

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİRİTÜEL LİDERLİĞİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

KÜBRA PEMBEGÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. MERAL ELÇİ

TEMMUZ 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPIRİTÜEL LİDERLİĞİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ

KÜBRA PEMBEGÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. MERAL ELÇİ

TEMMUZ 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

THE EFFECTS OF SPIRITUAL LEADERSHIP
ON EMPLOYEES

KÜBRA PEMBEGÜL

A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR: PROF. DR. MERAL ELÇİ

JULY 2024

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 24/06/2024 tarih ve 2024/32 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 03/07/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Kübra PEMBEGÜL' ün tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Spiritüel liderliğin İş Tatmini, Etik Davranış ve Çalışan Motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın katılımcıları Türkiye'nin Marmara Bölgesi'nin en kalabalık ili olan İstanbul'da ikamet eden çalışanlardan oluşmuştur. Veriler anket toplama yöntemiyle toplanmıştır. Toplam 325 veri seti analiz edilmiştir. Sonuçlar Spiritüel Liderliğin üç boyutunun, yani vizyon, umut/inanç ve fedakar sevginin İş Tatmini, Etik Davranış ve Çalışan Motivasyonunu etkilediğini gösterdi. Bu çalışma, Türkiye'nin benzersiz sosyo-ekonomik ortamında spiritüel liderliğin uygunluğuna ilişkin değerli bilgiler sunmaktadır. Bu araştırma, spiritüel liderlik ile kritik örgütsel sonuçlar arasındaki bağlantıları inceleyerek liderlik çalışmalarının anlaşılmasını geliştirmekte ve Türkiye bağlamında liderlik gelişimi ve örgütsel yönetim için pratik bilgiler sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Spiritüel Liderlik, İş Tatmini, Etik Davranış, Çalışan Motivasyonu

ABSTRACT

The aim of the study is to investigate the influence of Spiritual Leadership on Job Satisfaction, Ethical Behavior, and Employee Motivation. The study's respondents were employees staying in Istanbul, the most populous province of the Marmara Region in Turkey. Data was collected from the survey method. Totally 325 datasets were analyzed. The results showed that three dimensions of spiritual leadership, namely, vision, hope/faith, and altruistic love influence Job Satisfaction, Ethical Behavior, and Employee Motivation. This study offers valuable insights into the suitability of spiritual leadership in Turkey's unique socio-economic environment. This research enhances the understanding of leadership studies and provides practical insights for leadership development and organizational management in Turkish contexts by examining the connections between spiritual leadership and critical organizational outcomes.

Keywords: Spiritual Leadership, Job Satisfaction, Ethical Behavior, Employee Motivation

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim boyunca bilgi ve katkılarını en önemlisi güler yüzünü benden esirgemeyen çok değerli danışmanım Prof. Dr. Meral ELÇİ'ye ve bu çalışmada büyük emekleri olan Öğr. Gör. Dr. Gülay MURAT EMİNOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman bana güvenen ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve bütün zorlukları kolaylıkla aşmam için elinden gelen çabayı fazlasıyla gösteren can dostum Zeynep KAĞNICI'ya teşekkür ederim.

Bu çalışmamda en büyük ve sonsuz teşekkürümü saygıdeğer ve sevgili iş verenim İlhan AKIN'a borç bilirim. Kariyer yolculuğum boyunca bana ilham veren, bilgi ve deneyimlerini cömertçe paylaşan; sadece bir patron değil, aynı zamanda bir mentor, bir rehber ve spiritüel liderlik konusunda bana ilham olan kişi oldu. Bu yolda başaracağıma ve ilerleyeceğime inandığı için kendisine sonsuz minnettarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
TEŞEKKÜR	vii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. SPİRİTÜEL LİDERLİK	4
2.1 Liderlik Kavramı	4
2.3 Spiritüel Liderliğin Boyutları	8
2.3.1 Vizyon Boyutu	8
2.3.2 Umut/İnanç Boyutu	9
2.3.3 Fedakârlık Boyutu	10
2.3.4 Anlam Boyutu	11
2.3.5 Aidiyet Boyutu	11
2.3.6 Ruhsal Yaşam Boyutu	12
2.3.7 Kurumsal Bağlılık Boyutu	12
2.3.8 Verimlilik Boyutu	13
2.3.9 Yaşamsal Memnuniyet Boyutu	13
3. İŞ TATMİNİ	20
3.1 İş Tatmini Kavramı	20
3.2 İş Tatminini Etkileyen Boyutlar	21
3.2.1 Yaş Boyutu	21
3.2.2 Cinsiyet Boyutu	22
3.2.3 Kişilik Boyutu	22
3.2.4 Eğitim Düzeyi Boyutu	22
3.2.5 Çalışma Ortamı Boyutu	23
3.2.6 Ücret Boyutu	23
3.2.7 İş Arkadaşları Boyutu	24
3.2.8 Yönetim Şekli Boyutu	24
3.3 İş Tatmininin Önemi	24
4. ETİK DAVRANIŞ	26
4.1 Etik Kavramı	26
4.2 Etik Davranış Kavramı	27
4.3 İş Etiği	28
4.4 Etik Türleri	29
5. ÇALIŞAN MOTİVASYONU	31
5.1 Motivasyon Kavramı	31
5.2 Çalışan Motivasyonu	32
5.3 Motivasyon Türleri	33
5.3.1 İçsel Motivasyon	33
5.3.2 Dışsal Motivasyon	34

5.4 Motivasyonun Önemi	34
6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	36
6.1 Spiritüel Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	36
6.2 Spiritüel Liderlik ve Etik Davranış Arasındaki İlişki	37
6.3 Spiritüel Liderlik ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki	39
7.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	42
7.1 Araştırmanın Amacı	42
7.2 Araştırmanın Önemi	42
7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	43
7.4 Araştırma Verilerinin Analizi	44
7.4.1 Demografik Analizler	44
7.4.2 Normallik Testi	47
7.4.3 Çoklu Doğrusallık Testi	49
7.4.4 Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	50
7.4.5 Hipotezler	54
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	57
8.1 Yöneticilere Öneriler	58
8.2 Araştırmacılara Öneriler	59
KAYNAKLAR	60
ÖZGEÇMİŞ	79
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	80
EKLER	81

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

ED	: Etik Davranış
İT	: İş Tatmini
MOT	: Motivasyon
SLF	: Spiritüel Liderlik – Fedakarlık Boyutu
SLU	: Spiritüel Liderlik – Umut Boyutu
SLV	: Spiritüel Liderlik – Vizyon Boyutu
TDK	: Türk Dil Kurumu

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Motivasyon Süreci	32
Şekil 6.1: Araştırma Modeli	41
Şekil 7.1: Araştırma Model Yapısı	56

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Spiritüel Liderin Özellikleri	14
Tablo 2.2: Liderlik Stilleri	17
Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Yaş)	44
Tablo 7.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)	44
Tablo 7.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Medeni Durumu)	45
Tablo 7.4: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Eğitim Durumu)	45
Tablo 7.5: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Faaliyet Alanı)	45
Tablo 7.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Çalışılan Departman)	45
Tablo 7.7: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Çalışma Yılı)	46
Tablo 7.8: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Firmanın Sektörü)	46
Tablo 7.9: Normallik Testi	48
Tablo 7.10: Varyans Enflasyon Faktörü	49
Tablo 7.11: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	50
Tablo 7.12: Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları	52
Tablo 7.13: Güvenirlik Analizi Sonuçları	53
Tablo 7.14: F ² Değeri	53
Tablo 7.15: R ² ve Q ² Değerleri	54
Tablo 7.16: Model Uyum Özeti	54
Tablo 7.17: Hipotez Test Sonuçları	55

1.GİRİŞ

Son yıllarda, teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi, küreselleşme ve rekabetçi pazarların artması, iş dünyasında çalışanlar üzerindeki baskı ve endişenin normalleştirilmesi, çalışan üzerinde aşırı yorgunluk, yalnızlık ve strese neden olmuştur. Çalışanın içinde bulunduğu bu durum onu sorgulamaya, hayatına ve işine dair anlam arayışına itmiştir. Bauman (2001), çağdaş organizasyonların artan bürokratizasyonunun bu sorunu daha da kötüleştirdiğini, abartılı bir tekdüzelik duygusunu teşvik ettiğini, bireylerin iç dünyalarını ihmal ettiğini ve duygusal refahlarını göz ardı ettiğini savunmaktadır. İş dünyasında yaşanan bu durumla birlikte yöneticilerinde çalışanlara karşı daha az sevgi, şefkat ve anlayış göstermesi bireylerin ruhsal ve duygusal ihtiyaçlarının denge ve huzur içinde karşılanmasının önemini vurgulamıştır (Cacioppe, 2000). Bu bağlamda, ilgili, tutarlı, şefkatli ve spiritüalliteye önem veren liderlik davranışlarının gerekliliği açıkça görülmektedir.

Spiritüallite, özellikle kurumsal itibar ve rekabet avantajını artırma konusundaki yönetim tartışmalarında önemli bir konu olmaya devam etmektedir (Chattopadhyay, 2010). 2005 yılında, The Leadership Quarterly dergisi, iş yerinde spiritüallite hakkında sohbetleri teşvik etmek ve zenginleştirmek amacıyla spiritüel liderliğe özel bir sayı ayırdı (Fry vd., 2009). İş yerinde spiritüallite alanı, başlangıçta Ivancevich vd. (2007) tarafından referans gösterilen Mitroff (2001) tarafından araştırılmış ve The Academy of Management tarafından bir çalışma konusu olarak resmen kabul edilmiştir. 87 makalenin analizini takiben, Dent vd. (2005), spiritüel değerlerin ve liderliğin etkinliğinde bir tutarlılık modeli gözlemlemişlerdir. Fry ve Matherly (2006), performansı optimize etmeyi amaçlayan örgütsel dönüşüm ve gelişimin, spiritüel liderlik olarak adlandırdıkları bir kavramla örgütsel etkinliği artırabileceğini önermektedir. Reave (2005), ideallerin uzun süre korunmasının spiritüel değerler üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini belirtmektedir.

Geleneksel liderlik teorileri, bir liderin özelliklerinin ve eylemlerinin entelektüel ve duygusal boyutlarını vurgulamaktadır (Chen ve Li, 2013). Buna karşılık, spiritüel liderlik,

liderliğin düşünceler, değerler ve refahın önemi üzerinde durarak manevi yönlerini vurgulamaktadır (Fry vd., 2005). Fry'ın (2003) bulguları, yöneticilerin ve liderlerin yalnızca maddi kazanç ve boş zaman peşinde koşmaktan ziyade, profesyonel ortamlarında daha derin bir anlam ve doyum arayışında olduklarını ortaya koymaktadır. Spiritüel liderler, çalışanların hayatlarına ve kendilerine değer vermelerini ve başkalarıyla olumlu ilişkiler kurmalarını sağlayan bir bağlılık kültürü oluşturmalarına yardımcı olur. Bunu çalışanların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate alarak gerçekleştirirler (Abdizadeh ve Khiabani, 2014). Fry'a göre, spiritüel liderlik, "fedakarlık", "vizyon" ve "umut/inanç"ı bir araya getirerek etkili bir lideri tasvir eden içsel bir motivasyon modeline dayanmaktadır. Fairholm (1996), spiritüel liderlerin takipçileri, çekici vizyonlar ve misyonlar oluşturmaya yönlendirmede kritik bir rol oynadığını, böylece örgütsel bağlılığı ve performansı artırdığını savunmaktadır. Spiritüel liderler, takipçilerine değişiklikleri değerlendirme, işlerinde anlam bulma ve kendi kendini motive etme özgürlüğü sağlar (Fry vd., 2007). Çalışanların iş tatmini ve işteki refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptirler (Yusof ve Mohamad, 2014).

Bu çalışmanın odak noktası olan spiritüel liderlik yaklaşımının çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını, etik davranmaya teşvik edeceği ve motivasyonlarını arttırarak bireysel ve örgütsel anlamda güçlü sonuçlar elde edilmesi düşünülmüş ve bu yönde literatürde daha önce keşfedilmemiş bir model kullanılarak spiritüel liderliğin iş tatmini, etik davranış ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Spiritüel liderliğin örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerini araştırma önemli miktarda araştırma yapılmış olmasına rağmen, Türkiye’ de bu alanda yapılan araştırmalar az sayıda olup, kullanılan örneklem sayısı da kısıtlıdır. Literatürdeki bu eksiklik, bu alanda çalışma yapmak için önemli bir itici güç olmuştur.

Nicel metodoloji kullanarak, bu çalışma Türkiye'deki spiritüel liderliğin etkisini sistematik, nesnel ve kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi amaçlamakta, böylece hem akademik araştırmalara hem de örgütsel ortamlardaki pratik uygulamalara değerli içgörüler sağlamaktadır. Çalışmanın hipotezleri, İstanbul’ da bulunan, 325 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen anket verileri kullanılarak test edilmiştir.

Çalışma sekiz bölümden oluşmadır. İlk bölümde; önsöz, içindekiler listesi, şekiller, tablolar ve kısaltmalar listesi yer almaktadır. İkinci bölümde; liderlik, spiritüel liderlik kavramlarının tanımına yer verilmiştir. Spiritüel liderliğin boyutları, özellikleri, diğer liderlik türlerinden farklı ve iş yeri maneviyatı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümde; çalışmada bağımlı değişken olarak kullanılan iş tatmini, etik davranış ve çalışan motivasyonu kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Altıncı bölümde; spiritüel liderliğin iş tatmini, etik davranış ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkisi açıklanmış ve araştırma modeline yer verilmiştir. Yedinci bölümde ise; araştırmanın metodolojisi ve veri analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Son bölümde ise; araştırmanın sonuçlarının literatürde yer alan önceki çalışmalarla karşılaştırılmış, daha sonra yöneticiler ve araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

2. SPİRİTÜEL LİDERLİK

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramı ele alınacak, ardından spiritüel liderliğin tanımı, boyutları, önemi, diğer liderlik türlerinden farkları ve iş yeri maneviyatı detaylı olarak incelenecektir.

2.1 Liderlik Kavramı

"Liderlik" kelimesi, Orta İngilizce kökenli bir terimdir. "Lede" kelimesi, "götürmek" veya "yol göstermek" anlamına gelirken, "ledeour" kelimesi de "yolu gösteren" veya "rehberlik eden" anlamına gelmektedir. Bu terim, zamanla "leader" halini almıştır. Pers ve Mısır dilleri arasında lider kavramı, genellikle "rehberlik", "yol gösterme" ve "grubu yönlendirme" anlamlarını içeren terimlerle ifade edilmiştir. Bu dillerde liderlikle ilişkilendirilen kelimeler arasında "yol", "yön", "önder" ve "komutan" bulunmaktadır (Adair, 2005). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise, lider kelimesi "önder" ve "şef" kelimeleriyle ifade edilmekte olup, gücü, ünü ve toplumsal konumu nedeniyle belirli zamanlarda ilişkili olduğu grubun tutum, davranış ve faaliyetlerini değiştirme ve yönlendirme yeteneği olan kişiyi ifade etmektedir (TDK).

İnsanlık tarihine damgasını vuran birçok dönemde, toplulukların yönlendirilmesi, düzenin sağlanması ve ortak hedeflere ulaşma arzusuyla liderlere olan ihtiyaç doğmuştur (Eren, 2007). Bu ihtiyaç, primitif kabilelerden antik medeniyetlere, endüstri devriminden günümüze kadar insanların karmaşık sosyal yapılarını şekillendiren temel bir dinamik olmuştur. Liderliğin bu dinamik yapısı farklı farklı liderlik kavramlarını da ortaya çıkarmıştır (Erçetin, 2000). 20. Yüzyıla kadar güç ve iktidar simgesi olan liderlik, bu yüzyılın sonlarına doğru değişen toplum yapılarıyla birlikte farklı farklı birçok anlam kazanmıştır (Demir vd., 2010). Bu durumu Stogdill (1974) "Liderlik kavramını tanımlamaya yönelik girişim sayısı kadar liderlik tanımının olduğu" şeklinde açıklamıştır. Bazı çağdaş akademisyenler ise, eğer liderlik kavramı ortak bir tanıma kavuşturulabilirse, bu konuyu daha iyi anlama şansına sahip olacaklarına inanmaktadır (Kort, 2008).

Liderlik kavramı dünya üzerinde en yaygın olarak gözlemlenen, ancak anlamı en az anlaşılan olgulardan biridir (Burns, 1978). Bu zamana kadar farklı bilim insanları tarafından yapılmış liderlik tanımları yapılmıştır.

Northouse 'a (2007) göre, liderlik bir bireyin bir grup bireyi ortak bir hedefe ulaşmak için etkileme sürecidir. Drucker (1967) liderliği doğru şeyi yapma yeteneği olarak tanımlamıştır. Bennis' e (1989) göre liderlik, bir vizyon yaratma, onu paylaşma ve diğer insanları onun gerçekleşmesi için cesaretlendirme yeteneğidir. Maxwell'e (1998) göre ise liderlik, birisinin başkalarını etkileme yeteneğidir. Koçel (2010), liderlik, belirli koşullar altında bir bireyin veya grubun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir. Hoyt ve Blascovich (2003), liderlik bir grup insanı belirli bir hedef etrafında bir araya getirme yeteneğidir. Richards ve Engle' e (1986) göre liderlik, gelecekteki hedefleri net şekilde belirleme, temel değerleri pratikte hayata geçirme ve başarıya ulaşmak için uygun bir atmosfer oluşturma sürecini içerir. Narcıkara (2017) ise liderliği, belirli bir durum ve zaman diliminde bireyleri belirlenen hedeflere ulaşmaya yönlendirmek ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli grup aktivitelerini etkileme sürecidir şeklinde tanımlamıştır. Ukaide' ye (2016) göre liderlik, bir bireyin bir grup ve organizasyon içindeki davranışlarını ve ilişkilerini yapılandırmak amacıyla diğerleri üzerinde bilinçli bir şekilde etki bırakabilme sürecidir.

Genel olarak, liderlik tanımlarının dört bileşeni içerdiğini görüyoruz (Ergun Özler, 2013):

- **Amaç:** Grup üyelerini bir araya getiren ilgi alanları, hedefler veya gereksinimler.
- **Lider:** Grubun diğer üyelerini etkileme yeteneğine sahip kişi.
- **İzleyenler:** Liderin gücünü onaylayan grup üyeleridir.
- **Ortam:** Grup üyeleri arasındaki etkileşim, üyelerin yetenekleri, motivasyon düzeyleri ve hedeflere ulaşma açısından olanaklar gibi faktörleri içerir.

Liderlik sürecinin temel unsurlarını anlamak için, liderin rolünü ve izleyicilerle olan etkileşimini daha yakından incelemek gereklidir. “İzleyiciler” terimi, günümüz liderlik anlayışlarında, lider ile izleyiciler arasında karşılıklı ve çok yönlü bir etkileşimi ifade eder. Bu kavram, artık pasif bir davranışı veya sadece liderin yönlendirmesine bağımlılığı değil, aksine her iki taraf arasında etkileşim, iş birliği ve karşılıklı etkiyi vurgular (Çelik, 2011).

Çünkü etki, liderliğin temel bir bileşenidir (Daft, 2008). Örneğin, bir yazarın edebi alanda büyük bir başarı kazanması, onu bir otorite yapabilir, ancak lider olması için bir okuyucu kitlesine ihtiyaç duyar. Özetle liderlik, bir grup veya organizasyonu yönlendirirken önemli bir rol oynayan karmaşık bir süreçtir. Bu süreç, liderin vizyonlarını açıkça ifade etmesini, örgütün temel değerlerini somutlaştırmasını ve etkili bir iş ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmasını içerir. Lider, bu yollarla çalışanlarına ilham verir, birliktelik duygusu oluşturur ve ortak hedeflere ulaşmak için güçlü bir rehberlik sağlar (Enzenauer, 2010).

2.2 Spiritüel Liderlik Kavramı

“Spiritüel” kelimesi, Latince kökenli bir kelime olan “spiritus” tan türetilmiş ve “ruh,” veya “nefes” anlamına gelir (Spirit,2011). Bu kelime, bir varlığın canlılık veya yaşam gücünü ifade eder (Anderson, 2000). Diğer bir ifade ile, yaşamı anlama ve hissetmeye dair sorgulama ve arayış halidir. “Spiritüel” terimi, bu kök kelimenin türetilmiş bir hali olarak, genellikle ruhsal, manevi veya metafizik konularla ilişkilendirilen bir sıfat olarak kullanılır (TDK). Aynı zamanda bu terim, kişinin içsel dünyası, manevi deneyimler veya evrensel bir enerjiyle bağlantı gibi soyut konuları ifade etmek için kullanılır (Fairholm, 1996). Literatürde ise spiritüelin birçok tanımına rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları;

Spiritüelite, hayatın anlamını ve amacını keşfetme çabası, bireyin içsel özüne ulaşma arayışı olarak ifade edilebilir. Bu evrensel ve kutsal olgu, insanların kendi varlıklarıyla ve diğerleriyle olan ilişkileri aracılığıyla hayatın anlamını anlama ve ölümle yüzleşme sürecini içerir (Como, 2007). Bireyler arasındaki büyük çeşitliliği göz ardı etmeksizin, insanların toplum ahlakını ve ortak değerlerin temelini paylaştıkları içgüdüsel bir kavrayış ve farkındalık şeklinde ifade edilebilir (Chaleff, 1998).

Bu kavramın daha önce geleneksel dini grupların söylemlerinde sıklıkla yer alması, onu din ile sıklıkla ilişkilendiren bir kavram haline getirmiştir (Yılmaz, 2011). Fakat bu kavram dinle olan ilişkisi açısından ele alınamayacak kadar geniş bir kavramdır. Anlamsallık karmaşası içinde insanları aydınlatmaya çalışması, yaşamın çeşitli alanlarında ortaya çıkmasına rağmen, insan üzerinde en büyük etkiye sahiptir. Özellikle insanın hayattaki zorluklarla mücadelesindeki anlam arayışında bu kavramın rolü ortaya

çıkar. Vitell vd. (2016), spiritüelliğin ve din kavramlarının birbiriyle bağlantılı olduğu yerler olduğunu, ancak dinin kurallarının ve uygulamalarının coğrafi olarak farklı olduğunu, spiritüelliğin evrensel olduğunu ve bir dine bağlı olmayan insanlar tarafından da uygulanabileceğini tartışıyor.

Spiritüel liderlik kavramının kurucusu sayılan Fry'a (2003) göre spiritüellik dinden daha geniş bir anlama gelir. Yine Fry'a göre spiritüelite, bireyin kendi içsel huzurunu ve çevresine mutluluk getiren sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affedicilik, minnettarlık, sorumluluk hissi ve uyumluluk gibi olumlu insan ruhu özellikleriyle ilişkilendiren bir terimdir ve aslında din için insanda bu özelliklerin varlığı önemlidir fakat din, spiritüellik için gerekli değildir. Spiritüelliğin temel hedefi, bireyin yaşamına anlam katmak ve bireyin kendi ruhsal özgürlüğünü elde etmesidir; bu, mutlaka din aracılığıyla gerçekleşmek zorunda değildir.

Spiritüel liderlik ise bireylerin içsel güçlerini keşfetmelerine, anlam arayışlarına rehberlik etmelerine ve bir kolektif amaca doğru ilerlemelerine odaklanan bir liderlik modelini ifade eder. Fry (2003)'ın perspektifine göre; spiritüel liderlik, kendisinde ve başkalarında doğuştan gelen bir dürtüyü aşmak, onların bir aidiyet ve amaç duygusu yoluyla manevi bir hayatta kalma duygusu hissetmelerini sağlamak için gereken ilkeler, eğilimler ve eylemlerdir. Reave (2005) tarafından geliştirilen spiritüel liderlik tanımı ise, bireyin kişisel farkındalık ve önemine odaklanan maneviyat temelli bir arayışı liderlik rolüyle entegre etme konseptini içerir. Fry ve Cohen (2009)'ın çalışmalarında, spiritüel liderliği hem takipçileri hem de liderleri bünyesine katarak “ruhsal refahı” sağlama çabası olarak açıklamışlardır. Aslan ve Korkut (2015) ise spiritüel liderliği, çalışanların birbirleriyle derin ve anlamlı ilişkiler kurduğu bir çalışma ortamı kurmayı amaçlayan “samimi bir liderlik yaklaşımı” olarak tanımlamışlardır. Moore ve Casper (2006), spiritüel liderliği önemli bir hümanist bileşene sahip ve içsel bir değer inanç, tutum veya duygu olarak görür. Fry vd. (2007) spiritüel liderliği, bireyi, diğerlerini ve organizasyonu inşa etmeyi, koordine etmeyi ve değiştirmeyi amaçlayan ilişkisel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Hackett ve Wang (2012) yaptıkları çalışmada spiritüel liderliği doğruluk, dürüstlük, alçakgönüllülük, şefkat, metanet, ölçülülük, sevgi ve inanç gibi niteliklerle ifade etmişlerdir. Bu özellikler spiritüel liderlerin sadece iş hayatından ziyade toplumsal fayda ve amaçlara odaklanmasına neden olur. Crossman (2010)'da spiritüel liderliği, hizmet,

barış, şükran, cesaret, cömertlik, sorgulama ve şefkat dahil olmak üzere bir dizi karmaşık ve zaman zaman örtüşen özelliklerle tanımlanmaktadır. Ayrıca spiritüel liderler, takipçileriyle olan ilişkilerini sürekli geliştirmeye odaklanırlar (Blackaby ve Blackaby, 2001). Çalışanlara, bulundukları örgütün parçası olmanın sevincini ve örgüte ait olma hissini kazandırır (Fry, 2016). Organizasyonların öğrenen organizasyonlara dönüştürülmesinde ve başarının sürdürülmesinde anahtar rol oynarlar (Fry, 2003).

2.3 Spiritüel Liderliğin Boyutları

Fry (2003)'ün geliştirdiği ruhsallık modeli, üç temel özelliğe dayanmaktadır: vizyon, fedakârlık ve umut ve inançtır. Bu üç temel özellik, Fry'a göre, insanların yaşamlarına anlam katmada önemli rol oynar. Eğer bir liderde bu özellikler eksikse, insanlar yaşamlarını anlamsız olarak algılayabilirler. Fry, spiritüel liderliğin sadece liderlik pozisyonunda olanlarda değil, herkesin hayatında anlam ve bağlam arayışında önemli olduğunu savunmaktadır.

Fry (2008) daha sonra bu modelini güncelleyerek spiritüel liderliğin üç temel özelliğini içeren dokuz alt boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Ölçekte “ruhsal liderlik”; vizyon (vision), umut/inanç (hope/faith) ve fedakarlık (altruistic love) boyutlarıyla ifade edilmektedir. Ölçeği oluşturan boyutlar vizyon, umut/inanç, fedakârlık, anlam, aidiyet, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet şeklindedir.

2.3.1 Vizyon Boyutu

Organizasyonları daha rekabetçi olmaya iten unsurların çeşitliliği, vizyonun önemine dikkat çekmiştir. Liderlik üzerine literatür incelendiğinde 1980'lerden önce vizyonun nadiren kullanıldığı ortaya çıkmıştır (Fry, 2003). O günden bu yana, küresel iş rekabetinin artması, teknolojinin hızla gelişmesi ve eski stratejilerden yeni stratejilere hızlı geçiş nedeniyle, küresel pazarda daha başarılı olabilmek için organizasyon yöneticileri vizyona özel önem vermeye başlamışlardır (Conger, 1999). Bu nedenle, örgütün gelecekte nerede olmak istediği konusunda net ve inandırıcı bir vizyona sahip olması çok önemlidir. Çünkü vizyon, ileriye dönük bir hedefi veya geleceği belirleyen ve insanları bu hedefe ulaşmak

için çaba göstermeye teşvik eden bir rehberdir aynı zamanda insanlara bu hedefe ulaşmanın neden önemli olduğunu gösterir (Kotter, 1996).

Vizyon üç işleve hizmet eder: (a) organizasyonun genel yönünü belirlemek; (b) organizasyon içinde alınan çok çeşitli taktiksel kararların basitleştirilmesine yardımcı olmak ve (c) kuruluş genelinde gerçekleştirilen faaliyetlerin koordinasyonuna yardımcı olmak (Fry ve Cohen, 2009).

Spiritüel liderler bir kuruluşun çalışanlarına gelecek için umut verir ve onlara vizyonun gerçeğe dönüştürülmesine katkıda bulunabileceklerini düşünmeleri için ilham verir. Ayrıca çalışanların içsel teşvikleri onları daha fazla çaba göstermeye itmektedir. Conger (1999), bir örgütün vizyonunun, takipçilerin motivasyon düzeylerini yükseltmede rol oynayabileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla spiritüel liderler bir vizyon ve ortak değerler oluşturarak hem kurumsal hem de bireysel tatminin temelini oluşturabilirler.

2.3.2 Umut/İnanç Boyutu

Umut, kişinin gerçekleşmesini umduğu bir dilektir. İnanç ise umudu güçlendirir. Umut ve inanç istenilenin ve beklenenin gerçekleşeceğine dair güven ve inancı gösteren değer, tutum ve davranışlara dayanır. Fry (2003), umudun kişinin dileklerinin gerçekleşeceğine olan beklentisi ve inancın da umuda güven eklenmesinin sonucu olduğunu belirtmektedir (Fry ve Nisiewicz, 2013). Umudu/inancı olan bireyler nereye gitmek istediklerini ve oraya nasıl ulaşacaklarını çok iyi bilirler. Başarılı olmak için engelleri aşmaları ve zor zamanlardan geçmeleri gerektiğini de bilirler (MacArthur, 1998).

Latham'ın (2013) araştırmasına göre, umut ve inanç, üç önemli liderlik eylemiyle doğrudan bağlantılıdır. Bu eylemlerden biri, zorlayıcı bir direktifi oluşturmak ve uygulamak, ikinci olarak, odaklanmış bir strateji geliştirmek ve üçüncü olarak, izin vermek, teşvik etmek ve motive etmek için çalışanları harekete geçirmek. Bu liderlik eylemleri, organizasyonun hedeflerine, amacına ve misyonuna inançla ve umutla bağlantılıdır. İnanç veya umuttan kaynaklanan bu güçlü bağlılık, zorlayıcı direktiflerin etkin bir şekilde uygulanmasını, stratejik odaklanmanın sürdürülmesini ve çalışanları harekete geçirmeyi destekler. Bu nedenle, liderlik eylemleri, umut ve inanç temelinde organizasyonun başarısını şekillendirir. Dolayısıyla şirketlerdeki spiritüel liderliğin,

Çalışanların işyerindeki dini ve manevi inançlarının geliştirilmesine ve güçlendirilmesine katkıda bulunması mantıklıdır. Dolayısıyla bu unsurlar, personelin işlerini ve sorumluluklarını mümkün olduğu kadar etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri için i motivasyon görevi görür ve böylece personelin hesap verebilirliğini artırır. Liderin inancı ve umudu, bir ekibin kararlılığını ve dayanıklılığını artırır ve mkemmelik için savaşmasına neden olur.

2.3.3 Fedakârlık Boyutu

Misyon, bir örgütün varoluş nedenini temsil eder. Örgüt, misyonu aracılığıyla kendisine "Neden varız?" sorusunu yanıtlar ve bu yanıt, örgütün temel motivasyonunu oluşturur. Misyon, örgütün belirlediği hedeflere ulaşma amacında yn gösterici bir rol oynar. Bu nedenle, misyonun net bir şekilde belirlenmesi, örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde önemli bir itici güç sağlar. Bir örgütün yeleri tarafından paylaşılan ve yeni gelenlere doğru olarak aktarılan temel inançlar, varsayımlar, anlayışlar ve düşünce tarzları örgütün kültürünü oluşturur (Schein, 1990). Çok sayıda çalışmanın gösterdiği gibi, fedakârlık örgüt kültürünün kritik bir bileşenidir (Fry, 2003; Aydın ve Ceylan, 2009).

Spiritüel liderlik teorisine göre fedakârlık hem kendimize hem de diğer insanlara yönelik ilgi, duygu, ilgi ve şükran yoluyla ifade edilen bir bütünlük ve memnuniyet duygusu olarak tanımlanır (Fry, 2003). Başkalarına karşı fedakârlık besleyen biri duygusal olarak dirençlidir. Fedakarlığın, olumsuz duyguların dört temel kategorisinin etkili bir şekilde üstesinden gelme kapasitesine sahip olduğu fikri hem tıp hem de psikolojik bilimler tarafından desteklenmektedir (Snyder ve Ingram, 2000).

-Korku hissi- kaygıyı, endişeyi, huzursuzluğu ve daha fazlasını içerebilir;

-Öfke hissi- düşmanlık, kırgınlık, ağzllk, tatminsizlik dahil;

-Yetersizlik ve başarısızlık hissi- kırılmalı, yardım edememe, üzüntü, suçluluk vb.;

-Kibir hissi- taraf tutmak, aşırı gurur, bencillik ve diğer özellikler dahil.

Bu olumsuz duygular, halihazırda sahip olduğumuz bir şeyi kaybetme veya hak ettiğimiz dlleri alamama korkularından kaynaklanmaktadır (Fry, 2003). Freeman'a (2011) göre etkili liderler, takipçilerine başkalarını sevme konusunda ilham verebilir, bu da onların

kaygılarının üstesinden gelmelerine ve kendi kaygılarını kontrol etmelerine yardımcı olur. Bu da takipçilerin bu liderleri liderlik etme kapasitesine sahip olarak görmelerine yardımcı olur. Fry ve Nisiewicz'e (2013) göre spiritüelite, bize gerçekte kim olduğumuzu kabul etmeyi, kendi arzularımızı gerçekleştirmek için her şeyin kontrolünü eline alma ihtiyacı hissetmeden huzur ve sükûnet içinde yaşamayı öğretir.

2.3.4 Anlam Boyutu

Fry'ın spiritüel liderlik modelindeki "anlam" boyutu, liderin takipçilerine hayatlarında anlam ve amaç bulma konusunda rehberlik etme yeteneğini ifade eder. Fry, spiritüel liderin gönüllü olarak paylaştığı bir vizyon oluşturarak, takipçilerinin yaşamlarında anlam arayışlarına yönlendirilmesini sağlayabileceğini öne sürer (2003). Yine Fry vd. (2007) spiritüel liderlik teorisindeki anlam boyutunu, yapılacak şeylerin farkına varmak, her işin bir amaç için yapıldığını anlamak ve her işin insanların yaşamında bir değişiklik yaratmasını beklemek olarak tanımlamışlardır. Lider, takipçilerinin bağlılık, anlayış, kabul görme ve takdir alma gibi temel ihtiyaçlarına cevap vererek onların yaşamlarına anlam katmaya çalışır. Bu boyut, liderin sadece organizasyonel hedeflere odaklanmak yerine, takipçilerinin bireysel anlam arayışlarına duyarlılık göstermesini vurgular. Organizasyon içindeki bireyler, liderin paylaştığı anlam dolu hedeflere bağlılık göstererek, yaşamlarına daha derin bir anlam katma fırsatını yakalarlar.

2.3.5 Aidiyet Boyutu

Spiritüel liderliğin "Aidiyet" boyutu, bir liderin takipçilerine sağladığı duygusal bağ, bağlılık ve aidiyet hissi üzerine odaklanır (Fry, 2003). Bu boyut, liderin örgüt içindeki bireyleri sadece iş rolleriyle değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal bağlamda da anlamlı bir şekilde etkilemeye çalıştığını ifade eder. Aidiyet, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini, bir topluluğun bir üyesi olarak kabul görmelerini ve liderleriyle güçlü bir bağ kurmalarını içerir (Karaduman, 2010). Pfeffer vd. (2003), insanların öğrenmeye, işlerinde amaç bulmaya doğuştan ihtiyaç duyduklarını ve örgütün başarısına yaptıkları katkılardan dolayı takdir edildiklerini hissettikleri bir gruba ait olduklarını iddia etmektedir. Araştırmalar, örgüte karşı aitik gösteren bireylerin, bağlı

oldukları örgütleri daha içselleştirerek, işlerine daha büyük bir özveri ve çaba harcadıklarını göstermektedir.

2.3.6 Ruhsal Yaşam Boyutu

Ruhsal yaşam boyutu bireylerin içsel dünyalarına odaklanır. Bu boyut, bireylerin kendi değerleri, inançları, amaçları ve kişisel gelişimleriyle bağlantı kurma sürecini kapsar. Bireyin kendi içsel dünyası ile örgütün benimsediği ruhsallık anlayışı arasındaki ilişki ise işyeri ruhsallığı olarak adlandırılır. Bu da, bireylerin içsel dünyalarının, örgütün ruhsal değerleri ve kültürü ile nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bu etkileşimin işyerinde nasıl yansıtıldığını ifade eder. Spiritüel liderlikte ruhsal yaşam, bireylerin derin bir anlam arayışına girmelerini, içsel dengeyi bulmalarını ve kişisel büyümeyi sağlamalarını içerir. Bu yüzden spiritüel lider, takım üyelerinin içsel huzurunu ve pozitif enerjisini destekleyerek, olumsuz etkenlere karşı duyarlılık gösterir ve böylece sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürülmesine katkı sağlar. İş yerinde dua etmek, yoga yapmak, kitap okumak, derin düşünmek gibi ruhsal olarak rahatlatıcı eylemler yapılabilir (Kurth, 2003). Bu eylemler, bireyin örgüt içindeki stresle baş etmelerine, içsel dengeyi sağlamalarına ve ruhsal refahlarını artırmaya yardımcı olabilir. Spiritüel lider, bireylerin inançlarına ve eylemlerine saygı göstermeli ve onlara gereken alanı tanımalıdır (Duchon ve Plowman, 2005).

2.3.7 Kurumsal Bağlılık Boyutu

Kurumsal bağlılık, örgütün hedeflerini bireyin kendi amaçları olarak benimsemek ve örgüte karşı tam bir özveriyle hareket etme konusunda güçlü bir kararlılığa sahip olmaktır (Swales, 2002). Yusof 'a (2011) göre örgüte kendini adanmış çalışanlara sahip olmak, bir organizasyonun başarısının en önemli bileşenlerinden biridir. Spiritüel liderlik, bireylerin işleriyle daha anlamlı bir bağ kurmalarını ve işyerinde derin bir tatmin elde etmelerini teşvik eder (Yaghoubi vd., 2010). Fry (2003), ruhsal liderliğin, liderlerin ve takipçilerin ruhsal ihtiyaçlarını birbirine bağlayarak kurumsal bağlılığı ve verimliliği artırmak için etkili bir liderlik türü olduğunu ifade etmektedir. Usman ve Danish (2010), spiritüel liderliğin çalışanların şirkete olan bağlılığını ve sadakatini artırdığını iddia etmektedir.

Spiritüel liderliğin örgütsel bağlılığı ve örgütte kalma arzusunu teşvik ederek kimlik, sadakat ve örgüte bağlılık duygusunu güçlendirdiği sonucuna varabiliriz.

2.3.8 Verimlilik Boyutu

Bir çalışanın bir şirket için ne kadar verimli olduğu, çalışan verimliliği olarak anılır (Mahmod vd., 2013). Örgüte yönelik güven duyan çalışanlar, örgütün sürekli iyileştirme ve üretkenliği artırma hedefini ilerletmek için harekete geçeceklerdir (Fry ve Matherly, 2006)

Fry' ya (2003) göre liderlik, iş tatmininin artmasına ve dolayısıyla daha yüksek üretkenlik düzeylerine katkıda bulunur. Nelson (2008) daha yüksek verimliliğin spiritüel liderlikle bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir. Spiritüel liderliğin diğer liderlik türlerine kıyasla daha olumlu sonuçlar doğurduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu durumun beklenen bir durum olmasının sebeplerinden biri, spiritüel liderliğin bireylerin içsel motivasyonlarını ve ruhsal ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaya yönelik bir liderlik tarzı olmasıdır. Bu liderlik anlayışı, çalışanların sadece maddi kazanımlar değil, aynı zamanda anlam, değer ve kişisel gelişim arayışlarına da odaklanır, bu da uzun vadede olumlu etkiler yaratabilir.

2.3.9 Yaşamsal Memnuniyet Boyutu

Yaşamsal memnuniyet, sadece maddi başarılarla değil, aynı zamanda kişisel değerlerin, ilişkilerin, amaçların ve anlamların uyumlu bir şekilde bir araya gelmesiyle de ilgilidir (Özgan vd., 2013). Yaşamsal memnuniyet boyutu, spiritüel liderliğin bir parçası olarak, liderin takipçilerinin genel yaşamları üzerinde olumlu bir etki bırakma kapasitesini temsil eder. Bu boyut, sadece iş performansına odaklanmak yerine, bireylerin genel yaşam kalitesine dikkat eden bir liderlik anlayışını içerir (Fry, 2003).

2.4 Spiritüel Liderin Özellikleri

Spiritüel liderlik, geleneksel liderlik modellerinden ayrılan ve bireyin ruhsal gelişimine odaklanan bir yaklaşımı temsil eder (Fry, 2003). Bu yüzden spiritüel liderler, işbirlikçi,

uyumlu ve uzlaşma odaklı insanlar olma eğilimindedirler (Fairholm, 1996). Hedeflere ulaşmada sorumluluk kabul ederler ve geniş bir vizyona sahiptirler (Blackkaby ve Blackkaby, 2001). Spiritüel bir lider, iç ve dış dünyası arasındaki uyumu korur ve duygularında istikrar sergiler (Kaya, 2013). Tablo 2.1’de, Fairholm (1996)’a göre spiritüel liderliğin bileşenleri sıralamaktadır.

Tablo 2.1: Spiritüel Liderin Özellikleri (Fairholm, 1996)

Ortak değerler oluşturmak	Sistemin temelini oluşturan ortak ideallere ilham kaynağı olurlar ve onları takip edenler için ahlak ve başarı standartlarını belirlerler.
Vizyon belirleme	Ortak bir vizyon etrafında fikir birliği sağlama ve demokratik bir liderlik anlayışını sürekli olarak gösterme konusunda yetenekli bir şekilde hareket ederler.
Anlam paylaşma	Spiritüel liderler, takipçilerine anlam yaratır, kalplerine dokunur, ortak hedefe vurgu yapar, etik idealleri somutlaştırır ve ikna eder.
Yetenek kazandırma	Spiritüel liderler insanlarına ilham verir, rehberlik eder ve motive eder.
Etki ve güç	Takipçiler liderin otoritesini kabul etmeden lider liderlik edemez. Bu kabul edilebilirlik, resmi bir çerçeve veya sistemden ziyade ilişkiden kaynaklanmaktadır.
Sezgi	Liderlerin ahlaki otoritesi, akıl kullanmadan elde ettikleri sezgisel bilgilerinden gelir.
Risk almak	Spiritüel liderler eylemlerinde her zaman risk alırlar. Mevcut olan yapısal ilişkileri ve çalışma sistemlerini reddederler. Tehlikeye rağmen insanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar.
Hizmet	Spiritüel liderler hizmet insanlarıdır. Belirli değerlere bağlılıkla çalışırlar. Takipçilerini kontrol etmeye çalışmak yerine, onlara başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları her şeyi vererek onlar için çalışırlar.
Dönüşüm	Spiritüel liderlerin hem kurumları hem de takipçilerinin yaşamlarını iyileştirme sorumluluğu vardır. Takipçilerini lider haline getirirler.

Spiritüel liderler, takipçilerine bir liderlik ruhu aşılamaaya çalışırlar ve onları olumsuz eylemleri için gerekçelendirmez veya sorumlu tutmazlar (Blackaby ve Blackaby, 2001). İşe ait olma duygusunu ve çalıştıkları ekibin bir üyesi olmanın mutluluğunu aşarlar (Fry, 2016). Her zaman sabrı, görgüsü ve ne olursa olsun haklarını savunacak kararlılığı vardır (Blackaby ve Blackaby, 2001). Sorumluluk duygusuna sahiptirler (Blackaby ve Blackaby, 2001) ve uyum sağlayabilirler (Crossman, 2010). Ayrıca spiritüel liderler hem liderin hem de takipçinin temel ihtiyaçlarını karşıladığı için şirketin daha odaklı ve üretken olmasına yardımcı olur (Fry, 2003). Yöneticileri çatışma çözme, yargılama ve değişim yönetimi gibi yeteneklerle donatır (Fry vd., 2005). Spiritüel liderler doğaüstü gücün onları kontrol ettiğine ve yönlendirdiğine inanırlar (Blackaby ve Blackaby, 2001). Destekledikleri insanların hedeflerini ve isteklerini gerçekleştirmek için çaba gösterirler (Blackaby ve Blackaby, 2001).

2.5 Spiritüel Liderliğin Diğer Liderlik Türlerinden Farkı

Farklı liderlik teorileri arasında önemli ölçüde benzerlik olduğu göz önüne alındığında, spiritual liderliğin hala özgün bir kavram olup olmadığı konusunda bir soru ortaya çıkabilir. Hizmetkar liderliğin, diğergamlık, güçlendirme ve hizmet gibi davranış kalıplarıyla spiritüel liderliğe benzerlik gösterdiği detaylı bir incelemede ortaya çıkar. Sendjaya vd. (2008) belirttiği gibi, hizmetkar liderliğin, diğer liderlik felsefelerinden ayrılan bir özelliği, "fedakarlık ve hizmetkarlık ahlaki değerlerini" daha fazla vurgulamasıdır. Diğer argümanlar Whittington vd. (2007) tarafından yapılmıştır. Onlar, spiritüel liderliğin, liderliğe bağlı kültürel değerler gibi, hizmetkar liderliğin ele alamadığı bir dizi konuya yanıt verdiğine inanıyorlar. Fry (2003, 2005) 'ın spiritüel liderlik modelindeki sevgi ve vizyon, hizmetkar liderlik literatüründe geniş kabul gören unsurlardır. Ancak, umut ve inanç bu literatürde sınırlı bir rol oynar (Freeman, 2011).

Dönüşümcü liderlik ve spiritüel liderlik arasındaki farklılık düşünce ve eylem yönleri üzerine inşa edilmiştir. Bu yönler vizyon, misyon, motivasyon, teşvik edici çabalar veya operasyonel yönetim uygulamalarının itici güçlerinde ve ayrıca bireylerin ve grupların algılarında görülebilir (Boorom, 2009). Bu sentez, topluluklara bakılmaksızın, dönüşümsel ve spiritüel liderliğin iki farklı yöntem olduğunu açıkça göstermektedir.

İşlemsel liderler, çalışanların morali için koşullu ödülleri vurgular ve teşvik etmek için ödülleri ve değişim sürecini kullanır (Brain ve Lewis, 2004). İyileştirici eylem gerektiğinde devreye girerler. İlk üçüne vurgu yapan işlemsel liderlerin aksine manevi liderler, takipçilerinin bedensel, entelektüel, duygusal ve ruhsal ihtiyaçlarını dikkate alarak bütünsel bir şekilde rehberlik ve destek sağlar (Fry, 2003).

Herkese eşit saygıyla davranan otantik liderler, başkalarıyla, onların size nasıl davranmasını istediğiniz gibi davranma ilkelerine uyum sağlar ve bir özgünlük disiplini yansıtır (Pierce, 2003). Spiritüel liderlikte görüldüğü gibi, kişisel değerlerin işle uyumlu hale getirilmesi özgün olmanın özünü yansıtır. George'a (2003) göre yönetim kurulu, özgünlüğün önemini vurgulayarak, karizmadan ziyade karaktere değer verir. Özetle, özgünlük, değerlerin işle uyumlaştırılmasının çok önemli olduğu spiritüel liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır.

Günümüzün liderliği spiritüel liderliktir. Ele alınan geleneksel liderlik felsefelerinin olumlu ve muhtemelen başarılı yönlerini benimsemiştir. Mutlu, neşeli ve hak eden bir personele sahip şirketin büyümesi ve refahı için muhtemelen gerekli olan çeşitli niteliklere sahiptir. Bu fikir, işlerinin anlamını keşfetmelerine, rahat ve neşeli bir çalışma ortamı yaratmalarına ve meslektaşları arasında dostluk duygusunu geliştirmelerine olanak tanıyarak hem kuruluştaki hem de işgücünde büyüme ve gelişmeyi teşvik eder.

Geleneksel olarak liderin sahip olması gereken tutum, davranış ve özelliklerden farklı olarak, spiritüel bir lider daha bütüncül bir özellik gösterir. Farklı özelliklerin bir araya gelip ayrı bir bütün oluşturmak yerine, birbirini tamamlayan kapsamlı bir yaşam felsefesini temsil eder (Smith ve Rayment, 2007).

Bu liderlik stillerini daha iyi kavrayabilmek adına Tablo 2.2 oluşturulmuştur.

Tablo 2.2: Liderlik Stilleri (Sing, 2021; Northouse, 2021)

İşlemsel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Hizmetkar Liderlik	Otantik Liderlik	Spiritüel Liderlik
Lider-takipçi değişimleri, ödüllendirmenin ve cezalandırmanın etkileşimine dayanarak, performansın artırılmasını hedefler.	Yeniliği ve yaratıcılığı teşvik eder ve çalışma için yeni fikirler ve yöntemler sağlar.	Mevcut yaratıcılık paradigmalarına meydan okuma eğilimindedir	Duruma göre otoriter, katılımcı veya yönlendirici olabilir.	Rekabet avantajı elde etmek için çalışanların gelişimini ve yaratıcılığını teşvik eder.
Takipçilere belirli hedeflere ulaşmak için ödüller veya avantajlar sunarak performanslarını motive eder	Ortak hedefler belirleyerek, yönlendirme ve yardım sunarak ve farklılıkları takdir eder.	Sağlam kişilerarası bağlantılar ve grup iş birliği.	İşbirlikçi bağlantıları güçlendirerek güvenilirlik gösterir ve insanların saygısını ve güvenini kazanır.	Dürüstlüğü, güveni, aidiyet duygusunu, kendine ve diğer insanlara saygıyı korur.
Belirli bir eşiği aşan veya sapma gösteren durumları ele alır, aksi takdirde normal işleyişi altındaki ekibe bırakır.	Zorlu bir ortamda ayakta kalabilmek için riskleri göze alır ve şirketi yeniden inşa etme konusunda güçlü bir amaç duygusuna sahiptir.	Risk almaya ihtiyaç duymaz, istikrarlı bir dış ortamda en iyi şekilde çalışır ve yaşamın evrimine yardımcı olur.	Çalışanlar yerleşik normlara ve prosedürlere uyarlar.	Kişinin değerleri ve görüşleri doğrultusunda anlamlı bir iş ortamı.

2.6 Spiritüel Liderlik ve İş Yeri Ruhsallığı

Toplumun boş zaman, teknoloji ve fikir aktarımı açısından ilerlemesi nedeniyle insanlar, çok fazla zaman harcadıkları iş hayatında olduğu kadar kişisel yaşamlarında da maneviyatı giderek daha fazla deneyimlemek istiyorlar (Neck ve Milliman 1994). Ashmos ve Duchon (2000), Sanayi Devrimi'nin başlangıcından beri örgütsel paradigmalara hâkim olan işyerinin bürokratik ve bilimsel yönetim modellerinin, insanın manevi boyutunu, yani anlam bulmayla ilgili boyutu kucaklamadığını iddia etmektedir. Ancak maneviyatın işyerine getirilmemesi fikri mantıksızdır çünkü çalışanlar, kişisel kimliklerini mesleki kimlikleriyle özdeşleştirebilecek bütünsel bireylerdir (Naidoo, 2014).

Fry' ın (2003) spiritüel liderlik teorisine göre, bir işyeri ruhsallığı, bir çalışanın yaptığı işi anlamlandırabilme yeteneğine bağlıdır. Zafar'a (2010) göre işyeri ruhsallığı, çalışanların "işlerinde bir anlam" bulma çabasıdır. Bu, işyeri ortamında çalışanların ruhsal özelliklerine ve ihtiyaçlarına odaklanarak, çalışanların hayatlarını anlamlandırabilmelerini sağlar. Conger (1994), geleneksel toplumsal mekan ve ilişkilerin azalması nedeniyle iş ortamında ruhu besleme ve anlam arama gereksiniminin ortaya çıktığını söylüyor. Gibons'a (2000) göre işyeri ruhsallığı, işyerinde ortak değerler, bütünlük ve bağlılık gibi temel ilkeleri içeren bir çerçevedir.

Milliman vd. (2003), Ashmos ve Duchon (2000) tarafından önerilen iş yeri maneviyatının orijinal on bir boyutu daha kısa ve uygulanabilir kılmak için üçe yoğunlaştırmıştır: anlamlı çalışma (meaningful work), topluluk duygusu (community) ve örgütsel değerlerle uyum (alignment with organizational values).

- **Anlamlı Çalışma:** İş yerinde maneviyat, bireyin işinde derin anlam ve amacı bulma arayışını içerir. Bu boyut, çalışanların günlük görevleriyle etkileşimde bulunma şeklini temsil eder. İş yerinde maneviyat, herkesin kendi yaşamına ve başkalarının hayatlarına anlam katma, içsel motivasyon, doğruluk ve etkinliklere katılma arzusunu içerir.
- **Topluluk Duygusu:** Bu iş yeri manevi boyutu, başkalarıyla derin ilişkiler kurmayı içerir. Çalışanlarla iş arkadaşları arasındaki etkileşimler, grup düzeyinde topluluk duygusunu göstermektedir.

- **Örgütsel Değerlere Uyum:** Bu boyut, bir kişinin amacının kendisinden daha önemli olduğu ve topluma veya diğer insanlara yardım etmesi gerektiği fikriyle ilgilidir. Ayrıca uyum, örgütün yöneticileri ve çalışanları tarafından uygun değerlere, güçlü bir vicdana ve çalışanlarının ve toplumun iyiliği için önemli olduğuna inanılması anlamına gelir.

Basitçe ifade etmek gerekirse, işyeri maneviyatı, çalışanların işlerinde kişisel doyum yaşamaları için tüm yaşamın aşkınlık ve birbirine bağlı olma hissine yol açan örgütsel değerlerin çerçevesidir (Pfeffer vd., 2003). "Çalışanların, topluluk bağlamında gerçekleştirilen anlamlı çalışmalarla beslenen bir iç yaşama sahip olduğunun kabul edilmesi", daha önceki örneklerde de görüldüğü gibi spiritüel liderliğin unsurlarından biridir (Ashmos ve Duchon, 2000).

3. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen boyutlar ve iş tatminin önemini incelenmiştir.

3.1 İş Tatmini Kavramı

“Tatmin” kelimesi, genel olarak bir kişinin ihtiyaçlarını veya beklentilerini karşıladığında ortaya çıkan olumlu bir duygu veya memnuniyeti ifade eder (TDK). Literatürde, “tatmin” terimi çeşitli bağlamlarda kullanılabilir ve genellikle belirli bir konu, hizmet veya deneyimle ilgili memnuniyet düzeyini temsil eder.

İş tatmini kavramı ise ilk olarak endüstri devriminin etkisi altında yaşanan iş koşullarına dair eleştirilerin ortaya çıkmasıyla başlamış, modern anlamda ise 20. Yüzyılın başlarında araştırmalara konu olmuştur. Günümüz iş ortamında rekabet gücü ve hayatta kalma arayışında olan birçok kuruluş için iş tatmini önemli bir konu haline geldiğinden, yazarlar tarafından iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Literatürde iş tatmini kavramı, ilk olarak Hoppock'un 1935 tarihli "İş Tatmini" kitabında ortaya çıkmış ve bu kavramı, bireyin iş alanındaki tatminini şekillendiren psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin bir kombinasyonu olarak teorik bir yapı olarak tanımlamıştır.

İş tatmini, bir kişinin performans hedeflerini karşılamasının, iş arkadaşları ve üstleriyle iletişim kurmasının ve kurumsal norm ve prosedürlere uymasının beklendiği işine karşı sahip olduğu genel tutumdur (Robbins ve Judge, 2017).

Konopaske ve Ivancevich'e (2006) göre iş tatmini, üreticiler, politikalar ve liderlik tarzları da dahil olmak üzere çalışma ortamının çeşitli yönlerinin bir sonucu olarak kişinin işiyle ilgili tutumudur. Rice vd. (1991) göre iş tatmininin arkasında yatan fikir, bireyin işteki mutluluk düzeyinin, işinden duyduğu memnuniyet düzeyine karşılık gelmesidir. Luthans'a (1995) göre iş tatmini, genellikle işin, çalışanların beklentilerine ne kadar uygun olduğuyla ilgili duygusal bir değerlendirmeye dayalı olan bir kavramdır. Locke'a (1969)

göre iş tatmini, kişinin işinin, iş değerlerine ulaşması veya bu değerlerin elde edilmesini kolaylaştırması olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal durumdur. Aamodt'a (1996) göre iş tatmini, bir çalışanın işine karşı tutumu olarak tanımlanabilir. Yüksel'e (2005) göre iş tatmini, bir çalışanın işine odaklanırken yaşadığı mutluluk düzeyi olarak tanımlanabilir.

İş tatmini üzerindeki en önemli durumsal etkinin işin doğası veya işin kendine özgü özellikleri olduğu ileri sürülmektedir (Saari ve Judge, 2004). Yöneticiler, iş zenginleştirmenin, görevin önemi, görev kimliği, iş özerkliği, rol netliği, iletişim için etkili bir geri bildirim sistemi ve karar alma sürecine katılıma izin verilmesi gibi çalışan memnuniyetini etkileyen organizasyonel (durumsal) faktörleri etkileyebileceğini anlamalıdır (Fried ve Ferris, 1987). Yüksek derecede iş tatmini ancak çalışan ve çalışma ortamı iyi bir şekilde eşleştiğinde elde edilebilir. Bunun nedeni, liderleri ve örgüt kültürünü içeren çalışma ortamının, bireyin iş mutluluğunun önemli bir belirleyicisi olabilmesidir (Taris ve Feij, 2001).

3.2 İş Tatminini Etkileyen Boyutlar

İş tatmini, sürekli bir değişim içinde olan, bireylerin farklı algılar ve tepkilerle yanıt verdiği fiziksel, kültürel ve sosyal faktörlere bağlı dinamik bir olgudur. Çoğu zaman, aynı çalışma ortamında benzer durumları farklı şekillerde değerlendiren bireylerin iş tatmini ya da tatminsizliği, bu etkileşen faktörlerle şekillenir. Hughes vd. (2012), bir kişinin kişinin işiyle ilgili görüş ve duygularının iş yükü, iş arkadaşları, amirleri, maaşları ve ilerleme veya eğitim şansları dahil olmak üzere bir dizi faktörden etkilendiğini belirtmektedir. Bu nedenle, araştırmacılar, iş tatminini sadece tek bir boyuttan değil farklı boyutlardan ele almanın önemine vurgu yapmışlardır. Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.2.1 Yaş Boyutu

Yapılan araştırmalarda iş tatmininin yaşa bağlı arttığı gözlemlenmiştir. Andres vd. (2002) gerçekleştirdiği bir çalışma, yaşlı çalışanların, genç meslektaşlarına kıyasla işlerinden daha fazla memnuniyet duyduklarını göstermiştir. Genç çalışanlar ise iş hayatlarına yeni

başladıkları için beklenti ve istekleri farklı olabilir. İşe bağlılık için bir süre geçmesi gerekebilir, bu nedenle başlangıçta işlerine tam anlamıyla bağlı olmayabilirler, çünkü gelecekteki iş hayatlarıyla ilgili gerçekçi olmayan beklenti ve isteklere sahip olabilirler. Ancak zaman içinde, iş hayatlarının ilerlemesiyle birlikte, iş tatmini düşüş eğiliminde olup, daha sonra tekrar yükselişe geçmektedirler (Evkaya, 2019).

3.2.2 Cinsiyet Boyutu

İş tatmininde cinsiyet boyutu, çalışanların iş deneyimlerini ve beklentilerini cinsiyet rolleri, ayrımcılık, terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak değerlendirir. Yapılan araştırmalarda kadınlar genellikle iş tatmini açısından aile yaşamı, kişisel memnuniyet ve güvenlik gibi faktörlere daha fazla önem atfederken, işin kendisiyle ilgili özelliklere daha düşük bir öncelik verme eğilimindedir (Aydoğan vd., 2011). Kadınlar, genellikle erkeklere göre iş koşullarından daha az memnun kalma eğilimindedir (Yücel ve Demirel, 2013).

3.2.3 Kişilik Boyutu

Kişilik, bireyin davranışlarını, düşünce tarzını ve duygusal tepkilerini şekillendiren kalıcı özellikleri ifade eder. Her bireyin kişilik özellikleri, aile, çevre ve yaşadığı deneyimlere bağlı olarak farklılık gösterir. Bu çeşitlilik, bireylerin benzersiz kimliklerini oluşturan önemli bir faktördür. Bu bağlamda, bir kişinin kişilik özellikleri, iş tatmini düzeyini etkileyebilir. Örneğin, bir kişinin işine duygusal olarak bağlı, sosyal ve esnek olma eğiliminde olan bir kişilik yapısı, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir (Çiftçiyıldız, 2015).

3.2.4 Eğitim Düzeyi Boyutu

İş tatmini ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki, genellikle eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmininin artma eğiliminde olduğu şeklinde gözlemlenir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler eğitimlerini tamamladıktan sonra, iş hayatına adım attıklarında genellikle örgütleriyle ilişkilerinde, maaşları ve diğer konulardaki beklentilerinde artış yaşarlar

(Izgar, 2012). Bazı araştırmalar ise eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte iş doyumunun azaldığı sonucuna ulaşmıştır (Can Tunç, 2021). Eğer çalışanlar, sahip oldukları deneyime ve eğitim düzeyine uygun bir pozisyonda değillerse mutsuz olurlar ve işlerinden tatmin olmazlar (Aydoğan vd., 2011).

3.2.5 Çalışma Ortamı Boyutu

Çalışma ortamı, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir çünkü işyerindeki kötü fiziksel koşullar, aşırı gürültü, yetersiz aydınlatma, rahatsız edici sıcaklık veya soğukluk, dar çalışma alanları gibi etkenler çalışanın memnuniyet düzeyini doğrudan etkiler ve iş tatmininde düşüşe neden olabilmektedir (Evkaya, 2019). Buna karşılık işyerinde iyi fiziksel koşulların sağlanması çalışanın motivasyonunu artırır, stres seviyesini düşürür ve iş tatminini olumlu yönde etkiler (Alsat, 2016).

3.2.6 Ücret Boyutu

Ücret, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir çünkü çalışanlar genellikle yaptıkları işin karşılığında adil bir ücret almak isterler. Bir çalışan, aldığı ücreti yeterli ve adil bulduğunda işinden daha fazla memnun olma eğilimindedir (Eroğluer, 2011). İş yerlerinde çalışanlar arasında ücretlerin karşılaştırılması yaygındır. Bu karşılaştırma da adil ücretlendirme ve herkesin eşit muamele gördüğü işçi tarafından görüldüğü zamana, işçinin tatmin duygusu yüksek olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Ücretin önemli olmasının ana sebebi, insanların temel ihtiyaçlarını karşılama ve başarıyla ilişkilendirilme biçimi olarak kabul edilmesidir. Bu nedenle, şirketler iş tatmini seviyelerini artırmak için adil bir performans değerlendirme, terfi politikası ve ücret sistemini benimseyebilirler (Çalışkan, 2005). İş tatminsizliğinde ücretin, iş tatmininde olduğundan daha büyük bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir (Silah, 2001). Ücretin iş tatmini etkileyen unsurlar arasında 12. sırada yer aldığı belirlenmiştir (Wamunyu, 2016).

3.2.7 İş Arkadaşları Boyutu

Çalışanın iş arkadaşlarıyla iyi bir ekip ortamına sahip olması, destekleyici bir atmosfer ve etkili iletişime sahip olması çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini artırabilir (Sias ve Cahill, 1998). İzole çalışanlar, sosyal etkileşim eksikliği nedeniyle yalnızlık hissi yaşarlar ve bu durum iş memnuniyetsizliğine yol açar, bu da işlerine olan ilgilerini azaltır ve tatminsizliklerini artırır (Erdil ve Ertosun, 2011). Hawthorne araştırmalarında, işçilerin gruplar halinde bir araya gelerek sosyal bağlarını güçlendirdiklerini gözlemlemiştir, bu da iş arkadaşlığını arttırmıştır (Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2016).

3.2.8 Yönetim Şekli Boyutu

Yönetim şekli, iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlardan biridir çünkü yöneticinin kişisel nitelikleri ve çalışanlarla olan etkileşim tarzı, çalışanların yönetilme biçimini belirler. Yöneticiler veya liderler, çalışanların işlerini keyifle yapmalarını sağlamak için onlarla ilgilenen, onları dinleyen, iletişim kuran, empati gösteren, saygılı ve iş birliği yapan kişilerse, çalışanların iş tatmini artacaktır (Bingöl, 1990). Ayrıca, yöneticiler ya da liderler, çalışanların tavsiyelerine göre yeni projeler geliştirmesi, bu projeleri uygulaması ve onları tavsiyelerinden dolayı takdir etmesi, çalışanın daha mutlu olmasını sağlayarak iş tatminini arttırabilir (Çalışkan, 2005). Çalışanların işlerinde daha fazla mutlu olmaları için yönetim tarzının daha katılımcı ve örnekleyici olması gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

3.3 İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, bir çalışanın işinden aldığı memnuniyet ve mutluluğun ölçüsüdür ve iş yaşamının önemli bir unsuru olarak kabul edilir. Ayrıca çalışanların, örgütün hedeflerine katkıda bulunması, karlılık sağlama, rekabet avantajı elde etme ve hem örgütsel hem de bireysel performansı artırma, ancak iş tatminiyle mümkün olacaktır (Mammadova, 2013).

Örgütlerde iş tatmini sağlamak, çalışanların katılımını artırabilir, işten ayrılma oranlarını azaltabilir ve dolayısıyla personel devir hızını düşürebilir (Türk, 2016). İş tatminin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, iş ve özel hayatlarında olumlu etkiler yaşarlar. İş

tatminsizliği yaşayan bireylerin iş yerlerinde ve özel yaşamlarında fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları yaşadığı belirlenmiş; ayrıca, işlerinde motive olamayan ve iş ortamında yeterince tatmin olmayan bireylerin mental sağlıklarını koruyamadıkları ve bu tatminsizliği iş dışındaki hayatlarına da yansıtıkları görölmüştür (Gökçe, 2021). Çalışanlar, beklentilerinin karşılandığı için iş değişikliği düşüncesiyle daha az karşılaşırlar. Yüksek konsantrasyon seviyeleri iş kazaları riskini azaltırken, örgüte bağlılık artar. İşten kaynaklanan stres azaldığından, çalışanlar aile yaşamlarında mutluluk ve huzur bulurken, sosyal ihtiyaçlarını rahatça karşılayabilirler ve bu memnuniyeti sosyal çevrelerine de yansıtabilirler (Özpehlivan, 2018). Bu durum, iş tatmininin hem bireysel hem de kurumsal düzeydeki önemini vurgulamaktadır (şen, 2008).

İşgücünü yönetmeye gelince, günümüzde yöneticilerin karşılaştığı en zorlu konulardan biri iş tatminidir. İş tatmininin duygusal bir boyut içermesi nedeniyle, yöneticilerin bu konudaki çalışmaları titizlikle yürütebilme yeteneğine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Çalışanların motivasyonunu sağlamak ve yüksek iş tatminini korumak, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir (Çift Yıldız, 2015). İş tatmini düşük olan çalışanlar, iş yerindeki verimliliklerini kaybedebilir, devamsızlık oranları artabilir ve sonuç olarak örgütün genel performansı olumsuz etkilenebilir (Engin, 2015). Yapılan araştırmalar, iş tatminsizliğinin, örgüt içinde anlaşmazlıkların, şikayetlerin ve disiplin cezalarının artmasına neden olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2002). Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarına maddi ve manevi destek sağlayarak onların tatmin duygularını olumlu yönde etkileyebilir ve çalışanlarının örgüt adına daha verimli ve başarılı olmalarını sağlayabilirler (Akgündüz, 2006).

İnsan, duygusal bir varlık olarak kabul edilir ve hayatını bu duygularla yönlendirir; bu sebeple, insan tarafından kurulan her sistem ve yapı, duyguların temelinde yükselir. İnsanın içsel duygularından bazıları, iş tatmininin temel unsurlarını oluşturur (Akgündüz, 2006). Bu durumdan da anlaşılacağı üzere, iş tatmini kavramı, insan duygularına dayalı olarak şekillenen ve duygular gibi, insanı içeren tüm yapıları etkileyen bir olgudur. Bu sebeplerden dolayı, örgütlerin iş tatmine önem vermeleri, temellerinin sağlam olması ve geleceklerinin daha parlak olması açaşından büyük önem taşır.

4. ETİK DAVRANIŞ

Bu bölümde etik ve etik davranış kavramları, etik türleri ve iş etiği incelenmiştir.

4.1 Etik Kavramı

"Etik" terimi günlük dilde sıklıkla kullanılır. İnsanlar, liyakat, duyarlılık, onur, saygı, dürüstlük ve benzeri şeyleri içeren eylemleri genel tabirle etik olarak adlandırırlar. Geçmişe baktığımızda, M.Ö. 1750 yılında Irak'ta Babil'in hükümdarı olan Hammurabi'nin, 3,5 metre uzunluğundaki bir taşta, adaletsiz yöntemlerin önlenmesine yönelik bazı hükümler içeren ahlak yasalarını kazıdığını görüyoruz, bu da etik kavramının uzun süredir söz konusu olduğunu gösteriyor.

Etik, neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlamak, değerlendirmek ve ayırt etmek için kullanılan felsefi bir fikirdir (Rich ve Butts, 2008). Çeşitli akademisyenler ve kaynaklar farklı tanımlar sunarak bu alanın karmaşıklığını ve derinliğini yansıtır. Bowen'a (2017) göre etik, "iyi ve kötü olanla, ahlaki görev ve yükümlülükle ilgilenen disiplin" olarak tanımlanır. Darwall (2017) ise etiği, neyin ahlaken doğru ve yanlış olduğunu inceleme veya neyin ahlaken doğru ve yanlış olduğuna dair inançlar bütünü olarak tanımlar. Etik, kişinin tutumuna veya düzenli davranışına atıfta bulunabilir ya da iyi ve zararlı davranış oluşturduğunun anlaşılması anlamına gelebilir (Halbusi vd., 2021). Etiğin bir başka tanımı da neyin uygun ve uygunsuz davranış oluşturduğunu tanımlayan kurallar bütünüdür (Resnik, 2016). Kaviya (2011), etiği doğru ve yanlışla, ahlaki sorumluluk ve yükümlülüklerle ilgilenen bir disiplin olarak açıklamıştır. DeGeorge (1987) ise etiği doğruluk ve doğruluk dışının araştırılması olarak tanımlamıştır. Kısacası etik, doğru ve yanlış hakkındaki ahlaki inançlardır.

Etik, seçimler ve eylemler, ilişkiler ve iletişim, kararlar ve seçimler üzerinde önemli ve belirleyici bir etkiye sahip olduğundan, günümüzde yönetim alanının en önemli konularından biri haline gelmiştir (Guillén, 2017). Geçtiğimiz kırk yıl boyunca, kişi ve örgüt düzeyindeki etik ve etik ilkeler, birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve dünya çapında birçok kuruluşun temel kaygısı olarak kabul edilmiştir (Nurtati, 2020).

4.2 Etik Davranış Kavramı

Etik davranış, bireylerin dürüstlük, saygı, adalet ve sorumluluk gibi temel değerlere bağlı olarak kararlar almalarını ve hareket etmelerini ifade eder (Uğurlu, 2009). Genellikle kabul edilebilir veya kabul edilemez davranışlar olarak tanımlanır (Beauchamp ve Bowie, 2000). Bu sebep ile etik davranış, belirli durumlarda ahlaki doğruluk ve gerçeklik için rehberlik sağlayan kurallar, standartlar, kodlar veya prensipler tarafından yönlendirilir. (Lewis, 1985). Bu yüzden etik davranış 1980'lerden bu yana, örgütler bağlamında ahlaki açıdan doğru ve yanlış seçimleri ve eylemleri anlamak amacıyla titiz araştırmaların konusu olmuştur (Trevino vd., 2014). Etik davranışa yönelik esasen iki eğilim vardır. Araştırmaların bir alt kümesi, kişilik özelliklerinin etik davranış üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Rest'in önerdiği dört aşamalı etik karar verme modeli öne çıkan çalışmalar arasında yer alıyor. Rest'e (1986) göre ahlaki karar verme bireysel düzeyde dört aşamada gerçekleşir: ahlaki farkındalık, ahlaki yargı, ahlaki motivasyon ve ahlaki davranış. Çağdaş araştırmalar, etik davranışı, karşılıklı olarak etkili bir şekilde etkileşime giren bireysel özellikler ile çevresel koşulların bir karışımı olarak görmektedir (Cohen ve Morse, 2014; Fleeson vd., 2014).

Deontolojik Perspektife göre, etik davranış, ahlaki kurallara veya görevlere uymayı içerir. Bu bakış açısına göre, sonuçları ne olursa olsun, belirli ahlaki ilkelere veya kurallara uyan eylemler etikdir (Alexander ve Moore, 2007). Etik davranış ayrıca dürüstlük, cesaret, merhamet ve adalet gibi erdemlerin geliştirilmesi ve uygulanması ile karakterizedir. Bu yaklaşım, eylemi gerçekleştiren bireyin karakterine ve niyetlerine odaklanır (Sims, 1992). Etik davranış, düzgün işleyen bir toplumun temel dayanağıdır. Hem yasal hem de ahlaki açıdan etik olan yargılarda bulunmamıza rehberlik eden ilkeler ve standartları içerir (Alexander ve Moore, 2007). Etik davranışı uygulamak, kişisel etkileşimlerden profesyonel ortamlara kadar hayatın tüm alanlarında hayati önem taşır. Etik kavramları anlayarak ve bunlara uyarak, bireyler güven inşa edebilir, itibarlarını artırabilir ve kalıcı başarı ve memnuniyet elde edebilirler.

Etik davranış, kültürler arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilir, ancak genellikle kültürel normlara saygılı ve topluluğun refahına olumlu katkıda bulunan eylemleri içerir. Bu, yaşlılara saygı göstermek, işlemlerde dürüst olmak ve ihtiyacı olanlara şefkat

göstermek gibi davranışları içerebilir. Etik kavramı, çeşitli entelektüel soylar ve kültürel gelenekler tarafından şekillenen uzun süreler boyunca değişiklikler geçirmiştir (Lepard, 2005).

Etik davranış, her ilişkinin veya grubun temeli olan güven ve saygıyı oluşturmak için hayati öneme sahiptir (Werhane ve Freeman, 1999). Doğruluk ve dürüstlük, etik davranışın uygulanmasında esastır. Bu, dürüst olma ve sağlam etik değerlere bağlı kalma eylemini kapsar. Bu özellikler, güven ve güvenilirliği sağlamak için gereklidir. Saygı ve empati, başkalarının bakış açılarını ve duygularını anlama ve takdir etme yeteneğini kapsar (Werhane ve Freeman, 1999). Bu ilke, olumlu etkileşimleri teşvik etmek ve kapsayıcı bir ortam oluşturmak için esastır. Sorumluluk ve hesap verebilirlik, bir kişinin eylemlerini kontrol altına almayı ve sonuçlarından sorumlu tutulmayı içerir. Bu ilke, güveni ve güvenilirliği sürdürmek için kritiktir (Wood, 2019). Güven, güçlü bir ilişki kurmanın ve sürdürmenin temel dayanağıdır. Dürüstlük ve saygı gibi niteliklerle karakterize edilen etik davranış, kişiler arası ilişkilerde güven oluşturmak ve sürdürmek için gereklidir (Turilli ve Floridi, 2009).

4.3 İş Etiği

İş etiği, iş dünyasında bireylerin ve kurumların daha adil ve doğru bir şekilde davranmalarını sağlayan ilkeler ve standartlardır. İş etiği, işletmelerin faaliyetlerinde etik ilkeleri uygulama sürecini ve bu ilkelerin iş dünyasındaki pratik yansımalarını inceler (Boatright, 2017). De George (2017), iş etiğini, işletme kararlarının etik boyutlarını ve işletmelerin etik davranışlarını analiz eden bir alan olarak tanımlar. Velasquez (2018) ise iş etiğini, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken etik ilkeler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan kurallar bütünü olarak tanımlar. İşletmelerin ve bireylerin adil, doğru ve sorumlu davranması iş etiğinin temel amacıdır.

İş etiği, etiğin belirli bir uygulama alanını tanımlayarak, genel etik perspektifinden doğru ve yanlış kavramlarını iş dünyası bağlamında incelemektedir (Kırel, 2000). Bir şirkette mevcut olan iş ahlakı, şirketin içindeki her bireyin davranışlarını yönlendiren bir etkidir. Bu, şirket çalışanlarının ve yöneticilerinin etik ilkeler doğrultusunda hareket etmelerini ve işletmenin değerlerine uygun davranmalarını sağlar (Erturhan ve Filizöz, 2011). İş etiği,

sadece bir işletmenin iç işleyişle değil, aynı zamanda çevresiyle de yakından ilişkilidir (Çelikkol, 2017).

Bugünün hızla değişen iş ortamında, iş etiğinin önemi abartılamaz. İş etiği, ticaret dünyasındaki davranışları yönlendiren ilkeleri ve standartları kapsar. Bu ilkeler, işletmelerin doğru ve yanlış olanı belirlemesine ve eylemlerinin toplumun daha geniş beklentileriyle uyumlu olmasını sağlamasına yardımcı olur. Drucker'a göre (1981), iş etiği, iş bağlamında davranış ve karar almayı yönlendiren etik ilkeler ve ahlaki değerlere atıfta bulunur. Tüm bireylerin haklarına ve onuruna saygı gösterirken, kurumsal operasyonlarda ve karar alma süreçlerinde şeffaflığı teşvik eder. İş etiğinin evrimini şekillendiren birkaç önemli dönüm noktası vardır. İş kanunlarının kurulması, kurumsal sosyal sorumluluğun yükselişi ve sürdürülebilirliğin artan önemi bunlardan sadece birkaçıdır. Bu dönüm noktaları, işletmelerin yalnızca hissedarlarına değil, aynı zamanda çalışanlarına, müşterilerine ve daha geniş topluluğa da sorumluluk taşıdığının artan bir şekilde kabul edildiğini yansıtır.

İş dünyasında etiğin önemi çok yönlüdür. Etik uygulamalar olumlu bir imaj yaratır, paydaşlarla güven inşa eder ve yasal sorunları önler. Dahası, etiklere öncelik veren işletmeler uzun vadede daha sürdürülebilir olma eğilimindedir, çünkü müşterileri, çalışanları ve yatırımcıları çekme ve elde tutma konusunda daha başarılıdırlar. Şeffaflık ve doğrulukla faaliyet gösteren işletmeler, paydaşlarının güvenini ve sadakatini kazanma olasılığı daha yüksektir (Turilli ve Floridi, 2009). Şeffaflık, şirketin faaliyetleri, kararları ve politikaları hakkında açık olmayı içerir. Hesap verebilirlik, kişinin eylemlerinden sorumlu olmayı ve bunları paydaşlara açıklamaya istekli olmayı ifade eder. Adalet ve dürüstlük, tüm paydaşlara adil davranmayı ve adil ve tarafsız kararlar almayı içerir. Bu ilke, özellikle çalışan ilişkileri, müşteri hizmetleri ve tedarikçi etkileşimleri gibi alanlarda önemlidir (Parris vd., 2016).

4.4 Etik Türleri

Araştırmalar incelendiğinde, etik türlerinin betimleyici etik, normatif etik ve meta-etik olarak üç kategoriye ayrıldığı görülmektedir.

- **Betimleyici Etik:** Ahlak konusuna bilimsel bir perspektifle yaklaşır. Bu yaklaşım, ahlaki yargıların doğasına, ülkeler arasındaki ahlaki standartlar ve değerlerdeki farklılıklara ve ahlakın psikolojik ve sosyolojik temellerine bakar (Bazerman ve Gino, 2012). Bu teori, kurallar koymak yerine insanların eylemlerinin sonuçlarını gözlemleyerek betimler. Bu yüzden betimleyici etik, ahlak ve inanç alanında olgusal önermeler sunan bir yaklaşımdır (Cevizci, 2002). Pieper’a göre betimleyici etik, kişilerin eylemlerinin ahlaki yönlerinin nasıl açıklanabileceği, analiz edilip yorumlanabileceği sorununu ele alan teorik yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır (Pieper, 2012).
- **Normatif Etik:** Ahlaki eylemlerin nasıl olması gerektiğini, doğru ve yanlışın ne olduğunu, hangi eylemlerin ahlaki olarak kabul edilebilir veya reddedilebilir olduğunu ve ahlaki ilkelerin ve kuralların ne olması gerektiğini araştırır (Atayman, 2005). İnsan davranışlarına yönelik normlar ve standartlar belirleyerek, insanların ahlaki kararlar verirken hangi prensiplere dayanması gerektiği konusunda rehberlik sağlar (Dündar, 2023). Bu görüşü benimseyen ahlak filozofları, insanlara hangi davranışları gerçekleştirmeleri veya kaçınmaları gerektiğini hatırlatan ve sorumluluklarını vurgulayan nesnel ahlaki gerçeklerin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir (Cevizci, 2002).

Bu iki etik türünü birbirinden ayıran özelliği, betimleyici etiğin mevcut ahlaki inançları ve davranışları analiz etmesine karşın, normatif etiğin insanların nasıl davranmaları gerektiği konusunda kurallar ve ilkeler belirlemeye çalışmasıdır.

- **Meta Etik:** Etik normların, değerlerin, ilkelerin ve teorilerin haklılığını sorgular ve normatif etik tarafından sunulan yargıları ve kavramları analiz eder. Ahlak felsefesinde modern bir görüş olan analitik ve eleştirel yaklaşımı yansıtmaktadır. Meta etik, etiğin bilimsel bir disiplin olarak incelenmesini temsil eder (Pieper, 2012). Meta etik, bireylerin belirlenmiş kurallara etki etmeyip, önceden belirlenmiş bu kuralların analizini yaparak insan davranışlarının muhtemel sonuçlarını göz önünde bulundurarak çözümlemeler yapmaktadır (Çetinkaya, 2017).

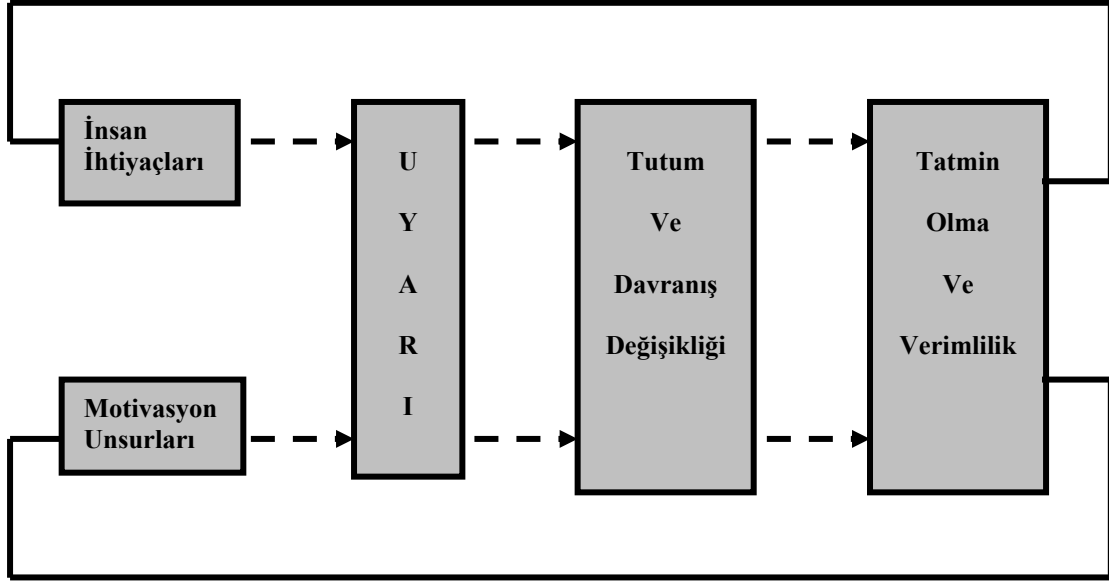
5. ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Bu bölümde motivasyon kavramı, çalışan motivasyonu kavramı, motivasyon türleri ve motivasyonun önemi incelenmiştir.

5.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyon, “motive” kelimesinden türetilen, bir isteği yerine getirmek için harekete geçirmek, yönlendirmek veya teşvik etmek anlamına gelir (Butkus ve Green, 1999). Motivasyon, bireyin bir hedefe ulaşma konusundaki yoğunluğunu, yönünü ve ısrarını açıklayan bir süreçtir (Lens ve Vansteenkiste, 2020). Motivasyon aynı zamanda, kişiyi harekete geçiren, davranışlarını yükselten ve yönlendiren bir güçtür (Reeve, 2018). Bireylerin sahip olacakları motivasyon doğrudan ihtiyaç ve beklentiyle ilgilidir (Werdhiastutie vd., 2020). Bu ihtiyaç ya da beklenti kişiyi motive eder ve tutum değişikliği yaratarak ihtiyacın tatmin edilmesine yol açar (Herzberg, 2017). Filgona vd. (2020) göre ise motivasyon, bireyi harekete geçiren, yükselten ve eylemlerini yönlendiren enerjidir. Robbins ve Judge (2008) motivasyonu, bireyin hedefe ulaşma yönündeki çabasının yoğunluğunu, yönünü ve ısrarını açıklayan süreçler olarak tanımlar. Motivasyonla ilgili yapılan tanımların genelindeki ortak fikir, motivasyonun insanların ihtiyaçlarını karşılamak için nasıl davrandıklarını belirleyen içsel bir etken olduğudur (Ayub ve Rafif, 2011).

Tütüncü ve Küçükusta (2008)’ ya göre motivasyonun ilk aşaması ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için kişi içsel olarak uyarılır (Condry ve Chambers, 2015). Bu uyarılma sonucunda kişi davranışta bulunma aşamasına geçer (Arabacı, 2012). Kişinin sergilediği davranış, ihtiyaçlarını karşıladığı sürece ona doyum sağlayacaktır. Kişinin ihtiyaçtan başlayıp doyuma ulaşması motivasyon sürecini tamamladığını göstermektedir. Şekil 5.1’ de motivasyon süreci gösterilmektedir.



Şekil 5.1: Motivasyon Süreci (Tütüncü ve Küçükusta, 2008).

5.2 Çalışan Motivasyonu

Motivasyonun iş yaşamındaki etkisi oldukça büyüktür (Ali ve Anwar, 2021). Çünkü iş hayatının temel unsuru olan insanın verimli çalışmasını sağlamanın yolu, çalışanları en iyi şekilde motive etmekten geçer (Osabiya, 2015). Motivasyon, çalışanların şirket hedeflerine ulaşmasında önemlidir (Adair, 2006). Bu yüzden çalışan motivasyonu tüm kurumsal sektörlerde yaygın olarak uygulanan bir uygulamadır (Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2016). Widarko ve Anwarodin' e (2022) göre yapılacak girişimlerin öncelikli hedefi çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik olması gerektiğini, bu şekilde örgütsel hedeflerin belirlenip genel verimliliğe katkı sağlanacağını belirtmektedir. Örgüt içinde çalışanların katılımcı olmalarını teşvik ederek ve isteklerini göz önünde bulundurarak yönetim sürecine dahil etmek, motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir (Derin, 2007). İş hayatında başarı için temel unsur olan insanın verimli çalışmasını sağlamanın yolu, çalışanları en etkili şekilde motive etmekten geçer (Bulut ve Çavuş, 2015). Çalışan motivasyonu ister kamu ister özel olsun, örgütlerin başarıya ulaşmasının en önemli bileşenidir (Chintallo ve Mahadeo, 2013).

Çalışan motivasyonu bireylerin işlerine ve görevlerine karşı duydukları isteklilik, enerji ve çaba düzeyini ifade eden bir kavramdır. Aynı zamanda çalışan motivasyonu, işletmelerdeki personelin etkili yönetimini arttırmak amacıyla liderlerin uyguladığı bir politikadır (Abbah, 2014). Çünkü çalışan motivasyonunu sağlayan liderler bunun karşılığında üretkenlik, performans ve azim gibi sonuçlarla karşılaşmışlardır (Grant, 2008). Wiley (1997)' da yaptığı çalışmada, bir şirkette köklü bir başarı sağlayabilmek için işverenin çalışanlarını neyin motive ettiğini anlamaları gerektiğini çünkü bu anlayışın verimliliği arttırmak için gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanları zorlu zamanlarda bile en üst düzeyde performans göstermeye teşvik etmek, işyerindeki en tutarlı ve kalıcı zorluklardan biridir ve bu, onları motive ederek başarılabilir (Sandhu vd., 2017).

5.3 Motivasyon Türleri

Motivasyonun kaynağı ve doğası, çalışanların iş yerindeki davranışlarını ve tutumlarını anlamak açısından büyük önem taşır. Bu kaynaklar doğru uygulandığında, bireyin harekete geçmesi sağlanır, böylece daha fazla verimlilik ve daha yüksek performans ortaya çıkar. İçsel ve dışsal motivasyon türlerini içeren bu kaynaklar, işin doğası ve kişisel niteliklerine duydukları ilginin yanı sıra maaş, ödül ve ekstra avantajlar gibi dış etkenlerle de desteklenebilir (Aslan ve Doğan, 2020).

5.3.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin içinden gelen, kişisel tatmin ve merak gibi faktörlerden kaynaklanan motivasyon türüdür (Gagne ve Deci, 2005). Hennessey vd. (2015) bir görevi kendisi için başarma ya da sadece ondan keyif alma dürtüsünü içsel motivasyon olarak tanımlamışlardır. Mottaz (1985) ise, içsel motivasyonu kişinin içsel doğasıyla ilişkilendirmiş ve dışsal nedenlere bağımlı olmadığını belirtmiştir. İçsel motivasyona sahip birey, herhangi bir ödül veya baskıya ihtiyaç duymaksızın, kendi isteği ve özgür iradesiyle faaliyetlerini yürütmektedir (Deci vd., 1991). Bir çalışanın, kendi becerilerini geliştirmek veya kişisel başarı hissini tatmin etmek için bir projeye gönüllü olması içsel motivasyonundan kaynaklıdır. İçsel motivasyon, genellikle uzun vadeli bağlılık ve sürekli gelişim ile ilişkilendirilir çünkü bireyin yaptığı işte anlam ve değer bulmasını sağlar.

5.3.2 Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bir dış hedefe ulaşmak veya dışarıdan dayatılan bazı kısıtlamaları karşılamak için bir şeyler yapma motivasyonudur (Hennessey vd., 2015). Dışsal motivasyon, bireyin dışsal faktörler tarafından yönlendirilerek gerçekleştirdiği eylemleri harekete geçiren güç olarak ifade edilmektedir (Lee ve Hidayat, 2018). Dışsal motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarına bağlı olarak davranışlarını yönlendiren etkenlerden biridir (Koçel, 2007). Dışsal motivasyon ödül, takdir, maaş artışı ya da terfi gibi dışsal teşviklerle ilişkilidir (Mahaney ve Lederer, 2006).

Dışsal motivasyon, bireylerin belirli görevleri yerine getirmeye yönlendirilmesinde etkili olmaktadır. Örneğin, bir çalışanın, belirli bir bonus veya ödül almak için yoğun bir şekilde çalışması gibi. Ancak, dışsal ödüller sürekli sağlanmadığında veya beklenen ödül elde edilmediğinde motivasyon hızla azalabilir (Çelik, 2015). Bu nedenle, dışsal motivasyonun sürdürülebilirliği, teşviklerin devamlılığına bağlıdır.

Her iki motivasyon türü de örgütlerde önemli rol oynar ve birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Etkili bir motivasyon stratejisi, içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını dengeleyerek hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlar.

5.4 Motivasyonun Önemi

İnsanı anlamak; gereksinimleri, istekleri, güçlü ve zayıf yanları, sahip oldukları yetenekleri, değerleri, inançları ve eylemlerini bilmek anlamına gelmektedir (Goleman, 2018). Bu nedenle, insanların davranışlarını tahmin etmek aynı zamanda kontrol etmek, yönlendirmek motivasyonlarını anlamak mümkün kılınabilir (Karacelil, 2013).

Motivasyon bir organizasyonda başarının ve sürdürülebilirliğin temel itici gücüdür. Hem çalışanlar hem de yöneticiler için bu, hedeflerine ulaşmada ve performanslarını artırmada önemli bir rol oynar. Motivasyon, bireyin işteki etkinliğini ortaya çıkaran önemli bir faktördür (İyidemirci ve Aydın, 2018). Motive olmuş çalışanların öğrenme fırsatlarını arama, yaratıcı düşünme ve zorluklar karşısında dayanıklılık gösterme olasılıkları daha yüksektir (Seibert vd., 2016). Bu sadece bireysel performanslarını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun genel başarısına da katkıda bulunur (Ali ve Anwar, 2021).

İşverenlerin örgüt amaçlarına ulaşabilmeleri, çalışanların yönetimi benimseyip sadakatle çalışmasına ve örgüt içinde uyumlu bir şekilde bütünleşmesine bağlıdır (Kıngır, 2006). Motivasyonun önemini anlayan yöneticiler, açık iletişimi ve sürekli gelişimi teşvik eden olumlu bir çalışma ortamını teşvik ederek daha etkili bir şekilde liderlik edebilirler (Basalamah, 2021). Ayrıca, motive olmuş çalışanların geri bildirimde bulunma ve ihtiyaçlarını iletme olasılıkları daha yüksektir, bu da yöneticilerin sorunları proaktif bir şekilde ele almasına ve çalışanların gelişimini desteklemesine olanak tanır (Bakker, 2015). Sonuçta motivasyon, yöneticilerin olumlu ve üretken bir işyeri kültürü yaratmasına yardımcı olduğu ve çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyerek fayda sağladığı için başarıda kritik bir faktördür (Al-bawaia vd., 2022). Böylelikle örgütün verimliliği artacak, çalışanlar arzuladıkları tatmin seviyesine ulaşacak ve iş başarıma isteği gelişecektir (Genç, 2013).

6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde, çalışmamızda yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve hipotezler geliştirilmiştir.

6.1 Spiritüel Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş tatmini literatürde genişçe araştırılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, liderlik tarzı, çalışan ilişkileri (Al- Sada vd., 2017) gibi birçok faktörden etkilendiği gibi çalışanın işten ayrılma konusunda da yaygın olarak kabul edilen temel bir faktördür (Sturges ve Guest, 2001). İş tatmini ya da tatminsizliğinde en büyük paya sahip olan faktör ise liderin tarzı ve davranış şeklidir. Çünkü bireyler, astlarına karşı empati eksikliği gösteren liderlerden ziyade düşünceli ve yardımsever liderlerden daha fazla memnuniyet duymaktadır (Stamolampros, 2019). Skinner' da (1969) liderin davranışı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Loke (2001) ise iş tatminin %29'unu liderlik davranışının oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yusofa (2011) göre, liderler, bir kişinin mesleğinde anlam ve amaç bulmasının önemini vurgulayabilir. Yine Yusof'a göre, liderler, çalışanlar ile daha geniş bir amaç veya hedef arasında bağlantı kurarak, kendi pozisyonlarında derin bir tatmin ve mutluluk hissi geliştirmelerine yardımcı olurlar. Spiritüel liderler, dürüstlük, anlayış ve nezaket gibi erdemleri savunurlar. Aidiyet duygusu, iş arkadaşları arasında olumlu ilişkiler ve dostluk geliştirerek iş mutluluğunu besler (Djaelani vd, 2021). Yusof ve Mohamad'a (2014) göre, spiritüel liderler, çalışanlarının büyümesini teşvik etmeye ve onların mesleki ilerlemesi ile kişisel gelişimini desteklemeye büyük önem verirler (Indrajaya vd., 2019). Bireysel değerlerin işyeri değerleriyle örtüşmesi durumunda iş tatmini artar ve çalışanlar, kendi görüşleri ile örgütün amaç, vizyon ve değerleri arasında uyum gördüklerinde daha büyük olasılıkla iş tatmini yaşarlar (Indrajaya vd., 2019). Spiritüel liderler, çalışanların hem iş hem de kişisel yaşamlarında daha iyi bir denge ve memnuniyet elde etmelerine yardımcı olabilirler (Indrajaya vd., 2019)

Spiritüel liderlik, vizyon, umut/inanç ve fedakarlık boyutlarıyla karakterize edilebilir ve bu, çalışanların iş tatminini çeşitli mekanizmalarla artırır (Chen ve Yang, 2012; Yang vd.,

2019). Bu anlamlı çalışma ortamı, çalışanlar arasında değer ve amaç duygusu geliştirir ve bu da iş tatminini artırır (Lavy ve Bocker, 2018; Lee ve Lee, 2019). İkincisi, spiritüel liderler tarafından sağlanan destekleyici davranışlar ve rehberlik, çalışanların öz yeterliliklerini ve memnuniyetlerini artıran bir bakım ortamı yaratır (Chen ve Li, 2013; Rigotti vd., 2020).

Asrun vd. (2012), Endonezya'nın Kendari şehrinde 152 belediye yetkilisi ile spiritüel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için bir anket yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda spiritüel liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Masouleh vd. (2013), 234 çalışan ile bu ilişkiyi belirlemek için bir anket çalışması yapmışlar ve araştırmaları, spiritüel liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Abdizadeh vd. (2014) İran'da 143 sağlık çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada spiritüel liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Pio (2022) tarafından Endonezya'nın Kuzey Sulawesi kentindeki özel bir hastanede çalışan toplam 169 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada spiritüel liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Supriyanto vd. (2016) Endonezya'nın Malang şehrindeki Aisyiah İslam Hastanesi'ndeki 142 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada spiritüel liderliğin iş tatmini üzerinde hiçbir etki olmadığını sonucuna ulaşmışlardır.

Bu bilgiler ışığında spiritüel liderliğin boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini görmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: Spiritüel liderliğin vizyon boyutu, çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

H1b: Spiritüel liderliğin umut boyutu, çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

H1c: Spiritüel liderliğin fedakarlık boyutu, çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

6.2 Spiritüel Liderlik ve Etik Davranış Arasındaki İlişki

Bugüne kadar yapılan çalışmalar, liderlerin etik bir ortamın oluşturulmasında ne kadar kritik bir rol oynadığını açıkça ortaya koymuştur (Dickson vd., 2001; Schminke vd., 2005;

Mayer vd., 2009). Liderler, etik normları ve süreçlerin oluşturulması, sürdürülmesi, belirli bir etik iklimin oluşturulması konusunda önemli bir rol oynarlar (Schminke vd., 2005). Ayrıca, kurum içi uygulamaları, politikaları ve prosedürleri hayata geçirerek çalışanların etikle ilgili algılarını kolaylaştırır ve güçlendirirler (Mayer vd., 2009).

Pio ve Lengkong'a (2020) göre, spiritüel liderlik ile etik davranış arasında bir ilişki vardır; çünkü spiritüel liderlik, dürüstlük, merhamet, empati ve başkalarına hizmet gibi temel değerlere öncelik verir ve bu değerler etik davranışın temelini oluşturur (Pio ve Lengkong, 2020). Spiritüel liderler ayrıca dürüstlük, adalet ve başkalarına saygı gibi etik standartlara uygun ideallere öncelik verirler. Bu ilkeleri eylemleri ve kararlarıyla örnekleyerek, takipçilerinin de bu modeli benimsemelerini sağlarlar (Pio ve Lengkong, 2020). Zhu vd. (2022) göre, spiritüel liderler, ahlaki cesaret ve kararlılık sergileyerek takipçilerini ahlaki davranışlar sergilemeye motive eder ve yönlendirir; bu da ekip üyelerinin eylemlerinin etik sonuçlarını düşünmelerini ve prensiplerine uygun kararlar almalarını teşvik eder. Bu vurgu, bireyleri eylemlerinin başkaları üzerindeki etik sonuçlarını düşünmeye ve kişisel çıkar yerine kolektif faydayı öne çıkaran kararlar almaya yönlendirir ve takipçilerinin etik ilkelerin gelişimini içeren kişisel olgunlaşmalarını ve ilerlemelerini kolaylaştırır (Pio ve Lengkong, 2020).

Spiritüel liderliğin boyutları- vizyon, umut/inanç ve fedakarlık- örgüt içindeki çalışanların etik davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İlk olarak, vizyon boyutu, liderlerin örgüt için etik ilkelerle temellendirilmiş anlamlı ve güçlü bir yön belirlemelerini içerir (Grandy ve Sliwa, 2017). Liderler, etik değerlere uygun bir vizyonu etkili bir şekilde ilettiklerinde, çalışanlara örgütün amacını net bir şekilde anlama imkanı sağlar ve ortak hedeflere ulaşmada etik davranışa bağlılık duygusunu pekiştirir (Grojean vd., 2004). İkinci olarak, umut ve inanç, spiritüel liderliğin boyutları olarak, etik davranışın sürdürülmesinde kritik bir rol oynar (Samul, 2019). Son olarak, fedakarlık, spiritüel liderliğin başka bir boyutudur ve etik davranış önemli ölçüde etkiler (Chen ve Yang, 2012). Çalışanlarının refahını içtenlikle önemseyen ve onlara özen gösteren liderler, destekleyici ve şefkatli bir örgüt kültürü yaratırlar (Arghode vd., 2022). Spiritüel liderliğin bu boyutları birlikte, ortak amaç, dayanıklılık ve şefkat ile karakterize edilen etik bir örgütsel iklimin gelişimine katkıda bulunur (Fry, 2003).

Pio ve Lengkong (2020), spiritüel liderliğin etik davranış üzerindeki etkisini araştırmak için özel bir hastanede çalışan 150 çalışanla bir çalışma yapmıştır. Sonuçlar, spiritüel liderliğin etik davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde Ilham vd. (2022) tarafından Sulawesi IX bölgesindeki özel İslami üniversitelerdeki tüm fakülte üyeleri üzerinde yapılan çalışmada, spiritüel liderlik boyutları ile etik davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu bilgiler ışığında spiritüel liderliğin boyutlarının etik davranış üzerindeki etkisini görmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2a: Spiritüel liderliğin vizyon boyutu, çalışanların etik davranışları ile pozitif ilişkilidir.

H2b: Spiritüel liderliğin umut boyutu, çalışanların etik davranışları ile pozitif ilişkilidir.

H2c: Spiritüel liderliğin fedakarlık boyutu, çalışanların etik davranışları ile pozitif ilişkilidir.

6.3 Spiritüel Liderlik ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki

Liderlerin çalışanlarına olan davranış şekilleri motivasyonla doğrudan ilişkilidir (Ryan ve Deci, 2017). Liderler astına sunduğu desteği arttırdıkça, astlar da psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığını hissederler bu da yüksek motivasyon ve performansla sonuçlanır. (Paais ve Pattiruhu, 2020). Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak spiritüel liderlik, manevi fikir ve kavramları bir organizasyonun faaliyetlerine ve ilişkilerine entegre eden bir yönetim tarzıdır (Chen vd., 2019). Bu yaklaşım, bireyler arasında anlam, amaç ve karşılıklı bağımlılık duygusunu geliştirmeye büyük önem vererek geleneksel liderlik tekniklerinin ötesine geçer. Wang vd. (2019) göre, spiritüel liderler ekip üyelerini daha yüksek ilkelere ulaşmaya ve anlamlı katkılarda bulunmaya motive eder ve teşvik eder, güven, iş birliği ve bireysel büyüme ortamı oluşturur ve takipçilerinin refahı ve gelişimine en yüksek önemi vererek, onları dürüstlük, anlayış, empati ve özgecilik gibi temel ilkelerle uyumlu davranmaya teşvik eder. Spiritüel liderler ayrıca ruhu besleyen, çalışan bağlılığını artıran ve genel başarıyı teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlar, eylemleri ve öğütleriyle bir model oluştururlar (Chen vd., 2019). Manevi ilkeler, kişinin mesleki uğraşlarında aşkın bir amaç veya anlamın önemini de vurgular (Afsar vd., 2016). Bu

nedenle, çalışanlar yalnızca maddi ödemenin ötesinde bir amaca bağlılık hissettiklerinde, organizasyonel hedeflere ulaşmak için en yüksek çabayı gösterme motivasyonları artar (Afsar vd., 2016).

Liderler bu ilkeleri örnekleyip savunduklarında, çalışanlar inançları ve motivasyonları ile uyumlu bir duygu yaşamaya daha yatkın hale gelirler, bu da görevlerine daha fazla katılım ve bağlılıkla sonuçlanır (Afsar vd., 2016). Krishnakumar vd.,2015) göre, spiritüel liderler genellikle çalışanlar arasında değer ve tanınma duygusunu teşvik eden motive edici ve kapsayıcı bir çalışma atmosferi oluştururlar. Bu aidiyet duygusu güven ve iş birliğini artırır, motivasyon ve üretkenliği artırır (Krishnakumar vd., 2015).

Vizyon, umut/inanç ve fedekarlık boyutlarından oluşan spiritüel liderlik, organizasyonel bağlamlarda çalışan motivasyonunu artırmada önemli bir rol oynar. İlk olarak, vizyon, liderlerin organizasyon için net ve çekici bir yön belirlemelerini içerir, bu da çalışanlara işlerinde bir amaç ve yön duygusu verir (Abbas ve Asghar, 2010). İkinci olarak, umut/inanç boyutu, çalışanlar arasında iyimserlik ve direnç geliştirmeyi içerir, zorluklar veya aksilikler karşısında bile (Sweeney ve Fry, 2012). Umut ve inanç aşılayan liderler, çalışanların engelleri aşma ve başarıya ulaşma yeteneklerine inandıkları bir ortam yaratırlar (Fullan, 2011). Bu iyimserlik, çalışanların çabalarını sürdürmelerini ve işlerine olumlu bir bakış açısı kazanmalarını teşvik ederek motivasyonlarını artırır (Locke ve Latham, 1990). Son olarak, fedekarlık boyutu, liderlerin çalışanlarının refahına yönelik samimi bakım ve ilgisini vurgular (Zachary, 2013). Liderler şefkat ve destek gösterdiğinde, çalışanlar değerli ve takdir edilmiş hissederler, bu da motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırır (Decuypere ve Schaufeli, 2020). Bu boyut, çalışanların aidiyet ve yoldaşlık duygusunu besler, bu da onların organizasyonun başarısına katkıda bulunma motivasyonlarını daha da artırır (Shahid ve Azhar, 2013). Bu güçlü motivatörler, çalışanları en iyi performanslarını sergilemeye ve organizasyonel hedeflere olumlu katkıda bulunmaya teşvik eder.

Zhu vd. (2022) tarafından Çin'deki üretim şirketlerindeki 548 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada spiritüel liderlik ve çalışan motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Utami vd. (2022) Endonezya'nın Doğu Java Eyaletinde toplam 72 kamu çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada spiritüel liderliğin boyutları ile

alışan motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Iqbal vd. (2021) tarafından Pakistan'ın Karaçi şehrindeki toplam 427 özel banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda spiritüel liderlik ve çalışan motivasyonu arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

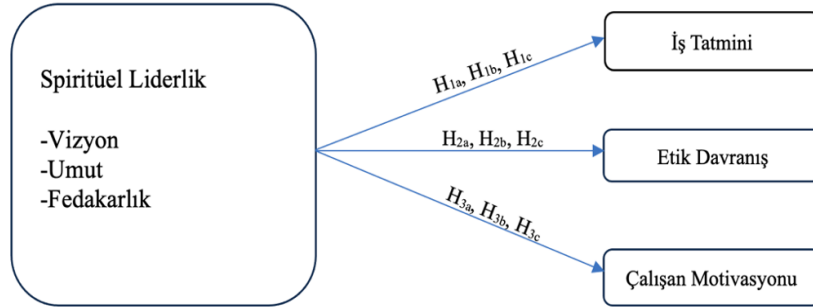
Bu bilgiler ışığında spiritüel liderliğin boyutlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini görmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3a: Spiritüel liderliğin vizyon boyutu çalışan motivasyonu ile pozitif ilişkilidir.

H3b: Spiritüel liderliğin umut boyutu çalışan motivasyonu ile pozitif ilişkilidir.

H3c: Spiritüel liderliğin fedakarlık boyutu çalışan motivasyonu ile pozitif ilişkilidir.

Bu hipotezlere dayanarak, araştırma modeli şekil 6.1'de gösterildiği gibi şematik hale getirilmiştir.



şekil 6.1: Araştırma Modeli

7.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda araştırmanın amacı, önemi, araştırmada kullanılacak ölçekler, araştırmanın yöntemi ve hipotezleri detaylı olarak ele alınacaktır.

7.1 Araştırmanın Amacı

Son yıllarda, teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi, küreselleşme ve rekabetçi pazarların artması, iş dünyasında çalışanlar üzerindeki baskı ve endişenin normalleştirilmesi, çalışan üzerinde aşırı yorgunluk, yalnızlık ve strese neden olmuştur. Çalışanın içinde bulunduğu bu durum onu sorgulamaya, hayatına ve işine dair anlam arayışına itmiştir. İş dünyasında yaşanan bu durumla birlikte yöneticilerinde çalışanlara karşı daha az sevgi, şefkat ve anlayış göstermesi bireylerin ruhsal ve duygusal ihtiyaçlarının denge ve huzur içinde karşılanmasının önemini vurgulamıştır (Cacioppe, 2000). Bu bağlamda, ilgili, tutarlı, şefkatli ve maneviyata önem veren liderlik davranışlarının gerekliliği açıkça görülmektedir (Özgenel ve Ankaralıoğlu, 2020).

Bu çalışmanın amacı ruhsal büyümeyi ve içsel doyumu destekleyen spiritüel liderlik yaklaşımının; iş tatmini üzerindeki etkilerini, etik davranışları teşvik etme yeteneğini ve çalışan motivasyonunu nasıl şekillendirdiğini ayrıntılı bir şekilde incelemektir. Bu bağlamda, spiritüel liderliğin vizyon, umut/inanç ve fedakarlık boyutlarını da dikkate alarak, işyerindeki liderlik dinamiklerini ve çalışanların duygusal refahını nasıl etkilediğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

7.2 Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, spiritüel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkileri, etik davranışları teşvik etme yeteneği ve çalışan motivasyonunu nasıl şekillendirdiği ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Bu çalışma, Türkiye’de spiritüel liderliğin iş tatmini, etik davranış ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışma olması sebebiyle literatüre katkı sağlayacaktır. Yabancı kaynaklarda bu konu ile alakalı çok sayıda çalışma olmasına

rağmen Türkiye'de bu konuyla ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması bu çalışmanın literatüre sağlayacağı katkıyı daha da önemli kılmaktadır.

7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın verileri, Tanıtıcı Bilgi Formu, Ruhsal Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği, Etik Davranış Ölçeği ve Çalışan Motivasyonu Ölçeği olmak üzere beş bölümden oluşan bir anket kullanılarak toplandı.

Tanıtıcı Bilgi Formu: Bu form, katılımcıların yaş, cinsiyet, çalıştıkları sektör, çalışma süresi gibi kişisel ve mesleki özelliklerini belirleyen soruları içermektedir.

Ruhsal Liderlik Ölçeği: 2005 yılında Fry, Vitucci ve Cedillo tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali 17 önermeden oluşmaktadır. Ölçek 5 maddelik “vizyon (vision)”, 5 maddelik “umut/inanç (hope/faith)” ve 7 maddelik fedakarlık (altruistic love)” boyutlarıyla temsil edilmektedir. Ölçek; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmakta olup 5’li likert tipte kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı vizyon $\alpha = 0,94$, umut /inanç $\alpha = 0,96$ ve fedakarlık $\alpha = 0,98$ olarak bildirilmiştir (Fry vd., 2005).

İş Tatmini Ölçeği: Schwepker (2001) tarafından geliştirilen ölçek toplam sorudan oluşmaktadır. Ölçek; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmakta olup 5’li likert tipte kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,92$ olarak bildirilmiştir (Schwepker, 2001).

Etik Davranış Ölçeği: Halbusi vd. (2021) tarafından uyarlanan ölçek toplam on sorudan oluşmaktadır. Ölçek “normatif etik davranış” boyutuyla temsil edilmektedir. Ölçek; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmakta olup 5’li likert tipte kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,96$ olarak bildirilmiştir (Halbusi vd., 2021).

Çalışan Motivasyonu Ölçeği: Kuvaas (2006) tarafından geliştirilen ölçek toplam altı sorudan oluşmaktadır. Ölçek; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmakta olup 5’li

likert tipte kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,95$ olarak bildirilmiştir (Kuvaas, 2006).

7.4 Araştırma Verilerinin Analizi

Bu kısımda demografik analizler, normallik testi, çoklu doğrusallık testi, geçerlilik ve güvenirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve uyum indexine yer verilmiştir. Veriler, Google Forms kullanılarak çevrimiçi olarak elde edilmiştir. Anketlerden toplanan verilerin analizini gerçekleştirmek için SmartPLS 3.0 kullanılmıştır.

7.4.1 Demografik Analizler

Bu araştırmaya Marmara Bölgesi'nin en kalabalık ili olan İstanbul bölgesinde farklı sektörde çalışan toplam 325 kişi katılmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 7.1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ve 8'de yer almaktadır.

Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Yaş)

YAŞ	FREKANS	%
20-30 Yaş Arası	101	31,1
31-40 Yaş Arası	160	49,2
41 Yaş ve Üzeri	64	19,7
Toplam	325	100

Ankete katılım sağlayanların %31,1' i (101 kişi) 20-30 yaş aralığı, %49,2'si (160 kişi) 31-40 yaş aralığı, %19,7' si (64 kişi) 41 yaş ve üzerindedir.

Tablo 7.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)

CİNSİYET	FREKANS	%
Erkek	189	58,2
Kadın	136	41,8
Toplam	325	100

Ankete katılım sağlayanların %58,2' si (189 kişi) erkek, %41,8 'i (136 kişi) kadındır.

Tablo 7.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Medeni Durum)

MEDENİ DURUMU	FREKANS	%
Bekar	119	36,6
Evli	206	63,4
Toplam	325	100

Ankete katılım sağlayanların %36,6'sı (119 kişi) bekar, %63,4'ü (206 kişi) evlidir.

Tablo 7.4: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Eğitim Durumu)

EĞİTİM DURUMU	FREKANS	%
Ön Lisans	35	10,8
Lisans	168	51,7
Yüksek Lisans	105	32,3
Doktora	17	5,2
Toplam	325	100

Ankete katılım sağlayanların 10,8' i (35 kişi) ön lisans, %51,7'si (168 kişi) lisans, %32,3'ü (105 kişi) yüksek lisans, %5,2'si (17 kişi) ise doktora mezunudur.

Tablo 7.5: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Faaliyet Alanı)

FAALİYET ALANI	FREKANS	%
Kamu	73	22,5
Özel	252	77,5
Total	325	100

Ankete katılım sağlayanların %22,5'i (73 kişi) kamu sektöründe, %77,5'i (252) kişi ise özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo 7.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Çalışılan Departman)

ÇALIŞILAN DEPARTMAN	FREKANS	%
Ar-Ge	31	9,5
Bilgi Teknolojileri	20	6,2
Diğer	61	18,8
Finans	28	8,6

Tablo 7.6: Katılımcıların Demografik Özellikleri Devamı (Çalışılan Departman)

ÇALIŞILAN DEPARTMAN	FREKANS	%
İnsan Kaynakları	27	8,3
Kalite Kontrol	6	1,8
Müşteri Hizmetleri	15	4,6
Pazarlama	18	5,5
Satın alma	63	19,5
Üretim	39	12
Yönetim	17	5,2
Toplam	325	100

Ankete katılım sağlayanların %9,5'i (31 kişi) Ar-Ge, %6,2'si (20 kişi) bilgi teknolojileri, %8,6' s (28 kişi) finans, %8,3'ü (27 kişi) insan kaynakları, %1,8'i (6 kişi) kalite kontrol, %4,6' s (15 kişi) müşteri hizmetleri, %5,5'i (18 kişi) pazarlama, %19,5'i (63 kişi) satın alma, %12' si (39 kişi) üretim, %5,2'si (17 kişi) yönetim, geriye kalan %18,8'i (61 kişi) ise diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Tablo 7.7: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Çalışma Yılı)

ÇALIŞMA YILI	FREKANS	%
0-5 Yıl	136	41,8
6-10 Yıl	91	28
11-15 Yıl	62	19,1
16 Yıl ve üzeri	36	11,1
Toplam	325	100

Ankete katılım sağlayanların %41,8'i (136 kişi) 0-5 yıl, %28'i (91) kişi 6-10 yıl, %19,1'i (62 kişi) 11-15 yıl, %11,1' i (36 kişi) ise 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahiptir.

Tablo 7.8: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Firmanın Sektörü)

FİRMANIN SEKTÖRÜ	FREKANS	%
Diğer	14	4,3
Eğitim ve Öğretim	35	10,8
Endüstriyel Mühendislik ve Üretim	75	23,1

Tablo 7.8: Katılımcıların Demografik Özellikleri Devamı (Firmanın Sektörü)

FİRMANIN SEKTÖRÜ	FREKANS	%
Enerji ve Çevre	12	3,7
Finans ve Bankacılık	19	5,8
Gıda ve Restoran	7	2,2
Hukuk ve Danışmanlık	16	4,9
İnşaat ve Mimarlık	11	3,4
Medya ve İletişim	16	5
Otomativ	9	2,8
Perakende ve Satış	31	9,4
Sağlık ve Tıp	33	10,2
Tarım ve Gıda	9	2,8
Teknoloji ve Bilişim	32	9,8
Turizm ve Konaklama	6	1,8
Toplam	325	100

Ankete katılım sağlayanların %10,8'i (35 kişi) eğitim ve öğretim, %23,1'i (75 kişi) endüstriyel mühendislik ve üretim, %3,7' si (12 kişi) enerji ve çevre, %5,8'i (19 kişi) finans ve bankacılık, %2,2'si (7 kişi) gıda ve restoran, %4,9'u (16 kişi) hukuk ve danışmanlık, %3,4'ü (11 kişi) inşaat ve mimarlık, %5'i (16 kişi) medya ve iletişim, %2,8'i (9 kişi), %9,4'ü (31 kişi) perakende ve satış, %10,2'si (33 kişi) sağlık ve tıp, %2,8'i (9 kişi) tarım ve gıda, %9,8'i (32 kişi) teknoloji ve bilişim, %1,8'i (6 kişi) turizm ve konaklama, geriye kalan %4,3'ü (14 kişi) ise diğer sektörlerde çalışmaktadır.

7.4.2 Normallik Testi

Veri dağılımının normallik testini incelemek için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) istatistiksel ölçümlerinden yararlanılmıştır. Hair ve diğerlerine göre. (2019), basıklık ve çarpıklık testlerinde genellikle kritik değer olarak 2.58'in altında bir değer kullanılır. Hair ve diğerlerine (2019) göre, basıklık testi verilerin normal dağılıma uyup uymadığını doğrulamak için, çarpıklık testi ise dağılımın simetrisini değerlendirmek için kullanılır. Analiz, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) testleri ile tüm değişkenlerin normal dağılım sergilediğini belirlemiştir. İstatistikler Tablo 7.9'da gösterilmektedir.

Tablo 7.9: Normallik Testi

	No.	Eksik Veri	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık
V1	1	0	0,83	0,779	-0,96
V2	2	0	0,935	0,31	-0,918
V3	3	0	0,939	0,77	-0,975
V4	4	0	1,033	1,112	-1,202
V5	5	0	1,022	-0,367	-0,7
U/İ1	6	0	1,032	1,09	-1,203
U/İ2	7	0	1,023	1,343	-1,309
U/İ3	8	0	1,123	1,984	-1,581
U/İ4	9	0	1,095	1,068	-1,26
U/İ5	10	0	1,056	1,949	-1,522
F1	11	0	1,122	0,808	-1,266
F2	12	0	1,196	0,99	-1,356
F3	13	0	1,149	0,466	-1,1
F4	14	0	1,185	1,142	-1,405
F5	15	0	1,038	0,523	-1,104
F6	16	0	1,134	0,792	-1,258
F7	17	0	1,202	0,672	-1,231
İT1	18	0	1,021	1,454	-1,345
İT2	19	0	0,894	1,399	-1,018
İT3	20	0	1,001	1,715	-1,337
M1	21	0	0,987	0,652	-1,019
M2	22	0	1,037	0,995	-1,094
M3	23	0	1,13	-0,703	-0,402
M4	24	0	1,104	0,531	-0,999
M5	25	0	0,947	0,648	-0,916
M6	26	0	1,143	0,28	-0,922
E1	27	0	0,923	3,055	-1,908
E2	28	0	0,872	6,237	-2,358
E3	29	0	1,007	0,098	-0,965
E4	30	0	0,904	3,274	-1,637
E5	31	0	0,952	-0,462	-0,554
E6	32	0	1,004	1,257	-1,244
E7	33	0	0,817	4,367	-2,058
E8	34	0	0,9	5,558	-2,305

Tablo 7.9: Normallik Testi Devamı

	No.	Eksik Veri	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık
E9	35	0	0,985	0,679	-1,239
E10	36	0	1,077	1,766	-1,46

7.4.3 Çoklu Doğrusallık Testi

Çoklu doğrusal bağlantı, birden fazla bağımsız değişken arasında belirgin bir korelasyon olduğunda ortaya çıkar (Hair vd., 2019). Bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenler grubundan ne ölçüde etkilendiğini tanımlamak için bu ölçüm gereklidir (Hair vd., 2019). Verilerde çoklu doğrusal bağlantının varlığını değerlendirmek için kullanılan yöntemlerden biri, varyans enflasyon faktörü (VIF) ve tolerans değeri analizidir. Bağımsız bir değişken ile diğer değişkenler arasında güçlü bir doğrusal ilişki olup olmadığı, Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) ile belirlenebilir. Hair ve diğerlerine (2019) göre, VIF skorunun 10'u aşması, değişkenlerle ilgili önemli bir sorunun varlığına işaret eder ve dikkate alınması gerekir ve sayı 10'un altındaysa kabul edilebilir.

Bu araştırmada değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının varlığını incelemek için varyans enflasyon faktörü (VIF) kullanılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışmada çoklu doğrusal bağlantının varlığına ilişkin herhangi bir sorun olmadığı kanıtlanmıştır. Tablo 7.10' da VIF test sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7.10: Varyans Enflasyon Faktörü

	Etik Davranış	İş Tatmini	Motivasyon
Fedakarlık	4,237	4,237	4,237
Umut/İnanç	6,751	6,751	6,751
Vizyon	7,088	7,088	7,088

7.4.4 Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Hipotezleri test etmeden önce, ölçümün geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Yakınsak geçerliği değerlendirmek için soru maddelerinin ilgili değişkenler üzerindeki standartlaştırılmış yüklemelerini inceledik. Bu amaçla, Smart PLS-3 istatistik yazılım programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör yüklemesi, maddelerin faktörlerle olan bağlantısını ifade eden bir katsayıdır. Faktör yüklemeleri, geçerlik katsayıları olarak da bilinir ve gözlenen değişken puanının geçerlik derecesini miktar olarak ifade eder. Bu, faktör yüklemesinin gözlenen değişken puanı ile çarpılması ile elde edilir. Eğer bir ölçüm, yüksek yakınsak geçerlik ve faktör yüklemelerine sahipse, örtük yapıya yakınsama gösterecektir (Hair vd., 2019). Faktör yüklemeleri, her bir öğenin her bir yapı ile ilgili göreceli önemini gösterir.

Tablo 7.11’de spiritüel liderlik, iş tatmini, etik davranış ve çalışan motivasyonu ölçeklerinin açıklayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Bu çalışmada, tüm göstergelerin etkisini tam olarak değerlendirmek amacıyla, analiz için 0,70 değerine sahip öğeler seçilmiş ve korunmuştur (Chin, 1998). ED5 ölçek maddesi faktör yükünün 0,70’in altında olması sebebiyle analizden çıkarılmıştır (Hair vd., 2014). Nihai faktör analizi Tablo 7.11’de sunulmuştur.

Tablo 7.11: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Faktör Yükleri					
	F	E	U	M	V	İ
SLF1: Kurumum çalışanlarına gerçekten değer veriyor.	,962					
SLF2: Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.	,961					
SLF3: Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket eder, liderlerimizin özü sözü birdir.	,959					
SLF4: Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır.	,971					
SLF5: Kurumum kötü niyetli olmayan insani hataları affeder.	,924					
SLF6: Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	,960					

Tablo 7.11: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları Devamı

Ölçekler	Faktör Yükleri					
	F	E	U	M	V	İ
SLF7: Kurumumdaki liderler, çalışanların haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	,967					
ED1: Kendi hatalarımın sorumluluğunu alırım.		,868				
ED2: Başarılan işlerde payı olanlara hakkını teslim etmekten kaçınmam.		,879				
ED3: Şirket tarafından sağlanan imkanları amacına uygun şekilde kullanır, kendi şahsi işlerim için kullanmam.		,849				
ED4: Hatalarım konusunda eleştiriye açığım.		,898				
ED6: Ayrıcalıklı muamele karşılığında hediye vermem ve iltimas etmem.		,893				
ED7: Gizli bilgilerin gizli tutulması için gereken önemi gösteririm.		,930				
ED8: Bir işi yapmak için gereken önemi gösteririm.		,935				
ED9: Başkalarının şirket politikalarını ve kurallarını ihlal etmesi durumunda, yetkili kişileri bilgilendirmekten kaçınmam.		,864				
ED10: Astlarıma etik davranışları konusunda öncülük ederim.		,898				
SLU1: Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken "ne olursa olsun" yapmaya gönüllüyüm.			,921			
SLU2: Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım.			,941			
SLU3: İşimde her zaman elimden gelenin en iyisini yaparım çünkü kurumuma ve liderlerine güvenirim.			,928			
SLU4: Kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.			,933			
SLU5: Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtliyorum.			,961			
MOT1: İşimi yaparken eğleniyorum.				,924		
MOT2: İşimde yaptıklarım heyecan vericidir.				,911		
MOT3: Yaptığım iş ilginçtir.				,855		

Tablo 7.11: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları Devamı

Ölçekler	Faktör Yükleri					
	F	E	U	M	V	İ
MOT4: İşimde gerçekleştirdiğim görevler, işimin itici gücünü oluşturur.				,916		
MOT5: İşimde gerçekleştirdiğim görevler keyiflidir.				,943		
MOT6: Yaptığım iş anlamlı bir iştir.				,914		
SLV1: Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.					,907	
SLV2: Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.					,946	
SLV3: Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.					,920	
SLV4: Kurumumun çalışanlarına yönelik vizyonuna güveniyorum.					,916	
SLV5: Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.					,818	
İT1: İşim bana bir başarı hissi veriyor.						,932
İT2: İşim tatmin edicidir.						,919
İT3: İşimde gerçekten anlamlı bir şeyler yapıyorum.						,934

Ayırt edici geçerliliği belirlemek için Fornell-Larcker (1981) kriteri kullanılarak AVE'lerin karekökü, yapıların kendi aralarındaki korelasyonlarla karşılaştırılmıştır. AVE'lerin kareköklerinin, karşılık gelen korelasyonlarından daha büyük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7.12 'de gösterilmiştir.

Tablo 7.12: Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları

	SLF	ED	SLU	İT	MOT	SLV
SLF	0,958					
ED	0,747	0,891				
SLU	0,851	0,749	0,937			
İT	0,830	0,772	0,829	0,928		
MOT	0,735	0,687	0,762	0,863	0,911	
SLV	0,859	0,757	0,914	0,820	0,751	0,903

Ek olarak, Fornell ve Larcker'ın (1981) önerilerine uygun olarak, araştırmamızdaki tüm bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama varyans çıkarımı (AVE) değerlerinin sırasıyla 0.70 ve 0.50 kesme değerlerinin üzerinde olduğunu belirledik. Ayrıca, tüm değişkenlerin Cronbach alpha değerlerinin kabul edilebilir olduğunu ve 0,70'in üzerinde olduğu (Nunnally, 1978) doğrulanmıştır. Güvenilirlik sonuçları Tablo 7.13'de sunulmaktadır.

Tablo 7.13: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Bileşik Güvenilirlik	Ortalama Varyans Çıkarımı (AVE)
SLF	0,985	0,987	0,917
ED	0,967	0,972	0,793
SLU	0,965	0,973	0,878
İT	0,920	0,949	0,862
MOT	0,959	0,967	0,830
SLV	0,942	0,956	0,815

Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) içinde, F² etki büyüklüğü belirli bir tahmin edici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek için kullanılır. Değer, belirli bir dışsal (bağımsız) değişkenin modelde yer aldığı anda bağımlı gizil değişkenin R² değerinin ne kadar arttığını gösterir. Tablo 7.14, tüm F² büyüklüklerinin 0,35'ten büyük olduğunu gösterir, bu da modeldeki bağımsız değişken olan spiritüel liderliğin bağımlı değişkenler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir (Cohen, 1988).

Table 7.14: F² değeri.

	Etik Davranış	İş Tatmini	Motivasyon
Fedakarlık	0,361	0,392	0,384
Umut/İnanç	0,395	0,362	0,351
Vizyon	0,397	0,386	0,353

Tablo 7.15, spiritüel liderlik ile etik davranış, iş tatmini ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi gösteren R² ve Q² değerlerini sunmaktadır. Kare istatistikleri, bu değişkenler arasındaki ilişkinin ne kadarını açıkladığını belirtmektedir. Sonuçlara göre, Q² değerleri tümü 0'ın üzerindedir, bu da spiritüel liderliğin etik davranış, iş tatmini ve çalışan

motivasyonunu etkilediğini göstermektedir (Chin, 1998). Ayrıca, R^2 değerleri tümü 0,75'in üzerindedir ki bu da modelin bağımlı değişkenlerin büyük bir kısmını açıklamada başarılı olduğunu gösterir ve bu da spiritüel liderliğin etik davranış, iş tatmini ve çalışan motivasyonunu anlamada kabul edilebilir bir düzeyde etkili olduğunu işaret eder (Hair, Ringle & Sarstedt, 2013).

Table 7.15: R^2 ve Q^2 Değerleri

	R^2	Q^2
Etik Davranış	0,762	0,449
İş Tatmini	0,785	0,606
Motivasyon	0,761	0,470

Farklı ölçütler, yapısal modelin değerlendirilmesi için incelenmiştir. İlk olarak, modelin uyumu, standartlaştırılmış kök kare ortalama artık (SRMR) kullanılarak değerlendirildi. SRMR değeri 0.065 olarak bulundu, bu da PLS yol modellerinin 0,080 kesme değerinden daha az olduğunu göstermektedir (Henseler, 2016). Bu sonuç, modelin uyumunun doğrulandığını göstermektedir. Normed Uyum İndeksi (NFI) değeri 0,973 olarak bulundu, kabul edilebilir bir uyumu temsil etmektedir (Lohmöller, 1989). Tablo 7.16'da model uyum özetine yer verilmiştir.

Tablo 7.16: Model Uyum Özeti

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,055	0,065
d ULS	1,900	2,626
d G	2,558	2,735
Chi-Square	3,992.865	4,151.032
NFI	0,973	0,892

7.4.5 Hipotezler

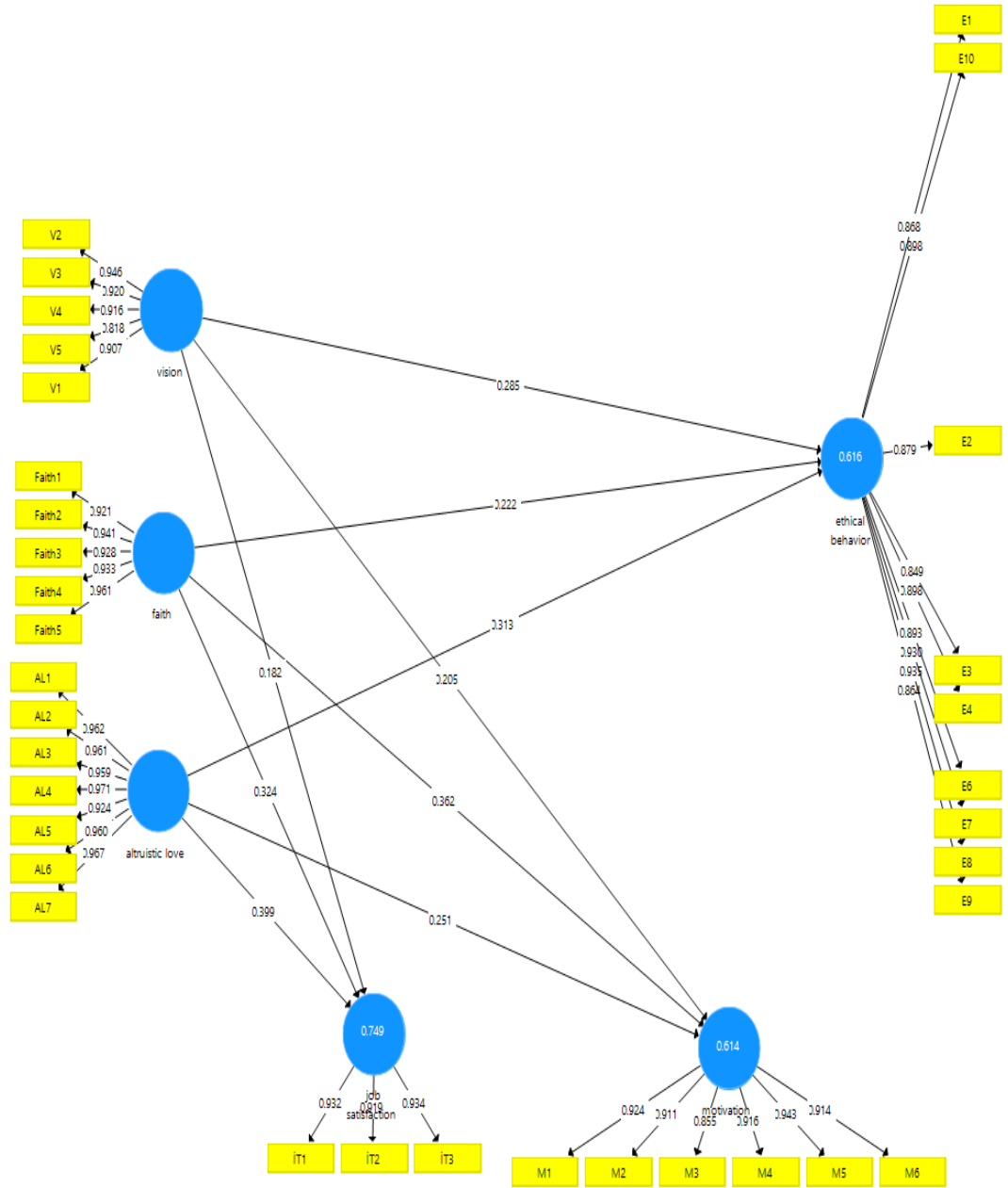
PLS-SEM kullanılarak araştırma hipotezleri incelenmiştir. Sonuçlara göre, "Spiritüel Liderlik - Fekadarlık"ın "Etik Davranış" ile pozitif ilişkili olduğu belirlendi ($\beta=,314$; $p<0,05$), ayrıca "İş Tatmini" ($\beta=,397$; $p<0,05$) ve "Motivasyon" ($\beta=,253$; $p<0,05$) ile de

ilişkili olduğu bulundu. İkinci olarak, "Spirtüel Liderlik -Umut"un "Etik Davranış" ile ($\beta=,220$; $p<0,05$), "İş Tatmini" ($\beta=,322$; $p<0,05$) ve "Motivasyon" ($\beta=,354$; $p<0,05$) ile pozitif ilişkili olduğu görüldü. Son olarak, "Spiritüel Liderlik-Vizyon"un "Etik Davranış" ($\beta=,287$; $p<0,05$), "İş Tatmini" ($\beta=,185$; $p<0,05$) ve "Motivasyon" ($\beta=,209$; $p<0,05$) ile pozitif ilişkili olduğu belirlendi.

Bu sonuçlara göre; **H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b, H3c** hipotezleri **desteklenmektedir**. Hipotez testi sonuçları Tablo 7.17' de sunulmuştur.

Tablo 7.17: Hipotez Test Sonuçları

Path	Effect	t-value	p-value
SLF → ED	,314	4,481	,000
SLF → İT	,397	5,517	,000
SLF → MOT	,253	2,814	,005
SLU → ED	,220	2,098	,036
SLU → İT	,322	4,252	,000
SLU → MOT	,354	3,666	,000
SLV → ED	,287	2,567	,011
SLV → İT	,185	2,223	,027
SLV → MOT	,209	2,353	,019



Şekil 7.1: Model Yapısı

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İlham ve motivasyonla birlikte çeşitli liderlik tekniklerini uygulama kapasitesine sahip bir liderin başarılı olma ve işyerinin sunabileceği çeşitli engelleri aşma şansı en yüksektir. Spiritüel liderlik, liderlerin olumlu ve şefkatli sonuçlar yaratmasını sağlayan bir liderlik türüdür. Spiritüel liderlik, çeşitli özellikler ve yeterlilikler bakımından diğer liderlik türlerinden farklılık gösterir. Motivasyonu yüksek, özverili ve etkili bir iş gücü yaratmak için spiritüel liderlik, çalışanlara hizmet vizyonu ve fedakarlık değerleri üzerine kurulu bir kurum kültürü ile çalışanlara umut ve inanç yoluyla ilham vermeyi ve teşvik etmeyi gerektirir (Martinez Soto, 2017).

Yöneticiler için yeni bir liderlik modeli olarak ortaya çıkan Spiritüel Liderlik yaklaşımının iş tatmini, etik davranış ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma sonucunda oluşturulan hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. Araştırma bulguları, spiritüel liderliğin alt boyutları olan vizyon, umut/inanç ve fedakarlığın iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların işlerine anlam ve amaç katan liderlik yaklaşımlarının, onların iş memnuniyetini artırarak daha motive ve verimli olmalarına katkıda bulunacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu çalışmanın bulguları, Asrun vd. (2012), Masouleh vd. (2013) ve Pio' nun (2022) spiritüel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarıyla uyumludur.

Bir diğer araştırma bulgusu spiritüel liderliğin vizyon, umut/inanç ve fedakarlık boyutlarının etik davranışı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durum, liderlerin ilham verici bir vizyon sunması, umut aşılması ve fedakarlık göstermesi sayesinde çalışanların daha etik davranışlar sergileme eğiliminde olacağı şeklinde yorumlanabilir. Pio ve Lengkong (2020) ve İlham vd. (2022) spiritüel liderliğin etik davranış üzerindeki etkisini inceleyen çalışma bulguları ile uyumludur.

Çalışmanın son araştırma bulgusu da spiritüel liderliğin vizyon, umut/inanç ve fedakarlık boyutlarının çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durum, liderlerin ilham verici bir vizyon sağlaması, çalışanlara umut ve inanç aşılması ve fedakar davranışlar sergilemesi sayesinde çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine ve motivasyonlarının artmasına katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir. Zhu vd.

(2022), Iqbal vd. (2021) ve Utami vd. (2022) spiritüel liderlik ile çalışan motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışma bulgularıyla uyumludur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sunulmuştur.

8.1 Yöneticilere Öneriler

Spiritüel liderliğin vizyon, umut/inanç ve fedakarlık boyutlarının iş tatmini, çalışan motivasyonu ve etik davranış üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bu çalışmanın sonuçları, bu liderlik anlayışının günümüzün stresli iş ortamında, özellikle Türk yöneticilerin veya liderlik paradigmasının bir parçası olarak benimsenme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışma spiritüel liderlik ilkelerini benimseyen liderlerin, liderlik becerilerini geliştirmek ve iş ortamında daha sürdürülebilir ve insan odaklı hale getirmek için yöneticilere çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

İlk olarak, çalışanlara net ve ilham verici bir vizyon sunulmalı ve bu vizyon düzenli olarak paylaşılmalı ve bu vizyonun örgütün genel stratejisi ile nasıl uyumlu olduğu anlatılmalıdır. Böylelikle çalışanların sadece günlük işlerini yapmaları değil, aynı zamanda uzun vadeli hedeflere ulaşmak için motive olmaları sağlanacaktır. Bu yaklaşım, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırır.

İkinci olarak, çalışanların geleceğe yönelik umutlarını ve inançlarını arttırmak için açık ve şeffaf bir iletişim kurulmalıdır. Aynı zamanda çalışanların başarıları takdir edilmelidir. Bu davranış çalışanların kendilerine ve işlerine olan güvenini güçlendirecektir. Bu da çalışanların yaratıcılık ve inovasyon kapasitelerini teşvik eder.

Üçüncü olarak, örgütte güçlü bir etik kültür oluşturulmalı, etik kurallar belirlenmeli, bu kurallara uyulması sağlanmalı ve etik dışı davranışlar cezalandırılmalıdır. Dürüstlük odaklı bir kültür oluşturmak çalışanların katılımını teşvik eder, güveni güçlendirir ve kurumsal başarıya katkıda bulunur. Bu etik yaklaşım, çalışanlar arasında daha iyi iş birliği ve iletişimi destekler.

Son olarak, yöneticiler çalışanların iş ya da özel hayatlarında bazı zorluklar olabileceğini anlamalı, olanlara duygusal ve profesyonel destek sunulmalı. Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu göstermesi, çalışanların örgüte olan güvenini arttıracak ve

onların daha fazla bağıllık hissetmelerini sağlayacaktır. Bu durum, iş verimliliğini ve memnuniyetini artırırken, işten ayrılma oranlarını azaltır. Ayrıca, yöneticilerin kendi çıkarlarından vazgeçmeye hazır olduklarını göstermeleri, örgüt kültüründe bir paylaşım ve iş birliği atmosferi oluşturur. Böylece, çalışanların stres seviyeleri azalır ve tükenmişlik riski minimuma iner.

8.2 Araştırmacılara Öneriler

Tüm araştırmalar gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın İstanbul'da yapılmış olması bir sınırlılıktır. Çeşitli şehirlerde veya ülkelerde yapılan çalışmalarla farklı sonuçlar elde etmek mümkündür. Dolayısıyla gelecekteki araştırmacılar başka şehir ve ülkelerde de çalışmalar yaparak bu araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artırabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı ise sadece beyaz yakalı çalışanları kapsamasıdır. Spiritüel liderlik konusu, tüm kuruluşlar ve çalışanlar için önemli olabilir. Dolayısıyla bu konuların mavi yakalı çalışanlar üzerinde çalışılması önerilebilir.

Araştırmanın birden fazla sektörden toplanan verilere dayanması başka bir sınırlama oluşturabilir. Tek bir sektöre odaklanan çalışmalarda farklı sonuçlar elde etmek mümkündür. Aynı şekilde, kamu ve özel sektördeki etkilerin karşılaştırılması da mümkündür.

Araştırmamızda sadece spiritüel liderlik ölçeğinin kullanılmış olması, çalışmamızın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Gelecekteki araştırmacılar, spiritüel liderliğin tam anlamıyla değerlendirilmesi için izleyicilerin ruhsal varoluş ihtiyaçlarını da içeren ölçekleri kullanarak bu sınırlılığı aşabilirler. Bu sayede, spiritüel liderliğin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesi mümkün olacaktır.

Bu çalışmada veri toplama amacıyla çevrimiçi anket yönteminin kullanılması da bir sınırlılık oluşturmaktadır. Dahası, araştırmacılar spiritüel liderliğin etik davranış, çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki kalıcı etkilerini keşfedebilir ve boylamsal çalışmalar yaparak bunların uzun vadeli istikrarı ve sürdürülebilirliğine dair değerli bilgiler sunabilirler.

KAYNAKLAR

- Aamodt M. G., (1996). “Applied Industrial/ Organizational Psychology”, 4th Edition. Pacific grove, CA: Brooks-Cole.
- Abbah M. T., (2014), Employee motivation: The key to effective organizational management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 01- 08.
- Abbas W., Asghar I., (2010). “The role of leadership in organizational change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership”, Master Thesis, University of Gävle.
- Abdizadeh M., Khiabani M. M., (2014). Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 92-101.
- Adair J., (2005), “Kışkırtıcı Liderlik/Inspiring Leadership” (Çev. Pelin Ozaner), Ankara: Alteo Yayıncılık.
- Adair J., (2006), “Etkili Motivasyon” (Çev. Salih Uyan), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Afsar B., Badir Y., Kiani U. S., (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Akgündüz S., (2006), “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Akinci Z., (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Al Halbusi H., Williams K. A., Mansoor H. O., Hassan M. S., Hamid F. A., (2019). Examining the impact of ethical leadership and Organizational Justice on Employees’ Ethical Behavior: Does person–organization fit play a role? *Ethics & Behavior*, 30(7), 514–532.
- Al-bawaia E., Alshurideh M., Obeidat B., Masa’deh, R., (2022). The impact of corporate culture and employee motivation on organization effectiveness in Jordanian banking sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1-18.
- Al-Sada M., Al-Esmael B., Faisal, M. N., (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.

Alexander L., & Moore M., (2007). Deontological ethics. The Stanford Encyclopedia of Philosophy, <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-deontological>. Erişim tarihi 16.12.2023.

Ali B. J., Anwar G., (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.

Alsat O. ., (2016), "alışan motivasyonunu etkileyen faktrlerin iş tatminine etkisini belirlenmesine yönelik bir uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Seluk Üniversitesi.

Anderson P., (2000). This Place Hurts My Spirit!. *Journal for Quality and Participation*, 23(4), 16-17.

Andres L., Grayson, J. P., (2002). Educational Attainment, Occupational Status and Job Satisfaction: A Ten Year Portrait of Canadian Young Women and Men. In annual meeting of American Educational Research Association, New Orleans, 231-303.

Arabacı S., (2012), "Yoğun Bakımlarda Grevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu zerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Hali Üniversitesi.

Arghode V., Lathan A., Alagaraja M., Rajaram K., McLean, G. N., (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 239-256.

Asad M., Samad A., Khan A., Khan A., (2022). Green human resource management perception in the corporate sectors of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Journal of Environmental Science and Economics*, 1(4), 51-60.

Ashmos D.P., Duchon D., (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure, *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.

Aslan M., Korkut A., (2015). Spiritual leadership in primary schools in Turkey, *Journal of Educational and Social Research*, 5, 123–136.

Aslan M., Doğan, S., (2020). Dışsal Motivasyon, İsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Sleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.

Asrun Z. D., Salim U., Thoyib A. (2012). Spiritual Leadership : The Influence Due to Workplace Spirituality, Satisfaction , and Deviant Behavior (Case Study at City Government of Kendari). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 11978–11983.

Atayman V., (2005), "Etik". İstanbül: Donkişot.

- Aydin B., Ceylan A., (2009). A research analysis on employee satisfaction in terms of organizational culture and spiritual leadership. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 159.
- Aydoğan E., Köse A., Şenel, G., (2011). Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma: Trabzon İli Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 119-138.
- Ayub N., Rafif S., (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
- Bakker A.B., (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Basalamah S. A., (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Bauman Z., (2001). Identity in the globalising world. *Social anthropology*, 9(2), 121-129.
- Bazerman M. H., Gino F., (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8, 85-104.
- Beauchamp T., Bowie N., (2000), “Ethical Theory and Business”, 6th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY.
- Bennis W., (1989), “On Becoming a Leader”, New York: Basic Books.
- Bingöl D., (1990), “Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Blackaby H., Blackaby R., (2001), “Spiritual Leadership: Moving People On To God’s Agenda”, B&H Publishing Group.
- Boatright J. R., (2017). Ethics and corporate governance: Justifying the role of shareholder. *The Blackwell guide to business ethics*, 11, 38-60.
- Boorom R., (2009), “Spiritual Leadership: A Study of the Relationship Between Spiritual, Leadership Theory and Transformational Leadership”, Phd Thesis, Regent University.
- Bowen R. T., (2017), “In Ethics and the Practice of Forensic Science”, CRC Press.
- Bozkurt Ö., Bozkurt İ., (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.

Brain K., Lewis D., (2004). Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3), 263-278.

Bulut E., Çavuş G., (2015). Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 591-614.

Burns J. M., (1978), “Leadership”, Harper & Row.

Butkus R. T., Green T. B., (1999), “Motivation, beliefs, and organizational transformation”, Bloomsbury Publishing USA.

Cacioppe R., (2000). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership – Part I. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21/1, 48-54.

Can Tunç, P. (2021), “Teori ve Mevcut Araştırmalar Işığında İşletmelerde İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Cevizci A., (2002), “Etiğe giriş”, İstanbul: Paradigma.

Chaleff I., (1998). Spiritual Leadership: Thoughtfulness and Decency Identify the Spiritual Leader Executive Excellence. 15, 9-10.

Chattopadhyay D., (2010), A Study of Inter-Relationships Among Spirituality, Human Values & Ethics and Its Association With Ethical Values of Corporate Governance. *AIMS Interactional Conference on Value-based Management*.

Chen C. Y., Yang C. F., (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107-114.

Chen C.Y., Li C.I., (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: the contribution of follower’s self- concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 240- 255.

Chen S., Jiang W., Zhang G., Chu F., (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in psychology*, 10, 1206.

Chin W. W., (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, 295 (2), 295-336.

Chintaloo S., Mahadeo J., (2013), “Effect of Motivation on Employees’ Work Performance at Ireland Blyth Limited”, Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, 1-15, London, UK, 8-9 July.

- Cohen J., (1988), “Statistical power analysis for the behavioral sciences”, 2nd Edition, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen T. R., Morse L., (2014). Moral character: What it is and what it does. *Research in Organizational Behaviour*, 34, 43-61.
- Como J. M., (2007). Spiritual practice: a literature review related to spiritual health and health outcomes. *Holistic nursing practice*, 21(5), 224-236.
- Condry J., Chambers J., (2015), “Intrinsic motivation and the process of learning”, In *The hidden costs of reward*, 1st Edition, Psychology Press.
- Conge J. A., (1994), “Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership”, San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger J. A., (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- Crossman J., (2010). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 596-608.
- Çalışkan Z., (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9-18.
- Çelik E., (2015), “Öğretmenlerin motivasyonları ile yaşam kaliteleri arasındaki ilişki: Balıkesir ili örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi.
- Çelik V., (2011), “Eğitimsel liderlik” (5. bas.), Ankara: PEGEM Akademi.
- Çelikkol M. Ş., (2017), “Etik, İş Etiği, Özel Sektörde ve Kamu Sektöründe İş Etiği”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Çetinkaya B. D., (2017), “Bireysel Etik Değerlerin Örgütsel Bağlılık Kapsamında Whistleblowing (Bilgi Sızdırma) Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Çiftıldız K., (2015), “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara Iso 500 Firma Örneği”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Daft L. R., (2008). The leadership experience. *Thomson South-Western*, 4, 20-21.
- Darwall S., (2017). Ethics and morality. In *The Routledge handbook of metaethics*, 552-566.

- De George R. T., (2017). Ethical responsibilities of engineers in large organizations: The Pinto case. *In Engineering Ethics*, 325-338.
- Deci E. L., Vallerand R. J., Pelletier L. G., Ryan R. M., (1991). Motivation and education: The self- determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Decuyper A., Schaufeli W., (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- DeGeorge R.T., (1987). The status of business ethics: Past and future. *Journal of Business Ethics*, 6, 201- 211.
- Demir C., Yılmaz M. K., Çevirgen A., (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Dent E. B., Higgins M. E., Wharff D. M., (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The leadership quarterly*, 16(5), 625-653.
- Derin N., (2007), “Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Dickson M. W., Smith D. B., Grojean M. W., Ehrhart M., (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The leadership quarterly*, 12(2), 197-217.
- Djaelani M., Darmawa D., (2021). Dulux Wall Paint Purchase Decision: The Role of Brand Image, Price, and Product Quality on Consumer Behavior of Paint Products. *Jurnal Simki Economic*, 4(2), 150-160.
- Drucker P. F., (1981). What is business ethics. *The public interest*, 63(2), 18-36.
- Druker P. F., (1967), “The Effective Executive”, Harper and Row Publisher, NewYork.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833.
- Dündar İ. H., (2023), “İlahiyat Alanında Uluslararası Araştırmalar VIII”, Ahlakî Temellendirme, Eğitim Yayınevi.
- Engin E., (2015). İşgörenlerin örgütsel destek algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Sanayi ve hizmet sektörlerine yönelik bir alan araştırması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 15-36.

- Enzenauer R.W., (2010). Leadership Insights of The Chinese Military Classics: ForPhysician Leaders and Healthcare Administrators. *Journal of Healthcare Leadership*, 2, 1-9.
- Erçetin Ş., (2000), “Lider Sarmalında Vizyon”, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdil O., Ertosun Ö. G., (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525.
- Eren E., (2007), “Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi” (10. bs.), İstanbul: Beta.
- Ergun Özler N. D., (2013). Liderlik. Yönetim ve Organizasyon (Ed. Özalp, İ.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 94-123.
- Eroğluer K., (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Erturhan H., Filizöz B., (2011). İş Etiği ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 139-157.
- Evkaya C., (2019), “Lise Öğretmenlerinde İş Etiği ve İş Tatmini Algısının Karşılaştırmalı Analizi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Fairholm G. W., (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Filgona J., Sakiyo J., Gwany D. M., Okoronka A. U., (2020). Motivation in learning. *Asian Journal of Education and social studies*, 10(4), 16-37.
- Fleeson W., Furr R. M., Jayawickreme E., Meindl P., Helzer E. G., (2014). Character: The prospects for a personality-based perspective on morality. *Social and Personality Psychology Compass*, 8 (4), 178-191.
- Fornell C., Larcker D. F., (1981), “Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics”, 382-388.
- Freeman G. T., (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging leadership journeys*, 4(1), 120-140.
- Fried Y. C., Ferris G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta- analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Fry L. W., (2008). Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory. *Research and Practice*, 106-124.

- Fry L. W., Matherly L. L., Whittington J. L., Winston B. E., (2007). Spiritual leadership as an integrating paradigm for servant leadership. *Integrating spirituality and organizational leadership*, 70-82.
- Fry L. W., (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Fry L. W., Vitucci S., Cedillo M., (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and stabling a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862.
- Fry L., Cohen M., (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 265 – 278.
- Fry L., Nisiewicz M., (2013), “Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership”, Stanford Stanford University Press.
- Fry L.W., (2016). Spiritual Leadership. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*, 1, 1-6.
- Fry L.W., Matherly L., (2006). Workplace spirituality, spiritual leadership, and performance excellence. *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, Sage, San Francisco, SF.
- Frye J., Kisselburgh L. G., Butts D., (2007). Embracing Spiritual Followership. *Communication Studies*, 58(3), 243-260.
- Fullan M., (2011), “The six secrets of change: What the best leaders do to help their organizations survive and thrive”, John Wiley & Sons.
- Gagné M., Deci E. L., (2005). Self-Determination Theory And Work Motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Genç N., (2013), “Yönetim ve Organizasyon”, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- George W., (2003), “Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value”, San Francisco: Jossey-Bass.
- Giacalone R., Jurkiewicz C. L., (2003), “Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance”, Me Sharpe.
- Gibons P., (2000), “Spirituality at work”, In Academy of Management Annual Meeting, Toronto.
- Goleman D., (2018). What makes a leader?. *In Military leadership*, Routledge, 39-52.

Gökçe E., (2021), “Örgütsel Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi.

Grandy G., Sliwa M., (2017). Contemplative leadership: The possibilities for the ethics of leadership theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 143, 423-440.

Grant A. M., (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48 –58.

Grojean M. W., Resick C. J., Dickson M. W., Smith, D. B., (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55, 223-241.

Guillén J. L., Fontrodona J., (2017). Mindfulness and its impact on ethical behavior in companies. *Personal Flourishing in Organizations*, 121–140.

Hackett R.D., Wang G., (2012). Virtues and leadership: an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899.

Hair J. F., Risher J. J., Sarstedt, M., Ringle C. M., (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.

Hair J. F., Sarstedt M., Hopkins L., Kuppelwieser V. G., (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLSSEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.

Hair J. F., Ringle C. M., Sarstedt M., (2013). Partial least squares structural equation modeling: rigorous applications, better results and higher acceptance, *Long Range Planning*, 46(1/2), 1-12.

Hair J., Hollingsworth C. L., Randolph A. B., Chong A. Y. L., (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*, 117(3), 442-458.

Halbusi H. A., Ismail M. N., Omar S. B., (2021). Ethical leadership and employee ethical behaviour: exploring dual-mediation paths of ethical climate and organisational justice: empirical study on Iraqi organisations. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 15(3), 303-325.

Hennessey B., Moran S., Altringer B., Amabile T. M., (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, 5, 1-4.

Henseler J., Ringle C. M., Sarstedt M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International marketing review*, 33(3), 405-431.

- Herzberg F., (2017), "Motivation to work". Routledge.
- Hoppock R., (1935), "Job satisfaction", New York, Harper and Row.
- Hoyt C. L., Blascovich L., (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, 34 (6), 678-715.
- Hughes R. L., Ginnett R. C., Curphy G. J., (2012). Power and Leadership: An Influence Process. Leadership: *Enhancing the Lessons of Experience* ,7, 247-280.
- Ilham., Ramly M., Ramlawati., Sukmavati S., (2022). The Role of Spiritual Leadership Moderation on Ethical Behavior Relations, Quality of Work-Life, Job Satisfaction, and Commitment of Lecturer Organizations: Islamic Private University *Studies. International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(7), 110-124.
- Indrajaya T., Cahyandito M. F., Wiweka K., Adnyana P. P., (2019). The development of creative industry strategies as a tourist attraction in Banten Province, Indonesia. *Journal of Economics, Management and Trade*, 22(5), 1-10.
- Iqbal F., Zaidi M. Z., (2021). Consequences of Spiritual Leadership: A Moderating Model of Organizational Performance. *Market Forces College of Management Sciences*, 16(2), 19-42.
- Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M.T., (2005). Perilaku dan Manajemen Organisasi. Erlangga, Jakarta. Gina Gania (translating), (2007). *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill, 8, 532-572.
- Izgar H., (2014), "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi", Eğitim Yayınevi.
- İşcan Ö. F., Timuroğlu M. K., (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İyidemirci H., Aydın B., (2018). Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131-144.
- Judge T. A., Robbins S. P., (2017), "Essentials of organizational behavior", Pearson Education (us).
- Kaçar S., (2022), "Konaklama işletmelerinde güvenlik iklimi algısı, zorunlu vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon ilişkisi: İstanbul ili örneği", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Karaduman S., (2010). Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(17), 2886-2899.

Kaya A., (2013). The Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 597- 606.

Kıngır S., (2006), “İşletme Becerileri Grup Çalışması”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Kırel Ç., (2000), “Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Koçel T., (2010), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayın, İstanbul.

Konopaske, D., & Ivancevich, G. (2006). Organization Behaviour Structure Processes, Singapore, MC. *Graw Hill*, 12, 129-127.

Kort E. D., (2008). What, after all, is leadership? “Leadership” and plural action. *The Leadership Quarterly*, 19, 409–425.

Kotter J. P., (1996), “Leading change”, Harvard Business Press.

Krishnakumar S., Houghton J. D., Neck C. P., Ellison C. N., (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17-37.

Kuranchie-Mensah E. B., Amponsah-Tawiah K., (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(2), 255-309.

Kurth K., (2003). Spiritually Renewing Ourselves at Work. *Journal of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 447-460.

Kuvaas B., (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.

Latham J. R., (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part I: CEO perspectives on forces, facilitators, and strategic leadership systems. *Quality Management Journal*, 20(2), 12-33.

Lavy S., Bocker S., (2018). A path to teacher happiness? A sense of meaning affects teacher-student relationships, which affect job satisfaction. *Journal Happiness Studies*, 19(5), 1485–1503.

Lee C. W., Hidayat N., (2018). The Influence Of Transformational Leadership And Intrinsic Motivation To Employee Performance. *Advances in Management And Applied Economics*, 8(2), 1-12.

Lee Y., Lee J.Y., (2019). Mediating effects of the meaningfulness of work between organizational support and subjective career success. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 19(1), 151–172.

Lens W., Vansteenkiste M., (2020), “Motivation: About the “why” and “what for” of human behavior”. In Psychological concept, 1st Edition, Psychology Press.

Lepard B. D., (2005), “Hope for a global ethic: Shared principles in religious scriptures”, Baha'i Publishing Trust.

Lewis P.V., (1985). Defining business ethics: like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4(5), 377-383.

Locke E. A., (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Locke E. A., Latham G. P., (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.

Lohmöller J.B., (1989), “Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares”, Springer Science & Business Media, Heidelberg.

Loke J. C. F., (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.

Luthans F., (1995), “Organizational behaviour”, 12th Edition, New York: Mcgraw-Hill.

MacArthur J. F., (1998), “In the Footsteps of Faith”, Wheaton, IL: Crossway Books.

Mahaney R. C., Lederer A. L., (2006). The Effect Of Intrinsic And Extrinsic Rewards For Developers On Information Systems Project Success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.

Mahmood A., Bodla H. A., Rizwan Q. D., (2013). Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3), 117-122.

Mammadova İ., (2013), “İş Tatmini”, İstanbul, Sokak Kitapları Yayınları.

Martinez Soto L., (2017). Spiritual leadership and organizational knowledge processes: New relations in the field of knowledge management. *Journal of Applied Christian Leadership*, 11(2), 26-51.

Maryani Y., Entang M., Tukiran M., (2021). The relationship between work motivation, work discipline and employee performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 1-16.

- Masouleh S. A., Koochaksaraei H. M., Saeedi N., Mousavian S., (2013). Studying the Relationship between Spiritual Leadership and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 56, 13476-13480.
- Maxwell J.C., (1998), “İçinizdeki Lideri Geliştirmek”, (Çev: S. Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Mayer D. M., Kuenzi M., Greenbaum R. L., (2009), “Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making, 1st Edition, IAP Publisher.
- Milliman J., Czaplewski A. J., Ferguson J., (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426–447.
- Mitroff I. A., Denton E. A., (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40, 83-84.
- Moore T. W., Casper W. J., (2006). An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (4), 109-118
- Mottaz J. C., (1985). The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Naidoo M., (2014). The potential of spiritual leadership in workplace spirituality. *Koers – Bulletin for Christian Scholarship*, 79(2), 01-08.
- Narcikara E., (2017), “Spiritüel liderlik davranışının algılanan performans üzerine etkisi”, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Neck C.P, Milliman J. F., (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9–16.
- Nelson B. A., (2008), “Spiritual leadership in healthcare College of Education and Behavioral Sciences Greeley”, Phd Thesis, University of Northern Colorado.
- Northouse P. G.,(2021), “Leadership: Theory and practice”, Sage publications.
- Nunnally J., (1978), “Psychometric Theory”, 2th edition, New York: McGraw-Hill.
- Nurtati N., (2020). Turnover intention: The impact of ethical climate, job satisfaction and organizational commitment. *Relevance: Journal of Management and Business*, 3(1), 75.
- Osabiya B. J., (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research*, 7(4), 62-75.

Özgan H., Bozbayındır L. B. A. B. F., (2013). Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(12), 70-83.

Özgenel M., Ankaralıoğlu S., (2020). The effect of school administrators' spiritual leadership style on school culture. *Spiritual Psychology and Counseling*, 5(2), 137-165.

Özpehlivan M., (2018). "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), s.43-70.

Paais M., Pattiruhu J. R., (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

Parris D. L., Dapko J. L., Arnold R. W., Arnold D., (2016). Exploring transparency: a new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247.

Pearce T., (2003), "Leading out loud: Inspiring change through authentic communications", John Wiley & Sons.

Pieper A., (2012), "Introduction to ethics", İstanbul: Ayrıntı Publication.

Pio R. J., (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1-17.

Pio R. J., Lengkong F. D. J., (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293-305.

Rae S., (2018), "Moral choices: An introduction to ethics", 4th Edition, Zondervan Academic.

Reave L., (2005).Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.

Reeve J., (2018), "Understanding motivation and emotion", 7th Edition, John Wiley & Sons.

Resnik D. B., (2016). Employees as research participants: ethical and policy issues. *IRB: Ethics & Human Research*, 38(4), 11-16.

Rest J. R., (1986), "Moral development: Advances in Research and Theory", New York: Praeger.

Rice R. W., Gentile D. A., McFarlin D. B., (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31-39.

Rich K., Butts J., (2013), "Ethics in Professional nursing practice", Jones & Bartlett Learning.

Richards D., Engle S., (1986), "After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions", In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*, Alexandria, VA: Miles River Press.

Rigotti T., Korek S., Otto K. (2020). Career-related self-efficacy, its antecedents and relationship to subjective career success in a cross lagged panel study. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(20), 2645-2672.

Robbins S. P., Judge T., (2008), *Organizational Behavior*, 13th edition, Pearson South Africa.

Ryan R. M., Deci E. L., (2017), "Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness", Guilford publications.

Saari L. M., Judge T. A., (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.

Samul J., (2019). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12(1), 267.

Sandhu M. A., Iqbal J., Ali W., Tufail M. S., (2017). Effect of employee motivation on employee performance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(1), 85-100.

Schein E. H., (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

Schminke M., Ambrose M. L., Neubaum D. O., (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 135-151.

Schwepker C. H., (2001). Ethical-Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.

Seibert S. E., Kraimer M. L., Heslin P. A., (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245-257.

Sendjaya S., Sarros J. C., Santora J. C., (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-42.

Shahid A., Azhar S. M., (2013). Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250.

Sias P. M., Cahill D. J., (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273- 299.

Silah M., (2001). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 95-109.

Sims R. R., (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 505-513.

Singh C., (2021). A Study on Prominent Traditional Leadership Styles and Spiritual Leadership. *World Journal of Research and Review*, 12(3), 1-9.

Skinner E. W., (1969). Relationship between leadership behavior patterns and organizational situational variables. *Personnel Psychology*, 22(4), 489-94.

Smith J. A., Rayment J. J., (2007). The global SMP fitness framework: A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. *Management Decision*, 45(2), 217-234.

Snyder C. R., Ingram R. E., (2000), “Handbook of Psychological Change: Psychotherapy Processes & Practices for the 21st Century”, 1st edition, John Wiley & Sons, Inc.

Spirit (2011). Spirit, The Online Etymology Dictionary, <http://www.etymonline.com/index.php>. Erişim Tarihi: 04.12.2023

Stamolampros P., Korfiatis N., Chalvatzis K., Buhalis D., (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147.

Sturges J., Guest D., (2001). Don't Leave Me This Way! A Qualitative Study Of Influences, The Organizational Commitment And Turnover Intentions Of Graduates Early In Their Career. *British Journals of Guidance and Counseling*, 29(4), 447– 462.

Supriyanto A. S., Soetjipto B. E., Maharani V., (2016). The effect of spiritual leadership on workplace spirituality, job satisfaction and ihsan behaviour: A study on nurses of Aisyiah Islamic hospital in Malang, Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(11), 7675-7688.

Swales S., (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.

Sweeney P.J., Fry L.W., (2012). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 89.

Şen T., (2008), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Taris R., Feij F.A., (2001) Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology*, 50 (1), 52–81.

Trevino L. K., Den Nieuwenboer N. A., Kish-Gephart, J. J., (2014). (Un)ethical behaviour in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-60.

Turilli M., Floridi L., (2009). The ethics of information transparency. *Ethics and Information Technology*, 11, 105-112.

Türk Dil Kurumu, (2023). Güncel Türkçe Sözlük. <http://www.tdk.gov.tr>. Erişim Tarihi: 12.09.2023

Türk F., (2016), “İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi.

Tütüncü Ö., Küçükusta D., (2008). The role of supply chain management integration in quality management system for hospitals. *International Journal of Management Perspectives*, 1(1), 31-39

Uğurlu C. T., (2009), “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi.

Ukaide C. U. A., (2016). The influence of leadership styles on organization performance in Nigeria. *Global Journal Human Resource Management*, 4(4), 25 - 34.

Usman A., Danish R. Q., (2010). Spiritual Consciosness in Banking Mangers and its Impact on Job Satisfaction. *International Business Research*, 3(2), 65-72.

Utami I. R., Putranto R. A., Agustina I., (2022). Strengthening Public Service Motivation with Spiritual Leadership: An Empirical Study of Public Organizations in East Java. *Wiga : Jurnal Penelitan Ilmu Ekonomi*, 12(4), 338-351.

Velasquez M. G., (2018), “Business ethics: Concepts and cases”, 8th Edition, Pearson.

Vitell S. J., King R. A., Howie K., Toti J. F., Albert L., Hidalgo E. R., Yacout O., (2016). Spirituality, moral identity, and consumer ethics: A multi-cultural study. *Journal of business ethics*, 139, 147-160.

Wamunyu S., (2016), “Factors Influencing Health Workers’ Job Satisfaction in Public Hospitals: A Case of Kiambu Level Four Hospital in Kiambu County, Kenya”, Doctoral dissertation, University of Nairobi.

Wang M., Guo T., Ni Y., Shang S., Tang Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 2-11.

Werdhiastutie A., Suhariadi F., Partiwi S. G., (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3, 747-752.

Werhane P. H., Freeman R. E., (1999). Business ethics: the state of the art. *International Journal of Management Reviews*, 1(1), 1-16.

Widarko A., Anwarodin M. K., (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.

Wiley C., (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-281.

Wood N., (2019), “Virtue rediscovered: Deontology, consequentialism, and virtue ethics in the contemporary moral landscape”, Rowman & Littlefield.

Yaghoubi N. M., Moloudi J., Banihashemi S., (2010). The Relationship between Spirituality Leadership and Empowerment. *American Journal of Scientific Research*, 12, 180–186.

Yang F., Liu J., Wang Z., Zhang Y. (2019). Feeling energized: A multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983-997.

Yerlikaya E., Aygün C., Nemutlu B., Öcal Ç. G., Akin, M., (2022). Motivasyon Ve Öğrenci Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Turan:Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 14(56), 248-257.

Yılmaz M., (2011). Holistik bakımın bir boyutu: Spiritüelite, doğası ve hemşirelikle ilişkisi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 61- 70.

Yukl G., Mahsud R., Prussia G., Hassan S., (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783.

Yusof J. M., Mohamad M., (2014). The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1948-1957.

Yusof J. M., (2011). Spiritual leadership and job satisfaction: A proposed conceptual framework. *Information Management and business review*, 2(6), 239-245.

Yücel İ., Demirel Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi:“Başka Bir Yol Daha Olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.

Yüksel İ., (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(12), 291-306.

Zachary G. W., (2013). Spiritual leadership: Investigating the effects of altruistic love on organizational commitment. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 767-789.

Zafar J., (2010). Measuring Religiosity and Workplace Spirituality in Pakistan: a Case Study of Armed Forces and University Teachers. *Cross-cultural communication*, 6(4), 104-111.

Zhu Y., Ouyang C., Chen W., (2022). Spiritual Leadership, Autonomous Motivation and Employee Craftsmanship Spirit: The Cross-Level Moderating Effect of Caring Ethical Climate. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1971-1988.

ÖZGEÇMİŞ

Kübra PEMBEGÜL lisansını 2016 yılında İstanbul Üniversitesi Ekonomi (İngilizce) bölümünü bitirerek tamamlamıştır. 2017 - 2022 yılları arasında Voltran Av Silahları San. Tic. ve Ltd. şirketinde İnsan Kaynakları Sorumlusu olarak çalışmıştır. 2022 yılında başladığı yüksek lisans eğitimine Gebze Teknik Üniversitesi İşletme anabilim dalında devam etmektedir. İyi derecede İngilizce ve Almanca bilmektedir.

TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Pembegül, Kübra, Murat-Eminoğlu, Gülay ve Elçi, Meral (Aralık 2024). “The Influence of Spiritual Leadership on Job Satisfaction, Ethical Behavior, and Employee Motivation”. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi.

EKLER

Ek : Anket Çalışması

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan “Spiritüel Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması bilimsel amaçlara yönelik olup, sizden herhangi bir kişisel bilgi istenmemektedir ve verdiğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Anketin amacına ulaşabilmesi için tüm soruları eksiksiz cevaplamanızı rica ediyoruz. İlginiz için teşekkürler.

Saygılarımızla

Öğrenci
Kübra PEMBEGÜL

Danışman
Prof. Dr. Meral ELÇİ

Yaşınız	:	
Cinsiyetiniz	:	☐ Kadın ☐ Erkek
Medeni Durumunuz	:	☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim Durumunuz	:	☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Çalıştığınız Departman	:	
Kaç yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz :		
İşletmenin Yaşı	:	
Faaliyet Alanı	:	☐ Kamu ☐ Özel
Çalışan Sayısı	:	
Faaliyet Gösterdiği Sektör	:	
Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve sizin için geçerli cevabı işaretleyiniz.		
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum		
SL1	Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	1 2 3 4 5
SL2	Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.	1 2 3 4 5
SL3	Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.	1 2 3 4 5
SL4	Kurumumun çalışanlarına yönelik vizyonuna güveniyorum.	1 2 3 4 5
SL5	Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	1 2 3 4 5
SL6	Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken "ne olursa olsun" yapmaya gönüllüyüm.	1 2 3 4 5
SL7	Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım.	1 2 3 4 5
SL8	İşimde her zaman elimden gelenin en iyisini yaparım çünkü kurumuma ve liderlerine güvenirim.	1 2 3 4 5
SL9	Kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	1 2 3 4 5
SL10	Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtlıyorum.	1 2 3 4 5
SL11	Kurumum çalışanlarına gerçekten değer veriyor.	1 2 3 4 5

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve sizin için geçerli cevabı işaretleyiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım
4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum

SL12	Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.	1	2	3	4	5
SL13	Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket eder, liderlerimizin özü sözü birdir.	1	2	3	4	5
SL14	Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır.	1	2	3	4	5
SL15	Kurumum kötü niyetli olmayan insani hataları affeder.	1	2	3	4	5
SL16	Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	1	2	3	4	5
SL17	Kurumumdaki liderler, çalışanların haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	1	2	3	4	5
İT18	İşim bana bir başarı hissi veriyor.	1	2	3	4	5
İT19	İşim tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
İT20	İşimde gerçekten anlamlı bir şeyler yapıyorum.	1	2	3	4	5
M21	İşimi yaparken eğleniyorum.	1	2	3	4	5
M22	İşimde yaptıklarım heyecan vericidir.	1	2	3	4	5
M23	Yaptığım iş ilginçtir.	1	2	3	4	5
M24	İşimde gerçekleştirdiğim görevler, işimin itici gücünü oluşturur.	1	2	3	4	5
M25	İşimde gerçekleştirdiğim görevler keyiflidir.	1	2	3	4	5
M26	Yaptığım iş anlamlı bir iştir.	1	2	3	4	5
E27	Kendi hatalarımın sorumluluğunu alırım.	1	2	3	4	5
E28	Başarılan işlerde payı olanlara hakkını teslim etmekten kaçınmam.	1	2	3	4	5
E29	Şirket tarafından sağlanan imkanları amacına uygun şekilde kullanır, kendi şahsi işlerim için kullanmam.	1	2	3	4	5
E30	Hatalarım konusunda eleştiriye açığım.	1	2	3	4	5
E31	Mesai saatleri içinde sadece şirket işleri ile meşgul olurum.	1	2	3	4	5
E32	Ayrıcalıklı muamele karşılığında hediye vermem ve iltimas etmem.	1	2	3	4	5
E33	Gizli bilgilerin gizli tutulması için gereken önemi gösteririm.	1	2	3	4	5
E34	Bir işi yapmak için gereken önemi gösteririm.	1	2	3	4	5
E35	Başkalarının şirket politikalarını ve kurallarını ihlal etmesi durumunda, yetkili kişileri bilgilendirmekten kaçınmam.	1	2	3	4	5
E36	Astlarıma etik davranışları konusunda öncülük ederim.	1	2	3	4	5