



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPIRİTÜEL LİDERLİĞİN ÖRGÜT İTİBARINA ETKİSİ

GÜLGÜN GÜL

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç. Dr. ELİF BAYKAL

İSTANBUL-2023

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlamasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı olabilecek bir davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilemeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynakçalar listesine aldığımı, yine bu tez çalışmasında ve yazım sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Gölgün GÜL



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında sabrı ve ilgisiyle, sürecin her anında yanımda olan, akademik ve bilimsel deneyim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Elif Baykal'a, bu zorlu ve uzun sürecin her anında bana destek olan, anlayış ve sabrını esirgemeyen sevgili eşime, bu süreçte bana devamlı moral veren kızıma sonsuz teşekkürlerimle.

Gülgün GÜL



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLolar	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ VE AMAÇ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	2
BÖLÜM 2	4
GENEL BİLGİLER	4
2.1. Liderlik	4
2.2. Liderlik Teorileri	6
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	6
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	7
2.2.2.1. Douglas McGregor'un Yaklaşımı	8
2.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	8
2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması	9
2.2.2.4. Harvard Üniversitesi Çalışmaları	10
2.2.2.5. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	10
2.2.2.6. Yukl'un Liderlik Yaklaşımı	11
2.2.2.7. Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli	11
2.2.2.8. Yönetim Tarzı Modeli Yaklaşımı	12
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	14
2.3. Liderlik Türleri	14
2.3.1. Karizmatik Liderlik	15
2.3.2. Otoriter Liderlik	16
2.3.4. Demokratik Liderlik	17

2.3.5. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	17
2.3.6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	18
2.3.7. Vizyoner Liderlik	19
2.3.8. Otantik Liderlik	19
2.3.9. Hizmetkar Liderlik	20
2.3.10. Spiritüel Liderlik	21
2.7. Spiritüalite	22
2.4. Spiritüel Liderlik Modelleri	24
2.4.1. Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli	24
2.4.2. Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli	25
2.4.2.1. Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli'nde Alt boyutlar	26
2.4.2.1.1. Spiritüel Liderlik ve Anlamsallık	26
2.4.2.1.2. Spiritüel Liderlik ve Organizasyonel Bağlılık	27
2.4.2.1.3. Spiritüel Liderlik ve Vizyon	27
2.4.2.1.4. Spiritüel Liderlik ve Umut	28
2.4.2.1.5. Spiritüel Liderlik ve Üyelik	28
2.4.2.1.6. Spiritüel Liderlik, Yaşamsal Doyum ve İç Yaşam	29
2.4.2.1.7. Spiritüel Liderlik ve Verimlilik	30
2.4.2.1.8. Spiritüel Liderlik ve Özveri	31
2.4.3. Reave'nin Spiritüel Liderlik Yaklaşımı	32
2.4.4. Benefiel'in Spiritüel Liderlik Modeli	32
2.4.5. Kriger ve Seng'in Spiritüel Liderlik Modeli	33
2.4.6. Fernando ve Nilakant'ın Spiritüel Liderlik Modeli	33
2.4.7. Vandenberghe'nin Spiritüel Liderlik Modeli	34
2.4.8. Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli	34
2.5. Spiritüel Liderin Özellikleri	35
2.6. Varoluşçuluk	36
2.9. Spiritüel Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	38
2.10. Örgüt itibarı	40
2.11. Örgüt İtibarının Unsurları	41
2.12. Örgüt itibarı ile ilgili yapılmış çalışmalar	44
2.13. Liderlik Ve Örgüt İtibarı İlişkisi	46
3. BÖLÜM	48
YÖNTEM	48
3.1. Örneklem	48

3.2. Veri Toplama Araçları	48
3.2.1. Spiritüel Liderlik Ölçeği (RLÖ)	48
3.2.2. Kurumsal İtibar Ölçeği (KİÖ)	49
3.3. Veri Toplama Süreci.....	50
3.4. Veri Analizi.....	50
<i>BÖLÜM 5.....</i>	<i>52</i>
<i>BULGULAR.....</i>	<i>52</i>
<i>BÖLÜM 6.....</i>	<i>76</i>
<i>TARTIŞMA</i>	<i>76</i>
6.1. Çalışmanın Bulgularının Değerlendirilmesi.....	76
6.2. Sonuç ve Öneriler	89
6.3. Sınırlılıklar	90
<i>KAYNAKÇA</i>	<i>91</i>

KISALTMALAR

SPSS: Statistcal Package for the Social Sciences

F: Frekans

SS: standart sapma

p: istatistiksel anlamlılık değeri

%: Yüzde

N: kişi sayısı

X : Ortalama

R: Korelasyon katsayısı

B: Standardize B katsayısı

SH: standart hata

t: t değeri

R²: R korelasyon değerinin karesi

TABLÖLAR

Tablo 2. 1. Likert'in Sitem-4 Modeli	12
Tablo 5. 1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı (n=307)	52
Tablo 5. 2: Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarının Puan Aralığı, Standart Sapma ve Ortalama Puan Değerlerinin Dağılımı (n=307).....	52
Tablo 5. 3: Spiritüel Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Puan Aralığı, Standart Sapma ve Ortalama Puan Değerlerinin Dağılımı (n=307).....	53
Tablo 5. 4: Katılımcıların KİÖ Alt Boyutları ile RLÖ Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon İlişkisi (n=307)	54
Tablo 5. 5: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması.....	56
Tablo 5. 6: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Hal Açısından Karşılaştırılması	57
Tablo 5. 7: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durum Açısından Karşılaştırılması	58
Tablo 5. 8: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Gelir Durumu Açısından Karşılaştırılması	61
Tablo 5. 9: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Pozisyon Açısından Karşılaştırılması.....	64
Tablo 5. 10: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Toplam İş Deneyimi Açısından Karşılaştırılması	68
Tablo 5. 11: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Güven Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi	71
Tablo 5. 12: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından İş Ortamı Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi....	71
Tablo 5. 13: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Sosyal Sorumluluk Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi	72
Tablo 5. 14: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi	73

Tablo 5. 15: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Bilinirlik Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi.....	74
Tablo 5. 16: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi	74



ÖZET

Spiritüel liderlik yakın çağda ele alınan ve önem kazana bir liderlik türüdür. Diğer liderlik türleriyle ortak noktaları olduğu gibi farklılaştığı noktalar mevcuttur ve kurumlar üzerindeki etkinliğine dair pek çok olumlu kanıt mevcuttur. Kurumsal itibar bir kurumun ayakta kalması için sahip olması gereken en temel gereksinimlerden birisidir. Kurumlar için çok önemli olan liderlik ve kurumsal itibar kavramlarından hareketle bu çalışmada spiritüel liderliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 20-50 yaş aralığında 307 kişi katılmıştır. Veri toplama araçları olarak sosyo-demografik form, Spiritüel Liderlik Ölçeği (RLÖ) ve Kurumsal İtibar Ölçeği kullanılmıştır. Ölçüm araçlarından elde edilen bulgulara göre, spiritüel liderlik ile kurumsal itibar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Ölçek verilerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu işletmedeki pozisyon, toplam iş deneyimi değişkenlerine göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Bu değişkenlere göre ölçek skorlarında anlamlı farklılaşmalar görülmüştür. Spiritüel liderliğin kurumsal itibar üzerindeki yordayıcı etkisini görmek için yapılan regresyon analizi sonuçları, spiritüel liderliğin alt boyutlarının, kurumsal itibarın alt boyutları üzerinde yordayıcı etkisinin olduğunu göstermiştir. Çalışmadan elde edilen veriler literatür bulguları doğrultusunda tartışılmıştır ve gelecek araştırmalara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *örgüt itibarı, kurumsal itibar, spiritüel liderlik, itibar yönetimi, spiritüelite, iş yeri spiritüelliği*

ABSTRACT

Spiritual leadership is a type of leadership that has been discussed recently and gained importance. It has points in common with other types of leadership, as well as points of difference, and there is a lot of positive evidence of its effectiveness on institutions. Corporate reputation is one of the most basic requirements for an institution to survive. Based on the concepts of leadership and corporate reputation, which are very important for institutions, it is aimed to examine the effect of spiritual leadership on corporate reputation in this study. 307 people between the ages of 20-50 participated in the study. Socio-demographic form, Spiritual Leadership Scale, and Institutional Reputation Scale were used as data collection tools. According to the findings obtained from the measurement tools, it was concluded that there is a statistically significant and positive relationship between spiritual leadership and corporate reputation. The differentiation status of the scale data according to the variables of gender, marital status, education level, income status, position in the enterprise, and total work experience were examined. Significant differences were observed in the scale scores according to these variables. The results of the regression analysis performed to see the predictive effect of spiritual leadership on corporate reputation showed that the sub-dimensions of spiritual leadership had a predictive effect on the sub-dimensions of corporate reputation. The data obtained from the study were discussed in line with the literature findings and suggestions were made for future research.

Keywords: *organizational reputation, corporate reputation, spiritual leadership, reputation management, spirituality, workplace spirituality*

BÖLÜM 1

GİRİŞ VE AMAÇ

Liderlik kavramı uzun yıllardan beri araştırılan ve nitelikleri belirlenmeye çalışılan bir kavramdır. Çünkü bir kurumun varlığı için en önemli nokta onun kim tarafından, nasıl yönetildiğidir. Pek çok farklı liderlik türü tanımlanmış olup bu alanda yapılan çalışmalarla liderlerin ve liderlik türlerinin taşıdığı özellikler ele alınmıştır. Son yıllarda daha önem kazanan ve günümüze daha yakın bir dönemde ortaya atılmış olan spiritüel veya diğer bir kullanımıyla spiritüel liderlik, çalışanına aidiyet duygusu kazandırmayı ve onu içsel olarak motive etmeyi hedefleyen liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik anlayışında, kişilerin yalnızca iş gücü sergileyen iş yeri unsurları olarak ele alan materyalist düşünceden öte hem çalışanın hem iş yerinin bir spiritüellik taşıdığı inancından beslenir. Burada spiritüel lider kendi spiritüelliğinden yola çıkarak çalışanın spiritüelliğine ve bir bütün olarak da kurumunun spiritüelliğine ulaşmayı hedefler. Değer, aidiyet, vizyon, inanç, güven gibi kavramlar farklı liderlik türlerinde olduğu gibi burada da vurgulanmaktadır (Çiftçi, Öztürk, 2020; Fry, 2003). Spiritüel liderlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bu liderliğin okul başarısı, örgüt kültürü gibi kavramlarla olan ilişkisine değinildiği (Çimen ve Karadağ, 2019; Karadağ ve Dağlı, 2021), ancak kurumsal itibar ile olan ilişkisine değinen araştırmaların olmadığı görülmüştür.

Bütünün vurgusu liderlikte olduğu gibi, kurum için çok önemli olan bir başka kavram olan kurumsal itibarda da kendisine önemli bir yer bulmaktadır. Kurumlar kendilerini maddi değerlerle olduğu kadar manevi değerlerle de ifade etmeye ihtiyaç duyarlar. Kurumsal itibar temel olarak, hitap ettiği tüm iç ve dış üyelerin kuruma ilişkin algılarının temsidir. Bu algılar kişilerin kurumdaki beklentilerini, kuruma ilişkin tutumlarını ve duygularını içerir. Bu açıdan kurumsal itibar kolektif bir temsildir. Kurumsal itibar tanımlarına bakıldığında, yapılan pek çok tanımın bilirlilik,

değerlendirme ve varlık gibi daha geniş kapsamlı tanımlar etrafında toplandığı görülmektedir (Bahar, 2019).

Kurumsal itibar bir kurumun vizyonunu ve hedefleriyle yakından ilişkilidir. Etkili bir lider kurumu iyi bir vizyon doğrultusunda yöneterek onu hedeflerine taşır. Bu da kuruma ihtiyacı olan itibarı kazandırır. Dolayısıyla kurumsal itibar liderlik davranışıyla doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda literatürde farklı liderlik türleriyle kurumsal itibar arasındaki ilişki incelenmiştir (Kızıl ve Naktiyok, 2019; Mutlucan, 2019; Yıldırım ve Tiryaki, 2022). Fakat spiritüel liderlik kapsamında kurumsal itibarı ele alan çalışmalar oldukça az sayıdadır ve aralarındaki ilişkiye dair yeterli kanıt sunmamaktadır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu bağlamda bu tezin amacı spiritüel liderliğin örgüt itibarına etkisini araştırmaktır. Bu çalışma ile spiritüel liderliğin algılanan örgüt itibarına etkisini ortaya çıkaran ve etkileyen unsurları belirleyip örgüt içindeki ruhaniliğin gerek çalışan gerek kurum için ne anlamda yol gösterici ve dönüştürücü olabileceğini tespit etmek hedeflenmektedir. Katılımcıların, spiritüel liderliğin kurumsal yaşamda ne derecede etkili olduğuna ve çalıştıkları kuruma dair itibar algılarının nasıl olduğuna verdikleri yanıtlar incelenecek ve karşılaştırılacaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Spiritüel liderlik davranışları ile çalışanların kurumsal itibar algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Spiritüel liderliğin Kurumsal İtibarın güven alt boyutu üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H1b: Spiritüel liderliğin Kurumsal İtibarın iş ortamı alt boyutu üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H1c: Spiritüel liderliğin Kurumsal İtibarın sosyal sorumluluk alt boyutu üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H1d: Spiritüel liderliğin Kurumsal İtibarın yenilikçilik ve liderlik alt boyutu üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H1e: Spiritüel liderliğin Kurumsal İtibarın bilinirlik alt boyutu üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H1f: Spiritüel liderliğin Kurumsal İtibarın hedef kitleye yakınlık alt boyutu üzerinde yordayıcı bir etkisi vardır.

H2: Spiritüel liderlik ve Kurumsal İtibar alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterecektir.

H3: Spiritüel liderlik ve Kurumsal İtibar alt boyutları medeni hale göre anlamlı bir farklılık gösterecektir.

H4: Spiritüel liderlik ve Kurumsal İtibar alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterecektir.

H5: Spiritüel liderlik ve Kurumsal İtibar alt boyutları gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterecektir.

H6: Spiritüel liderlik ve Kurumsal İtibar alt boyutları işletmedeki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterecektir.

H7: Spiritüel liderlik ve Kurumsal İtibar alt boyutları toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterecektir.

BÖLÜM 2

GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik

Sosyal bir varlık olarak insan, bir arada yaşamayı ve bir arada yaşamanın gerekliliklerini dikkate alarak kendisini var etmektedir. Toplumdaki düzen ve işleyiş genel itibariyle ortak amaçlar etrafında toplanılmasıyla mümkün olur. Bu doğrultuda belirli hedef ve ilkeler çerçevesinde ilerlemek bir yönlendirici eşliğinde gerçekleşir. İşte bu noktada insanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik devreye girer. Anglosakson kökenli bir kelime olan liderlik, ilkçağlardan bu yana ilgi çeken ancak araştırma konusu olmak bakımından Sanayi Devrimi zamanlarına kadar beklemiştir. Antik döneme bakıldığında, geniş kitleler üzerinde önemli etkiler yaratabilen kimseler için liderlik kavramına atıfta bulunulmuş ve çoğu zaman mitolojik tanrılar lider olarak nitelendirilmiştir. İlk ve orta çağlarda sıklıkla güç ve iktidar ile ilişkilendirilmiş olup, 20.yüzyıl sonrasındaki demokratik toplum yapılanmalarıyla daha farklı ele alınmaya başlanmıştır (Demir ve ark., 2010; Hatch ve ark., 2006; İbicioğlu ve ark., 2009).

Genel anlamda liderlik; belirlenen hedeflere ulaşmak için belirli bir durum ve zaman koşulları altında kişilerin o hedefe ulaşmak noktasında motive edilmesi, gereken grupsal aktivitelerin etkilenmesi sürecini ifade etmektedir (Narcıkara, 2017). Burada amaç, ortak hedefe odaklanmış üyelerden oluşan bir topluluk yaratmak ve faaliyette bulunmaktır. Kavrama eylemsellik boyutunu kazandıran lider ise; gelecek odaklı olup iyimserlik çerçevesinde olayları değerlendirerek ve gerekli durumlarda risk alarak üyelerine duyduğu güveni gösteren, iyi bir analizci olarak tanımlanır. Bu bağlamda bir liderin en temel özelliklerine bakıldığında, güçlü bir sezgisel anlayış, dürüstlük, karşısındakinin düşüncesine değer verme ve nihayetinde liderlik yeteneğinin olması kavramlarına değinildiği görülmektedir (Al Khajeh, 2018; Schermerhorn ve ark., 2011).

Örgütlerde liderlik ise, örgütsel politikalar ile çalışanların istek ve amaçları arasındaki uyumu sağlamak bakımından daha çok ön plana çıkmaktadır. Lider bir dengeleyici rolünde olup çalışanlar ile kurum arasındaki dinamiği korumakta ve geliştirmektedir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak, artan motivasyonla yüksek verimliliğe ulaşmak ve üyelerin örgüte olan güvenini sağlamak başarılı bir liderden beklenen faaliyetlerdir (Önen ve Kanayran, 2015).

Liderlerin sahip oldukları yetkilerini kullanmaları bakımından biçimsel olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi bir çeşitlilik gösterebilir. Liderin, üyeleri etkilemek için örgüt tarafından kendilerine verilen yetkiyi kullanması bir biçimsellik olarak ele alınırken; biçimsel olmayan liderler ellerinde bir yetki olmamasına rağmen sahip oldukları becerilerle üyeleri etkilerler (Kouzes and Posner, 2019). Diğer yandan liderlerin başkalarını etkileyebilme yeteneğine vurgu yapan güç kavramı liderlik noktasında ele alınması gereken kavramlardandır. Liderler ellerindeki güç kaynaklarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere kullanırlar. Buradaki güç kavramı kişiler arasındaki etkileşim ve iletişimi ifade etmektedir. Güç kavramı, örgüt yapısında mevcut olan bir pozisyonun lidere sağladığı güç olan örgütsel güç ve liderin kendisinden kaynaklanan, kişilere iş yaptırabilme yeteneğini belirten kişisel güç olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Turan, 2020). Liderin sahip olabileceği güç kaynakları bakımından ise, French ve Raven tarafından 1959 yılında yapılan sınıflandırmaya sıklıkla başvurulmaktadır. Buna göre ilk güç türü biçimsel güçtür. Biçimsel güç liderin örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak sahip olduğu gücü temsil eder. İkinci bir güç olarak ödüllendirme gücü, liderin elindeki ödül sistemlerini kullanarak üyelerini etkileyebilmesi anlamına gelir. Bir diğer güç türü cezalandırma güç türüdür. Liderler burada ödüllendirme gücünden farklı olarak üyeleri eleştirme, ücret artışı uygulamama gibi davranışlarla güçlerini kullanırlar. Dördüncü güç türü olarak uzmanlık gücü ele alınmaktadır. Liderin göreve ilişkin bilgi ve donanımının olması ile kazandığı bir güçtür. Liderin böyle bir gücünün olması astlarını etkileyebilme olasılığını arttırmaktadır. Ve son olarak beğeniye dayanan güç, liderin kişilik özelliklerinden dolayı sahip olduğu güçtür. Astların lidere saygı duyması sonucunda liderin taleplerini yerine getirmesi kolaylaşmaktadır (Daft, 2015).

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerine bakıldığında bunların genel olarak üç başlık altında toplandığı görülmektedir. İlki 1940 öncesindeki dönemi kapsayan, özellik ve nitelik teorileri dönemidir. Bu teori liderlerin sahip oldukları özelliklere odaklanmaktadır. İkinci teori liderin grup üyelerine karşı sergilediği davranışlara odaklanan davranışsal teorilerdir. Üçüncü teori ise, modern yönetim kuramları kapsamında incelenen durumsallık teorileridir. Bunların dışında geleneksek liderlik yaklaşımlarından farklı olarak son yıllarda ele alınan yeni liderlik yaklaşımları da mevcuttur. Bazı çalışmalar bunu dikkate alarak liderlik teorilerini dört başlıkta incelemektedir (Küçüközkan, 2015).

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bazı insanlar doğal liderlerdir ve onları başkalarından ayıran belirli özelliklere sahiptirler. Özellikle 1920-1950 yılları arasında yapılan çalışmalar ve geliştirilen psikolojik testlerle bu özellikler netleştirilmiştir (Narcıkara, 2017). Belirlenen özellikler farklı kategorilerde ele alınmıştır. Buna göre fiziksel özellikleri bakımından enerjik ve aktif olma; zeka yetenek bakımından bilgili olma, akıcı konuşma ve kesinlik özelliklerini taşıdıkları belirtilmiştir. Diğer yandan işle ilgili özellikler dikkate alındığında bu doğal liderlerin, başarıma arzusu ve sorumluluk güdüsü taşıdıkları; sosyallik açısından ise iş birliği yeteneği, etkili kişiler arası becerilere sahip olma, nezaket kurallarına hakim olma gibi özelliklerinin olduğunun altı çizilmiştir (Northouse, 2021; Yukl, 1991).

Zaman içerisinde bu teori derinlemesine çalışıldığında teorinin, bu özellikleri taşımasına rağmen lider konumuna gelememiş veya bu özelliklerden daha farklı özelliklere sahip olarak etkili bir lider olmuş kişileri kapsamadığı görülmüştür. Bu gibi eksiklikler araştırmacıları yeni teoriler geliştirmeye teşvik etmiştir (Koçel, 2007).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımındaki eksikliklerden hareketle geliştirilen bu teori, liderin bir grupta oynadığı rolün grubun diğer üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesi üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Liderin grup üyelerine ne gibi davranışlarda bulunduğu, onlarla kurduğu iletişim, iş planlama şekli, amaçları belirleme yolu gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşım aslında bir liderin etkin bir lider olması için ne yapması gerektiğine cevap aramaktadır. Davranışsal boyutta bir ele alım olduğu için ve davranışların öğrenilebilir/geliştirilebilir yanı olduğu için burada doğuştan liderliğe sahip olmanın yanı sıra liderliğin öğrenilebilir ve sonradan kazanılabilir yanına odaklanılmaktadır (Koçel, 2005).

Davranış bilimcilerin değerlendirmelerine göre, liderler gruplarındaki üyelerle sürekli bir etkileşim içerisinde ve bu etkileşim liderin kişilik özelliklerinin dışa vurulması ile gerçekleşir. Dolayısıyla belirli ortak noktalar olmasıyla birlikte her bireyin kendi kişisel özellikleri doğrultusunda sergileyeceği farklı davranışlar olacaktır. Bu yaklaşımda bir lideri başarılı kılan husus ise taşıdığı liderlik özelliğinden çok liderlik sürecinde gösterdiği davranışlardır. Kimi liderler sahip oldukları gücü kendi özelliklerinde tutup daha çok gözlem yaparken kimi liderler bu gücü astlarıyla paylaşmaya çalışır.

Davranışsal teorilerin geliştirilmesinde ve açıklanmasında önemli etkileri olan çalışmalar mevcuttur. Bu yaklaşımlar Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri, Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli, ve Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli şeklindedir.

2.2.2.1. Douglas Mcgregor'un Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, liderlerin insanların davranışları hakkında bulundukları varsayımlar, onların davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir ve burada iki tip liderlik öngörülmüştür. Öngörülen bu liderlik tipleri birbirine zıt görüşler etrafında şekillenmiştir. X yaklaşımına göre lider otoriter bir konumdadır ve astlarını sürekli denetim altında tutarak onlara belirli görevlendirmelerde bulunur. Bu yaklaşımda çalışanların sorumluluk almaktan kaçındıkları ve çalışmayı sevmedikleri varsayıldığı için liderin davranışları da bununla uyumlu ilerlemektedir. Teorinin diğer yaklaşımı ise Y yaklaşımıdır. Burada ise liderler daha demokratik bir tutum sergilemektedir. Demokratik liderler astlarının kendi otokontrollerini sağlayabilecekleri, kendilerine hedefler belirleyebilecekleri ve bu doğrultuda kendi potansiyellerini sağlayabilecekleri ön kabulüyle hareket ederler. Dolayısıyla astlarına fikir danışmak ve karar verme süreçlerinde onları cesaretlendirmek Y yaklaşımındaki bir liderin sergileyeceği temel davranışlar olmaktadır. Buradaki temel amaç örgütün hedefleri ile çalışanların hedeflerini bütünleştirmektir (McGregor, 1960).

2.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmalarda amaçlanan liderlerde görülen belirli davranış kalıplarının ortaya çıkarmak olmuştur. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarında çalışan araştırmacıların bir araya gelmesiyle, pek çok farklı çalışma ve meslek alanındaki liderlerle yapılan çalışmalar sonucunda farklı davranış biçimleri tanımlanmıştır. Tanımlanan davranışlar liderin zamanını diğerleriyle olan ilişkilerinde nasıl kullandığı ve diğerleri üzerindeki otoritesi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Yapılan bu detaylı araştırmalar sonucunda liderlerin davranışlarının iki kategoride toplanabileceği düşünülmüştür. Bunlar “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” olarak belirlenmiştir. Temelde kişiyi dikkate alan tarz liderin diğerlerine gösterdiği ilgi ile orantılıyken; işe ağırlık veren tarz liderin gruba koyduğu hedeflere ulaşmasıyla orantılıdır. Yapıyı kurma ve harekete geçirme; görev ve sorumlulukları tanımlama, etkili iletişim yollarını oluşturma ve grubun performansını

değerlendirme gibi davranışları kapsar. İş odaklı lider planlama, koordinasyon, yönetme, problem çözme süreçlerine odaklanır ve gerektiğinde astlarına baskı uygular. Bireyi önemseme ve anlayış gösterme ise, karşılık güven, üyelere destek sağlama ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olma gibi davranışları kapsar. Buradaki lider astlarına fikir danışır ve onların isteklerini temsil eder. Her iki tarzdaki lider davranışlarının incelenmesi sonucunda bu çalışmalar, liderin üyeleri dikkate aldığı oranda üyelerin işe devamlılığının arttığını ve liderin işe ağırlık veren davranışlarıyla çalışanların performansları arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu göstermiştir (Baker, 2022).

2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Üniversitenin önemli araştırmacıları Tannenbaum ve Schdmit tarafından 1957’de yapılan liderlik araştırmaları, Ohio Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi iki kategori altında toplanmıştır. Liderin kişiye yönelik davranışları ve işe yönelik davranışları şeklinde belirlenen bu bölümlerle, yüksek verimli liderlerin kişi odaklı oldukları, düşük verimli liderlerin iş odaklı oldukları görülmüştür. Buradan hareketle liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutların geliştirilmesi amaçlanmıştır. Dikkate alınan kriterlerden bazıları verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, motivasyon şeklindedir. Bu boyutların geliştirilmesinin grup üyelerinin verimliliğini arttırmayı sağlayacak faktörlere ulaşmayı sağlayacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla burada odağın verimliliği arttırmak olması aynı zamanda liderin etkililiğine bir referans olmaktadır ve bu da Michigan Üniversitesi çalışmalarının Ohio Üniversitesi çalışmalarından farklı olan yönünü göstermektedir. Liderin etkililiğini değerlendiren bir dizi çalışmanın ardından elde edilen sonuçlar, görev ve üretim odaklı liderlerin belirlenen hedefe ulaşmak için çalışanlar üzerinde baskı yaratma davranışına başvurabileceğini; çalışan merkezli liderlerin ise karşılıklı saygı ve güven ortamını oluşturacak, bunu koruyacak, çalışanların hislerini önemseyecek şekilde davrandığı belirtilmiştir (Warrick, 1981).

2.2.2.4.Harvard Üniversitesi Çalışmaları

Robert Bale'nin araştırmalarıyla şekillenen bu çalışmalar, temelde liderlik davranışının örgütün herhangi bir üyesi tarafından sergilenebileceğine odaklanmıştır. Ancak belirli kişiler diğer kişilere nazaran daha fazla liderlik davranışı sergileyebilmektedir. Yapılan detaylı gözlemlerin neticesinde liderlik davranışının belirli boyutları ortaya çıkmıştır. Üç tane olan bu boyutlar; faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesi şeklindedir. Bale'nin en önemli bulgularından birisi bir liderin, hem iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından oldukça sevilen birisi olması gerektiğidir. Lider ile üyeler arasındaki iletişim çok önemli ve pek çok açıdan belirleyicidir. İletişim süreçleri ise duygusal, bilişsel ve tepkisel olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bununla birlikte bir grupta iki liderin bulunabileceği iddiası da vardır. Buna göre liderlerden birisi çalışanların duygusal ihtiyaçlarına odaklanırken, diğeri işin başarılı bir şekilde yapılmasına odaklanmaktadır. Mevcut liderlik çalışmalarında ele alındığı halinden farklı olarak Bale'nin araştırmalarında işe yöneliklik ve insana yöneliklik özelliklerinin, tek bir lider yerine iki farklı lider tarafından sergilendiği vurgusu vardır (Küçüközkan, 2015).

2.2.2.5.Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Iowa Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar liderliğin anlaşılabilmesi için bazı deneysel yöntemlere başvurmuştur. Değerlendirilen liderlerin kendi doğal örgüt ortamlarından ziyade kontrollü bir deney ortamındaki üyelere nasıl davrandıkları incelenmiştir. Bu süreçte liderler belirli kararlar vermiş, astlarıyla iletişim halinde olmuş ve bu etkileşimler incelenmiştir. Deneylerin sonucunda üç tür lider tespit edilmiştir. Bunlar otoriter, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderdir. Emredici konumunda olan otoriter liderler astlarının fikirlerine karar aşamasında başvurmamaktadır. Bundan farklı olarak demokratik liderler ise grupla birlikte bir karar verme süreci yönetmiştir. Son liderlik türündeki liderler ise grubu bir arada ve bir düzen içinde tutamayan bir özgürlük ortamı yaratmışlardır. Liderin etkisizliği söz konusudur ve astlar tamamen kendi kararlarını alabilmektedir (Maslanka, 2004).

2.2.2.6.Yukl'un Liderlik Yaklaşımı

Bu teorinin amacı, liderlik davranışı, belirli değişkenler ve çalışanların verimliliği, iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Burada ele alınan değişkenler durumsal ve ara değişkenlerdir. Yukl daha önceki çalışmalarda belirlenmiş olan iki boyuta ek olarak “karar merkezîyetçiliği” ni ekleyerek üyelerin karar alma süreçlerindeki etkinliğinin lider tarafından nasıl uygulandığını incelemiştir. Bunun yanında bu teori iki model altında incelenmektedir. Ayrılık modelinde çalışanların iş tatmini ile liderin davranışı arasındaki ilişki incelenmektedir. İş tatmini, çalışanın liderden beklediği davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farkla ölçülmektedir. Beklenti ile gerçeklik arasındaki fark ne kadar küçükse iş tatmini o kadar büyüktür. Diğer model ise *Çoklu-Başlanma* modelidir. Bu modelde bireysel tatminden ziyade grup tatminine odaklanılmaktadır. Grup tatmini, Yukl'un teorisinde belirttiği üç boyut olan birey odaklılık, grup odaklılık ve karar merkezîyetçiliğinin de ötesinde çalışanın güdülenmesi, çalışanın yetenek seviyesi ve çalışanın göreve uygunluğu gibi ara değişkenlerden doğrultusunda ortaya çıkar (Yukl, 1989).

2.2.2.7.Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı sayılabilecek nitelikte olan Likert'in teorisine göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmıştır. Bu modele göre astlara olan güven, astların algıladığı serbestlik ve üstün astlarla olan ilişkisi olmak üzere üç tane liderlik değişkeni; dört tane de sistem vardır. Bunlar istismarcı-otokratik liderlik, yardımsever- otokratik liderlik, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik sistemleridir. Her bir liderlik tarzı liderlik değişkenine göre farklı özellikler göstermektedir (Küçüközkan, 2015). Sistemlerin özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 1. Likert'in Sitem-4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTLİK	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
ÜSTÜN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

(Küçüközkan, 2015).

Bu araştırmanın temel sonuçlarına bakıldığında liderlik-performans ilişkisini etkileyebilecek 3 değişken grubu tespit edilmiştir. Bunlardan ilki durumsal değişkenlerdir. Bunlar, yalnızca yönetim kontrolünde olan gelişmeleri etkileyen değişkenlerdir. İkinci olarak ele alınan grup ara değişkenler grubudur. Performanslar, tutumlar, algılamalar gibi örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Bunların kişiler arası ilişkileri etkileyebilme gücü vardır. Son olarak sonuç değişkenleri vardır. Bunlar örgütün çıktısını ifade eden bağımlı değişkenlerdir. Verimlilik, maliyet, kalite bu değişkenlerden bazılarıdır. Modeldeki sistemler karşılaştırıldığında ise Sistem-3 ve Sitem-4'teki tarzda bir liderle çalışan üyelerin üretim faaliyetlerinin, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzlarına göre daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Örgüt içinde bu sistemlere göre bir döngü vardır. Herhangi bir sistem tarzını sergileyen bir liderin, ara değişkenlere olan etkisi veya kendi bireysel performansına göre liderlik tarzlarında üst yönetim tarafından belirli aralıklar değişim yapılabilir (Luthans ve Youssef, 2007).

2.2.2.8. Yönetim Tarzı Modeli Yaklaşımı

Blake ve Mouton, Ohio Üniversitesi çalışmalarına benzer bir görüş ortaya atmıştır. Liderin örgüt içindeki konumlanışı ve yönlenişini iki boyutta ele almışlardır. Bunlara çalışana yönelim ve üretime yönelimdir. Çalışana yönelik liderler örgüt içerisinde rahat bir hava yaratır, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır. Bu liderler için

kişiler arası ilişkiler önemlidir. Üretim odaklı liderler ise işin teknik yönüne odaklanıp grubun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu aynı zamanda otoriter liderlik olarak da ele alınabilmektedir. İş koşullarını iyi planlayan, etkin çalışmaya özen gösteren ancak örgüt içindeki çalışanın bireyselliğini göz ardı eden liderleri ifade eder. Bu çalışmanın en önemli yönü, liderlerin sergiledikleri davranışların kavram halinde ifadesini mümkün kılmasıdır. Kendi yönetim tarzına tam olarak hakim olan bir lider, bu doğrultuda istediği değişiklikleri ve düzenlemeleri yapabilmektedir (Kinicki ve Fugate, 2016; Robbins ve Judge, 2012).

Yönetsel Ölçek veya Yönetsel Diyagram olarak da bilinen bu yaklaşımda, liderliğin etkililiğini belirleyen üretime ilgi ve insan ilgi boyutları 1'den 9'a kadar derecelendirilen bir ölçek üzerinde yer alır. 1 en düşük ilgiyi, 9 en yüksek ilgiyi gösterir. Bu iki boyutun birleşmesi sonucunda ise beş tip liderlik türü ortaya çıkar. Bunlar Liberal Yönetim biçimi (1/1), İnsancıl Yönetim Biçimi (1/9), Orta yol Yönetim Biçimi (5/5), Otoriter Yönetim Biçimi (9/1) ve Demokratik Yönetim Biçimi (9/9)'dir. Liberal yönetim biçiminde, hem insana hem göre ilgi çok düşük düzeydedir. Burada lider iş sorunlarına ve çalışanlara karışmaz. Çalışana yalnızca görevi bildirilir ve sonrasında bir takip yapılmaz (Arıkan, 2003).

İnsancıl yönetim biçimde, insan ilişkilerine ağırlık verilir. Göreve olan ilgi oldukça düşük seviyededir. Yöneticiler çalışanlara baskı uygulamaz, onlar ile iyi ilişkiler kurar ve çalışanlarını bu şekilde motive ederler. Orta yol yönetim biçiminde ise, çalışanlar üzerinde normal bir seviyede baskı ve kontrol vardır. Bunun çalışanların belirli bir seviyede verimlilik sergilemeleri için gerekli olduğuna inanılmaktadır. Bu açıdan bu yönetim tarzı 1/9, 9/1 ve 9/9 tiplerinin belirli özelliklerini almış bir kombinasyon gibidir. Bir diğer yönetim biçimi olarak otoriter yönetim biçiminde ise, liderlerin temel ilgisi üretim üzerindedir. Yöneticiler otoriter ve katı kurallar koyan kimselerdir. Ve son yönetim tarzı olan demokratik yönetimde ise insana ve göreve gösterilen ilgi en yüksek düzeydedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güven kurmak esastır ve çalışanlar karar alım süreçlerinde söz sahibidir. Lider grubun ortasında yer alan bir koordinatör gibidir. Bu modeldeki en etkili yönetim tarzının hem

insana hem üretime önem vermesi bakımından demokratik yönetim biçimi (9/9) olduğu belirtilmiştir (Çelik ve Şimşek, 2013).

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma modern yönetim kuramları kapsamında incelenmiş olup liderlik kavramına soyut bir özellik katmıştır. Yaklaşımın ana fikri tek bir liderlik tarzının her durumda yardımcı olamayacağı üzerinde şekillenmiştir. Durumlar liderin etkinliğini etkileyebilmektedir ve farklı durumlar farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla liderin kendi sahip olduğu becerilerin yanı sıra içinde bulunduğu yapıya ne oranda uyum sağladığı önem kazanmaktadır. Liderin görevine yönelik gösterdiği davranışlar ile üyelerin davranış ve hazır olma seviyeleri arasındaki karşılıklı bir etkileşim vardır. Durumsallık Yaklaşımı altında incelenen teorilerden bazıları, Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Yol Amaç Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı, Normatif Teori, Durumsal Liderlik Teorisi ve Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'dir. Bu teorilerin en önemli ortak özelliği tek bir liderlik türünü geçerli bir liderlik olarak ele almamalarıdır (Çağlar, 2004; Dikmen, 2012).

2.3. Liderlik Türleri

Örgütsel hedeflere ulaşmak ve başarı sağlamak noktasında her örgütün farklı ihtiyaçları olmaktadır. Bu da tek tip bir yönetim tarzından ziyade farklı yaklaşımların olmasını gerektirir. Çalışanların ihtiyaçları, iş yapabilme potansiyelleri, bu potansiyeli sergileyebilecekleri ortam ve iletişim dili gibi faktörler dikkate alındığında, farklı liderlerin farklı kurumlarda barınabileceği ortaya çıkmaktadır. Örgütle birlikte liderin de kişisel özellikleri dikkate alındığında, her liderin kendi yapısına uygun tarzda bir yönetim anlayışı benimsemesinin ona başarı ve istikrar getireceğini söylemek mümkündür (Balaban, 2018). Bu bağlamda ele alınacak liderlik türleri karizmatik liderlik, demokratik liderlik, otoriter liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, dönüştürücü liderlik, vizyoner liderlik ve son yıllarda ele alınan spiritüel liderliktir (Narcıkara ve Zehir, 2016).

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Weber'in 1921 yılında yaptığı çalışmalarla literatüre kazandırdığı karizmatik liderlik, kökeni Yunanca olan ve anlamı ilahi ilham yeteneği olarak tanımlanan karizma kelimesinden gelmektedir. Karizmatik lider, normal insanlardan ayrılmayı sağlayan belirli özelliklere sahip olarak, örgütün hedefleri için üyeler arasında bağlılık oluşturan, çalışanların düşünce ve inançlarında belirli değişimler yaratan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu örgüt için aynı zamanda duygusal ve ideolojik kökleri olan sembolik bir etki yaratmaktadır. Karizmatik liderlikte en çok ön plana çıkan şey, liderin yönettiği kişilerin liderlerine duyduğu bağlılıktır. Burada lider, çalışanların örgütün itibarına ve vizyonuna verdiği değerin artmasını ve çalışanların bu anlamda motive olmalarını sağlar. Bu tip liderler ilham verme, çalışanlarına saygı duyma ve onlarda saygı uyandırma, çalışanlarına umut vaat etme, onları harekete geçirici şekilde davranma gibi karakteristiklere sahiptirler (House ve Howell, 1992)

Karizmatik lider için karizma bir özelliktir ve bu karizması onun topluluk tarafından olağanüstü bir saygı ve hayranlık ile karşılanmasını beraberinde getirir. Bu bağlamda en bilinen karizmatik liderlere bakıldığında, Atatürk, Gandhi, Martin Luther King gibi isimlerin olduğu görülür ve bu aynı zamanda karizmatik liderlerin genellikle bir kriz durumunda ortaya çıktıklarına da işaret eder. Bu liderlerin etkileme gücü oldukça yüksektir ve kişi üzerinde sıradan bir eylemsellikten çok daha fazlasını yaratır (Jacquart ve Antokanis, 2015).

Karizmatik liderliğin örgütsel anlamda ele alınışı House'un 1977 yılında ortaya çıkardığı Karizmatik Liderlik Kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre lider, örgüt üyeleri üzerinde derin bir etki yaratarak, üyelerin liderin inançlarını doğru olarak algılamasını sağlar. Aynı zamanda üyeler liderlerine sevgi duyarlar ve bu doğrultuda yüksek performans sergilerler. House teorisinde, liderin etkileyciliğine dair, ideolojik hedefler belirleme, üyelerle yüksek beklentilerle iletişimde olma, güdülerini canlandırma ve üyelere model olma şeklinde dört temel özelliğe değinmektedir (Gül ve Aykanat, 2012).

House'un teorisinin dışında karizmatik liderlikle ilgili bir teori Conger-Kanungo Modeli'dir. Bu modelde liderliğin atıfsal bir özellik olduğu varsayılır ve karizmatik liderin bu anlamda dikkat çekici olduğu vurgulanır. Liderin değişim için büyük bir isteği vardır bu çalışanlar tarafından net bir şekilde algılanır. Değişimle birlikte aynı zamanda liderin çalışanların ihtiyaçlarına yönelik duyduğu hassasiyet de dikkat çeker. Liderin ortaya koyduğu vizyon ve hedefler, çalışan tarafından onun çekici olarak algılanmasını sağlar. Lider bununla birlikte, geleneksel yollardan farklı yollar seçerek yenilikçi bakış açısıyla üyelerini etkileme durumunu zirveye taşır ve yeteneklerini göstermiş olurlar (Aykanat ve Yıldız, 2016).

2.3.2. Otoriter Liderlik

Otoriter veya otokratik liderlik, astların yönetim dışında tutulduğu, genellikle bürokratik organizasyonlarda kendisini gösteren bir liderlik türüdür. Karar mekanizması yönetici veya yöneticilerden oluşmaktadır ve söz konusu otoriter lider olduğunda kendisi doğrudan karar verici konumundadır. Örgütün amaç ve politikaları lider tarafından belirlenir ve çalışanların ya da üyelerin bu konuda herhangi bir söz hakkı yoktur. Merkezi otoriteye sahip bu liderler, güçlerini çalışanlarını hem ödüllendirmek hem de zorlamak amaçlı kullanırlar (Baykal, 2022a). İnsana dair sorun ve ihtiyaçlara duyarsız kaldıkları için, amaç örgüte bir şey katmaktan çok işleyişi bozmadan yönetmektir. Yenilikçi bir bakış açıları olmadığı için örgüte katabilecekleri çok fazla bir şey yoktur. Otoriter liderlere göre örgüt içinde net statü farklılıkları olmalıdır ve onlara başarıyı getirecek olan itaatkar astların olmasıdır. Bu açıdan özellikle acil durumlar için etkin kararlar verilmesi liderin sertliğine ve kararlılığına kimsenin karşı çıkmamasını gerektirir (O'Toole ve Meier, 2009; Ünal, 2012).

Tipik lider davranışı olarak emir verme, çalışanlarını sıklıkla eleştirme ve iş performansını arttırmak için korku yaratma vardır. Otoriter liderler hızlı karar veren ve zamansal kaybı minimumda tutmaya çalışan liderlerdir. Bu bakımdan bağımsız karar verebilme gücü, gerektiğinde etkili ve hızlı hamlelerin daha kolay yapılabilmesi bakımından örgütün yararına olabilecek bir durumdur. Fakat diğer yandan bu durum liderin bencil davranması, üyelere söz hakkı vermemesinden dolayı üyelerin çalışma

motivasyonunu kaybetmesi ve üyede tatminsizlik yaratması gibi sonuçları da doğurabilmektedir (Arıkan, 2001).

2.3.4. Demokratik Liderlik

Katılımcı liderlik olarak da bilinen demokratik liderlik, otoriter liderliğin aksine üyelerine yol gösteren, organizasyonel karar alım süreçlerine üyelerini dahil eden bir liderlik türüdür. Örgütün amaçlarının grubun kararlarına göre belirlendiği bu liderlik tarzında, astlar da üstler kadar planlama faaliyetlerinde bulunabilirler. Bu aynı zamanda üyelerin kendi kararlarının sorumluluğunu almaları gerektiği anlamını da taşır. Eşit katılım ve müzakere temelli bu yaklaşımda, liderlik bir konum değil bir yaklaşımdır. Liderlik işlevleri grubun amacına hizmet eden tüm üye eylemlerini kapsayıcı şekilde ele alınır (Gastil, 1994).

Demokratik liderler insan ilişkilerine önem veren ve üyeleri ile arasında güvene dayalı bir ilişki kuran liderlerdir. Lider, fikirlerini paylaşmaları ve faaliyete geçirmeleri için üyelerini her zaman cesaretlendirir. Bu tarz liderler için çalışanların inisiyatif kullanabilen, yaratıcı kişiler olması önemli ve değerlidir. Dolayısıyla lider örgütünü yeniliklere açık ve esnek bir anlayışla yönetmek gayretindedir (Şimşek v ark., 2015).

2.3.5. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik, elindeki otoriteye hiç başvurmadan, kayıtsız kalma derecesinde çalışanlarını kendi haline bırakan, hatta zaman zaman liderlik performansını sergilemeyen liderlerin benimsediği bir tarzdır. Pasif/kaçıncı liderlik olarak da bilinen bu liderlik, liderin fazla sorumluluk almadığı ve örgütsel kararların ertelendiği bir ortam yaratır. Grup üyeleri örgütsel kararları kendileri alırlar ve uygularlar. Aynı zamanda çalışanlar karşılaştıkları problemlere kendileri çözüm üretirler. Liderin temel görevi uygun kaynakları sağlayarak çalışanları kendi performanslarını sergilemesini sağlamaktır. Bu tarz liderliğin her üyenin kendi eğitim

ve gelişim sürecini yönetmesi, yeni iş fikirlerinin test edilmesi, diğer üyelerle gerekli görülen durumlarda ekip çalışmasının yapılması bakımından organizasyonların araştırma-geliştirme bölümlerinde ve bilim insanlarının çalışmalarında oldukça etkili bir yönetim tarzı olabileceği düşünülmektedir. Ancak burada önemli olan nokta üyelerin sorumluluk alabilen ve iş bölümü yapabilen kişiler olmasıdır. Aksi durumda bu yönetim tarzının başarılı olması çok mümkün değildir. Çünkü lider çalışana herhangi bir görev tayininde bulunmadan ve yönlendirmeden var olmaktadır. Dolayısıyla içten motivasyonlu ve sorumluluk sahibi üyelerin olmaması durumunda organizasyon için üretim ve hayatta kalmak oldukça zorlaşmaktadır (Kırmaz, 2010).

2.3.6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik tarzının temelinde liderin çalışanlarıyla pek çok açıdan bir ilişki içerisinde olması yatmaktadır. Bu ilişki aynı zamanda bir değişim sürecini de beraberinde getirmektedir. Aslında pek çok kaynakta dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olarak iki ayrı liderlik türü olarak ele alınsa da birbirlerine yakın ve ilişkilendirilebilecek liderlik tarzlarıdır. Fakat yine de farklılıkları olduğu göz ardı edilmemelidir (Kark ve Van Dijk, 2007).

Etkileşimci liderler, örgüte yönelik özel amaçlar belirleyerek sürekli program geliştiren, üyelerle aktif iletişim halinde olan, çalışanların gelişmesini sağlayarak aynı zamanda müzakereler sonucu örgütsel kararların alınmasını sağlayan bir yönetim anlayışıyla örgütlerini yönetirler. Çalışanlarını başarıları karşısında ödüllendirirler ve onları motive edici şekilde hareket ederler. Bu, liderlerin yetkilerini tipik olarak kullanma yoludur. Dönüşümcü liderlerden en büyük farkları ise, yenilik ve değişime çok yer vermemeleri, mevcut işleyişi iyileştirme amacı taşımalarıdır (Buluç, 2009; Longshore, 1987).

Diğer yandan, McGregor Buns tarafından 1978 yılında geliştirilmiş olan dönüşümcü liderlikteki temel motivasyon ise kurumsal farklılaşmayı ve yenilemeyi sağlamaktır. Etkileşimci liderlere benzer şekilde çalışanlarını motive eden liderler olarak, grup üyelerinin beceri ve bilgilerine uyumlu şekilde hareket ederek

performanslarını sergilemelerine zemin hazırlar. Gruba bir farkındalık kazandırmaya çalışırlar ve grubun çıkarına hizmet edecek şekilde tüm üyelerin örgütün dışarıdan algılanan duruşunu geliştirici tarzda bir çalışma anlayışını benimsetme gayretinde olurlar (Kurtuluş ve Kutanis, 2015). Liderin en temel görevi dönüşüm kültürünü merkeze alacak şekilde örgütü uygun stratejiler konusunda yönlendirmektir. Uzun süreli örgütsel başarı için liderler, çalışanlarını sürecin tamamına dahil ederler ve gelişimlerini destekleyerek onlara yeteneklerini kullanma fırsatı verirler (Northouse, 2021).

2.3.7. Vizyoner Liderlik

Bireylerin deneme yapmalarına ve yeniliklere açık olmalarını merkeze alarak, örgüt üyelerini ortak idealler çerçevesinde toplayan, gelecekle ilgili bütüncül bir bakış açısına sahip olan, hedefi belirleyerek kişilerin o hedefe ulaşmak noktasında kendi yollarını bulmalarını sağlayan liderler vizyoner lider olarak adlandırılırlar. Yeni bilgilere her zaman açık olan bu liderler, çalışanlarını yeni şeyler denemeleri noktasında teşvik ederler. Bu kişiler aynı zamanda belirledikleri ideallere sıkı bağlıdırlar ve bundan kolayca vazgeçmezler (Aksu, 2009). Vizyoner liderler gelecek odaklıdırlar, belirli riskleri alırlar ve buna bağlı olarak örgüte inandırıcı hedefler koyarlar. Çalışanlarını da bu doğrultuda motive edecek şekilde hareket ederler. Daima yeni fikirler üretirler, çalışanlarını baskı kurmadan bu yeniliğe ayak uyduracak şekilde desteklerler (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

2.3.8. Otantik Liderlik

Kişinin kendi fikirlerine sahip çıkabilmesi, kendi ilgileri doğrultusunda yapmak istedikleri ile toplumsal sorumluluklarını dengeleyebilmesi gibi ifadelerle tanımlanabilecek otantiklik, bir liderlik özelliği ve biçimi olarak Luthans ve Avolio (2013) tarafından ortaya atılmıştır. Otantik liderlik, liderlik vasıflarının, öznel değerlerin ve kurumsal yeteneklerin entegre edebilmesini ifade eden bütüncül bir yaklaşımdır. Dürüstlük, öz farkındalık ve yüksek etik değerler çerçevesinde şekillenen bu liderlik yaklaşımında, liderlerin eylemselliği liderin kişisel değerlerine

dayanmaktadır. Bu tarz liderler, kişisel deneyimlerini tutarlı ve uyumlu bir zeminde tutabilen, özgül bir yönetim anlayışına sahiptirler.

Otantik liderler karşılıklı güven anlayışıyla üyelerini motive ederler. Çalışanlarının psikolojik iyi oluşlarını ve örgütsel bağlılıklarını geliştirici hamlelerde bulunurlar. Kendiliğinden motive oldukları için yardımsever yaklaşımlar sergilerler. Üyelerin gelişimi ve onların da kendi otantikliği doğrultusunda hareket etmeleri ulaşılması hedeflenen en yüksek amaçtır. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında otantik liderlerin üyelerine bir hizmet sunduğu söylenebilmektedir. Ayrıca tüm paydaşların en yüksek yararını gözetecek şekilde ve eşitlik ilkesi çerçevesinde hareket etmek de otantik liderlerin karakteristik özelliklerindendir (Iqbal ve ark, 2020).

Farklı otantik liderlik yaklaşımlarından hareketle otantik liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır: farkındalık, bilginin tarafsız şekilde işlenmesi, ilişkisel uyumlanma, davranışların otantikliği, gerçek benliğin kalıcılığı, otokontrol ve tutarlılık, ahlaki liderlik, şeffaflık, güven hedeflere yönelik rehberlik ve takipçi gelişimine önem verme. Dönüşümcü, katılımcı veya emredici olmaları mümkün olabileceği gibi öncelikli nitelikleri özgünlük olan otantik liderler, olumlu ve yapıcı bir anlayışı benimseyerek, sıralanan bu özellikler çerçevesinde en yüksek örgütsel kapasiteye bireysel performansları baz alarak ilerlemeyi hedeflerler (Küçükyiğit, 2022).

2.3.9. Hizmetkar Liderlik

Otantik liderlikte olduğu gibi ahlaki temel dayalı bir liderlik türü olarak hizmetkar liderlik, en temelde liderin hizmet anlayışıyla hareket ettiğini ortaya koyan bir liderlik yaklaşımıdır. Robert Greenlaf tarafından ortaya atılan bu yaklaşımda, hizmetkar lider maddi edinimleri ikincil plana atarak üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamayı ön plana alan bir lider olarak tanımlanır. Hizmet vurgusunun oluşu lideri örgüt içinde güçsüz bir noktaya yerleştirmekten uzakta, liderin kendi bilinci ve isteği doğrultusunda gücünü takipçilerinin ve örgütün yararına olacak şekilde kullanmasını ifade eder. Lider, kendi çıkarlarının ötesinde örgütle ilişkili iç ve dış tüm paydaşları

önemseyen, bütüncül anlayışın benimsendiği diğer liderlik anlayışlarından çok daha güçlü bir şekilde bütüncüllük vurgusu yapan bir konumdur. Bütüne, her üyenin benzersizliğini ve en yüksek performansını ön plana çıkartarak ulaşırlar (Özbezek, 2022).

Hizmetkar liderlikte vurgulanan hizmet etme isteği işe adanmışlık kavramıyla sıklıkla ilişkilendirilir. Bu adanmışlık, bireysel bir yükseliş yerine birlikte ön plana çıkma arzusuyla birlikte görülür. Hizmetkar bir lider üyelerini dinler, empati kurar ve onlarla olan ilişkisini iyileştirmeye çalışır. Kendilerinin ve örgütün farkındadırlar ve bu doğrultuda nasıl bir topluluk oluşturacaklarını iyi bilirler. Baskın bir lider olmaktan ziyade bir karar verme sürecinde diğer üyeleri ikna etme yoluna giderler ve örgütün amaçlarına yönelik doğru kavramsallaştırmalarla süreci üyelere anlaşılır bir şekilde aktarırlar. Öngörme becerileri yüksek olan bu liderlik tarzını benimseyen kişiler, üyelerine olası sonuçlara dair açıklamalar yapabilirler. Bu özellikler çeşitlenmekle birlikte, geliştirilen hizmetkar liderlik modellerinde temel olarak vurgulanmış hizmetkar lider özellikleridir. Eşitlik ve alçakgönüllülük bu liderlik tarzında ortaya çıkan başka nitelikler olmakla birlikte, aynı zamanda yaklaşımın olası dezavantajları olarak ele alınmaktadır. Hizmet odaklı liderin zaman içerisinde örgütteki hiyerarşik yapıdaki yerini koruyamaması ve gösterdiği tevazunun onun zayıf bir lider olarak algılanmasına sebebiyet verebileceği düşünülmektedir (Doğan ve ark., 2021; Kırıl, 2021).

2.3.10. Spiritüel Liderlik

Diğer liderlik modellerine kıyasla daha genç sayılabilecek bir liderlik modeli olan spiritüel liderlik; değişen dünya düzeninde daha bütüncül bir yaklaşımı benimseyerek beden, zihin, his ve ruh olmak üzere insanın varoluşunun özünü tanımlayan dört unsur üzerinde gelişmiş bir liderlik türüdür (Baykal, 2019). Geleneksel ve çoğu zaman korku ve baskıya dayanan anlayışlarla yönetilen örgütlerin aksine bu liderlik türü altındaki örgütlerde geniş düşünce kalıpları ortaya çıkmakta ve birlikte öğrenme fikri desteklenmektedir. Sevgi odaklı, içsel motivasyonlu, güçlendirilmiş takım temelli, müşteri ile iyi ilişkiler içinde olan bir örgütün

mevcudiyeti spiritüel liderlik ile desteklenmektedir. Bu liderlik teorisi özellikle Fry ile şekillenmiştir ve Fry varoluşçu bakış açısından önemli oranda destek alarak hem bireyi hem örgütü manevi ilkeler çerçevesinde şekillendirmenin önemini vurgulamıştır.

2.7. Spiritüalite

Fransızca kökenli bir kelime olan spiritüel, tinsel-spiritüel anlamlarına gelmektedir ve buradan hareketle spiritüalizm ruhçuluk olarak adlandırılmaktadır. Hayatın metafizik ötesi durumunu açıklamak için kullanılan bu kavram, kişinin geliştirdiği bir inanç sistemi ve doğa üstü olanla kurulmaya çalışılan iletişim olarak ele alınabilmektedir. Başka bir ifadeyle, canlılık bilincinde olma ve yaşamı hissetmeye dair bir sorgulama ve arayış içinde olma halidir. Kavramın içindeki inanç vurgusu, spiritüaliteyi sıklıkla dinle ilişkilendirmeye teşvik etse de spiritüalizm, sadece dinle olan ilişkisi bakımından ele alınamayacak kadar geniş bir kavramdır. Yaşamın pek çok farklı alanında kendisini göstermesiyle birlikte insana yaptığı en büyük etki, anlamsallık karmaşası içinde insanı aydınlatmaya çalışmasıdır. Dini bir öge üzerinden anlamsallık ve inanç geliştirilebileceği gibi; kişinin kendi manevi doğasında ona kendisini tamamlanmış ve aydınlanmış hissettiren başka bir konu üzerinden de bir maneviyata sahip olmak elbette mümkündür. Bu maneviyat, insanın iyi oluşunu desteklemesine ve hayatın iyi-kötü yanlarının belirlenmesine hizmet ettiği için temel anlamda bireysel; ancak ortak inançlar geliştirmeye elverişli olması bakımından da toplumsal bir yöne sahiptir (Pirnazarov, 2021; Vai III and Routledge, 2020)

Spiritüalizmin insanın anlam arayışındaki rolü, bununla sınırlı kalmayıp yaşamsal zorluklarla mücadele noktasında da kendisini gösterir. Amaçlı bir varlık olarak insan, sorunlarını çözmeye çalışırken veya karşılaştığı zorluğa ilişkin derin bir sorgulama yaparken, kazandığı deneyimlerin bir amacının olduğu ve özünde onu ileriye taşıyacak bir amaca hizmettiği sonucuna ulaşmaya çalışır (Hiçdurmaz ve Öz, 2013). Son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında araştırmaların, özellikle sağlık alanında kişilerin ciddi sağlık sorunlarıyla baş ederken maneviyatlarının bu süreçte nasıl hizmet ettiğine dair bir yönelim gösterdiği görülmektedir. Bu yönelimin altında, maneviyatın ruhani boyutla başlayan destekleme ve iyi oluş sürecinin, kişilerin

bedensel bütünlüğüne de taşınabilmesi yatmaktadır (Breitbart ve ark., 2018; Hosseini ve ark., 2021; Rantanen ve ark., 2022).

Fry, örgütsel bir ortamda spiritüalitenin elzem olduğunu düşünmektedir. Bu ihtiyacı ise temel olarak insan ruhundan başlayarak açıklamaktadır. Bir kişinin ruhu, geleneksel olarak kendinde ve tüm insanlarda soyut olan, yaşamı olumlayan bir güçtür. Bu, insanların içsel doğasının gerçeğinin tanınması ile yakın bir ilişki durumudur. İnsanlar bulundukları ortamdaki kişilerle bir süreklilik ve bağlantı içinde oldukları zaman temel ihtiyaçlarını karşılamaktan öteye geçerek bir anlam arayışı içerisine de girerler. Bu bağlantısallık kişilerde kurdukları ilişkiler akımından bir bütünleşmeyi beraberinde getirir. Bütünleşme, bulunduğu yere aidiyet hissetme, maddesel olandan uzaklaşma ve bu bağlamda tatmin olma; doğal olarak iş tatmini, işe bağlılık, üretkenlik gibi kavramların olumlu anlamda bahsinin geçmesinin önünü açmaktadır. Maneviyat kişilere bir bakıma huzur vermekte ve kişileri korkudan uzaklaştırmaktadır. Korkudan uzaklaşmış olmak kişileri daha sağlıklı düşündürmeye yaklaştırdığı gibi etik bir çalışma anlayışını geliştirmektedir (Giacalone and Jurkiewicz, 2010; Mitroff and Denton, 1999).

Bununla birlikte daha spesifik olarak iş yeri maneviyatına bakıldığında ise, çalışanların iş süreci boyunca alışkanlık deneyimini teşvik eden, şefkat ve neşe duyguları sağlayan bir şekilde bağlanma duygularını kolaylaştıran kültürde kanıtlanan bir kurumsal değerler çerçevesi olduğu görülmektedir. Çalışanlar için bahsedilen bu alışkanlık kavramı aynı zamanda çalışanın iş yeriyle kurduğu bağlantıyı ve oraya olan devamlılığını temsil etmektedir. Özelden genele gidildiğinde kişisel değerlerin bütünleşerek kitlesel bir değer içerisinde harmanlandığı görülür. Bu birleşim iş yerine artan üretkenlik, örgüt devamlılığı ve yüksek fayda olarak kendisini gösterir. Bu sebeple de iş yeri maneviyatı göz ardı edilmemesi gereken, yönetimde dikkate alınması önemli olan başlıca etkenlerden birisi olmalıdır (Conger, 1994).

Fry'ın teorisini şekillendirirken ilham aldığı kişilerden olan Fleischman (1994) ve Maddock ve Fulton (1998)'in öne sürdüğü üzere örgütün manevi olarak hayatta kalmasının iki temel boyutu vardır: mesleki anlamda aranan olma duygusu ve sosyal

bağlantı ihtiyacı. İç içe geçmiş olan bu iki unsurdan ilki aranan olma veya başka bir ifadeyle çağrı; kişinin başkalarına hizmet ederken nasıl bir fark yarattığına ve bu doğrultuda hayatına anlam kattığına atıfta bulunur. Çalışmak pek çok insan için sadece yetkinlik arayışı içinde olmaktan ibaret değildir, aynı zamanda sosyal olarak anlamlı ve değerli bir şey yapıyormuş hissini yaşatmayı da arar. Bu anlayış liderlerin tanımlayıcı özelliklerinden birisidir. Hem çalışanlarıyla hem müşterileriyle sağlıklı ilişkiler yürüten liderler etik standartlara uygun, belirli bir kalitede iş yapmayı ve alanlarına çağrı yapmayı taahhüt etmiş olurlar. Spiritüel bir lider bu çağrıyı anlayışının organizasyonda gelişmesi için çalışır (Fry, 2003).

Diğer yandan insanlar bağlılığa veya kendilerini topluluğun bir parçası gibi hissetmeye değer verirler. Aidiyet duygusuyla hareket etmek kişinin anlamını sosyal bağlantılar içinde bulmayı sağlar. Preffer (2010) işyeri maneviyatı söz konusu olduğunda insanların tam olarak aradığı şeyin dört temel boyutu olduğunu öne sürer. Bunlardan ilki kişilerin öğrenmelerine ve gelişmelerine olanak veren anlamlı işler yapmaktır. Bu anlamlı işlerin aynı zamanda amaç duygusu taşıması ise ikinci boyuttur. Üçüncü boyutta iş arkadaşlarıyla olumlu sosyal ilişkiler kurmak vardır ve son olarak kişinin yaptığı işin onun kendi doğasıyla uyumlu olması ele alınır. İlk iki boyut çağrı yani aranan olmakla ilişkiliyken diğer iki boyut bağlılıkla ilişkilidir. Bu dört boyut, bireylerin en yüksek seviyede fark yaratabilmeleri kurumsal bir vizyona sahip olmalarını gerektirir.

2.4. Spiritüel Liderlik Modelleri

2.4.1. Fairholm'un Spiritüel Liderlik Modeli

Spiritüel liderlik kavramının gelişmesinde öne çıkan birden fazla model önerisi olmuştur. Bunlardan en eskisi Fairholm'un geliştirdiği modeldir. Hizmetkar liderlik üzerine de çalışan Fairholm, spiritüel liderlik modelinde üyelerin, kendi öz-yönetimlerinin gelişmesi için öğrenmeleri gereken doğru ilkeleri onlara sunan liderlerin kullandığı liderlik tarzını vurgular. Burada gelişim karşılıklı güven, başkalarıyla etkileşim halinde olma, grup odaklı ilerleme ve iç bütünlüğü

önemsemeyle gerçekleşir. Örgütlerde liderlerle çalışanlar arasında, çalışanların ihtiyaçlarına yanıt veren bir yönetim anlayışıyla bir örgüt kültürü yaratmak örgütün devamlılığı için önemli bir gerekliliktir. Burada spiritüel lider, üyelerinin anlam arayışlarına cevap vererek onların önemli bir ihtiyacını karşılar ve örgütü bir adım ileriye taşır (Fairholm, 1996). Fairholm modelinde 8 boyuttan bahsetmiştir. Bunlar toplum, sürekli gelişme, yetkinlik, yüksek ahlaki standart, hizmetkarlık, spiritüellik, yöneticilik ve vizyon oluşturma. Lider bu boyutlar doğrultusunda üzerine düşen görevi yerine getirirse liderlik amacına dolayısıyla da örgütsel amaca ulaşmış olur. (Ertürk ve Dönmez, 2017).

2.4.2. Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Fairholm'a (1997) göre başkalarını yönetebilmek için kişinin kendi içsel bütünlüğünün olması çok önemlidir. Liderler akıl, zihin ve kalbi entegre ederek içsel bütünlüğe ulaşmalı, içsel huzur, mutluluk, anlam ve amaç için mücadele etmelidir (Fairholm, 1998). Spiritüel liderlik teorisinin mimarlarından Fry'a (2003) göre de, spiritüel lider amaç ve hedef gösterme yoluyla, yetkilendirerek güçlendirdiği takipçilerinin geleceğe dair umutlu ve inançlı olmalarını sağlar ve takipçilerinin başarılı olmasına katkıda bulunur. Fry'ın (2003) teorisine göre spiritüel liderler içsel motivasyonu tetikleyerek, anlam ve üyelik bilinci (yaratarak takipçilerinin içsel motivasyonunu olumlu yönde etkiler ve bu yolla önemli değişim ve dönüşümler için gerekli alt yapıyı hazırlar.

Fry'ın spiritüel liderlik modelinde öne sürdüğü şey manevi bir refaha erişmek için liderlerin çalışanı manevi olarak tatmin etmesidir. Bu liderlik modelinde duygusal ve ahlaki pek çok değere vurgu yapılır (Bandura and Walters, 1977; Fry, 2003). Bu liderlik türü ile yönetilen örgütlerdeki üyelere bakıldığında, takım çalışması yürütebilen, esnek, belirli riskleri alabilen, öğrenmeye açık ve takım arkadaşlarını gerektiğinde motive edebilecek kişiler olduğu görülmektedir. Öğrenmeye açıklık işlevsiz veya hatalı olan düşünce ve yöntemlerden uzaklaşmayı gerektirdiği için örgüt içinde dinamik bir değişim süreci vardır. Spiritüel bir lider yönetimi altındaki takım çalışanları sorumlulukları paylaşmaya yatkın kişiler olurlar. Burada liderin doğru

yönetimi, üyeleri örgüte bağlı tutmak ve örgütün hedeflerini benimsemek noktasında liderin işini kolaylaştırmaktadır (Ancona ve ark., 1999 akt. Fry, 2003).

Spiritüel liderliğin temelinde hayatın anlamını arayan çalışanın yaptığı iş ile buna nasıl yaklaşabileceği konusunda çalışana rehberlik etmek vardır. Spiritüel liderler çalışanları veya örgüt üyelerini pek çok açıdan destekleyen, onların iş tatminini yakalamalarını sağlayan, bu tatmine bağlı olarak daha yüksek seviyede bir çalışma performansı göstermelerinin önünü açan, çalışanlarının pozitif tutumlar çerçevesinde hareket etme kabiliyetini geliştiren liderlerdir (Baykal, 2019b).

2.4.2.1. Fry'ın Spiritüel Liderlik Modeli'nde Alt boyutlar

2.4.2.1.1. Spiritüel Liderlik ve Anlamsallık

Geleneksel yönetim anlayışlarında, kişilere bireysel bazda odaklanmak genellikle onların spiritüel bakımdan bir tatmin ve dengeleme yaşamalarını önemsemeyerek yalnızca örgütsel hedeflere ulaşma amacı çerçevesinde gerçekleşir. Oysa her bireyin farklılaştığı nokta vardır. Dolayısıyla üyelere iş yaşamlarında belirli bir doyum sağlamak aslında bir gerekliliktir. Bu bağlamda, spiritüel bir lider üyelerinin bu tatmine anlamsal bir arayışla ulaşacağını düşünür ve bu süreçte onların hayatlarına, iş yaşamlarına anlamlılık katmak için üyelerini destekler. Bu yaklaşım kendisini aynı zamanda örgüt içerisindeki sorunların çözümünde de gösterir. Kişiler yaşamsal bir hedef belirleyerek, hayatlarındaki anlamlılık seviyesini geliştirdiklerinde kurdukları ilişkilerini daha güçlü bir hale getirmiş olurlar. Hayatları ile iş yaşamları arasında zaman içerisinde güçlü bir uyum geliştirmiş olurlar. Örgüt içerisinde güçlü ilişkileri olan bir üye ise bu durumu iyi bir performans sergilemekle ve örgüte katkı sağlamakla devam ettirir. Çünkü üye; neye, neden hizmet ettiğinin bilinciyle hareket edebilir ve bu doğrultuda sorularına yanıt bulabilir. Sürecin böylesine önemli bir çıktısının olması, spiritüel liderlik ile anlamsallık arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu göstermiş olur (Narcıkara, 2018).

2.4.2.1.2. Spiritüel Liderlik ve Organizasyonel Bağlılık

Organizasyonel veya örgütsel bağlılık şeklinde ele alınan ve örgütler için çok önemli bir kavram olan organizasyonel bağlılık; örgüt üyesiyle örgüt arasında kurulan ilişkiyi ifade eder. Bu ilişki, üyenin örgüte ilişkin sadakatinden ve örgüte katılma isteğinden temel alır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığının yüksek olması, kişinin bunun için yeterince motivasyonunun olmasıyla ilişkilidir. Üyeye ihtiyacı olan motivasyonu sağlamada elbette liderin tartışmasız bir rolü vardır (Dursun ve ark., 2021). Liderlik ve örgütsel bağlılık birbirleriyle güçlü bir ilişki içerisinde olan kavramlardır. Liderin nasıl bir konumda olduğu, üyelerin örgütsel bağlılığının nasıl bir konumda olduğunu önemli anlamda etkilemektedir. Örgütsel bağlılık güçlü olduğunda üyelerin performansı ve dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşılma süreci desteklenir ve kişinin aidiyet ihtiyacına iyi bir yanıt oluşturulmuş olur. İş yeri maneviyatının hem duygusal hem de normatif örgütsel taahhütler üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir. Söz konusu spiritüel liderlik olduğunda lider, üyeleri için önemli bir motivasyon kaynağı olarak kendini var eder. Spiritüel bir lider uygun ortamı üyelerine sunarak ve onların bu ortamda deneyim kazanmasını sağlar. Kişiler kendi eğilimlerinden yola çıkarak örgütün hedeflerine, anlam arayışlarına dair olan ihtiyaçlarına yönelik soruların cevaplarına ulaşmaya çalıştıkları bu yolda örgütsel bağlılıklarını arttırmak bakımından liderleri tarafında desteklenmiş olurlar (Utami ve ark., 2021).

2.4.2.1.3. Spiritüel Liderlik ve Vizyon

Bir kurumun vizyonundan bahsedildiğinde en temelde ele alınan şey o kurumun amaçlarıdır. Liderler örgütün gelişimi, itibarı, uzun ömürlü olması gibi kavramlar çerçevesinde belirli hedefler belirlerler ve üyelerle birlikte bunlara ulaşmaya çalışırlar. Liderler, bunun için öncelikle ortak değer yargıları belirler. Etkin bir lider bu değer yargılarını belirlerken bütünü düşünerek ama bireysel değerleri göz ardı etmeyerek, başka bir ifadeyle onları harmanlayarak yapar. Dolayısıyla spiritüel liderlik anlayışıyla yönetilen bir örgütte “ben” yerine “biz” vurgusu vardır. “Biz” vurgusu üyelerin içselleştirebileceği bir düzeyde olduğu zaman, onların örgütün vizyonuna ulaşmasını sağlayacak şekilde hareket etmelerini önemli anlamda

kolaylaştırır. Spiritüel bir lider bu konuda iyi bir denge kurabilen bir lider olarak rolünü üstlenir (Özkara, 2022). Diğer yandan liderin böyle bir rolünün olması vizyon kavramının onun bir niteliği olmasını da sağlar. Literatürde, örgüt için uzun vadeli gelişimi hedefleyen, üyeler tarafından uygulanabilen ve sürdürülebilir etkin bir vizyon geliştiren liderler aynı zamanda vizyoner liderler olarak ele alınırlar. Vizyoner bir lider, örgütün eylemlerini her birlikte gerçekleştirmeyi sağlayacak sözlü tasvirlerde bulunur. Dolayısıyla buradaki bütünlük vurgusu spiritüel liderlikteki bütünlük vurgusuyla önemli oranda örtüşmektedir (Aydın ve Karaman, 2022).

2.4.2.1.4. Spiritüel Liderlik ve Umut

Liderlik ve umut kavramları örgüt içerisindeki birlikte ele alınan bir başka kavram ikilisidir. Bir üyenin umudundan bahsedildiğinde bu, kişinin devam etmek için taşıdığı harekete geçirici güce atıf yapar. Üyeler zaman zaman inançlarını sorgulayabilirler, kendilerine hedefler koyamayabilirler ve bulundukları örgütte umutsuzluğa kapılabilirler. Liderler ise burada devreye girerek kişilerin taşıdıkları umutlarını her daim canlı tutmak için kritik hamlelerde bulunurlar. Umut, spiritüel liderlik modelinde liderin dönüştürücü etkisiyle içsel bir motivasyon döngüsü içerisinde tanımlanır. Burada liderin, üyelerinde geliştirmeyi amaçladığı inançla umut bir bütün olarak kabul edilir. Umudun inançla beslenmesi, üyelerin azim ve mükemmelliğe ulaşma arzusuyla hareket etmelerini sağlar. Bir başka ifadeyle, örgütün vizyonuna ulaşmasında önemli bir destekçi konumuna yerleşir. Bu çıkarım aynı zamanda spiritüel liderliğin boyutlarının birbirleriyle sürekli bir etkileşim içerisinde olduğunu göstererek kavramların sıklıkla birlikte değerlendirilmesinin de önünü açmaktadır (Baykal, 2020).

2.4.2.1.5. Spiritüel Liderlik ve Üyelik

Bir diğer organizasyonel kavram olan, zaman zaman örgütsel vatandaşlık olarak da kullanılan üyelik kavramı, üyenin örgüt içerisinde sergilediği gönüllü davranışları ifade eder. Buradaki gönüllülük kişinin sorumluluklarının yanı sıra örgüt yararını gözeterek şekilde başka görev ve sorumluluklar almasıdır. Liderle kurulan

etkili iletişimler üyelerde beklenti kavramının önem kazanmasını sağlar. Liderin potansiyel olarak üyesinden bekleyeceği davranışlar, üye için bir farkındalık oluşturur. Üyeler bu şekilde hareket ettiklerinde liderleriyle olan etkileşimlerini daha güçlendireceklerini, bireysel ve örgütsel hedeflerine daha kolay erişeceklerini düşünürler. Bu beklentileri karşılamak amacıyla hareket ettiklerinde, kişiler kendilerini örgütle daha özdeşleşmiş hissederler ve içten motivasyonlu bir şekilde çalışırlar. Spiritüel bir lider de elbette burada çalışanından yalnızca salt bir en yüksek iyi sergileme beklentisi içerisinde olmadan, ama bütüncül bir gelişim ihtiyacını karşılayacak şekilde liderlik görevlerini sürdürürler (Tekin, 2018). Spiritüel liderliğin bu süreç için önemli faydalarının olduğunu gösteren pek çok çalışma mevcuttur. Farklı kültür ve sektörlerde yapılmış çalışmalara göre, liderin üyeleriyle kurduğu etkili iletişimin üyelik davranışını arttırmak için önemli bir etken olduğu ve spiritüel liderlerin bu konuda başarılı oldukları sonuçları elde edilmiştir (Anser ve ark., 2021; Djaelani ve ark., 2021; Nartıyok ve Zengin, 2021).

2.4.2.1.6. Spiritüel Liderlik, Yaşamsal Doyum ve İç Yaşam

Yaşamsal doyum her birey için farklı anlamlar ve unsurlar içermesi bakımından oldukça çok yönlü bir şekilde ele alınan bir kavramdır. Yaşam doyumu kişinin kendi kritikleri çerçevesinde yaşamını ve edindiği deneyimleri pozitif olarak değerlendirmesidir. Hayatın pek çok farklı noktasında, pek çok rol sahibi olan insan haliyle bu kavramı pek çok şeyle ilişkilendirmektedir. Bunlardan biri iş yaşamıdır. Kişinin vaktinin önemli bir kısmını geçirdiği bu yaşamsal alan kişinin ilkeleriyle uyum yakaladığı oranda kişiye yüksek bir yaşamsal doyum sağlar. Örgütsel bir uyum söz konusu olduğunda, kişi daha pozitif olma eğilimi gösterir. Bu da örgüt içinde sergilediği performansını, çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişimi ve örgütteki anlamlılık düzeyini olumlu anlamda geliştirir (Baş, 2022).

İş yaşamındaki spiritüalizm ve spiritüel liderin varlığı, diğer boyutlara benzer şekilde burada da sürece olumlu katkı yapan bir unsurdur. Yaşam doyumu psikolojik iyi oluşun bir parçası olduğu için spiritüel liderlik kişilerin iyi oluşlarıyla ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Burada spiritüel liderlikle iyi oluş çalışanın liderin

çağrısına duyarlı olması üzerinden aktarılmaktadır. Çağrı kavramı, liderin üyelerinden beklentisini ifade edebileceği gibi, üyelerin örgüte olan bağlılıklarını ve sadakatlerini gün yüzüne çıkartıcı, üyelere bunu hatırlatıcı bir özellikte de olabilir. Örgüt içinde kendisini pek çok açıdan etkin bir şekilde var eden ve bunu spiritüalizm ilkeleriyle de bağdaştıran çalışanlar, yüksek bir yaşam doyumu ve iyi oluş seviyesine erişmiş olacaklar (Yang ve Fry, 2018).

Burada aslında iyi oluşla ilişkilendirilen ve aynı zamanda spiritüel liderliğin bir başka boyutu olan iç yaşama vurgu yapmakta fayda var. Kişinin iç yaşamıyla anlatılmak istenen iç dünyada yapılan değerlendirmeler, pozitif değerler ve kişinin sorguladığı unsurlara dair verdiği cevaplardır. Bu bağlamda iç yaşam hem liderler hem üyeler açısından önemlidir. Çünkü her iki grupta en temelde öznel değerlerini dikkate alarak değerlendirmeler yapar ve hedefler belirler. Liderin hedefi kendisini yönetimde gösterirken, üyenin hedefi örgütsel amaca ulaşmaktaki performansta kendisini gösterir (Pio ve Tampi, 2018).

2.4.2.1.7. Spiritüel Liderlik ve Verimlilik

Verimlilik iş yaşamındaki en temel kavramlardan biri olmaktan da öte aynı zamanda bir gerekliliktir. En temel anlamıyla bir üretim için yapılanlarla ve neticesinde elde edilenler arasındaki ilişkidir. Eğer gösterilen eylemselliğin çıktıları tatmin edici ve iyiye o durumda yüksek verimlilikten bahsedilir. Sürdürülmesi ve ileriye taşınması hedeflenen bir örgütün varlığı örgüt içindeki herhangi bir kademede ki performansa bağlıdır. Liderin nasıl bir liderlik yaptığı; ki söz konusu şu an spiritüel liderlik olduğundan spiritüel liderin örgütte nasıl bir duruş sergilediği ve bu lider yönetimindeki üyelerin neler yaptığı oldukça önemlidir. Spiritüel liderden beklenen, örgütün ve üyelerin doğasına uygun, değerleri önemseyen bir tarzda örgüt için iyi organizasyonlar ve analizler yaparak etkin bir yönetim anlayışı benimseyerek üyelerine yönetim hizmeti sunmasıdır. Bu hizmet ne kadar iyi olursa örgütsel verimlilik o aranda artacaktır. Çünkü spiritüel liderlikteki bireyler en yüksek performanslarını birleştirip örgütün bütününe geliştirirler. Fakat elbette bu bireylerin

geri plana atıldığı anlamına gelmemektedir. Üyelerin her birinin lidere kulak vermesi ve onunla koordineli bir şekilde ilerlemesi örgüt için değerlidir (Özer, 2017).

Spiritüel liderliğin diğer liderlik türlerine göre verimlilikte daha olumlu sonuçlar elde ettiğini gösteren çalışmalar mevcuttur ve bu durum diğer boyutlarla düşünüldüğünde aslında beklenen bir şeydir. Çünkü spiritüalizite insanın varoluşsal yolculuğuyla çok güçlü bir ilişkiye sahiptir. Boyutlara genel olarak bakıldığında her biri bu güçlü ilişkiye atıf yapmaktadır. Bu sebeple de birbirlerinden keskin sınırlarla ayrılmamaktadırlar (Supriyanto ve ark., 2020; Wang ve ark., 2019).

2.4.2.1.8. Spiritüel Liderlik ve Özveri

Liderin özverisi, örgüt içindeki pek çok unsur üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütün iç ve dış tüm paydaşlarına karşı gösterilen itinalı yaklaşımlar, liderin detaylara dikkat edebilmesini, üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlı olmasını ve onları anlayabilmesini mümkün kılar. Farklı liderlik türlerinde olduğu gibi spiritüel liderlikte de özverili yaklaşım liderin temel özelliklerinden birisi olarak görülür. Spiritüel liderler ben olma sürecinden biz olma sürecinde giderken üyelerine ayırdıkları zamanda bu özverili yaklaşıma sıklıkla başvururlar. Çünkü bu liderler çalışanlarına ve örgütlerine harcayacakları emeğin, bütünün faydasına olacağını bilerek ilerlerler. Bu aynı zamanda liderin kendi kişisel gelişimine de olumlu katkı yapar. Üyelerinde aidiyet oluşturma hedefleri olan spiritüel liderler, bu süreçteki her bir aşamayı ve durumu önemserler. Özverili yaklaşım aynı zamanda liderlerde sorumluluk duygusunu da destekler. Bu bakımdan spiritüel liderlik sorumlu liderlikle önemli ortak noktaları paylaşır (Özkan, 2022).

2.4.3. Reave'nin Spiritüel Liderlik Yaklaşımı

Reave (2005), maneviyat ve liderlik arasında güçlü bir ilişki olabileceğini ve bu ilişkiyi incelemenin hem liderin motivasyonu hem de takipçilerin algıları, motivasyonları, etik değerleri ve performansları hakkında önemli bilgiler verebileceğini düşünmüştür. Liderlikle ilgili yaptığı kapsamlı çalışmasında, birçok spiritüel öğretiyi ve modeli incelemiştir. Buradan hareketle spiritüel liderlerin sahip olduğu becerileri şu şekilde sıralamıştır: başkalarına saygı göstermek, adil muamele göstermek, ilgi ve alakayı ifade etmek, duyarlı bir şekilde dinlemek, başkalarının katkılarını tanımak ve derinlemesine düşünmek. Bunun yanında, dürüstlük ve alçakgönüllülüğün liderin sahip olması gereken diğer özellikler olarak önemini vurgulamıştır.

Bu özellikler kuruluşlar için ölçülebilir olumlu etkilerle bağlantılıdır. Liderler bu yolla hem meslektaşları hem de astları tarafından daha etkili olarak değerlendirilirler ve örgütsel performansın artmasını sağlarlar. Artan çalışan memnuniyeti ve motivasyonu, daha fazla üretkenlik, daha fazla sürdürülebilirlik ve daha fazla şirket itibarını da beraberinde getirmiş olacaktır.

2.4.4. Benefiel'in Spiritüel Liderlik Modeli

Benefiel'in (2005) spiritüel liderlik modeline göre, liderin fark etmesi gereken ilk şey iş yeri spiritüelliğinin nihai hedefinin kişisel çıkarla ilgili olmadığı, bunun bireyin ve kuruluşun spiritüel yolculuğu olduğudur. Bu doğal bir başlangıç noktasıdır ve bu noktadan itibaren liderler manevi yolculuklarının, elde edebilecekleri maddi kazançtan çok, dönüşümleriyle ilgili olduğunu öğrenirler. Eninde sonunda keşfettikleri şey, kendini korumanın en yüksek iyi olmadığıdır. Liderin bu aydınlanması, organizasyona sağlayacağı ruhani bir liderliği mümkün kılar. Örgüt üyelerine yol gösterici bir role bürünürler. Liderler, organizasyonlardaki spiritüel büyüme ve derinleşme sürecini anladıklarında, bir organizasyonun yaşadıklarını normalleştirmeye yardımcı olabilir. Bireyler için ruhani öğretmenler gibi, kuruluşlar için ruhani liderler, başkalarının deneyimlerinin kolektif bilgeliğinden yararlanabilir

ve dönüşümleri boyunca kuruluşlarla şefkatle yürüyebilir. Bu tür bir liderlik sürecinde üyeler yalnız olmadıklarını bilirler.

2.4.5. Kriger ve Seng'in Spiritüel Liderlik Modeli

Kriger ve Seng (2005), beş büyük dini geleneğin içsel değerlerine ve dünya görüşlerine dayanan bir olumsuzluk teorisi için temel oluşturmayı hedeflemişlerdir. İslam, Hristiyanlık, Yahudilik, Hinduizm ve Budizm dinlerini dikkate alarak, beş dini gelenek arasındaki örtük liderlik modellerindeki benzerlikleri ve farklılıkları belirlemişlerdir. Mevcut teorilere ek olarak spiritüel liderlik konusunda ontolojik bir varlık modeli geliştirmişlerdir. Bu model, örgütsel liderliğin durumsallık teorilerinin bir uzantısı olarak içsel anlam, lider değerleri, vizyon ve ahlaki örneklerle dayanan bütünleştirici bir örgütsel liderlik modeli önermektedir. Buna göre manevi liderlik alanında birden fazla ontolojik seviye vardır. Kriger ve Seng, modellerini geliştirirken Yukl'un olumsuzluk teorisinden etkilenmişlerdir ve onun teorisini çoklu ontolojik varlık düzeyleri paradigmasını getirerek, liderin varlık düzeyine bağlı olarak, liderin içindeki değerlerin ve anlamın dinamik yorumunu içerecek şekilde genişletmişlerdir. Bir başka çıkarımları ise, insanların önemli bir kısmının bir dine veya manevi yola sahip oldukları bilgisinden hareketle, farklı inanışların örgütlerde farklı liderlik davranışlarına yol açacağı ve buna bağlı olarak da farklı anlamsallık düzeylerinin ortaya çıkacağı olmuştur.

2.4.6. Fernando ve Nilakant'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Fernando ve Nilakant (2008), kendini gerçekleştiren bir maneviyat modeli geliştirmeyi amaçlamışlardır. Sri Lankalı liderlerin işyeri maneviyat deneyiminde kendini gerçekleştirmenin yerini inceledikleri çalışmalarından hareketle, iş liderlerinin iş yeri maneviyatını deneyimlediklerinde, genellikle ideal (olması gereken) benliğe doğru büyüme, dönüşme ve gelişme ihtiyacını yansıttıklarını göstermişlerdir. Bu ihtiyaç, öncelikle kişinin kendisiyle ilişki kurma veya bağlantı kurma arzusundan kaynaklanmaktadır. Bulgular, kendini gerçekleştiren iş düzenlemelerinin, genellikle dine dayalı işyeri maneviyatı uygulamasıyla ilişkilendirilen zorluktan yoksun,

kapsayıcı işyeri maneviyatı uygulamak için bir yol sunduğunu göstermektedir. Tıpkı Fry'ın, içsel motivasyon modeli içerisinde geliştirdiği teorisinde olduğu gibi burada da içsel motivasyon ve liderin kendini gerçekleştirme süreci vardır. Liderle birlikte üyeler için de bu süreç söz konusudur. Kendini gerçekleştiren işyeri maneviyatı çalışanlar tarafından tamamen benimsendiğinde, her çalışanın kendi hedefini tam olarak gerçekleştirme fırsatı vardır. Ayrıca bu modelin, etik karar verme için bir rehber görevi görebileceği belirtilmiştir. Buna göre liderler doğru eylemin içsel olarak motive edilmesi gerektiğine inanırlar. Örgütsel üyelerin etikliğini artırmak için de öncelikle etik kurallarının değerini sorgularlar.

2.4.7. Vandenberghe'nin Spiritüel Liderlik Modeli

Vandenberghe (2011), Fry'ın geliştirmiş olduğu liderlik modelindeki manevi liderlerin işyerinde çalışanların bağlılığını ve nihayetinde iş performansını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve psikolojik refahı nasıl etkileyebileceğini daha iyi anlayabilmek için bir model geliştirmiştir. Modelinde asıl vurguladığı kavram bağlılık olmuştur. Örgütsel bağlılığı, insanları belirli hedeflere bağlayan psikolojik güç olarak açıklamaktadır. Bu eşsiz güç, bağlılık kavramının farklı unsurlarını yansıtan çeşitli zihniyetler aracılığıyla anlaşılma potansiyeline sahiptir.

Sunduğu modelde, bağlılığın dört bileşenini vurgulamıştır. Bunlar duygusallık, normatiflik, fedakarlıkta devamlılıklar ve alternatiflerde devamlılıklardır. Buna göre manevi liderliğin bağlılığın bu dört bileşeni üzerindeki etkilerinin araçları olarak çağrı duygusu ve üyelik duygusunu doğurduğunu söylemiştir.

2.4.8.Chen ve Yang'ın Spiritüel Liderlik Modeli

Chen ve Yang'ın (2012) manevi liderlik modeline göre ise manevi liderlik, iş ortamındaki anlam duygusunu besleyen önemli boyutlardan oluşmaktadır. Bunlar; vizyon, umut ve inanç, özgecilik, anlam ve üyelik. Bu modelin ilk üç boyutu vizyon, umut/inanç ve özgecildir. Manevi liderliğin ilk üç unsuru, son iki unsuru olumlu

yönde etkileyerek iş ortamında anlam ve aidiyet duygusu ile çalışanların özverili ve vicdanlı davranışları gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturmaktadır. Bu yolla çalışanların performanslarının ve içsel motivasyonlarının artırılması hedeflenir. Bu aşamada kurumun vizyonu ve hedefleri, çalışanların anlam dünyasını beslemek bakımından önemli bir yere sahiptir.

2.5.Spiritüel Liderin Özellikleri

Spiritüel liderin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki örgüt üyelerinin yaşamlarının bir anlamı olduğunu vurgulayan bir vizyon yaratmaktır. İkincisi ise kişilerin ilgi ve takdir edilme duygusunu hak ettiklerini benimseterek fedakâr sevgiye dayalı bir örgütsel kültür oluşturmaktır. Spiritüel liderlerin özelliklerine bakıldığında bu liderler;

- Geniş kitlelere hitap ederler.
- Hedefi net bir şekilde tanımlarlar.
- Yüksek idealleri yansıtır
- Umudu ve inancı teşvik ederler.
- Bir mükemmellik standardı oluştururlar.

Spiritüel liderlikte her zaman için üyeyi cesaretlendirme vardır. Liderler üyelerine karşı alçakgönüllü, empatik ve bütüncül yaklaşabilen, sabırlı, güven veren tutumlar sergilerler. Bunların yanında çalışanlarını ödüllendirmeyi bilir, hem bireyin hem örgütün hedeflerine ulaşması için gerekeni yapar ve örgütsel dayanıklılığı arttırmayı başarırlar (Fry, 2003).

Spiritüel liderler aynı zamanda stratejik bir liderlik sergilerler. Stratejik liderler ise - vizyon, amaç, misyon, strateji ve bunların uygulanması ile ilgili seçimler yoluyla - tüm organizasyon seviyelerinde vizyon ve değer uyumu yaratmanın yanı sıra organizasyon ve çevresel paydaşlar arasında etkili ilişkiler geliştirmekten sorumludur. Vizyon geniş bir kavramdır ve organizasyonu arzu edilen geleceğe taşımaya yardımcı

bir yolculuğu temsil eder. Bu vizyonu üstlenen lider, çalışanına bu enerjiyi aktaracak, iş yapmak için gerekli ilhamı verecek, kişinin ihtiyacı olan anlamı bulmasına yardımcı olacak ve kişinin örgüte bağlı olmasını sağlayacaktır. Böylece organizasyonun kendi kültürünün inşası da başlamış olacaktır (Daft, 2014; Maghroori ve Rolland, 1997).

Stratejik liderlik oluşum sürecindeki bir diğer önemli kavram ise özgecil sevgidir. Özgecil sevgi işe alım sürecinden sonra organizasyona kabul edilmiş her üyeye verilir. Bu aslında örgüt içinde çalışanın alacağı içsel ödüllerin temelini oluşturur. Çalışanı dışsal ödüller kadar bu gibi içsel ödüllerle desteklenmesi önemlidir. Özgeci sevgi ile desteklenen çalışanlar, stratejik liderin oluşturduğu yetkilendirilmiş, belirli değerler ve etik ilkeler etrafında toplanan bir sistemde en iyi performanslarını sergilemeye ve bunun anlamlı olduğunu hissetmeye oldukça elverişli hale gelirler. Ayrıca liderin yönlendirmesiyle gerçekleşen güç ve sorumluluk paylaşımı da üyelerin belirli bir oranda özerk hissetmelerini ve kendi yönlerini bulmalarına yardımcı olmaktadır (Deci ve Ryan, 2000).

2.6.Varoluşçuluk

Varoluşçu anlayış 19. yüzyılda filizlenmiş; bireyciliğe aşırı yer veren, varoluşsal sorunlara odaklanan, özgür özneye dikkat çeken bir anlayıştır. Bu anlayış dönemin filozoflarının farklı açılardan ele almasıyla çok boyutlu bir özellik kazanmıştır. Öyle ki standardize edilmiş bir tanım bulma konusunda bile filozoflar fikir ayrılığına düşmüştür. Fakat hepsinin dikkat çekmek istediği nokta insan ve insanın var oluşudur.

İnsanın özü ile varoluşu arasındaki ilişkiden hareketle, insanın kendi özünü seçebilmesi buna bağlı olarak hem özgür hem sorumlu olması ve varoluşunu sorgulaması unsurları etrafında şekillenen bu anlayışta, varoluşun sorgulanması sadece bir sorun olarak değil aynı zamanda bir ihtiyaç olarak ele alınmıştır. Bu anlayışın geliştiği çağda insan ezilen ve baskı altında olan bir varlık olarak görülüyordu. Dolayısıyla kendini özüne uygun var edemeyen ve ifade gücü olmayan bir insan anlayışı hakimdi. Böyle bir noktada da insanın yaşamının anlamına dair

düşünebilmesi, onu sorgulaması, hayatını daha anlamlı kılma çabası mümkün eylemler değildi. Ancak insan dünyada bulunduğu sürece gelişen, olgunlaşan ve bunları yaparak kendini oluşturan bir varlıktır. Dolayısıyla üstlendiği sorumluluklar, sahip olduğu roller ve öğrendiği bilgiler ile gerçek bir var oluştan söz etmek mümkün olacaktır. Bunun bilincine varılması gerektiğini düşünen filozoflar, bu düşünceler etrafında bu anlayışı geliştirmişler ve insanın içindeki sıkıntısının nedeninin bulmasının onu ileriye taşıyacağını öne sürmüşlerdir (Çelik, 2017).

Varoluşçu anlayışta temel ilkeler, insanı temel ilgi konusu yapmak, insanı bir birey olarak görmek, insanın kendi özünü seçmesi gibi unsurlardır. Burada insan seçim yapabilen, sorgulayan, hata yapan, öğrenen ama nihayetinde kendini bu insana özgü eylemlerle var eden bir varlık olarak ele alınır (Bezirci, 2007; Gündoğdu, 2007). İnsanın bu sorgulaması aslında onun hayatının anlamını sorgulamasına dayanmaktadır. İnsan bu sorgulamaya girdiği zaman kendisine anlamlar ve amaçlar belirlemiş olur. Bu bağlamda varoluşçuluk ve spiritüalizm arasındaki ilişki oldukça güçlüdür. Çünkü her ikisi de insana bir anlamlılık atfetmeye çalışır. Ve bu insana dışarıdan verilen bir şey değil bilakis insanın kendi içinde var edebileceği bir şeydir. Anlam insana bir amaç, bir yol, haz ve kendini gerçekleştirme imkânı sağlar. İnsanın kendini hayatın hangi alanında var ederse etsin bu hep yaptığı bir şeydir. Kişinin bulunduğu örgütte de bu sorgulamaya ve anlama ihtiyacı vardır. Onun bu arayışında rehberlik eden ise örgütün lideridir (Bakırtaş, 2011).

Anlam arayışı spiritüel liderlik bakımından ele alınırsa, başkalarını yönetebilmenin yolunun kişinin kendi içsel bütünlüğüne bağlı olduğu gerçeği ortaya çıkar. Bir lider kendi aklını ve duygularını ilişkilendirerek bir bütünlüğe ulaşmalı, kendi anlamını bulmalı ve içsel huzurunu yakalamalıdır. Bunu başaran kişi bulunduğu örgütte diğer üyelere hedeflerini bulmada yardımcı olabilen, yetkilendirebilen, takipçilerine umut ve inanç vaat eden biri haline gelir. Onların yaptığı şey diğerlerinin içsel motivasyonunu tetiklemek anlam bilinci oluşturmaktır (Narcıkara Baykal, 2018).

2.9. Spiritüel Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Spiritüel liderlik literatürde farklı açılardan ele alınarak incelenmiştir. Performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres gibi kavramlarla zaman zaman iş yeri spiritüelliğinin, zaman zaman spiritüel liderliğin ilişkisine bakıldığı görülmektedir.

İşyeri maneviyatının son yıllarda araştırma alanında daha da popüler hale geldiği bilinmektedir. Petchsawang ve McLean (2017), kendilerinin geliştirdiği farkındalık meditasyonunun, işyeri maneviyatı ve işe bağlılıkla ilişkisini araştırdılar. Ayrıca çalışanlarına farkındalık meditasyonu sağlayan kuruluşlarla sağlamayan kuruluşların işe bağlılıklarını ve işyeri maneviyatlarını karşılaştırdılar. Meditasyon çalışanların işe bağlılıkları ve işyeri maneviyatları üzerinde olumlu bir etki yaratmıştır. Buna ek olarak, meditasyonun sağlanıp sağlanmama durumuna göre yapılan karşılaştırmada, işyeri maneviyatı ve işe bağlılığın farkındalık meditasyonu sağlanan çalışanlarda daha yüksek çıktığı görülmüştür.

Lider davranışlarının ön plana alındığı bir başka çalışmada, liderdeki alçakgönüllü davranışların, çalışanların empati, minnettarlık ve etik davranışlarında neden ve nasıl tezahür ettiğini açıklayan bir meditasyon modeli önerilmiştir. Önemli bir bulgu olarak bir liderin alçakgönüllülüğünün çalışanlarının etik davranışlarını, empatisini ve minnettarlığını öngördüğü gösterilmiştir. Ayrıca, çalışanların işyeri maneviyatı algıları, bir liderin alçakgönüllülüğünün takipçilerinin etik davranışları, empatisi ve minnettarlığı üzerindeki etkilerine de aracılık etmiştir (Naseer ve ark., 2020).

Amerika'da yapılan bir başka çalışmada, iş yeri maneviyatının iç yaşam, anlamlı iş ve topluluk duygusu boyutları bakımından iş stresi üzerindeki etkisi Amerika ve Meksika örneklemi kıyaslanarak incelenmiştir. Çalışmada iç yaşam ve topluluk duygusunun her iki toplulukta da stresle anlamlı bir ilişki göstermediği, ancak anlamlı bir iş yapmanın kişilerin stresi üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etki yarattığı görülmüştür. İş yerinde anlamlı faaliyetler yürütmenin stresi azaltmak noktasında önemli olabileceğinin altı çizilmiştir (Daniel, 2015).

Spiritüel liderliğin algılanan performans üzerindeki etkisine odaklanılan bir çalışmada; çalışanların psikolojik sermayelerinin ve örgütsel destek algılarının spiritüel liderlik anlayışından pozitif anlamda etkilenebileceği öngörüsüyle hareket edilmiştir. Kurumsal işletmelerdeki çalışanlar ile yapılan bu çalışmanın sonucuna göre, spiritüel liderlik çalışanların psikolojik sermayelerini pozitif yönde etkilediği ve çalışanların örgütsel destek algılarının geliştiği sonucuna varılmıştır. Ancak bu pozitif ilişki çalışanların gösterdiği performans söz konusu olduğunda saptanamamıştır (Narcıkara ve Zehir, 2017).

Doğrudan spiritüel liderlik kavramı yerine işyeri spiritüelliğinin ele alındığı çalışmalara bakıldığında da genel anlamda bu durumun pozitif etkilerinin olduğu görülmüştür. Hemşirelerin işyeri maneviyatı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarının incelendiği bir çalışmada elde edilen çalışmalar da yukarıda bahsedilen çalışmalarda olduğu gibi örgüt içindeki spiritüalitenin pozitif etkilerinin olabileceğini göstermiştir. Mevcut çalışmada işyerindeki maneviyat, hemşirelerin örgüte olan bağlılığını destekleyici bir unsur olarak saptanmıştır. Çalışmada işyeri maneviyatına önem verilmesinin çalışanların performansını arttırıcı bir etkisinin olabileceği vurgulanmıştır (Kazemipour ve ark., 2012).

Bir diğer çalışmada ise rol içi ve rol üstü performansın iş yeri spiritüelliği ile değişip değişmeyeceği incelenmiştir. Rol üstü performans örgütsel vatandaşlık davranışına bir yakınlık olarak kullanılmıştır. Yani kişinin kendisinden beklenen performansın üstüne çıkması, görevi tam olarak yapmasını ifade etmektedir. Rol içi performans ise kişinin sorumluluğu içindeki rutin görevleridir. Çalışmada iş yeri spiritüelliğinin her iki performansı da olumlu etkileyeceği öngörüsüyle hareket edilmiştir. Çalışmanın sonuçları beklenen pozitif etkiyi istatistiksel anlamda doğrulamıştır (Baykal, 2019c).

Yakın zamanda yapılan, spiritüel liderliğin çalışanların kurumsal itibar algılarına etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilmiş nicel bir araştırma yürütülmüştür. Çalışanlardan elde edilen bilgiler sonucu yapılan analizler çalışanların muhatap olduğu spiritüel liderlik davranışları ile

algıladıkları kurumsal itibar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2022).

2.10. Örgüt itibarı

İtibar, saygı görme, güvenilir bir imaja sahip olma ve bilhassa saygınlık anlamlarında kullanılmaktadır (tdk.gov.tr 2022). Bu bir kişi hakkında olabileceği gibi bir kurum gibi daha genel yapıların da bir niteliği olabilmektedir. Kişiler tarafından gösterilen takdir ve beğenenin bir neticesi olarak ele almak mümkündür (Sezgin, 2017)

Kurumsal itibar olarak da ele alınan örgüt itibarı, 1950’li yıllardan beri kullanılan ve paydaşların kuruma ilişkin duygu ve düşüncelerini yansıtan algılamalar değerlendirilen bir kavramdır. Kurumların başarısı bakımından oldukça önemli olan bu kavram, pek çok farklı disiplin tarafında araştırılmış olup yapılan tanımlar itibariyle farklılaşmaktadır. Bir kurumun hedef kitlesini kapsayan, yapılmış ve yapılacak eylemlerin görüntüsünün genel bir algısı veya rakiplere göre değer yaratabilme beceri ve kapasitesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Barnett ve arkadaşları (2006) mevcut tanımlardan hareketle, kurumsal itibarın üç ana başlık altında değerlendirilebileceğini öne sürmüşlerdir. Bunlar bilinirlik, değerlendirme ve varlıktır. Bilinirlik paydaş algılarını temel alan bir kavramdır. Değerlendirme paydaşların örgüte ilişkin yargı, tahmin ve değerlendirmelerini ifade eder. Varlık ise itibarın maddi veya manevi bir varlığa dayandığını öne sürer. Farklı tanımlamalar olmasıyla birlikte genel olarak tanımların birleştiği iki temel nokta vardır. İtibar, bilgi, izlenim, algı gibi sosyal bilişlerin bir ifadesidir ve bunlar dış gözlemcilerin zihinlerinin bir ürünüdür (Rindova ve ark., 2010).

Diğer yandan kurumsal itibar sıklıkla kimlik ve imaj kavramlarıyla birlikte ele alınabilmektedir. Ancak bu kavramlar arasındaki farklılık önemlidir. Kimlik iç paydaşın yansıttığı bir durumken imaj ise daha çok dış paydaşların algılarıyla ilişkilidir. İtibar kavramı ise hem iç he dış paydaşa yer veren bir kavramdır ve dolayısıyla kimlik ve imajdan daha kapsayıcıdır (Bahar, 2019).

Kurumlar için gelişmek, amaçlarına ulaşacak şekilde hareket etmek ve diğer kurumlara rekabet edebilmek çok önemli ve gereklidir. Hedef kitle ile güçlü ilişkiler kurulması bunun sağlanması yapılacak başlıca eylemlerden birisidir. Paydaşların; kuruma ilişkin yaptığı iyi veya kötü yorumlar, kurumun ne kadar güçlü veya zayıf olduğuna dair algıları bir bütün olarak kurumsal itibara ilişkin bilgi verir (Fombrun ve Foss, 2001). Kurumsal itibara ilişkin elde edilen bu bilginin güçlü ve olumlu izlenimler taşıyacak şekilde olması elbette öncelikli olarak kuruma rekabet edebilme ve sürdürülebilir olma gücü verir. Gelişen teknoloji, değişen yaşam koşulları ve talepler, kurumlar arası rekabeti kızıştırmakta ve bir kurumun kendisini nasıl sunduğu, paydaşlar arasında nasıl bir algı yarattığı giderek daha da önem arz etmektedir. Bu bakımdan kurumsal itibarın bir rekabet aracı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Eğer kurum hem çalışanlarında hem müşterilerinde bir farkındalık yaratabiliyorsa ve imajını her geçen gün daha iyileştiriyorsa bu sürdürülebilir ve güçlü bir kurum olmaya yaklaşıyor demektir. Bu aşamalarda kurum belirli stratejiler izleyebilir, müşteri sadakatini ön plana alabilir veya finansal büyüme odaklı ilerleyebilir. Hangi yol öncelikli olursa olsun hedef, kurumun amaçlarına hizmet edecek ve onu her alanda üst düzeye taşıyacak şekilde hareket etmektir (Aydemir, 2008).

2.11.Örgüt İtibarının Unsurları

Örgütsel bağlılığın oluşum sürecine bakıldığında, örgüt itibarına ilişkin yapılan çeşitli tanımlamalar yol gösterici olmaktadır. Üyenin sistemle olan bütüncül ilişkisi, örgüte duyulan aidiyet, örgüt içindeki gönüllülük, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların zaman içinde uyumlu hale gelmesi gibi ifadelerle tanımlanabilecek örgüt itibarı, genel olarak iki anlayış etrafında toplanmaktadır. Faydacı anlayışa göre itibar örgütleri en temel amaçlarına götürecek olan bir araçtır. Odaklanılan şey kazancın maksimum seviyeye çıkarılması ve bir yönetici performansı değerlendirilecekse eğer bunun elde edilen kar düzeyine göre yapılacağıdır. Örgüt içindeki bireyin taahhüdü örgüte hizmet etmek ve örgütü amaçlarına ulaştırmakken; örgütün taahhüdü ise bireye bu çabası sonucunda maddi ve manevi bir karşılık sağlamaktır. Diğer yandan yansıtmacı anlayışta ise örgütün para kazandırma potansiyeline değil sorumluluklarını yerine getirme potansiyeline bakılır. Genel anlamda kavramın ele alınışı faydacı anlayış etrafında şekillenmektedir (Pruzan, 2001).

Örgütsel itibara psikolojik bir perspektiften bakıldığında ise burada örgüt ile üye arasındaki duygusal ilişkiye odaklanılır. Bireyin enerjisini ve sadakatini örgüte sunmak için bir motivasyonu vardır. Zaman içerisinde birey kimliğini örgütün kimliğe ile benzeştirir. Dolayısıyla birey kendisinden yola çıkarak örgüte ilişkin olumlu değerlendirmeler yapması örgüte olan bağlılığının bir göstergesi haline gelir. Buradan hareketle, gerek yapılan tanımlamalar gerek benimsenen anlayışlar neticesinde örgüt itibarın karakterize eden üç temel unsur olduğu kabul edilmiştir. Bunlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine sıkı bir bağlılık, örgütün devamlılığı için güçlü bir istek taşıma ve örgüt içinde gönüllü faaliyetlerde bulunmadır (Meyer ve ark. 2001; Mowday ve ark., 1979).

Bunların yanı sıra örgüt itibarı için dikkate alınması gerektiği düşünülen bir diğer kavram sorumluluk kavramıdır. Marsh ve Mannari'nin (1977) öne sürdüğü üzere, kişiler örgüt içerisinde geçirdikleri süre boyunca elde ettikleri iş tatminini dikkate aldıklarında, örgüte ilişkin ahlaki bir doğruluk ve örgütün inançları çerçevesinde örgütteki varlıklarını sürdürmeye devam ederler. Bu da onlara örgüte ilişkin taşımaları gereken bir sorumluluk kazandırır. Burada aslında vurgulanan bir karşılıklılık olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kişilerde farklı şekillerde kendisini gösterebilmektedir. Bunların başında tutumsal bağlılık gelir. Kişinin çevresindeki bir şeye karşı olan ön eğilimin bir ifadesi olan tutumlar, bireyin çevresi olan ilişkisini temellendiren ve aynı zamanda kolaylaştıran unsurlardır. Kişi bu tutumlarını bulunduğu örgüte karşı geliştirdiğinde orada belirli davranışlar sergileme eğiliminde olur. Olumlu tutumlar doğal olarak olumlu davranışlar olarak kendisini gösterir ve bu olumlu davranışlar kişinin örgüte olan bağlılığını pekiştirici bir etki yaratırlar. Aksi durumda yani olumsuz tutumlar kendisini gösterdiğinde bu sefer devamsızlık, aidiyet hissetmeme gibi durumlarla karşılaşılır. Dolayısıyla tutumlar doğrudan örgütsel bağlılığın kendisini oluşturmuş olur (Baysal ve Tekarslan, 1996, akt. Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu 2008).

Biraz daha psikolojik bir yaklaşımla ele alınan bir diğer bağlılık türü ise davranışsal bağlılıktır. Burada bağlılığın somut bir şekilde dışavurumu vardır. Kişi

geçmiş davranışlarını göz önünde bulundurarak örgütsel bir bağlılık sergiler. Bu geçmiş davranışlar genellikle örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama gibi davranışlarla karakterizedir. Başka bir ifadeyle devamlı ve tutarlı davranışlar kişide örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan faktörler olarak kendisini gösterir. Kişi sergilediği davranışlarında bir amaçlılık taşır ve bu yolla sahip olduklarını korumayı hedefler (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Bunların yanı sıra, örgütsel bağlılıkta bir bütünlükten bahsedilebileceği gibi örgütün farklı birim veya unsurlarına da farklı düzeylerde bağlılıklar geliştirilebilir. Çalışma arkadaşları, iş ortamı, müşteriler gibi örgütle ilişki pek çok farklı yapıyla bağlılık kurulabilir ve kişideki örgütsel bağlılık kendisini bu gibi durumlarda bütüncül bir bağlılık olarak göstermez (Odoardi ve ark., 2019).

Örgüt itibarının yukarıda bahsi geçen, örgütsel bağlılığı genel olarak tek bir konsept olarak ele alan yaklaşımların yanı sıra; örgüt itibarının kompleks yapısına daha çok dikkat çeken farklı yaklaşımlar da mevcuttur. Bu çok boyutlu yaklaşımlardan en bilinenlerinden bir tanesi olarak O'Reilly ve Chatman'ın (1986) yaklaşımı gelir. Araştırmacıların dikkat çekmek istediği üç form vardır: yeterlilik, tanımlama ve içselleştirme. Bu üç form ile kişinin örgüt ile arasındaki ilişki gelişmektedir. Yeterlilik formunda kişiler ödül kazanma odaklı davranışlar sergilerken, tanımlama formunda örgütün hedeflerini önemserler ve bu doğrultuda örgüt ile ilişki kurarlar. İçselleştirme formunda ise birey artık örgüt değerleriyle kendi değerlerinin örtüştüğü motivasyonu hareket eder.

Diğer çok boyutlu yaklaşımlardan olan Meyer ve Schorman'ın (1992) öne sürdüğü iki boyutlu kavramsallaştırmasında, kişiler örgütün değerlerine ve hedeflerine inanarak bir değer bağlılığı ve örgütteki üyeliğini sürdürmek için de bir devamlılık bağlılığı sergiler. Benzer şekilde devamlılık bağlılığını bir boyut olarak ele alan Meyer ve Allen (1990) buna normatif örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılığın eşlik ettiğini öne sürerken; Penley ve Gould ise örgütten sağlanan ödüller nedeniyle gerçekleşen bağlılığı temsil eden vazgeçmeme bağlılığının altını çizmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

2.12. Örgüt itibarı ile ilgili yapılmış çalışmalar

Kurumsal itibar söz konusu olduğunda, çalışmalarda ortaya çıkan çoklu tanımların ve kavramsallaştırmaların kanıtladığı gibi, yönetim araştırmalarında kullanıldığında ve araştırıldığında çok daha kompleks bir yapı ile karşılaşılmaktadır. Pek çok faktörle ilişkilendirilerek araştırılan bir kavram olması, araştırma alanında bir çeşitlilik sağlarken aynı zamanda etkilendiği unsurların her birinin dikkate alınması bakımından da kurumlara önemli bir sorumluluk katmaktadır (Lange ve ark., 2011).

Bir başka çalışmada ise, kurumsal itibar, sıklıkla ilişkilendirildiği örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkisi bakımından incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları, örgütsel özdeşleşmeleri ve bulundukları kuruma ilişkin itibar algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışanların kurumsal itibar algıları yükseldikçe duygusal örgütsel bağlılık seviyelerinde de benzer bir olumlu etkilenme olduğu görülmüştür. Bu etkilenme süreci aynı zamanda örgütsel özdeşleşmeye katkı sağlayan bir etken olarak kendisini göstermiştir (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2008).

Örgüt itibarının iç ve dış paydaşlar tarafından oluşturulduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda zaman zaman bu paydaşların örgüte ilişkin farklı değerlendirmeleri olabilmektedir. Nitekim, Süleyman Demirel Üniversitesi'nde, üniversitenin itibarının hem iç hem dış paydaşları bakımından değerlendirilmesi amacıyla yapılan bir çalışmada, paydaşlar arasında kurumun itibar algısına dair farklılıklar olduğu sonucu bunu destekler niteliktedir (Oktar ve Çarıkçı, 2012).

Diğer yandan örgüt kültürü kurum başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Örgüt kültürüyle kurumsal itibar arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın farklı ülkelerdeki temsilcilerinden oluşan bir katılımcı grubu ile çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, kişilerin algıladıkları örgüt tipiyle tercih ettikleri örgüt tipi arasında bir uyum olduğunda bunun algıladıkları kurumsal itibara pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü kişinin aidiyetini güçlendiren ve beklentilerine yanıt veren bir unsur olduğu için, bu durumun doğal bir neticesi olarak algılanan kurumsal itibara olumlu katkı yapmaktadır (Acarol, 2018).

Kurumsal itibarı kuramsal bir açıdan ele alan bir başka çalışmadaki araştırmacılar, son yıllardaki yaşanan finansal krizler, kurumsal problemlerden hareketle kurumsal itibarın her geçen gün daha önem kazandığını ve bu durumun sürdürülmesi için bazı etkenlere daha çok önem verilmesini vurgulamışlardır. Bu kapsamda belirledikleri etkenler etik liderlik, etik kültür ve kurumsal sosyal sorumluluklar kavramları olmuştur. Alan yazında etik liderlik ve etik kültür ile ilgili yapılmış az sayıdaki çalışma konuya ilişkin bir literatür açığı olarak sunulmuş ve geliştirdikleri kuramsal modelde etik liderliğin, etik kültürün ve kurumsal sosyal sorumluluğun algılanan kurumsal itibarı pozitif yönde destekleyeceğini ön gören açıklamalarda bulunmuşlardır (Mutlucan, 2019).

Örgütsel meşruiyet ve örgütsel itibarın benzer öncülleri olan kavramlardır. Geçmiş yıllardaki çalışmalar meşruiyetin sosyal normlara ve beklentilere bağlılıktan kaynaklanan sosyal kabulü vurgularken, itibarın kuruluşlar arasındaki karşılaştırmaları vurguladığını göstermektedir. Bu bilgiden hareketle, iki kavram arasındaki ilişkiye odaklanılan bir çalışmada, meşruiyet ve itibar arasındaki benzerlik ilişkisinin meşruiyete olumlu bir katkı yaptığını ancak itibara bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak yüksek finansal performansın itibarı arttırıcı bir etkisinin olduğu ama meşruiyete bir etkisinin olmadığı sonucu bu kavramların farklılıklarına dikkat çekmektedir (Deephhouse ve Carter, 2005).

Algılanan kurumsal itibarının firmanın ürün/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve çoklu performans ölçütleri gibi ölçütlerle ilişkisine bakıldığında, müşteri memnuniyetinin önem arz ettiği görülmüştür. Çünkü müşteri memnuniyeti, firmanın ürün/hizmet kalitesi ile itibar arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir. Bununla birlikte itibar, firmanın büyümesi ve müşteri siparişlerinin birikmesi ile ilişkiliyken; pazar payı, karlılık ve finansal güç ile doğrudan ilişkili değildir. Pazar payı bir firmanın karlılığını etkiler ve firmanın büyümesinin ve müşteri siparişlerinin birikiminin bir fonksiyonudur, ancak firmanın finansal gücü üzerinde hiçbir etkisi yoktur (Carmelli ve Tishler, 2005).

2.13. Liderlik Ve Örgüt İtibarı İlişkisi

Etkili liderliğin, çalışanları kendileriyle meşgul olmaları ve iş sonuçlarını iyileştirmeleri için yetkilendirme yoluyla hareket ettiği bilinmektedir. Farklı liderlik türlerinin örgüte farklı yansımaları olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderliğin, liderlere güven, iş tatmini, takım/örgütsel bağlılık ve sadakat gibi üstün iş performansı ve çalışan tutumları ile tutarlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Dönüştürücü liderler, gelecek için umut verici ve zorlayıcı bir vizyon açıkça ifade ederek çalışanlara ilham verir ve motive eder. Lider tarafından benzersiz ve iyi iletilmiş bir kurumsal vizyon, organizasyonu rakiplerinden ayırır ve bu, kurumsal itibarın temel bir özelliğidir. Diğer yandan işlemsel liderliği, yani istenen davranışların performansı için ödüllendiren ve üyeler üzerinde daha fazla kontrol uygulayan liderliği benimseyen yönetimlerde performans arttırmak ve uyumu sağlamak için olumlu sonuçlar alabilmek mümkünken; güven ve işe bağlılık oluşturma olasılığının düşmesine bağlı olarak çalışan tarafından algılanan kurumsal itibarda pozitif etkiler yakalayabilmek zorlaşabilmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar söz konusu olduğunda liderin çok önemli bir etkisi vardır (Men ve Stacks, 2013; Rowold ve Rohmann, 2009).

Liderlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiye kriz yönetimi bakımından bakmak bu ilişkinin doğasının daha net anlaşılmasını sağlayabilir. Her kuruluş, kriz durumlarıyla başa çıkmak için onları en iyi şekilde donatmak için sürdürülebilir bir liderlik sistemine sahip olmayı amaçlar; kriz olayları beklenmedik ve zararlı doğaları ile karakterize edilir. Etkili olabilmek için liderler, sorunu olabildiğince hızlı ve verimli bir şekilde çözmek için organize bir şekilde yanıt stratejileri hazırlamalıdır. Krize liderlik etmenin üç ana aşaması vardır: kriz önleme, kriz yönetimi ve kriz sonrası değerlendirme (Bundy ve ark., 2017): Kuruluşlar krizi iki farklı perspektiften görür: içsel olarak, krizde ihtiyaç duyulan tehdit, karmaşıklık ve teknolojiyi yönetmek için organizasyonun iç dinamiklerine odaklanmak ve dışsal olarak, dış çevre ve paydaşlar ile bunların etki ve zor dönemlerdeki değerlendirmelerini dikkate almak.

Bununla birlikte, bu bakış açıları arasında, liderlerin her ikisini de tek bir bakış açısında sentezlemelerini ve konuya tek bir mesele olarak yaklaşmalarını sağlayan ayırt edici ortaklıklar vardır. Hiçbir kuruluş krize her zaman gerçekten hazır değildir;

bununla birlikte, bazıları eğitim ve hazırlık yoluyla darbeyi yumuşatma konusunda benzersiz bir yeteneğe sahiptir. İşletmeler, astlarına kriz sırasında ne bekleyeceklerini ve krizle başa çıkmak için hangi yöntem ve eylemlerin gerekli olabileceğini açıklayan özel eğitime sahip olmaya çalışmalıdır. Buradaki en kilit nokta kriz anında ne uygulayacağını bilen bir liderin, taleplerini uygulatabilecek çalışanlarının olmasıdır. Çalışan lidere güven duyduğu noktada bu talepleri yerine getirir ve kurum için mücadele verir. Güven, aidiyet ve sadakat etrafında şekillenen bu durum genel çerçevede çalışanın, liderine ve kurumuna ilişkin itibar algısı olarak kendisini gösterir (Fragouli, 2020).

Stratejik liderlik davranışı algılanan kurumsal itibar sıklıkla ilişkilendirilmektedir. Buradan hareketle yapılan bir çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik davranışlarının çalışanlarda oluşan kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde nasıl bir rolü olduğu incelenmiştir. Bulgular stratejik liderlik davranışlarının algılanan kurumsal itibarı arttırmada etkili olabileceğini ve sosyal sorumluluk hareketlerinin stratejik liderlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide aracılık yapabileceğini göstermiştir (Kızıl ve Naktiyok, 2019).

Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar ve firmaların finansal performansı üzerindeki etkilerini sorumlu liderliğin düzenleyici rolü ile inceleyen bir başka çalışmada araştırmacılar, farklı paydaşlar için sosyal açıdan sorumlu girişimlerin kurumsal itibarı ve finansal performansı önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ancak sorumlu liderlik açısından kurumsal sosyal sorumluluk-itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk-performans ilişkilerinin negatif olarak yönetildiği bulunmuştur. Sosyal sorumluluk sahibi firmaların güçlü paydaş değerlerine sahip liderleri olduğunda, performansa zarar veren aşırı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını düşündürmektedir (Javed ve ark., 2020).

3.BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.Örneklem

Çalışmaya 307 katılımcı dahil olmuştur. Katılımcılar Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan 20-50 yaş aralığındaki beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemde 148 erkek (%48,2) ve 159 kadın (%51,8) bulunmaktadır. Katılımcıların %36,8’i 20-30 yaş aralığında, %34,2’si 31-40 yaş aralığında ve %29’u 41 yaş ve üzerindedir. Medeni hal dağılımı %55,7 evli ve %44,3 bekar şeklinde olmuştur.

3.2.Veri Toplama Araçları

3.2.1. Spiritüel Liderlik Ölçeği (RLÖ)

Fry (2007) tarafından geliştirilmiş olan Spiritüel Liderlik Ölçeği’ni Kurtar (2009) Türk kültürüne uyarlamıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması için yapılan çalışmada 573 öğretmen oluşan bir örneklem grubuyla çalışılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, maddeler 9 alt ölçek toplanmaktadır ve faktör yük değerleri .402 ile .816 arasındadır. Herhangi bir değişkenin 30’un altında bir faktör yükünde olmaması ölçekten çıkarılması gereken bir madde olmadığını göstermiştir (Kline, 1994). Bu bağlamda Ölçeğin 40 maddesinin tamamı kültürel olarak bir karşılıklık gösterdiğinden ölçek maddelerinin tamamı analize dahil edilmiştir. Ölçekte toplam 9 alt boyut bulunmaktadır. Bunlar Vizyon, Umut/Çaba, Özveri, Anlam, Üyelik, İç yaşam, Organizasyonel Bağlılık, Verimlilik ve Yaşamsal Doyumdur.

Ölçeğin çeviri bulgularına bakıldığında, ölçek maddelerinin uyum ortalaması 9.72/10, maddelerinin dil ve anlam geçerliği uygunluk ortalaması 9.82/10 olarak tespit edilmiştir ve ölçeğin Türkçe formunun anlaşılır bir Türkçe dil ve anlam yapısında

olduğu saptanmıştır. Ölçeğin madde-toplam korelasyonlarında elde edilen korelasyon katsayıları .085 ile .466 arasındadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Alt ölçek puanları arasındaki korelasyonlar .590 ile .898 arasında değişmektedir. Yapılan analizler alt ölçekler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değerleri alt ölçeklerde .80 ile .97 arasında, ölçeğin geneli için ise .95 olarak saptanmıştır. Guttman yarımalar katsayısı ile alt ölçeklerde .78 ile .96 arasında, ölçeğin genelinde .94 olarak; Spearman Brown katsayısı ise ile alt ölçeklerde .81 ile .97 arasında, ölçeğin genelinde .93 olarak bulunmuştur. Test- tekrar-test korelasyon katsayıları da .743 ile .908 arasında değişkenlik göstermiştir ve tüm bu bulgular güvenilirlik katsayısının .70 üzerinde olmasına bağlı olarak (Özgüven, 1994) ölçeğin Türkçe uyarlamasının geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

3.2.2. Kurumsal İtibar Ölçeği (KİÖ)

Özpınar Baygül (2008) Türk örneklemini için, yaşayan genel tüketicilerin şirketler hakkında nasıl düşündüklerini, şirketlerin itibarlarına ilişkin ne gibi ifadeler kullandıklarını, şirketlerin itibarının onlar için ne oranda önemli olduğunu, itibar anlayışının cinsiyete, yaşa, eğitime ve okulda geçen yıla göre nasıl değişebildiğini ve şirketlerin itibarını etkileyen faktörlerin önem sırasını ortaya koymak amacıyla bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek 36 maddeden oluşmaktadır ve 7’li likert tipi ölçektir. Puanlar 1 “itibarlı bir şirketi kesinlikle tanımlamıyor” ve 7 “itibarlı bir şirketi kesinlikle tanımlıyor” arasında değişmektedir. Şirketlerin itibarını etkileyen 6 faktör saptanmıştır. Bunlar önem sırasına göre; Güven Faktörü, İş Ortamı Faktörü, Sosyal Sorumluluk Faktörü, Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü, Bilinirlik Faktörü ve hedef Kitleye Yakınlık Faktörüdür. Her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı .70’ten büyük olduğu için ölçek güvenilirirdir.

Faktör analizi sonucunda belirlenmiş bu 6 faktörün cinsiyeti yaş, eğitim ve okulda geçirilen süreye göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Kadınların bilinirlik ve hedef kitleye yakınlık faktörleri hariç diğer faktörlerde erkeklerden daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Yaş söz konusu olduğunda, bilinirlik faktörü dışındaki tüm faktörlerin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Benzer

şekilde eğitim durumu ve okulda geçen yıl sayısının faktörlere etkisi incelenmiş ve anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bulgular Fombrun ve ekibinin (2000) geliştirdiği “İtibar Kaygısı Ölçeği” ile karşılaştırılmıştır. Bu ölçekte bulunan güvenilir olma, ürün ve hizmetlerinin arkasında olma, kaliteli ve yenilikçi ürün ve hizmetler sunma, çevreye karşı duyarlı ve sorumlu bir şirket olma, iyi çalışanlara sahip olma gibi nitelikler bu çalışmadaki örneklem tarafından da doğrulanmıştır. mekanizmasının iyi ve adaletli olması ile Bunun yanında Türkiye halkının örgüt itibarını değerlendirmede önemli bulunduğu tüketici haklarına saygılı olmak, vaatlerini yerine getirmek, müşteri ile doğrudan ilişki kuran görevlilerinin düzgün davranışlar sergilemesini sağlamak, mutlu çalışanlara sahip olmak, onları eğitmek ve onlara yatırım yapmak İtibar Kaygısı’nın 20 niteliği arasında bulunmamaktadır.

3.3. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın başlangıcında İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu’na araştırma önerisi sunulmuş ve gereken etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmada yer alan ölçek ve formlar katılımcılara çevrimiçi anket linki ile ulaştırılmıştır. Veri toplamak amacıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya dair özet bilgi içeren bir mesaj katılımcılara, formları doldurmadan önce gönderilmiştir ve her katılımcıdan çalışmaya başlamadan önce gönüllük ve gizlilik ilkesini içeren Bilgilendirilmiş Onam Formunu doldurmaları istenmiştir. Araştırma verileri 01.08.2022 – 30.11.2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.4. Veri Analizi

Çalışmada veri analizi için SPSS 25.0 paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların sosyodemografik bilgilerine dair tanımlayıcı veriler frekans tabloları şeklinde verilmiştir. Çalışmanın katılımcı sayısının 200’ün üzerinde olmasından dolayı, parametrik testler kullanılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Bundan dolayı ölçek ve alt ölçek puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek için parametrik testlerden pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte ölçek ve alt ölçekler ile katılımcıların sosyodemografik verileri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını

belirlemek üzere parametrik testlerden Independent Samples T testi ve Anova testi uygulanmıştır. Gruplar arasında anlamlı fark çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-Hoc testlerinden LCD testi kullanılmıştır. $p < 0.05$ istatistikçe anlamlı kabul edilmiştir.



BÖLÜM 5

BULGULAR

Tablo 5. 1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı (n=307)

Demografik değişkenler		N	%
Yaş		27,00 (20,00-47,00)	28,41±5,84
Cinsiyet	Erkek	148	48,2
	Kadın	159	51,8
Yaş	20-30 Yaş Arası	113	36,8
	31-40 Yaş Arası	105	34,2
	41 Yaş ve Üzeri	89	29,0
Medeni Durum	Evli	171	55,7
	Bekar	136	44,3
Eğitim Durumu	İlk ve Ortaokul	26	8,5
	Lise	50	16,3
	Lisans	178	58,0
	Lisans Üstü	53	17,3
İşletmenizdeki Pozisyonunuz	Uzman	59	19,2
	Uzman Yrd	19	6,2
	Yönetici	67	21,8
	Yönetici Yrd	24	7,8
	Diğer	138	45,0
Toplam İş Deneyiminiz	0-5 Yıl	87	28,3
	6-11 Yıl	50	16,3
	12-17 Yıl	64	20,8
	18-23 Yıl	66	21,5
	24 Yıl ve Üzeri	40	13,0
Gelir Durum	5500-6000 TL	50	16,3
	6000-8000 TL	33	10,7
	8000-10000 TL	43	14,0
	10000 TL ve Üstü	181	59,0

Tablo 5.1’de Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 5. 2: Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarının Puan Aralığı, Standart Sapma ve Ortalama Puan Değerlerinin Dağılımı (n=307)

	Min	Max	Ort.	Std. Sapma
KİÖ-Güven Faktörü	,00	42,00	32,96	11,70
KİÖ-İş Ortamı Faktörü	,00	28,00	20,19	8,32
KİÖ-Sosyal Sorumluluk Faktörü	,00	42,00	31,02	12,45

KİÖ-Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	,00	28,00	19,76	7,20
KİÖ-Bilinirlik Faktörü	,00	21,00	13,88	5,47
KİÖ-Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	,00	21,00	13,39	5,08

Tablo 5.2’de Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarının puan aralığı, standart sapma ve ortalama puan değerlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo 5. 3: Spiritüel Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Puan Aralığı, Standart Sapma ve Ortalama Puan Değerlerinin Dağılımı (n=307)

	Min	Max	Ort.	Std. Sapma
RLÖ-Vizyon	4,00	20,00	14,28	3,67
RLÖ-Umut /Çaba	4,00	20,00	14,78	3,55
RLÖ-Özveri	5,00	25,00	17,51	4,68
RLÖ-Anlam	5,00	20,00	15,90	3,12
RLÖ-Üyelik	4,00	20,00	14,51	3,64
RLÖ-İç Yaşam	7,00	25,00	19,71	3,53
RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	5,00	25,00	17,75	4,89
RLÖ-Verimlilik	5,00	20,00	14,43	3,62
RLÖ-Yaşamsal Doyum	5,00	25,00	16,97	4,59

Tablo 5.3’te Spiritüel Liderlik Ölçeği alt boyutlarının puan aralığı, standart sapma ve ortalama puan değerlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo 5. 4: Katılımcıların KİÖ Alt Boyutları ile RLÖ Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon İlişkisi (n=307)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1-KİÖ-Güven Faktörü	r	1														
	p															
2-KİÖ-İş Ortamı Faktörü	r	,859**	1													
	p	<0.001														
3-KİÖ-Sosyal Sorumluluk Faktörü	r	,842**	,903**	1												
	p	<0.001	<0.001													
4-KİÖ-Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	r	,834**	,719**	,719**	1											
	p	<0.001	<0.001	<0.001												
5-KİÖ-Bilinirlik Faktörü	r	,701**	,725**	,750**	,678**	1										
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001											
6-KİÖ-Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	r	,677**	,673**	,675**	,648**	,588**	1									
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001										
7-RLÖ-Vizyon	r	,209**	,179**	,179**	,246**	,170**	,118*	1								
	p	<0.001	0,002	0,002	<0.001	0,003	0,039									
8-RLÖ-Umut /Çaba	r	,154**	0,103	0,084	,208**	,120*	0,001	,820**	1							
	p	0,007	0,072	0,140	<0.001	0,036	0,995	<0.001								
9-RLÖ-Özveri	r	,280**	,273**	,258**	,304**	,208**	,145*	,786**	,736**	1						
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0,011	<0.001	<0.001							
10-RLÖ-Anlam	r	,132*	0,074	0,070	,172**	0,110	0,010	,635**	,755**	,602**	1					
	p	0,020	0,193	0,219	0,002	0,054	0,860	<0.001	<0.001	<0.001						
11-RLÖ-Üyelik	r	,258**	,226**	,216**	,279**	,202**	0,107	,801**	,776**	,841**	,641**	1				
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0,061	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001					
12-RLÖ-İç Yaşam	r	,245**	,192**	,195**	,250**	,247**	,144*	,585**	,600**	,598**	,614**	,635**	1			
	p	<0.001	0,001	0,001	<0.001	<0.001	0,011	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001				
13-RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	r	,282**	,247**	,230**	,285**	,179**	,118*	,826**	,822**	,848**	,682**	,848**	,622**	1		
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0,002	0,038	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001			
14-RLÖ-Verimlilik	r	,217**	,227**	,217**	,174**	,179**	0,106	,628**	,601**	,650**	,562**	,629**	,563**	,646**	1	
	p	<0.001	<0.001	<0.001	0,002	0,002	0,065	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001		
15-RLÖ-Yaşamsal Doyum	r	,212**	,210**	,205**	,212**	,182**	0,106	,687**	,644**	,708**	,584**	,732**	,611**	,710**	,565**	1
	p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0,001	0,063	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Pearson korelasyon testi), ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Pearson korelasyon testi)

Tablo 5.4’te Katılımcıların KİÖ alt boyutları ile RLÖ alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi pearson korelasyon analizi ile gösterilmiştir.

Bu analize göre, KİÖ alt boyutlarından “Güven Faktörü” puanı ile RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” puanı ($r=0,209$ $p<0.001$), “Umut /Çaba” puanı ($r=0,154$ $p=0.007$), “Özveri” puanı ($r=0,280$ $p<0.001$), “Anlam” puanı ($r=0,132$ $p=0.020$), “Üyelik” puanı ($r=0,258$ $p<0.001$), “İç Yaşam” puanı ($r=0,245$ $p<0.001$), “Organizasyonel Bağlılık” puanı ($r=0,282$ $p<0.001$), “Verimlilik” puanı ($r=0,217$ $p<0.001$) ve “Yaşamsal Doyum” puanı ($r=0,212$ $p<0.001$) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

KİÖ alt boyutlarından “İş Ortamı Faktörü” puanı ile RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” puanı ($r=0,179$ $p=0.002$), “Özveri” puanı ($r=0,273$ $p<0.001$), “Üyelik” puanı ($r=0,226$ $p<0.001$), “İç Yaşam” puanı ($r=0,192$ $p=0.001$), “Organizasyonel Bağlılık” puanı ($r=0,247$ $p<0.001$), “Verimlilik” puanı ($r=0,227$ $p<0.001$) ve “Yaşamsal Doyum” puanı ($r=0,210$ $p<0.001$) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

KİÖ alt boyutlarından “Sosyal Sorumluluk Faktörü” puanı ile RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” puanı ($r=0,179$ $p=0.002$), “Özveri” puanı ($r=0,258$ $p<0.001$), “Üyelik” puanı ($r=0,216$ $p<0.001$), “İç Yaşam” puanı ($r=0,195$ $p=0.001$), “Organizasyonel Bağlılık” puanı ($r=0,230$ $p<0.001$), “Verimlilik” puanı ($r=0,217$ $p<0.001$) ve “Yaşamsal Doyum” puanı ($r=0,205$ $p<0.001$) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

KİÖ alt boyutlarından “Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü” puanı ile RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” puanı ($r=0,246$ $p<0.001$), “Umut /Çaba” puanı ($r=0,208$ $p<0.001$), “Özveri” puanı ($r=0,304$ $p<0.001$), “Anlam” puanı ($r=0,102$ $p=0.002$), “Üyelik” puanı ($r=0,279$ $p<0.001$), “İç Yaşam” puanı ($r=0,250$ $p<0.001$), “Organizasyonel Bağlılık” puanı ($r=0,285$ $p<0.001$), “Verimlilik” puanı ($r=0,174$ $p=0.002$) ve “Yaşamsal Doyum” puanı ($r=0,212$ $p<0.001$) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

KİÖ alt boyutlarından “Bilinirlik Faktörü” puanı ile RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” puanı ($r=0,170$ $p=0.003$), “Umut /Çaba” puanı ($r=0,120$ $p=0.036$), “Özveri” puanı ($r=0,208$ $p<0.001$), “Üyelik” puanı ($r=0,202$ $p<0.001$), “İç Yaşam” puanı ($r=0,247$ $p<0.001$), “Organizasyonel Bağlılık” puanı ($r=0,179$ $p=0.002$), “Verimlilik” puanı ($r=0,179$ $p=0.002$) ve “Yaşamsal Doyum” puanı ($r=0,182$ $p=0.001$) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

KİÖ alt boyutlarından “Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü” puanı ile RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” puanı ($r=0,118$ $p=0.039$), “Özveri” puanı ($r=0,145$ $p=0.011$), “İç Yaşam” puanı ($r=0,144$ $p=0.011$) ve “Organizasyonel Bağlılık” puanı ($r=0,118$ $p=0.038$) puanları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 5. 5: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort±SS	t	p
KİÖ-Güven Faktörü	Erkek	148	34,57±10,74	2,359	0.019
	Kadın	159	31,46±12,39		
KİÖ-İş Ortamı Faktörü	Erkek	148	21,57±7,48	2,826	0.005
	Kadın	159	18,92±8,87		
KİÖ-Sosyal Sorumluluk Faktörü	Erkek	148	33,22±11,07	3,036	0.003
	Kadın	159	28,98±13,33		
KİÖ-Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	Erkek	148	20,59±6,67	1,946	0.053
	Kadın	159	19,00±7,62		
KİÖ-Bilinirlik Faktörü	Erkek	148	14,61±5,19	2,234	0.026
	Kadın	159	13,22±5,66		
KİÖ-Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	Erkek	148	13,87±5,09	1,580	0.115
	Kadın	159	12,96±5,06		
RLÖ-Vizyon	Erkek	148	14,74±3,83	2,095	0.037
	Kadın	159	13,86±3,49		
RLÖ-Umut /Çaba	Erkek	148	15,19±3,44	1,197	0.056
	Kadın	159	14,42±3,62		
RLÖ-Özveri	Erkek	148	18,01±4,91	1,808	0.072
	Kadın	159	17,05±4,42		
RLÖ-Anlam	Erkek	148	16,03±3,03	0,676	0.500
	Kadın	159	15,79±3,21		
RLÖ-Üyelik	Erkek	148	14,80±3,87	1,326	0.186
	Kadın	159	14,25±3,43		
RLÖ-İç Yaşam	Erkek	148	19,94±3,80	1,095	0.274
	Kadın	159	19,50±3,27		

RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	Erkek	148	18,16±4,81	1,394	0.164
	Kadın	159	17,38±4,96		
RLÖ-Verimlilik	Erkek	148	15,15±3,69	3,411	0.001
	Kadın	159	13,76±3,43		
RLÖ-Yaşamsal Doyum	Erkek	148	17,30±5,05	1,194	0.233
	Kadın	159	16,67±4,13		

Independent Samples T Test, *p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.5'te KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut cinsiyet açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre KİÖ alt boyutlarından “Güven Faktörü” puanı (t=2,359 p=0.019), “İş Ortamı Faktörü” puanı (t=2,826 p=0.005), “Sosyal Sorumluluk Faktörü” puanı (t=3,036 p=0.003), “Bilinirlik Faktörü” puanı (t=2,234 p=0.026), RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” puanı (t=2,095 p=0.037) ve “Verimlilik” puanı (t=3,411 p=0.001) puanı ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 5. 6: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Medeni Hal Açısından Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Hal	N	Ort±SS	t	p
KİÖ-Güven Faktörü	Evli	171	35,67±9,38	4,515	<0.001
	Bekar	136	29,56±13,38		
KİÖ-İş Ortamı Faktörü	Evli	171	21,89±7,05	3,967	<0.001
	Bekar	136	18,07±9,29		
KİÖ-Sosyal Sorumluluk Faktörü	Evli	171	33,84±10,54	4,446	<0.001
	Bekar	136	27,49±13,76		
KİÖ-Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	Evli	171	21,17±6,11	3,769	<0.001
	Bekar	136	18,00±8,07		
KİÖ-Bilinirlik Faktörü	Evli	171	14,89±4,76	3,584	<0.001
	Bekar	136	12,63±6,04		
KİÖ-Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	Evli	171	14,34±4,58	3,641	<0.001
	Bekar	136	12,21±5,45		
RLÖ-Vizyon	Evli	171	14,52±3,86	1,286	0.199
	Bekar	136	13,99±3,41		
RLÖ-Umut /Çaba	Evli	171	14,98±3,62	1,042	0.298
	Bekar	136	14,55±3,46		
RLÖ-Özveri	Evli	171	17,70±4,84	0,785	0.443
	Bekar	136	17,28±4,48		
RLÖ-Anlam	Evli	171	16,11±2,95	1,273	0.204
	Bekar	136	15,65±3,33		
RLÖ-Üyelik	Evli	171	14,81±3,53	1,596	0.112
	Bekar	136	14,14±3,77		
RLÖ-İç Yaşam	Evli	171	20,34±3,19	3,560	<0.001

	Bekar	136	18,92±3,79		
RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	Evli	171	18,28±4,80	2,104	0.036
	Bekar	136	17,10±4,96		
RLÖ-Verimlilik	Evli	171	14,78±3,64	1,926	0.054
	Bekar	136	13,99±3,56		
RLÖ-Yaşamsal Doyum	Evli	171	17,58±4,53	2,596	0.010
	Bekar	136	16,22±4,58		

Independent Samples T Test, *p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.6’da KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut medeni durum açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre KİÖ alt boyutlarından “Güven Faktörü” puanı (t=4,515 p<0.001), “İş Ortamı Faktörü” puanı (t=3,967 p<0.001), “Sosyal Sorumluluk Faktörü” puanı (t=4,446 p<0.001), “Yenilikçilik” puanı (t=3,769 p<0.001), “Bilinirlik Faktörü” puanı (t=3,584 p<0.001), “Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü” puanı (t=3,641 p<0.001), RLÖ alt boyutlarından “İç Yaşam” puanı (t=3,560 p<0.001), “Organizasyonel Bağlılık” puanı (t=2,104 p=0.036) ve “Yaşamsal Doyum” puanı (t=2,596 p=0.010) puanı ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 5. 7: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durum Açısından Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim	N	Ort±SS	F	p	*Post-Hoc
KİÖ-Güven Faktörü	1)İlkokul	ve 26	20,81±15,1	11,307	<0.001	1-2,3,4
	ortaokul		7			
	2)Lise	50	34,52±11,0			
			3			
	3)Lisans	178	33,85±10,5			
			5			
	4)Lisansüstü	53	34,45±11,0			
			2			
	1)İlkokul	ve 26	14,23±11	5,239	0.002	1-2,3,4
	ortaokul					
KİÖ-İş Ortamı Faktörü	2)Lise	50	21,06±7,85			

	3)Lisans		178	20,49±7,61			
	4)Lisansüstü		53	21,32±8,6			
KİÖ-Sosyal Sorumluluk Faktörü	1)İlkokul ve ortaokul		26	20,69±15,6	7,115	<0.001	1-2,3,4
	2)Lise		50	30,8±12,53			
	3)Lisans		178	32,13±11,5			
	4)Lisansüstü		53	32,58±11,7			
				1			
KİÖ-Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	1)İlkokul ve ortaokul		26	13,04±8,95	8,970	<0.001	1-2,3,4
	2)Lise		50	20,3±6,66			
	3)Lisans		178	20,29±6,59			
	4)Lisansüstü		53	20,81±7,27			
KİÖ-Bilinirlik Faktörü	1)İlkokul ve ortaokul		26	10,27±7,68	4.338	0.005	1-2,3,4
	2)Lise		50	14,52±4,82			
	3)Lisans		178	14,17±5,11			
	4)Lisansüstü		53	14,11±5,49			
KİÖ-Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	1)İlkokul ve ortaokul		26	9,42±7,07	7,266	<0.001	1-2,3,4
	2)Lise		50	14,92±4,36			
	3)Lisans		178	13,56±4,78			
	4)Lisansüstü		53	13,38±4,74			
RLÖ-Vizyon	1)İlkokul ve ortaokul		26	14,42±2,73	1,083	0.356	-
	2)Lise		50	13,5±4,09			
	3)Lisans		178	14,53±3,62			
	4)Lisansüstü		53	14,11±3,84			
RLÖ-Umut /Çaba	1)İlkokul ve ortaokul		26	14,92±3,45	2,017	0.112	-
	2)Lise		50	13,74±4,17			

	3)Lisans		178	15,11±3,37			
	4)Lisansüstü		53	14,62±3,45			
RLÖ-Özveri	1)İlkokul ve ortaokul		26	18,15±3,94	1,507	0.213	-
	2)Lise		50	16,3±5,28			
	3)Lisans		178	17,79±4,58			
	4)Lisansüstü		53	17,42±4,7			
RLÖ-Anlam	1)İlkokul ve ortaokul		26	15,65±3,75	2,744	0.043	2-3,4
	2)Lise		50	14,82±3,97			
	3)Lisans		178	16,12±2,8			
	4)Lisansüstü		53	16,34±2,77			
RLÖ-Üyelik	1)İlkokul ve ortaokul		26	14,96±3,54	1,907	0.128	
	2)Lise		50	13,4±4,16			
	3)Lisans		178	14,71±3,58			
	4)Lisansüstü		53	14,66±3,31			
RLÖ-İç Yaşam	1)İlkokul ve ortaokul		26	18,15±4,47	4,142	0.007	1-3,4 2-3,4
	2)Lise		50	18,7±4,28			
	3)Lisans		178	20,07±3,25			
	4)Lisansüstü		53	20,23±2,8			
RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	1)İlkokul ve ortaokul		26	17,69±4,45	0,896	0.443	-
	2)Lise		50	16,76±5,72			
	3)Lisans		178	18,04±4,77			
	4)Lisansüstü		53	17,77±4,71			
RLÖ-Verimlilik	1)İlkokul ve ortaokul		26	14,92±3,07	0,825	0.481	-
	2)Lise		50	14,18±4,36			
	3)Lisans		178	14,6±3,49			

	4)Lisansüstü	53	13,85±3,56				
RLÖ- Yaşamsal Doyum	1)İlkokul ve ortaokul	26	17,19±3,95	5,534	0.001	2-1,3,4	
	2)Lise	50	14,62±5,59				
	3)Lisans	178	17,52±4,24				
	4)Lisansüstü	53	17,28±4,43				

One Way ANOVA Test, Post-Hoc=LSD *p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.7’de KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut puanlarının eğitim durumu açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre KİÖ alt boyutlarından “Güven Faktörü” (F=11,307 p<0.001), “İş Ortamı Faktörü” (F=5,239 p=0.002), “Sosyal Sorumluluk Faktörü” (F=7,115 p<0.001), “Yenilikçilik Ve Liderlik Faktörü” (F=8,970 p<0.001), “Bilinirlik Faktörü” (F=4,338 p=0.005), “Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü” (F=7,266 p<0.001), RLÖ alt boyutlarından “Anlam” (F=2,744 p=0.043), “İç Yaşam” (F=4,142 p=0.007) ve “Yaşamsal Doyum” (F=5,534 p=0.001) puanı ile eğitim durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır

Tablo 5. 8: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Gelir Durumu Açısından Karşılaştırılması

Değişkenler	Gelir durumu	N	Ort±SS	F	p	*Post-Hoc
			25,10±13,5			
	1)5500-6000 TL	50	8			
			28,94±11,6			
KİÖ-Güven Faktörü	2)6001-8000 TL	33	5	14,879	<0.001	1-3,4
	3)8001-10.000 TL	43	32,16±12,1			4-2,3
	4)10.000 TL üstü	181	36,06±9,72			
KİÖ-İş Ortamı Faktörü	1)5500-6000 TL	50	16,10±9,48	10,414	0.001	1-3,4
	2)6001-8000 TL	33	16,55±9,06			4-2

	3)8001-10.000 TL	43	19,58±7,99			
	4)10.000 TL üstü	181	22,14±7,27			
			24,18±14,6			
	1)5500-6000 TL	50	7			
			27,48±12,4			
KİÖ-Sosyal Sorumluluk Faktörü	2)6001-8000 TL	33	5	9,588	<0.001	1-3,4
	3)8001-10.000 TL	43	30,26±10,4			4-2
			0			
			33,74±11,3			
	4)10.000 TL üstü	181	8			
	1)5500-6000 TL	50	16,12±8,97			
	2)6001-8000 TL	33	18,12±7,57			
KİÖ-Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	3)8001-10.000 TL	43	18,91±7,14	8,322	<0.001	4-1,2,3
	4)10.000 TL üstü	181	21,28±6,14			
	1)5500-6000 TL	50	11,90±6,96			
	2)6001-8000 TL	33	12,58±5,92			
KİÖ-Bilinirlik Faktörü	3)8001-10.000 TL	43	13,91±4,42	4,201	0.021	4-1,2
	4)10.000 TL üstü	181	14,67±4,99			
	1)5500-6000 TL	50	11,64±6,03			
	2)6001-8000 TL	33	12,94±5,30			
KİÖ-Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	3)8001-10.000 TL	43	13,28±4,98	2,976	0.032	1-4
	4)10.000 TL üstü	181	13,99±4,69			
	1)5500-6000 TL	50	13,38±3,47			
	2)6001-8000 TL	33	12,64±3,32			
RLÖ-Vizyon	3)8001-10.000 TL	43	13,53±3,85	6,507	<0.001	4-1,2,3
	4)10.000 TL üstü	181	15,01±3,59			
	1)5500-6000 TL	50	14,38±3,82	4,681	0.003	2-4

RLÖ-Umut /Çaba	2)6001-8000 TL	33	13,03±3,52			
	3)8001-10.000		14,35±3,74			
	TL	43				
	4)10.000 TL üstü	181	15,33±3,32			
RLÖ-Özveri	1)5500-6000 TL	50	16,90±5,01			
	2)6001-8000 TL	33	15,48±4,45			
	3)8001-10.000		17,19±4,93	3,564	0.015	2-4
	TL	43				
RLÖ-Anlam	4)10.000 TL üstü	181	18,13±4,47			
	1)5500-6000 TL	50	15,60±3,56			
	2)6001-8000 TL	33	14,82±2,97			
	3)8001-10.000		14,84±3,57	5,187	0.002	4-2,3
RLÖ-Üyelik	TL	43				
	4)10.000 TL üstü	181	16,45±2,79			
	1)5500-6000 TL	50	13,50±3,99			
	2)6001-8000 TL	33	12,67±3,64			
RLÖ-İç Yaşam	3)8001-10.000		14,40±3,69	6,295	<0,001	4-1,2
	TL	43				
	4)10.000 TL üstü	181	15,15±3,38			
	1)5500-6000 TL	50	18,52±4,01			
RLÖ-Organizasyon el Bağlılık	2)6001-8000 TL	33	18,39±3,53			
	3)8001-10.000		19,12±4,12	5,904	0.001	4-1,2,3
	TL	43				
	4)10.000 TL üstü	181	20,42±3,07			
RLÖ-Verimlilik	1)5500-6000 TL	50	16,32±5,80			
	2)6001-8000 TL	33	15,42±4,72			
	3)8001-10.000		17,77±4,63	6,507	<0.001	2-3,4
	TL	43				1-4
RLÖ-Verimlilik	4)10.000 TL üstü	181	18,58±4,52			
	1)5500-6000 TL	50	13,70±3,61	7,306	0,001	4-1,2,3
RLÖ-Verimlilik	2)6001-8000 TL	33	12,94±3,32			

	3)8001-10.000 TL	43	13,37±4,21			
	4)10.000 TL üstü	181	15,15±3,37			
	1)5500-6000 TL	50	15,82±4,70			
RLÖ-	2)6001-8000 TL	33	14,76±4,35			
Yaşamsal	3)8001-10.000 TL	43	15,28±4,40	10,025	<0.001	4-1,2,3
Doyum	4)10.000 TL üstü	181	18,11±4,33			

One Way ANOVA Test, Post-Hoc=LSD, *p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 5.8’de KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut puanlarının gelir durumu açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre KİÖ alt boyutlarından “Güven Faktörü” (F=14,878 p<0.001), “İş Ortamı Faktörü” (F=10,414 p<0.001), “Sosyal Sorumluluk Faktörü” (F=9,588 p<0.001), “Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü” (F=8,232 p<0.001), “Bilinirlik faktörü” (F=4,201 p=0.006), “Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü” (F=2,976 p=0.032), RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” (F=6,507 p<0.001), “Umut/Çaba” (F=4,681 p=0.003), “Özveri” (F=3,564 p=0.015), “Anlam” (F=5,187 p=0.002), “Üyelik” (F=6,295 p<0.001), “İç Yaşam” (F=6,584 p<0.001), “Organizasyonel Bağlılık” (F=5,904 p=0.001), “Verimlilik” (F=6,507 p<0.001) ve “Yaşamsal Doyum” (F=10,025 p<0.001) puanı ile gelir durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 5. 9:KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının İşletmedeki Pozisyon Açısından Karşılaştırılması

Değişkenler	n	Ort±SS	F	p	Post-Hoc*
	1)Uzman	59	25,1±13,58		
			28,94±11,6		1-3
KİÖ-Güven Faktörü	2)Uzman Yard.	19	5	4,439	0.002
			32,16±12,1		2-3,4
	3)Yönetici	67	3		3-5
	4) Yönetici Yard.	24	36,06±9,72		4-5

	5)Diğer	138	16,10±9,48			
KİÖ-İş Ortamı Faktörü	1)Uzman	59	16,55±9,06			
	2)Uzman Yard.	19	19,58±7,99			1-3
	3)Yönetici	67	22,14±7,27			2-3
			24,18±14,6	3,014	0.018	3-5
	4) Yönetici Yard.	24	7			
			27,48±12,4			
	5)Diğer	138	5			
KİÖ-Sosyal Sorumluluk Faktörü	1)Uzman	59	30,26±10,4			
			33,74±11,3			2-3
	2)Uzman Yard.	19	8			3-4
	3)Yönetici	67	16,12±8,97	2,944	0.021	
	4) Yönetici Yard.	24	18,12±7,57			
	5)Diğer	138	18,91±7,14			
KİÖ- Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	1)Uzman	59	21,28±6,14			1-3
	2)Uzman Yard.	19	11,9±6,96			2-3
	3)Yönetici	67	12,58±5,92	4,738	0.001	3-4
	4) Yönetici Yard.	24	13,91±4,42			4-5
	5)Diğer	138	14,67±4,99			
KİÖ-Bilinirlik Faktörü	1)Uzman	59	11,64±6,03			
	2)Uzman Yard.	19	12,94±5,30			1-5
	3)Yönetici	67	13,28±4,98	3,822	0.005	3-5
	4) Yönetici Yard.	24	13,99±4,69			4-5
	5)Diğer	138	13,38±3,47			
KİÖ-Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	1)Uzman	59	12,64±3,32			
	2)Uzman Yard.	19	13,53±3,85			1-3
	3)Yönetici	67	15,01±3,59	2,774	0.027	3-5
	4) Yönetici Yard.	24	14,38±3,82			
	5)Diğer	138	13,03±3,52			
RLÖ-Vizyon	1)Uzman	59	14,35±3,74			1-3
	2)Uzman Yard.	19	15,33±3,32	4,875	0.001	2-3,4

	3)Yönetici	67	16,90±5,01			3-5
	4) Yönetici Yard.	24	15,48±4,45			4-5
	5)Diğer	138	17,19±4,93			
RLÖ-Umut /Çaba	1)Uzman	59	18,13±4,47			1-3
	2)Uzman Yard.	19	15,60±3,56			2-3
	3)Yönetici	67	14,82±2,97	5,814	<0.001	3-5
	4) Yönetici Yard.	24	14,84±3,57			
	5)Diğer	138	16,45±2,79			
RLÖ-Özveri	1)Uzman	59	13,50±3,99			1-3
	2)Uzman Yard.	19	12,67±3,64			2-3
	3)Yönetici	67	14,40±3,69	5,151	0.001	3-5
	4) Yönetici Yard.	24	15,15±3,38			
	5)Diğer	138	18,52±4,01			
RLÖ-Anlam	1)Uzman	59	18,39±3,53			1-3
	2)Uzman Yard.	19	19,12±4,12			2-3
	3)Yönetici	67	20,42±3,07	4,176	0.003	3-5
	4) Yönetici Yard.	24	16,32±5,80			
	5)Diğer	138	15,42±4,72			
RLÖ-Üyelik	1)Uzman	59	17,77±4,63			1-3,4
	2)Uzman Yard.	19	18,58±4,52			2-3,4
	3)Yönetici	67	13,70±3,61	7,390	<0.001	4-5
	4) Yönetici Yard.	24	12,94±3,32			
	5)Diğer	138	13,37±4,21			
RLÖ-İç Yaşam	1)Uzman	59	15,15±3,37			1-3
	2)Uzman Yard.	19	15,82±4,70			3-5
	3)Yönetici	67	14,76±4,35	4,225	0.002	
	4) Yönetici Yard.	24	15,28±4,40			
	5)Diğer	138	18,11±4,33			
RLÖ- Organizasyon el Bağlılık	1)Uzman	59	25,1±13,58			1-3
			28,94±11,6	6,612	<0.001	2-3,4
	2)Uzman Yard.	19	5			3-5

			32,16±12,1			
	3)Yönetici	67	3			
	4) Yönetici Yard.	24	36,06±9,72			
	5)Diğer	138	16,10±9,48			
RLÖ- Verimlilik	1)Uzman	59	16,55±9,06			
	2)Uzman Yard.	19	19,58±7,99			1-3
	3)Yönetici	67	22,14±7,27			2-3
			24,18±14,6	4,118	0.003	3-5
	4) Yönetici Yard.	24	7			
			27,48±12,4			
	5)Diğer	138	5			
RLÖ- Yaşamsal Doyum			30,26±10,4			
	1)Uzman	59	0			1-3
			33,74±11,3			2-3
	2)Uzman Yard.	19	8	8,382	<0.001	3-5
	3)Yönetici	67	16,12±8,97			4-5
	4) Yönetici Yard.	24	18,12±7,57			
	5)Diğer	138	18,91±7,14			

One Way ANOVA Test, Post-Hoc=LSD, *p<0.05

Tablo 5.9’da KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut işletmedeki pozisyon açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre KİÖ alt boyutlarından “Güven Faktörü” (F=4,439 p=0.002), “İş Ortamı Faktörü” (F=3,014 p=0.018), , “Sosyal Sorumluluk Faktörü” (F=2,944 p=0.021), “Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü” (F=4,738 p=0.001), “Bilinirlik Faktörü” (F=3,822 p=0.005), “Hedef Kaliteye Yakınlık Faktörü” (F=2,774 p=0.027), RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” (F=4,875 p=0.001), “Umut/Çaba” (F=5,814 p<0.001), “Özveri” (F=5,151 p=0.001), “Anlam” (F=4,176 p=0.003), “Üyelik” (F=7,390 p<0.001), “İç Yaşam” (F=4,225 p=0.002), “Organizasyonel Bağlılık” (F=6,612 p<0.001), “Verimlilik” (F=4,118 p=0.003) ve “Yaşamsal Doyum” (F=8,382 p<0.001) puanı ile işletmedeki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 5. 10: KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut Puanlarının Toplam İş Deneyimi Açısından Karşılaştırılması

Değişkenler		n	Ort±SS	F	p	Post-Hoc*
KİÖ-Güven Faktörü			26,29±13,6			
	1)0-5 yıl	87	5			
			32,64±12,2			1-
	2)6-11 yıl	50	5	13,164	<0.001	2,3,4,5
	3)12-17 yıl	64	35,06±9,06			2-4
KİÖ-İş Ortamı Faktörü	4) 18-23 yıl	66	37,85±7,58			
	5)24 yıl ve üzeri	40	36,45±9,39			
	1)0-5 yıl	87	16,14±9,40			
	2)6-11 yıl	50	21,20±8,49			
	3)12-17 yıl	64	20,66±6,59	8,782	<0.001	1-2,3,4,5
KİÖ-Sosyal Sorumluluk Faktörü	4) 18-23 yıl	66	22,91±7,19			
	5)24 yıl ve üzeri	40	22,58±6,72			
			24,51±13,7			
	1)0-5 yıl	87	0			
			31,82±12,2			
KİÖ-Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü	2)6-11 yıl	50	1			
	3)12-17 yıl	64	33,27±9,57	9,765	<0.001	1-2,3,4,5
			34,67±11,4			
	4) 18-23 yıl	66	5			
	5)24 yıl ve üzeri	40	34,60±10,5			
KİÖ-Bilinirlik Faktörü	1)0-5 yıl	87	15,78±8,41			
	2)6-11 yıl	50	19,22±7,41			1-
	3)12-17 yıl	64	21,25±5,44	12,734	<0.001	2,3,4,5
	4) 18-23 yıl	66	22,77±5,07			2-4
	5)24 yıl ve üzeri	40	21,78±5,78			
KİÖ-Bilinirlik Faktörü	1)0-5 yıl	87	11,54±6,06			
	2)6-11 yıl	50	14,58±5,80	6,335	<0.001	1-2,3,4,5

	3)12-17 yıl	64	14,52±4,38			
	4) 18-23 yıl	66	15,47±5,03			
	5)24 yıl ve üzeri	40	14,53±4,54			
KİÖ-Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü	1)0-5 yıl	87	10,90±5,59			
	2)6-11 yıl	50	13,12±5,29			1-
	3)12-17 yıl	64	13,95±4,13	10,244	<0.001	2,3,4,5
	4) 18-23 yıl	66	15,55±3,49			2-4
	5)24 yıl ve üzeri	40	14,75±5,16			
RLÖ-Vizyon	1)0-5 yıl	87	13,29±3,38			1-
	2)6-11 yıl	50	13,66±3,50			2,3,4,5
	3)12-17 yıl	64	14,61±3,59	4,186	0.003	2-4
	4) 18-23 yıl	66	15,50±3,83			
	5)24 yıl ve üzeri	40	14,70±3,82			
RLÖ-Umut /Çaba	1)0-5 yıl	87	13,90±3,84			
	2)6-11 yıl	50	14,74±3,04			
	3)12-17 yıl	64	15,05±3,48	2,377	0.052	-
	4) 18-23 yıl	66	15,58±3,64			
	5)24 yıl ve üzeri	40	15,08±3,19			
RLÖ-Özveri	1)0-5 yıl	87	16,59±4,47			
	2)6-11 yıl	50	17,10±4,64			
	3)12-17 yıl	64	17,52±4,68	2,137	0.076	-
	4) 18-23 yıl	66	18,62±4,68			
	5)24 yıl ve üzeri	40	18,23±4,93			
RLÖ-Anlam	1)0-5 yıl	87	15,32±3,39			
	2)6-11 yıl	50	15,86±2,99			
	3)12-17 yıl	64	16,00±2,98	1,369	0.245	-
	4) 18-23 yıl	66	16,44±3,15			
	5)24 yıl ve üzeri	40	16,23±2,80			
RLÖ-Üyelik	1)0-5 yıl	87	13,44±3,70			
	2)6-11 yıl	50	14,46±3,48			
	3)12-17 yıl	64	14,72±3,21	3,449	0.009	1-3,4,5
	4) 18-23 yıl	66	15,53±3,79			

	5)24 yıl ve üzeri	40	14,90±3,73			
RLÖ-İç Yaşam	1)0-5 yıl	87	18,44±3,83			
	2)6-11 yıl	50	19,62±3,00			1-3,4,5
	3)12-17 yıl	64	19,83±3,53	5,521	<0.001	2-4
	4) 18-23 yıl	66	20,95±2,88			
	5)24 yıl ve üzeri	40	20,35±3,73			
RLÖ- Organizasyon el Bağlılık	1)0-5 yıl	87	16,24±5,14			
	2)6-11 yıl	50	17,06±4,60			1-3,4,5
	3)12-17 yıl	64	18,06±4,48	4,974	0.001	2-4
	4) 18-23 yıl	66	19,47±4,70			
	5)24 yıl ve üzeri	40	18,63±4,73			
RLÖ- Verimlilik	1)0-5 yıl	87	13,37±3,23			
	2)6-11 yıl	50	14,18±3,76			1-3,4,5
	3)12-17 yıl	64	14,42±3,77	4,167	0.003	2-4
	4) 18-23 yıl	66	15,58±3,38			
	5)24 yıl ve üzeri	40	15,18±3,87			
RLÖ- Yaşamsal Doyum	1)0-5 yıl	87	15,91±4,23			1-4,5
	2)6-11 yıl	50	15,80±4,40			2-4,5
	3)12-17 yıl	64	16,44±4,21	6,545	<0.001	3-4,5
	4) 18-23 yıl	66	18,79±4,87			4-5
	5)24 yıl ve üzeri	40	18,65±4,54			

One Way ANOVA Test, Post-Hoc=LSD, *p<0.05

Tablo 5.10’da KİÖ ve Alt Boyut Puanları ile RLÖ ve Alt Boyut toplam iş deneyimi açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre KİÖ alt boyutlarından “Güven Faktörü” (F=13,164 p<0.001), “İş Ortamı Faktörü” (F=8,782 p<0.001), , “Sosyal Sorumluluk Faktörü” (F=9,765 p<0.001), “Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü” (F=12,734 p<0.001), “Bilinirlik Faktörü” (F=6,335 p<0.001), “Hedef Kaliteye Yakınlık Faktörü” (F=10,244 p<0.027), RLÖ alt boyutlarından “Vizyon” (F=4,186 p=0.003), “Üyelik” (F=3,449 p=0.009), “İç Yaşam” (F=5,521 p<0.001), “Organizasyonel Bağlılık” (F=4,974 p=0.001), “Verimlilik” (F=4,167 p=0.003) ve “Yaşamsal Doyum” (F=6,545 p<0.001) puanı ile toplam iş deneyimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Tablo 5. 11: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Güven Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	%95 CI	
						Lower	Lower
(Constant)	19,508	3,937		4,956	,000	11,761	27,255
RLÖ-Vizyon	-,126	,364	-,040	-,347	,729	-,843	,590
RLÖ-Umut/Çaba	-,810	,393	-,246	- 2,061	,040	-1,583	-,036
RLÖ-Özveri	,322	,296	,129	1,089	,277	-,260	,904
RLÖ-Anlam	-,339	,332	-,090	- 1,021	,308	-,991	,314
RLÖ-Üyelik	,177	,393	,055	,452	,652	-,596	,950
RLÖ-İç Yaşam	,503	,259	,152	1,946	,053	-,006	1,012
RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	,754	,318	,316	2,370	,018	,128	1,380
RLÖ-Verimlilik	,150	,249	,046	,602	,548	-,341	,641
RLÖ-Yaşamsal Doyum	-,063	,221	-,025	-,286	,775	-,498	,371
R = .351, R² = .097, F = 4.647, p<0.001							

Tablo 5.11 incelendiğinde, Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Güven Faktörü” değişkenini yordamasına ilişkin lineer regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde RLÖ “Umut/Çaba” değişkeni (p=0.040) ve RLÖ “Organizasyonel Bağlılık” değişkeni (p=0.018) Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Güven Faktörü” değişkenini istatistikçe anlamlı bir düzeyde yordamaktadır. Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Güven Faktörü” değişkenine ait toplam varyansın yaklaşık olarak %097’si, RLÖ “Umut/Çaba” ve RLÖ “Organizasyonel Bağlılık” değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 5. 12: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından İş Ortamı Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	%95 CI	
						Lower	Lower
(Constant)	13,401	2,788		4,807	,000	7,914	18,887
RLÖ-Vizyon	-,099	,258	-,044	-,383	,702	-,606	,409
RLÖ-Umut /Çaba	-,683	,278	-,291	- 2,454	,015	-1,231	-,135

RLÖ-Özveri	,365	,209	,205	1,743	,082	-,047	,777
RLÖ-Anlam	-,371	,235	-,139	-	,115	-,834	,091
				1,580			
RLÖ-Üyelik	,030	,278	,013	,108	,914	-,518	,577
RLÖ-İç Yaşam	,199	,183	,085	1,089	,277	-,161	,560
RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	,465	,225	,274	2,065	,040	,022	,909
RLÖ-Verimlilik	,273	,177	,119	1,544	,124	-,075	,620
RLÖ-Yaşamsal Doyum	,074	,156	,041	,473	,637	-,234	,382
R = .361, R² = .104, F = 4.945, p<0.001							

Tablo 5.12 incelendiğinde, Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “İş Ortamı Faktörü” değişkenini yordamasına ilişkin lineer regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde RLÖ “Umut/Çaba” değişkeni (p=0.015) ve RLÖ “Organizasyonel Bağlılık” değişkeni (p=0.040) Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “İş Ortamı Faktörü” değişkenini istatistikçe anlamlı bir düzeyde yordamaktadır. Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “İş Ortamı Faktörü” değişkenine ait toplam varyansın yaklaşık olarak %104’ü, RLÖ “Umut/Çaba” ve RLÖ “Organizasyonel Bağlılık” değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 5. 13: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Sosyal Sorumluluk Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	%95 CI	
						Lower	Lower
(Constant)	20,496	4,183		4,900	,000	12,265	28,727
RLÖ-Vizyon	,071	,387	,021	,184	,854	-,690	,832
RLÖ-Umut /Çaba	-1,222	,418	-,348	-	,004	-2,044	-,400
				2,927			
RLÖ-Özveri	,492	,314	,185	1,567	,118	-,126	1,111
RLÖ-Anlam	-,470	,352	-,118	-	,183	-1,164	,223
				1,334			
RLÖ-Üyelik	,079	,417	,023	,189	,850	-,742	,900
RLÖ-İç Yaşam	,368	,275	,104	1,338	,182	-,173	,908
RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	,606	,338	,238	1,793	,074	-,059	1,272
RLÖ-Verimlilik	,370	,265	,108	1,398	,163	-,151	,892
RLÖ-Yaşamsal Doyum	,114	,235	,042	,486	,627	-,348	,576
R = .355, R² = .099, F = 4.754, p<0.001							

Tablo 5.13 incelendiğinde, Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Sosyal Sorumluluk Faktörü” değişkenini yordamasına ilişkin lineer regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde RLÖ “Umut/Çaba” değişkeni ($p=0.004$) Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Sosyal Sorumluluk Faktörü” değişkenini istatistikçe anlamlı bir düzeyde yordamaktadır. Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Sosyal Sorumluluk Faktörü” değişkenine ait toplam varyansın yaklaşık olarak %099’u, RLÖ “Umut/Çaba” değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 5. 14: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	%95 CI	
						Lower	Lower
(Constant)	10,394	2,439		4,261	,000	5,593	15,195
RLÖ-Vizyon	,047	,226	,024	,208	,835	-,397	,491
RLÖ-Umut /Çaba	-,243	,244	-,120	-,999	,318	-,723	,236
RLÖ-Özveri	,337	,183	,219	1,838	,067	-,024	,698
RLÖ-Anlam	-,097	,206	-,042	-,474	,636	-,502	,307
RLÖ-Üyelik	,137	,243	,069	,561	,575	-,342	,616
RLÖ-İç Yaşam	,297	,160	,146	1,853	,065	-,018	,612
RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	,221	,197	,150	1,119	,264	-,167	,609
RLÖ-Verimlilik	-,151	,154	-,076	-,978	,329	-,455	,153
RLÖ-Yaşamsal Doyum	-,096	,137	-,061	-,699	,485	-,365	,174
R = .335, R² = .086, F = 4.179, p<0.001							

Tablo 5.14 incelendiğinde, Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü” değişkenini yordamasına ilişkin lineer regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde Spiritüel Liderlik Ölçeği Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Yenilikçilik ve Liderlik Faktörü” değişkenini istatistikçe anlamlı bir düzeyde yordamamaktadır.

Tablo 5. 15: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Bilinirlik Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	%95 CI	
						Lower	Lower
(Constant)	6,970	1,885		3,699	,000	3,262	10,679
RLÖ-Vizyon	,060	,174	,040	,342	,732	-,283	,403
RLÖ-Umut /Çaba	-,251	,188	-,163	-	,184	-,621	,120
				1,332			
RLÖ-Özveri	,125	,142	,107	,882	,378	-,154	,404
RLÖ-Anlam	-,127	,159	-,073	-,801	,424	-,440	,185
RLÖ-Üyelik	,120	,188	,080	,639	,523	-,250	,490
RLÖ-İç Yaşam	,344	,124	,222	2,781	,006	,101	,588
RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	-,002	,152	-,002	-,014	,989	-,302	,298
RLÖ-Verimlilik	,067	,119	,045	,566	,572	-,167	,302
RLÖ-Yaşamsal Doyum	,008	,106	,007	,080	,936	-,200	,216
R = .286, R² = .054, F = 2.931, p=0.002							

Tablo 5.15 incelendiğinde, Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Bilinirlik Faktörü” değişkenini yordamasına ilişkin lineer regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde RLÖ “İç Yaşam” değişkeni (p=0.006) Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Bilinirlik Faktörü” değişkenini istatistikçe anlamlı bir düzeyde yordamaktadır. Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Bilinirlik Faktörü” değişkenine ait toplam varyansın yaklaşık olarak %054’u, RLÖ “İç Yaşam” değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 5. 16: Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği Alt Boyutlarından Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü Değişkenini Yordamasına ilişkin Lineer Regresyon Analizi

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	%95 CI	
						Lower	Lower
(Constant)	10,593	1,753		6,044	,000	7,144	14,042
RLÖ-Vizyon	,265	,162	,191	1,635	,103	-,054	,584
RLÖ-Umut /Çaba	-,562	,175	-,392	-	,001	-,906	-,217
				3,211			
RLÖ-Özveri	,144	,132	,133	1,093	,275	-,115	,403
RLÖ-Anlam	-,126	,148	-,077	-,850	,396	-,416	,165
RLÖ-Üyelik	-,055	,175	-,039	-,312	,755	-,399	,290
RLÖ-İç Yaşam	,235	,115	,163	2,038	,042	,008	,461

RLÖ-Organizasyonel Bağlılık	,154	,142	,148	1,084	,279	-,125	,432
RLÖ-Verimlilik	,029	,111	,021	,265	,791	-,189	,248
RLÖ-Yaşamsal Doyum	-,011	,098	-,010	-,108	,914	-,204	,183
R = .281, R² = . 051, F = 2.840, p=0.003							

Tablo 5.16 incelendiğinde, Spiritüel Liderlik Ölçeğinin Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü” değişkenini yordamasına ilişkin lineer regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Model sonuçları incelendiğinde RLÖ “Umut/Çaba” değişkeni (p=0.001) ve RLÖ “Organizasyonel Bağlılık” değişkeni (p=0.042) Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü” değişkenini istatistikçe anlamlı bir düzeyde yordamaktadır. Kurumsal İtibar Ölçeği alt boyutlarından “Hedef Kitleye Yakınlık Faktörü” değişkenine ait toplam varyansın yaklaşık olarak %051’ü, RLÖ “Umut/Çaba” ve RLÖ “Organizasyonel Bağlılık” değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

BÖLÜM 6

TARTIŞMA

6.1.Çalışmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

Kurumsal itibar örgütler için dikkate alınması gereken en önemli unsurlardan birisidir ve liderlik türlerinin kurumsal itibar algısı üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada spiritüel liderliğin algılanan kurumsal itibar ile olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Spiritüel liderliğin kurumsal itibar ile olan ilişkisi, spiritüel liderliğin ve kurumsal itibarın katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre nasıl farklılaştığı ve spiritüel liderliğin kurumsal itibar alt boyutları üzerinde nasıl bir yordayıcı etkiye sahip olduğuna ilişkin bulgular sunulmuştur. Bu bölümde, elde edilen bulguların literatür kapsamında değerlendirilmesine, genel sonuçların sıralanmasına ve gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

Kurumsal itibarın spiritüel liderlik ile olan ilişkisine bakıldığında önemli ve anlamlı pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. Kurumsal itibarın güven faktörü alt boyutunun, spiritüel liderliğin tüm alt boyutlarıyla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal itibarın inşasında güven faktörü oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu güven öncelikli olarak kurumdaki iletişim ile sağlanır. Hem çalışanlar hem lider kurum içindeki paylaşımlarında gereken şeffaflığı gösterdiklerinde güven ortamı oluşmaya başlar. Oluşan bu güven üyelerin kuruma uyumunu artırır ve aynı zamanda tutarlı bir ilerleme kaydedilmesini sağlar. Diğer yandan güven, iletişimde olduğu gibi üyelerin ve liderin yetenekleri söz konusu olduğunda da bir gerekliliktir. Lider üyelerinin iş yapabilme yeteneğine, üyeler liderin onları yönetebilme yeteneğine güvenmelidir. Güvenin birbirinden farklı bu alanlarda inşa edilmesi kurumu ileri bir seviyeye taşımaktaki esas adımlardan biridir. Güven faktörünün itibarı etkileyen öncelikli unsurlardan biri olduğu daha önceki çalışmalarda da gösterilmiştir (Avcı, 2019; Korkmazer ve Saydan, 2018). Bu bağlamda spiritüel liderliğin güven faktörüyle pozitif yönlü bir ilişkisinin olması, bu liderlik türünün çalışanların kurumsal itibar algısını geliştirmekte önemli bir rolünün olabileceğine vurgu yapmaktadır. Güven iş

ortamında kurulması gereken önemli bir unsurdur ve iş ortamındaki güvenin varlığı, çalışanların kişisel doyumlarına, iş yaşamlarına ve anlamsallıklarına katkı yapar. İş yerinde daha verimli olmalarını ve sergiledikleri iyi performanslara bağlı olarak da örgütün vizyonuna olumlu katkılarda bulunarak, organizasyona olan bağlılıklarını daha güçlü bir hale getirirler.

Kurumsal itibarın iş ortamı faktörü alt boyutunun, spiritüel liderliğin umut/çaba ve anlam alt boyutları haricindeki diğer tüm alt boyutlarıyla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. İş ortamı, hem çalışanların perspektifinden hem de mevcudiyette sahip olduğu özellikler bakımından ele alınır. Çalışanlar açısından ele alındığında, bu daha çok öznel değerlendirmelerce şekillenir. Çalışanın iş ortamını nasıl algıladığı ise liderin davranışları ve yönetimiyle yakından ilişkilidir. Çalışanlar eğer, bulundukları organizasyonda neden bulunduklarını ve amaçlarını net bir şekilde ifade edebiliyorsa bu çoğu zaman iş ortamını olumlu değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların sergiledikleri performanslarından dolayı takdir edilmeleri, liderleri tarafından anlaşıldıklarını hissetmeleri, diğer üyelerle besleyici ilişkiler kurabilmeleri örgütlerine olan bağlılıklarını ve dolayısıyla örgütlerini algılayış biçimini etkileyecektir. Diğer yandan iş ortamı dış faktörler tarafından da etkilenmektedir. Dış paydaşların kimler olduğu kuruma ne verdikleri ve kurumdan ne aldıkları iş ortamının ve kurum itibarının nasıl tanımlanacağını şekillendirir. Bu noktada liderin varlığı devreye girer. Etkili bir lider örgütün hem iç hem dış paydaşlarıyla, belirli bir standardı koruyacak şekilde iletişim kurar. Olumlu bir imaja sahip olmak, iyi dış paydaşların varlığından beslenir. Bunun bilincindeki bir lider, şu an söz konusu olan spiritüel lider, bu amaçla hareket eder ve iyi olarak nitelendirilecek iş ortamının oluşmasını sağlar. İş ortamını çalışmalarında iş yeri iklimi olarak ele alan Yang ve arkadaşları (2019), çalışmalarında bu çıkarımları destekleyici sonuçlar elde etmişlerdir ve anlamlı bir iş yeri ikliminin çalışanların performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olabileceğini vurgulamışlardır.

Kurumsal itibarın sosyal sorumluluk alt boyutunun, spiritüel liderliğin umut/çaba ve anlam alt boyutları haricindeki diğer tüm alt boyutlarıyla pozitif yönlü

anlamli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kurumların sürdürülebilirliği ačíısından çok önemli bir değerdir. Yalnızca hissedarların ve üyelerin değil, aynı zamanda faaliyet gruplarının ve çevrenin de dikkate alınması gerektiği, son yıllarda sıklıkla altı çizilen bir gerçektir. Sosyal sorumluluk, özellikle toplumun ahlaki boyutuyla ilişkili olan ve topluma sürdürülebilir ve güzel bir yaşam vaat etmesiyle ön plana çıkan bir kavramdır (Çiftçiođlu ve Gök, 2018). Dolayısıyla değerlere vurgu yapan böyle bir kavramda spiritüelliğin kendine yer bulması oldukça mümkündür. Liderlik davranışlarının örgütün izleyeceği sosyal sorumluluk politikaları üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalarda, liderlerin kişisel değerlerinin kurumsal sosyal sorumluluğun tamamlayıcı bir unsuru olduğu sıklıkla vurgulanmıştır (Hemingway ve MacLagan, 2004; Luque-Vilchez ve ark., 2019). Yöneticilerin etik tutum ve inançları, kurumun sosyal sorumluluk anlamında kaderini belirlemektedir. İnançlar ve değerler örgüt içindeki spiritüellikte ve spiritüel liderin kendisinde en çok ön plana çıkan yönetim ilkelerinden olduğundan dolayı kurumsal itibarın sosyal sorumluluk alt boyutuyla spiritüel liderlik alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamli ilişkilerin olması hem beklenen hem de geçmiş çalışmaları destekleyen bir sonuç olmuştur.

Kurumsal itibarın yenilikçilik ve liderlik alt boyutunun, spiritüel liderliğin tüm alt boyutlarıyla pozitif yönlü anlamli bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Liderlik ve yenilikçilik kavramlarının tek bir boyutta olması, bu iki kavramın birbiriyle yakın ilişkili olması ve birbirinden ayrılmasının zor olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütü hem iç hem dış paydaşlar bakımından iyi analiz edebilmek, ihtiyaçlara yanıt vermek, yenilikçi fikirlerle ve etkili bir vizyonla örgüte gereken şeffaflığı kazandırıp onu iyi bir yere taşımak etkin bir liderlikte beklenen sonuçlar olacaktır. Söz konusu spiritüel liderlik olduğunda, yapılan çalışmalar, bu liderlik türünün kurum içindeki yüksek performansı desteklediğini ve bu performansın yenilikçilik-gelişim anlayışıyla kendisini ortaya çıkardığını göstermektedir (Bozkuř ve Gündüz, 2016; Karadal ve Merdan, 2018; Gümüřsoy, 2020). Literatürle tutarlı olan bu sonuç, spiritüel liderliğin yenilikçi bakış açılarına olan yatkınlığını ve aslında yenilik denilen şeyin bir düşünce veya aktivitenin yaratım süreci olarak değerlendirilmesi halinde, spiritüel liderliğin alt boyutlarıyla kolaylıkla ilişkilendirilebilecek bir kavram olduğunu vurguladığı düşünölmektedir. Özellikle, vizyon, verimlilik ve yaşamsal doyum ačíısından ele

alınır, bu alt boyutlar dönüşümle ve dönüşümün getirdiği olumlu sonuçla yakında ilişkilidir. Dönüşen, yenilenen ve bu amaçla yönetilen bir örgüt üyesinde performansın artması, kişisel doyumun sağlanması, üyelik davranışının daha güçlü hale gelmesi gibi sonuçlar elde edilmesi çok muhtemel sonuçlar olacaktır.

Kurumsal itibarın bilinirlik faktörü alt boyutunun, spiritüel liderliğin anlam alt boyutu haricindeki diğer tüm alt boyutlarıyla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kişilerin kuruma ilişkin algılarında kurumun bilinirliği ve bilinirliğin niteliği önemli bir etkiye sahiptir. Bir kurumu olumlu anlamda bilinir yapan şey ise vizyonu doğrultusunda yaptığı etkin hamlelerdir. Liderlik kavramının bir kez daha altının çizilmesi gereken bu unsorda, lider hem kurum içi üyelerini iyi bir şekilde yöneterek ve kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayarak, hem de dış paydaşların kuruma olan güvenini kazanarak süreci yönetir. Literatürde liderin markanın bilinirliğini ve imajını etkilediğini, bu etkinin çalışanlar üzerinden ya da dış paydaşlar üzerinden olabileceğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Para-González ve ark., 2018; Saha ve ark., 2020; Tatlıcıoğlu, 2019). Mevcut çalışmada ele alınan liderlik türü olarak spiritüel liderliğin, bilinirlik faktörü ile anlamlı bir ilişkinin olması liderliğin bilinirlik faktörü üzerinde etkili olduğuna kanıtken, bu ilişkinin pozitif yönlü olması bu liderlik türünün kurumsal itibarın bilinirlik yönü üzerinde destekleyici bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Kurumsal itibarın hedef kitleye yakınlık alt boyutunun, spiritüel liderliğin vizyon, özveri, iç yaşam ve organizasyonel bağlılık alt boyutlarıyla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki doğrultusunda spiritüel liderin belirlediği vizyonda hitap edilen kitleyi kapsadığı ve onu iyi temsil ettiğini söylemek mümkündür. Bunun iç yaşam ve organizasyonel bağlılık boyutlarıyla anlamlı ilişki elde edilmesiyle uyumlu olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışanların, belirlediği vizyon doğrultusunda hareket eden ve olumlu sonuçlar elde eden lidere karşı güvenleri ve sempatileri artar. Bu da kendi iç yaşamlarında o kurumda kendilerini var etmelerine yönelik daha anlamlı hedefler belirleyebilme ve organizasyonel bağlılıklarını ileri seviyeye taşıma olasılıklarını arttırabilir. Diğer yandan özveri, bir liderdeki, özellikle spiritüel liderdeki karakteristik özelliklerden birisidir. Liderin kurumuna duyduğu,

sevgi ve sadakatin bir temsili olarak özveri kurum içinde net olarak görüldüğünde bunun hedef kitleye de kolayca yansıtacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu da kurumun imajına katkı yapacaktır. Savaş ve Suvacı (2021), çalışmalarında özellikle bu konuya odaklanarak ve liderin kurum imajı üzerindeki etkisini inceleyerek liderdeki her türlü olumlu davranışın takipçilerinin kurumu benimseme ve olumlu bir tutumla değerlendirme olasılıklarını arttırdığını göstermişlerdir.

Kurumsal itibarın ve spiritüel liderliğin alt boyutlarının cinsiyet açısından nasıl farklılaştığına bakıldığında; kurumsal itibarın güven faktörü, iş ortamı faktörü, sosyal sorumluluk faktörü ve bilinirlik faktörü alt boyutlarında; spiritüel liderliğin vizyon ve verimlilik alt boyutlarında katılımcıların cinsiyetine göre bir farklılaşma olduğu sonucu elde edilmiştir. Kurumsal itibarın güven faktörü, iş ortamı faktörü, sosyal sorumluluk faktörü ve bilinirlik faktörü alt boyutlarında erkekler anlamlı şekilde kadınlardan daha yüksek ölçek skorlarına sahiptir. Aynı şekilde spiritüel liderliğin vizyon ve verimlilik alt boyutlarında da erkeklerin ortalamaları kadınlardan yüksektir. İş dünyasındaki cinsiyet dağılımı sektörlere göre oldukça farklılık göstermektedir. Mevcut çalışmada kadın katılımcı sayısı ile erkek katılımcı sayısı birbirine çok yakın olmasına rağmen, her iki ölçekte de skor ortalamaları anlamlı veya anlamsız çıkmasından bağımsız bir şekilde kadınlarda daha düşüktür. Özellikle geçmiş yıllarda çalışma hayatında, erkek egemenliğinin olduğu bilinen bir gerçekliktir. Dolayısıyla bu durum erkeklere çalışma hayatına ve çalışma hayatına ilişkin kavramlara daha aşina olma ve daha çok bilgi sahibi olma fırsatı sunmaktadır. Bu doğrultuda liderlik ve kurumsal itibar gibi iki önemli kavramda kadınlara nazaran daha etkin ve farklı değerlendirmeler yapabilmeleri mümkündür. Literatürde kurumsal itibar algısının cinsiyete göre nasıl farklılaştığına dair farklı sonuçlar vardır. Kimi çalışmalarda cinsiyete göre herhangi bir farklılaşma görülmezken (Deniz ve ark., 2017); bir çalışmada sadece kurum bilinirliği açısından erkeklerin daha yüksek algıya sahip olduğunu, diğer boyutlarda herhangi bir farklılık olmadığını gösterilmiştir (Sanati ve Demirsel, 2021). Bununla birlikte, yapılan bir başka çalışmada kurumun güvenirliliği ve kurumdaki liderlik bakımından erkeklerin kadınlara göre daha yüksek skorlu değerlendirmeler yapıldığı tespit edilmiştir (Fettahoğlu ve ark., 2016). Alt boyutlara göre farklı sonuçlar elde edilmiş olsa da mevcut çalışma erkeklerin puanlarının daha

yüksek olması bakımından literatürle genel anlamda uyumlu bulunmuştur. Spiritüel liderlikte ise, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma göstermeyen çalışma sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Ankaralıoğlu, 2020; Bozkuş ve Gündüz, 2016; Bharadwaj ve Jamal, 2020; Özgenel ve Ankaralıoğlu, 2020).

Kurumsal itibarın ve spiritüel liderliğin alt boyutlarının medeni durumu açısından nasıl farklılaştığına bakıldığında; kurumsal itibarın tüm alt boyutlarında, spiritüel liderliğin iç yaşam, organizasyonel bağlılık ve yaşamsal doyum alt boyutlarında katılımcıların medeni durumuna göre bir farklılaşma olduğu sonucu elde edilmiştir. Anlamlı farklılaşma olan tüm durumlar için evli bireylerin skorları bekar bireylerin skorlarından daha yüksek çıkmıştır. Sosyal ve özellikle romantik ilişkiler kişilerin iç dünyasını etkileyen ve spiritüel iyi oluşlarını destekleyen unsurlardır. Dolayısıyla medeni hali evli olan kişilerin, partnerleriyle birlikte sahip oldukları aile yaşantısı onların manevi anlamda, medeni hali bekar olup partneriyle düzenli ortak bir hayat yaşamayan kişilere göre daha fazla tatmin olmalarını sağlıyor olabilir. Bu doğrultuda da ölçek skorlarında, spiritüel liderliği değerlendirmek bakımından belirli farklılıkların olması beklenen bir sonuç olmuştur. Mevcut çalışmanın sonucuna benzer şekilde, yapılan bir çalışmada evli bireylerin bekar bireylere göre daha yüksek spiritüel liderlik ölçek skorlarına sahip olduğu görülmüştür (Yıldız ve ark., 2022). Kurumsal itibar açısından bakıldığında ise, yine kişilerin iç dünyası üzerinden değerlendirme yapılacak olursa, kişilerin manevi değerlerinin beslenmesine ve bekar bireylerden farklılaşmasına bağlı olarak kurumlarını daha güvenilir bulmaları, iş ortamlarını daha olumlu değerlendirmeleri ya da kurumun hedeflerine ulaşmak noktasında daha başarılı olarak değerlendirdikleri düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak bekar bireylerin kurumsal itibar algılarının daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Yetkin, 2022). Bununla birlikte mevcut çalışmada olduğu gibi evli katılımcıların kurumların güvenirlilik değerlendirmelerinin bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğunu belirten başka bir çalışma da mevcuttur (Fettahoğlu ve ark., 2016). Sosyal sorumluluk boyutunda evli bireylerin bekar bireylerden daha yüksek bir algıya sahip olduğuna kanıt olan Karalınç'ın (2021) çalışmasından farklı olarak kurumsal itibarın medeni hale göre farklılaşmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Gül, 2019).

Eğitim durumu açısından, kurumsal itibarın ve spiritüel liderliğin alt boyutlarının nasıl farklılaştığına bakıldığında; kurumsal itibarın tüm alt boyutlarında, spiritüel liderliğin anlama, iç yaşam ve yaşamsal doyum alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Kurumsal itibarın güven, bilinirlik ve hedef kitleye yakınlık boyutlarında en yüksek ölçek skorları lise seviyesinde eğitim düzeyinde olan katılımcılara aitken, iş ortamı, sosyal sorumluluk ve yenilikçilik-liderlik alt boyutlarında lisans üstü seviyesinde eğitim düzeyinde olan katılımcılara ait çıkmıştır. Spiritüel liderlikte ise, anlam ve iç yaşam alt boyutlarında lisans üstü seviyesinde eğitim düzeyinde olanlar en yüksek ölçek skoruna sahipken, yaşamsal doyum boyutunda lisans seviyesinde eğitim düzeyinde olanlar en yüksek skora sahip olmuştur. Mevcut çalışmada, genel anlamda eğitim seviyesi arttıkça ölçek skorlarında bir artma eğilimi olduğu tespit edilmiştir. Burada eğitim seviyesinin kişiye kattıklarına dikkat çekmekte fayda var. Kişiler daha yüksek eğitim seviyesinde daha donanımlı hale gelirler ve kendilerini belirli bir noktaya getirebilmenin tatminini yaşarlar. Doğrudan iç dünyayla ve hayata bakışla ilişki olan bu süreç, çalışma hayatlarındaki değerlendirmeleri ve algılamaları hiç şüphesiz etkiler. Bu anlamda spiritüel liderlik boyutlarında daha düşük eğitim seviyelerinin daha düşük skora sahip olması, kişilerin yaşamsal doyuma diğerleri kadar erişemediğine işaret ediyor olabilir. Diğer yandan kurumsal itibar söz konusu olduğunda ise, sosyal sorumluluk ve yenilikçilik gibi içinde bulunulan çağ ile doğrudan bağlantılı şekilde ilerleyen boyutlarda lisans üstü düzeyde eğitim seviyesine sahip olan kişilerin daha yüksek kurumsal itibar algısı taşımaları, bu kişilerin kavramları diğerlerinden daha farklı değerlendirdiklerine işaret ediyor olabilir. Literatürde eğitim durumu değişkenini spiritüel liderlik ve kurumsal itibar açısında inceleyen çalışmalarda, spiritüel liderlikte öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulamayan çalışmalar olduğu görülmüştür. (Ankaraloğlu, 2020, Karalınç, 2021). Yapılan bir çalışmada bu çalışmadaki genel puan dağılımından farklı olarak, ilkokul ve ortaokul mezunlarının daha üst düzey bir eğitim seviyesine sahip kişilerden daha yüksek kurumsal itibar algısına sahip oldukları tespit edilmiştir (Gül, 2019).

Kurumsal itibarın ve spiritüel liderliğin alt boyutlarının gelir durumu açısından nasıl farklılaştığına bakıldığında; her iki ölçeğin tüm alt boyutlarında katılımcıların

gelir durumuna göre bir farklılaşma olduğu sonucu elde edilmiştir. Ölçeklerden alınan en yüksek puan ortalamaları her iki ölçek için de gelir seviyesi en yüksek olan gruba ait olmuştur. Kurumsal itibarın alt boyutlarının gelir durumuna göre farklılaşma durumuna daha detaylı bakıldığında kurumsal itibarın güven faktörü, iş ortamı, sosyal sorumluluk, yenilikçilik ve liderlik faktörü alt boyutları söz konusu olduğunda en düşük gelir seviyesine sahip grubun en düşük skor ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Bilinirlik ve hedef kitleye yakınlık alt boyutlarında ise en düşük skor ortalaması en düşük gelir seviyesindeki gruba ait olmamıştır. Gruplar arasındaki ortalama skor farklılığı ise spiritüel liderlik ölçeği skorlarına göre daha belirgin olmuştur. Başka bir ifadeyle, spiritüel liderlikte farklı gelir gruplarının ölçek skor ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Maaş çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kişinin kurum içinde gösterdiği performansın bir karşılığı olmakla birlikte aynı zamanda kişiye kurumda bir statü de sağlar. Çalışanların aldıkları maaşların onların beklentilerini karşılaması, kuruma ilişkin algılarını olumlu yönde ilerletir ve aynı zamanda liderlerine olan güveni artırır (Yıldız, 2021). Bu anlamda kurumsal itibar söz konusu olduğunda, maaş kavramı hem çalışan hem dış paydaş açısından önemli hale gelmektedir. Kurumun çalışanlarına ödedikleri maaş çalışanın tatminini sağlamakla birlikte, aynı zamanda dış paydaşların kurumun ekonomik büyüklüğü ve çalışanına ödediği maaş bakımından piyasadaki yeri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Tüm bu süreçler de bir bütün halinde kurumsal itibar algısını etkiler (Yalman ve Çonkar, 2020).

Spiritüelite, insan doğasına uygun bir nitelik olarak insanlığın genelinde bulunabilecek bir nitelik olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla spiritüel liderliğin alt boyut skor ortalamalarının farklı gelir durumu olan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermesine rağmen birbirine yakın değerlere sahip olması, çalışanların bu durumu gelirlerinden bağımsız bir şekilde temel ve anlamsal düzeyde ele aldıklarına işaret ediyor olabilir. Bu çalışmadaki katılımcıların manevi değerlerini, iş yerindeki maneviyatlarını ve liderlerini maddi değerlerden ayrı tutarak değerlendirme eğilimi gösterdikleri söylenebilir. Kurumsal itibara bakıldığında ise alt boyutların önemli bir kısmında en düşük skorlar en düşük gelir seviyesine sahip gruba ait olmuştur. Burada dikkat edilebilecek iki nokta vardır. İlki, çalışanlar yetkilerine ve

pozisyonlarına göre maaş almaktadır. Yüksek maaş alan grubun şirket içindeki rolünün daha büyük ve kompleks olduğu düşünülürse bu kişilerin kurumun itibarına ilişkin daha çok bilgi ve farkındalık sahibi olduğu söylenebilir. Farklı bir ifadeyle, şirketin önemli ve yüksek rütbeli konumlarında çalışanlar itibar kavramına ilişkin daha iyi bir değerlendirme yapabilme becerisine sahip olabilir. Dolayısıyla bu yüksek gelir grubunda olan kişilerin kurumsal itibar skorlarının daha yüksek çıkması beklenen bir sonuç olur. İş ortamı, sosyal sorumluluk, yenilikçilik ve liderlik faktörü alt boyutlarında en düşük skor ortalamasının en düşük gelir seviyesine sahip gruba ait olması da bunu destekler niteliktedir. Dikkat edilecek ikinci nokta ise, daha düşük gelir seviyesine sahip olan çalışanlar, kurumlarının itibarlarını maaş beklentileri karşılanmadığı için daha negatif bir şekilde değerlendiriyor olabilirler. Bu çıkarımlarla birlikte, yapılan bir çalışmada maaş miktarı düşük olan grupların yüksek olan gruplardan daha yüksek bir kurumsal itibar algısı taşıdıkları görülmüştür (Gül, 2019). Bu durumda, kişilerin maaş miktarlarının önemli olması kadar maaş memnuniyetlerinin de dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Kurumsal itibarın ve spiritüel liderliğin alt boyutlarının işletmedeki pozisyon açısından nasıl farklılaştığına bakıldığında; her iki ölçeğin tüm alt boyutlarında katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre bir farklılaşma olduğu sonucu elde edilmiştir. Kurumsal itibar boyutlarında, bilinirlik ve güven faktörü boyutlarında en yüksek skorlar yönetici yardımcısı pozisyonunda çalışan katılımcılara; iş ortamı boyutunda en yüksek skorlar işletmedeki pozisyonu diğer olarak belirtilmiş olan katılımcılara; sosyal sorumluluk boyutunda en yüksek skorlar uzman yardımcısı olarak çalışan katılımcılara; yenilikçilik ve liderlik boyutunda en yüksek skorlar uzman olarak çalışan katılımcılara ve hedef kitleye yakınlık boyutunda en yüksek skorlar yönetici olarak çalışan katılımcılara aittir. Spiritüel liderlik boyutlarında ise, vizyon, özveri, iç yaşam ve verimlilik boyutlarında en yüksek skorlar işletmedeki pozisyonu diğer olarak belirtilmiş olan katılımcılara; umut/çaba boyutunda en yüksek skorlar uzman olarak çalışan katılımcılara; anlam alt boyutunda en yüksek skorlar yönetici olarak çalışan katılımcılara; organizasyonel bağlılık boyutunda en yüksek skorlar yönetici yardımcısı olarak çalışan katılımcılara ve yaşamsal doyum boyutunda en yüksek skorlar uzman yardımcısı olarak çalışan katılımcılara aittir. Puanların belirli

bir eğilim göstermeden farklılaştığı görülmektedir. Yöneticilerin hedef kitleye daha yakın olduklarını düşünmeleri ve spiritüel liderliği anlam boyutu bakımından daha güçlü değerlendirmeleri bulundukları kurumdaki üst düzey sorumluluklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle, yönetim sürecinde aktif rol almak kurumun kişi tarafından çok daha iyi anlaşılmasına destek sağlıyor olabilir. Bu anlamda yönetici yardımcısı olan kişilerin bilinirlik ve organizasyona bağlılık söz konusu olduğunda daha ön plana çıkmaları da bu çıkarımla tutarlıdır. Fakat bu üst düzey yetkinin olumsuz bir etkisi de olabilir. Yaşamsal doyum alt boyutunda yöneticilerin ve yönetici yardımcılarının en düşük skorlara sahip olması, bu kişilerin yerine getirmeleri gereken sorumlulukları dolayısıyla daha tükenmiş hissedebileceklerini ve kurumlarını ya da kendilerinden daha kıdemli kimseleri, yaşamsal doyumlarına ulaşmada bir aracı olarak göremeyebileceklerini akla getirmektedir. Diğer yandan, uzman ve uzman yardımcılarını yenilikçilik, sosyal sorumluluk, üyelik gibi boyutlarda ön planda görmek yine kurum içi sorumluluklarla ilişkilendirilebilir. Şöyle ki bu statüde olan kişiler aktif bir performans sergilemek, araştırmalar yapmak, çalışılan alanla ilgili olarak doğrudan sahada bulunmak bakımından daha çok görevi olan, daha inovatif düşünebilen, kendisini işinden dolayı kurumuna daha ait hisseden kişiler olabilirler. Dahası onlara bu süreci ve alt yapıyı sağlayan liderlerini de bu anlamda daha güçlü bulabilirler. Literatürde, kuruma olan güvenirliliğin yönetici pozisyonundaki kişilerde daha yüksek olduğunu vurgulan (Karalınç, 2021); çalışanların kıdemleri arttıkça kurumlarını yenilikçilik ve liderlik noktasında daha olumlu bir şekilde değerlendirdiklerini gösteren çalışmalar vardır (Fettahlıoğlu ve ark., 2016).

Kurumsal itibarın ve spiritüel liderliğin alt boyutlarının toplam iş deneyimi açısından nasıl farklılaştığına bakıldığında, kurumsal itibarın tüm alt boyutlarında; spiritüel liderliğin vizyon, üyelik, iç yaşam, organizasyonel bağlılık, verimlilik ve yaşamsal doyum alt boyutlarında katılımcıların iş deneyimlerine göre farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Her iki ölçek için de en çok göze çarpan şey genel olarak çalışılan yıl sayısı arttıkça ölçek skorlarının artıyor oluşudur. Diğer yandan kurumlarında 18-23 yıl arası çalışan grup ile 24 yıl ve üzeri süre çalışan grup arasında boyutlar bakımından çok küçük farklar olsa da çoğu boyutta 18-23 yıl arasında çalışan

kişilerin en yüksek skora sahip olduğu görülmüştür. Ölçek skorlarının çalışma yılı arttıkça artıyor oluşu elbette kuruma aidiyet ve üyelik kavramlarını düşündürmektedir. Uzun süre ortak değerler paylaşmak, aynı yerde hizmet vermek ve diğer üyelerle bağlar kurmak gerek liderin gerek kurumun çalışan tarafından daha olumlu ve güçlü düşüncelerle desteklenmesini sağlar. Bununla birlikte en yüksek skorların en uzun süre çalışan gruptan bir önceki gruba ait olması da mesleki yaşamda elde edebilecek doyumun ve iş yaşamına dair taşınabilecek değerlerin belirli bir aşamada maksimum seviyeye ulaştığını göstermektedir. Bu kişilerin o aşamadan sonra kurumlarından uzaklaşmak istemeleri, emeklilik gibi hayatlarının yeni bir dönemine başlayabilecekleri bu sonucun bir açıklaması olabilir. Literatürde spiritüel liderliğin toplam iş deneyiminden bağımsız olduğunu söyleyen çalışmalar mevcuttur (Ankaralıoğlu, 2020). Mevcut çalışmaya benzer şekilde, bir başka çalışmada çalışma deneyimi 1-5 yıl arasında olan kişilerin spiritüel liderlik algılarının 16-20 yıl arası çalışanlara göre daha düşük olduğu, çalışılan yıl sayısının yirminin üzerinde olması durumunda spiritüel liderlik algısının düşmeye başladığı tespit edilmiştir (Bozkuş ve Gündüz, 2016). Bir diğer çalışmada, sektörde çalışılan yıl sayısının artmasıyla kurumsal itibar algısının düştüğüne dikkat çekilmiş olup, sektörde 0-5 yıl arası çalışanların, 6-10 yıl arasında çalışanlara göre daha yüksek bir kurumsal itibar algısına sahip olduğu görülmüştür (Yetkin, 2022). Bu sonuçtan farklı olarak, Karalınç (2021) çalışmasında kurumsal itibar algısının hizmet yılına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Spiritüel liderlik alt boyutlarının kurumsal itibar üzerinde yordayıcı bir etkisinin olup olmadığı çalışmada incelenen bir başka durum olmuştur. Buna göre spiritüel liderlik ölçeğinin umut/çaba alt boyutunun kurumsal itibarın güven faktörü, iş ortamı faktörü, sosyal sorumluluk ve hedef kitleye yakınlık değişkenlerini anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Spiritüel liderlik ölçeğinin organizasyonel bağlılık alt boyutunun, kurumsal itibarın güven faktörü, iş ortamı faktörü ve hedef kitleye yakınlık değişkenlerini anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Spiritüel liderlik ölçeğinin iç yaşam alt boyutunun, kurumsal itibarın bilinirlik değişkenini anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Spiritüel liderlik ölçeğinin kurumsal itibarın yenilikçilik ve liderlik faktörü alt boyutu üzerindeki yordayıcı etkisine bakıldığında,

spiritüel liderliğin, kurumsal itibarın bu değişkeni üzerinde yordayıcı bir etkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Spiritüel liderliğin umut/çaba boyutunun güven faktörü, iş ortamı faktörü, sosyal sorumluluk ve hedef kitleye yakınlık üzerindeki yordayıcı etkisinin üyelerin liderlerinden aldıkları destek ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Üyelerine umut aşılayan bir lider, üyelerinin kuruma olan güvenlerini artırır ve iş ortamlarını daha iyi benimsemelerini sağlar. Bir başka ifadeyle liderin umut ve çaba vurgusu yapan yaklaşımı çalışanını besler. Çalışanın kurumsal itibar algısını şekillendirir. Çalışanın hem kendisini hem de kurumunu sorumluluk sahibi olarak değerlendirmesini sağlar. Yapılan korelasyon analizlerinden de anlaşılabileceği üzere kurumsal itibar ve spiritüel liderlik boyutları birbirlerinden keskin sınırlarla ayrılmaktadır. Nitekim spiritüel liderliğin güven faktörü üzerindeki yordayıcı etkisi yalnızca umut/çaba boyutuyla sınırlı kalmayıp organizasyonel bağlılık alt boyutuyla da desteklenmiştir. Bağlılık ve aidiyetin olduğu yerde iş ortamına ilişkin olumlu tutumlar geliştirmek, iş ortamında güvende hissetmek gibi değerlendirmelerden bahsetmek mevcut sonuçlar ve literatür ışığında oldukça mümkündür. Hedef kitleye yakınlık söz konusu olduğunda hem umut/çaba hem organizasyonel bağlılık boyutlarının aktif rol alması, yordadığı diğer değişkenlerle birlikte bütüncül bir etkinin sonucu olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle, kuruma ilişkin aşama aşama tamamlanan çalışanı destekleme süreci, kurumun vizyonuna ve hedefine ulaşmasında çok önemli bir süreç olacağından ve bu süreçte de ulaşılması hedeflenen kitleye de kurumun kendisini iyi bir şekilde sunmasının önü açılacağından, bu boyutların bir anda ya da tek bir yolla kurumsal itibarı yaratmadığı düşünülmektedir. Spiritüel liderliğin iç yaşam boyutunun da kurumsal itibarın bilinirlik boyutunu yordaması için de benzer bir çıkarım yapmak mümkündür. Kurumsal itibarın yenilikçi ve liderlik boyutunda herhangi bir yordayıcı etkinin görülmemesi, spiritüel liderliğin bu kavramla ilişki olmadığını düşündürmekten ziyade diğer boyutlar üzerinden dolaylı bir katkı yapabileceğine işaret ediyor olabilir.

Yapılan çalışmada spiritüel liderliğin kurumsal itibar ile olan ilişkisi ve onun üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde kurumsal itibarla ele alınan pek çok kavram

olmasına rağmen kurumsal itibarı spiritüel liderlik kapsamında ele alan veya bu çalışmada analiz edilen değişkenlerle ilişkisine değinen çalışma sayısı oldukça azdır. Bu bağlamda mevcut çalışmanın literatüre önemli bir katkı yapacağı ve gelecek araştırmalar için yeni araştırma konularını belirlemede yardımcı olacağı düşünülmektedir.



6.2.Sonuç ve Öneriler

Yapılan bu çalışmanın sonucunda; ilk olarak kurumsal itibar ile spiritüel liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucu vurgulanmıştır. Cinsiyet, medeni durum, gelir seviyesi, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon ve iş deneyimi sosyo-demografik değişkenleri dikkate alındığında, kurumsal itibarın ve spiritüel liderliğin bu değişkenlere göre gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak, yapılan regresyon analizi ile, spiritüel liderliğin alt boyutların kurumsal itibar alt boyutları üzerinde yordayıcı bir etkisinin olduğu gösterilmiştir.

Çalışmadan elde edilen bu bulgular spiritüel liderliğin kurumsal itibar ile yakından ilişkili olduğunu ve kurumsal itibarın geliştirilmesi konusunda olumlu bir etkiye sahip olacağına işaret etmektedir. Spiritüel liderlik, araştırma alanında gelişim gösteren konulardan birisidir. Son yıllarda hayatın pek çok alanında varoluşçu ve anlamsal değerlere yapılan vurgu, iş yerlerindeki ve örgütlerdeki manevi ortamın yaratılmasına işaret etmektedir. Gelişen teknoloji ve değişen dünya düzeniyle çalışma ortamları önemli farklılaşma süreçlerine maruz kalsa da insanın bulunduğu ortamlarda sosyal etkileşimler her zaman önemini koruyacaktır. Lider ve çalışan arasındaki etkileşim önce bireylerin kendisi, sonra örgütün tamamı için önemlidir. Diğer yandan lider, kurumun itibarı için çok kilit bir noktada yer almaktadır. İçten ve dıştan bir kurumun nasıl gözüktüğünü belirleyecek ilk kişidir. Dolayısıyla liderin varlığı ve nasıl bir lider olduğu örgütün ötesinde bir değere sahiptir. Bu doğrultuda, mevcut çalışmanın yukarıda bahsedilen noktalara vurgu yapması bakımından literatüre önemli bir katkıda bulunulduğu düşünülmektedir.

Konuya ilişkin gelecekteki çalışmalar için belirli öneriler sunulmaktadır. Bu çalışmada meslek gruplarına ayrıca odaklanılmamıştır. Gelecek araştırmalarda farklı meslek gruplarına göre spiritüel liderlik davranışlarının nasıl şekillendiği ve kurumsal itibarın nasıl algılandığına odaklanmak mümkün olabilir. Diğer yandan, kişilerden veri toplama aşamasında ölçeklerle birlikte çeşitli görüşmeler aracılığıyla spiritüel liderlik

ve kurumsal itibar kavramlarına ilişkin nitel değerlendirmeleri alınarak, kavramlara ilişkin bilgi seviyeleri göz ardı edilmeden kapsamlı bir değerlendirme yapılabilir.

6.3.Sınırlılıklar

Yapılan çalışmanın belirli sınırlılıkları vardır. Çalışmanın verileri öz bildirime dayalı ölçekler ile toplanmıştır. Bu noktada katılımcıların, değerlendirilme kaygısı ile gerçek dışı cevaplar vermeleri veya maddeleri yanıltıcı bir şekilde değerlendirmiş olmaları mümkündür. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı, çalışmaya sadece beyaz yakalı çalışanlar dahil edilmiştir. Farklı statü ve meslek grubundaki katılımcılarla daha kapsayıcı ve genellenebilir sonuçlar elde edilmesini sağlayacak araştırmalar yapılabilir.

Çalışmaya dahil edilen katılımcılar için bir yaş aralığının belirlenmesi de çalışmadaki bir başka sınırlılıktır. Mesleki tecrübe ve yaş, kuruma ve lidere ilişkin algıda önemli bir etkiye sahiptirler. Daha ileri yaştaki katılımcıların da dahil edilmesiyle ve özellikle yaş grupları arasında karşılaştırmaların yapılmasıyla kavramlara ilişkin algılamaların nasıl olduğu karşılaştırılabilir. Bu aynı zamanda kuşaklar arasındaki farkı da görmeyi sağlayarak, önceki kuşakların çağın yenilikçi yaklaşımına nasıl adapte edilebileceğini ve aynı zamanda önceki kuşakların bilgi ve tecrübesinin yeni kuşaklara nasıl aktarılacağı konusunda yol gösterici olabilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi Ve Vizyoner Liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Ancona, D., Kochan, T., Scully, M., Van Maanen, J., Westney, D. E., Kolb, D. M., ... & Ashford, S. J. (1999). Organizational Behavior And Processes. *South-Western, Massachusetts Institute Of Technology: Boston*.
- Ankaralıoğlu, S. (2020). *Farklı Okul Kademelerinde Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Spiritüel Liderlik Stilinin Okul Kültürüne Etkisi* (Master's Thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Anser, M. K., Shafique, S., Usman, M., Akhtar, N., & Ali, M. (2021). Spiritual Leadership And Organizational Citizenship Behavior For The Environment: An Intervening And Interactional Analysis. *Journal Of Environmental Planning And Management*, 64(8), 1496-1514
- Arikan, S. (2001). Otoriter Ve Demokratik Liderlik Tarzlari Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.

Avcı, K. (2019). Üniversite İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısı: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kurumsal İtibar Araştırması . Selçuk İletişim , 12 (1) , 42-63 . Doi: 10.18094/Josc.458698

Aydemir, B. A. (2008). İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 10(2), 27-53.

Aydın, M., & Karaman, A. (2022). Vizyoner Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 265-277.

Aykanat, Z., & Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*.

Bahar, B. (2019). Kurumsal İtibar Ve Kuramsal Temelleri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(55), 226-236.

Baker, N. (2022). Liderliğin Evrimi Ve Başlıca Liderlik Tarzları . Florya Chronicles Of Political Economy , 8 (1) , 29-46 . Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Fcpe/Issue/70071/1101700>

Bakırtaş, T. (2011). Varoluşçu Psikoterapi (Id Yalom). *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (Çüifd)*, 18(1), 645-649.

Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social Learning Theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.

Baş, M. (2022). Kişi-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Sahiplenmenin Aracı, Yaşam Doyumunun Düzenleyici Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 81-101.

Baygül-Özpınar, Ş., B. (2008). *Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması* (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Baykal, E. (2019). Rol-İçi Ve Rol-Üstü Performansın İşyeri Spiritüelliği İle Arttırılması. *Uluslararası Hukuk Ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 15-25.

Baykal, E. (2019b). Participation Banks: A Suitable Environment For Workplace Spirituality. *Mevzu-Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 43-63.

Baykal, E. (2019c). A Comparison About Eudaimonic Wellbeing İn Authentic And Spiritual Leadership. *Uluslararası Hukuk Ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 61-73.

Baykal, E. (2020) Umut Teorisine Işığında Otantik Liderlik Üzerine Bir Model. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 813-826.

Baykal, E. (2022a). Succession İn Family Business Through Authentic Leadership. In *Research Anthology On Strategies For Maintaining Successful Family Firms* (Pp. 488-503). Igi Global.

Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Benefiel, M. (2005). The Second Half Of The Journey: Spiritual Leadership For Organizational Transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747.

Bezirci, A. (2009). Varoluşçuluk (Önsöz). A. Bezirci (Çev.) *Varoluşçuluk: İçinde (1-13). İstanbul: Say Yayınları. (Original Çalışma Basım Tarihi 1946).*

Bharadwaj, S., & Jamal, T. (2020). In Search Of Spiritual Workplaces: An Empirical Evidence Of Workplace Spirituality And Employee Performance In The Indian It Industry. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 9(3), 1116-1124.

Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Spiritüel Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420.

Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Spiritüel Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420.

Breitbart, W., Pessin, H., Rosenfeld, B., Applebaum, A. J., Lichtenthal, W. G., Li, Y., ... & Fenn, N. (2018). Individual Meaning-Centered Psychotherapy For The Treatment Of Psychological And Existential Distress: A Randomized Controlled Trial İn Patients With Advanced Cancer. *Cancer*, 124(15), 3231-3239.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises And Crisis Management: Integration, Interpretation, And Research Development. *Journal Of Management*, 43(6), 1661-1692.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.

Carmeli, A., & Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation And Organizational Performance: An Empirical Investigation Of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.

Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim Ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi.

Çelik, G. (2017). Varoluş Felsefeleri, Varoluşçu Terapi Ve Sosyal Hizmet. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 417-439.

Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing The Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution Of Follower's Self-Concept And Preliminary Tests For Moderation Of Culture And Managerial Position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.

Çiftçi Öztürk, D. (2020). Modern Liderlikte Pozitif Yaklaşımlar. *Sosyal Bilimler Alanında Akademik Araştırmalar*. Ankara:Duvar, 61.

Çiftçioğlu, B. A., & Benan, G. Ö. K. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibara Etkisi Ve Bir Uygulama. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 183-196.

Çiftçioğlu, B. A., & Sabuncuoğlu, Z. (2008). Kurumsal İtibarin Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Çimen, B., & Karadag, E. (2019). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence And Academic Success Of The School= Spiritüel Liderlik,

Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik Ve Okulun Akademik Basarisi. *Educational Administration: Theory & Practice*, 25(1), 1-50.

Conger, J. A. (1994). *Spirit At Work: Discovering The Spirituality İn Leadership* (P. 199). San Francisco: Jossey-Bass.

Daft, R. L. (2014). *The Leadership Experience*. Cengage Learning.

Daft, R. L. (2015). *Management*. Cengage Learning.

Daniel, J. L. (2015). Workplace Spirituality And Stress: Evidence From Mexico And Us. *Management Research Review*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" What" And" Why" Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Deepphouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An Examination Of Differences Between Organizational Legitimacy And Organizational Reputation. *Journal Of Management Studies*, 42(2), 329-360.

Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımlari Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

Deniz, S., Çimen, M., Cizmeci, E., Erkoç, B., & Yüksel, O. (2017). Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(1), 37-48.

Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma* (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Triatmanto, B. (2021). Spiritual Leadership, Job Satisfaction, And Its Effect On Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Management Science Letters*, 11(3), 3907-3914.

Doğan, T. G. B., Doğan, S., & Aykan, E. (2021). Liderlik Tarzlarının Bibliyometrik Analizi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 161-189.

Dursun, B. O. Z., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.

Ertürk, A., & Dönmez, E. (2017). Spiritüel Liderlik Ve Eğitimdeki Yansımaları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 11-19.

Fairholm, G.W. (1996), "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs At Work", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 No. 5, Pp. 11-17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>

Fernando, M., & Nilakant, V. (2008). The Place Of Self-Actualisation In Workplace Spirituality: Evidence From Sri Lanka. *Culture And Religion*, 9(3), 233-249.

Fettahlioğlu, H. S., Fettahlioğlu, Ö. O., Yıldız, A., & Birin, C. (2016). İçsel Pazarlamanın Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *International Journal Of Academic Values Studies*, (4), 30-45.

Fombrun, C. J., & Foss, C. B. (2001). Developing A Reputation Quotient. *The Gauge*, 14(3), 2-5.

Fragouli, E. (2020). Interaction Of Crisis Leadership & Corporate Reputation. *Journal Of Business And Retail Management Research*, 15(1).

Fry, L. W. (2003). Toward A Theory Of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

Gastil, J. (1994). A Definition And Illustration Of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.

Geçikli, F., Erciş, M.S. Ve Okumuş, M. (2016). Kurumsal İtibarın Bileşenleri Ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1549-1562

Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). The Science Of Workplace Spirituality. In *Handbook Of Workplace Spirituality And Organizational Performance* (Pp. 19-42). Routledge.

Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.

Gül, N. (2019). *İç Müşterilerin Kurumsal İtibar Algılarının, Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi* (Doctoral Dissertation, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Gümüşsoy, Y. (2020). Spiritüel Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisinde Takım Uyumu Ve Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma.

Gündoğdu, H. (2007). Varoluşçu Felsefelerdeki Bazı Özellikler. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 7(4), 95-132.

Hatch, M. J., Kostera, M., & Koźmiński, A. K. (2006). The Three Faces Of Leadership:: Manager, Artist, Priest. *Organizational Dynamics*, 35(1), 49-68.

Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values As Drivers Of Corporate Social Responsibility. *Journal Of Business Ethics*, 50(1), 33-44.

Hiçdurmaz, D., & Öz, F. (2013). Spirituality As A Dimension Of Coping. *Journal Of Anatolia Nursing And Health Sciences*, 16(1), 50-55.

Hosseini Poor Abardeh, F. S., & Niknam, M. (2021). The Relationship Between Spiritual Health With Existential Anxiety And Morbid Anxiety İn Female Patients With Breast Cancer. *Journal Of Arak University Of Medical Sciences*, 24(3), 360-371.

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality And Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A., & Ma, J. (2020). Bridging The Gap Between Authentic Leadership And Employees Communal Relationships Through Trust. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(1), 250.

Jacquart, P., & Antonakis, J. (2015). When Does Charisma Matter For Top-Level Leaders? Effect Of Attributional Ambiguity. *Academy Of Management Journal*, 58(4), 1051-1074.

Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2020). The Effects Of Corporate Social Responsibility On Corporate Reputation And Firm Financial Performance:

Moderating Role Of Responsible Leadership. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 27(3), 1395-1409.

Karadağ, M., & Dağlı, G. (2021). İmam Hatip Liselerinde Spiritüel Liderlik İle Akademik Başarı Arasında Okul Kültürünün Aracılık Rolü. *Harran İlahiyat Dergisi*, (46), 182-199.

Karadal, H. Ve Merdan, E. (2018). “Hizmet İnovasyon Davranışının Geliştirilmesinde Kültürel Ve Sosyal Sermayenin Rolü”, *International Journal Of Academic Value Studies*, Vol:4, Issue:18 Pp:203-212 (Issn:2149-8598).

Karalınç, T. (2021). Kurumsal İtibar Ve Hizmet Kalitesinin İşletme Performansına Etkileri: Sağlık İşletmelerinde Bir Araştırma.İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation To Lead, Motivation To Follow: The Role Of The Self-Regulatory Focus In Leadership Processes. *Academy Of Management Review*, 32(2), 500-528.

Kazemipour, F., Mohamad Amin, S., & Pourseidi, B. (2012). Relationship Between Workplace Spirituality And Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation Of Affective Organizational Commitment. *Journal Of Nursing Scholarship*, 44(3), 302-310.

Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward A Contingency Theory Of Leadership Based Upon The Consideration And Initiating Structure Literature. *Organizational Behavior And Human Performance*, 12(1), 62-82.

Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (Vol. 2). New York, Ny: Mcgraw-Hill Education.

Kıral, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama.

Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, (3), 207-222.

Kızıl, S., & Naktiyok, A. (2019). Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (Kss) Rolü. *Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration*, 48(1).

Kızıl, S., & Naktiyok, A. (2019). Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (Kss) Rolü. *Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration*, 48(1).

Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Korkmazer, F., & Saydan, R. (2018). Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(15), 542-561.

Kouzes, T. K., & Posner, B. Z. (2019). Influence Of Managers' Mindset On Leadership Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.

Kruger, M., & Seng, Y. (2005). Leadership With Inner Meaning: A Contingency Theory Of Leadership Based On The Worldviews Of Five Religions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 771-806.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.

Küçükyiğit, A. T. (2022). Otantik Liderlik Bileşenlerinin Belirlenmesinde Yeni Bir Yaklaşım . *Journal Of Life Economics* , 9 (3) , 183-200 . Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Jlecon/Issue/72159/1161656>

Kurtar, Ş. (2009). *Spiritüel Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kurtuluş, S. A., & Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik Mi, Dişillik Mi?. *Journal Of Management And Economics Research*, 13(2), 235-254.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal Of Management*, 37(1), 153-184.

Longshore, J. M. (1987). Leadership And Performance Beyond Expectations.

Luque-Vílchez, M., Mesa-Pérez, E., Husillos, J., & Larrinaga, C. (2019). The Influence Of Pro-Environmental Managers' Personal Values On Environmental Disclosure: The Mediating Role Of The Environmental Organizational Structure. *Sustainability Accounting, Management And Policy Journal*.

Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach İçinde Positive Organizational Scholarship. Eds: K. S. Cameron, J. E. Dutton Ve R. E. Quinn. Ss.241-261. San Francisco: Barrett-Koehler.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal Of Management*, 33(3), 321-349.

Maddock, R. C., & Fulton, R. L. (1998). *Motivation, Emotions, And Leadership: The Silent Side Of Management*. Greenwood Publishing Group.

Maghroori, R., & Rolland, E. (1997). Strategic Leadership: The Art Of Balancing Organizational Mission With Policy, Procedures, And External Environment. *Journal Of Leadership Studies*, 4(2), 62-81.

Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment And Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*, 57-75.

Maslanka, A. M. (2004). *Evolution Of Leadership Theories* (Doctoral Dissertation, Grand Valley State University).

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation And Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Journal*, 35(3), 671-684.

Mcgregor, D. (1960). Theory X And Theory Y. *Organization Theory*, 358(374), 5.

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The Impact Of Leadership Style And Employee Empowerment On Perceived Organizational Reputation. *Journal Of Communication Management*.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment In The Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations. *Journal Of Applied Psychology*, 75(6), 710.

Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). *A Spiritual Audit Of Corporate America: A Hard Look At Spirituality, Religion, And Values In The Workplace*. Jossey-Bass.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Mutlucan, N. Ç. (2019). İtibar Yönetiminde Etik Liderlik, Etik Örgüt Kültürü, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Kurumsal İtibar İlişkileri Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *Journal Of Empirical Economics And Social Sciences*, 1(2), 19-35.

Mutlucan, N. Ç. (2019). İtibar Yönetiminde Etik Liderlik, Etik Örgüt Kültürü, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Kurumsal İtibar İlişkileri Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *Journal Of Empirical Economics And Social Sciences*, 1(2), 19-35.

Naktiyok, S., & Zengin, Y. (2021). Spiritual Leadership And Quality Of Workplace Relationships. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 720-748.

Narcikara, E. B. (2017). Spiritüel Liderlik Davranışının Algılanan Performans Üzerine Etkisi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalı İşletme Yönetim Doktora Programı

Narcikara, E. B. (2018). Spiritüelite (Spiritüellik) Ve İş Ortamında Anlam Arayışı. *Alanya Akademik Bakış*, 2(1), 11-25.

Narcikara, E. B., & Zehir, C. (2016). Effect Of Organizational Support İn The Relationship Between Spiritual Leadership And Performance. *International Journal Of Humanities And Social Science*, 6(12), 29-42.

Naseer, S., Syed, F., Nauman, S., Fatima, T., Jameel, I., & Riaz, N. (2020). Understanding How Leaders' Humility Promotes Followers' Emotions And Ethical Behaviors: Workplace Spirituality As A Mediator. *The Journal Of Positive Psychology*, 15(3), 407-419.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications.

Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103-113.

O'reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492.

O'toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (2009). The Human Side Of Public Organizations: Contributions To Organizational Performance. *The American Review Of Public Administration*, 39(5), 499-518.

Oktar, Ö. F., & Çarıkçı, İ. H. (2012). Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 127-149.

Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik Ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.

Özbezek, B. D. (2022). Hizmetkâr Liderlik Ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 584-602.

Özer, M. Akif (2017), “Örgütsel Verimlilik Yolunda ‘Mükemmelliği’ Arayan İşletmeler”, *Verimlilik Dergisi*, S.3, Ss.7-28.

Özgenel, M., & Ankaralıoğlu, S. (2020). The Effect Of School Administrators' Spiritual Leadership Style On. *Spiritual Psychology And Counselling* 5(2)

Özkan, O. S. (2022). Sorumlu Liderlik. *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış*, 21.

Özkara, Z. U. (2022). Araştırma Makalesi Spiritüel Liderlik: Literatür Taraması Ve İçerik Analizi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 57(2), 1249-1280

Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring The Mediating Effects Between Transformational Leadership And Organizational Performance. *Employee Relations*.

Petchsawang, P., & Mclean, G. N. (2017). Workplace Spirituality, Mindfulness Meditation, And Work Engagement. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216-244.

Pfeffer, J. (2010). Business And The Spirit: Management Practices That Sustain Values. In *Handbook Of Workplace Spirituality And Organizational Performance* (Pp. 43-59). Routledge.

Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The İnfluence Of Spiritual Leadership On Quality Of Work Life, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal Of Law And Management*.

Pirnazarov, N. (2021). Structural Model Of Spirituality As A Philosophical Phenomenon. *Адам Әлемі*, 88(2), 10-17.

Pruzan, P. (2001). Corporate Reputation: Image And Identity. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 50-64.

Rantanen, P., Chochinov, H. M., Emanuel, L. L., Handzo, G., Wilkie, D. J., Yao, Y., & Fitchett, G. (2022). Existential Quality Of Life And Associated Factors In Cancer Patients Receiving Palliative Care. *Journal Of Pain And Symptom Management*, 63(1), 61-70.

Reave, L. (2005). Spiritual Values And Practices Related To Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.

Rindova, V. P., Williamson, I. O., & Petkova, A. P. (2010). Reputation As An Intangible Asset: Reflections On Theory And Methods In Two Empirical Studies Of Business School Reputations. *Journal Of Management*, 36(3), 610-619.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). Essentials Of Organizational Behavior.

Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational And Transactional Leadership Styles, Followers' Positive And Negative Emotions, And Performance In German Nonprofit Orchestras. *Nonprofit Management And Leadership*, 20(1), 41-59.

Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect Of Ethical Leadership And Corporate Social Responsibility On Firm Performance: A Systematic Review. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 27(2), 409-429.

Sanati, S., & Demirsel, M. T. (2021). Örgüt Kültürünün Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Hastanesinde Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 597-609.

Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.

Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2022). Spiritüel Liderlik Ve Kurumsal İtibar İlişkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 58-71

Sezgin, D. (2017). Kurum Çalışanı Bakış Açısıyla Kurumsal İtibar. *Selçuk İletişim*, 9(4), 141-163.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Eğitim Yayınevi.

Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do Organizational Citizenship Behavior And Work Satisfaction Mediate The Relationship Between Spiritual Leadership And Employee Performance?. *Management Science Letters*, 10(5), 1107-1114.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th Ed.). Needham Heights, Ma: Allyn And Bacon

Tatlıcioğlu, Y. O. (2019). Kurum Kimliği İnşasında Kurucu Lider Faktörü: Ikea Markası Üzerinden Bir Değerlendirme. *Atatürk İletişim Dergisi*, (17), 95-111.

Tekin, A. G. Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler Visionary Leaders: The Major Actors Of Success. *Journal Of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.

Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 291-314.

Turan, S. (2020). Liderlik Nedir?.Ankara:Pegem

Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 297-310.

Utami, N. M. S., Sapta, I., Verawati, Y., & Astakoni, I. (2021). Relationship Between Workplace Spirituality, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(1), 507-517.

Vail In, K. E., & Routledge, C. (Eds.). (2020). *The Science Of Religion, Spirituality, And Existentialism*. Academic Press.

Vandenberghe, C. (2011). Workplace Spirituality And Organizational Commitment: An Integrative Model. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 211-232.

Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The Effect Of Spiritual Leadership On Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective. *Frontiers In Psychology*, 9, 2627.

Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles And Their Consequences. *Journal Of Experiential Learning And Simulation*, 3(4), 155-172.

Yalman, Y., & Çonkar, K. (2020). Türkiye’de, İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kurumsal İtibara Etkisi/Corporate Reputation The Effect Of Corporate Social Responsibility For Operations Employees Of Enterprises In Turkey. *Uluslararası Ekonomi İşletme Ve Politika Dergisi*, 4(2), 393-408.

Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing Meaningfulness Climate In Teams: How Spiritual Leadership Enhances Team Effectiveness When Facing Uncertain Tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155-168.

Yang, M., & Fry, L. (2018). The Role Of Spiritual Leadership In Reducing Healthcare Worker Burnout. *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 305-324.

Yetkin, Y. (2022). Örgütlerdeki İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Kurumsal İtibar Algılarına Ve Stratejik Liderlik Davranışlarına Etkisi. *Journal Of Recreation And Tourism Research*, 9(3), 38-60.

Yıldırım, G.; Tiryaki, S. (2022). Kurumsal İletişim Çerçevesinde Lider Davranışlarının Çalışanların İşveren Markası Algısına Etkisi: Özel Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 75-97.

Yıldız, E. (2021). Çalışma Yaşamında X Ve Y Kuşağının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 216-234.

Yıldız, M. S., Doğan, Ö. B., & Dayan, A. (2022). Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde Spiritüel Liderlik Ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 26(2), 29-36.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal Of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G. A. (1991). Leadership In Organizations. Pearson Education India.