

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

RUHSAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA ETKİSİ:
BANKACILIK VE FAİZSİZ FİNANS SEKTÖRLERİ ARASINDA
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

ERDAL AKGÜNEY
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2013

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

RUHSAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
ÇIKTILARA ETKİSİ: BANKACILIK VE
FAİZSİZ FİNANS SEKTÖRLERİ ARASINDA
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

ERDAL AKGÜNEY
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
PROF. DR. OYA ERDİL

GEBZE

2013



**GEBZE YÜKSEK
TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 23/12/2013 tarih ve 2013/37 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 27/12/2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Erdal AKGÜNEY'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

:Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

:Yrd. Doç. Dr. Mesut KARAKAŞ

ONAY

GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

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

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI :Ruhsal Liderliğin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörleri Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz

YAZAR ADI :Erdal AKGÜNEY

Günümüzde bireyselliğin giderek yaygınlaşması sonucunda sosyal ilişkiler yok denecek kadar azalmış, iş yerleri insanlar için sosyalleşmenin yaşanabildiği nadir mekânlardan birisi olarak tebarüz etmeye başlamıştır. Ayrıca ölüm ve ötesi ile manevi ve ahlaki değerler, üzerinde fazlaca durulup düşünülen konular haline gelmeye başlamıştır. Bu ve benzeri sebeplerle önemi artan ruhsallık konusu son yıllarda akademik dünyada da yoğun bir şekilde ilgi görmeye ve üzerinde giderek artan sayıda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Modelimiz, yukarıda anılan ruhsallık çalışmaları kapsamında olmak üzere Fry (2003) tarafından geliştirilmiş olan, Ruhsal Liderlik Teorisi baz alınarak oluşturulmuştur. Anılan bu modelimiz Ruhsal Liderlik olgusunun Duchon ve Plowman'dan (2005) alınan Bireyin Ruhsal Esenliğinin aracılık etkisi altında Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik alt bileşenlerinden oluştuğu varsayılan Örgütsel Çıktılar'a etkisi üzerine kurulmuştur. Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörleri bağlamında yürütülen çalışmamız kapsamında İstanbul ilinden elde edilen (geçersiz veriler sayılmazsa) 225 adet veri çeşitli analizlere tabi tutularak öncelikle modelin (Bireyin Ruhsal Esenliğinin aracılık etkisi de ayrıca incelenerek) her iki sektör için de geçerliliği saptanmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise boyutların alt bileşenlerinin de birbirleriyle ilişkileri incelenerek etkilerin esas kaynakları ortaya konmaya çalışılmıştır. Veri analizlerinin son aşamasında ise tezimizin temel amacı olan Ruhsal Liderlik değerleri açısından Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörleri arasında bir farklılık olup olmadığı gösterilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulguların yorumlanarak değerlendirmelerde bulunulduğu son bölümde çalışmamızda karşılaşılan kısıtlar açıklandıktan sonra araştırmacılara ve yöneticileri önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ruhsallık, Ruhsal Liderlik ve alt bileşenleri (Umut/İnanç, Vizyon ve Adanmışlık), Bireyin Ruhsal Esenliği ve alt bileşenleri (İçsel Yaşam, Anlam Katma/Değer Verme, Topluluğa Aitlik Hissi), Örgütsel Çıktılar ve alt bileşenleri (Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik)

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS : Impact of Spiritual Leadership on Organizational Outputs: A Comparative Analysis Between Banking and Islamic Finance Sectors

AUTHOR'S NAME : Erdal AKGÜNEY

Nowadays, social relations decreased to an almost non-existing level as a result of individualism becoming widespread gradually, organizations turned out to be ones of rare places to socialize. Additionally, death and beyond, spiritual and moral values, became topics which are focused on frequently. Consequently academic studies about this topic are increased significantly. Our model is constituted, based on Spiritual Leadership Theory which was developed by Fry (2003) within the group of spirituality studies that were stated above. The model we studied in this thesis investigates mediating effect of Individual's Spiritual Well-Being on the relationship between Spiritual Leadership and Organizational Outputs where Organizational Outputs are considered as Organizational Commitment and Efficiency. In our study, which was conducted in the context of Banking and Islamic Finance Sectors, data obtained from 215 respondents in Istanbul were subject to various analysis made to determine the validity of the model in both sectors (the mediating effect of the Individual's Spiritual Well-being is examined separately). Afterwards, the relations of sub-components of dimensions are examined to detect the main resources of the effects. The last phase of data analysis demonstrates whether there is a difference between Banking and Islamic Finance Sectors in respect to Spiritual Leadership Values, which is the main purpose of this thesis. In the final chapter, findings are discussed and evaluated and suggestions were made for further researches and to managers.

Key Words: Spirituality, Spiritual Leadership and its Sub-Components (Hope/Faith, Vision and Altruistic Love) Individual's Spiritual Well-being and its Sub-Components (Inner Life, Meaningful Work and Sense of Community) Organizational Outputs and its Sub-Components (Organizational Commitment and Productivity)

TEŞEKKÜR

Her şeyden önce ve öncelikle hiçbir şey değilken adımları bana bir insan olarak yaratan ve daha da önemlisi kendisini (cc) bana tanıtan Allah'a (cc) namütenahi hamd ü senalar olsun. Allah'ın (cc) bize en büyük nimeti olan Resulullah Efendimize (sav) ve O'nun (sav) âline ve ashabına da salatü selam olsun.

Bugünlere kadar gelmemde sabırla benim her halime katlanan anne ve babama da sonsuz şükranlarımı sunarım.

Çok uzun süren Yüksek Lisans eğitimimde sabırla bitirmemi bekleyen, benim için çok anlamlı ve önemli olan yönlendirmelerini ve yardımlarını benden hiç esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Oya ERDİL'e özellikle müteşekkerim.

Hem tez hazırlamam sırasında çok zorlandığım anket konusunda hem anket verilerinin yorumlanması sırasında bana çok yardımları olan arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Mesut KARAKAŞ ve Murat OFLAZ'a, yine anketler konusunda bana çok yardımları dokunan Sefa YILDIRIMTEPE ve ailesine sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca yüksek lisans tezimin bu aşamaya gelmesinde en ufak dahi olsa bir yardımı bulunan ve isimleri şu an aklıma gelen gelmeyen herkese de en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. GÜNÜMÜZDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	3
2.1. Liderlik Kavramı	3
2.2. Liderlik Tarihi	4
2.3. Akademik Dünyadaki Liderlik Literatürünün 20. Yüzyıldaki Gelişimi	5
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	6
2.3.1.1. Başarma Motivasyonu(Achievement Motivastion)	7
2.3.1.2. Lideri Motive Eden Profiller (Leader Motive Profile)	8
2.3.1.3. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership)	8
2.3.1.4. Lider Duyarlılığı ve Esnekliği (Leader Sensitivity and Flexibility)	9
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Approach)	9
2.3.2.1. İlk Dönem Davranış Periyodu (Early Behaviour Period)	10
2.3.2.2. Son Dönem Davranış Periyodu (Late Behaviour Period)	10
2.3.2.2.1. Blake and Mouton'un Yönetimsel Grid Modeli (Managerial Grid)	10
2.3.2.2.2. McGregor'un X – Y teorisi	11
2.3.2.3. Davranışsal Yaklaşımın Zayıf Yönleri	12
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)	12
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi	12
2.3.3.2. Yol – Amaç Teorisi	13
2.3.3.3. The Vreem - Yetton Modeli (Karar Süreci Teorisi)	14
2.3.3.4. Durumsal Liderlik Teorisi (Hayat Döngüsü Teorisi)	15
2.3.3.5. Durumsal Yaklaşımın Zayıf Yönleri	16
2.3.4. Çoklu – Düzey Yaklaşım (Multi-Level Approach)	16
2.3.4.1. Lider – Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange)	16
	vii

2.3.4.2. Çoklu Bağlantı Modeli (Multiple Linkage Model)	17
2.3.5. Yeni Karizmatik Yaklaşımlar	19
2.3.5.1. Edimsel Liderlik (Transactional Leadership)	19
2.3.5.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)	19
2.3.6. Diğer Kalıcı Karizmatik Yaklaşımlar	21
2.3.6.1. Liderlik Romanı (Romance of Leadership)	21
2.3.7. Yeni Yönelimler (New Directions)	22
2.3.7.1. Politik Liderlik (Political Leadership)	22
2.3.7.2. Kendini Kurban Eden Liderlik (Self-Sacrificial)	23
3. YENİ BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK RUHSAL LİDERLİK	25
3.1. Ruh Nedir	25
3.2. Ruhsallık ve Din İlişkisi	26
3.3. İşyeri Ruhsallığı	29
3.4. Ruhsal Liderlik ve Kapsamı	32
3.5. Ruhsal Liderlik Modelleri	35
3.5.1. Fairholm'un Ruhsal Liderlik Modeli	35
3.5.2. Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli	36
3.5.2.1. Ruhsal Liderlik Boyutları	37
3.5.2.1.1. Vizyon	37
3.5.2.1.2. Adanmışlık	38
3.5.2.1.3. Umut\İnanç	38
3.5.2.2. Ruhsal Esenlik Duygusu	40
3.5.2.2.1. Anlam Katma	41
3.5.2.2.2. Aidiyet	41
3.5.2.2.3. İçsel Yaşam	42
3.5.2.2.4. Topluluğa Aitlik Hissi	43
3.5.2.3. Ruhsal Liderlik – Ruhsal Esenlik İlişkisi	43
3.5.2.4 Ruhsal Liderliğin Uygulamaya Konulması	44
3.6. Ruhsal Liderlik ve Motivasyon	49
3.6.1. İçsel Motivasyon	49
3.6.2. Dışsal Motivasyon	50
3.6.3. Motivasyonsuzluk	51
3.7. Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Dönüşüm	53
3.8. Ruhsal Liderlik ve Lider Etkililiği	56

3.9. Ruhsal Liderlik Teorisi – Din İlişkisi	61
3.10. Ruhsal Liderlik Teorisine Getirilen Eleştiriler	64
4. ARAŞTIRMA – FİNANS SEKTÖRÜ BANKACILIK VE FAİZSİZ FİNANS KURUMLARI ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ	68
4.1. Araştırmanın Amacı	68
4.2. Araştırma Hipotezleri	68
4.3. Araştırma Modeli:	71
4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	73
4.4.1. Anketteki Tanımlayıcı Sorular	73
4.4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeği	73
4.4.3. Bireyin Ruhsal Esenliği Ölçeği	74
4.4.4. Örgütsel Çıktılar Ölçeği	74
4.5. Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar	74
4.6. Örneklem ve Veri Toplama	75
4.7. Verilerin Analizi	75
4.8. Bulgular	76
4.8.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları (Demografik Göstergeler)	76
4.8.2. Faktör Analizi Sonuçları	78
4.8.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82
4. 9. Demografik Değişkenlerin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle İlişkilerinin İncelenmesi	84
4.9.1. Bağımsız Örneklem T-Testi Uygulama Sonuçları	84
4.9.1.1. Cinsiyet Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki	84
4.9.1.2. Medeni Hal Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki	84
4.9.1.2.1. Medeni Hal Değişkeni ile Ruhsal Liderlik Boyutu Arasındaki İlişki	85
4.9.1.2.2. Medeni Hal Değişkeni ile Adanmışlık Alt Bileşeni Arasındaki İlişki	85
4.9.1.3. Çalışılan Sektör Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki	86
4.9.1.3.1. Çalışılan Sektör ile Örgütsel Çıktılar Boyutu Arasındaki İlişki	86

4.9.1.3.2. Çalışılan Sektör ile Örgütsel Bağlılık Alt Bileşeni Arasındaki İlişki	86
4.9.2. Tek Yönlü ANOVA Testi Uygulama Sonuçları	87
4.9.2.1. Çalışılan Pozisyon Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki	87
4.9.2.2. Çalışılan Birim Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki:	87
4.9.2.2.1. Çalışılan Birim Değişkeni ile Ruhsal Liderlik Boyutu Arasındaki İlişki:	88
4.9.2.2.2. Çalışılan Birim Değişkeni ile Umut/İnanç ve Vizyon Alt Bileşeni Arasındaki İlişki	88
4.9.2.2.3. Çalışılan Birim Değişkeni ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu Arasındaki İlişki	88
4.9.2.2.4. Çalışılan Birim Değişkeni ile Topluluğa Aitlik Hissi Alt Bileşeni Arasındaki İlişki	89
4.9.2.2.5. Çalışılan Birim Değişkeni ile Örgütsel Çıktılar Boyutu Arasındaki İlişki	89
4.9.2.2.6. Çalışılan Birim Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Alt Bileşeni Arasındaki İlişki	89
4.9.2.3. Eğitim Durumu Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki	90
4.9.2.3.1. Eğitim Durumu Değişkeni ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu Arasındaki İlişki	90
4.9.2.3.2. Eğitim Durumu Değişkeni ile Anlam Katma/ Değer Verme Alt Bileşeni Arasındaki İlişki	90
4.9.3. Korelasyon Analizleri Uygulama Sonuçları	91
4.11. Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerin Birbirleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	94
4.11.1. Ruhsal Liderlik Boyutu ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	94
4.11.3. Ruhsal Liderlik Boyutu ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	95
4.11.4. Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	96

4.11.5. Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenleri ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	97
4.12. Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi	98
4.12.1. Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar ve Onun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi	99
4.12.2. Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenlerinin Tek Tek Aracılık (Mediatör) Etkilerinin İncelenmesi	100
4.12.2.1. Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide İçsel Yaşam Alt Bileşeninin Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi	100
4.12.2.2. Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Anlam Katma/Değer Verme Alt Bileşeninin Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi	101
4.12.2.1. Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Topluluğa Aitlik HissiAlt Bileşeninin Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi	102
4.13. Hipotez Testi Sonuçları	103
4.13.1. Araştırma Modelinin Anlamlılığı	103
4.13.2. Ruhsal Liderlik ve Bireyin Ruhsal Esenliği	104
4.13.3. Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Çıktılar	104
4.13.4. Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar	104
4.13.5. Faizsiz Finans Sektörü ve Bankacılık Sektörü	105
4.13.6. Hipotezlerin Kabul/Red Durumlarının Toplu Halde Gösterimi	106
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	108
5.1. Demografik Değişkenlerin Etkileri Hakkında Genel Bir Değerlendirme	108
5.2. Araştırma Modelimiz Hakkında Genel Bir Değerlendirme	110
5.3. Araştırma Modelimizde Yer Alan Kavramlar Arasındaki İlişkiler Hakkında Genel Bir Değerlendirme	111
5.3.1. Ruhsal Liderlik ve Bireyin Ruhsal Esenliği	111
5.3.2. Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Çıktılar	112
5.3.3. Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar	112

5.4. Çalışmada Karşılaşılan Kısıtlar ve Araştırmacılara Öneriler	113
5.5. Yöneticilere Öneriler	114
KAYNAKLAR	117
ÖZGEÇMİŞ	124
EKLER	125
Ek A: Tez Çalışması Kapsamında Uygulanan Anket Formu	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
3.1: Ruhsal Liderlik Teorisinin Yapısal Modeli	37
3.2: Umut/İnanç ve Adanmışlık vasıtasıyla İçsel Motivasyon Kaynağı Olarak Ruhsal Liderlik Ruhsal Liderlik Teorisinin Yapısal Modeli	47
3.3: Dışsal Motivasyon Karşı İçsel Motivasyon	52
4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli	72

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Liderlik Özellik ve Karakterleri Hakkındaki Çalışmalar	7
3.1: Ruhsal Liderlik Özellikleri	39
3.2: Ruhsal Liderliğin Evrensel Değerleri	48
4.1: Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	77
4.2: Ruhsal Liderlik, Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar Sorularına İlişkin Faktör Yükleri	80
4.3: Tüm Faktörlerin Açıkladığı Toplam Varyans Değerlerinin Toplu Halde Gösterimi	82
4.4: Tüm Boyut ve Alt Bileşenlerin Tanımlayıcı İstatistikî Bulguları ve Güvenilirlik Değerleri	83
4.5: Medeni Hal ile Ruhsal Liderlik Boyutu Arasındaki Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	85
4.6: Medeni Hal ile Adanmışlık Alt Bileşeni Arasındaki Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	85
4.7: Çalışılan Sektör ile Örgütsel Çıktılar Boyutu Arasındaki Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	86
4.8: Çalışılan Sektör ile Örgütsel Bağlılık Alt Bileşeni Arasındaki Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	87
4.9: Tüm Değişkenlerin Birbirleriyle Olan Korelasyon Analizi Sonuçları Toplu Gösterimi	93
4.10: Ruhsal Liderlik Boyutu ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	95
4.11: Ruhsal Liderlik Boyutu ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	96
4.12: Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	97
4.13: Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenleri ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	98

4.14: Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Aracılık (Mediatör) Etkisi İnceleme Sonuçları	100
4.15: Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide İçsel Yaşam Alt Bileşenin Aracılık (Mediatör) Etkisi İnceleme Sonuçları	101
4.16: Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Anlam Katma/Değer Verme Alt Bileşenin Aracılık (Mediatör) Etkisi İnceleme Sonuçları	102
4.17: Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Topluluğa Aitlik Hissi Alt Bileşenin Aracılık (Mediatör) Etkisi İnceleme Sonuçları	103
4.18: Hipotezlerin Kabul/Red Durumlarının Toplu Halde Gösterimi	106

1. GİRİŞ

Günümüzde bireyselliğin giderek yaygınlaşması sonucunda sosyal ilişkiler yok denecek kadar azalmış, iş yerleri insanlar için sosyalleşmenin yaşanabildiği nadir mekânlardan birisi olarak tebarüz etmeye başlamıştır. Ölüm ve ötesi ile manevi ve ahlaki değerler, üzerinde fazlaca durulup düşünülen konular haline gelmeye başlamıştır. Tüm dünyada egemen olmaya başlayan yeni anlayışlar neticesinde performans heba edilmeden çalışanın esenliği, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir bir üretim modeli ve sosyal sorumluluk gibi kavramlara özen ve ihtimam gösterme zorunluluğudoğmuştur. Ayrıca “Örgütsel başarı için çalışanın zekâsıyla beraber onun kalbine, inançlarına ve hislerine de (kısaca metafizik âlemine de) odaklanılması gerektiği” şeklindeki görüş kabul görüp yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu ve benzeri sebeplerle son yıllardaruhsallık gittikçe önemi artan bir konu haline gelmiştir.

Bu ilgiye akademik dünyada uzak kalamamışve anılan konu üzerinde giderek artan sayıda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Anılan çalışmalar kapsamında olmak üzere Fry (2003) insan varlığının 4 temel boyutu olan fiziksel (beden), zihinsel (akıl, kafa) duygusal (kalp) ve ruhsal alanının birleştirilmesine yardımcı olmayı amaçlayan ve Ruhsallığın sürdürülmesi ile adanmışlık değerlerini birleştiren bir model geliştirmiştir (Fry, 2003). Frybu modelinde Ruhsal Liderlik olgusunun Bireyin Ruhsal Esenliğinin aracılığında Örgütsel Çıktılara etki ettiğini savunmuştur. Duchon ve Plowman (2005)ise aynı modeli ele aldıkları bir çalışma yapmışlardır. Ancak bu çalışmalarında Bireyin Ruhsal Esenliğinin alt bileşenleriniFry’dan farklı olarak öngörmüşlerdir. Çalışmamızda Fry’ın (2003) modeli ve bu model için ürettiği ölçekler temel alınmıştır. Yalnızca Bireyin Ruhsal Esenliği kısmı Duchon ve Plowman (2005)’in çalışmalarından alınmıştır.

Bu bilgilerden hareketle tezimizde öncelikli olarak Ruhsal Liderlik teorisinin ülkemizde faaliyet gösteren Bankacılık ve Finans Sektörü’ndeki geçerliliğini ayrı ayrı test etmeyi amaçladık. Sonrasında ise esas amacımız olmak üzere Ruhsal Liderlik değerleri açısından anılan bu iki sektör arasında bir farklılığın var olup olmadığını incelenmiştir.

Beş bölümden oluşan bu tez çalışmasının ilk bölümü, yapılan araştırma hakkında genel bir bilginin verildiği giriş bölümünden oluşmaktadır.

İkinci bölümde kısa bir liderlik tarihi anlatımından sonra, 20.yy'da yaygın olan liderlik anlayışları hakkında alt başlıklar halinde özet bilgiler verilmiştir.

Ruh kavramının açıklandığı bir konu ile başlayan üçüncü bölüme ruhsallık ve din ilişkisinin anlatıldığı bir bölüm ile devam edilmiştir. İşyeri Ruhsallığı kavramının açıklanması sonrasında Fairholm ve Fry'a ait olan Ruhsal Liderlik modelleri anlatılmıştır. Ruhsal Liderliğin ve Ruhsal Esenlik Duygusunun alt bileşenleri tek tek açıklandıktan sonra Ruhsal Liderlik ve Ruhsal Esenlik Duygusu arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Ruhsal liderlik kavramının bir işletmede nasıl uygulamaya konulabileceğinin anlatımını takiben Ruhsal Liderlikte motivasyonun önemi, motivasyon konusu ayrıntıları ile açıklanmıştır. Ruhsal Liderliğin Örgütsel Dönüşüm ve Lider Etkililiği kavramları ile ilişkisi ayrı ayrı açıklandıktan sonra, anılan bu kavrama getirilen eleştirilerin ortaya konmuştur.

Araştırmamızın amacının, modelin ve bu model için kurulan hipotezlerin anlatıldığı başlıklarla başlayan dördüncü bölüme anketteki ölçekler açıklanarak devam edilmiştir. Veri toplama yönteminin ve örneklemin seçildiği bölge açıklandıktan sonra SPSS Programı vasıtasıyla verilerimiz ile ilgili yürütülen çeşitli analiz ve testler (faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri ile Bağımsız Örneklem T Testi ve ANOVA Testi) ile bunların sonuçları açıklanmıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise analizler sonucu elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmamızda karşılaşılan kısıtlar açıklandıktan sonra araştırmacılara ve yöneticileri önerilerde bulunulmuştur.

2. GÜNÜMÜZDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde liderlik kavramı hakkında genel bir bilgi verildikten sonra, liderlik anlayışının tarihi üzerinde kısaca durulmuştur. Daha sonra son yüzyıldaki (20.yy) liderlik yaklaşımlarının sınıflandırması yapılmıştır. Okuyucuların liderlik anlayışının günümüze hangi evrelerden geçerek geldiğini görebilmesi, bu süreci özümseyebilmesi amacıyla her bir anlayış için ayrı birer başlık açılmıştır. Her bir anlayış kapsamında değerlendirilebilecek belli başlı teorilerden de kısaca bahsedilerek bölüm sonlandırılmıştır.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı belki de insanlık tarihiyle yaşıt bir geçmişe sahiptir. Halen de aynı önem ve önceliğini devam ettirmektedir. Öyle ki liderlik konusunda her yıl 7.000'in üzerinde kitap, makale ve sunum üretilmektedir (Bass, 1990 akt. Hogan et al., 1994). Akademik dünyada her yıl bu kadar yer tutan liderlik hakkındayapılan tanımlardan bazıları <http://www.bealeader.net/5/leadership-definitions> isimli internet sayfasında şöyle geçmektedir:

Liderlik; takipçilerin ve liderlerin değişimler vasıtasıyla örgütsel hedefleri başarması için etkilenme sürecidir (Lussier and Achua, 2004). Liderlik; öncülüğü amaçlayanlar ile takipçiliği seçenler arasındaki bir ilişkidir (Kouzes and Posner, 2002). Liderlik; etkileme, motive etme ve diğerlerinin örgütsel başarı ve etkililiğe katkıda bulunmasını sağlayan bireysel bir yetenektir (House et al., 1999). Liderlik; bir grubun aktivitelerini paylaşılan bir amaç ve hedefe doğru yönlendiren bir bireyin davranışdır (Hemphill & Coons, 1957).

Türkiye'den de bir tanım verirsek; Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2009).

Tezimizde kullanacağımız modelin (Ruhsal Liderlik Modeli) geliştiricisi olan Fry'nın, atıfta da bulunduğum, hemen hemen tüm makalelerinde Kouzes ve Pozner'den (1987, s. 30) alıntılararak kullandığı liderlik tanımını buraya almamanın Fry'a ve onun emeğine bir haksızlık olacağını düşünüyorum. Bu tanıma göre liderlik; çalışanların paylaşılan hedef ve istekler uğruna çabalamaya ve uğraş vermeye istekli olmalarını sağlamak noktasında onları harekete geçirme sanatıdır (Fry, 2003).

Liderlik hakkında yukarıya birbirinden çok farklı altı tanım aldım. Literatür incelendiğinde çok daha fazla sayıda ve birbirinden önemli oranda farklılık arz eden liderlik tanımları görülecektir. Liderlik tanımlarındaki bütün bu farklılıkların yanında Sayılı bu tanımların ortak noktalarının varlığına dikkat çekerek; bunları şöyle sıralıyor (www2.aku.edu.tr/~halilsayli/ sayfalar/lider.doc):

“Liderlik kavramına ilişkin günümüzdeki tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hâkimi olmadığını aklından çıkarmaz (Drucker, 1998:130)”

Liderlik hakkında bu kadar çok ve çeşitli tanımların olması, kavramın kapsamı ve önemi düşünüldüğünde anlaşılır gözükse de; bu duruma eleştiri getirenler de yok değildir. Örneğin; 2003 yılına kadar liderlik üzerine yazılmış olan 26.000’den fazla makaleyi inceleyen B. E. Winston ve K. Patterson akademik dünyada hüküm süren liderlik anlayışını eleştirmekte ve bilim dünyasındaki liderlik tanımlarını kör bir insanın yürüyen bir fili tanımlamasına benzetmektedir. Yürüyüş sırasında filin her bir organının hareketi diğerinden farklı olacağı için; bu insanın fili doğru bir şekilde algılayıp, diğer insanlara anlatması mümkün olmayacaktır. Bu yüzden anılan bilim adamları, liderlik hakkındaki bütüncül olmayan bu tarz düşünce yapısının yanlış olduğunu iddia etmektedir(Winston andPatterson, 2006).

2.2. Liderlik Tarihi

Tarih boyunca insanlar iyi bir liderin nasıl olması gerektiği hakkında kafa yormuşlardır. Bunlardan Batı dünyasında en çok ismi geçenler Plato, Machiavelli, Hobbes ve Locke iken (Collinson, 1998 akt. Turner and Müller, 2005) Doğu dünyasında ise Konfüçyüs ve Xunxi aynı konumda bulunan düşünürlerdir (Collinson, Plan and Wilkinson, 2000 akt. Turner and Müller, 2005).İsmi geçen düşünürlerden Konfüçyüs M.Ö. 500 gibi çok erken bir tarihte etkili liderlerin temel özelliklerinin neler olması gerektiğini listelemiştir. Ona göre etkili liderlerde dörttemel özellik/meziyet bulunmalıdır (Turner and Müller, 2005):

1. Jen (Aşk)
2. Li (Uygun, yerinde davranış)

3.Xiao (Maneviyat)

4. Zhang rong (İlmîlilik İlkesi)

Görüldüğü gibi bu dört temel özellikten yalnızca birisi (Li: yerinde davranış) yönetimle ilgilidir; diğer üç özellik ise duygusal konularla ilgilidir. Konfüçyüs'ün bu öğretisi yaklaşık 2500 yıl boyunca Çin Devleti'nin yönetim anlayışına temel oluşturmuştur (Turner and Müller, 2005).

Batı Dünyasından ise Aristo, oluşturduğu üçleme fikri temelli olarak [Patho (duygusal dünya), ethos (inanç dünyası) ve logos (akıl-mantık dünyası)] liderde olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır (Turner and Müller, 2005):

1. Kendisine yol gösterecek ilişkiler kurabilmek
2. Ahlaki bir vizyona, değere sahip olmak
3. Olayları yönetebilmek için mantık yoluyla ikna edici olabilmek

Modern akademik literatürün oluştuğu (İşletmenin bir bilim dalı olarak kabul görmeye başladığı) 20. yy başına kadar etkili olan liderlik düşüncelerine temel oluşturan Bilim adamları ve onların görüşlerine dair yaptığımız bu kısa gezintininardından, artık modern dönemde liderlik yaklaşımlarının nasıl bir seyir izlediğine bakabiliriz.

2.3. Akademik Dünyadaki Liderlik Literatürünün 20. Yüzyıldaki Gelişimi

Akademik dünyada geçtiğimiz yüzyıldaki liderlik yaklaşımlarını incelediğimizde; önümüze çok fazla sayıda teori ve anlayış çıkmaktadır. Bu sebeple bu noktadaki ilk sorunumuz bu teori ve anlayışların nasıl bir şekilde sınıflandırılacağı ve gruplara ayrılacağı hususudur. Bu konuda literatürü taradığımızda değişik görüş ve öneriler (bkz. Turner and Müller, 2005; House and Aditya 1997; Van Seters and Field, 1990; Antonakis et al., 2003; Yammarino et al., 2005) bulunmakla beraber, biz burada 1990-1999 arasında Leadership Quaterly'de çıkan tüm yayınları inceleyerek bir sınıflandırma yapan K. B. Lowe ve W. Gardner'in çalışmasını (Lowe and Gardner, 2000) baz aldık. Lowe ve Gardner söz konusu çalışmalarında Liderlik yaklaşımlarını yedi grupta incelemişlerdir (Lowe and Gardner, 2000, s. 18):

1. Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach)
2. Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Approach)
3. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)

4. Çoklu - Düzey Yaklaşım (Multiple-Level Approach)
5. Yeni Karizmatik Yaklaşım (Neo – Charismatic Approach)
6. Diğer Kalıcı Yaklaşımlar (Other Prominent Approach)
7. Yeni Yönelimler (New Directions)

Çalışmamızda esas amacımız Ruhsal Liderlik konusunda yoğunlaşmak olduğundan; Lowe ve Gardner'in çalışmasını temel alarak yaptığımız sınıflandırmadaki her bir grup ile ilgili sadece temel bilgiler vermekle yetineceğiz.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı kaynağını “Büyük Adam (Great Man)” teorisinden almaktadır. Büyük Adam teorisine göre; liderlik özelliklerle yüksek sınıftaki (soylular) insanlarda bulunan ve doğuştan getirilen bir özelliktir. “Büyük Adam”lık sonradan çalışarak kazanılacak bir vasıf değildir (Kirkpatrick and Locke, 1991).

Özellikler yaklaşımında, liderlik özelliklerinin doğuştan mı getirildiği yoksa sonradan mı kazanıldığı şeklinde herhangi bir varsayımda bulunmaksızın sadece liderlik için olması gereken özellik ve karakterlerin neler olduğu sıralanmıştır (Kirkpatrick and Locke, 1991). Nurthouse liderlik özellik ve karakterlerinin neler olması gerektiği hakkında literatürdeki çalışmaları derlemiş ve bunu bir tabloda (Tablo 2.1) göstermiştir. (Nurthouse, 2009).

Bu yaklaşım 1930 – 1950 arasında literatürde hüküm sürmüştür. Özellikler yaklaşımını destekleyecek doğrulanmış kişilik teorilerinin azlığı (veya yokluğu) ve test ölçüm tekniklerinin o yıllarda yeterince gelişmemiş olması gibi sebeplerle bu yaklaşım bazlı yapılan deneysel çalışmalarda aynı konuda iki farklı sonucun alındığı gözlenmiştir. Ayrıca bu yaklaşımda ne liderlerin belirli durumsal talepleri ve ne de davranışsal olarak tabir edilen kişilik eğilimlerine ne derecede izin verilebileceği dikkate alınmıştı. Bu yaklaşımla ilgi bir diğer sorun ise; bu konuda yapılan çalışmaların örgütsel performansın tümünü etkileyebilen üst düzey yöneticiler (CEO gibi.) yerine daha alt düzeylerdeki yöneticiler (orta düzey yöneticiler) üzerinde uygulanmış olmasıydı. Bu gibi sebeplerle 1950'lerden sonra bu yaklaşım, yenilenerek tekrar ortaya çıkacağı 1970'lere kadar literatür dünyasından çekilmiştir (House and Aditya 1997).

Tablo 2.1: Liderlik Özellik ve Karakterleri Hakkındaki Çalışmalar

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader and Aliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp and Bader (2004)
Zekâ	Zekâ	Başarma İsteği	Zekâ	Başarma İsteği, Enerji, Azim ve İnsiyatif	Kavramsal Yetenek
Atiklik, Uyanıklık	Erkeksi Yaklaşım	Sebat, Azim	Erkeksi Yaklaşım	Motivasyon	Dışa Dönüklük
Anlayış, Sezme	Adaptasyon	İnsiyatif Alma	Baskınlık	Tutarlılık	Sorumluluk
Sorumluluk	Baskınlık	Öz güven		Güven Verme	Duygusal İstikrar
İnsiyatif Alma	Dışa Dönüklük	Sorumluluk		Kavramsal Yetenek	Açıklık
Sebat, Azim	Tutuculuk	İşbirliği, Yardımseverlik		Görev Bilgisi	Geçimlilik
Öz güven		Hoşgörü			Motivasyon
Sosyallik, Girişkenlik		Etkili olma			Sosyal Zekâ
		Sosyallik, Girişkenlik			Öz - Gözlem (Self - Monitoring)
					Duygusal Zekâ
					Problem Çözme Becerisi

1970’lerle beraber yeniden ortaya çıkan özellikler yaklaşımı kendilerine önemli deneysel destekler de bulan dört adet teorik yaklaşım üzerinde yükselmektedir. Bu yaklaşımlar şunlardır (House and Aditya 1997):

2.3.1.1. Başarma Motivasyonu(Achievement Motivastion)

McClelland’ın geliştirdiği bir teoridir (McClelland, 1961 akt. House and Aditya 1997). Başarma Motivasyonu; kişinin bireysel eforu vasıtasıyla yaptığı işlerde (her zaman ve her koşulda) mükemmel sonuca ulaşmak için çabalamasının kaynağı olan bilinç-dışı sahip olduğu hevesi olarak tanımlanır (McClelland, Atkinson, Clark and Lowell, 1958 akt.House and Aditya 1997). Başarma Motivasyonu yüksek bireyler; kendilerine kamçılayıcı hedefler belirleyip, o hedeflere ulaşmakta bireysel sorumluluk alan kişilerdir. Yine bu kişiler hedeflerinin peşine

düşme konusunda son derece ısrarlıdırlar. Hedeflerini başarabilmeleri için almaları gereken riskleri hesaplarlar. Aktif bir şekilde bilgi toplayarak, bu bilgileri geri-bildirim amaçlı olarak kullanırlar (House and Aditya 1997).

2.3.1.2. Lideri Motive Eden Profiller (Leader Motive Profile)

İlk olarak David McClelland tarafından ortaya atılmış bir teoridir (McClelland, 1975 akt. House and Aditya 1997). Bu teoriye göre; liderlerin etkili olabilmeleri için güç güdüsü gereklidir. Çünkü bu güdü onları etkili liderlik için gereken sosyal etki davranışlarında bulunmaya iter. Ayrıca yüksek derecede güç güdüsüne sahip bireyler, bu etki davranışlarından daha çok tatmin duyarlar. Bu tatmin de onların liderlik yapma isteklerindeki ilgilerini kalıcı hale getirir. Eğer bu durum sosyal olarak yapıcı bir şekilde kullanılabilirse, teorik olarak, yüksek güç motivasyonu orta ve üst düzeyde etkili yönetsel performansla sonuçlanabilir (McClelland, 1975, 1985, akt. House and Aditya 1997).

2.3.1.3. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership)

Köken olarak Yunanca bir kelime olan karizma, hediye anlamındadır. Kehanet, hüküm verme, öğretme, bilgelik, papazlık (din adamlığı), hastalıktan iyileştirme gibi üstünlükler karizmatik hediyeler olarak tanımlanır (Conger and Kanungo, 1987). Karizmatik liderlik olgusundan ilk bahseden Max Weber'dir. Weber'e göre karizma, sosyal kriz anında, liderin olağanüstü kişisel nitelikleri ile krizi çözecek radikal bir vizyon geliştirmeleri ve buna inanan, lidere güvenen izleyicilerin ortaya çıkması ile oluşmaktadır (Ceylan, 1998). Karizmatik Liderlik anlayışına göre takipçiler (House and Baetz, 1979, s. 399 akt. Conger and Kanungo, 1987);

1. Liderlerini sorgulamaksızın kabul ederler.
2. Liderlerine ve onun fikirlerine inanırlar.
3. Liderlerine severek bağlıdırlar ve gönüllü olarak itaat ederler.
4. Liderlerine benzemeye çalışırlar.

Hurkens Karizmatik Liderlik yaklaşımlarında üç ekolün (düşünce okulunun) öne çıktığını belirterek, bunları şöyle sıralamaktadır (Hurkens, 2007);

1. House'ın Karizmatik Liderlik Teorisi: Burada House (1977) karizmatik lideri; alışılmadık ölçüde yüksek derecede çıktılar sağlayabilen kişi olarak tanımlamış ve dokuz tane karizmatik etki sıralamıştır. Halport (1990) bu dokuz etkiyi

faktör analizine tabi tutmuş ve karizmanın üç boyutunu tanımlamıştır: İş ilgisi (İşe bağlılık), Karizmatik güç, Uzman gücü.

2. Karizmanın Özellikleri Teorisi: Bu teori takipçilerin, hangi özellikleri karizmatik özellikler olarak algıladığı ile ilgilidir. DuBrin (2004) bu özellikleri; söylediğini yaptıran tarzda iletişim becerisi, güvenden ilham alma, son derecede enerjik olma, duygusal olarak canlı ve sıcakkanlı olma ve başarıya ulaşmak için alışılmadık stratejiler uygulayabilme becerisi olarak tanımlamıştır.

3. Karizmatik Liderliğin Öz-kavram Teorisi: Bu teori karizmatik liderlerin, takipçilerin verilen göreve olan ilgilerini nasıl onların öz-kavramları haline getirebildiğini ve de takipçilerin kendi öz-kavramlarını örgütsel gelişim hatırına nasıl bir kenara koyabildiğini açıklamaya çalışır. Bu teori 4 adet süreci tanımlar: 1) Kişi Tanımlaması 2) Sosyal Tanımlama 3) Değer İçselleştirme 4) Öz Yeterlik (Bireysel olduğu kadar toplumsal anlamda da).

2.3.1.4. Lider Duyarlılığı ve Esnekliği (Leader Sensitivity and Flexibility)

Kenny ve Zaccaro'nungeliştirdikleri bu liderlik teorisinde (House and Aditya 1997) liderlik esnekliği ve sosyal duyarlılığın önemi vurgulanmaktadır. Sosyal duyarlılık; bütünü oluşturan grubun her türlü durumunda çevresinde oluşan değişiklikleri algılama yeteneği olduğu kadar bu değişikliklere katılmayı da kapsamaktadır. Esneklik ise; bireyin bu katılım ve algılamalarında, cevap üretme noktasındaki sahip olduğu davranış tarzıdır. Kenny ve Zaccaro (1983) Barnlund'un (1962) çalışmasını tekrardan bir analize tabi tuttukları araştırmaları neticesinde, ortaya çıkan liderliklerde yüksek oranlarda varyanslar buldular. Ve onlara göre bu varyansların sebebi yalnızca davranışsal esneklik ve sosyal duyarlılık ile açıklanabiliyordu. Onların bu teorileri daha sonraki çalışmalarla da desteklenmiştir. (Zaccaro et al., 1991) Ayrıca esneklik kavramı, ABD başkanları hakkında Simonton (1987) tarafından yapılan tarihsel bir çalışma ile de doğrulanmıştır (Cooper and Locke, 2000).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Approach)

Bu yaklaşımda; liderlik için olması gereken özellik ve karakterlerle beraber liderlerin güç kaynaklarının neler olduğunu araştıran özellikler yaklaşımının zıddına

lider ne yapar sorusuna cevap aranmaya çalışılır. Hem güçlü deneysel desteklere sahip olduğu(Fleishman and Harris, 1962 akt. Van Sters and Field, 1990), hem de yöneticilerin liderlik etkinliklerini geliştirmeleri için pratik yapmaları noktasında kolaylıkla uygulanabildiği için liderlik teorilerinde önemli bir ilerlemeye kaynak oluşturmıştır (Van Sters and Field, 1990). Bu yaklaşımla ilgili olarak yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar liderlerin tipik davranış desenleri üzerine yoğunlaşırken; bazıları da etkili ve zayıf liderlerin davranış tarzları arasındaki farklılıkları analiz etmeye çalışmışlardır(Yukl, 1989 akt. Van Sters and Field, 1990). Davranışsal yaklaşımı iki evreye ayırabiliriz(Van Sters and Field, 1990):

2.3.2.1. İlk Dönem Davranış Periyodu (Early Behaviour Period)

Bu dönem temel olarak özellikler yaklaşımının bir uzantısıdır. Fakat bu devrede kişisel özellikler yerine; gelişmiş davranış özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu döneme damgasını vuran çalışmalar; Michigan State ve Ohio State Üniversitelerinde yapılan çalışmalardır. Bu iki çalışmada da birbirine yakın olmak üzere iki temel liderlik davranışı saptanmıştır (Van Sters and Field, 1990):

1. İş Odaklı: İşlerin yapılmasına öncülük eden ve işi önemseyen bir yapıda.

2. İnsan (İş gören) Odaklı: Diğerlerini düşünme, onlara özen gösterme temelli.

Bu dönemdeki bir diğer teori ise sadece adını vermekle yetineceğim Güçlendirilmiş Değişim Teorisidir (Reinforced Change Theory) (Bann, 1960) (Van Sters and Field, 1990).

2.3.2.2. Son Dönem Davranış Periyodu (Late Behaviour Period)

İlk dönem davranış teorilerinin geliştirilerek, yönetsel uygulamalara adapte edilmeye çalışıldığı bu dönemde öne çıkan yaklaşımlardan bazıları şunlardır(Van Sters and Field, 1990);

2.3.2.2.1. Blake and Mouton'un Yönetimsel Grid Modeli (Managerial Grid)

Bu modelde Blake ve Mouton yöneticilerin örgütlerde gerekli olan insan kaynağı ve diğer kaynaklara karşı davranış farklılıklarını anlamaya çalışmıştır.

Burada yöneticilerin stil ve ilişkileri matematiksel bir düzleme aktarılmıştır. Bunun için de bir matriks oluşturmuş ve bu matriksin X eksenine “Görev İlgisi (İşe Verilen Değer)”, Y eksenine ise “İnsan İlgisi (İnsana Verilen Değer)” girilmiştir. Blake ve Mouton budeğerlerin yöneticilerin davranış ve karakterlerini incelemeye kullanılabilecek iki önemli boyut olduğunu varsaymıştır. Bu çalışmada Blake ve Mouton 81 farklı yönetim stilini not etmiştir. Bunlardan en önemli ve anlamlı gördükleri beş tanesini şöyle sıralamıştır (Al-Araki, 2003);

1. Kırsal Dernek Yönetimi; En yüksek insan – en düşük iş ilgisi olan stil.
2. Otorite-İtaat Yönetimi; En yüksek iş – en düşük insan ilgisi olan stil.
3. Zayıflatıcı Yönetim; En düşük insan – en düşük iş ilgisi olan stil.
4. Örgütsel Yönetim; İnsan ve iş ilgilerinin orta derecede önemli olduğu stil.
5. Takım Yönetimi; En yüksek iş – en yüksek insan ilgisi olan stildir. Blake ve Mouton’a göre ideal yönetim tarzı budur (Al-Araki, 2003, s. 4-5).

2.3.2.2.2. McGregor’un X – Y teorisi

Bu modelde Douglas McGregor yöneticileri iki kısma ayırmıştır (McGregor, 1960 akt. DeVoe and Iyengar, 2004);

1. X tipi Yöneticiler: Bu yöneticilere göre, çalışanlar işi sevmez, sorumluluktan kaçınır, iş güvenliğini her şeyin üstünde tutarlar. Onlar için en önemli motivasyon aracı paradır. Bu tip yöneticiler, insanları çalıştırmak için sıkı kontrol, zorlayıcı ve hatta tehditkâr tutumlara gereksinim olduğunu düşünürler. Yöneticilerin büyük çoğunluğu bu tip anlayışı benimsemiş durumdadır.

2. Y tipi Yöneticiler: Bu yöneticilere göre, çalışanlar işi sever, kendi becerilerini geliştirmek ve önemli örgütsel hedeflerin başarılmasına yardımcı olmak isterler. Bu tip yöneticiler çalışanların motive edilmesi için otoriter yaklaşımlar yerine çalışanların kişisel hedeflerini başarabilecekleri, onları örgütsel hedeflere yönlendiren şartların oluşturulması gerektiği inancındadırlar.

Bu teorinin özünde motivasyonun birincil kaynağının içsel mi yoksa dışsal mı olması gerektiği konusu yatmaktadır (McGregor, 1960 akt. DeVoe and Iyengar, 2004).

Bu dönemdeki diğer teoriler ise; 4-Faktör Teorisi (Bowera and Seashore, 1966), Liderlik Davranışı Teorisi (Argyris, 1976) ve Operant Periyodu (Siras, 1977; Ashour and Johns, 1983)’dur (Van Sters and Field, 1990).

2.3.2.3. Davranışsal Yaklaşımın Zayıf Yönleri

Temel teorik konseptler (özellikler yaklaşımında da olduğu gibi) bu yaklaşım zamanında da henüz olgunlaşmamış olduğundan yaklaşım geniş bir şekilde tümevarımsal olmuş ve teorik yönlendirmelerden yoksun kalmıştır. Bu anlayış ayrıca ölçüm kısıtlamaları sorununu da yaşamıştır. Öyle ki bu dönemde geliştirilen lider davranış anketlerinin çoğunun geçerliliği tartışmaya açık ve hatta şüphelidir. Yine özellikler yaklaşımında olduğu gibi burada da liderlerin işlevlerini yerine getirdikleri durumlardaki özel rol talepleri, lider ve takipçilerinin eğilimlerindeki farklılıklar çok az dikkate alınmıştır. Bu gibi sorunların aşılmasındaki başarısızlığın, araştırmacıların evrensel (veya evrensele yakın)etkililiğe sahip lider davranışlarını tanımlamalarını olanaksız kılan sebepler olduğu düşünülmektedir (House and Aditya 1997).

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)

Bu teori liderlik evriminde çok büyük bir gelişim sağlamıştır. Öyle ki ilk defa olarak, liderliğin o zamana değin (özellikler ve davranışsal yaklaşımlarda) tartışıldığı şekliyle tek boyutlu formlardan yalnızca birine bağlı olmadığı, duruma göre bir ya da daha çok faktöre bağlı olduğubulgusu ortaya çıkarılmıştır. Bu alandaki liderlik yaklaşımları kullanılan liderlik stilini en iyi açıklayacak durumsal moderatör değişkenlerin neler olduğunu belirlemek için uğraş vermişlerdir (Van Sters and Field, 1990). Bu yaklaşımdaki belli başlı teoriler şunlardır;

2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Liderlerin nasıl geliştirilebileceği hakkında ortaya atılmış ilk teorilerdendir. Bu teorilider performansının birbiriyle ilişkili iki faktöre bağlıolduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Bu faktörler;

1. Durumun lidere verdiği kontrol ve etki derecesi
2. Liderin temel motivasyonudur (liderin öz – takdirinin öncelikli olarak görevi başarma veya diğerleriyle yakın destekleyici ilişkiler kurma olup olmadığı gibi.) (Fiedler, 1967, s. 29 akt. Laguerre, 2010).

Fiedler liderlerin öncelikli olarak ya görev veya ilişki odaklı olduklarına inanmaktadır. Ve bu iki formun da değişime direnç gösteren liderlik stillerininintemelini oluşturduğu inancındadır. Fiedler'egöre, liderler etkili olabilmek

için ya kendi karakterlerini (ahlaki yapılarını-mizaçlarını) öğrenmeli veya kontrol alanlarıyla liderlik stilleri arasında uyumu sağlayabilmek amacıyla liderlik konumlarında değişikliğe (veya değişikliklere) gitmelidir (Laguerre, 2010).

Fiedler burada liderlik stilini ölçmek amacıyla En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği (LPC)adıyla bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte liderden şu ana kadar çalıştığı tüm iş arkadaşları hakkındaki fikirlerini, ölçekte bildirilen puanlama usulüne göre doldurarak onların arasından en az çalışmak istediği kişiyi seçmesi istenir. Bu test sonucunda liderin tercih ettiği kişinin LPC değeri düşük ise bu liderin görev odaklı, yüksek ise ilişki odaklı olduğu sonucuna varılır (Laguerre, 2010).

Yapılan çalışmalarda görev odaklı liderlerin çok istenilen veya hiç istenilmeyen durumlarda etkili oldukları, ilişki odaklı liderlerin ise bu iki uç arasındaki durumlarda etkili olduğu bulguları elde edilmiştir(Crehan, 1984).

Bu modelde durumsal faktörler; liderin mevki gücü, lider-üye ilişkileri ve görev yapısı olarak belirlenmiştir. Fiedler'e göre bu üç faktör 8 değişik kombinasyon sergileyebilmektedir. Bunlardan en çok arzu edileni; ilişkilerin iyi olduğu, görevin son derecede yapılandırılmış olduğu ve mevki gücünün kuvvetli olduğu kombinasyondur. Doğal olarak en az istenilen durum da bunların tam tersinin olduğu kombinasyon olacaktır (Laguerre, 2010).

2.3.3.2. Yol – Amaç Teorisi

Bu teori House'ın (1971) “farklı durumlar farklı liderlik davranışları gerektirir” iddiasını dillendirdiği makalesine dayandırılmaktadır. Burada temel ilgi,“takipçilerin işle ilgili hedefleri ve kişisel hedefleri ile bu hedeflere nasıl ulaşabilecekleri hakkındaki algılamalarını liderlerin nasıl etkileyebileceği üzerine” kurulu olduğundan teori yol-amaç adını almıştır. Bu modelbazlı olarak iki hipotez kurulmuştur. Bunlardan ilki; “lider davranışı, astlar bu davranışı ya şimdiki veya gelecekteki bir tatmin aracı olarak gördükleri sürece astlar için kabul edilebilir ve tatmin edici olarak algılanır.” şeklindedir. Diğeri ise; “liderdavranışı, astlar bu davranışı etkili performans için gereksinimlerini tatmin ettiği sürece veya etkili performans için asta gerekli ödül, destek ve rehberlikle bütünlüklü bir çalışma ortamısağlandığı (astlar durumu bu şekilde algıladığı) müddetçe motive edici bir unsur olarak algılanır.”şeklindedir (Aris and Kamarudin, 2009).

Lider stratejik fonksiyonunu, performans için astların motivasyonlarını geliştirme, iş tatminini sağlama ve liderin kabulünü temin etme gibi konularda icra etmektedir. Lider, astın tatmin ve motivasyonunu artırmak için, belirli durumların talep ve doğalarına bağlı olarak farklı liderlik tarzları uygulamak zorundadır. Bu tarzlar; Destekleyici, Katılımcı, Başarıya Yönelik ve Yönlendirici olmak üzere 4 çeşittir (Aris and Kamarudin, 2009).

Bu modelde iki durumsal faktör tanımlanmıştır (Aris and Kamarudin, 2009);

1. Astların kişisel karakterleri: Lider davranışının etkisi, astın kendisine verilen göreve oranla kendi yeteneğinin ne düzeyde olduğu algısına bağlıdır. Yeteneğine göre ne oranda düşük iş verilirse, liderin direktifleri de o oranda az kabul görecektir. İkinci olarak astın içsel merkezli mi dışsal merkezli mi olduğu da önemlidir. İçsel olanlar katılımcı liderliği kabul edilebilir ve tatmin edici bulurlarken; dışsal olanlar yönlendirici liderliğe daha pozitif yaklaşmaktadırlar (Mitchel, Smyser and Weed, 1975 akt. Aris and Kamarudin, 2009).

2. Çevresel baskı ve talepler: Astın görevleri, örgütün resmi otorite sistemi ve birincil iş grubunun oluşturduğu bu durumsal faktör ast için ya motive edici veya kısıtlayıcıdır. Bazen birödül hükmünde bile olabilmektedir.

Bu teoriye göre özetle; lider astların karşılaştıkları durumun doğasını iyi analiz ettikten sonra astlarını destekleyecek ve yönlendirecek bir liderlik stilini seçmelidir. Yoksa yanlış tercihi yapıp kaybedenlerden olacaktır (Aris and Kamarudin, 2009).

2.3.3.3. The Vreem - Yetton Modeli (Karar Süreci Teorisi)

Bu model, çok çeşitli sorunlarla karşılaşan ve bu durumlarda hızlı ve etkin bir karara varması gereken yöneticilerin seçim yapmalarına yardımcı olmak için bir çatı görevi görür. Burada 5 adet karar verme metodu tanımlanmıştır (Paul and Ebadi, 1989):

1. AI: Otoriter karar verme tarzı ile ilgili önerilen iki metottan ilkidir. Burada yöneticiler problemleri bireysel olarak çözerler veya ulaşabildiği bilgileri kullanarak yalnız başlarına karar verirler.

2. AII: Otoriter karar verme tarzı ile ilgili önerilen metotların ikincisidir. Burada yönetici gerekli bilgileri astlarından veya diğerlerinden aldıktan sonra problemin çözümüne gider. Gerekli bilgileri temin etmeden önce astlarına problemin

ne olduğuna söyleyebilir de söylemeyebilir de. İlk aşamada kendilerinden bilgi alınan astlar, alternatiflerin değerlendirildiği aşamaya katılamazlar. Yöneticikararı yalnız başına verir.

3. CI: İstişari karar verme tarzı ile ilgili önerilen iki metottan ilkidir. Burada yönetici problemi astlarına veya diğerlerine tek ek açtıktan sonra, onları bir grup halinde bir araya toplamaksızın görüş ve önerileri alır. Aldığı önerilerden etkilenerek veya etkilenmeksizin kararı yalnız başına verir.

4. CII: İstişari karar verme tarzı ile ilgili önerilen metotların ikincisidir. Burada yönetici problemi astları veya diğerleriyle paylaştıktan sonra topluca onların görüş ve önerilerini alır. Aldığı önerilerden etkilenerek veya etkilenmeksizin kararı yalnız başına verir.

5. G: Burada yönetici astlarını bir araya getirdiği ortak bir mecliste problemi paylaştıktan sonra yine aynı mecliste orada bulunan herkes görüşlerini belirterek bir konsensüs halinde karara varmaya çalışılır.

Bu modelin temel önermesi, karar verme metodunun çözülmesi gereken probleme uygun olarak seçilmesi gerekliliğidir. Yöneticiler hangi sorunda yukarıdaki beş durumdan hangi yolu uygulayacağına karar vermelidir(Paul and Ebadi, 1989).

2.3.3.4. Durumsal Liderlik Teorisi (Hayat Döngüsü Teorisi)

Hersey ve Blanchard'ın (1982) geliştirdikleri bu teoridedört çeşit liderlik stili benimsenmiştir. Anlatıcı, Satıcı, Katılımcı, Delege Edici. Bu tarzlardan her biri astların olgunluk seviyesine göre tanımlanan durumların belirli bir çeşidine uygundur. Yani her bir liderlik stili astların olgunluk seviyesine bağlıdır. Hersey ve Blanchard “nasıl ki çocuğu olgunlaştıkça babası, onun kontrolünü yavaş yavaş bırakır; aynı şekilde bir organizasyonda lider de astların olgunluk düzeyleri arttıkça onlar üzerindeki denetim miktarını azaltmalıdır” görüşünü savunmaktadır(House and Aditya 1997).

Bu modele göre düşük seviyede olgunluğa sahip astlara yönetici göreceli olarak daha az ilgi gösterip, daha sıkı bir görev tanımlaması (astın ne yapması gerektiğini ayrıntılı bir şekilde belirtecek tarzda) uygulamalıdır. Olgunluk seviyesi arttıkça ilgi artarken, görev tanımlaması gevşetilmelidir. Ayrıca bu tarz uygulama astların olgunluk düzeyinin artmasına da yardımcı olacaktır. Hangi olgunluk

seviyesinde hangi stilin uygulanması gerektiğine gelirse (Thompson and Vecchio, 2009);

1. Astların en düşük olgunluk seviyesinde Anlatıcı Liderlik Stili
2. Astların ikinci olgunluk seviyesinde Satıcı Liderlik Stili
3. Astların üçüncü olgunluk seviyesinde Katılımcı Liderlik Stili
4. Astların en yüksek olgunluk seviyesinde Delege Edici Liderlik Stili.

Yukarıda anılan 4 adet durumsal liderlik yaklaşımı yanında bu dönem başlığı altında incelenebilecek diğer teoriler; Liderlik İkamesi (Substitutes for Leadership) ve Bilişsel Kaynak Teorisi (Cognitive Resource Theory)'dir (Lowe and Gardner, 2000).

2.3.3.5. Durumsal Yaklaşımın Zayıf Yönleri

Bu yaklaşım tüm liderlik teorileri arasında en geçerlilerinden biri olmakla beraber bazı yönlerden eleştirilmektedir. Bu yaklaşıma getirilen eleştirilen çoğu, ortaya çıkan çelişkili deneysel sonuçlar yüzünden yapılmaktadır. Çünkü anılan yaklaşımı temel alarak yürütülen deneysel çalışmalar neticesinde hem bu yaklaşımı destekleyen hem de desteklemeyen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sebeple teorinin geçerliliği halen tartışılan bir konudur (Lussier and Achua, 2004 akt. Hurkens, 2007).

2.3.4. Çoklu – Düzey Yaklaşım (Multi-Level Approach)

Bu yaklaşım liderlik süreçlerinin bireysel bazda (lider ve astlar), ikili bir yapıda (lider ve onun her bir ast ile olan ayrı ayrı ilişkisinden oluşan), grup bazında ve örgütsel bazda incelenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Lowe and Gardner, 2000). Bu başlık altında incelenen teoriler şunlardır (Lowe and Gardner, 2000):

2.3.4.1. Lider – Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange)

Lider – Üye Değişimi teorisi, üst - ast arasındaki ilişkinin etkilerini değerlendirmek üzere araştırmacılar için bir çatı görevi görür. Bu teori üst ile üye adı verilen ast arasındaki ilişkide kalite farklılıkları olduğu şeklindeki temel inancıya dayanmaktadır. İlişkilerin kalitesinin bireysel bazda, grup bazında ve örgütsel seviyedeki çıktıların tahminleyicisi olduğu düşüncesi bu teorinin temel hipotezidir. Özellikle daha yüksek kalitedeki ilişki daha pozitif örgütsel çıktılar ve üye çıktıları

sağlamasının yanında, daha az işle alakalı probleme neden olacaktır (Clemens et al., 2009).

Bu teori lider ve her bir astını ayrı birer ikili olarak görür ve liderin her bir astıyla, o astın grubuyla olan ilişkisinden bağımsız olarak, bir ilişki (bağlantı) içine girdiği tezini savunur. Her bir bağlantının kalitesi birbirinden farklıdır. Bu yüzden aynı lider bir astıyla zayıf bir ilişki içindeyken, diğeriyle açık ve güvene dayalı bir ilişki içine girebilir (Lunenburg, 2010).

Bu yaklaşımı işletme içinde uygulamaya koymak amacıyla lider öncelikle örgütün bir üyesiyle (anahtar ast) beraber ikili ilişkinin erken döneminde grup içinde veya grup dışında bir değişim başlatır. Sonrasında gruptaki üyeler kararlara katılmaya ve sorumluluk almaya çağrılırlar. Lider, üyelere görevlerinde bazı özgürlükler getirir, onları rahatlatır. Bu özgürlüklerin de etkisiyle, lider ve anahtar ast, bu sözleşmesi olmayan değişim ilişkisinde, diğer üyelerin sorumluluklarının neler olması gerektiğini müzakere ederler. Sonunda bir grup-içi üye yükseltilerek güvenilir teğmen (sağ kol) olarak seçilir. Grup üyeleri, karar vermede etkinlik, açık iletişim, çalışanlara güven ve ilgi gibi sebeplerle bu durumdan hoşnutturlar. Örgütün kazancı ise; üyelerin, kendileri için harcanan zaman ve efordan daha fazlasını, verimlilik olarak geri vermeleridir. Bunun sebebi ise bu durumun çalışanlarda örgütsel başarıya bağlılık hali oluşturmastır (Lunenburg, 2010).

Grup-dışı üyeler ise resmi iş sözleşmelerinin dar limitleri içinde yönetilirler. Otorite, üye ve örgüt arasındaki gizli sözleşme vasıtasıyla meşrulaşır. Lider, görev ile sınırlandırılan destek, yardım ve ilgi gösterir ama bu limitler ötesine geçemez. Bu durumun etkisiyle lider bu üyelerle sözleşmeli bir değişim pratiğini uygulamaya koyar. “Kiralık El” olarak adlandırılan bu üyeler, gerçek lidere nazaran yasal otoriteden daha çok etkilenirler. Sonuçta bu üyeler sözleşmeleri icabı ne yapmak zorunda ise o kadarından sadece biraz fazlasını yapacaklardır (Lunenburg, 2010).

2.3.4.2. Çoklu Bağlantı Modeli (Multiple Linkage Model)

Yukl’ın (1989, 1994) geliştirdiği bu model, yönetsel pozisyonda en çok karşılaşılan liderlik davranışlarını kategorize etmektedir. Bu modele göre lider davranışının performansa etkisi hem bireysel düzeydeki müdahaleci değişkenlerin (ki onlar ast eforu, rol açıklığı ve görev becerileridir.) hem de grup düzeyindeki müdahaleci değişkenlerin (ki onlar işin organizasyonu, takım çalışması, iş yapılırken

kullanılan kaynaklar ve dışsal koordinasyondur.) aracılık etkisi altındadır. Bu yüzden açıklama, geliştirme, farkına varma, destekleme gibi bazı liderlik davranışları bireysel düzeydeki müdahaleci değişkenleri etkilemek amacıyla uygulanırken; planlama, problem çözme ve yapı kurma gibi bazı liderlik davranışları ise grup düzeyindeki müdahaleci değişkenleri etkilemek amacıyla uygulanmaktadır. Ancak liderlik davranışı ile müdahaleci değişken arasında birebir bir uyum halen açık ve kesin bir şekilde gösterilememiştir(Komai, 2005).

Bu model açısından olaya baktığımızda; etkili liderlik, liderin tüm davranışlarına ve her bir davranış sırasında bu davranış ile ilişkili durumlarabaglıdır. Yanihem tutarlılığın yakalanıp sürdürülebilmesi, hem de en güzel sonucu verecek davranış tarzının bulunabilmesi için, her bir davranış sırasındaki tüm durumların ayrı ayrı analizinin yapılması gerekmektedir. Bu model lider gelişiminden (liderliğin nasıl geliştirilebileceğinden) daha çok lider etkinliği üzerinde durmaktadır (Komai, 2005).

Çoklu bağlantı modeli bir olay sırasında diğer liderler ve astları ile karşılıklı etkileşimde olan lider için belki de en sağlam çatıdır. Bu modelde iş biriminin performansını belirleyen karşılıklı etkileşim değişkenleri tanımlanmıştır. Modelde durumsal değişkenler[ki bunlar görevin doğası, astların karakterleri ve dışsal çevredir (Komai, 2005).] üç noktada etkisini gösterir (Fox, 2009):

1. Yönetimsel davranışları kısıtlar ve onların etkilerini hafifletirler.
2. Müdahaleci değişkenleri doğrudan etkilerler.
3. Müdahaleci değişkenlerin göreceli önemini belirlerler

Yukl'e (1989) göre bu model deneysel çalışma yapma ihtiyacı hissedilen bir teoridir. Açık ve kesin bir teoriden çok kavramsal bir çatıdır. En önemli kavramsal eksikliği ise; belirli durumlarda belirli müdahaleci değişkenler tarafından etkilenen liderlere, hangi davranışlarda bulunması gerektiği hakkında açık önermelerde bulunulmamasıdır. Ama diğer liderlik teorileriyle beraber iyi bir uyum sergilediği söylenebilir(Fox, 2009).

Çoklu – Düzey yaklaşımda bahsi geçen diğer teoriler ise; Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) ve Bireysel Liderlik (Individualized Leadership)'tir (Lowe and Gardner, 2000).

2.3.5. Yeni Karizmatik Yaklaşımlar

Lowe ve Gardner (2000) bu yaklaşım içine Karizmatik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership) teorilerini almıştır. Karizmatik Liderlik teorisi 1970'lerle beraber yeniden ortaya çıkan özellikler yaklaşımı teorilerinden birisi olarak ele alındığı için; (s. 6-7) burada bu teoriden tekrar bahsetmeye gerek yoktur. Dönüşümcü Liderliğin daha iyi anlaşılması için, Hartog ve ark.'na göre bu teorinin zıddı olan Edimsel Liderlik (Transactional Leadership) (Hartog et al.,1997) teorisinden de bu kısımda kısaca bahsedilecektir.

2.3.5.1. Edimsel Liderlik (Transactional Leadership)

Büyük ölçüde bürokrasi ve örgütsel standartlara dayandırılan bir teoridir(Tracy and Hinkin, 1998, akt. Kesken ve Ayyıldız, 2008). Burn'e göre (1978) lider ve takipçileri arasında bir değişimin olması gerekmektedir. Astların liderlerinin isteklerini yerine getirdiği zaman maaş, prestij gibi maddi-manevi kazanımlar elde etmelerini bu değişime örnek gösterebiliriz. Bu teorinin temel dayanağı, lider-ast ilişkisinin bir dizi değişime veya yine lider ve ast arasında olan gizli pazarlıklara bağlı olduğu varsayımdır. Bu yaklaşımda varsayılan temel görüş; "iş ve çevre çalışan için gerekli motivasyonu sağlamaya yetmediğinde, liderin davranışlarıyla (gerekli davranışları sergileyerek) bu eksikliği giderir" şeklindedir. Liderler performans kriterlerini açıklayıp, bu kriterler başarıldığında çalışanların kazançların neler olacağını bildirmelidir(Hartog et al., 1997).

Bu modele göre lider –ast ilişkisi büyük ölçüde karşılıklı çıkarlara göre şekillenir. Liderin amacı astların kendine bağımlı olmasını temin etmek ve bunun devamlılığını sağlamaktır. Ayrıca edimsel liderlik teorisi etik değerlerin ihmal edildiği liderlik teorilerindendir(Kesken ve Ayyıldız, 2008).

2.3.5.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)

Dönüşümcü Liderlerin orijinal konseptini Burns (1978) kurmuşken, Bass (1985) Burns'ün çalışmasından yola çıkarak bu teoriyi geliştirmiştir. Buradatemelde hem çalışanlar hem örgüt için alışılmışın ötesinde bir performans ve başarı getiren lider – ast arasındaki ilişki(bu ilişki nasıl kurulabilir, yapısı nasıldır, nasıl

bozulmadan ve hatta geliştirilerek sürdürülebilir vs.) tüm yönleriyle açıklanmaya çalışılmaktadır(Yammarino and Dubinsky, 1994 akt. Hartsfield, 2003).

Bumodele göre dönüşümcü liderler astlarına, bir çalışandan yapması beklenenden çok daha fazlasını başarabilmesi için gereken ruhu aşırlar. Dönüşümcü Liderler paylaşılan gerçekçi bir vizyon oluşturur, astlarını iyice tanıdıktan sonra onları yapabilecekleri şeyler noktasında teşvik ederler. Astlارarasındaki farklılıklara da dikkat çekerler (Yammarino and Bass, 1988 akt. Hartog et al., 1997).

Dönüşümcü liderler astların edimsel ödüllerle karşılanabilen birincil ihtiyaçlarının ötesine geçerek, astın ilgisinin başarı ve gelişime odaklanmasını sağlayan derin konularla ilgilenirler (Avolioetal., 1991 akt. Hartsfield, 2003).

Dönüşümcü Liderlik bireysel, grup ve örgütsel bazda performans artışı sağlar. Bu artışın varlığı askeriyede, üretim ve hizmet sektöründe gözlenmiştir. Bass (2000) yaptığı çalışmasında bu performans artışının eğitim kurumlarında da varlığını saptamıştır(Hartsfield, 2003).

“Dönüşümcü Liderliğin kaynağı nedir?” “Doğuştan mı gelir yoksa sonradan da öğrenilebilen bir özellik midir?” sorularına üretilen cevaplar noktasında akademik dünyada halen bir uzlaşma sağlanamamıştır. Avolio ve ark. (1991)’na göre liderin şu an ve daha önceki iş ve iş-dışı tecrübeleri ve rol modelleri ile beraber geçmiş tecrübelerinden oluşan bütünleyici bir konsept onun dönüşümcü bir lider olmasını sağlayan koşulları oluşturmaktadır(Hartsfield, 2003).Bu iddia Haas’ın (1992) tarihe mal olmuş politik liderler (Gandhi, Lenin gibi...) üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Bu çalışmasında Hass (s.43), bu liderlerinin hayatlarının ilk yıllarındaki yaşanmışlıklarının gelecekteki liderlik rolleri için onları şekillendirdiğini yazmaktadır (Hartsfield, 2003).

Bu konuya son vermeden önce Dönüşümcü Liderlik boyutlarından bahsetmenin faydalı olacağını düşünüyorum. Bu konuda araştırmalarda bulunan bilim adamlarından Bass (1985) çalışmasında sekiz adet Dönüşümcü Liderlik boyutu (Dönüşümcü Liderlik davranışı) olduğunu iddia etmektedir (Bass, 1985 akt. Bono and Judge, 2004):

1. İdealleştirilen Etki: Lider son derece etik ve ahlaki davranır. Çalışanlara karşı ilgili bir tavır takınır. Bu da çalışanlarda örgüte ve lidere sadakat doğurur.

2. Ruh Aşılayan Motivasyon: Lider güçlü bir vizyona sahiptir. Sembolik hareketler ve kalıcı bir dille çalışanlara ruh verir ve onlarla arasında güven inşa eder.

3. Entellektüel Teşvik: Lider örgüt normlarını değiştirip, farklı düşünceleri teşvik ederek, çalışanları yenilikçi stratejiler geliştirmeye iter.

4. Bireysel İlgi: Burada lider çalışanlarını düşünür ve onlara yol gösterir. Çalışanların gelişimsel ihtiyaçlarının neler olduğunu anlamaya çabalar.

5. Durumsal Ödüller: Liderin çalışan efor ve performansında değişim sağlaması için maddi-manevi destek ve kaynak sağlamasıdır.

6. İstisnai Yönetim (Aktif): Lider çalışan performansını izler. Sadece gerektiğinde, performansı geliştirme amacıyla, çalışana müdahalede bulunur.

7. İstisnai Yönetim (Pasif): Lider burada ise sadece problem ciddi olduğunda müdahalede bulunur.

8. Karışmama (Laissez-faire): Liderlik yapmama veya liderlik sorumluluklarından kaçınma olarak düşünülebilir.

2.3.6. Diğer Kalıcı Karizmatik Yaklaşımlar

Lowe ve Gardner'ın (2000) bu yaklaşım içinde gösterdiği teoriler; Liderlik Romanı (Romance of Leadership), Etkili Taktikler, Lider Ödül ve Ceza Davranışı (Leader Reward and Punishment Behaviour), Güç \ Politikalar ve Tepe Yönetim Takımı (Top Management Team)'dir. Burada bu teorilerden sadece Liderlik Romanı hakkında genel bir bilgi verilecektir.

2.3.6.1. Liderlik Romanı (Romance of Leadership)

Meindl ve ark.'nın (1985) geliştirdiği bir teoridir. Onlar bir işletmedeki liderlik tarzının yine o işletmedeki çalışanların bir liderin kişilik, davranış ve etkinliğinin nasıl olması gerektiği hakkındaki düşünce ve yorumlarından etkilendiğini iddia etmişlerdir (Avolio et al., 2009).

Bu teoride liderliğin sosyal bir yapı olduğu vurgulanır. Özellikler, çıktılar ve sosyal yapı sürecinin uzantılarının neler olduğu veya olması gerektiği üzerinde özenle durulup yoğunlaşılan konulardır. Bu modelde astların düşünceleri odak noktasındadır. Öyle ki astların düşüncesinde bir liderin nasıl olması gerektiği hakkındaki görüşünün önemi vurgulanır. Takipçiler ve liderleri arasındaki ilişkinin yoğun bir şekilde çalışanlar arası faktörler ve ilişkilerden etkilendiği iddia edilir. (Bu faktörler ve ilişkiler astın kafasında bir liderlik yapısının şekillenmesinde etkili olur.)

Lider ve astları arasındaki davranışsal bağlantı astların kafalarında kurdukları liderlik yapısına bağlıdır(Komai, 2004).

Bu modelde dolaylı ve daha az denetimin astlar üzerinde daha etkili olacağı vurgulanmaktadır. Önemli olan astların zihnini yönlendirmektir. Yani astların kafalarında “Amirimiz tam bir lider, ben ona bağlıyım ve onun isteklerini yapmalıyım” şeklinde bir anlayış oluşturulmalıdır. Bu yüzden doğru izlenim bırakmanın, doğru kişilikten; istenen değişimi ve dönüşümü sağlayacak davranışların, doğru uygulamalardan daha faydalı olduğu savunulur(Komai, 2004).

Bu modelle ilgili olarak Meindl andEhrlich (1988) bir “Liderlik Romanı Ölçeği” geliştirmişlerdir. Bu ölçek, çalışanların kurumundaki liderlere bakışını ve liderliği ne derecede önemli gördüğünü göstermektedir. Bu ölçekte alınan puanın yüksek çıkmış olması çalışanın, örgüt için liderliği önemli gördüğünü veliderlerini de değerli bulduğunu göstermektedir.(Meindl etal., 1985 akt. Cerny, 2008).

2.3.7. Yeni Yönelimler (New Directions)

Bu kapsam içine alınan teoriler; Politik Liderlik, Stratejik Liderlik ve Kendini Kurban Eden (Self-Sacrificial) Liderlik’tir (Lowe and Gardner, 2000). Bu başlık altında Politik Liderlik ve Kendini Kurban Eden (Self-Sacrificial) Liderlik teorileri hakkında genel bir bilgi verilmekle yetinilecektir.

2.3.7.1. Politik Liderlik (Political Leadership)

Bolman ve Deal tarafından geliştirilmiş olan bu modelde işletmeler bir “arena” gibi görülür. Ki bu arenada her bir bireyin ve bireylerin oluşturdukları grupların birbirinden farklı ilgi, istek ve beklentileri vardır (Dereli, 2003).

Bu farklı ilgi, istek ve beklentiler kaçınılmaz bir şekilde işletmede o grup ve/veya bireyler arasında problemlerin doğmasına ve hatta çatışmaların bile çıkmasına sebep olabilecektir. Grupve/veya bireyler arasındaki bu güç ve kaynak savaşı işletmenin günlük çalışma periyodunda bile koalisyon, uzlaşma ve pazarlıkların olmasını kaçınılmaz bir hale getirmektedir. Liderin rolü de aslında burada başlamaktadır. O politik becerisi ve zekâsını kullanarak, gerektiğinde grup ve/veya bireylerle pazarlıklara girişecek, yeri geldiğinde dekoalisyonlar kurarak sorunlara çözümler üretecektir. Bu modele göre liderler mesaisinin çoğunu problemlerin çözümünde faydalı olacak bağlantılar kurarak, uzlaşmayı temin edecek

ve istediği koalisyonların kurulmasına yardımcı olacak görüşmeler yaparak ve güç temellibir yapı inşa ederek geçirmelidirler (Bolman & Deal., 1984, 1991a, 1991b akt. Maitra, 2007).

Bu konuda son olarak modelin kurucularına da kulak verecek olursak; onlar bu yaklaşımlarını beş tane varsayım üzerine bina etmişlerdir (Bolman and Deal., 2008);

1. İşletmeler çeşitli bireyler ve ilgili grupların oluşturduğu koalisyonlardan meydana gelmektedir.

2. Koalisyon üyeleri değer, inanç, bilgi, ilgi ve gerçeklik algısı açısından kolay kolay aşılamayan farklılıklara sahiptirler.

3. İşletmede alınacak veya alınan en önemli karar kıt kaynakların paylaşımının nasıl yapılacağını içeren (kimin ne alacağı noktasındaki) kararlardır.

4. Bu kıt kaynaklar ve kolay kolay aşılamayan farklılıklar işletmenin günlük dinamiklerinin çatışma temelli olmasına sebep olur (Her türlü iş çatışma yoluyla halledilir) ve bu da işletme içi yaşamda gücü en önemli değer haline getirir.

5. Birbiriyle kıyasıya rekabet içinde olan ve ilgi ve istekleriyle yönlendirilen bu gruplar arasındaki karar ve hedeflere ancak pazarlıklar ve görüşmeler yoluyla varılabilir.

2.3.7.2. Kendini Kurban Eden Liderlik (Self-Sacrificial)

Kaynağınikendini kurban etmeyi takipçilerin motivasyonunda kullanılabilecek bir araç ve taktik olarak gören Burns (1978) ve Bass (1985)'in yazılarından almaktadır(Matteson and Irving, 2006).Kendini Kurban Etme örgütsel ortamda; “iş bölümü, ödül dağıtımı ve güç kullanımında tamamen veya kısmen vazgeçme ve\veya kişisel çıkar, ayrıcalık ve rahatlığı erteleme” olarak tanımlanabilir. Bu anlayış; iş bölümünde; daha riskli ve\veya daha zor görevlere girmede gönüllü olmayı, ödül dağıtımında; yasal ve adil bir örgütsel ödülün (maaş, promosyon vs.) paylaşımında hakkından feragat etmeyi,güç kullanımında; makamından ve\veya kendi kişiliğinden kaynaklanan güç ve yetkiyi kullanmayı ertelemeyi veya tamamen bırakmayı gerektirmektedir (Choi and Mai-Dalton, 1999).

Bu teori bazlı yapılan çalışmalar genelde kendini kurban etme davranışının astların algılamalarında ne gibi değişikliklere yol açtığı üzerine yapılmıştır. Algılamalardaki değişiklikler; astların bu davranışa aynısını yaparak karşılık vermesi (Choi & Mai-Dalton, 1999 akt. Matteson and Irving, 2006), örgütsel bağlılığın artması

(De Cremer et al., 2004 akt. Matteson and Irving, 2006) ve daha yüksek performans sergilemektir (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005 akt. Matteson and Irving, 2006). Bu liderlik tarzı (liderin özgüveninin moderatörlüğünde) liderin grup yönlendirmesinde, dağıtımsal adalette ve liderin işle alakalı kendi fikir ve hedeflerini astlarına kabul ettiremediği durumlarda esas etkilerini göstermektedir (De Cremer, 2006; De Cremer et al., 2004; De Cremer & Van Knippenberg, 2004; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005 akt. Matteson and Irving, 2006).

Choi ve Mai-Dalton (1998) kendini kurban eden liderlere takipçilerin ne şekilde cevap verdiklerini (vereceklerini) gösteren bir model hazırlamışlardır. Bu model; lidere karizma atfetme (kendini kurban eden liderler daha karizmatik algılanır), kurban etme davranışının tekrarlanması ve liderin meşruluğu (kendini kurban eden liderler daha meşru olarak algılanır, liderliği kabul edilir) gibi belirli davranışlarla kendini kurban etme davranışının ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu modeldeki hafifletici değişkenler ise örgütsel belirsizlik ve lider yeteneğinin ne olduğuna dair algılardır (Halverson et al., 2004).

3. YENİ BİR LİDERLİK MODELİ OLARAK RUHSAL LİDERLİK

Bu bölümde Ruhsal Liderlik modeline temel oluşturması açısından öncelikle ruh kavramından kısaca bahsedilmiştir. Hemen akabinde ruhsallık ve din kavramlarının tanımlamaları yapılarak, aralarındaki ilişkiye (ortak noktaları ve farklılıkları) değinilmiştir. Ruhsal liderlik modelinde önemli bir yer tutan iş yeri ruhsallığı hakkında da bir alt başlık altında bilgiler verilmiştir. Bütün bu ön bilgiler sonrasında Ruhsal Liderliğin kavram olarak ne olduğundan ve kapsamından bahsedilerek var olan ruhsal liderlik modelleri açıklanmıştır. Ruhsal liderliğin, motivasyon, liderlik etkililiği ve örgütsel dönüşüme etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Ruhsal liderliği dini bir temele dayandıran görüşler ile bu kavrama din-dışı bir yaklaşım sergileyen görüşlerin açıklandığı ve bu iki görüş arasındaki farklılıklar ile benzer ve örtüşen noktaların dillendirildiği bir alt başlık sonrasında Ruhsal Liderlik yaklaşımına getirilen eleştirilere de yer verilerek bölüm sonlandırılmıştır.

3.1. Ruh Nedir

Ruh kavramı hakkında literatürü taradığımızda birbirinden farklı tanımlara rastlamaktayız (Bkz. Kinjerski and Skrypnek, 2004; Macquarrie 1972, p. 43 akt. Tanyi, 2002; Çetinkaya, 2005...). Dönmez ruh kavramının Eski Yunan'da "psûkhé", klasik dönem İslam Felsefesinde 'nefs', Latince 'anima' kavramıyla karşılandığını belirtir (Bilgin, 2010). Anderson'a göre ise, ruh kelimesinin kaynağı Latince nefes anlamında olan "spiritus" dan gelir. Hayati öz veya geleneksel olarak yaşamak için gerekli olduğuna inanılan canlandırıcı kuvvet anlamlarına gelmektedir (Anderson, 2000, s. 16 akt. Pfeffer, 2010). Mitroff ve Denton'a göre ise ruh; birinin tüm benliği, diğer canlılar ve bütün evrenle bağlantı halinde olması hissidir. Evrendeki her şey ve herkes birbirine bağlı ve bütünleşik bir haldedir. Yine her şey ve herkesin mutlaka bir varlıkamacı vardır (Mitroff and Denton, 1999, s. 83 akt. Kinjerski and Skrypnek, 2004).

Ruhu bedenden ayrı ancak onunla bütünleşmiş bir unsur olarak gören Aristoteles, Ruh Üzerine (*Peri Psykhes*) adlı eserinde ruhun, bizzat bedeni aktif kılan, ona şuur ve akıl veren bir unsur olduğunu savunmaktadır (Erdem, 2010). İslam

Âlimlerinden İmam Gazali'ye göre ise ruh yaşam aracıdır. Yine ona göre ruh iki anlamdadır. İlki insan vücudundaki bilinen kalp iken; diğeri ise yaratıcının verdiği manevi cevherdir. Anne karnındaki cenine hamileliğin dördüncü ayında üflenmektedir. İnsana canlılığını kazandıran da bu cevherdir (Ahmed, 1994).

İnsanı diğer canlılardan ayıran en temel farklılık, kendisine üflenene ruhtur. Buruh sayesinde ki, insan yaratıcısını tanıyıp-idrak eder ve onu tanıyıp idrak ettikçe de ona inanma ihtiyacı hisseder. Yine bu ruh vasıtasıyla ilim öğrenerek, bunları tüm canlıların faydası uğrunda kullanır. Özetle tüm hayatında ahlaki değerlere (onur, erdem, doğruluk vs.) bağlanarak yaşadığı için onurlu bir varlık olarak diğer canlılar arasından seçilip üstün bir konuma yükselmiş olur (Erdem, 2010).

Ruh kavramına tasavvufi boyuttan baktığımız zaman; 10. yyda yazılmış bir eser olan İhvan-ı Safa'ya göre ruh; ruhanî, semavî, nuranî, bilkuvve bilici, tabiatıyla hareket edici bir canlıdır ki, öğrenmeye, cisimleri harekete geçirmeye, onları kullanmaya kabiliyetlidir. Maddî âleme inince bedenle birleşmiştir. Yine bu kaynağa göre ruh, aklın altında, tabiatın üstündedir. Diğer tüm tasavvuf kaynaklarında olduğu gibi burada da bedenin (ve dolayısıyla dünyanın) ruh için bir hapisane olduğu, huzursuzluk ve rahatsızlık kaynağı olduğu vurgulanır. Bütün bu acılardan kurtuluş yolu olarak da ölüm gösterilir [Hz. Mevlana gibi ölüm olayına Şeb-i Aruz (Düğün-Bayram Gecesi) diyenler bile çıkmıştır.] (Çetinkaya, 2005).

Yine tasavvuf anlayışına göre ruhun kavranılması ancak marifetle mümkündür. Marifet ise; bilgi, akıl, fehm, aşk, idrak yoluyla “mutlak hakikati” bulmak ve anlamaktır. Marifete ulaşanlar için ruh, mana sarayının arşı olur (Aytaç, 2006).

3.2. Ruhsallık ve Din İlişkisi

Literatürü taradığımızda ruhsallıkla ilgili çok fazla sayıda tanımlarla karşılaşmaktayız (Howard, 2002, Reave, 2005, Rezach, 2002...). Bunun sebebi ruhsallığın çok kapsamlı ve evrensel bir konu olduğu kadar, son derece bireysel ve yoğun bir şekilde kişisel bir kavram olmasındandır (Howard, 2002).

Ruhsallık ile ilgili yapılan bazı tanımlara göz atacak olursak;

Ruhsallık; derin kaynakları kullanma yeteneği yoluyla, bireyin tüm dünyayla bağlantılı halinde olması hissini sonsuza kadar yaşatan bir yoldur. Doğruluk, aşk, sevgi, hizmet etme, bilgelik, eğlence, barış, bütünlük hissi, kendini bilme (haddini

bilme) ve canlı-cansız diğer tüm varlıklarla bir ahenk içinde olma hissini kapsamaktadır (Howard, 2002).

Ruhsallık; ruh olarak adlandırılan bir özün farkına varıldığı bir hayat tarzı veya bir düşünce şeklidir. En derin dini inanç, değer yargısı, düşünce yapısı, duygu ve davranışları ve inanılan üstün güce (İlah) olan bakışımızı kapsamaktadır (Carr, 1988 akt. Rezach, 2002). Hayatı daha büyük bir pencereden görebilmek ve hemen bakınca görülemeyen şeylerin de farkına varmaktır. Ruhsallık tek kelimeyle ifade edilecek olursa bu kelimenin inter-connectedness (bağlantılı halinde olma hali) olması yerinde bir karar (Mitroff and Denton, 1999) olacaktır (Rezach, 2002).

Ruhsallığa dini bir bakış açısıyla yaklaştığımızda; ruhsallığın kişinin kendi benliğiyle, diğer canlılarla, çevre veya doğa ile ve daha büyük bir güç (İlah) ile bağlantıyı gerektirdiğini görürüz. Yönetim Bilimi de ilk üç bağlantıyı onaylamaktadır. Olaylara daha çok seküler açıdan yaklaştığından, Yönetim Bilimi'nin dördüncü bağlantıyı[kişinin daha büyük bir güç (İlah) ile olan bağlantısını] onaylaması zor gözükmemektedir (Howard, 2002).

Din, “güven, inanç ve bağlantı” olarak tanımlanabilecek Latince bir kelime olan (Religio) dan gelmektedir (Scott-Peck, 1993, s. 233 akt. Howard, 2002). Çoğu tanıma göre müeyyide ve dogmalar sistemidir. Görülmeyen güç ile bağlantı kurmada en eski yoldur (Howard, 2002). Bir kişinin uygulaya geldiği düzenli inanç ve ibadetler sistemidir (Enblem, 1992, p. 45 akt. Reave, 2005). Herhangi bir dinin gereklerine uyupmutluluğa ereceği cenneti kazanmak için dinsel öğretiler, ibadetler ve diğer ritüellere başvurmayla ilgilidir (Dalai Lama, 1999 akt. Baloglu ve Karadağ, 2009).

Din, inandığımız doktrin ve dogmaların ne yapacağımızı söylediği bir hayat yoludur. Ruhsallık ise tam anlamıyla bize kim olduğumuzu söyleyen hayatın bir özüdür, yaşam tarzımız hakkındadır, hayatı anlamak, anlamlandırmak için bir yoldur. Çoğu aksini söylese de, din ile ilgilidir. Çünkü din daha iyi bir ruhsallık için bir rehberdir, bizi aydınlatan bir fener işlevi görmektedir (Howard, 2002). Hayes (2001) ile Dent ve ark. (2005) da aynı görüşe katılmakta ve dinin ruhsallığı sağlayacak yollardan birisi olduğunu iddia etmektedirler(Ayrancı ve Semerciöz, 2011).

Allport ise “The Individual and His Religion” (1950) isimli kitabında dini yaşama şeklini ikiye ayırmıştır (Dini içsel kaynaklı yaşayanlar ve dışsal kaynaklı yaşayanlar). İçsel kaynaklı yaşayanlar, hiçbir ödül veya başka bir beklenti içine girmeksizin dinlerini yaşadıkları için, ruhsallığa götüren din anlayışının sadece dini

içsel kaynaklı yaşayanlar için geçerli olduğunu söyleyebiliriz (Dışsal kaynaklı yaşayanlar dini ritüelleri sadece ölüm ötesi için ve cennet gibi dışsal bir ödülü kazanmak amacıyla yaparlar.) (Rezach, 2002).

Bütün bu görüşlerin ötesinde literatür tarandığında ruhsallık için herhangi bir dine gerek olmadığı düşüncesinin (ruhsallığı dinden ayıranların) ağır bastığı görülecektir. Örneğin Bierly ve ark. (2000) dinlerin ruhsallığa varmada araç olarak kullanılabilecek ayin, ibadet ve seremonilere sahip olduklarını vurgulamıştır. Fakat bunların ruhsallığı garanti edemeyeceğini, tüm dini ritüellerini düzenli olarak yerine getiren dindar birinde bile (ayinlere düzenli katılan veya beş vakit namazını camide kılan birinde) ruhsallık noksanlığının yaşanabileceğini belirtmiştir (Dent et al., 2005).

Din belli bir gruba ve örgüte odaklanırken, ruhsallık daha geneldir ve dine göre daha kapsamlıdır (Reave, 2005). Yine din kurumsal bir bağlanmayı (üyeliği) gerektirirken, ruhsallıkta böyle bir durum söz konusu değildir (Heald, 1999 akt. Rezach, 2002). Din sorgulamaksızın kabulü gerektirir, ruhsallık isetam tersine kişinin hayatını ve varlığını sorgulaması sonucunu doğurmaktadır (Ayrancı ve Semerciöz, 2011). Din; bir gelenektir, inanç, dogma ve ibadetlerle beslenir ve arzulanan bir sonu (cennet) kabul eder. Ruhsallık ise, insan ruhunun kalitesine odaklandığından herhangi bir dinin ötesindedir ve kişinin hem kendisinin hem de diğer tüm canlıların mutluluğunu amaçlar. Bütün bu sebeplerle de ruhsallık dinden ayrılmaktadır (Dalai Lama XIV, 1999 akt. Ayrancı ve Semerciöz, 2011).

Mohammed ve ark. (2001) yaptıkları çalışma neticesinde din ve ruhsallık arasında anlamlı bir farklılık bulamasa da; Goertzen and Barbuto (2001) ruhsallık literatürü hakkında yaptıkları meta-analizleri ile ruhsallık için herhangi bir dini durumun gerekmediği sonucuna varmışlardır. Bu sonuçla belki de ruhsallık hakkındaki bir efsaneyi de yok etmişlerdir (Dent et al., 2005).

Bu konudaki görüşleri toparlarsak; dinin özü kavrandığında ruhsallık için bir araç olarak kullanılabileceği, fakat ruhsallık için ille de herhangi bir dinin gerekmediği sonucuna varmaktayız. [Çünkü çoğu araştırma ruhsallığın herhangi bir dinden bağımsız olarak gelişip, yaşama imkânı bulduğunu göstermiştir (Dent et al., 2005).].

3.3. İşyeri Ruhsallığı

İşyeri Ruhsallığı konusu görece yeni bir konu olmakla beraber (Bu konudaki ilk çalışmalar 1990’larda başlamıştır.) akademisyenler tarafından en çok araştırılan ve incelenen konulardan biridir(Bkz. Cavanaugh, 1999; Sass, 2000 akt. Giacalone et al.,2005). Akademik ilginin yanı sıra iş dünyası için de ilgi çeken bir konudur. Yoğun bir talep söz konusu olduğundan akademisyenler sıklıkla işletmelere bu konuda eğitim seminerleri vermektedir (Giacalone et al.,2005).

İşyeri Ruhsallığı konusuna bu kadar çok ilgi duyulmasının sebeplerine baktığımızda (Ashmos and Duchon, 2000);

1. Küçülme, re-organizasyon ve işten çıkarmalar neticesinde işyerlerinin çalışanlar için artık güvenilmeyen ve hatta korkulan bir yer haline gelmeye başlamış olması (Brandt, 1996; Hamel and Prahalad, 1994)

2. Ücretlerdeki gittikçe artan adaletsizliklerin çalışanları olumsuz etkilemesi (Beyer, 1999)

3. Toplumsal hayatta sosyalliğin azalmasının (komşuluk ilişkilerinin ölmesi vs.) iş yerlerini yegâne sosyal mekânlar haline getirmesi (Conger, 1994);

4. Nüfusun yaşlanmasının insanları ölüm ve ötesini düşünmeye itmesi, bunun da insanları hayatın anlamı ve yaşama amacı gibi metafizik konularda düşünmeye sevk etmesi (Brandt, 1996; Conger, 1994)

5. Konfüçyanizm ve Budizm gibi meditasyon ve gruba sadakati, toplumsallığı öne çıkaran Doğu felsefe ve fikir akımlarına ilginin artmış olması (Valente, 1995)

6. Çalışma saatlerinin artmış olması (Conlin, 1999) ve işyerlerinin sadece para kazanılıp kariyer yapılan yerler olmaktan çıkıp, kişilerin kendilerini tanımladıkları ve pozitif bir katkı (veya katkılar) yapmak istedikleri yerler haline gelmiş olması (Neal., 2000 akt.Jurkiewicz and Giacalone, 2004).

Olaya işverenler açısından baktığımızda; onlar tabii ki verimlilik derdinde olacaklar ve Lawrence Perlman (Ceridian Şirketi CEO’su) tarafından da ifade edildiği gibi kafa ve kalp birlikteliğinin şirkete rekabet avantajı getirdiği için işyeri ruhsallığı kavramına destek vereceklerdir (Business Week, p. 82 akt. Ashmos and Duchon, 2000).

İşyeri Ruhsallığı konusu üzerine 70’den fazla tanım yapılmıştır ve halen de yaygın olarak kabul gören bir tanım bulunmamaktadır (Markow and Klenke, 2005 akt. Karakaş, 2009). Laabs (1995) bu konuda “İşyeri Ruhsallığı bir meleği kavramak

gibi bir şey, ruhani ve çok muhteşem bir duygu ama bir o kadar da kafa karıştırıcı” diyerek olayı güzelce özetlemektedir (Karakaş, 2009).

Bu konuda yapılan tanımlara göz atacak olursak:

İşyeri Ruhsallığı; iş süreçleri vasıtasıyla çalışanların üstünlük hissini artıran, bütünlük ve eğlenceli deneyimler sağlama yoluyla da işyerindeki diğer insanlarla bağlantılı halinde olma hissine imkân veren bir kültürde ortaya çıkan örgütsel değerler bütünüdür (Giacalone and Jurkiewicz, 2003 akt. Jurkiewicz and Giacalone, 2004).

İşyeri Ruhsallığı, işyerinde bağlantı halinde olma ve bütünlük hissini içerir. Ayrıca bütünlük kavramının içinde saklı olan değerlerin (hazinelerin) neler olduğunun bilincine varılmasını da kapsamaktadır (Ribbons, 2007 akt. Danaiee-Fard et al., 2011). Kişinin işini anlamlı, elde edilmesi için uğraşılmaya değer amaçları olan ve tatmin edici bir uğraş olarak görmesidir (Danaiee-Fard et al., 2011).

Duchonve Plowman (2005) işyeri ruhsallığını üç boyutta incelemiştir:

1. İçsel Yaşam: Kim olduğumuz, ne yaptığımız ve yapılanlara katkımızın ne olduğu hakkındaki temel hislerimizdir (Vaill, 1998).

2. Anlamlı ve (Uğraşılmaya Değer) Amaçlara Sahip Olunan İş: Kişinin işini sahip olduğu değer yargılarına göre önemli veya değerli olarak görmesidir. Yapılan işin becerilerini geliştirmek ve yeteneklerini sergilemek için bir fırsat olarak görülmesi, örgütte (görevin yerine getirilmesinde) bir bütünün ayrılmaz bir parçası olma hissi ve yapılan işin diğer insanların hayatlarında kalıcı etkilerinin olduğunun düşünülmesidir.

3. Topluluğa Aitlik Hissi: Kişisel gelişime yardımcı olunan, hep beraberce çalışma duygusunu uyandıran, kendin için istediğini toplum için de istemeni sağlayan bir ortam ve bu ortama bağlılık derecesidir.

Bu konudaki tartışmalı noktalardan birisi de İşyeri Ruhsallığının örgütsel performans ile olan ilişkisidir. İşyeri ruhsallığı ile örgütsel verimlilik ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar olsa da (Bierly et al., 2000; Delbecq, 1999; Korac-Kakabadse and Korac-Kakabadse, 1997 akt. Karakaş, 2009); bu ilişki çürütülemeyecek kadar sağlam bir şekilde ve sistematik olarak gösterilemediği için, bu konudaki tartışmalar halen sürmektedir (Karakaş, 2009).

Karakaş (2009) İşyeri Ruhsallığının örgütsel performansa öncülük edeceğini iddia ederek bunun 3 farklı yoldan gerçekleşeceğini söylemiştir;

1. İşyeri Ruhsallığı, çalışanın hayat kalitesini, esenlik duygusunu geliştirir. Bireyin moralini, bağlılık ve verimliliğini artırır; stres, tükenmişlik ve işkoliklik duygusunu azaltarak örgütsel performansını artırır.

2. İşyeri Ruhsallığı, çalışan ve yöneticilere daha derin anlam ve amaçlar katarak örgütsel performansı artırır.

3. İşyeri Ruhsallığı, işyerindeki diğer insanlarla bağlantı halinde olma ve aidiyet hissini geliştirip, örgüte bağlılık, aitlik ve sadakati artırarak örgütsel performansı artırır

İşyeri ruhsallığının diğer faydalarına baktığımızda, bu olgunun bireyin kişisel gelişim ve potansiyelini en üst seviyeye çıkartarak, yaratıcılığının, motivasyonunun ve kurumuna adanmışlık duygusunun artmasına olanak sağladığı görülecektir (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Bu faydalardan bahsettikten sonra akla; “Bir kurumda ruhsal dönüşümü nasıl gerçekleştirebiliriz, o kurumu nasıl ruhsallığın yaşandığı bir yer haline getirebiliriz?” soruları gelmektedir. Bu konuda kafa yoran Krishnakumar ve Neck’e (2002) göre bir işyerinde ruhsal dönüşüm ya örgütsel veya bireysel bazda gerçekleştirilebilir;

Örgütsel Bazlı Yaklaşım: Burada bireyler dikkate alınmaksızın öncelikle örgütün yapılan sınıflandırmadan (Din Bazlı, Değer Bazlı, Sosyal Olarak Sorumlu Örgütler gibi...) hangisine uygun olduğuna karar verilir. Sonra da bu sınıfta ne yapılması gerekiyorsa o işlemler uygulanır (Mitroff and Denton, 1999 p.9-13 akt. Krishnakumar and Neck, 2002).

Bireysel Bazlı Yaklaşım: Burada olaya bireybazlı bakılır. Liderlerin öncelikli olarak çalışanların ruhsal çeşitliliğini anlayarak dönüşüme başlaması önerilir (Turner, 99 akt. Krishnakumar and Neck, 2002). Bu dönüşüm için liderlerin [Leigh’in de dediği gibi; (1997, s. 26)] insanların bir bütün olduğunu, çalışanların işe sadece beden ve zihinlerini değil, bireysel talep ve ruhlarını da getirdikleri gerçeğini idrak etmeleri gerekmektedir (Krishnakumar and Neck, 2002).

Örgütsel bazlı yaklaşım sonucunda oluşturulan ortak ruhsal değerler ile bireyin ruhsal değerleri örtüşmeyebilir. Bu da tatminsizlik ve hayal kırıklıklarına yol açar. Bu yüzden bireysel bazlı yaklaşım, örgütsel dönüşümde tercih edilmesi daha doğru olacak bir yol gibi görünmektedir (Krishnakumar and Neck, 2002).

İşyeri Ruhsallığı kavramına herkesin ve kesimin olumlu yaklaştığını söylemek doğru olmayacaktır. Bu kavram içinaçık bir tanımlamaya gidilememiş olması, dinin gizlice işyerine sokulduğunun düşünülmesi, bu kavrama işe yaramayacak bir

motivasyon aracı gözüyle bakılması (Giacalone and Jurkiewicz, 2003 akt. Jurkiewicz and Giacalone, 2004) ve örgüte elle tutulur bir faydasının olmadığı düşünülmesi gibi sebeplerle İşyeri Ruhsallığınaeştirel bakışlar da yükselmektedir (Jurkiewicz and Giacalone, 2004).

3.4. Ruhsal Liderlik ve Kapsamı

Ruhsal liderlik; Anlam katma ve aidiyet yoluyla takipçilerinde ruhsal yaşam hissini oluşturan, hem kendi benliğinin ve hem de diğerlerinin içsel olarak motive olmaları için gerekli olan tavır, davranış ve tutumlardır (Fry, 2003 akt. Reave, 2005). Çalışanları aidiyet vasıtasıyla ruhsal özgürlüğe ve esenliğe kavuşturan tavır, davranış ve tutumların bir karışımıdır (Maddock and Fulton, 1998 akt. Polat, 2011).

Ruhsal liderlik kişinin kendini tanıma talebi ve uğraşdır; evrendeki yerimizin (kimiz, neyiz, amacımız nedir, nereden geldik, nereye gidiyoruz gibi...) idrakine varmaktır (Rezach, 2002). Kendini tanıma ve sonrasında ise hem kendine hem de diğer canlılara hizmet etmek için güçlü bir varlığın farkına varma ile ilintili bir konudur (Rezach, 2002).

Ruhsal liderlik kavramı hem iş, hem de yayın dünyasında artan bir ilgiyle karşılaşmaktadır. Literatürün son on yılı incelendiğinde, bu konuda yapılan yayın sayısının artan bir ivmeye sahip olduğu kolaylıkla gözlemlenebilir (Justin, 2008 akt. Yusof and Tahir, 2011).

Günümüze kadar oluşturulmuş olan tüm liderlik teorilerinininsan varlığının duygusal, fiziksel ve zihinsel boyutlarından yalnızca birini ve\veya birkaçını dikkate alması, ruh ve ruhsallık konularını ihmal etmesi (Fry, 2003),günümüz örgütlerinde, dünyada etkili olmaya başlayan yeni anlayışlar neticesinde performansı heba etmeksizin çalışanın esenliği, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir bir üretim modeli ve sosyal sorumluluk gibi kavramlara özen ve ihtimam gösterme zorunluluğun doğması (Fry ve Slocum, 2008 akt. Fry et al., 2011) ve “örgütsel başarı için çalışanın zekâsıyla beraber onun kalbine, inançlarına ve hislerine de (kısaca metafizik âlemine de) odaklanması gerektiği” şeklindeki (Milliman, Ferguson, Trickett & Condemn, 1999 akt. Polat, 2011) görüşün kabul görmesi ve yaygınlık kazanması gibi durumlar ruhsal liderliğin bir kavram olarak hem literatürde hem de iş dünyasında kabul görüp, üzerinde çalışılmaya başlanmasının başlıca sebeplerindendir.

Ruhsal liderlik kavramı bir dine nazaran daha kapsamlı bir forma sahiptir (Zellers & Perrew, 2003 akt. Polat, 2011). Burada, hizmetkâr liderlikte olduğu gibi, liderlik için ahlaki ve metafizik bir model önerilir (Graham, 1991 akt. Fry et al.,2007). Lider merkezli bir yaklaşım değildir. Ruhsal liderler örgüt içinde resmi ve resmi olmayan liderlerin oluşmasına öncülük ederler (Drath and Palus, 1998, akt. Fry et al., 2011).

Ruhsal liderlik insan varlığının 4 temel boyutu olan fiziksel (beden), zihinsel (akıl, kafa) duygusal (kalp) ve ruhsal alanının birleştirilmesine yardımcı olmayı amaçlar. Bu sebeple de holistik bir yaklaşım olarak görülebilir (Fry, 2003). Ayrıca (anlam katma ve aidiyet yoluyla) ruhsallığın sürdürülmesi ve adanmışlık değerlerinin birleştirdiğinden dini, etik ve değer bazlı liderlik yaklaşımlarını da içine alan bir teoridir (Fry, 2003).

Ruhsal liderlik işyeri ruhsallığıyla bağlantılı bir konudur (Fry, 2003). Aynen işyeri ruhsallığı gibi kişisel ve kültürel değerlerin iç içe geçtiği bir sistemdir (Fry,2008). İşyeri ruhsallığının ortaya çıkıp gelişme sebepleri, ruhsal liderliğin de ortaya çıkıp gelişmesi için gerekli zemini oluşturmaktadır. Ruhsal liderlik ve işyeri ruhsallığı hakkında ortaya atılan teorilerin hemen hepsinin kaynağının Batı Teolojisi ve Pratikleri ile Liderlik Etik ve Değerleri olduğunu söyleyebiliriz (Blackaby & Blackaby, 2001; McNeal., 2000; Northouse,2001; Sanders, 1986 akt. Fry, 2003).

Ruhsal liderlik yaklaşımında bir insanın inancının motivasyonuna (içsel motivasyon) etkisi ile etik ve adanmışlık değerler temelli bir örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve verimliliğe etkileri incelenir(Fry, 2003).

Ruhsal liderlik kavramında kişinin kendisi, geçmişi ve diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi; böyle bir meziyet ve yeteneğinin olması istenir (Fry et al.,2011). Çünkü bu meziyet ruhsal liderin örgütteki herkesin “kendisini bir bütünün ayrılmaz bir parçası gibi görmesi hissini” kazandırması şeklindeki (Fairholm, 1996) en temel görevini yerine getirebilmesinde bir temel işlevi görür. Böylece de hem kendisi hem de çalışanlar için hayat anlamlı ve uğraşılmaya değer amaçlara sahip olunan bir yer haline gelmiş olur. Ayrıca lider ve takipçileri kendilerini topluluğa (tüm örgüte ve içinde bulunduğu gruba) ait hissederler. Yine bu durum sürekli gelişimi ve kişinin kendi potansiyelini hayata geçirme istek ve iradesini doğurur (Fry et al.,2011ve Fairholm, 1996).

Ruhsal liderlik çalışanların ilgi, alaka ve yakınlık görme ile maddi ihtiyaçlarının ötesindeki aşkın (ölüm ötesi ve değerler bazlı) ihtiyaçlarına odaklanır.

Bunun için de hem kendi benliğini hem de diğer çalışanları içsel olarak motive etmeye, anlam katma ve aidiyet yoluyla da ruhsal esenlik için gerekli olan temel ihtiyaçları tatmine çabalar. Çalışanların bu temel ruhsal ihtiyaçlarının tatmini, onların hem fizyolojik hem de psikolojik sağlığını olumlu etkileyerek ruhsal liderlik kavramının örgütte uygulanabilmesi için gerekli altyapıyı sağlar (Fry et al., 2011). Ayrıca çalışanlar için anlamlı olacak değerler üreterek, onların beraberce çalışmalarını ve örgütteki herkesin örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecine dahil olmalarını sağlayacak sosyal etkiler üzerine de odaklanır (Day, 2000 akt. Fry et al., 2011).

Ruhsal liderlik hakkında yapılan araştırmalar sonrasında, liderliği etkileyen en temel konular olarak şunlar belirlenmiştir (Rezach, 2002);

1. Kişinin kendi benliğini tanıması ve kabulü.
2. İnsanları ve ilişkileri merkeze yerleştirme (En önemli önceliğin insanlara ve insan ilişkilerine verilmesi)
3. Herkesin anlayıp, paylaşp, peşinden gideceği açık bir vizyon oluşturma.

Ruhsal liderlik kavramında çalışanlara saygı duymak, adaletli davranmak, çalışanlarla ilgilenip bu ilgiyi de belli etmek, çalışanların katkılarını (açıkça ve sözlü olarak) takdir etmek ön plana çıkarılmaktadır. Burada çalışanların ve liderlerin dua, meditasyon gibi ruhsal pratiklere ihtiyaçları olduğu vurgulanır. Bu ruhsal pratikler sonucunda kişinin kendisi, diğer canlılar ve üstün güç ile pozitif bir ilişki geliştireceği savunulur. Bu teori ruhsal zekâ temellidir ve burada sevgi ana bileşeni oluşturmaktadır (Danaiee-Fard et al., 2011).

Ruhsal liderlikte kişisel çıkar temelli değerlerden uzaklaşılarak bütünlük, adalet gibi etik değerlere odaklanılması istenir. Liderin bir hizmetçi veya emanetçi gibi davranması gerekliliği vurgulanır. Ayrıca burada çalışanların liderleriyle beraber ama özgürce çalışması ve görev tanımlamalarının çok sıkı olmaması gerektiği, üzerinde önemle durulan diğer konulardandır (Fairholm, 1996).

Ruhsal liderler, kendilerini, takipçilerini ve örgütü dönüştürür, onların morallerini yükseltir ve kendilerine olan bakışlarını daha olumlu hale getirirler (Fairholm, 1996). Güven, dürüstlük, sabır, azim ve sevgi gibi değerlerin de yardımıyla işyerinde, gönüllü ve istekli bir şekilde, işbirliği ve dayanışma davranışlarının yaygınlaşmasını teşvik eden, böylece de liderlerin işini kolaylaştıran bir ruhsal çevre oluştururlar (Polat, 2011).

Ruhsal liderler gerektiğinde öne çıkıp çalışanların takip etmeleri için onlara yol gösteren bir ışık olurlar. Çalışanların desteğe gereksinimi olduğunda, arkaya geçip çalışanlara gerekli desteği sağlayıp, onların arkalarında bir kaya gibi dururlar. Yine bir ruhsal lider bütün bunların yanında, ihtiyacın olduğunda sırtını dayayıp ağlayabileceğin yakın bir dostun gibi davranabilme yeteneğine de sahip birisidir (Fry, 2003).

3.5. Ruhsal Liderlik Modelleri

Bu kısımda bahsedilecek olan iki ruhsal liderlik modelinden ilki Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli'dir. Tezimde kullandığım Araştırma Modeli için temel işlevi gördüğünden bu modelden bahsetmekte yarar görüyorum. İkinci model ise; Fairholm'un Ruhsal Liderlik Modeli'dir. Bu modelden bahsetme sebebim, Fry'ın modeli için teorik olarak ciddi bir altyapı sağlamış olmasıdır. Fry'ın modeli incelendiğinde Fairholm'un modelinin etkileri rahatlıkla görülebilir (Hurkens, 2007).

3.5.1. Fairholm'un Ruhsal Liderlik Modeli

Fairholm geliştirdiği bu modelin, ruhsal liderlik kavramı için bir iskelet görevi göreceğini iddia etmiştir. Yine Fairholm bu modelin her türlü örgütte (üretim, hizmet; özel, kamu vs.) etkililiği sağlayacak değer ve uygulamaları kapsadığı görüşündedir. Bu model, çalışanların tüm örgüt ve onun vizyon, misyon ve amacına ulaşması için sinerjik bir destek sağlayacakları holistik bir modeldir. Modelin içeriğine bakarsak (Fairholm, 1996);

1. Örgüt kültürünü kapsayan dikkatlice tasarlanmış bir örgüt felsefesi veya vizyonu.
2. Kişinin kendisini en iyi hale getirecek kişisel değerler ve diğer gelişim formları.
3. Diğer insanlara hizmet etmeye adanmışlık.
4. Karşılıklı güven ve etkileşim hissi.
5. Çalışanlara ve örgütün hedeflerine samimi ve içten ilgi ve özen göstermek.
6. Açıklığı, adaleti, bireyselliği ve yaratıcılığı teşvik eden bir çevre.
7. Grup birliği ve bütünlüğüne, takım çalışmasına ve örgütün ortak değerlerine bağlılık.
8. İnsanlarla olan ilişkilerinde dürüstlük ve tutarlılık.

9. Örgüt sistemi ve yapısının basit ve esnek olması.

10. Sürekli gelişimi vurgulayan örgüt anlayışı.

Fairholm, modelinde ruhsal liderliği, üç adet lider bileşeninin bir araya gelerek oluşturduğunu iddia ederek bu bileşenleri şöyle açıklamaktadır (Fairholm, 1996);

Ahlaki davranma: Paylaşılan vizyon, değer ve anlamlar oluşturmayı, çalışanları eğitip, onlara koçluk yapmayı, onları tam anlamıyla etkin ve etkili kılmayı ve çalışanların kendilerini güçlü hissederek görevlerinin üstesinden hakkıyla (üstün performans sergileyerek) gelmelerini amaçlar.

Hizmet Etme Anlayışı: Ruhsal lider takipçilerine ve müşterilerine hizmet etme esaslı bir yaşam ve çalışma biçimi seçmelidir. Çünkü bu anlayış, takipçileri ve örgütü dönüştürecek, çalışanların morallerini yükseltecek ve kendilerine olan bakışlarını daha olumlu bir hale getirecektir. Yine ruhsal liderler bu anlayışa göre hareket ettiklerinde takipçilerini de (eğer potansiyelleri varsa) bir lidere dönüştürmek için çaba içine gireceklerdir.

Cemaat Ruhu: Ruhsal liderler örgüt içinde işbirliği ve dayanışma temelli bir toplum yapısı oluşturmalıdır. Çünkü bu yapı cemaat ruhunu ortaya çıkaracak bir örgüt kültürü üretecektir. Bu cemaat ruhu ise, örgütteki birey ve takımlara rehberlik ederek onlar için karşılıklı faydalı bağlantılar temin edecektir. Ayrıca vizyon ve değerler için de bir aracı görevi görecektir.

3.5.2. Fry’ın Ruhsal Liderlik Modeli

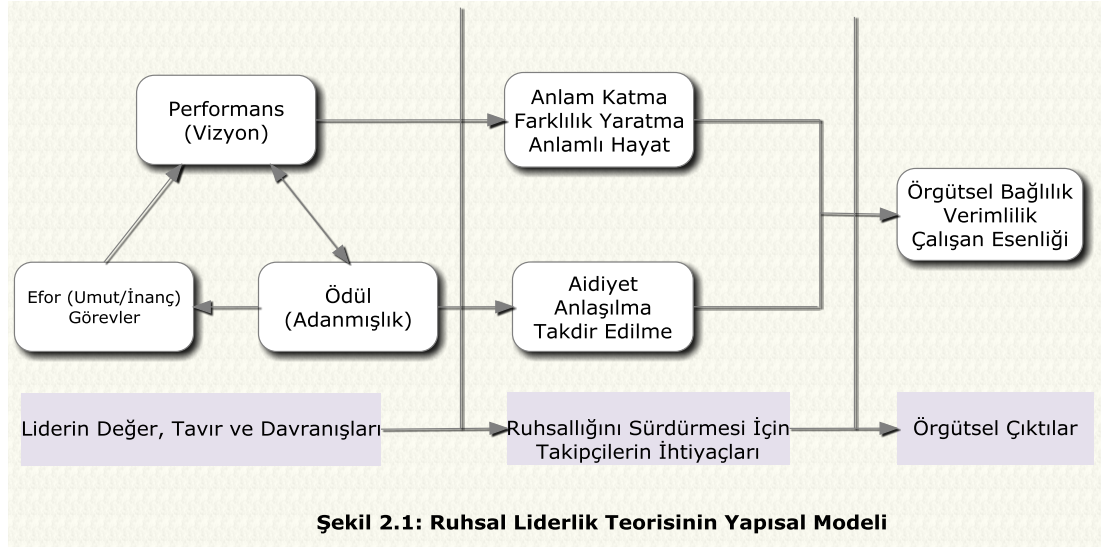
Fry bu modelini; vizyon, umut/inanç ve adanmışlık ile işyeri ruhsallığı teorileri ve ruhsallığın sürdürülmesi gibi kavramların birleştirilip-bütünleştirildiği bir içsel motivasyon modeliyle beraber geliştirmiştir. Bu modelde bireysel seviyede, güçlendirilmiş takım seviyesinde ve örgütsel seviyede değer uyumu ve vizyonloluşturabilmek amacıyla, anlam katma ve aidiyet vasıtasıyla, hem lider hem de takipçilerinin ruhsallığını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlara odaklanılır. Bu durum ise, örgütsel bağlılık ve verimliliğin artmasını sağlar (Fry et al., 2005).

Ruhsal liderliğin bir kurumda gözlemlenebilmesi için (Fry et al., 2005);

1. Lider ve takipçileri için anlam katma hissi yaşatacak bir vizyon oluşturulmalıdır. Böylece lider ve takipçilerinde hayatlarının bir anlamı olduğuna ve

bu dünyada bir fark meydana getirdiklerine (boşuna yaşamadıklarına) dair bir inanç ve his oluşur.

2. Lider ve takipçilerinin aidiyet ve beğenilip-takdir edilme hissini yaşayacakları, gerçekten ilgi ve özen gördüklerine inanacakları ve beğenilip-takdir edilme hissini hem kendileri için hem de diğer çalışanlar için var olduğu adanmışlık bazlı bir sosyal ve örgütsel çevre oluşturulmalıdır.



Şekil 2.1: Ruhsal Liderlik Teorisinin Yapısal Modeli

Yukarıda Fry'ın Ruhsal Liderlik Teorisi'nin Yapısal Modeli gösterilmektedir (Fry et al., 2005). Burada Liderin değer, tavır ve davranışları kısmında yer alan (Adanmışlık-Vizyon-Umut\İnanç) kavramlar Ruhsal Liderlik Boyutlarını oluşturmaktadır. Anlam Katma ve Aidiyet Duygusuise Ruhsal Esenlik için gerekli olan kavramlardır. Modeli anlamak için bunların teker teker ve ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu yüzden bir sonraki bölümde bu kavramlar anlatılacaktır.

3.5.2.1. Ruhsal Liderlik Boyutları

3.5.2.1.1. Vizyon

Görölmek istenen gelecek için insanların niye çabalamaları gerektiği üzerine gizli ve açık yorumlamalar içeren geleceğin bir resmidir, gelecekte olmak istenen yerdir (Kotter, 1996 akt. Fry et al.. 2011). İdealize edilen gelecek hedefidir (Conger,

1999; Yukl, 2001 akt. Yusof and Tahir, 2011). Olmak istenen yere ulaşmak için örgüte ruh kazandırır (Yusof and Tahir, 2011).

Vizyonun üç önemli fonksiyonu vardır (Fry et al., 2011):

1. Değişimin genel yönelimini açıklar.
2. Alınması gereken yüzlerce detaylı kararı basitleştirir.
3. Hızlı ve etkili bir şekilde harekete geçmeye yardımcı olur

Vizyonu liderler üretirler. Bunu yaparken amaçları, tüm çalışanların vizyondan haberdar olması, vizyonu özümsemesi ve vizyona inanarak tüm benliğiyle bağlanmasıdır (Fry,2008).

3.6.2.1.2. Adanmışlık

Daha çok hayırseverlik ve yardımseverlik anlamında kullanılır. Harmoni ve bütünlük hissidir. Hem kendi kendini ve hem de diğerlerini takdir etme, dikkat ve ilgi vasıtasıyla oluşan esenlik duygusu olarak tanımlanır. Bu değer altında yatan duygular; sabır, nezaket, kıskançlıktan uzak olma, affedicilik, mütevazılık, sadakat, güven ve doğruluk vs.dir (Fry, 2003). Bu duygu insanın yaşamında, tüm insanları olduğu gibi kabul etme, onların üzüntülerine ve sevinçlerine ortak olma şeklinde tezahür eder (Polat, 201). Araştırmalar diğer insanlara (hiçbir menfaat beklenmeksizin) gösterilen sevgi, ilgi ve özenin korku, endişe, başarısızlık ve gurur\kibir gibi yıkıcı duyguların olumsuz etkilerini yok ettiğini göstermektedir (Allen, 1972; Jones, 1995; Keys, 1990; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Ingram, 2000 akt. Fry, 2003).

Adanmışlık duygusu, örgütsel kültürün bir bileşeni olarak, var olan grup üyelerinin doğru kabul edip onayladıkları; örgüte yeni giren çalışanların ise zamanla benimsedikleri değer, varsayım ve düşünce biçimidir (Klimoski & Mohammad, 1994; Schein, 2004 akt. Fry et al., 2011).

3.5.2.1.3. Umut\İnanç

İnanç; umulan şeyler için bir teminattır ve görülmeyen, fiziksel olarak ispatlanamayacak şeylere inanmaktır (Webster Dictionary akt. Fry, 2003). İnsanların nereye gittiğini, gittiği yere nasıl vardığını, amacını başarmak için zorluk ve güçlüklerle yüzleşmeye istekli olup olmadığını açıklar (MacArthur, 1998 akt. Fry et

al., 2011). Umut; yapılmasını beklediğimiz şeyler hakkındaki arzu ve beklentilerimizdir. İnancın umut aşılama fonksiyonu bulunmaktadır (Fry et al., 2011).

Umut\inanç duygusu geleceğe olumlu bakmaya yardımcı olur. Umut\inancı karakterize eden özellikler; sebatkâr olma, potansiyelini en üst seviyede gerçekleştirmek için çabalama ve kendisi için ulaşılabilir hedefler koymaktır (Polat, 2011).

Fry, ruhsal liderliğin alt boyutları olan adanmışlık, vizyon ve umut\inanç kavramlarının neleri kapsadığını ve özelliklerini bir araya getirmiş ve bunları bir tabloda (Tablo 3.1) toplu halde göstermiştir (Fry, 2003);

Tablo 3.1: Ruhsal Liderlik Özellikleri

VİZYON	ADANMIŞLIK	UMUT/İNANÇ
Temel paydaşlar arasında yaygın olarak kabul görür.	Güven/Sadakat	Tahammül
Yolculuğu ve varılacak yeri tanımlar.	Affedicilik/Kabul ve Minnettarlık	Sebat/Azim
Yüksek idealleri yansıtır.	Bütünlük	Ne gerekiyorsa yapma
Umut/inancı teşvik eder.	Dürüstlük	Zorlayıcı/sıkı hedefler
Mükemmelliğin standardını kurar.	Tevazu	Ödül/zafer beklentisi
	Nezaket	Mükemmellik
	Merhamet	
	Sabır/Uysallık/Tahammül	

Ruhsal liderlik (Şekil – 3.1.’de de gösterildiği gibi) çalışanlarda adanmışlık, vizyon ve umut\inancın karşılıklı etkileşimiyle oluşmaktadır (Fry et al., 2011). Ruhsal liderlik; öncelikle paylaşılan bir vizyonu izleyen grup üyeleri arasında adanmışlık duygusu inşa eder. Adanmışlık duygusu çalışanların örgüt vizyonunu benimseyip-paylaşarak izlemeleri sonucunu doğuracak ve çalışanların üzüntü, endişe, kıskançlık, bencillik ile ilgili korkulardan da uzak durmalarını sağlayacaktır (Fry et al., 2005). Yine bu duygu, umut\inanç için gerekli olan karşılıklı güven ve itimat duygusunu oluşturmaktadır. (Umut\inanç duygusu, aynı zamanda kişinin görevini yerine getirirken gerekli olan öz-motivasyonun da kaynağıdır.) Bu sürecin sonucunda umut\inancın oluşturulması ise vizyona aktif bir inanç doğurur (Fry et al.,

2011). Vizyona aktif bir inanç da, çalışanları amaçlanan geleceği elde etme noktasında istekli, hırslı ve gönüllü yapar. İçsel motivasyon oluşturarak kişinin kendi geleceği ve örgütün geleceği hakkında pozitif beklentiler doğurur (Fry, 2003).

Özetle ruhsal liderlik kesin bir inanç ve vizyona inanma yoluyla çalışanlarda “ne gerekiyorsa yapma” anlayışının kazandırılmasıdır (Fry, 2003).

3.5.2.2. Ruhsal Esenlik Duygusu

Webster Sözlüğü’nde (1976) “eselik, sağlıklı, mutlu ve başarılı olma hali” olarak tanımlanır. Eselik duygusu, kişinin üstün varlıklarla bağlantı kurarak (belki de) en büyük hazzı ve mutluluğu yaşadığı metafizik bir gereksinimdir. Mutlu olmanın ötesinde bir kavramdır. İçsel barış, dinginlik ve haz ana bileşenleridir. İçsel barış, insana kalbi rahatsızlık veren sıkıntı, endişe ve çatışmalardan uzak olma hali ve bu halin getirdiği rahatlık, huzur duygusudur. Dinginlik, her şeyin iyi olduğuna, daha da önemlisi daha iyiye gideceğine dair derin bir içsel duygudur ve sükûnet getirir. Haz ise, hoşnutluğun kaynaklarından biri olan aşkın bir tatmin duygusu veya yaşanan ve\veya beklenen mutluluk verici şeylerden kaynaklanan mutluluk halidir (Fry, 2005). Ruhsal eselik, kişinin ruhsal değerleriyle tutarlı olan hedeflere ulaşmasından kaynaklanıp, beslenen bir kavramdır. Toplum içinde bir bütün olarak, tutarlı bir şekilde ve istikamet üzere fonksiyon sergilemektir (Paloutzian, Emmons, & Keortge, 2003 akt. Fry, 2005).

Ruhsal eselik konusu psikoloji, sağlık, karakter etiği, liderlik ve örgütsel davranış gibi alanlarda hem pratik hem de teorik olarak teorilerin oluşturulup geliştirilmesinde kritik bir öneme sahiptir (Fry, 2005).

Ryff and Singer (2001)’e göre eselik boyutları (Fry, 2005);

1. **Öz-kabul:** Kişinin kendini tüm yönleriyle (iyi ve kötü) bilip kabulü.
2. **Diğer insanlarla pozitif ilişki:** Sıcak, güven veren, tatmin edici ilişkiler kurabilme. Diğer insanlarla ilgilenme (sağlık, mutluluk ve acılarıyla)
3. **Otonomi:** Bağımsızlık ve içsel denetimli olma hali. Sosyal baskılara karşı dirençli olma ve davranışlarını kişisel standartlarına göre düzenleyip değiştirebilme yeteneğidir.

4. **Çevresel Üstünlük:** Çevresini yönetebilme yetenek ve üstünlüğü. Dış dünyada davranışlarını çok iyi kontrol ederler, nerede ne yapmaları gerektiğini çok iyi bilirler. Bu da diğer insanların ona uyması sonucunu doğurur.

5. Hayat Amacı: Hedeflere sahip olma hali. Geçmişinin ve şu anının bir anlamı olduğuna inanır. Bu da ona uğraşmaya değer hayat amaçları verir.

6. Kişisel Gelişim: Sürekli gelişim duygusuna sahip olma hali. Yeni tecrübelerle açıktır, potansiyelini gerçekleştirme istek ve iradesine sahiptir. Kendisini maddi-manevi alanda sürekli büyütüp-geliştirmek ister.

Kurth'a (2003) göre ruhsal esenlik için gereken temel ruhsal pratikler şunlardır (Kurth bu pratiklerin aynı zamanda kişisel liderlik, etik, profesyonel gelişim ve etkililik için de gerekli olduğunu iddia etmiştir.) (Fry, 2005);

1. Kendini tanıyıp bilme (Ben kimim, potansiyelim nedir vs.)
2. Diğer insanların inançlarına saygı duyup, hürmet etmek.
3. Olabildiğince güvenilir biri olmaya çalışmak.
4. Ruhsal pratiklere (dua, meditasyon, yoga, doğada yalnız kalma vs. gibi) önem verip, bu pratikleri hayatının bir parçası haline getirmek.

Ruhsal esenlik için gerekli olan kavramlara (bu kavramlar ruhsal esenliğin bir nevi alt boyutlarıdır.) gelirsek, burada Fry'ın Anlam katma ve Aidiyet kavramına modelimizde kullandığımız için Duchon ve Plowman'ın (2005) İçsel Yaşam ve Topluluğa Aitlik kavramlarını da ekledim ve her birini teker teker açıkladım:

3.5.2.2.1. Anlam Katma

Kişinin diğer insanlara hizmet ederek hayatına nasıl bir farklılık kattığını simgeleyen bir kavramdır (Fry et al., 2011). Bu farklılık katma duygusu kişinin hayatına anlam ve uğraşmaya değer amaçlar katar (Fry, 2003). Genelde üstün bir güçten gelen bir çağrıya cevap niteliğindedir. Bu cevap ideale veya bir ilaha hizmet etmek formunda kendisini gösterebilir. Olaya bu açıdan bakan biri için ne iş yaparsa yapsın, işi onun için anlamlı olacaktır (Reave, 2005).

Pfeffer'e (2003) göre işin sosyal anlam ve değeri de bulunmalıdır. Çünkü çalışanlar işyerinde sadece yetenek ve uzmanlıklarını sergilemezler, aynı zamanda sosyal anlam ve değer hissi de yaşamak isterler (Fry, 2003).

3.5.2.2.2. Aidiyet

Modern Psikoloji'nin kurucusu olarak kabul edilen William James "The Varieties of Religious Experience (2002)" isimli kitabında, insanoğlunun en temel iki ihtiyacının anlaşılma ve takdir edilip-beğenilme duyguları olduğunu iddia

etmektedir. Bu görüşün konumuzla ilgisi, aidiyet kavramının iki temel boyutunu bu duyguların oluşturuyor olmasındandır (Fry et al., 2011).

Bir lider çalışanın katkılarının farkına varıp, ilgi, dikkat, özen ve özellikle de takdirlerini o çalışanın içinde bulunduğu grup ve değer verdiği insanlar arasında ifade edip bunu davranışlarıyla da takviye ederse, o çalışanın örgüte bakışı daha olumlu hale gelir ve çalışanda kendisinin örgütün bir parçası olduğu hissi kuvvetlenir (Reave, 2005 akt. Yusof and Tahir, 2011). Konuya bu düşüncebazlı olarak bakıldığında, liderin çalışanları anlayıp, onlara değer vermesinin, çalışanlarda aidiyet duygusunu oluşturan en temel kaynaklar olduğu rahatlıkla görülecektir.

Aidiyet kavramı örgütün içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevre ile yakından ilişkilidir. Çünkü anlaşılma ve takdir edilip-beğenilme duyguları sosyal etkileşim yoluyla oluşan ve karşılıklı ilişkilerle ilintili bir konudur. Daha önce de bahsedildiği gibi aidiyet üretmektedir (Fry, 2003).

3.5.2.2.3. İçsel Yaşam

İçsel yaşam, birinin kim olduğu, ne yaptığı, yaptıklarının ve aldığı kararların katkılarının ne olması gerektiği hakkındaki hisleri olarak tanımlanabilir (Vaill, 1998, p. 218 akt. Duchon & Plowman, 2005).

Genel olarak içsel yaşam, kişinin sahip olduğu ilahi güç ve hayatını daha dolu ve daha tatminkâr geçirmesi için bu ilahi gücü nasıl kullanacağı hakkındadır (Ashmos and Duchon, 2000).

İçsel yaşam kavramı iki tip örgütsel davranış yapısıyla ilişkilidir. Bireysel kişilik ve sosyal kişilik. Bireysel kişilik kişinin öz-belirlemesinin (self-determination) bir bölümü ve içsel gözlemin bir sonucudur. Shamir (1992) öz-belirleme (self-determination) hakkında yaptığı çalışmasında kişinin içsel yaşamı ile işi arasında uyum derecesi arttıkça, motivasyonunun da artacağını iddia etmiştir. Yalnız öz-belirleme (self-determination) hissi herkeste belirgin olmayabileceği için bu iddianın istisnaları da bulunmaktadır (Duchon & Plowman, 2005).

Grup üyeliği vasıtasıyla ortaya çıkan sosyal kişilik ise; bireylerin kendilerini ifade edebilmek için gruplara gereksinim duymaları neticesinde oluşmaktadır. Kişilikler, içinde bulunulup, aidiyet hissedilen grup veya örgüt tarafından şekillendirilirken (Dutton & Dukerich, 1991 akt. Duchon & Plowman, 2005); sosyal kişilikler, sadece örgüt tarafından değil, belki ondan daha fazla iç içe yaşanan iş

birimi tarafından şekillendirilirler (Ashforth & Mael, 1989 akt. Duchon & Plowman, 2005).

3.5.2.2.4. Topluluğa Aitlik Hissi

Bürokratik ve bilimsel yaklaşımlar çalışanların işyerlerinde izole bir şekilde olması gerektiğini vurgulayarak, pek fazla bir araya gelmelerin doğru olmayacağını savunur (Bolman and Deal, 1995; Wheatley, 1992). Fakat bunların aksine yönetim ve organizasyon bilimindeki yeni gelişme ve anlayışlar işyerlerinin ruhsal gelişimin sağlandığı ve çalışanların birbirleriyle bağlantı kurdukları bir yer olması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır (Mirvis, 1997). Topluluğun parçası olma ve kendini topluluğa ait hissetme ruhsal gelişimin özüdür ve bireylerde bağlantı kurma isteği uyandırmaktadır. Ayrıca yine bu hissin doğurduğu arkadaşlık duygusu, lider ve takipçilerinde yalnızlığın, hayal kırıklıklarının ve modern işletme yapısının yol açtığı acılara engel olmaktadır. Yukarıda anılan sebeplerden dolayı topluluğa aitlik hissi üzerinde durulup ça lışılması gereken ve buna da değecek bir konudur (Ashmos and Duchon, 2000).

Bu kavram, kişisel gelişime yardımcı olunan, hep beraberce çalışma duygusunu uyandıran, kendin için istediğini toplum için de istemeni sağlayan bir ortam ve bu ortama bağlılık derecesi olarak tanımlanabilir (Ashmos and Duchon, 2000). Paylaşımı, karşılıklı yükümlülüğü ve bağlantı içinde olunan insanlar topluluğuna bağlılığı içerir (Duchon & Plowman, 2005). Bu bağlantı canlılık katan, neşe ve huzur veren yüksek kalitede bir bağlantıdır (Dutton & Heaphy, 2003 akt. Duchon & Plowman, 2005). Ruhsal dostlukların egemen olduğu, ruh ikizlerinin yaygın olduğu bir iş çevresinin kurulabilmesi için nelerin gerekli olduğu hakkındaki bu his, Fry'ın (2003) aidiyet kavramıyla birçok yönden benzerlikler sergilemektedir (Duchon & Plowman, 2005).

3.5.2.3. Ruhsal Liderlik – Ruhsal Esenlik İlişkisi

Adanmışlık duygusu, paylaşılan bir vizyon doğurur ve bu vizyonu geliştirir. Vizyon ise umut\inanç üretir. Umut\inanç sayesinde tüm çalışanlar vizyonu izlemek için ne gerekiyorsa yapmaya gönüllü ve hevesli olurlar (Fry, 2003; 2005). Bu da çalışanın hayatına anlam ve amaç kazandırıp, farklılık katar (Böylece Ruhsal Esenliğin Anlam Katma boyutu gerçekleşmiş olur.). Bu sürecin yürütülmesi, lider ve

Çalışanların birbirlerine karşı karşılıklı ilgi ve zen göstermeye başlaması sonucunu da doğurur. Bu ise anlaşılma-takdir edilme ihtiyaçlarını tatmin ederek çalışanlara aidiyet hissi kazandırır. Ruhsal esenlik arttıkça da çalışanlar örgütlerine daha bağlı ve daha sadık olurlar (Fry, 2003)

Ruhsal liderlik ruhsal esenliğin ana bileşenleri olan içsel barış, dinginlik ve haz yoluyla ruhsal esenliğe götürür (Fry, 2005).

3.5.2.4 Ruhsal Liderliğin Uygulamaya Konulması

Fry Ruhsal liderliğin uygulamaya konulmasının iki aşamalı bir süreci gerektirdiğini iddia etmiş ve bu süreçleri şöyle açıklamıştır(Fry, 2008):

1. Geliştirme Müdahaleleri İçin Bir Temel Kurma: Bu aşamanın başarılabilmesi için öncelikli olarak kritik örgütsel verileri sağlayacak ve bu uygulamanın başarılı olması için gösterilen çabalara tam destek verecek bir st yönetimin varlığı zaruridir. Bu aşamanın başarıyla sonuçlandırılabilmesi için yapılması gereken iki temel görev vardır. Bunlardan ilki; tüm üyelerin ruhsal liderliğini ölçecek bir anketin hazırlanmasıdır. Diğeri ise; bu anketin mümkün mertebe çok kişiye ve farklı bölüm-pozisyonlara uygulanmasıdır. Burada temel amaç, örgütün nereye gittiğini anlamada olabildiğince fazla veri elde edebilmektir.

2. Vizyon\Paydaş Analiz Süreci: Bu sürecin işletilmesi sonucunda örgütün vizyonu\misyonu\amacı oluşturulur. Bu vizyon\misyon\amacın kabulü ve paylaşılan bir değer haline gelmesi ise lidere ve çalışanlara en önemli paydaşların beklentilerini karşılamak için hizmet etme şuuru kazandırır. Tüm örgütte değişimi sağlayıp devam ettirmek için gerekli olan enerjiyi neyin veya nelerin sağladığının araştırılması işlemi de bu aşamada yapılır. Yine bu aşamada hangi işin iyi yapıldığı, niçin o iş veya işlerin iyi yapıldığı ve hangi iyi iş ve başarıların örgütün tümüne yayılabileceği gibi konulara odaklanılır.

Ruhsal liderlik paydaş yaklaşımına göre, bir örgüt çeşitli tabakalardan (bireysel, grup, örgütsel ve sosyal) ve içsel-dışsal müşterilerden (alışan, müşteri, tedarikçi, devlet vs.) oluşmaktadır. Bunların her birinin (tatmin edilmesini bekledikleri) farklı değer, beklenti, ihtiyaç ve ilişkileri vardır. Burada amaç bu beklentileri optimum oranda tatmin edebilmektir. Çünkü anlam katma duygusunun oluşturulup yaşatılabilmesi için bir örgütte hep beraber çalışma ortamının

kurulması zaruridir. Bunun yolu da yukarıda anılan beklentilerin, adaletli bir şekilde ve optimum oranda tatmininden geçmektedir (Fry, 2008).

Fry'ın Ruhsal liderliğin uygulamaya konulabilmesi için üzerinde durduğu diğer kavramlar ise güçlendirme, güçlendirilmiş takım ve takım üyeliği ile stratejik liderlik¹ konularıdır. (Şekil 3.2'den de görüleceği üzere) Bu üç kavramın birbirleriyle etkileşim göstererek oluşturdıkları çember, umut\inanç için temel işlevi görür. Fry'a göre bu süreç şöyle işlemektedir (Fry, 2003);

Öncelikli olarak stratejik liderler güçlendirilmiş takımlarla beraber örgütün kültür ve değerleri ile etiği kapsayan, etik temelli bir sistem ve kültür kurmalıdır. Otorite ve güce katılımı sağlayangüçlendirme burada en önemli kavramlardan biridir. Stratejik liderler örgütün vizyonu\misyonu ve belirlenen performans kriterlerine göre işlerin nasıl yapılması gerektiğini çalışanlarına açık ve anlaşılır bir şekilde bildirir. (Burada yönlendirici ve öğretici bir liderlik anlayışı vardır.) Adanmışlık değerleri güçlendirilmiş takım üyelerine de kazandırılır. Böylece onlar tüm değişim ve zorluklara karşı azimli, inatçı olurlar, istenen sonuca ulaşmak için ne gerekiyorsa yapma noktasına gelirler.

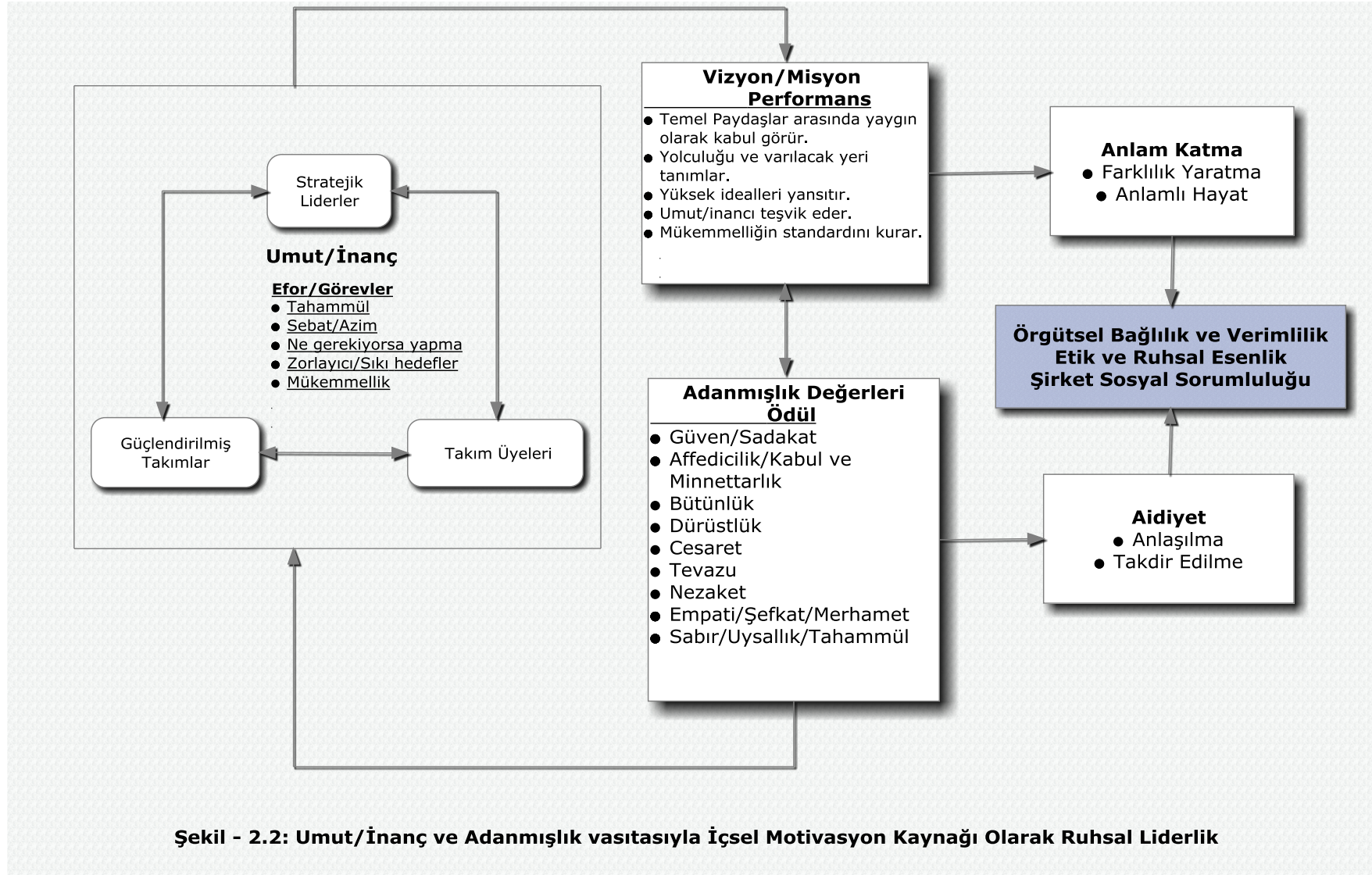
Bu takımlardaki bireyler farkına varılma, ilgi, özen, kutlama ve takdirler yoluyla aidiyet duygusu edinirler (Kouzes and Pozner, 1999). Bu anlayış ise; kişinin kendisini geliştirmesine, yaptığı işin hayatının anlamı haline gelmesine, farklılık katan bir uğraş içinde olduğu hissini kazanmasınaolanak sağlar. Yine bu anlayış; kendisine konan hedefleri başarmak için “ne gerekiyorsa yapma” prensibini benimseyen çalışanın diğerleriyle (örgütteki tüm çalışanlar) olan sosyal etkileşiminde adanmışlık duygusunun kazanılmasına da eşlik eder.Bütün bu sürecin neticesinde örgütün vizyonu ile kişisel vizyonun birleştirilip bütünleştirilmesi sağlanmış olur. Bu yaklaşımda en temel amaç da budur.

Örgütlerde gücün paylaşımı toplam gücü artırır. Güç paylaşımı neticesinde çalışanlar liderlerinden baskı, zorlama ve tehdit görmeksizin görevlerini yerine getirebilme imkânı elde ederler. Buna ilaveten çalışanlara sıkı kontrollerden emin bir

¹ Stratejik Liderlik: “Geleceği görme, tasarlama kabiliyetine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme” olarak (Hitt ve diğerleri, 2001: 489) veya “geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmek (Altıntaş, 2007) olarak tanımlanabilir (Sütçü, 2008).

şekilde çalışma olanağı da sağlanırsa, onların saklı olan yetenek ve cevherleri gün yüzüne çıkar, var olanlar ise daha da gelişirler. Temel olarak güçlendirilmiş takım üyeleri liderlerine güvendikleri için işlerine daha bağlı olurlar; bu da umut\inanca götürür.

Özetle çalışana görevlerini yerine getirmesi için gerekli olan bilgi ve kaynak temin edilir ve kararlara katılımı için ona güç de verilirse; örgütsel vizyonun takip edildiğı ve adanmışlık değerler temelli bir örgüt kültürü meydana getirilmiş olunur. Bu kültür ise vizyona umut\inanç sağlar. Bu da lider ve çalışanların içsel motivasyonunu kuvvetlendirir.



Bu bölüme son vermeden önce Fry'a göre Ruhsal Liderliğin Evrensel Değerleri'ni bir tablo halinde göstermenin uygun olacağını düşünüyorum (Fry, 2003; Fry et al., 2007).

Tablo 3.2: Ruhsal Liderliğin Evrensel Değerleri	
Güven/Sadakat	İlişkilerinde içten ve vefalıdır. Karşısındakine güven verir. Karakter, yetenek ve mukavemetine ve kendisiyle ilgili diğer gerçeklere inanır ve güvenir.
Affedicilik/ Kabul/ Minnettarlık:	Gerçekleşmeyen beklentilerin ağırlığı altında ezilmez. Dedikodu, kıskançlık, kin ve nefret yoluna sapmaz. Kabul ve minnettarlık aracılığıyla oluşan affediciliğin gücüne inanır. Gelecek endişesinden, diğer insanların ne diyecekleri düşüncesinden, hayal kırıklığı, kızgınlık gibi zarar verici duygulardan azadedirler. Bu da onlara dinginlik, haz ve içsel barış sağlar.
Bütünlük	Söylemlerini hayata geçirir. Söylediklerini yapar, yaptığı her şeyin de arkasında dururlar.
Dürüstlük	Her zaman gerçeği arar ve bu durum da onu memnun eder. Tüm davranışları gerçeklik ve doğruluk temellidir.
Cesaret	Değer ve ideallerine bağlıdır. Değer ve ideallerini koruyup sürdürmek noktasında zihinsel ve ahlaki direnç gösterir. Zorluk, güçlük, tehlike, korku anlarında bile bu değer ve ideallerini sürdürür ve muhafaza eder.
Mütevazılık	Alçakgönüllü, nazik ve saygılıdır. Yersiz gurur ve kibirleri yoktur. Kıskanç, kaba ve küstah değildir. Böbürlenmeyi sevmezler
Nezaket	Diğer insanların hislerine ve düşüncelerine karşı sıcakkanlı, ilgili, insancıl ve sempattirler.
Empati/Şefkat/ Merhamet	Diğer insanların hislerini, düşüncelerini anlayıp hissedebilirler. Onların bir rahatsızlığı olduğunda veya acı çektiklerinde bunu anlayıp bir şeyler yapmaya çabalarlar.
Sabır/Uysallık/ Tahammül	Bir ağrı veya sıkıntıyı şikâyet etmeksizin, serinkanlı bir şekilde karşılarlar. Güçlükler ve engellerle karşılaştığında dahi; ideal, amaç ve görevlerinde sebat ederler. Başladığı işi sonuna kadar kovalar. Güçlükler, engeller, badireler ve sıkıntılar onu asla yıldıramaz.
Mükemmellik	Yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışır. Bu uğraşı onu memnun eder ve de güdüler. Arkadaşlarının ekstra çabalarını da takdir eder ve bu yüzden onları kutlar.
Eğlence	İşyerinde neşeli ve şakacı biridir. Bu özelliği diğer insanların işyerinde mutlu olmalarını sağlar. Yapmakla yükümlü olduğu iş ve görevlerini ürkütücü bir şey olarak görmek yerine diğer insanlara hizmet ederek gününü mükemmel ve yaşanılabilir bir zaman dilimi haline dönüştürme sebebi ve kaynağı olarak görürler.

3.6. Ruhsal Liderlik ve Motivasyon

Motivasyonun merak, ilgi, sebat, azim, öğrenme ve performans gibi örgütsel yaşam ile ilgili çeşitli kavramlarla ilişkili olduğu birçok araştırma ile gösterilmiştir (Deci and Ryan, 1985 akt. Vallerand et al., 1992). Motivasyon; bireyin bir davranışı başlatıp sürdürmesi için gerekli olan şevk, heyecan ve azim duygusu veren içsel ve/veya dışsal kuvvet olarak tanımlanabilir (Fry et al., 2006).

Motivasyon kavramı üç başlık altında incelenebilir; İçse motivasyon, Dışsal Motivasyon ve Motivasyonsuzluk (Deci and Ryan, 1985,1991 akt. Vallerand et al., 1992). Motivasyon Ryan, Connel ve Deci'nin 1985 yılında gerçekleştirdikleri başka bir çalışmada ise otonom motivasyon ve kontrollü motivasyon olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Otonom motivasyon; İçsel Motivasyonu ve Özdeşleşme Yoluyla Davranış Sergileme (Identification) ile Birleşme - Bütünleşme Yoluyla Davranış Sergileme (Integrated Regulation) adındaki tamamen içselleştirilmiş iki dışsal motivasyonu kapsar. Kontrollü motivasyon ise Dışsal Kaynaklı Davranış Sergileme (External Regulation) ve İnsan Ruhuna Bilinçsizce Eşlik Eden Kaynaklar Vasıtasıyla Davranış Sergileme (Introjected Regulation) olmak üzere iki dışsal motivasyonu kapsamaktadır (Gagne ve Deci, 2005 akt. Chen et al., 2011).

3.6.1. İçsel Motivasyon

Bir aktiviteye kendiliğinden katılma ve bu katılımdan kaynaklanan tatmin ve hoşnutluk duygusudur (Deci, 1975; Deci and Ryan, 1985 akt. Vallerand et al., 1992). Burada yapılan işin kendisi motivasyon kaynağıdır (Porter and Lawler, 1968 akt. Chen et al., 2011). Deci ve Ryan içsel motivasyonun öz-belirleme (self-determination) ve yeterlilik duygusu için gereken içsel psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklandığını iddia etmektedir. Vallerand ve ark.'na göre (1989) içsel motivasyonun üç çeşidi vardır;

1. Bilme Amaçlı İçsel Motivasyon: Hoşnutluk ve tatmin için, yeni bir şeyi öğrenme, keşfetme ve anlamaya çabalama uğraşlarına girmek olarak tanımlanabilir.

Özellikle bilimsel araştırmalarda kendini hissettirir. Araştırma yapmak için bilim adamına gerekli güdüyü sağlar. Keşfetme, merak, içsel zekâ ve bunların sonucunda oluşan öğrenme gibi kavramlarla ilişkilidir (Gottfried, 1985; Harter, 1981).

2. Başarma Amaçlı İçsel Motivasyon: Kişilerin çıktılardan daha çok, başarı üzerine odaklanmalarıdır. Hoşnutluk ve tatmin için, kişinin yeni bir şey yapma veya bir görevi başarma uğraşlarına girmesi olarak tanımlanabilir.

3. Teşvik Edici Duyguları Yaşama Amaçlı İçsel Motivasyon: Eğlenme, heyecan, estetik tecrübeler ve duygusal hoşnutluk gibi teşvik edici duyguları yaşayabilmek amacıyla bir veya birçok uğraşı içine girilmesi olarak tanımlanabilir.

Gagne ve Deci (2005) zorlayıcı ve kamçılayıcı görevlerin içsel motivasyonu artırdığını söyleyerek, görevin başarılmasının pozitif geri-besleme sağlayarak içsel motivasyonu geliştirdiğini savunurlar (Chen et al., 2011).

İçsel motivasyon kişi ile görevi arasındaki bağlantı sırasında ortaya çıktığından; aynı konuda biri içsel motivasyon yaşarken, diğeri yaşamayabilir. Sonuçta bu konu öznel bir kavramdır (Ryan and Deci, 2000).

İçsel motivasyon konusunda otonominin kontrolden daha önemli ve etkili olduğu görülmüştür. Dışsal ödülün (Deci, 1971; Lepper, Greene, & Nisbett, 1973), amir ve/veya liderin tehdidinin (Deci & Cascio, 1972), zaman-süre hedeflerinin (Amabile, DeJong, & Lepper, 1976), yönlendirme ve emirlerin (Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984) ve rekabet baskısının (Reeve & Deci, 1996) içsel motivasyonu azalttığı; öz-yönetim için seçim ve fırsatlar sunmanın ise otonomiye geliştirdiğinden içsel motivasyonu artırdığı (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith, & Deci, 1978) gözlemlenmiştir (Ryan and Deci, 2000).

3.6.2. Dışsal Motivasyon

Burada bir uğraşıya arzulanan bir son (ödül gibi) için girilir, davranışların çoğunda harekete geçirici kuvvet bu motivasyondan kaynaklanır (Deci, 1975 akt. Vallerand et al., 1992). Daha önce de (s. 47) bahsedildiği üzere dışsal motivasyon (otonomluk seviyesine göre en azdan en çoğa olmak üzere) dörde ayrılabilir;

1. Dışsal Kaynaklı Davranış Sergileme (External Regulation): Dışsal bir talep veya ödül için uğraş vermedir. Davranışın temelinde nedensellik odağının dışsal kaynaklı olduğu algısı yatmaktadır (Ryan and Deci, 2000; Chen et al., 2011).

2. İnsan Ruhuna Bilinçsizce Eşlik Eden Kaynaklar Vasıtasıyla Davranış Sergileme (Introjected Regulation): Kişinin tamamen kabul edip içselleştirmedeği sebep ve değerler için uğraş vermedir. Burada insanların ego ve/veya kibirlerini tatmin veya korku ve/veya suçluluk duygusundan kurtulmak için üzerlerinde baskı

hissedip, bu yüzden davranış sergiledikleri tezi ileri sürülmektedir. Temel olarak ego ile ilgili bir durumdur (Ryan and Deci, 2000; Chen et al., 2011).

3. Özdeşleşme Yoluyla Davranış Sergileme (Identification): Davranış kişisel olarak önemli ve değerli görüldüğü için, o davranışın regülasyonlarını kendi değerleriyle özdeşleştirme söz konusudur. Davranışın kişisel olarak önemli ve değerli görülebilmesi için ise, o davranış ile ilgili kişinin değerli olduğuna inandığı bir hedefinin\amacının bulunması gerekir. Bu hedefin\amacın varlığı kişiyi o davranışı sergilemeye iter (Ryan and Deci, 2000; Chen et al., 2011).

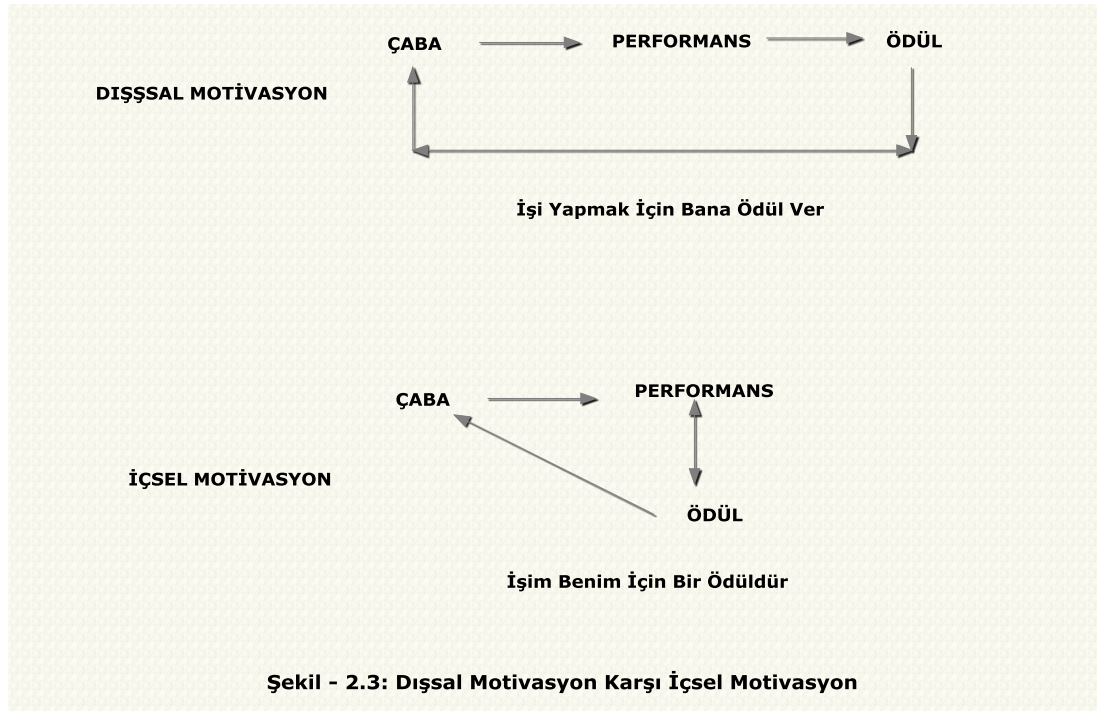
4. Birleşme - Bütünleşme Yoluyla Davranış Sergileme (Integrated Regulation): En otonom dışsal motivasyon tipidir. Regülasyonların kişinin öz-değer ve inançlarıyla tamamen örtüştüğü durumlarda gerçekleşir (Ryan and Deci, 2000; Chen et al., 2011).

Dışsal motivasyonda otonomluk arttıkça katılım (Connell & Wellborn, 1990), performans (Miserandino, 1996) artarken; daha az işi bırakma (Vallerand & Bissonnette, 1992), daha fazla kalite öğrenimi (Grolnick & Ryan, 1987) ve daha büyük psikolojik esenlik (Sheldon & Kasser, 1995) gözlemlenir (Ryan and Deci, 2000).

3.6.3. Motivasyonsuzluk

Deci ve Ryan'ın 1985'te geliştirdikleri bir kavramdır. Motivasyonsuzluk davranışın değersiz görülmesinden (Ryan, 1995) ve\veya kişinin kendini o işi yapmak için gerekli olan uzmanlık ve ehliyetten yoksun hissetmesinden (Deci, 1975) ve\veya işin arzulanan sonuçları vereceğine inanılmamasından (Seligman, 1975) kaynaklanabilir (Ryan and Deci, 2000).

Bu kişiler yetersizlik hissi duyar ve denetlenemeyen beklentiler içine girerler. Davranışlarının kontrolleri dışında gerçekleştiğine inanırlar. Akıllarının başlarına geldiğini düşünerek, o davranışı niye sergilediğini sorgulamaya başlarlar. Ve sonunda da davranışı yapmayı bırakırlar (Vallerand et al., 1992).



Liderler, çalışanların bireysel, grup ve örgüt bazındaki ödül beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilecek ortamı oluşturlarsa bu durum çalışanlarda pozitif motivasyon sağlayacaktır. Dışsal ödüller; promosyon, zam, ekstra tatil imkanı vs. dir. İçsel motivasyonu sağlamak için çalışanların otonomi, yeterlilik, bağlantı ve ilişki kurma hisleri gibi temel bireysel gereksinimlerinin tatmini gerekir. Bu açıdan, kişisel bir misyonu veya amacı gerçekleştirme, insanlara ve\veya örgüte rahatsızlık veren bir sorunu çözme, kazanan takımın parçası olma ve görevi tamamlama içsel ödüller olarak görülebilir. Hatta lider uygun koşullandırmayı sağladığında performans bile başlı başına bir içsel ödül olarak algılanabilir (Fry et al., 2006).

Ruhsal liderlik kavramının motivasyona bakışında içsel motivasyon her zaman için ön planda olan ve vurgulanan kavramdır. Öyle ki ruhsal liderlik kavramında, çalışanlarda içsel motivasyon uyandırmak için nelerin yapılması gerektiği hakkında çözümlemeler geliştirilmesi önem verilen konulardandır. Çünkü içsel motivasyon anlam katma ve aidiyet duygusuyla beraber ruhsal esenlik için gerekli olan alt yapıyı kurar. Ruhsal liderlik yaklaşımına göre ruhsal esenlik duygusu; daha üstün bir performans ile daha yüksek derecede örgütsel bağlılık ve verimliliğin oluşumuna olanak sağlar (Fry et al., 2011).

İçsel motivasyonun işletilebilmesi ve bu olgudan örgütün faydalanabilmesi için öncelikle çalışanların (anlam katma ve aidiyet doğuran) temel ruhsal ihtiyaçları her

şeyin önüne geçirilerek, onların örgütün vizyon ve değerlerini içselleştirmeleri ve vizyona umut\inanç duymaları sağlanmalıdır. Bu aşamadan sonra hedef tanımlaması da yapılmalıdır. Bu iki aşama hangi oranda başarılsa, çalışanların içsel motivasyonları da o oranda güçlü olacaktır (Fry et al., 2011).

Ruhsal liderlikte güçlendirme ve güçlendirilmiş takımlar kavramlarına önem verilme sebeplerinde birisi de, (belki de en önemlisi) çalışanlarda içsel motivasyon oluşturabilmektir. Çünkü içsel motivasyon için bir dereceye kadar otonomi veya öz-yönetim gereklidir. Bunlar ise ancak güçlendirme ile mümkün olacak kavramlardır. Ruhsal liderlik yaklaşımında, içsel motivasyon için gerekli olan diğer temel ihtiyaçların (yeterlilik, bağlantı ve ilişki kurma hisleri) ise takım üyeliği ortamı oluşturularak tatmin edilmesi amaçlanmaktadır. Çünkü bu takımlar, çalışanlarda, takımla beraber anlamlı bir amaca doğru ilerledikleri hissi ile anlamlı ve önemli iş ve görevleri icra ettikleri düşüncesi oluşturmaktadır. Bu his ve düşünce de insana yeterlilik, bağlantı ve ilişki kurma hislerinin tatmin edilmesi için gerekli olan kaynağı temin etmektedir (Fry, 2003).

Çalışanlarda içsel motivasyon oluşturma yollarından bir diğeri ise hedefin kabulünü sağlamaktır. Şöyle ki; kişinin kendi değerleriyle (örgüt vizyonunu içselleştirerek) örgütün vizyonunu birleştirip bütünleştirmesi sağlanırsa (Galbraith, 1977), kişi örgütün hedeflerini kendi kişisel hedefi gibi görmeye başlar. Ve bu hedefi gerçekleştirmek için de içsel bir istek (içsel motivasyon) duyar. Ruhsal liderlik kavramının temel amaçlardan birisi de kişisel vizyon ile örgütsel vizyonun birleştirilip bütünleştirilmesini temin etmektir. Lider, işletmede bu amacı gerçekleştirdiğinde, çalışanlarında içsel motivasyon da oluşturmuş olacaktır (Fry, 2003).

3.7. Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Dönüşüm

Örgütsel değişimi sürdürmek örgütün hem hayatta kalması, hem de ümit verici bir gelişim sergilemesi için şarttır. Ama bu değişim, gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi güç ve karmaşık bir süreci gerektirir. Bu kadar önemli olan örgütsel değişim kavramını Porras ve Silvers (1991) örgütsel dönüşüm ve örgütsel gelişim olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Adams (1984) ise bu ayrımı benimsemiş ve daha da ileri giderek örgütsel dönüşüm ve örgütsel gelişim kavramlarını açıklamıştır. Adams'a göre örgütsel gelişim, örgütün vizyon ve

değerlerini, onları reddetmeksizin, daha geniş ve proaktif bir yaklaşıma doğru değiştirip geliştirmektir. Örgütsel dönüşüm ise, arzulanan bir vizyon kurma veya insani değerler temelli bir yaklaşımla oluşturulan bir vizyon üretmeye çabalamaktır. Wilber'e göre (1983) örgütsel gelişim bir nevi eşyanın aynı alanda farklı bir yere taşınması iken; örgütsel dönüşüm eşyanın yeni ve farklı bir alana götürülmesidir (Dehler and Welsh, 1994).

Bir örgütte dönüşüm süreci, hem örgütsel hem de bireysel seviyede gelişim ve ilerleme için yürütülür. Bu konuda araştırma yapan akademisyenlerden Mezirov(1991), bireysel gelişimin ancak o bireyin bakış açısında dönüşümün sağlanabilmesinden geçtiğini belirtmektedir. Bateson (1973) 3. Seviye Öğrenme (Level III) kuramında; Argyris ve Schon (1978) ise Üçlü Döngü Öğrenme (Treble Loop) kuramlarında aynı konuya değinmişler ve dönüşümün ancak karşılaşılan şeylere farklı bir şekilde bakılıp, onların farklı bir şekilde yorumlanmaya başlandığında gerçekleşebileceğini iddia etmişlerdir (Howard, 2002).

Örgütsel dönüşüm ile örgütün çevresi, vizyonu, hedefleri, yapısı, yürüttüğü süreçler ve örgütsel kültür ile ilgili alanlarda örgütte hâkim olan anlayışta büyük değişim ve dönüşümler sağlamanın yanında; çevreye duyarlılık, adalet, saydamlık, şeffaflık ve ahlaki değer ve kavramların iş dünyasında (aynı zamanda özel hayatta da) artırılması da amaçlanır. Hem iş hayatında hem de özel yaşamda daha insani bir dünya oluşturulmaya çalışılır (Howard, 2002). Genellikle yapılan işlerde yeni bir paradigma olarak ortaya çıkar. Yeni modeller geliştirilip bu modellerin uygulanması sonucunu doğurur. Temel hedefi ise, örgütsel etkililik ve bireysel esenlik duygusunu aynı anda ve birbirlerine paralel bir şekilde artırabilmektir (French, Bell, & Zawacki, 2000 akt. Fry et al., 2005).

Örgütsel dönüşüm kavramı, indirgemeci temelli olan eski yönetim (geleneksel ve bürokratik yaklaşımlar) paradigmalarına alternatifler geliştirmek noktasında derin etkileri olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımlardan 180 farklı olan, öğrenme bazlı bir yapıya geçmek için gerekli olan değişimde temel itici gücü oluşturmaktadır (Ancona et al., 1999; Fry, 2003; Gini, 1998 akt. Fry et al., 2006). Bu kavram örgütün derinlerinde ve temel aşamalarında hükmünü sürdüren düşünce ve hareket tarzının ve üslubunun değiştirilmesi gerekliliği üzerinde durur. Dehler ve Welsh (1994) bu değişikliğin başarılabilmesi için ruhsal ve manevi ilgi ve özenin (özellikle liderlerin çalışanlarına karşı gösterecekleri) başat faktör olduğunu iddia etmişlerdir (Howard, 2002).

Liderler örgütsel dönüşümü sağlayabilmek için; serbest ve hür bir örgütsel enerji oluşturmali, örgüt içerisinde pozitif ilişkiler kurmalı ve var olanları da geliştirmelidirler. Ayrıca bir seçim yapıp karar vermesini gerektiren bireysel sorumlulukları ile ilgili konularda çalışanları özgür bırakarak onların kişisel gelişimlerini de teşvik etmelidirler (Howard, 2002).

Bu konuda görüş bildiren akademisyenlerden Barret (1998) ise dönüşümün, işyerinde ruhsallığın geliştirilmesive çalışanların ruhsal ilke ve hedefler etrafında organize edilmesi ile mümkün olacağını düşünmektedir. Bunun için de her bir görevin, başarılması gereken bir misyona çevrilmesini önerir (Howard, 2002). Fry (2006) dönüşümün başarılabilmesi için Barret ile işyeri ruhsallığı konusunda hem fikir iken, pozitif örgütsel anlayışınoluşturulup geliştirilmesinin dönüşüm için işyeri ruhsallığı ile beraber temel bir gereklilik olduğunu iddia etmektedir (Fry et al., 2006).

Dehler ve Welsh (1994) olaya daha farklı bir açıdan yaklaşmakta ve örgütsel dönüşümün (ve aynı zamanda örgütsel gelişimin) başarılabilmesi için örgütün duygusal yanını da dikkate alan bir yeniden yapılandırmanın gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Dehler ve Welsh'e göre (genellikle bilinç-dışı olarak ortaya çıkan ve estetik gerçekliğin yaşandığı yer olan) duygu, zihinsel (akli) olarak anlayıp kavramayla beraber (belki de ondan daha fazla) anlamlandırma için bir kaynak görevi görmektedir. Ayrıca örgütsel dönüşüm kavramında duygu daha genel iken; ruhsallık ise (duygusal hareketin bir formu olduğundan) daha özel bir temel konsept oluşturmaktadır. Bu yüzden örgütsel dönüşümün başarılabilmesi için önem ve öncelik verilmesi gereken konulardan birisi de ruhsallık olmalıdır (Dehler and Welsh, 1994).

Bu konudaki tüm görüşleri birleştirdiğimizde; bireysel öğrenme ve gelişimin desteklendiği, çalışanların soru sormaya ve kapasite, potansiyel ve muhakeme yeteneklerini geliştirmeye teşvik edildiği ruhsal liderlik modelinin örgütsel dönüşümün sağlanmasında önemli bir araç olarak görülebileceği sonucuna varmaktayız. Ayrıca örgütsel dönüşüm ile gerçekleştirilmek istenen hedeflere ulaşılabilmesi ancak ruhsal gelişimin tamamlanmasıyla mümkün hale geleceğinden, ruhsal liderliğin (en önemli önceliğini ruhsal gelişime verdiğinden) örgütsel dönüşümün başarılabilmesinde en temel itici güç olduğu da söylenebilir (Howard, 2002).

Porras ve Silvers (1991) geliştirdikleri modellerinde vizyonu örgütsel dönüşümün temel değişkeni olarak göstermişlerdir. Ve paylaşılan vizyonun,

Çalışanları ancak bir şiirde veya bir müzik parçasında görülebilecek bir ahenge eriştirip, örgütte değişim için gerekli olan enerjinin temel kaynağı olacağını, böylece de örgütsel dönüşümün kolaylaşacağını iddia etmişlerdir (Dehler and Welsh, 1994). Vizyonun ruhsal liderlik modelindeki yeri ve önemi düşünüldüğünde; örgütsel dönüşümde ruhsal liderliğin nasıl bir fonksiyon icra edeceği rahatlıkla anlaşılacaktır.

alışan esenliğinin oluşması ve örgütsel performansın artmasına yardım eden ruhsal liderlik bu ikisini beraberce optimum seviyelere eriştirir. Böylece de pozitif örgütlerin evrimine (rgtsel dönüşümüne) rehberlik etmiş olur (Fry et al., 2006). Karlılığı, ciro artışını ve finansal performans için gerekli olan diğer göstergeleri kurban etmeksizin birey esenliğini ve şirketin sosyal sorumluluğunu geliştirmeye odaklandığından örgütsel dönüşüm ve örgütsel gelişim için bir paradigma olarak kabul edilebilecek olan ruhsal liderlik teorisi içsel olarak motive edilmiş çalışanlardan oluşan ve öğrenen örgüt temelli bir ortam kurmaya çalışır (Fry, 2005 akt. Fry and Cohen, 2009). Ayrıca ruhsal liderlik, örgütsel dönüşüm ve öğrenen örgütlerin başarısını sürdürmesinde temel gerekliliklerden de birisidir (Bu düşünce ruhsal liderlik modelinin temelini oluşurmaktadır.) (Fry et al., 2006).

Ruhsal liderlik teorisi örgütsel dönüşüm ve örgütsel gelişim için yeni bir kaynaktır (Fry and Whittington, 2005). Ruhsal liderlik (geçerliliği yapılacak araştırmalarla gösterildikten sonra) bireysel ve sistematik bir değişim ve dönüşümü besleyen örgütsel dönüşüm modeli olarak yaygın bir biçimde kullanılabilir (Fry and Whittington, 2005).

Liderler yeni ve zorlayıcı bir vizyona yaygınlık kazandırılmasının ve örgütsel kültürün sert ve ani bir şekilde değiştirilmesinin gerekli olduğu durumlarda örgütsel dönüşümün gerçekleştirilmesinin zor olacağının bilincinde olmalıdırlar. Çünkü bu durumda çalışanlardan çok sert itiraz ve muhalefetler yükselebilmektedir (Cummins & Worley, 2005; Harvey & Brown, 2001 akt. Fry et al., 2005). Sorun yaşanmaması için, liderler bu bilince sahip olmalı ve böyle bir durumda nasıl bir politika izlemeleri gerektiği hakkında n çalışmalar yaparak gerekli hazırlıklarını tamamlamalıdırlar.

3.8. Ruhsal Liderlik ve Lider Etkililiği

Liderlik etkililiği tanımında akademisyenler arasında halen bir görüş birliği bulunmasa da Yukl (2010) “liderin birey, takım ve örgütsel seviyede etkilerinin sonuçları” şeklindeki tanımın en çok kabul gören tanım olduğunu iddia etmektedir

(Yukl, 2010 akt. Freeman 2011). Liderlik etkililiği, tanımından da anlaşılacağı üzere, örgüt ve onun başarısı için hayati öneme sahip bir yönetim terimidir. Kavram bu kadar önemli olunca, ilk akla gelen soru bu kavramın geçerli ve doğru veriler üretecek şekilde nasıl ölçülebileceği ve\veya ölçülüp ölçülemeyeceği konusudur. Bu konuda çalışma yapanlardan Reave (2005) liderlik etkililiğinin farklı şekillerde ölçülebileceğini belirttikten sonra, bunlardan bazılarını şöyle sıralar (Reave, 2005);

1. Takipçi, akran ve amirlerin öznel değerlendirmesiyle
2. Liderin takipçileri üzerinde etkisine bakılarak
3. Liderin karlılık ve verimlilik gibi örgütsel hedeflerin başarılması

noktasındaki etkisine bakılarak

Ehrhart and Klein (2001) bu ölçüm işini bir aşama daha ileriye götürmüş ve liderlik etkililiğini ölçmede kullanılmak üzere bir ölçek geliştirmişlerdir. 6 başlıktan oluşan bu ölçekte, çalışandan kendisine yöneltilen sorulara 5’li Likert Skalası bazlı (1’den 5’kadar) cevaplar vermesi istenir ve verdiği cevaplar toplanarak liderin etkililiği ölçülür. “Çalışanın lideriyle çalışmaktan hoşlanıp hoşlanmadığı, lideriyle iyi geçinip geçinmediği, liderin stilini kendi kişiliğiyle uyumlu bulup bulmadığı, liderinin hayalindeki lider tipine ne ölçüde benzediği, liderini beğenip beğenmediği ve lideriyle çalışırken yüksek performans sergileyip sergileyemediği” ölçekte yöneltilen soru başlıklarıdır. Bu ölçek, takipçilerin algılarına göre, liderin ne derece etkili bir lider olduğu hesaplamak amacıyla geliştirilmiştir. Esasen astın, liderinin etkililiği hakkındaki öznel bir değerlendirmesidir (Boorum, 2009).

Amram (2009) olaya biraz farklı bir açıdan yaklaşarak liderlik etkililiğini ölçmek için 7 bileşenin kullanılmasını önermiştir. Bu bileşenler; örgütsel bağlılık, topluluğa aitlik hissi, verimlilik ve efor, lider kaynaklı çalışan tatmini ve çalışan morali, çalışanın ayrılma niyeti (ters etki gösterir) ve çalışanın bakış açısından ve çalışan oyuyla oluşturulan liderlik yeteneği algısıdır. Amram doktora çalışmasında bu 7 bileşenin ortalamasının alınarak liderlik etkililiği skorunun oluşturulabileceği görüşünü savunmaktadır (Amram, 2009).

Reave (2005) Liderin etkililiği (başarısı) ile ilgili konuların üç alt başlık altında incelenebileceğini iddia etmiş ve bu alt başlıkların kapsamına hangi kavramların girdiğini de açıklamıştır.

1. Takipçilerle alakalı konular: Takipçilerin algısı, tatmini, motivasyonu, etik yaklaşımları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve akıllarında yer etme gibi kavramları kapsamaktadır.

2. Grupla alakalı konular: Örgütün verimlilik\performans sonuçları, şirketin sürdürülebilir büyümesi ve şirket ünügibi kavramları kapsamaktadır.

3. liderle alakalı konular: Liderin motivasyonu, geliştirdiği ilişkilerin kalitesi ve direnç\esneklikgibi kavramları kapsamaktadır.

Liderlik etkililiği için bu şekilde 12 etken kavram olduğunu iddia eden Reave, önceki çalışmalarla ruhsal bir değer olan liderin kişisel bütünlük ve tutarlılığının (integrity) bu 12 değerden 9'u ile; dikkat ve ilgi gösterme ve bunu açıklamanın (özellikle değer verilen insanlar arasında) ise 12 değerden 7'si ile ilişkili olduğunun gösterildiğini söylemektedir. Ayrıca bu çalışmalarda dürüstlük ve mütevazılığın liderlik etkililiğine etki eden temel değerler olduğunun tekrar tekrar ortaya çıktığını vurgulamıştır (Reave, 2005).

Önceki çalışmalarda liderlik etkililiğinde liderin kişisel özelliklerinin etkisi ve\veya etkileri incelenmiştir (Bass, 1990; Yuki, 1994 akt. Atwater et al., 1999). Bu araştırmalar neticesinde etkili olan ve olmayan liderleri ayırt etmede kullanılabilecek bazı karakter ve özellikler saptanabilmiştir (Atwater et al., 1999). Örneğin modern liderlik teorilerinde“kendini bilme, muhakeme yeteneği, bilgelik, duygusal ve kişilerarası ilişkiler, holistik sistem yaklaşımı, güven ve iyimserlik, ilham veren bir motivasyon, anlam katma kaynaklı davranış ve fiiller, cesaret, yaratıcılık, içtenlik, samimiyet ve bütünlük” gibi kişisel özelliklerin liderlik etkililiğinde önemli rol oynayan kişisel özellikler olduğu savunulmaktadır (Amram, 2009). Atwater ve ark.'na (1999) göre ise, “fiziksel sağlık, fiziksel ve ruhsal dayanım ve geçmişte yaşanıp iz bırakan tecrübeler” liderlik etkililiğinde etkisi olan kişisel özelliklerdendir.

Den Hartog ve ark. (1999) etkili olan ve olmayan liderlerin özellik ve davranışlarının neler olduğunu incelemişler ve bu konuda ortak noktalar bulmaya çalışmışlardır. Çalışmalarının neticesinde etkili liderler için 22, etkili olmayan liderler için ise 8 ortak temel özellik saptamışlardır. Bu çalışmanın konumuzla ilgili boyutu, 22 ortak temel özelliğin 14'ünün; 8 ortak temel özelliğin ise 7'sinin ruhsal değer ve pratiklerle ilişkili olmasıdır (Den Hartog et al., akt. Reave, 2005).

Etkili liderlerin ruhsallıkla ilgili olan 14 ortak temel özelliği; “olumlu bakış, inanılır bir kişilik, problem çözümünde kazan-kazan yaklaşımı, adalet, cesaret veren güdüler uyandırma yeteneği, güçlü iletişim becerisi, mükemmelliği amaçlayan bir yapı, güven inşa etme becerisi, enerjik bir bünye, takım oluşturabilme becerisi, motive olmuş bir bünye ve güvenilir bir kişilik” tir. Etkili olmayan liderlerin ruhsallıkla ilgili olan 7 ortak temel özelliği ise; “merhametsizlik, asosyalılık, hırçınlık,

yalnızlığı sevmek, bencillik, yardımseverlikten uzak olma ve diktatörece bir yaklaşım sergileme” dir. Etkili olmayan liderlerin ruhsallıkla ilgili olan 7 ortak temel özelliğinin bütünlük ve mütevazılığın taban tabana zıddı kavramlar oldukları ve diğer insanlara saygı duyma, şefkat gösterme ve onları beğenip takdir etme gibi ruhsal davranışlarla uyuşmadığı bariz bir şekilde görülmektedir (Den Hartog et al., akt. Reave, 2005).

Etkili liderlerin ruhsallıkla ilgili olan 14 ortak temel özelliğini ve etkili olmayan liderlerin ruhsallıkla ilgili olan 7 ortak temel özelliğini beraberce ve bütünlük bir bakış açısıyla incelediğimizde, ruhsallığın liderlik etkililiğini hem pozitif hem de negatif açıdan etkilediği sonucuna kolaylıkla ulaşabiliriz. Bu açıklamalardan çok açık bir şekilde görüleceği üzere; ruhsal değerlerin bulunması liderlik etkililiğini artırırken; ruhsal değerlerin bulunmaması ve ruhsallığın tam aksi değerlerin (merhametsizlik, asosyallık gibi) varlığı liderlik etkililiğini azaltmaktadır.

Bu noktada akla şu soru gelebilir; ruhsallık liderlik etkililiğini nasıl etkiler (azaltır\artırır)? Bu konuda çalışan akademisyenlerden Den Hartog ve ark.’na göre ruhsallık bireyde diğer insanlara ilgi, özen ve ihtimam gösterme isteği, sevgi ve hizmet etme ruhu aşılacaktır. Bu durum ise çalışanlarda güven duygusunun artmasıyla sonuçlanacak (Den Hartog et al., 1999 akt. Freeman, 2011), güven duygusunun artması ise takipçilerin liderin etkililiği hakkındaki algılarını kuvvetlendirecektir (Freeman, 2011). Neal (2001) ise bireylerin ruhsal değerlerini işinde de sürdürmek istemesinin, işinin ruhsal değerleriyle örtüşmesi için çabalamasının ve bütün bunların sonucunda işi ile ruhsallığı arasında bir bütünlük ve birliktelik oluşturmasının (iletişim becerisiyle beraber) etkililiğini artırdığını iddia etmektedir (Neal., 2001 akt. Fry, 2003).

Kruger ve Seng (2005) de bu noktada bir varsayım geliştirmişlerdir. Onların varsayımına göre; ruhsallık, liderin sahip olduğu/olacağı değerlerini etkilemekte, liderin vizyonunun lider davranışına etkisinde moderatör bir etki sergilemekte ve liderin vizyon ve hedeflerine takipçilerinin bağlılığını etkilemektedir. Kruger ve Seng ruhsallığın anılan bu etkileri aracılığıyla, firmanın karlılığı, vizyonu ve hedeflerini gerçekleştirme derecesi, temel paydaşlar ve toplum için ortak örgütsel faydalar sağlama oranı ile ölçülebilen lider etkililiğini etkilediği sonucuna varmışlardır (Freeman, 2011).

Santere (1996) ise ruhsallığın lider etkililiğini nasıl artırdığına dair bireyde meydana gelen (içsel) süreci incelemiş ve bu sürecin iki farklı güzergâhı izlediğini

iddia etmiştir. Bunların ilkinine göre; ruhsallık kişinin zihninde, ben kimim, nasıl bir farklılık üretebilirim? gibi soruların oluşmasına yol açar. Bu sorularla karşı karşıya gelen birey (lider) kendini içsel bir analize tabi tutar. Bu analiz, liderde uğraşılmaya değer bir amaç ve peşinden gidilecek bir vizyon duygusunun oluşmasına katkı yapar. Bu durum ise bireyi etkililiğe ulaştırır. İkincisi ise; ruhsallık bireyde (liderde), gerçek ruhunu ve benliğini tam anlamıyla ancak takipçilerine hizmet ederek ortaya çıkarabileceğine dair bir inanç oluşturur. Bu inanç da etkililik için bir nevi ateşleyici kuvvet ve enerji kaynağı gibi bir fonksiyon icra eder (Boorum, 2009).

Ruhsal örgütlerde çalışanların, ruhsal olmayanlarda çalışanlara nazaran; işyerlerini daha az korku ve endişe veren, daha etik ve kendilerini daha bağımsız hissettikleri bir yer olarak tanımlamaları, insani ve manevi değerlere (Ruhsal Liderlik Modelinde de belirtilen) önem veren işletmelerin daha verimli, esnek ve yaratıcı olduklarını gösteren kuvvetli delillerin varlığı (Eisler and Montouori, 2003 akt. Fry, 2003) ruhsallığın liderlik etkililiğini artırdığı şeklindeki hipotezlere güçlü destekler sağlayan kayda değer bulgulardandır.

Liderlik hakkında yapılan çalışmaların meta-analizini yapan Reave (2005), çalışmasının neticesinde hem liderlik hem de ruhsallık alanında başarılı olabilmek (iyi bir lider-iyi bir insan) için gerekli olan tavır, değer ve davranışların büyük oranda benzeştiğini ve örtüştüğünü görmüştür. Bu noktadan hareketle, ruhsal değer ve pratikleri yaşayan ve yaşatmaya çalışan liderlerin (ruhsal liderler) iş hayatında başarılı bir lider olamayacağına dair var olan yaygın kanının gerçek dışı olduğu sonucuna varmıştır (Reave, 2005). Zaten Druskat'ta (1994) yaptığı çalışmasında ruhsal örgütlerdeki liderlerin (ruhsal liderlerin) liderlik etkililiği skorunun, ruhsal olmayan örgütlerdeki liderlere nazaran daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir (Boorum, 2009).

Fry geliştirdiği modelinde (Ruhsal Liderlik Modeli) lider etkililiğine nasıl ulaşılacağını da ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır. Fry'a göre bu süreç şöyle işler (Fry, 2003 akt. Amram, 2009);

Öncelikle ruhsal liderler vizyonun anlaşılmasını ve paylaşılan bir değer haline gelmesini sağlarlar. Güçlendirme, otonomi ve katılımı artırarak, çalışanların yaptıkları görevleri sonucunda diğer insanların hayatlarında pozitif bir farklılık oluşturdukları hissine kapılmalarını sağlarlar. Bu da çalışanlarda anlam katma hissi doğurur ki; bu durum örgütsel bağlılık ve verimliliğin artmasıyla sonuçlanır. Böylece

de liderlik etkililiğine ulaşılmış olunur (Fry, 2003 akt. Boorum, 2009). Bu durum Fry'ın başkanlığında yapılan birçok çalışmayla da gösterilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve verimliliğin artması liderlik etkililiğinin sonuçlarından birisi olduğundan (Reave, 2005), ruhsal liderlerin etkili liderler oldukları, ruhsal liderlik modelinin de lider etkililiğine götüren yollardan birisi olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Boorum (2009) da yaptığı doktora çalışmasıyla Fry'ı destekleyen bulgular elde etmiştir. Çalışmasının sonucunda, takipçilerin algılarına göre oluşturulan lider etkililiğinin, yine takipçilerin rapor ettikleri tüm ruhsal liderlik davranışlarıyla (vizyon, umut\inanç, adanmışlık, anlam katma ve aidiyet) bir hayli yüksek ve pozitif bir korelasyon sergilediğini ortaya koymuştur (Boorum, 2009).

Fairholm ise (1997, 1998, 2001) ruhsal liderlerin vizyon ve misyon vasıtasıyla karşılıklı güven, ilgi, anlayış, takım ruhu ve yardımseverliğin egemen olduğu bir örgüt kültürü oluşturarak örgütsel etkililiği artıracaklarını iddia etmektedir (Boorum, 2009).

3.9. Ruhsal Liderlik Teorisi – Din İlişkisi

Akademisyenler arasında Ruhsal liderlik teorisinin semavi\ideolojik herhangi bir dinden ilham alıp almadığı noktasında bir görüş ayrılığı bulunmaktadır. Bu noktada da ruhsallık-din ilişkisinde olduğu gibi, ruhsal liderliğin herhangi bir dini inancı temel almadığı şeklindeki görüş ağır basmaktadır (Hurkens, 2007). Yani akademik dünyada baskın bir şekilde ruhsallık dinden ayrı ve bağımsız bir konu olarak görüldüğü gibi; temel amacı ruhsallığı işyerinde egemen bir kavram haline getirerek örgütsel bağlılık, verimlilik ve performansta amaçladığı gelişimleri başarmak olan ruhsal liderlik de dinden ayrı ve bağımsız bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Esasen ruhsal liderliği din-dışı (dinden bağımsız) bir kavram olarak gören araştırmacılar, [teorinin fikir babası olan Fry'da bu gruba dâhildir (Hurkens, 2007)]. bu modelde itici güç veya temel din değilse nedir sorusuna motivasyon cevabını vermektedirler. Ruhsal liderlik teorisinde içsel motivasyonun önemini vurgulayarak, adanmışlık temelli bir örgütsel kültür kurmanın çalışanlarda ruhsal değer ve inançlarını rahatlıkla konuşup yaşayabilecekleri bir ortam üreteceğini iddia etmişlerdir. Bu durum ise çalışanlarda anlam katma hissini artıracak (hayatlarının

daha anlamlı bir yer haline gelmeye başladığı hissine kapılmalarını sağlayacak) ve onların aidiyet duygusu edinmelerini kolaylaştıracaktır. Bunlara ilaveten bireysel, grup ve örgütsel seviyede değer uyumunun oluşturulması, ruhsal liderliğin hedefi olan örgütsel bağlılık, verimlilik ve performans artışını temin edecektir (Hurkens, 2007).

Ruhsal liderliğin dinden ayrı bir kavram olduğunu düşünen akademisyenler, görüşlerine temel oluşturmak üzere dinin, genel anlamda ritüeller (ibadetler gibi) ve aşkın bir varlık (ilah) tarafından emredilen değerlere kayıtsız-şartsız inanmak şeklinde kendini gösterirken; ruhsal liderlik modelinde bütünlük, adalet ve bireyi kendi kararlarında özgür ve serbest bırakma gibi etik değerlerin ön plana çıkarıldığını söylerler. Yine bu modelde bireyin tüm varlığıyla (akıl-ruh-beden-kalp) bir bütün olarak algılanması, tüm karar ve uygulamaların bu esas üzerine kurulması gerektiği anlayışının egemen olduğunu da eklerler. Ruhsal liderliğin dinden ayrı bir kavram olarak görülmesinde temel vazifesi gördüğü düşünülen bu fikirleraynı zamanda ruhsal liderliği dine dayandıran akademisyenler (azınlıkta olsalar da) için de çıkış noktasını oluşturmaktadır (Hurkens, 2007).

Ruhsal liderlikte ön plana çıkarılan etik değerlerin semavi dinlerden (Yahudilik, Hristiyanlık ve İslam) kaynaklanıyor olması (Erteszek, 1993 akt. Hurkens, 2007) ve bireyin tüm varlığıyla (akıl-ruh-beden-kalp) bir bütün olarak algılanması anlayışının temelini Budizm ve Taoizm gibi Doğu felsefelerine (Korackabadse et al., 2002 akt. Hurkens, 2007) ve semavi dinlerin mistik bölümlerine (örneğin İslam'da Tasavvuf ekolüne) dayanıyor olması, ruhsal liderliği dine dayandıran araştırmacıların en temel çıkış noktalarından biridir.

Kruger and Seng, 2004 yılı verilerine göre, Dünya nüfusunun% 72'sinin (4,6 milyar) 5 dine (Yahudilik, Hristiyanlık, İslam, Budizm ve Hinduizm) bağlı olduğunu not ederek; Encyclopedia Britannica Book of the Year (2004) verilerine dayanarak Dünya nüfusunun % 82'sinin herhangi bir dini inanışa sahip olduğunu söylemektedir (Kruger and Seng, 2005). İnsanların büyük çoğunluğu için hayatı, değerleri ve düşünce yapısını etkileyen bir kavram olan dini inanç ve/veya inançların göz ardı edilmesi ruhsal liderlik anlayışının özüne aykırıdır. Çünkü ruhsal liderlik anlayışında örgütteki tüm çalışanların her türlü değer yargısının göz önüne alınması temel gerekliliklerdendir (Hurkens, 2007).

Örneğin Yahudilik ve Hristiyanlık (Hristiyanlık, Yahudi bir toplum içinde doğduğu ve Yahudi geleneğini reddetmediği için bu iki dini beraberce ele alabiliriz.)

işyeri ruhsallığı kavramına uygun düşen ve bu kavramın yayılmasına katkı sağlayabilecek temellere sahiptir. Bu iki dinde de içten gelen ve kalbi (sessiz) dualara önem verilir, kişinin yaptıklarını ve yapmadıklarını sık sık derin bir muhasebeye tabi tutması önerilir. İnsanı merkeze alıp, diğer insanları dinlemek ve onları önemsemek gerektiği vurgulanır. Kişinin yaptığı tüm iş ve eylemlerinde onu gören ve gözeten bir İlah inancının varlığını ruhunun derinliklerinde duyması istenir (Hicks, 2002). Bütün bu değer ve anlayışlar işyeri ruhsallığını dolayısıyla da Ruhsal liderlik olgusunu güçlendirecek zemini oluşturur (Hurkens, 2007). Ayrıca Yahudilik bireyleri liderlik için bir ilham kaynağı olarak hizmet edecek olan anlam katmanında kaynağına götürecek yönlendirmeleri içerirken (Pava, 2003 akt. Hurkens, 2007); Hristiyanlık da adanmışlık (başkalarına hizmet etme aşkı) duygusunu dini yapısının temeline oturtmuştur (Korac-kakabadse et al., 2002 akt. Hurkens, 2007). Bu iki durum da Yahudilik ve Hristiyanlığın ruhsal liderlik kavramına hizmet eden diğer kaynaklarını oluşturmaktadır.

Cemaat ruhu oluşturma, sosyal adaleti tesis etme, örgüt ve vizyonuna bağlılık, çalışanlara eşit mesafede olma, hakkaniyet gibi işyeri ruhsallığı ve dolayısıyla da ruhsal liderlik kavramı ile elde edilmek istenen amaçların çoğu İslam'da, dinin özünü oluşturan temel kavramlardandır. Yine hizmet etme sevgisi, kendini toplumuna feda etme anlayışı, dürüstlük, affedicilik, sabır, azim ve sebat, nezaket gibi değerler de ruhsal liderlik ve İslam'da ortak olarak bulunan değerlerdir. Hem ruhsal liderlik kavramı hem de İslam dininde bu değerlerin hem bireyde hem de bireylerin oluşturduğu toplumda egemen olması amaçlanmaktadır (Kriger and Seng, 2005).

Taoizmde insan yaşamının, tüm evrende bağlantılı bir şekilde devam eden süreçle bütünleşik olduğu kabul edilir. Bu felsefe “her şey kendi içinde bütündür ve daha üst bir bütünün de parçasını oluşturmaktadır” şeklinde özetlenen halonik bir yapıya sahiptir. Bu anlayışta liderlik kavramına, kişinin hem kendi benliğinde, tavır, durum ve davranışlarında bir harmoni oluşturmalarını, hem de toplum ve onunla ilişkili süreçlerin gücünün farkına varılmasını kolaylaştıran bir süreç gözüyle bakılır. Zaten anılanbu işlemleri gerçekleştirmek de kişiyi ruhsal lider haline getirecektir (Korac-kakabadse et al., 2002 akt. Hurkens, 2007).

Budizm anlayışında ise, acı çekme ve kendi benliğini yok etme vasıtasıyla gerçekleşeceği düşünülen acziyyetinin farkına varılması, kendini tamamen diğer canlılara adama isteğinin oluşturulması, kıyaslama veya dolaylı düşünmenin faydalarının idrak edilmesi ve (belki de en önemlisi) gerçek aşka götürecek 4 pozitif

duygunun (sevgi, şefkat-merhamet, haz ve temkinli-ağırbaşlı olma) geliştirilmesi amaçlanır (Kriger and Seng, 2005 akt. Hurkens, 2007). Burada anılan kavramlar ile ruhsal liderliğin yapısal modeli geliştirilirken temel alınan değerler arasındaki benzerlik ilk bakışta göze çarpacak kadar açık ve nettir.

Ruhsal liderliği dini bir temele dayandıran ve bu kavrama din-dışı bir yaklaşım sergileyen görüşler arasında hem farklılıklar hem de benzer ve örtüşen noktalar bulunmaktadır. Şöyle ki; iki anlayış da diğer insanlara sevgi, saygı, dikkat, ilgi ve özen gösterme gibi etik değerleri kapsamaktadır. Yine din temelli ruhsal liderlik modeli, din-dışı yaklaşımbazlı ruhsal liderlik teorisinin fikirsel alt yapısını temin ederek, onun temelini oluşturan hizmetkâr (servant) liderlik modeliyle büyük oranda benzeşmektedir. Bu yüzden din temelli ve din-dışı yaklaşımlar arasında kuvvetli bir bağ ve birlikteliğin varlığını söylemek zor olmasa gerektir (Hurkens, 2007).

Bu iki yaklaşım arasındaki temel farklılık ise, din temelli yaklaşımda liderin takipçilerine bilgelik ve özenle hizmet edip, onlara her konuda kolaylıklar sağlaması amaçlanırken; din-dışı yaklaşımda liderin bunların da ötesine geçerek sinerji sağlayan bir ortam üretmeleri ve takipçilerin ruhsallıklarını sürdürmeleri için gerekli olan (anlam katma ve aidiyet) duygularını da çalışanlarda uyandırmaları amaçlanmaktadır (Hurkens, 2007).

3.10. Ruhsal Liderlik Teorisine Getirilen Eleştiriler

Baloğlu ve Karadağ(2009) son yıllarda genelde zorlama tanımlara dayandırılan çok fazla sayıda liderlik türü üretildiğini söyleyerek, ruhsalliderliğin de bu kapsama dâhil olduğunu iddia etmektedir. Bu sebeple ruhsal liderlik kavramının yeni bir liderlik türü olmaktan çok bir liderlik stratejisi olarak görülmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır.

Modele getirilen başlıca eleştiriler, modelin teorik kalması ve uygulama eksikliğidir (Grant and McGhee, 2009 ve Baloğlu ve Karadağ, 2009). Modelin iş hayatında uygulanabilirliği hakkında Fry başta olmak üzere akademisyenler tarafından ona yakın sayıda (Malone & Fry, 2003; Duchon & Plowman, 2005; Fry, Vitucci & Cedillo, 2005; Fry & Matherly, 2006; Fry, Nisiewicz, Vitucci & Cedillo, 2007 ve Fry, Nisiewicz & Vitucci, 2007; Fry, Hannah, Noel and Walumbwa, 2011) ve farklı alanlarda (emniyet teşkilatında, üniversitede, ilköğretim okullarında, metal sektöründe vs.) araştırmalar yapılmış olmasına rağmen; liderlik gibi bir alanda bu

sayının yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu yüzden ruhsal liderlik modelinin geçerlilik ve güvenilirliğinin halen yeterince test edilememiş olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Aslına bakılırsa, ruhsal liderlik modeli (Fairholm'un 1996'da geliştirdiği temel model sayılmazsa) 2003 yılı gibi yakın bir tarihte geliştirilmiş olduğundan, bu gibi eleştiriler getirmek için biraz erken olabilir. Kanımızca biraz daha beklenerek, yapılacak deneysel çalışmaların sonuçlarına göre yorum yapılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Fry (2003) ve Duchon and Plowman (2005) çalışmalarında (ölçülemeyeceğini söyleyen akademisyen sayısı bir hayli fazla olmasına rağmen) ruhsal liderliğin örgütsel yaşamdaki etkilerinin herkes tarafından geçerliliği kabul edilebilecek ve karşılaştırılabilir sayısal sonuçlar üretecek bir ölçekle ölçülebileceğini iddia ederek, bu amaçla kullanılabilir ölçekler geliştirmişlerdir (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Burada önemli olan nokta, geliştirilen ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğinin yapılacak deneysel çalışmalarla ispatlanıp ispatlanamayacağıdır. Daha önce de anıldığı üzere bu alanda yeterince deneysel (uygulama) çalışma yapılmamış olduğundan (ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini gösteren deneysel çalışmalar olsa da), söz konusu ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği için henüz kesin bir şey söylemenin erken olduğu kanaatindeyiz.

Benefiel (2005) bu noktada olaya farklı bir eleştirel yaklaşım sergilemekte ve işyeri ruhsallığı hakkında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun nicel temelli olduğunu belirterek, bu çalışmalarda yalnızca ruhsallık ve onunla bağlantılı konuların sayısal olarak hesaplanıp-hesaplanamayacağı üzerine odaklanıldığını iddia etmektedir. Esas üzerinde durulması gereken konular ruhsallıkla ilgili neden, niçin, ve nasıl gibi sorulara cevap üretmek iken (ruhsallık gerçekten nedir, nasıl ortaya çıkar, neden önemlidir vs. gibi); bu konuların üzerinde pek durulmamasından yakınmakta ve aynı eksikliğin Fry'ın modeli ve çalışmalarında da gözlemlendiğini iddia etmektedir (Grant and McGhee, 2009).

Yine Benefiel (2005) işyeri ruhsallığı kavramının iş hayatında her derde deva bir ilaç gibi gösterildiğinden şikâyet ederek, işyeri ruhsallığı ile (finansal ve örgütsel) performans arasındaki bağlantıyı ortaya koyacak kesin ve inandırıcı delillerin noksanlığından dem vurmaktadır. Benefiel bu iki problemin [ruhsallığın her derde deva bir ilaç gibi gösterilmesi ve ruhsallık ile (finansal ve örgütsel) performans arasındaki bağlantıyı ortaya koyacak kesin ve inandırıcı delillerin noksanlığı] Fry'ın modeli için de geçerli olduğunu söylemektedir. Gerçi Fry 2008 yılında yaptığı

çalışmasıyla Benefiel'in bu eleştirisine bir nebze olsun cevap üretmiştir. Fry, söz konusu çalışmasında ruhsal liderliğin, örgütsel bağlılık ve verimliliği, çalışanın ruhsal esenlik duygusunu ve şirketin sosyal sorumluluk arzusunu artırarak finansal performansa götürdüğünü göstermiştir. Böylece de, ruhsallık ve (finansal ve örgütsel) performans arasındaki bağlantıyı ortaya koymaya çalışmıştır (Grant and McGhee, 2009).

Benefiel (2005) eleştirilerine devam ederek; [Fry (2003) modelinin son derecede kapsamlı olduğunu iddia etmesine rağmen] bu modelin sadece belirli bir dini geleneğe dayandırıldığını, bu yüzden de ruhsallığı anlayıp açıklama noktasında çok yetersiz kaldığını iddia etmektedir. Ayrıca söz konusu modelde liderlerin ruhsal dönüşüm için istekli olduğu vurgulanmasına rağmen, bu dönüşümün nasıl gerçekleştirilebileceği noktasında bir yol haritası içermediği için, modelin ciddi eleştiriler aldığını da eklemektedir (Grant and McGhee, 2009).

Lips-Wiersma (2003) ruhsal liderlik modelinin, ruhsallık için genel kanıya tamamen ters olan bir düşünce (counterintuitive) yaklaşımı sergilediğini söyleyerek bu modeli eleştirirken; Bell and Taylor (2004) ise yaklaşımı çalışanları kontrol altında tutmak ve onları sömürmek için geliştirilen girişimlerden bir yenisi olmakla suçlamaktadır (Grant and McGhee, 2009).

Bu konuda olaya biraz da etik açıdan yaklaşılsa, ruhsallık gibi maneviyat içerikli ve (maddiyat ötesinde) aşkın hedeflerin amaçlandığı bir kavramın örgütsel verimlilik ve performans gibi maddiyatla ilintili hedeflere ulaşmakta bir araç olarak kullanılmasının (en azından hedeflerden birinin bu olmasının) ruhsal liderlik modelinin en büyük açmazını oluşturduğu söylenebilir. Etik yaklaşım bir kenara bırakılsa dahi, bu modelin uygulanması örgütte büyük sorunlara neden olabilir. Şöyle ki; liderlerin işyerinde ruhsallığı oluşturup geliştirme çabalarının hedefinin çalışanları düşünmenin ötesinde (veya onunla beraber), örgütsel verimlilik ve performans gibi maddi amaçlar olduğu çalışanlar tarafından fark edilirse, o örgütte hedeflenenlerin tam aksi sonuçlar gözlenecektir. Bireylerde aidiyet duygusu ve üyelik hissi azalacak ve çalışanlar o firmadan ayrılmak için fırsat kollamaya başlayacaklardır. Bu durumda örgütsel verimlilik ve performans gibi değerlerinin nasıl bir seyir izleyeceğini tahmin etmek pek de zor değildir.

Modelde, ortaya çıktığı 2003 yılından günümüze kadar, çok ciddi ilerlemeler yaşanmıştır. Örneğin Fry 2008'de etik esenlikten ruhsal esenliğe ve içsel yaşamdan ruhsal pratiklere giden yolu yolları tanımlamıştır. Ancak "ruhsallık nedir, hangi konu

ve konular ruhsallığa dâhildir, ruhsallığın erdemli davranışlarla nasıl bir bağlantısı vardır ve ruhsallık bireyi erdemli davranmaya nasıl sevk eder” gibi sorulara modelin verdiği cevaplar ve yaptığı açıklamalar halen doyurucu olmaktan uzaktır (Grant and McGhee, 2009).

4. ARAŞTIRMA – FİNANS SEKTÖRÜ BANKACILIK VE FAİZSİZ FİNANS KURUMLARI ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmamızda öncelikli olarak Fry tarafından geliştirilen Ruhsal Liderlik Teorisinin Duchmon ve Plowman tarafından ortaya konan ve İçsel Yaşam, Topluluğa Aitlik Hissi ve Anlam Katma/Değer Verme Alt Boyutlarından meydana gelen Bireyin Ruhsal Esenliğinin aracılık (mediatör) etkisi altında hem Bankacılık ve hem de Faizsiz Finans Sektöründe Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Alt Boyutlarından meydana gelen Örgütsel Çıktılara etkisini ayrı ayrı incelemeyi amaçladık.

Çalışmamızı yapmamızda esasen temel amacımız ise Faizsiz Finans Kurumlarında çalışan personelin faiz duyarlılığı olan bireylerden oluştuğu varsayımından yola çıkılarak ve anılan teorisinin değerleri önceleyen temel yapısı da göz önüne alınarak “Ruhsal Liderlik olgusunun yine Bireyin Ruhsal Esenliğinin aracılık (mediatör) etkisi altında Örgütsel Çıktılara etkisinin Bankacılık Sektöründe mi yoksa Faizsiz Finans Sektöründe mi daha etkin ve daha güçlü olduğunu” gözlemleyebilmektir.

4.2. Araştırma Hipotezleri

Çalışmamızda modelimiz daha önce de belirtildiği üzere Fry (2011)’ın makalesi baz alınarak oluşturulmuştur. Ancak aracılık (mediatör) etkisi incelenen Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu alt bileşenleri ve ölçekleri ile beraber Duchmon ve Plowman (2005)’in makalesinden alınmıştır. Bu itibarla oluşturulan tüm hipotezler de anılan bilim adamlarının söz konusu iki makalede varsaydıkları hipotezler doğrultusunda üretilmişlerdir.

Bu temel bilgidен hareketle ve yukarıda da anılan esas amacımız doğrultusunda öncelikle Ruhsal Liderliğin Bireyin Ruhsal Esenliği ile ilişkisini (Ruhsal Esenliğin Alt Boyutlarıyla ayrı ayrı olmak üzere) inceleyen hipotezler üretilmiştir. Sonrasında ise temel modelimizin anlamlılığının test edilmesi amacıyla (yine alt boyutlarda ayrı ayrı olmak üzere) Ruhsal Esenliğin aracılık etkisini

inceleyen hipotezler ortaya konmuştur. En son olarak da elde ettiğimiz bulgulardan yola çıkılarak Ruhsal Liderlik olgusunun Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektöründe karşılaştırılmasına olanak sağlayacak hipotezler üretilmiştir. Ayrıca modelde birbirleri arasında etkileşim göstereceği öngörülen alanlar arasında Regresyon analizleri yapılarak anılan etkilerin miktarları ortaya konmaya çalışılmıştır. Korelasyon Analizleri de yapılarak yine birbirleri arasında etkileşim göstereceği öngörülen alanların birbirlerine ne derecede bağlı oldukları gösterilmeye çalışılmıştır.

Bu açıklamalardan sonra çalışmamızda ortaya konan tüm hipotezleri sıralarsak:

Hipotez 1 (H1): Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2A (H2A): Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2B (H2B): Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3 (H3): Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar arasında Bireyin Ruhsal Esenliğinin Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4A (H4A): Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında Bireyin Ruhsal Esenliğinin Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4B (H4B): Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasında Bireyin Ruhsal Esenliğinin Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5A (H5A): Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında İçsel Yaşamın Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5B (H5B): Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında Topluluğa Aitlik Hissinin Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5C (H5C): Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında Anlam Katma/Değer Vermenin Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6A (H6A): Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasında İçsel Yaşamın Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6B (H6B): Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasında Topluluğa Aitlik Hissinin Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6C (H6C): Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasında Anlam Katma/Değer Vermenin Aracılığı etkisinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7 (H7): Ruhsal Liderlik ile Bireyin Ruhsal Esenliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 8A (H8A): Ruhsal Liderlik ile İçsel Yaşam arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 8B (H8B): Ruhsal Liderlik ile Topluluğa Aitlik Hissi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 8C (H8C): Ruhsal Liderlik ile Anlam Katma/Değer Verme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 9 (H9): Bireyin Ruhsal Esenliği ile Örgütsel Çıktılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 10A (H10A): Bireyin Ruhsal Esenliği ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 10B (H10B): Bireyin Ruhsal Esenliği ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 11A (H11A): İçsel Yaşam ile Örgütsel Çıktılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 11B (H11B): Topluluğa Aitlik Hissi ile Örgütsel Çıktılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 11C (H11C): Anlam Katma/Değer Verme ile Örgütsel Çıktılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 12A (H12A): İçsel Yaşam ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 12B (H12B): Topluluğa Aitlik Hissi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 12C (H12C): Anlam Katma/Değer Verme ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 13A (H13A): İçsel Yaşam ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 13B (H13B): Topluluğa Aitlik Hissi ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 13C (H13C): Anlam Katma/Değer Verme ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

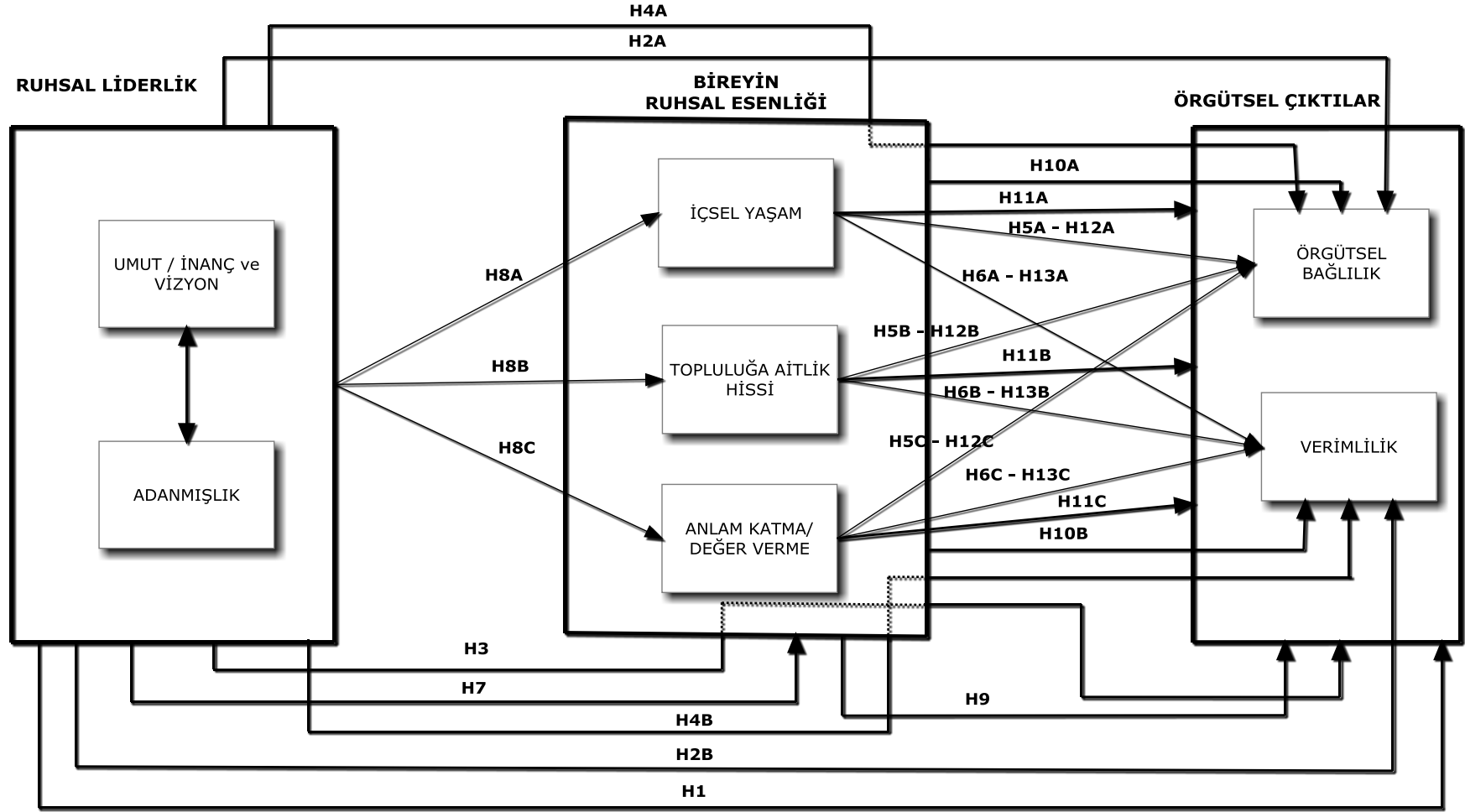
Hipotez 14A (H14A): Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü çalışanlarının Ruhsal Liderlik değerleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 14B (H14B): Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü çalışanlarının Bireyin Ruhsal Esenliği değerleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 14C (H14C): Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü çalışanlarının Örgütsel Çıktılar değerleri arasında anlamlı bir fark vardır.

4.3. Araştırma Modeli:

Modelimizde yer alan tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenlerin gösterildiği Araştırmamızın Kavramsal Modeli'nde oluşturulan tüm hipotezleri de oklar yardımıyla görmek mümkündür. Şekil 3.1.'de gösterilen bu modelden anlaşılacağı üzere Ruhsal Liderliğin Bireyin Ruhsal Esenliği aracılığıyla etkileri ölçülmeye çalışılan Örgütsel Çıktılar kavramı Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik bileşenlerinden meydana gelmiştir. Burada anılan Ruhsal Liderlik kavramı Umut/İnanç ve Vizyon ile Adanmışlık bileşenlerinden oluşurken; Bireyin Ruhsal Esenliği ise İçsel Yaşam, Topluluğa Aitlik Hissi ve Anlam Katma / Değer Verme bileşenlerinden meydana gelmektedir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Ölçeklerimiz oluşturulurken, çok detaylı bir literatür taraması yapılmış ve kullanacağımız kaynakların hem güncel olması hem de uluslararası literatürde ve akademik dünyada genel kabul görmesine dikkat edilmiştir. Ayrıca ölçeklerimizin geçerlilik ve güvenilirliğinin daha önceki alan çalışmaları neticesinde onaylanmış olması da dikkat edilen bir diğer husustur.

Çalışmamızda yukarıda belirtilen temel değerler muvacehesinde Fry ve ark. tarafından hazırlanarak 2005 yılında The Leadership Quarterly’de yayımlanan (Fry et al., 2005) Ruhsal Liderlik Ölçeği tek bir boyut farkıyla kullanılmıştır. Şöyle ki; anketimizde Fry ve ark.’nın anılan anketinde yer alan Bireyin Ruhsal Esenliği boyutu soruları yerine, Duchon ve Plowman’ın 2005 yılında The Leadership Quarterly’de yayımlanan makalesinde (Duchon and Plowman, 2005) yer alan Bireyin Ruhsal Esenliği boyutu soruları alınmıştır.

Anketimizdeki tüm soruların değerlendirilmesinde 5’li Likert Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Şöyle ki; anketimizin tümünde anılan bu tutum ölçeği kullanılarak “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki sorularla tüm boyut ve alt boyutlar değerlendirme işlemine tabi tutulmuştur.

4.4.1. Anketteki Tanımlayıcı Sorular

Bu kısımda araştırmamıza katılan bireylerin, bulguların değerlendirilmesi sırasında sonuca etki edebileceği düşünülen, demografik faktörlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu itibarla anketimizin bu kısmında araştırmamıza katılan bireylerden yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumları ile çalıştıkları birim, pozisyon ve şirketlerindeki toplam çalışma sürelerini bildirmeleri istenmiştir.

4.4.2. Ruhsal Liderlik Ölçeği

Daha önce de belirtildiği üzere çalışmamızda Fry ve ark. tarafından hazırlanmış olan (Fry et al., 2005) Ruhsal Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 18 adet sorudan müteşekkil olan bu ölçeğin 3 alt bileşeni bulunmaktadır. Bu alt bileşenlerden

Vizyon6 adet, Umut/İnanç 5 adet ve Adanmışlık ise 7 adet sorudan oluşmaktadır. Ruhsal Liderlik Ölçeği'ne ait tüm sorular Ek 1'de gösterilmiştir.

4.4.3. Bireyin Ruhsal Esenliği Ölçeği

Çalışmamızda kullanılan diğer bir ölçek Duchon ve Plowman (Duchon and Plowman, 2005) tarafından hazırlanmış olan Bireyin Ruhsal Esenliği Ölçeği'dir. Toplamda 21 adet sorudan müteşekkil olan bu ölçeğin 3 alt bileşeni bulunmaktadır. Bu alt bileşenlerden İçsel Yaşam 5 adet, Topluluğa Aitlik Hissi 9 adet ve Anlam Katma / Değer Verme ise 7 adet sorudan oluşmaktadır. Bireyin Ruhsal Esenliği Ölçeği'ne ait tüm sorular Ek 1'de gösterilmiştir.

4.4.4. Örgütsel Çıktılar Ölçeği

Çalışmamızda kullanılan üçüncü ve son ölçek ise yine Fry ve ark. tarafından hazırlanmış olan (Fry et al., 2005) Örgütsel Çıktılar Ölçeği'dir. Toplamda 7 adet sorudan müteşekkil olan bu ölçeğin 2 alt bileşeni bulunmaktadır. Bu alt bileşenlerden Örgütsel Bağlılık 4 adet ve Verimlilik ise 3 adet sorudan oluşmaktadır. Örgütsel Çıktılar Ölçeği'ne ait tüm sorular Ek 1'de gösterilmiştir.

4.5. Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar

Anket formu hazırlanırken en temel endişe eksik veri olmaksızın geri dönüş oranının ne şekilde artırılabilceği konusuydu. Bu endişeyi giderebilmek amacıyla öncelikle literatür taraması yapılarak benzer çalışmalarda nasıl bir yol izlendiği incelenmiştir. Anketin giriş kısmında anket ile ilgili kısa bir bilgi (anketin içeriği, hangi amaçla yapıldığı vs.) verildikten sonra çalışmadan sorumlu kişinin isim ve iletişim bilgileri eklenmiştir. Burada güven duygusunun artırılarak temel endişe olan geri dönüş oranının yükseltilmesi amacıyla böyle bir yol izlenmiştir. Yine ankette katılımcılardan kesinlikle isimleri istenmeyerek (ve bu da vurgulanmıştır), hiçbir korku ve endişe duymaksızın anketteki tüm sorulara kendilerine göre en doğru cevapları verebilmelerine olanak sağlanması amaçlanmıştır. Demografik sorular hariç olmak üzere anketteki tüm soruların 5'li Likert Ölçeği tabanlı olarak hazırlanmış olması (ankette açık uçlu soru bulunmamaktadır) sayesinde de

katılımcıların anketi çok kısa sürede ve hiçbir soruyu atlamaksızın doldurabilmesine olanak sağlanmıştır.

4.6. Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmamızda esas amacımız Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü arasında karşılaştırmalı bir analiz yapmak olduğu için hem her iki sektörden hem de yine her iki sektörde çalışan her seviyedeki personelden yeterli düzeyde veri toplanmak hedeflenmiştir. Ancak ister mail, ister telefon, ister yüz yüze görüşme şeklinde olsun yapılan bütün uğraşlarımıza rağmen her iki sektör de anketleri doldurma noktasında çok çekingen davranmışlardır. Bu sebeple de (12 adedi Faizsiz Finans, 10 adedi de Bankacılık Sektöründen olmak üzere geçersiz sayılan 22 adet anketi saymazsak) 126'sı Bankacılık, 99'u da Faizsiz Finans Sektörü'nden olmak üzere toplamda ancak 225 adet anket toplanabilmiştir. Toplanan verilerin şirket dağılımında analizi yapıldığında; 8 adedi Banka (Anadolu Bank, Deniz Bank, Finans Bank, Garanti Bankası, Şekerbank Yapı Kredi Bankası ve TEB, Bileşim Finans), 4 adedi de Faizsiz Finans Kurumu (Albaraka Türk, Kuveyt Türk, Bankasya Katılım Bankası ve Türkiye Finans) olmak üzere toplam 12 adet şirketten oluştuğu görülecektir.

Ülkemizdeki finans merkezi İstanbul olduğu için finans sektörü üzerine yapılan çalışmamız da İstanbul eksenli olarak yürütülmüş ve tüm veriler İstanbul'da bulunan bankacılık ve faizsiz finans kurumlarından toplanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak da internet ortamında mail yöntemiyle veri toplama metodu uygulanmıştır.

4.7. Verilerin Analizi

Daha önce de belirtildiği üzere çalışmamız iki farklı sektörde (Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü) toplam 12 adet şirket üzerinde yürütülmüş ve (12 adedi Faizsiz Finans, 10 adedi de Bankacılık Sektöründen olmak üzere geçersiz sayılan 22 adet anketi saymazsak) toplamda 225 adet anket toplanmıştır. Elde edilen bu veriler ise SPSS 20.0 İstatistik Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anılan İstatistik Programı vasıtasıyla yapılan analizler adım adım ve başlıklar halinde olmak üzere aşağıda gösterilmiştir.

4.8. Bulgular

4.8.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları (Demografik Göstergeler)

Anketimizi dolduran bireylerden geçerli sayılan 225 adedinin Yaş Ortalamaları 31,48 iken bu değer için Standart Sapma değeri 6,79422'dir.

Yaşları 18-24 arasında olanların oranı %14.2, 25-29 arasında olanların oranı %24.9, 30-34 arasında olanların oranı %32.9, 35-39 arasında olanların oranı %16.0 iken, yaşı 40 ve daha fazla olanların oranı ise %12.0'dır.

Kadınların oranı %38.7 iken; erkeklerin oranı %61.3'tür.

Evli olanların oranı %61.3 iken, bekâr olanların oranı %38.7'dir.

Lise mezunu olanların oranı %22.2, Ön Lisans mezunu olanların oranı %14.2, Lisans mezunu olanların oranı %44.5, Yüksek Lisans mezunu olanların oranı %19.1'dir.

Memur – Gişe Memuru olanların oranı %49.3, Şef Yardımcısı olanların oranı %10.7, Şef olanların oranı %17.8, Uzman Yardımcısı olanların oranı %0.9, Uzman olanların oranı %1.8, Yönetici (Müdür Yardımcısı) olanların oranı %11.5, Yönetici Yardımcısı (2. Müdür) olanların oranı %8.0'dir.

Bilgi – İşlem Merkezi'nde çalışanların oranı %0.9, Cari İşlemler Servisi'nde çalışanların oranı %32.5, İç Kontrol Birimi'nde çalışanların oranı %3.1, İnsan Kaynakları (İdari İşler) Birimi'nde çalışanların oranı %10.2, Krediler Servisi'nde çalışanların oranı %25.3, Muhasebe – Finansman Birimi'nde çalışanların oranı %8.9 ve Müşteri Hizmetleri Birimi'nde çalışanların oranı %19.1'dir.

Halen çalışmakta oldukları kurumlarındaki kıdem yılı ortalamaları 5,8432 iken bu değer için Standart Sapma değeri 4,93779'dir.

Halen çalışmakta oldukları kurumlarındaki kıdem yılları 3 seneye kadar olanların oranı %40.9, 4-10 yıl arasında kıdemi olanların oranı %42.2, 11-20 yıl arasında kıdemi olanların oranı %15.1 iken kıdemi 20 yıldan fazla olanların oranı ise %1.8'dir.

Çalışmamızda elde edilen verilerin %44.0 ı Faizsiz Finans Sektöründe faaliyet gösteren 4 adet firmadan gelirken, geriye kalan %56.0 ı ise Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren 8 adet firmadan elde edilmiştir.

Çalışmamıza katılan 4 ü Faizsiz Finans ve 8 si de Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren toplam 12 firmadan; Albaraka Türk'te çalışanların oranı %7.1,

Anadolu Bank'ta çalışanların oranı %5.3, Bankasya'da çalışanların oranı %20.0, Bileşim Finans'ta çalışanların oranı %3.1, Denizbank'ta çalışanların oranı %8.0, Finansbank'ta çalışanların oranı %8.0, Garanti Bankası'nda çalışanların oranı %10.7, Kuveyt Türk'te çalışanların oranı %4.9, Şekerbank'ta çalışanların oranı %8.5, TEB'de çalışanların oranı %3.5, Türkiye Finans'ta çalışanların oranı %12.0 ve Yapı Kredi Bankası'nda çalışanların oranı %8.9'dur.

Tanımlayıcı İstatistikî Bulguların bütünüyle ve ayrıntılı bir şekilde gösterildiği Tablo aşağıya çıkartılmıştır: (Tablo 4.1)

Tablo 4.1: Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

YAŞ	FREKANS	%
18-24	32	14.2
25-29	56	24.9
30-34	74	32.9
35-39	36	16.0
40 ve üstü	27	12.0
TOPLAM	225	100.0
CİNSİYET	FREKANS	%
KADIN	87	38.7
ERKEK	138	61.3
TOPLAM	225	100.0
MEDENİ HAL	FREKANS	%
EVLİ	138	61.3
BEKÂR	87	38.7
TOPLAM	225	100.0
EĞİTİM DURUMU	FREKANS	%
LİSE	50	22.2
ÖN LİSANS	32	14.2
LİSANS	100	44.5
YÜKSEK LİSANS	43	19.1
TOPLAM	225	100.0
POZİSYON	FREKANS	%
MEMUR – GİŞE MEMURU	111	49.3
ŞEF YARDIMCISI	24	10.7
ŞEF	40	17.8
UZMAN YARDIMCISI	2	0.9
UZMAN	4	1.8
YÖNETİCİ (MÜDÜR YARDIMCISI)	26	11.5
YÖNETİCİ YARDIMCISI (2. MÜDÜR)	17	8.0
TOPLAM	225	100.0

Tablo 4.1: Tanımlayıcı İstatistikî Bulguların Devamı

ÇALIŞTIĞI BİRİM	FREKANS	%
BİLGİ İŞLEM	2	0.9
CARİ İŞLEMLER SERVİSİ	73	32.5
İÇ KONTROL	7	3.1
İNSAN KAYNAKLARI (İDARİ İŞLER)	23	10.2
KREDİLER SERVİSİ	57	25.3
MUHASEBE - FİNANSMAN	20	8.9
MÜŞTERİ HİZMETLERİ	43	19.1
TOPLAM	225	100.0
HALEN ÇALIŞTIĞI KURUMDA KIDEM YILI	FREKANS	%
3 YILA KADAR	92	40.9
4 – 10 YIL ARASI	95	42.2
11 – 20 YIL ARASI	34	15.1
21 VE ÜSTÜ	4	1.8
TOPLAM	225	100.0
HALEN ÇALIŞTIĞI KURUM/FİRMA ADI	FREKANS	%
ALBARAKA TÜRK	16	7.1
ANADOLU BANK	12	5.3
BANKASYA	45	20.0
BİLEŞİM FİNANS	7	3.1
DENİZBANK	18	8.0
FİNANSBANK	18	8.0
GARANTİ BANKASI	24	10.7
KUVEYT TÜRK	11	4.9
ŞEKERBANK	19	8.5
TEB	8	3.5
TÜRKİYE FİNANS	27	12.0
YAPI KREDİ BANKASI	20	8.9
TOPLAM	225	100.0

4.8.2. Faktör Analizi Sonuçları

Öncelikli olarak anketimizdeki yer alan hiçbir soruyu atmaksızın Ruhsal Liderlik Ölçeği ile bu ölçeği oluşturan tüm boyut ve onların alt bileşenlerinin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla bu ölçek ile boyut ve alt bileşenlere Güvenilirlik Analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik Analizi neticesinde hem ölçeğimiz hem bu ölçeği oluşturan boyut ve alt bileşenlerin Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir değer olan 0.7'nin (Gök, 2005 akt. Aydın, 2009) üzerinde çıktığı için

Güvenilirlik Analizi işlemi, faktör analizi neticesinde atılan sorular ortaya çıktıktan sonra tekrardan uygulanmak üzere faktör analizi sonrasına bırakılmıştır.

Ankette var olan birbirleriyle belli derecede (az – orta - çok) ilişkisi bulunan bütün değişkenleri (toplamda 46 adet) az sayıda bağımsız değişkene (faktörlere) indirgeyebilmek amacıyla anılan tüm değişkenler modelimizde varsayılan boyut ve alt bileşen temelli olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Anketimizi oluşturan 5’li Likert temelli 46 adet soru için deneme amaçlı faktör analizleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Testi (model ve bu kapsamda üretilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanacağımız örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığına karar verebilmek için uygulanan) sonucunun 0,500 ve daha yukarı ve Bartlett Anlamlılık Testi (değişkenler arasında ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla uygulanan) sonucunun da 0,000 – 0,050 arası bir değerde çıkması ayrıca faktörlerin de modelimizde varsayılan biçimde (veya ona en yakın biçimde) olmasına olanak sağlayacak en uygun faktör yapısına ancak analizden toplamda 7 adet sorunun (Vizyon boyutuna ait 2. ve 4. soru, İçsel Yaşam boyutuna ait 1. soru; Topluluğa Aitlik Hissi boyutuna ait 8. ve 9. soru; Anlam Katma/Değer Verme boyutuna ait 6. ve 7. sorular) çıkartılması neticesinde ulaşılabilmektedir. (Burada KMO değeri 0,922 ve Bartlett Anlamlılık Testi sonucu da 0,000 çıkmıştır.) Böylece de ankette değerlendirmeye alınan soru sayısı 39 a düşmüştür. Bu 39 soruluk yeni ankete ait faktör analizi neticesinde soruların 7 adet faktöre yüklendiği görülmüştür. Bu faktörler, Tablo 4.2’den de görüleceği üzere, Umut/İnanç ve Vizyon, Adanmışlık, İçsel Yaşam, Topluluğa Aitlik Hissi, Anlam Katma/Değer Verme, Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik başlığı altında toplanmıştır.

Tablo 4.2: Ruhsal Liderlik, Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar Sorularına İlişkin Faktör Yükleri

			FAKTÖRLER						
			1	2	3	4	5	6	7
			UMUT/İNANÇ VE VİZYON	ADANMIŞLIK	TOPLULUĞA AİTLİK HİSSİ	ANLAM KATMA / DEĞER VERME	İÇSEL YAŞAM	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	VERİMLİLİK
RUHSAL LİDERLİK	Uİ1	Firmamın misyonuna (firmamın temel amaçlarına) inandığımdan, firmamın misyonunu başarıyla tamamlamasını temin etmek için ne gerekiyorsa yapmaya gönüllü ve istekliyim	,803						
	Uİ5	Firmamı başarıya götürmeye yardımcı olabilecek her türlü şeyi yaparak, firmama ve onun misyonuna olan inancımı gösteririm.	,778						
	Uİ2	Firmama inancım tam olduğundan, firmamın başarılı olmasına katkıda bulunmak için ekstra çaba sarf ederim.	,763						
	Uİ3	Firmama inandığım için işimde daima yapabileceğimin en iyisini yapmaya çalışırım.	,731						
	Uİ4	Firmama inandığım için ve onlar da benden başarı beklediği için işimde benikamçılayan zorlayıcı hedefler koyarım.	,700						
	Vi6	Vizyonumuz bende saygı uyandırır. (Vizyonumuzun gerçekleşmesi için elimden geleni yaparım.)	,680						
	Vi1	Firmamın vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona karşı kendimi sorumlu hissediyorum	,600						
	Vi3	Firmamın vizyonu bana en iyi performansımı sergileme ruhu aşılamaktadır.	,565						
	Vi5	Firmamın vizyonu açık ve anlaşılır bir şekildedir.	,489						
	AD6	Firmamızdaki liderler dürüsttürler, yersiz gurur ve kibir sahibi de değillerdir		,806					
	AD7	Firmamızdaki liderler çalışanlarını koruma noktasında cesurdurlar.		,801					
	AD3	Firmamızdaki liderler sadece laf üretmez; aynı zamanda söylemlerini hayata geçirirler.		,672					
	AD2	Firmamız çalışanlarına karşı nazik ve saygılıdır. Çalışanlarından herhangi biri (hangisi olursa olsun) zor duruma düştüğünde; firmamız onu o sorundan kurtarmak için çaba sarf eder.		,649					
	AD5	Firmamızda yanlışlıkla yapılan hatalar cezalandırılmaz.		,624					
	AD4	Firmamız güvenilirdir (Çalışanlarına karşı sadıktır)		,599					
	AD1	Firmam tüm çalışanlarını gerçekten önemsemektedir; onlara dikkat ve özen göstermektedir.		,576					

Tablo 4.2: Ruhsal Liderlik, Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar Sorularına İlişkin Faktör Yüklerinin Devamı

BİREYİN RUHSAL ESENLİĞİ	TA2	Şefim, Ustam kişisel gelişimim için beni teşvik eder, cesaretlendirir.			,718				
	TA5	(İşle, işin yapılışı ile ilgili) Öğrenmek istediğim bir şey, ilgimi çeken bir konu olduğu zaman; bunları uygun çalışan, amire (rahatlıkla) sorabilirim.			,712				
	TA6	İş yerinde ortaya çıkan bir çatışma, anlaşmazlık veya sorunu pozitif bir yolla (hiç kimse kırılmadan, incinmeden) çözebilmek için hep beraberce çaba sarf ederiz.			,671				
	TA4	(İşle, işin yapılışı ile ilgili) Endişe, kaygı ve şüphelerim olduğu zaman; bunları konuşmak ve hatta tartışmak noktasında teşvik edilir, cesaretlendirilirim.			,609				
	TA7	Firmamda adil bir şekilde değerlendirilirim. Hakkımda yapılan değerlendirmenin adil olduğuna inanıyorum.			,576				
	TA1	En yakın iş çevremde (bölümümde) kendimi topluluğun bir parçası olarak hissediyorum.			,548				
	TA3	İş yerimde kişisel gelişimime yardımcı olacak bir hayli deneyim yaşarım.			,510				
	AK2	Diğer çalışanların da işlerinden aynen benim kadar zevk aldıklarına inanıyorum				,775			
	AK3	Yaptığım iş ruhuma güç verir, ruhumu güçlendirir.				,774			
	AK1	İşimde mutluluk verici olaylarla karşılaşırım				,731			
	AK4	Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüğüm şeylerle ilişkili ve bağlantılıdır.				,715			
	AK5	Mesai bittikten sonra, bir sonraki gün de işe gelmeyi dört gözle beklerim.				,685			
	İY3	Kendimi ruhsal biri olarak görürüm. (Manevi değerlere önem veren birisi olduğumu düşünüyorum.)					,831		
	İY2	Ruhsal (Manevi) değerlerim yaptığım ve yapacağım seçim ve kararlarımı etkiler.					,792		
ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR	İY5	İş yerimde yardımcılarımla ve iş arkadaşlarımla ruhsal (manevi) değerlerini önemserim.					,721		
	İY4	Dua hayatımın önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır.					,683		
	ÖB2	Kariyerimin geri kalanını da bu firmada geçirirsem çok mutlu olacağım.						,718	
	ÖB3	Bu firmanın çalışmak için muhteşem bir yer olduğunu arkadaşlarıma anlatırım.						,712	
	ÖB4	Gerçekten de firmamın problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.						,671	
	ÖB1	Bu firmada “Ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.						,609	
	VE3	Bölümümde herkes en yüksek çabasını sergilemeye gayret eder.							,752
	VE1	Bölümümdeki herkes meşguldür; çok az boş zaman vardır.							,744
	VE2	Bölümümde kalite (üretim ve hizmet kalitesi) tüm çalışanlar için en yüksek önceliğe sahiptir.							,669

Ankette baz alınan temel model ile faktör analizi neticesinde ulaştığımız sonuç karşılaştırıldığında tek farklılığının Ruhsal Liderliği oluşturan alt bileşenler noktasında ortaya çıktığı görülecektir. Şöyle ki; Modelimize göre Umut/İnanç ve Vizyon boyutları farklı faktörlere yüklenmesi gerekirken faktör analizi neticesinde aynı faktöre yüklenmiş olarak ortaya çıkmıştır. Bu sebeple de Modelimizde Umut/İnanç, Vizyon ve Adanmışlık olmak üzere 3 boyutta değerlendirilmiş olan Ruhsal Liderliği çalışmamızda Umut/İnanç ve Vizyon ile Adanmışlık olmak üzere 2 boyutta değerlendirmemiz gerekecektir.

Tablo 4.3'den de görüleceği üzere yapılan faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktörlerin açıkladığı toplam varyans değeri %68,36 olarak gerçekleşmiştir. Yani faktör analizine tabi tuttuğumuz 39 adet sorunun modelimizi açıklayabilme düzeyi %68,36'dır.

Tablo 4.3: Tüm Faktörlerin Açıkladığı Toplam Varyans Değerlerinin Toplu Halde Gösterimi

Faktörler	Düzeltilmiş Yüklemelerin Toplamları (Çıkarım - Extraction)			Düzeltilmiş Yüklemelerin Toplamları (Döndürme - Rotation)		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Umut/İnanç ve Vizyon	14,577	37,376	37,376	6,217	15,942	15,942
Adanmışlık	3,554	9,112	46,488	4,169	10,689	26,631
Topluluğa Aitlik Hissi	2,801	7,183	53,671	3,789	9,715	36,346
Anlam Katma/ Değer Verme	1,891	4,848	58,519	3,727	9,555	45,901
İçsel Yaşam	1,443	3,699	62,218	3,301	8,464	54,365
Örgütsel Bağlılık	1,332	3,417	65,635	2,921	7,490	61,855
Verimlilik	1,063	2,726	68,360	2,537	6,506	68,360

4.8.3. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bir değişkende yer alan tüm sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ve ölçümün içsel tutarlılığını gösteren güvenilirlik değerini ölçmek amacıyla daha önce de belirtildiği üzere faktör analizi öncesinde testler yapılmış ve Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir değer olan 0.7'nin (Gök, 2005 akt. Aydın, 2009) üzerinde

çıkılmıştır. Faktör analizi neticesinde oluşan yeni durum (toplamda 7 adet soru analizden çıkartılmıştır) tekrardan bir güvenilirlik analizini gerektirmiştir. Uygulanan yeni (ve son) güvenilirlik analizi neticesinde (Tablo 4.4’da da görüleceği üzere) çıkan en yüksek Cronbach Alfa değeri (0,941 olmak üzere) Ruhsal Liderliğe ait iken, en düşük değer (0,809 olmak üzere) İçsel Yaşam Ölçeği’nindir. Ankette bütün boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşen ölçeklerinin Cronbach Alfa değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu da rahatlıkla söylenebilir.

Tablo 4.4: Tüm Boyut ve Alt Bileşenlerin Tanımlayıcı İstatistikî Bulguları ve Güvenilirlik Değerleri

Faktör Adı	Modeldeki Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Adedi	Çıkarılan Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa Katsayısı
Ruhsal Liderlik	18	2	Vizyon – 2 Vizyon – 4	3,9023	0,71755	0,941
Umut-İnanç ve Vizyon	11	2	Vizyon – 2 Vizyon – 4	4,0811	0,75211	0,930
Adanmışlık	7	-	-	3,6704	0,82177	0,891
Bireyin Ruhsal Esenliği	21	5	İçsel Yaşam - 1 Topluluk Aitlik – 8 Topluluk Aitlik – 9 Anlam Katma – 6 Anlam Katma – 7	3,8214	0,62363	0,894
İçsel Yaşam	5	1	İçsel Yaşam – 1	4,1333	0,77632	0,809
Topluluğa Aitlik Hissi	9	2	Topluluk Aitlik – 8 Topluluk Aitlik – 9	3,8103	0,77439	0,888
Anlam Katma/ Değer Verme	7	2	Anlam Katma – 6 Anlam Katma – 7	3,5840	0,82230	0,864
Örgütsel Çıktılar	7	-	-	3,8108	0,79652	0,862
Örgütsel Bağlılık	4	-	-	3,7333	1,00028	0,904
Verimlilik	3	-	-	3,9142	0,85212	0,824
Toplam	46	7				

4. 9. Demografik Değişkenlerin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle İlişkilerinin İncelenmesi

Anketimize katılan bireylerden elde edilen ve Tablo 4.1.'de de ayrıntılı bir şekilde gösterilen tüm demografik değişkenlerin (Yaş, Cinsiyet, Medeni Hal, Eğitim Durumu, Çalışılan Pozisyon ve Birim ile Kıdem Yılı) modelimizdeki tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenlerle aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını görebilmek amacıyla Cinsiyet ve Medeni Hal için Bağımsız Örneklem T-Testi, Çalışılan Pozisyon ve Birim değişkenleri için Tek Yönlü ANOVA Testi, son olarak da Yaş, Eğitim Durumu ve Kıdem Yılı için ise Korelasyon Testi uygulanmıştır. Sonuçlar adım adım başlıklar halinde aşağıda gösterilmiştir.

4.9.1. Bağımsız Örneklem T-Testi Uygulama Sonuçları

4.9.1.1. Cinsiyet Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki

Cinsiyet Değişkeni ile modeldeki tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenler arasında tek tek yapılan Bağımsız Örneklem T - Testleri neticesinde anılan değişken ile hiçbir boyut ve alt bileşen arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (Cinsiyetteki değişim ne modelimiz ne de modelimizdeki boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenler üzerinde herhangi bir değişikliğe sebep olmamaktadır.)

4.9.1.2. Medeni Hal Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki

Medeni Hal ile modeldeki tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenler arasında tek tek yapılan T - Testleri neticesinde anılan değişkenin (%90 Güven Aralığında) sadece Ruhsal Liderlik boyutu ile onun alt bileşenlerinden biri olan Adanmışlık ile istatistiksel olarak anlamlı bir farkının bulunduğu gözlenmiştir.

4.9.1.2.1. Medeni Hal Değişkeni ile Ruhsal Liderlik Boyutu Arasındaki İlişki

Tablo 4.5’den de görüleceği üzere Medeni Hal ile Ruhsal Liderlik Boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Evli olanların Ruhsal Liderlik Puanları ortalaması (3,9683) ile bekâr olanlara (3,7976) nazaran daha yüksektir. Bu bilgiden hareketle evli olanların Ruhsal Liderlik Değerlerinin bekâr olanlara nazaran daha güçlü olduğuna sonucuna varılabilir.

Tablo 4.5: Medeni Hal ile Ruhsal Liderlik Boyutu Arasındaki Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	T- Değeri	P- Değeri
Ruhsal Liderlik	Bekâr	87	3,7976	,77999	-1,745	,082
	Evli	138	3,9683	,66977		

T-Testi 0,10 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

4.9.1.2.2. Medeni Hal Değişkeni ile Adanmışlık Alt Bileşeni Arasındaki İlişki

Tablo 4.6’dan da görüleceği üzere Medeni Hal ile Adanmışlık Alt Bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Evli olanların Adanmışlık Değerleri ortalaması (3,7514) ile bekâr olanlara (3,5420) nazaran daha yüksektir. Bu bilgiden hareketle evli olanların Adanmışlık Değerlerinin bekâr olanlara nazaran daha güçlü olduğuna sonucuna varılabilir.

Tablo 4.6: Medeni Hal ile Adanmışlık Alt Bileşeni Arasındaki Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	T- Değeri	P- Değeri
Adanmışlık	Bekâr	87	3,5420	,92170	-1,785	,076
	Evli	138	3,7514	,74415		

T-Testi 0,10 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

4.9.1.3. Çalışılan Sektör Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki

Çalışılan sektör (bankacılık veya faizsiz finans sektöründe çalışma açısından) ile modeldeki tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenler arasında tek tek yapılan T - Testleri neticesinde anılan değişkenin (%95 Güven Aralığında) sadece Örgütsel Çıktılar boyutu ile onun alt bileşenlerinden biri olan Örgütsel Bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı bir farkının bulunduğu gözlenmiştir.

4.9.1.3.1. Çalışılan Sektör ile Örgütsel Çıktılar Boyutu Arasındaki İlişki

Tablo 4.7’den de görüleceği üzere Çalışılan Sektör ile Örgütsel Çıktılar Boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Faizsiz Finans Sektöründe çalışanların Örgütsel Çıktılar Değerleri ortalaması(3,9335) ile Bankacılık Sektöründe çalışanlara olanlara (3,7144) nazaran daha yüksektir. Bu bilgiden hareketle Faizsiz Finans Sektöründe çalışanlarınÖrgütsel Çıktılar Değerlerinin Bankacılık Sektöründe çalışanlara nazaran daha güçlü olduğuna sonucuna varılabilir.

Tablo 4.7:Çalışılan Sektör ile Örgütsel Çıktılar Boyutu Arasındaki Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Çalışılan Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	T- Değeri	P- Değeri
Örgütsel Bankacılık	126	3,7144	,89138	-2,145	,033
Çıktılar Faizsiz Finans	99	3,9335	,63992		

T-Testi 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

4.9.1.3.2. Çalışılan Sektör ile Örgütsel Bağlılık Alt Bileşeni Arasındaki İlişki

Tablo 4.8’den de görüleceği üzere Çalışılan Sektör ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Örgütsel Bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Faizsiz Finans Sektöründe çalışanların Örgütsel Bağlılık Değerleri ortalaması (3,9242) ile Bankacılık Sektöründe çalışanlara olanlara (3,5833) nazaran daha yüksektir. Bu bilgiden hareketle Faizsiz Finans Sektöründe

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Bankacılık Sektöründe çalışanlara nazaran daha güçlü olduğuna sonucuna varılabilir.

Tablo 4.8: Çalışılan Sektör ile Örgütsel Bağlılık Alt Bileşeni Arasındaki Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Çalışılan Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	T- Değeri	P- Değeri
Örgütsel Bankacılık	126	3,5833	1,10363	-2,661	,008
Çıktılar Faizsiz Finans	99	3,9242	,81711		

T-Testi 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

4.9.2. Tek Yönlü ANOVA Testi Uygulama Sonuçları

4.9.2.1. Çalışılan Pozisyon Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki

Çalışılan Pozisyon Değişkeni ile modeldeki tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenler arasında tek tek yapılan Tek Yönlü ANOVA Testleri neticesinde anılan değişken ile hiçbir boyut ve alt bileşen arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.(Çalışılan pozisyondaki değişim ne modelimiz ne de modelimizdeki boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenler üzerinde herhangi bir değişikliğe sebep olmamaktadır.)

4.9.2.2. Çalışılan Birim Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki:

Çalışılan Birim Değişkeni ile modeldeki tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenler arasında tek tek yapılan Tek Yönlü ANOVA Testleri neticesinde anılan değişkenin Ruhsal Liderlik Boyutu ve onun alt bileşeni olan Umut / İnanç ve Vizyon, Bireyin Ruhsal Esenliği ve onun alt bileşeni olan Topluluğa Aitlik Hissi ile Örgütsel Çıktılar ve onun alt bileşeni olan Örgütsel Bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.9.2.2.1. Çalışılan Birim Değişkeni ile Ruhsal Liderlik Boyutu Arasındaki İlişki:

Uygulanan ANOVA Testi sonucunda (0,012 Sig. ve 2.810 F Değeri ile) Çalışılan Birim Değişkeni ile Ruhsal Liderlik Boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını keşfedebilmek için Post Hoc Testi uygulanmıştır. Anılan test sonucuna göre (İnsan Kaynakları lehine olmak üzere) İnsan Kaynaklarında (İdari İşler) çalışanlar ile (0,014 Sig. değeri ile) Krediler Servisi ve (0,092 Sig. değeri ile) Muhasebe – Finansman Biriminde çalışanların Ruhsal Liderlik Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.9.2.2.2. Çalışılan Birim Değişkeni ile Umut/İnanç ve Vizyon Alt Bileşeni Arasındaki İlişki

Uygulanan ANOVA Testi sonucunda (0,005 Sig.ve 3.174 F Değeri ile) Çalışılan Birim Değişkeni ile Ruhsal Liderlik Boyutunun alt bileşeni olan Umut/İnanç ve Vizyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını keşfedebilmek için Post Hoc Testi uygulanmıştır. Anılan test sonucuna göre (Cari İşlemler lehine olmak üzere) Cari İşlemler Servisinde çalışanlar ile (0,073 Sig. değeri ile) Krediler Servisinde çalışanların Umut/İnanç ve Vizyon Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ayrıca (İnsan Kaynakları lehine olmak üzere) İnsan Kaynaklarında (İdari İşler) çalışanlar ile (0,073 Sig. değeri ile) Krediler Servisi, (0,096 Sig. değeri ile) Müşteri Hizmetleri ve (0,049 Sig. değeri ile) Muhasebe – Finansman Biriminde çalışanların Umut/İnanç ve Vizyon Değerleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.9.2.2.3. Çalışılan Birim Değişkeni ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu Arasındaki İlişki

Uygulanan ANOVA Testi sonucunda (0,096 Sig. ve 1.824 F Değeri ile) Çalışılan Birim Değişkeni ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını keşfedebilmek için Post Hoc Testi uygulanmıştır. Anılan test sonucuna göre (İnsan Kaynakları lehine olmak üzere) İnsan Kaynaklarında (İdari İşler) çalışanlar ile

(0,034Sig. değeri ile) Krediler Servisinde çalışanların Bireyin Ruhsal Esenliği Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.9.2.2.4. Çalışılan Birim Değişkeni ile Topluluğa Aitlik Hissi Alt Bileşeni Arasındaki İlişki

Uygulanan ANOVA Testi sonucunda (0,089 Sig. ve 1.860 F Değeri ile) Çalışılan Birim Değişkeni ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden olan Topluluğa Aitlik Hissi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını keşfedebilmek için Post Hoc Testi uygulanmıştır. Anılan test sonucuna göre (İnsan Kaynakları lehine olmak üzere) İnsan Kaynaklarında (İdari İşler) çalışanlar ile (0,053 Sig. değeri ile) Krediler Servisinde çalışanların Topluluğa Aitlik Hissi Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.9.2.2.5. Çalışılan Birim Değişkeni ile Örgütsel Çıktılar Boyutu Arasındaki İlişki

Uygulanan ANOVA Testi sonucunda (0,041 Sig. ve 2.241 F Değeri ile) Çalışılan Birim Değişkeni ile Örgütsel Çıktılar Boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını keşfedebilmek için Post Hoc Testi uygulanmıştır. Anılan test sonucuna göre (İnsan Kaynakları lehine olmak üzere) İnsan Kaynaklarında (İdari İşler) çalışanlar ile (0,075 Sig. değeri ile) Krediler Servisinde çalışanların Örgütsel Çıktılar Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.9.2.2.6. Çalışılan Birim Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Alt Bileşeni Arasındaki İlişki

Uygulanan ANOVA Testi sonucunda (0,034 Sig. ve 2.319 F Değeri ile) Çalışılan Birim Değişkeni ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun alt bileşenlerinden olan Örgütsel Bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını keşfedebilmek için Post Hoc Testi uygulanmıştır. Anılan test sonucuna göre (Cari İşlemler lehine olmak üzere) Cari İşlemler Servisinde çalışanlar ile (0,056 Sig. değeri ile) Krediler Servisinde çalışanların Örgütsel Bağlılık Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık bulunmaktadır. Ayrıca (İnsan Kaynakları lehine olmak üzere) İnsan Kaynaklarında (İdari İşler) çalışanlar ile (0,093 Sig. değeri ile) Krediler Servisinde çalışanların Örgütsel Bağlılık Değerleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.9.2.3. Eğitim Durumu Değişkeninin Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerle Arasındaki İlişki

Eğitim Durumu Değişkeni ile modeldeki tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenler arasında tek tek yapılan Tek Yönlü ANOVA Testleri neticesinde anılan değişkenin Bireyin Ruhsal Esenliği ve onun alt bileşeni olan Anlam Katma/ Değer Verme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.9.2.3.1. Eğitim Durumu Değişkeni ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu Arasındaki İlişki

Uygulanan ANOVA Testi sonucunda (0,089 Sig. ve 2.198 F Değeri ile) Eğitim Durumu Değişkeni ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını keşfedebilmek için Post Hoc Testi uygulanmıştır. Anılan test sonucuna göre (Lisans mezunu olanlar lehine olmak üzere) Lisans mezunu olanlar ile (0,058 Sig. değeri ile) Yüksek Lisans mezunu olanların Bireyin Ruhsal Esenliği Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.9.2.3.2. Eğitim Durumu Değişkeni ile Anlam Katma/ Değer Verme Alt Bileşeni Arasındaki İlişki

Uygulanan ANOVA Testi sonucunda (0,049 Sig. ve 2.664 F Değeri ile) Eğitim Durumu Değişkeni ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden olan Anlam Katma/ Değer Verme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu farkın nereden kaynaklandığını keşfedebilmek için Post Hoc Testi uygulanmıştır. Anılan test sonucuna göre (Lisans mezunu olanlar lehine olmak üzere) Lisans mezunu olanlar ile (0,052 Sig. değeri ile) Yüksek Lisans mezunu olanların Anlam Katma/ Değer Verme Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ayrıca (Lise mezunu olanlar lehine olmak üzere)

Lise mezunu olanlar ile (0,092 Sig. değeri ile) Yüksek Lisans mezunu olanların Anlam Katma/ Değer Verme Değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.9.3. Korelasyon Analizleri Uygulama Sonuçları

Korelasyon analizi, iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini ve bu ilişkinin yönünü (pozitif veya negatif) belirlemek için istatistik biliminde en sık kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu amaçla modelimizdeki değişkenler arasında yürütülen korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları Tablo 4.9'da toplu bir şekilde gösterilmiştir. Anılan Tabloya göre;

Yaş ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Anlam Katma / Değer Verme arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,196) bir ilişki bulunmaktadır. Yine Yaş ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Örgütsel Bağlılık arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,156) bir ilişki bulunmaktadır.

Kıdem Yılı ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Anlam Katma / Değer Verme arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,131) bir ilişki bulunmaktadır. Yine Kıdem Yılı ile Ruhsal Liderlik Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Adanmışlık arasında $p<0.1$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve negatif çift yönlü (-0,124) bir ilişki bulunmaktadır.

Ruhsal Liderlik Boyutunun Alt Bileşeni olan Umut İnanç ve Vizyon ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan İçsel Yaşam arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,426) bir ilişki, Anlam Katma / Değer Verme arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,437) bir ilişki ve Topluluğa Aitlik Hissi arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,603) bir ilişki bulunmaktadır.

Umut İnanç ve Vizyon ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Örgütsel Bağlılık arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,528) bir ilişki, Verimlilik arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,494) bir ilişki bulunmaktadır.

Ruhsal Liderlik Boyutunun Alt Bileşeni olan Adanmışlık ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan İçsel Yaşam arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,131) bir ilişki, Anlam Katma /

Değer Verme arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,312) bir ilişki ve Topluluğa Aitlik Hissi arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,458) bir ilişki bulunmaktadır.

Adanmışlık ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Örgütsel Bağlılık arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,455) bir ilişki, Verimlilik arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,315) bir ilişki bulunmaktadır.

Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan İçsel Yaşam ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Örgütsel Bağlılık arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,241) bir ilişki, Verimlilik arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,277) bir ilişki bulunmaktadır.

Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Anlam Katma /Değer Verme ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Örgütsel Bağlılık arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,552) bir ilişki, Verimlilik arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,522) bir ilişki bulunmaktadır.

Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Topluluğa Aitlik Hissi ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun alt bileşenlerinden biri olan Örgütsel Bağlılık arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,684) bir ilişki, Verimlilik arasında $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü (0,571) bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.9: Tüm Değişkenlerin Birbirleriyle Olan Korelasyon Analizi Sonuçları Toplu Gösterimi

		Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1	UMUT/İNANÇ VE VIZYON	4,0801	,75211	1							
2	ADANMISLIK	3,6704	,82177	,680**	1						
3	İÇSEL YAŞAM	4,1333	,77632	,426**	,131*	1					
4	ANLAM KATMA/DEĞER VERME	3,5840	,82230	,437**	,312**	,207**	1				
5	TOPLULUĞA AİTLİK HİSSİ	3,8103	,77439	,603**	,458**	,373**	,580**	1			
6	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3,7333	1,00028	,528**	,455**	,241**	,552**	,684**	1		
7	VERİMLİLİK	3,9142	,85212	,494**	,315**	,277*	,522**	,571**	,419**	1	
8	YAŞ	31,4800	6,79422	,097	-,042	,077	,196**	,106	,156*	-,015	1
9	KIDEM YILI	5,8432	4,93779	,050	-,124***	,078	,131*	,040	,050	-,042	,582**

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

*** . Korelasyon 0,1 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

4.11. Modelimizdeki Boyut ve Bu Boyutları Oluşturan Alt Bileşenlerin Birbirleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Modelimizdeki tüm boyut ve bu boyutları oluşturan alt bileşenlerin birbirleri arasındaki ilişkileri daha detaylı bir şekilde görmemize olanak sağlayan Regresyon analizleri neticesinde kurulan modelin anlamlı olup olmadığını görmek mümkün hale gelecektir. Ayrıca bu analizler bize modelimizdeki boyutların (Ruhsal Liderlik ve Bireyin Ruhsal Esenliği) bağımlı değişken olan Örgütsel Çıktılar boyutunun ne kadarlık bir varyansını açıklayabildiğini de gösterecektir. Yine bu analizler kurulan hipotezlerin kabul/redded durumları hakkında da hüküm vermeye olanak sağlayacaktır. Yukarıda anılan amaçlar doğrultusunda modelimizdeki tüm ve bu boyutları oluşturan alt bileşenlerin birbirleri arasındaki Regresyon analizleri adım adım başlıklar halinde aşağıda gösterilmiştir.

4.11.1. Ruhsal Liderlik Boyutu ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Ruhsal Liderlik Boyutu ile Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun alt bileşenleri arasında tek tek yapılan Regresyon Analizleri Tablo 4.10.'da toplu bir şekilde gösterilmiştir. Anılan tablodan da görüleceği üzere Ruhsal Liderlik Boyutunun Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun tüm alt bileşenleri arasında kurulan modellerin tümü $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu bilgiden hareketle Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun Ruhsal Liderlik boyutu tarafından etkilendiği sonucuna varılabilir. Ayrıca Ruhsal Liderlik Boyutu ile Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun alt bileşenleri arasındaki R^2 değerlerine bakıldığında; (Ruhsal Liderlik Boyutuna bağlı olan) İçsel Yaşam'ın toplam açıklanan varyansının %10, Anlam Katma/ Değer Verme'nin toplam açıklanan varyansının %17,1 ve Topluluğa Aitlik Hissi'nin ise toplam açıklanan varyansının %34,2 olduğu görülecektir.

Tablo 4.10: Ruhsal Liderlik Boyutu ile Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler					
	İçsel Yaşam		Anlam Katma/ Değer Verme		Topluluğa Aitlik Hissi	
Bağımsız Değişken	β	P	β	P	β	P
(Sabite)		,000		,000		,000
Ruhsal Liderlik	,317**	,000	,414**	,000	,584**	,000
R Kare	,100		,171		,342	
Düzeltilmiş R kare	,096		,167		,339	
F	24,863		46,034		115,650	
Modelin Anlamlılığı	,000		,000		,000	

** . P< 0,01 düzeyinde anlamlıdır

4.11.3. Ruhsal Liderlik Boyutu ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Ruhsal Liderlik Boyutu ile Örgütsel Çıktılar boyutunun alt bileşenleri arasında tek tek yapılan Regresyon Analizleri Tablo 4.11.'de toplu bir şekilde gösterilmiştir. Anılan tablodan da görüleceği üzere Ruhsal Liderlik Boyutunun Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri arasında kurulan modellerin tümü $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu bilgiden hareketle Örgütsel Çıktılar boyutunun Ruhsal Liderlik boyutu tarafından etkilendiği sonucuna varılabilir. Ayrıca Ruhsal Liderlik boyutu ile Örgütsel Çıktılar boyutunun alt bileşenleri arasındaki R^2 değerlerine bakıldığında; (Ruhsal Liderlik boyutuna bağlı olan) Örgütsel Bağlılık'ın toplam açıklanan varyansının %29,1 ve Verimlilik'in toplam açıklanan varyansının %20,2 olduğu görülecektir.

Tablo 4.11: Ruhsal Liderlik Boyutu ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun AltBileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık		Verimlilik	
Bağımsız Değişken	β	P	β	P
(Sabite)		,011		,000
Ruhsal Liderlik	,539**	,000	,449**	,000
R Kare	,291		,202	
Düzeltilmiş R kare	,287		,198	
F	91,330		56,289	
Modelin Anlamlılığı	,000		,000	

** . P< 0,01 düzeyinde anlamlıdır

4.11.4.Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu ile Örgütsel Çıktılar boyutunun alt bileşenleri arasında tek tek yapılan Regresyon Analizleri Tablo 4.12.'de toplu bir şekilde gösterilmiştir. Anılan tablodan da görüleceği üzere Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri arasında kurulan modellerin tümü $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu bilgiden hareketle Örgütsel Çıktılar boyutunun Bireyin Ruhsal Esenliği boyutu tarafından etkilendiği sonucuna varılabilir. Ayrıca Bireyin Ruhsal Esenliği ile Örgütsel Çıktılar boyutunun alt bileşenleri arasındaki R^2 değerlerine bakıldığında; (Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutuna bağlı olan) Örgütsel Bağlılık'ın toplam açıklanan varyansının %45,4 ve Verimlilik'in toplam açıklanan varyansının %37,4 olduğu görülecektir.

Tablo 4.12: Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık		Verimlilik	
Bağımsız Değişken	β	P	β	P
(Sabite)		,199		,011
Bireyin Ruhsal Esenliği	,674**	,000	,612**	,000
R Kare	,454		,374	
Düzeltilmiş R kare	,451		,371	
F	185,344		133,265	
Modelin Anlamlılığı	,000		,000	

**, P< 0,01 düzeyinde anlamlıdır

4.11.5. Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenleri ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun İçsel Yaşam, Anlam Katma/ Değer Verme ve Topluluğa Aitlik Hissi alt bileşenleri ile Örgütsel Çıktılar boyutunun alt bileşenleri arasında tek tek yapılan Çoklu Regresyon Analizleri Tablo 4.13.'te toplu bir şekilde gösterilmiştir. Anılan tablodan da görüleceği üzere İçsel Yaşam, Anlam Katma/ Değer Verme ve Topluluğa Aitlik Hissi alt bileşenleri Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri arasında kurulan modellerin tümü $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Burada Anlam Katma/ Değer Verme ve Topluluğa Aitlik Hissi alt bileşeninin Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri ile $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif çift yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. İçsel Yaşam alt bileşeni ise Örgütsel Çıktılar boyutunun hiçbir alt bileşeni ile hiçbir anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki sergilememiştir. Genel olarak modellerimizin anlamlı çıkmış olması bize İçsel Yaşam, Anlam Katma/ Değer Verme ve Topluluğa Aitlik Hissi alt bileşenlerinin, birlikte dikkate alındığında, Örgütsel Çıktılar boyutunu etkilediği sonucuna götürmüştür. İçsel Yaşam, Anlam Katma/ Değer Verme ve Topluluğa Aitlik Hissi alt bileşenleri ile Örgütsel Çıktılar boyutunun alt bileşenleri arasındaki R^2 değerine bakıldığında; (İçsel Yaşam, Anlam Katma/ Değer Verme ve

Topluluğa Aitlik Hissi alt bileşenlerine bağlı olan) Örgütsel Bağlılık'ın toplam açıklanan varyansının %50,4 ve Verimlilik'in toplam açıklanan varyansının %38,6 olduğu görülecektir.

Tablo 4.13: Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenleri ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık		Verimlilik	
	β	P	β	P
(Sabite)		,845		,002
İçsel Yaşam	-,013	,797	,078	,173
Anlam Katma / Değer Verme	,235**	,000	,289**	,000
Topluluğa Aitlik Hissi	,552**	,000	,374**	,000
R Kare	,504		,386	
Düzeltilmiş R kare	,498		,378	
F	74,928		46,355	
Modelin Anlamlılığı	,000		,000	

** . P < 0,01 düzeyinde anlamlıdır

4.12. Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Aracılık (Mediator) Etkisinin İncelenmesi

Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar ve Onun Alt Bileşenleri arasındaki ilişkide Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun aracılık (mediator) etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla R. Baron ve D. Kenny tarafından 1986'da Journal of Personality and Social Psychology'de yayımlanan makalede (Baron ve Kenny, 1986 akt. Akgün, 2010) ortaya atılan görüş dikkate alınmıştır. Anılan görüşe göre aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için öncelikle şu ön koşullar aranmalıdır:

1. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.
2. Ara değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.

3. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, bağımsız değişken ve ara değişken bağımsız değişken olarak birlikte ele alındığı durumda azalmalı veya ortadan kalkmalıdır.

Baron ve Kenny'e (1986) göre, bağımsız değişken ve ara değişken bağımsız değişken olarak birlikte ele alındığı durumda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa bu ara değişkene, "tam ara değişken" terimi; anılan etki ortadan kalkmıyor ama azalıyorsa bu ara değişken için de "kısmi ara değişken" terimi kullanılmalıdır. Yine anılan bilim adamları, yukarıda belirtilen ön koşullar sağlandıktan sonra, ara değişkenin tespitinin en kabul edilebilir yolunun çoklu regresyon modelleri kurmak olduğunu iddia etmektedir. Yani öncelikle bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir model kurulmalı, sonrasında ise bağımsız değişken ve ara değişken bağımsız değişken olarak birlikte ele alınarak bu iki değişken ile bağımlı değişken ile arasında bir model daha kurulmalıdır. Eğer kurulan ikinci model anlamsız çıkarsa bu ara değişkene "tam ara değişken" denir. Eğer ikinci model de anlamlı çıkıyorsa, bu durumda bağımsız değişkenin ilk ve ikinci modeldeki " β " değerlerine bakılır. " β " değeri azalmışsa bu ara değişkene "kısmi ara değişken" denir. " β " değeri aynı kalmış veya yükselmişse anılan değişkenin herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılır.

4.12.1. Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar ve Onun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi

Baron ve Kenny'nin (1986) yukarıda ayrıntıları anlatılan görüşleri doğrultusunda Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun ara değişken olarak varsayıldığı çalışmamızda, bağımsız değişken olarak Ruhsal Liderlik ve bağımlı değişken olarak da Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri ele alınmıştır. Yapılan işlemler neticesinde elde edilen tüm bulgular tablo 4.14.'te toplu olarak gösterilmiştir. Anılan tablodan da görüleceği üzere Bağımsız Değişken olarak Ruhsal Liderlik ile beraber Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu da dikkate alınarak oluşturulan ikinci regresyon modelleri de anlamlıdır. Ve Ruhsal Liderlik boyutunun ikinci regresyon modellerindeki " β " değerleri azalmıştır. Bütün bu bilgilerden hareketle "Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri arasındaki ilişkide Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun kısmi aracılık (mediatör) etkisinin olduğu" sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.14:Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Aracılık (Mediatör) Etkisi İnceleme Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık		Verimlilik	
BağımsızDeğişken	β	P	β	P
Ruhsal Liderlik	,539**	,000	,449**	,000
Ruhsal Liderlik ve Bireyin Ruhsal Esenliği	,220**	,000	,138**	,000
	,545**	,000	,531**	,000
Modelin Anlamlılığı	,000		,000	

**, P< 0,01 düzeyinde anlamlıdır

4.12.2.Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun Alt Bileşenlerinin Tek Tek Aracılık (Mediatör) Etkilerinin İncelenmesi

Bu kısımda Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun tüm alt bileşenlerinin Aracılık (Mediatör) etkileri ayrı ayrı alt başlıklar halinde incelenmiştir.

4.12.2.1.Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide İçsel Yaşam Alt Bileşeninin Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi

İçsel Yaşam alt bileşeninin ara değişken olarak varsayıldığı çalışmamızda, bağımsız değişken olarak Ruhsal Liderlik ve bağımlı değişken olarak da Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri ele alınmıştır. Yapılan işlemler neticesinde elde edilen tüm bulgular tablo 4.15.’te toplu olarak gösterilmiştir. Anılan tablodan da görüleceği üzere Bağımsız Değişken olarak Ruhsal Liderlik ile beraber İçsel Yaşam alt bileşeni de dikkate alınarak oluşturulan ikinci regresyon modelleri de anlamlıdır. Ve Verimlilik bileşeni için kurulan ikinci regresyon modelinde “ β ” değeri çok az miktarda da olsa azalmıştır. Bu bilgiden hareketle Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasındaki ilişkide İçsel Yaşam alt bileşeninin kısmi aracılık (mediatör) etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Örgütsel Bağlılık bileşeni için kurulan ikinci

regresyon modelinde İçsel Yaşam'ın Sig. (P) değeri anlamlı çıkmadığı için Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İçsel Yaşam alt bileşeninin herhangi bir aracılık (mediatör) etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.15: Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide İçsel Yaşam Alt Bileşeninin Aracılık (Mediatör) Etkisi İnceleme Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık		Verimlilik	
	β	P	β	P
Ruhsal Liderlik	,539**	,000	,449**	,000
Ruhsal Liderlik ve İçsel Yaşam	,514**	,000	,401**	,000
	,079	,187	,150*	,017
Modelin Anlamlılığı	,000		,000	

*, P < 0,05 düzeyinde anlamlıdır

**, P < 0,01 düzeyinde anlamlıdır

4.12.2.2. Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Anlam Katma/Değer Verme Alt Bileşeninin Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi

Anlam Katma/Değer Verme alt bileşeninin ara değişken olarak varsayıldığı çalışmamızda, bağımsız değişken olarak Ruhsal Liderlik ve bağımlı değişken olarak da Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri ele alınmıştır. Yapılan işlemler neticesinde elde edilen tüm bulgular tablo 4.16.'da toplu olarak gösterilmiştir. Anılan tablodan da görüleceği üzere Bağımsız Değişken olarak Ruhsal Liderlik ile beraber Anlam Katma/Değer Verme alt bileşeni de dikkate alınarak oluşturulan ikinci regresyon modelleri de anlamlıdır. Ve Ruhsal Liderlik boyutunun ikinci regresyon modellerindeki “ β ” değerleri azalmıştır. Bütün bu bilgilerden hareketle “Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri arasındaki ilişkide Anlam Katma/Değer Verme alt bileşeninin kısmi aracılık (mediatör) etkisinin olduğu” sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.16:Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Anlam Katma/Değer Verme Alt Bileşenin Aracılık (Mediatör) Etkisi İnceleme Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık		Verimlilik	
Bağımsız Değişken	β	P	β	P
Ruhsal Liderlik	,539**	,000	,449**	,000
Ruhsal Liderlik ve Anlam Katma/ Değer Verme	,375**	,000	,281**	,000
	,398**	,000	,406**	,000
Modelin Anlamlılığı	,000		,000	

**, P< 0,01 düzeyinde anlamlıdır

4.12.2.1.Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Topluluğa Aitlik HissiAlt Bileşenin Aracılık (Mediatör) Etkisinin İncelenmesi

Topluluğa Aitlik Hissi alt bileşenin ara değişken olarak varsayıldığı çalışmamızda, bağımsız değişken olarak Ruhsal Liderlik ve bağımlı değişken olarak da Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri ele alınmıştır. Yapılan işlemler neticesinde elde edilen tüm bulgular tablo 4.17.'de toplu olarak gösterilmiştir. Anılan tablodan da görüleceği üzere Bağımsız Değişken olarak Ruhsal Liderlik ile beraber Topluluğa Aitlik Hissialt bileşeni de dikkate alınarak oluşturulan ikinci regresyon modelleri de anlamlıdır. Ve Ruhsal Liderlik boyutunun ikinci regresyon modellerindeki “ β ” değerleri azalmıştır. Bütün bu bilgilerden hareketle “Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt Bileşenleri arasındaki ilişkide Topluluğa Aitlik Hissi alt bileşenin kısmi aracılık (mediatör) etkisinin olduğu” sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.17:Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar Boyutunun Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkide Topluluğa Aitlik Hissi Alt Bileşenin Aracılık (Mediatör) Etkisi İnceleme Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık		Verimlilik	
Bağımsız Değişken	β	P	β	P
Ruhsal Liderlik	,539**	,000	,449**	,000
Ruhsal Liderlik ve Topluluğa Aitlik Hissi	,212**	,000	,175**	,009
	,560**	,000	,469**	,000
Modelin Anlamlılığı	,000		,000	

**, P< 0,01 düzeyinde anlamlıdır

4.13.Hipotez Testi Sonuçları

Modelimiz ile alakalı olarak kurulan tüm hipotezlerimizin yürütülen analizler neticesine göre oluşan kabul/red durumları başlıklar halinde aşağıda gösterilmiştir.

4.13.1. Araştırma Modelinin Anlamlılığı

Tezimizde esas olarak Ruhsal Liderlik algısının Bireyin Ruhsal Esenliğinin Aracılık (Mediatör) etkisi altında Örgütsel Çıktılar değerlerini etkileyip etkilemediğini test etmeyi amaçladık. Bu amaçla Baron ve Kenny (1986)’in önerileri doğrultusunda işlemler yürütülmüş ve Bireyin Ruhsal Esenliğinin anılan ilişkide “kısmi ara değişken” olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak H3 Hipotezinin desteklendiğini söyleyebiliriz.

Bireyin Ruhsal Esenliğinin bu aracılık etkisinin Örgütsel Çıktılar boyutunun Alt Bileşenleri bağlamında nasıl olduğu ile ilgili olarak kurulan H4A ve H4B hipotezlerini test etmek amacıyla yine Baron ve Kenny (1986)’in önerileri doğrultusunda işlemler yürütülmüş ve Bireyin Ruhsal Esenliğinin anılan ilişkilerde “kısmi ara değişken” olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak H4A ve H4B hipotezlerinin de desteklendiğini söyleyebiliriz.

Bireyin Ruhsal Esenliğinin bu aracılık etkisinin kendi alt bileşenleri bağlamında nasıl olduğu ile ilgili olarak kurulan H5A, H5B ve H5C ile H6A, H6B ve H6C hipotezleri için de aynı işlemler yürütülmüş ve yalnızca “Ruhsal Liderlik ile

Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide” İçsel Yaşamın herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Diğer tüm ilişkilerde tüm alt bileşenlerin “kısmi ara değişken” olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak H5B ve H5C ile H6A, H6B ve H6C hipotezleri desteklenmiş; H5A hipotezi ise reddedilmiştir.

4.13.2. Ruhsal Liderlik ve Bireyin Ruhsal Esenliği

Ruhsal Liderlik ve Bireyin Ruhsal Esenliğinin alt Bileşenleri arasında yürütülen Regrasyon analizleri neticesinde $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde olmak üzere Ruhsal Liderlik ile Bireyin Ruhsal Esenliğinin tüm alt bileşenleri arasında anlamlı, pozitif, orta derece ve orta dereceye yakın ilişkilerin (anılan boyut ile İçsel Yaşam, Anlam Katma/Değer Verme ve Topluluğa Aitlik Hissi arasındaki β değerleri sırasıyla 0,317, 0,414 ve 0,584 çıktığı için) var olduğu görülmüştür. Bu sonuç ile H8A, H8B ve H8C hipotezlerinin üçü de desteklenmiş olmaktadır. Ayrıca bu bilgilerden hareketle Ruhsal Liderlik ile Bireyin Ruhsal Esenliği arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile H7 Hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

4.13.3. Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Çıktılar

Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Çıktıların alt bileşenleri arasında yürütülen Regrasyon analizleri neticesinde $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde olmak üzere Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktıların tüm alt bileşenleri arasında anlamlı pozitif ve orta derecede ilişkilerin (anılan boyut ile Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik arasındaki β değerleri sırasıyla 0,539 ve 0,449 çıktığı için) var olduğu görülmüştür. Bu sonuç ile H2A ve H2B hipotezlerinin ikisi de desteklenmiş olmaktadır. Ayrıca bu bilgilerden hareketle Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile H1 Hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

4.13.4. Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar

Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktıların alt bileşenleri arasında yürütülen Regrasyon analizleri neticesinde $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde olmak üzere Bireyin Ruhsal Esenliği ile Örgütsel Çıktıların tüm alt bileşenleri arasında anlamlı pozitif ve güçlü ilişkilerin (anılan boyut ile Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik arasındaki β

değerleri sırasıyla 0,674 ve 0,612 çıktığı için) olduğu görülmüştür. Bu sonuç ile H10A ve H10B hipotezlerinin ikisi de desteklenmiş olmaktadır. Ayrıca bu bilgilerden hareketle Bireyin Ruhsal Esenliği ile Örgütsel Çıktılar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ile H9 Hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

Bireyin Ruhsal Esenliğinin alt bileşenlerinden olan İçsel Yaşam ve Örgütsel Çıktıların alt bileşenleri arasında yürütülen Regrasyon analizleri neticesinde kurulan modellerin ikisi de anlamlı çıkmamıştır. Bu yüzden de H11A ve H12A hipotezlerinin ikisi de reddedilmiştir.

Bireyin Ruhsal Esenliğinin alt bileşenlerinden olan Topluluğa Aitlik Hissi ve Örgütsel Çıktıların alt bileşenleri arasında yürütülen Regrasyon analizleri neticesinde $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde olmak üzere Topluluğa Aitlik Hissi ile Örgütsel Çıktıların tüm alt bileşenleri arasında anlamlı, pozitif, orta derece ve orta dereceye yakın ilişkilerin (anılan bileşen ile Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik arasındaki β değerleri sırasıyla 0,552 ve 0,374 çıktığı için) var olduğu görülmüştür. Bu sonuç ile H11B ve H12B hipotezlerinin ikisi de desteklenmiş olmaktadır.

Bireyin Ruhsal Esenliğinin alt bileşenlerinden olan Anlam Katma/Değer Verme ve Örgütsel Çıktıların alt bileşenleri arasında yürütülen Regrasyon analizleri neticesinde $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde olmak üzere Anlam Katma/Değer Verme ile Örgütsel Çıktıların tüm alt bileşenleri arasında anlamlı pozitif ve orta dereceye yakın ilişkilerin (anılan bileşen ile Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik arasındaki β değerleri sırasıyla 0,235 ve 0,284 çıktığı için) var olduğu görülmüştür. Bu sonuç ile H11C ve H12C hipotezlerinin ikisi de desteklenmiş olmaktadır.

4.13.5. Faizsiz Finans Sektörü ve Bankacılık Sektörü

Tezimizde kurulan son hipotezler çalışılan sektöre göre (Faizsiz Finans-Bankacılık) Ruhsal Liderlik, Bireysel Ruhsal Esenlik ve Örgütsel Çıktılar boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla kurulmuşlardır. Bu amaçla yapılan Bağımsız Örneklem T Testleri neticesinde Bankacılık ve Finans sektöründe çalışan personellerin yalnızca Örgütsel Çıktılar değerleri açısından aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Anılan bu farklılık da Örgütsel Bağlılık alt bileşeninden kaynaklanmaktadır. Çünkü Verimlilik değerleri açısından

herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuca göre de kurulan hipotezlerden H13A ve H13B desteklenmez iken, yalnızca H13C desteklenmiştir.

4.13.6. Hipotezlerin Kabul/Red Durumlarının Toplu Halde Gösterimi

Modelimiz ile alakalı olarak kurulan tüm hipotezlerimizin kabul/red durumları Tablo 4. 18’de toplu halde gösterilmiştir.

Tablo 4.18:Hipotezlerin Kabul/Red Durumlarının Toplu Halde Gösterimi

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	KABUL/RED DURUMU
BİREYİN RUHSAL ESENLİĞİNİN ARACILIK ETKİSİ İLE ALAKALI OLARAK KURULAN HİPOTEZLER		
Hipotez 3	Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar arasındaki ilişkide Bireyin Ruhsal Esenliğinin Kısmi Aracılık etkisi bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 4A	Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Bireyin Ruhsal Esenliğinin Kısmi Aracılık etkisi bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 4B	Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasındaki ilişkide Bireyin Ruhsal Esenliğinin Kısmi Aracılık etkisi bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 5A	Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İçsel Yaşamın Kısmi Aracılık etkisi bulunmaktadır.	RED
Hipotez 5B	Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Topluluğa Aitlik Hissinin Kısmi Aracılık etkisi bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 5C	Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide Anlam Katma/Değer Vermenin Kısmi Aracılık etkisi bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 6A	Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasındaki ilişkide İçsel Yaşamın Kısmi Aracılık etkisibulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 6B	Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasındaki ilişkide Topluluğa Aitlik Hissinin Kısmi Aracılık etkisibulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 6C	Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasındaki ilişkide Anlam Katma/Değer Vermenin Kısmi Aracılık etkisi bulunmaktadır.	KABUL
RUHSAL LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERLE ALAKALI OLARAK KURULAN HİPOTEZLER		
Hipotez 1	Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 2A	Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 2B	Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL

BİREYİN RUHSAL ESENLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERLE ALAKALI OLARAK KURULAN HİPOTEZLER		
Hipotez 9	Bireyin Ruhsal Esenliği ile Örgütsel Çıktılar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 10A	Bireyin Ruhsal Esenliği ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 10B	Bireyin Ruhsal Esenliği ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 11A	İçsel Yaşam ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RED
Hipotez 11B	Topluluğa Aitlik Hissi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 11C	Anlam Katma/Değer Verme ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 12A	İçsel Yaşam ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 12B	Topluluğa Aitlik Hissi ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 12C	Anlam Katma/Değer Verme ile Verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
ÇALIŞILAN SEKTÖR AÇISINDAN RUHSAL LİDERLİK, BİREYİN RUHSAL ESENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR DEĞERLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI İLE ALAKALI OLARAK KURULAN HİPOTEZLER		
Hipotez 13A	Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü çalışanlarının Ruhsal Liderlik değerleri arasında aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
Hipotez 13B	Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü çalışanlarının Bireyin Ruhsal Esenliği değerleri arasında aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	RED
Hipotez 13C	Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü çalışanlarının Örgütsel Çıktılar değerleri arasında aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL
RUHSAL LİDERLİK İLE BİREYİN RUHSAL ESENLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERLE ALAKALI OLARAK KURULAN HİPOTEZLER		
Hipotez 7	Ruhsal Liderlik ile Bireyin Ruhsal Esenliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 8A	Ruhsal Liderlik ile İçsel Yaşam arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 8B	Ruhsal Liderlik ile Topluluğa Aitlik Hissi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
Hipotez 8C	Ruhsal Liderlik ile Anlam Katma/Değer Verme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz işletme dünyasında belki de en önemli konuların başında Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik kavramları gelmektedir. İşletme literatür dünyasında ve saha araştırmalarında da bu sebeple anılan kavramlar üzerine en fazla çalışılan konular arasında gelmektedir. Günümüzde, daha önceki konularda da değinildiği üzere, Ruhsallık değerleri önemi gittikçe artan olgular haline gelmiş bulunmaktadır. Biz de bu yüzden çalışmamızda Fry (2003,2005) tarafından ortaya atılan Ruhsal Liderlik Olgusunun Bireyin Ruhsal Esenliğinin Aracılık (Mediator) Etkisi altında Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik kavramlarına etkilerini incelemeyi amaçladık. Bunun için de araştırmamızı ülkemiz ve dünya için önemi hiç tartışılmayacak olan Bankacılık ve Faizsiz Finans Sektörü üzerinde gerçekleştirdik.

Toplamda 247 anket sayısına ulaşılmış iken, çeşitli sebeplerle (eksik ve hatalı doldurma gibi..) 12 adedi Faizsiz Finans, 10 adedi de Bankacılık Sektöründen olmak üzere 22 adet anket geçersiz sayıldığından tezimizde kullanılabilir anket sayısı 225'e düşmüştür. Bu 225 anketin 126'sı Bankacılık, 99'u da Faizsiz Finans Sektörü'nden çalışan bireylerden gelmiştir.

Öncelikle demografik değişkenlerin model ve kavramlarımıza etkilerini incelediğimiz bir alt başlık açılmıştır. Sonrasında ise yürütülen tüm analizler ve kurulan tüm hipotezlerin sonuçları öncelikle araştırma modelimiz ve onu takiben modelde bulunan kavramlar bağlamında tek tek alt başlıklar halinde incelenmiştir. Ayrıca yine bu ana başlık altında hem bu çalışmamızda karşılaştığımız kısıtları hem de ileride bu ve benzeri konular üzerinde çalışma yapacak araştırmacılar için önerileri içeren ayrı bir bölüm daha açılmıştır. Çalışma sonuçlarımızın işletme dünyasında ne gibi faydaları olabileceği konusunu irdelediğimiz son bir bölüm ile hem bu ana başlığımıza hem de tezimize son verilmiştir.

5.1. Demografik Değişkenlerin Etkileri Hakkında Genel Bir Değerlendirme

Yapılan Bağımsız Örneklem T Testleri neticesinde Cinsiyet değişkenin modelimizde yer alan hiçbir kavram için anlamlı bir farklılığa sebebiyet vermediği görülmüştür.

Medeni Hal açısından duruma bakıldığında; Evli olanların Ruhsal Liderlik değerlerinin Bekâr olanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Alt bileşenler bağlamında durum incelendiğinde bu farklılığın Adanmışlık alt bileşeninden kaynaklandığı görülmüştür. Çünkü Medeni Hal açısından Umut/İnanç ve Vizyon alt bileşeni için anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (Medeni Hal değişkeni modelimizde yer alan diğer kavramlar için anlamlı bir farklılığa sebebiyet vermemiştir.)

Çalışılan Sektör açısından duruma bakıldığında; Finans sektöründe çalışanların Örgütsel Çıktılar değerlerinin Bankacılık sektöründe olanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Alt bileşenler bağlamında durum incelendiğinde bu farklılığın Örgütsel Bağlılık alt bileşeninden kaynaklandığı görülmüştür. Çünkü Çalışılan Sektör açısından Verimlilik alt bileşeni için anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (Çalışılan sektör modelimizde yer alan diğer kavramlar için anlamlı bir farklılığa sebebiyet vermemiştir.)

Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testleri neticesinde Çalışılan Pozisyon değişkeninin modelimizde yer alan hiçbir kavram için anlamlı bir farklılığa sebebiyet vermediği görülmüştür.

Çalışılan Birim açısından duruma bakıldığında; İnsan Kaynaklarında (İdari İşler) çalışanların Ruhsal Liderlik değerlerinin Krediler Servisi ile Muhasebe – Finansman Biriminde çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca İnsan Kaynaklarında (İdari İşler) çalışanların Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar değerlerinin de Krediler Servisi'nde çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Eğitim Durumu Değişkeni açısından duruma bakıldığında; Lisans mezunu olanların Bireyin Ruhsal Esenliği değerlerinin Yüksek Lisans mezunu olanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Alt bileşenler bağlamında durum incelendiğinde Bireyin Ruhsal Esenliği'ndeki bu farklılığın Anlam Katma / Değer Verme alt bileşeninden kaynaklandığı görülmüştür.

Yaş Değişkeni açısından duruma bakıldığında; Yüksek yaş grubunda yer bireylerin Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutu ve Örgütsel Bağlılık Alt Bileşeni değerlerinin düşük yaş grubuna nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Alt bileşenler bağlamında durum incelendiğinde Bireyin Ruhsal Esenliği'ndeki bu farklılığın Anlam Katma / Değer Verme alt bileşeninden kaynaklandığı görülmüştür.

Aynı Şirketteki Kıdem Yılı Değişkeni açısından duruma bakıldığında; kıdemi yüksek olan bireylerin Anlam Katma / Değer Verme alt bileşeni değerlerinin kıdemi düşük olanlara nazaran daha yüksek, kıdemi düşük olan bireylerin Adanmışlık alt bileşeni değerlerinin kıdemi yüksek olanlara nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2. Araştırma Modelimiz Hakkında Genel Bir Değerlendirme

Araştırma modelimizi test etmek amacıyla yürütülen regresyon analizleri neticesinde Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar arasındaki ilişkide Bireyin Ruhsal Esenliğinin kısmi Aracılık Etkisinin varlığına ulaştık. Anılan aracılık etkisinin esas kaynağını bulmak amacıyla Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik arasındaki her iki ilişki için de Bireyin Ruhsal Esenliğinin tüm alt bileşenlerinin ayrı ayrı kısmi aracılık etkileri incelenmiştir. Sonuçta Ruhsal Liderlik ile Verimlilik arasındaki ilişkide Bireyin Ruhsal Esenliğinin tüm alt bileşenlerinin kısmi aracılık etkisinin olduğu gözlenmiştir. Ancak Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide ise diğer iki bileşenin kısmi aracılık etkisi saptanmış iken, İçsel Yaşam'ın herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür.

Fry (2011) çalışmasında Bireyin Ruhsal Esenliğinin Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. İki çalışma arasındaki farklılığın kurulan modellerdeki farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü çalışmamızda Bireyin Ruhsal Esenliği Boyutunun, Duchon ve Plowman'ın (2005) önerdiği gibi, İçsel Yaşam, Topluluğa Aitlik Hissi ve Anlam Katma/Değer Verme Alt Bileşenlerinden oluştuğu varsayılmış iken, Fry (2011) ise anılan çalışmasında aynı boyutun Anlam Katma/Değer Verme ile Aidiyet Alt Bileşenlerinden oluştuğunu varsaymıştır. Çalışmamızda Örgütsel Çıktılar Boyutunun Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Alt Bileşenlerinden oluştuğu varsayılmış iken, Fry (2011) ise anılan çalışmasında aynı boyutun Örgütsel Bağlılık ve Performans Alt Bileşenlerinden oluştuğunu varsaymıştır. Ayrıca Ruhsal Liderlik Boyutu Fry'da 3 Alt Bileşenden oluşurken, çalışmamızda Faktör analizi neticesinde Umut/İnanç ile Vizyon tek faktöre indirgendiği için 2 Alt Bileşenden oluşmuştur. Anılan bütün bu farklılıkların Fry'ın çalışması ile çalışmamız arasında Bireyin Ruhsal Esenliği

boyutunun Aracılık Etkisinde yukarıda da belirtilen farklılığın ortaya çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

5.3. Araştırma Modelimizde Yer Alan Kavramlar Arasındaki İlişkiler Hakkında Genel Bir Değerlendirme

5.3.1. Ruhsal Liderlik ve Bireyin Ruhsal Esenliği

Yürütülen Korelasyon ve Regresyon analizleri sonucunda Ruhsal Liderlik ile Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun tüm alt bileşenleri (İçsel Yaşam, Topluluğa Aitlik Hissi ve Anlam Katma / Değer Verme) arasında anlamlı ve pozitif çift yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu da bize vizyon sahibi olan ve bu vizyon doğrultusunda (bu vizyona sonuna kadar inanarak) hareket eden (kendini işletmeye ve onun vizyonuna adanmış olan), tüm karar ve uygulamalarında bütünlük ve tutarlılık sergileyen liderlerin işletmelerinde çalışan personellerin Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun tüm alt bileşenlerini (İçsel Yaşam, Topluluğa Aitlik Hissi ve Anlam Katma / Değer Verme) etkilediği sonucuna götürmektedir. Yapılan diğer analizler neticesinde Bireyin Ruhsal Esenliği ile Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri arasında anlamlı ve pozitif çift yönlü ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca yine aynı boyutun Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Çıktılar ile arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin varlığı saptanmıştır. Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun bütün bu etkileri dikkate alındığında önemi kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu sebeple Örgütsel Çıktılar (Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik) değerlerini yükseltmek isteyen yöneticiler kanımızca Ruhsal Liderlik başlığı altında açıklanan özellikleri mümkün mertebe edinmek için gayret göstermelidir.

Burada açıklanan Bireyin Ruhsal Esenliği boyutunun alt bileşenlerinin genel olarak bireyin çalıştığı işletmeyi sahiplenme değerlerinin bir göstergesi olduğu ve bireylere bir nevi vicdan duygusu kazandırdığı söylenebilir. Hiçbir yöneticinin çalışanlarını mesai saatlerinin her anında kontrol etmesinin mümkün değildir. Esasen en iyi denetimi kişinin kendi vicdanı yapabilir. Bu yüzden, anılan bu boyut güçlendikçe hem bireylerin Örgütsel Bağlılık değerlerinin hem de işletmelerin hem bireysel, hem grup, hem de genel işletme verimliliğinin artacağı (analizler neticesinde görüldüğü üzere) rahatlıkla söylenebilir.

5.3.2. Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Çıktılar

Yürütülen Korelasyon ve Regresyon analizleri sonucunda Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri (Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik) arasında anlamlı ve pozitif çift yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç da bize yukarıda özellikleri kaba hatlarıyla çizilmiş olan Ruhsal Liderlerin hem bireylerin Örgütsel Bağlılık değerlerini hem de işletmelerin hem bireysel, hem grup, hem de genel işletme verimliliğini artırdığını söylemektedir.

Belki de işletmeler için en hayati iki kavram olan Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik değerlerini artırdığı açık bir şekilde görülen Ruhsal Liderlik olgusunun, yöneticilerinin ihmâl etmemesi gereken en temel olgulardan birisi olduğu su götürmez bir gerçektir.

5.3.3. Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar

Yürütülen Korelasyon ve Regresyon analizleri sonucunda Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar boyutunun tüm alt bileşenleri (Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik) arasında anlamlı ve pozitif çift yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuç da bize (Ruhsal Liderliğin Bireyin Ruhsal Esenliği üzerindeki etkilerini ve Bireyin Ruhsal Esenliğinin Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Çıktılar ile arasındaki kısmi aracılık etkisini bir kenara koyarak bağımsız olarak düşündüğümüzde bile) Ruhsal Esenlik değerleri yüksek çalışanların hem bireylerin Örgütsel Bağlılık değerlerini hem de işletmelerin hem bireysel, hem grup, hem de genel işletme verimliliğini artırdığını söylemektedir.

Her işletmede Ruhsal liderler olmayabilir. Fakat yöneticiler (yukarıdaki bilgidен hareketle) işletmeleri için personel seçiminde (Ruhsal Esenlik değerlerini ölçen anketler vs. kullanarak) Ruhsal Esenlik değerleri yüksek olan bireyleri tercih edip, hali hazırda çalışan personellerinin de Ruhsal Esenlik değerlerinin yükseltilmesine yönelik çalışmalar içerisine girerlerse, bu işlemlerin bile o işletmede Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik değerlerinin önemli oranda artmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

5.4. Çalışmada Karşılaşılan Kısıtlar ve Araştırmacılara Öneriler

Belki de en açık kısıtımız çalışmamızın sadece Finans Sektöründe yürütülmüş olmasıdır. Ali KORKUT Yüksel Lisans tezinde tüm literatürü tarayarak kuramsal bir inceleme yapmış ve neticesinde Ruhsal Liderlik üzerine ülkemizde yapılan toplam 6 adet çalışmanın varlığını tespit etmiştir. Bu çalışmaların da yalnızca iki tanesini saha çalışması oluşturmaktadır. Korkut yurtdışında ise aynı konu üzerine yapılmış olan 19 adet çalışmayı (bunların 8 adedi de Ruhsallık üzerinde yapılmış olmakla beraber) not etmiştir. (Korkut, 2012). Bu bilgiler bize anılan konu üzerinde diğer sektörler için de saha çalışmalarına gereksinim olduğunu çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Değer odaklı bir yaklaşıma sahip olan Ruhsal Liderlik için özellikle insan ilişkilerinin yoğun olduğu (makine yoğun olmayan) sektörler üzerinde çalışmalar yapılmasının hem akademik dünyada anıldığı üzere var olan eksikliği gidereceğini hem de işletme dünyasında (Örgütsel Bağlılık, Verimlilik, Performans gibi değerler üzerinde) faydalı sonuçlar elde edilebileceğini düşünmekteyiz.

Çalışmamızda incelenen konulardan bir diğeri de bireylerin ruhsallık durumları idi. Bireyin Ruhsal Esenliği boyutu altında incelenen bu durumun işletme için ne derece önemli bir olgu olduğu çalışmamız neticesinde çok açık bir şekilde ortaya konmuştur. Kanımızca Ruhsal Liderlik kadar, hatta belki de ondan daha fazla olarak bireylerin ruhsallık durumları üzerine çalışmalar yapılmalıdır. Bu konu, Ruhsal Liderliğe nazaran üzerine daha fazla çalışılan bir konu olmasına rağmen, özellikle ülkemiz bağlamında hali hazırda üzerinde çalışılması gereken bakir bir alan olarak durmaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere yöneticiler ne kadar çabalarsa çabalasın ve bu işe ne kadar para harcarsa harcasın kesinlikle çalışanlarını mesailerinin her anlarında kontrol altında tutamazlar. Kanımızca anılan denetimi sağlayabilecek belki de tek olgu yine o bireydeki ruhsallık algısıdır. Çünkü ruhsallık algısı kişide bir nevi vicdan duygusu oluşturmakta ve bu duygu da işyerinde elinden gelenin en iyisini yapmak için sürekli bir şekilde onu zorlamaktadır. Böylece de çalışanın her anı bu sayede bir nevi kontrol altına alınmış olmaktadır.

Ayrıca çalışmamız sadece İstanbul ilinden toplanan 225 anket (geçersiz sayılan anketleri saymazsak) ile gerçekleştirilmiştir. Bu konuda ülke içerisindeki farklı bölge ve iller temel alınarak ve çok daha fazla deneklere ulaşılarak yeni çalışmalar

yapılabilir. Alınan sonuçlar doğrultusunda da tüm ülke çapında bu model hakkında bir yorum yapmak mümkün hale gelebilir.

Çalışmamızda Bireyin Ruhsal Esenliğinin Alt Bileşenleri olarak alınan değerler daha önce de bahsedildiği üzere Fry'dan (2011) alınmamıştır. Buradan hareketle modeldeki boyutların alt bileşenleri üzerinde çeşitli değişiklikler ve varyasyonlar yapılarak yeni modeller üretilebilir.

Çalışmamızda bağımlı değişken olarak Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik alt bileşenlerinden oluştuğu varsayılan Örgütsel Çıktılar boyutu baz alınmıştır. Modelimizde Örgütsel Bağlılık ve Verimliliği ölçmek için kullanılan anketler yerine farklı ölçekler kullanılarak anılan alt bileşenlerin daha somut bir şekilde ölçülebileceği kanısındayız. Anket soruları incelendiğinde görüleceği üzere anılan sorular daha çok sübjektif bir değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Ayrıca yine Örgütsel Çıktılar boyutuna özellikle performans başta olmak üzere ek alt bileşenlerin eklenmesinin faydalı olacağını düşünmekteyiz.

Çalışmamızda sadece durumun anlık bir fotoğrafı çekilmiştir. Yani çalışmamız anketi dolduran bireyin sadece o andaki düşüncelerini yansıtmaktadır. Çok güçlü iddialarla ortaya atılmış olan bu teorinin geçerliliğini gösterebilmek için bu tarz bir çalışmanın yeterli olduğunu söylemek çok güçtür. Bunun için aynı işletmeden biri denek diğeri kontrol grubu olmak üzere iki grup seçilip bu iki grubun çalışmanın başlangıcında anketleri doldurması temin edilmelidir. Sonrasında o şirkette, teoride önerilen uygulamalar ve değişiklikler yapılmalı ve bundan sonra önceden seçilmiş olan iki gruba başlangıçta doldurduğu anketleri tekrar doldurması sağlanmalıdır. Modelle alakalı tüm yorumlamalar, hem aynı gruba çalışma öncesi ve sonrasında uygulanan iki anket arasındaki farklılıklar ve hem de iki grup arasındaki yine çalışma öncesi ve sonrasındaki farklılıklar dikkate alınarak yapılmalıdır. Fry itfaiye, asker teşkilatı ve okullarda benzer şekilde çalışmalar yapmış ve modelinin geçerliliğini göstermiştir. (Fry et all, 2007, Fry et all, 2005; Malone and Fry, 2003) Kanımızca ülkemizde bu modelin geçerliliği ancak bu şekilde yapılacak bir çalışma ile test edilebilir.

5.5. Yöneticilere Öneriler

Çalışma sonuçlarımıza göre evli olanların (Adanmışlıktan kaynaklanmak üzere) Ruhsal Liderlik değerleri daha yüksek çıkmıştır. Ruhsal Liderliğin çalışmamız

ile ortaya konan Verimlilik ve Örgütsel Bağlılık değerlerine etkileri göz önüne alındığında (diğer özellikler aynı veya yakın olduğu durumlarda) yöneticilerin çalışan seçiminde evli olanları tercih etmeleri yerinde bir karar olacaktır.

Çalışılan şirketteki kıdem yılı değişkeni yaş ile birlikte düşünüldüğünde bu iki değerdeki artış Anlam Katma / Değer Verme alt bileşeninde artış sağlamaktadır. Bu değer alt bileşeni olduğu Bireyin Ruhsal Esenliğinin daha önce anlatılan etkileri düşünüldüğünde, çalışanların işletmelerinde tutabilmenin ne denli önemli olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Ancak çalışılan şirketteki kıdem yılı arttıkça Adanmışlık değerleri düşmektedir. Bu yüzden yöneticiler Adanmışlık değerlerinin düşmesinin sebeplerini araştırarak, bu sebepleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır.

İnsan kaynakları biriminde çalışanların modelimizdeki tüm boyutlar (Ruhsal Liderlik, Bireyin Ruhsal Esenliği ve Örgütsel Çıktılar) için değerleri, diğer birimlerde çalışanlara nazaran görece daha yüksek çıkmıştır. Yöneticiler bu bilgiden hareketle öncelikle bunun sebeplerini araştırmalı, sonrasında ise elde edilen bulgulara göre bu birimdeki yüksek değerlere tüm birimlerde ulaşılmasını sağlayacak çalışmalar içersine girmelidir.

Çalışmamız kapsamında yöneticilere tavsiye etmek üzere edinilen en temel çıkarım ise bütünlük ve tutarlılık değerlerinin çalışanlar üzerindeki etkisidir. Yöneticiler mümkün mertebe her iş ve davranışlarını belli bir değer etrafında şekillendirmeye ve her iş ve davranışlarında olabildiğince tutarlılık sergilemeye özen göstermelidirler. Yöneticiler çalışanların sahip çıkacakları bir vizyon oluşturarak bu vizyona sonuna kadar sahip çıkmalıdır. Ayrıca çalışanlara kendilerinin düşünüldüğünü ve her koşulda kendilerine sahip çıkılacağını hissettirmelidirler. Bu şekildeki hareket tarzı çalışanların hem işletmeye aidiyet duygularını hem de verimlilik ve performans değerlerini yükseltecektir.

Çalışanların Ruhsal Esenlik değerlerindeki artışlar işletmedeki tüm verimlilik değerlerini (birey, grup ve genel işletme verimliliği) yükseltmekte ve örgüte bağlılığı artırmaktadır. Bu sebeple de yöneticiler bu olguya kesinlikle bigâne kalmamalı ve işletmeye alınacak yeni personellerin Ruhsallık olgusuna önem veren bireyler arasından seçmeye özen göstermelidir. Personel seçimi aşamasında bu alanda geçerliliği kanıtlanmış testler kullanılarak bireylerin Ruhsal Esenlik değerleri ölçülmelidir. Elde edilen bu değerler personel seçim kriterleri arasına ilave edilmelidir. Hali hazırda çalışan personellerin Ruhsal Esenlik değerleri de yine anılan testler vasıtasıyla ölçülmelidir. Elde edilen sonuçlara göre durumun analizi yapılarak

Ruhsallık değerlerinin ne şekilde artırılabilceği konusunda çalışmalara girişilmelidir. Bu alışmalar bağlamında olmak üzere Ruhsallık konusunda farkındalığı artıracak eğitimler vermek, adaletli olmaya zen göstermek, ahlaki kurallara titizlikle uymak ve çalışanların değer yargıları öğrenilerek onları bu anlamda tatmin edecek uygulamalar yapmak (ibadetlerini yapabilmeleri için gerekli koşulları temin etmek, değer yargılarıyla elişmemeye çalışmak) vs. sayılabilir...

KAYNAKLAR

Akgün, Funda, 2010, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi – 2009, s. 66

Al-Araki, Magid (2003). Important Theories of Leadership and Management in Organisations Høgskolen i Oslo Organisation Development konferansı, 27 April 2003, s. 4-6

Amram, Joseph Yosi (2009). The Contribution of Emotional and Spiritual Intelligences to Effective Business Leadership, Institute of Transpersonal Psychology Palo Alto, California January 15, 2009, Clinical Psychology Doctorate Thesis, 168 Sayfa

Aris, Amir and Kamarudin, Mohd Fauzi (2009). The Impact Of Path-Goal Leadership Behaviour On Group Cohesiveness: A Japanese Electronic Company And Singaporean Electronic Company In Johor, Journal of Human Capital Development, Vol. 2 No. 1 January – June 2009, pg. 1-11

Ashmos, Donde P. and Duchon, Dennis (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure, Journal of Management Inquiry; Jun 2000; 9, 2, pg. 134-145

Atwater, Leanne E., Dionne, Shelley D., Avolio, Bruce, Camobreco John F., and Lau, Alan W. (1999). A Longitudinal Study of the Leadership Development Process: Individual Differences Predicting Leader Effectiveness, Human Relations, Vol. 52, No. 12

Avolio, Bruce, Walumbwa, Fred and Weber, Todd J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, Annual Review of Psychology 60, pp. 421-449.

Aydın, Bülent, Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik ve Örgütsel Kültürün Etkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi – 2009, s. 66

Ayrancı, Evren (Corresponding Author) ve Semerciöz, Fatih (2011). The Relationship Between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 4, April 2011

Baloğlu, Nuri ve Karadağ, Engin (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, Educational Administration: Theory and Practice, Vol. 15, Issue 58, pp: 165-190 Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 15, Sayı 58, ss: 165-190

Bilgin, Önder (2010). İlâhiyat Fakültesi Dergisi (Çukurova University Journal Of Faculty Of Divinity), Cilt 10, Sayı 1, Ocak-Haziran 2010, s. 241-243

Bolman, Lee G. and Deal, Terrence E. (2008). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., s. 193-194

Bono, Joyce E. and Judge, Timothy A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, pg. 901–910

Boorum, Richard (2009). Spiritual Leadership: A Study of the Relationship Between Spiritual Leadership Theory and Transformational Leadership, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship, Organizational Leadership Doctorate Thesis, Mayıs 2009, 175 sayfa

BS Cerny, Troy A. (2008). Romance of Leadership As A Leader Emergence Predictor, Faculty Department of Systems And Engineering Management Graduate School Of Engineering And Management Air Force Institute of Technology Air University Air Education And Training Command, Master Thesis, pg. 10-13

Chen, Chin-Yi, Chen, Chun-Hsi Vivian and Li, Chun-I (2011). The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being, [*Journal of Religion and Health*](#), 22 Mar 2011, s. 1-21.

Choi, Yeon and Mai-Dalton, Renate R (1999). The Model Of Followers' Responses To Self-Sacrificial Leadership: An Empirical Test, *Leadership Quarterly* Vol. 10 No. 3, Pg. 397 – 421

Clemens, E. V., Milsom, A., & Cashwell, C. S. (2009). Using leader-member exchange theory to examine principal-school counselor relationships to school counselors' roles, job satisfaction, and turnover intentions. *Professional School Counseling*, 13, pg. 75-85.

Conger, Jay A. and Kanungo, Rabindra N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *The Academy of Management Review*; Oct 1987, Vol. 12, No.4, pg. 637-647

Crehan, Ellen Patricia (1984). A Meta – Analysis of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness, Doctora Thesis, The University of British Columbia, pg. 25

Çetinkaya, Bayram Ali (2005). İhvan-ı Safâ Düşüncesinde Temel Tasavvufî Kavramlar ve Meseleler, *Cumhuriyet Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt IX/2 s. 205-261, Aralık 2005. Sivas

Dehler, Gordon E. and Welsh, M. Ann (1994). Spirituality and Organizational Transformation Implications for the New Management Paradigm, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 No. 6, pp. 17-26.

Den Hartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J. and Koopman, Paul L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 70, pg. 19-34

Dent, Eric B., Higgins, M. Eileen and Wharff, Deborah M. (2005). Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions, *The Leadership Quarterly* 16, pg. 625–653

Dereli, Mahçe (2003). A Survey Research Of Leadership Styles Of Elementary School Principals, Faculty of Education of Middle East Technical University, Master Thesis, September 2003, s. 33

DeVoe, Sanford E. and Iyengar, Sheena S. (2004). Manager's theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, pg. 47–61

Erdem, Hüseyin Subhi (2010). İnsan Şahsiyetinin Gelişimine Holistik Bakış: Felsefi Perspektiften Davranışçı ve Bilişselci Ekolün Eleştirisi, *İ.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi Bahar 2010/ 1(1)* s. 179-194

Fairholm, Gilbert W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at Work, *Leadership & Organization Development Journal* 17/5, pg. 11–17

Fox, Jeffrey C. (2009). Analyzing Leadership Styles of Incident Commanders, Northcentral University, Doctorate Thesis, pg. 61-62.

Freeman, GT (2011). Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4 Iss. 1, pp. 120- 140

Fry, Louis W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly* 14,pg. 693–727

Fry, Louis W., Vitucci, Steve and Cedillo, Marie (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline, *The Leadership Quarterly* 16, pg. 835–862

Fry, Louis W. and Cohen, Melanie P. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures *Journal of Business Ethics* 84, pg. 265–278

Fry, Louis W., Hannah, Sean T., Noel, Michael and Walumbwa, Fred O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance, *The Leadership Quarterly* 22, pg. 259–270

Halverson, Stefanie K., Holladay, Courtney L., Kazama, Stephanie M. and Quiñones, Miguel A (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors, *The Leadership Quarterly* 15, pg. 263–275

Hicks, Douglas A. (2002). Spiritual and Religious Diversity in the Workplace Implications for Leadership, *The Leadership Quarterly* 13, pg. 379–396

Hogan, Robert, Curphy, Gordon J. and Hogan, Joyce (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality *American Psychologist*, June 1994, s.1-33

House, Robert J. and Aditya, Ram N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473

Howard, Sue (2002). A Spiritual Perspective on Learning in the Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No:3, pp. 230-242

Hurkens, M. J. H. A. (2007). Towards a paradigm of Spiritual Leadership, University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Maastricht, 18 September 2007, Master Thesis, s. 18-19

Jurkiewicz, Carole L. and Giacalone, Robert A. (2004). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance, *Journal of Business Ethics* 49: pg. 129–142.

Karakaş, Fahri (2010). Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review, *Journal of Business Ethics* 94, pg. 89–106

Kesken, Jülide ve Ayyıldız, Nazlı Ayşe (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), s. 729-754

Kinnerski, Val M and Skrypnik Berna J (2004). Defining spirit at work: finding common ground, *Journal of Organizational Change Management*; 17, 1, pg. 26-42

Kirkpatrick, Shelley A. and Locke, Edwin A. (1991). Leadership: do traits matter?, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, s. 48-60

Kitap 1, Ceylan, Adnan (1998). Örgütsel Davranış, GYTE Yayınları, s. 123

Kitap 2, Eren, Erol (2009). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) Beta Yayınları s. 619

Komai, Mana (2004). An Economic Theory of Leadership, Virginia Polytechnic Institute and State University, Doctorate Thesis, pg. 18-20 ve 24-25

Kruger, Mark and Seng, Yvonne (2005). Leadership with Inner Meaning: A Contingency Theory of Leadership Based on the Worldviews of Five Religions, *The Leadership Quarterly* 16, pg. 771–806

Krishnakumar, Sukumarakurup and Neck, Christopher P. (2002). The “What”, “Why” and “How” of Spirituality in the Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No:3, pp. 153-164

Laguerre, Joshua C. (2010). Can Leadership Be Developed By Applying Leadership Theories?: An Examination Of Three Theory-Based Approaches To Leadership Development, An Honors Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Honors, The Department of Management and Marketing The School of Management Rhode Island College, pg. 8-10

Lowe, Kevin B. and Gardner, William L. (2000). Ten Years Of The Leadership Quarterly: Contributions And Challenges For The Future, *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 1-56.

Lunenburg, Fred C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective On The Leadership Process, *International Journal Of Management, Business, And Administration* Volume 13, Number 1, pg. 1-5

Maitra, Aparajita (2007). An Analysis of Leadership Styles And Practices of University Women In Administrative Vice Presidencies, College of Bowling Green State University, Doctorate Thesis, August 2007, s. 13-14

Matteson, Jeffrey A. and Irving, Justin A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Iss. 1, pp. 36-51.

Paul, Robert J. and Ebadi, Yar M. (1989). Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom—Yetton model, *Journal of Occupational Psychology*, 62, pg. 201-211

Polat, Soner (2011). The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership (SL) Qualities Display According To Students in Faculty of Education, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15, pg. 2033–2041

Reave, Laura (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness, *The Leadership Quarterly* 16, pg. 655–687

Rezack, Karen (2002). Spiritual Leadership as a Model of Effective Leadership in Independent Schools, Seton Hall University, Doctorate Thesis, s. 17-19

Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology* 25, pg. 54–67

Sütçü, Orçun (2008). Stratejik Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Aralık – 2008, s. 104

Thompson, Geir and Vecchio, Robert P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions, *The Leadership Quarterly* 20, pg. 837–848

Turner, J. Rodney and Müller, Ralf (2005). The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review, *Project Management Institute* Vol. 36, No. 1, pp. 49-61

Vallerand, Robert J., Pelletier, Luc G., Blais, Marc R., Brière, Nathalie M., Senécal, Caroline and Vallières, Evelyn F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic and Amotivation in Education, *Educational and Psychological Measurement*, 52, s. 1003-1017

Van Seters, David A. and Field, Richard H.G (1990). The Evolution of Leadership Theory, "The Evolution of Leadership Theory", Journal of Organizational Change Management, Vol. 3, Iss: 3, pp. 29 – 45

Web 1, (2011) <http://www.hahmed.com/docs/Al%20Ghazali%20and%20The%20Soul.pdf> (Erişim Tarihi: 07/11/2011)

Web 2, (2011) http://books.google.com/books/about/The_nature_of_leadership.html?id=cGHgwn-kXA8C (Erişim Tarihi: 17/11/2011)

Web 3, (2011) http://www.hbektasveli.gazi.edu.tr/dergi.php?lang=tr&sayi_id=103 (Erişim Tarihi: 12/11/2011)

Web 4, (2011) http://books.google.com/books?id=vdbArhGyUyYC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbsge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (Erişim Tarihi: 26/11/2011)

Web 5, (2011) <http://www.bealeader.net/5/leadership-definitions> (Erişim Tarihi: 06/11/2011)

Web 6, (2011) <http://www.internationalconference.com.my/proceeding/2ndicber2011proceeding/0942nd%20ICBER%202011%20PG%20148164%20Working%20Conditions.pdf> (Erişim Tarihi: 19/11/2011)

Web 7, (2011) <http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=FehNRedQonUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Positive+Psychology+in+Business+Ethics+and+Corporate+Responsibility&ots=jKXH84BZyg&sig=v955OFIAINIX5CLopCiJ2IPhlKw#v=onepage&q&f=false> (Erişim Tarihi: 15/11/2011)

Web 8, (2011) <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTOrgDevel.pdf> (Erişim Tarihi: 15/11/2011)

Web 9, (2011) http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=nqWvpJ3WKSQC&oi=fnd&pg=PR&dq=Research+Companion+to+Workaholism+in+organizations.+In+Ronald+Burke+%28Ed.%29.+New+Horizons+in+Management+Series&ots=ebZnah0c61&sig=oCX201NWTOEvgXL7DcU_2qjuxUs#v=onepage&q&f=false (Erişim Tarihi: 21/11/2011)

Web 10, (2011) <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTServantLeadership.pdf> (Erişim Tarihi: 15/11/2011)

Web 11, (2011) <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTStateOfArt.PDF> (Erişim Tarihi: 08/11/2011)

Web 12, (2011) <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTPaloutzianFinal.pdf> (Erişim Tarihi: 18/11/2011)

Web 13, (2011) <http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10292/2036/Patricia%20Grant%20and%20Peter%20McGhee%20%28paper%29.pdf;jsessionid=B8CD87C7AC935519B94CC64220AF4EA4?sequence=5> (Erişim Tarihi: 23/11/2011)

Web 14, (2011) www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc (Erişim Tarihi: 28/11/2011)

Web 15, (2011) http://books.google.com/books?id=SOjzvJfSPycC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (Erişim Tarihi: 21/11/2011)

Web 16, (2011) http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=UKXUbVP0IGwC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Jeffrey+Pfeffer,+Business+and+the+Spirit+Management+Practices+That+Sustain+Values,+THEORETICAL+DEVELOPMENT+OF+WORKPLACE+SPIRITUALITY&ots=I6Cj8ZZ8qY&sig=9_Pk8dLbPXTjpgenNvljItDSdM0#v=onepage&q=Jeffrey%20Pfeffer&f=false (Erişim Tarihi: 21/11/2011)

Web 17, (2011) <http://www.cbfa.org/Hartsfield.pdf> (Erişim Tarihi: 14/11/2011)

Winston, Bruce E. and Patterson, Kathleen (2006). An Integrative Definition of Leadership International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 2, pp. 6-66

Yammarino, Francis J., Dionne, Shelley D., Chun, Jae Uk and Dansereau, Fred (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review, The Leadership Quarterly 16 pg. 879– 919

Yusof, Juhaizi Mohd and Tahir, Izah Mohd (2011). Spiritual Leadership and Job Satisfaction: A Proposed Conceptual Framework, Information Management and Business Review Vol. 2, No. 6, pp. 239-245, June 2011

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Erzurum'un Tortum İlçesi'nde dünyaya geldi. İlkokul, Ortaokul ve Liseyi İzmir'in Tire İlçesinde tamamladı. Ege Üniversitesi Tekstil Mühendisliği Bölümü'nden 2004 yılında mezun oldu. Halen bir kamu kurumunda (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğü – Personel Dairesi Başkanlığı) iş hayatını sürdürmektedir.