

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/351546844>

Ruhsal Liderlik

Book · January 2021

DOI: 10.37609/akya.139

CITATION

1

READS

100

3 authors, including:



Ufuk Orhan

Mersin University

41 PUBLICATIONS 145 CITATIONS

SEE PROFILE



Yahya Mendi

Yuzuncu Yil University

5 PUBLICATIONS 3 CITATIONS

SEE PROFILE

RUHSAL LİDERLİK

Editörler

Doç. Dr. Ufuk ORHAN

Arş. Gör. Yahya MENDİ

Altan DOĞAN



AKADEMİSYEN
KİTABEVİ

RUHSAL LİDERLİK

Doç. Dr. Ufuk ORHAN
Ar. Gör. Yahya MENDİ
Altan DOĞAN

© Copyright 2021

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da Bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN

978-625-7409-31-5

Kitap Adı

Ruhsal Liderlik

Yazarlar

Doç. Dr. Ufuk ORHAN

ORCID iD: 0000-0003-0539-2800

Ar. Gör. Yahya MENDİ

ORCID iD: 0000-0001-6692-3690

Altan DOĞAN

ORCID iD: 0000-0001-7862-4479

Yayın Koordinatörü

Yasin Dilmen

Sayfa ve Kapak Tasarımı

Akademisyen Dizgi Ünitesi

Yayıncı Sertifika No

47518

Baskı ve Cilt

Vadi Matbaacılık

Bisac Code

MED102000

DOI

10.37609/akya.139

UYARI

Bu üründe yer alan bilgiler sadece lisanslı tıbbi çalışanlar için kaynak olarak sunulmuştur. Herhangi bir konuda profesyonel tıbbi danışmanlık veya tıbbi tanı amacıyla kullanılmamalıdır. *Akademisyen Kitabevi* ve alıcı arasında herhangi bir şekilde doktor-hasta, terapist-hasta ve/veya başka bir sağlık sunum hizmeti ilişkisi oluşturmaz. Bu ürün profesyonel tıbbi kararların eşleniği veya yedeği değildir. *Akademisyen Kitabevi* ve bağlı şirketleri, yazarları, katılımcıları, partnerleri ve sponsorları ürün bilgilerine dayalı olarak yapılan bütün uygulamalardan doğan, insanlarda ve cihazlarda yaralanma ve/veya hasarlardan sorumlu değildir.

İlaçların veya başka kimyasalların reçete edildiği durumlarda, tavsiye edilen dozunu, ilacın uygulanacak süresi, yöntemi ve kontraendikasyonlarını belirlemek için, okuyucuya üretici tarafından her ilaca dair sunulan güncel ürün bilgisini kontrol etmesi tavsiye edilmektedir. Dozun ve hasta için en uygun tedavinin belirlenmesi, tedavi eden hekimin hastaya dair bilgi ve tecrübelerine dayanak oluşturmaları, hekimin kendi sorumluluğundadır.

Akademisyen Kitabevi, üçüncü bir taraf tarafından yapılan ürüne dair değişiklikler, tekrar paketlemeler ve özelleştirmelerden sorumlu değildir.

GENEL DAĞITIM

Akademisyen Kitabevi A.Ş.

Halk Sokak 5 / A

Yenişehir / Ankara

Tel: 0312 431 16 33

siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

ÖNSÖZ

Yaklaşık olarak 1960’lardan itibaren Dünya’da, 2000’lerin başından itibaren de Türkiye’de ilgi odağı olan bir kavram “Ruhsal Liderlik”. İçeriği itibarı ile birçok liderlik türüne benzetilen ama din ile ilişkili görüldüğü için belki de son zamanların en çok ilgi duyulan liderlik başlıklarından biri. Ruh kelimesinin İslam düşünürleri tarafından zikredildiği (Örneğin Farabi, İbn Sina ve Gazali) gerekçesi ile (Ardıç, 2013) biraz da örnekler itibarı ile Budist lideri Dalai Lama ile başlayan ve İslam mutasavvıflarından Mevlana, Şems, Hacı Bektaşî Veli, Ahi Evran ve Yunus Emre gibi isimler (Polatçı, 2020: 251) ile birlikte yazılan bir liderlik türü. İşte tam da bu nedenle din ile ilişkili görülen ve ilgi odağının artmasına neden olan bir kavram Ruhsal Liderlik. Ruhsal liderliğin din ile ilişkisi sadece bu örneklerden ibaret değil elbette. Literatürde geçtiği üzere; Fry’a göre din, ruhsallık için ön şart değildir ama ruhsallık, dini içerir (Baykal, 2018) cümlesi de ruhsal liderlik ile din ilişkisini anlatır niteliktedir. Elbette biraz da dini isimlerle anılması ve din ile karşılaştırma saikleri ile aslında değer temelli liderlik türleri içerisinde olmazsa olmaz olarak vücut bulmaktadır Ruhsal Liderlik kavramı. Dünyanın yalan-ahiretin gerçek olması yönündeki inanç, insanın dünyevi meşgaleler ile hemhal olmasının getirdiği bıkkınlık ve insanın bu durumdan kendi iç dünyasına dönerek kurtulacağı yönünde geliştirilen inanç, gerçek mutluluğun insanın kendi iç sesini dinlemesi ve kendisi ile barışık olma hali ile ilgili olması gibi nedenler Ruhsal Liderlik kavramını daha önemli hale getirmektedir.

İlk başta, ruhsal liderliğin dini liderlerin söylevleri ile ya da nitel analiz ile ele alınması olarak planladığımız bu yol, Covid-19’un da etkisiyle kamu ve özel sektörlerinin analizi ile so-

nuçlandı. Covid-19 sürecinde nitel analizin katılımcılar ile kapalı alanda daha fazla zaman geçirmeyi gerektirmesi, bizi nitel analizden vazgeçiren neden idi işin aslı.

İçeriğinde literatür bilgilerinin, son yıllarda yapılan altmışa yakın çalışmanın özetlerinin, üniversite, gıda, gümrük, enerji gibi farklı sektör çalışanlarından toplanan verilerin analizlerinin ve bu analizlere dayalı sonuçların yorumlarının yer almasının, bu kitabı önemli kıldığı kanaatindeyiz. Hatta samimiyetimizle belirtmek isteriz ki, bu kitabı asıl önemli yapan unsur, yazarların verileri toplama aşamasından hemen sonra Covid olmasıdır. Yani sağlığımızı hatta hayatımızı tehlikeye atma pahasına bu kitabın tamamlanması adına verilen emek, bu kitap ile kurduğumuz manevi bağı anlatır niteliktedir. Son olarak, kitapta ortaya konulan önerilerin Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış alanlarına katkı sağlayacağı ümidini taşımaktayız.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın verilerinin temini aşamasında Covid-19'a rağmen anketleri doldurarak bizlere yardımcı olan Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi akademik ve idari personeli ile Adana, Mersin, Hatay, Gaziantep ve Şanlıurfa illerinde farklı sektörlerde çalışan özel sektör katılımcılarına teşekkür ederiz.

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	iii
Teşekkür.....	v
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. RUHSAL LİDERLİK.....	3
2.1.1. Ruhsal Liderlik ve Din İlişkisi.....	18
2.1.2. Ruhsallığa Duyulan İhtiyaç.....	20
2.1.3. İş Yaşamında Ruhsal Liderlik.....	21
2.1.4. Ruhsal Liderlik Boyutları.....	27
2.1.5. Ruhsal Liderlerin Özellikleri	31
2.1.6. Ruhsal Liderlik İle İlgili Liderlik Türleri	32
2.1.6.1. Dönüştürücü Liderlik.....	33
2.1.6.2. Hizmetkâr Liderlik	34
2.1.6.3. Etik Liderlik.....	35
2.1.6.4. Otantik Liderlik.....	36
2.1.7. Ruhsal Liderlik Kategorizasyonu ve Ruhsal Liderlik Teorileri	38
2.1.7.1. Fairholm'un Ruhsal Liderlik Teorisi	39
2.1.7.2. Fry'ın Ruhsal Liderlik Teorisi	39
2.1.8. Ruhsal Liderlik Modelleri.....	42
2.1.8.1. Fairholm'un Ruhsal Liderlik Modeli	42
2.1.8.2. Nancy Eggert'in Ruhsal Liderlik Modeli	45
2.1.8.3. Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli	45
2.1.8.4. Kriger ve Seng'in Ruhsal Liderlik Modeli	47
2.1.8.5. Chen ve Yang'ın Ruhsal Liderlik Modeli	47
2.1.8.6. Fry & ark.'nın Yeni Ruhsal Liderlik Modeli	48
2.1.8.7. Reave'in Ruhsal Liderlik Modeli	49
2.1.8.8. Benefel'in Ruhsal Liderlik Modeli	49

2.1.9. Ruhsal Liderliğin Avantajları, Dezavantajları ve Eleştirilen Yönleri	50
2.1.10. Ruhsal Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar	52
3. YÖNTEM.....	95
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	95
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	95
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	95
3.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİĞİ	96
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	97
4. BULGULAR	98
5. SONUÇ	149
6. EKLER	153
EK 1: RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEKLERİ	153
EK 2: YAPILAN ÇALIŞMALARA İLİŞKİN DETAYLAR	161
SONSÖZ	167
KAYNAKÇA	169

1. GİRİŞ

Yaklaşık son altmış yıldır yabancı literatürde yerini alan ruhsal liderlik kavramı, belki de içeriğinde din ve içsel / manevi değerleri barındırdığı için diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır. Şimdiye kadar Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış literatürlerinde yer alan birçok yayında, çözüm olarak yazılan reçete niteliğindeki anekdotlar, bize sorunların çözümünün yine bizim içimizde olduğunu hatırlatır niteliktedir. Örneğin örgütsel bağlılığın veya motivasyonun içsel olması gerektiği ya da örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgüte angaje olmanın zaten içsellliği gerektirdiği gibi. Ruhsal liderlikte de benzer hususlar dikkatleri çekmektedir. “Ruh” kavramının dini önderler tarafından dillendirilmesi (Ardıç, 2013) ve ruhal liderlik örnekleri içerisinde dini mutasavvıfların isimlerinin geçmesi (Polatçı, 2020), ruhsal liderlik kavramının içsellğine işaret etmektedir.

Ruhsal liderlik kavramını odak noktası haline getiren önemli hususlardan birinin, dünya işleri ile ilgilenmenin asıl mutluluğu getirmeyeceği çünkü asıl mutluluğun iç huzur ile yani ahiret yaşamı ile ilgili olduğu yönünde geliştirilen inançlar olduğu düşünülmektedir. Dinler farklı olsa da bu inançların neredeyse tüm dünyada yaygın olması ruhsal liderleri, hitap ettiği insanların asıl (iç) mutluluğa ulaşmaları açısından kurtarıcı olarak lanse etmektedir. Asıl mutluluğun insanın kendi iç dünyası ile ilişkisine yani kendisi ile fiziksel ve psikolojik (bütüncül) anlamda barışık olmasına bağlanması, güncel olarak sosyal hayatta ve hatta iş dünyasında da “spiritüel” yani “ruhsal” (ruhani) alanların yaratılmasına hatta yaygınlaşmasına vesile olmuştur. İnsanların yoğun mesailer altında çalışmalarının getirdiği yorgunluk ve bıkkınlık, insanların iş dışında da sorumluluklarının olması hatta Covid sürecinde insanların en yakınlarını kaybetmesi gibi nedenler, insanları içsel arayışlara iten nedenler arasında

yer almaktadır. Aynı nedenler, doğa ile iç içe olma, doğal beslenme, spor, yoga ve benzeri meditasyonlar ve “well being” gibi kavramların gündeme gelmesine vesile olmuştur. Hatta insanlar günümüzde modern tıpın yetersiz kaldığı alanlar ve vakalar için alternatif tıpın çözüm olarak sunulduğu konuşmalara ve yazılara şahitlik etmektedir. Bu ve benzeri birçok nedenin insanlarda, çözümün iç huzurda olacağı yönünde inanç geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. İnsanların bireysel çalıştırıcılara (personal trainer), yaşam koçlarına ve astrologlara yönelmesinin altında yatan önemli nedenlerden biri olduğu düşünülmektedir aslında ruhsallık kavramı.

Yukarıda bahsedilen nedenler bu kitabın yazılma nedenleri arasında yer almaktadır. Bu kitapta ruhsal liderlik ait literatür bilgileri, son yıllarda yapılan altmışa yakın çalışmanın özeti, kamu ve farklı özel sektör çalışanlarından toplanan verilerin analizleri ve bu analizlere dayalı yorum ve öneriler yer almaktadır. Yine kitabın Ek kısmında, bir arada bulma kolaylığı sağlaması açısından, çalışmalarda kullanılan ruhsal liderlik ölçeklerine yer verilmektedir. Aslında başlangıçta bu çalışma, dini mutasavvıfların eserlerinin doküman analizi ile analizi ya da dini grupların liderleri ve üyeleri ile nitel analiz olarak tasarlanmakta idi fakat Covid süreci, verileri toplarken kapalı alana daha fazla maruz kalma ihtimalimizi artırmakta idi. Bu nedenle bunu başaramadığımızı belirtmek isteriz. Kitapta yer alan verilerin toplanması yaklaşık üç ay sürmüştür. Ruhsal liderlik kavramını tek değişken olarak çalışmamızın nedeninin (yine) Covid olduğunu belirtmek isteriz. Buna rağmen verilerin toplanmasının hemen ardından Covid olduğumuzu da önemle belirtmek isteriz. Buna rağmen bu kitabı tamamlama yönünde duyduğumuz istek, kitap ile aramızdaki manevi bağı anlatır niteliktedir. Öz ile, sağlığımızı hatta hayatımızı tehlikeye atma pahasına tamamladığımız bu kitabı hazırlarken aldığımız keyfi, okurken de almanızı ümit ediyoruz.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. RUHSAL LİDERLİK

Örgütler çalışanların performansını iyileştirmenin yollarını ararlar. Liderlik tarzı işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. Çalışanlar ruhsal olarak zevk aldıkları sürece iyi performans gösterebilirler. Çalışanlar manevi öğrenme ve büyüme yoluyla baskı ve zorluklarla başa çıkabilirler. İşletmelerin işyeri ruhsallığını geliştirmelerinin amacı örgütsel kültürünü yansıtan ve örgütsel üretkenliği arttıran maneviyat ve etiği birbirine bağlamaktır. İşyeri ruhsallığı örgütsel sapkın davranışları azaltıcı, şefkat, fedakârlık, dürüstlük, saygı, sorumluluk ve güven değerlerini arttırıcı etki yapmaktadır (Chahardeh & Chegini, 2015: 4976). Fairholm' a göre ruhsal liderlik hizmet odaklı bir liderlik tarzıdır ve topluma hizmet kavramı ruhsal liderliğin gelişiminde hayati öneme sahiptir. Ruhsal liderlik şu özellikleri içeren bütüncül bir sistem şeklinde tanımlanmaktadır; ahlak, dönüşüm, etik, nezaket, doğruluk, takım çalışması, bütünlük (Uyar, 2019: 22). Günümüzde rekabet ortamı ve hızlı değişim çalışanlarda baskı ve stres yaratmaktadır. Lider ve çalışanlar arasında güven, sevgi, aidiyet gibi maneviyatın artması ruhsallığın oluşmasını sağlamaktadır. Liderler çalışanların hedeflerine ulaşması için ruhsallığa önem vermektedirler. Fairholm'a göre ruhsallık kişinin kimliğini açıklar ve kişiler arası ilişkileri düzenler. Ruhsal liderlik kavramı ruh, ruhsallık ve din ilişkisi ve iş yeri ruhsallığı ile ilişkilidir (Kılıç, 2018: 26-27).

“Ruh”, Latince bir kelime olup yaşamak için almamız gereken nefes anlamında kullanılan “spiritus” kelimesinden gelmektedir. Fairholm'a göre ruh, kişiyi yaşama bağlayan, canlandıran, soyut güç demektir. Kişinin özü ile kurduğu ilişki, insan yaşamındaki gerçekleri fark etmek şeklinde açıklanabilir. Ruh kişinin bireysel

veya grup içi davranışlarına yön verir ve benliğimizi bulmamızı sağlar. Ruh din ve felsefe açısından yaşamımızın manevi yönü ve ölümden sonra varlığını sürdürme şeklimizdir. (Togay, 2015: 36). Ruh halk arasında dini bir terim olarak kullanılmaktadır. Ruh, din ve din felsefesinin kişide varlık olarak dile getirdiği duygudur. Ruh kelimesinden türetilen ruhsallık kişilerin hayatında amaç, değer, anlam arayışıdır. Ruhsallık kişinin kendisinin ötesindeki hisleri ve deneyimleridir (Gündüz, 2014: 15). Ruh ve beden ilişkisi, bedenden ayrı ruh anlayışı Farabi, İbn Sina ve Gazali gibi İslam dininin önde gelen filozoflarının eserlerinde yer almıştır (Ardıç, 2013: 37). Fairholm' a göre ruh, çalışanları harekete geçiren güç ya da kişiliğin temeli olduğunu savunur. Ruh hem grup içi hem de kişisel davranışlara şekil verir. Tasavvuf ruhu kişinin özü olarak tanımlamıştır (Kılıç, 2018: 27-29). Fairholm'a göre ruh, duygular gibi yaşamın çeşitli yönlerini etkileyen, duygusal olmayan ve yaşamın enerjik parçası şeklinde tanımlamıştır. Fry'a göre maneviyat, enerjik bir güç, insanlar ve ilişkilerinde kişilerin algıları üzerinde etkisi olan yüksek bir güç olduğunu belirtir (Abdizadeh, Khiabani & Baroto, 2014: 206). Spiritüelite, İngilizce Spirituality kavramından tercüme edilmiş ve ruhsallık şeklinde çevrilmiştir. Bazı araştırmacılar ise Spiritüelite şeklinde kullanmayı tercih etmişlerdir (Narcıkara, 2017: 44). Spiritüelite sözlük anlamı olarak "manevi ya da ruhsal değerlere sahip olmak ve bağlı olmak" şeklinde tanımlanmıştır (Ardıç, 2013: 35). Ruhsallık kişinin kendisinden daha ileri düzeyde hislere sahip olduğunda yaşadığı içsel tecrübedir (Togay, 2015: 38). Ruhsallık ne olduğumuz değil ne yaptığımız ile ilgilidir. Latince karşılığı ise yaşamı hissetmektir (Ergen, 2011: 25). Son zamanlarda çalışma hayatında aşırı stres, internet kullanımının artması, makineleşme ve mekanikleşme, tüketimin hızlanması, hızlı sahip olmanın sebep olduğu ani hazlar, kişilerin yalnızlık hissetmesi, çevreden ve toplumdaki soyutlanma ruhsal

liderliğin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Günümüzde çalışma yaşamının, kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacağı yerler olarak düşünülmeye iş ortamında takdir edilme ve haz almayı arttırmıştır. Kişiler iş hayatından maddi tatminin yanı sıra manevi (ruhsal) tatmin de beklemektedirler. Ruhsal liderlik kişilerin iç dünyaları ile ilgili örgütsel değişken ve kişilerin hissettikleri duygu ve düşüncelerdir. Ruh kavramı örgütsel değişken olarak ele alınır ve organizasyonda ruhsal liderlik olarak isimlendirilir. Ruhsallık; kişinin kendisine ve çevresine mutluluk veren sevgi, memnuniyet, merhamet, sabır, hoşgörü, affetme, uyumluluk, sorumluluk duygusu, uyum gösterme gibi özelliklerdir (Baloğlu & Karadağ, 2009: 170-173; Gümüşsoy, 2020: 18-19). Ruhsallık yaşamın anlamını, amacını, iç huzuru bulmayı amaçlar. Ruhsallık kişilerin değer yargılarını ve kişinin yaratıcılık gücünü simgelemektedir. Frame'e göre ruhsallık kişinin doğuştan sahip olduğu yeteneğidir. Ruhsallık sadece yaşam gücü olmayıp aynı zamanda kişinin yaşam amacının tecrübe edilmesidir (Kılıç, 2018: 27-29). Ruhsallık kişilerin gelişiminden mutlu olmak, başarıları için sevgi, umut, cesaret ve ilham vermek, iyimser olmak, ortak amaca hizmet etmek şeklinde tanımlanabilir (Gümüşsoy, 2020: 19). Como'ya göre ruhsallığın yaşamın manası ve amacı, kişinin özünü bulması, yaşama ve ölüme anlam kazandıran, kişilerin kendileri ve başkaları ile ilişkilerinde hayatı öğrendikleri evrensel bir olgu olduğunu açıklamıştır. Murray ve Zentner ruhsallığı, bir din ya da tanrıya inanmayanları da içine alacak şekilde sevgi, saygı, ilham, tanrıya ibadet gibi kavramları inceleyen dinsel bağlılığın ötesinde yaşam tarzı şeklinde açıklamışlardır. Din ve tanrı kavramlarının öznel olmasının sebebi kavramın bireysel ve soyut olmasından kaynaklanmaktadır (Narcıkara, 2017: 44). Como'ya göre ruhsallık hayatın manasını, amacını araştırmak, liderin özüne ulaşması, yaşam ve ölüme anlam katan, kişilerin kendileri ve diğer kişiler ile ilişki kurarak yaşamın manasını

araştırdığı evrensel bir olgudur. Ruhsal liderlik teorisinin kurucusu Fry'a göre ruhsallık çevreye mutluluk veren sabır, merhamet, sevgi, affedicilik, hoşgörü, minnet duymak, sorumluluk ve uyum gibi kişilerin pozitif yönleri ile ilgili bir kavramdır. Ona göre ruhsallık, din için gereklidir ancak din ruhsallık için ön kabul şartı değildir (Baykal, 2018: 13). Ruhsal liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda ruh ve maneviyat birçok araştırmada birlikte ele alınan kavramlardır. Ruhsallığın fiziksel olmayan bir güç olduğuna inanılmaktadır. İnsan ruhunun bir parçası olduğu düşünülmektedir. Ruhsallık, kişilerin kendisini sorgulayarak anlam kazanması, insanlarla bütünleşme, yaşama gücü veya içsel deneyimler kazanmaktır. Ruhsallık kişinin ilişkide olduğu her şey, içsel kaynakların tamamı, yaşamın anlamı ve amaç şeklinde açıklanmıştır. Ruhsallık içsel olan, güç ve enerji kaynağı olan, canlılığın işareti olan bir durum veya var olmanın başka bir şeklidir. Ruhsallık, deneyimleri, anlamlılığı, amaç ve değerleri daha derin bir bakış açısıyla yorumlamaktır. Ruhsal liderlik derin bakış açısını yönetmektir. Ruhsallık, aşkın güç, kişinin sınırlarını aşması, hedeflere ulaşma, hedefe ulaşmak için harekete geçiren güç şeklinde açıklanabilir (Akıncı, 2017: 17). Moxley'e göre ruhsallığın temeli dört kavramdan oluşur. Bunlar; akıl, beden, kalp ve ruhtur. Kişinin kendine yetmesi, mutlu olması, kendisi ile barışık olması, başarılı olması için gerekli unsurların tümünün uyumlu ve işbirliği içinde olması gerekmektedir. Ruhsallığı oluşturan unsurlar; ortak hedeflere bağlılık, yaşama inancı, birlik olma ihtiyacı, iyimserlik, umut, takım ruhu olmak, sevgiye bağlılık, yaşama arzusu ve amacı, içsel motivasyon şeklinde açıklanabilir (Gümüşsoy, 2020: 19-20). Ruhsallık; sevgi, merhamet, sabır, tolerans, bağışlama, kişisel sorumluluk, uyum anlayışı gibi insan ruhunun niteliklerini barındırır (Birnie, 2019: 2). Ruhsallık, başka kişilerin başarı ve gelişimlerine yardımcı olma isteği, umut, sevgi ve iyimserliği bağlı olmak,

anlamak için istekli olmak, insanlarla bütünleşme, ortak hedefe yönelme ihtiyacıdır. Ruhsallığın ana unsurları arasında; takım ruhunun geliştirilmesi, yaşama gücü, içsel motivasyon, kişileri harekete geçirme, içsel deneyim, hedefe ulaşma arzusu, ortak hedeflere bağlanma ve bütünleşme, diğer kişilerin başarısına ve gelişimine katkı sağlama, umut, sevgi ve iyimserliğe bağlılık, yaşamın anlam ve amacını öğrenme isteğidir (Kesken & Ayyıldız, 2008: 744-745; Akıncı, 2017: 18). Taylor'a göre ruhsallığın ilkeleri; saygı, iletişim, vizyon, enerji, arkadaşlık, esneklik, eğlence ve bireyin kendini keşfetmesidir (Kesken & Ayyıldız, 2008: 744-745; Akıncı, 2017: 18). Taylor'a göre ruhsallık ilkelerine sahip kişiler örgütlerde, takım çalışmasına yönelen, bireysel manada dinleyen, irdeleyen, öğrenen, deneyen, yaratıcı, gelişen bir yapıya sahip olurlar. Ruhsallık karmaşık ve anlamsız iş ortamında sorunlar için çözüm aracı ve ihtiyaçların giderilmesinde önemli bir faktördür (Akıncı, 2017: 18-19). Ruhsallık ve Ruhsal liderliğin iş yaşamına uyarlanması ile iş yeri ruhsallığı doğmuştur (Güçlü & Koşar, 2016: 156). İşyerinde ruhsallık ruhsal liderlik kavramlarının iş yaşamına uygulanmasıdır. (Baloğlu & Karadağ, 2009: 170-173; Gümüşsoy, 2020: 18-19).

Ruhsal liderlik son on - on beş yıl içerisinde Amerika'da ortaya çıkan bir kavramdır. Özellikle finansal başarısızlıklar, iflas ve krizlerden çalışanların olumsuz etkilenmesi ve sosyal koşulların değişmesi ile insanların eskiden sosyalleşebildikleri ve ruhsal açıdan beslendikleri bir dönemde ortaya atılmıştır (Narcıkara, 2017: 45). Ruhsal liderliğin kökü "ruh" kelimesine dayanmaktadır (Karadağ, 2009: 1361). Günümüzde değişen çevresel şartlar örgütleri, liderleri ve çalışanları etkilemektedir. İş yaşamında çalışanlar daha çok kapitalistleşen, maddiyatın önem kazandığı, insanı değerlerinin önemsenmediği çalışma ortamlarında mücadele etmektedirler. Bu nedenle bencillik, rekabet, tükenmişlik, yalnızlık gibi sorunlarla yaşamak zorunda kalmış-

lardır. Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak hem yöneticileri hem de çalışanları zorlamaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ile kişilerin manevi değerlerine, iç dünyasına, duygularına önem verilmeye başlanmıştır. Bu nedenle ruh kavramı incelenmiş ve kişilerin yalnızca maddi mutluluklarının yeterli olmadığı, manevi duygularının da önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu sebeple liderlerin manevi duygularını da tatmin edebilecek örgüt kültürü oluşturulmalı ve çalışanların iş tatminleri artırılmalıdır. Bunu sağlayacak bir örgüt kültürünü yaratabilecek liderlik tarzı ise ruhsal liderliktir. Ruhsal liderlik örgütsel davranış alanına maneviyatın katılması ile oluşmuş ve gelişmiştir. Ruhsal liderliğin özü, içsel yaşam ya da manevi çalışmalardır (Cinnioğlu, 2018: 114-115). Lider, bir amaç doğrultusunda başkalarını bu amaca ulaştırmak için ilham veren, harekete geçmelerini ve başkalarının kendisini izlemesini sağlayan kişidir (Koçel, 2015: 668). Fry'a göre ruhsal liderler, kendisini bilen ve kontrol eden, geleceğe umutla bakan, inançlı, fedakâr, güvenen ve düşüncelerine saygı duyulan, ruhsal sağlığını sürdüren kişilerdir (Akıncı, 2017: 31). Ruhsal lider olmak için kişinin bazı becerilerin geliştirilmesi gerekir. Bunlar; öz farkındalık, öz saygı, iletişim, karar verme, sağlıklı çalışma ve teşvik etmedir (Smith, Minor & Brashen, 2018: 84-85). Örgütlerde iş tatmini, etik davranışlar, örgütsel bağlılık, verimlilik, rekabet üstünlüğünde etkili olan ruhsal liderlik liderlerin ve çalışanların maneviyatını, ruhsallığını önemseyen bir kavramdır. Fry'a göre ruhsal liderlik, kişilerin ruhsal olarak yaşama tutunmaları için gerekli değer, tutum ve davranışları özümsemek, içsel motive olmak şeklinde tanımlanmıştır (Gündüz, 2014: 32). Ruhsal liderler, geniş ve önemli kültürel ihtiyaçlara cevap veren organizasyonlarda liderlik yaparlar (Dargahi, 2017: 235). Ruhsal liderlik; etik davranış, iş tatmini, rekabet avantajı sağlamak için organizasyonlarda ihtiyaç duyulan liderin dürüstlüğü ve çalı-

şanlara olan ilgisini gösteren liderlik tarzıdır. Ruhsal liderlik teorisi vizyon, umut/inanç, fedakarlık, çağrı/anlam ve üyelik gibi beş boyutlu bir kavram olarak Louis W. Fry tarafından ortaya atılmıştır. Fairholm, Sanders & ark., ile Fry teori düzeyinde ruhsal liderlik üzerine çalışmış araştırmacılarıdır. Fry ruhsal liderliği içsel motivasyonu sağlamak için ihtiyaç duyulan değerleri, tutumları, davranışları içeren kavram şeklinde açıklamıştır. Fry'a göre hem lider hem de çalışanlar için önemli olan, ruhsal hayatta var olmak ve liderin bu manevi kısma dokunmaya çalışmasıdır. Liderin rolü iş yeri maneviyatını sağlamak ve ruhsal liderlik ve iş yeri ruhsallığını/maneviyatını birbirinin yerine kullanmaktır (Fry, 2003: 694-711). Ruhsal liderler, çalışanların yaşam amacını ve gücünü gösteren, çalışanlara anlam arayışında destek olan ve gelişimleri için yardım eden kişilerdir (Ergen, 2011: 27). Ruhsal liderlik çalışanların yaşam gücünü açığa çıkartan, hizmetkâr liderliği benimseyen ve çalışan gelişimini destekleyen kişilerdir (Kesken & Ayyıldız, 2008: 746). Ruhsal liderlik, manevi boşluk, bunalımlar, yalnızlık, psikolojik sorunlar, anlamsızlık, ben merkezcilik, kaos ve benzeri durumlarda oluşan, kişilerin ruhsal yönlerine önem veren ve onlar için yaşamı anlamlandıran liderlik yaklaşımıdır. Ruhsal liderlik teorisinin kurucusu Fry'a göre ruhsal kişiler hem kendisine hem de çevresine merhamet, sevgi, sabır, hoşgörü, bağışlama, minnettarlık, sorumluluk duyma, uyumluluk şeklinde davranışlar gösterirler. Ruhsal liderlik, kişilerin yaşamını anlamlı kılar ve ruhsal özgürlüğünü kazandırır (Narcıkara, 2017: 45). Ruhsal liderler çalışanların aidiyet duygularını geliştirir ve onları motive etmek amacıyla değer, inanç, davranışları bir araya getirerek etkinlik ve verimliliği arttırırlar. Bu nedenle son zamanlarda önem kazanmış bir liderlik yaklaşımıdır. Ruhsallık, insanların maddi olmayan yanıdır. Ruhsallık, insan ruhu ile ilgilidir. Ruhsallık kişilerin değerlerini, tecrübelerini, hedeflerini materyalist görüş açısın-

dan daha ince bakış açısıyla yorumlamak ve yaşamı anlamlı hale getirmektir (Bakan & Doğan, 2013: 355-357). Ruhsal Liderlik, kişinin kendisi ve diğer kişiler ile ilişkisi, iletişimi, yaşamın anlamını anlaması, evrendeki amacını ve yerini anlaması, kazandığı bilgi ve tecrübelerin sonucunda oluşan liderlik tarzıdır (Ergen, 2011:25). Ruhsal liderlik, liderin çalışma hayatındaki manevi duygularını arttırarak çalışanların motivasyonlarını arttırmaktır. Bu liderler dönüştürücü liderler gibi iş ile çalışanların kimlikleri ve değerleri arasında ilişki kurarlar ve işi anlamlandırır. Ruhsal liderlik; örgüt üyeleri arasındaki sevgi, takdir ve güven duygusu, iş birliği, birlikte öğrenme ve performansın yükseltilmesini sağlarlar. Yapılan birçok çalışma ile etkileşim içinde olan ve karşılıklı destek sağlayan toplulukların bağları gelişmektedir. Kişilerin değer yargıları ile tutarsız davranış sergilemelerine neden olan örgütlerde iş ile maneviyat bir araya gelememektedir. Kişisel değer yargıları ile iş hedefleri arasında tutarlılık olması hem liderler hem de çalışanlar için önemlidir. Fry'a göre kişilerin yaşamı iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar kader duygusu ve dostluktur. Kader duygusu, kişisel faaliyetlerin yalnızca ekonomik yarar ya da başarı, güç, itibar gibi benlik tatmini sağlamaz ve bunlardan daha öte bir değer ve anlam taşır. Dostluk, iyi ilişkiler ve bağlar kurma ihtiyacıdır. Bu iki unsur, özgeci sevgi ve inancı kapsar. Özgeci sevgi, şefkat, sevgi, anlayış, minnet, sabır, bağışlama, güven gibi değerler ile ilgilidir. Ruhsal liderler; iş ortamında insanların kader duygusu ve dostluk ihtiyaçlarını tatmin eder, güvenlerini, motivasyonlarını, örgütsel bağlılıklarını arttırır. Reave, ruhsal liderlik hakkında yüz elliden fazla çalışmayı incelemiş, bazı çalışmalarda kişilerin iş ortamında manevi değerleri ile akıl sağlığı, içsel motivasyon, yaşam tatmini arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Özgeci sevginin tıp ve pozitif psikoloji alanındaki araştırmalarda korku, endişe, suçluluk, öfke, nefret, gurur, kızgınlık ve kıskançlık gibi duygu-

ların üstesinden gelebileceğini ispatlayan sonuçlara ulaşılmıştır. Ruhsal liderliğin sınırlılıkları ise, liderlerin becerilerinin ve değer yargılarının liderlik davranışını nasıl etkilediğini belirtilmesi ve liderlerin çalışanları etkileme durumlarını açıklamaması oluşturmaktadır. Kader duygusu ile dostluğun önemi ve birbiri ile ilişkileri açık değildir. Güçlü kültürel değerler ile dini geleneklere sahip örgütlerde dini inançlar ve kültürel değerler ruhsal liderliği teşvik eder (Çetin & Baltacı, 2018: 350-351). Ruhsal liderler, iş ortamında umudu, sevgiyi, samimiyeti, işyeri ruhsallığını, ruhsal olarak yaşama bağlanmayı öne süren liderlik yaklaşımıdır. Moxley'e göre ruhsal liderlik insanın beden, akıl, kalp ve ruh özelliklerini oluşturur. Kişilerin verimli olması için dört özelliğin birlikte oluşması gerekmektedir. Aksi halde kişilerin iş doyumu gerçekleşemez, kendilerini anlatamazlar ve kendilerini yeterli görmezler. Ruhsal liderliğin amacı, kişilerin kendilerini tanıması, cesaretlendirmesi, aidiyet duygusu kazanmalarını sağlamak ve kişilere vizyon kazandırmaktır. Bu liderlerin bir başka amacı ise çalışanların maneviyatını güçlendirerek çalışanların performansını arttırmaktır. Çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine imkân tanır. Ruhsal liderler kendi faaliyetlerini ve davranışlarını yönlendiren, inanç ve değerleri olan hem de çalışanların amaçlarını gerçekleştirmesi için davranışlarına yön veren ve örgütsel değerlerini belirleyen liderlerdir. Ruhsal liderlerin ruhsal zekâlarının yüksek olması dönüştürücü özelliğe sahip olmalarını sağlamıştır. Bu liderler çalışanları işgücü olarak görmeyip birey olarak görürler. Çalışanların örgütsel sadakatlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırırlar. Ruhsal liderler çalışanların yaratıcı olmalarını ve değişime açık olmalarını teşvik ederler, böylece çalışanlar korkusuzca, içten gelerek, etik ve verimli bir şekilde çalışırlar. Bu durum çalışanların motivasyonu, yaratıcılığını, örgütsel bağlılığını arttırır. Çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini, kararlı ve cesur karar-

lar almalarını sağlar (Bakan & Doğan, 2013: 355-357). Ruhsal liderler hizmetkâr liderlik anlayışını özümseyerek çalışanların beklentilerine hizmet ederler (Kesken & Ayyıldız, 2008: 746). Fairholm, ruhsal lider ile liderlik arasında bağ olduğunu ve lider ruhunun doğrudan sahip olduğu değerler ve özelemler ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Ruhsal liderliğin oluşum nedeni iş yaşamında makineleşmenin başlaması olmuştur. Hızlı tüketim, kolay elde etmenin verdiği doyum, yalnızlık, kendisini soyutlama ruhsal liderliği doğurmuştur. İş yaşamında istikrarın azalması, iletişimin bozulması, uzun çalışma saatleri, iş, işyeri ve örgüte olan güveni azaltmıştır. Bu güvensizlik çalışanları hayatın anlamını aramaya yöneltmiştir. Çalışanların ruhsal tatmin düzeylerinin azalmasına ve engellenmelerine sebep olmuştur. Böylece çalışanlar iç dünyalarını araştırmaya ve güvenecekleri bir ortam arayışına yönelmişlerdir. Ruhsal liderlik bu noktada kişilerin hissettikleri eksiklikleri gidermek için kişilerin anlam aramalarına yardımcı olur. Duchon ve Plowman'a göre kişiler iş ortamında kazanç elde etmek ve yeteneklerini geliştirmek isterler. Bunun yerine hayatı anlamlı kılmak isterler, değer verdikleri ve iç dünyalarının anlaşıldığını görmeyi amaçlarlar (Güçlü & Koşar, 2016: 155-156). Ruhsal liderlik örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü, motivasyon, performans, örgütsel bağlılık, iş yaşam kalitesini pozitif yönde geliştirmektedir (Cinnioğlu, 2018: 115). Ruhsal liderler içsel motivasyon ve öz değerlere bağlı olarak çalışanları önemseyerek ve takdir ederek motive ederler. Böylece çalışanlar liderin güvenini kazanır, istek ve inisiyatif gösterir ve yenilikçi davranışlarını etkin şekilde geliştirirler. Diğer liderlik tarzlarına kıyasla ruhsal liderler, çalışanların yenilikçi davranışlarına katkıda bulunur, çalışanları motive edebileceği, yenilik yapabileceği ruhsal ihtiyaçlarına odaklanırlar. Ruhsal liderler çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Zhang & Yang, 2019: 3). Ruhsal liderli-

ğin amacı, belirli stratejilerle kurumsal bir vizyon ve değer geliştirmenin yanı sıra bireylerin ve ekiplerin gücünü arttırmaktır. Bu durum çalışanlar arasında bağlılık ve üretkenliği artırır. İş yerinde maneviyat önemli ve gerekli olup çalışanları sorumluluk sahibi yapar, işe adanmalarını sağlar. Maneviyat, organizasyonun hem iç hem de dış çevresinde olabilir. (Abdizadeh, Khia-bani & Baroto, 2014: 206-207). Ruhsallık ile kişinin varlığının temeli olan etmenler ruhsal liderliğin temelini oluşturur. Bu etmenler bütünlük içinde kullanılırsa kişiler işlerinden zevk alırlar, kendilerini ifade ederler ve verimli olurlar. Ruhsal liderler bağımsızlık, adalet, doğruluk gibi etik değerlere yoğunlaşmaktadır. Ruhsal liderler verimli bir iş ortamı oluşturmak için mutluluk, huzur, sevinç, iş tatmini gibi ruhsallıklarını arttırmaları gerekmektedir. Ruhsal liderler etik, prensip sahibi kişiler olup kurum çalışanlarına değer veren, ortak değer yaratan, güvenen kişilerdir. Çalışanları güven konusunda güdülemek ve yaşamlarını anlamlandırmak için duygularına başvururlar. Kişinin iç dünyası, ruhu, sahip olduğu koşullar, yaşamı anlamlı hale getirir. Ruhsal liderler, motivasyonu arttıırırlar ve hem iç motivasyonu hem de üyelerinin motivasyonlarını arttırarak örgüt performansını arttıırırlar (Kılıç, 2018: 38-43). Ruhsal liderlik örgütsel dönüşümü sağlamak için çalışanların içsel motivasyonları ile öğrenen örgüt kurulmasını açıklamaktadır. Ruhsal liderlik, liderlerin davranışlarını, tutum ve değerlerini bütünleştirip çalışanların motivasyonlarını arttırmak, çalışanların işlerinin misyon ve anlamını anlamalarını teşvik ederek örgütsel performansı arttıırmayı hedeflerler. Yapılan araştırmalar ruhsal değerler ile uygulama arasında tutarlılık olduğunu, lider etkinliğini dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi ruhsal değerlerin oluşturduğunu ve bunların ruhsal liderin başarısı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Böylece iş ortamında ruhsal ihtiyaçların karşılanması ile çalışanların sağlığının ve psikolojik

iyi oluşlarının pozitif etkilendiği ve bu sürecin ruhsal liderliğin temelini oluşturduğu belirtilmektedir (Gümüşsoy, 2020: 25-26). Ruhsal beklenti, çalışanların yaptığı işler sebebiyle ödüllendirilmeleri, işlerini sevmeleri ve tatmin olmalarıdır. Ruhsal davranış şekli olarak hem evreni hem de kendini anlamak, ibadet etmek, kendisini keşfetmek, yaşam amacını keşfetmek, şükür etmek, dünyayı ve yaşamı öğrenmek, çalışanların manevi ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Ruhsal liderliğin yetkinliği ve değerleri; kendini aşmak, alçak gönüllülük, sadelik, aşkınlık, sevgi, içtenlik, duyarlılık, diyalog, derinlik ve hoşgörü şeklindeki kişinin ruhuna seslenen kavramları içermektedir. Ruhsal liderler kişisel gelişimi destekler, yönetim felsefesini ahlaki değerler ile bütünleştirir, çalışanlara değer verir, çalışanların yaşam gücünü arttırır, anlam arayışlarını destekler, hizmetkâr liderlik tarzına yakın, çalışanların gelişimi için emek harcayan kişilerdir. Bu tarz liderler, sorunun kaynağını ilk önce kendilerinde görürler ve daha sonra dış kaynaklarda ararlar. Ruhsal liderliğin pozitif sonuçları arasında; güveni artırması, çalışanları güdülemesi, işyeri mutluluğunu ve iş doyumunu artırması ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırması yer almaktadır (Gümüşsoy, 2020: 22-26). Ruhsal liderlik, ilişkili üç boyuttan oluşur. Bu üç boyut; liderin kendisi ile olan ilişkisi, kendinden daha büyük güç ile ilişkisi ve başkaları ile ilişkisidir. Ruhsal lider, çalışanların yaşama gücünü destekleyen, anlam arayışlarını destekleyen, hizmetkâr liderliği özümseyen, çalışanların gelişimini destekleyen liderliktir. Ruhsal liderlik ahlaki liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, takım çalışması, kibarlık, dürüstlük, bütünlük ve uyum ile ilişkili ve destekleyici niteliktedir. Ruhsal liderlik davranışı çalışanları motive ederken diğer taraftan kendi kendine motive olan, geliştirici ve dönüştürücü çalışanların var olması ile örgüt performansını arttırmaktadır. Ruhsal liderlik kişinin var oluşunu açıklayan, ruhsal değerler, tutum ve davranışlardan oluşan liderlik

tarzıdır (Toygar, 2015: 40). Normal şartlarda bir örgütte çalışanların talep ve ihtiyaçlarını göz önüne almadan başarılı olmak, başarıyı sürdürmek, kurumun yaşam kalitesini yükseltmek ve sağlığını muhafaza etmek mümkün değildir. Ruhsal liderlik sergilediği davranışlar neticesinde belirli bir ücret ile yetinmeyen ve yeteneklerini kullanarak kuruma katkı sağlayan, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan davranışının sonucunda oluşmaktadır. Ruhsal liderlik ile çalışanlar sakinlik, aşırı mutlu olma, iş tatmini, iş ve işletmeye bağlılık şeklindeki pozitif sonuçlar elde ederler. Bu liderlik tarzı ile ürün geliştirmede artış, işten ayrılma ve kayıtlar ile üretim firelerinde azalmalar yaşanmıştır (Ardıç, 2013: 44). Ruhsal liderler, temel örgütsel değerleri, süreçleri ve sistemleri çalışanların temel değerleri ve bakış açıları ile bütünleştirir, bu sayede çalışanları organizasyona daha iyi adapte ederler (Afsar, Badir, Kiani, 2016: 81). Ruhsal liderler, çalışanların hareket ve varış noktasını tanımlar, onları sosyal ve manevi yönleriyle harekete geçirir, yüksek idealler aşılar, inanç ve umutları geliştirir. Ruhsal liderliğin boyutlarından olan fedakâr sevgi hem benlik hem de başkaları için özen, ilgi, takdirle elde edilen bütünlük, uyum ve esenlik anlamına gelir. Fedakâr sevgi başkalarına karşı yakınlık, minnettarlık, affedilme, nezaket, merhamet şeklinde fedakâr sevgiyi içerir. Ruhsal liderlerin çalışanları dışlama gibi kötü muamele gösterme olasılığı diğerlerine göre daha düşüktür. Bu çalışanlar davranışları ve eylemleri ile fedakâr sevgi ve manevi değer göstererek iş arkadaşlarının ilişkisel refahını olumlu yönde şekillendirir ve dışlanma duygularını azaltır (Ali & ark., 2020b:1-4). Ruhsal liderliğin kaynağı, kişinin kendi çıkarlarının ötesine geçip ortak amacı destekleyen daha büyük bir hedefe hizmet etmesini sağlamak için gerekli olan içsel yaşam, manevi duygular ve uygulamalardır. Daha büyük bir hedef olan bu bağlantı, başkalarını destekleyen bir organizasyonun üyesi olmayı içerir (Egel & Fry, 2016:

1-4). Law'a göre ruhsal liderin sahip olması gereken ana değerler; tutku, adanmışlık, güven, bağlılık, çeşitlilik, minnettarlık, içten ilgi, takdir, neşelilik ve cömertliktir (Ardıç, 2013: 48). Fry'a göre ruhsal liderlik hem liderlerin hem de çalışanların beş ruhsal durumunun bulunduğu ortamlarda görülmektedir. Bu beş ruhsal durum; kendini bilme, başkalarına kibar davranma ve kişilerin inançlarına saygı gösterme, günlük yazma ve doğa ile iç içe yaşamak, kendine kulak vermek ve güvenilir olmaktır (Narcıkara, 2017: 51-61). Fry'a göre ruhsal liderlik teorisinin boyutlarını olan umut, inanç ve vizyon, liderin rolünün iş yaşamında herkes tarafından kabul edilecek ve iş yaşamına anlam katabilecek vizyonu yaratma ve çalışanların vizyonu tespit edip, işlerini anlamlı bulmalarını sağlamayı içermektedir. Fry'a göre yapılan araştırmalarda Amerikalı yönetici ve liderlerin para ve boş zaman yerine iş ortamında derin anlamlar ifade eden ve tatmin edici değerler için çabaladıkları gösterilmiştir. Liderler zamanla ruhsallık ve işler arasında bütünlük sağlamaktadırlar. Birçok lider bu bütünlüşme ile bireysel ilişkilerinde ve iş etkinliklerinde olumlu değişim ve gelişimlerin olduğunu ifade etmiştir. Fry'a göre çalışanların gözünden ruhsal liderler, iş ortamında verimliliğin artırır, bunun nedeni olarak baskı ve korkuyu azaltırlar. Etik iş ortamında çalışanların daha fazla arzu sahibi oldukları belirtilmiştir. Pfeffer'in ruhsal liderlik üzerine yaptığı çalışmada, insan yaşamının dört boyutu olduğu öne sürülmüştür. Bu dört boyutu özümseyen kişi iş ortamındaki rolü ve yaşam rolünü uyumlu hale getirebilir. Bunlar; kişinin öğrenmesinin ilerlemesi ile tecrübe ve ustalık duygusunu kazanması, amaç duygusu, iş arkadaşları ile pozitif sosyal ilişki kurması ve iç içe geçmiş bütüncül bir yaşam sürme isteğidir (Narcıkara, 2017: 54-55). Kurth'a göre ruhsal liderlikte lider ve çalışanlar için dört ruhsal uygulama bulunmaktadır. Bunlar; kişinin kendisini bilmesi, diğer kişilere ve ihtiyaçlarına saygı gösterme, diğer kişileri güvenilir görme ve (yoga, doğa sporları, dua etmek... gibi) ruh-

sal olarak rahatlamaya çalışmak için etkinliklerde bulunmaktadır (Narcıkara, 2017: 56). Neck ve Milliman'a göre ruhsal liderlik, çalışanların kişisel gelişimlerinin veya potansiyellerinin üst seviyesine ulaşmalarını sağlar (Narcıkara, 2017: 51). Ashmos ve Duchon'a göre iş ortamında ruhsal liderlik iş ortamının hem zihinsel hem de ruhu olan kişiler ile dolu olmasıdır. Ruhsal liderliği üç öge ile açıklamışlardır. Bunlar; içsel yaşam (kişilerin hem içsel hem de dışsal yaşamının olması), anlamlı iş (kişilerin işlerinin anlamlı olması ve iş ile ruhları arasında bağ kurmaları) ve ait olmadır (kişilerin diğer çalışanlar ile iletişim kurmaları ve bir topluluğun parçası olmayı istemeleri) (Narcıkara, 2017: 52-54). Benefiel'e göre iş ortamında ruhsal liderlik için kişisel ve kurumsal dönüşüme ihtiyaç vardır. Kişi önce kendi ruhsallığını tamamlar sonrada kurumun ruhsallığını geliştirir. Ruhsal liderler, içsel motivasyonu yükseltir ve takipçilerinin güvenini kazanır, kuruma olan bağlılığı attırır (Narcıkara, 2017: 58). Reave, ruhsal değerlerin başarılı liderliği teşvik ettiğini savunmuştur. Ruhsal değerler ise bütünlük, dürüst iletişim ve alçak gönüllü olmaktır. Başarılı lider adil davranan, kişilerin değerlerine saygı duyan, ilgi duyan, dikkatli dinleyen, takdir eden, kendi ruhsal gelişimi için faaliyetlerde bulunan kişidir (Narcıkara, 2017: 62). Duchom ve Plowman'a göre ruhsal lider, kişisel ve ortak inanışları hoş gören ve özgürlüğü sağlayan kişidir. Lider özgür bir iş ortamı yaratmalı ve kişilerin ruhsal açıdan güvende hissetmelerini sağlamalıdır. Çalışanlar iş ortamında kendi iradeleri ile ruhsal ihtiyaçlarını gidermelidirler (Baloğlu & Karadağ, 2009: 173-176). Milliman vd.'ne göre ruhsal liderliğin üç boyutu olduğu öne sürülmüştür. Bunlar; işe anlam yükleme, cemiyet bilinci ve değerlerin örtüşmesidir. Bu boyutların sonucunda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven artmaktadır, çalışan devir oranı ise düşecektir (Narcıkara, 2017: 54-56). Ashmos ve Duchon'a göre ruhsal liderlik, toplum bilincinin olduğu bir durumda kişilerin iç dünyalarını beslemeleri ve işlerini beslemeleri

şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışmalarında üç önemli boyuttan söz etmişlerdir, bunlar; insanlarla bağlantılı olma, aidiyet duygusu ve ruhsal olarak diğer kişilerle ilişki kurmaktır. (Narcıkara, 2017: 51-54).

2.1.1. Ruhsal Liderlik ve Din İlişkisi

Birçok lider dinsel ve kültürel zorluklarla mücadele etmektedir. Din, birçok toplumda yaygın bir güçtür ve çok çeşitli değerleri etkileme eğilimindedir. Ruhsal liderlik teorisi dinin merkezindeki manevi unsurları içermekte ve dini prensiplere dayanan dini bir liderlik modelinin oluşmasını sağlamaktadır. Ruhsallık, insan ruhunun nitelikleri, kişiliğin özündeki somut olmayan gerçeklik, insanı canlandıran yaşam ilkesi ve yaşamın nefesi olarak kabul edilmektedir. Ruhsallık, kurumlarda ve örgütlerde görülmesine rağmen çoğu zaman kişiseldir. Din bir veya daha fazla kurucu bireyin manevi deneyimleri çevresinde zaman içinde oluşan ve gelişen, doğasında var olan inanç ve uygulamalara dayanır (Egel & Fry, 2016:1-3). Din ve ruhsallık, kişilerin yaşamında faydalı, kıymetli insancıl yönü ifade eder. Din, insanların dinin gereklerini gerçekleştirip cennete ulaşmak için ibadetlere ve dinsel öğretilere başvurmasıdır. Ruhsallık kişinin hem kendisine hem de çevresine mutluluk veren sabır, sevgi, merhamet, affetme, memnuniyet, sorumluluk duygusu, hoşgörü, uyumluluk şeklindeki kişinin ruh özelliklerini açıklar. Bu şekli ile ruhsallık dinin bir gereğidir. Ancak ruhsallık için din gerekli değildir. Ruhsallık ve din ilişkisinde fedakârlık ortak noktadır ve fedakârlık, düşünce özgürlüğüne saygılı olmayı sağlar (Gümüşsoy, 2020: 21). Ruhsallığı din ile karşılaştırmaya yönelik doğal bir eğilim vardır. Ruhsallık, kurumsallaşmış din-den farklıdır. Kelime olarak din ve ruhsallık soyut birer isimdir. Din çoğul bir isim olarak ifade edilir, ruhsallık ise çoğul olarak ifade edilmez. Din dışı bakarken, ruhsallık içe bakar. Ruhsallık

kökeni ne olursa olsun her canlıda yaşar (Dhiman, 2017: 157-166). Tarihte ruhsallığın din ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Son elli yılda ruhsallık önem kazanmış ve dinden ayrılarak kullanılan, farklı anlamları olan bir kavram şeklini almıştır. Fry ruhsallığın dinden daha kapsamlı olduğunu savunmuştur. Ruhsallık ile dinin ortak noktası fedakârlık ve diğer kişilere hissedilen sevgidir. Bu yüzden ruhsallık ile dinlerin öğretileri ortaktır. Ruhsallık kişilerin yaşamındaki boşluğu doldurur ve boşluğu doldurmada din gibi bir özellik taşır. Her iki kavramda da kutsal bir inanış ve arayış vardır. Bu kutsal inanış ve arayış kişisel düşünceleri, duyguları ve deneyimleri kapsar. Din, inanç sistemleri ile ilgili iken, ruhsallık yaratıcıya yakınlık ve dünya dışı varlıklarla ilgilidir. Ruhsallık kişisel konularla ilgili olup hassasiyet, hayata anlam yükleme ile özdeşleşmiştir. Din, dar alanda incelenmiş ve dini müesseseler, formel inanç sistemleri, ibadetler, ritüeller ile birleştirilmiştir (Narcıkara, 2017: 47-51). Fry'ın teorisi Horton ve Smith'in görüşlerinden ve Hristiyanlığın yeni ahit anlayışından etkilenmiştir. Hill vd.'ne göre çoğu kişi kendilerini aynı anda hem dindar hem de ruhsal olarak ifade etmektedir. Ruhsal liderlik anlayışı, dinden bağımsız bir maneviyat olarak karşımıza çıkar ve dini de kapsayacak şekilde liderin ruhsal doyuma ulaşmasını sağlayan üstün bir güçle sağlanan iletişim şeklinde açıklanmıştır (Baykal, 2018: 14). Ruhsallık, gruplarda ve organizasyonlarda olmasına rağmen genelde kişilerde görülür. Bu açıdan din kurucu kişinin manevi deneyimleri etrafında şekillenen, evrimleşen ve dinin doğasında var olan inanç ve uygulamalara dayalı liderlik için var olan bir kurumdur (Fry, & ark. 2016: 2-3). Nash'a göre ruhsallık ve din ilişkisinde din şartlara, inançlara bağlı ve kutsal kitabı olduğu için kurumsal, ruhsallık ise kişinin deneyimleri, duyguları sonucu oluştuğu için kişiseldir (Kılıç, 2018: 30-33). Ruhsallık dinin parçası olmakla birlikte din ile sınırlandırılmayacak kadar geniştir. Ruhsallık din için

ihtiyaç ancak din ruhsallık için zorunlu değildir. Ruhsallık kişinin kendisine, çevresine sevgi, mutluluk, sabır, hoşgörü, merhamet, affetme, memnuniyet, uyumluluk, sorumluluk şeklinde insanın özellikleri ile ilgilidir. Ruhsal liderlik çalışanlarda yararlı sonuçlar doğurmaktadır, din ise işyeri ruhsallığına olumlu yönde yansımaktadır (Akıncı, 2017: 23).

2.1.2. Ruhsallığa Duyulan İhtiyaç

Kişilerin ruhsallık ihtiyaçları farklı şekil ve seviyelerdedir. Bu ihtiyaçlar ruhsal bir yaşam kurulmasını ve ruhsal amaçların iş yaşamında sürdürülmesini sağlar. Bunlar; değerler ve teknoloji arasında denge kurma, başkaları ile bağlantılı olmak, çevresel yükleri azaltarak daha fazla değer üretmek, aile, iş yaşamı ve inançlar arasında koordinasyonu sağlama, kurum kültürünün inançları ve değerleri yansıtması ve örgütün geneline seslenebilmedir. Tablo 1’de kişilerin yaşamda sergiledikleri tutum ve davranışların hangilerinin ruhsallık kavramına uygun olduğunu gösteren bazı göstergelere yer verilmiştir (Giacalone & Jurkievicz, 2003: 14; Çeviren: Narcıkara, 2017: 46):

Tablo 1. Ruhsallık Göstergeleri

Ruhsal Tutum	Ruhsal Aktivite
Yaşama geniş açıdan bakmak	Pozitif tutum ve davranışlar göstermek
İçsel motivasyon ile birlikte yaşam düşüncesine sahip olma	Erdemli davranışlar göstermek
Güçlü bir cemiyet bilincine sahip olmak	Kendini gerçekleştirmek
Yaşamın anlamına inanmak	İçsel bütünlük ile davranmak
Farklılık yaratmayı hedeflemek	Yüksek farkındalık sahibi olmak
Bir anlam ve amacı istemek	İnsanlara hizmet etmeyi önemseme
Doğruluk ve haklıdan yana olmak	Fedakâr davranışlar göstermek

(Kaynak: Giacalone & Jurkievicz, 2003: 14; Çeviren: Narcıkara, 2017: 46)

2.1.3. İş Yaşamında Ruhsal Liderlik

İşyeri ruhsallığı, çalışanların manevi ve dini bakış açılarının ifade edildiği bir örgütsel davranış şeklinde tanımlanmıştır. Birçok çalışmada işyeri ruhsallığının aydınlık yönüne vurgu yapılmıştır. İşyeri ruhsallığı çalışan bağlılığını, yaratıcılığı, özgün çalışma için anlamlı yaklaşımları, örgütsel etkinliği ve performansı artırır. Yapılan araştırmalar işyeri ruhsallığı ile çalışan bağlılığı ve iş tatmini arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir. İşyeri ruhsallığı yenilikçi davranışı, bilgiyi paylaşımını olumlu yönde; stres ve sapkın davranışları ise olumsuz yönde etkilemektedir. İşyeri ruhsallığı bazı kişilerce bireysel düzeyde anlamlı, grup ve örgütsel düzeyde ise uyumlu ve ilişkili olarak kabul edilmektedir. Bireysel düzeyde işyerinde ruhsallık kişinin yaşamında daha derin bir anlam ve amacı teşvik etmektedir. Grup düzeyinde ruhsallık daha çok ilişkiler ile ilgilidir. Bu tarz ilişkiler çalışanlar ve iş arkadaşları arasında psikolojik, duygusal, manevi bağlantılar kurmak için etkileşim sağlamaktadır (Chi, 2018: 32-36). İş yeri ruhsallığı kişiler ve örgütlerin, işi ve iş yerini geliştirmek için bir şans ve ruhsal bir yol olarak görmesidir. İş yeri ruhsallığı merhamet, ilgi, destek, içsel bütünlük, dürüstlük gibi değerleri içine almaktadır. Başka bir ifade ile liderin, değerlerini iş yaşamına taşımasıdır. Fry'a göre iş yaşamının zorlukları, iş yaşamındaki güvensizlik ortamı, çalışanların yaşamı anlaması ve bağlanması teşvik etmekte böylece iş yeri ruhsallığı doğmaktadır (Baykal, 2018: 15). İşyeri ruhsallığı, çalışanların iş süreçlerinde fedakârlığını teşvik eden, şefkat ve sevinç duyguları hissettirecek şekilde bağlanma hissi uyandıran örgütsel değerlerdir. İş yaşamında geçerli olan manevi değerler doğruluk, dürüstlük, hesap verebilirlik, kalite, işbirliği, hizmet, sevgi, güvenilirlik, saygı, adalet ve hizmet şeklinde sayılabilir. Birçok lider, kurum çalışanlarını örgüt kadar önemli görmektedir (Smith, Minor & Brashen, 2018: 81). Giacalone ve Jurkiewicz'e

göre İş yeri ruhsallığı, iş ortamında harcanan zaman ile çalışanların tecrübesini, çalışanların birbirlerine olan bağlılıklarını artıran, örgütte kendisini bu şekilde kabul ettiren örgütsel değerlerdir. İş yeri ruhsallığı şu kavramları içermektedir; anlamlılık (çalışanların yaşamına anlam katan işlerde çalışmak istemeleri), içsel yaşam (çalışanların iş hayatında göz ardı edemeyecekleri içsel yaşamlarının olması), bağlılık (çalışanların örgütsel bağlılık ihtiyacı ve kardeşlik duyguları). Kurth'a göre işyeri ruhsallığı, lider ve çalışanların takip edeceği ve uygulayacağı dört uygulamadan ibarettir. Bunlar; kendini bilmek, diğer kişilerin ihtiyaçlarına saygı göstermek ve başkalarına güvenmektir (Ardıç, 2013: 43-44). İşyeri ruhsallığı, kendisini ruhsal olarak rahatlatıcı faaliyetlerde bulunmak, çağrı ve üyelik yolu ile çalışanları motive edebilecek bütünleşik değerleri, tutumları, davranışları kapsamaktadır. İşyeri ruhsallığı bağlılık, güç paylaşımı, esneklik kazandırır ve çalışanlara enerji vererek içsel motivasyonlarını arttırır. Çalışanların sosyal etkileşimi karşılıklı ilişki kurma, bağlanma duygusu, üyelik, anlaşılma, takdir edilme ve motive olma duygusunu doğurmaktadır (Afsar, Badir, Kiani, 2016: 80-82). İşyeri ruhsallığı, liderlik literatüründe şimdilerde işlenen bir konudur. İş yeri ruhsallığı bağlılık ve bütünlük gibi değerleri içeren bir yapıdır. İş yeri ruhsallığı, kişinin amacını ve iş için iletişim kurduğu kişilerle bağlarını güçlendirmesini ve kişinin değerleri ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılmasını kapsar (Korkut, 2012: 82). İş yerinde ruhsallığa ilginin artmasının nedeni olarak; iş ortamında ruh, can, üstünlük, amaç, anlam, ilahi bağ, ruhsal dönüşüm, içsel yaşam, ruhsal bilinç gibi yönetimsel değerlerdir (Gündüz, 2014: 37). İşyeri ruhsallığı kişileri manevi düzeyde ifade etmeye teşvik eder. Çalışanlar kişisel yaşamlarına anlamlı şekilde yaklaşıldığını hissettiklerinde, iş hayatları daha anlamlı daha üretken ve katlanılabilir bir hale gelir. Böylece iş performansı daha çok artar, iş stresi, çatışma ve devamsızlık

azalır. Liderler maneviyat ile ilgilendiğinde çalışanlar üyelik duygularını geliştirir ve daha güçlü ilişkiler kurarlar. İşyeri ruhsallığı fedakâr sevgi üstüne kurulu bir liderlik anlayışı ile oluşur (Birnie, 2019: 2). İş yaşamında ruhsal liderlik, iş ve kişisel yaşam bileşenlerinin gelişmesi ve büyümesi ile oluşmaktadır. Ruhsal lider, çalışanların iş yaşamının ötesine geçer, çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerinin farkına varırlar. Çalışanlar makine değildiler, kişisel yaşamlarının, öz benliklerinin, işlerinden, iş becerilerinden ve iş hedeflerinden ayrılmasını istenmeyen kişilerdir (Fairholm & Gronau, 2015: 355-357). Ruhsal liderler, kişilerin ve organizasyonun gelişmesini, topluma fayda sağlanması için fırsat olarak görülürler. Ruhsal liderlik, merhamet, destek, içsel bütünlük, ilgi duymak, kişilerin hem kendisine hem de çevreye dürüst davranmasını kapsamaktadır. Benzer şekilde liderin değer yargılarını iş ortamına yansıtmasını kapsamaktadır. Ruhsal liderler, etik dışı davranışlardan kaçınırlar, ahlaki konulara karşı hassaslardır. Ruhsal liderliğin amacı, liderin çevresiyle pozitif ilişkiler ve tutumlar geliştirmektir. Ruhsal liderliğin, Maslow'un insan ihtiyaçları ve gelişiminin en üst seviyesi olan kendini gerçekleştirme basamağı olduğunu söyleyebiliriz. Ruhsal liderliğin kurucularından Fry'a göre iş yaşamının zorlukları ve oluşturduğu güvensizlik ortamı çalışanlarda iş yeri ruhsallığının oluşmasına neden olmuştur. Conger'e göre iş yaşamında kişilerin ruhlarını beslemek istemeleri ve anlam aramaları toplumsal ilişkilerin azalması sonucunda oluşmuştur. Zafar'a göre ruhsal liderlik, çalışanların işlerinde anlam bulmak istemelerinin sonucudur. İş hayatında çalışanların ruhsal özelliklerine ve ihtiyaçlarına yoğunlaşarak çalışanların yaşamlarını anlamlı kılmaları sağlanmaktadır (Narcıkara, 2017: 51-53). İş yaşamında ruhsallık, kişisel inanç ile ruhsal ihtiyaçları tatmin etmektir. Ruhsal liderliğin özelliklerinden fedakarlık, bağlılık ve misyon; kurumsal ve kişisel ihtiyaçlar, değerler ve istekler liderlerin ruh-

sal durumu için gereklidir. İşyeri ruhsallığının kurumlar ve çalışanlar için pozitif etkileri vardır. Ruhsal örgütler kişilerin gelişimine ve potansiyellerinin yükselmesine, kendilerini gerçekleştirmelerine yardım ederler. İş yeri ruhsallığı, çalışanlar arasında güven, iyi niyet, dayanışma ve takım ruhunu geliştiren sosyal bir bağdır (Akıncı, 2017: 23-26). Ruhsallık karşılıklı olarak bağlılık göstermedir. Ruhsal toplumlarda çalışanların ruhsallıklarına önem verilir. Böylece çalışanlar akli ve yaratıcılığı ön planda tutarlar. Ruhsallık genel olarak, duyguların, uygulamaların, ilişkilerin, inanışların bir yansımasıdır. Ruhsallığın işlevselliği üretkenlik, işe devam arasındaki bağı açıklamaktadır. İş yeri ruhsallığı, çalışanların pozitif davranışlarını özendirir, çalışanların sevinçlerini hissettirecek şekilde diğer çalışanlarla birlikte çalışma duygusunu geliştiren değerlerdir. İş yeri ruhsallığı çalışanların işlerinde anlam bulmalarının gerekli olduğunu açıklamaktadır. İş yeri ruhsallığı yedi ilkedен oluşmaktadır. Bunlar; yaratıcılık, iletişim, saygı, vizyon, ortaklık, esneklik ve pozitif enerjidir. İş yeri ruhsallığı, ruhsal liderliğin örgütün kültürünü etkilemesi ile oluşmaktadır. İş yeri ruhsallığının amacı, fedakârlığı, inancı, ait olmayı, içsel motivasyonu, örgütün amaç ve başarı seviyesini arttırmaktır. Ruhsal liderliğin klasik örgüt, yönetim, liderlik teorilerinden ayrılan yönü, iş yaşamında kişilerin ruhsal yönlerini incelemesi ile ilgilidir. Bu teoride liderliği dini imajdan ayırmak pek mümkün değildir. Araştırmacıların birçok ruhsal liderliği inanç liderliği şeklinde düşünmekte ve bu doğrultuda çalışmalar yapmaktadır. Ruhsal liderlik, çalışanlara çalışma duygusu aşılayan, bağlılık ve anlam duygusu hissettiren, iş verimliliğini arttıran liderlik tarzıdır. Ruhsal liderlik, kişilerin örgütsel ruhsallığı benimsemelerini, iş ortamında birliği sağlamalarını böylece faaliyetlerine anlam katmalarını sağlar (Kılıç, 2018: 34-38). İş yaşamında ruhsal liderlik üstüne yapılan en önemli araştırmalar; güven, etik, saygı, inanç, açıklık, motivas-

yon, dürüstlük, yaratıcılık, nezaket, fedakarlık, takım çalışması, örgütsel bariyerin azalması, ahenk, iş ortamından memnun olma, çeşitliliğin teşvik edilmesi, kabullenme konularını kapsamaktadır. Ruhsal liderlikte ahenk, uyum ve bütünlük önem arz etmektedir. Ahenk, ruhsal liderliği beslemektedir. Duchon ve Lokman'a göre kişiler toplum ve cemiyet ile ahenkli ilişki içine girdiklerinde ruhsallıkları gelişecek ve iç dünyaları zenginleşecektir. Dent, Higgins ve Wharf'ın çalışmalarında işyeri ruhsallığının kişisel ve örgütsel gelişim ve ahenk ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Fry'a göre kişisel ve örgütsel ahenk, topluma ve kişilere hizmet etme düşüncesi ile merhametli olma ve ruhsal bütünlükten esinlenmektir. Ruhsallık bireysel ve örgütsel düzeyde bir olgu şeklinde incelenmektedir. İşyeri ruhsallığı bireysel, grup ve örgüt seviyesinde incelenebilmektedir. Bireysel düzeyde ruhsallık anlamlı bir işe sahip olmak, grup düzeyinde grup bilincine sahip olmak ve gruba aidiyet beslemek, örgüt seviyesinde ise örgütsel değerler ile uyumlu olmak, örgüt vizyonunu ve misyonunu kabul etmek şeklinde tanımlanmıştır. Bireysel düzeyde ruhsallık duygusal ve bilişsel tecrübe, işe ve işyerine bağlanmak ve bundan mutlu olmak şeklinde açıklanmıştır. Çalışanlar işlerine ve iş yerine bağlıdır. Örgütsel seviyede ruhsallık davranış ve inançları yönlendiren, değerlerin yansıması, kaynakların dağıtımı, örgütteki kişilerin davranış ve inançlarını yönlendiren, örgüt kültürünün yansıması, örgüt kaynaklarının dağıtımında bir çerçevedir. Ruhsal liderler maddi kazanç yerine farklılık yaratarak örgüte pozitif katkı sağlarlar. Bu durum liderin rekabetten uzak olduğu anlamına gelmez. Bu liderler geçici başarılarla değil kalıcı ve sürdürülebilir başarılar ve takipçilerinin iyiliği için çalışırlar. Ruhsal liderlik teorisi klasik liderlik teorilerinden farklı olarak örgütlerde bireylerin kişiliklerinin ruhsal tarafı ile ilgilenmektedir. Ruhsal liderler yalnızca kişilerin somut, maddi, dünyevi yanları ile değil aynı zamanda kişilerin

manevi yönü olan ruh ve duygusal dünyaları ile de ilgilenirler (Narcıkara, 2017: 51-62). İş yeri ruhsallığı ile ilgili yapılan araştırmalarda, işe anlam yükleme, iş tatmini, performans, iş ile özdeşleşme, örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki tespit edilmiştir. İş yeri ruhsallığı liderlerin iş yaşamında anlam bulması gayretidir. Conger'e göre iş yeri ruhsallığı kişinin başka kişiler, çevre ve dış dünya ile bağ kurması ve anlamlandırması, Fry a göre ise işe anlam katma kavramı meslek aşkı şeklinde ifade edilmiştir. İş yeri ruhsallığını iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş geliştirme araçları ile işleri daha fazla anlamlı hale getirme şeklinde ifade etmiştir (Baykal, 2018: 15-18). Fry ruhsal liderliği pozitif psikoloji şeklinde açıklamış ve karakter gelişimini dikkate alarak ruhsal liderlik modelinin insan sağlığı ve iyi olma halini geliştirmiş ve genişletmiştir (Akıncı, 2017: 28). Ruhsal liderlikte aranan unsurlar; vizyon (liderin ortak vizyon oluşturmaları ve devamlılığı sağlaması), anlam (liderlerin yaşama dair anlam oluşturmaları), yetkilendirme (liderlerin, çalışanları motive etmesi, yetiştirme, eğitmesi, kararlara katılımlarını sağlaması, verimliliği sağlamak için gelişimi ve dönüşümü engelleyen kısıtlamalardan uzaklaştırması), ortak değerler oluşturma (ruhsallık ile ortak toplumsal değerler oluşturmaları), etki ve güç (ruhsal liderler diğer kişileri manipüle etmezler, çalışanlara kendilerini güçlü hissettirirler), sezgi (ruhsal liderlerin risklere ve kişilere kulak vermeden, gerçek ve önemli ihtiyaçları karşılayacak değişime öncülük yapmaları), hizmet (ruhsal liderin hizmetkâr olması) ve dönüşümdür (ruhsal liderin kendisini, çevresini ve kurumlarını dönüştürmesi) (Ardıç, 2013: 47-48). Duchon'a göre iş yeri ruhsallığı ile ilgili modeller birey, grup ve örgüt düzeylerinde oluşmaktadır. Bireysel düzeyde, kişilerin ruhsal gelişimlerine destek olunması, grup düzeyinde kişinin fiziksel, zihinsel ve ruhsal ihtiyaçlarının giderilmesi, örgütsel/kurumsal düzeyde ise amaçlanan bir örgütsel ruh oluşturarak uygun amaçların tespit

edilmesi söz konusudur (Akıncı, 2017: 27). Kriger ve Seng'e göre iş yeri değerleri şu kavramlardan oluşmaktadır; nezaket, affedicilik, empati, azim, doğruluk, cesaret, alçak gönüllülük, huzurlu olma, başkalarına hizmet etmek, yol gösterme ve rehberlik, iç huzur ve ağırbaşlılık (Akıncı, 2017. 29-30).

2.1.4. Ruhsal Liderlik Boyutları

Ruhsal liderliği ilk kapsamlı şekilde araştıran araştırmacı Fairholm olmuştur. Fairholm'a göre ruhsal liderlik, lider, takipçi ve organizasyonların ilgi, ihtiyaç ve potansiyellerini yönlü ve bağlantılı olarak inceleyen bir yaklaşımdır. Ruhsal liderler yardımlaşma, takım çalışması, vizyon ve misyon oluşturma, örgütsel bağlılık ve verimliliği arttırmaktadırlar. Fry'a göre ruhsal liderliğin yedi boyutu vardır. Yedi boyutun ilk üç boyutu olan vizyon, fedakarlık ve umut/inanç, ruhsal liderin davranışsal boyutlarıdır. Vizyon 1980'li yıllardan itibaren liderlik kavramında ele alınmıştır ve örgütün ileri görüşlülüğü şeklinde açıklanmıştır. Geleceğe yön vermek, uzun vadeli düşünme ve çalışmayı temsil eden bir sözleşmedir. Örgütün geleceği tasarlaması, geliştirebilmesi ve paylaşabilmesidir. Ruhsal lider vizyon ile çalışanların umutlarına seslenir (Akıncı, 2017: 51-53). Kişilerin gelecek için mücadele etmeleri gerektiğini açıklar. Çalışanları hedefler için yönlendiren liderlik boyutudur. Vizyon, kişilerin neden gelecek için çalışmaları gerektiğini açıklar ve bu hedefe ulaşmak için çalışanları yönlendirir. Vizyon, kişileri yönlendirir, karar almayı hızlandırır, değişime yön verir, hedefe giden yoldaki çabayı açıklar (Narcıkara, 2017: 71-75). Liderler yoğun, küresel rekabet, teknolojik, gelişme döngüsü, stratejiler nedeniyle organizasyonun gelecekteki yönüne daha fazla dikkat etmişlerdir. Vizyon liderin ve örgütün başarmayı hedeflediği şeyin tutkulu ve idealize edilmiş sözlü ifadesidir (Fry & ark., 2016: 8-9). Vizyon değişimin yol ve yöntemini belirtir. Vizyon birçok kararın basit-

leştirilmesi, eylemlerin etkili ve hızlı koordine edilmesidir. Vizyon kişileri harekete geçirir, çalışmalarını destekler ve bağlılıklarını arttırır (Kılıç, 2018: 54). Bu boyutun özellikleri; hedeflere ulaşmak için paydaşlara yöneltmek, ruhsal yolu ve rotayı belirlemek, idealleri yansıtmak, umut ve çaba için çalışanları yüreklendirmek, mkemmelik kurallarını belirlemektir (Gündüz, 2014: 34). Vizyonun ana görevi, değişimi göstermesi, ayrıntıları sadeleştirmesi, farklı kişileri ve aktiviteleri hızlı şekilde organize etmektir. Fry vizyonun üç temel özelliği olduğunu savunur. Bunlar; varoluş amacını bulmak, yaşamı ve kendini tanıma ve kim olduğumuzu ve amacımızı bilmektir (Tan, 2015: 38). Diğerkmlık (zgecil Sevgi/fedakârlık), bir kişinin başka birinin iyiliğini dşunmesi, başkalarına yararlı olması, başkaları için emek harcaması, kendisini tehlikeye atması şeklindeki olumlu davranışlardır. Başka kişiler için fedakrlıkta bulunmak şeklinde tanımlanmıştır. zgecil sevgi karşılık beklemeden yardım etme davranışıdır. Kişinin kendi istekleri yerine diğer kişilerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar bütünüdür. Yardımseverlik ile eş anlamlı kullanılmakla birlikte karşılık beklemeden yapılan davranışlardır. zgecil sevgi, çalışanların endişe, korku, öfke, bencillik, kıskançlık, başarısızlık hissi, suçluluk şeklindeki olumsuz duygular yerine örgüt vizyonuna ulaşmak için sevgiye başvurmaktır (Akıncı, 2017: 53-55). Ahenk, fedakârlık, bütünlük ve takdir ile oluşan iyi hal durumudur. Ruhsal liderlikte diğerkmlığı sağlayan durumlar karşılıksız sevgi, dürüstlük, merhamet, ilgi, cesaret şeklindeki değerler, liderin kişiliğini etkiler ve takipçilerin merhametli ve iten davranmasını sağlar. Böylece örgütte güven ortamı oluşur. Güven kişilerin kendisini gerçekleştirmesini ve risk almasını sağlar. Çalışanların vizyona ulaşmak için çabalarken kıskançlık, endişe, suçluluk, bencillik, başarısızlık ve korkuları daha az hissetmesini sağlar (Narcıkara, 2017: 71-75). Ruhsal liderlikte fedakar sevgi, hem kendisine

hem de başkasına karşı ilgi ve takdir ile gelişen bütünlük, uyum ve esneklik duygusu şeklinde tanımlanır (Fry & ark., 2016: 9-10). Bu boyutun özellikleri; affedici olmak, güvenilir ve sadık olmak, dürüst olmak, sır tutmak, cesur olmak, alçak gönüllü olmak, nazik olmak, empati yapmak, şefkatli olmak, sabırlı olmaktır (Gündüz, 2014: 35). Fry'a göre özgecil sevgi hem kedisini hem de başkalarına ilgi, değer verme yoluyla üretilen bir bütünlük, uyum ve iyilik duygusu şeklinde tanımlanır (Birnie, 2019: 2). Umut ve inanç örgütün misyon, vizyon ve hedefe yönelik bakışının kaynağıdır. İnanç, fiziksel olmayan bir şeye inanmaktır. Umut, beklenti içinde olan istektir. Hedefe yönelik vizyon inanç ortamı yaratır (Kılıç, 2018: 56). Umut inancı geliştirir, inanç ise umut ihtimalini güçlendirir. Ruhsal liderler vizyonda umut edilenlerin gerçekleşmesine olan inancı sağlamlaştırır. İnanç, umut edilenin oluşacağına dair yargıdır. İnanç, umuttan daha olası ve güçlüdür. Umut ise bir arzudur. İnanç, delil olmasa da olacağına dair kesin inanıştır. İnanış ise tutumlara ve davranışlara yansır. Umut eden ve inan kişiler hedeflerine ulaşmak için mücadele ederler. Bu kişiler örgütün vizyon, misyon ve amaçlarına ulaşacaklarına kanaat ederler ve bu yolda mücadele ederler (Narcıkara, 2017: 71-75). Umut/inanç, doyum beklentisi olan bir arzudur. İnanç, umuda kesinlik katar. Umut, deneysel kanıtı olmayan bir şeye olan inançtır. Umut/inanç, örgütün vizyonunun, amacının ve misyonunun gerçekleşeceğine inanmanın kaynağıdır (Fry & ark., 2016: 9). Bu boyutun özellikleri; kanaatkâr olmak, dayanıklılık, istekleri karşılamak, hedefleri esnetmek, ödül ve zafer beklentisi ve mükemmeliyetçiliktir (Gündüz, 2014: 35). Umudu yüksek çalışanlar, yüksek hedefler belirlerler. Umut/İnanç, örgüt vizyonuna, misyonuna ve hedeflerine ulaşmayı sağlayan güvendir. Örgüt vizyon, misyon ve amaçlarına ulaşmak için beklentilerin karşılanması ve güvenin sağlanmasını amaçlamaktadır (Akıncı, 2017: 56). Fry'a göre ruhsal liderlik

modelinin diğer iki boyutu ise anlam ve üyeliktir. Anlam, kişilerin yaşamının başarıya açık, değerli ve anlamlı olduğunu belirtir. Ruhsal liderler, çalışanların anlam arayışına yardım ederler. Anlam çalışanların anlaşılma, kabul görme, ait olma, beğenilme ihtiyaçlarını karşılar. Ruhsal liderler anlam sayesinde çalışanların işlerini önemli görür, işin yaşamlarına anlam kattığına inanırlar (Narcıkara, 2017: 71-75). Fry'a göre ruhsal liderlik teorisinde anlam örgüt üyelerinin yaptıkları işlerin kendileri için önemli ve anlamlı olduğuna ve kişilerin hayatlarında fark yarattığına inanıp inanmadığını ifade eder (Abdizadeh, vd., 2014: 210). Modelin yaşamın anlamının olduğunu açıklayan boyutudur. Kişilerin anlamlı bir yaşamlarının olmasıdır. Ruhsal lider, örgütte çalışanların anlam duygusunu geliştirir (Akıncı, 2017: 56). Fry'a göre anlam, yapılacakların farkına varma, işlerin bir hedef doğrultusunda yapılması ve işlerin kişilerin hayatında farklılık yaratacağının bilinmesidir (Tan, 2015: 40). Üyelikte, ruhsal lider saygı ve sevgi ortamı yaratır, çalışanların anlaşıldığını ve takdir edildiğini onlara gösterir. Bu durum çalışanları içsel olarak motive eder. Lider ortak amaç için çalışanların yaşamına anlam katar ve bağlılıklarını artırır. Kişilerin örgüte ve organizasyona bağlanmalarını ve mutlu olmalarını sağlar (Narcıkara, 2017: 71-75). Üyelik, kişiye aidiyet ve topluluk hissi verir. Kişi kendisini bir örgüte üye veya ait hissettiğinde anlaşıldığını ve takdir edildiğini hisseder. Üyelik içinde yaşadığımız ve dâhil olduğumuz sosyal yapıları kapsar (Fry & ark., 2016: 12). Kişilerin çok önemli ve daha büyük bir gruba dâhil olmalarıdır. Yussuf'a göre üyelik, çalışanların örgütü anlaması ve takdir etme duygusu şeklinde tanımlamıştır. Fry'a göre üyelik, hem ruhsal liderlerin hem de çalışanlarının ilgilendiği ve kendilerinden ve başkalarından sorumlu olduğu güçlü bir örgütsel kültür yaratabilmeleridir. Organizasyondaki ruhsal liderlik, çalışanlara organizasyon ve üyeler açısından önemli olma duygusu verir. Üyelik

duygusu, takipçiler arasında dostça ve kararlı bir ortamın gelişmesine neden olur ve ruhsal lider ile çalışanlar arasındaki ilişkileri kolaylaştırır (Abdizadeh, Khiabani & Baroto, 2014: 210). Üyelik sayesinde lider çalışanların örgüte bağlanmasını ve örgütle bütünleşmesini sağlar. Üyelik ile ruhsal lider çalışanları anlar, takdir eder, aidiyet duygusu kazanmaya yönelik davranışlardır. Böylece örgüt ve lidere olan aidiyet duygusu gelişir (Akin-cı, 2017: 57). Ruhsal liderliğin yedi boyutu çalışanların örgütsel bağlılık ve üretkenlikleri üzerinde pozitif sonuçlar elde edilmesini sağlar. Örgütsel bağlılık ile çalışanlar örgüte üye olmaktan mutlu ve örgüte sadık, fedakâr şekilde çalışmaya devam etme düşüncesi içerisinde olacaklardır. Umut/inanç ve fedakârlık boyutlarına sahip kişiler örgütte mutlu ve örgüt vizyonuna ulaşmak için üretken kişiler olacaklardır (Narcıkara, 2017: 71-75).

2.1.5. Ruhsal Liderlerin Özellikleri

Şimdiye kadarki bölümlerde ruhsal liderin özelliklerinden bahsedilmiş olsa da ruhsal liderlerin özelliklerine bütüncül olarak yer verilmesine gerek görülmemiştir. Bu bağlamda ruhsal liderlerin özelliklerinin aşağıdaki gibi olduğu söylenebilir (Bakan & Doğan, 2013: 355-357; Ergen, 2011: 27; Kılıç, 2018: 42; Gündüz, 2014: 44):

- Kişilerin kim olduklarını bilmelerini, kendilerini tanımalarını, yaşam amaçlarını öğrenmelerini ve ruhsal kurtuluşlarını sağlar.
- Kişilerin kendilerini tanımasını ve ifade etmesini, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmelerini, kişinin kendisine güven duymasını sağlar.
- Bu liderlere göre verimliliğin artması ruhu beslemekten geçmektedir.
- Örgütlerde dönüşümü ve değişimi gerçekleştirirler.

- Paylaşılan ortak vizyon, sevgi, saygı, merhamet ve fedakarlık ile sosyal ve kültürel vizyon yaratılmasını sağlamaktadır.
- Kişilere yeni bakış açıları kazandırır. Kişilerin ruhsal inançlarını besleyerek gelişimlerine destek olur.
- Etkili sistem kurmak için takım çalışması gerçekleştirir.
- Örgüt üyelerini güçlendirir ve onlara ilham verir.
- Örgütün önemini vurgular.
- Derin değer duygusu yaratır ve güçlü ahlak amacı için kararlar alır.
- Ortak değerler oluşturur.
- Yetki verir.
- Sevgilere güvenir ve risk alır.
- Örgüte ve çalışanlara hizmet eder.
- Dönüşümü gerçekleştirir.
- Kendilerini aşmak için çabalar ve değişime açıklardır.
- Değişimi kendilerinde başlatıp, yaygınlaştırırlar.
- Motive olabilirler.
- Pozitif ilke ve değer yargıları vardır.
- Ulaşması zor ve yüksek hedefler belirlerler.
- Sevgi hissettirirler.

Ruhsal liderlerin özelliklerinin haricinde ruhsal liderlik ile benzerlik gösteren liderlik türlerinden bahsetmek uygun olacaktır.

2.1.6. Ruhsal Liderlik İle İlgili Liderlik Türleri

Ruhsal liderlik türleri arasında; dönüşümcü liderlik, hizmet-kâr liderlik, etik ve otantik liderlik yer almaktadır. bu liderlik türlerine aşağıda yer verilmiştir.

2.1.6.1. Dönüşümcü Liderlik

1978 yılında Burns ve 1990 yılında Bass tarafından yapılan araştırmalarda dile getirilmiş bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı çalışanların değerlerini, duygularını, düşünce ve inançlarını dönüştüren, üstün performans elde etmeye çalışan bir liderlik tarzıdır (Ergen, 2011: 20-21). Luthans'a göre dönüşümcü liderlik, çalışanların inançlarını, ihtiyaçlarını, değerlerini değiştiren kişilerdir (Kesken & Ayyıldız, 2008: 731). Lider çalışanlarının duygu, inanç ve tutumlarına seslenerek performanslarının yükselmesini destekler. Bu teoriye göre liderden çok çalışanların istekleri ve ihtiyaçları önem kazanır. Bass'a göre dönüştürücü liderlik; vizyonun açıklanması, grup hedeflerinin kabul edilmesinin onaylanması, vizyona uygun davranma, destek ve ilgi, hedefleri yükseltme ve entelektüel teşvik boyutlarından oluşur. Bu lider çalışanları için rol model olur ve çalışanlarının iyi çalışma koşullarında ve ortak amaçlar için çalışmalarını sağlar. Dönüştürücü liderlerin güçlü yönleri arasında; dönüşümün gerekli olduğunu savunmaları, vizyonu anlamlı kılmaları, hem çalışanlara hem de lidere odaklanması, çalışanlarında ihtiyaçlarını önemsemesi, takipçilerin ahlak seviyesini yükseltmesi ve moral verici olması sayılabilir (Narcıkara, 2017: 37-38). Ruhsal liderlik etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile başlar. Dönüşümsel liderliğin ilham verici motivasyon boyutu ruh kökünden türemekte ve ruhsal liderlik ile benzer özelliklere sahiptir. Dönüşümsel liderlik güveni diğer liderlik türlerine kıyasla daha fazla içermektedir. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlikte etik faktörler almakta ve ruhsallık içermektedir. Conger'e göre ruhsal liderler ile dönüşümcü liderler çalışanları için kendi çıkar ve gereksinimlerinden vazgeçerler ve çalışanları daha fazla motive ederler. Dönüştürücü lider özünü liderin ruhsallığından alır. Lider ruhsal olarak takipçileri ile duygusal bağ kurarlar, onlara güven beslerler. Dönüşümcü liderlik, ruhsal boyutlar öne çıkınca ta-

mamlamış olur (Gündüz, 2014: 24-26). Fairholm ruhsal liderliği felsefe, metafizik, dini edebiyat ve değerler temeline sahip olan dönüşümsel liderlik tarzına dayandırır (Akıncı, 2017: 44).

2.1.6.2. Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf hizmetkâr liderliği ilk ortaya atan araştırmacıdır (Ergen, 2011: 21). Hizmetkâr liderin temeli güvendir. Hizmetkâr liderlikte kişiler lidere güvenmeli, liderin de ahlaklı, açık sözlü, etkileyici olması gerekmektedir. Hizmetkâr liderlerin takipçileri; mantıklı, özgür, sağlıklı ve kendine yetebilen kişilerdir. Hizmetkâr liderlik, diğer kişilere hizmet etmeyi seven ve çalışanların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan liderlik tarzıdır. Bu liderler çalışanları güçlendirir, destekler, motive eder böylelikle performanslarını yükseltmiş olurlar. Hizmetkâr liderler sorunları hızlı çözebilirler, çalışanları hedeflere ve stratejilere yönlendirirler, gidilecek yol ve başarıma yöntemlerini gösterirler. Hizmetkar liderlerin özellikleri arasında; çevrelerine kulak vermek, girişimci olmak, empati, sezgi, öngörü, anlama, vizyon sahibi olmak, farkındalık ve takım çalışması yer almaktadır. Bandura'ya göre sosyal öğrenme teorisi ve Blau'ya göre sosyal değişim teorisi hizmetkâr liderliğin örgüte ve çalışanlara etkileri açısından bilgi verirler. Hizmetkâr liderler, fedakârca davranışları çalışanlarca fark edildiği için rol model olarak algılanırlar. Bu liderlik tarzı kişisel ve örgütsel seviyede değişimleri harekete geçirdiği için fedakârlık temelli bir liderlik tarzıdır (Narcıkara, 2017: 38-42). Hizmetkâr liderlikte lider ilk olarak hizmet etme ihtiyacı hisseder ve liderlik duygusu daha sonra gelişir. Bu anlayışa göre lider çalışanlara hizmet eder, daha çok veren olur, çalışan ihtiyaçlarına kendisinden çok değer veren kişidir (Güçlü & Koşar, 2016: 144-145). Daha önce de belirtildiği üzere Fairholm, ruhsal liderlik modelini hizmetkâr liderliğe dayandırmıştır. Ruhsal liderlik ahlaki liderlik olup hizmet etmeye odaklanmış-

tır. Kişilerin iş yaşamındaki özgürlükleri ve tercihleri fedakâr çalışma ilkesine dayanır (Akıncı, 2017: 44). Hizmetkâr liderler çalışanların değerlerine odaklanır, çalışanlara inanır, onları yargılamaz, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardım eder, onlara büyüme ve öğrenme fırsatı verir. Hizmetkar liderlerin dinleme becerisi, empati kurma ve farkındalık özelliklerine sahip olması gerekir (Contreras, 2016: 2-3). Ruhsal liderlik ve hizmetkâr liderlik yeni ve gelişen liderlik teorileri olarak kabul edilmektedir. Ruhsal liderlik 1990'ların sonunda Fairholm'a göre tarafından önerilmiş, hizmetkâr liderlik teorisi ise Greeleaf tarafından önerilmiştir. Hizmetkâr liderliğin önceliği liderlik yerine hizmet etmek ve takipçileri ile ilgilenmekle ilgilidir. Bu durum liderlik arzusuna sebep olur. Hizmetkâr liderlik, liderin ahlaki davranışı ve takipçilerin refahı ile daha fazla ilgilenir. Ruhsal liderlik ise liderlerin örgütsel davranış ve performansla yönelik manevi değerleri ile ilgilidir. Hizmetkâr liderliğin takım performansı, çalışanların iş tatmini ve iş yönetimi üzerinde olumlu yönde etkisi mevcuttur (Chi, 2018: 69-70).

2.1.6.3. Etik Liderlik

Etik liderler, ilgili, prensip sahibi, dürüst, dengeli kararlar alan kişilerdir. Bu liderler inandıkları değerleri ve kuralları kendi yaşamlarında da uygularlar. Etik liderler, takipçilerine dürüst, adil, güvenilir, ilgili davranarak rol model olurlar ve güvenilir lider şeklinde düşünürler. Etik liderlikte eşit ve adil davranılan takipçiler lider ve örgütlerine sosyal değişim olarak bakarlar. Calabrese ve Robert'a göre güven etik liderin temelidir. Güvenilir lider, örgütsel dayanışma ve güven ikliminin oluşmasını sağlar. Brown vd. etik liderlik teorisinin, Bundura'nın sosyal öğrenme teorisinden esinlenerek oluştuğunu savunurlar. Sosyal öğrenme teorisine göre liderin etik lider sayılabilmesi için çekici ve güvenilir bir rol model olması gerekmektedir. Bu liderler ödül ve ceza

sistemi uygulayarak etik davranışı yaygınlaştırırlar (Narcıkara, 2017: 34-36). Etik liderlik, bir amaca bağlı ve bir anlaşma olarak paylaşılan ortak bir değer sistemi oluşturur (Smith, Minor & Brashen, 2018: 81). Brown & ark., etik liderliği, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme, karar verme yoluyla çalışanlara tanıtılması şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir ifade ile etik liderlik, lider ve çalışanları etik davranışlar sergilemeye teşvik etmektir ve sosyal öğrenme teorisi ile mümkündür. Sosyal öğrenme teorisi çalışanların güvenilir modellerden değer ve davranışları öğrenebileceği fikrine dayanır. Yapılan araştırmalar bireysel düzeyde etik liderliğin çalışanların sorunlarını bildirme ve seslerini duyurmayı kolaylaştırdığını göstermiştir. Grup düzeyinde etik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olup örgütsel düzeyde ise etik dışı davranış ve ilişki çatışmaları ile olumsuz yönde ilişkilidir. Etik liderlik iş ve işletme maliyetlerini düşürmeye yardımcı olmaktadır. Johnson'a göre ruhsal liderliği etik liderlik ile karşılaştırırken işyeri maneviyatı, umut ve sevinç duyguları yaratarak, misyon ve anlam duygusu sağlayarak, başkalarının ihtiyaçlarına odaklanarak liderleri etik lidere dönüştürebilir. Böylece etik liderlik ruhsal liderlik ile örtüşür. Ruhsal liderlikte bütünlük ve özgeciliğe yapılan vurgu, liderliğin etik boyutlarının kavramsallaştırılması ile örtüşmektedir. Etik liderliğin ruhsal ve dönüştürücü liderlik gibi diğer liderlik teorilerinden ayrılan yönü liderlerin proaktif olarak etik değerlere ve çalışanların davranışlarına vurgu yapmasıdır (Chi, 2018: 70-72).

2.1.6.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, kendi düşünce ve davranışlarının bilincinde olan, değerlerini, ahlaki bakışını, bilgisini, güçlü yönlerini, çalışma ortamını bilen, iyimser, güvenen, umutlu, sorun çözücü ve

ahlaklı kişilerdir (Kesken & Ayyıldız, 2008: 737). Avolio & Luthans'a göre pozitif liderliğin temsilcileri otantik liderliği geliştirmişlerdir. Otantik liderlik, pozitif örgüt ortamının sonucunda oluşmuştur. Otantik liderlik kişinin iç dünyasında sergilediği bütünlük ve içsel tutarlılık ile ilgili bir kavramdır. Kişinin öz değerleri, tercihleri, ihtiyaçlarına uygun şekilde davranması ve kişinin duygu ve düşüncelerini özgürce ifade etmesi, iç bütünlüğü ile hareket etmesi otantik liderliği oluşturur. Otantik liderlikte çalışanlar lider ile iletişim kurdukça algıları yeniden şekillenir ve gelişir. Çalışanlar daha fazla şeffaf davranmaya başladığı için lider ile takipçilerin ilişkisi şeffaf ve tutarlı olur. Otantik liderler ve takipçilerin öz farkındalık ve davranışlarında yetkinlik kazanması pozitif psikolojik sermaye ve pozitif örgüt iklimine bağlıdır (Narcıkara, 2017: 31-34). Otantik liderlik, bütünlük, şeffaflık, alçakgönüllülük, derin bir amaç duygusu gibi nitelikleri barındıran yeni bir liderlik türüdür. Otantik liderliğin temel bileşenleri; öz farkındalık, ahlaki bakış açısı, ilişkisel şeffaflıktır. Otantik liderler kendi dar kişisel çıkarlarını aşmaları ve daha çok kamu yararına odaklanmaları gerekir. Otantik liderliğin beş boyutu; tutku ile hedefin peşinde koşmak, değerleri katı bir şekilde uygulamak, yürekli yönetici olmak, kalıcı ilişkiler kurmak ve disiplinli olmaktır (Dhiman, 2017: 155-179). Avolio & Gardner'a göre otantik liderlik, liderlerin çalışanlara ve kurumlara yönelik düşüncelerini araştıran ve farklı olumlu liderlik tarzlarını temsil eden ve öz farkındalık, dengeli işlem, ilişkisel şeffaflık, pozitif psikoloji boyutları aracılığı ile tanımlanan bir kavramdır. Otantik liderlikte lider çalışan ilişkisinde güven oluşturur ve çalışanlar için sosyal destek kaynağı olabilir. Otantik liderler sosyal motivasyona sahip olma ve eylemlerin etik sonuçlarını dikkate alma konusunda etik liderlere benzerler. Otantik liderlikte ruhsal liderler gibi kişisel bütünlüğü vurgularlar. Otantik liderliğin ayırt edici özelliği; umut, iyimserlik, dayanıklılık, belirsiz-

lik, etik konuları farklı bakış açıları ile ele alma, ahlaki değerlere bağlı kararlar alma, öz farkındalık, açıklık, şeffaflık gibi olumlu özelliklere dayanmasıdır. Otoriter liderlik daha çok çalışanların kaynakları beslemek ve korumakla ilgilidir. Otantik liderlik pozitif psikolojiye dayanırken ruhsal liderlik dini ve manevi konuları benimseyen değer ve kavramlara ve pozitif psikolojinin bazı yönlerine dayanır (Chi, 2018: 74-76).

2.1.7. Ruhsal Liderlik Kategorizasyonu ve Ruhsal Liderlik Teorileri

Ruhsal liderlik ile ilgili farklı kategoriler vardır. Kategorilerden biri, ruhu öne çıkartan liderlik kuramlarını işaret eder. Örneğin aşkın liderlik, bütüncül liderlik ve ruhsal liderlik kuramları, ruh ve ruhsallığı liderlik ile bütünleştirir (Kılıç, 2018: 44). Bunlardan ilki ruhsallık ile dini birbirinden ayıran, ruhsallığın dini de içine aldığını savunan yaklaşımdır. Bu araştırmacılardan bazıları arasında; Ashmos & Duchon, Dehler & Welsh, Goertzen & Barbuto, Fry sayılabilir. Diğer yaklaşım ise ruhsallık ile dini birbirinden ayırmayan ve ruhsallığın dini inanışla bağlantılı olduğunu savunan bakış açısıdır. Bu araştırmacılardan bazıları arasında; Dent & ark., Ali & Gibbs, Cash & Gray, Elmes & Smith, Gibbons, Hick, Pratt sayılabilir. İkinci kategori ise ruhsal liderliğin ölçülebilirliği üzerinedir. Örneğin Ashmos & Duchon, Mac Donald & ark., Malone & Fry, Mitchell & ark. ruhsallığın ölçülebilir olduğunu savunmuşlardır. Diğer bir görüş ise ruhsallığın ölçülemez olduğunu savunmaktadır. Ruhsallığın fiziksel olmadığını ve ölçülemeyeceğini savunan araştırmacılar arasında; Cacioppe, Dent & ark., Fornaciari & Dean, Waddock & Wilber yer almaktadır (Baloğlu & Karadağ, 2009: 176-177). Ruhsal liderlik teorileri açısından bakıldığında literatürde sıkça rastlanan iki kuram Fairholm ve Fry'a aittir.

2.1.7.1. Fairholm'un Ruhsal Liderlik Teorisi

Fairholm iş yeri ruhsallığını açıklamak için lider ve ruhsallığı birlikte dile getiren araştırmacıların öncüsü olarak görülmektedir. Lider, çalışanların kişisel ve ruhsal değerlerini iş yerinin değerleri ile ilişkilendirmiştir. Ruhsal liderlik, iş ortamında kişiselliğin fark edilmesini ve çalışma yaşamına uygulanmasını teşvik etmektedir. Liderlikte edimsel ve dönüşümsel yaklaşımlarda saygı, güç ve zenginlik kavramları önem arz etmektedir. Ruhsal liderlikte daha insancıl kavramlardan bağımsızlık, adalet, bütünlük, özgürlük, nezaket önem kazanmıştır. Fairholm farklı örgütlerde kullanılan etkili ve somutlaştırılabilen bir ruhsallık modeli öne sürmüştür. Bu model kişisel rollerle bütünleşik bir yapıya sahiptir. Örgüt üyelerinin çevrelerine, bakış açılarına, kültürlerine ve gelişmişlik seviyelerine göre taleplerinde farklılıklar olmaktadır. Fairholm'un ruhsal liderlik teorisi liderlerin ya da çalışanların dönüşümsel etkileri ile ruhsallık eğilimleri arasında farklılık olduğunu savunmaktadır (Kılıç, 2018: 44-46).

2.1.7.2. Fry'ın Ruhsal Liderlik Teorisi

Son yıllarda eğitimciler ve akademisyenler liderliğin kritik bir unsuru olarak ruhsallığın önemini vurgulamaktadırlar. Geleceğin liderlerinin sadece yeni bilgi ve becerilere sahip olmalarının yeterli olmadığı ayrıca yüksek düzeyde duygusal ve ruhsal bilgelik ve olgunluk göstermeleri gerektiği belirtilmektedir (Dhiman, 2017: 166-167). Ruhsal liderlik teorisi, iş yaşamında ruhsallığı, maneviyatı ve motivasyonu içeren bir liderlik teorisidir. İş yerinde ruhsallık, bağlılığı ve üretkenliği arttırmaktadır (Abdizadeh, Khiabani & Baroto, 2014: 208). Ruhsal liderlik teorisinde maneviyat, insan sağlığını ve psikolojik refahı etkiler, kendini aşma arayışını ve birbirine bağlılık hissi oluşmasını sağlar (Fry & ark., 2016: 2-3). Ruhsal liderlik teorisi, iç motivasyon

sahibi öğrenen örgüt oluşturmak için geliştirilmiştir. Ruhsal liderlik teorisi vizyon, adanmışlık, umut/inanç, işyeri ruhsallığı ve ruhsal kurtuluşu kapsayan bir içsel motivasyon modeli ile geliştirilmiştir. Ruhsal liderliğin olduğu örgütlerde kişi ve örgüt pozitif yönde etkilenmektedir. Ruhsal liderlik kişinin refahını, sosyal sorumluluğunu ve kurumsal performansını artırır (Cinnioğlu, 2018: 115). Fry ruhsal liderlik teorisinin, ruhsal yaşamda var olma ihtiyaçları (çağrı ve aidiyet duygusu), örgütsel üretkenlik, çalışan performansı, çalışanların güçlendirilmesi, çalışan refahı, satış artışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu savunmuştur (An & ark.,2019: 129). Fry'a göre ruhsal liderlik teorisi hem liderlerin hem de çalışanların manevi refahı, anlam ve üyelik için gereken ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Birnie, 2019: 2). Fry'ın ruhsal liderlik teorisi öğrenen organizasyon oluşturmayı amaçlamıştır. Ruhsal liderlik teorisi umut, inanç, vizyon, adanmışlık ve ruhsal kurtuluşu kapsayan içsel motivasyon modeli ile geliştirilmiştir. Fry'ın ruhsal liderlik teorisinde ruhsal liderliğin amacı lider ve takipçilerinin ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu teori ile lider ve takipçilerinin kurumsal bağlılıkları ve verimlilikleri artırılır. Bu teori lider ve çalışanların kendilerine ve geçmişlerine saygı duymalarını ve iyi ilişkiler kurmaları gerektiğini savunur. Ruhsal liderin, hayatın amacını ve anlamını özümseyecek, çevreye uyum sağlayabilecek, ruhsal inançlarına bağlı ve gelişim içerisinde olması gerekmektedir. Ruhsal lider hem takipçileri hem de kurumlarını olumlu yönde etkiler, bu durum kişilerin refahını yükseltir, sosyal sorumluluk ve kurumsal performansı artırır. Ruhsal liderin takipçilerine yetki vermesi, içsel motivasyonu artırır, çalışanlar kendilerini işlerine daha fazla verirler, çalışanların liderlerine güvenleri artar. Liderin yetkilerini çalışanlara devretmesi, kurumdaki gücü artırır, güç alanını genişletir, lider kendisine vizyon belirler, zaman ve

enerji kazanır. Fry'a göre ruhsal liderlik teorisi, üç ana özelliğe dayanır. Bu üç özelliğin yokluğu lider ve çalışanlarının yaşamlarını anlamsızlaştırır. Bunlar; vizyon, fedakarlık, umut/inançtır. Vizyon, çalışanların öz değerlere sahip olmaları ve yaşamları için hedef belirlemelerini sağlayan bir geleceği ifade eder (Wang & ark., 2019: 2). Kotter vizyonu, kişilerin idealindeki geleceğin yorumlanması şeklinde ifade etmiştir. Organizasyonun yakın ya da uzak gelecekte nerede olması gerektiğini gösterir. Vizyonun işlevleri; değişimin yönünü belirlemek, detayları sadeleştirmek, kişilerin eylemlerini koordine etmek şeklinde sayılabilir. Örgütün vizyonu örgütsel hedefleri tanımlar. Fry'a göre vizyon, örgütün gelecekte nerede olmak istediğini belirtir. Örgütün gelecek beklentilerini tanımlar. Fry'a göre vizyonun üç özelliği vardır; yaşamdaki amacını belirleme, yaşamı ve kendisini tanıma, kim olduğumuzu ve amacımızı belirleme. Fry (2003) ve Strange & Mumford yaptıkları çalışmalarda ruhsal liderlikte vizyonun üç amacı koordine ettiğini açıklamışlardır; uyum sürecini ve değişimleri netleştirmek, hedefe ulaşmak için hızlı karar almak ve vizyonu gerçekleştirmek için ihtiyaçları hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek (Abdizadeh, Khiabani & Baroto, 2014: 209). Fedakarlık (özgecil sevgi), karşılıklı ilgi ve saygıya değer veren ve uygun bir organizasyon kültürünün oluşmasını sağlayan örgütsel üyeler tarafından anlaşılma ve takdir edilme duygusu üreten bir dizi lider davranışıdır (Wang & ark., 2019: 2). Schein'e göre fedakarlık, kişilerin iç dünyalarında bütünlüğü sağlaması, kendisi ve çevresi ile uyumlu olması, ilgili olmak, özen göstermek, takdir etmek ve edilmek, karşılıksız ve paylaşılan sevgidir (Abdizadeh, Khiabani & Baroto, 2014: 209). Karşılıksız ve koşulsuz sevgi, değerlerin ve başkasına gösterilen ilgi ve özenin, negatif duygunun oluşturduğu yıkıcı etkinin ve zorlukların üstesinden geldiğini belirtmektedir (Togay, 2015: 65). İyilik ile eş anlamlı olarak kullanılan fedakârlık, karşılık beklemeden iyilik yapılma-

sı, cömert olmak, sadakat göstermek, insancıl olmak ve kişinin hem kendisini hem de diğer kişileri takdir etmesidir. Fedakârlığın kişisel çıktıları barış, neşe ve dinginliktir. Bu çıktılar örgütsel bağlılığın ve verimlilik artışının, stresin azaltılmasının temelidir (Ardıç, 2013: 54-55). Umut /inanç kısmında ise lider, vizyonunun başarılabileceğine olan güveni yansıtır ve astların örgütsel misyonu gerçekleştirmeleri için onlara ilham verir (Wang & ark., 2019: 2). Umut/inanç, görünmeyen ve ispatlanamayan ödül ve cezalara ait beklentidir (Baloğlu & Karadağ, 2009: 177-179). Ruhsal liderlikte umut ve inanç, birlikte kullanılan iki kelime olmasına rağmen aralarında küçük farklar vardır. Fry'a göre umut isteklerin gerçekleşeceği beklentisidir. Umuda güvenmek inançla sonuçlanır. Umut ve inanç örgütsel vizyon ve misyon gibi örgüt hedeflerine ulaşılacağına inancın temelidir (Abdizadeh, Khiabani & Baroto, 2014: 209).

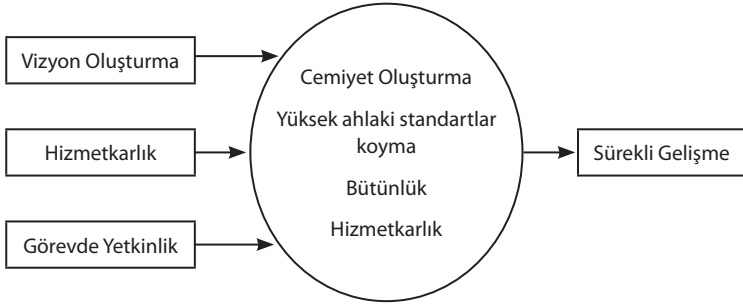
Yukarıda bahsedilen teorilerin haricinde ruhsal liderliğe ilişkin kurulmuş bir takım modeller mevcuttur. farklı bilim insanları tarafından geliştirilen ruhsal liderlik modellerine aşağıda yer verilmiştir.

2.1.8. Ruhsal Liderlik Modelleri

2.1.8.1. *Fairholm'un Ruhsal Liderlik Modeli*

Ruhsal liderlikte ilk modeli geliştiren teorisyen Fairholm'dur. Fairholm'un modeli, liderlerin hem özel hayatını hem de iş yaşamlarını içine alan bütüncül bir yaklaşımdır. Fairholm'un modelinde ruhsal liderlik sekiz kategoriye ayrılır; vizyon oluşturma, hizmetkarlık, görevde yetkinlik, cemiyet oluşturma, yüksek ahlaki standartlar koyma, bütünlük, hizmetkar yöneticilik ve sürekli gelişim. Bu modelde liderler, çalışanlara hizmet etmek için vardır. Fairholm modelinde, Greenleaf'in hizmetkâr liderlik teorisinden esinlenmiştir. Fairholm'a göre, liderlik için

kişinin içsel bütünlüğünü sağlaması gerekmektedir. Fairholm ruhsal liderlik modelinde, çalışanları bir bütün olarak ele almış ve çalışanları duygusal, ruhsal, sosyal ve ussal boyutlar şeklinde ele almıştır. Model kişilerin değerleri, yaratıcılığı, ahlakı ve yaşamın anlamını keşfetmesini sağlayan benlikleri ile ilgilidir (Akıncı, 2017: 44).



Şekil 1: Fairholm'un Ruhsal Liderlik Modeli

(Kaynak: Fairholm, 1997; Çeviren: Narcıkara, 2017: 63)

Lider, içsel bütünlüğü zihin, akıl ve kalbi birleştirerek elde eder. Lider, iç huzur, mutluluk, anlam ve amaç için çalışmalıdır. Ruhsal liderler, sürekli gelişim ve ilerlemeyi hedefleyen bir örgüt kültürü oluştururlar. Fairholm modeli, ruhsal (spiritüel) liderlik görevleri, ruhsal (spiritüel) liderlik süreç teknolojileri ve liderlik hedefleri olarak üç kategoriye ayırmıştır. Fairholm'a göre ruhsal liderin görevleri; vizyon oluşturma, hizmetkarlık ve görevde yetkinliktir. Bu modelde liderin ana görevi, işinde uzman olmak ve hayati öneme sahip işleri bütünleştirmektir. Liderin kendi iş alanında usta olmak ve işin parçası haline gelen görevleri bütünleştirmek gibi sorumlulukları vardır. Modelde yer alan süreç teknolojileri, toplum bilinci yaratmak, örgüt ile ruhsal liderlik uyumunu sağlamak, yüksek ahlaki kurallar oluşturma ve çalışanların buna uymalarını sağlama ve çalışanlara

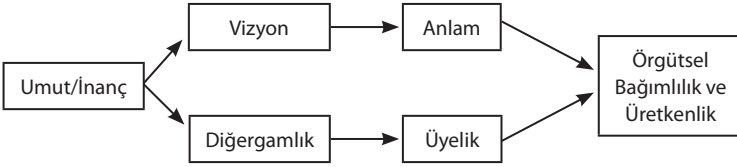
hizmet etme yöneliminden oluşmaktadır. Liderlik hedefleri ise örgütte ilerleme ve gelişimi sağlamak şeklinde bir kültür oluşturma ve çalışanlarının potansiyelini ortaya çıkartma ve kullanmayı amaçlar (Narcıkara, 2017: 62-64). Vizyon oluşturmada liderlik, anlam oluşturur. Vizyon, liderlerin ruhsal algısı ile şekillenir. Vizyon; kapasite, sükûnet, memnuniyet, tarafsızlık, bağlılık kavramları ile ilgilidir. Ruhsal liderler, vizyonu ortak hareket, dikkat etmek ve işe adanmışlık için hazırlarlar. Hizmetkârlıkta lider, önderlik yapar. Lider, hizmet etmeyi tercih eden kişidir. Çalışanlar bilgi, dikkat, zaman, kaynak, işbirliği sağlar ve işi anlamlı hale getirirler. Görev yetkinliğinde ruhsal liderler, kendilerine güvenirler ve ahlaki doğrularına inanırlar. Bu özellikleri, takipçilerine de yansıtırlar. Liderin kendisine güveni, öğretme, güvenme, heveslendirme ve bilgi edinme kapasitesi ile ilgilidir. Cemiyet oluşturmada toplumun inşası için farklı işlerin, zıt kişilerin toplulukların ve farklı sistemlerin uyumlaştırılması ve birlikte hareket etmesi sağlanır. Ortaklara enerji veren değerler, inançlar ve prensipler bir araya getirilme-
lidir. Bütünlükte ruhsal lider, kişilerin tüm özellikleri ile ilgilenir. Çalışanlarının yapabildiklerinin yanında, ne yapmak istedikleri ve kapasiteleri de ruhsal lideri ilgilendirir. Yüksek ahlaki standart koymada ruhsal liderler, ahlaki seviyeyi belirli bir düzeye çıkarmayı hedeflerler. Lider, diğer kişileri anlamaya çalışır, insan davranışının seviyesini artırır. Hizmetkâr yöneticilikte lider, değerleri kendi davranışlarına yansıtarak çalışanlara model oluşturur. Lider plan, seçenekler ve programlar hazırlar. Bazen takipçiler bu programa ihtiyaç duymadan uyum sağlarlar. Sürekli gelişimde lider, daha iyiye ulaşmaya çalışır. Bunu zihin ve vücut çalışmasından ziyade ruh ve kalbin çalışması ile sağlar (Ertürk & Dönmez, 2017: 12-15).

2.1.8.2. Nancy Eggert'in Ruhsal Liderlik Modeli

Eggert göre dört ruhsal liderlik özelliğini bu modelde birleştirmiştir; liderin kendisini ve çalışanlarını takdir edebilmesi, olaylar ve durumlara çok takılmama, yaratıcılık ve yenilikçilik, merhamet ve sosyal adalete önem vermedir. Eggert'e göre ruhsal liderlerin bu özellikleri liderin bir başarısı değildir, onlara yaradan tarafından verilmektedir. Yaradan tarafında liderlere verilen bu özellikler, liderin farkındalığını ve başarılı bir lider olmasını sağlar (Narcıkara, 2017: 64).

2.1.8.3. Fry'ın Ruhsal Liderlik Modeli

Örgütlerin amacı ruhsal değerleri yüksek liderler yetiştirmektedir. Örgütler ruhsallığı ön plana çıkartan liderler geliştirmeyi arzu etmektedirler. Ruha bağlı liderlik, yaşama ve insanlığa değer verir (Kılıç, 2018: 50-51). Ruhsal liderlik diğer liderlik modellerinin özelliklerini geliştirmek için evrimsel bir liderlik modelidir. Bu modelde ruhsal liderlik sadece şirket hedefleri değil üyelik ve çağrı yoluyla genel sosyal büyümenin önemini vurgular. Böylece ruhsal liderlik, aynı şekilde rasyonel belirleyicilerin yanında etik ve manevi değerleri de içerir. Bu şekliyle model, içsel motivasyon teorisiyle desteklenen vizyon, fedakarlık (özgecil sevgi) ve umut/inanca dayalı bir bakış açısı sunar. Ruhsal liderlik modeli daha iyi örgütsel bağlılık, üretkenlik ve performansını teşvik etmek için hem liderlerin hem de takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate alır (Contreras, 2016: 2-4). Fry'a göre ruhsal liderlik teorisini, kişilerin yaşamlarına anlam katan adanmışlık, vizyon, umut ve inanç şekillendirir. Burada liderlerin ve çalışanların istedikleri vizyonu oluşturarak, yaşamın bir amacının olduğunu bilerek, lider ve çalışanlarının anlaşılma, kabul edilme, ait olma, beğenilme taleplerini karşılayan fedakârlığa bağlı kurumsal ve sosyal bir örgüt kültürü yaratılır.



Şekil 2: Fry'ın Ruhsal liderlik modeli

(Kaynak: Fry 2003; Çeviren: Narcıkara, 2017: 65)

Fry'a göre öğrenen ve değişen organizasyonlar kurmak için gereken liderlik ruhsal liderliktir. Fry çağrı ile kişilerin vizyonunu benimsemeleri ve işlerini sevmeleri gerektiğini anlatmıştır (Narcıkara,2017: 64-67). Fry'ın ruhsal liderlik modeli üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşamada ruhsal liderin tutum ve davranışları olan vizyon, umut/inanç, diğerkamlık (fedakar sevgi) vardır. Fry'a göre ruhsal liderler manevi refah yolu ile örgütsel çıktıları (üretkenlik ve bağlılık) maksimize etmeye çalışırlar (Fry & ark., 2007: 108). Ruhsal liderler vizyon ve fedakar sevgiye bağlı bir şirket kültürü aracılığı ile çalışanları motive ederek onlara ilham verirler. Birey ve organizasyon seviyelerinde vizyon ve değer uyumu yaratmak ve daha yüksek çalışan bağlılığını arttırmak için çağrı ve üyelik yoluyla hem liderin hem de çalışanlarının manevi refahı ve temel ihtiyaçlarını karşılamak gereklidir. Ruhsal liderlerde diğerkamlık, hem kendisine hem de başkalarına karşı bütünlük, uyum ve esenlik duygusu taşıma şeklinde tanımlanır. Ruhsal liderlikte iç yaşam başkasını sevmek, başkalarına hizmet etmek için vizyonu ve inancı besleyen güçtür (Fry & ark., 2016: 3). Dönüşüm ve öğrenen örgüt başarısının devamı için ruhsal liderliğin zorunluluğunu ileri süren Fry, ruhsal liderlik kavramının ruhsal yaşamın hem lider hem de çalışanların hayati ihtiyaçlarını giderdiğini, böylece lider ve çalışanların üretken olduklarını belirtmiştir. Ruhsal liderlik teorisine göre öğrenen örgütlerde motivasyon, liderlik, gelişim,

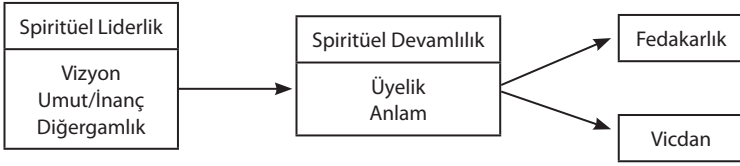
örgütlenme, vizyon, amaçlar, kültür ve değerler önemlidir. Dönüşüm ve başarı için ruhsal liderlik gereklidir ve ruhsal yaşam, hem liderlerin hem de çalışanların yaşamsal ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Bu sayede liderler ve çalışanlar üretken olmaktadır. (Kılıç, 2018: 50-53).

2.1.8.4. Kriger ve Seng'in Ruhsal Liderlik Modeli

Ruhsallığın liderin vizyonunu, değer yargılarını ve davranışlarını etkilediğini savunan modeldir. Çalışanlar liderin vizyona ve hedeflerine bağlıdır. Bu durumun, yüksek karlılığı ve organizasyonun refahını sağladığı savunulmaktadır. Bu liderler dini inançları ruhsal değerler için önemli saymaktadır. Modelde tüm dinlere eşit mesafeli olarak yaklaşmış, tanrı inancının sosyal amaçlar için yaratıldığını kabul etmişlerdir (Narcıkara, 2017: 67).

2.1.8.5. Chen ve Yang'ın Ruhsal Liderlik Modeli

Chen & Yang'a göre ruhsal liderlik vizyon, umut/inanç, fedakarlık, anlam/çağrı ve üyelik boyutlarından oluşmaktadır. Modelin ilk üç boyutu (vizyon, umut/inanç, fedakarlık) ruhsal liderin tutumları ve davranışları, kalan iki boyut ise (anlam/çağrı, üyelik) ruhsal liderliğin sürekliliği için ihtiyaç duyulan boyutlardır. Ruhsal liderliğin ilk üç boyutu liderlik davranışı boyutları, diğer iki boyut ise liderin çalışanları üstündeki etkileri ile ilgili boyutlardır. Bunlar çalışanların ait olma duygularını güçlendirmektedir ve fedakârlık, vicdanlılık gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlamaktadır (Narcıkara, 2017).

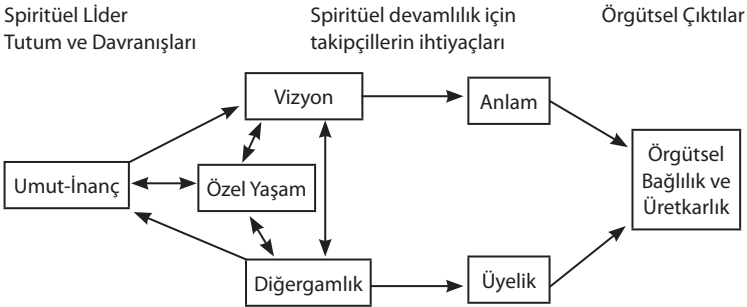


Şekil 3: Chen ve Yang'ın Ruhsal Liderlik Modeli
(Kaynak: Chen & Yang, 2002; Çeviren: Narcıkara, 2017: 68)

Chen ve Yang'a göre ruhsallığa önem veren örgütlerde vizyon, umut/inanç, fedakarlık çalışanların anlam dünyasını geliştirir. Bu örgütler çalışanların güven duymasına, dürüstlüğüne ve gelişimine değer verir. Bu örgütler çalışanı güçlendirir, çalışanlara düşünce özgürlüğü sunar (Narcıkara, 2017: 67-68).

2.1.8.6. Fry & ark.'nın Yeni Ruhsal Liderlik Modeli

Fry & ark., (2016) ruhsal liderlik modellerine katkı olarak, kişilerin iç dünyaları ve hayattan doyum alma boyutlarını da kapsayan kapsamlı bir model geliştirmişlerdir.



Şekil 4: Fry & ark.'nın Yeni Ruhsal Liderlik Modeli
(Kaynak: Fry & ark., 2016; Çeviren: Narcıkara, 2017: 69)

Kişinin özel yaşamı ile anlatılmak istenen kişinin kendisini nasıl anlattığı, neler yaptığı ve yaşama ne gibi faydalar sağladığı-

dır. Fry vd.'nin modelinde özel yaşam ve aşkın vizyon ile bireyin umudunu ve inancını güçlendirmek, kişileri sevmek ve kişilere hizmet etme arzusu hissetmelerini sağlamak gibi katkıdan söz konusudur. Modelde ruhsal liderliğin alt boyutlarından olan vizyon, umut/inanç ve fedakarlık, özel yaşamandan pozitif yönde etkilenmektedir. Örgüt vizyonuna umut/inancın bağlanması, çalışanların geleceğe umutla bakmasına yardımcı olmaktadır. Teşvik edici bir vizyon için mücadele etme, çalışanların işlerine pozitif yaklaşımlarını, farklılık yaratmalarını ve işlerine istekli şekilde bağlanmalarını sağlamaktadır. Ruhsal liderlik, fedakârlık tabanlı örgüt kültürü yaratarak lider değerlerinin çalışanlarca özümsemesini sağlamaktadır. Çalışanların örgüt üyesi oldukları için mutlu olmalarını, takdir edilmelerini sağlamaktadır. Çalışanların pozitif sonuçlar almasını ve yaşamdan keyif almalarını sağlamaktadır. Modelden elde edilen örgütsel çıktılar ise; örgütsel vatandaşlık, üretkenlik ve yaşam memnuniyetidir (Narcıkara, 2017: 67-71).

2.1.8.7. Reave'in Ruhsal Liderlik Modeli

Reave, ruhsal liderliğe farklı bir çerçeveden bakmıştır. Bu yaklaşım, liderin karakterine ve bütünlüğüne dayandırılmıştır. Liderlik yaklaşımları, genel olarak liderin karakterine odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik teorisinde bütünlük ve karakterin, çalışanların lideri takip etmesini sağlayan idealleştirilmiş etkide gizli olduğunu savunulmuştur. Reave ruhsal liderliğin farklı özelliklerine, lidere ve liderin içinde bulunduğu duruma odaklanmaktadır (Akıncı, 2017: 46).

2.1.8.8. Benefiel'in Ruhsal Liderlik Modeli

Benefiel beş aşamadan oluşan bir ruhsal liderlik modeli öne sürmüştür. Burada diğer ruhsal liderlik modellerinden farklı

olarak mikro (bireysel) ve makro (örgütsel) şeklinde bir bakış açısı söz konusudur. Ruhsal liderlik amaç odaklı, vizyon sahibi, özgeci, örgütsel sonuçlara etki eden ve umuta bağlı bir kavram şeklinde açıklamıştır. Mikro ve makro düzeyde ruhsallık ilk aşamada oluşmaktadır. İlk aşamada birey ve örgüt ruhsallık olmadığı için boşluğa düşmektedir. İkinci aşamada bireyler süreçlerde hata olacağını, beklentilerin gerçekleşmeyeceğini, işlerin planlandığı gibi gitmeyeceğini fark ederler. Üçüncü aşamada birey ve örgüt ikinci aşamada yaşanan hayal kırıklıkları ile baş etme yollarını öğrenecektir. Dördüncü aşamada ikinci aşamaya kıyasla daha fazla olumsuzluk içermektedir. Bunun nedeni birey ve örgütün, ruhsallıklarının faydalarını sorgulamalarından kaynaklanmaktadır. Beşinci aşamada ise birey ve örgüt ruhsallığı benimsemiştir. Modelin iki olumsuz yanı vardır. Birincisi modelde lider davranışlarına, karakterine ve çevre faktörlerine odaklanılmamasıdır. İkinci eksiklik ise sınırlar ile ilgilidir. Ruhsal liderliğin karanlık yönünün açıklanamaması da modelin eksik yönleri arasında sayılmaktadır (Akıncı, 2017: 46-47).

1.1.1. Ruhsal Liderliğin Avantajları, Dezavantajları ve Eleştirilen Yönleri

Ruhsal liderliğin avantajları arasında; iş ortamında farkındalığı ve kişisel gelişimi artırması, örgütsel değişimin yalnızca maddi yönüne değil aynı zamanda manevi yönü olan ruhsal yönüne etki etmesi ve örgüt performansını olumlu yönde etkilemesi yer almaktadır. Ayrıca ruhsallık, günümüz iş yaşamında stresli ve bunalımlı iş yerleri için sakinleştirici bir unsur olarak da görülmektedir. Ruhsal liderler, sakin ve huzurlu, zorluklar karşısında dirençli, pozitif düşünen ve ilişkisinde tutarlı kişilerdir. Ruhsal yönden iyi durumda olan, olumlu davranışlara sahip, problemleri çözebilen çalışanlar, bağlı oldukları kurumları yenilikçi ve yüksek iş performansına sahip işyerleri haline

getireceklerdir. Ruhsal liderler, etik değerlere sahip olma, kişisel bütünlüğü sağlama, bağımsızlık ve adalet gibi ilkeler üstünde yoğunlaşırlar. Yüksek performansa sahiptirler.. Ruhsal liderler çalışanların bağımsızlıklarını ve ahlaki davranışlarını güçlendirir ve derinleştirirler. Ruhsal liderler ilke merkezli hareket ederler ve iyi kişiliğin oluşmasını teşvik ederler, böylece kişiler psikolojik iyi olma halini daha fazla yaşamaktadır. Ruhsal liderler, çalışanlar ile ilişkileri sayesinde saygı duyarlar, çalışanlara sürekli gelişme, kendini gerçekleştirme, amaçlı ve anlamlı duygular besleme, çevreyi anlaması için yardımcı olurlar (Akıncı, 2017: 62-63). Ruhsal liderlerin dezavantajları ise aşağıdaki gibidir (Akıncı, 2017: 63-64; Chi, 2018: 47-48):

- Hile, baştan çıkartma, boyun eğdirme gibi karanlık yönleri olabilir.
- Bölünme ve güven eksikliği yaratabilir.
- Çalışanlar mantık açısından manipüle edilebilirler.
- Çalışanları işkolik yapabilir.
- Çalışanların körü körüne bağlılık duyması söz konusu olabilir.
- Uyum sağlama, ön yargı ve ayrımcılık gibi sorunlara henüz çözüm bulunamamış olması.
- Profesyonelleşmeyi engelleyebilir.
- Farklı inançlara sahip kişiler tarafından farklı şekilde algılanır ve uygulanır.
- Çatışmaların adil şekilde ele alınmaması söz konusu olabilir.

Ruhsal liderliğin eleştirilen yönleri mevcuttur. Örneğin Lips-Wiersma & ark., işyerinde ruhsallığın herkesin kazançlı çıktığı bir senaryo yaratamadığını ve karanlık yüzünün olduğunu iddia etmişlerdir. Örgüt üyeleri işyerinin ruhsallığını yok edebilirler. İşyeri ruhsallığı, bir yönetim zafiyeti, ticari kazanç

için dini ve dili kullanma, zorlama ve iltimas kaynağı olabilir. Ruhsallık, yönetsel kontrolün kötüye kullanılmasına sebep olabilir. İşyerinde ruhsallık metalaşmaya neden olabilir, çünkü ruhsallık esas olarak kar amacı gütmeyi eleştirilmektedir. İşyerinde ruhsallık, güvensizliğe, bölünmeye, tercihi muameleye sebep olabilir. Yöneticiler ve liderler, çalışanları maneviyat yoluyla çeşitli şekillerde manipüle edebilirler. Böylelikle işyeri ruhsallığı, iş ve yaşamda anlamlılık peşinde koşan çalışanların daha çok çalışmasını sağlayan bir kontrol mekanizması haline gelebilir (Chi, 2018: 36-37).

Ruhsal liderlikle ilgili bilgilere ek olarak aşağıda ruhsal liderlik ile yapılmış çalışmalar ve özetleri yer almaktadır.

2.1.10. Ruhsal Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ali & ark., (2020a).

Araştırma, ruhsal liderliğin çalışanların güvenlik kurallarına uyumu ve güvenlik kurallarına katılımı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ruhsal liderlik teorisindeki boyutlar açısından bulgular, performans, umut / inanç ve özgecilik aracılığıyla, ruhsal liderliğin güvenlik konusundaki katılım ve uyma davranışlarına olumlu katkıda bulunduğunu gözler önüne sermektedir. Bulgular ruhsal liderliğin çalışanların işyerinde güvenlik davranışlarını olumlu yönde etkilemedeki rolünü ifade etmekle birlikte, başkalarının işyerinde güvenliğini sağlayan gönüllü güvenlik uygulamaları ilgili davranışları da içermektedir. Sonuçlar performans, umut / inanç ve özgecilik aracılığıyla, ruhsal liderliğin çalışanların empati, başkalarına karşı ilgi gibi olumlu sosyal duyguları özerk bir şekilde içselleştirmelerini sağladığını ve sosyal değerleri ve ihtiyari güvenlikle ilgili girişimleri gösterme sağladığını ortaya koymaktadır. Bu durum çalışanların güvenlik standartlarına uymalarını teşvik

etmekle birlikte, iş yerinde isteğe bağlı güvenlikle ilgili davranışlarda bulunmanın ötesine geçmelerini de sağlamaktadır.

Ali & ark., (2020b).

Çalışma sonuçları ruhsal liderliğin, çalışanlara işyerinde sosyal desteği artıran kaynaklar sağladığını ve bunu yaparken de işyerindeki dışlanmayı azalttığını göstermektedir. Bulgular ruhsal liderliğin işyerinde dışlanma üzerindeki etkisinin çalışanların adalet yöneliminin yüksekliği tarafından etkilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda ruhsal liderlik ile işyerinde dışlanma arasındaki negatif ilişkinin çalışanların adalet yönelimi ile güçlendirildiği bulgulanmıştır. Ruhsal liderliğin dışlanmayı azaltırken (şefkat, nezaket, dürüstlük ve adalet gibi) özgecil değer ve davranışlar vasıtasıyla çalışanlara kısmen de olsa etkileşimsel, duygusal, bilgilendirici ve manevi biçimlerde sosyal destek sağladığı ifade edilmektedir. Benzer şekilde araştırmacılar ruhsal liderlik gibi iş yeri uygulamalarının, kaynakları olumlu destek bağlamında harekete geçirerek ve çalışanların işyerinde dışlanma duygularını hafifleten farklı duygusal, bilgilendirici, manevi ve araçsal kaynaklar şeklinde çalışanların sosyal desteğini artırdığını dile getirmektedirler.

Hamid, (2020).

Çalışma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışının tersi olarak nitelendirilen ve üretken olmayan iş davranışları olarak tanımlanan iş yerinde sapkın davranış (anti vatandaşlık davranışı) ile ruhsal liderlik ve iş tatmini arasındaki etkileşimler araştırılmıştır. Araştırma bulguları ruhsal liderliğin iş tatmini ve iş yerindeki sapkın davranışlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde iş tatmininin de sapkın davranışlar üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğu ortaya çıkartılmıştır. Hamid (2020) ruhsal liderlik uygulamalarıyla birlikte, liderlerin organizasyonlarda manevi değerleri geliştir-

meye ve uygulamaya devam ettiği, özellikle de özgecil tutumlar sergilediği, çalışanlarına özverili davranarak onlara şefkat gösterdiği bir ortamda maneviyatın büyüyüp gelişeceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda liderlerin adil, güvenilir, dürüstlüğē saygı duyan tutumlar takınmaları ve destekleyici davranışlar sergilemeleri gerektiğini belirtilmektedir. Araştırma bulguları ışığında araştırmacı ruhsal liderliğin Palangkaraya Şehri Bölgesel Hükümet Sekreterliğindeki sapkın davranışları azaltabileceğini ileri sürmektedir. Bu sebeple de yukarıda bahsedildiği üzere liderlerin çalışanlara özen göstermeleri, adaleti desteklemeleri, şefkat göstermeleri, güven ve saygı duymaları gerekliliğinden bahsetmektedir.

Hunsaker, (2020).

Araştırma bulguları ruhsal liderliğin ve çalışan refahının, iş-aile çatışmasına negatif yönde etki ettiğini ortaya koymuştur. Çalışan refahının bu etkiye aracılık etmesiyle birlikte bulgular ruhsal liderliğin çalışan refahını arttırdığı fikrini desteklemiştir. Bu bağlamda Hunsaker'e göre liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimli ilişki vasıtasıyla artan iş yerindeki anlamlılık duygusunun çalışanların açısından iş ve aile arasındaki rol çatışmasını azalttığı bulunmuştur. Buna göre organizasyonlar çalışanların refahını destekleyen liderlik uygulamaları ile iş-aile çatışmasının düzeyini yönetebileceklerdir. Ayrıca belirtildiği üzere çalışma sonuçları imalat ve hizmet sektörleri arasında önemli bir farklılık göstermemektedir. Hunsaker'e göre bu durum, ruhsal liderliğin iş-aile çatışması üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Sonuç itibariyle iş yerinde ruhsal liderlik uygulamalarını özümseyen ve uygulayan örgüt kültürünün, iş yerindeki anlamlılık duygusunu artırarak çalışanların hissettikleri refah duygusunu yükselttiğı ifade edilmektedir.

Hunsaker & Jeong, (2020).

Hunsaker ve Jeong, (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları iş görenlerin işe bağlılığının ruhsal liderlik tarafından etkilenen manevi refah duygusu ve buna bağımlı olarak iş yerinde artan anlamlılık duygusu aracılığıyla yükseldiğini göstermektedir. Araştırma bulgularına dayanarak genç iş görenlerin işlerine ve örgütlerine bağlılıklarının, örgütlerin ve liderlerin, gençlerin beklediği hizmet, saygı, hoşgörü ve şefkat gibi ruhsal ihtiyaçlarını karşıladığı vakit yükseldiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre çalışanların işlerine daha çok dâhil olmalarını sağlayan manevi refah gibi sosyo-psikolojik unsurların ruhsal liderlik uygulamalarının etkisi ile gelişebileceği gözlenmektedir. Netice itibariyle çalışanlar ve liderler arasında ruhsal liderliği inşa eden değerlerin, kolektif sosyal süreçlerde çalışanların işlerine daha fazla katılım göstermesi konusunda esneklik ve içsel motivasyonları arttıran unsurlar olduğu ortaya konulmuştur. Sonuçlar ruhsal liderliğin, çalışanların tutumları, örgütsel bağlılık, iş-aile çatışması, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş rolleri ve çalışan tutumları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalarla uyum göstermektedir. Çalışma kapsamında değerlendirilen ruhsal liderlik ile dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üzerindeki etkisi birleştiğinde oluşan bütünlük etkilerin, ruhsal liderliğin çalışanların işe ve örgüte bağlılığı üzerinde önemli bir öngörü faktörü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ruhsal liderlik tarafından beslenen örgüt kültürü, genç çalışanların içsel ihtiyaçlarını karşılamakla kalmamakta, çalışanların işlerine tam ve özgürce katılım göstermeleri açısından kişisel kaynaklar sağlamaktadır. Araştırma bulgularına dayanarak belirtilmelidir ki, uygulayıcılar insan ruhunun temel değerleri olan hizmet, dürüstlük, saygı, empati, haysiyet, yoldaşlık ve sebat gibi insan ruhunun niteliklerini tatmin etmek ve çalışanların katılımını sağlamak için genç işçilerin bütününe kucaklayan organizasyonel

ortamı aktif olarak inşa etmelidirler (ya da sürdürmelidirler). Bu bağlamda çalışanların bağlılıklarını güçlendirmek için uygulayıcılar vizyon oluşturma, mükemmellik için çaba gösterme, fedakârlık etme ve güçlendirme gibi ruhsal liderlik davranışları sergileyen kişileri işe almalı, teşvik etmeli ve eğitmelidir.

Jeon & Choi, (2020).

Araştırma ruhsal liderlik ve yaratıcılık arasındaki bağlantıya ampirik kanıtlar sağlamaktadır. Buna göre ruhsal liderliğin alt boyutlarından vizyon, umut / inanç ve özgecilik ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulguları ikinci olarak liderlerin maneviyat temelli davranışlar sergilediğinde çalışanların kendilerine psikolojik olarak daha çok bağlanacağını ve liderlerle daha çok özdeşleşeceğini göstermektedir. Buna bağlı olarak da çalışanların örgütsel destekler karşılığında daha yaratıcı davranışlar geliştireceğini söylemektedir. Araştırmacılar nezdinde uygulama açısından bakıldığında araştırma bulguları, örgütlerde görev yapan liderlerin çalışanlarla kurduğu duygusal bağları formüle etmede ve yaratıcı davranışları özendirmede vizyon, umut / inanç ve özgeciliğin ehemmiyetinin anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple liderlere kurumsal vizyonlarıyla kendi manevi yönlerini bütünleştirecek eğitim programları oluşturulması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Eğitimin amaçları arasında işin örgütsel amacının ve anlamının anlaşılması, çalışanlara vizyona nasıl ulaşılacaklarının ve vizyonla uyumlu rollerine ilişkin olumlu beklentilerin nasıl aşılacağına anlatılması, çalışanlarla etkileşimde samimi ve insancıl bir yaklaşımın nasıl sağlanacağını anlatılması yer almaktadır. Güney Kore perspektifinden bakıldığında performans dayalı ödül ve ceza uygulamalarını kapsayan geleneksel liderlik uygulamalarının aksine vizyona, ümide ve inanca odaklanan, şefkat ve sevgiyi barındıran ruh-

sal liderlik uygulamalarının çalışanlar arasında stresi azaltmaya yardımcı olabileceğini, yaptıkları işleri anlamlı bulmalarını ve motivasyonlarını yükseltmelerini sağlayabileceği vurgulanmaktadır.

Kaiqin & Zhihua, (2020).

Araştırma, ruhsal liderliğin çalışanların aktif davranışları üzerindeki doğrudan etkiyi, çalışanların manevi sermaye aracılığıyla proaktif davranışları üzerindeki dolaylı etkiyi ve bu etkileşimin işleyişini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Analiz sonuçları, ruhsal liderliğin çalışanların manevi sermayesi ve aktif davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aracı değişkenler dâhil edildikten sonra ruhsal liderliğin çalışanların aktif davranışı üzerindeki pozitif etkiye, çalışanların manevi sermayesinin aracılık ettiği gözlenmektedir. Çalışma maneviyat, liderlik ve aktif örgütsel davranışın bütünleşik etkisi kapsamında ruhsal liderliğin çalışanların aktif davranışları üzerindeki etkisini ölçerek bu bağlamda teorik bir model oluşturmayı amaçlamaktadır ve bu etkinin iç mekanizmasını keşfetmeye çalışmaktadır. Buna göre ruhsal liderliğin, çalışanların aktif davranışları üzerinde önemli bir etki yaratama potansiyeli vardır. Araştırma bulguları yöneticilere, çalışanların aktif davranışlarının iyileştirilmeleri için yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Geleneksel maddi menfaat teşviki kapsamında liderler umut ve inançların yeşertilmesine, çalışanın manevi varoluşuna özen göstermekte ve ihtiyaçlarını karşılamaktayken, ruhsal liderlik kapsamında liderlerin çalışanlara özverili davranışları, onlardaki misyon ve üyelik duygusunu güçlendirmeleri ve çalışanların aktif davranışlarını motive edebilecek ruhsal liderlik yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Khiabani & ark., (2020).

Bulgular, İran sağlık sektöründeki çalışan memnuniyetinin, ruhsal liderliğin farklı boyutları tarafından etkilenebileceğini göstermektedir. Tüm boyutların ruhsal liderlikle pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İran sağlık sektöründe çalışan ruhsal bir liderin, çalışanlarını yüksek çalışma arzusuna sahip olmaları için motive edip, onlara ilham verebileceği, bunun da örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabileceği ifade edilmektedir. Bu çalışma kapsamında, İran sağlık sektöründe ruhsal liderlik ile iş tatmini arasında olumlu ancak zayıf bir ilişki bulunduğu belirtilmekte fayda vardır. Buna göre ruhsal liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğundan, İran sağlık hizmetleri endüstrisindeki liderler, çalışanlara ruhsal liderlik yoluyla bireysel tatmin ve örgütsel hedeflere ulaşmaları için ilham verecek ve onları motive edecek stratejiler benimsemelidir. Ayrıca, ruhsal liderliğin her bir boyutu için sonuçları dikkate alarak yöneticiler, çalışanların örgütsel vizyonu algılamalarına, kuruma olan inançlarını artırmaya, işlerini anlamlı görmeye, örgütsel bağlılıklarını ve üyeliklerini geliştirmeye teşvik edebilirler. Geliştirilen bu stratejilerle birlikte çalışanlar örgütsel hedeflere daha fazla dâhil olacaklardır. Araştırmacılar, çalışma bulgularının ruhsal liderlik uygulamalarının daha yüksek çalışan üretkenliği, daha yüksek çalışan bağlılığı ve kurumsal hedeflere ulaşma ile çalışanlarda artan iş tatmini gibi olumlu sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabileceğini göstermektedir. Çalışmanın İran sağlık sektöründeki yöneticiler açısından yararlı olduğu ifade etmektedir. Ayrıca çalışmaya göre ruhsal liderlik uygulamaları, yöneticilerin kariyerlerinde başarılı olma olasılıklarını da arttırmaktadır.

Pio & ark., (2020).

Çalışma Hristiyan Katolik eğitim vakıflarındaki öğretmenlerinde ruhsal liderliğin, örgütsel kültür, örgütsel bağlılık ve etik

davranışlar üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma bulguları, ruhsal liderliğin örgütsel kültürü doğrudan etkilediğini fakat örgütsel bağlılık ve etik davranışları doğrudan etkilemediğini ortaya koymuştur. Bunun dışında örgütsel kültür, örgütsel bağlılık ve etik davranışları doğrudan etkilemiştir. Bu bağlamda örgütsel kültür, aracı bir değişken olarak ruhsal liderliğin örgütsel bağlılık ve etik davranışlar üzerindeki etkisine katkı sağlamıştır. Araştırma bulguları ışığında örgütsel kültürün Hristiyan Katolik eğitim vakfı liselerinde çalışan öğretmenler için ruhsal liderlik temelinde örgütsel bağlılık ve etik davranış oluşturmada merkezi bir değişken olduğu deneysel olarak desteklenmiştir.

Ribeiro & ark., (2020).

Araştırma hemşirelerin refahını ve bakım kalitesini garanti altına almanın bir yolu olarak ruhsal liderlik uygulaması kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan hemşirelerin insan olarak manevi ihtiyaçlarının olduğu ve bu ihtiyaçların beslenmesiyle davranış, tutum, bakım kalitesi ve hasta memnuniyetlerinde iyileşme sağlanacağı belirtilmektedir. İşyeri maneviyatı hemşirelerin motivasyonunu, refahını ve bakım kalitesini etkilemektedir. Bu sebepten dolayı, işyeri maneviyatının sağlık kurumlarında ruhsal liderlik vasıtasıyla teşvik edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda hemşirelere liderlik edenlerin işyerinde maneviyatın kolaylaştırılmasından sorumlu olduğu bildirilmektedir. Ruhsal liderlik ve işyeri maneviyatı sağlık kurumlarında yönetim paradigmasının değişmesine verilebilecek bir cevap ve yol niteliğinde görünmektedir.

Rumangkit, (2020).

Çalışma, ruhsal liderlik ve algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, ruhsal liderlik ve duygusal bağlılık

arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin moderatör rolü de incelenmiştir. Sonuçlar ruhsal liderliğin ve algılanan örgütsel desteğin, duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ek olarak algılanan örgütsel desteğin ılımlaştırıcı etkisinin, ruhsal liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceği vurgulanmıştır.

Zakkariya & Aboobaker, (2020).

Ruhsal liderlik paylaşılan değerler, tutumlar ve davranışlar vasıtasıyla çalışanları motive etmeyi, paylaşılan ortak arzular aracılığıyla da organizasyonel mükemmelliğe ulaşmayı amaçlamaktadır. Organizasyonlar arasındaki sert rekabet koşulları, mevcut iş süreçlerinin kesintiye uğramasını ve organizasyonların rekabet avantaj ve güçlerini kaybetmesini sağlayacağı için liderler çalışanları bir arada tutacak stratejiler için arayış içersindedirler. Araştırma kapsamında, ruhsal liderlik tarzının çalışanların kurumda kalma niyetleri ve pozitif ses çıkarma davranışı üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma bulguları, ruhsal liderlik tarzının çalışanların örgütsel insanlar ve süreçler hakkında yapıcı eleştiriler yapma konusunda ekstra rol davranışına girmekte özgür hissettikleri bir çalışma ortamının yaratılmasını kolaylaştırabileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre bu tür eylemler kişilerin organizasyonda kalması yönündeki niyetlerinin bir yansımasıdır. Araştırmaya göre çağdaş yönetici ve liderlerin karşılaştıkları yegâne zorluk şefkat, güven, alçakgönüllülük ve özgecil değerlere dayanan örgütsel bir kültür yaratmak, yaratılan bu kültürü bir vizyon şeklinde ifade etmek ve bunu devam ettirmektir. Araştırmalar, ruhsal liderliğin işyeri maneviyatını yükselttiğini ortaya çıkarmıştır. Yükselen maneviyatın, çalışanların organizasyonda kalma niyetlerini etkilediği ifade edilmektedir. Ruhsal liderlik temel örgütsel değer ve süreçleri kişilerin temel değer ve arzuları ile bütünleştireceğinden, liderler kişi ve organizasyon uyumunu sağlamaya çalışacaklar-

dır. Ruhsal liderlik uygulamaları, liderin kendileri ve takipçileri arasında anlam ve amaç duygusu aşılamaaya yardımcı olur. Bu bağlamda umut / inanç değişkeni ile açık ve zorlayıcı bir vizyon geliştirmek için girişimde bulunulmalıdır. Bu durum takipçilerin ileriye gitmesini ve geleceğe bakmasını sağlamakla birlikte yükselen içsel motivasyonları ile çabalarını da arttıracaktır. Organizasyon içerisinde liderler tarafından sergilenen özgecil sevgi, çalışanların başarısızlık ve suçluluk korkusunu yaşamadan yoğun bir çaba ve performans sergilemelerine yol açacaktır.

An & ark., (2019).

Olgun ruhsal liderler, sosyal adalete ve kültürlerarası yeterliliğe bağlı olma eğilimindedir ve yardım etmeden veya basit çözümler sunmadan önce başkalarının mücadelelerini dinlemeye değer verirler. Araştırmaya göre sergilenen bu destek davranışı liderlerin, farklılıkların değerlendirilmesini sağlayan, belirsizlik ve karmaşıklığa karşı güçlü toleransı kolaylaştıran bir dizi farklı ilişkiyel kapasiteye sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle sergilenen yardım davranışları için gerekli olan kişisel psikolojik kapasite, olgun başkanlık davranışının gelişmesiyle ilişkili olabilmektedir.

Birnie, (2019).

Kanada sağlık sisteminde yaşanan kriz, ön saflarda çalışan hemşirelerin stres altında çalışmalarına neden olmakta birlikte mesleklerini bırakma ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, hemşirelerin istifa etmelerini önlemek amacıyla etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Araştırmaya göre insanların iç yaşantısına önem veren, anlamlı işler yaratan ve kişilerin içinde bulundukları grupla özdeşleşmelerini sağlayan fedakâr bir sevgi kültürü yaratmak için yönetici olarak hemşirelerin ruhsal liderlik davranışını sergilemeleri yönünde motive olmaları gerekmektedir. Buna göre araştırma kapsamın-

da ruhsal liderlik tarafından beslenen iş yeri maneviyatının çalışanların psikolojik refahlarını iyileştirmekle birlikte işi bırakma ihtimallerini de düşüreceği öngörülmekte idi. Çalışma bulguları Kanada sağlık sektörü içerisinde ön saflarda hizmet gösteren hemşirelerin kişisel çalışmalarının anlamlı ve amaçlı bir uğraşı olarak algılandığını hissettiklerinde görevlerinden çok daha fazla tatmin olduklarını, daha az stres ve çatışma yaşadıklarını ve işten ayrılma oranlarının düştüğünü göstermektedir.

Çimen & Karadağ, (2019).

Liselerde gerçekleştirilen araştırma kapsamında öğretmenlerin yöneticilerinin ruhsal liderlik davranışları, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik algıları ile okulda sergilenen akademik başarı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Sonuçlar ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve akademik başarı değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyon tespit etmekle birlikte örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı korelasyonun varlığını işaret etmektedir. Geliştirilen model kapsamında direkt ve en kuvvetli etkinin ruhsal liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi olduğu ifade edilmektedir. Araştırmanın cevap aradığı bir diğer soru örgüt kültürünün akademik başarı üzerindeki etkisidir. Bu bağlamda okul başarısının YGS ve LYS başarı puanları üzerinden tespit edilmesi sebebiyle, örgüt kültürünün YGS ve LYS başarı puanları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar örgüt kültürünün YGS ortalaması üzerinde pozitif, LYS ortalaması üzerinde ise negatif etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırmaya göre güçlü örgüt kültürünün, okulların üretkenlik, uyum ve esneklik yönlerini kuvvetlendirdiği, okul başarısı üzerinde mutlak bir etkisi bulunduğu belirtilmiştir.

Delfino, (2019).

Araştırma kapsamında, ruhsal liderlik uygulamaları ile Partido Eyalet Üniversitesi personelinin iş tatmini arasındaki ilişki

analiz edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar Eyalet üniversitesinde, ruhsal liderliğin kapsamının yüksek olmakla birlikte iş tatmini seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, ruhsal liderliğin alt boyutlarından özgecil sevgi ve üretkenliğin öğretim üyesi ve normal personeller arasında önemli ölçüde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar, üniversitede adil çalışma ortamının güçlendirilmesi ve tüm çalışanlar tarafından hissedilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Verimliliklerin artırılması amacı ile çalışanlara ihtiyaçları kapsamında destek verilmesi gerektiği belirtilirken, sağlıklı çalışma ortamı ve personeller arasındaki iş tatmin düzeyinin artırılması amacıyla ruhsal liderliğin güçlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Febrianto & ark., (2019).

Brawijaya üniversitesindeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyonu etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte araştırma kapsamında artan psikolojik güçlendirmenin yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyine de tesir edeceği ortaya koyulmuştur. Buna göre psikolojik güçlendirme içsel motivasyonun aracı etkisiyle birlikte örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede etkili olmaktadır. Araştırma dâhilinde kullanılan diğer bir değişken olan İslami ruhsal liderliğin benzer şekilde içsel motivasyonu arttıracığı bununla birlikte örgütsel bağlılık seviyesinin de yükselteceği ifade edilmektedir. Yöneticiler kendi ifadelerinde İslami ruhsal liderliğin etkisinin hissedilmesi ve içsel motivasyonlarının yüksekliliğinin örgütsel bağlılıklarını arttırdığını dile getirmişlerdir.

Göçen & Terzi, (2019).

Ruhsal liderlik anlayışı, günümüz koşulları içerisinde diğer pek çok uygulamadan farklı olarak kişilerin metafizik doğasına

odaklanan en son güncel liderlik uygulamaları arasında bulunmaktadır. Göçen & Terzi (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma öğretmenlerden toplanan veriler ışığında ruhsal liderliğin alt boyutları ile örgüt sağlığının pozitif ve anlamlı biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar ruhsal liderliğin alt boyutlarından olan özgecilik, üyelik, umut / inanç ve örgütsel bağlılığın örgüt sağlığı tahminini çeşitli derecelerde doğru- dan veya dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedir. Araştırma kapsamında ruhsal liderliğin alt boyutlarının organizasyonların sağlıklı işleyişine katkıda bulunabileceğini belirtirken çalışmanın bulgularının literatürde daha önce yapılmış çalışmaların bulgularıyla örtüştüğü ifade edilmektedir. Göçen ve Terzi'ye (2019) göre maneviyatın çalışanların sağlığı üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğunu öne süren çalışmalarla birlikte maneviyat ve dinin olumlu inançlar vasıtasıyla kişilerin ruh sağlığını olumlu yönde etkileyeceği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda maneviyatın stres, kayıplar ve hastalıklarla başa çıkmada psikolojik ve sosyal destek sağlayan kaynaklar olarak görülebileceğine dikkat çekilmektedir. Bu araştırma ruhsal liderliğin eğitim kurumlarında örgütsel sağlık üzerinde tahmin edilebilir gücünü bir kez daha vurgulamıştır.

Hunsaker, (2019).

Hunsaker, (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında işe ait kaynakların tükenmişlik üzerinde etkili olduğu belirlenirken ruhsal liderlik uygulamalarının iş görenlerin iş yorgunluğunun olumsuz etkilerini maneviyat (manevi refah duygusu) vasıtasıyla azalttığı bulgulanmıştır. Araştırma ayrıca yaşam doyumunun tükenmişlik gibi örgütsel anlamda kritik sonuçlara yol açabilecek davranışlar üzerinde de etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar ruhsal liderlik süreci içerisinde liderler, takipçiler ve iş arkadaşları arasındaki sosyal bağlar ve kişilerarası ihtiyaçların olumlu anlamda etkilendiğini teyit et-

mektedir. Ayrıca anlamlandırma, üyelik ve farkındalığın ruhsal liderlik ile yaşam doyumu arasındaki aracı rolleri belirlenmiştir.

Jufrizen & ark., (2019).

Jufrizen & ark., (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ruhsal liderliğin öğretim elemanlarının örgütsel bağlılığı, iş yeri maneviyatı ve manevi hayatta kalma üzerinde, işyeri maneviyatının öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılığı üzerinde ve manevi hayatta kalma değişkeninin öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu işaret etmektedir. Öğretim üyelerinin örgütsel bağlılığı üzerindeki ruhsal liderlik etkisi, organizasyonda vizyon, umut /inançlar ve özgeciliğin örgütsel bağlılığın gelişmesini etkilediğini göstermektedir. Hipotez testi sonuçları ruhsal liderlik davranışı ne kadar yüksekse iş yerindeki maneviyat seviyesinin o kadar yükseleceğini işaret etmektedir. Buna göre vizyonlar, umutlar / inançlar ve özgecilik tarafından beslenen ruhsal liderlik öğretim üyelerine anlamlı bir hayat sunmakta, işlerinde mutlu olmalarını sağlamakta, neşe ve topluluk ruhunu yaratmakta ve işe olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Organizasyondaki kişilerin vizyonu, umudu / inancı ve fedakârlığı ile yükselen ruhsal liderlik, bağlılık duygusunu güçlendirmekte, kişilerin karşılıklı özgeciliğini arttırmakta ve çalışma grupları arasındaki karşılıklı ilgi ve saygıyı yükseltmektedir. Araştırma kapsamındaki bu ifade Fry'n (2003) vizyon yaratma, karşılıklı sevgiye dayalı örgütsel bir kültür oluşturma, birbirini önemseme ve birbirine saygı duyma gibi duyguları üretme yeteneğine sahip örgütler tabiriyle uyuşmaktadır. Çalışma bulguları işyeri maneviyatının örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini teyit etmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamındaki üniversitelerde görev yapan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılıklarının arttırılması amacıyla anlamlı yaşamı, kişilik ge-

leşimini ve iş deneyimini yükselten iç yaşam boyutu vasıtasıyla kişisel gelişimin teşvik edildiği gözlenmektedir.

Karagul, (2019).

Türkiye kapsamında gerçekleştirilen çalışma ruhsal liderlik konusunda insanların tutumlarını ve tercihlerini araştırmayı amaçlamıştır. Ruhsal liderlik, inanç, din ve laiklik kavramlarını ele alan çalışmada insanların ruhsal liderlik beklentileri açısından Türkiye'nin Doğu ve Batı bölgeleri arasındaki benzerlikler ve farklılıkları tespit etmek istenmiştir. Liderlerin inançlı kişiler olması gerektiğine dair beklentinin Türkiye'nin Doğu bölgesinde Batı'ya göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda Doğu bölgesindeki insanlar Batı'da ikamet edenlere göre inanç sahibi liderleri daha çok görmek istemektedir. Fakat araştırma bulguları maneviyatın dürüstlük, adalet, güvenilirlik, tevazu, ahlak ve saygı gibi diğer boyutları açısından Türkiye'nin iki bölgesinde de insanların aynı beklentilere sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu sebeple inanç sahibi olmak dışında manevi değerlere sahip olma açısından Türkiye'nin Doğu ve Batı bölgeleri arasında büyük farklılıklar gözlenmemiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu Türkiye'nin her iki bölgesinde de manevi değerlere sahip yöneticiler görmeyi istemektedir. Öte taraftan dini değerlerin Türkiye'nin her iki bölgesinde de ikinci sırada yer aldığı gözlemlenmiştir.

Namdar & ark., (2019).

Hemşirelik mesleği kapsamında ruhsal liderlik ve mesleki çatışma değişkenleri arasındaki korelasyona ilişkin bulgular, İran sağlık sektöründe hemşirelerin mesleki çatışmalarını azaltmak için ruhsal liderlik vb. yenilikçi yaklaşımların uygulanmasına dair daha fazla araştırma yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Hemşire yöneticilerin öncelikli olarak ruhsal liderlik uygulamalarını tanımaları, kişilerarası iletişimi geliştirmeleri ve ast-

larına daha fazla katkı sağlamaları vasıtasıyla takipçilerine karşı daha iyi davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda üyeler arasında sosyal destek ağına dayanan samimi ve dostane ilişkiler oluşturarak otoriter tavırlardan kaçınılması gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte örgütün açık ve destekleyici hedefler belirlemesi, uygun bir ödül sistemi oluşturması, etkin bir iletişim sistemi tesis ederek destekleyici bir atmosfer yaratması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Modern liderlik tarzlarından ruhsal liderlik uygulamalarının yöneticiler ve çalışanlar için yeni fırsatlar doğuracağı, çalışanların motivasyonunu arttıracığı ve bu bağlamda karar alma süreçlerini hızlandıracığı ifade edilmektedir.

Nurlasera, (2019).

Özellikle ABD’de son on yılda, liderlik ve yönetim ilişkileriyle ilişkili maneviyat çalışmaları, akademide ve popüler basında giderek ilgi odağı haline gelmiştir. Bu bakış açısıyla gerçekleştirilen birçok çalışma liderliğin örgütsel performansı etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmaya göre liderler, günümüzdeki organizasyon ve ortam değişiklikleri nedeniyle takipçilerine başarılı bir şekilde liderlik edebilmek için tarzlarını değiştirmelidirler. Ruhsal liderlik, organizasyonlarda çalışan insan topluluklarının optimum performans sergilemelerini sağlayabilmek adına kullanılabilecek ve organizasyonların evrimini daha olumlu bir yöne yönlendirebilme potansiyeline sahip bir organizasyonel gelişim ve dönüşüm modelidir. Kültürlerin büyümesi iletişim kolaylaşması ile karmaşık ortamlarda çalışmak zorunda kalan çalışanlar nezdinde iletişim anlık olarak gerçekleşmekte ve mesafeler ortadan kalkmaktadır. Bu bağlamda ruhsal liderlik hem liderin hem de takipçilerin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır ve onları daha üretken hale getirmektedir. Çalışmada etkili, yetkin ve dürüst liderlerin organizasyonların büyümesi ve gelişmesine öncülük etmeleri beklendiği ifade edilmektedir.

Prasetyo, (2019).

Araştırma ruhsal liderliğin Endonezya'daki okul müdürleri üzerindeki etkisini olumlu ve olumsuz taraflarıyla ele almayı amaçlamıştır. Endonezya'da gerçekleştirilen ruhsal liderlik temelli çalışma müdürlerin öğretmenler ve öğrenciler vasıtasıyla çalışma ortamlarını nasıl etkilediği konusunda bazı bulgulara ulaşmıştır. Bu bulgular ışığında ruhsal liderlik uygulamasının müdürlerin öğretmenlerin daha mutlu bir çalışma ortamı yaratmak için sezgilerini derinleştirme fırsatı yakalamalarına izin vererek performanslarını iyileştirebileceği ortaya çıkarılmıştır. Bu durumun performansları arttırıp öğrencilerin öğrenme çıktılarını etkileyeceği belirtilmektedir. Bununla birlikte ruhsal liderlik uygulamalarının öğretmenlerin bağlılığını güçlendireceği ifade edilirken işe karşı duydukları memnuniyet artacağından işi bırakma niyetlerinin de azalacağı dile getirilmektedir. Ruhsal liderlik uygulamalarıyla ilgili bir diğer hususta işyerinin kapsayıcı ortamıdır. Buradan çıkartılacak sonuç işyerinde farklı inançların kabul edilmesiyle araştırmada belirtildiği şekliyle öğretmenler arasında oluşan eşitlik durumudur. Belirtilen odur ki bu kapsayıcı ortam bireylerin kültürü ve inancı açısından çeşitli türden farklılıklara uyumlu ve duyarlı olan bir örgütsel dönüşümü başlatacaktır. Araştırmaya göre ruhsal liderlik çeşitli yararları sahip olmasının yanında olası zorlukların ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Buna göre müdürlerin öğretmenleri kulanması ve öğretmenlerin öğrencilerin inançlarına karşı ayrımcılık içinde olması dikkate alınması gereken iki ana faktördür.

Samul, (2019).

Ruhsal liderlik sadece tek bir özellik, davranış, beceri gibi bağlamsal faktörlerle ilişkili değildir. Liderlikte maneviyat liderin özellikleri, davranışları, tutumları ve yeteneklerini etkileyen dürüstlük, doğruluk, sevgi, şefkat, minnettarlık gibi evrensel

değerlerle uygun olarak ilerlemeye odaklanmaktadır. Sürdürülebilir faaliyetler üstlenmek için manevi değerlere ihtiyaç vardır. Manevi değerler ne düşündüğümüzü, kim olduğumuzu, ne yaptığımızı ve bunu nasıl yönettiğimizi belirler. Ruhsal liderler kendilerini veya diğer insanları, durumları ve organizasyonları değiştirmeye ihtiyaç duymadıklarından dolayı başarılıdırlar. Bu liderler daha çok manevi değerleri vurgulayarak kendilerini ve diğer insanları uyandırır ve bu şekilde durumları ve organizasyonları daha sürdürülebilir olanlara dönüştürürler. Dünyanın her şeyiyle birbirine bağlı olduğunun idraki, kişilerin kendi eylemleri için sorumluluk almasını ve bu eylemlerin başkaları, gelecek nesiller, doğa ve çevre üzerindeki etkisini görmesine izin vermektedir. Doğal olarak bu da insanları sorumlu ve sürdürülebilir kararlar almaya yöneltmektedir. Bu bağlamda ruhsal liderliğin, sürdürülebilirliğe dikkat edilmesi gereken günümüz ortamında son derece canlı bir yönetim paradigması olma potansiyeline sahip olduğu belirtilmektedir. İş yerindeki ruhsal liderlik yaklaşımının birçok fayda ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu faydalar iş tatmini, barış, bağlılık, işin anlamı, amacı ve duygusu, başarı hedefleri, artan çalışan üretkenliği veya örgütsel performansla ulaşma ile başlamakta ve sosyal sorumluluk, etik kararlar, başkalarına özen gösterme ile sona ermektedir. Araştırmaya göre ruhsal liderlik ve işyeri arasındaki ilişkinin keşfedilmesi, manevi değerlerin çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumlu etkileri hakkında birçok kanıt sağlayacaktır. Araştırma kapsamında birçok araştırmacının ruhsal liderliğin toplumu ve dünyayı etkilediğini bildirdiği belirtilmektedir. Buna göre ruhsal liderlik kavramı takipçilere liderlik etmek ve sürdürülebilir bir iş yeri yaratma bağlamlarıyla sınırlı değildir. Bu kapsamda gerçekleştirilen literatür taraması işyerinde sürdürülebilirlik bağlamında ruhsal liderlik teorisinin gelişiminin başka yönlerden ilerleyebileceğini ve teorisinin bu anlamda önünün açık ol-

duğu ifade edilmektedir. İş yeri bağlamında maneviyat, kişinin kendisi ve diğeri ile uyumu anlamına gelmektedir. Bu uyum beraberinde toplum ve çevre ile uyumu da getirmektedir. Bahsedilen bu süreç sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda maneviyat, sürdürülebilirliğin kaynağı gibi görüldüğünden, ruhsal bir iş yeri sürdürülebilir bir iş yerinin kaynağı gibi görünmektedir. Araştırma kapsamında sürdürülebilir bir işyeri yaratmaya yönelik yeni bir bakış açısı sağlamak için bu konseptin daha da geliştirilebileceği belirtilmektedir. Ruhsal liderlik teorisinin teorik bir yapı olarak geliştirilmesi, sürdürülebilir bir işyeri yaratmak ve sürdürmek için uygun ve uygulanabilir görünmektedir.

Saripudin & Rosari, (2019).

Araştırma bulguları liderlerin değerleri, tutumları ve davranışlarıyla ruhsal liderliğin çalışanların üyeliği, anlam ve çağrısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte anlam / çağrı değişkeninin kişilerle işe bağlılık düzeylerini yükselttiği bulgulanmıştır. Fakat üyeliğin bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Ruhsal liderlik üyelerin işini anlamlı bulma seviyesini etkilemektedir. Buna göre liderlerin tasarladığı vizyon, üyelerle anlamlı çalışma duygularını arttırmak suretiyle sürekli içselleştirilip toplumsallaştırılır. Özetlenecek olursa ruhsal liderliğin çalışanların üyeliği üzerinde önemli bir etkisi vardır. Liderlerin sergilediği fedakârlık, çalışanların yüksek bir üyelik duygusuna sahip olmalarını sağlamaktadır. İşin anlamlılığı işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların uğraşlarının anlamlı olduğu idraki ve başkaları ve kendileri için yararlı olduğu inancıyla adanmışlık ve coşku seviyeleri yükselcektir. Üyeliğin ise işe bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Sonuçlar ruhsal liderliğin anlam ve bağlılık üzerindeki güçlü etkisini ortaya koymaktadır.

Sholikhah & ark., (2019).

Araştırma ruhsal liderlik ile mevcut teorisi ve bunun örgütsel vatandaşlık ve organizasyon temelli benlik saygısı davranışı üzerindeki etkilerini detaylandırmayı amaçlamıştır. Öncelikle ruhsal liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi ortaya konulmuştur. Manevi değerler sergileyen liderlerin çalışanlarını ekstra rol davranışı sergilemeye teşvik ettikleri belirtilmektedir. Buna göre ruhsal liderler kendileri ve takipçileri için motivasyon modeli oluştururken alçak gönüllük ve dürüstlük gibi dönüştürücü değerler sergilemektedirler. Ruhsal liderler çalışanlarına karşı iyi tutum ve davranışlar sergiledikçe, çalışanlar iyi bir örgütsel vatandaş olarak davranma yönünde motive olmaktadır. Araştırmanın ikinci bulgusu organizasyon temelli benlik saygısının, ruhsal liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde kısmi aracılık etkisi göstermesidir. Buna göre ruhsal liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını organizasyon temelli benlik saygısı aracılığıyla doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Araştırma kapsamında bahsedilen bir başka bulgu ruhsal liderliğin içsel motivasyonun birincil kaynağı olmasıdır. Bu kaynak liderlerin takipçileri etkilemedeki katılımcı rolünü içerir ve ruhsal liderler çalışanlarını olumlu bir katılım, bağlılık ve davranış sergilemeye motive edecek özen ve saygıyı göstererek astlarının özsaygısını geliştirmektedirler. Araştırmanın üçüncü bulgusu iş yeri maneviyatı ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Zihinsel, fiziksel, duygusal ve ruhsal varlığını işyerine getiren çalışanlar işlerinde anlam kazanmakta, iş arkadaşları ile güçlü bir etkileşim geliştirmekte ve organizasyonla kişisel hedefler ve değerler arasında uyum sağlamaktadır. Bu durum ekstra rol davranışı geliştirmelerini sağlamaktadır.

Baykal & Zehir, (2018).

“Pozitif psikolojik sermaye” veya “psikolojik sermaye” terimi, insanlığın olumsuzluğu veya zayıflığından ziyade güçlü yönlerle odaklanan pozitif psikoloji hareketinin bir ürünüdür. Olumlu bir örgütsel davranış kavramıdır - olumlu insan davranışını inceleyen ve üstün bir performans için ölçülme, geliştirme ve yönetilme kapasitesine ve uygulanabilirliğine sahip güçlü yönlerle ve psikolojik kapasitelere odaklanan bir örgütsel davranış dalıdır. Çalışma bulguları, pozitif psikolojik sermayenin ruhsal liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide mükemmel bir aracı görevi gördüğünü gözler önüne sermektedir. Bununla beraber, ruhsal liderliğin takipçilerin pozitif psikolojik sermayesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin de takipçi performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Araştırmaya göre bu bulgular, ruhsal liderlik ve çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayan mevcut literatür ile paralellik göstermektedir. Sonuçlar, ruhsal liderlik uygulamaları dâhilinde çalışan takipçilerin pozitif psikolojik sermayeyi geliştirdiğini ve bunun daha yüksek başarı seviyelerine ulaşmaya katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bulgular ışığında, özellikle beyaz yakalı çalışanlara liderlik eden yöneticilerin takipçilerinin ruhlarına ve zihinlerine dokunduklarında organizasyonlarını örgütsel hedeflere ulaştırmada daha başarılı olacakları öngörülmektedir. Ruhsal liderler tarafından yönetilmek, çalışanların psikolojik kapasitelerinde önemli bir artışa neden olmakta ve bu durum daha yüksek performans seviyelerine ulaşılmasına yol açmaktadır. Bu sebeple çalışmada, yöneticilerin işyeri maneviyatına önem vermeleri ve çalışanlarının manevi gelişimi için gerekli atmosferi sağlayan bir mekanizma olarak ruhsal liderlik hizmeti sunmaları önerilmektedir.

Cinnioğlu, (2018).

Hizmet sektörü kapsamında gerçekleştirilen araştırma bulguları çalışanların ruhsal liderlik algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışma sonucunda “çalışanların yöneticileri tarafından sergilenen ruhsal liderlik davranışı ile iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre yöneticilerin ruhsal liderlik davranışı sergilemesi iş tatmin düzeylerini arttıran bir ortam oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yöneticilerin çalışanlara kendi yetenek ve uzmanlık alanlarıyla uyumlu görevler vermesi, adil bir ödüllendirme sistemi yürütmesi ve karar süreçlerine çalışanları da dâhil etmesinin iş tatmin düzeylerini arttırdığını belirtilmektedir. Bununla birlikte bazen yönetici ve liderlerin işletme amaçları doğrultusunda sergilemek istedikleri ruhsal liderlik davranışı ile çalışanlar tarafından algılanan davranışlar arasında fark oluştuğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla belirli aralıklarla çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışı ölçümleri yapılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Jahandar & ark., (2018).

Araştırma kapsamında incelenen çalışmalar ışığında ruhsal liderliğin birbirinden farklı ülkelerde, endüstrinin çeşitli kollarında ve sağlık sisteminde pozitif bireysel ve örgütsel sonuçlar dâhilinde incelendiği ortaya konulmuştur. Araştırmanın bu bağlamdaki yorumu ruhsal liderlik tarzının özellikleri bakımından hemşirelik mesleğine uygun görünüyor olmasıdır. Ruhsal liderlik üretkenliği ve çalışan memnuniyetini arttırabilecek sonuçlar üretebilmektedir. Buna göre sağlık alanında ve hemşirelik bağlamında pozitif yönlü örgütsel sonuçlar elde edebilmek için bu liderlik tarzına daha çok dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Günümüzde sağlık sisteminin sürekli değiştiği be-

lirtilirken, ekonomik sorunların, çalışma ortamının ve yükselen müşteri beklentilerinin yönetsel anlamda hemşireliği en çok zorlayacak unsurlar olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda değişen sistemle birlikte değişen zorlukların üstesinden gelebilmek amacıyla liderlerin etkili bir liderlik tarzı kullanmaları gerekliliğinden bahsedilmektedir. Buna göre ruhsal liderlik, hemşirelik mesleğinin yönetiminde doğru seçenek olabilir.

Nguyen & ark., (2018).

Araştırma bulguları ruhsal liderliğin anlam ve çağrı, üyelik, güçlendirme ve kişisel özellikler kapsamında örgütsel çıktılar üzerindeki önemli etkisini ortaya koymaktadır. Çalışma kapsamında hizmet endüstrisinde çalışan 329 katılımcı üzerinde ruhsal liderlik teorisinin geçerliliği araştırılmıştır. Bu bağlamda ruhsal liderliğin anlam ve çağrı, üyelik ve güçlendirme ile önemli bağlantılarının olduğu keşfedilmiştir. Çalışma, aynı zamanda üyeliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bulgular, üyeliğin diğer değişkenlere kıyasla daha çok etkilendiğini ortaya koymuş ve yine diğerlerine kıyasla örgütsel bağlılığın en derin öncülü olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu fakat örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da belirtilmektedir.

Damar & Eskiler, (2017).

Araştırma kapsamında Sakarya'da işletilen spor merkezlerinde ruhsal liderlik davranışının personel güçlendirme ve iş erteleme üzerindeki etkileri gözlemlenmiş ve değişkenler arasındaki bağlantılar tespit edilmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen analizlerle birlikte araştırmacılar çalışanların iş veya görevlerinden memnun olma durumlarının fark yarattıklarını hissetme ve

motive olma duygusu ile anlam kazandığı ifade edilmektedir. Bahsedilen memnuniyetle birlikte çalışanın iş üzerindeki kontrolünün arttığı belirtilmektedir. Bulgular ışığında yöneticilerin personellerini ödüllendirmeleri ve onları takdir etmeleri sonucunda personellerin organizasyon içerisindeki manevi varoluşlarına başka bir ifade ile organizasyonun bir parçası olmalarına yardımcı oldukları belirtilmektedir. Buna göre manevi açıdan tatmin olmuş ve kendini kanıtlamış çalışanlar organizasyon içerisinde sorumluluk alma, karar verme ve çözüm bulma konularında daha rahat hareket edecekler böylelikle de verimlilik ve üretkenlik seviyeleri yükselecektir. Bu bağlamda çalışanlar kendi potansiyellerini ortaya çıkarma konusunda daha cesaretli olacaklardır. Araştırma sonuçları ışığında liderler veya yöneticiler çalışanlarını eşitlik ve adalet ilkeleri çerçevesinde işi gerçekleştirecek kişiden ziyade amaçlarına ulaşacak bir grubun üyesi olarak değerlendirmeli ve çalışanlarına buna göre değer vermeleri gerekmektedir. Bununla birlikte personellerin geri bildirimlerinin dikkate alınarak alınan kararlarla birlikte yetki ve sorumluluk devrinin personellerin motivasyonunu arttırıp onları güçlendireceği ve verimliliklerini arttıracığı ifade edilmektedir.

Dargahi & ark., (2017).

Ruhsal liderlik işe olan inancın ve manevi inanışların oluşumuna önayak olmaktadır. Bu bağlamda personel açısından içsel bir uyarıcı olarak görev yaparak sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmelerine, yüksek performans sergilemelerine yol açmakta ve onların gelişmelerine katkıda bulunmaktadır. Fry & ark., kişilerin kendilerini örgütün bir üyesi olarak tanımlaması ve örgütteki sosyal ilişkiler ağına bireysel olarak dâhil olmalarının kişilerin terfi etme olasılıklarını yükselttiklerini ve organizasyonla ilişkili olarak kendilerini ve yaptıkları işleri anlamlı bulmalarını sağladıklarını belirtmektedir. Sonuç

itibariyle ruhsal liderlik çalışanlar açısından örgütsel bağlılık yaratarak kişilerin kendilerini örgüte bağlı ve sadık hissetmelerini sağlamaktadır. Bu yönüyle ruhsal liderlik örgüte sadakat ve örgütsel hedeflere ulaşma motivasyonu yaratmaktadır. Araştırma bulguları ruhsal liderlik boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltebileceğini belirtmektedir. Araştırmaya göre ruhsal liderliğin örgütsel hedeflere ulaşmanın en iyi yolu olduğunun varsayılmasının liderler açısından başarı şansını arttırmakla birlikte çalışan motivasyonunu yükseltebileceği ifade edilmektedir.

Dhiman, (2017).

Araştırma kapsamında liderliğin pusulasının, ruhun içinde olan ahlaki ve manevi bir yolculuk olduğu dile getirilmektedir. Ruhsal liderliğin özü, kişinin kendi gerçekliğini bilmesi ve başkalarının da bu gerçekliği keşfetmesine izin vermesiyle başlamaktadır. Bununla birlikte kendi gerçekliğini keşfeden kişi tevazu, fedakârlık, şefkat gibi değerli kavramlarla yaşama cesareti göstererek ruhsal liderliğin özünü yakalayabilir. Bu bağlamda maddi açıdan zengin olmanın iş ve özel yaşamımızda daha derin anlam arayışını tatmin etmediğini belirtilmektedir. Ruhsal liderlik liderliğin doğasını değiştirerek liderliğin temel amacını manevi tatmin ve topluma hizmet olarak dönüştürmektedir. Ruhsal yolculuğun kişinin kendi içinde başlaması gerektiğini belirtilirken, kişinin kendi içerisinde düzen olmadıkça dünya üzerinde de düzen olmayacağını ifade edilmektedir. Bugün itibariyle ihtiyacın, benmerkezci bir yaklaşım ile mevki ve iktidar üzerinden yöneten liderlerden çok kendi öz gücüyle liderlik edenler olduğu dile getirilmektedir. Bu konuda “Leading with Soul” adlı kitapta David Batstone şunları ifade etmektedir: “Şu anda, şirketin ruhla yaşamak için, unvanlara sahip insanlara değil, kurumsal merdivenin her seviyesinde gerçek liderlere şiddetle ihtiyacı var. Bununla birlikte, çoğu insan için keşfedilmeyi bekleyen şeyin yeni bir yol değil, kendileriyle ilgili gerçekler ol-

duğuna inanmaya meyilliyim. Bu keşfi yaşamaya başladıklarında, etraflarındaki herkese ilham verebilirler”.

Duthely, (2017).

İşyerindeki etik uygulamalar üzerine odaklanan çalışma kapsamında ruhsal liderliğin etik davranışlara olumlu yönde katkıda bulunduğu, bununla birlikte bu liderlik tarzının iyi bir iş uygulaması olduğu dile getirilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki resmi yapılar içinde ve dışında ruhsal yönelimli uygulama ve disiplinlerin teşviki sosyal ve ekonomik faydalar sağlamaktadır. Bu bağlamda bu ve bunun gibi takipçilerinin refahına odaklanan liderlik tarzları (hizmetkâr liderlik, otantik liderlik vb.) iş etiğine katkıda bulunmaktadır. Dünya genelinde etik olmayan iş uygulamalarının önlemesi amacıyla faaliyetlerde bulunulmakta fakat bu durumun önüne geçilememektedir. Araştırmaya göre örgütsel çözümlerin ötesine geçerek kişisel faaliyetleri odaklanan yaklaşımlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda etik dışı uygulamalara çözüm olabilecek ruhsal liderlik organizasyonda çalışan bireylerin bağlılığını, kişisel etiği teşvik eden manevi yönelimli uygulama ve disiplinleri barındırmaktadır.

Edwards & Peruma, (2017).

Bağlılığı ve maneviyatı ruhsal liderliğin ön koşullarından biri olarak tanımlayan araştırma ruhsal liderlik davranışını sosyal adaleti hayata geçirebilecek araçlardan bir tanesi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda manevi bir perspektiften ele alındığında sosyal adaletin ruhsal liderlik vasıtasıyla hayata geçirildiği ifade edilmektedir. Yapılan analizler maneviyatın liderlikle ilişkili olduğunu ve maneviyatın ruhsal liderliğin ön koşullarından biri olduğunu ortaya koymaktadır. Ruhsal liderliğin farklı yorumlamalarıyla birlikte analizler sonucunda kimi durumlarda ruhsal liderlik egemenlikle ilişkilendirilmiş kimi durumlarda ise bu

liderlik tarzının dini bir zorunluluk tarafında motive edildiği belirtilmiştir. Bununla birlikte araştırma ruhsal liderliğin öğreti ve dogmatik olmadığını dile getirmektedir.

Egel & Fry, (2017).

Araştırma ruhsal liderlik modeli bileşenleri ile İslami liderlik modeli arasında bağlantıları deşifre etmek ve bu amaçla iki model arasında aktarım sağlayabilmek amacını gütmüştür. Bu aktarımla kozmopolit kültüre sahip örgütsel alanlarda manevi veya dini inançlarını işleri ile bütünleştirmek isteyen iş görenleri barındıran kuruluşlarda batı kökenli liderlik yaklaşımlarının hayata geçirilmesi önerilmiştir. Önerme Batı ile Müslüman dünyası arasındaki ilişkilerin belirsizliğiyle birlikte şekillenen belirsiz iş ilişkilerinin düzenlenebilmesi amacıyla ruhsal liderlik teorisinin İslami liderlik için bir temel oluşturma potansiyeline dayanmaktadır. Bulgular yüksek ideallere sahip, stratejik hedefler konusunda görüş birliği olan ve vatansever yöneticilerin hiçbirinin vizyonlarının İslami ilkelere dayanmadığını göstermektedir. Statülerine bakılmaksızın tüm katılımcıların dini ilkelere dayanan bir vizyona sahip oldukları ifade edilmektedir. Fakat bu vizyonlardan hiçbirinin şirketin vizyonu ile bağlantılı olmamakla birlikte görüşülen çalışanların organizasyonla ilişkilerini çağrıştıracak herhangi ifade kullanmadıkları dile getirilmiştir.

Ertürk & Dönmez, (2017).

Çalışmada ruh kavramının incelenmesi ve liderlik kavramı ile bağdaştırılması sonucunda ruhsal liderlik yaklaşımının öne çıktığı belirtilmektedir. Bu bağlamda iç dünya ruh veya ruhsal olanla ilişkili kavramlarla açıklanmıştır. Kişilerin iç dünyalarından bağımsız olduğunu düşünmenin kişileri bütün yönleri ile ele almanın önüne geçtiğini vurgulayan araştırmacılar bu halde kişisel bütünlüğün bozulacağını ifade etmektedirler. Ruhsal liderlik insanların iç dünyalarına inerek onların bulundukları ör-

güte ruhsal ve duygusal olarak ait olduklarını hissettirmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda iş görenlerin verimli çalışabilmesi amacıyla kişilerde sosyal sorumluluk duygusu oluşturup yaptığı işten memnun olması sağlanmalıdır. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek; kişilerin içinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği aidiyet, belli etik kurallar çerçevesinde davranılmasının sağlanması, iş görenin yaptığı işi ne kadar anlamlı bulduğu ve örgüt içinde oluşturulan bütünlük gibi unsurlarla yakından ilişkilidir. Ruhsal liderliğin etkili olarak kullanılabilmesi kişilerin iç yaşantılarına ne kadar önem verildiğine bağlıdır. Kişisel performansı yükseltebilmek ve iç denetimin sağlanması amacı ile kişinin örgüt içerisinde yaptığı işi anlamlı bulması sağlanmalıdır. Bununla paralel biçimde gelişen örgütsel aidiyet kişinin örgüt içerisinde hem kendisini hem de diğer kişilerin refahının düşünülmesiyle sonuçlanacakken, iş görenin takdir edilmesi örgütsel aidiyetin seviyesini yükseltecektir.

Fry & ark., (2017).

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre ruhsal liderlik, örgütsel bağlılık, birim üretkenliği ve yaşam memnuniyeti ile Baldrige Performans Mükemmelliği Programı için gerekli kriterler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma yöneticilerin çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçları olduğunu da anlamları gerektiğini belirtmektedir. Onlara göre gerçek mutluluk bireyin kendini tatmin etmesini sağlayan değerler, tutumlar ve egosal tatminlerle yakalanamaz. Bunun yerine asıl mutluluk kişilerin kendilerini keşfetmesini sağlayan içsel bir yolculuk ve farkındalık vasıtasıyla yakalanabilir. Bu bağlamda ruhsal liderliğin özü başkalarına umut ve inançla sevgi yoluyla hizmet etmekten geçmektedir. Çalışma bulgularına göre ruhsal liderlik modeli kişisel ve kurumsal gelişim için kullanılabilecek bir liderlik geliştirme programı olabilir ve bu liderlik modeli örgütsel

alana yeni bir perspektif kazandırabilir. Buna bağlı olarak ruhsal liderlik manevi ihtiyaçları karşılama kolektif düşünme biçimiyle yola çıkarak tüm grup üyelerinin refahını, örgütsel bağlılığını ve performansını arttırmaktadır. Araştırmacılar organizasyonların tamda bu nedenle iş yeri maneviyatını ruhsal liderlik vasıtasıyla organizasyonel yaşamla bütünleştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Zira araştırmacılar astların işte geçirdiği saatler baz alındığında üyelik ve aidiyet duygusuna sahip oldukları bir topluluk arayacaklarını belirtmekle birlikte temelde anlam ve amacı yaptıkları işle bütünleştirip iş yaşamlarının kalitesini arttırmaya çalışacaklarını ifade etmektedirler. Araştırma bulguları ruhsal liderlik modelinin alt boyutlarından umut-inanç, özgecilik, performansın kişileri ve grupları örgütsel anlamda çağrı ve üyelik duygusuna sahip olabilmeleri için içsel olarak motive ettiğini göstermektedir. Bu duygularla birlikte kişilerin ve grupların örgütsel bağlılık düzeyleri, üretkenlikleri ve yaşamsal memnuniyet seviyelerinin de arttığı gözlenmektedir.

Gündüz, (2017).

Günümüzde iş yerindeki anlam arayışını temel alan çalışma örgütsel sinizmin ruhsal liderlik tarafından azaltılıp engellenebileceğini varsaymıştır. Araştırmacı duygusal zekâ değişkenini de işin içine katarak araştırmayı genişletmiş ve ruhsal liderlik ile sinizm arasındaki negatif yönlü ilişkinin duygusal zekâ etkisiyle aşılabileceğini ortaya koymuştur. Araştırmacı ruhsallık ve maneviyatın son derece özel ve soyut bir kavram olmasından dolayı kişilerin manevi değerlerine örgütsel düzeyde hitap etmenin ve maneviyatı bu biçimde yapısal şekle sokmaya çalışmanın olumsuz karşılanabileceğinin altını çizmektedir. Ona göre tamda bu sebepten bu konudaki araştırmaların genişletilip maneviyatın iş yerinde ne derece olumlu karşılanacağı tespit edilmelidir. Çalışma kapsamında genelleme yapmanın mümkün olamayacağı belirtilerek çalışma bulguları ışığında ruhsal liderliğin örgütsel

sinizmi azaltıcı bir etkiye sahip olduğunun ifade edilebileceği belirtilmektedir.

Lean & Ganster, (2017).

Araştırmanın amacı ruhsal liderlik kavramının tanımını mevcut tanımlamalardan ileriye taşıyarak daha eksiksiz bir hale getirmeye çalışmak ve bu liderlik uygulaması ile ilgili davranışları diğer liderlik uygulamalarının davranışlarından ayıran özellikleri tespit etmeye çalışmaktır. Aynı zamanda ruhsal liderliği oluşturan unsurlar üzerinde bir uzlaşma olup olmadığını tespit edilmeye çalışıldığı araştırma kapsamında topluluk duygusunu desteklemek ve tatmin duygusunu teşvik etmek gibi çeşitli unsurların işyeri maneviyatının özellikleri arasında bulunduğu ifade edilmektedir. Akabinde ruhsal liderliğin liderlerin çalışanlarını farkındalıklarını ve içlerindeki soyut gücü keşfetmelerini teşvik ettiği zaman ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu teşvik ruhsal lideri dönüştürücü, otantik ve hizmetkâr liderlerden ayırmakta ve diğerlerinden farklı olarak özel bir davranış biçimini sergilemesini gerektirmektedir. Literatür taraması sonucunda, bu manevi dürtünün liderin kendi maneviyatını sergilenmesi vasıtasıyla ortaya çıktığı belirtilmektedir. Buna göre liderin başkalarına hizmete odaklanması, çalışanların iç yaşamlarını keşfetmeleri için onlara fırsat vermesi, çalışmalarını aracılığıyla bir tatmin veya önem duygusunu teşvik etmesi, örgütsel üyeler arasında topluluk veya bağlantı duygusunu desteklemesi, çalışanların işlerinden zevk almaları ve yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olmak ve çalışanların işleri aracılığıyla kişisel gelişimlerini deneyimleme fırsatlarını teşvik etmesi bu davranış şeklinin göstergelerindendir. Hangi davranışların ruhsal bir lider için en önemli olduğuna dair spesifik bir hipotezi bulunmayan çalışma kapsamında katılımcıların ruhsal bir lider için gerekli gördükleri, otuz dokuz maddeyi kapsayan bir davranış listesi geliştirilmiştir.

Marwansyah, (2017).

Araştırma sonuçları Fry'ın ruhsal liderlik teorisinin genel olarak Endonezya Müslüman kültürüne uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Bu sebeple maneviyatın kapsamını dini maneviyat olarak tanımlamanın daha uygun olduğu belirtilmektedir. Çalışma bulguları liderlik davranışının vizyon, umut / inanç ve özgeciliğin değerlerini pozitif yönde etkilediği İslami manevi uygulamalardan kaynaklandığını ve bu durumda liderin ve takipçilerin manevi refahıyla sonuçlandığını teyit etmektedir. Çalışma kapsamında maneviyat liderler tarafından dini olarak algılanmaktadır ve buradaki önemli unsur Tanrı ile bağlantıdır. Liderlerin maneviyat anlayışının inançlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir ve liderler, manevi değerlerin liderlik uygulamalarında kullanabilecekleri en güçlü ve etkili değerler olduğuna inanmaktadırlar. Bu sebeple iç yaşamın veya ruhsal uygulamanın ruhsal liderliğin temel bir unsuru olarak görüldüğü sonucuna varılabilir. Lider, umut / inanç yaratan yüksek bir vizyona sahiptir ve kurumların vizyonuna ve hedeflerine ulaşılmasındaki güçlü umut ve inanç temel anlamda Tanrı'ya olan inanç ve yakınlıktan kaynaklanan manevi değerlerden kaynaklanmaktadır. Bu güçlü umut / inanç, organizasyon üyelerini işleri için ne gerekiyorsa yapmaya ve kurumun vizyonunu gerçekleştirmek için azim ve coşku göstermeye motive etmektedir. Konuya İslam açısından bakıldığında buradaki temel kavram ruhsal bir liderin liderlik konumunu Tanrı'dan gelen bir emanet olarak görmesidir. Bu sebeple Tanrı'ya bağlılık liderlerin en temel motivasyonu olarak görülmektedir. Çalışmanın literatüre katkısı, Fry'ın ruhsal liderlik teorisinin dini temelli maneviyat anlayışı içinde ve yeni bir bağlamda, yani Müslüman kültürü içinde uygulanmasına örnekler sunmasıdır. Ruhsal liderliğe ait ilk çalışmalarda özellikle Fry'ın modellemesinde ruhsal liderliğin temelinde yatan maneviyat tarafsız bir unsur olarak görülmek-

te. Buradaki tarafsızlık maneviyatın dinle ilişkilendirilebileceği veya dinden tamamen ayrı tutulabileceği anlamına gelmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında ise maneviyatı dinle bağdaştırmanın daha uygun olacağına karar verilmiş ve İslami bağlamda maneviyatın dinden ayrılamayacağı belirtilmiştir.

Setiawati, (2017).

Araştırmaya katılanlar “boomer” neslinden bireylerdir. Bu kuşağın özellikleri arasında başarıya özellikle de maddi başarıya büyük önem vermeleri bulunmaktadır. Çok çalışırlar ve sonuçtan zevk almak isterler, pragmatiktirler ve sonucun süreçten daha önemli olduğuna inanırlar. Çalıştıkları kurumlar kariyer planlarında bir araçtır ve başarı ve tanınma duygusu olan nihai değerler onlar için en üst sırada yer almaktadır. Araştırma sonuçları ruhsal liderlik ile şirketin rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Şirket çalışanları ruhsal liderliğin gerçek anlamda gerekli olduğu konusunda hemfikirdirler. Bahsedilen bu durumun organizasyonun gururu ve rekabet avantajıyla ilgili olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar vizyon sahibi ve toplumu önemseyen liderleri tercih etmekle birlikte bu liderlerin çalışanların ten rengine, dinine, etnik kökenine aldırış etmeden onlara örnek olabilecek, onları güçlendirecek, onlara insani koşulların gerektirdiği gibi davranacak, onlara sakin ve rahat bir çalışma ortamı sağlayabilecek ve manevi değerleri iş yerinde uygulayabilecek özellik ve eylemlere sahip olmasını dilemektedirler.

Afsar & ark., (2016).

Liderlik, maneviyat ve çevre yanlısı davranış teorilerinin etkileşimlerini sentezleyen bu araştırma, ruhsal liderliği çalışanların çevre yanlısı davranışları ile çeşitli değişkenler aracılığıyla bağlayan teorik bir model oluşturmuştur. Öngörüldüğü üzere

ruhsal liderliğin işyeri maneviyatını olumlu yönde etkilediği ve bu durumun hem içsel motivasyona hem de çevresel tutkuya tesir ettiği tespit edilmiştir. Bahsedilen iki değişkenin çevre yanlısı davranışlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel destek, ruhsal liderlik ve işyeri maneviyatı arasındaki bağlantıyı ılımlı hale getirirken, çevre bilinci, işyeri maneviyatı ile çevresel tutku arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemiştir.

Contreras, (2016).

Araştırmanın amacı ruhsal ve hizmetkâr liderlik modellerinin kavramsal olarak ne kadar farklı olduklarının çözümlemesini yapmaktır. Her iki liderlik yaklaşımı geçmiş çalışmalar, tanımlamalar, tasvirler, öne sürülen teorik modeller ve sınırlamaları bakımından analiz edilip karşılaştırılmıştır. Bu bağlamda her iki modelin benzer bir kökü paylaşan benzer modeller olduğu bulgulanmıştır. Modellerin her ikisinin liderliğin temel bir bileşeni ve iş performansının kalitesiyle ilgili temel faktör olarak çalışanların aşkın değerlerine yönelik olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte çalışma bulguları gözlemlenen bazı tekilliklere rağmen iki tarz liderlik davranışı arasında kavramsal sınırlamaların belirsiz olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya göre hizmetkar ve ruhsal liderliğin benzer veya bağımsız modeller olup olmadığını analiz etmek amacıyla yeni ampirik kanıtlar sağlamak için daha kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Fanggidae & ark., (2016).

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen hipotez testleri sonucunda işyeri maneviyatının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar işyeri maneviyatının iş tatmini üzerindeki etkisinin, çalışanın bir topluluğun ve çalışma deneyiminin parçası olduğunu hissetmesi, güven, meslektaşlarla ilişkiler ve iş paylaşımı gibi içsel bir deneyim ol-

duğunu ifade etmektedirler. Maneviyat kişinin iş hakkındaki olumlu olumsuz duygularını deneyimlediği bireysel biliş, duygu ve davranışlarını etkilemektedir. Araştırmada ortaya atılan ikinci hipotezde doğrulanmış ve işyeri maneviyatının örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Hassan & ark., (2016).

Çalışmada iş yerinde maneviyatın boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi güven faktörünü bir aracı olacak biçimde ele alarak tetkik edilmiştir. Sonuçlar iş yeri maneviyatının güven unsuru ile arasında büyük ölçüde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve güvenin iş yeri maneviyatının iş tatmini üzerindeki etkisine önemli ölçüde aracılık ettiğini ortaya çıkarmıştır. Günümüz rekabet ortamında kamu veya özel fark etmeksizin iş yeri maneviyatı unsurlarını sürekli şekilde geliştirmeli ve göz önünde bulundurmalıdır. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmalar iş yeri maneviyatının çalışanların yaratıcılığını etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma kapsamında yukarıda belirtildiği üzere iş yeri maneviyatının güven aracılığıyla iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi öğretim üyelerinin iletişim ve etkileşimini geliştirerek doğruluk, dürüstlük ve güven konusundaki performanslarını arttırmaktadır. Araştırma kapsamında kişilerin anlamlı hissettiği bir işi yaparak, manevi anlamda tatmin olduğu bir iş yerinde çalışmasıyla hayatın yalnızca çalışma ortamından ibaret olmadığını anlayacağını ve meslektaşlarının da refahını düşünmeye başlayacağını ifade edilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı iş yeri maneviyatı her sektör ve her şirket için değerli hale gelmektedir ve bugünün çalışma ortamında çağ, maneviyat çağıdır.

Karadağ, (2016).

Araştırma kapsamında meta-analiz yöntemi kullanılarak ruhsal liderliğin örgütsel bağlılık ve verimlikle ilişkisi test edilmiş ve ulusal kültürün aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın

en önemli noktası, bir kültürde geliştirilen teorilerin diğer kültürel bağlamlarda uygulanamayacağını ortaya çıkartılmasıdır. Bu bağlamda ruhsal liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı ve üretkenliği üzerindeki etkisi üzerinde ulusal kültürün rolü analiz edilmiş ve ruhsal liderlik teorisi hakkında yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Analiz sonuçları ruhsal liderliğin örgütsel bağlılık ve üretkenlik seviyesi üzerinde orta şiddette bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulguları ruhsal liderliğin dikey ve yatay boyutlarda doğrulandığını onaylamaktadır. Dikey boyut, kişinin kabul ettiği kutsal güç ile kendisi arasındaki iletişimi temsil etmekte. Yatay boyut ise kutsal olana bakılmaksızın kişinin hayattan aldığı doyumunu ifade etmektedir. Bahsedilen boyutların iletişim gücünün temellerini oluşturduğunun keşfi ile ruhsal liderliğin iletişim gücünü kullanarak çalışanların aidiyet ve fedakârlık düzeylerini, kendini tanıma ve kendini ifade etme becerilerinin yanı sıra iletişim, fırsat eşitliği ve tutumlarını geliştirdiği bulunmuştur. Bu bağlamda yatay-bireyci ve dikey kolektivist kültürlerde ruhsal liderlik ile üretkenlik arasındaki ilişkinin farklı olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma bulguları yatay-bireyci kültüre mensup kişilerin üretkenlik düzeylerinin ruhsal liderlikten daha fazla etkilendiğini tespit etmiştir. Buna göre ruhsal liderlik birey ve grup arasında oluşan denge, bütünlük duygusu ve yüksek iletişim seviyeleri gibi unsurlarla diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır. Yatay bireyci kültürler, kültürel özellikleri sebebiyle toplulukçuluğa uzaktır. Araştırmaya göreyse bugünün iş ortamı bireysellikten çok toplulukları içermektedir. Araştırma ruhsal liderliğin kültürel varsayımlarına yani kültürel kısıtlamalarına ışık tutar niteliktedir. Bu bağlamda çalışma kültürünün ruhsal liderlik üzerindeki etkisinin geçmişte varsayıldığından daha karmaşık olduğunu vurgulamakta, konunun bu kısmına dikkat edilerek daha çok araştırılması gerektiğini belirtmektedir. Sonuçlar ulusal kültürün ruhsal liderlik ile

üretkenlik arasındaki ilişkileri yumuşattığını ortaya koymaktadır. Buna göre ruhsal liderlik ile üretkenlik arasındaki ilişkiler dikey-kolektivist (Asya) kültürüne kıyasla yatay-bireyci (Batı) kültürlerde daha kuvvetlidir. Bulgular ulusal kültürün ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri de etkilediğini göstermektedir. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde ruhsal liderlik teorisinin kültürel varsayımlarına açıklık getirmekte ve kültürün ruhsal liderlik ilişkileri üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak için daha fazla araştırma yapmanın önemini ortaya çıkarmaktadır.

Kawiana & Riana, (2016).

Araştırma ruhsal liderliğin alt boyutlarından olan davet (çağrı), ruhsal liderlik ve iş tatmininin birbirleriyle etkileşimini incelemeyi amaçlamıştır. Buna göre işletmelerin performansının çalışanların iş memnuniyetine bağlı olduğu belirtilmekle birlikte ruhsal liderliğin üst ve ast arasındaki gelişmiş ilişki anlayışının çalışanlar nezdinde daha yüksek iş tatmini yaratmanın yollarında biri olduğu ifade edilmektedir. Genel anlamda ruhsal liderliğin çalışanların yaşamlarındaki anlamı ve öznel iyi oluşlarını ilerletmede önemli unsurlardan biri olduğu gözlemlenmektedir. Araştırma bulguları ruhsal liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu ve önemli etkisini ve davetin iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı etkisini ortaya koymaktadır. Akabinde ruhsal liderliğin davet değişkeni üzerinde önemli ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda belirtilmektedir ki örgütsel vizyonu gerçekleştirme misyonunun uygulamasında liderlerin inanç ve beklentilere sahip olması ve kuruluşun çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutan davranış ve tutumlara sahip olması, çalışanların iş tatminini ve davetini arttıracak anlamına gelmektedir. Çalışma aynı zamanda davet değişkeninin ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmediğini or-

taya çıkarmıştır. Bu sebeple güçlü bir ruhsal liderlik uygulamasının çalışanları davete gerek olmadan tatmin edebildiği bulgulanmıştır. Çalışanların iş memnuniyetlerini artırmak için ruhsal liderlik rolü çok stratejiktir.

Maris & ark., (2016).

Araştırma Doğu Azerbeycan İslami Azad Üniversiteleri öğretim üyelerinin kıskançlık yönetiminde ruhsal liderliğin arabulucu rolünü açığa kavuşturmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bulgular ruhsal liderlik, öğretim üyelerinin kıskançlık yönetimi ve mesleki gelişim arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar ruhsal liderliğin örgütsel kıskançlık yönetiminde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın ruhsal liderliğin arabulucu rolüyle örgütsel kıskançlık üzerindeki etkisini kavramak amacıyla gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Ruhsal liderliğin öğretim üyelerinin kıskançlık yönetimi üzerindeki doğrudan etkisi olduğu vurgulanırken, değişkenler arasındaki anlamlı ilişki doğrulanmakta fakat bu değişkenler arasındaki doğrudan etki hipotezinin reddedildiği ifade edilmektedir. Sonuçlar ışığındaki yorumlamalar ruhsal liderliğin personel güçlendirme konusunda etkili olduğunu ve örgütsel kıskançlığı bir dereceye kadar engelleyebileceği veya azaltabileceği yönündedir. Bu durum ruhsal liderliğin hizmetkâr liderliğin felsefesi üzerine kurulmuş olmasıyla açıklanmıştır. Araştırma bulguları ışığındaki yorumlamalardan bir diğeri ruhsal liderliğin öğretim üyelerinin mesleki gelişimine etkisinin anlamlı olabileceğidir.

Narcıkara & Zehir, (2016).

Ruhsal liderlik modern zamanda anlamlı ve pozitif bir çalışma ortamı yaratma potansiyeline sahiptir ve birlikte çalışanların anlam arayışına yardım edecek, yalnızlık duygusunu yok edecek potansiyele sahiptir. Araştırma kapsamında takipçiler tarafın-

dan hissedilen veya algılanan örgütsel desteğin, ruhsal liderlik ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır. Takipçileri güçlendirmenin ve yüksek başarı standartları belirlemenin firmaların finansal ve niteliksel performansını arttırabileceği belirtilen çalışma kapsamında organizasyonlardaki maneviyatın kişilerin kurumlarına ve işlerine yönelik olumlu duyguları beslediği belirtilmekle birlikte bu durumun yüksek örgütsel sadakat ve üretkenlikle sonuçlanacağı ifade edilmektedir. Çalışma neticesinde bulgularan aracılık etkisinin literatür kapsamındaki diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü belirtilmiş ve ruhsal liderliğin organizasyon performansı üzerindeki etkilerini daha da derinlemesine araştırmak için yeni bir bakış açısı sunduğu dile getirilmiştir.

Chahardeh & Chegini, (2015).

Araştırma bulguları liderlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları açık, çekici ve ilham verici hale getirerek personelin zihninde gelecekteki başarılarla ilişkin olumlu bir imaj yaratabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlara özen göstererek, kibar, düşünceli, sırdaş, sadık ve dürüst davranarak özgecil bir kültürü yayabilir ve anlam yaratabilirler. Anlam çalışanın önemli ve değerli bir şey yaptığını hissetmesidir, bu şekilde yaptığı işin gerçek anlamını kavrayıp, ona dikkat ve özen göstermesi demektir. Araştırmaya göre yöneticiler, çalışanların kendilerinin ve işlerinin organizasyon tarafından algılandığını ve övüldüğünü hissettikleri bir ortam sağlamalıdır. Bununla birlikte çalışan liderler ve yöneticiler tarafından önemsendiğini hissettiğinde ve kendini bir ailenin üyesi olarak hayal edebildiğinde, çalışma hayatının geri kalanını organizasyonda geçirmekten mutlu olmalı ve elinden gelenin en iyisini yapmalıdır. Bu sayede çalışan güçlenecek ve işten ayrılma niyeti azalacaktır.

Esfahani & Sedaghat, (2015).

Örgütsel literatür araştırmalarında örgütsel etkinlik ve başarının olmazlarından olan dikey güvenin önemi küreselleşme olgusunun yayılması ile sosyal, politik, ekonomik ve örgütsel mecralarda giderek daha çok vurgulanmaya başlanmıştır. Bu sebeple ruhsal liderlik ve örgütsel dikey güven arasındaki ilişkiyi belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçları, ruhsal liderlik ile örgütsel dikey güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal güvenlik çalışanlarının verdiği cevaplar doğrultusundaki analiz verileri ruhsal liderlik modelinin alt boyutları ile örgütsel dikey güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda ruhsal liderlik modelinin alt boyutlarından performans, özgecilik, inanç ve örgütsel bağlılık ile örgütsel dikey güven arasında anlamlı bir ilişki tanımlanmıştır.

Fairholm & Gronau, (2015).

Kamusal alanda görev yapan yöneticilerin ruhsal liderlik uygulamalarına odaklanan araştırma manevi değerlerin ve insanların iç dünyalarına önem veren uygulamaların liderliği nasıl algıladıklarını etkilediğini göstermektedir. Araştırma literatürden derlenen ruhsal liderliğin potansiyel unsurları, ruhsal liderlik perspektifleri, davranışları ve yaklaşımlarını tanımlayan ve tüm bu öğelerin reçetesini çıkartmaya yarayacak bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Uygulamada liderlik tanımlamaları, takipçilere karşı yaklaşımlar ve liderlerin kullandığı araç ve davranışlar; liderliği ve yönetimin ruhunu bütünleştirmek, insanların büyümesi ve gelişmesine yardımcı olmak, topluluk ve bireysel bütünlük oluşturmak, akıllı bir organizasyon yapısını teşvik etmek, standartları belirlemek, başkalarına ilham vermek, yönetim toplulukları oluşturmak, başkalarını hizmete yönlendirmektir. Araştırmacılara göre üç ana kategori ve bunlara karşılık

gelen alt başlıklar yöneticiler tarafından tanımlanan ruhsal liderliğin en azından belirli unsurlarının deneysel bir modelini oluşturmaya yardımcı olacaktır. Araştırmacılar çalışma kapsamında kamusal alanda görev yapan yöneticilerin gerçekleştirdikleri liderlik uygulamaları düşünüldüğünde yöneticilerin ahlak, değerler, ilham, bireysel bütünlük, bireysel büyüme ve gelişme için örgütsel ilgi, idare ve hizmet ile ilgili uygulamalar yürüttüğünü belirtmektedir. Bu tarz yöneticiler ruhsal durumumuzun bizi tanımladığını, bize yol gösterdiğini, değerlerimizi tayin ettiğini, önemli seçim ve eylemlerimizi belirlediğini düşünmektedirler. Bu sebeple ruhsal yönümüzü liderlik tanımlama ve uygulamalarının dışında bırakmak potansiyel başarıımızı gereksiz yere sınırlandıracaktır. Araştırma kapsamına giren yöneticilerin büyük çoğunluğunun bu tarz unsurları görmezden gelmediği ve ruhsal liderlik uygulamalarının önemini teyit ettiği belirtilmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar işin, iş görenlerin, liderliğin doğasına ilişkin anlayışımız geliştikçe, bu unsurların ruhsal yönlerine dair anlayışımızın da gelişmesi gerektiği ifade etmektedir. Ruhsal liderlik iş görenlerin işe ait ihtiyaç ve tanımlamaların dar sınırları dışında kapasite ve niteliklere sahip olduğunu öngören bütünsel bir bakış açısına sahip olmamızı gerektirir. Günümüzde en çok ihtiyaç duyulan şeyin fazla zekâdan çok daha fazla maneviyat olduğunu belirten araştırma, bunun maneviyatın örgütsel ve kamusal alandaki önemini kavramanın ilk adımı olabileceğini ifade etmektedir. Günümüz itibarıyla iş yaşantısında geçirilen sürenin ve kişilerin uğraştıkları işlerin hayatlarının ne kadar merkezinde olduğu göz önüne alındığında iş yaşamındaki maneviyat arayışının ve liderlikteki manevi benlik ve uygulamaların üzerindeki ilginin anlaşılması kolaylaşmaktadır. Bu sebeple manevi ihtiyaç, arzu ve değerlerimizi tatmin edecek biçimde çalışma biçim ve süreçlerinin yeniden tanımlandığına şahit olmalıyız. Araştırmaya göre birkaç bü-

yük firmanın üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler, yöneticilerin kişisel menfaatleri, güç ve zenginlik arayışıyla motive olduklarını ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda bu tür unsurların üst düzey yönetici pozisyonları için aranan yüksek vasıflı bireylerin motivasyonlarını açıklamada yetersiz olduğu da teyit edilmiştir. Buna göre araştırma ticari, sosyal veya kamusal alanlarda lider pozisyonundaki kişilerin yüksek ahlaki değerlere sahip olmasına şiddetle ihtiyaç duyulduğunu belirtmekte birlikte liderlerin çalışanları ile ilişkilerinde doğru hedeflere sahip olmalarının yanında bu ilişkilerde manevi temelli güçleri kullanmalarının da önemli olduğunu ifade etmektedirler. Ruhsal liderlik kişilere bu manevi özden yararlanmayı öğretmekte ve onları topluluğun yararına çalışmaya ikna etmektedir. Bununla birlikte kalp ve zihin, manevi değerlerimiz ve entelektüel becerilerimiz davranışlarımızı, kararlarımızı, eylemlerimizi ve ilişkilerimizi şekillendirmektedir. Dolayısıyla bu değerler örgütlerimizi şekillendirmektedir. Sonuç itibarıyla araştırma bulguları kamu yönetimi uygulayıcılarından bazılarının ruhsal liderliği gerçeğe dönüştürdüğü veya onayladığını ortaya çıkarmıştır. Onlara göre bu ruhsal liderliğin sadece teorikte değil gerçekte de uygulanabilirliğinin veya uygulandığının kanıtıdır. Popüler kültürün maddesel olanı övdüğünü ve öne çıkardığını manevi olanı ise görmezden geldiğini belirtirken rekabet ve sevginin birbirini dışlamak zorunda olmadığını dile getirmektedirler. Bu bağlamda çalışmanın asıl ve derin amacının kaliteli insanlar olmak, kaliteli iş ve yaşamlara sahip olmak gibi daha birçok örnekle çoğaltılabileceğini ifade eden araştırmacılar, çalışmanın ruhsal liderliğin bazı unsurlarını tanımlayan bir model oluşturma başlangıcı olduğunu belirtmektedirler.

Kaya, (2015).

Çalışma kapsamında ruhsal liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiler test edilmiştir.

Tüm değişkenlerin orta ve güçlü arasında değişen bir alanda anlamlı bir şekilde birbirleriyle ilişkili oldukları ortaya çıkartılmıştır. Ruhsal liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutunu da yordadığı tespit edilmiştir. Buna göre ruhsal liderlik uygulaması örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonlarda yayılması için sağlam bir zemin oluşturabilmektedir. Belirtildiği üzere işyerinde maneviyat kişilere baskı yapmadan var olabilir, çünkü maneviyat sözde değil, bütünlük, dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi manevi değerlerin somutlaştırılmasıyla ve manevi davranışların sergilenmesiyle oluşacaktır. Bahsedilen tanımlama örgütsel vatandaşlık davranışının olası bir yorumuna benzetilmektedir, buna göre örgütsel vatandaşlık baskı ve herhangi bir yazılı kural olmaksızın örgütün ve diğer insanların iyiliği için isteyerek gerçekleştirilen eylemler bütününe verilen isimdir. Bu bağlamda ruhsal liderlik sadece örgütsel vatandaşlık ile değil örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok değişkenle de bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan bazıları: örgütsel gelişim, sadakat, bağlılık, iş tatmini, işe uyum, örgütsel bütünlüşme, özdeşleşme, olumlu iklim, moral, üyeler arası etkileşim ve yakınlık, bireysel ve örgütsel sağlık, işyeri barışı, etik ortam, güven, iş birliği, memnuniyet, motivasyon, üretkenlik, başarı, performans ve verimliliğidir.

Krishnakumar & ark., (2015).

Ruhsal liderlik ve işyeri maneviyatı genel anlamda çalışanlar ve organizasyonlar için faydalı olarak kabul edilmektedir. Ancak tüm faydalarının yanında olumsuz taraflarının da olabileceği unutulmamalıdır. Araştırmacılar maneviyatın olumsuz yönlerini baştan çıkarma, evanjelizm, manüpülasyon ve boyun eğdirme gibi eylemler üzerinden tanımlamaktadırlar. Bireyler akılcılık pahasına maneviyatı seçtiklerinde manipülasyona açık hale gelebilmektedirler. Araştırmacılardan bazıları bu tür uygulamaları çalışanların işkolik olmaları için bir manipülasyon aracı

olarak görürken, kimileri örgütün ihtiyaçlarını kendi ve ailelerinin ihtiyaçlarının üstüne yerleştirme girişimi olarak yorumlamıştır. Çalışanların organizasyonlarına körü körüne bağlılıkla ilgili endişe duyulması gerektiği belirtilmekle birlikte bu konu üzerine sağlıklı bir mesafe koyulmasının ve doğru bir bakış açısıyla yaklaşılmasının gerektiği dile getirilmektedir. Ruhsal liderliğin ve işyeri maneviyatının faydalarına rağmen belirtilmelidir ki organizasyonlar bu konuyla ilgili yasaları dikkate almalıdır. Bu bağlamda maneviyatın söz konusu olduğu durumlarda organizasyonlar önyargı ve ayrımcılığa dikkat etmelidirler. Bu tür uygulamalar geliştikçe yukarıda bahsedilen unsurlarla başa çıkma, bu tür sorunlara bir çerçeve çizme işi karmaşık, etkisiz ve belirsiz hale gelmektedir. Araştırma kapsamında ruhsal liderlik ve işyeri maneviyatının ahlaki ve etik konularla ilgili olarak şu an için çözümden uzak hukuki ve etik ikilem alanı içerisinde olduğu ifade edilmektedir.

Salehzadeh & ark., (2015).

Araştırma bulguları ruhsal liderin takipçilerinin manevi ihtiyaçlarına dikkat etmesiyle örgütsel performansın yükseldiğini ortaya çıkarmaktadır. Araştırma kapsamında ruhsal liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi kurumsal karneye dayalı olarak incelenmek istenmiştir. Bulgular, ruhsal liderliğin çağrı ve üyelik üzerinde önemli ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar ruhsal liderliğin çalışanların iş yerinde çağrı ve üyelik duygusunu bulmalarına yardım ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırmada ruhsal liderliğin, çağrının ve üyeliğin örgütsel performansın artmasına yol açtığı ifade edilmektedir.

3. YÖNTEM

Bu kısımda araştırmaya ilişkin amaç, önem, veri toplama araçları, güvenirlik katsayıları ve analizden bahsedilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, katılımcıların ruhani liderlik algılarını ortaya koymaktır. Bu bağlamda birçok ilde çalışan (Van, Gaziantep, Mersin, Adana, Hatay) özel ve kamu sektörü çalışanlarından farklı veriler elde edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışmanın Covid sürecinde gerçekleştirilmesi, anket uygulamasının hemen ardından yazarlarımızın Covid olması çalışmamızın kısıtları arasında yer almaktadır. Bu sağlık ve hayati tehlike, çalışmamıza duyduğumuz manevi inancı anlatmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın önemli olduğu kanaatini taşımaktayız. Ayrıca farklı il, sektör ve diğer demografik özelliklere sahip çalışanların ruhani liderlik algılarının ortaya konulması ve ortaya konulan bu veriler ışığında yapılan yorumların, gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağını ümit etmekteyiz.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada iki ölçek kullanılmıştır. İlki on bir demografik özelliği içeren demografik ölçektir. İkincisi ise ruhsal liderlik ölçeğidir. Ruhsal liderlik ölçeği Demirdağ (2019), Kurtar (2019), Alptekin (2018), Kılıç (2018), Tan (2015), Togay (2015) ve Ardic'in (2013) çalışmalarında yer almaktadır. Ruhsal liderlik ölçeğinde yedi boyut mevcuttur. Bu alt boyutlar; vizyon (18., 26., 28. ve 30. sorular), umut-çaba (8., 15., 16. ve 36. sorular), özveri-fedakarlık (1., 10., 12., 22. ve 31. sorular), anlam (2., 14., 17

ve 23. sorular), ait olma (3., 9., 21. ve 32. sorular), ruhsal yaşam (5., 13., 25., 34 ve 38. sorular), örgütsel bağlılık (4., 7., 11., 37 ve 39. sorular), verimlilik (19., 20., 29 ve 33. sorular) ve yaşamsal memnuniyetten (6., 24., 27., 35. ve 40. Sorular) oluşmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİĞİ

Ruhsal liderlik (genel) ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları aşağıdaki gibidir.

Tablo 2. Boyutlara İlişkin Güvenirlik Rakamları	
Boyutlar	Alpha
Vizyon	0,899
Umut Çaba	0,904
Özveri Fedakârlık	0,932
Anlam	0,874
Ait Olma	0,915
Ruhsal Yaşam	0,922
Örgütsel Bağlılık	0,906
Verimlilik	0,897
Yaşamsal Memnuniyet	0,888
Ruhsal Liderlik Genel	0,954

Ruhsal liderlik ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha = 0,954 olarak yüksek bulunmuştur. Ruhsal liderlik alt boyutlarına ait tüm güvenirlik değerleri 0.60'nın üzerinde olduğundan anket güvenilirliğinin istenilen seviyede olduğu kabul edilmiştir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikî testler kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00-1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu, 1993:9). İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (Oneway) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Yine bu bölümde elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlara da yer verilmiştir.

Tablo 3. Yaş Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş		
20-29	42	28,8
30-39	64	43,8
40 Ve Üzeri	40	27,4

Çalışanlar yaşa göre 42'si (%28,8) 20-29, 64'ü (%43,8) 30-39, 40'ı (%27,4) 40 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 4. Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Medeni Durum		
Evli	91	62,3
Bekâr	55	37,7

Çalışanlar medeni duruma göre 91'i (%62,3) evli, 55'i (%37,7) bekâr olarak dağılmaktadır.

Tablo 5. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Öğrenim Durumu		
Lise	19	13,0
Ön Lisans	27	18,5
Lisans	53	36,3
Yüksek Lisans	20	13,7
Doktora Mezunu	27	18,5

Çalışanlar öğrenim durumuna göre 19'u (%13,0) lise, 27'si (%18,5) ön lisans, 53'ü (%36,3) lisans, 20'si (%13,7) yüksek lisans, 27'si (%18,5) doktora mezunu olarak dağılmaktadır.

Tablo 6. Çalışılan Şehir Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışılan Şehir		
Adana	53	36,3
Gaziantep	18	12,3
Hatay	8	5,5
Mersin	23	15,8
Van	44	30,1

Çalışanlar çalışılan şehir göre 53'ü (%36,3) Adana, 18'i (%12,3) Gaziantep, 8'i (%5,5) Hatay, 23'ü (%15,8) Mersin, 44'ü (%30,1) Van olarak dağılmaktadır.

Tablo 7. Yaşanılan Şehir Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaşanılan Şehir		
Adana	52	35,6
Gaziantep	18	12,3
Hatay	9	6,2
Mersin	23	15,8
Van	44	30,1

Çalışanlar yaşanılan şehir göre 52'si (%35,6) Adana, 18'i (%12,3) Gaziantep, 9'u (%6,2) Hatay, 23'ü (%15,8) Mersin, 44'ü (%30,1) Van olarak dağılmaktadır.

Tablo 8. Çalışılan Sektör Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışılan Sektör		
Enerjisa	18	12,3
Gıda	24	16,4
Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	40,4
Üniversite	45	30,8

Çalışanlar çalışılan sektöre göre 18'i (%12,3) Enerjisa, 24'ü (%16,4) gıda, 59'u (%40,4) gümrük müşavirliği hizmeti, 45'i (%30,8) üniversite olarak dağılmaktadır.

Tablo 9. Ana Sektör Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Ana Sektör		
Kamu	45	30,8
Özel	101	69,2

Çalışanlar ana sektör göre 45'i (%30,8) kamu, 101'i (%69,2) özel olarak dağılmaktadır.

Tablo 10. Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Mesleki Deneyim		
5 Yıl Ve Altı	69	47,3
6-10 Yıl	35	24,0
10 Yıl Üzeri	42	28,8

Çalışanlar mesleki deneyime göre 69'u (%47,3) 5 yıl ve altı, 35'i (%24,0) 6-10 yıl, 42'si (%28,8) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 11. Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çocuk Sayısı		
Yok	61	41,8
1	44	30,1
2 Ve Üzeri	41	28,1

Çalışanlar çocuk sayısına göre 61'i (%41,8) yok, 44'ü (%30,1) 1, 41'i (%28,1) 2 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 12. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kurumda Çalışma Süresi		
5 Yıl Ve Altı	87	59,6
6-10 Yıl	37	25,3
10 Yıl Üzeri	22	15,1

Çalışanlar kurumda çalışma süresine göre 87'si (%59,6) 5 yıl ve altı, 37'si (%25,3) 6-10 yıl, 22'si (%15,1) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 13. Aylık Hane Geliri Değişkenine Göre Dağılım

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Aylık Hane Geliri		
4000 Ve Altı	46	31,5
4001-6000	29	19,9
6001-8000	17	11,6
8001-10000	33	22,6
10000 Üzeri	21	14,4

Çalışanlar aylık hane geliri göre 46'sı (%31,5) 4000 ve altı, 29'u (%19,9) 4001-6000, 17'si (%11,6) 6001-8000, 33'ü (%22,6) 8001-10000, 21'i (%14,4) 10000 üzeri olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların ruhsal liderlik ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları aşağıda verilmektedir.

Tablo 14. Çalışanların Ruhsal Liderlik İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Kurumumdaki Liderler Konuştuğu Gibi Hareket Ederler, Liderlerimizin Özü Sözü Birdir	13	8,9	17	11,6	25	17,1	64	43,8	27	18,5	3,514	1,182
Yaptığım İş İnsanların Yaşamında Farklar Yaratır	3	2,1	10	6,8	33	22,6	72	49,3	28	19,2	3,767	0,910
Kurumumun Beni Ve İşimi Takdir Ettiğini Hissederim	3	2,1	24	16,4	38	26,0	57	39,0	24	16,4	3,514	1,019
Bu Kurumda Kendimi Aileden Biri Gibi Hissederim	4	2,7	24	16,4	31	21,2	53	36,3	34	23,3	3,610	1,098
Yaşam İçin Umut Doluyum	5	3,4	13	8,9	18	12,3	68	46,6	42	28,8	3,884	1,034
Hayat Şartlarım Mükemmeldir	9	6,2	48	32,9	38	26,0	45	30,8	6	4,1	2,938	1,025

Kurumun Sorunlarını, Gerçekten Kendi Sorunumuş Gibi Hissederim	2	1,4	3	2,1	26	17,8	70	47,9	45	30,8	4,048	0,833
Kurumuma İnanırım Ve Kurumumun Misyonunu Başarması İçin Gereken Ne Olursa Olsun Yapmaya Gönüllüyüm	1	0,7	6	4,1	20	13,7	71	48,6	48	32,9	4,089	0,830
Kurumumun Bana Ve İşime Saygı Duyduğunu Hissederim	2	1,4	21	14,4	28	19,2	67	45,9	28	19,2	3,671	0,990
Kurumumdaki Liderler Dürüst Ve Alçak Gönüllüdür	6	4,1	14	9,6	36	24,7	55	37,7	35	24,0	3,678	1,070
Meslek Hayatımın Geri Kalanını Bu Kurumda Geçirirsem Mutlu Olurum	5	3,4	17	11,6	39	26,7	56	38,4	29	19,9	3,596	1,041
Kurumum Güvenilir Bir Yerdir Ve Çalışanlarına Karşı Vefalıdır	4	2,7	13	8,9	46	31,5	46	31,5	37	25,3	3,678	1,037
İş Arkadaşlarımla Ruhsal Sağlıklarına Dikkat Ederim	0	0,0	5	3,4	23	15,8	71	48,6	47	32,2	4,096	0,782
Yaptığım İş Benim İçin Anlamlıdır	0	0,0	5	3,4	7	4,8	59	40,4	75	51,4	4,397	0,738

Kurumumun Tüm İdeallerine İnanırım, Bu Nedenle Kurumumun Başarısına Yardım Etmek İçin Azimliyim Ve Çok Fazla Çaba Harcarım	0	0,0	5	3,4	20	13,7	63	43,2	58	39,7	4,192	0,799
Başarmamıza Yardımcı Olabilecek Her Şeyi Yaparak Kurumuma Ve Onun Misyonuna Olan İncancımlı Kanıtlıyorum	1	0,7	6	4,1	23	15,8	75	51,4	41	28,1	4,021	0,818
Yaptığım İş Benim İçin Oldukça Önemlidir	1	0,7	3	2,1	9	6,2	57	39,0	76	52,1	4,397	0,756
Çalıştığım Kurumun Vizyonunu Anlıyorum Ve Bu Vizyona Kendimi Adadım	2	1,4	9	6,2	30	20,5	71	48,6	34	23,3	3,863	0,892
Çalıştığım Bölümdeki Herkes Yapabileceği En İyi Çabayı Gösterir	4	2,7	14	9,6	36	24,7	52	35,6	40	27,4	3,753	1,048
Çalıştığım Birimde İş Kalitesi Tüm Çalışanlar İçin En Önemli Önceliktir	5	3,4	17	11,6	38	26,0	52	35,6	34	23,3	3,637	1,069
İşimden Dolayı Önemsendiğimi Hissederim	5	3,4	24	16,4	26	17,8	62	42,5	29	19,9	3,589	1,087

Kurumumdaki Liderler, Çalışanlarının Haklarını Koruyacak Cesarete Sahiptir	7	4,8	23	15,8	38	26,0	52	35,6	26	17,8	3,459	1,103
İş Etkinliklerimi Kendimce Anlamlı Bulurum	1	0,7	4	2,7	19	13,0	92	63,0	30	20,5	4,000	0,714
Yaşantımdan Hoşnutum	2	1,4	16	11,0	29	19,9	76	52,1	23	15,8	3,699	0,913
Kendimi Manevi Değerleri Olan Bir Kişi Olarak Görürüm	0	0,0	7	4,8	12	8,2	72	49,3	55	37,7	4,199	0,785
Kurumumun Vizyonu, Beni, İçimdeki En İyiyi Ortaya Çıkarmaya Sevk Eder	5	3,4	25	17,1	42	28,8	52	35,6	22	15,1	3,418	1,049
Pek Çok Açından İdeal Bir Yaşamım Var	2	1,4	23	15,8	26	17,8	74	50,7	21	14,4	3,610	0,964
Kurumumun Vizyonu Açık Ve Beni Zorlayıcıdır	7	4,8	29	19,9	42	28,8	54	37,0	14	9,6	3,267	1,039
İş Arkadaşlarım Oldukça Üretkendir	5	3,4	15	10,3	38	26,0	61	41,8	27	18,5	3,616	1,012
Kurumumun Vizyonu, Benim En Yüksek Performansı Sergilememe Neden Olur	3	2,1	18	12,3	40	27,4	51	34,9	34	23,3	3,651	1,035

Kurumum Çalışanlarına Karşı Saygılı Ve Anlayışlıdır; Çalışanlarının Sıkıntılarında Onlar İçin Bir Şeyler Yapmak İster	6	4,1	17	11,6	32	21,9	64	43,8	27	18,5	3,610	1,046
Liderlerim Tarafından Son Derece Saygı Gördüğümü Hissederim	6	4,1	18	12,3	29	19,9	65	44,5	28	19,2	3,623	1,058
İş Arkadaşlarım Kaynaklardan (Para, İnsan, Ekip Vb) Maksimum Çıktı Elde Etmede Oldukça Başarılıdır	4	2,7	18	12,3	44	30,1	60	41,1	20	13,7	3,507	0,970
Manevi Bir Uygulamayı Sürdürürüm (örneğin; İbadet Etme, Dua Etme, Doğada Zaman Geçirme, Meditasyon, Manevi Yazılar Okuma, Yoga, Dini Gelenekleri Yerine Getirme, Günlük Yazma)	7	4,8	10	6,8	14	9,6	71	48,6	44	30,1	3,925	1,051
Hayata Yeniden Başlama Şansım Olsa, Hayatımdaki Hemen Hemen Hiçbir Şeyi Değiştirmezdim	35	24,0	38	26,0	25	17,1	37	25,3	11	7,5	2,664	1,293

Kurumuma İnanırım, Başarılı Olmamızı İsterim Bu Nedenle İşimde Zorlayıcı Hedefler Belirlerim	2	1,4	8	5,5	34	23,3	72	49,3	30	20,5	3,822	0,869
Kurumumun Çalışmak İçin Harika Bir Yer Olduğunu Övgüyle Anlatıyorum	5	3,4	17	11,6	42	28,8	49	33,6	33	22,6	3,603	1,067
Manevi Değerlerim, Yaptığım Seçimler Etkiler	5	3,4	15	10,3	16	11,0	64	43,8	46	31,5	3,897	1,068
Kendimi Bu Kuruma Tamamen Ait Hissederim	4	2,7	22	15,1	39	26,7	54	37,0	27	18,5	3,534	1,045
Şimdiye Kadar Yaşantımda İstediğim Önemli Şeylere Sahip Oldum	1	0,7	23	15,8	22	15,1	72	49,3	28	19,2	3,705	0,977

“Kurumumdaki Liderler Konuştuğu Gibi Hareket Ederler, Liderlerimizin Özü Sözü Birdir” ifadesine çalışanların, %8,9’u (n=13) hiç katılmıyorum, %11,6’sı (n=17) katılmıyorum, %17,1’i (n=25) fikrim yok, %43,8’i (n=64) katılıyorum, %18,5’i (n=27) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,514) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yaptığım İş İnsanların Yaşamında Farklar Yaratır” ifadesine çalışanların, %2,1’i (n=3) hiç katılmıyorum, %6,8’i (n=10) katıl-

mıyorum, %22,6'sı (n=33) fikrim yok, %49,3'ü (n=72) katılıyorum, %19,2'si (n=28) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,767$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumun Beni Ve İşimi Takdir Ettiğini Hissederim” ifadesine çalışanların, %2,1'i (n=3) hiç katılmıyorum, %16,4'ü (n=24) katılmıyorum, %26,0'ı (n=38) fikrim yok, %39,0'ı (n=57) katılıyorum, %16,4'ü (n=24) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumumun beni ve işimi takdir ettiğini hissederim” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,514$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu Kurumda Kendimi Aileden Biri Gibi Hissederim” ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=4) hiç katılmıyorum, %16,4'ü (n=24) katılmıyorum, %21,2'si (n=31) fikrim yok, %36,3'ü (n=53) katılıyorum, %23,3'ü (n=34) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissederim” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,610$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yaşam İçin Umut Doluyum” ifadesine çalışanların, %3,4'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %8,9'u (n=13) katılmıyorum, %12,3'ü (n=18) fikrim yok, %46,6'sı (n=68) katılıyorum, %28,8'i (n=42) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yaşam için umut doluyum” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,884$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Hayat Şartlarım Mükemmeldir” ifadesine çalışanların, %6,2'si (n=9) hiç katılmıyorum, %32,9'u (n=48) katılmıyorum, %26,0'ı (n=38) fikrim yok, %30,8'i (n=45) katılıyorum, %4,1'i (n=6) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “hayat şartlarım mükemmeldir” ifadesine orta ($\bar{x}=2,938$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumun Sorunlarını, Gerçekten Kendi Sorunummuş Gibi Hissederim” ifadesine çalışanların, %1,4'ü (n=2) hiç katılmıyo-

rum, %2,1'i (n=3) katılmıyorum, %17,8'i (n=26) fikrim yok, %47,9'u (n=70) katılıyorum, %30,8'i (n=45) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların "kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunumuş gibi hissedirim" ifadesine yüksek ($\bar{x}=4,048$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

"Kurumuma İnanırım Ve Kurumumun Misionunu Başarması İçin Gereken Ne Olursa Olsun Yapmaya Gönüllüyüm" ifadesine çalışanların, %0,7'si (n=1) hiç katılmıyorum, %4,1'i (n=6) katılmıyorum, %13,7'si (n=20) fikrim yok, %48,6'sı (n=71) katılıyorum, %32,9'u (n=48) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların "kurumuma inanırım ve kurumumun misionunu başarması için gereken ne olursa olsun yapmaya gönüllüyüm" ifadesine yüksek ($\bar{x}=4,089$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

"Kurumumun Bana Ve İşime Saygı Duyduğunu Hissederim" ifadesine çalışanların, %1,4'ü (n=2) hiç katılmıyorum, %14,4'ü (n=21) katılmıyorum, %19,2'si (n=28) fikrim yok, %45,9'u (n=67) katılıyorum, %19,2'si (n=28) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların "kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim" ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,671$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

"Kurumumdaki Liderler Dürüst Ve Alçak Gönüllüdür" ifadesine çalışanların, %4,1'i (n=6) hiç katılmıyorum, %9,6'sı (n=14) katılmıyorum, %24,7'si (n=36) fikrim yok, %37,7'si (n=55) katılıyorum, %24,0'ı (n=35) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların "kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür" ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,678$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

"Meslek Hayatımın Geri Kalanını Bu Kurumda Geçirirsem Mutlu Olurum" ifadesine çalışanların, %3,4'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %11,6'sı (n=17) katılmıyorum, %26,7'si (n=39) fikrim yok, %38,4'ü (n=56) katılıyorum, %19,9'u (n=29) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların "meslek hayatımın

geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,596$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kurumum Güvenilir Bir Yerdir Ve Çalışanlarına Karşı Vefalıdır*” ifadesine çalışanların, %2,7’si (n=4) hiç katılmıyorum, %8,9’u (n=13) katılmıyorum, %31,5’i (n=46) fikrim yok, %31,5’i (n=46) katılıyorum, %25,3’ü (n=37) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,678$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İş Arkadaşlarımla Ruhsal Sağlıklarına Dikkat Ederim*” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=5) katılmıyorum, %15,8’i (n=23) fikrim yok, %48,6’sı (n=71) katılıyorum, %32,2’si (n=47) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim” ifadesine yüksek ($\bar{x}=4,096$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yaptığım İş Benim İçin Anlamlıdır*” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=5) katılmıyorum, %4,8’i (n=7) fikrim yok, %40,4’ü (n=59) katılıyorum, %51,4’ü (n=75) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yaptığım iş benim için anlamlıdır” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,397$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kurumumun Tüm İdeallerine İnanırım, Bu Nedenle Kurumumun Başarısına Yardım Etmek İçin Azimliyim Ve Çok Fazla Çaba Harcarım*” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=5) katılmıyorum, %13,7’si (n=20) fikrim yok, %43,2’si (n=63) katılıyorum, %39,7’si (n=58) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım” ifadesine ($\bar{x}=4,192$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Başarmamıza Yardımcı Olabilecek Her Şeyi Yaparak Kurumuma Ve Onun Misyonuna Olan İncancımla Kanıtlıyorum*” ifadesine çalışanların, %0,7’si (n=1) hiç katılmıyorum, %4,1’i (n=6)

katılmıyorum, %15,8'i (n=23) fikrim yok, %51,4'ü (n=75) katılıyorum, %28,1'i (n=41) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtliyorum” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =4,021) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yaptığım İş Benim İçin Oldukça Önemlidir” ifadesine çalışanların, %0,7'si (n=1) hiç katılmıyorum, %2,1'i (n=3) katılmıyorum, %6,2'si (n=9) fikrim yok, %39,0'ı (n=57) katılıyorum, %52,1'i (n=76) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yaptığım iş benim için oldukça önemlidir” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}$ =4,397) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalıştığım Kurumun Vizyonunu Anlıyorum Ve Bu Vizyona Kendimi Adadım” ifadesine çalışanların, %1,4'ü (n=2) hiç katılmıyorum, %6,2'si (n=9) katılmıyorum, %20,5'i (n=30) fikrim yok, %48,6'sı (n=71) katılıyorum, %23,3'ü (n=34) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,863) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalıştığım Bölümdeki Herkes Yapabileceği En İyi Çabayı Gösterir” ifadesine çalışanların, %2,7'si (n=4) hiç katılmıyorum, %9,6'sı (n=14) katılmıyorum, %24,7'si (n=36) fikrim yok, %35,6'sı (n=52) katılıyorum, %27,4'ü (n=40) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,753) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalıştığım Birimde İş Kalitesi Tüm Çalışanlar İçin En Önemli Önceliktir” ifadesine çalışanların, %3,4'ü (n=5) hiç katılmıyorum, %11,6'sı (n=17) katılmıyorum, %26,0'ı (n=38) fikrim yok, %35,6'sı (n=52) katılıyorum, %23,3'ü (n=34) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,637) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşimden Dolayı Önemsendiğimi Hissederim” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=5) hiç katılmıyorum, %16,4’ü (n=24) katılmıyorum, %17,8’i (n=26) fikrim yok, %42,5’i (n=62) katılıyorum, %19,9’u (n=29) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işimden dolayı önemsendiğimi hissederim” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,589) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumdaki Liderler, Çalışanlarının Haklarını Koruyacak Cesarete Sahiptir” ifadesine çalışanların, %4,8’i (n=7) hiç katılmıyorum, %15,8’i (n=23) katılmıyorum, %26,0’ı (n=38) fikrim yok, %35,6’sı (n=52) katılıyorum, %17,8’i (n=26) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,459) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İş Etkinliklerimi Kendimce Anlamalı Bulurum” ifadesine çalışanların, %0,7’si (n=1) hiç katılmıyorum, %2,7’si (n=4) katılmıyorum, %13,0’ı (n=19) fikrim yok, %63,0’ı (n=92) katılıyorum, %20,5’i (n=30) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş etkinliklerimi kendimce anlamalı bulurum” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =4,000) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yaşantımdan Hoşnutum” ifadesine çalışanların, %1,4’ü (n=2) hiç katılmıyorum, %11,0’ı (n=16) katılmıyorum, %19,9’u (n=29) fikrim yok, %52,1’i (n=76) katılıyorum, %15,8’i (n=23) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yaşantımdan hoşnutum” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,699) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kendimi Manevi Değerleri Olan Bir Kişi Olarak Görürüm” ifadesine çalışanların, %4,8’i (n=7) katılmıyorum, %8,2’si (n=12) fikrim yok, %49,3’ü (n=72) katılıyorum, %37,7’si (n=55) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm” ifadesine ($\bar{x}$ =4,199) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumun Vizyonu, Beni, İçimdeki En İyiyi Ortaya Çıkmaya Sevk Eder” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=5) hiç katılmıyorum, %17,1’i (n=25) katılmıyorum, %28,8’i (n=42) fikrim yok, %35,6’sı (n=52) katılıyorum, %15,1’i (n=22) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,418) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Pek Çok Açıdan İdeal Bir Yaşamım Var” ifadesine çalışanların, %1,4’ü (n=2) hiç katılmıyorum, %15,8’i (n=23) katılmıyorum, %17,8’i (n=26) fikrim yok, %50,7’si (n=74) katılıyorum, %14,4’ü (n=21) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “pek çok açıdan ideal bir yaşamım var” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,610) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumun Vizyonu Açık Ve Beni Zorlayıcıdır” ifadesine çalışanların, %4,8’i (n=7) hiç katılmıyorum, %19,9’u (n=29) katılmıyorum, %28,8’i (n=42) fikrim yok, %37,0’ı (n=54) katılıyorum, %9,6’sı (n=14) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır” ifadesine orta ($\bar{x}$ =3,267) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İş Arkadaşlarım Oldukça Üretkendir” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=5) hiç katılmıyorum, %10,3’ü (n=15) katılmıyorum, %26,0’ı (n=38) fikrim yok, %41,8’i (n=61) katılıyorum, %18,5’i (n=27) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş arkadaşlarım oldukça üretkendir” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,616) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumun Vizyonu, Benim En Yüksek Performansımı Sergilememe Neden Olur” ifadesine çalışanların, %2,1’i (n=3) hiç katılmıyorum, %12,3’ü (n=18) katılmıyorum, %27,4’ü (n=40) fikrim yok, %34,9’u (n=51) katılıyorum, %23,3’ü (n=34) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,651) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumum Çalışanlarına Karşı Saygılı Ve Anlayışlıdır; Çalışanlarının Sıkıntılarında Onlar İçin Bir Şeyler Yapmak İster” ifadesine çalışanların, %4,1’i (n=6) hiç katılmıyorum, %11,6’sı (n=17) katılmıyorum, %21,9’u (n=32) fikrim yok, %43,8’i (n=64) katılıyorum, %18,5’i (n=27) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,610) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Liderlerim Tarafından Son Derece Saygı Gördüğümü Hissederim” ifadesine çalışanların, %4,1’i (n=6) hiç katılmıyorum, %12,3’ü (n=18) katılmıyorum, %19,9’u (n=29) fikrim yok, %44,5’i (n=65) katılıyorum, %19,2’si (n=28) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissedirim” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,623) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İş Arkadaşlarım Kaynaklardan (Para, İnsan, Ekip Vb) Maksimum Çıktı Elde Etmede Oldukça Başarılıdır” ifadesine çalışanların, %2,7’si (n=4) hiç katılmıyorum, %12,3’ü (n=18) katılmıyorum, %30,1’i (n=44) fikrim yok, %41,1’i (n=60) katılıyorum, %13,7’si (n=20) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş arkadaşlarım kaynaklardan (para, insan, ekip vb) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır” ifadesine yüksek ($\bar{x}$ =3,507) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Manevi Bir Uygulamayı Sürdürürüm (örneğin; İbadet Etme, Dua Etme, Doğada Zaman Geçirme, Meditasyon, Manevi Yazılar Okuma, Yoga, Dini Gelenekleri Yerine Getirme, Günlük Yazma)” ifadesine çalışanların, %4,8’i (n=7) hiç katılmıyorum, %6,8’i (n=10) katılmıyorum, %9,6’sı (n=14) fikrim yok, %48,6’sı (n=71) katılıyorum, %30,1’i (n=44) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “manevi bir uygulamayı sürdürürüm (örneğin; ibadet etme, dua etme, doğada zaman geçirme, me-

ditasyon, manevi yazılar okuma, yoga, dini gelenekleri yerine getirme, günlük yazma)” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,925$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Hayata Yeniden Başlama Şansım Olsa, Hayatımdaki Hemen Hemen Hiçbir Şeyi Değiştirmezdim*” ifadesine çalışanların, %24,0’ı (n=35) hiç katılmıyorum, %26,0’ı (n=38) katılmıyorum, %17,1’i (n=25) fikrim yok, %25,3’ü (n=37) katılıyorum, %7,5’i (n=11) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim” ifadesine orta ($\bar{x}=2,664$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kurumuma İnanırım, Başarılı Olmamızı İsterim Bu Nedenle İşimde Zorlayıcı Hedefler Belirlerim*” ifadesine çalışanların, %1,4’ü (n=2) hiç katılmıyorum, %5,5’i (n=8) katılmıyorum, %23,3’ü (n=34) fikrim yok, %49,3’ü (n=72) katılıyorum, %20,5’i (n=30) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,822$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kurumumun Çalışmak İçin Harika Bir Yer Olduğunu Övgüyle Anlatıyorum*” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=5) hiç katılmıyorum, %11,6’sı (n=17) katılmıyorum, %28,8’i (n=42) fikrim yok, %33,6’sı (n=49) katılıyorum, %22,6’sı (n=33) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,603$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Manevi Değerlerim, Yaptığım Seçimleri Etkiler*” ifadesine çalışanların, %3,4’ü (n=5) hiç katılmıyorum, %10,3’ü (n=15) katılmıyorum, %11,0’ı (n=16) fikrim yok, %43,8’i (n=64) katılıyorum, %31,5’i (n=46) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,897$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Kendimi Bu Kuruma Tamamen Ait Hissederim*” ifadesine çalışanların, %2,7’si (n=4) hiç katılmıyorum, %15,1’i (n=22) katılmıyorum, %26,7’si (n=39) fikrim yok, %37,0’ı (n=54) katılıyorum, %18,5’i (n=27) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “kendimi bu kuruma tamamen ait hissederim” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,534$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Şimdiye Kadar Yaşantımda İstedğim Önemli Şeylere Sahip Oldum*” ifadesine çalışanların, %0,7’si (n=1) hiç katılmıyorum, %15,8’i (n=23) katılmıyorum, %15,1’i (n=22) fikrim yok, %49,3’ü (n=72) katılıyorum, %19,2’si (n=28) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,705$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Ruhsal liderlik puan ortalamalarına Tablo 15’deki gibidir.

Tablo 15. Ruhsal Liderlik Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Vizyon	146	3,550	0,777	1,000	5,000
Umut Çaba	146	4,031	0,655	2,000	5,000
Özveri Fedakârlık	146	3,588	0,887	1,000	5,000
Anlam	146	4,140	0,565	2,000	5,000
Ait Olma	146	3,599	0,872	1,000	5,000
Ruhsal Yaşam	146	4,000	0,608	2,200	5,000
Örgütsel Bağlılık	146	3,678	0,820	1,000	5,000
Verimlilik	146	3,628	0,869	1,000	5,000
Yaşamal Memnuniyet	146	3,323	0,737	1,600	5,000
Ruhani Liderlik Genel	146	3,719	0,582	2,200	5,000

Çalışanların “vizyon” ortalaması yüksek $3,550 \pm 0,777$ (Min=1; Maks=5), “umut çaba” ortalaması yüksek $4,031 \pm 0,655$ (Min=2; Maks=5), “özveri fedakarlık” ortalaması yüksek $3,588 \pm 0,887$ (Min=1; Maks=5), “anlam” ortalaması yüksek $4,140 \pm 0,565$ (Min=2; Maks=5), “ait olma” ortalaması yüksek $3,599 \pm 0,872$ (Min=1; Maks=5), “ruhsal yaşam” ortalaması yüksek $4,000 \pm 0,608$ (Min=2.2; Maks=5), “örgütsel bağlılık” ortalaması yüksek $3,678 \pm 0,820$ (Min=1; Maks=5), “verimlilik” ortalaması yüksek

3,628±0,869 (Min=1; Maks=5), “yaşamal memnuniyet” ortalaması orta 3,323±0,737 (Min=1.6; Maks=5), “ruhsal liderlik genel” ortalaması yüksek 3,719±0,582 (Min=2.2; Maks=5), olarak saptanmıştır.

Ortalama tablolarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 16. Ruhsal Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vizyon	20-29	42	3,649	0,808	0,597	0,552
	30-39	64	3,539	0,712		
	40 Ve Üzeri	40	3,463	0,848		
Umut Çaba	20-29	42	4,119	0,703	0,531	0,589
	30-39	64	3,996	0,643		
	40 Ve Üzeri	40	3,994	0,629		
Özveri Fedakârlık	20-29	42	3,776	0,877	1,694	0,188
	30-39	64	3,569	0,814		
	40 Ve Üzeri	40	3,420	0,989		
Anlam	20-29	42	4,083	0,631	0,367	0,694
	30-39	64	4,180	0,582		
	40 Ve Üzeri	40	4,138	0,463		
Ait Olma	20-29	42	3,673	0,916	1,106	0,334
	30-39	64	3,660	0,834		
	40 Ve Üzeri	40	3,425	0,881		
Ruhsal Yaşam	20-29	42	4,048	0,492	0,216	0,806
	30-39	64	3,994	0,629		
	40 Ve Üzeri	40	3,960	0,692		
Örgütsel Bağlılık	20-29	42	3,724	0,949	0,101	0,904
	30-39	64	3,669	0,747		
	40 Ve Üzeri	40	3,645	0,803		
Verimlilik	20-29	42	3,816	0,819	1,385	0,254
	30-39	64	3,563	0,917		
	40 Ve Üzeri	40	3,538	0,829		
Yaşamsal Memnuniyet	20-29	42	3,352	0,709	0,202	0,817
	30-39	64	3,344	0,693		
	40 Ve Üzeri	40	3,260	0,843		
Ruhsal Liderlik Genel	20-29	42	3,796	0,612	0,726	0,486
	30-39	64	3,716	0,553		
	40 Ve Üzeri	40	3,641	0,601		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların vizyon, umut çaba, özveri fedakarlık, anlam, ait olma, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, verimlilik, yaşamsal memnuniyet, ruhsal liderlik genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo17. Ruhsal Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Vizyon	Evli	91	3,503	0,748	-0,938	144	0,350
	Bekâr	55	3,627	0,823			
Umut Çaba	Evli	91	4,014	0,658	-0,404	144	0,687
	Bekâr	55	4,059	0,656			
Özveri Fedakârlık	Evli	91	3,567	0,851	-0,361	144	0,719
	Bekâr	55	3,622	0,950			
Anlam	Evli	91	4,154	0,566	0,369	144	0,713
	Bekâr	55	4,118	0,567			
Ait Olma	Evli	91	3,582	0,905	-0,300	144	0,764
	Bekâr	55	3,627	0,821			
Ruhsal Yaşam	Evli	91	3,967	0,664	-0,841	144	0,402
	Bekâr	55	4,055	0,505			
Örgütsel Bağlılık	Evli	91	3,681	0,796	0,061	144	0,951
	Bekâr	55	3,673	0,864			
Verimlilik	Evli	91	3,563	0,904	-1,169	144	0,244
	Bekâr	55	3,736	0,803			
Yaşamsal Memnuniyet	Evli	91	3,251	0,751	-1,541	144	0,126
	Bekâr	55	3,444	0,704			
Ruhsal Liderlik Genel	Evli	91	3,690	0,590	-0,764	144	0,446
	Bekâr	55	3,766	0,572			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların vizyon, umut çaba, özveri fedakarlık, anlam, ait olma, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, verimlilik, yaşamsal memnuniyet, ruhsal liderlik genel puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo18. Ruhsal Liderlik Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon	Lise	19	3,763	0,709	6,283	0,000	1>4 2>4 3>4 1>5 2>5 3>5
	Ön Lisans	27	3,741	0,748			
	Lisans	53	3,755	0,723			
	Yüksek Lisans	20	3,250	0,526			
	Doktora Mezunu	27	3,028	0,836			
Umut Çaba	Lise	19	3,908	0,652	2,728	0,032	2>4 3>4 2>5 3>5
	Ön Lisans	27	4,185	0,695			
	Lisans	53	4,189	0,645			
	Yüksek Lisans	20	3,800	0,626			
	Doktora Mezunu	27	3,824	0,571			
Özveri Fedakarlık	Lise	19	3,968	0,872	5,735	0,000	1>4 2>4 1>5 2>5 3>5
	Ön Lisans	27	3,941	0,776			
	Lisans	53	3,645	0,798			
	Yüksek Lisans	20	3,360	0,796			
	Doktora Mezunu	27	3,022	0,953			
Anlam	Lise	19	4,079	0,433	0,235	0,919	
	Ön Lisans	27	4,074	0,646			
	Lisans	53	4,156	0,615			
	Yüksek Lisans	20	4,175	0,585			
	Doktora Mezunu	27	4,194	0,462			
Ait Olma	Lise	19	3,947	0,734	4,435	0,002	1>5 2>5 3>5 4>5
	Ön Lisans	27	3,694	0,964			
	Lisans	53	3,731	0,860			
	Yüksek Lisans	20	3,563	0,628			
	Doktora Mezunu	27	3,028	0,833			

Ruhsal Yaşam	Lise	19	3,842	0,532	0,612	0,654	
	Ön Lisans	27	3,985	0,605			
	Lisans	53	4,087	0,618			
	Yüksek Lisans	20	3,960	0,679			
	Doktora Mezunu	27	3,985	0,605			
Örgütsel Bağlılık	Lise	19	3,790	0,920	1,393	0,239	
	Ön Lisans	27	3,800	0,946			
	Lisans	53	3,777	0,764			
	Yüksek Lisans	20	3,510	0,670			
	Doktora Mezunu	27	3,407	0,791			
Verimlilik	Lise	19	3,908	0,560	10,276	0,000	1>4 2>4 3>4 1>5 2>5 3>5
	Ön Lisans	27	4,102	0,728			
	Lisans	53	3,797	0,816			
	Yüksek Lisans	20	3,000	0,748			
	Doktora Mezunu	27	3,093	0,877			
Yaşamal Memnuniyet	Lise	19	3,474	0,812	0,699	0,594	
	Ön Lisans	27	3,356	0,757			
	Lisans	53	3,196	0,760			
	Yüksek Lisans	20	3,360	0,575			
	Doktora Mezunu	27	3,407	0,739			
Ruhsal Liderlik Genel	Lise	19	3,845	0,636	2,969	0,022	1>5 2>5 3>5
	Ön Lisans	27	3,865	0,646			
	Lisans	53	3,801	0,563			
	Yüksek Lisans	20	3,553	0,456			
	Doktora Mezunu	27	3,444	0,511			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların öğrenim durumuna göre vizyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(4, 141)}=6,283$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lise olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,763$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,250$) yüksek olmasıdır. öğrenim durumu ön lisans olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,741$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,250$) yüksek olmasıdır. öğrenim durumu lisans olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,755$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,250$) yüksek olmasıdır. öğrenim durumu lise olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,763$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. öğrenim durumu ön lisans olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,741$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. öğrenim durumu lisans olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,755$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Çalışanların öğrenim durumuna göre umut çaba puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(4, 141)}=2,728$; $p=0,032<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu ön lisans olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,185$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,800$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisans olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,189$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,800$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu ön lisans olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,185$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,824$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisans olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,189$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,824$) yüksek olmasıdır. Çalışanların öğrenim durumuna göre özveri fedakârlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(4,$

$_{141})=5,735$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lise olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,968$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,360$) yüksek olmasıdır. öğrenim durumu ön lisans olanların özveri fedakarlık puanlarının ($\bar{x}=3,941$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların özveri fedakarlık puanlarından ($\bar{x}=3,360$) yüksek olmasıdır. öğrenim durumu lise olanların özveri fedakarlık puanlarının ($\bar{x}=3,968$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların özveri fedakarlık puanlarından ($\bar{x}=3,022$) yüksek olmasıdır. öğrenim durumu ön lisans olanların özveri fedakarlık puanlarının ($\bar{x}=3,941$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların özveri fedakarlık puanlarından ($\bar{x}=3,022$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisans olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,645$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların özveri fedakarlık puanlarından ($\bar{x}=3,022$) yüksek olmasıdır. Çalışanların öğrenim durumuna göre ait olma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=4,435$; $p=0,002<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lise olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,947$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu ön lisans olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,694$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisans olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,731$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu yüksek lisans olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,563$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Çalışanların öğrenim durumuna göre verimlilik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=10,276$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lise olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,908$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların

verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,000$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu ön lisans olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=4,102$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,000$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisans olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,797$), öğrenim durumu yüksek lisans olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,000$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lise olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,908$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,093$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu ön lisans olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=4,102$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,093$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisans olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,797$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,093$) yüksek olmasıdır. Çalışanların öğrenim durumuna göre ruhsal liderlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=2,969$; $p=0,022<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lise olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,845$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,444$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu ön lisans olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,865$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,444$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisans olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,801$), öğrenim durumu doktora mezunu olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,444$) yüksek olmasıdır. Çalışanların anlam, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, yaşamsal memnuniyet puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo19. Ruhsal Liderlik Puanlarının Çalışılan Şehir Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon	Adana	53	3,689	0,650	8,255	0,000	1>5 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	3,889	0,828			
	Hatay	8	4,156	0,516			
	Mersin	23	3,674	0,755			
	Van	44	3,068	0,728			
Umut Çaba	Adana	53	4,009	0,550	4,701	0,001	3>1 3>2 3>4 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	4,167	0,809			
	Hatay	8	4,719	0,160			
	Mersin	23	4,196	0,761			
	Van	44	3,790	0,593			
Özveri Fedakârlık	Adana	53	3,883	0,735	6,449	0,000	1>5 2>5 4>5
	Gaziantep	18	3,833	0,949			
	Hatay	8	3,500	0,894			
	Mersin	23	3,722	0,767			
	Van	44	3,077	0,896			
Anlam	Adana	53	4,085	0,495	1,008	0,405	
	Gaziantep	18	4,236	0,764			
	Hatay	8	4,469	0,160			
	Mersin	23	4,076	0,705			
	Van	44	4,142	0,510			
Ait Olma	Adana	53	3,797	0,792	4,865	0,001	1>5 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	3,944	0,910			
	Hatay	8	3,875	0,916			
	Mersin	23	3,620	0,898			
	Van	44	3,159	0,785			
Ruhsal Yaşam	Adana	53	3,981	0,471	2,206	0,071	
	Gaziantep	18	4,178	0,594			
	Hatay	8	4,500	0,454			
	Mersin	23	3,904	0,708			
	Van	44	3,909	0,691			

Örgütsel Bağlılık	Adana	53	3,736	0,762	2,029	0,094	
	Gaziantep	18	3,844	1,075			
	Hatay	8	4,000	0,490			
	Mersin	23	3,826	0,881			
	Van	44	3,405	0,739			
Verimlilik	Adana	53	3,840	0,641	10,599	0,000	1>5 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	4,222	0,629			
	Hatay	8	3,688	1,341			
	Mersin	23	3,804	0,776			
	Van	44	3,028	0,837			
Yaşamsal Memnuniyet	Adana	53	3,298	0,740	1,697	0,154	
	Gaziantep	18	3,478	0,669			
	Hatay	8	3,700	0,733			
	Mersin	23	3,035	0,879			
	Van	44	3,373	0,654			
Ruhsal Liderlik Genel	Adana	53	3,804	0,521	4,721	0,001	1>5 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	3,963	0,682			
	Hatay	8	4,053	0,479			
	Mersin	23	3,748	0,660			
	Van	44	3,439	0,487			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların çalışılan şehir göre vizyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=8,255$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan şehir adana olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,689$), çalışılan şehir Van olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,068$) yüksek olmasıdır. çalışılan şehir Gaziantep olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,889$), çalışılan şehir Van olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,068$) yüksek olmasıdır. çalışılan şehir Hatay olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=4,156$), çalışılan şehir Van olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,068$) yüksek olmasıdır. çalışılan şehir mersin olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,674$), çalışılan şehir Van olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,068$) yüksek

olmasıdır. Çalışanların çalışılan şehir göre umut çaba puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=4,701$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan şehir Hatay olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,719$), çalışılan şehir adana olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=4,009$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Hatay olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,719$), çalışılan şehir Gaziantep olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=4,167$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Hatay olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,719$), çalışılan şehir mersin olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=4,196$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Gaziantep olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,167$), çalışılan şehir Van olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,790$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Hatay olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,719$), çalışılan şehir Van olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,790$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir mersin olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,196$), çalışılan şehir Van olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,790$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan şehir göre özveri fedakârlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=6,449$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan şehir adana olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,883$), çalışılan şehir Van olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,077$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Gaziantep olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,833$), çalışılan şehir Van olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,077$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir mersin olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,722$), çalışılan şehir Van olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,077$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan şehir göre ait olma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=4,865$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan şehir adana olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,797$), çalışılan şehir Van olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,159$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Gaziantep olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,944$), çalışılan şehir Van olanların ait olma puanların-

dan ($\bar{x}=3,159$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Hatay olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,875$), çalışılan şehir Van olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,159$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir mersin olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,620$), çalışılan şehir Van olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,159$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan şehir göre verimlilik puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(4, 141)}=10,599$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan şehir adana olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,840$), çalışılan şehir Van olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. çalışılan şehir Gaziantep olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=4,222$), çalışılan şehir Van olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Hatay olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,688$), çalışılan şehir van olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir mersin olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,804$), çalışılan şehir Van olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan şehir göre ruhsal liderlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(4, 141)}=4,721$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan şehir adana olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,804$), çalışılan şehir Van olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,439$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Gaziantep olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,963$), çalışılan şehir Van olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,439$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir Hatay olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=4,053$), çalışılan şehir Van olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,439$) yüksek olmasıdır. Çalışılan şehir mersin olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,748$), çalışılan şehir Van olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,439$) yüksek olmasıdır. Çalışanların anlam, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, yaşamsal memnuniyet puanları çalışılan şehir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo20. Ruhsal Liderlik Puanlarının Yaşanılan Şehir Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon	Adana	52	3,678	0,652	8,449	0,000	1>5 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	3,889	0,828			
	Hatay	9	4,167	0,484			
	Mersin	23	3,674	0,755			
	Van	44	3,068	0,728			
Umut Çaba	Adana	52	3,990	0,538	5,390	0,000	3>1 3>2 3>4 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	4,167	0,809			
	Hatay	9	4,750	0,177			
	Mersin	23	4,196	0,761			
	Van	44	3,790	0,593			
Özveri Fedakarlık	Adana	52	3,862	0,725	6,137	0,000	1>5 2>5 4>5
	Gaziantep	18	3,833	0,949			
	Hatay	9	3,667	0,975			
	Mersin	23	3,722	0,767			
	Van	44	3,077	0,896			
Anlam	Adana	52	4,067	0,483	1,501	0,205	
	Gaziantep	18	4,236	0,764			
	Hatay	9	4,528	0,232			
	Mersin	23	4,076	0,705			
	Van	44	4,142	0,510			
Ait Olma	Adana	52	3,774	0,782	5,011	0,001	1>5 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	3,944	0,910			
	Hatay	9	4,000	0,935			
	Mersin	23	3,620	0,898			
	Van	44	3,159	0,785			
Ruhsal Yaşam	Adana	52	3,965	0,461	2,659	0,035	3>1 3>4 3>5
	Gaziantep	18	4,178	0,594			
	Hatay	9	4,533	0,436			
	Mersin	23	3,904	0,708			
	Van	44	3,909	0,691			

Örgütsel Bağlılık	Adana	52	3,712	0,749	2,331	0,059	
	Gaziantep	18	3,844	1,075			
	Hatay	9	4,111	0,567			
	Mersin	23	3,826	0,881			
	Van	44	3,405	0,739			
Verimlilik	Adana	52	3,832	0,645	10,539	0,000	1>5 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	4,222	0,629			
	Hatay	9	3,750	1,269			
	Mersin	23	3,804	0,776			
	Van	44	3,028	0,837			
Yaşamal Memnuniyet	Adana	52	3,296	0,747	1,663	0,162	
	Gaziantep	18	3,478	0,669			
	Hatay	9	3,667	0,693			
	Mersin	23	3,035	0,879			
	Van	44	3,373	0,654			
Ruhsal Liderlik Genel	Adana	52	3,789	0,513	5,089	0,001	1>5 2>5 3>5 4>5
	Gaziantep	18	3,963	0,682			
	Hatay	9	4,117	0,487			
	Mersin	23	3,748	0,660			
	Van	44	3,439	0,487			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşadıkları şehir göre vizyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=8,449$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Yaşadıkları şehir adana olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,678$), yaşadıkları şehir Van olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,068$) yüksek olmasıdır. Yaşadıkları şehir Gaziantep olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,889$), yaşadıkları şehir Van olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,068$) yüksek olmasıdır. Yaşadıkları şehir Hatay olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=4,167$), yaşadıkları şehir Van olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,068$) yüksek olmasıdır. Yaşadıkları şehir Mersin olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,674$),

yaşanılan şehir Van olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,068$) yüksek olmasıdır. Çalışanların yaşanılan şehir göre umut çaba puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=5,390$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Yaşanılan şehir Hatay olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,750$), yaşanılan şehir adana olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,990$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Hatay olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,750$), yaşanılan şehir Gaziantep olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=4,167$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Hatay olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,750$), yaşanılan şehir mersin olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=4,196$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Gaziantep olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,167$), yaşanılan şehir Van olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,790$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Hatay olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,750$), yaşanılan şehir Van olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,790$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir mersin olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,196$), yaşanılan şehir Van olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,790$) yüksek olmasıdır. Çalışanların yaşanılan şehir göre özveri fedakârlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=6,137$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Yaşanılan şehir adana olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,862$), yaşanılan şehir Van olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,077$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Gaziantep olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,833$), yaşanılan şehir Van olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,077$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir mersin olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,722$), yaşanılan şehir Van olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,077$) yüksek olmasıdır. Çalışanların yaşanılan şehir göre ait olma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=5,011$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; Yaşanılan şehir adana olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,774$), yaşanılan şehir Van olanların ait

olma puanlarından ($\bar{x}=3,159$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Gaziantep olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,944$), yaşanılan şehir Van olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,159$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Hatay olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=4,000$), yaşanılan şehir Van olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,159$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir mersin olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,620$), yaşanılan şehir Van olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,159$) yüksek olmasıdır. Çalışanların yaşanılan şehir göre ruhsal yaşam puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=2,659$; $p=0,035<0.05$). Farkın nedeni; Yaşanılan şehir Hatay olanların ruhsal yaşam puanlarının ($\bar{x}=4,533$), yaşanılan şehir adana olanların ruhsal yaşam puanlarından ($\bar{x}=3,965$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Hatay olanların ruhsal yaşam puanlarının ($\bar{x}=4,533$), yaşanılan şehir mersin olanların ruhsal yaşam puanlarından ($\bar{x}=3,904$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Hatay olanların ruhsal yaşam puanlarının ($\bar{x}=4,533$), yaşanılan şehir Van olanların ruhsal yaşam puanlarından ($\bar{x}=3,909$) yüksek olmasıdır. Çalışanların yaşanılan şehir göre verimlilik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=10,539$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Yaşanılan şehir adana olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,832$), yaşanılan şehir Van olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Gaziantep olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=4,222$), yaşanılan şehir Van olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Hatay olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,750$), yaşanılan şehir Van olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir mersin olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,804$), yaşanılan şehir Van olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,028$) yüksek olmasıdır. Çalışanların yaşanılan şehir göre ruhsal liderlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=5,089$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; Yaşanılan şehir adana olanların

ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,789$), yaşanan şehir Van olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,439$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Gaziantep olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,963$), yaşanan şehir Van olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,439$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir Hatay olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=4,117$), yaşanan şehir Van olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,439$) yüksek olmasıdır. Yaşanılan şehir mersin olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,748$), yaşanan şehir Van olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,439$) yüksek olmasıdır. Çalışanların anlam, örgütsel bağlılık, yaşamsal memnuniyet puanları yaşanan şehir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 21. Ruhsal Liderlik Puanlarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon	Enerji	18	3,542	0,544	9,930	0,000	1>4 2>4 3>4
	Gıda	24	3,802	0,612			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	3,805	0,781			
	Üniversite	45	3,083	0,727			
Umut Çaba	Enerji	18	3,917	0,485	6,059	0,001	3>1 3>2 3>4
	Gıda	24	3,948	0,537			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	4,288	0,711			
	Üniversite	45	3,783	0,588			
Özveri Fedakarlık	Enerji	18	3,644	0,627	8,579	0,000	1>4 2>4 3>4
	Gıda	24	3,908	0,727			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	3,827	0,863			
	Üniversite	45	3,080	0,886			

Anlam	Enerji	18	4,083	0,446	0,836	0,476	
	Gıda	24	4,000	0,526			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	4,208	0,649			
	Üniversite	45	4,150	0,507			
Ait Olma	Enerji	18	3,597	0,800	6,086	0,001	2>4 3>4
	Gıda	24	3,906	0,654			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	3,797	0,926			
	Üniversite	45	3,178	0,786			
Ruhsal Yaşam	Enerji	18	3,922	0,456	1,340	0,264	
	Gıda	24	3,925	0,460			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	4,122	0,634			
	Üniversite	45	3,911	0,683			
Örgütsel Bağlılık	Enerji	18	3,467	0,736	4,169	0,007	2>4 3>4
	Gıda	24	3,867	0,666			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	3,885	0,893			
	Üniversite	45	3,391	0,736			
Verimlilik	Enerji	18	3,833	0,556	12,687	0,000	1>4 2>4 3>4
	Gıda	24	3,740	0,653			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	3,966	0,836			
	Üniversite	45	3,044	0,835			
Yaşamsal Memnuniyet	Enerji	18	3,044	0,708	1,160	0,327	
	Gıda	24	3,458	0,777			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	3,329	0,783			
	Üniversite	45	3,356	0,656			
Ruhsal Liderlik Genel	Enerji	18	3,657	0,432	6,369	0,000	2>4 3>4
	Gıda	24	3,834	0,544			
	Gümrük Müşavirliği Hizmeti	59	3,902	0,632			
	Üniversite	45	3,441	0,481			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların çalışılan sektöre göre vizyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 142)}=9,930$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan sektör enerji olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,542$), çalışılan sektör üniversite olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,083$) yüksek olmasıdır. çalışılan sektör gıda olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,802$), çalışılan sektör üniversite olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,083$) yüksek olmasıdır. çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,805$), çalışılan sektör üniversite olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,083$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan sektöre göre umut çaba puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 142)}=6,059$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,288$), çalışılan sektör enerji olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,917$) yüksek olmasıdır. Çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,288$), çalışılan sektör gıda olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,948$) yüksek olmasıdır. Çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların umut çaba puanlarının ($\bar{x}=4,288$), çalışılan sektör üniversite olanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,783$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan sektöre göre özveri fedakârlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 142)}=8,579$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan sektör enerji olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,644$), çalışılan sektör üniversite olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,080$) yüksek olmasıdır. Çalışılan sektör gıda olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,908$), çalışılan sektör üniversite olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,080$) yüksek olmasıdır. Çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,827$), çalışılan sektör üniversite olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,080$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan sektöre göre ait olma puanları anlamlı farklılık

göstermektedir($F_{(3, 142)}=6,086$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan sektör gıda olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,906$), çalışılan sektör üniversite olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,178$) yüksek olmasıdır. çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların ait olma puanlarının ($\bar{x}=3,797$), çalışılan sektör üniversite olanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,178$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan sektöre göre örgütsel bağlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 142)}=4,169$; $p=0,007<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan sektör gıda olanların örgütsel bağlılık puanlarının ($\bar{x}=3,867$), çalışılan sektör üniversite olanların örgütsel bağlılık puanlarından ($\bar{x}=3,391$) yüksek olmasıdır. Çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların örgütsel bağlılık puanlarının ($\bar{x}=3,885$), çalışılan sektör üniversite olanların örgütsel bağlılık puanlarından ($\bar{x}=3,391$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan sektöre göre verimlilik puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 142)}=12,687$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan sektör enerji olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,833$), çalışılan sektör üniversite olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,044$) yüksek olmasıdır. Çalışılan sektör gıda olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,740$), çalışılan sektör üniversite olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,044$) yüksek olmasıdır. Çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,966$), çalışılan sektör üniversite olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,044$) yüksek olmasıdır. Çalışanların çalışılan sektöre göre ruhsal liderlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F_{(3, 142)}=6,369$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; çalışılan sektör gıda olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,834$), çalışılan sektör üniversite olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,441$) yüksek olmasıdır. Çalışılan sektör gümrük müşavirliği hizmeti olanların ruhsal liderlik genel puanlarının ($\bar{x}=3,902$), çalışılan sektör üniversite olanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,441$) yüksek

olmasıdır. Çalışanların anlam, ruhsal yaşam, yaşamsal memnuniyet puanları çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 22. Ruhsal Liderlik Puanlarının Ana Sektör Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Vizyon	Kamu	45	3,083	0,727	-5,271	144	0,000
	Özel	101	3,757	0,708			
Umut Çaba	Kamu	45	3,783	0,588	-3,138	144	0,002
	Özel	101	4,141	0,656			
Özveri Fedakarlık	Kamu	45	3,080	0,886	-4,980	144	0,000
	Özel	101	3,814	0,793			
Anlam	Kamu	45	4,150	0,507	0,136	144	0,892
	Özel	101	4,136	0,591			
Ait Olma	Kamu	45	3,178	0,786	-4,108	144	0,000
	Özel	101	3,787	0,845			
Ruhsal Yaşam	Kamu	45	3,911	0,683	-1,180	144	0,240
	Özel	101	4,040	0,571			
Örgütsel Bağlılık	Kamu	45	3,391	0,736	-2,895	144	0,004
	Özel	101	3,806	0,826			
Verimlilik	Kamu	45	3,044	0,835	-6,052	144	0,000
	Özel	101	3,889	0,752			
Yaşamsal Memnuniyet	Kamu	45	3,356	0,656	0,352	144	0,725
	Özel	101	3,309	0,773			
Ruhsal Liderlik Genel	Kamu	45	3,441	0,481	-4,039	144	0,000
	Özel	101	3,842	0,583			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların ana sektör göre vizyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(144)}=-5.271$; $p=0.000<0.05$). Özel sektörde çalışanların vizyon puanları ($\bar{x}=3,757$), kamuda çalışanların vizyon

puanlarından ($\bar{x}=3,083$) yüksek bulunmuştur. Çalışanların ana sektör göre umut çaba puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(144)}=-3.138$; $p=0.002<0,05$). Özel sektörde çalışanların umut çaba puanları ($\bar{x}=4,141$), kamuda çalışanların umut çaba puanlarından ($\bar{x}=3,783$) yüksek bulunmuştur. Çalışanların ana sektör göre özveri fedakârlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(144)}=-4.980$; $p=0.000<0,05$). Özel sektörde çalışanların özveri fedakârlık puanları ($\bar{x}=3,814$), kamuda çalışanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,080$) yüksek bulunmuştur. Çalışanların ana sektör göre ait olma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(144)}=-4.108$; $p=0.000<0,05$). Özel sektörde çalışanların ait olma puanları ($\bar{x}=3,787$), kamuda çalışanların ait olma puanlarından ($\bar{x}=3,178$) yüksek bulunmuştur. Çalışanların ana sektör göre örgütsel bağlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(144)}=-2.895$; $p=0.004<0,05$). Özel sektörde çalışanların örgütsel bağlılık puanları ($\bar{x}=3,806$), kamuda çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından ($\bar{x}=3,391$) yüksek bulunmuştur. Çalışanların ana sektör göre verimlilik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(144)}=-6.052$; $p=0.000<0,05$). Özel sektörde çalışanların verimlilik puanları ($\bar{x}=3,889$), kamuda çalışanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,044$) yüksek bulunmuştur. Çalışanların ana sektör göre ruhsal liderlik genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(144)}=-4.039$; $p=0.000<0,05$). Özel sektörde çalışanların ruhsal liderlik genel puanları ($\bar{x}=3,842$), kamuda çalışanların ruhsal liderlik genel puanlarından ($\bar{x}=3,441$) yüksek bulunmuştur. Çalışanların anlam, ruhsal yaşam, yaşamsal memnuniyet puanları ana sektör değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo23. Ruhsal Liderlik Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vizyon	5 Yıl Ve Altı	69	3,645	0,747	1,788	0,171
	6-10 Yıl	35	3,586	0,764		
	10 Yıl Üzeri	42	3,363	0,819		
Umut Çaba	5 Yıl Ve Altı	69	4,018	0,690	1,909	0,152
	6-10 Yıl	35	4,200	0,680		
	10 Yıl Üzeri	42	3,911	0,552		
Özveri Fedakârlık	5 Yıl Ve Altı	69	3,719	0,902	2,090	0,127
	6-10 Yıl	35	3,594	0,835		
	10 Yıl Üzeri	42	3,367	0,881		
Anlam	5 Yıl Ve Altı	69	4,087	0,625	2,035	0,134
	6-10 Yıl	35	4,307	0,485		
	10 Yıl Üzeri	42	4,089	0,503		
Ait Olma	5 Yıl Ve Altı	69	3,641	0,904	2,921	0,057
	6-10 Yıl	35	3,814	0,803		
	10 Yıl Üzeri	42	3,351	0,832		
Ruhsal Yaşam	5 Yıl Ve Altı	69	3,980	0,560	0,401	0,671
	6-10 Yıl	35	4,080	0,681		
	10 Yıl Üzeri	42	3,967	0,631		
Örgütsel Bağlılık	5 Yıl Ve Altı	69	3,690	0,867	2,206	0,114
	6-10 Yıl	35	3,880	0,715		
	10 Yıl Üzeri	42	3,491	0,795		
Verimlilik	5 Yıl Ve Altı	69	3,736	0,862	1,284	0,280
	6-10 Yıl	35	3,614	1,001		
	10 Yıl Üzeri	42	3,464	0,748		
Yaşamsal Memnuniyet	5 Yıl Ve Altı	69	3,325	0,683	0,666	0,515
	6-10 Yıl	35	3,429	0,696		
	10 Yıl Üzeri	42	3,233	0,854		
Ruhsal Liderlik Genel	5 Yıl Ve Altı	69	3,752	0,606	2,000	0,139
	6-10 Yıl	35	3,825	0,544		
	10 Yıl Üzeri	42	3,575	0,559		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların vizyon, umut çaba, özveri fedakarlık, anlam, ait olma, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, verimlilik, yaşamsal memnuniyet, ruhsal liderlik genel puanları mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$)

Tablo 24. Ruhsal Liderlik Puanlarının Branş/Çalışılan Bölüme Göre Yüzde Durumu

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışılan Bölüm		
Antropoloji	4	2,7
Arkeoloji	2	1,4
Asistan Sekreter	1	0,7
Bakım Atölyesi	2	1,4
Coğrafya	7	4,8
Dil Bilim	2	1,4
Edebiyat	2	1,4
Edebiyat-filoloji	1	0,7
Elektrik Dağıtım Mühendis	1	0,7
Elektrik Dağıtım Teknisyeni	3	2,1
Elektrik Dağıtım Yönetici	1	0,7
Felsefe	1	0,7
Gümrük Müşaviri	5	3,4
Güvenlik	2	1,4
Hizmetli	1	0,7
İdari Kadro	1	0,7
İdari Personel	3	2,1
İktisat	4	2,7
İş Güvenliği	1	0,7
İşletme	5	3,4
Kalite	1	0,7
Kalite Departmanı	1	0,7
Kamu	2	1,4
Kurye	1	0,7

Muhasebe	2	1,4
Muhasebe Personeli	1	0,7
Müdür	2	1,4
Müşteri Temsilcisi	10	6,8
Ofis Şefi	1	0,7
Saha Personeli	36	24,7
Sanat Tarihi	6	4,1
Satın Alma Müdürü	1	0,7
Satış Personeli	1	0,7
Satış Şefi	1	0,7
Servis Şoförü	1	0,7
Şube Müdürü	1	0,7
Şube Şefi	1	0,7
Tarih	3	2,1
Türk Dili Edebiyatı	1	0,7
Türk Dili Edebiyatı	2	1,4
Üretim	12	8,2
Üretim Planlama	1	0,7
Üretim Santralleri Mühendis	2	1,4
Yatırım Planlama Mühendis	1	0,7
Yatırım Planlama	1	0,7
Yatırım Planlama Mühendisi	1	0,7
Yatırım Planlama Teknisyeni	2	1,4
Yatırım Planlama Yönetici	2	1,4

Çalışanların çalışılan bölüme göre 4'ü (%2,7) antropoloji, 2'si (%1,4) arkeoloji, 1'i (0,7) asistan sekreter, 2'si (%1,4) bakım atölyesi, 7'si (%4,8) coğrafya, 2'si (%1,4) dil bilim, 2'si (%1,4) edebiyat, 1'i (%0,7) edebiyat-filoloji, 1'i (%0,7) elektrik dağıtım mühendis, 3'ü (%2,1) elektrik dağıtım teknisyeni, 1'i (%0,7) elektrik dağıtım yönetici, 1'i (%0,7) felsefe, 5'i (%3,4) gümrük müşaviri, 2'si (%1,4) güvenlik, 1'i (%0,7) hizmetli, 1'i (%0,7) idari kadro,

3'ü (%2,1) idari personel, 4'ü (%2,7) iktisat, 1'i (%0,7) iş güvenliği, 5'i (%3,4) işletme, 1'i (%0,7) kalite, 1'i (%0,7) kalite departmanı, 2'si (%1,4) kamu, 1'i (%0,7) kurye, 2'si (%1,4) muhasebe, 1'i (%0,7) muhasebe personeli, 2'si (%1,4) müdür, 10'u (%6,8) müşteri temsilcisi, 1'i (%0,7) ofis şefi, 36'sı (%24,7) saha personeli, 6'sı (%4,1) sanat tarihi, 1'i (%0,7) satın alma müdürü. 1'i (%0,7) satış personeli, 1'i (%0,7) satış şefi, 1'i (%0,7) servis şoförü, 1'i (%0,7) şube müdürü, 1'i (%0,7) şube şefi, 3'ü (%2,1) tarih, 1'i (%0,7) türk dili edebiyatı, 2'si (%1,4) türk dili edebiyatı, 12'si (%8,2) üretim, 1'i (%0,7) üretim planlama, 2'si (%1,4) üretim santralleri mühendis, 1'i (%0,7) yatırım planlama mühendis, 1'i (%0,7) yatırım planlama, 1'i (%0,7) yatırım planlama mühendisi, 2'si (%1,4) yatırım planlama teknisyeni, 2'si (%1,4) yatırım planlama yönetici olarak dağılmaktadır.

Tablo 25. Ruhsal Liderlik Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vizyon	Yok	61	3,635	0,804	0,875	0,419
	1	44	3,432	0,683		
	2 Ve Üzeri	41	3,549	0,830		
Umut Çaba	Yok	61	4,094	0,594	1,543	0,217
	1	44	3,886	0,771		
	2 Ve Üzeri	41	4,092	0,596		
Özveri Fedakârlık	Yok	61	3,630	0,897	0,141	0,869
	1	44	3,536	0,833		
	2 Ve Üzeri	41	3,581	0,946		
Anlam	Yok	61	4,156	0,552	1,344	0,264
	1	44	4,034	0,618		
	2 Ve Üzeri	41	4,232	0,517		

Ait Olma	Yok	61	3,623	0,808	1,406	0,248
	1	44	3,432	0,898		
	2 Ve Üzeri	41	3,744	0,924		
Ruhsal Yaşam	Yok	61	4,046	0,514	1,297	0,277
	1	44	3,877	0,643		
	2 Ve Üzeri	41	4,063	0,691		
Örgütsel Bağlılık	Yok	61	3,702	0,775	2,041	0,134
	1	44	3,491	0,887		
	2 Ve Üzeri	41	3,844	0,788		
Verimlilik	Yok	61	3,746	0,820	0,968	0,382
	1	44	3,557	0,788		
	2 Ve Üzeri	41	3,531	1,011		
Yaşamsal Memnuniyet	Yok	61	3,426	0,663	2,737	0,068
	1	44	3,109	0,779		
	2 Ve Üzeri	41	3,400	0,766		
Ruhsal Liderlik Genel	Yok	61	3,776	0,533	1,649	0,196
	1	44	3,586	0,602		
	2 Ve Üzeri	41	3,776	0,621		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların vizyon, umut çaba, özveri fedakarlık, anlam, ait olma, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, verimlilik, yaşamsal memnuniyet, ruhsal liderlik genel puanları çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo26. Ruhsal Liderlik Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon	5 Yıl Ve Altı	87	3,641	0,701	1,846	0,162	
	6-10 Yıl	37	3,480	0,828			
	10 Yıl Üzeri	22	3,307	0,935			
Umut Çaba	5 Yıl Ve Altı	87	4,063	0,658	0,738	0,480	
	6-10 Yıl	37	4,047	0,648			
	10 Yıl Üzeri	22	3,875	0,663			
Özveri Fedakarlık	5 Yıl Ve Altı	87	3,740	0,819	3,926	0,022	1>3
	6-10 Yıl	37	3,460	0,945			
	10 Yıl Üzeri	22	3,200	0,934			
Anlam	5 Yıl Ve Altı	87	4,098	0,592	1,060	0,349	
	6-10 Yıl	37	4,257	0,495			
	10 Yıl Üzeri	22	4,114	0,560			
Ait Olma	5 Yıl Ve Altı	87	3,670	0,830	1,534	0,219	
	6-10 Yıl	37	3,608	0,914			
	10 Yıl Üzeri	22	3,307	0,942			
Ruhsal Yaşam	5 Yıl Ve Altı	87	3,977	0,579	0,449	0,639	
	6-10 Yıl	37	4,081	0,576			
	10 Yıl Üzeri	22	3,955	0,773			

Örgütsel Bağlılık	5 Yıl Ve Altı	87	3,729	0,816	0,470	0,626	
	6-10 Yıl	37	3,632	0,819			
	10 Yıl Üzeri	22	3,555	0,855			
Verimlilik	5 Yıl Ve Altı	87	3,724	0,822	1,365	0,259	
	6-10 Yıl	37	3,460	0,994			
	10 Yıl Üzeri	22	3,534	0,807			
Yaşamsal Memnuniyet	5 Yıl Ve Altı	87	3,306	0,705	0,067	0,935	
	6-10 Yıl	37	3,341	0,758			
	10 Yıl Üzeri	22	3,364	0,852			
Ruhsal Liderlik Genel	5 Yıl Ve Altı	87	3,764	0,556	0,969	0,382	
	6-10 Yıl	37	3,699	0,589			
	10 Yıl Üzeri	22	3,573	0,672			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre özveri fedakârlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 143)}=3,926$; $p=0,022<0.05$). Farkın nedeni; Kurumda çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların özveri fedakârlık puanlarının ($\bar{x}=3,740$), kurumda çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların özveri fedakârlık puanlarından ($\bar{x}=3,200$) yüksek olmasıdır. Çalışanların vizyon, umut, çaba, anlam, ait olma, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, verimlilik, yaşamsal memnuniyet, ruhsal liderlik genel puanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 27. Ruhsal Liderlik Puanlarının Aylık Hane Geliri Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon	4000 Ve Altı	46	3,745	0,756	3,307	0,013	1>4 1>5 2>5 3>5
	4001-6000	29	3,672	0,747			
	6001-8000	17	3,721	0,605			
	8001-10000	33	3,333	0,833			
	10000 Üzeri	21	3,155	0,727			
Umut Çaba	4000 Ve Altı	46	4,120	0,714	2,200	0,072	
	4001-6000	29	4,035	0,643			
	6001-8000	17	4,338	0,606			
	8001-10000	33	3,833	0,615			
	10000 Üzeri	21	3,893	0,551			
Özveri Fedakarlık	4000 Ve Altı	46	3,817	0,862	1,711	0,151	
	4001-6000	29	3,662	0,924			
	6001-8000	17	3,541	0,951			
	8001-10000	33	3,352	0,892			
	10000 Üzeri	21	3,391	0,760			
Anlam	4000 Ve Altı	46	4,109	0,629	2,109	0,083	
	4001-6000	29	4,069	0,517			
	6001-8000	17	4,427	0,449			
	8001-10000	33	4,008	0,550			
	10000 Üzeri	21	4,286	0,520			

Ait Olma	4000 Ve Altı	46	3,669	0,933	1,026	0,396	
	4001-6000	29	3,750	0,785			
	6001-8000	17	3,735	0,994			
	8001-10000	33	3,379	0,810			
	10000 Üzeri	21	3,476	0,833			
Ruhsal Yaşam	4000 Ve Altı	46	4,091	0,557	1,421	0,230	
	4001-6000	29	3,945	0,637			
	6001-8000	17	4,224	0,561			
	8001-10000	33	3,885	0,570			
	10000 Üzeri	21	3,876	0,736			
Örgütsel Bağlılık	4000 Ve Altı	46	3,778	0,883	0,754	0,557	
	4001-6000	29	3,703	0,819			
	6001-8000	17	3,777	0,771			
	8001-10000	33	3,473	0,793			
	10000 Üzeri	21	3,667	0,770			
Verimlilik	4000 Ve Altı	46	3,880	0,816	3,104	0,017	1>4 1>5
	4001-6000	29	3,741	0,849			
	6001-8000	17	3,750	0,927			
	8001-10000	33	3,318	0,902			
	10000 Üzeri	21	3,310	0,728			

Yaşamsal Memnuniyet	4000 Ve Altı	46	3,348	0,759	0,779	0,541	
	4001-6000	29	3,221	0,817			
	6001-8000	17	3,153	0,687			
	8001-10000	33	3,485	0,631			
	10000 Üzeri	21	3,295	0,781			
Ruhsal Liderlik Genel	4000 Ve Altı	46	3,832	0,632	1,487	0,209	
	4001-6000	29	3,743	0,588			
	6001-8000	17	3,834	0,478			
	8001-10000	33	3,561	0,568			
	10000 Üzeri	21	3,591	0,526			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların aylık hane geliri göre vizyon puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=3,307$; $p=0,013<0,05$). Farkın nedeni; Aylık hane geliri 4000 ve altı olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,745$), aylık hane geliri 8001-10000 olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,333$) yüksek olmasıdır. Aylık hane geliri 4000 ve altı olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,745$), aylık hane geliri 10000 üzeri olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,155$) yüksek olmasıdır. Aylık hane geliri 4001-6000 olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,672$), aylık hane geliri 10000 üzeri olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,155$) yüksek olmasıdır. Aylık hane geliri 6001-8000 olanların vizyon puanlarının ($\bar{x}=3,721$), aylık hane geliri 10000 üzeri olanların vizyon puanlarından ($\bar{x}=3,155$) yüksek olmasıdır. Çalışanların aylık hane geliri göre verimlilik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4, 141)}=3,104$; $p=0,017<0,05$). Farkın nedeni; Aylık hane geliri 4000 ve altı

olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,880$), aylık hane geliri 8001-10000 olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,318$) yüksek olmasıdır. Aylık hane geliri 4000 ve altı olanların verimlilik puanlarının ($\bar{x}=3,880$), aylık hane geliri 10000 üzeri olanların verimlilik puanlarından ($\bar{x}=3,310$) yüksek olmasıdır. Çalışanların umut çaba, özveri fedakârlık, anlam, ait olma, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık, yaşamsal memnuniyet, ruhsal liderlik genel puanları aylık hane geliri değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir. Normal dağılım tablosuna aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 28. Normal Dağılım Tablosu (Basıklık ve Çarpıklık Değerleri)

	Kurtosis	Skewness
Vizyon	-0,026	-0,384
Umut-Çaba	0,137	-0,521
Özveri-Fedakârlık	0,127	-0,661
Anlam	1,170	-0,941
Ait-olma	-0,101	-0,503
Ruhsal-Yaşam	0,237	-0,684
Örgütsel-Bağlılık	-0,070	-0,501
Verimlilik	0,611	-0,649
Yaşamsal-Memnuniyet	-0,642	-0,102
Ruhani-Liderlik (Genel)	-0,160	-0,270

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick & Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George, & Mallery, 2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir.

5. SONUÇ

Çalışmanın bulguları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. Katılımcıların çoğunluğu (% 72) 40 yaş ve altıdır.
2. Katılımcıların çoğunluğu (% 62) 40 evlidir.
3. Katılımcıların çoğunluğu (% 68) lisans, yüksek lisans ve doktora mezunudur.
4. Katılımcıların çoğunluğu (% 70) özel sektör çalışanıdır.
5. Katılımcıların çoğunluğu (% 71) 10 yıldan az deneyimlidir.
6. Katılımcıların çoğunluğu (% 58) çocuk sahibidir.
7. Ortamala tablosuna bakıldığında ruhsal liderlik puanlarının en az olduğu boyut yaşamsal memnuniyet, en çok olduğu boyut ise anlamdır.
8. Farklılaşma tablolarına bakıldığında ise yaş, medeni durum, mesleki deneyim ve çocuk sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlara ilişkin bilgiler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:
9. Lise, ön lisans ve lisans mezunlarının ait olma ve verimlilik puanları yüksek lisans ve doktora mezunlarından yüksektir.
10. Anlam, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık ve yaşamsal memnuniyet harici tüm boyutlarda puanları en az olan çalışılan şehir Van'dır Yaşanılan şehir için de durum benzerlik göstermektedir. Anlam, örgütsel bağlılık ve yaşamsal memnuniyet harici tüm boyutlar en az puana sahip şehir Van'dır.
11. Anlam, ruhsal yaşam ve yaşamsal memnuniyet harici tüm boyutlarda en az puana sahip sektör Üniversitedir.

12. Ana sektöre bakıldığında; anlam, ruhsal yaşam ve yaşamsal memnuniyet harici tüm boyutlarda özel sektörün olanları kamu sektöründen fazladır.

13. Deneyimi görece az olanların özveri ve fedakârlık puanları deneyimi görece fazla olanlardan yüksektir.

14. Geliri görece az olanların verimlilik ve vizyon puanları, geliri görece fazla olanlardan yüksektir.

Yukarıda belirtilen bulguların olası nedenlerine ilişkin tartışmaya aşağıda yer verilmiştir.

Çalışanlarda en az puan, yaşamsal memnuniyet boyutundadır. Bu durumun nedeninin, gelir düzeyinin az olması ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Yine çalışanların anlam puanlarının en yüksek olma nedenleri arasında; insanların hayatlarında fark yarattıklarına inanmaları ve yaptıkları işlerin anlamlı ve önemli olduğuna inanmaları olduğu düşünülmektedir. Bunların nedeninin de özel sektör çalışanlarının daha dinamik ve kariyer basamaklarında yükseleceklerine inanan insanlar olması olasıdır.

Ait olma ve verimlilik boyutlarında lise, ön lisans ve lisans mezunlarının puanlarının, yüksek lisans ve doktora mezunlarından daha yüksek olmasının önemli bir bulgu olduğuna inanılmaktadır. İş bulmanın zor olduğu günümüz iş piyasasında eğitim durumu görece az olan özel sektör çalışanlarının alternatif iş bulma ihtimalleri sınırlıdır. Yukarıdaki bulgunun nedeninin, çalışanların işlerine sahip çıkmaları ve iyi skorlar elde etmeleri durumunda daha iyi mevkilere yükseleceklerine inanmaları olduğu düşünülmektedir. Yüksek lisans ve doktora mezunlarının, örgütlerine ait olma ve verimlilik konularında daha düşük puan almaları, alternatif iş imkânlarına daha kolay ulaşabilmelerinin mümkün olması ile ilişkilendirilmektedir.

Anlam, ruhsal yaşam, örgütsel bağlılık ve yaşamsal memnuniyet harici tüm boyutlarda Van'da çalışanların minimum puan almaları; anlam, örgütsel bağlılık ve yaşamsal memnuniyet harici tüm boyutlarda Van'da yaşayanların minimum puan almaları ve anlam, ruhsal yaşam ve yaşamsal memnuniyet harici tüm boyutlarda Üniversite çalışanlarının minimum puan almaları benzer nedenlerle açıklanabilecek sonuçlardır. Van'da yaşayan ve çalışan üniversite personelleri görece özel sektör çalışanlarından daha yüksek gelirlere sahiplerdir. Bu nedenle yaşamsal memnuniyet düzeyleri daha yüksektir. Aynı zamanda üniversite personelleri, yaptıkları işi anlamlı bulmaktadırlar.

Çarpıcı bulgulardan biri de; görece az deneyimli çalışanların özveri-fedakarlık, verimlilik ve vizyon puanlarının çok deneyimli çalışanlardan yüksek olmasıdır. Bu durumun, özel sektör dinamikleri ile açıklanabileceği inancını taşımaktayız. Yani, genç özel sektör çalışanlarının sahip oldukları enerji ve inanç gereği, elde ettikleri skorlarla daha iyi mevki ve pozisyonlara ulaşacaklarına olan inançlar, görece deneyimli çalışanlarlka göre daha yüksektir.

Yukarıdaki tartışmalar ışığında ortaya konulması gereken önerilere aşağıda yer verilmiştir:

1. Özel sektör çalışanlarının gelir düzeyleri artırılmalıdır. Yaşamsal memnuniyet düzeylerinin artması için bu zaru-ri olarak görülmektedir.
2. Deneyimi görece çok olan çalışanlara ulaşabilecekleri yeni kariyer hedefleri sunulmalıdır. Böylelikle çalışanlar hem işlerine yeni anlamlar atfedebilecekler hem de verimlilikleri ve örgütsel bağlılıkları artacaktır.
3. Aynı durum eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar için de geçerlidir. Bu çalışanların, eğitim durumu görece az olan çalışanlara göre piyasada alternatif iş bulma imkânlarının

daha fazla olması, yeni işlerinde de aynı sorunları yaşamayacakları anlamına gelmemektedir. Eğitim durumu yüksek olan çalışanların da işlerine anlam yüklemeleri elzem bir hususu olara k görülmektedir.

4. Kamu kurumunda çalışan üniversite personellerine vizyon, umut-çaba, özveri-fedakarlık, ait olma, örgütsel bağlılık ve verimlilik boyutları kazandırılmalıdır. Yaşamsal memnuniyetlerinin yüksek olması belki gelir düzeylerinin özel sektöre göre yüksek olması ile açıklanabilir ama bu ruhsal liderliği tam anlamıyla yaşamaları için yeterli değildir. Bu bağlamda üniversite çalışanlarına bu boyutların, yeni kariyer basamaklarının sunulması ile kazandırılacağına inanılmaktadır.

Son olarak gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik öneriler aşağıdaki gibidir:

1. Covid sürecinde yeterli anket sayısına ulaşılamamış olması, bu çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Pandemi süreci sonrası daha fazla katılımcı, sektör, il gibi değişkenlerle yapılacak çalışmaların daha yeni ve farklı bulgu ve tartışmaları doğuracağına inanılmaktadır.
2. Bu çalışmada ruhsal liderlik tek değişken olarak ele alınmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda ruhsal liderlik farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ilişkilendirilebilir.
3. Nicel analize konu olan bu çalışmanın, gelecekte nitel analizlerle detaylı biçimde ele alınması önerilmektedir.
4. Ruhsal liderlik denince akıllara ilk gelen kavram dindir. Dolayısı ile konunun gelecekte dini gruplar ve farklı etnik kökenler bağlamında incelenmesinin farklı ve zengin bulgu ve tartışmaları doğuracağına inanılmaktadır.

6. EKLER

EK 1: RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEKLERİ

RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ-1

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Orta, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

1.	İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.
2.	Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.
3.	İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.
4.	İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım/istekliyim.
5.	İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar
6.	İşyerimdeki liderler dürüştür ve anlamsız bir gururları yoktur.
7.	İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.
8.	Yaptığım iş bana anlamlı gelir.
9.	İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığım işlere inancım var.
10.	İşyerime ve misyonuna olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.
11.	Yaptığım iş benim için önemlidir.
12.	İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.
13.	İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim.
14.	İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.
15.	İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.
16.	İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.
17.	İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.
18.	İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar
19.	İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.
20.	Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.
21.	İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.

(Kaynak: Yılmaz, 2020; Gümüşsoy, 2020; Tanrıkulu, 2020; Gündüz, 2014)

ALT BOYUTLAR: FEDAKARLIK: 1,6,7,14 VE 19. SORULAR, **ÇAĞRI/ANLAM:** 2,8,11 VE 15. SORULAR, **ÜYELİK/AİDİYET:** 3,5,13 VE 20. SORULAR, **VİZYON:** 12,16,17 VE 18. SORULAR, **UMUT/İNANÇ:** 4,9,10 VE 21. SORULAR

RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ-2

1.	Öğretmenleri teşvik edici bir gelecek idealine sahiptir.
2.	Öğretmenlerin kişisel sorunlarına duyarlıdır.
3.	Okulun belirlenen hedeflere neden ulaşması gerektiğini açıkça belirtir.
4.	Öğretmenlere karşı dürüsttür, söylemleri ile yaptıkları tutarlıdır.
5.	Herkese insan onuruna yakışır biçimde davranır.
6.	Öğretmenlerin sahip olduğu değerlerin okulun başarısına katkı sağlayacağına inanır.
7.	Öğretmenlerin uzun vadeli hedeflere odaklanmalarını sağlar.
8.	Başkalarına hizmet etmenin kişisel beklentilerinden daha nemli olduğuna inanır.
9.	Öğretmenlerin başarılarını takdir eder.
10.	Öğretmenlerin fedakar olduklarına inanır.
11.	Öğretmenlerin bir topluluk olarak birlikte olmaktan hoşlanabilecekleri ortamlar sağlar.
12.	Okul kurallarıyla çatışsa da; öğretmenlerin kişisel hedeflerini gerçekleştirebilmelerine fırsat verir.
13.	Öğretmenlerin performans hedeflerine ulaşmadaki sorumluluklarını hatırlatır.
14.	Öğretmenlerin, okul hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarının okula ve okulun misyonuna olan katkısına inanır.
15.	Öğretmenlerin sahip oldukları potansiyellerini açığa çıkaracak bir ufka sahiptir.
16.	Öğretmenlere hata yapmaktan korkmayacakları bir ortam oluşturur.

17.	Öğretmenlere yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirir.
18.	Eğitim ve öğretimde farklılık oluşturmak isteyenlere fırsat verir.
19.	Okulun geleceğine yönelik açık hedefleri bulunmaktadır.
20.	Öğretmenlere değer verdiğini davranışlarıyla gösterir
21.	Çalışma ortamını tarif ederken okulu bir aile ortamı gibi görür.
22.	Okulun hedeflerine ulaşması için öğretmenleri motive eder.
23.	Okulun başarısının bireysel hedef veya hırslardan daha önemli olduğuna inanır.
24.	Okul kurallarına uymasa da; okula bir şekilde katkı veren öğretmenleri kabullenir.
25.	Okulun başarısı için kendi inandığı değerler doğrultusunda davranışlar sergiler.
26.	Öğretmenleri, zamanlarını verimli kullanmaya teşvik eder.
27.	Eğitim ve öğretimde iş kalitesine önem verir.
28.	Çalışma arkadaşlarına “çalışan” olarak değil “birey” olarak değer verir.

(Kaynak: Ankaralıoğlu, 2020; Akıncı, 2017)

ALT BOYUTLAR: VİZYON: 10 SORU, ANLANLANDIRMA: 6 SORU, UMUT/İNANÇ: 6 SORU VERİMLİLİK: 6 SORU

RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ-3

7.	Okulumun tüm ideallerine inandığım için bunların gerçekleştirilmesine yönelik çok fazla çaba sarf ederim
8.	Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak okulumun misyonuna olan inancımı kanıtlıyorum.
9.	Okulumun vizyonuna kendimi adadım.
10.	Yönetici olarak, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahibim.
11.	Okulumun vizyonu bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.
12.	Okulumun vizyonu, en yüksek performansı sergilememi sağlar
13.	Çalışanlarıma nazik davranırım.
14.	Çalışanlarıma karşı anlayışlıyım.
16.	Çalışanlarımin sorunları ile ilgilenirim.
18.	Çalışanlarımi önemserim.

(Kaynak: Günay Süle, 2019)

ALT BOYUTLAR: VİZYON VE İNANÇ: 7,8,9,11 VE 12. SORULAR, **ÖZGEÇİ SEVGİ:** 10,13,14,15,16 VE 18. SORULAR

RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ-4

1.	Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.
2.	Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.
3.	Kurumumun beni ve işimi takdir ettiğini hissederim
4.	Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissederim.
5.	Yaşam için umut doluyum.
6.	Hayat şartlarım mükemmeldir
7.	Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunumuş gibi hissederim.
8.	Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm
9.	Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissederim
10.	Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.
11.	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.
12.	Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır.
13.	İş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim
14.	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
15.	Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok fazla çaba harcarım.
16.	Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtlıyorum.
17.	Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.
18.	Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım
19.	Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.
20.	Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir.
21.	İşimden dolayı önemsendiğimi hissederim
22.	Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.
23.	İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.
24.	Yaşantımdan hoşnutum.

25.	Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.
26.	Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.
27.	Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.
28.	Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.
29.	İş arkadaşlarım oldukça üretkendir.
30.	Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.
31.	Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak ister.
32.	Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissederim.
33.	İş arkadaşlarım kaynaklardan (para, insan, ekip vb.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.
34.	Manevi bir uygulamayı sürdürürüm. (örneğin; ibadet etme, dua etme, doğada zaman geçirme, meditasyon, manevi yazılar okuma, yoga, dini gelenekleri yerine getirme, günlük yazma)
35.	Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmedim.
36.	Kurumuma inanırım, başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.
37.	Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.
38.	Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler.
39.	Kendimi bu kuruma tamamen ait hissederim.
40.	Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.

(Kaynak: Demirdağ, 2019; Kurtar, 2019; Alptekin, 2018; Kılıç, 2018; Tan, 2015; Töğay, 2015; Ardiç, 2013)

ALT BOYUTLAR: VİZYON : 18-26-28-30 SORULAR, UMUT/ÇABA: 8-15-16-36 SORULAR, ÖZVERİ/FEDAKÂRLIK: 1-10-12-22-31 SORULAR, ANLAM: 2-14-17-23 SORULAR, AİT OLMA: 3-9-21-32 SORULAR, RUHSAL YAŞAM: 5-13-25-34-38 SORULAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: 4-7-11-37-39 SORULAR, VERİMLİLİK: 19-20-29-33 SORULAR, YAŞAMSAL MEMNUNİYET: 6-24-27-35-40 SORULAR

RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ-5

1.	Organizasyonumu anlarım ve onun vizyonuna bağlıyım.
2.	İş grubumun sahip olduğu vizyonun benim için en iyi sonuçları sağlayacağına inanırım.
3.	Organizasyonumun misyonu beni elimden gelenin en iyisini yapmam konusunda etkiler.
4.	Organizasyonumuzun çalışanları için kurguladığı vizyona inancım tamdır.
5.	Organizasyonumun vizyonu anlaşılır ve harekete geçiricidir.
6.	Organizasyonuma inanırım ve misyonunu yerine getirebilmesi için ne gerekirse yapmaya hazırım.
7.	Organizasyonumun anlamına olan inancım tamdır ve başarılı olması için ekstra çaba gösteririm.
8.	Organizasyonuma ve liderlerime olan inancım tam olduğu için işimde her zaman için elimden gelenin en iyisini yaparım.
9.	Organizasyonuma inandığım ve başarılı olmasını istediğim için kendi kendime zorlayıcı hedefler koyarım.
10.	Organizasyonuma olan inancımı onun misyonunu gerçekleştirmesi için elimden geleni yaparak gösteririm.
11.	Organizasyonum gerçekten çalışanları ile alakadar olur.
12.	Organizasyonum çalışanlarına karşı gerçekten kibar ve ilgilidir bir sıkıntıları olduğunda bir şeyler yapmaya çalışır.
13.	Organizasyonumdaki liderlerin konuştuklarıyla yaptıkları tutarlıdır.
14.	Organizasyonum çalışanlarına karşı güvenilir ve sadıktır.
15.	Organizasyonum kötü niyetle yapılmayan hataları cezalandırmaz.
16.	Organizasyonumdaki liderler namuslu ve dürüst kimselerdir ve kibirli değildir.
17.	Organizasyonumuzdaki liderler çalışanlarının arkasında dururlar.
18.	Yaptığım iş benim için önemlidir.
19.	İşimde yaptığım aktiviteler benim için anlam ifade eder.
20.	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
21.	Yaptığım iş insanların hayatında bir fark yaratıyor.
22.	Organizasyonumun benim endişelerimi anladığını hissediyorum.

23.	Organizasyonumun beni ve yaptığım işi takdir ettiğini hissediyorum.
24.	Liderim tarafından saygı duyulduğumu hissediyorum.
25.	İşimde değer verilen bir kişi olduğumu düşünüyorum.
26.	Organizasyonumun bana ve işime saygı gösterdiğini düşünüyorum.
27.	Kendimi organizasyonun bir parçası gibi hissetmiyorum.
28.	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmeye devam etmek isterim.
29.	İşyerimden çalışılacak güzel bir yer diye bahsediyorum.
30.	Organizasyonumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.
31.	Birimimizde herkes çok yoğun çalışır kimsenin boş vakti yoktur.
32.	Bizim departmanda iş kalitesi her çalışan için önceliklidir.
33.	Departmanımızda herkes elinden gelenin en iyisini yapar.
34.	Benim çalışma gurubum çok üretkendir.
35.	Benim çalışma grubum eldeki kaynaklardan maksimum çıktı sağlama konusunda çok verimlidir.

(Kaynak: Baykal Narcıkaya, 2017)

ALT BOYUTLAR: VİZYON: 1,2,3,4 VE 5. SORULAR, UMUT/ İNANÇ: 6,7,8,9 VE 10. SORULAR, FEDAKARCA SEVGİ: 11,12,13,14,15,16 VE 17. SORULAR, ANLAM: 18,19,20 VE 21. SORULAR, ÜYELİK: 22,23,24,25 VE 26. SORULAR, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: 27,28,29 VE 30. SORULAR, ÜRET-KENLİK: 31,32,33,34 VE 35. SORULAR

EK 2: YAPILAN ÇALIŞMALARA İLİŞKİN DETAYLAR

1	2	3	4	5	6	7
Abdizadeh, Khiabani & Baroto	2020	Manevi Liderlik - İş tatmini	İran	Sağlık Sektörü	143	Korelasyon ve Regresyon
Afsar, Badir & Kiani	2016	Ruhani Liderlik - İşyeri Rusallığı	Tayland	Yazılım ve Bankacılık	637	ANOVA ve hiyerarşik Regresyon Analizi
Ali & ark.	2020	Manevi Liderlik - Çalışan Güvenliği	Vietnam	İmalat Sektörü	305	Yapısal Eşitlik Modellemesi
Ali & ark.	2020	Manevi liderlik - İşyerinde dışlanma - Sosyal iş desteği - Adalet yönelimi	Pakistan	Turizm Sektörü	252	Doğrulamalı Faktör Analizi
An & ark.	2019		ABD		115	Doğrusal Regresyon
Baykal & Zehir	2018	Ruhani Liderlik - Psikolojik Sermaye - Çalışan Performansı	Türkiye	Finans ve Üretim Sektörü	736	Yapısal Eşitlik Modellemesi
Birmie	2019		Kanada	Sağlık Sektörü		
Chahardeh & Chegini	2015		İran	Kamu Sektörü	259	Yapısal Eşitlik Modellemesi

Cinnioğlu	2018	Ruhsal Liderlik - İş Tatmini	Türkiye	Hizmet Sektörü	396	Faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi.
Contreras	2016					
Çimen & Karadağ	2019	Ruhsal liderliğin – Örgüt kültürü - Örgütsel sessizliği - Okulun akademik başarısını	Türkiye	Eğitim Sektörü	457	Korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli
Damar & Eskiler	2017	Ruhsal Liderlik - Çalışan Güçlendirme - İş Erteleme	Türkiye	Spor Faaliyetleri	113	Regresyon Analizi
Dargahi, Nasrollahzaedeh & Rahmani	2017		İran	Sağlık Sektörü	150	T-testi, Anova ve Pearson korelasyon yöntemleri
Delfino	2019	Ruhsal Liderlik - İş Tatmini	Filipinler	Eğitim Sektörü	144	T-testi, Pearson'ın Korelasyon Katsayısı.
Edwards & Peruma	2017		Güney Afrika	Eğitim Sektörü	7	Nitel vaka çalışması
Ertürk & Dönmez	2017		Türkiye	Eğitim Sektörü		Literatür Taraması
Esfahani & Sedaghat	2015		İran	Kamu Sektörü	92	Kolmogorov-Smirnov testi

Fangjidae, Suryana & Efendi	2016	İşyeri Maneviyatı - Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini	Endonezya	Eğitim Sektörü	50	Doğrusal Regresyon
Febrianto, Noermijati, Juwita & Alashkam	2019	Psikolojik güçlendirme - İslami ruhşal liderlik - İşsel motivasyon - Örgütsel bağlılık	Endonezya	Kamu Sektörü	166	En Küçük Kareler
Fry, Latham, JClinebell & Krahnke	2017			İş, sağlık, hükümet ve eğitim sektörleri	652	Yapısal Eşitlik Modellemesi
Gocen & Terzi	2019	Ruhşal Liderlik - Örgütsel Sağlık	Türkiye	Eğitim Sektörü	298	Yapısal Eşitlik Modellemesi
Gündüz	2017	Duygusal Zekâ - Ruhşal Liderlik - Örgütsel Sinizm	Türkiye	Gıda ve Sigorta Sektörleri	324	ANOVA
Hamid	2020	Ruhşal Liderlik - İş Tatmini İş Yerinde Sapkın Davranışlar	Endonezya	Kamu Sektörü		Yapısal Eşitlik Modellemesi
Hassan, Nadeem & Akhter	2016	İşyeri Maneviyatı - İş Tatmini - Güven		Eğitim Sektörü	174	Çoklu Regresyon Analizi
Hunsaker	2019	Manevi refah - Yaşam doyumu - Ruhşal liderlik - Tükenmişlik	Kore	İmalat ve Hizmet Sektörleri	375	

Hunsaker	2020	Ruhsal Liderlik - İş aile Çatışması	Güney Kore	İmalat ve Hizmet	278	Yapısal eşitlik modellemesi ve hiyerarşik regresyon analizi
Hunsaker & Jeong	2020	Ruhani Liderlik - Ruhsal İyi Olma - Örgütsel Katılım	Çin	İmalat ve Kamu Hizmeti Sektörleri	207	En küçük kareler, yapısal eşitlik modellemesi
Jahandar & ark.	2018				24	
Jeon & Choi	2020		Güney Kore	Otomotiv, telekomünikasyon, yarı iletken imalatı ve ilaç sektörleri	462	Hiyerarşik çoklu regresyon analizi
Jufrizen & ark.	2019	Ruhsal Liderlik - İş Yeri Maneviyatı - Örgütsel Bağlılık - Manevi Hayatta Kalma		Eğitim Sektörü	219	Çoklu Regresyon Analizi
Kaiqin & Zhihua	2020	Ruhani Liderlik - Ruhsal Sermaye - Proaktif Davranış			243	Korelasyon ve Regresyon Analizi
Karadağ	2016				27	Meta Analiz
Karagul	2019		Türkiye		260	One-way ANOVA

Kawianaa & Rianab	2016					44	Kısmi En Küçük Kareler
Kaya	2015	Manevi Liderlik - Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	Türkiye	Eğitim Sektörü		383	Korelasyon ve Regresyon Analizi
Lean & Ganster	2017					26	Nitel ve Nicel yöntem
Marwansyah	2017						Nitel vaka analizi
Namdar & ark.	2019	Ruhsal Liderlik - Mesleki Çatışma	İran	Sağlık Sektörü		261	
Narcıkara & Zehir	2016		Türkiye	Finans, bankacılık ve hizmet sektörü			
Nguyen & ark.	2018		Vietnam			329	Nitel ve Nicel yöntem
Nurlasera	2019	Ruhsal Liderlik - Duygusal zeka - İş tatmini - Örgütsel bağlılık - Örgütsel performans					En Küçük Kare - Yapısal Eşitlik Modeli
Pio, Sumayku & Mukuan	2020	Ruhsal liderlik - Örgütsel bağlılık - Etik Davranışlar -Örgütsel Kültür		Eğitim Sektörü		320	SEM-PLS analizi

Prasetyo	2019		Endonezya	Eğitim Sektörü		
Ribeiro & ark.	2020			Sağlık Sektörü		Nitel ve Nicel yöntem
Rumangkit	2020	Örgütsel Destek - Ruhani Liderlik – Etkin Katılım	Endonezya		130	Regresyon Analizi
Salehzadeh & ark.	2015		İran	Turizm Sektörü	207	Yapısal Eşitlik modellemesi
Samul	2019				373	
Saripudin & Rosari	2019		Endonezya		106	Yol analizi - Yapısal Eşitlik Modellemesi
Zakkariya	2020			Eğitim Sektörü	357	Yapısal Eşitlik Modellemesi

Dipnot: 1: Yazar(lar), 2: Yıl, 3: Çalışılan Diğer Değişkenler, 4: Şehir-Ülke, 5: Sektör, 6: Örneklem Sayısı, 7: Analiz

SONSÖZ

Covid sürecinde daha fazla kapalı alana maruz kalmamak adına tek değişken olarak çalıştığımız, bu nedenle sayfa sayısı olarak az görülebilecek kitabımızı elimize alabilmek bizim için en büyük ödül. Hele bir de verileri toplarken Covid olduğumuzu da işin içine dâhil edersek...

Belirtmek istediğimiz birkaç hususu bu bölümde arz etmek isteriz. Öncelikle ruhsal liderliği analiz itibarı ile sadece tanımlayıcı istatistikî test sonuçları ile ortaya koyabildik. Bunun nedeni yukarıda yer almaktadır. Ayrıca kamu ve farklı özel sektör çalışanlarından oluşan 146 örneklem ile ele alabildik, gelecekte yapılacak çalışmalarda bu sayının artırılması elbette sonuçları ve sonuçlara dayalı yorumları etkileyecektir. Yine, verilerin üç aylık bir zaman diliminde toplanabildiğini belirtmek isteriz. Boylamsal bir çalışma ile bu kitabın devam etmesini ümit etmekteyiz. Bu bağlamda kitapta yer alan verilerin öncül veriler olduğunu da eklemek isteriz.

Gelecekte yapılacak çalışmaların dini kanaat önderleriyle ya da dini grup üyeleriyle nitel analiz şeklinde, dini kitapların ve/veya mutasavvıfların kitaplarının doküman analizi tekniği ile ya da daha fazla sektör ve örneklem ile yapılmasını ümit etmekteyiz. Bu kitabın devamı niteliğinde, önerdiğimiz çalışmaların birkaçı için ön hazırlık aşamasında olduğumuzu da belirtmek isteriz.

KAYNAKÇA

- Abdizadeh, M. Khiabani, M.M. & Baroto, M.B. (2014). Testing the relationship between spiritual leadership and job satisfaction in the Iranian healthcare industry, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 123, No 2, pp. 203-218.
- Afsar, B. Badir, Y. & Kiani, U.S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology*, 45, pp.79-88.
- Akıncı, T. (2017). Lise öğretmenlerin yönetici ruhsal liderlik algılarının öğretmen liderliği ve öz-yetkinliklerine etkisi, *Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları*, İstanbul.
- Ali, M. Aziz, S. Pham, T. N. Babalola, M. T. & Usman, M. (2020a). A positive human health perspective on how spiritual leadership weaves its influence on employee safety performance: The role of harmonious safety passion. *Safety science*, 131, 104923.
- Ali, M. Usman, M. Pham, N. T. Agyemang-Mintah, P. & Akhtar, N. (2020b). Being ignored at work: Understanding how and when spiritual leadership curbs workplace ostracism in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102696.
- Alptekin, S. (2018). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yönetici hemşireleri ile ilgili ruhsal liderlik algılarının belirlenmesi. T.C. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- An, C. West, A.D. Sandage, S. J. & Bell, C. A. (2019). Relational spirituality mature alterity and spiritual service among ministry leadership: An empirical study, *Pastoral Psychology*, 68, pp.127-143.
- Ankaralıoğlu, S. (Ocak 2020). Farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmen algılarına göre yöneticilerin ruhsal liderlik stiline okul kültürüne etkisi. T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ardıç, T. (2013). Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları (Diyarbakır ili örneği). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.

- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2013). Liderlik, Gazi Kitabevi, s. 355-358, Ankara.
- Baloğlu, N & Karadağ, E.(2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme, kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, Cilt:15, Sayı: 58, ss. 165-190.
- Baykal, E. & Zehir, C. (2018). Mediating effect of psychological capital on the relationship between spiritual leadership and performance. *Economics and Management*, 21 (3), 124-140.
- Baykal, E. (2018) Spiritüelite (Ruhsallık) ve iş ortamında anlam arayışı, *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, Alanya Academic Review Journal, Yıl: 2018, C:2.
- Birnie, E. A. (2019). Spiritual leaders can retain nurses. *Journal of nursing management*, 27 (7), 1-5.
- Chahardeh, F.A. & Chegini, M.G. (2015). The impact of spiritual leadership dimensions on turnover intention through employee empowerment, *Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences*, Vol.5, pp. 4975-4984.
- Chi, V.M. (2018). Spiritual Leadership: A buddhist approach, *Durham Theses*, Durham University, Durham e-Theses Online: <http://etheses.dur.ac.uk>.
- Cinnioğlu, H. (2018). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının ruhsal liderlik algılarının iş tatmin düzeyleri üzerine etkisi: İstanbul örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (4), 113-131.
- Contreras, F. (2016). Servant and spiritual leadership theories: Are they two different notions? *Journal of Human Values* 22 (3), pp.202-208.
- Çetin, Ş. & Baltacı, R. (2018). Örgütlerde liderlik, Nobel Akademik Yayıncılık, s. 350-351, Ankara.
- Çimen, B. & Karadağ, E. (2019). Ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25 (1), 1-50.
- Damar, A. & Eskiler, E. (2017). The impact of spiritual leadership on empowerment and work procrastination. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 37, p. 01056).
- Dargahi, H. Nasrollahzaedeh, A. K. & Rahmani, H. (2017). An investigation of relationship between spiritual leadership style with organizational commitment among Tehran University of medical sciences staffs. *International Journal of Asian Social Science*, 7 (3), pp.234-241.
- Delfino, A. P. (2019). Spiritual leadership and job satisfaction of teaching and non-teaching personnel of partido state university. *People: International Journal of Social Sciences*, 5 (2), 123-140.
- Demirdağ, A. (2019). Ruhsal liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini farklı kuşaklar üzerinden inceleme. T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Dhiman, S. (2017). Spiritual leadership: a superior way to be and serve. In *Holistic Leadership* (Vol. 1, pp.155-179). <https://link.springer.com>
- Duthely, L. M. (2017). Individual flourishing and spiritual leadership: An approach to ethical leadership. *Journal of Leadership Studies*, 11 (2), 66-68.
- Edwards, G. & Peruma, J. (2017). Enacting social justice in education through spiritual leadership. *Koers*, 82 (3), 1-14.
- Egel, E. & Fry, L. W. (2017). Spiritual leadership as a model for Islamic leadership. *Public Integrity*, 19 (1), 77-95.
- Ergen, T. (2011). Stratejik liderlik ve takım çalışmalarındaki rolü erzurum ili 112 acil sağlık hizmetlerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Ertürk, A. & Dönmez, E. (2017). Ruhsal liderlik ve eğitimdeki yansımaları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 11-19.
- Esfahani, S. T. & Sedaghat, S. (2015). The relationship between spiritual leadership and vertical organizational trust. *Journal of Scientific Research and Development*, 2 (5), 166-171.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the hearth of leadership: spirituality and community in the new american workplace*. Westport, CT: Praeger.
- Fairholm, M.R. & Gronau, T.W.(2015). Spiritual leadership in the work of public administrators, *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12 (4) , pp. 354-373.
- Fanggidae, R. E., Suryana, Y. & Efendi, N. (2016). Effect of a spirituality workplace on organizational commitment and job satisfaction (study on the lecturer of private Universities in the Kupang city-Indonesia). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 639-646.
- Febrianto, A. S. Noermijati, N. Juwita, H. A. J. & Alashkam, S. A. (2019). The influence of psychological empowerment and islamic spiritual leadership on organizational commitments and intrinsic motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17 (3), 381-390.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14. 14 , pp. 693-727. Science Direct database.
- Fry, L. W. Latham, J. R. Clinebell, S. K. & Krahnke, K. (2016). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14 (1), 22-47.
- Fry, L.W. Nisiewicz M. & Vitucci, S. (2007). Transforming police organizations through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. Paper presented At The National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania.

- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Göçen, A. & Terzi, R. (2019). The causal effect of spiritual leadership on organizational health in educational organizations. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11 (2), 100-117.
- Güçlü, N. & Koşar, S. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik*, Pegem Akademi.
- Gümüşsoy, Y. (2020). Ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde, takım uyumu ve bilgi paylaşımının aracılık rolü üzerine bir araştırma. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aksaray.
- Günay Süle, G. (2019). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile ruhsal liderlik düzeyleri arasındaki ilişki. T.C. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Gündüz, Ş. (2014). Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: duygusal zekânın aracı etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, Journal Homepage: www.elsevier.com/locate/ijhm.
- Gündüz, Ş. (2017). The relationship between spiritual leadership and organizational cynicism: The moderating effect of emotional intelligence. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2), 117-132.
- Hamid, N. (2020). The application of spiritual leadership affects job satisfaction and deviant behavior in the workplace. *Human Systems Management*, (Preprint), 1-11.
- Hassan, M. Nadeem, A. B. & Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*, 3 (1), 1189808.
- Hunsaker, W. & Jeong, W. (2020). Engaging employees through spiritual leadership. *Management Science Letters*, 10 (15), 3527-3536.
- Hunsaker, W. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9 (8), 1257-1268.
- Hunsaker, W. D. (2020). Spiritual leadership and work-family conflict: mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*, 50 (1), 143-158.
- Jahandar, P. Tafreshi, M. Z., Rassouli, M. & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2018). Spiritual leadership model as a paradigm for nursing leadership: A review Article. *Mid wifery*, 27 (3), pp. 43-46.

- Jeon, K.S. & Choi, B.K. (2020), A multi dimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea, *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (8), pp. 1035-1052.
- Jufrizen, J. Sari, M. Nasutian, M. İ. Radiman, R. & Wahyuni, S. F. (2019). The strategy of spiritual leadership: The role of spiritual survival, workplace spirituality and organizational commitment at private universities. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8 (1), pp. 64-72.
- Kaiqin, L. & Zhihua, D. (2020). Study on the effect of spiritual leadership on employees' proactive behavior. Francis Academic Press, International Conference on Big Data Application & Economic Management (ICB-DEM 2020), UK.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması, kuram ve uygulamalarda eğitim bilimleri, 9 (3), s.1357-1405.
- Karadağ, E. (2016). The moderation of national culture regarding the effect of spiritual leadership on organizational commitment and productivity: A cross-cultural meta-analysis. *İletişim*, (25), 233-260.
- Karagul, V. (2019). 'People's preferences and attitudes about spiritual leadership values in public organization: The Case of Turkey', *Journal of Management Research*, 11 (4), 12-47.
- Kawiana, I. G. P. & Riana, I. G. (2016). The mediating effect of calling on spiritual leadership and job satisfaction in village credit institution. *Economics*, 3 (6), pp. 276-282.
- Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15 (3), 597-606.
- Kesken, J. & Ayyıldız, A.N. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik, *ege akademik bakış*, Sayı 8 (2), s.729-754.
- Khiabani, M. M. Abdizadeh, M. & Baroto, M. B. (2020). Testing the relationship between spiritual leadership and job satisfaction in the Iranian health care industry. 123 (2), 203-218.
- Kılıç, B. (2018). Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetim Bilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir*.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*, Beta yayınları, İstanbul.

- Korkut, A. (2012). Ruhsal liderliğe ilişkin kurumsal bir inceleme, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Krishnakumar, S. Houghton, J. D. Neck, C. P. & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12 (1), 17-37.
- Kurtar, Ş. (2019). Ruhsal liderlik ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Lean, E. R. & Ganster, D. C. (2017). Is there a common understanding of spiritual leader behaviors? *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14 (4), pp. 295-317.
- Maris, Z. D. Saidabadi, R. Y. & Niazazari, K. (2016). Explaining the role of spiritual leadership in envy management of faculty members through the role of Professional mediator. *MIER Journal of Educational Studies Trends & Practices*, 6 (2), pp. 211-224.
- Marwansyah. (2017). Spiritual leadership of an Indonesian Muslim business leader: A religious spirituality perspective. *International Journal of Business and Globalisation*, 19 (4), pp. 528-548.
- Namdar, M. Tafreshi, M. Z. Atashzadeh-Shoorideh, F. & Nasiri, M. (2019). Correlation between spiritual leadership and occupational conflict. *Advances in Nursing & Midwifery*, 28 (2), 33-38.
- Narcıkara, E. B. & Zehir, C. (2016). Effect of organizational support in the relationship between spiritual leadership and performance. *International Journal of Humanities and Social Science* 6 (12), 28-42.
- Narcıkara, E. B. (2017). Spiritüel liderlik davranışlarının algılanan performans üzerine etkisi. T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İşletme Yönetim Doktora Programı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Nguyen, P. V. Tran, K. T. Dao, K. H. & Dinh, H. P. (2018). The role of leader's spiritual leadership on organisation outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23 (2), 45-68.
- Nurlasera, M. (2019). Exploring theory of spiritual leadership: constructing a model. In 16th International Symposium on Management (INSYMA 2019) (pp. 91-94). Atlantis Press.
- Pio, R. J. Sumayku, S. M. & Mukuan, D. D. S. (2020). Organizational culture as an intervening variable of spiritual leadership with organizational com-

- mitment and ethical behavior. In 2nd Annual International Conference on Business and Public Administration (AICoBPA 2019) (pp. 130-135). Atlantis Press.
- Polatçı, S. (2020). Spiritual Leadership. In O. Demirtaş & M. Karaca (Eds.), *Handbook of Leadership Styles* (1st ed., pp. 231-261). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Prasetyo, I. D. (2019). Spiritual leadership: Practical implementation for school principals in Indonesia. *The Educational Review, USA*, 3 (3), 28-33.
- Ribeiro M. Caldeira S. Nunes E. & Vieira, M. A. (2020). Commentary on spiritual leadership and workplace spirituality in nursing management. *J NursManag.*, <https://doi.org/10.1111/jonm.13196>
- Rumangkit, S. (2020). Mediator analysis of perceived organizational support: role of spiritual leadership on affective commitment. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11 (1), 47-54.
- Salehzadeh, R. Pool, J. K. Lashaki, J. K. Dolati, H. & Jamkhaneh, H. B. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: An empirical study in hotel industry. *International journal of culture, tourism and hospitality Research*, 9 (3), 346-359.
- Samul, J. (2019). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12 (1), 1-1.
- Saripudin, W. & Rosari, R. (2019). Does spiritual leadership model enhance work engagement? Empirical evidence from an islamic hospital in Yogyakarta. *Journal of Leadership in Organizations*, 1 (2), 112-133.
- Setiawati, T. (2017). The relationship pattern of spiritual leadership, pride in the organization and competitive advantage muafi. *SIBR 2017 (Osaka) Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research*, 6th - 7th July 2017, Osaka, Japan.
- Sholikhah, Z. Wang, X. & Li, W. (2019), The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: The mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality, *International Journal of Law and Management*, 61 (1), 232-249.
- Smith, G. Minor, M. & Brashen, H. (2018). Spiritual leadership: A guide to a leadership style embraces multiple perspectives, *Journal of Instructional Research*, Volume 7.
- Sümbüloğlu, K. (1993). *Biyoistatistik*, Özdemir Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics* (sixth ed.). Pearson, Boston.

- Tan, İ. H. (2015). İlkokul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ortak Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Tanrıkulu, A. (Ocak 2020). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. T.C. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Togay, U. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi: mersin örneği. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması, Ekonomisi Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Uyar, S. (2019). Spiritual leadership, *Journal of Healthcare Management and Leadership*, Sayı:1, s. 22-26.
- Wang, M. Guo, T. Ni, Y. Shang, S. & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: an intrinsic motivation perspective, *Frontiers in Psychology*, www.frontiersin.org, Volume 9, Article 2627.
- Yılmaz, M. (Eylül, 2020). Yöneticilerin ruhsal liderlik davranışlarının örgütsel stres ve tükenmişlik üzerine etkisi: otel işletmeleri örneği. T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Zakkariya, K. A. & Aboobaker, N. (2020). Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour, *Journal of Management Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Zhang, Y. & Yang, F. (2019). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior, *Personnel Review* Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108, <https://www.emerald.com>.

