzere İşte Güçlenme Aracılığıyla Psikolojik Sermayenin Algılanan Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Aşamalı Regresyon Modelleri

		Bağımlı Değişkenler					
		İşte Güçlenme		Psikolojik Sermaye		Algılanan Performans	
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Ön Test	Olumlu Liderlik	.655***	.389**	-.001	.614***	.140	.140
		(.145)	(.108)	(.080)	(.147)	(.125)	(.119)
	İşte Güçlenme			.596***		.725***	.408*
				(.068)		(.106)	(.166)
	Psikolojik Sermaye						.531*
						(.222)	
	Düz. R ²	.293	.202	.700	.260	.629	.665
	F	20,470***	12,898***	55,827***	17,495***	40,904***	32,054***
Son Test	Olumlu Liderlik	.469***	.460***	.305**	.563***	.161	.133
		(.116)	(.086)	(.092)	(.128)	(.096)	(.108)
	İşte Güçlenme			.331**		.855***	.824***
				(.102)		(.107)	(.120)
	Psikolojik Sermaye						.093
						(.160)	
	Düz. R ²	.256	.378	.488	.290	.708	.704
	F	16,483***	28,352***	22,454***	19,392***	55,639***	36,632***

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Öğrencilerin uygulamaya eğitmen olarak katıldıkları 8 hafta sonunda yapılan son testte ise (Tablo 2) rehberlik yapan eğitmenlerin olumlu liderlik yaklaşımının, üniversite öğrencilerinin işte güçlenmeleri (Model 1) ve psikolojik sermayeleri (Model 2) üzerinde pozitif etkisi olduğu, işte güçlenme aracı olarak analize katıldığında ise liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin azaldığı ancak ortadan kalkmadığı (Model 3) görülmektedir, beşinci hipotez kısmi olarak destek bulmuştur, ayrı ayrı liderlik yaklaşımı ve işte güçlenme doğrudan psikolojik sermaye üzerinde katkıya sahiptir. Liderliğin algılanan performans üzerinde de pozitif etkiye sahip olduğu (Model 4), ancak işte güçlenme aracı olarak analize katıldığında liderliğin algılanan performans üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı (Model 5) görülmektedir, altıncı hipotez destek bulmuştur, liderlik yaklaşımı işte güçlenme aracılığıyla algılanan performansını artırmaktadır. Ancak psikolojik sermaye aracı olarak analize katıldığında ise, işte güçlenmenin algılanan performans üzerindeki güçlü etkisinin devam ettiği ve psikolojik sermayenin etkili olmadığı (Model 6) görülmektedir, yedinci hipotez desteklenmemiştir, öğrencilerin uygulamada görev almasının arkasından yapılan son test sonucunda; liderlik

yaklaşımı işte güçlenme aracılığıyla algılanan performans üzerinde etkili olmaktadır.

Uygulama öncesindeki eğitimlerde, öğrencilerin eğitimdeki olumlu liderlik yaklaşımı aracılığıyla kendi performanslarını değerlendirmelerinde işte güçlenmelerinin ve psikolojik sermayelerinin pozitif etkili olduğunu düşündükleri görülmektedir. Ancak kendileri bizzat uygulamada görev aldıklarında liderliğin etkisinin zayıfladığı, psikolojik sermayelerinin arttığı ancak performanslarını etkilemediği, esasen performansları üzerinde etkili olan değişkenin işte güçlenme olduğu anlaşılmaktadır.

Algılanan bireysel performansını etkileyen faktörleri gösteren çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonuçları da Tablo 3'te sunulmuştur. Algılanan performans üzerinde saha uygulaması öncesindeki olumlu liderliğin pozitif katkısı varken (Model 7), son testteki olumlu liderliğin ve işte güçlenmenin performans öz değerlendirmesi üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu (Model 8) görülmektedir, sekizinci hipotez kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 3: Son Testte Algılanan Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Model	Düz. R ²	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	St. Hata	t
7	,116	5,071*	(Sabit)	3,218	,883	3,643**
			Olumlu Liderlik (ÖT)	,371	,165	2,252*
8	,706	25,832**	(Sabit)	,084	,647	,130
			Olumlu Liderlik (ÖT)	,069	,105	,663
			Olumlu Liderlik (ST)	,330	,114	2,903**
			İşte Güçlenme (ST)	,557	,141	3,936***

Bağımlı değişken: Algılanan Performans (ST)

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı

5. Sonuç ve Tartışma

Bulgular, öğrencilerin uygulamada eğitmen olarak rol almalarının olumlu liderlik aracılığıyla güçlenmelerini sağlayarak, kendi performanslarını daha yüksek algılamalarına neden olduğunu göstermektedir. Başta aldıkları eğitim sırasında kendilerine motivasyon sağlayan psikolojik sermayenin ise, uygulama sonrasında performans üzerinde etkisinin kalmadığı, öğrencilerin yaptıkları işte güçlenmelerinin performansları için yeterli olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu sonuç, üniversitede verilen teorik ve uygulamalı eğitimlerin öğrencilerin psikolojik olarak yapacakları işlere hazırlanmalarını sağladığını, ancak sahada iş başında sürdürülen liderlik yaklaşımının ve güçlenmenin, işe yeni başladığı dönemde artık psikolojik sermayeye gerek kalmadan bireysel performansı artırdığını göstermektedir.

İnsan unsuru, bilgi toplumu anlayışının merkezinde yer aldığından dolayı, enformasyon çağındaki liderlik projeksiyonu yalnızca mesleki bilgi ya da fiziksel nitelikler üzerinden tanımlanamamaktadır. Güncel liderlik yaklaşımları, yönetim anlayışının her aşamasında beşeri unsurları dikkate almaktadır. Çağın lideri, tehditleri rasyonel yaklaşımlarla fırsata çevirebilen ve pratik çözümler sunan kişidir. Günümüzdeki mevcut koşullar altında daha belirsiz hale gelen karmaşık yeni düzene cevap verebilmek için etkili bir lider, ortak zeka ve takım yaklaşımını benimsemelidir. Bu tarz bir lider, göreve odaklanırken insan unsurunu ve bireysel farklılıkları görmezden gelmeden ortak değerlere ve etik kurallara önem vermelidir. Bu yaklaşım aynı zamanda karar verme mekanizmasını bireye değil ekip yapısına göre sınıflandırırken, diğer taraftan küme optimalini hedeflediği için çalışanların kendi bireysel hedeflerine ulaşma becerilerini gösterme yolunu da açacaktır (Uslu, 2017b: 336). Araştırmada elde edilen sonuçların öz belirleme kuramını desteklediği görülmektedir. Öz belirleme kuramının amacı, bireylerin, grupların, toplumların sağlıklı bir biçimde gelişmesini sağlayan koşulları belirlemek ve büyüme, bütünleşme, iyi olma sürecinde etkin olan faktörleri net bir biçimde tanımlamaktır (Çankaya, 2009). Öz belirleme kuramına göre bireyin sosyal ilişkiler ve sosyal etkileşim sürecinde karşılaştığı ve gözlemediği değer, tutum ya da davranışları benimsemesi ve içselleştirmesi, güdülenme mekanizmaları aracılığıyla gerçekleşmektedir (Kocayörük, 2012). Eğitmen olarak görev alan öğrencilerin görev alacakları uygulama öncesinde aldıkları eğitim, sahada uygulama esnasında karşılaşacakları güçlükleri öngörmelerini sağlamıştır. Elde edilen sonuçlar arasında yer alan öğrencilerin yaptıkları işte güçlenmelerine etkisi olduğu düşünülen kısım uygulama esnasında her geçen gün daha özgüven sahibi olarak uygulamaya katılmaları yapmaları/vermeleri gereken tepkiyi düşünmeden vermelerini ve kararlar alabilmelerini sağlamıştır.

Spor alanında eğitimcilerin eğitimini inceleyen farklı çalışmalar da konunun önemini ortaya koymuş ve etkili sonuçlara sahip olduğunu göstermiştir (Fan vd., 2007). Okullar ve eğitim kampları gibi alanlarda çocuk ve gençlerle birebir etkileşim halinde olan eğitimcilerin verecekleri eğitim hakkında bir üst bilinç geliştirmesinin önemli olduğunu ortaya koyan Ünlü (2015)'nin sonuçlarına benzer biçimde, çalışmamızda eğitim alan

gönüllülerin sahada karşılaşacakları güçlükleri ön görerek karar verebildikleri görülmüştür. Araştırmadaki bulgulardan yola çıkılarak, eğitmenler için süreci olumlu bir liderlik yaklaşımı ile yönetmenin, eğitmenlerin performans algıları üzerinde pozitif ve sürdürülebilir bir etki yaratacağı görülmektedir.

Kaynaklar

- Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Luthans, F. (2011) "Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance", *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- Cameron, K.S. (2008). "Positively deviant organizational performance and the role of leadership values", *Journal of Values Based Leadership*, 1, ss. 67-83.
- Cameron, K.S. (2014) "Positive Leadership Requires Positive Energy", *Fellow Notes*, The Wheatley Institution. http://wheatley.byu.edu/fellow_notes/individual.cfm?id=35 (Erişim Tarihi: 12.09.2017)
- Caza A. ve Cameron, K.S. (2008) "Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?", Cary L. Cooper and Stewart Clegg (ed.) *Handbook of Macro-Organizational Behavior*. New York: Sage.
- Chelladurai, P. ve Saleh, S.D. (1980). "Dimensions of Leader Behavior in Sports Development of a Leadership Scale", *Journal of Sport Psychology*, 2, ss. 34-45.
- Craven, R.G. ve Bodkin-Andrews, G. (2006) "New Solutions for Addressing Indigenous Mental Health: A Call to Counsellors to Introduce the New Positive Psychology of Success", *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 16 (1), ss. 41-54.
- Crossan, M., Vera, D. ve Nanjad, L. (2008). "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments", *The Leadership Quarterly*, 19, ss. 569-581.
- Çankaya, Z.C. (2009). "Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu Ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2012, 4 (37), 24-37.
- Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York.
- Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (1987) "The Support of Autonomy and The Control of Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), ss. 1024-1037.
- Deci E.L. ve Ryan, R.M. (2002) *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester, NY: Univ. Rochester Press.
- Esentaş (2015) "Gençlik Kampı Uygulamalarına Katılan Kız Öğrencilerde Öz-Farkındalık Ve Liderlik Becerilerinin Gelişimi; Doğa kampı örneği" Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Manisa
- Fan H., Henry, I. ve Lu, Z., (2007). "The Contribution Of The Further And Higher Education Sectors To The Staging And Delivery Of The 2008 Beijing Olympic Games", *PODIUM, COS&R ve IICS*.

- Hersey, P., Blanchard, K. ve Johnson, D. (2001). "Management of Organizational Behavior", Eight Edition, Prentice Hall, ISBN: 013-032518X.
- Huckman, L. ve Hill, T.R. (1994) "Local management of schools: rationality and decision making in the employment of teachers", Oxford Review of Education, Vol. 20, ss. 185-197.
- Johnson, T. (2018). "Competency Model for Volunteer Administration" <https://volpro.net/volunteer-leadership-self-reflection/> (Erişim Tarihi: 16.01.2018)
- Kocayörük, E. (2012). Öz-Belirleme Kuramı Açısından Ergenlerin Anne Baba Algısı ile Duyuşsal İyi Oluşları Arasındaki İlişki", Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4 (37), ss. 24-37
- Leary M.R. ve Buttermore N. (2003). "The evolution of the human self: tracing the natural history of self-awareness", Journal Theory Soc. Behav. 33, ss. 365-404
- Luthans F., Norman S.M., Avolio B.J., Avey J.B. (2008). "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship", Jou Org Behaviour, 29, ss. 219-238.
- Quinn, R.E. (2003). "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline", San Francisco: Berrett Koehler, ss. 48-65.
- Ryan, R.M. ve Connell, J.P. (1989). "Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains", Journal of Personality and Social Psychology, 57(5), ss. 749-761.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", American Psychologist, 55, ss. 68-78.
- Seligman, M.E.P. (1998). "Positive social science", The APA Monitor Online 29, No. 4
- Seligman, M.E.P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000) "Positive psychology: An Introduction", American Psy. 55 ss. 5-14.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). "Creating an empowering culture", Journal of Quality Management, 5, ss. 27-52.
- Sönmez, A. (2014). "Uefa Grassroots Programı'nın Türkiye'deki Örneklerinin İncelenmesi", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Spreitzer, G.M. (1995) "Psychological empowerment in the workplace", Academy of Management Journal, Vol:38, No:5, ss. 1442-1465.
- Uslu, T. (2015a) "The Comparison of Contemporary Leadership Styles in Organizational Context According to Employees", International Conference on Modern Researchs in Management, Economics and Accounting, 27 July 2015, Istanbul, ISBN: 978-9944-0203-10-2
- Uslu, T. (2015b) "İşgörenlerin Algılamaları Açısından Eğitim ve Yükseköğretim Kurumları ile Sınai Firmalarının Farklılaşması", Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, ss. 177-193
- Uslu, T. (2016a) "Human Side of Strategic Alliances, Cooperations and Manoeuvres During Recession and Crisis", Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development, Springer Contributions to Management Science Series, Springer International Publishing AG, Switzerland, ISBN: 978-3-319-44590-8, ss. 109-125
- Uslu, T. (2016b) "Yeni Endüstride Yenilikçiliğin ve Güncel Yönetim Yaklaşımlarının Önemi", International Congress Of Management Economy And Policy Proceedings, ISBN: 978-605-5100-85-8, ss. 4185-4187
- Uslu, T. (2016c) "The Effects Of Open And Transformational Leadership Styles On Psychological Capital According To Social Exchange Theory", International Congress Of Management Economy And Policy Proceedings, ISBN: 978-605-5100-85-8, ss. 4196-4202
- Uslu, T. (2016d) "Nitelikli Hizmet Çalışanlarının Bireysel Performans Algıları ve Koçluğa Hazır Bulunuşlukları Üzerinde Etkili Faktörler", International Congress Of Management Economy And Policy Proceedings, ISBN: 978-605-5100-85-8, ss. 4212-4224
- Uslu, T. (2017a) "Mesleki Eğitimde Araç Olarak Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik Alanla İlgili Meslek Etiği, Sanatı ve Felsefesinin Aktarımında Kullanılması", 2. The International Vocational Education and Training Symposium in Higher Education (ISVET2017), Başkent Üniversitesi, 12-14 Ekim 2017, Ankara, s. 119
- Uslu, T. (2017) "Agile Intrapreneurship in Volatile Business Environment: Changing Roles of Financial Managers and Risk Takers According to Schumpeterian Approach", Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry: A Proactive Approach to Strategic Thinking, Part V, Springer Contributions to Management Science Series, Springer International Publishing AG, Switzerland, ISBN: 978-3-319-47171-6, ss. 323-343
- Uslu, T., Aydoğdu, C., Gündoğdu Şanlı, Z. ve E.M. Çam (2010) "Kurumlardaki Yapısal Güçlendirme, Bilgi Yönetimi ve Akreditasyon Standartlarının Psikolojik Güçlenme ve Tutumlar Aracılığıyla Çalışan Performansına Etkilerinin İncelenmesi", International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings, Istanbul University Faculty of Economics, Istanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1426-1439
- Uslu, T. ve Çubuk, D. (2015a) "The effects of knowledge management and self-organization on organizational creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication", International Journal of Organizational Leadership, Volume 4, No 4, ISSN (Print): 2383-1103, (Online): 2345-6744, ss. 403-413
- Uslu, T. ve Çubuk, D. (2015b) "Meslek Eğitiminde Yaşam Boyu Öğrenme Ve Yerinden Yönetim Çerçevesinde Değişen Paradigmalar", 4. Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu UMYOS, Yalova, 21-23 Mayıs 2015, Proceedings ISBN: 978-9944-0637-0-8, ss. 29-38
- Üniversite-Okul Futbolu Projesi, Üniversiteliler Çocuklarla Buluşmaya Devam Ediyor,

<http://www.ulkerocuklaricinfutbol.com/category/2015/> (Erişim Tarihi: 16.01.2018)

Ünlü, H. (2015) “Olimpiyat Oyunlarına Adaylık Ve Ev Sahipliği Sürecinde Olimpik Eğitimin Yaygınlaşmasında Üniversitelerin Rolü”, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

Türkiye Futbol Federasyonu,
<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=373>
(Erişim Tarihi: 16.01.2018)