

**T.C
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ VE
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ**

**İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN RUHSAL LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞE TUTKUNLUKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İBRAHİM HALİL TAN

**ORTAK EĞİTİM BİLİMLERİ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GAZİANTEP
TEMMUZ 2015**

**T.C
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ VE
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ**

**İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN RUHSAL LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞE TUTKUNLUKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İBRAHİM HALİL TAN

**ORTAK EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,
PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. AHMET CEZMİ SAVAŞ**

**GAZİANTEP
TEMMUZ 2015**

KABUL VE ONAY SAYFASI

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ VE
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ MÜDÜRLÜKLERİNE
GAZİANTEP

Ortak Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı yüksek lisans öğrencisi İbrahim Halil TAN tarafından “ilkokul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki” başlıklı tez, 20/07/2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Fatih TÖREMEN
Ana Bilim Dalı Başkanı

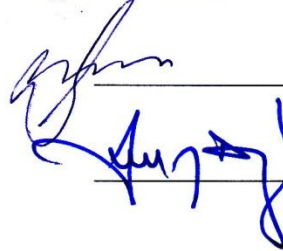


Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ (Tez Danışmanı)



Doç. Dr. Mehmet KARAKUŞ



Doç. Dr. İzzet DÖŞ

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü



ETİK BİLDİRİM SAYFASI

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ VE
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ MÜDÜRLÜKLERİNE
GAZİANTEP**

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 20/07/2015)

İbrahim Halil TAN

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN RUHSAL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞE TUTKUNLUKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İbrahim Halil TAN

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 132 sayfa, Temmuz 2015

Tez Danışmanı: Doç Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ

Çalışmanın amacı ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordayıp yordamadığını, yorduyorsa hangi düzeyde yordadığını araştırmaktır. Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri Gaziantep ilinin merkez ilçelerinden olan Şehitkâmil ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 403 öğretmen ve müdür yardımcılarından toplanmıştır. Araştırma konusu olan ruhsal liderlik ile işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon ve regresyon analizleri; demografik değişkenlerle ilgili gruplar arasındaki farkları ortaya çıkarmak için t-testi, tek yönlü varyans analizi (one way-ANOVA) testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordadığı bulunmuştur. Ruhsal liderlik, umut-çaba, fedakârlık, kurumsal bağlılık, verimlilik ile yaşamsal memnuniyet puanları medeni hale göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. İşe tutkunluk yaş gruplarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. İşe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutu medeni hale göre, dinçlik alt boyutu cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Öneriler olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin ruhsal yönlerini dikkate alarak davranmaları, onların maneviyatlarını okul ortamında da yaşamalarına imkân sağlamaları tavsiye edilmiştir. Ayrıca müdürlerin, öğretmenlerin işlerine tutkunluklarını arttırmaları için onların inançlarını okulda da yaşamlarına ortam hazırlamaları önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Ruhsal Liderlik, İşe Tutkunluk,

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ELEMENTARY AND SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS' SPIRITUAL LEADERSHIP BEHAVIORS AND THE TEACHERS' WORK ENGAGEMENT

İbrahim Halil TAN

Zirve University, Social Sciences Institute

Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Master's Thesis, 132 pages, July 2015

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ

The aim of this study is to research whether the spiritual leadership can predict work engagement; and to determine the extent of the prediction if it does. In the study, a relational screening model has been employed. The research data has been gathered from 403 teachers and vice-principals working at various elementary and secondary schools at Sehitkamil district of Gaziantep City. In order to reveal the relation between spiritual leadership and work engagement, correlation and regression analysis' have been employed while t-test and One- Way ANOVA were preferred to deduce the differences between the demographic variants of the related groups. As a result of the study, it was found out that the spiritual leadership predicts work engagement. It was also seen that the marital status leads to a meaningful difference in the scoring of spiritual leadership, hope-effort, altruism, organizational commitment, productivity and satisfaction with life. It can also be deduced that the work engagement differs in accordance with the age groups; the absorption subdimension of the work engagement differs according to the marital status while the vigor subdimension differs according to the gender. The principals were advised to treat teachers by taking their spiritual needs into consideration, and to allow them to project their spirituality at school environment as well. Also, the principals were recommended to create a friendly environment for the beliefs of the teachers in order to increase their work engagement.

Key Words: Leadership, Spiritual Leadership, Work Engagement

ÖNSÖZ

Etkili ve verimli bir öğretim ancak mesleğini seven ve eğitime adanmış, yaptığı işe sıkı sıkıya bağlı öğretmenlerle mümkün olabilir. Okul örgütünün başarısının belirlenmesinde temel kriter öğrencilerinin başarı düzeyi olarak görülmektedir. Öğrencilerin eğitim seviyelerinin yükseltilmesinde ve öğretimin iyileştirilmesinde öğretmenlerin mesleklerine olan tutkuları ülkemiz koşulları değerlendirildiğinde en önemli değer olarak değerlendirilebilir. Eğitimde alt yapı sorunları olarak değerlendirebileceğimiz derslik eksikliği ve dershanelerdeki donanım yetersizliği ancak işini tutkuyla yapan eğitim emekçilerinin özverili çalışmalarıyla kapatılabilir.

Okul yöneticileri açısından liderlik türleri ülkemizde çok fazla önemsenmemiş bir alandır. Yöneticilik davranışları genellikle tecrübe aktarımı ya da gözlem yoluyla oluşmaktadır. Bu anlamda yöneticilerin alana dikkatlerinin çekilmesi için liderlik alanında yapılacak bilimsel çalışmalar büyük bir önem taşımaktadır.

Ruhsal liderlik öğretmenlerin içten güdülenmesi bu yolla okula olan normatif bağlılıklarının gelişmesinde önemlidir. Yöneticilerin davranışları ve tutumlarında ortaya koyacakları bir takım ahlaki değerlerin temsili öğretmenlerin okullarına ve işlerine tutkuyla bağlanmalarında katkı sağlayacaktır.

İşe tutkunluk öğretmenlerin motivasyonları, iş tatminleri ile performanslarını pozitif yönde etkileyen önemli bir faktördür. İşini tutkuyla yapan bir öğretmenin motivasyonu dış kaynaklı değildir. Çalıştığı ortamın yetersizlikleri onu verimli çalışma çabasından alıkoyamaz. Ayrıca iş doyumları da yüksek olur.

Bu çalışma ruhsal liderliğin işe tutkunluğu olumlu yönde etkileyeceği öngörüsü ile yapılmıştır. Eğitim yönetimi alanında genel olarak konuyu araştıran çalışmalar oldukça azdır. Çalışmanın ruhsal liderlik – işe tutkunluk ilişkisi konusunda literatüre katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

Tez hazırlama sürecinde bana hoşgörülü davranan ve beni yönlendiren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAS'a, bu süreçte bana çok

yardımcı olan Hüseyin KARAKAYA'ya, Beytullah SÖNMEZ'e ve Serkan BOZKURT'a, tez hazırlama süreci boyunca desteğini esirgemeyen, bana karşı hep anlayışlı davranan sevgili eşim 'Habibe TAN'a, biricik oğullarım Mustafa TAN ve Yusuf TAN'a şükranlarımı sunuyorum.

İbrahim Halil TAN / Temmuz 2015



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar CETVELİ	x
ŞEKİLLER CETVELİ	iii
TANIMLAR.....	iv
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Liderlik Kavramı	7
2.2. Lider ve Yönetici	11
2.3. Liderlik Kuramları	13
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	14
2.3.2. Durumsal Kuramlar	15
2.3.3. Fiedler' in Durumsallık Kuramı	16
2.3.2.1 Yol Amaç Kuramı	17
2.3.2.2 Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....	18
2.3.2.3 Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Kuramı	19
2.3.4. Davranışsal Kuramlar	20
2.3.3.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları	20
2.3.3.2 Rensis Likert'in Sistem Yaklaşımı (Michigan Araştırmaları)	21
2.3.5. Yeni Liderlik Yaklaşımları	21
2.3.4.1 Dönüşümcü Liderlik.....	22

2.3.4.2 Öğretimsel Liderlik	24
2.3.4.3 Karizmatik Liderlik	24
2.3.4.4 Vizyoner Liderlik	25
2.4. Ruhsal Liderlik	26
2.4.1. Ruhsallık	27
2.4.2. Ruhsallık ve Din	29
2.4.3. Ruhsal Liderlik	34
2.4.4. Ruhsal Ölçeğinin Alt Boyutları	38
2.4.4.1 Vizyon	38
2.4.4.2 Umut-çaba	39
2.4.4.3 Fedakârlık	39
2.4.4.4 Anlam	40
2.4.4.5 Aidiyet	40
2.4.4.6 Ruhsal Yaşam	41
2.4.4.7 Kurumsal Bağlılık	41
2.4.4.8 Verimlilik	42
2.4.4.9 Yaşamsal Memnuniyet	43
2.5. Eğitim Yönetimi ve Liderlik	43
2.6. İşe Tutkunluk	45
2.6.1. Adanmışlık	47
2.6.2. Dinçlik	47
2.6.3. Yoğunlaşma	48
2.7. İlgili Araştırmalar	55
2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	55
2.7.1.1 Ruhsal Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar	55
2.7.1.2 İşe Tutkunluk Üzerine Yapılan Çalışmalar	58
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	61
2.7.2.1 Ruhsal Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar	61
2.7.2.2 İşe Tutkunluk Üzerine Yapılan Çalışmalar	63
3. YÖNTEM	65

3.1. Araştırmanın Modeli	65
3.2. Evren ve Örneklem.....	65
3.3. Veri Toplama Aracı	67
3.3.1. Ruhsal Liderlik Ölçeği.....	67
3.3.2. İşe Tutkunluk Ölçeği	70
3.4. Verilerin Analizi	71
4. BULGULAR VE YORUM.....	73
4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Frekans Analizleri.....	73
4.2. Değişkenlerin Ortalama, Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri.....	75
4.3. Ruhsal Liderlik Puanlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular	76
4.4. Ruhsal Liderlik Alt Boyut Puanlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular	78
4.5. İşe Tutkunluk Puanlarının Kişisel Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular	81
4.6. İşe Tutkunluk Alt Boyut Puanlarının Kişisel Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular	84
4.7. Ruhsal Liderlik ile İşe Tutkunluk Arasındaki Korelasyon Analizi	85
4.8. Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi.....	88
4.9. Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	89
4.10. Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğun Dinçlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	92
4.11. Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Dinçlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	93
4.12. Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğun Adanmışlık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	96

4.13. Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Adanmışlık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	97
4.14. Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	99
4.15. Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	101
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	105
5.1. Sonuç ve Tartışma	105
5.2. Öneriler	110
5.2.1. Araştırmacılara Öneriler	111
5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler	111
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	132

KISALTMALAR

ANOVA : Analysis Of Variance (=Varyans Analizi)

Bkz. : Bakınız

$\bar{X}$: Ortalama

p : İstatistiksel anlamlılık (Significance)

r : Korelasyon

TDK : Türk Dil Kurumu

ve diğ. : ve diğerleri

YÖK : Yüksek Öğretim Kurulu

S.S. : Standart Hata

TABLOLAR CETVELİ

Tablo 2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Tablosu.....	12
Tablo 3.1 Araştırma Evrenindeki İlkokul Ve Ortaokullara Göre Öğretmenlerinin Dağılımı	65
Tablo 3.2 Araştırma Örnekleminin Minimum Değerleri	67
Tablo 3.3 Örneklemdaki İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Sayısı	67
Tablo 3.4. Ruhsal Liderlik Ve İşe Tutkunluk Ölçeklerinin KMO Ve Bartlett Değerleri	68
Tablo 3.5 Ruhsal Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayıları(Cronbach Alpha)	68
Tablo 3.6 İşe Tutkunluk Ölçeğinin KMO Ve Bartlett Değerleri	70
Tablo 3.7 İşe Tutkunluk Ölçeğine Ait Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayıları (Cronbach Alpha)	71
Tablo 3.8. Cevapların ortalama değerleri ve karşılıkları.....	72
Tablo 3.9. Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişki Düzeyi	72
Tablo 4.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	73
Tablo 4.2 Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	73
Tablo 4.3 Katılımcıların Medeni Hale Göre Dağılımı	74
Tablo 4.4 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	74
Tablo 4.5 Katılımcıların Kurum Türlerine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 4.6 Katılımcıların Okuldaki Kıdemlerine Göre Dağılımı	75
Tablo 4.7 Değişkenlerin Ortalama, Standart Hata Ve Standart Sapma Değerleri	75
Tablo 4.8 Ruhsal Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 4.9 Ruhsal Liderlik Puanlarının Medeni Hale Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 4.10 Ruhsal Liderlik Puanlarının Göreve Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları	77
Tablo 4.11 Ruhsal Liderlik puanlarının yaş gruplarına göre ortalamaları	77

Tablo 4.12 Ruhsal Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (one way ANOVA) Sonuçları	78
Tablo 4.13 Ruhsal Liderlik Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 4.14 Ruhsal Liderlik Alt Boyut Puanlarının Medeni Hale Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 4.15 Ruhsal Liderlik Alt Boyut Puanlarının Göreve Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 4.16 İşe Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 4.17 İşe Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Medeni Hale Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 4.18 İşe Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Göreve Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 4.19 Katılımcıların yaş gruplarına göre işe tutkunluk puanları ortalamaları	83
Tablo 4.20 İşe Tutkunluk Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Sonuçlarını	83
Tablo 4.21 İşe Tutkunluk Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 4.22 İşe Tutkunluk Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Medeni Hale Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 4.23 İşe Tutkunluk Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Göreve Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T-Testi Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 4.24 Ruhsal Liderlik İle İşe Tutkunluk Arasındaki Korelasyon Tablosu	86
Tablo 4.25 Ruhsal Liderlik İle İşe Tutkunluk Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Tablosu	87
Tablo 4.26 Öğretmenlerde Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 4.27 Öğretmenlerde Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	90

Tablo 4.28 Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğun Dinçlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	92
Tablo 4.29 Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Dinçlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 4.30 Okul Müdürlerinin Ruhsal Liderlik Davranışlarının İşe Tutkunluğun Adanmışlık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	96
Tablo 4.31 Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Adanmışlık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 4.32 Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	100
Tablo 4.33 Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	101

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 2.1 Lider ve yöneticinin güç kaynakları	13
Şekil 4.1 Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğu Yordaması.....	89
Şekil 4.2 Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğu Anlamlı Yordayan Alt Boyutları	91
Şekil 4.3 Ruhsal Liderliğin Dinçliği Yordaması.....	93
Şekil 4.4 Ruhsal Liderliğin, Dinçliği Anlamlı Yordayan Alt Boyutları	95
Şekil 4.5 Ruhsal Liderliğin Adanmışlığı Yordaması	97
Şekil 4.6 Ruhsal Liderliğin, Adanmışlığı Anlamlı Yordayan Alt Boyutları .	99
Şekil 4.7 Ruhsal Liderliğin Yoğunlaşmayı Yordaması	100
Şekil 4.8 Ruhsal Liderliğin, Yoğunlaşmayı Anlamlı Yordayan Alt Boyutları	103

TANIMLAR

Tutkunluk: Tutkun olma durumu, meftuniyet, meftunluk (TDK, 2015).

İşe Tutkunluk: İşe Tutkunluk bir işe karşı olan özel ve temel ve işin kurgusundan farklılaşan tavrısal bir yönelimdir (Kanungo 1982).

Liderlik: Liderlik, bir kişinin başka bir kişiyi veya grubu belli amaçlara ulaşma yolunda etkilemesi sürecidir (Northouse, 2010).

Ruhsal Liderlik: Bir fark yaratma, anlamlandırma, anlaşılma ve takdir edilme yoluyla ruhsal yaşantılarına anlam kazandırabilecek insanın kendisini ve başkalarını içten güdülemesi için gerekli değerleri, tutum ve davranışları kapsayıcı bir liderlik biçimidir (Fry, 2003).

1. GİRİŞ

Dünyamız hızlı bir değişim sürecinin için bulunmaktadır. Bu değişim süreci ekonomik, teknolojik, siyasi alanlarda gerçekleştiği gibi eğitim alanında da gerçekleşmektedir. Bu değişime ayak uydurmak için öğretmenlere büyük görevler düşmektedir. Çünkü geleceğin değişimini yapacak bireyleri yetiştirenler öğretmenlerdir. Eğitim kurumlarında yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği görülmüştür. Öğretmenlerin motivasyonlarının yüksekliği okulla ilgili yapılacak reformların başarılı bir şekilde yapılmasını sağlayabilir (de Cesus ve Lens, 2005). Burada okul yöneticilerine düşen de öğretmenlerin performanslarını arttıracak tedbirleri almak, onları motive etmeye çalışmak olmalıdır.

Klasik liderlik kuramlarından farklı olarak ruhsal liderlik, çalışma hayatında ve iş yerinde insanların ruhsal yönünü de göz önüne almayı savunur (Fairholm, 1997). Yukarıdaki cümleden hareketle okul müdürleri, ruhsallık davranışları sergileyerek öğretmenlerin iş ortamlarına dahi iyi uyum sağlamalarını gerçekleştirebilir.

Fry (2003), ruhsal liderlerin, güven vermesi gerektiğini, izleyenlerin motivasyonlarını arttırmaları gerektiğini söyler. Bunun sonucunda da kuruma bağlılığın artmasıyla performansın da artacağını ifade eder. Fry'ın ifadelerini okullar açısından düşündüğümüzde, okul müdürlerinin öğretmenlere güven telkin etmesinin, onları motive etmesinin okulun başarısını arttıracaklarını anlamaktayız.

Ruhsallığın çağımızda ilgi görmesinin nedenlerinden biri insanların kendilerini manevi açıdan boşluk içinde hissetmeleridir. Bundan dolayı her tarafında kurulan ruhsal ilişkiler sayesinde yenilenme ve esnek bakış açılara sahip olma imkanı bulmaktadır. İnancına sahip olma imkanını bulmaktadır. İnanmakla inancına sahiplenerek onu hayatına uygulamak ayrı şeylerdir. 20. yüzyıl maddecilik yürümüş, sonrasında ruhla karşılaşmıştır. İçinde bulunulan 21. yüzyıl ise ruhu keşfedecek ve ruhu araştıracaktır (Bozdağ, 2005).

Serving ve Kurth (2003) işyeri ruhsallığı için dört esastan bahseder. Bu esaslardan biri de ruhsal uygulamalar yapmak. İnsanın iki tarafı, yani maddi ve manevi yönleri bulunmaktadır. Moxley (2000), çalışanların, ruhsal sağlıklarının önemsendiğini görürlerse çalıştıkları kurum için her şeyi yapabileceklerini söyler. Kişinin yaşam doyumuna ulaşmasının, bu iki yönünün doyurulmasıyla gerçekleşeceği beklenir. Maddi tarafının doyurulması yemek, içmek uyumak gibi ihtiyaçlarken manevi tarafının yani ruhsal tarafının doyurulması da manevi şeylerle gerçekleşecektir. Ruhsal yönden eksik kalan bir öğretmenin öğrencilerine yeterince faydalı olması beklenmemelidir. İşte okul müdürlerinin bu gerçeği göz önünde bulundurmaları gerekir. Öğretmenlerini manevi uygulamalara teşvik etmeleri, kendilerinin de ruhsal liderlik davranışları sergilemeleri öğretmenlerin ruhsal yönünü de doyuracağından, öğretmenleri yaşam doyumuna ulaşmalarına yardımcı olacaktır. Buda okulun başarısına yansıyacaktır.

Fry (2005), çalışanların, kurumun yönetiminde söz sahibi olmadıklarında verimli bir kurum oluşturulmasının mümkün olmayacağına dikkat çekmiş ve bunun çaresi olarak da ruhsallığı önermiştir. İşyerinde ruhsallık, çalışanların birbirine bağlılığı, ve güveni, kurumsal çapta bir motivasyon kültürünün oluşturulması, dayanışma ve kurum performansını arttırmaya dayanır. Bütün bunların sonunda kurumsal mükemmellik doğar.

Çağdaş liderlik anlayışı bireyleri, ortak amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için eylemde bulunabilmeyi meşru görür. Bir diğer vurgu da hokey oyuncusu Wayne Gretzky'den gelmiştir: “Ben topun olduğu yere değil, varacağı yere giderim” demektedir. Bennis'in ifade ettiği gibi problem yalnızca geleceği görebilmek, topun varacağı yeri bilmek değil, kişiler için anlam ifade eden değerler üretmektir (Luthans, 2002). Liderler yaptıkları şeylerin anlamlı olduğunu izleyenlerine ifade etmelidirler.

Bothwell (1983), bir insanı değiştirebilmek için kişinin öce kendisini değiştirmesi gerektiğini ifade eder. Ruhsal lider, çalışanlardaki yaşama gücünü ortaya çıkarmayı amaçlayan, çalışanların anlam arayışlarına cevap bulmaya çalışan, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik modellerini benimseyen ve onların gelişimleri için

gayret sarf eden kişilerdir. Ruhsal liderler önce insana odaklanırlar. Daha sonra stratejiyi düşünürler. Bu liderler, ortaya çıkan sorunların kaynağını öncelikle kendilerinde, daha sonra da dış unsurlarda ararlar.

Sonuç olarak yukarıda bahsedilen değişim ve gelişime ayak uydurmak için insanımızı iyi yetiştirmemiz gereklidir. Bu gelişimin mimarları da öğretmenler olacağından okul müdürlerine çok iş düşmektedir. Okul müdürleri bu değişim ve gelişimin gerçekleşmesinde öğretmenlere gereği kadar destekte bulunmalı, onları teşvik etmelidir. Bu sürece de ruhsal liderlik davranışlarının önemli katkısının olacağı düşünülmüştür. Bu çalışma da ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordayıp yordamadığı, yorduyorsa ne oranda yordadığını tespit etmek, ilgililere yol gösterici olması amacıyla yapılmıştır.

1.1. Problem Cümlesi

Araştırma problem cümlesi “ilkokul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki nasıldır” olarak belirlenmiştir. Araştırmaya ait alt problemler şunlardır:

- 1) Katılımcıların okul müdürlerine ilişkin ruhsal liderlik algıları demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 2) Katılımcıların işe tutkunluk algıları demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Ruhsal liderlik işe tutkunluk arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 4) Ruhsal liderlik işe tutkunluğu hangi düzeyde yordamaktadır?
- 5) Ruhsal liderliğin alt boyutları, işe tutkunluğu hangi düzeyde yordamaktadır?
- 6) Ruhsal liderlik, işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu hangi düzeyde yordamaktadır.
- 7) Ruhsal liderliğin alt boyutları işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu hangi düzeyde yordamaktadır?
- 8) Ruhsal liderlik, işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu hangi düzeyde yordamaktadır?

- 9) Ruhsal liderliğin alt boyutları, işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu hangi düzeyde yordamaktadır.
- 10) Ruhsal liderlik, işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu hangi düzeyde yordamaktadır?
- 11) Ruhsal liderliğin alt boyutları, işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu hangi düzeyde yordamaktadır?

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmada amaç ilkökul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca bu çalışmada ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordamasının demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir.

1.3. Çalışmanın Önemi

Örgütler yönetme işinin ne kadar değerli olduğunu fark edip liderlerini iyi yetiştirme konusu üzerinde durmuşlardır. Liderler kişide bulunan sevgi, işine tutkun olma kendini işine vermesi gibi duyguları ortaya çıkarmak için hala otoriter tavırlar sergilemektedirler. Bu durum da örgütleri istenen noktaya taşımamaktadır (Cashman, 1998). Bu durumda çalışanda örgüte bağlılığı değil yöneticiye itaati beraberinde getirmektedir. Bu liderlik modelleri kişinin örgüte bağlılığını azaltmaktadır. Bu karşısında da kişiler risk almaktan kaçınmaktadırlar.

Fry (2003) kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için temel gereksinimlerini karşılamaları gerektiğine vurgu yapmakta ve ruhsallığı da bu karşılanması gereken temel ihtiyaçlar kategorisine sokmaktadır. Ruhsallık insanın manevi yönünü ifade eder. Sevgi, yardımlaşma, merhamet, inanç gibi kavramlar ruhsallık kavramı içinde düşünülebilir. Kişinin bu ihtiyaçları iş yerinde de karşılanması kişinin iş yerine olan bağlılığını etkileyeceği düşünülmektedir. Bu açıdan ruhsal liderlik işyerleri için iyi bir model olabilir.

Ruhsallık kişilerin iş yerine getirmeyip sadece evde yaşayacakları bir kavram değildir. Bu kavram kişilerin iç yaşamlarını destekleyen bir kavramdır (Duchon ve Plowman, 2005). İş yerleri çalışanlarının maddi ve manevi olmak üzere iki

yönlerinin bulunduğu gerçeğini gözden kaçırmamalıdır. Onların yeme içme gibi maddi ihtiyaçlarının yanında, mutluluk, üzüntü, sevgi ve inanç gibi manevi ihtiyaçlarını da dikkate almalıdırlar.

Ruhsal liderliğin örgütsel performansa etkisi konulu bir araştırma yapan Karakaş (2009), ruhsal liderliğin hakim olduğu işyerlerinde çalışanların işlerini anlamlandırdığı, yaşam kalitelerinin arttığı ve çalışanların ortak amaç etrafında birleştiği sonucuna varmıştır.

Ruhsal liderlik de bu anlatılanları dikkate alan bir liderlik modeli olduğu düşüncesinden ve yukarıda söylenenlerden yola çıkarak ruhsal liderliğin iş yerleri için uygulanabilir bir model olabileceği söylenebilir. Bu çalışma da bu düşünceyle yapılan bir araştırmadır.

Birinci olarak, ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordadığı varsayımından hareketle ulaşılabilecek sonuçlarla okul müdürlerine ve öğretmenlere yardımcı olabilmektir. Okul müdürlerinin ruhsal liderliği de değerlendirerek davranışlarını geliştirmeleri ve bu sayede öğretmenlerin işe tutkunluklarını artırma yönünde yol gösterici olmaktır.

İkinci olarak literatürde ruhsal liderlikle işe tutkunluğun ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamasıdır. Bu bakımdan bir ilk olacaktır. Elde edilen bulgularla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlar

Öğretmenlerin anket sorularına vermiş olduğu yanıtların samimi olduğu varsayılmaktadır. Kullanılan ölçme araçlarının değişkenleri yeterince ölçtüğü varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaokul öğretmenleriyle sınırlıdır.

Veri toplama aracı olarak Likert tipi anketler kullanılmıştır. Likert tipi anketlerde cevaplar sınırlı tutulduğundan bu durum bir sınırlılık arz etmiştir.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik ve lider kavramları alan içerisinde en fazla tartışılan konuların arasında yer almaktadır. Yönetim bilimlerinin gelişim sürecinde kavramın bu kadar tartışılmış olması çok sayıda tanımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Sağır, 2013). İnsanın ıssız bir adada yaşayabilmesi liderliğin olmamasına bağlıdır. İki kişi olduklarında anlaşılırlarsa idare edebilirler, ilerleme sağlayabilirler. Daha fazla kişi olması durumunda içlerinden birinin lider olması gerekir. Yoksa kaos çıkar (Bennis, 1989). Liderlik, kişileri belirlenmiş amaçlara ulaştırabilme gücünü kullanabilmektir (Türkmen, 1996). Liderlik, belirli şartlar altında hedefe ulaşmak için izleyenlerin davranışlarını ve hareketlerini etkileme sanatıdır (Şimşek, 1999). Yukarıda liderlikle ilgili birçok tanım verilmiştir. Bu tanımlara göre lider yol gösterici olmalıdır, izleyenlerini hedeflere ulaşma noktasında desteklemelidir.

Diğer bir liderlik tanımı da Cole (1993) yapmıştır. Bu tanıma göre lider, gruplar ve kişiler aracılığıyla, belli koşullar altında, belli bir süre içinde, diğer insanlara etki ederek, kişi ve grubun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişidir. Eren (2008) ise lideri, örgütteki kişilerin hissettikleri ancak dışarı vurulmamış ortak düşünce ve istekleri kabullenilebilir bir amaç olarak ortaya koyan ve bu amaç etrafında bireyleri toplayabilen, harekete geçirebilen kişi olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle lider, örgüttekilerin yeteneklerini keşfedip ortaya çıkarabilir. Onların gizli kalmış yönlerini ortaya çıkarabilir.

Fındıkçı (2009) liderin, insani değerleriyle yüzleşme, evrensel değerlere duyarlılık, öngörebilme, gelecekle ilgili akıl yürütme ve manevi gelişim konusunda kendini belli etmesi gerektiğini söylemektedir. Buradan liderin, izleyenlerinin manevi boyutlarını da göz önünde bulundurması ve bu yönde onları teşvik ederek manevi olarak tatmin olmalarına yardımcı olması gerektiği sonucuna varabiliriz.

Diğer yandan Akgün (2001) lideri şöyle ifade etmektedir. Liderliğin en temel özelliklerinden birisi de insan ilişkileridir. Liderliğin özünde insan ilişkileri

bulunmaktadır. Liderin, hedeflere ulaşabilmek için bireyleri etkileme süreci içinde bulunması, grubun içinden çıkmış olması, hedeflere ulaşmanın dışında izleyenlerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olması gibi özellikler liderliğin özünde insanın olduğunu göstermektedir. Yani lider bireysel ilişkilere dikkat etmelidir. İnsani ilişkileri iyi olmayan liderin, izleyenlerini çevresinde tutması, örgütü hedeflerine ulaştırması düşünülemez.

Adair (2005)'a göre ise liderlik, insanları amaçlar doğrultusunda etkileme, onları yönlendirme, kontrol etme ve insanlar arasından en idealini seçmek olduğunu söylemiştir. Liderler yüzyıllardır incelenmektedir; bu araştırma sonuçlarında bir liderde bulunması gereken genel ve ortak özellikleri Adair (2005) 17 özellik altında toplamıştır. Bunlar; karar verme becerisi, enerji, mizah duygusu, adalet duygusu, kararlılık, örnek olma, fiziksel düzgünlük, onurlu komuta, hakkaniyet, görev duygusu, kriz anlarında, sükûneti koruma, güven verme, sorumluluğu kabullenme, insani vasıflar, inisiyatif kullanma, kararlı cesaret, coşkudur. Buradan hareketle liderin kişisel ve fiziksel özelliklerinin liderlikte etkili olduğunu sayılan özelliklere bakıldığında kişisel özelliklerin ön plana çıktığını görmekteyiz.

Aydın (2000), liderin kendini izleyenlerle etkileşim içinde olma yoluyla liderlik statüsü elde edeceğini ifade eder. Hoy ve Miskel (2010)'a göre liderlik; izleyenlerinin amaç seçimini, iç ve dış olayların değerlendirilmesini, etkinliklerin organizesini, bireysel motivasyonu, kişisel becerilerini, güç dengelerini etkileyen bir süreçtir. Buradaki tanımda sürece dikkat çekilmektedir. Lider olmanın zamanla gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Yaşananların, izleyiciler nezdinde lidere olumlu veya olumsuz katkı sağlayacağı anlaşılabılır.

Goleman (2005)'a göre liderlik yeterlilikleri dört başlıkta toplanabilir. Bunlar özyönetim, ilişki yönetimi, özbilinç ve sosyal bilinçtir. Özyönetim, İnisiyatif alma, uyumlu olma, şeffaflık, kendi kendini denetleme ve iyimserliktir. İlişki yönetimi, insanların gelişimine katkıda bulunma, ilham verme, uyuşmazlıkları yönetebilme, izleyenleri etkileme, değişime aracı olmak ve grup çalışmasıdır. Özbilinç kendine güven, duygularının farkında olma ve kendini değerlendirebilmedir. Sosyal bilinç ise örgüt bilinci, başkaları açısından da düşünebilmedir. Yukarıda bahsedilen liderlik

yeterlilikleri liderin konumunun proaktif olduğunu yani sürekli etkileyen olma görevini vermektedir.

Liderliğin üç esası vardır. Bunlar, lider, insanların davranışları ve şartlardır (Owens, 1987). Lider, doğuştan olsun ya da aldığı eğitimlerden veya tecrübelerinden olsun çeşitli liderlik davranışları gösterir. Bu davranışlar sayesinde lider olarak kabul edilir. İnsanların davranışları da liderden etkilenme seviyelerine göre değişebilmektedir. Liderin insanları etkileyebilmesi, insanların ihtiyaçları ile doğru orantılıdır. Hem kurumun hem de insanların hedeflerini önemseyen bir liderin başarılı olma olasılığı yüksektir. Liderliğin bir diğer esası ise şartlardır. Sergilenecek olan liderlik davranışları mevcut şartlardan ayrı düşünülemez. Bu şartları hesaba katmayan liderin başarıya ulaşması çok zor olacaktır.

Klasik liderlik anlayışının aksine Yukl (2002), en uygun liderliği seçmek yerine, mevcut koşullara göre en ideal olan liderliği seçmenin önemini vurgular. Ve liderlik davranışlarını üç başlıkta toplar. Bunlar görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı davranışlardır. Yani genelde bir gruba lider olamayan kişinin başka şartlarda gruba liderlik edebileceğini ifade eder. Okullarda genellikle dersleri iyi olan öğrenciler liderlik davranışları gösterirler. Ancak futbol maçı yapılırken takımı yöneten, dersleri iyi olan öğrenci değildir. Takıma liderlik eden futbolu en güzel oynayan öğrencidir.

Liderlik yaklaşımları perspektifinden düşünüldüğünde liderin bazı görevleri üstlenmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Bunlar; örgütün hedeflerini belirlemek, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli ortamı hazırlamak, örgüt yaşamını bu hedeflere göre sürdürmek ve anlaşmazlıkları çözmektir. Lider, anlaşmazlıklar karşısında sergilediği davranışlarla liderlik konumunu güçlendirebilir veya zayıflatabilir.

Liderlik kavramı, takipçilerini etkileyebilmek, onları belli bir hedefe ulaşmak için yönetmek ve yönlendirmek, lider için bazı becerileri zorunlu kılar. Özden (2006) liderlerin değişimi başlatabilmeleri ve devam ettirebilmeleri için bilmeleri ve yapmaları gereken bazı şeylerin bulunduğunu ve liderlerin bunları

gerçekleştirebilmeleri için öncelikle dürüst, hedeflerinde ısrarcı ve devamlı takipçisi, kendine saygısı yüksek, güçlü bir kişiliğe sahip olması gerektiğini ifade ederek başlıca liderlik yeteneklerini şöyle ifade etmektedir. Liderin, olmuş ve olabilecek problemleri yeniden ifade edebilmesi gerektiğini, izleyenlerine değişim ihtiyacını anlatması ve birlik duygusu oluşturmaya çalışması gerektiğini ifade eder.

Lider ve takipçileri birlikte değerlendirildiğinde, liderin takipçilerinden bazı yönlerden belirgin oranda üstün ve ayrı yeteneklere sahip oldukları ve kendisine bağlılık oluşturabilen kişiler olarak takipçilerden farklılaşmaktadır. Lider ve izleyen ilişkisine lider açısından bakıldığında, lider topluluğu temsil edebilen ve topluluğun üyesi olmaktan onur duyulmasını sağlayabilen kişidir. Liderler izleyenleri ile iyi ilişkilere sahipken onları daha fazla etkilemeye ihtiyaç duymazlar. Bu durumda liderler daha etkilidirler. İzleyenler de çoğunlukla daha fazla memnundurlar (Fiedler, 1967). Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı üstünlük sağlamaya dönük hareketleri öğretmenlerin, okul müdürlerini lider olarak algılamalarını olumsuz etkileyecektir.

Sternberg (2005), geleceğin eğitimsel liderlerini seçmekte dikkat edilmesi gereken üç unsurun zeka, yaratıcılık ve bilgelik olduğunu söyler. Bunların sentezlenmiş ve etkin çalışması gerektiğine vurgu yapar. Ayrıca motive etme ve enerjik olma da göz ardı edilemez. Ancak motive etmenin duruma bağlı olduğu ve uygun koşullarda herkesin belli bir düzeyde motive edilebileceğini ifade eder. Eğitim liderlerinin genel olarak okul idarecilerinin yeni fikirlere üretebilen kişiler olmaları ve öğretmenleri motive edebilmeleri gerekir.

Liderlik için belirleyici olduğu ifade edilen özelliklerin sayısına bakıldığında yirmiye kadar özellik sıralanabilmektedir. Sayılan özelliklerin birçoğu aynı boyutun değişik biçimlendirilmesidir. Bir araştırmaya göre literatürde liderlik özelliklerini anlatan tek kelimeli on yedi bin ifade vardır. Liderlik özelliklerine yönelik yüz altı inceleme üzerinde yapılan diğer bir araştırma, sayılan özelliklerin sadece % 5'inin dört ya da daha fazla incelemede birden bulunduğunu göstermektedir. Yapılan diğer bir araştırmada da lider kişilikleri hakkında çeşitli incelemelerin tutarlı bir özellikler modeli oluşturmaktan uzak olduğunu ortaya koymaktadır. Bazen “zorlayıcılık” ile “uyum” gibi birbirleriyle çelişen kavramlar aynı listede yer almaktadır (Wiener,

1988). Bu durumda, liderliğin çok geniş bir olgu olduğu ve kesin sınırlarının çizilmesinin zor olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Vries (2007), liderin bir örgüt için önemini şöyle ifade etmektedir. Örgütler otomobillere benzer. Yokuş haricinde kendi kendilerine yol alamazlar. Çalışıp yol alabilmeleri için insanlara ihtiyaç duyarlar. Bir örgütte çalışanların etkinliği özellikle liderin, bir makineye benzetilen örgütün nasıl bir performans sergileyeceğini belirler.

Bu konuyla ilgili başka bir örnek daha verebiliriz. Fortune Dergisi'nin yıllık sıralamasında üstlerde yer alan Coca Cola 1886 yılında, 3M 1902 yılında ve Procter & Gamble 1837'de kurulmuş şirketlerdir. Bu şirketler bunu nasıl başarmıştır. Bu yüksek performanslı şirketlerin ortak özelliklerinden on tanesi şöyle sıralanmıştır (Vries, 2007). Bu örgütler genellikle tek bir işe odaklanmıştır ya da çok odaklanmış bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu kurumlar çevrecidir. Hitap ettikleri kitlenin isteklerindeki en küçük bir değişikliği bile dikkate alırlar. Teknolojinin zararlarını dikkatle izlerler. Liderler müşterileriyle temas halindedirler. Bu şirketlerin güçlü bir örgütsel kültürleri vardır. Birlik içindedirler. Çalışanlar ortak bir vizyona sahiptir.

2.2. Lider ve Yönetici

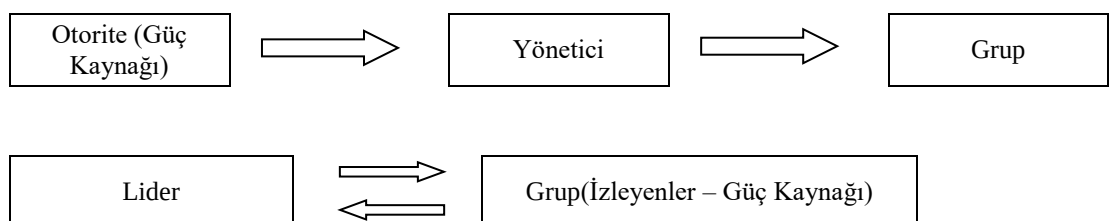
Liderlik ve yöneticilik kavramları benzer olmasına rağmen aynı anlamları ifade etmemektedirler. Lider, insanları etkileyen, ulaşılacak hedef gösteren ve bu hedefe nasıl ulaşacağını gösteren rehberdir. Yönetici ise o makama atanmış, başka kişiler hesabına çalışan, önceden saptanmış amaçlara ulaşmaya çalışan, planlayıcı, uygulayıcı ve denetleyicidir. Yönetici gücünü yasalardan alır (Eraslan, 2004). Bir okulda yönetici olan bir müdür sadece kanunları uygular. Lider olan müdür ise kanunları uygulamanın yanında inisiyatif alır. Öğretmenleri yönlendirir, onlara hedef gösterir.

Yönetici ve lider kavramları kimi zaman birbirlerine çok yaklaşmakta, kimi zaman da birbirlerinden çok uzaklaşabilmektedir. Bennis (1989) lider ile yönetici arasındaki farkları açıklamıştır. Bu farklar tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Lider ve yönetici arasındaki benzerlik ve farklılıklar tablosu

Yönetici	Lider
• İdarecidir.	• Yenilikçidir.
• Tekrarcıdır.	• Orijinaldir.
• Devam ettiricidir.	• Geliştiricidir.
• Sistem ve yapılar üzerinde yoğunlaşır.	• İnsanlar üzerine yoğunlaşır.
• Denetime güvenir.	• Doğruluğa güvenir.
• Kısa vadeli düşünür.	• Uzun vadeli düşünür.
• Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	• Neden niçin soruları önemlidir.
• Klasik anlamda iyi askerdir	• Başına buyruktur.
• Düşünceleri doğrudur.	• Doğru düşüncededir.
• Mevcut durumu kabul eder.	• Mevcut duruma kafa tutar.

Tablo 2.1'e göre liderin daha öne çıkarıldığı görülmektedir. Tablodan anlaşılacağı gibi, yönetici otoriteden aldığı gücü kullanarak iş yaptırmaya çalışmaktadır. Bu sistemi kabullenmiş ve bunun devamını isteyen bir yönetici hiyerarşik olarak izleyenlerini etkilemek ve yönetmek için bu gücü kullanır.. Yönetici mevcut sistemin izlerinden gider, denetim odaklıdır. Yapılacak işin doğruluğunu tartışmaz, yapılıp yapılmadığı üzerinde durur. Askerlerde olduğu gibi emir komutaya uygundur. Yukarıdan söyleneni aynen uygular. Liderlikte durum farklıdır. Onun güç kaynağı izleyenlerdir. Liderin gücünü oluşturan en önemli öge lider ile izleyenler arasındaki iletişimdir. İzleyenler tarafından lidere duyulan sevgi, saygı, imrenme beğenme gibi duygular liderin gücünü oluşturan kaynaklardır. Lider yeniliklere açıktır. Kendini, izleyenlerini ve örgütünü geliştirmeye çalışır. Kendine özgü bir yapısı vardır. Kendi doğruları vardır. İnsan odaklıdır ve insana güvenir. Mevcut durumun değiştirilmesi gerektiğini savunur. Kılınç (1997)'a göre lider ile yöneticinin güç kaynakları şekil 2.2'de göstermiştir.



Şekil 2.1 Lider ve yöneticinin güç kaynakları

Şekil 2.1’den anlaşılacağı üzere yöneticinin güç kaynağı kendisini o göreve getiren otoritedir. Gücünü bağlı bulunduğu otoriteden alır. Görev biterse güç de biter. Liderin güç kaynağı ise izleyenleridir. Gücünü izleyenlerinden alır. O görev olmasa da izleyenlerin gözünde lider yine liderdir.

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın kavramlardır fakat eşdeğer kelimeler değildir. Lider, insanları etkileyebilen, neye, nasıl ulaşılabilirliğini gösteren, hedef ve misyon yükleyen yol gösterici rehberdir. Yönetici ise, otorite tarafından o makama getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çalışan, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Eraslan, 2004). Lider insanlara hedef gösterir. Yönetici ise yapılacak işleri zamanında bitirmeyi düşünür. Bunu yaparken de ödül ve cezayı kullanır.

Günümüzde yöneticilik, artık bürokratik sistem içinde örgütün ekonomik performans hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanların emir komuta zinciri içinde yakın kontrol ve denetimi olmamalıdır. Yöneticiler, ellerindeki gücü ve yetkiyi paylaşarak, çalışanlar ile sürekli bir iletişim ve etkileşim içinde olmalıdırlar. Bilgi paylaşımını ve dağılımını yapmalı, değişimi destekleyen, esnek ve kolay uyum sağlayabilen iş gücü geliştirmelidirler (Uhl-Bien, 2007). Sürekli değişen ve gelişen dünyada yöneticinin liderlik davranışları göstermesi gerektiğini söyleyebiliriz.

2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik tanımları üç ana başlıkta toplanabilir. Bunlar, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve yeni liderlik yaklaşımlarıdır. Bu bölümde bu liderlik yaklaşımlarına değinilecektir.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında, birinci planda liderin özelliklerini önem verilmektedir. Bu yaklaşım “Büyük Adam Yaklaşımı” olarak da bilinmektedir (Nortcraft ve Neale, 1990). Liderlerin sahip oldukları özellikler üzerinde durmuşlardır. Madsen (2001) liderlerin ile ilgili bazı özelliklerini şöyle sıralamıştır; zekilik, özgüven, akıcı konuşma yeteneğiyle, uzunluk, ağırlık gibi fiziksel özelliklerdir. Bu yaklaşımı diğerlerinden ayıran nokta, liderin benzersiz özelliklerine odaklanıyor olmasıdır. Liderler taşıdıkları özelliklerden dolayı liderdirler. Kişisel ve fiziksel özellikleri de lideri lider yapan nitelikler olarak görmüşlerdir.

Bu yaklaşıma göre, birinci planda liderin özellikleri vardır (Nortcraft ve Neale, 1990). Özellikler kuramını tanımlamadan önce bireylerin özelliklerini etkileyen etkenleri incelemek gerekir. Bireylerin davranışlarının toplamı bireysel özelliklerden oluşmuştur. Özellikler ayırt edilebilir kişisel karakteristiklerdir. Kişilik, insanların davranışlarını sınıflandıran özelliklerin değişik oranlarda birleşimidir. Bu düşünce tarzı kişiliği liderlikte önemli görmektedir.

Liderlerde bulunan özelliklerin listesi 1950'lere kadar sürekli genişlemiş fakat araştırmacıların kişisel özelliklerle ilgili ortak bir kanaate varamamaları sonucu, özellikler yaklaşımında kesin bir sonuç elde edilememiştir. Özellikler yaklaşımının net sonuçlar vermemesinin esas sebebi, tüm liderlik ortamını göz önüne almamasıdır. Oysa kişisel özellikler tüm çevrenin ancak bir parçasıdır (Davis, 1984). Olayların üzerinde etkisi olan, sadece liderin kişiliği değildir. Bunun dışında izleyenler, çevre gibi değişkenler de olaylar üzerinde etkilidir.

Birçok araştırmacı tarafından şu üç nedenden dolayı eleştirilmiştir (Nurmi ve Darling, 1997). Bunların birincisi, başarılı lider ölçütleri tutarlı olarak belirlenememiştir. Örneğin başarılı bir satış yöneticisi ya da üretim yöneticisinin ileri görüşlü, içe dönük, işbirlikçi, iyimser, insanlara saygılı olma gibi kriterler belirtilmiştir. Ancak gerçekte birçok başarılı üretim ya da satış yöneticisi dikkate alındığında bu özelliklerin hepsine sahip olmadıkları görülmüştür. İkincisi, başarılı lider tanımlarında fiziksel özelliklerin geçiyor olması eleştirilen bir diğer konudur. Bu yaklaşımda; liderlik için boy, kilo, yakışıklılık, sağlık durumu, cinsiyet gibi

özelliklerin önemli özellikler olduğu belirtilmiştir. Üçüncüsü ise, liderliğin karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve liderliğin sadece belirtilen özelliklerle açıklanamayacağı gerçeğidir (Werner, 1993). Liderin başarılı sayılabilmesi için ortaya bir kriter konmaması, liderin dış görünüşünün liderliğe etki etmesi ve liderliği kısıtlamış olması eleştirileri beraberinde getirmiştir.

Kişilik özellikleri genlerimize ve çevresel nedenler bağlı olarak gelişirler. Birçok kişilik sınıflandırma metodu vardır. Bunların en bilineni “Kişiliğin Büyük Beş Modeli”dir. Bu modelde, yükselme isteği, liderlik ve dışa dönük özelliklerini, uyumluluk, duygusal dengeyi, hoşlanma, insanlarla birlikte çalışmayı, görevini sevmeye, başarı isteğini, tecrübeye açık olma değişim ve yeni şeyler denemeye hevesli olmayı tanımlar.

Özellikler kuramında ifade edilecek diğer yaklaşım tarzı McClelland (1961)’in “Liderlik Güdöleme Profili”dir. Liderlerin başarısında üç etken vardır. Bunlar, bireylerini başarısı, ilişki ve güçtür. Güce duyulan ihtiyaç, ilişki kurmaya duyulan ihtiyaçtan daha önemlidir. Liderin başarısının bu iki faktörün arasında olduğunu söyler. Bunun nedeni gücün etkilemek için gerekli olmasıdır. Buradan insanların güçten etkilendiği sonucunu çıkarabiliriz. Gücü, yalnızca bireyin kendi faydasına kullanması (bireysel güç) ya da gücün hem izleyenler hem de liderin faydasına kullanılması (sosyal güç) şeklinde açıklamıştır. Yani lider gücü etki oluşturabilmenin bir ön şartı olarak görür.

Bu teoriye göre, liderliğin sürecinde etkin olan en önemli unsur, liderde bulunan özelliklerdir. Yani bir insanın bir gruba liderlik yapmasında ana sebep bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Werner, 1993). Kişilik özellikleri istenen seviyede olmayan kişilerin liderlik yapamayacağını savunur.

2.3.2. Durumsal Kuramlar

Werner (1993)’e göre, liderin bireysel özelliklerinden çok, nasıl davrandığı ve ne yaptığının açıklanmaya çalışıldığı davranışlar kuramında; liderin izleyenlerinden bağımsız değil izleyenlerle ilişkileri içinde değerlendirildiği vurgulanmaktadır. Davranış kuramında güçlü bir örgütsel liderlik, belli ortamlarda izleyenleri,

belirlenmiş amaçlar etrafında toplayan ve harekete geçiren etkili bir rol davranışı olarak görülür. (Davis, 1984) Burada önemli olan olaylar karşısında liderin ne yaptığıdır.

Davranış kuramları, Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları, Rensis Likert'in Sistem Yaklaşımı (Michigan Araştırmaları) ve Robert Blake ile Jeane Mouton'un Liderlik Yaklaşımı olarak bilinen çeşitli araştırmalar sonucunda şekillenmiş ve literatürde kendisine yer bulmuştur. Ohio Eyalet Üniversitesi amacı, liderlik biçiminin grup üzerindeki etkilerini belirlemek olan araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar 1945-1950 yılları arasında yapılmış olup, sonucunda "Liderlik Davranışı Betimleme Anketi Leader Behavior ve Descripton Qestionnaire geliştirilmiştir (Balcı, 2009).

2.3.3. Fiedler' in Durumsallık Kuramı

Durumsal liderlik kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma durumuna göre liderin ortaya çıkacağı hipotezine dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması imkânsız olmayabilir, ama gerekli de olmayabilir. Lider, şartların uygun olduğunda ortaya çıkar (Başaran, 1992). Buna göre bir grup için de, bir olay karşısında birisi liderlik davranışı gösterirken, başka bir olay karşısında başka bir kişi liderlik davranışı sergileyebilir.

Fiedler (1967)'e göre liderin kişiliği ile içinde bulunduğu şartların karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Bu yaklaşıma göre liderin etkinliği, öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu konuma ve karşı karşıya kaldığı şartlara bağlıdır. Buradan hareketle bir okul müdürü, bir okulda başarılı olurken diğer okulda başarılı olamayabilir.

Öte yandan Fiedler (1967), liderlerin sözel olan ve olmayan davranışları ile örgüt performansını etkilediklerini söyler. Lider davranışlarının açıklanabilmesi için, liderin içsel yapısının ve lider açısından önemli olan amaçların gerçekleştirilmesine dönük durumun uygunluk derecesinin değerlendirilmesini gerektirir. Bu durumu eğitim örgütlerine uyguladığımızda karşımıza şöyle bir durum çıkacaktır. Okul

müdürlerinin ideallerini, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için okulun şartlarının uygun olması gereklidir.

Fiedler (1967), liderin motive olma derecesini ölçmek için " En az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı" (LPC) dediği bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçekle bireylerin tasvirlerine dayanarak onların birlikte çalışamayacakları kişilere karşı gösterebilecekleri tepkilerin niteliğini tespit etmeye çalışmıştır.

2.3.2.1 Yol Amaç Kuramı

Robert J. House tarafından ortaya atılan House ve Terence R. Mitchell tarafından geliştirilen bir diğer durumsal kuram de Yol Amaç Kuramı'dır. 1970'li yıllarda geliştirilmiştir (Erçetin, 1998).

House'nin, bu kuramı daha sağlam temellere oturtmasında yardımcı olan Gary A. Dessler bu noktaları şöyle ifade eder: Belirsiz ve kesinliği olmayan durumlar hayal kırıklığı potansiyeli taşırlar; bu durumda liderin sunduğu yapı astlar tarafından meşru ve yeterli olarak görülür. Öte yandan sıradan durumlarda örneğin montaj hattı görevlerinde görev liderinin sağladığı ek yapı astlar tarafından yasal olmayan gereksiz bir durum olarak algılanabilir ve böylece doyumsuzluk oluşabilir (Hodgetts, 1999). Okul müdürlerinin, öğretmenlerin yaptıkları işin sınırlarını çizmelidir ve farkındalıklarını arttırması gerekir. Yapılan işlerin sonucunu anlatması ve bu sonuçların ulaşılabilir olduğun öğretmenleri ikna etmelidir.

Yol Amaç Kuramında örgütün hedeflerine ulaşması için liderlerin izleyenlerini hangi davranışlarla ve nasıl motive edeceklerine ilişkin sorulara cevap aranmaktadır. Bu kuramın doğmasına katkı sağlamış kuramcılardan House (1996)'a göre liderler; etkili olmalı, izleyenlerine karşı davranışlarında övgüye yer vermeli, izleyenlerin eksikliklerini telafi etmeli, ikinci derecede ifade edilen tatmin araçlarını yararlı hale getirmeli, birimlerin performanslarını arttırmalıdır. Yapılan bu çalışma gereği okul müdürleri ve öğretmenler açısından düşünecek olursak, müdürler herhangi bir konuda başarılı olan öğretmenlerini takdir etmeli, eksiği bulunanlara yardımcı olmalıdırlar.

2.3.2.2 Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Bu kuram temel olarak örgütsel problemlerin nasıl çözüleceğini belirlemeye ve çeşitli durumsal etkenler ile liderin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi ifade etmeye çalışan normatif bir modeldir. Araştırmacılar, liderin farklı durum ve şartlarda beş farklı karar davranışlarından birini seçeceği sonucuna varmışlardır. Bu karar davranışları ise liderin tamamen otoriter olduğu bir konumdan tamamen katılımcı olduğu diğer konuma uzanan bir yelpazenin içinde yer almaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1998).

- AI Otoriter I: Lider mevcut bilgisi ile sorunu kendi başına çözer veya kararı kendi kendine alır.
- AII Otoriter II: Lider karar verebilmesi için gereken bilgiyi astlarından alıp, sorunun çözümüne kendisi karar verir. Astlarına sorunun ne olduğunu söyleyip söylememek kendi inisiyatifindedir.
- CI: Lider sorunu astlarıyla tek tek paylaşır, onları grup olarak bir araya getirmeden düşünce ve önerilerini alır. Daha sonra lider kararını verir; verilen bu karar astların etkilerini yansıtabilir veya yansıtmaz
- CII Danışmacı II: Lider, sorunları izleyenleri ile grup içinde paylaşır fakat kararları tek taraflı olarak alır. Karar astların etkilerini yansıtabilir veya yansıtmaz
- GII Grup II: Lider, sorunları izleyenleri ile grup içinde paylaşır. Sonuç üzerinde ortak bir karara varmak için lider astları ile alternatifleri araştırır ve değerlendirir.

Yukarıda anlatılanları okul örneğine uygulamaya çalışalım. Okul müdürü ortaya çıkan olumsuz bir durum karşısında hiçbir öğretmen ya da diğer çalışanlara sormadan kendisi karar verebilir (AI Otoriter I). Veya Öğretmenlerden sorunla ilgili bilgi alır ve kararı kendisi verir. Bununla ilgili öğretmenlere açıklama yapır

yapmamak kendisine kalmıştır (AII Otoriter II). Ya da okul müdürü öğretmenleri bir araya getirmeden tek tek görüşür ve kararını verir. Bu kararda öğretmenlerin etkisi olabilir veya olmayabilir (CII Danışmacı II). Okul müdürü öğretmenlerle toplu halde görüşür fakat kararı tek başına alır. Bu kararda öğretmenlerin etkisi olabilir veya olmayabilir (CII Danışmacı II). Okul müdürü öğretmenlerle toplu olarak görüşür ve birlikte karar alınır (GII Grup II).

Yukarıdaki karar tarzlarını belirleyen sembollerdeki ilk harf, sürecin temel özelliğini (A=Autocratic-Otokratik, C=Consultation-Danışmacı ve G=Group-Grup Yönelimli) Romen rakamları ise sürecin değişik varyanslarını ifade etmektedir.

Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı, Fiedler'in "her liderin yönlendirici veya katılımcı tepkide bulunma tarzlarından sadece birisine sahip olacağı" öngörüsüne karşılık, Vroom-Yetton'un, "liderin, durumun ihtiyaçlarına bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini savunduğu görülmektedir. Yine, Fiedler personel eğitimini dikkate almamakta ve işe uygun kişilerin seçilmesi noktasına önem vermektedir. Buna karşın, Vroom-Yetton Yaklaşımı, personelin daha etkin iş görebilecekleri şekilde eğitimlerini önemli görmekte ve insanların daha uygun olan çeşitli davranışları, bu yolla öğrenebilecekleri varsayımını savunmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1998).

2.3.2.3 Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard yöneticinin başarılı olmasının, aynı zamanda etkili olabileceği anlamı taşımadığını ifade ederek etkili ve başarılı yöneticinin ayrımını yapmıştır. Başka bir ifadeyle, yapılan araştırmalarda dikkat çekilen görev ve ilişki yönelimlerinin yanında etkinlik ve etkililik ilişkisi üzerinde de durmuşlardır (Werner, 1993). Başarının izleyenler üzerinde bir etki yapamayabileceği söylenebilir.

Bu kuramda önemli olan nokta, astların olgunluk seviyelerinden etkilenen şartlara bağımlı değişkenliktir. Düşük görev olgunluğuna sahip astların - diğer bir ifadeyle az yetenekli veya eğitim seviyeleri düşük ya da özgüvenleri zayıfsa - liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar ile, daha olgun olan - yetenek eğitim

ve özgüven ve iş görme arzusu yüksek olan - astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlar farklı farklı olmaktadır (Arun, 2008). Yani okulda çalışan deneyimli öğretmenlerle yeni işe başlamış öğretmenlerin müdürleri hakkında beklentileri farklı olmaktadır.

2.3.4. Davranışsal Kuramlar

Özellikler kuramının liderliği tam olarak açıklayamamasından dolayı davranışsal kuramlar ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımlarda, araştırmacılar liderin bireysel niteliklerinden çok liderin nasıl davrandığı ve neler yaptıklarını incelemişlerdir (Werner, 1993). Liderin astları ile iletişimi, planlama, kontrol ve yetki devri gibi davranışlar liderin astlar üzerindeki etkililiğini belirleyen önemli etkenler olarak görülmüştür (Koçel, 1998). Davranışsal kuramlar, özellikler kuramının ilgilendiği kişisel özelliklerden çok liderin olaylar karşısında sergilediği davranışlara odaklanmışlardır. Bu kuramlar; X,Y ve Z teorileri, Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmaları, Yönetim Matrisi, Likert -sistem 4- kuramlarıdır.

2.3.3.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları

Carroll Shartle yönetiminde 1945-1950 yılları arasında yapılmıştır. Araştırmanın amacı, liderlik biçiminin izleyenler üzerindeki etkilerini açıklamaktır. 1800 liderlik davranışını bireyler üzerinde incelemiş ve 150 boyuta indirgeyerek Liderlik Davranışı Tanımlama Anketini oluşturmuşlardır. Bütün bu çalışmaların sonucunda liderliğe “örgütün hedefleri doğrultusunda örgütün eylemlerini yönetme davranışı” şeklinde bir tanım getirmişlerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Lidere düşen izleyenlerinin yaptıkları davranışları yönlendirme olmalıdır.

İnsan ilişkilerine yönelik olma ve anlayışlı davranma: liderler grup üyelerini takdir eder, onları dinler, kararlara katılımlarını sağlar, önerilerine kulak verir, grubun bir üyesiymiş gibi davranır. Göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirme: Liderler grup üyelerinin hatalarını eleştirir ve biçimsel görevler verir. İzleyenlerin performans ölçütleri doğrultusunda davranmalarını ister. Çalışmaları yürütür ve kontrol eder (Yukl, 1989).

2.3.3.2 Rensis Likert'in Sistem Yaklaşımı (Michigan Araştırmaları)

Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar Rensis Likert'in öncülüğünde gerçekleşmiştir. Araştırmaların amacı grup üyelerinin doyumuna ve verimliliğine katkı sağlayan etkenleri belirlemektir (Hodgets, 1993).

Eren (1998) örgütlerin yönetim sistemlerini dört grupta incelemiştir :

Sistem 1: İstismarcı otokratik: Astlarına nadiren kararlara katılma imkânı sunar. Onlara çok fazla güvenmez. Üst kademelerce alınan kararlara ve amaçlar hiyerarşik olarak astlara iletilir. Bu yaklaşımda astlara güvenilmediğini anlamaktayız.

Sistem 2: Yardımsever otokratik: Yönetim astlarına sınırlı ölçüde güven duyar. Kararların büyük bir bölümü üst kademelerce alınır ancak bazı kararlarda belli kısıtlamalar içinde alt yönetimin kademelerine bırakılır. Yani liderin astlarına duyduğu güven kısıtlıdır.

Sistem 3: Katılımcı: Yönetim astlarına büyük ölçüde güvenir ancak bu güven tam olarak sağlanmamıştır. Kararlar yine üst yönetim tarafından alınırken astların sadece alt basamaklarda özel teknik kararlar almalarına izin verilir.

Sistem 4: Demokratik: Yönetimin astlarına karşı güveni tamdır. İletişim dikey yönlü yani yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya değil, yatay yönlü de bir eğilim gösterilir. Astlara motive etme konusunda tam olanak sağlanır. Yani kararlar personelle birlikte alınır.

2.3.5. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Aydın (2000), çağdaş liderlik anlayışlarının temelinde, liderin yönetmek yerine organize eden sorumlu olması ve katkı sağlayan konumunu yitirmektedir. Lider bir grubun üyesidir ve izleyenlerinin, ortak olduğu örgüt hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak etkileşim yollarının bulup geliştirmesine katkı sağlar. Yeni liderlik yaklaşımları, lideri otorite yerine koymayıp onu örgütün bir ortağı gibi düşünmektedir.

2.3.4.1 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak McGregor'un 1978 yılında yazdığı "Liderlik" adlı kitabında dile getirilmiştir. Bu liderlik anlayışı etkisini 1990'larda göstermeye başlamıştır. Bu kuramın hedefi, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Hızla değişen çevreye ve şartlara uyum sağlamak, dönüşümcü liderlik için önemlidir (Çelik, 2003). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderin örgütünü çağın gereklerine uygun hale getirmesi gerektiğini savunur.

Yukarıdaki paragrafa destek olması açısından O'toole (1997)'nin görüşlerini aktarabiliriz. Dönüşümcü liderlik kuramına göre, esas olan örgütün geçmişi değil, bugünü ve geleceğidir. Dönüşümcü liderler, örgütü değişen şartlara hazırlayarak ve rekabeti geliştirme yoluyla örgütün yönünü ileriye çevirmek durumundadırlar. Örgütleri değişime ve dönüşüme zorlayan, 1980'den sonra yaşanan gelişmeler, dönüşümcü liderliğin bu yönünün daha önemli hale gelmesini sağlamıştır. Yani dönüşümcü liderler geçmişe değil geleceğe bakarlar. Örgütlerini geleceğe hazırlamaya çalışırlar.

Öte yandan dönüşümcü liderlik, örgüt yapısında köklü dönüşümü amaçlamakta ve dönüşüme odaklanmaktadır. Aynı zamanda lider davranışı boyutuna da farklı bir açıdan bakmıştır. Bu liderlik anlayışı, çok yönlü bir liderlik davranışını gerektirmektedir. Dönüşümcü liderler düşünce ve eylemleriyle insanlara yön verebilen ve onlar için ortak bir gelecek çizebilen liderlerdir (Çelik, 2003). Dönüşümcü liderler hem örgütlerini hem de izleyenlerinin gelecekleriyle ilgilenmektedirler.

Dönüşümcü liderlik, liderde bazı temel niteliklerin beraber bulunmasını gerektirmektedir. Bunların başlıcaları; vizyoner olma ve hedef belirleme, takım ile çalışabilme ve yetki seviyesi yüksek takım oluşturabilme, bilgi seviyesi yüksek kişi olmalıdır (Akdemir, 1997). Bu yaklaşıma göre liderler takımlarını iyi yetiştirmiş kişilerden kurmalıdırlar.

Dönüşümcü liderler, düşünmenin, sorgulamanın ve risk almanın yanında, davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri kazandırabilenlerdir. Dönüşümcü liderler,

örgütlerinde girişimci kişilere ve kendini geliştirmek isteyenlere uygun ortamlar oluştururlar. Enerjileri ve ikna kabiliyetleri yüksek kişilerdir. Çalışanlarına karşı ilgili ve dikkatlidirler (Çelik, 1998). Buradan anlaşılan, lider, çalışanları geliştirmekle örgütün gelişiçeğine inanır.

Csikszentmihalyi (2004) farklılıkları fırsata dönüştüren böylesi liderlerin özelliklerini şöyle sıralamıştır; bütünleyici vizyon, sistemli düşünme, kendini var etme, irdeleme, bilinçli konuşma, diyalog, köprü oluşturma ve buluşçuluktur. Lider, olumsuz durumları kazanca dönüştürebilendir.

Dönüşümcü liderlik Dawston (1973)'un "İsyan Liderliği" adlı eserinde ifade edilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramının sistematik hale getirilmesi James McGregor tarafından 1978 yılında yapılmıştır. Ona göre lider, izleyenleri üzerinde yüksek seviyede moral veren, güdüleyen ve performans oluşturan kişidir. Burns'a göre çağdaş organizasyonlarda yeni alanların oluşturulması becerisine sadece dönüşümcü lider sahiptir. Çünkü değişime açık, öngörülü, vizyoner ve tüm çalışanlara yayılmasını sağlayan ve hayata geçirebilmek için güdüleyen liderdir.

Yukl (1989) dönüşümcü liderliğin temelinde yatan anlayışın örgütte güven, takdir, bağlılık ve saygıya dayalı bir ortam oluşturarak çalışanların örgüte katma değer sağlamalarına yardımcı olmak olduğunu ifade eder. Ona göre, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaları için yaptıkları işe odaklanmaları ve yeterince güdülenmeleri gerekmektedir.

Jung ve Avolio (1999) çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmaya katkıda bulunma noktasında güdülemede, dönüşümcü liderlerin önemli bir misyon üstlendiğine dikkat çekilmektedir. Yani, örgüt lideriyle çalışanları arasındaki insani ilişkiler, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmakta, güven ve bağlılık, bu ilişkilerin kurulmasında önemli görülmektedir.

2.3.4.2 Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik 1980'lerde temel bir yönetim biçimi olarak doğmuştur. Öğretim ve programın kontrol ve organize edilmesine yöneliktir. Fakat giderek okul liderliği ile ilgili olarak okulu yeniden yapılandırma anlayışına daha çok dikkat çekilmeye başlamıştır. Etkin yöneticilerin etkin öğretim liderleri oldukları fikrini şu fonksiyonlar desteklemektedir: Etkili yöneticiler için öğretim çok önemlidir, öğretime dönük amaç ve beklentilerini net bir şekilde ifade eder ve bu amaç ve beklentilerin öğretmen ve yöneticilere iletilmesini sağlarlar. Zamanlarının büyük bölümünü, öğretime ilgi ve destek olma, çalışanlara yönelik olma gibi çabalarla öğretim problemleri ile ilgilenerken geçirirler (Balcı, 1993). Öğretimsel liderlik, öğretim üzerinde durur ve bu konuda kafa yorar.

Okul liderliği; eğitimin esas üretim birimi olan okulda madde kaynakların ve insan gücünün etkin kullanımını sağlayabilen, eğitim çalışanlarının karar alma sürecine katılımını sağlayıp onlar yetki veren, çalışanların okulun gelecek vizyonunu paylaşmasını sağlayan, yaptığı işlerde etik kuralları önceleyen ve öğrencilerin başarısını arttırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bundan dolayı okul lideri birbirleriyle ilişkili olan şu nitelikleri taşımalıdır (Bottery, 2001). Lider eleştirel olmalıdır, dönüştürücü olmalıdır, vizyoner olmalıdır, eğitici olmalıdır, yetkilerini paylaşmalıdır, özgürlüklerden yana olmalıdır, kişisel açıdan etik kurallara bağlı olmalıdır, örgütsel açıdan etik kurallara bağlı olmalıdır ve sorumlu davranmalıdır.

2.3.4.3 Karizmatik Liderlik

Modern örgüt bilimine göre, bir örgütte liderin takipçileri etkileyebilmek için elinde beş çeşit güç kaynağı bulunduğu kabul edilmektedir. Buchanan ve Huczynski (1997)'ye göre bu güç kaynakları; yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, benzetim ya da karizmatik güç şeklinde ifade edilebilir. Güç kaynakları içinde karizmanın da yer alması, onu tek başına bir güç kaynağı durumuna getirmektedir (Akt. Göka, 2009). Bu bağlamda ortaya atılan yeni liderlik kuramlarından birisi de karizmatik liderlik kuramıdır. Yunanca bir kelime olan karizma, bağışlanmış ve ihsan edilmiş anlamlarını taşımaktadır (Kılınç, 1997)

Max Weber, karizma kavramını, makam gücüne dayanmayan etki veya takipçilerin ileride sıra dışı özelliklerin bulunduğu düşüncesini taşımları tanımlamıştır (Zel, 2006). Birçok araştırma yapılmasına rağmen, karizmatik liderliğin kaynağının, liderin bireysel nitelikleri mi yoksa lider ile izleyiciler arasında ki etkileşim süreci mi olduğu konusunda belirsizlik süregelmektedir. Max Weber, karizma kavramını ilk kullanan sosyolog olmuştur. Max Weber karizmayı 1947 yılında “İzleyicilerin liderin olağan dışı bir kalitesi bulunduğuna yönelik algıları üzerine kurulu bir çeşit etki” olarak tanımlamıştır. Weber’den bu yana karizma kavramı ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmış ancak bu çalışmalarda karizma kavramı daha çok sosyal, dini ya da politik liderlik olarak değerlendirilmiştir (Efil, 2002). Karizmatik liderlik, liderin sıra dışı bir lider olmasından bahseder.

Karizmatik liderler onun doğmasına sebep olan şartlarla var olurlar. Karizmatik liderin doğuşunu ve niteliklerini şöyle sıralanmaktadır. Bunların birincisi, karizmatik lider sosyal, politik, ekonomik ya da dinsel bir gerilim zamanlarında öne çıkar. Çekici bir manyetizma ve aşırı özgüven duygusu karizmatik liderlik için başlıca ön şarttır. Bunlar, takipçilerini kelimenin tam anlamıyla büyüler. Üçüncü olarak karizmatik lider, var olan imkânsız durumdan çıkış ümididir, planı basit ve etkileyicidir. İzleyenler karizmatik lideri kendilerini ümitsiz durumdan çıkaracak kabiliyetli birisi olarak düşünürler. Dördüncüsü mesajları, işlerin yalnızca iyiye gidebileceğine değil mükemmel hale getirilebileceği şeklindedir. Beşinci olarak karizmatik liderler ahlaki olarak iyi ya da kötü olabileceği gibi yalnızca bir hayalperest ya da inatçı bir pragmatist de olabilirler. Gerçekte kişiliği her iki ögenin birleşiminden de doğabilir (Werner, 1993).

2.3.4.4 Vizyoner Liderlik

Son dönemlerde liderlik alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımlar eğitimde de karşılığını bulmuştur. Özellikle 1980’li yıllarda gerçekleşen dönüşümle birlikte liderlik alanında yapılan araştırmalar birçok değişik kurumsal açılımların doğmasına yol açmıştır. Çağdaş yaklaşımlar olarak isimlendirilen bu bakış açıları ile birlikte, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik gibi birçok kurumsal bakış açısı yönetim literatüründe yerini almıştır. Vizyoner liderler sanatçılar gibidirler,

akıllıdır, yorumlayıcı ve kişisel özellikleri gözlemleyen liderlerdir. En iyi sanatçılar gibi en iyi vizyoner liderler de insanların değerli ve yüceltici olarak kabullenecekleri, insanların en önemli değerleri ile yankılanacak bir dünya vizyonu ortaya koyma çabası içindedirler (Nanus, 1992). Vizyoner liderlikte lider, sanatsal bir bakış açısıyla izleyenlerinin önüne vizyon koyar.

Liderler yanlarındaki iş görenlerle ve iş yerindeki realitelerle iç içe ve sıkı bağlantılı olmalıdırlar. McGill Üniversitesi İşletmecilik Profesörü Henry Mintzberg, büyük bir kuruluşu oluşturmak için belki büyük vizyon sahibi insanlara gerek duyulabilir. Fakat bir kez oluşturuldu mu artık kahramanlara değil, neler olup bittiğinin farkına varabilen ve kuruluştaki ruhu dışa yansıtabilen, işini iyi yapan, işine sadık ve yüce gönüllü liderlere ihtiyaç duyulacağını söyler (Gerzon, 2006). Burada sürecin başlangıcına dikkat çekmektedir. Yapı oluşturulduktan sonra lidere değil de işini iyi yapan bireylere ihtiyaç vardır.

Örgütler için vizyoner liderlik, örgütte yapıcı bir değişim ve yön verme bakımından önemlidir. Vizyoner liderlik tarzında vizyonu gerçekleştirmek için gerekli ilham ve güdülenme sağlanır (Karaman, 2005). Örgütlerin varlığı, lider olmayı, hedef belirlemeyi, ileri görüşlü olmayı, büyük düşünebilmeyi, vizyon ve misyon sahibi olmayı gerektirir.

2.4. Ruhsal Liderlik

Günümüzde spiritüalizm kavramı çok kullanılmaktadır. “Spiritualizm” Latince bir kelime olup “ruhsallık” anlamına gelmektedir. Ancak kavram aynı olmasına rağmen algılarda değişiklikler vardır. Anderson (2000)’a göre “ruh”, spiritus kelimesinden gelir, nefes anlamı taşır ve canlıların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereken güç diye tanımlanır. Dini ve felsefi bir terim olarak düşünüldüğünde ise ruh, insanın maddi olmayan yönü ve öldükten sonra kişinin varlığını devam ettiren bölümü olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumuna göre ruh, Dinlerin ve dinci felsefelerin insanda vücuttan ayrı bir varlık olarak kabul ettiği öz, tin, can kuşu anlamına gelmektedir.

Baloğlu ve Karadağ (2009)'a göre ruh, insanın maddi olmayan yanı olarak ifade edilmekte ve insanın ölümünden sonra varlığını devam ettiren bölümü olarak anlatılmaktadır. Yani ölen kişinin ölmeyen tarafıdır. Fairholm (1997) ruhu, bir insanın ve aynı zamanda bütün insanların yaşamını devam ettirmelerini sağlayan, canlandırıcı ve soyut güç olarak tanımlar. İnsanın tabiatındaki gerçekliklerin farkına varması ve kendi özüyle derin bir ilişki kurmasıdır. Ruh, bireysel olarak veya insanlar içindeki davranışlarımızı yönlendirerek bize kim olduğumuz hakkında fikir verir.

Hunt, Sekaran ve Schriesheim (1982), çağımızın ihtiyaçlarından biri olarak da liderliği yeniden keşfetmek olduğunu söyler. Liderlik, bütün ihtimalleri fiziksel mantıksal olarak açıklamak ve farkındalık oluşturmayı içeren bilinci karşılamaktadır. Liderlik, kesinlikle ruhsal bir boyut üzerine bina edilmekte ve ruhsal liderler ileri seviyede motive olmuş çalışanlara sahip verimli bir iş yeri oluşturmak için çaba sarf etmektedirler. Buna göre mevcut liderlik yaklaşımları çağımızın ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanmaktadır. İnsanın ruhsal yönünü de göz önüne alan liderliklere ihtiyaç vardır.

2.4.1. Ruhsallık

İnsan doğumundan ölümüne kadar devam eden ilerleyici bir dönemi içermektedir. Çevre insanı sosyal ve kültürel bir varlık haline getirir. İnsan tüm boyutlarla karşılıklı etkileşim içindedir. Ve bu etkileşim sürekli devam etmektedir. Bu etkileşim her insan için ve her boyut için farklıdır. Bütün insanlar yaşadığı ailenin, çevrenin kültür, dil, inanç, gelenek gibi etkileşim alanları içindedir. Bundan dolayı insan değerlendirilirken sosyal, psikolojik, kültürel ve ruhsal boyutları da göz önüne alınmalıdır. İnsanları hayata bağlayan, onları canlı kılan güç olan ruh, insanın kendi özüyle kurduğu derin bağ ve kendi yapısındaki gerçekleri fark etmedir (Fairholm, 1997). İnsan sadece maddi bir yapı olmadığından, onun ruhsal yönü de dikkate alınmalıdır.

Palmer (1999) ruhsallığa, bireyin bağlanabilirlik arayışı şeklinde tanım getirmiştir. Toplum içinde yaşamının önemine ve o toplumda hayatını devam ettiren

herkesin kabiliyetlerini öğrenmeye dikkat çekmiş, kişiler arasında ruhsal bağlanabilirlik kavramını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir.

Ruhsallık insandan bir parçadır. Aynı zamanda kişinin insancıl yönünü ve samimi tarafını inanışlarını ve aralarındaki ilişkileri ifade eder. Ruhsallık, kültürleri birleştiren, doğa ve evrene anlam yükleyen ve insanları bir araya getiren bir yoldur. Buradan hareketle daha üst seviyede ve daha güçlü bir uyum içinde hayatını devam ettirmesi hedeflenir. Manevi açıdan doyuma ulaşmış insan, hayatta kendini güçlü hisseder. Bundan dolayı ruhsallığın bileşenleri, yaşamın anlamı, yaşamın amacı ve misyon şeklinde ifade edilir (Öz, 2003). Bu ifadenin okullarda şu şekilde karşılığını bulabilir. Okul müdürleri öğretmenlerin manevi yönden tatmin olmalarına yardımcı olmalıdırlar. Manevi açıdan tatmine ulaşmış bir öğretmen kendini daha güçlü hissedecek ve okula olan katkısı da artacaktır.

McSherry, Keith ve Linda (2004)'ya göre ruhsallığın boyutları, kâinatla uyum içinde olmak için çalışma, sonsuzlukla ilgili cevaplara ulaşma konusunda uğraşma, kişinin bedeni hastalık, stres ve ölüm gibi durumlarda odaklandığı bir noktadır.

Ruhsallığın, kişinin hayatının anlamlanması yardımcı olan insani bir olgu olduğunu düşünülmekte ve bu şekilde kabul edilmektedir. Ruhsallık iç barış ve iç huzurun kazanılmasında etkilidir, değer ve inançlarına bağlı olan insanlar için bir ihtiyaçtır. Özellikle hâlihazırdaki duruma etki edilemediğinde veya problemlerin çözülemediği durumlarda faydalıdır. Ruhsal ihtiyaçlarını karşılayan bir birey, yaşamında kendini güçlü hisseder. Buna göre ruhsallığın boyutları: yaşamın amacı, anlamı ve vizyonudur (Koenig, George, Titus ve Meador, 2004).

Literatürde bulunan tanımlar incelendiğinde, ruhsallığı oluşturan esas faktörler şöyle sıralanabilir: İçten gelen yaşama gücü, ortak hedeflere bağlılık ve bütün olma gereksinimi, umuda, iyimserliğe, sevgiye olan bağlılık, takım ruhunun geliştirilmesi, hayatta bir amaca ve anlama ulaşma isteği, içsel motivasyondur (Korac-Kakabadse, Kouzmin ve Kabakadse, 2002). Ruhsallığın içsel motivasyonu sağlayan etkenleri kapsadığını görmekteyiz.

Ruhsallığın iş hayatına uyarlanması sonucunda ruhsal liderliğin örgüt kültürüyle etkileşimi üzerine yoğunlaşan, iş yeri ruhsallığı ortaya çıkmıştır. İş yeri ruhsallığının asıl amacı, çalışanların inanç, aidiyet ve fedakârlık gibi gereksinimlerini iş yerinde karşılanmasıyla içsel bir güdülenme sağlamak ve bu sayede örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini arttırmaktır (Karadağ, 2009). İş yeri ruhsallığı açısından okulları ele alacak olursak; öğretmenlerin inançlarını okullarda yaşayabilmeleri onların güdülenmelerine sağlayacak ve okulun hedeflerine ulaşmasında öğretmenin yaptığı katkı artacaktır.

2.4.2. Ruhsallık ve Din

Lama (1999)'ya göre din, herhangi bir dinin kurallarını yerine getirip, cenneti kazanma yolunda ibadetler, dinsel öğretiler diğer uygulamalar ilgilidir. Ruhsallık ise insanın kendine ve çevresindekileri mutlu eden sevgi, hoşgörü, merhamet, uyumluluk, affetme, sorumluluk duygusu, memnuniyet ve sabır gibi insan ruhunun özellikleriyle ilgilidir. Buradan hareketle ruhsallık dinin bir gereğidir. Ancak ruhsallık için, din gerekli değildir (Fry, 2003). Yukarıdaki ifadelerden ruhsallığın dini kapsadığı sonucunu çıkarabiliriz.

Halford (1999), ruhsallığın dinden farklı olduğunu söyler. Ona göre bu farkı şöyle açıklamaktadır. Ruhsallık, ruh dediğimiz bir yaşam ve davranış tarzıdır. Din ise çoğunlukla kurumsal bir yakınlığa ihtiyaç duyan ruhsallığı özel olarak gerçekleştirir. Ruhsallık kurumsal bir ilişki gerektirmez. Din kurumsallık içerir ancak ruhsallıkta böyle bir durum söz konusu değildir.

Zinnbauer, Pargament, Scott, (1999) dindarlık ve ruhsallıkla ilgili yaptıkları araştırmalarda şu üç sonuca varmışlardır. Birincisi, dindarlık ve ruhsallık kavramlarının birbirinden farklı olmasıdır. Dindarlık otoriterlikle, ruhsallık mistisizmle özdeşleştirilmiştir. İkincisi, Bu iki kavramın birbirinden farklı kavramlar olmakla beraber tamamen ayrı düşünülmemeyeceğidir. Dindarlıkla ruhsallık arasında az bile olsa bir korelasyon bulunmaktadır. Üçüncü olarak da dindarlığın daha dar ve kurumsal, ruhsallığın ise kişisel olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaya göre ruhsallıkla dindarlık tamamen ayrı kavramlar değildir. Aralarında bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca ruhsallığın dinden bir farkı da ruhsallığın bireysel olmasıdır.

Din sosyal bir kurumdur. Aynı inançları, ibadetleri, gelenekleri sembolik davranışları paylaşan insanları bir araya getirir (Koenig ve diğ 2004). Kültürel bir fenomen olan din, kaynaklarındaki temel kurallar ve kavramlarla bağlantılı davranışları geçerli hale getirmede, soyut güce yönelik, toplumları ve kişilerin endişelerinin izole edilmesinde, ayin, sembol ve efsanelerle insanları bağlayan organize eden karşılıklı etkileşim içinde olan bir sistemdir. Din, insanın manevi desteklerinin başında gelip, kültürlerle göre değişebilen gelenek ve ritüelleriyle, günlük hayata bir anlam katar ve insanı rahatlatır. İnsanın bir yere aidiyet hissini ve sosyalleşme ihtiyacını karşılar. Ruhsal ihtiyaçlar, dua etmek, ibadet etmek ve ayin yapmak gibi geleneksel dini kurallarla beraber değerlendirilebilir (Labun, 1998). Din insana manevi destek sağlayan etkenlerin başındadır. Onun hayata bağlılığını arttırır.

Yukarıdaki düşünceyi destekleyen bir fikir de Reave (2005)'den gelmiştir. Buna göre din, belli bir topluluğa yöneliktir. Ruhsallık ise daha kapsamlıdır. Birden fazla dini içine alabilir. Ruhsallık, insanların yetersiz kaldıkları durumlarda daha üstün bir güçle, Tanrı veya güçlü başka bir varlıkla ilişki kurmaktır. Bu ilişki insanın takip ettiği yol konusunda etkilidir. Yani din belli bazı kesimlere hitap ederken ruhsallık bütün insanlığa hitap etmektedir.

Ayrancı ve Semerciöz (2001), Türkiye'deki üst kademe yöneticilere yönelik bir araştırma yapmış, bu araştırmada dindarlık, ruhsallık ve ruhsal liderlik kavramlarını ele almışlardır. Yöneticilerin, ruhsallık ve dindarlık kavramlarını farklı kavramlar olarak algıladıklarını gözlemlemişlerdir. Ruhsal liderliğin, dindarlık ve ruhsallıktan farklı olarak algılandığını, yalnızca bazı yönlerden aralarında ilişki bulunduğunu, fakat aralarındaki bu ilişkinin zayıf olarak nitelenebileceğini ifade etmişlerdir. Ruhsal liderliği oluşturan dindarlık ve ruhsallığın zayıf bir bağlantılarının olması dikkate değer bir durumdur (Ayrancı ve Semerciöz, 2001). Bu araştırmada Türk yöneticilerinin de din ruhsallık kavramlarını birbirinden ayırdıklarını görmekteyiz.

Diğer taraftan ruhsallık, tanrısal şeylere ulaşmak için aracı olan maneviyat içerikli, resmi kurum veya bir kişiye ihtiyaç duymayan bir kavramdır. Ruhsallığı

benimseyen kişiler herhangi bir tapınağa ihtiyaç duymazlar. Gerçeklerin kutsal boyutlarının hayat bulduğu yer kendi vücutlarıdır. Din adamlarına ihtiyaç duymazlar. İhtiyaç duydukları şey, destek veren bir araştırmacı topluluğu veya manevi yolculukta kendilerine göre daha ileri seviyelere ulaşmış bir öğretmendir (Maboçoğlu, 2006). Dinde bir tanrıya, ulu güce ihtiyaç duyulmasına karşın ruhsallıkta böyle bir güce ihtiyaç yoktur. Kişiye gereken yol gösterici manevi bir liderdir.

Yukarıda ifade edilen düşünceye paralel olarak ruhsallık, bireyin yaşamının anlamını araması ve kendini sorgulamasıdır. Bu sorgulama insanın, bilinçli olarak, kendi nihai gücünü, potansiyelini ve yüce bir güç veya varlıkla bağını keşfetme gayretidir. Bu güç Tanrısal bir güç olmak zorunda da değildir. Din, belli bir inanç geleneği ve bu geleneğin öğretileriyle ilgilidir. Öte yandan ruhsallık, insanın kendisine ve çevresindekilere mutluluk veren insanın doğasında olan özelliklerle ilgilidir (Bolman ve Deal, 2001). Bu görüşte de ruhsallığın dinden daha geniş bir kavram olduğu ifade edilmektedir.

Dinlerin kendi özünde, prensipleri doktrinleri ve dogmaları vardır. Halbuki ruhsallık daha kapsamlı bir anlamda kullanılır. Ruhsallık, yoga, meditasyon ve doğa gibi örneklerde olduğu gibi insanın kendi ruhsal kurtuluşuna kaynak teşkil eder. Burada asıl olan, hayatı anlamlandırma, hayatın anlamını arama ve diğer kavramlarla ilişkilendirme duygusu geliştirerek bu duyguya sahiplenmedir (Zinnbauer ve diğ., 1999). Dinin ortaya koyduğu kurallar gelenekler vardır ancak ruhsallıkta böyle bir durum söz konusu değildir.

Hyman ve Handal (2006), ruhsallık ve dindarlığı değerlendirmek için yaptıkları araştırmada ruhsallığın dinden daha geniş bir kavram olduğunu ve dini kapsadığını söyleyenlerin oranı % 37.5, dinin ruhsallıktan daha geniş bir kavram olduğunu ve ruhsallığı kapsadığını söyleyenlerin oranı % 18, ruhsallık ve dinin örtüştüğünü fakat farklı kavramlar olduğunu söyleyenlerin oranı % 28, kavramların bütünüyle aynı olduğunu söyleyenlerin oranı % 17, birbirinden bağımsız olduklarını söyleyenlerin oranı ise % 0 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlara bakıldığında ruhsallıkla dinin ilişkili olduğu söylenebilir.

Lama (1999)'ya göre ruhsallık, insanın ruhunun niteliklerine dönük bir kavramdır. Bunlar, sevgi, merhamet, aşk, hoşgörü, sabır, sorumluluk gibi duygulardır. Bunlar insanın hem kendisine hem de çevresindekilere mutluluk kaynağı olur. Din ise, herhangi bir inanç sisteminin ifade ettiği yönüyle ilgilidir. Dinde, cennet veya nirvana diye adlandırılan, varılacak son yer vardır. Bu varılacak yerle ilgili olarak, dinsel öğretiler, dualar, dogmalar vardır. Buna ek olarak, duaların ve ritüellerin, cennetin ve kurtuluşun aranmasının ya da sorgulanmasının doğrudan dinle ilişkili olduğunu, fakat ruhsallığın ise, bunlardan daha farklı bir anlamı olduğunu söylemektedir. Lama (1999) şöyle devam etmektedir: işte bundan dolayı, din olmasa da onsuz yapılabilir, hayata farklılık bir anlam yükleyebiliriz. Ancak ruhsallığın temel unsurları olmadan yaşamımızı sürdürmemiz imkânsızdır. Burada ruhsallık hayatın vazgeçilmezi olarak görülmektedir.

Bunun yanında Smith (1992), bütün dinlerin yardımseverlik, dürüstlük alçakgönüllülük ve vizyon gibi üstün özellikleri benimsediğini söyleyerek ruhsallığa özgünlük katacağını ifade etmiştir. Bundan dolayı ruhsallık değerlerini benimseyen kişilerin içinde olduğu organizasyonlar, takım çalışmasına yatkın, kişisel manada dinleyen, deneyen, öğrenen gelişen ve geliştiren bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Burada dinin, ruhsallığa yaptığı katkıdan bahsedilmektedir. Bu katkıdan dolayı çalışanlar beraber çalışmaktan hoşnut olacak kendini alanında geliştirecek ve çalıştığı kuruma da katkı sağlayacaktır.

Ruhsallıkla dinin ilişkili olduğu ana fikrine Moxley (2000) şu şekilde katkıda bulunmuştur: genellikle ruh ve din arasında bir bağ vardır, ruhsallık dinlerden ayrı bir kavramdır, böyle ele alınmasıyla daha iyi anlaşılabilir.

Ruhsallığın boyutları, kâinatla uyum içinde olmak için çalışma, sonsuzlukla ilgili cevaplara ulaşma konusunda uğraşma, kişinin bedeni hastalık, stres ve ölüm gibi durumlarda odaklandığı bir noktadır. Ruhsallık yatay ve dikey olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Yatay boyut, kutsal kabul ettiği şeylerden bağımsız olarak, hayatta yaşadığı memnuniyettir. Dikey boyut, İnsanın kendisi ile kabul ettiği kutsal güç arasında oluşturduğu bağıdır. Yatay boyut kişinin kendini gerçekleştirme, huzur isteği, dinginlik ve amaç araması gibi hayatla ilgili olan değerleri kapsarken,

dikey boyut sonsuz hayatın var olduğunu anlatmaktadır. Din ise ruhsallığın, hayatın anlamını bulma isteğinin bir göstergesidir (McSherry, 2000). Burada ruhsallık kavramına farklı bir yorum getirilmiştir. Ruhsallığın yatay ve dikey olmasından bahsedilmiştir. Yatay boyut kendisi ve çevresiyle ilişkilidir. Bunlardan kaynaklanan memnuniyettir. Dikey boyut ise Tanrı veya yüce güçle ilgili olan bir durumdur.

Dindarlık ve ruhsallığı birbirinden ayrı tutmaya çalışmak da ikisi arasında bulunan karmaşık ilişkinin gözden kaçırılmasına neden olabilir. Bu kavramları ayırmaya çalışmak her iki kavramın da anlamlarını basitleştirebilir. Daha da kötü olanı, dini kavramları anlamlandırma sürecinde, daha az değerli bir kavram olarak görme tehlikesine düşürebilir (Hicks, 2002).

Ruhsal liderlik konusunda yapılan araştırmaların bazıları dindarlıkla ruhsallığı iç içe kavramlar olarak incelerken, bazıları da bu iki kavramı birbirinden ayrı ele almaya gayret etmişlerdir (Ayrancı ve Semerciöz, 2011).

Birbirinden ayrı olarak inceleyen araştırmalardan biri Mitroff ve Denton (1999)'un yaptıkları araştırmadır. Birebir yaptıkları görüşmelerde araştırmaya katılanların ruhsallık ve din arasında belirgin bir ayırım yaptıklarını, dinin iş yeri ile örtüşmediğini, ruhsallığın ise olabildiğince uygun bulduklarını ifade ettiklerini, pek çoğunun ruhsal enerji arttırılırsa küresel çapta ürün ve hizmetler sunulmasına sebep olabileceğini söylemişlerdir. Katılımcılar iş yerinde önemli gördükleri değerleri şöyle sıralamışlardır: Bireysel olarak bütün potansiyelimi gerçekleştirmek, etik ve iyi bir kurumla anılmak, ilgi çekici bir iş, para kazanmak, iyi iş arkadaşlarına sahip olmak ve insanlığa hizmet etmek, sonraki nesillere hizmet etmek, çevremdekilere hizmet etmek. Burada katılımcılar ruhsallıkla liderlik kavramlarını net olarak ayırtmışlardır.

Hyman ve Handal (2006) ile Mitroff ve Denton (1999)'un yaptıkları araştırmalar birbirine zıt gibi durmaktadır. İncelediğimiz araştırmalarda genellikle din ile ruhsallığın ilişkili, iç içe geçmiş kavramlar olarak ele alındığını gördük. Burada çıkan zıt sonuçlar, araştırmada kullanılan örneklemden kaynaklanmış

olabilir. Din ile ruhsallığın ayrı olduğunu düşünen örneklem grubunun yaşamında dini diğerler ağırlıkta olmayabilir.

2.4.3. Ruhsal Liderlik

Liderlik araştırmalarında ruhsallık kavramının öne çıkması 21. yüzyılda insanlar arası ilişkilerin çalışma ortamlarında çalışanlar ile lider arasındaki ilişkileri de değiştirmesiyle başlamıştır. Liderler, çalışanlarını değişen bu insan ilişkileri bağlamında anlamak zorunda kalmışlardır (Biberman ve Whitty, 2000). Son zamanlarda tam anlamıyla bir bilgi çağına doğru gitmekteyiz. Bu değişimin mührü, toplumun ve ekonominin iyileşmesinde katkısı olan herkesin üzerindedir. Sonuçta insanların bütün duygularıyla bu yeni çağdaş dünyaya uyum sağlama zorunluluğu doğmuştur (Tischler, 1999).

Klasik liderlik kuramlarından farklı olarak ruhsal liderlik, çalışma hayatında ve iş yerinde insanların ruhsal yönünü de göz önüne almayı savunur (Fairholm, 1997). Ruhsal liderlik teorisinde liderliği dini inanç görünümünden ayırmak ve bu konuyla ilgili olan karmaşayı ortadan kaldırmak kolay değildir. Ruhsal liderliği, birçok araştırmacı dini liderlik olarak kabul etmektedir. Çalışmalarını da bu çerçevede yapmaktadır (Barna, 2005). Bunun yanında ruhsal liderliği dini liderliği de içine alan bir liderlik şeklinde tanımlayan araştırmacılar da mevcuttur (Ashmos ve Duchon, 2000). Ruhsal liderlik anlayışlarında değişik yaklaşımlar olduğunu görmekteyiz. Kimisi ruhsallığın dini kapsadığını, kimisi dinin ruhsallığı kapsadığını, kimisinin de bunların birbirini kapsamadığını, ortak yönlerinin olduğunu söylemektedir.

Fleming (2004) ruhsal liderliğin tamamen dünyaya yönelik olduğunu ifade etmektedir. Fry (2003) kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için temel gereksinimlerini karşılamaları gerektiğine vurgu yapmakta ve ruhsallığı da bu karşılanması gereken temel ihtiyaçlar kategorisine sokmaktadır. Fry (2003), örgütsel bağlılığın, bu temel ihtiyacı karşılama yollarından biri olduğunu söyler. Ruhsal liderlerin hem kendileri hem de takipçileri için bir ait olma duygusunu barındıran bir vizyon oluşturarak bu ihtiyacın karşılanması gerektiğini ifade eder. Ruhsal liderler

bireylerin temel ihtiyaçlarını gözetmelidir. Ruhsal yönde bireyin ihtiyaçlarındandır ve doyurulması gerekir.

Bolman ve Deal (2001), bireyin bir bütün olarak incelenmesinin ruhsal liderlikle mümkün olabileceğini söylemekte ve ruhsal iflasın ekonomik başarısızlığa yol açacağını ifade etmektedir. Ancak bu ümitsizlik, ruhu ve liderliği birleştirebilen kurumlar için söz konusu değildir. İş görenler ruhsal sağlıklarına değer verildiğini gördüklerinde kurum için her şeyi yapacaklardır. İş, kurumlar kazanç sağlarken bir yandan da iş görenlerini tatmin edebilir ve çalışanlara anlam ve amaç yükleyebilir. Çalışanların ruhsal yönlerinin tatmin edilmesi gerekir. Aksi halde işyeri, kurum ya dargt ekonomik yönden zarara uğrayacaktır. Ruhsal yönden tatmin olan alışanlarrgtleri için her şeyi yapabileceklerdir.

Sanders, Hopkins ve Geroy (2004)'a göre ruhsal liderlik, çalışanlar arsında bağlılık ve anlamlılığı geliştiren, onlara bir amaca yönelik çalışma duygusunu aşılayan vergtsel ruhsallık kanalıyla iş verimliliğini arttırmaya çalışan bir liderlik eşsidir. Buna ek olarak ruhsal liderlik, alışanlarınrgtsel ruhsallığı hissetmeleri, adanmışlıkla iş yerinde birlik duygusu oluşturmaları ve bu şekilde iş yerinde işlerini anlamlandırmalarını kapsayan gayretlerin tümüdür. Buradan hareketle okul müdürleri okullarda ruhsallığa dikkat ederekrgtmenlerin okula olan bağlılıklarını arttırmalı, adanmışlığı hissettirmeli ve bu sayede okulu daha anlamlı hale getirmelidirler.

Guillory (2002) ruhsal liderliğin, çalışanların kabiliyetlerini tam olarak ortaya koyabildikleri güven esasına dayanan, insani değerlerin hüküm sürdüğü bir iş ortamı oluşturmak olduğunu söyler. Ruhsal liderlikte insani değerlerinnemli olduğunu anlamaktayız. Çalışanlar bu değerleri işyerlerinde gördüklerinde işyerlerine olan bağlılıkları artacaktır.

Literatür incelemesi sonucunda ruhsal liderlikle ilgili olarak şu ortak noktalar tespit edilmiştir: ortak anlam ve değer katma, sevgi duyma, vizyon oluşturma, yetki verme, eğitim ve gelişim imkanları sağlama,önsezilere verilennemle risk alma, çalışanlarına ve kuruma hizmet etmek için duyulan derin istek, dönüşüme duyulan

istek, hizmetkar liderlik (De Pree, 1992). Ruhsal liderlikte birlik olma vardır, etkisi altındakilere hizmet etme düşüncesi vardır. Okullar açısından düşünürsek okul müdürleri okulun amacı konusunda çalışanlarını bilinçlendirmeli, onlara belli alanlarda yetki verebilmelidir. Okul müdürleri müdürlük yapmak için değil hizmet etmek için müdürlük yapmalıdırlar.

Fry' a (2003) göre yapılan araştırmalar, Amerikan idarecilerin ve liderlerin boş vakit ve paradan çok, çalıştıkları yerlerde daha derin mana içeren ve bunun yanında tatmin edici değerleri aradıklarını göstermektedir. Zamanla liderler ruhsallık ile işlerini bütünleştirmektedirler. Çoğu lider, bütünleşmeyle birlikte bireysel ilişkilerinde ve hedefledikleri faaliyetlerde pozitif yönde değişimlerin olduğunu ifade etmektedirler. Bu amaç doğrultusunda yapılmaya çalışılan iş yeri ruhsallık programları, yalnızca bireysel yararlar sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda üretim artışı ve işten ayrılma sonrası yeni bir çalışanın işe alımı ve devamsızlık gibi sorunların yaşanmamasını beraberinde getirmektedir (Giacalone, Jurkiewicz, 2003). Okul müdürlerinin okullarda öğretmenlerin ruhsal yönlerini göz önüne almaları gerekir. Onların mutluluklarına üzüntülerine dikkat etmelidirler. Ruhsal yönünün okul tarafından önemsendiğini gören öğretmen, okula daha bağlı olacak dolayısıyla okula olan katkısı artacaktır.

Ruhsallığın iş hayatına uyarlanması sonucunda ruhsal liderliğin örgüt kültürüyle etkileşimi üzerine yoğunlaşan, iş yeri ruhsallığı ortaya çıkmıştır. İş yeri ruhsallığının asıl amacı, çalışanların inanç, aidiyet ve fedakârlık gibi gereksinimlerini iş yerinde karşılanmasıyla içsel bir güdülenme sağlamak ve bu sayede örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini arttırmaktır (Karadağ, 2009). Ruhsal ihtiyaçları karşılanana bireyler daha fazla motive olacaklardır ve örgütün başarıya ulaşması kolaylaşacaktır.

Fry (2003)'a göre ruhsal liderlik, insanların ruhsal yönden yaşama bağlanabildikleri hissine sahip olabilmeleri için ihtiyaç duyulan tüm tutum, değer ve davranışları onlara özümsemelerini sağlamak ve içsel olarak güdülenmelerini sağlamaktır. Fry, ruhsal liderlik teorisini, çalışma ortamında ruhsal yönden hayatta kalabilmek için ruhsal liderin önemini anlatmıştır. Ona göre lider ve takipçileri için

ihtiyaç duyulan şey ruhsal yönden var olabilmektir ve ruhsal lider bu ruhsallığa müdahaleler için vardır. Ruhsal lidere düşen iş yeri ruhsallığını sağlamaktır.

Fry (2003), ruhsal liderlik kuramının ruhsal liderliği boyutta incelemiştir. Bunlardan birincisi vizyon ikincisi umut ve inanç üçüncüsü de fedakârlıktır.

Vizyon, örgütün varmak istediği hedefi, liderin ve takipçilerinin bu yolculuğa neden çıkmak istediklerini açıklamaktadır. Bu kavram, değişimin olarak ne yönde olması gerektiğini, çok ayrıntılı kararların basite indirgenmesini ve pek çok insan tarafından yapılması gereken eylemlerin çabuk ve etkin bir şekilde koordine edilmesini sağlar. Vizyon, lider tarafından örgütün tüm kademeleri tarafından içselleştirilmesi ve varılması gereken bir hedeftir. Güçlü bir vizyon, yapılacak yolculuğu, varılacak hedefi, yüksek idealleri ortaya koyar, yapılan işi anlamlı hale getirir(Fry, 2003). Okul açısından düşünüldüğünde okul müdürü okulun vizyonunu belirlemeli, bunu öğretmenlere iyi aktarmalı ve uygulanması için gereken çabayı göstermelidir.

Umut ve inanç, örgütün, ortaya koyduğu vizyonuna varabilmesinde esas kaynağı olan umut ve inançtır. Umut ve inanç bir beklentiden ziyade bir şeyin gerçekleşeceğine dair hissedilen güvendir. Çıkmak bu vizyona ulaşma yolculuğunun başarıya ulaşmasıyla bir ödül elde edileceği noktasında bir inancı ve umudu anlatır (Fry, 2003). Okul müdürleri ortaya konan vizyona ulaşmaya öğretmenleri inandırmalı, hedeflere ulaşılabilirliği konusunda onlara umut verebilmelidirler.

Fedakârlık, örgütsel çıkarları kişisel çıkarlardan üstün tutmayı içerir. Fedakârlık, başkalarının faydaları için kendi faydasından vazgeçmektir (Monroe, 2002). Yani kurumunun menfaatlerini kendi menfaatlerinden önce düşünmesidir. Okul açısından bakıldığında öncelikle okul müdürünün kendisi fedakârlık göstermelidir. Okul yararını kendi yararından önce düşünmelidir.

Moxley (2000)'e göre ruhsal liderliğin dört temel noktası vardır. Bunlar, insan varlığı(beden), kalp (duygular), akıl (mantıksal, rasyonel düşünce) ve ruh (maneviyat)'tır. Ruhsal liderliğe göre davranışlarına şekil vermek isteyen okul

müdürleri, maneviyatlarına önem vermelidirler. Bedensel ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarının da olduğunu unutmamalıdır.

Bolman ve Deal (2001), bireyin bir bütün olarak incelenmesinin ruhsal liderlikle mümkün olabileceğini söylemekte ve ruhsal iflasın ekonomik başarısızlığa yol açacağını ifade etmektedir. Ancak bu ümitsizlik, ruhu ve liderliği birleştirebilen kurumlar için söz konusu değildir. İş görenler ruhsal sağlıklarına değer verildiğini gördüklerinde kurum için her şeyi yapacaklardır. İş, kurumlar kazanç sağlarken bir yandan da iş görenlerini tatmin edebilir ve çalışanlara anlam ve amaç yükleyebilir. Yani işyerinde ruhsal liderlik davranışlarının sergilenmesi, kurumun kazanç sağlamasına sebep olacaktır.

Sanders, ve diğ. (2004)'ne göre ruhsal liderlik, çalışanlar arasında bağlılık ve anlamlılığı geliştiren, onlara bir amaca yönelik çalışma duygusunu aşıl原因 ve örgütsel ruhsallık kanalıyla iş verimliliğini arttırmaya çalışan bir liderlik çeşididir. Buna ek olarak ruhsal liderlik, çalışanların örgütsel ruhsallığı hissetmeleri, adanmışlıkla iş yerinde birlik duygusu oluşturmaları ve bu şekilde iş yerinde işlerini anlamlandırmalarını kapsayan gayretlerin tümüdür.

2.4.4. Ruhsal Ölçeğinin Alt Boyutları

Fry (2007)'ın geliştirdiği ruhsal liderlik ölçeğinin dokuz alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar, vizyon, umut-çaba, fedakârlık, anlam, aidiyet, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyettir.

2.4.4.1 Vizyon

Vizyonun en önemli görevleri, değişimin genel gidişatını göstermesi, ayrıntıları basitleştirmesi, çok fazla ve farklı kişilerin aktivitelerini çabuk ve etkili bir biçimde organize etmeye yardımcı olmasıdır. Fry (2003)'a göre vizyonun üç esas özelliği bulunmaktadır. Bunlar, evrendeki amacını bulma, evreni ve kendini iyi tanıma ve kim olduğumuzun ve ne yaptığımızın anlamıdır. Bu alt boyuta göre okul müdürlerinin öğretmenlere okulun vizyonunu anlatmaları gerekir. Hızla gelişen dünyada öğretmenlerin de yeni bakış açılarına sahip olmaları okulun faydasına olacaktır.

2.4.4.2 Umut-çaba

Çaba, manevi olan, görünmeyen, ispat edilemeyen ödül ve cezalara ait bir beklentiye girme, inanç olarak da tanımlanır. Fry (2003)'a göre umut-çabanın özellikleri şöyle sıralanabilir; dayanıklılık, istediğini başarmak, sebat etme, ödül/zafer beklentisi ve esnek amaçlardır.

Umut ve inancı var olması insanın iç motivasyonunu, dinamikleri sağlaması için var olduğuna inanılan bir olgudur. Umut eden ve inanan insanların, nereye doğru gittiklerine ve arzularına nasıl ulaşacaklarına dair bir vizyonları vardır. Amaçlarına varabilmek için zorluklara göğüs gerebilirler (McArthur, 1998). Fry (2003)'a göre kabiliyeti fazla olmasa da kişiliği sağlam olan bir kişiyi işe almak ve onu yetiştirmeye çalışmak, çok kabiliyetli fakat kişiliği zayıf bir insanı işe alıp onun kişiliksizliğinin örgüte zarar vermemesini umut etmekten dahi iyidir. Okul müdürleri öğretmenlerine, başarıya ulaşılacağı yönünde umut aşılayabilmelidirler.

2.4.4.3 Fedakârlık

Fedakârlık, mensubu olduğu örgütün amaç ve çıkarlarını kendi kişisel amaç ve çıkarlarının önünde tutmasıdır. Örgütün çıkarlarına özümsemiği bir inançla bağlı olmak, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için kendi hedeflerini örgütün hedeflerine yönlendirmesidir (Fry, 2005) Fedakârlık, örgütsel çıkarları, kişisel çıkarlardan önde tutmaktır. Fedakârlık başkalarının yararları için hareket etmektir (Monroe, 2002)

Fry (2003) fedakârlığın özelliklerini şu şekilde sıralamıştır; affetmek, empatik/şefkatli olmak, sabırlı olmak, güvenilir ve sadık olmak, nazik olmak, dürüst olmak, cesaretlendirmek ve alçak gönüllü olmak. Fedakârlık bizim insanımızın temel özelliklerinden biridir. Öğretmenlik de, fedakârlığın yüksek seviyede yaşanması gereken bir meslektir. Fiziksel ve duygusal emek fazlaca harcanmaktadır. Bu emekleri harcayan öğretmenlerin de başarılı olması beklenebilir. Okul müdürlerinin de fedakârlığı teşvik edici, ödüllendirici davranışlar göstermesi, öğretmenleri çalışma konusunda daha istekli yapabilir.

Yapılan araştırmalarda karşılık beklemeden ve koşulsuz sevginin, başkalarına gösterilen ilgi ve özenin, paylaşılan değerlerin psikolojik ve duygusal yararlarının

olduğu ve dört negatif duygu grubunun meydana getirdiği yıkıcı etkiyle baş etme konusunda güç sağladığı tespit edilmiştir (Allen, 1972). İnsan birilerini yardım ettikçe mutlu olan bir varlıktır. Karşılıksız olarak öğrencilerine bir şeyler öğretmek için çaba harcayan öğretmenin psikolojik durumunun da olumlu etkileneceği söylenebilir.

2.4.4.4 Anlam

Pfeffer (2003), yönetim uygulamaları ve işyeri ruhsallığı ile ilgili yaptığı araştırmada, insanların yaşam arayışlarının dört temel boyutu bulunduğunu vurgulamıştır. Bunlarda ikisini söyleyecek olursak: Bireyin öğrenmeyi geliştirmesini, ustalık ve yeterlilik duygusunu ona yaşatan anlamlı iş ve amaç duygusunu içine alan anlamlı iştir. Buna göre okul müdürleri, öğretmenlere, yaptıkları mesleğin anlamının ne kadar yüce olduğunu hissettirebilirlerse okulun başarısının da o oranda artmasını bekleyebilirler.

Ruhsal liderler ve izleyenleri kendilerine ve geçmiş hayatlarına saygı duyarak diğer insanlarla iyi ilişkilere sahip olmalıdırlar. Bunun sonucunda yaşamın bir amacı ve anlamının var olduğunu fark edecek, çevresini kuşatan dünyayla başa çıkabileceğini düşünecek, ruhsal inanışlarını izleme kabiliyetine sahip olacak, kendini tanımak suretiyle devamlı bir gelişim içinde olacaktır (Fry, 2003). Ruhsal liderliğin önemli görüldüğü iş yerlerinde insanlar hayata pozitif bakacaklarından dolayı iş yerindeki huzur, performans ve verimliliğin artması beklenebilir.

Bu çalışmada kullanılan Fry (2007) tarafından geliştirilen ölçeğe göre anlam, yapılacak şeylerin farkına varma, her işin bir amaç doğrultusunda yerine getirildiğinin anlaşılması, her işin insanların yaşamında bir farklılık oluşturmaya beklenmektedir (Özgan, Bulut, Bulut, Bozbayındır, 2013). Okul müdürleri emri altında çalışanlara yaptıkları işin önemini anlamaları konusunda yardımcı olabilirler.

2.4.4.5 Aidiyet

Aidiyet, kişinin anlaşıldığını ve takdir edildiğini bilmesidir (Özgan ve diğ, 2013). Aidiyet temelini oluşturan bir grup beraberinde bağlanma ve bütünleşmeyi getirir (Karaduman, 2010). Fry (2003) yukarıdaki düşünciyi savunmakla beraber,

örgütün kişiyi anlaması, saygı duyması ve değerli hissettirmesinin önemini ifade etmiştir. Ruhsal liderlerin görevlerinden biri de izleyenlerinde aidiyet hissini oluşturmaktır. Araştırmalar göstermiştir ki çalıştığı kurumunu benimseyen insanlar, daha içten çalışmakta, daha fazla çaba harcamaktadırlar.

2.4.4.6 Ruhsal Yaşam

Serving ve Kurth (2003), işyeri ruhsallığı için hem izleyenler hem de liderler için uygulanması gereken dört esas uygulamadan bahsetmektedir. Bunlardan biri de ruhsal anlamda rahatlatıcı uygulamalar (dua etmek, yoga, edebi metinler okumak, derin düşünme, doğada zaman geçirme) yapmaktır. Okullarının başarısının artmasını ve yaşanan sorunların minimuma inmesini isteyen okul müdürleri, öğretmenlerini, yukarıda söz edilen etkinliklere teşvik edebilirler. Öğretmenlerinin ruhsal yaşamlarına okulda da devam edebilmeleri konusunda öğretmenlere yardımcı olabilirler. Ruhsal açıdan rahatlayan öğretmenlerin de okula faydalı olmaları beklenir.

2.4.4.7 Kurumsal Bağlılık

Örgütün amaçlarını kabul etmiş, bağlandığı örgüt için her şeyini ortaya koymak için gönüllü ve örgüte bağlılık konusunda güçlü bir iradeye sahip olmaktır (Swales, 2002). Kurumsal bağlılık, kişinin çalıştığı kurumuyla yaptığı psikoloji sözleşme gibidir. Yazılı olmasa da kurumun amaçlarına kendini adadığını gösterir (Özgan ve diğ., 2013). Kişi, çalıştığı kurumun amaçları için her şeyiyle gayrete gösterecektir.

Fry (2003)'a göre kurumsal bağlılık ve verimlilik için bazı nitelikler gerekmektedir. Bunların birincisi, liderin ve izleyicilerinin gönüllü olarak paylaştıkları bir vizyon oluşturmak, ve yaşamın anlamı ve amacı olduğunu hissettirmek. İkincisi ise, liderin ve izleyenlerinin anlaşılma, kabul görme, ait olma, kendisinin ve diğerlerinin beğenmesi, özveri üzerine kurulan bir kültür oluşturması. Okul müdürleri, öncelikle ortaya bir vizyon koymalıdır. Öğretmenlere hayatın anlamının olduğunu göstermelidirler, öğretmenlerin okulu benimsemelerini

sağlamalıdır. Zaten kendinin bu aşamada hissedilen öğretmen, okulu için fedakârlıktan çekinmeyecektir.

Fry (2003), ruhsal liderliğin kurumsal bağlılığı ve verimliliği arttırmak için liderlerin hem izleyenlerinin hem de kendilerinin ruhsal gereksinimlerini birbirine bağlayan bir liderlik türü olduğunu söylemektedir. Ruhsal liderler, örgütsel ortamda izleyenlerin bir amaç, çağrı, anlam ve görev duygusu yaşayabildiği bir kültür oluşturan, böyle bir iş yerinde hem örgüt üyelerini hem de kendisini değerli yapan kişiler olarak görmektedirler (Wheatley, 2002). Eğitim liderleri, altındakilerin yaptıkları görevlerini yüce bir vazife olduğunu onlara hissettirmelidirler.

2.4.4.8 Verimlilik

Fry (2005), ruhsallığın hâkim olduğu iş yerlerinde çalışanların daha verimli çalıştıklarını, bunun sebebinin de daha az baskı korku olduğunu, bunu yanında etik bir ortamın olduğu yerlerde insanların çalışmaya daha arzulu olduğu ve bu arzunun da kişinin içinden geldiğini, yani samimi olduğunu ifade etmektedir. Bu cümleden hareketle okullarında ruhsallığa önem veren müdürlerin, okullarının başarısını ve öğretmenlerinin verimini arttıracığı söylenebilir.

Yapılan araştırmalara göre ruhsal liderliğe uygun davranan liderler, bir yandan çalışanların güdülenmesini sağlarken, bir yandan da kendilerini motive ederler. Sözü edilen niteliklerin bulunduğu, dönüştürücü ve geliştirici niteliklere sahip çalışanları oluşturulmasıyla kurumlar daha iyi performans göstermektedirler (Sanders ve diğ., 2004).

Fry, Vitucci ve Cedillo (2005) ruhsal liderliğin esas amacının, örgütsel bağlılık ve verimlilik seviyelerini en yükseğe çıkarmak olduğunu söylemektedirler. Buradan hareketle ruhsal liderlik, takipçilerin ruhsal kurtuluş için ihtiyaç hissettikleri şeyleri onlara sağlamalıdır. Yani okul müdürleri öğretmenlerin ruhsal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmalıdır. Bu durumda okulun başarısında artma beklenebilir.

Kurumlar en kıymetli kaynakları olan çalışanlarının ruhsal taraflarını fark etmedikçe onların faydalarını da anlamaları mümkün değildir. Diğer işlevlerinin yanında ruhsal bir merkez de olan kurumlar, ruhsallık aracılığıyla kurum kültürlerini güçlendirebilir ve bunu verimliliklerine yansıtabilirler (Fairholm, 1997). Eğitimi öğretimin güçlenmesini isteyen okul müdürleri, öğretmenlerinin ruhsal yönlerini keşfetmelidir. Onların nelerden hoşlandıklarını nelerden hoşlanmadıklarını belirleyip onlara o çerçevede davranmalıdırlar. Bu davranışlar karşısında öğretmenin de başarılı olması dolayısıyla okulun başarısının artması beklenebilir.

2.4.4.9 Yaşamsal Memnuniyet

Yaşamsal memnuniyet, insanların hayatlarında manevi değerlere sahip olmalarıdır (Akt. Özgan ve diğ, 2013). Ruhsal liderler, izleyenlerine güven telkin eder, onların içsel motivasyonlarını sağlar ve kuruma olan bağlılıkların arttırır. Bunun devamında da hem kurumun performansı artar hem de bireysel gereksinimler karşılanmış olur (Fry, 2003). Okul müdürleri öğretmenlere güven telkin etmeli, onları, karşılaştıkları zorluklar karşısında motive etmelidir. Bu durum öğretmenlerin işine yansiyacak ve yaşamsal memnuniyetlerini de olumlu yönde etkileyecektir.

2.5. Eğitim Yönetimi ve Liderlik

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için etkili çalıştırmak, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 2000). Bir başka ifadeyle eğitim yönetimi, daha önceden ortaya konmuş eğitim politikaları doğrultusunda eğitim örgütlerinin işlerliğini devam ettirmekle ilgilenir. Eğitim yönetimindeki amaç, kişiler arası ilişkileri sosyal ve düşünsel olarak birbirine bağlayarak etkili öğretimi sağlamaktır (Prawat, 1993). Eğitim yönetimi, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en verimli kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinliklerdir (Erdoğan, 2008).

Yukarıdaki tanımlara göre eğitim yönetiminde liderlik davranışlarına çok da fazla dikkat çekilmemektedir. Lunenburg ve Ornstein (1996)'e göre, yöneticilik istenilen hedeflere ulaşmak amacıyla örgütün yapısını şekillendirme süreciyken,

liderlik, çalışanları örgüte bağlama ve bir vizyon etrafında toplama sürecidir. Bu anlamda yöneticilik, liderliğin önünde bir engel oluşturmaya da örgütteki her lider yönetici, her yönetici de lider değildir.

Ayrıca okul yöneticisi, liderden önce üsttür. Üstlük imajından liderlik imajına geçebilmesi zordur fakat bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini içselleştirmesi ve bunları davranışa dönüştürebilmesidir. Bireyin önemi, işbirliği, okulun verimi, öğrencinin başarısı ve gelişmesi gibi idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun hedefleri ile çalışanları ihtiyaçlarını dengeleyebilecek kadar örgüte bağlı ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulda iyi ilişkilerin kurulduğu ve işlediği bir ortam oluşturabilmesidir. Liderlik bir grup eylemidir, makam olarak üstlük ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsar. Bu nedenle, okul yöneticisi üstünden çok astlarına dönük çalışırsa, grup üyelerinin liderlik imajına yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 2002). Buradan hareketle okul müdürleri yöneticilikten liderlik vasfına yükselebilmeleri için, okulun hedeflerini benimsemeli, bunları davranışlarıyla göstermeli, öğretmenlerle okulun ihtiyaçlarını gözetmeli ve okulda iyi bir ortam oluşturmalıdır.

Eğitim liderliği, içinde yer aldığı bürokrasi ve güç çevresinden ayrı düşünülemez. Özellikle eğitimde, bu güç ve ortam çok karmaşık unsurlardan oluşmaktadır. Eğitim lideri, formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden de yararlanarak konumunu güçlendirebilir. Okul yöneticisi, lider imajına girebilmek, bu imajı devam ettirebilmek için, öğretmen ve öğrenci gruplarından ve liderlerinden yararlanabilir. Örgüt ortamında liderliği kolaylaştıran sebeplerden biri makamdır. Bu etken hiyerarşik rol ve konumdan başka, bilgi edinme ve yararlanma olanaklarını da çoğaltır. Böylece liderin grup içinde ve dışında etkinliği artmış olur. Ancak bu şekilde bir liderliği zora sokan en olumsuz etken hiyerarşidir. Bir yöneticinin hem astlarına lider, hem üstlerine bağımlı kalabilmesi için, her iki grubun yararları ortak olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002). Okul müdürlerinin liderliğini sağlamlaştırması için elinde bazı enstrümanlar vardır. Bunlar makam, çevresel faktörler öğretmen ve öğrenci gibi faktörlerdir. Bun etkenleri iyi değerlendirebilirse iyi bir lider olabilir.

Bu düşünceyi destekleyecek bir başka fıkirden bahsedelim. Okul müdürleri, yönettikleri okulların niteliğini etkileyebilecek konumdaki kişilerdir. Okul yönetiminin başlıca ögesi olan okul yöneticilerinin, okul-çevre, toplum bileşenlerine göre okulu şekillendirmesi ve çalışanları organize ederek, onları okulun değişen amaçları doğrultusunda motive etmesi gerekmektedir. Böyle bir sorumluluğu üstlenebilecek ve okulu etkili hale getirebilecek bir okul yöneticisinin, yöneticilikte iyi yetişmesinin yanı sıra etkin bir lider olması da gerekmektedir (Arın, 2006). Yani etkili okul için yöneticilik yetmemekte aynı zamanda lidere de ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu yüzden, okul yöneticisinin okul düzenini sağlamak ve devam ettirmek adına yaptığı yönetim işleri dışında kalan, okulu geliştirecek ve yenileyecek davranış modelleri ve mesleki donanımı da kullanması gerekmektedir. Bu bakımdan okul yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması, okulu yenileme sürecinde önemli bir adım olarak görülebilir. Eğitim örgütlerinin etkin ve yeterli olarak varlığını sürdürmesi ve hedeflerine ulaşması, başlı başına bir yönetim, başka bir ifade ile liderlik meselesi olarak görülebilir (Çelik, 2003). Okul müdürleri okullarını geliştirebilmeleri için yöneticiliğinin yanında liderlik davranışları göstermelidirler.

Okul yöneticileri bu görevi sadece öğretmenlik mesleğinin bir devamı olarak algılamamalı ve bunun ayrı bir yeterlilik gerektirdiğini düşünmelidirler. Eğitim yöneticilerinin yöneticiliği uzmanlaşma olarak görüp kendilerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapması, onları yeterli öğretmen konumundan yeterli yönetici konumuna getirebilir. Örgüt yapısının temel ögeleri, insan ilişkilerinin farklı şekilleri, lider davranışları, akılcı karar verme sürecinin aşamaları, kamu ekonomisinin incelikleri ve alanlarındaki yeterlilikler, eğitim ve okul yöneticisinde aranan özellikler olmaya başlamıştır (Bursalıoğlu, 2002). Bu bakımdan, etkili bir okul yöneticiliğine giden yolun, liderlik davranışlarını sergilemekle ilgili olduğu söylenebilir.

2.6. İşe Tutkunluk

Literatür incelendiğinde işe tutkunluk kavramına eş değer bir çok kavrama rastlanılmaktadır. “İşe cezbolma”, “işe bağlanma”, “işe kapılma”, “işe adanma”, “işe

angaje olma” bunlardan bazılarıdır. Biz bu araştırmamızda yukarıda sayılan bütün kavramları “işe tutkunluk” olarak alacağız. İşe tutkunluk, bireyin, yalnızca bağlılığın sonucu olarak kendisini işine ne kadar adadığından ziyade, çalışırken kendisinin bütün benliğiyle hangi oranda orada bulunduğu, kendisini ne derecede işine verdiğini ifade etmektedir (Doğan, 2002).

Becker (1960) işe tutkunluğu ilk inceleyenlerden olmuştur. Herhangi bir etkinlik, kişi veya konum gibi değişkenlere bağlı olarak bireyin, adı geçen değişkenlere uygun hareket ettiğini ve fazladan ilgi gösterdiğini ifade ederek tutkunluk konusuna taraf olma şeklinde ifade etmeyi tercih etmiştir. Fakat bu bağlılığın gerçek bir bağlılığa karşılık gelebilmesi, özdeşleşme ve benimsemeyle mümkündür. Bu cümleden hareketle insanların hayatlarında önem atfettikleri psikolojik objeler ile ilgili hissettikleri bir tutum ve adı geçen objeyle olan ilişkisinin gerektirdiği davranışları isteyerek ve memnuniyetle yapmasıdır. Bu psikolojik obje çeşitli şeyler olabilir (Karacaoğlu, 2005). İnsanların işe tutkunlukları işlerini benimsemeleri ile mümkündür.

İş yerleri ve örgütler için işe tutkunluğun önemi tartışılmazdır. Günümüzde çalışanları tatmin etmek sadece ortamdaki olumsuzlukları yok etmekle mümkün değildir. Olumsuzlukları yok etmenin yanında olumlu kazanımlar da sağlamalıdır. Bu gereksinimden “pozitif psikoloji” doğmuştur. Pozitif psikoloji, insanların olumsuz şeylerden arınmakla beraber, kendilerine artı değer katma ihtiyacıdır. (Turgut, 2010). Yani insanlar kendilerini mutlu edecek şeylere ihtiyaç duyarlar. Mutsuz edecek şeylerden uzaklaşmak isterler. Bu yüzden okullarda öğretmenleri mutsuz edecek faktörler ortadan kaldırılmalı, onlara mutluluk verecek şeyler üzerinde düşünülmelidir.

Kahn (1990) işe tutkunluğu, çalışanların, çalışma esnasında performanslarına kattıkları bilişsel, fiziksel ve duygusal özleri olarak ifade etmektedir. Bu sebepten kişi çalışırken bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak performansını gösterir. Bir çalışan, işinde bilişsel olarak zindeyse, iş ortamına fiziksel olarak katılıyorsa ve duygusal olarak işine bağlıysa bu kişi işine tutkundur denebilir.

Kahn bireylerin işe bağlanması ve ayrılması üzerine çalışmalar yapmıştır. Bireyin işe tutkunluğunu ifade eden üç psikolojik durum, bu araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Bunlar güven, anlamlılık ve erişebilirliktir. Güven, işinde çıkacak tüm sonuçlardan kişinin emin olmasıdır. Anlamlılık, kişinin kendi standartları ile işindeki amaçlarına verdiği değerdir. Erişebilirlik ise kişinin bilişsel, fiziksel ve duygusal yönlerden işteki görevlerini devam ettirmekteki inancıdır (Kahn, 1990). Buna dayanarak, okul müdürleri öğretmenlerinin işe tutkun olmalarını istiyorlarsa, öğretmenlerin yaptıkları mesleklerin anlamının farkına varmalarını ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamalıdır. Erişebilirlik konusunda müdürün yapacağı şeyler de sınırlı kalmaktadır.

Schaufeli ve arkadaşları işe tutkunluğu, adanmışlık dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarını içeren, işle ilgili, olumlu ve tatmin edici ruhsal durum olarak ifade etmişlerdir. Çalışmaya tutkunluk, “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” olarak tanımlanır (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma ve Bakker, 2002). Burada ifade edilenlere göre düşündüğümüzde okul müdürlerinin, öğretmenlerin ruh hallerini pozitifte getirecek şeyler üzerinde durmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

2.6.1. Adanmışlık

Adanmışlık, kişinin işinde heyecan duyması ve bu işte çalışmaktan onur duymasıdır. Kişi kendine ve işine önem verir. Bu ruh hali içinde bulunan kişi için çalıştığı işi anlamlıdır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Öğretmenlik, aslında tam da adanmışlık kavramının karşılığı olsa gerek. Çünkü bu meslek gönülsüz yapılacak bir iş değildir. Öğrencilere yıllar boyu sabırla şekil vermek için uğraşır. Yöneticiler, öğretmenlerin yaptıkları mesleklerin öneminin farkına varmalarıyla ilgili çaba sarf etmelidirler.

2.6.2. Dinçlik

Dinçlik, çalışanın iş ortamında yüksek enerji ve gayreti temsil eder. Kişi işe motive olmuştur. Sorunlarla karşılaştığında sabrederek işine devam etmesidir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Dinç kalma, öğretmenlik için önemlidir. Öğrencilerle ilgilenen öğretmen sürekli bir etkileşim içindedir. Bu durum gerek fiziksel gerekse

zihinsel yorgunluğu beraberinde getirmektedir. Öğretmenin dinç kalması iyi öğrenciler yetiştirmesinin gereklerinden biridir.

2.6.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, kişinin, kendini işinden alamayacak kadar işine odaklanmasıdır. Kişi yaptığı işten ötürü kendini mutlu hisseder ve zamanın farkında olmaz (Schaufeli ve Bakker, 2004). Yoğunlaşma bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasıdır. Birey çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır.

İşe tutkunluk, çalışanın işe dönük bir etkinlik yapıyor olması ile doğabilecek bir durumdur. Yani işe tutkunluğun altında işin kendisi yatmaktadır. Kişinin, kendi işine karşı içten bir bağ kurması, işe yönelik pozitif etkenlerin bulunması ile gerçekleşecektir (Blanch ve Aluja 2010). Öğretmenlerin işlerine tutkun olmalarının en önemli sebebi öğretmenliği sevmeleri olacaktır.

İşe yönelik pozitif etkenler sayesinde kişinin işe dönük beklentileri gerçekleşecektir. Kişinin beklentilerine ulaşması ise kişinin işinde tatmin edecektir (Rutherford, Boles, Hamwi, 2009). Öte yandan işine tutkun bireylerde iş tatmini daha yüksek düzeylerde gerçekleşmektedir. İş tatminini, işe tutkunluğun bir sonucu olarak gören Brown, işe tutkunlukla iş tatmini arasında güçlü bir bağlantı tespit etmiştir. İçsel ve dışsal tatmin unsurlarına yönelik etkide bir değişiklik olmamaktadır. Mesela işe tutkunluk ve ilerleme arasındaki tatmin ilişkisi, işe tutkunluk ve ücret doyumu arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Bir genelleme yapılacak olursa, işe tutkunluğu yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olacağı söylenebilir (Çakır, 2001). Mesleğini seven bir öğretmenin işine tutkun olması beklenebilir. İşine tutkun olan öğretmenin işinde tatmin olması ve doyuma ulaşması beklenen bir durumdur.

Çalışanın işi ile psikolojik açıdan özdeşleşmesi şeklinde açıklanan işe tutkunluk, bazı araştırmacılar tarafından performansın kişinin kendine duyduğu saygıyı etkileme seviyesi olarak görüp, performansı çalışanın kendine duyduğu saygının merkezine koymuşlardır. Vroom (1962), işe tutkunluğun performansın yüksek olması durumunda kişinin kendisine olan saygısının arttığını, performansının düşük olması durumunda da kendisine olan saygısının da düştüğünü hissettiği

zamanda var olabileceğini söylemiştir. Öğretmenler, performanslarının arttığında kendilerine olan saygılarının arttığını hissetmelidirler. Ancak o durumda işlerine tutkun olurlar.

İşe tutkunluk, organizasyonların, tüketicilerin isteklerini vaktinde cevaplayabilme ve rekabet edebilme şeklindeki hedeflerine sağladığı katkı ve yararlar açısından katalizör görevi oynamaktadır. Bu bakımdan kişisel ve kurumsal başarıyı da etkilemektedir. Fakat bunun her zaman bu şekilde gerçekleşeceğini söylemek mümkün değildir. İşine tutkun her çalışanın performansının yüksek, işine tutkunluğu az olan çalışanın performansının düşük olacağına dönük genelleme yapmak doğru olmaz (Karacaoğlu, 2005). İşe tutkunluk, çalışanların ve kurumun hedeflerine ulaşmak için bir aracı görevi görmektedir.

İşe tutkunluk ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, işe tutkunluk ile performans arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Vroom (1962), işe tutkunluk ile performans arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yani işine tutkun olan öğretmenlerin performanslarının da yüksek olması beklenebilir. Hall ve Lawler (1982), çalışanların üstlerinin, çalışanların performanslarını ölçtükleri durumlarda, işe tutkunluğun performansı etkilediğini bulmuşlardır. Bir başka deyişle öğretmenlerin işe tutkunlukları denetim sırasında artmaktadır(Akt. Çakır, 2001, 76).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde işe tutkunlukla verimlilik arasında da ilişki tespit edilmiştir. Verimlilik, bir kişinin, örgütün veya grubun belli hedeflere varmak için ortaya koyduğu girdi ve kaynaklarla, hangi sonuçlara ulaştığının göstergesidir. Kişi açısından verimlilik, kendisine tahsis edilen kaynak ve imkânlarla, belli bir zaman diliminde nasıl ve ne kadar iş yaptığıdır. İşe tutkunluk için verimlilik tek ve yeterli bir kriter olmasa da verimli çalışan bir iş ortamının işe tutkunluk için gereken şartları sağladığı söylenebilir (Çakır, 2001). İşine tutkun olan öğretmenlerin iyi öğrenciler yetiştireceği söylenebilir.

2.6.4. İşe tutkunluğu Etkileyen Faktörler

İşe tutkunluğu etkileyen unsurlarla ilgili iki anlayıştan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki kişilerin gereksinimlerinin, özelliklerinin ve değerlerinin, işe tutkunlukları konusunda daha etkin olduğunu söyleyen görüştür. Diğerisi ise, bireysel faktörlerden önce işin kendisi ile iş ortamına ait özelliklerin işe tutkunlukta etkili olduğunu savunan görüştür. Aynı zamanda bazı araştırmacılar da her iki unsurun da işe tutkunlukta etkili olduğunu savunmuşlardır (Çakır, 2001).

2.6.4.1. Kişisel Faktörler

Kişilerin işe tutkunlukları ile cinsiyetleri arasındaki ilişki, çalışanların toplumun kadın ve erkeğe biçtiği rollerle cinsiyetlerine göre medeni hallerinin irdelenmesiyle ortaya konmaktadır. Bununla alakalı veriler “cinsiyet modelleri teorisi ile ifade edilmektedir. Bu teoride insanların sosyalleşme sürecinde, işle ilgili tutum ve davranış farklılıklarını, cinsiyetlere göre incelemektedir. Klasik görüş, çalışanlar arasında erkeklerin ekonomik sistem içinde kendilerini tek ve değişmez bir parça olarak görmekte ve kendilerini ailelerin gelir kapısı olarak kabul etmektedirler (Lorence, 1987). Bu anlayış, erkeklere fazladan yükümlülük yüklemektedir. Bu görüşün ortaya koyduğu sonuçlardan biri de, aileye dönük yükümlülükleri fazla olan erkek çalışanın işe tutkunluk seviyesinin de yüksek olduğudur. Buna ilave olarak erkekler üzerinde yapılan bazı araştırmalar, evli erkeklerin işe tutkunluklarının, bekar erkeklere oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüksekliğin nedeni de ekonomik sebeplere bağlanmaktadır (Sioberg ve Sverke, 2000). Evli erkekler genellikle ailesinin geçimini üstlenmektedirler. Bu yüzden işlerine daha sıkı bağlanmaktadır.

Bunun yanında duruma kadın çalışanlar gözüyle baktığımızda durum, erkeklerin aksine olmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, sosyal yükümlülüğü fazla olan kadın çalışanların işe dönük kaygılarının düşük olduğu görülmüştür. Bunu yanında ev ve aile ilgili yükümlülükleri fazla olan kadın çalışanların işe tutkunluklarını etkileyecek derecede aile ve iş rollerinin çatışması sık karşılaşılan bir durumdur (Çakır, 2001). Evli kadın öğretmenlerin okullarının yanından düşünmeleri gereken bir de ev işleri ve çocukları bulunmaktadır. Bu durum da evli kadınları işe tutkunluklarını etkilemektedir.

İş yaşamlarının henüz başında bulunan gençlerin işe tutkunlukları güçlü olmayabilir. Bunun nedeni yaşamlarında daha ilginç faaliyetler içinde bulunabilirler eğlenceye vakit ayırabilirler. Orta yaşlıların işe tutkunlukla gençlerden daha yüksek düzeydedir. Yaşlı çalışanlarda işe tutkunluk ise daha da yüksek seviyededir (Çakır 2001). Genç çalışanlar yaşları itibariyle sosyal faaliyetlere daha yatkındırlar. Aynı zamanda üniversitenin özgürlükçü, eğlenceli ve yükümlülüğü fazla olmayan hayatından, bir anda sınırlandırılmış bir iş hayatına atılmak onların işe tutkunluklarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Gorn ve Kanungo (1980), motivasyonun işe tutkunluğa etkisine yönelik yaptıkları araştırmalarında, içsel ve dışsal motivasyona sahip çalışanların doyumlarının ileri derecede olması durumunda, işe tutkunluklarının yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan içsel motivasyonu doyuma ermiş olan bireylerin işe tutkunluklarının, dışsal motivasyonu doyuma ermiş olan bireylere nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle, içsel motivasyonun işe tutkunluğa etkisi, dışsal motivasyonun işe tutkunluğa etkisinden daha yüksektir (Akt. Çakır, 2001, 133). Bu yönden okullara yaklaşacak olursak, öğretmenlerin içsel motivasyonlarının artması okula olan katkılarını arttıracaktır. Okul müdürlerine düşense öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmaya çalışmalarıdır.

2.6.4.2. Çevresel Faktörler

İnsan sosyal bir varlık olduğu için çevreden ayrı düşünülemez. Çevreden etkilenir ve çevreyi etkiler. Bu durum iş hayatı için de geçerlidir. İnsanlar arasında, çalışan bireyler saygın durumda bulunmakta ve iyi konuma sahip olmaktadır. Bunun farkında olan çalışanlar, çalışmaya karşı fazladan bir güdülenme içinde olmaktadır. Bu durum da çalışanların işe tutkunlukların arttırmaktadır. Öte yandan insanların aşırı çalışmaları kendilerine duyulan pozitif duyguları tersine çevirebilmektedir. Bu da çalışanın kazanma hırsını ve paraya olan aşırı isteğinin bir sonucu olarak algılanmakta ve çalışanın üzerinde ters tepki yapmak suretiyle kişinin işinden soğumasına ve işe tutkunluğunun azalmasına neden olabilmektedir (Dailey ve Morgan, 1978). Toplumumuzda da çalışanlar işsizlere göre daha itibarlı algılanmakta aynı zamanda bazı meslekler de bazı mesleklere göre daha saygın

görülmektedir. Bu durum kişinin işe tutkunluğunu etkilemektedir. Toplumda saygın bir yer edinmek isteyen birey, fazla çalışmayı ya da bazı meslekleri tercih edebilmektedir.

2.6.4.3. Ekonomik Faktörler

Maslow (1943)'ün ihtiyaçlar hiyerarşisine göre beş temel ihtiyacı vardır. İnsanların en temel ihtiyaçlarından en üst seviye ihtiyaçlarına kadar sınıflandırmıştır. İnsanların ihtiyaçlarını giderebilmesi genellikle ekonomik şartlara bağlıdır. İnsanlar ihtiyaçlarını giderebilmek için devamlı ekonomik kaygı taşımaktadırlar. İnsanlar bu kaygıyı oluşturan ihtiyaçlarını giderebilmek için işlerine daha tutkun olmaktadır. İnsanlar beslenme, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlarını karşılamak için paraya ihtiyaç duyarlar. Paranın kaynağı da çalıştıkları işleri olduğundan işe tutkun olmaları beklenir.

Ekonomik krizler de işe tutkunluğu etkilemektedir. Ekonomik kriz dönemleri üretim ve tüketimin sekteye uğradığı dönemlerdir. Bu durumda doğal olarak insanların iş bulma imkânları kısıtlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların da işe tutkunlukları da artmaktadır. Ancak daha stabil piyasalarda iş bulma imkanları daha fazla olduğu için çalışanları işlerine karşı tutkunlukları azalabilmektedir (Zhang ve Wei, 2010).İşsizlik oranının yüksek olduğu ve ya ekonominin kötü gittiği yerlerde veya zamanlarda insanların işe tutkunlukları artmaktadır. Çünkü kişinin çalıştığı iş yeri risk altında olabilir veya kişi çalıştığı işi ya da pozisyonu kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. Kişi, işini kaybetmemek için de işine daha tutkun olacaktır.

2.6.4.4. İşin Özellikleri ile İlgili Faktörler

Çalışanın bilgi ve yeteneklerini gösterecek ortam bulamaması, işinin devamlı aynı düzende gitmesine sebep olacaktır. Monotonluk, işin sürekli aynı yapıya sahip olması ve devamlı aynı şeylerin yapılıyor olması sonucu ortaya çıkan bıkkınlıktır (Çakır, 2001). Bu monotonluk, nitelik yönünden üst düzeylerde olan kişilerin işten soğumalarına ve devamsızlık yapmalarına yol açacaktır. Bu durumda işe tutkunluğu etkileyecektir. Örgütler bu durumun önüne geçebilmek için rotasyon, iş

zenginleştirme gibi metotlar uygulamakta ve personellerine farklı olanaklar sunmaktadırlar.

İş ve beceriyle işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi incelemeye dönük yapılan çalışmalarda güçlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Hackman ve Lawler (1971), iş çeşitliliğinin yeni iş becerilerini doğurduğunu, bunun da işe tutkunluğu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Chen (2001), çalışanların işe tutkun olmaları için iş becerilerini arttırmanın bir yol olabileceğini ifade etmiştir. Sürekli aynı şeyleri yapmak çalışana bıkkınlık verebilir, monotonluk oluşturabilir. Değişik şeylerin yapılması, kişinin heyecanını arttırıp işine daha tutkun hale getirebilir.

Çakır (2001), bir işin önemli olması, görev çıktılarının çalışanlar ve örgüt dışında bulunan insanlara sağladığı yararlarla kapattıkları eksikliğin büyüklüğü ile orantılı olduğunu söylemektedir. Bu önem, işin kendisinin veya işin sonucunda varılacak sonucun, işin etrafında bulunanlar yönünden ne kadar faydalı olduğuna, nasıl olanaklar sağladığına göre değerlendirilebilir. Brown'a göre işin önemi, işin diğer özellikleri ile beraber, işe tutkunlukla orta seviyede fakat ilişki düzeyi olarak çeşitlilikten sonra, öteki iş özelliklerinden önce gelen bir özelliktir. Bütün bunlardan dolayı işin öneminin de işin özelliklerinde incelenmesi gereken bir özellik olduğunu ve işe tutkunluğa etki eden önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Bireyin işe tutkunluğunu etkileyen etkenlerden bir diğeri de özerkliktir (otonomi). Özerklik çalışanın işle ilgili faaliyetleri başlatma, devam ettirme ve düzeltme konularında inisiyatif alabilmesidir. Mesela çalışan, işi başlatma yönetme, hızını ayarlama ve çaba konularında, kararlarını özgürce verebilmelidir (Ceylan, Çöl, Gül, 2005). Özerklik, çalışanlara iş ortamlarında, işinde ortaya çıkan sonucun kendisine ait olduğunu düşündürerek, iş yerine bağlılığını ve işe tutkunluğunu arttırmaktadır. Özerkliğin yüksek olmadığı yerlerde ise çalışanlar doğabilecek başarısızlıkların sorumlusu olarak diğer çalışanları sorumlu görmekte ve kendileri daha az sorumlu olduklarını düşünmektedirler (Hackman ve Lawler, 1971). Okullar açısından düşünüldüğünde öğretmen, öğrencileriyle ilgili olarak hangi ölçüde özerkse yani kendi kararlarını hangi ölçüde kendi alabiliyorsa o ölçüde başarılı olacaktır.

2.6.4.5. İşe Tutkunluğu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütlerin büyük olması işe tutkunluğu etkilemektedir. Büyük örgütlerde bürokrasinin fazlalığı, denetimin etkin bir biçimde sağlanabilmesi için yetkililerin hiyerarşik yapıdan aldığı katı sorumluluk ve yetkilerinin olması ve bu durumun bir sonucu olarak örgütün esnek olmayan yapısı, çalışanlara katı yönetim ve denetim yaptırımları, üst kademeden en alt basamağa kadar ilişki kurulmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum da bilgi aktarımında yanlışlıklara sebep olarak iş ortamının daha karmaşık olmasına yol açmaktadır (Mishra ve Shyam, 2005). Büyük örgütlerin bu katı yönetim ve denetim şartları çalışanları performanslarını, işe tutkunluklarını azaltmaktadır. Büyük okullarda çalışan öğretmenlerin işe tutkunluklarının küçük okula çalışan öğretmenlerin işe tutkunluklarından daha az olacağı söylenebilir.

İşe tutkunluğu etkileyen örgütsel faktörlerden biri de ücrettir. Ücret, çalışanların işe devamı, çalışmanın veriminin artırılması kuruma yönelik olumlu tutumların artırılması gibi sebeplerden dolayı önemli bir etken olmuştur. Ücretin işe tutkunluğa yaptığı etki, motive edici olmasından dolayıdır. Bundan dolayı ücretin işe tutkunluk üzerindeki etkisinin, çalışanların içe ya da dışa dönük güdülenmelerine göre değişebilecektir. Ücreti, ilerleme, başarı, sorumluluk gibi içsel faktörlerden daha önde tutan yani dışsal güdülenmesi daha önde olan çalışanlar için ücretin fazla ve ücret sisteminin adil olması, işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemektedir. Fakat dışsal güdülenmenin işe tutkunluk seviyesini etkileme oranının daha düşük olmasından dolayı, ücret ve işe tutkunluk arasında önemli bir ilişki olmadığı düşünülmektedir (Çakır, 2001). Ücrete değer veren öğretmenler için ücret işe tutkunluğun bir gerekçesi sayılabilir. Ancak içsel motivasyonu daha yüksek olan çalışanlar için ücretin işe tutkunluğa etkisi daha düşük kalabilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre çalışanların kariyerle ilgili beklentilerinin karşılanması çalışanları örgüte bağlı hale getirmekte ve işine tutkun yapmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre çalışanlarına eğitim ve kariyer olanakları sunan kurumlarda çalışanlardan daha çok verim alındığı ve kurumlarına karşı sadakatlerini uzun süre muhafaza ettikleri tespit edilmiştir (Feldman, 2000). Yani kariyer yapma

imkânı bulunan işyerlerinde ya da okullarda kişilerin işine tutkun olacakları söylenebilir.

Çakır (2001), çalışan için uygun güvenlik ve sağlık şartlarının sağlanması, sağlıklı olma, performansı ve verimliliği arttırmasının yanında, çalışanların rahat ve güvenli imkânlarda işlerini yapmaları, işe ve iş ortamına yönelik doyumunu arttırarak işe tutkunluğun kuvvetlenmesine olumlu yönde katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Öte yandan çalışma saatlerinin düzensiz ve uzun olması, çalışma sisteminin vardiyalı olması, çalışanın performansının düşmesine ve dolayısıyla kazaların ve hataların artmasına, çalışanların sağlıklarının olumsuz etkilenmesine, aile hayatının ve sosyal ilişkilerin zarar görmesine yol açtığı bu durum da çalışanın işe tutkunluğunu etkilemektedir.

2.7. İlgili Araştırmalar

İlgili araştırmalar yurt içi ve yurt dışı olmak üzere iki başlık altında incelenecektir. Birinci bölümde ruhsal liderlik üzerine ikinci bölümde ise işe tutkunluk üzerine yapılan çalışmalar incelenecektir.

2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde ruhsal liderlik ve işe tutkunluk üzerine yurt içinde yapılan araştırmalar ele alınacaktır. İlk olarak ruhsal liderlik ile daha sonra da işe tutkunluk ile ilgili araştırmalar incelenecektir.

2.7.1.1 Ruhsal Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar

Kurtar (2009), ruhsal liderlik ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması konulu bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın amacı, ruhsal liderlik ölçeğinin Türkçeye uygun olup olmadığını, geçerliğini ve güvenirliğini araştırmaktır. Dilsel eşdeğerlik aşamasında değişik tercümanlarla ve İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden 37 son sınıf öğrencisiyle çalışılmış ve Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra çalışmanın güvenirliğini test etmek için İstanbul'da değişik okullarda görev yapan 573 öğretmen üzerinde ölçek uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin Türkiye şartlarında uygulanabilecek bir ölçek olduğu ortaya konulmuştur.

Aydın ve Ceylan (2009), ruhsal liderlik ve örgütsel kültürünü çalışan memnuniyeti açısından analizi konulu çalışmalarında amaçlarının örgütsel kültüre ve ruhsal liderliğe göre iş doyumunu araştırmak ve bu konuda akademik araştırmalara katkı sağlamak olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma endüstri alanında çalışan 578 işçiye uygulanmıştır. Sonuç olarak yapılandırılmış modelin istatistiksel ($p < 0,001$) olarak anlamlı olduğu; iş doyumunun örgütsel kültür ve ruhsal liderlik ile pozitif olarak anlamlı bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir ($p < 0,001$). Ayrıca iş doyumunu açıklayan toplam varyansın diğer iki değişkene bağlı olarak 0,77 olarak ortaya çıkmıştır.

Karadağ (2009), ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: yapısal eşitlik modeli başlıklı çalışmada çalışmanın amacının yapısal eşitlik modelinde okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarını test etmek olduğunu belirtmektedir. Çalışmada örgütsel kültürün bağımlı, ruhsal liderliğin ise bağımsız değişken olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın evrenini İstanbul Ataşehir’de bulunan 32 ilk okulda çalışan 2447 ilköğretim öğretmeni, örnekleme ise küme örnekleme metodu ile seçilen 359 gönüllü öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda ruhsal liderliğin katılım alt boyutunun performansı büyük oranda; buna karşın performansın okul kültürünü orta seviyede etkilediği ortaya çıkmıştır.

Akar (2010), yaptığı “ruhsal liderlik ve liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında teorik bir çalışma” konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı ruhsal liderlik kavramını açıklamak ve ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında bir durum değerlendirmesi yapmaktır. Literatür değerlendirme yöntemlerinden olan bütünleştirici değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Ruhsal liderlik teorisinin ana çıkış kaynağının çalışanların aidiyet ve çağrı duygusuna dokunarak onların kurumsal bağlılık ve kurumsal üretkenlik seviyesini arttırmak olduğunu ve bu yönüyle de eğitim kurumlarında uygulanabilir olduğunu ortaya koymuştur.

Özgan ve diğ. (2011), 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili Şehitkamil ilçesinde, örneklemini ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 252 öğretmenin oluşturduğu “Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle

Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın amacı öğretmenlerin motivasyonları ile ruhsal liderlik algıları arasındaki ilişkiyi saptamak ve ruhsal liderlik algısının motivasyonu yordama gücünü tespit etmektir. Veri toplama aracı olarak Fry (2007) tarafından geliştirilen “Ruhsal Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasında yüksek seviyede pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Ruhsal liderlik, öğretmenin motivasyonundaki varyansın % 52’sini açıklamaktadır. Öğretmenlerin motivasyonunu vizyon, fedakarlık ve ruhsal yaşam değişkenlerinin önemli oranda yordadığı sonucuna varmışlardır.

Ardıç (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarının kişisel değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. 2012-2013 öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde devlet okullarında çalışan 2893 öğretmenin evreni oluşturduğu çalışmada örneklem 29 ortaokulda çalışan toplam 400 öğretmenden meydana gelmiştir. Veri toplama aracı olarak Ruhsal Liderlik Ölçeğinin kullanıldığı çalışmada vizyon, umut, özveri, üyelik, verimlilik, örgütsel bağlılık ve yaşamsal memnuniyet alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının orta düzeyde, ruhsal yaşam ve anlam alt boyutlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ruhsal liderliğin, örgütsel bağlılık ve üyelik alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Alan değişkenine göre fen bilimleri ile sosyal bilimler öğretmenlerinin puanları arasında anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca anlam, ruhsal yaşam, memnuniyet ve üyelik alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Özveri, anlam, üyelik, ruhsal yaşam ve örgütsel bağlılık boyut puanlarının da okul büyüklüğü değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Gündüz (2014), ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: duygusal zekanın aracı etkisi konulu çalışma yapan araştırmacı amacının işyerinde anlam arayışında olan çalışanların tercihi olabilecek ruhsal liderliğin örgütsel sinizm üzerinde azaltıcı bir etkisi olabileceğini ortaya koymak olarak ifade etmiştir. Ruhsal

Liderlik Ölçüm Aracı ile toplanan veriler için yapılan güvenirlik testinde tüm ölçüm aracı için Cronbach Alpha katsayısı 0,949 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ruhsal liderlik ölçeğinin KMO değeri 0,937 olarak bulunmuştur. Aynı zamanda $p < 0,005$ bulunduğundan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca toplam varyansın % 10,7'sini vizyon, % 22,0'sini umut/inanç, % 27'sini fedakarlık, % 7,5'ini anlam ve % 8,3'ünü de üyelik alt noyutu açıklamaktadır.

2.7.1.2 İşe Tutkunluk Üzerine Yapılan Çalışmalar

Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum (2006), çalışmaya tutkunluğun potansiyel öncülleri ve sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemi, kadın yönetici ve büyük bir Türk bankası tarafından istihdam edilen profesyonellerden oluşmaktadır. 286 kadın üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 72 olarak gerçekleşmiştir. Yaptıkları çalışma sonucunda; kontrol sahibi olma, tanınma ve ödüllendirilme gibi tecrübelerin çalışmaya tutkunluğu yükselttiğini ortaya çıkarmışlardır. Bunun sonucu olarak da iş tatminini ve psikolojik esenliği artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermişlerdir.

Turgut (2011), “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri ile İlişkileri” başlıklı çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Birinci amaç işe tutkunluk ölçeğini Türkçeye uyarlamak, ikinci amaç ise iş ihtiyaçlarının/kaynaklarının işe tutkunluk ile ilişkilerini incelemektir. Araştırmada, kolay ulaşılabilen örneklem metodu kullanılarak, hizmet sektöründe çalışan 279 kişiden veriler elde edilmiştir. Bu çalışmayla işe tutkunluk ölçeğinin Türkçeye uygun olduğunu göstermiş ve yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Esnek çalışma saatleriyle iş aile çatışmasının ara değişken olduğunu kısmen göstermiştir. İşe tutkunluk ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre cronbach alpha değerleri dinçlik için 0,81 yoğunlaşma için 0,86 ve adanmışlık için 0,87 olarak bulunmuştur.

Başbüyük (2012)'ün işe bağlılık ile ilgili yüksek lisans tezi, öğretmenlerin morallerini bazı demografik değişkenler ile işe bağlılıklarına göre incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın verileri İstanbul ili Anadolu yakasındaki beş ilçede devlet okullarında çalışan öğretmenlerden elde edilmiştir. Ayrıca veri toplama aracı olarak “İşe Bağlılık Ölçeği” ile “Öğretmen Moral Ölçeği” kullanılmıştır.

Verilerin toplanmasında öncelikli olarak geçerlilik ve güvenirlik çalışması için 100 öğretmenden oluşan bir çalışma gurubuyla çalışılmış, çalışma sonunda Öğretmen Moral Ölçeğinden bazı soruların çıkarıldığı çalışmada 25 ilköğretim okulunda görev yapan 582 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verilerin analizinde, t-testi, varyans analizi (ANOVA) ve Scheffe ile üzere pearson çarpım momentler korelasyon katsayılarının kullanıldığı çalışmada değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, öğretmenlerin moral özelliklerinin işe bağlılığı anlamlı bir şekilde ve pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir.

Güvenç (2012), çalışmaya tutkunlukla işe verilen desteğin arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın amacı, işe tutkunluğun alt boyutları olan yoğunlaşma, adanmışlık ve dinçlik ile işe yönelik destek çatısı altında iş arkadaşı desteği ve yönetici desteği kavramları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma İstanbul’da farklı alanlarda görev yapan 205 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda işe yönelik destek ile işe tutkunluk arasında kısmi bir ilişki bulunmuştur. Yalnızca yönetici desteği ve örgütsel desteğin işe tutkunluğa olumlu yönde ve anlamlı bir katkısı olduğu bulunmuştur.

Öncüoğlu (2013) “Otantik (Özgün) Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven ve İşe Tutkunluk Aracı Değişkenleri Yoluyla Performans Üzerine Etkisi” konulu çalışmasında yöneticiye güven, işe tutkunluk ve otantik liderlik ile çalışan performansı arasında ilişkiyi irdelemektedir. Çalışmanın verileri 103 çalışan ve 45 yöneticiden toplanmıştır. Çalışmada dört yönetici demografik soruları yanıtlamamıştır. 103 çalışan ve 45 yöneticiden, 84 çalışan ve 39 yöneticinin eşleştirilebildiği çalışmada regresyon ve aracı model analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda özgün liderliğin yardımseverlik, sağlam karakter, yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık boyutlarını yordadığı görülmüştür. Güvenirlik alt boyutlarından yardımseverlik ve sağlam karakterin yöneticiye güveni yordadığı bununla beraber özgün liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde yalnızca yardımseverliğin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Yöneticiye güven değişkeni görev performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı

açıklığa kavuşmuştur. Ayrıca işe tutkunluk değişkeninin özgün liderlik ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları ilişkisine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sönmez (2014) ilkökul ve ortaokul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, ortaokul ve ilkökullarda çalışan öğretmenlerin, müdürlerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet aracılığıyla öğretmenlerin işe tutkunluğunu yordayıp yordamadığını tespit etmektir. Araştırma Gaziantep ili Şehitkamil ilçesinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında ilkökul ve ortaokullarda görev yapan 570 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkar liderlik davranışlarının işe tutkunluğu ve örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur. Araştırmada örgütsel adaletin kısmi ara yordayıcı olduğunu bulmuştur.

Dilek (2015) “Öğretmenlerin İşkoliklik Eğilimleri ile İş-Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında amacının öğretmenlerinin işkoliklik eğilimleri ile iş-yaşam dengeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın evrenini Kütahya il merkezinde bulunan devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri İşkoliklik Ölçeği ve İş-Yaşam Dengesi ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde t-testi, ANOVA, Pearson korelasyon katsayısı ile betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin yarısından fazlasının işkoliklik eğilimler gösterdiği, işkolik eğilimler gösteren öğretmenlerin karakter olarak iş meraklısı ve iş bağımlısı tipinde olduğu tespit edilmiştir. İşkolik eğilim göstermeyen öğretmenlerin ise rahat çalışan, serbest çalışan ve azda olsa inancını yitirmiş tipinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca serbest çalışan tipindeki öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri yükseldikçe iş ve aile alt boyundaki çatışma düzeylerinin azaldığı, iş meraklısı tipindeki öğretmenlerin haz duyma seviyelerinin yükselmesiyle yaşam doyumu düzeylerinin de yükseldiği görülmüştür.

2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde ruhsal liderlik ve işe tutkunluk üzerine yurt dışında yapılan araştırmalar ele alınacaktır. İlk olarak ruhsal liderlik ile daha sonra da işe tutkunluk ile ilgili araştırmalar incelenecektir.

2.7.1.3 Ruhsal Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Holmes, Ponder ve Bell (1999), okul liderlerinin ruhsal gelişimini ve ruhsallıklarının ele alan bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmalarında öğrencilerin başarılı olmaları için eğitimcilerin, öğrencilerin yalnızca ne yaptıkları ile değil ne olduklarına yönelik algılarında da bir değişime dikkat çekmişlerdir. Bu durumun gerçekleşmesini okuldaki ruhsallığın gelişmesine bağlamışlardır. Öncelikle insan kendisinin güçsüz olduğu fikrini terk edip, herkesin kendi gerçekliğini oluşturabileceğini anlaması gerekir. Proaktif bir duruş benimsenmeli ve görünmeyen ruhun müthiş gücüne inanılmak gerektiğini ifade etmiştir.

Fry (2003), “Ruhsal Liderliğe Doğru” adlı çalışmasında ruhsal liderlik teorisinin vizyon, umut, fedakârca sevgi, işyeri ruhsallığı (maneviyatı) teorileri ve manevi sağlık ile birleşik içsel bir motivasyon içinde geliştiğinden bahsetmektedir. Ruhsal liderliğin amacının vizyon, değer uyumu, güçlendirilmiş takım, nihai olarak yüksek seviyede örgütsel bağlılık ve verimlilik yaratmak olduğunu ileri sürmektedir.

Malone ve Fry (2003) Amerika Birleşik Devletleri’nin Teksas eyaletinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına görev yapan 229 öğretmene yönelik bir yıl devam eden bir çalışma yapmışlardır. Başlangıçta anket uygulanmış sonrasında ön test ve son test gruplarıyla devam etmişlerdir. Araştırmanın yapıldığı dört okuldan üçünde ruhsal liderliğin vizyon, adanmışlık ve umut/inanç alt boyutlarında yüksek değerlere ulaşmışlardır. Araştırma bu okullardan ikisiyle devam ettirilmiştir. Birin okul kontrol grubu ve ikinci okul da deney grubu şeklinde belirlenerek araştırmaya devam edilmiştir. Uygulama sonunda kontrol grubunda durum kötüye gitmiştir. Bütün ruhsal liderlik değerleri düşük çıkmıştır. Ancak deney grubunda ruhsal liderlikle ilgili anlamlı bir azalma gözlenmemiş, umut/inanç ve adanmışlık seviyeleri anlamlı bir artış göstermiştir.

Fry, Vitucci & Cedillo (2005) Teksas'ta bulunan hava filosunda çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada ruhsal liderlik özellikleri, ruhsal kurtuluş, kurumsal bağlılık ve kurumsal verimlilik arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Ruhsal liderlik için geliştirilmiş olan açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu sorularla ruhsal liderliğin üç boyutu olan vizyon, adanmışlık ve umut/inanç, ruhsal kurtuluşun iki boyutu olan anlam ve aidiyet ile kurumsal verimlilik ve kurumsal fedakarlık ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasına 181, beş ay sonra yapılan ikinci uygulamasına 189 kişi katılmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütün amaçlarının ve vizyonunun bazı çalışanlar tarafından anlaşılmadığı ve takım ruhunu hissetmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aileleriyle ilgili sorunları daha fazla önemsedikleri ve bir aile ortamına ihtiyaç duyduklarını tespit etmişlerdir. Çalışanların bu ihtiyaçlarını çarşı izinleriyle, aile günleriyle kahvaltı ve öğle yemekleriyle kısmen karşıladıkları ve bu uygulamaların da moralleri yükselttiğini görmüşlerdir. Liderler askerlerin gayretlerini görmek yerine onların hataları üzerinde durmuşlardır. Komutanların askerleri harekete geçirmek için tehdit etmek yerine övgü ve saygı ifadeleri kullandığında verimliliğin arttığını gözlemlemişlerdir. Araştırmada incelenen filonun liderlerinin ruhsal liderlik davranışları sergileyemedikleri ve bunun sonucu olarak da işyeri ruhsallığının meydana getirdiği verimli iş ortamı oluşturamadıkları sonucuna varılmıştır.

Duchon ve Plowman (2005) altı hastanede çalışanlara dönük “işyeri ruhsallığının performans üzerindeki etkisi ile işyeri ruhsallığı ile liderlik arasındaki ilişki” konulu bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada sağlık personelinin iç yaşamları, yaptıkları işin anlamlılığı ve kuruma bağlılık seviyelerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışanlara “işin anlamı ve amacı” adıyla açık uçlu bir soru sorulmuş ve işyeri performanslarını ifade etmeleri istenmiştir. Hasta memnuniyetinin iyi performansla eşdeğer olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmaya göre ruhsallığı yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda performansı daha yüksek olan çalışanların ruhsallık seviyeleri, performansı düşük olan çalışanların ruhsallık seviyelerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Fry ve Matherly (2006) daha önceki araştırmalarında kullandıkları açık uçlu soruları kullanarak, dağıtım işiyle uğraşan bir firmanın 347 çalışanı üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın amacı ruhsal liderliğin örgütsel performansa etkisini incelemektir. Araştırma sonucunda yöneticilerin işyerlerinde çalışanların ruhsal ihtiyaçları dikkate almasının bireysel ve kurumsal yararları olduğu bulunmuştur. Ayrıca ruhsal liderlik boyutlarından vizyon ve aidiyet arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Aidiyet duygusunun, çalışanın verimliliği ve kurumsal adanmışlıkla ilgili önemli bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır.

Fry ve diğ. (2011) “Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance” konulu çalışmada, çalışmanın amacının ruhsal (manevi) liderlik ile ruhsal iyilik hali arasındaki dinamik ilişkiyi test etmek olduğunu belirtmektedirler. Yapısal eşitlik modeli kullanılan araştırmada sonuç olarak ruhsal liderlik ile içinde örgütsel bağlılık ve dört performans ölçeğinin de dahil olduğu birkaç birim düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu ilişkilerin ruhsal iyilik hali ile açıklandığı araştırmada belirtilmiştir.

Turner ve Valentine (2014) Amerika’da 271 müşteri hizmetleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada ahlaki karar verme sisteminin belirleyicisi fedakarlık ve sinizm olduğunu ortaya koymuşlardır. Kurumlarda karar verme de ruhsal liderlik boyutlarından fedakarlık boyutunun önemine işaret etmişlerdir. Fedakarlık ve güvenin sinizmle baş etmenin yollarından olduğunu ifade etmişlerdir.

2.7.1.4 İşe Tutkunluk Üzerine Yapılan Çalışmalar

Greco, Laschinger ve Wong (2006), güçlendirmenin çalışmaya tutkunluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hastanede çalışan hemşirelerden rastgele 322 kişi seçilerek örneklem oluşturulmuştur. Kesitsel korelasyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda güçlendirmenin çalışmaya tutkunluğun % 30’unu açıkladığını ortaya çıkarmışlardır.

Schaufeli ve Salanova (2008), yapmış oldukları çalışmada iş kaynakları ve işte proaktif davranışlar arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracılık rolünü araştırmışlardır. İşe tutkunluk aracı rolü yapısal eşitlik modeliyle araştırılmıştır.

Araştırmanın iki tane bağımsız örnekleme İspanya'dan 386 teknoloji çalışanı ve Hollanda'dan 338 telekom yöneticisinden oluşmaktadır. Her iki örneklemedeki sonuçlar işe tutkunluğun iş kaynaklarının proaktif davranışı etkilemesinde tam bir şekilde aracılık ettiğini göstermiştir.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2009), iş kaynakları, kişisel kaynak ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiler konulu araştırmada iş kaynakları, personel kaynakları ve işe tutkunluk arasındaki boylamsal ilişkiyi incelemiştir. Çalışma 163 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizleri AMOS programı ile yapılmıştır. Araştırmada iş kaynaklarının, personel kaynaklarının ve işe tutkunluğun karşılıklı bir ilişki içinde olduğuna dair hipotez ileri sürülmüştür. Bulgular değişik tipte kaynaklar ve işe tutkunluk arasındaki ilişkilerin bütün potansiyel etkiler eş zamanlı olarak dikkate alındığında en iyi şekilde açıklandığını belirlemiştir.

Bakker ve Bal (2010), haftalık işe tutkunluk ve performans konulu çalışmada, yeni göreve başlayan 54 Hollandalı öğretmen üzerinde haftalık işe tutkunluk modelini test edilmiştir. Öğretmenlerden 5 ardışık hafta boyunca her Cuma günü anketi doldurmaları istenmiştir. Çoklu seviye analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin haftalık iş kaynaklarının pozitif olarak haftalık işe tutkunlukları ile ilişkili olduğu ve haftalık işe tutkunluk seviyesinin haftalık performans seviyesini yordadığı tahmini yapılmıştır. Ayrıca anlık işe tutkunluğun sonraki haftanın iş kaynakları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ile ilgili hipotez savunulmuştur.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki değişken arasında ilişki olup olmadığı, varsa nasıl bir ilişki olduğu tespit edilir (Karasar, 1984). Araştırmada bu yöntem kullanılarak ruhsal liderlik ile işe tutkunluk arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa nasıl bir ilişki olduğunu incelenmektedir. Ayrıca ruhsal liderlikle işe tutkunluğun alt boyutları arasında, ruhsal liderliğin alt boyutları ile işe tutkunluk arasında ve ruhsal liderlikle işe tutkunluğun alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı varsa nasıl bir ilişki olduğu ele alınmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Gaziantep ili Şehitkâmil İlçe merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 5617 öğretmen ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Tablo 3.1 evrende bulunan öğretmen sayısını göstermektedir.

Tablo 3.1 Araştırma Evrenindeki İlkokul ve Ortaokullara Göre Öğretmenlerinin Dağılımı

İlçe	İlkokul	Ortaokul	Toplam
Şehitkâmil	2210	3407	5617

Tablo 3.1'e göre evrende 2210'u ilkokul, 3407'si ortaokul olmak üzere toplam 5617 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışmanın örneklemini Gaziantep ili Şehitkâmil ilçe merkezinde tesadüfi küme örnekleme yöntemi ile seçilen 25 farklı ilkokul ve ortaokulda görev yapan 404 kişilik öğretmen ve müdür yardımcısı grubu elde edilmiştir. 403 sayısı % 5'lik hata marjı, % 95'lik güven düzeyi ve % 50'lik yanıt dağılımı ile ortaya çıkan sayı ile örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin anket doldurmadaki isteksizlikleri ile dağıtılan anketlerin bir kısmının kaybolma ihtimali gibi sebeplerden dolayı 500 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan 500 ankettan 404 tanesi geri dönmüştür. Anketlerden 1 tanesi geçersiz sayılınca 403

anketin verileri SPSS 21.00 programına yüklenmiştir. Anket geri dönüş oranı % 80,6 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada uygun örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak ana kütle büyüklüğü bilindiğinde n örneklem büyüklüğünü hesaplamada kullanılan formül şu şekildedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2008):

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + t^2 \times p \times q}$$

Bu formülde N: ana kütle büyüklüğünü, p belli bir değere sahip olma, q olmama oranını yansıtmaktadır. En büyük örneklem büyüklüğüne ulaşmak için $p=q=0,5$ alınarak varyansın en büyük $p \times q=0,25$ değeri elde edilmiştir. Burada t güven düzeyine karşılık gelen tablo değerini, d (sapma değeri) tolere edilmek istenen aralık genişliğini ya da doğruluk derecesini tanımlar. Bu çalışmada 0,95 güven düzeyi için α anlamlılık düzeyi 0,05 seçilerek t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.96 olarak bulunmuştur. Evrende yer alan öğretmenler arasından seçilecek minimum örneklem sayısını belirlemek için gerekli hesaplamaları yaparken sapma miktarı $d=0,05$ alınmıştır. Bu durumda öğretmen evrenindeki birey sayısı $N=5617$ formüle konulursa:

$$n = \frac{5617 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (5617 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 369$$

Formül hesaplandığında öğretmenlerden seçilecek 369 kişilik örneklemin evreni temsil edebileceği görülmüştür. Araştırmada tabakalı örneklem seçimi yapılmıştır. Tabakalı örnekleme göre, örnekleme bulunan ilkökul öğretmenlerin sayısının, evrendeki ilkökul öğretmenlerinin sayısına oranı, örneklem sayısının evreni temsil eden öğretmen sayısına oranından az olmamalıdır. Aynı zamanda örnekleme bulunan ortaokul öğretmenlerinin sayısının, evrendeki ortaokul öğretmenlerinin sayısına oranı, örneklem sayısının evrendeki öğretmen sayısına

oranından az olmamalıdır. Tablo 3.2’te örnekleme bulunması gereken minimum değerleri ifade etmektedir.

Tablo 3.2 Araştırma örnekleminin minimum değerleri

	İlkokul	Ortaokul	Toplam
Minimum örneklem	146	223	369

Tablo 3.2’göre tabakalı örneklemin oluşturulması için ilkokul öğretmenleri arasından en az 146, ortaokul öğretmenleri arasından en az 223 öğretmen örnekleme dahil edilmelidir. Tablo 3.3 örneklemdaki ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin sayısını göstermektedir.

Tablo 3.3 Örneklemdaki ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin sayısı

	İlkokul	Ortaokul	Toplam
Örneklemdaki Öğretmen Sayısı	156	247	403

Tablo 3.3’e göre örneklemdaki ilkokul öğretmenlerinin sayısı 156’dır. Bu sayı minimum değer olan 146 sayısını karşılamaktadır. Örneklemdaki ortaokul öğretmenlerinin sayısı ise 247’dir. Bu sayı da minimum değer olan 223 sayısını karşılamaktadır. Dolayısıyla örneklem tabakalı örneklem seçimine uygundur.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veriler iki ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Bunlardan birincisi “Ruhsal Liderlik Ölçeği”dir. İkincisi ise “İşe Tutkunluk Ölçeği”dir.

3.3.1. Ruhsal Liderlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan “Ruhsal Liderlik Ölçeği” Fry (2007) tarafından geliştirilmiş olup Kurtar (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ruhsal Liderlik Ölçeği beşli Likert 1: Hiçbir zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Çoğu Zaman, 5: Her Zaman yapısında olup, dokuz boyut (1. Vizyon, 2. Umut-Çaba, 3. Fedakârlık, 4. Anlam, 5. Aidiyet, 6. Ruhsal Yaşam, 7. Kurumsal Bağlılık, 8. Verimlilik, 9. Yaşamsal Memnuniyet ve 39 maddeden oluşmaktadır. Tablo 3.4 ruhsal liderlik ölçeğinin KMO ve Bartlett değerlerini göstermektedir.

Tablo 3.4. Ruhsal liderlik ve işe tutkunluk ölçeklerinin kmo ve bartlett değerleri

	KMO	Bartlett Değeri		
		Yaklaşık Ki-Kare	Df	p
Ruhsal Liderlik	0,937	11742,5	703	0,000

Tablo 3.4'e göre KMO > 0,5 ve p<0,05 olduğundan faktör analizine uygundur. Ruhsal liderlik ölçeğine ait faktör analizi ve güvenirlik katsayıları (cronbach alpha) tablo 3.5'de verilmiştir.

Tablo 3.5 Ruhsal liderlik ölçeği faktör analizi ve güvenirlik katsayıları(cronbach alpha)

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan varyans	Güvenirlik Katsayısı
Vizyon	2.Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiye ortaya çıkarmaya sevk eder.	0,663	5,51	0,723
	3. Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	0,834		
	4. Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.	0,61		
Umut-Çaba	5.Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm.	0,655	10,3	0,872
	6. Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok çaba harcarım.	0,733		
	7.Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancımı kanıtliyorum	0,73		
	8.Kurumuma inanırım ,başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	0,489		
Fedakârlık	9.Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir.	0,665	9,05	0,933
	10.Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	0,708		
	11.Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır	0,744		
	12. Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	0,745		
	13.Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır ; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak isterim.	0,662		

Tablo 3. 5 (devam) Ruhsal liderlik ölçeği faktör analizi ve güvenirlik katsayıları(cronbach alpha)

Faktör	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan varyans	Güvenirlık Katsayısı
Anlam	14.Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.	0,706	8,96	0,889
	15.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,831		
	16.Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.	0,829		
	17.İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.	0,825		
Aidiyet	18.Kurumumun beni ve işimi takdir ettiğini hissedirim	0,758	7,32	0,912
	19.Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim	0,780		
	20. İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.	0,705		
	21.Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissedirim.	0,739		
Ruhsal Yaşam	23. İş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim.	0,597	7,35	0,779
	24.Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.	0,677		
	25.Manevi bir uygulamayı sürdürürüm.(örneğin; ibadet etme, dua etme ,doğada zaman geçirme, manevi yazılar okuma, yoga, dini gelenekleri yerine getirme, günlük yazma)	0,807		
	26. Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler.	0,752		
Kurumsal	27.Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	0,627	7,28	0,904
	28. Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunummuş gibi hissedirim.	0,557		
	29. Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.	0,623		
	30.Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.	0,611		
	31. Kendimi bu kuruma tamamen ait hissedirim.	0,623		
Verimlilik	32.Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.	0,741	8,85	0,898
	33. Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir.	0,756		
	34.İş arkadaşlarımla oldukça üretkendir.	0,808		
	35.İş arkadaşlarımla kaynaklardan (para, insan, ekip vb.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.	0,816		
Yaşamsal Memnuniyet	36.Hayat şartlarımla mükemmeldir.	0,6	7,98	0,839
	37. Yaşantımdan hoşnudum.	0,81		
	38.Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.	0,776		
	39. Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	0,775		
	40. Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.	0,631		
GENEL		% 72,6	0,953	

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi ruhsal liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,953 olarak bulunmuştur. Ölçeği Türkçeye uyarlayan Kurtar (2009) Cronbach Alpha sayısını 0,926 olarak bulmuştur. Ölçekte 1 madde yük değerinin düşük olması, bir maddenin de başka bir boyutta yer alması nedeniyle ölçekten 2 madde çıkarılmıştır. Yeniden yapılan faktör analizinde 9 faktörlü 38 maddeden oluşan bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği *Cronbach Alpha* değeri ile ortaya konulmuştur.

3.3.2. İşe Tutkunluk Ölçeği

Öğretmenlerin işe tutkunluklarını ölçmek amacıyla Schaufeli ve diğerleri tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan işe tutkunluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 faktör ve 17 sorudan oluşmaktadır. Ölçekten faktör yüklerinin düşük olması dolayısıyla 3 soru atılmıştır. Ve sonuçta 3 alt boyut ve 14 sorudan oluşan bir işe tutkunluk ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorular 5’li Likert tipindedir. 5’li Likert tipi (1: Hiçbir zaman ile 5: Her zaman) arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir. Tablo. 3.6 işe tutkunluk ölçeğinin KMO ve Bartlett değerleri verilmiştir.

Tablo 3.6 İşe tutkunluk ölçeğinin kmo ve bartlett değerleri

	KMO	Bartlett Değeri		
		Yaklaşık Ki-Kare	Df	p
İşe Tutkunluk	0,930	4069,7	91	0,000

Tablo 3.6’ya göre işe tutkunluk ölçeğine ait KMO değeri 0,930 ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Bu değerler $KMO>0,5$ ve $p<0,001$ olduğundan faktör analizine uygundur. İşe tutkunluk ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha) tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7 İşe tutkunluk ölçeğine ait faktör analizi ve güvenirlik katsayıları (cronbach alpha)

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Katsayısı
Dinçlik	1. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	0,804	% 28,5	0,914
	2. İşimi yaparken enerji dolu olurum.	0,791		
	3. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	0,712		
	4. Çok uzun saatler çalışabilirim.	0,668		
	5. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	0,667		
	6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	0,665		
Adanmışlık	7. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	0,865	% 23,5	0,821
	10. Yaptığım işle gurur duyarım.	0,773		
	11. Yaptığım işin olduğunu bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	0,637		
Yoğunlaşma	12. Çalışırken çevremdeki her şeyi	0,849	% 19,2	0,886
	13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	0,844		
	15. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	0,682		
	16. Çalışırken işime dalıp giderim	0,679		
	17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	0,672		
GENEL			% 71,2	0,936

İşe Tutkunluk ölçeği için yapılan ilk analizler sonucunda 3 madde yük değerinin düşük olması ve birden fazla faktörde birbirine yakın yük değerleri vermesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Çıkarılan maddelerden sonra yapılan faktör analizinde 3 faktörlü 14 maddeden oluşan bir ölçek ortaya çıkmıştır. İşe tutkunluk ölçeğine ait cronbach alpha değeri 0,936 bulunmuştur. Ölçeği Türkçeye uyarlayan Turgut (2011) bu katsayıyı 0,89 olarak bulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Toplanan anketler SPSS 21.0 programına yüklendikten sonra öncelikli olarak hatalı girişler belirlenmiştir. Okullarda ruhsal liderlik ölçeği ile işe tutkunluk ölçeğini oluşturan maddelerde ters puanlamayı gerektiren madde bulunmadığından sırasıyla veriler için boşluk doldurma ve uç değer temizliği yapılmıştır.

Ruhsal liderlik ile işe tutkunluğun ilişkisini ortaya çıkarmak için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin ruhsal liderlik ve işe tutkunluk algılarının demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemek için, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5’li Likert tipi ölçekler ortalama değerlerinin karşılıkları aşağıda verilmiştir. Cevapların ortalama değerleri tablo 3. 8’de verilmiştir.

Tablo 3.8. Cevapların ortalama değerleri ve karşılıkları

$\bar{X}$	Karşılığı
1,00-1,79	Hiç Katılmıyorum
1,80-2,69	Katılmıyorum
2,70-3,49	Kısmen Katılıyorum
3,50-4,29	Katılıyorum
4,30-5,00	Kesinlikle Katılıyorum

Faktörler arasındaki ilişkilerin araştırılmasında pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki yordamaları tespit etmek için ise doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006). Tablo 3. 9’da korelasyon katsayılarının yorumlanmasındaki ilişki düzeyleri verilmiştir.

Tablo 3.9. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişki düzeyi

r	İlişki Düzeyi
0,00-0,24	Çok Zayıf
0,25-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Frekans Analizleri

Çalışmada demografik değişken olarak cinsiyet, medeni hal, yaş, meslekteki süre (kıdem), eğitim durumu, branş, çalışılan kurum türü ve son çalışılan yerde çalışma süresi (okuldaki kıdem) ile görev bilgileri katılımcılardan istenmiştir. Tablo 4.1 öğretmenlerin cinsiyete göre frekans dağılımlarını vermektedir.

Tablo 4.1 Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	N	%
Bay	215	53,3
Bayan	188	46,7
Toplam	403	100

Tablo 4.1’de de görüleceği üzere çalışmaya katılan 403 öğretmenden 215’i yani % 53,3’ü bay, 188’ i yani % 46,7’si bayan öğretmenlerden oluşmuştur. Tablo 4.2 öğretmenlerin yaş gruplarına göre frekans dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.2 Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş	N	%
20-30 yaş	128	31,7
31-40 yaş	196	48,6
41 ve üstü	79	19,6
Toplam	403	100

Tablo 4.2’ ye göre öğretmenlerin 128’i yani % 31,7’lik kısmı 20-30 yaş grubunda, 196’sı yani % 48,6’sı 31-40 yaş grubunda, 79’u yani % 19,6’sı 41 yaş ve üstün öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımı en yüksek yaş grubu % 48,64 ile 31-40 arası olurken, en düşük katılımlı yaş grubu ise % 19,6 ile 41 yaş üstü grubu olmaktadır. Tablo 4.3 öğretmenlerin medeni hallerine göre frekans dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.3 Katılımcıların medeni hale göre dağılımı

Medeni Hal	N	%
Bekar	111	27,6
Evli	292	72,4
Toplam	403	100

Tablo 4.3’ de de görüldüğü gibi öğretmenlerin medeni durumları göz önüne alındığında çalışmada örneklemin 292’si yani % 72,4 ile evli öğretmenler, 111’i yani % 27,5 ile de bekâr öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Tablo 4.4 öğretmenlerin eğitim durumu ile ilgili frekans dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.4 Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı

Öğrenim Durumu	N	%
Lisans	359	89,0
Yüksek Lisans	44	10,9
Toplam	403	100

Tablo 4.4’ te görüleceği üzere çalışmaya katılan öğretmenlerin 359’u yani % 89,0’u lisans, 44’ü yani % 10,9’u yüksek lisans yapmıştır. Tablo 4.5’te kurum türleri ile ilgili frekans dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.5 Katılımcıların kurum türlerine göre dağılımı

Kurum Türü	N	%
İlkokul	156	38,7
Ortaokul	247	61,2
Toplam	403	100

Tablo 4.5’ e göre çalışmada katılımcıların 156’sı yani % 38,7’si ilkokullarda, 247’si yani % 61,2’si ise ortaokullarda çalışmaktadır. Öğretmenlerin okuldaki kıdemlerine göre frekans dağılımları tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6 Katılımcıların okuldaki kıdemlerine göre dağılımı

	N	%
1-5 yıl	104	25,8
6-10 yıl	79	19,6
11 yıl ve üstü	220	54,5
Toplam	341	100

Tablo 4.6’ da görüldüğü gibi araştırmaya katılımı en yüksek grup 11 yıl ve üstü grubudur. En düşük katılım ise 6-10 yıl grubudur.

4.2. Değişkenlerin Ortalama, Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri

Bu bölümde araştırmada müdürlerin ruhsal liderlik davranışlarının öğretmenlerde meydana getirdiği işe tutkunluk davranışlarının genel alt boyutlarına ilişkin algılarına ait aritmetik ortalamalar, standart hata ve standart sapma değerleri verilmiştir. Öğretmenlerin müdürleriyle ilgili algılarında beşli likert tipindeki yanıtlardan hangilerini daha fazla kullandıkları ortaya koyulmuştur. Tablo 4.7 ruhsal liderlik ve işe tutkunluk ölçeklerine ait ortalama, standart hata ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablo 4.7 Değişkenlerin ortalama, standart hata ve standart sapma değerleri

Değişkenler	Alt Boyutlar	$\bar{X}$	Std. Hata	S.S.
Ruhsal Liderlik	Vizyon	3,35	0,039	0,791
	Umut Çaba	3,58	0,039	0,797
	Fedakârlık	3,57	0,046	0,928
	Anlam	4,10	0,035	0,712
	Aidiyet	3,47	0,044	0,901
	Ruhsal Yaşam	3,99	0,033	0,679
	Kurumsal Bağlılık	3,38	0,044	0,886
	Verimlilik	3,39	0,040	0,804
	Yaşamsal Memnuniyet	3,27	0,039	0,800
	Genel	3,56	0,029	0,585

Tablo 4. 7 (devam) Değişkenlerin ortalama, standart hata ve standart sapma değerleri

Değişkenler	Alt Boyutlar	$\bar{X}$	Std. Hata	S.S.
İşe Tutkunluk	Dinçlik	3,46	0,039	0,787
	Adanmışlık	3,89	0,040	0,818
	Yoğunlaşma	3,48	0,040	0,822
	Genel	3,61	0,035	0,712

Tablo 4.7’ de görüleceği üzere; ankete katılanlar ruhsal liderliğin vizyon, umut-çaba, fedakârlık, anlam, aidiyet ve ruhsal yaşam alt boyutlarının ortalaması “katılıyorum” aralığında; kurumsal bağlılık, yaşamsal memnuniyet ve verimlilik alt boyutlarının ortalaması kısmen katılıyorum aralığındadır. Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ortalaması 3,56 ile katılıyorum aralığındadır. Ruhsal liderliğin alt boyut puanlarına göre en yüksek puan 4,10 ile anlam boyutuna ait olup “katılıyorum” aralığına denk gelmektedir. En düşük puan ise 3,27 ile yaşamsal memnuniyet boyutunda olmakla beraber “kısmen katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. Öğretmenlerin işe tutkunluk puanlarının ortalaması 3,61 ile “katılıyorum” aralığındadır. İşe tutkunluğun alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın 3,89 ile adanmışlık boyutunda olup “katılıyorum” aralığına denk gelmektedir. En düşük puan ise 3,46 ile dinçlik boyutunda olup “kısmen katılıyorum” aralığındadır.

4.3. Ruhsal Liderlik Puanlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde ruhsal liderlik puanlarının demografik değişkenlere göre yapılan analizler yer almaktadır. Tablo 4. 8 Tablo ruhsal liderlik puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermektedir

Tablo 4.8 Ruhsal liderlik puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
Ruhsal Liderlik	Bay	215	3,55	628	401	-0,337	0,737
	Bayan	188	3,57	0,533	400	-0,34	0,734

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 8'e göre ruhsal liderlik puanları cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Tablo 4. 9 ruhsal liderlik puanlarının medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermektedir.

Tablo 4.9 Ruhsal liderlik puanlarının medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
Ruhsal Liderlik	Evli	111	3,43	0,567	401	-2,64	0,008**
	Bekar	292	3,61	0,586	204	-2,68	0,008**

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 9'a göre ruhsal liderlik puanlarında medeni hale göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bekarların ortalamaları evlilerden daha yüksektir. Buna göre bekarların ruhsal liderlik algıları evlilerden daha yüksektir. Tablo 4. 10 ruhsal liderlik puanlarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermektedir.

Tablo 4.10 Ruhsal liderlik puanlarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Görev	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
Ruhsal Liderlik	Müdür Yrd.	39	3,67	0,095	401	1,27	0,203
	Öğretmen	364	3,55	0,030	46,2	1,25	0,216

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 10'a göre ruhsal liderlik algıları görev gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Tablo 4. 11 ruhsal liderlik puanlarının yaş gruplarına göre ortalamalarını göstermektedir.

Tablo 4.11 Ruhsal liderlik puanlarının yaş gruplarına göre ortalamaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S.S.
1. 20-30 yaş	128	3,50	0,560
2. 31-40 yaş	196	3,54	0,583
3. 41 ve üstü	79	3,72	0,611
Toplam	403	3,56	0,585

Tablo 4.12 ruhsal liderlik ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.12 Ruhsal liderlik ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	2,54	2,00	1,271	3,75	0,024*	Grup1- Grup 3
Gruplar İçi	135,4	400,0	0,339			
Toplam	137,9	402,0				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.12’ de görüleceği üzere ruhsal liderlik puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizinde Grup 1 (20-30 yaş) ile Grup 3 (41 yaş ve üstü) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortalamalara baktığımızda 41 yaş ve üstü öğretmenlerin ortalamaları daha yüksektir. Buna göre 41 yaş ve üstü grubun ruhsal liderlik algısı 20-30 yaş grubundan daha yüksektir.

4.4. Ruhsal Liderlik Alt Boyut Puanlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde ruhsal liderlik alt boyut puanlarının demografik değişkenlere göre incelenmesinden elde edilen bulgular yer almaktadır. Tablo 4.13. ruhsal liderlik alt boyut puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.13 Ruhsal liderlik alt boyut puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
Vizyon	Bay	215	3,34	0,803	401	-0,14	0,881
	Bayan	188	3,35	0,781	396	-0,150	0,881
Umut	Bay	215	3,54	0,794	401	-1,11	0,265
	Bayan	188	3,63	0,802	392	-1,11	0,265
Fedakârlık	Bay	215	3,55	0,957	401	-0,358	0,721
	Bayan	188	3,59	0,897	399	-0,359	0,719
Anlam	Bay	215	4,06	0,747	401	-1,37	0,169
	Bayan	188	4,16	0,670	400	-1,38	0,166
Aidiyet	Bay	215	3,53	0,900	401	1,40	0,160
	Bayan	188	3,41	0,900	393	1,40	0,160
Ruhsal	Bay	215	3,94	0,747	401	-1,44	0,150
	Bayan	188	4,04	0,590	397	-1,46	0,144
Bağlılık	Bay	215	3,43	0,946	401	1,24	0,214
	Bayan	188	3,32	0,812	400	1,25	0,209
Verimlilik	Bay	215	3,39	0,814	401	0,186	0,852
	Bayan	188	3,38	0,796	396	0,186	0,852
Yaşamsal	Bay	215	3,22	0,817	401	-1,31	0,189
	Bayan	188	3,33	0,780		-1,31	0,188

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 13’de görüleceği üzere ruhsal liderlik alt boyut puanları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Tablo 4. 14 ruhsal liderlik alt boyut puanlarının medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.14 Ruhsal liderlik alt boyut puanlarının medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
Vizyon	Evli	111	3,41	0,844	401,0	0,98	0,324
	Bekâr	292	3,32	0,771	184,0	0,94	0,344
Umut-Çaba	Evli	111	3,44	0,873	401,0	-2,31	0,021*
	Bekâr	292	3,64	0,761	177,1	-2,17	0,031*
Fedakârlık	Evli	111	3,37	0,957	401,0	-2,68	0,008*
	Bekâr	292	3,64	0,907	189,5	-2,61	0,010*
Anlam	Evli	111	4,17	0,683	401,0	1,18	0,236
	Bekâr	292	4,08	0,723	209,3	1,21	0,224
Aidiyet	Evli	111	3,35	0,914	401,0	-1,63	0,102
	Bekâr	292	3,52	0,894	194,7	-1,62	0,107
Ruhsal Yaşam	Evli	111	3,91	0,639	401,0	-1,46	0,144
	Bekâr	292	4,02	0,693	214,2	-1,51	0,131
Kurumsal Bağlılık	Evli	111	3,18	0,943	401,0	-2,81	0,005**
	Bekâr	292	3,45	0,854	182,4	-2,69	0,008**
Verimlilik	Evli	111	3,20	0,883	401,0	-2,96	0,003**
	Bekâr	292	3,46	0,762	175,7	-2,77	0,006***
Yaşamsal Memnuniyet	Evli	111	3,06	0,791	401,0	-3,26	0,001***
	Bekâr	292	3,35	0,792	198,7	-3,26	0,001***

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.14’ da görüleceği üzere ruhsal liderliğin umut-çaba, fedakârlık, kurumsal bağlılık, verimlilik ile yaşamsal memnuniyet alt boyut puanları medeni hale göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalamalara baktığımızda anlamlı fark olan alt boyutların tamamında bekarların puanlarının evlilerden yüksek olduğu görülmektedir. Bekarlar kendilerini evlilerden daha umutlu, kurumlarına daha bağlı, daha verimli ve yaşam memnuniyetlerini daha fazla görmekteler. Tablo 4. 15 ruhsal liderlik alt boyut puanlarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.15 Ruhsal liderlik alt boyut puanlarının göreve göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Görev	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
Vizyon	Müdür Yrd	39	3,50	0,913	401	1,24	0,213
	Öğretmen	364	3,33	0,777	44,0	1,09	0,280
Umut-Çaba	Müdür Yrd	39	3,88	0,683	401	2,44	0,015*
	Öğretmen	364	3,55	0,803	49,9	2,78	0,007**
Fedakârlık	Müdür Yrd	39	3,81	0,876	401	1,68	0,093
	Öğretmen	364	3,54	0,931	47,6	1,77	0,083
Anlam	Müdür Yrd	39	4,01	0,672	401	-0,812	0,417
	Öğretmen	364	4,11	0,717	47,7	-0,855	0,397
Aidiyet	Müdür Yrd	39	3,69	0,809	401	1,61	0,106
	Öğretmen	364	3,45	0,908	48,8	1,77	0,082
Ruhsal Yaşam	Müdür Yrd	39	3,91	0,751	401	-0,772	0,441
	Öğretmen	364	3,99	0,671	44,7	-0,705	0,484
Kurumsal B.	Müdür Yrd	39	3,68	0,827	401	2,27	0,023*
	Öğretmen	364	3,34	0,887	47,8	2,41	0,020*
Verimlilik	Müdür Yrd	39	3,39	0,649	401	0,011	0,992
	Öğretmen	364	3,39	0,820	51,9	0,013	0,990
Yaşamsal M.	Müdür Yrd	39	3,22	0,835	401	-0,42	0,674
	Öğretmen	364	3,28	0,798	45,7	-0,405	0,687

Tablo 4. 15 'e göre ruhsal liderliğin umut-çaba ve kurumsal bağlılık alt boyutları göreve göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Ortalamalara bakıldığında her iki alt boyutta da müdür yardımcılarının ortalamaları daha yüksektir. Buna göre müdür yardımcılarını daha umutlu ve kurumlarına daha bağlı oldukları söylenebilir.

4.5. İşe Tutkunluk Puanlarının Kişisel Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde işe tutkunluk puanlarında demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenecektir. Tablo 4. 16 işe tutkunluk puanlarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını göstermektedir.

Tablo 4.16 İşe tutkunluk ölçeği puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
İşe Tutkunluk	Bay	215	3,61	0,765	401	1,57	0,116
	Bayan	188	3,50	0,641	400	1,59	0,112

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 16'e göre işe tutkunluk puanları cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Tablo 4. 17 işe tutkunluk puanlarının medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermektedir.

Tablo 4.17 İşe tutkunluk ölçeği puanlarının medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
İşe Tutkunluk	Evli	111	3,47	0,691	401	-1,50	0,134
	Bekar	292	3,59	0,718	205	-1,52	0,128

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 17'ye bakıldığında işe tutkunluk puanlarının medeni hale göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Tablo 4. 18 işe tutkunluk puanlarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığını göstermektedir.

Tablo 4.18 İşe tutkunluk ölçeği puanlarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Görev	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
İşe Tutkunluk	Müdür Yrd.	39	3,82	0,663	401	2,41	0,016*
	Öğretmen	364	3,53	0,712	47,8	2,55	0,014*

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 18'e göre işe tutkunluk puanları göreve göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p<0,005). Ortalamalara baktığımızda müdür yardımcılarının ortalamaları öğretmenlerden daha yüksektir. Buna göre müdür yardımcılarını öğretmenlere göre işlerine daha tutkundurlar. Tablo 4. 19 yaş gruplarının işe tutkunluk puanlarının ortalamalarını vermektedir.

Tablo 4.19 Katılımcıların yaş gruplarına göre işe tutkunluk puanları ortalamaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S.S.
1. 20-30 yaş	128	3,41	0,743
2. 31-40 yaş	196	3,55	0,668
3. 41 ve üstü	79	3,56	0,700
Toplam	403	3,56	0,712

Tablo 4. 19'a göre grup 3'ün ortalamaları yüksektir. Tablo 4. 20 işe tutkunluk ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.20 İşe tutkunluk ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizi (one way anova) sonuçlarını

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	8,19	2	4,09	8,37	0,000***	Grup1-Grup 2
Gruplar İçi	195	400	0,489			Grup 1-Grup 3
Toplam	203	402				Grup 2- Grup 3

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 20'de görüleceği üzere işe tutkunluk puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans analizinde Grup1 ile Grup2, Grup1 ile Grup3 ve Grup2 ile Grup3 aralarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda 41 ve üstü yaş grubunun hem 20-30 yaş grubuna hem de 31-40 yaş grubuna göre işe tutkunluk puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. 30-40 yaş grubunun ortalaması da 20-30 yaş grubundan yüksektir. Buna göre 41 ve üstü yaşlarda bulunan öğretmenler diğerlerine göre, 31-40 yaş grubunda bulunanlar 20-30 yaş grubuna göre işlerine daha tutkundurlar.

4.6. İşe Tutkunluk Alt Boyut Puanlarının Kişisel Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

İşe tutkunluk ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21 İşe tutkunluk ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	Sd	t	p
Dinçlik	Bay	215	3,54	0,826	401	2,03*	0,043*
	Bayan	188	3,38	0,733	401	2,04*	0,041*
Adanmışlık	Bay	215	3,89	0,849	401	-0,040	0,962
	Bayan	188	3,89	0,785	400	-0,040	0,962
Yoğunlaşma	Bay	215	3,54	0,864	401	1,52	0,129
	Bayan	188	3,41	0,769	401	1,53	0,126

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.21’de görüleceği üzere dinçlik puanları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p<0,05). Ortalamalara baktığımızda erkeklerin dinçlik puanlarının kadınlardan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre Erkekler kadınlardan daha dinçtir. İşe tutkunluğun diğer alt boyut puanları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Tablo 4.22’de işe tutkunluk ölçeği alt boyut puanlarının medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.22 İşe tutkunluk ölçeği alt boyut puanlarının medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
Dinçlik	Evli	111	3,36	0,802	401,0	-1,60	0,109
	Bekâr	292	3,50	0,779	193,7	-1,58	0,114
Adanmışlık	Evli	111	4,01	0,809	401,0	1,89	0,059
	Bekâr	292	3,84	0,819	200,9	1,90	0,059
Yoğunlaşma	Evli	111	3,28	0,772	401,0	-2,94**	0,003**
	Bekâr	292	3,55	0,830	212,5	-3,04**	0,003**

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.22’de görüleceği üzere işe tutkunluk, yoğunlaşma puanları medeni hale göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,01$). Ortalamalara baktığımızda evlilerin yoğunlaşma puanlarının bekârlardan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre bekârların evlilerle karşılaştırıldığında işe yoğunlaşma konusunda daha iyi oldukları söylenebilir. Tablo 4.23’de işe tutkunluk ölçeği puanlarının görev gruplarına göre t testi analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.23 İşe tutkunluk ölçeği alt boyut puanlarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analizi sonuçları

	Görev	N	$\bar{X}$	S.S.	sd	t	p
Dinçlik	Müdür Yrd	39	3,85	0,131	401	3,24	0,001**
	Öğretmen	364	3,42	0,120	48,6	3,52	0,001**
Adanmışlık	Müdür Yrd	39	3,80	0,138	401	-0,720	0,471
	Öğretmen	364	3,90	0,123	49,4	-0,800	0,423
Yoğunlaşma	Müdür Yrd	39	3,80	0,137	401	2,59	0,010**
	Öğretmen	364	3,44	0,122	49,4	2,91	0,005**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Tablo 4.23’te görüleceği üzere işe tutkunluk alt boyut puanlarının görev değişkenine göre t testi analizinde dinçlik ve yoğunlaşma alt boyut puanlarında görev değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Ortalamalara bakıldığında müdür yardımcılarının puanları öğretmenlere göre daha yüksektir. Buna göre müdür yardımcılarını öğretmenlere göre işlerine daha tutkundurlar.

4.7. Ruhsal Liderlik ile İşe Tutkunluk Arasındaki Korelasyon Analizi

Bu bölümde ruhsal liderlikle işe tutkunluk arasındaki korelasyon ele alınacaktır. Tablo 4. 24 ruhsal liderlikle işe tutkunluk arasındaki korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.24 Ruhsal liderlik ile işe tutkunluk arasındaki korelasyon tablosu

	Ruhsal Liderlik	İşe Tutkunluk
Ruhsal Liderlik	1	
İşe Tutkunluk	0,687**	1

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4 24'te görüldüğü üzere ruhsal liderlik ile işe tutkunluk arasında orta derecede ($r=0,687$) hatta yüksek sayılabilecek derecede ilişki bulunmuştur. Açıklanan varyans değeri $\Delta R^2 = 0,472$ olduğundan işe tutkunluğun % 47,2'si ruhsal liderlik ile açıklanabilir. Tablo 4. 25 ruhsal liderlik alt boyutları ile işe tutkunluk alt boyutları arasındaki korelasyon tablosunu göstermektedir.

Tablo 4.25 Ruhsal liderlik ile işe tutkunluk alt boyutları arasındaki korelasyon tablosu

		Vizyon	Umut-Çaba	Fedakarlık	Anlam	Aidiyet	Ruhsal Y.	Kurumsal B.	Verimlilik	Yaşamsal M.	Dinçlik	Adanmışlık	Yoğunlaşma
Ruhsal Liderlik	Vizyon	1											
	Umut-Çaba	0,451**	1										
	Fedakarlık	0,326**	0,679**	1									
	Anlam	0,329**	0,492**	0,378**	1								
	Aidiyet	0,289**	0,632**	0,715**	0,371**	1							
	Ruhsal Yaşam	0,214**	0,324**	0,274**	0,463**	0,274**	1						
	Kurumsal B.	0,411**	0,656**	0,736**	0,324**	0,746**	0,329**	1					
	Verimlilik	0,350**	0,462**	0,569**	0,248**	0,509**	0,287**	0,598**	1				
	Yaşamsal M.	0,201**	0,359**	0,350**	0,256**	0,387**	0,404**	0,451**	0,447**	1			
İşe Tutkunluk	Dinçlik	0,329**	0,524**	0,410**	0,430**	0,492**	0,384**	0,581**	0,452**	0,509**	1		
	Adanmışlık	0,310**	0,402**	0,263**	0,609**	0,327**	0,486**	0,359**	0,310**	0,382**	0,683**	1	
	Yoğunlaşma	0,200**	0,488**	0,466**	0,415**	0,454**	0,337**	0,538**	0,452**	0,441**	0,697**	0,556**	1

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4. 25'e göre ruhsal liderlik ile işe tutkunluğun alt boyutlarına bakıldığında en yüksek ilişkinin 0,609'luk puan ile adanmışlık ile anlam arasında olduğu görülmektedir. Alt boyutlar seviyesinde en düşük ilişki vizyon ile yoğunlaşma arasında gerçekleşmektedir ($r = 0,200$). Açıklanan varyansa baktığımızda vizyonun % 4'ü yoğunlaşma tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca işe tutkunluğun alt boyutlarına en yüksek ilişki açısından bakıldığında dinçlikle kurumsal bağlılık, adanmışlıkla fedakarlık ve yoğunlaşma ile de kurumsal bağlılık arasında en yüksek ilişki bulunmuştur. Yukarıdaki alt boyut ilişkilerine bakıldığında kurumsal bağlılığın dinçlik ve yoğunlaşmayla en yüksek ilişkide olduğu görülmektedir. Dinçlikle en düşük seviyede ilişkisi bulunan alt boyut vizyon alt boyutu, adanmışlık ile en düşük ilişkiye sahip olan alt boyut fedakarlık ve yoğunlaşma ile en düşük ilişkiye sahip olan alt boyut ise vizyon alt boyutu olmuştur.

4.8. Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bu bölümde ruhsal liderlikle işe tutkunluk arasındaki regresyon analizi bulunmaktadır. Ruhsal liderlik davranışlarının işe tutkunluğu yordama düzeyi tablo 4.26'da gösterilmiştir.

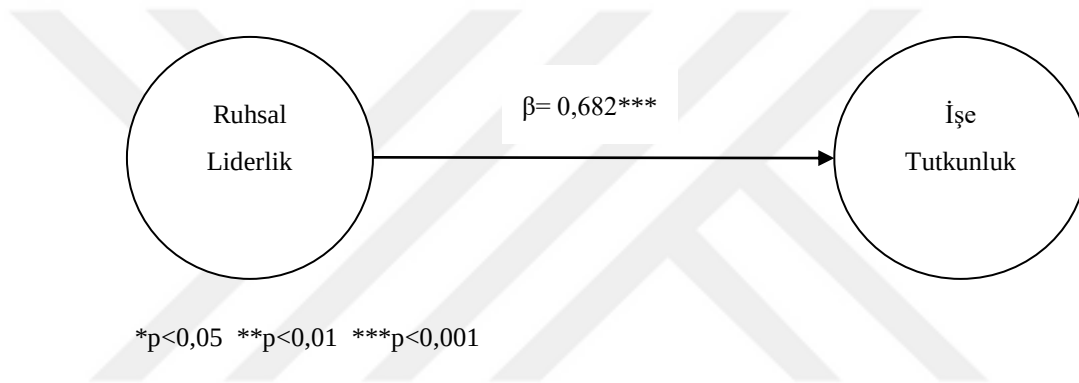
Tablo. 4.26 Öğretmenlerde ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	MODEL	B	Std. Hata	β	t	p
1. adım	Sabit	3,21	0,348		9,24	0,000
	Yaş	-0,038	0,078	-0,027	-0,524	0,601
	Kıdem	0,007	0,014	0,071	0,483	0,629
	Cinsiyet (dummy)	0,012	0,014	0,125	0,858	0,392
2. adım	Sabit	0,157	0,303		0,518	0,604
	Yaş	-0,092	0,054	-0,064	-1,712	0,088
	Kıdem	0,018	0,010	0,191	1,770	0,078
	Cinsiyet (dummy)	0,011	0,010	-0,117	-1,089	0,277
	Ruhsal Liderlik	0,828	0,044	0,682	18,6	0,000***

Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk

$\Delta R^2 = 0,447***$ (* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$)

Tablo 4.26’da görüleceği üzere öğretmenlerde ruhsal liderlik, işe tutkunluğu anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($p<0,001$). Bir birimlik ruhsal liderliğin artışı 0,682 birim işe tutkunlukta artışa neden olmaktadır. Açıklanan varyansa baktığımızda işe tutkunluğun % 44,7 ‘si ruhsal liderlik tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2= 0,447$). Şekil 4.1 okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluklarını yordamasını göstermektedir.



Şekil 4.1 Ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordaması

Şekil 4.1’ e göre ruhsal liderlik işe tutkunluğu yordamaktadır. Bir birimlik ruhsal liderlik artışı işe tutkunlukta 0,682 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.9. Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bu bölümde ruhsal liderliğin alt boyutlarının işe tutkunluğu yordamasına ilişkin analizler yer almaktadır. Tablo 4. 27 öğretmenlerde ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

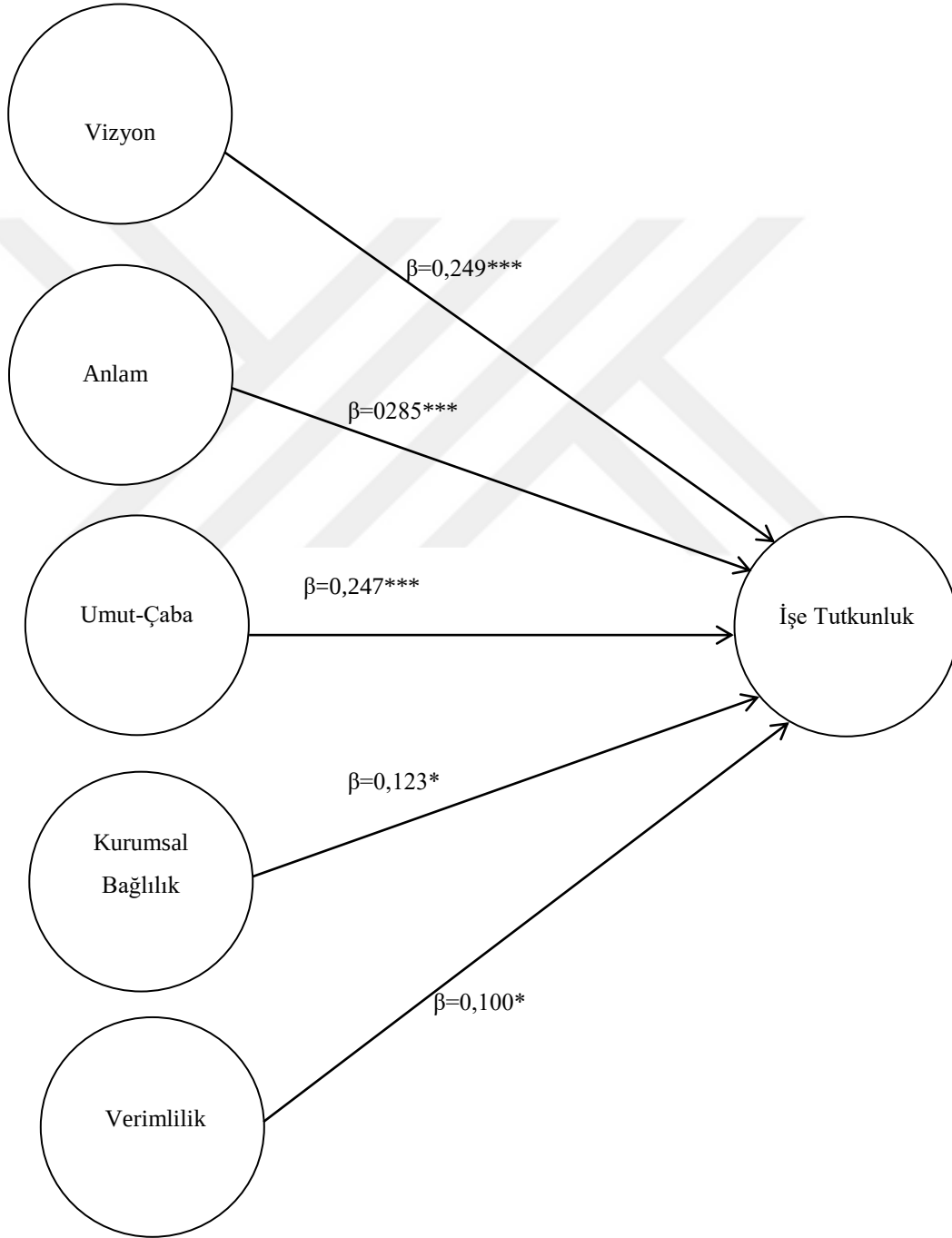
Tablo 4.27 Öğretmenlerde ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	MODEL	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	3,21	0,348		9,24	0,000
	Cinsiyet (dummy)	-0,038	0,073	-0,027	-0,524	0,601
	Yaş	0,007	0,014	0,071	0,483	0,629
	Kıdem	0,012	0,014	0,125	0,858	0,392
2. Adım	Sabit	-0,298	0,305		-0,975	0,330
	Cinsiyet (dummy)	-0,120	0,051	0-,084	-2,36	0,019
	Yaş	0,019	0,009	0,205	2,02	0,044
	Kıdem	-0,011	0,009	-0,120	-1,19	0,232
	Kurumsal Bağlılık	0,200	0,038	0,249	5,21	0,000***
	Anlam	0,285	0,042	0,285	6,86	0,000***
	Yaşamsal Memnuniyet	0,219	0,035	0,247	6,21	0,000***
	Umut-Çaba	0,110	0,043	0,123	2,53	0,012*
	Ruhsal Yaşam	0,105	0,043	0,100	2,47	0,014*

Bağımlı Değişken: İşe Tutkunluk
 $\Delta R^2 = 0,558$ (*p<,05 **p<,01 ***p<,001)

Tablo 4. 27’de görüleceği üzere, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, ikinci adımda adım adım seçme (stepwise) metodu ile modele eklenen 9 adet ruhsal liderlik alt boyutundan 4 alt boyutun korelasyon katsayıları düşük çıktığı için SPSS programı tarafından modelden çıkarılmıştır. Buna göre ruhsal liderlik alt boyutlarından; kurumsal bağlılık, anlam, yaşamsal memnuniyet, umut-çaba, ruhsal yaşam boyutunun işe tutkunluğu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Bir birimlik kurumsal bağlılığın artışı 0,249 birim işe tutkunlukta artışa neden olmaktadır. Bir birimlik anlam boyutunun artışı 0,285 birim işe tutkunlukta artışa neden olmaktadır. Bir birimlik yaşamsal memnuniyetin artışı 0,247 birim işe tutkunlukta artışa neden olmaktadır. Bir birimlik umut-çaba boyutunun artışı 0,123 birim işe tutkunlukta artışa neden olmaktadır. Yine bir birimlik ruhsal yaşamın artışı 0,100 birim işe tutkunlukta artışa neden olmaktadır. Okullarda ilgili alt boyutların güçlendirilmesinin öğretmenlerde işe tutkunluğa olumlu yönde katkı sağlayacağı söylenebilir. Açıklanan varyansa baktığımızda ruhsal liderliğin kurumsal bağlılık, anlam, yaşamsal memnuniyet,

umut-çaba ve ruhsal yaşam alt boyutları işe tutkunluğun % 55,8'ini açıklamaktadır. Şekil 4.2'de ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordayan alt boyutları verilmiştir.



*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Şekil 4.2 Ruhsal liderliğin işe tutkunluğu anlamlı yordayan alt boyutları

Şekil 4.2’ de görüleceği üzere öğretmenlerde ruhsal liderlik alt boyutlarından; kurumsal bağlılık, anlam, yaşamsal memnuniyet, umut-çaba, ruhsal yaşam boyutunun işe tutkunluğu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir.

4.10. Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğun Dinçlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Tablo 4.28’de ruhsal liderliğin işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi verilmiştir.

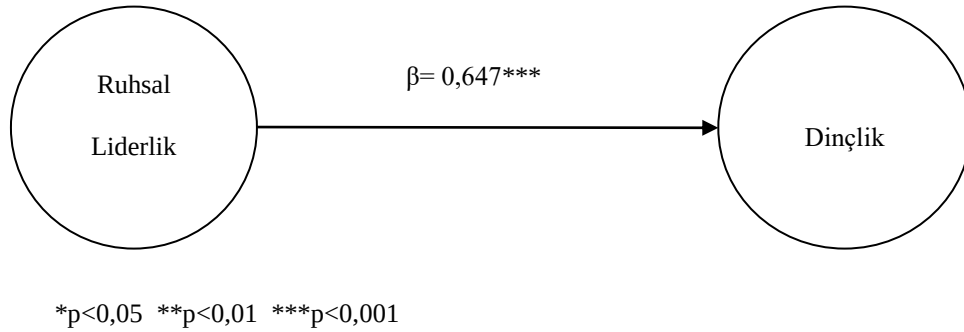
Tablo 4.28 Ruhsal liderliğin işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi

	MODEL	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	3,05	0,385		7,94	0,000
	Cinsiyet (dummy)	-0,083	0,081	-0,053	-1,02	0,305
	Yaş	0,010	0,015	0,097	0,662	0,509
	Kıdem	0,008	0,015	0,081	0,556	0,578
2. Adım	Sabit	-0,154	0,349		-0,440	0,660
	Cinsiyet (dummy)	-0,139	0,062	-0,088	-2,25	0,025
	Yaş	0,022	0,012	0,211	1,87	0,061
	Kıdem	-0,015	0,012	-0,149	-1,32	0,185
	Ruhsal Liderlik	0,870	0,051	0,647	16,9	0,000***

Bağımlı Değişken: Dinçlik

$\Delta R^2 = 0,403^{***}$ (*p<,05 **p<,01 ***p<,001)

Tablo 4.28’e göre ruhsal liderliğin işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < 0,001$). Ruhsal liderlikteki bir birimlik artış dinçlikte 0,647 birimlik artışa sebep olmaktadır ($\beta = 0,647$). Açıklanan varyansa baktığımızda dinçliğin % 40,3’ü ruhsal liderlik tarafından açıklanmaktadır. Şekil 4.3 okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarının öğretmenlerin dinçliklerini yordamasını göstermektedir.



Şekil 4.3 Ruhsal liderliğin dinçliği yordaması.

Şekil 4.3' e göre ruhsal liderlik işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu yordamaktadır ($\beta = 0,647$). Bir birimlik ruhsal liderlik artışı dinçlikte 0,647 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.11. Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Dinçlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Tablo 4.29'da ruhsal liderliğin alt boyutlarının işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi verilmiştir.

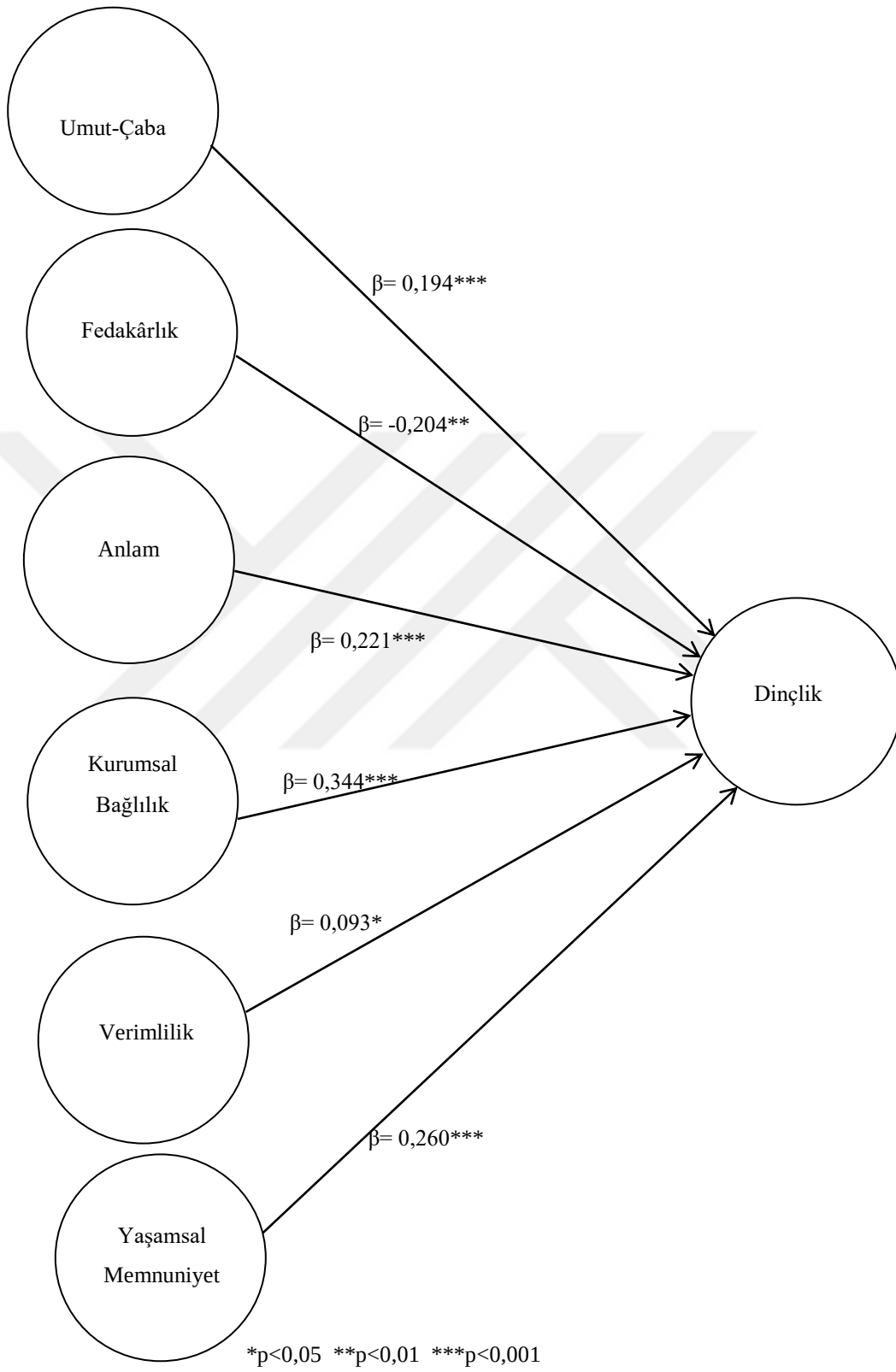
Tablo 4.29 Ruhsal liderliğin alt boyutlarının işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	MODEL	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	3,05	0,385		7,94	0,000
	Cinsiyet (dummy)	-0,083	0,081	-0,053	-1,02	0,305
	Yaş	0,010	0,015	0,097	0,662	0,509
	Kıdem	0,008	0,015	0,081	0,556	0,578
2. Adım	Sabit	-0,108	0,341		-0,316	0,752
	Cinsiyet (dummy)	-0,156	0,059	-0,099	-2,63	0,009
	Yaş	0,014	0,011	0,137	1,27	0,202
	Kıdem	-0,008	0,011	-0,081	-0,762	0,446
	Umut-Çaba	0,191	0,054	0,194	3,56	0,000***
	Fedakarlık	-0,173	0,050	-0,204	-3,48	0,001**
	Anlam	0,244	0,045	0,221	5,37	0,000***
	Kurumsal Bağlılık	0,305	0,053	0,344	5,75	0,000***
	Verimlilik	0,091	0,046	0,093	1,98	0,048*
	Yaşamsal Memnuniyet	0,256	0,041	0,260	6,26	0,000***

Bağımlı Değişken: Dinçlik

$\Delta R^2 = 0,470$ (*p<,05 **p<,01 ***p<,001)

Tablo 4. 29’da görüleceği üzere, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, ikinci adımda adım adım seçme (stepwise) metodu ile modele eklenen 9 adet ruhsal liderlik alt boyutundan 3 alt boyutun korelasyon katsayıları düşük çıktığı için SPSS programı tarafından modelden çıkarılmıştır. Buna göre ruhsal liderliğin umut, anlam, kurumsal bağlılık, verimlilik yaşamsal memnuniyet alt boyutları işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu olumlu yönde fedakarlık alt boyutu olumsuz anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Açıklanan varyansa baktığımızda ruhsal liderliğin bu boyutları işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunun % 47,0’sini açıklamaktadır. Şekil 4. 3 ruhsal liderliğin alt boyutları ile dinçlik arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 4.4 Ruhsal liderliğin dinçliği anlamlı yordayan alt boyutları

Şekil 4.4' e göre ruhsal liderliğin umut-çaba, anlam, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu olumlu yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Ayrıca fedakârlık boyutu dinçliği olumsuz yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

4.12. Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğun Adanmışlık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Tablo 4.30'da okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarının işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

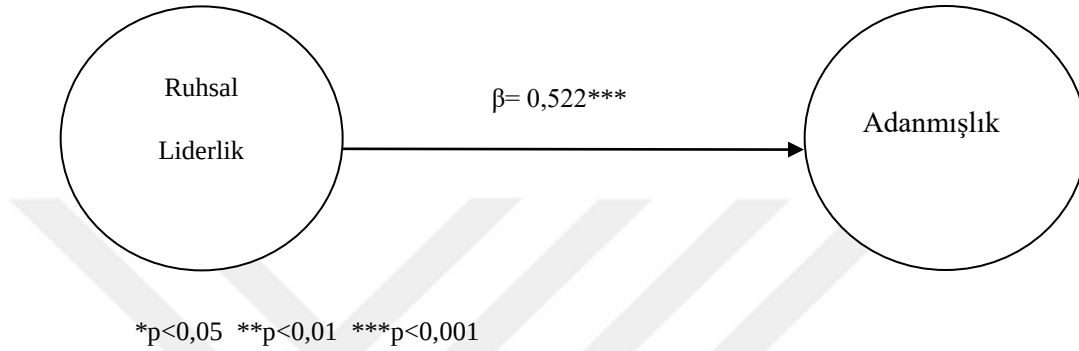
Tablo 4.30 Okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarının işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi

	MODEL	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	4,31	0,406	0,000	10,6	0,000
	Cinsiyet (dummy)	0,019	0,085	0,012	0,223	0,823
	Yaş	-,0022	0,016	-0,202	-1,35	0,178
	Kıdem	0,029	0,016	0,269	1,81	0,070
2. Adım	Sabit	1,61	0,415	0,000	3,89	0,000
	Cinsiyet (dummy)	-0,028	0,073	-0,017	-0,382	0,703
	Yaş	-0,012	0,014	-0,110	-0,857	0,392
	Kıdem	0,009	0,014	0,084	0,654	0,514
	Ruhsal Liderlik	0,730	0,061	0,522	11,9	0,000***

Bağımlı Değişken: Adanmışlık
 $\Delta R^2 = 0,262$ (*p<,05 **p<,01 ***p<,001)

Tablo 4. 30'da göre ruhsal liderliğin işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($p < 0,001$). Ruhsal liderlikteki bir birimlik artış adanmışlığın 0,522 birim artmasına sebep olmaktadır. Açıklanan varyansa baktığımızda ruhsal liderlik işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunun % 26,2'sini karşılamaktadır. Buna göre okul müdürleri öğretmenlerin adanmışlıklarını arttırmak için öğretmenlerin ruhsal ve duygusal taraflarını göz önünde bulundurarak öğretmenlere davranmalıdırlar.

Şekil 4.5 okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarının öğretmenlerin adanmışlıklarını yordamasını göstermektedir.



Şekil 4.5 Ruhsal liderliğin adanmışlığı yordaması

Şekil 4.5' e göre okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları öğretmenlerin adanmışlıklarını yordamaktadır. Ruhsal liderlikteki bir birimlik artış adanmışlıkta 0,522 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.13. Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Adanmışlık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

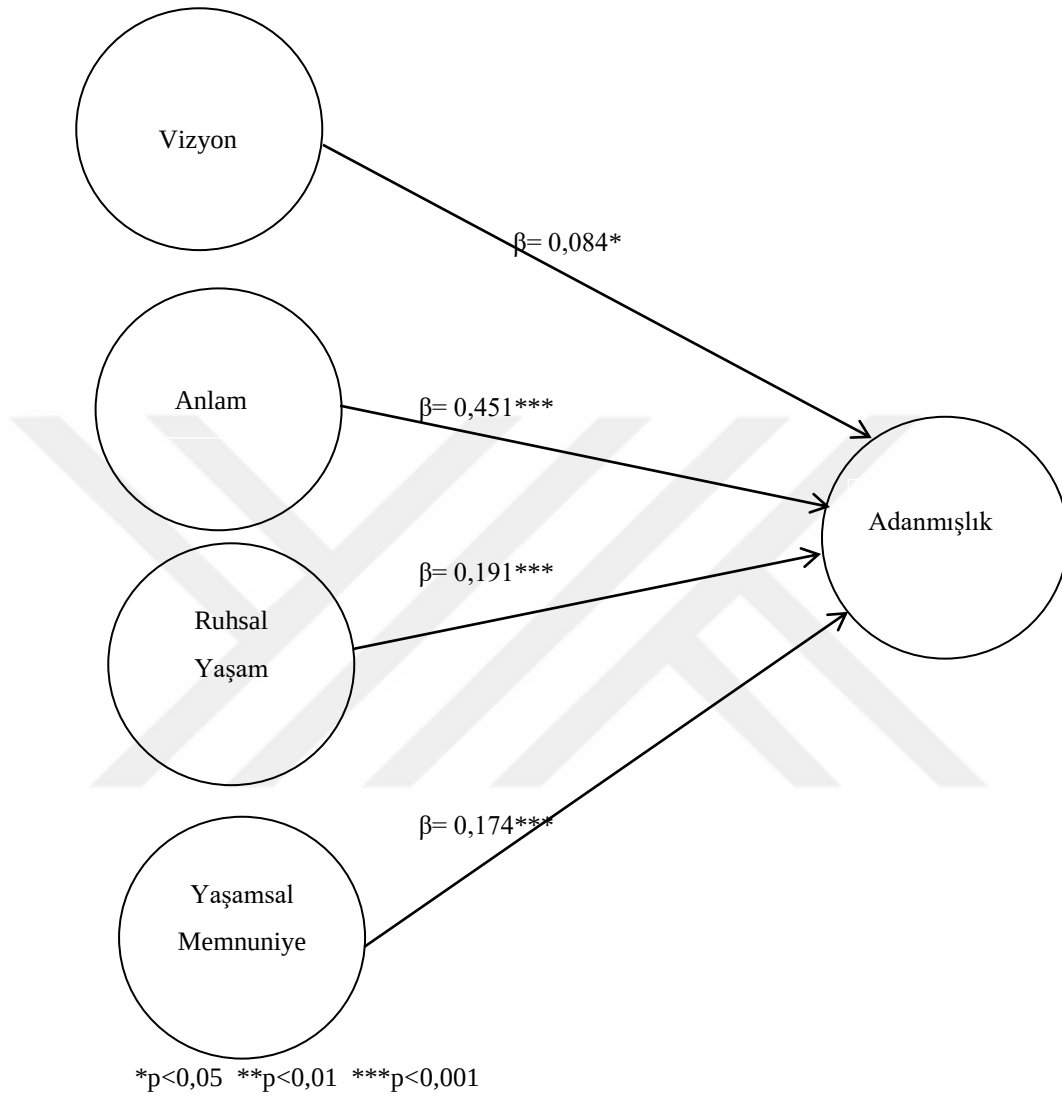
Tablo 4. 31 ruhsal liderliğin alt boyutlarının işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.31 Ruhsal liderliğin alt boyutlarının işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	MODEL	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	4,31	0,406		10,6	0,000
	Cinsiyet (dummy)	0,019	0,085	0,012	0,223	0,823
	Yaş	-0,022	0,016	-0,202	-1,35	0,178
	Kıdem	0,029	0,016	0,269	1,81	0,070
2. Adım	Sabit	0,030	0,388		0,077	0,938
	Cinsiyet (dummy)	-0,086	0,064	-0,053	-1,35	0,177
	Yaş	-0,001	0,012	-0,014	-0,125	0,900
	Kıdem	0,003	0,012	0,024	0,213	0,831
	Vizyon	0,087	0,041	0,084	2,11	0,035*
	Anlam	0,518	0,050	0,451	10,4	0,000***
	Ruhsal Yaşam	0,231	0,054	0,191	4,30	0,000***
	Yaşamsal Memnuniyet	0,178	0,042	0,174	4,25	0,000***

Bağımlı Değişken: Adanmışlık
 $\Delta R^2 = 0,457$ (*p<,05 **p<,01 ***p<,001)

Tablo 4. 31’de görüleceği üzere, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, ikinci adımda adım adım seçme (stepwise) metodu ile modele eklenen 9 adet ruhsal liderlik alt boyutundan 5 alt boyutun korelasyon katsayıları düşük çıktığı için SPSS programı tarafından modelden çıkarılmıştır. Buna göre ruhsal liderliğin vizyon, anlam, ruhsal yaşam ve yaşamsal memnuniyet alt boyutları adanmışlığı anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($p < 0,05$; $p < 0,001$). Açıklanan varyansa baktığımızda adanmışlığın % 45,7’si bu boyutlar tarafından açıklanmaktadır. Bu alt boyutlar arasında adanmışlığı en fazla yordayan anlam boyutudur. Anlam boyutundaki bir birimlik artış adanmışlıkta 0,451 birimlik artışa sebep olmaktadır. Şekil 4.6 ruhsal liderliğin adanmışlığı yordayan alt boyutlarını göstermektedir.



Şekil 4.6 Ruhsal liderliğin, adanmışlığı anlamlı yordayan alt boyutları

Şekil 4.6' ya göre ruhsal liderliğin vizyon, anlam, ruhsal yaşam ve yaşamsal memnuniyet alt boyutları işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu yordamaktadır.

4.14. Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Tablo 4. 32 ruhsal liderliğin işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu yordamasını göstermektedir.

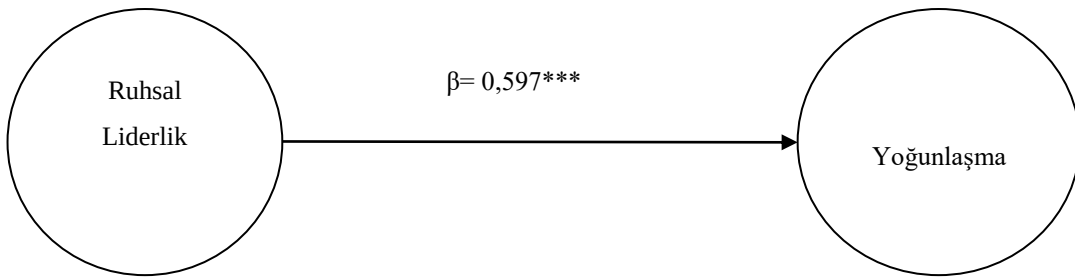
Tablo 4.32 Ruhsal liderliğin işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi

	MODEL	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım	Sabit	2,74	0,399		6,88	0,000
	Cinsiyet (dummy)	-0,019	0,084	-0,012	-0,227	0,821
	Yaş	0,019	0,016	0,181	1,23	0,216
	Kıdem	0,005	0,016	0,049	0,339	0,735
2. Adım	Sabit	-0,345	0,380		-0,908	0,364
	Cinsiyet (dummy)	-0,073	0,067	-0,044	-1,088	0,277
	Yaş	0,031	0,013	0,286	2,44	0,015
	Kıdem	-0,018	0,013	-0,163	-1,39	0,163
	Ruhsal Liderlik	0,838	0,056	0,597	15,03	0,000***

Bağımlı Değişken: Yoğunlaşma

$\Delta R^2 = 0,343***$ (* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$)

Tablo 4. 32'e göre okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları öğretmenlerin yoğunlaşmalarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($p < 0,001$). Ruhsal liderlikteki bir birimlik artış yoğunlaşmada 0,597 birimlik artışa sebep olmaktadır ($\beta = 0,597$). Açıklanan varyansa baktığımızda yoğunlaşmanın % 34,3'ünü ruhsal liderlik açıklamaktadır. Şekil 4.7 okul müdürlerindeki ruhsal liderlik davranışlarının yoğunlaşmayı yordamasını göstermektedir.



* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Şekil 4.7 Ruhsal liderliğin yoğunlaşmayı yordaması

Şekil 4.7' ye göre okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları öğretmenlerin yoğunlaşmalarını yordamaktadır. Ruhsal liderlikteki bir birimlik artış yoğunlaşmada 0,597 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.15. Ruhsal Liderliğin Alt Boyutlarının İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Tablo 4. 33'te ruhsal liderliğin alt boyutlarının işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.33 Ruhsal liderliğin alt boyutlarının işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

	MODEL	B	Std. Hata	β	T	p
1. Adım	Sabit	2,74	0,399		6,88	0,000
	Cinsiyet (dummy)	-0,019	0,084	-0,012	-0,227	0,821
	Yaş	0,019	0,016	0,181	1,23	0,216
	Kıdem	0,005	0,016	0,049	0,339	0,735
2. Adım	Sabit	-0,335	0,379		-0,885	0,377
	Cinsiyet (dummy)	-0,085	0,066	-0,052	-1,30	0,194
	Yaş	0,029	0,012	0,271	2,39	0,017
	Kıdem	-0,015	0,012	-0,136	-1,20	0,227
	Vizyon	-0,151	0,045	-0,145	-3,32	0,001**
	Anlam	0,148	0,057	0,144	2,59	0,010*
	Umut-Çaba	0,283	0,051	0,246	5,57	0,000***
	Kurumsal Bağlılık	0,217	0,053	0,234	4,06	0,000***
	Verimlilik	0,138	0,050	0,135	2,75	0,006**
	Yaşamsal Memnuniyet	0,187	0,045	0,182	4,14	0,000***

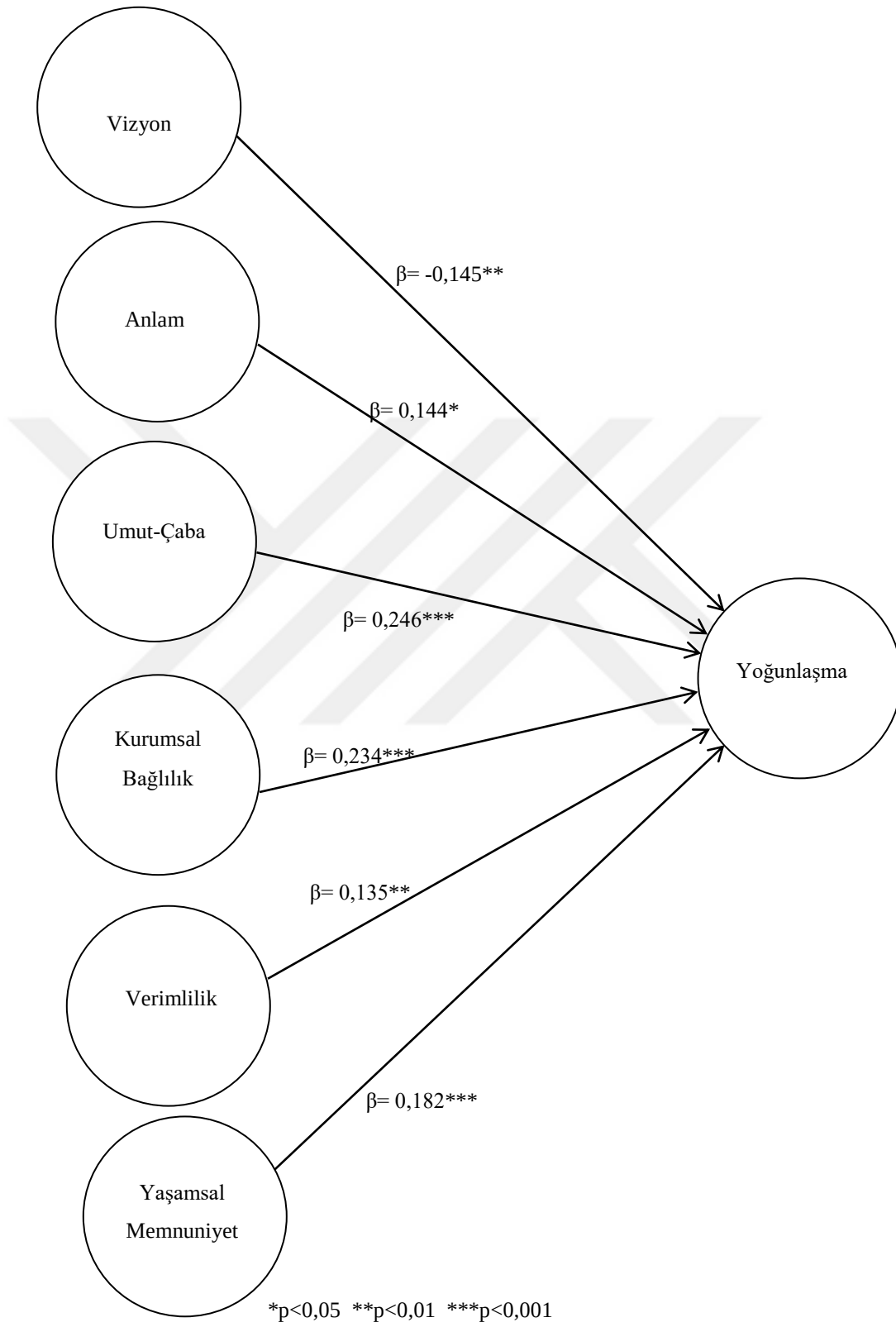
Bağımlı Değişken: Yoğunlaşma

$\Delta R^2 = 0,393$ (*p<,05 **p<,01 ***p<,001)

Tablo 4. 33'de görüleceği üzere, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, ikinci adımda adım adım seçme (stepwise) metodu ile modele eklenen 9 adet ruhsal liderlik alt boyutundan 3 alt boyutun korelasyon katsayıları düşük çıktığı için SPSS programı tarafından modelden çıkarılmıştır. Buna göre ruhsal liderliğin anlam, umut-çaba, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyutları işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu olumlu yönde

anlamalı bir şekilde yordamaktadır ($p<0,05$; $p<0,01$; $p<0,001$). Yoğunlaşmayı en fazla yordayan alt boyut anlam boyutudur. Ayrıca ruhsal liderliğin vizyon alt boyutu işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu olumsuz yönde yordamaktadır ($p<0,01$). Açıklanan varyansa baktığımızda yoğunlaşmanın % 39,3'ünü bu boyutlar açıklamaktadır. Şekil 4. 8 işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu yordayan ruhsal liderliğin alt boyutlarını göstermektedir.





Şekil 4.8 Ruhsal liderliğin yoğunlaşmayı anlamlı yordayan alt boyutları

Şekil 4.8' e göre ruhsal liderliğin anlam, umut-çaba, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyutları işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu olumlu yönde yordamaktadır. Ayrıca vizyon alt boyutu ise olumsuz yönde yordamaktadır.



5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada “ruhsal liderlik işe tutkunluğu yordamakta mıdır?” problemine cevap aranmıştır. Ayrıca bu problemle ilgili 3 tane alt probleme de cevap bulunmaya çalışılmıştır. Söz konusu problem ve alt problemlere ilişkin cevaplar, yapılan analizler sonucunda aşağıda verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

1) Araştırmaya katılanların ruhsal liderlik puanları ortalamaları 3,56 ile katılıyorum aralığında bulunmuştur. Örneklem grubundaki öğretmenler müdürlerini ruhsal lider olarak görmektedirler. Yine Gaziantep Şehitkamil ilçesinde Özgan ve diğ. (2013) tarafından “Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu araştırmada öğretmenlerin ruhsal liderlik puanları ortalaması 3,62 olarak bulunmuştur. Bu değer “katılıyorum” aralığına karşılık gelmektedir. Aynı il ve ilçede yapmış olduğumuz bu araştırma Özgan ve diğ. (2013) tarafından yapılan araştırma ile de örtüşmektedir.

2) Araştırmaya katılan öğretmenlerin işe tutkunluk puanları ortalamaları 3,61 ile katılıyorum aralığında bulunmuştur. Öğretmenler kendilerini işlerine tutkun olarak görmektedirler. Aynı il ve ilçede Sönmez (2015) tarafından yapılan “ilkokul ve ortaokul müdürlerindeki hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe tutkunluğa etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi” konulu araştırmada işe tutkunluk puanları ortalamasını 3,86 ile katılıyorum aralığında bulmuştur. Bu değerler de birbirine yakındır.

3) Ölçeğe yaş grupları açısından bakıldığında 41 ve üstü yaş grubu ile 20-30 yaş grubu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 41 ve üstü yaş grubunda bulunanların ruhsal liderlik puanları 20-30 yaş grubundakilere göre daha yüksektir. Yani yaş arttıkça ruhsallığın da arttığı bulunmuştur. Bunun sebebi insanlar, yaşları ilerledikçe daha da olgunlaşmakta ve yaşamın sonunu diğerlerine göre daha fazla düşünmekte bu da onları

maneviyata yönlendirmekte olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu sonucu destekler mahiyette bir bulguya da Gündüz (2014) ulaşmış ve yaş ilerledikçe ruhsallık algısının arttığını bulmuştur.

4) Ruhsal liderlik puanlarının medeni hale göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında bekarların ortalamaları daha yüksektir. Buna göre bekarların ruhsal liderlik algıları daha yüksektir. Bu sonuç çok da beklenen bir sonuç olmamaktadır. Çünkü ileri yaştaki öğretmenlerin (41 yaş ve üstü) ruhsallık algıları genç yaştaki öğretmenlere (20-30 yaş) göre yüksek bulunmuştu. İlerleyen yaşlarda bulunanlar genellikle evliler olduğundan evlilerin puanlarının yüksek olması beklenirdi. Bu durum, bekarların yaş ortalamalarının yüksek olması veya evli olanların ev ve aile hayatının meşgalelerinden dolayı böyle bir sonuç çıkmış olabilir.

5) Ruhsal liderliğin genel puanları cinsiyete ve göreve göre farklılaşmamıştır. Öte yandan Gündüz (2014) işletme alanında ticari kurumlarda yapmış olduğu araştırmada kadınların ve yönetici konumunda bulunan kişilerin ruhsal liderlik algılarını daha yüksek bulmuştur. Öğretmenlerde bu farkın görülmemesinin nedeni öğretmenlik mesleğinin kutsallığına olan inanç olabilir. Öğretmen veya müdür yardımcısı olanların genellikle öğretmenliğe inanma konusunda aynı oldukları söylenebilir. Bundan dolayı öğretmenlerle müdür yardımcıları arasında fark tespit edilememiş olabilir.

6) Ruhsal liderlik alt boyut puanları medeni hale göre bakıldığında kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyutları anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Bu alt boyutların tamamında bekarların ortalamaları evlilerden daha yüksek bulunmuştur. Bekarlar evlilere göre kendilerini kurumlarına daha bağlı, daha verimli ve yaşamlarından daha memnun görmektedirler. Evlilerin okulları dışında ilgilenmeleri gereken eş ve çocukları da bulunması ve bekarların genellikle sadece kendilerinde sorumlu olmaları bu sonucu doğurmuş olabilir.

7) Ruhsal liderliğin umut-çaba ve kurumsal bağlılık alt boyut puanları göreve göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Ortalamalara bakıldığında her iki alt boyutta da müdür yardımcılarının ortalamaları öğretmenlerden daha yüksektir. Buna göre müdür

yardımcıları öğretmenlere göre kurumlarına daha bağlıdırlar. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü okulun sorumluluğu müdür ve müdür yardımcılarında olduğu için müdür yardımcılarının öğretmenlere göre okullarına daha bağlı olmaları normal karşılanabilir.

8) Ruhsal liderlik alt boyut puanları cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Öte yandan Gündüz (2014) vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgi alt boyutlarında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Bu farkın oluşmasının nedeni öğretmenlik mesleğinin kendisi olabilir. Çünkü Gündüz (2014) tarafından yapılan araştırma işletme alanında olup ticari sektörlerde yapılmıştır.

9) İşe tutkunluğun alt boyut puanlarının ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın adanmışlık boyutuna ait olduğu görülmektedir. Aynı il ve ilçede Sönmez (2014) tarafından yapılan araştırmada da en yüksek puan ortalamasına sahip alt boyut adanmışlık olmuştur. Öte yandan Turgut (2011) de öğretmenlerin adanmışlık puanlarını yüksek bulmuştur.

9) İşe tutkunluk puanları göreve göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Ortalamalara bakıldığında müdür yardımcılarının ortalamaları daha yüksektir. Buna göre müdür yardımcıları öğretmenlere göre işlerine daha tutkundurlar. Bu durum müdür yardımcılarının okulun sorumluluğunu üstlenmelerinden kaynaklanabilir.

10) İşe tutkunluk puanları yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ortalamalara bakıldığında 41 ve üstü yaş grubunun ortalaması diğerlerinden, 30-40 yaş grubunun ortalaması da 20-30 yaş grubundan daha yüksektir. Bu duruma göre 41 ve üstü yaş grubunda bulunanlar diğerlerine göre, 30-40 yaş grubunda bulunanlar da 20-30 yaş grubuna göre işlerine daha tutkundurlar. Bu sonuçlar bize öğretmenlerin yaşları ilerledikçe işlerine daha tutkun olduklarını göstermektedir. Yaşları ilerleyen öğretmenler bakmakla yükümlü oldukları ailelerinden ve bu yaştan sonra başka işte çalışamayacaklarında dolayı işlerine daha tutkun oldukları söylenebilir. Genç öğretmenler üniversite hayatının özgürlükçü ve rahat ortamından uzaklaştıktan sonra meslek hayatının kurallara dayalı sistemine uyum sağlamada ileri yaşlarda bulunan öğretmenlere göre zorlanabilirler. Bu da işe tutkunluklarına yansımış olabilir.

11) İşe tutkunluk puanlarında cinsiyet ve medeni hal değişkenlerine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

12) İşe tutkunluk alt boyut puanlarına cinsiyet açısından bakıldığında yalnızca dinçlik alt boyutunda anlamlı bir farka rastlanmıştır. Erkeklerin puanları kadınların puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha dinçtirler. Erkekler fiziki ve psikolojik yapı itibarıyla kadınlara göre daha dayanıklı olduklarından dinçlik puanları daha yüksek çıkmış olduğu düşünülmektedir. İşe tutkunluğun adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farka rastlanmamıştır. Ölçeği Türkçeye uyarlayan Turgut (2011) de erkeklerin kadınlardan daha dinç oldukları bulgusuna ulaşmış ve adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutlarında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Bu bulgularda bizim araştırmamızla birebir örtüşmektedir.

13) Medeni hale göre bakıldığında yoğunlaşma alt boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu alt boyutta bekarların ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Yani bekarlar evlilere göre mesleklerine daha fazla yoğunlaşmaktadırlar. Evlilerin kendileri dışında düşünmeleri gereken eş ve çocukları olduğundan öğretmenliğe yoğunlaşmaları daha zor olabilir.

14) Ayrıca ölçeğe görev yönünden bakıldığında dinçlik ve yoğunlaşma alt boyutlarında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Müdür yardımcıları öğretmenlere göre daha yüksek puanlara sahiptirler. Müdür yardımcıları öğretmenlere göre daha kendilerini daha dinç görmekte ve işlerine daha fazla yoğunlaşmaktadırlar. Okulun sorumluluğu öğretmenlere göre daha çok müdür yardımcılarında olduğu için müdür yardımcıları kendilerini işlerine daha fazla yoğunlaştırmış olabilirler.

15) Ruhsal liderlikle işe tutkunluk arasında yüksek sayılabilecek derecede bir ilişki bulunmuştur ($r=0,687$). Yurt içinde ruhsal liderlik ve işe tutkunluğun ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanında Özgan ve diğ (2013) ruhsal liderlikle motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Gündüz (2014) ise ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm ve duygusal zeka arasında ters yönlü ilişki olduğunu

ortaya koymuştur. Yurt dışı araştırmalara baktığımızda Rostami, Dini ve Kazemi (2015), ruhsallıkla işe tutkunluk (job engagement) arasında korelasyon katsayısı 0,767 olan pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu değer, bu araştırma ile bulunan değere yakın olması yönüyle önemlidir. Diğer yandan Stander, Beer ve Stander (2015) otantik liderlikle işe tutkunluk arasında zayıf bir ilişki bulmuşlardır ($r=0,410$). De Clercq, Bouckennooghe, Raja ve Matsyborska (2014), hizmetkar liderlikle işe tutkunluk arasında orta derecede bir ilişki bulmuştur ($r=0,500$). Yurt dışı çalışmalar da göz önüne alındığında ruhsal liderlik ile işe tutkunluk arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

16) Ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordadığı bulunmuştur ($r=0,682$). Ruhsal liderlikteki bir birimlik artış işe tutkunlukta 0,682 birimlik artışa yol açmaktadır ($\beta=0,682$). Açıklanan varyansa baktığımızda işe tutkunluğun % 44,7'si ruhsal liderlik tarafından açıklanmaktadır. Ruhsal liderliğin, işe tutkunluğun önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Ruhsal liderlik insanın duygusal ve manevi yönünü de dikkate aldığından öğretmenlerin işe tutkunluklarını da olumlu yönde yordayacağı düşünülebilir. Bunun yanında Bozkuş ve Gündüz (2014) ruhsal liderliğin örgütsel bağlılığı arttırdığı, Özgan ve diğ. (2013) de ruhsal liderliğin motivasyonu arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yurt dışı çalışmalara baktığımızda De Clarcq ve diğ. (2014) hizmetkar liderlik ile işe tutkunluk arasında 0,363'lük bir regresyon katsayısı ortaya koymuşlardır.

17) Ruhsal liderliğin kurumsal bağlılık, anlam, yaşamsal memnuniyet, umut-çaba ve ruhsal yaşam alt boyutları işe tutkunluğu yordamaktadır. Kurumsal bağlılığı yüksek olan bir öğretmenin işine de tutkun olacağı beklenen bir sonuçtur. Öğretmenliğin anlamını fark etmiş bir öğretmenin işine bağlı olması da yine beklenen bir sonuçtur. Yaşamsal memnuniyeti olan bir öğretmen okul dışındaki ilgilenmesi gereken sorunlar minimum olacağından kendisini işine vermesi daha kolay olacaktır. Bulunan bu sonucu destekler mahiyette bir sonuca Bozkuş ve Gündüz (2014) ulaşmış olup ruhsal liderliğin örgütsel bağlılığı arttırdığını bulmuşlardır.

18) Ruhsal liderlik işe tutkunluğun dinçlik alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($p<0,001$). Ruhsal liderlikteki bir birimlik artış dinçlikte 0,647 birimlik

artışa sebep olmaktadır ($\beta=0,647$). Açıklanan varyansa bakıldığında dinçliğin % 40,3'ü ruhsal liderlik tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca ruhsal liderliğin umut-çaba, anlam, kurumsal bağlılık, verimlilik, yaşamsal memnuniyet alt boyutları dinçliği olumlu yönde yordadığı bulunmuştur. Öte yandan dikkat çekici bir sonuçta fedakarlık alt boyutuyla ilgili bulunmuştur. Fedakarlığın dinçliği olumsuz yönde yordadığı görülmüştür. Fedakar öğretmenler dinç kalmakta zorlanmaktadırlar. Çünkü fedakarlık fazladan çalışmayı kendinden bir şeyler vermeyi gerektirir.

19) Ruhsal liderlik işe tutkunluğun adanmışlık alt boyutunu yordadığı görülmüştür ($p<0,001$; $\beta=0,522$). Açıklanan varyansa baktığımızda adanmışlığın % 26,2'si ruhsal liderlik tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca ruhsal liderliğin vizyon, anlam, ruhsal yaşam ve yaşamsal memnuniyet alt boyutları adanmışlığı anlamlı olarak yordamaktadır. Turgut (2011) iş-aile çatışmasının adanmışlığı olumsuz yönde yordadığını bulmuştur. Sönmez (2014) hizmetkar liderliği güçlendirme alt boyutu ile adanmışlık arasında zayıf bir ilişki olduğunu bulmuştur.

20) Ruhsal liderlik işe tutkunluğun yoğunlaşma alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur. Ayrıca ruhsal liderliğin anlam, umut-çaba, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyet alt boyutları yoğunlaşmayı olumlu yönde, vizyon alt boyutu ise olumsuz yönde anlamlı olarak yordamaktadır. Sönmez (2014) hizmetkar liderliğin güçlendirme ve tevazu alt boyutları ile yoğunlaşma arasında zayıf bir ilişki bulmuştur. Turgut (2011) ise iş-aile çatışmasının yoğunlaşmayı olumlu yönde yordadığını bulmuştur.

5.2. Öneriler

Bu bölümde iki ayrı gruba öneriler yer almaktadır. İlk olarak araştırmacılara, daha sonra da uygulamacılara öneriler bulunmaktadır.

5.2.1. Araştırmacılara Öneriler

1. Öncelikle ruhsal liderlikle işe tutkunluğun beraber bulunduğu bir araştırmanın fazla çalışılmadığı düşünülmektedir. Bu açıdan farklı örnekler üzerinde yapılacak çalışmalar araştırmanın geliştirilmesinde faydalı olacaktır.

2. Bağımlı değişken olarak işe tutkunluk dışında iş doyumu, mesleki tükenmişlik gibi farklı değişkenlerle çalışma zenginleştirilebilir.

3. Bağımsız değişken yerine de yine farklı liderlik türleri kullanılarak işe tutkunluğu olumlu yönde etkileyecek ve okul yöneticilerine yol gösterecek bulgulara ulaşılabilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

1) Bu çalışmada ruhsal liderlik ile işe tutkunluk arasında yüksek derecede ilişki bulunmuştur. İşe tutkunluğun % 47,2' si ruhsal liderlik ile açıklandığı ortaya çıkmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin davranışları ve tutumları açısından öğretmenlerin motivasyonu ve işe bağlılıklarının sağlanmasında manevi değerlerin de önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Okul yöneticileri davranışlarında bu değerleri de bir rol model olarak benimsemeli ve uygulamalıdır. Özellikle okullarda yöneticilerin ortaya koyacakları ruhsal liderlik davranışları, öğretmenleri eğitim faaliyetlerini severek ve isteyerek sürdürmelerine önemli katkı sağlayacaktır.

2) İşe tutkunluk dinçlik puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu durum bayan öğretmenlerin dinç kalma konusunda zorlandıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler bunun gerekçeleri üzerinde çalışmalıdır. Bu durum özellikle ders programlarının düzenlenmesi konusunda bayan öğretmenlere pozitif ayrımcılık gibi kurum içi görev dağılımlarında göz önünde bulundurulmalıdır. Yapılacak etkinliklerde ve diğer görevlerin tanziminde bayan öğretmenlerin okul dışı sorumlulukları da değerlendirilmelidir. Özellikle bayan öğretmenler için kurum içinde çocukların bakım ihtiyaçlarını karşılayacak tedbirler alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler* (çev: P. Ozaner), İstanbul: Mart Matbaası.
- Akar, A. C. (2010). *Ruhsal Liderlik Ve Ruhsal Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilirliği Hakkında Teorik Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akdemir, A. (1997). Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüşümcü Liderlik Profili. *21 Yüzyılda Liderlik Sempozyum Bildiriler Kitabı*. İstanbul.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Bolu.
- Allen, C. L. (1972). *The Miracle Of Love*. Old Tappan. NJ: Fleming H. Revell.
- Anderson, P. (2000). This place hurts my spirit!. *Journal for Quality and Participation*, 23(4).
- Ardıç, T (2013). *Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Arın, A. (2006), *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Kullandıkları Karar Verme Stratejileri Ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2).
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. (6. Baskı) Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

- Aydın, B. ve Ceylan, A. (2009). The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity. *African Journal of Business Management* 3(5). 184-190.
- Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2011). The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers. *International Journal of Business and Management* (6)4, 136.
- Bakker, A. B. and Bal, M. (2010). *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(1), 189-206.
- Balcı, A.,(1993) *Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Arastırma*. Ankara: Pegem Akademi
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Arastırma*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Arastırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. (2009). *Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 165-190.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (2000), *Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul*, Ankara: Umut Yayınları.
- Barna, G. (2005). *Revolution*. Carol Stream. Tyndale House Publishers, Illinois.
- Başbüyük, K. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe bağlılıkları ile moral durumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Baysal, C. A., Tekarslan, E. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Bennis, Warren. (1989). *Lider Olmanın Temel İlkeleri Stratejik Yönetim ve Liderlik* (çev:Mustafa Ö), İstanbul: İz Yayıncılık.
- Biberman, J., Whitty, M. D. (2000). *Work and spirit: A reader of new spiritual paradigms for organizations*. University of Scranton Press.
- Blanch, A., ve Aluja, A. (2009). Validation study of the Spanish Version of the Work-Family Conflict Questionnaire (CCTF). *The Spanish Journal of Psychology*. 12(2), 746-755.
- Bolman, L. G. & Deal, T. (2001). *Leading with Soul: An uncommon journey of spirit*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2.Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Bothwell, L. (1983). *The art of leadership: Skill-building techniques that produce results*. Prentice Hall.
- Bottery, M. (2001). Globalisation and the UK competition state: no room for transformational leadership in education? *School Leadership & Management* 21(2), 199-218.
- Bozdağ, M. (2005) *Ruhsal Zeka*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6(1), 35-51.

- Chen, Y. A. (2001). *The Relationship Between The Job Involvement and The Job Satisfaction for The Staff of The Private Driving Schools* (Yüksek Lisans Tezi), National Sun Yat-sen University, Kaohsiung.
- Cole, G. A. (1993). *Management: Theory and practice*. London: DP.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çelik, V.(1998). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 4(16), 423- 442.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Lama, D. (1999). *Ethics for the New Millennium*. New York: Putnam.
- Dailey, R., Morgan, C. (1978). Personal Characteristics and Job Involvement as Antecedents of Boundary Spanning Behaviour: A Path Analysis *The Journal Of Management Studies* 15(3), 330-339.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. New York: Ballinger.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., Matsyborska, G. (2014) Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. *Human Resource Development Quarterly* 25(2), 183-212.
- De Pree, M. (1992). *Leadership Jazz*. New York: Dell.
- Dilek, S. A. (2015). *Öğretmenlerin İşkoliklik Eğilimleri İle İş-Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Duchon, D., Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: impact on work unit performans. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.

- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 32.
- Erçetin, S.S., (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta.
- Fairholm, G.W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Greenwood Publishing Group.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert Syndrome, How Employee Cynicism About Ineffective Management. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1235-1286.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları,
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fleming, K. Y. (2004). Soulful leadership: Leadership characteristics of spiritual leaders contributing to increased meaning in life and work. *Dissertation Abstracts International*, 65(1).
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Fry, L.W. (2005). Fry Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619–622.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.

- Fry, L. W. Matherly, L. L., Whittington, J. L., & Winston, B. E. (2007). Spiritual leadership as an integrating paradigm for servant leadership. *Integrating spirituality and organizational leadership*, 70-82.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S. And Cedillo, M. (2007). Transforming police organizations through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. In *National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania*.
- Gerzon, M., (2006). *Çatışmalı Ortamlarda Liderlik*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Toward a science of workplace spirituality*. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=qmbBeAac-acC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Giacalone,+R.+A.,+and+Jurkiewicz,+C.+L.+\(2003\).+Toward+a+science+of+workplace.&ots=zPDxGx5q87&sig=Dh0yIYWP6hgpu5NRxo6tsnIyqOY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=qmbBeAac-acC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Giacalone,+R.+A.,+and+Jurkiewicz,+C.+L.+(2003).+Toward+a+science+of+workplace.&ots=zPDxGx5q87&sig=Dh0yIYWP6hgpu5NRxo6tsnIyqOY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Greco, P., Laschinger, S., Wong, C (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Goleman, D., (2005). *Duygusal Zeka* (çev: Yüksel B., S.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göka, E. (2009). *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*. İstanbul: Timas Yayınları.
- Guillory, W. A. (2002). *Spirituality in the workplace: A guide for adapting to the chaotically changing workplace*. Salt Lake City, UT: Innovations International.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Güvenç, S. (2012). *İşe yönelik destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Hackman, J. R., Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Halford, J. M. (1999). Longing for the Sacred in Schools: A Conversation with Nel Noddings. *The Spirit Of Education* 56, 28-32.
- Hicks, D. A. (2002). Spiritual and Religious Diversity in the Workplace: Implications for Leadership. *Leadership Quarterly*, 13(4), 379-396.
- Hodgetts, R., (1999). *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama* (çev: C. Çetin ve E.C. Mutlu), İstanbul. Beta Yayınları.
- Holmes-Ponder, K., Ponder, G. & Bell, P. (1999). *Giving School Leaders the Inner Edge*.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3). 323-353.
- Hoy K.W. ve Miskel C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (çev: Turan S.) Ankara: Nobel Yayın.
- Hunt, J. G., Sekaran, U., Schriesheim, C. A. (1982). *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
- Hyman, C., Handal.P. J. (2006). Definitions and Evaluation of Religion and Spirituality Items by Religious Professionals: APilot Study. *Journal of Religion and Health*, 45(2), 264-282.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects Of Leadership Style And Followers' Cultural Orientation On Performance İn Group And İndividual Task Conditions. *The Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasar, N.(1984). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.

- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. İst. Üniv. İşletme Fak. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* 16(52), 54-70.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 9(3). 1357-1405
- Karaman, A. (2005) *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*, (2.Basım). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1997). Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı*.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Koenig G.H., George K.L., Titus P., Meador G.K. (2004). *Religion, Spirituality, And Acute Care Hospitalization And Long-Term Care Use By Older Patients*, Archives Of Internal Medicine, 164(14), 1579-1584
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin A., and Kakabadse, A. (2002). "Spirituality and leadership praxis." *Journal of managerial psychology* 17(3), 165-182.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., ve Fiskerbaum, L. (2006). Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: A Potential Antecedents and Consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Kurtar, Ş. (2009). *Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması* (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Serving, F. T. M., Kurth, K. (2003). Spiritually renewing ourselves at work. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* 447.
- Labun, I. A. (1998). *Midwifery, mind and spirit*. London: Midwives.

- Lorence, J. (1987). A Test of Gender and Job Model of Sex Differences in Job Involvement. *Social Forces*, 66(1), 121-142.
- Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practice*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, SBE, Ankara
- Malone, P. N., Fry, L. W. (2003). Transforming Schools through Spiritual Leadership: A Field experiment. In *Meeting of the Academy of Management, Seattle, WA*.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- McArthur, J. F. (1998). *In the footsteps of faith: Lessons from the lives of great men and women of the Bible*. Crossway Books.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*, USA.
- McSherry, W., Keith C., and Linda R. (2004). Meaning of spirituality: implications for nursing practice. *Journal of clinical nursing* 13(8), 934-941.
- Mishra, P.C, Shyam, M. (2005). Social Support and Job Involvement in Prison Officers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 31(1), 7-11.
- Mitroff I., Denton. E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review* 40(4), 83-92.
- Monroe, K (2002). Explicating Altruism. Post, G.S., Underwood, L., Schloss, J., ve Hurlbut, W. (Edit.), *Altruism & Altruistic Love; Science, Philosophy, & Religion in Dialogue*. New York: Oxford University Press.

- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Nurmi, R.W. and Darling, J.R., (1997). *International Management Leadership*. New York: International Business Press.
- Nortcraft, B.G., Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior*, New York: Dryden Press.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational behaviour in education*
- Öncüoğlu, B. (2013). *Otantik (özgün) liderlik tarzının yöneticiye güven ve işe tutkunluk aracı değişkenleri yoluyla performans üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara
- Öz, F. (2003). *Sağlık Alanında Temel Kavramlar*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A., Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2013(12).
- Palmer, P. J. (1999). Evoking the Spirit in Public Education. *Educational Leadership*. 56, 6–11.
- Pfeffer, J. (2003). *Business and the spirit*. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Edit.) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: M. E. Sharp.
- Prawat, R. S. (1993). The value of ideas: Problems versus possibilities in learning. *Educational Researcher* 22(6), 5-16.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practises related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.

- Rostami, R. K., Dini, A., & Kazemi, M. (2015). Studying Of the Relationship between Spirituality and Job Engagement of Nurses.
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, A.(2009). The Role Of The Seven Dimensions Of Job Satisfaction İn Salesperson's Attitudes and Behaviors. *Journal Of Business Research*, 62(11), 1146–1151.
- Sağır, M. (2013). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Pegem Akademi. 183-200
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2004). *A Causal Assessment Of The Leadership-Commitment Relationship*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- Sioberg, A., Sverke, M. (2000). The Interactive Effect of Job Involvement and Work Commintment On Job Turnover Revisited: A Note On The Mediating Role Of Turnover Intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247-252.
- Sönmez, B. (2014). *İlk Ve Ortaokul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Stander, F.W., De Beer, L.T., & Stander, M.W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
- Sternberg, R.J. (2005). Creativity or Creativities? *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4), 370–382.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W.B. Salanova, M. (2008). *Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177–196
- Smith, H. (1992). *The world's religions*. New York: Peter Smith.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Şimşek, M. S. 1999, *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Tischler, L. (1999). The Growing Interest in Spirituality in Business. *Journal of Organizational Change Management*. 12(4). 273-284.
- Turgut, T. (2010). *Çalışmaya Tutkunluk*. G. İslamoğlu (der.), Kurumlarda İyilik de Var. Nobel, Ankara, 57-89.
- Turgut, T. (2011). İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25, 155-179.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2009). Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.
- Thompson, J. (2004). *A Monte Carlo comparison of tests for the number of factors under alternative factor models*. Ph D. University of California.
- Tischler, L. (1999). The Growing Interest in Spirituality in Business. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 273-284.

- Turner, J. H. ve Valentine, S. R., (2014). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetişel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, (519).
- Uhl-Bien, M., Mrion, R. ve McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı* (çev.: Zülfü Dicleli). İstanbul: MESS Yayınları.
- Vroom, V. H. (1962). Ego-Involvement, Job Satisfaction, And Job Performance. *Personnel psychology* 15(2), 159-177.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (Çev. Vedat Üner). 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti.
- Wheatley, K. F. (2002). The potential benefits of teacher efficacy doubts for educational reform. *Teaching and Teacher Education*, 18(1), 5-22.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, V. 13(4), 534-545.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2002). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses in Transformational And Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zhang, Y. Z. ve Wei, Y. M. (2010). *An overview of current research on EU ETS: Evidence from its operating mechanism and economic effect*, 87(6), 1804–1814
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I. ve Scott, A. B. (1999). The Emerging Meanings of Religiousness and Spirituality: Problems and Prospects. *Journal of Personality*, 6(6), 889-916.



EKLER

1.1 EK-1 Ölçekler

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Fakültesi’nde yapılmakta olan “**Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğa Etkisi**” konulu bilimsel çalışma için yapılmaktadır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Çalışmaya vakit ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

İbrahim Halil TAN-Yüksek Lisans

Öğrencisi

BÖLÜM 1 : KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz : () Bay () Bayan

Medeni Haliniz : ()Bekar () Evli Yaşınız :

Göreviniz : () Müdür Yard. () Öğretmen

Eğitim Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

Çalıştığınız Kurum : () İlkokul () Ortaokul

Branşınız : () Sınıf Öğrt. () Branş

Kaç yıldır şu anki müdürünüzle çalışıyorsunuz :.....

Toplam hizmet süreniz :

Son çalıştığınız yerdeki hizmet süreniz :

1.1.2 Ruhsal Liderlik Ölçeği

RUHSAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Vizyon	1.Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım.	1	2	3	4	5
	2.Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
	3. Kurumumun vizyonu açık ve beni zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5
	4. Kurumumun vizyonu, benim en yüksek performansımı sergilememe neden olur.	1	2	3	4	5
Umut-Çaba	5.Kurumuma inanırım ve kurumumun misyonunu başarması için gereken “ne olursa olsun” yapmaya gönüllüyüm.	1	2	3	4	5
	6. Kurumumun tüm ideallerine inanırım, bu nedenle kurumumun başarısına yardım etmek için azimliyim ve çok çaba harcarım.	1	2	3	4	5
	7.Başarmamıza yardımcı olabilecek her şeyi yaparak kurumuma ve onun misyonuna olan inancı kanıtlıyorum	1	2	3	4	5
	8.Kurumuma inanırım ,başarılı olmamızı isterim bu nedenle işimde zorlayıcı hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
Fedakarlık	9.Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler,liderlerimizin özü sözü birdir.	1	2	3	4	5
	10.Kurumumdaki liderler dürüst ve alçak gönüllüdür.	1	2	3	4	5
	11.Kurumum güvenilir bir yerdir ve çalışanlarına karşı vefalıdır	1	2	3	4	5
	12. Kurumumdaki liderler, çalışanlarının haklarını koruyacak cesarete sahiptir.	1	2	3	4	5
Anlam	13.Kurumum çalışanlarına karşı saygılı ve anlayışlıdır ; çalışanlarının sıkıntılarında onlar için bir şeyler yapmak isterim.	1	2	3	4	5
	14.Yaptığım iş insanların yaşamında farklar yaratır.	1	2	3	4	5
	15.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
	16.Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
Aidiyet	17.İş etkinliklerimi kendimce anlamlı bulurum.	1	2	3	4	5
	18.Kurumumun beni ve işimi taktir ettiğini hissedirim	1	2	3	4	5
	19.Kurumumun bana ve işime saygı duyduğunu hissedirim	1	2	3	4	5
	20. İşimden dolayı önemsendiğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
Ruhsal Yaşam	21.Liderlerim tarafından son derece saygı gördüğümü hissedirim.	1	2	3	4	5
	22.Yaşam için umut doluyum.	1	2	3	4	5
	23. İş arkadaşlarımla ruhsal sağlıklarına dikkat ederim.	1	2	3	4	5
	24.Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
Kurumsal Bağlılık	25.Manevi bir uygulamayı sürdürürüm.(örneğin; ibadet etme, dua etme ,doğada zaman geçirme, meditasyon, manevi yazılar okuma, yoga, dini gelenekleri yerine getirme, günlük yazma)	1	2	3	4	5
	26. Manevi değerlerim, yaptığım seçimleri etkiler.	1	2	3	4	5
	27.Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
	28. Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunummuş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
Kurumsal Bağlılık	29. Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum.	1	2	3	4	5
	30.Kurumumun çalışmak için harika bir yer olduğunu övgüyle anlatıyorum.	1	2	3	4	5
	31. Kendimi bu kuruma tamamen ait hissedirim.	1	2	3	4	5

Verimlilik	32.Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir.	1	2	3	4	5
	33. Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir.	1	2	3	4	5
	34.İş arkadaşlarım oldukça üretkendir.	1	2	3	4	5
	35.İş arkadaşlarım kaynaklardan (para,insan, ekip v.b.) maksimum çıktı elde etmede oldukça başarılıdır.	1	2	3	4	5
Yaşamsal Memnuniyet	36.Hayat şartlarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5
	37. Yaşantımdan hoşnutum.	1	2	3	4	5
	38.Pek çok açıdan ideal bir yaşamım var.	1	2	3	4	5
	39. Hayata yeniden başlama şansım olsa, hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmedim	1	2	3	4	5
	40. Şimdiye kadar yaşantımda istediğim önemli şeylere sahip oldum.	1	2	3	4	5

1.1.2 İşe Tutkunluk Ölçeği

		Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum
İŞE TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ						
Dinçlik	1. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	1		3	4	5
	2.İşimi yaparken enerji dolu olurum.	1	2	3	4	5
	3. Herşey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	1	2	3	4	5
	4. Çok uzun saatler çalışabilirim.	1	2	3	4	5
	5. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım	1	2	3	4	5
	6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
Adanmışlık	7. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	8. İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5
	9. İşimi hevesle yaparım.	1	2	3	4	5
	10.Yaptığım işle gurur duyarım.	1	2	3	4	5
	11. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Yoğunlaşma	12. Çalışırken çevremdeki herşeyi unutup geçerim.	1	2	3	4	5
	13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	1	2	3	4	5
	14. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırm.	1	2	3	4	5
	15. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
	16. Çalışırken işime dalıp giderim.	1	2	3	4	5
	17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5

EK-2 Ölçek İzinleri,

Re: Ruhsal Liderlik Anketi

30 Ocak 2014 Perşembe 00:07

Tarih :

Kimden :

Şehbal Kurtar <kurtarsehbal@gmail.com> [Adres Defterine Ekle]

Kime :

haliltan27@mynet.com

Sayın Halil Tan;

Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yaptığım;

Ruhsal Liderlik Anketi'ni tezinizde kullanabilirsiniz.

Yazı ekinde pdf formatı ile ekli olan bölümlerin çalışmanıza katkı sağlamasını ümid eder; saygılar sunarım.

 [tez-şehbal.pdf](#)

29 Ocak 2014 16:07 tarihinde <haliltan27@mynet.com> yazdı:

Sayın Şehbal Kurtar Hanım,

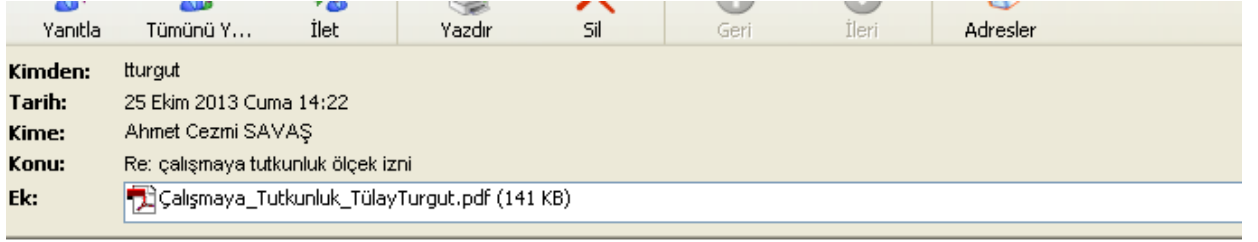
"Ruhsal Liderlik Anketi"nizi yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Bu konuda izninizi talep ediyorum. Teşekkür ederim.

İ. Halil TAN

Zirve Üniversitesi/Gaziantep

--

Şehbal Kurtar-Hamış



2013-10-21 10:58, Ahmet Cezmi SAVAŞ yazmış:

- > Sayın Tülay TURGUT hanım,
- > Geliştirmiş olduğunuz "çalışmaya tutkunluk" ölçeğini Gaziantep ilk ve
- > orta okullarda öğretmenler üzerine uygulamak istiyorum. Bu noktada
- > sizden izin talep ediyorum.
- > Eğer ölçeğide maille yollarsanız sevinirim.

Merhaba Ahmet Bey,

Ölçeği ekte gönderiyorum. Ölçeğin Türkçe versiyonu için, ölçeğin altında belirtilen referansı vermeniz suretiyle kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim,

--

Assoc.Prof.Dr. Tulay TURGUT

Marmara University
 Faculty of Business Administration
 Business Administration Department
 Address : Ressam Namık İsmail Sok. No:1 34180 Bahcelievler/Istanbul
 Phone : 00 90 212 677 74 01

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN

Adı-Soyadı İbrahim Halil TAN
Kurumu / Üniversitesi Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma yapılacak il(ler) Gaziantep
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi Araştırma izin talebi İlimiz Şehitkâmil ilçesinde bulunan İlkokul ve Ortaokullar.
Araştırmanın konusu "Ruhsal Liderliğin İşe Tutkunluğa etkisi"
Üniversite / Kurum onayı Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi Var
Veri toplama araçları 6 maddelik "Kişisel Bilgiler Formu", 40 maddelik "Ruhsal liderlik Ölçeği" ve 17 maddelik "İşe Tutkunluk Ölçeği"
Görüş istenen Birim/Birimler -----

KOMİSYON GÖRÜŞÜ

Bu araştırma izni isteği komisyonumuzca Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından 07.03.2012 tarihinde yayımlanan 2012/13 sayılı "**Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri**" konulu genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Bilimsel çalışma kapsamında uygulanmak istenen ölçeklerin bu genelgede belirtilen şartları taşıdığı tespit edilmiş ve söz konusu ölçeklerin Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesinde bulunan İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan Öğretmenlere uygulanması **uygun görülmüştür.**

Araştırmacı yapılan araştırmanın iki örneğini, çalışma tamamlandıktan sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze CD'ye kayıtlı olarak vermeyi taahhüt eder.

Komisyon kararı Oybirliği ile izin verilmiştir.

KOMİSYON

28.05.2015
Komisyon Başkanı
Yüksel TÜFEKÇİ
Müdür Yardımcısı

Üye
Ozan Emre EMRAĞ
Öğretmen

Üye
Orhan YURDALAN
Öğretmen

ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı** : İbrahim Halil TAN
2. **Doğum Tarihi** : 01.10.1976
3. **Öğrenim Durumu** : Lisans
4. **Doğum Yeri** : Gaziantep
5. **Eğitim Durumu** :
İlkokul : (1984-1989) Beylerbeyi Köyü İlkokulu / Şehitkamil
Gaziantep
Ortaokul : Şehit Adem Yavuz Ortaokulu/Gaziantep
Lise : Gaziantep Lisesi
Lisans : Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fatih Eğitim Fakültesi,
Fizik Öğretmenliği Bölümü/Trabzon
6. **Çalıştığı Kurumlar:**
2000-2004: Muş-Köşk Köyü İlkokulu–Sınıf Öğretmeni
2004-2011:Gaziantep-Şahinbey-Vehbi Dai İlköğretim Okulu-Sınıf Öğretmeni
2011-2015: Gaziantep- Şehitkamil-Toki Evliya Çelebi İlkokulu-Sınıf Öğretmeni
(Halen bu görevini sürdürmektedir.)